Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2016

þÿ ‘ ¾ ¹ ¿ » Ì ³ · Ã · Ä · Â ± À ¿ ´ ¿ Ä ¹ º Ì Ä · Ä ± þÿ µ Á ³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ - ´ · ¼ ¿ Ã ¯ É ½ Å À

þÿ ± ½ ± ³ ® , • ¹ º Ì » ± Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/8847

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MPA)

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ- ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΝΙΚΟΛΑΣ ΠΑΝΑΓΗ

(ID:1133306582)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΝΤΙΝΟΣ ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια αλλά και την γενικότερη υποστήριξη του σε αυτή μου την προσπάθεια. Επίσης ευχαριστώ και τους υπόλοιπους καθηγητές του προγράμματος οι οποίοι μου εμπλούτισαν τις γνώσεις μου.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω σε ένα πολύ σημαντικό και αγαπημένο πρόσωπο για μένα, στην σύζυγο μου Κυριακή. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για τη συμπαράσταση, τη βοήθεια και τη στήριξη τους μέχρι να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία μου.

Νικόλας Παναγή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ **2**
ΠΡΟΛΟΓΟΣ **5**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** **6**
Α. ΟΡΙΣΜΟΣ **6**
Β. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ **7**
Γ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ **7**
Δ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ **8**
Ε. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ **8-9**
Ζ. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBA) **9**
Η. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ **9**
Θ. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ **9-10**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 **ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ** **10-11**
Α. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **11**
Β. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **11-12**
Γ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **12**
Δ. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ **12**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 **ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ** **13**
Α. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **13**
Β. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ-ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **14-15**
Γ. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ **16-17**
Δ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **17-18**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 **ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 19-20**
Α. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **20**
Β. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **20-22**
Γ. ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **23-27**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 **ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ** **28**
Α. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ **28**
Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ **28-29**
Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ **29**
Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ **30**
Ε. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360Ο ΜΟΙΡΩΝ **30-31**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 **ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** **31**
Α. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ (VALIDITY) **31**
Β. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (RELIABILITY) **32**
Γ. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ (OBJECTIVITY) **32-33**
Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ (COMPARABILITY) **33**
Ε. ΣΥΝΑΦΕΙΑ (RELEVANCE) ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ **33**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 **ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ** **33**
Α. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **33-34**
Β. ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **34-36**
Γ. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ **36-37**
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 **ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ** **37-38**
Α. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ **38**

Β. ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 38-39
Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 40-42
Δ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 42-43
Ε. ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 43-44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 **Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....44**
Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 44-45
Β. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 45-46
Γ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....47
Δ. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ 47-48
Ε. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ.....48
Ζ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΓΕΓΟΝΟΤΟΣ 48
Η. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ 48-49
Θ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 49-50
Ι. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....50
Κ. Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 50-51
Λ. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 51-53
Μ.. ΕΠΙΛΟΓΟΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ……....53-55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... …..55

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα αναφερθώ στην Αξιολόγηση των Εργαζομένων, δηλαδή τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την οποία εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Αρχικά αναπτύχθηκα στη σημασία και στις χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό των στόχων, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, την ανατροφοδότηση και επαναπληροφόρηση των αξιολογούμενων και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Στη συνέχεια περιγράφω την ανάλυση των κυριότερων μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες διακρίνονται σε Αντικειμενικές Μεθόδους Αξιολόγησης και Υποκειμενικές Μεθόδους Αξιολόγησης.

Ακολούθως αναφέρομαι στο διαχωρισμό των διαδικασιών αξιολόγησης σύμφωνα με το πρόσωπο που αναλαμβάνει το ρόλο του υπευθύνου αξιολόγησης, που κατέληξε στην ανάπτυξη της νέας μεθόδου αξιολόγησης από πολλαπλές πηγές, της αξιολόγησης 360 μοιρών.

Στη συνέχεια θα γίνει περιγραφή των χαρακτηριστικών αποτελεσματικής αξιολόγησης, δηλαδή της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας, της αντικειμενικότητας, της συγκρισιμότητας και της συνάφειας, καθώς και των συνηθέστερων δυσκολιών και λαθών που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, όπως των λαθών επιείκειας, αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο και γενίκευσης της κρίσης.

Τέλος παρουσιάζω τις συνεντεύξεις της αξιολόγησης και τους αντικειμενικούς της στόχους , θα αναλυθούν οι κυριότερες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται κατά τη συνέντευξη και δόθηκαν τα πρότυπα και τα χαρακτηριστικά, μιας επιτυχημένης συνέντευξης αξιολόγησης ενώ θα αναλυθούν τα κυριότερα προβλήματα που συναντώνται.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου. Οι στόχοι αυτοί περιλαμβάνονται συνήθως στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που ονομάζεται ***Αξιολόγηση Εργαζομένων***. Πρόκειται για μια αρκετά πολύπλοκη διαδικασία η οποία συναντά δυσκολίες ενώ, ακόμη και σήμερα, εφαρμόζεται ανεπαρκώς από αρκετές επιχειρήσεις.

Α. ΟΡΙΣΜΟΣ

Αξιολόγηση Εργαζομένου (Employee Appraisal) είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Ορισμένες επιχειρήσεις, αντί για την «αξιολόγηση εργαζομένου» χρησιμοποιούν εναλλακτικά τους όρους «Εκτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review).

Η Αξιολόγηση Εργαζομένου είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται ***Διοίκηση Απόδοσης*** (Performance Management) και στο οποίο θα αναφερθούμε προς το τέλος του κεφαλαίου. Όπως θα δούμε, παρόλο που η αξιολόγηση είναι βασικό στοιχείο της Διοίκησης Απόδοσης, η τελευταία είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης, που εκτός από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί ως εργαλεία το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων.

Η Αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των Εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση (Performance Feedback), διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Η αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση μπορούν να εφαρμοστούν είτε επίσημα, στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης, θεσμοθετημένης και ελεγχόμενης εκ των άνω διαδικασίας, είτε ανεπίσημα, όπως στην περίπτωση που ένας επόπτης παρατηρεί και σχολιάζει ένα θετικό ή

αρνητικό περιστατικό που συνέβη κατά την εργασία. Η πιο επίσημη διαδικασία αξιολόγησης είναι η ετήσια καθορισμένη επισκόπηση εργασίας, κατά την οποία ο προϊστάμενος εκτιμά την αποδοτικότητα κάθε εργαζομένου χρησιμοποιώντας συγκεκριμένα, επίσημα έντυπα και πρότυπα αξιολόγησης. Οι μεγαλύτεροι οργανισμοί συνήθως χρησιμοποιούν και επίσημη και ανεπίσημη αξιολόγηση, ενώ οι πιο μικροί οργανισμοί αρκούνται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης.

Β. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Συχνά εκφράζεται δυσαρέσκεια σχετικά με διάφορα στοιχεία της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, όπως ο χρόνος και η προσπάθεια που δαπανάται σ' αυτή, η ένταση που προκαλεί στις σχέσεις υφισταμένων-προϊσταμένων ή η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Όμως, κατά γενική ομολογία, αν γίνει σωστά, η σημασία της για την επιχείρηση είναι μεγάλη.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ίδιων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι:

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Γ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του. Στη συνέχεια να παρακολουθείται η απόδοση του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η συνάντηση που πραγματοποιείται για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δίνει στον προϊστάμενο και στον εργαζόμενο την ευκαιρία να συζητήσουν τους μακροχρόνιους στόχους της θέσης του δεύτερου και τα σχέδια της επιχείρησης. Ο προϊστάμενος μπορεί να συμβουλεύσει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους αυτούς. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του

ούτως ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων, ενώ συζητάει μαζί του τις συγκεκριμένες προοπτικές καριέρας που του προσφέρει η επιχείρηση. Μαζί μπορούν να καταρτίσουν και ένα πλάνο προγραμματισμού της καριέρας του εργαζομένου, οπότε ο προϊστάμενος αναλαμβάνει κι ένα ρόλο συμβούλου σε θέματα διαχείρισης σταδιοδρομίας (career management).

Δ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης εργαζομένων είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο χωριστά. Αν ορισμένοι εργαζόμενοι δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και προσδοκίες της εταιρίας, ένα σωστά μελετημένο και προσαρμοσμένο στις ανάγκες τους εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να τους δώσει την ευκαιρία να διορθώσουν τις όποιες ανεπάρκειες τους σε γνώσεις ή δεξιότητες. Οι εργαζόμενοι που ανταποκρίνονται στις ανάγκες της θέσης τους, μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα αναπτυξιακό πρόγραμμα, το οποίο θα τους προετοιμάζει για προαγωγή σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας. Η αξιολόγηση των εργαζομένων και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που θα ταιριάζουν με τις ανάγκες των εργαζομένων. Για παράδειγμα, αν ή ικανότητα επικοινωνίας ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων είναι χαμηλή, η εταιρία μπορεί να αναπτύξει, ένα ειδικό πρόγραμμα για την αντιμετώπιση της συγκεκριμένης ανάγκης. Επιπλέον, δεδομένου ότι η εκπαίδευση εργαζομένου είναι μια λειτουργία με απώτερο στόχο την ενίσχυση της απόδοσης, η αξιολόγηση εργαζομένου είναι απαραίτητη, όχι μόνο για την εκτίμηση του αρχικού επιπέδου απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για την εκτίμηση της αλλαγής-βελτίωσης που επέφερε η εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μπορεί δηλαδή να θεωρηθεί και ένα εργαλείο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών.

Ε. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοση τους. Με αυτή τη λογική, ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με μεγαλύτερο ζήλο και καταβάλει εντονότερη προσπάθεια, θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από το συνάδελφο του. που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στον οργανισμό. Δυστυχώς, το να συνδυάζει κανείς το επίπεδο της εργασίας με την αμοιβή είναι πιο

εύκολο στα λόγια παρά στην πράξη. Βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή, δίκαιης αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Το σύστημα κινδυνεύει σημαντικά να αποτύχει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις (συμπάθειες και αντιπάθειες). Οι εργασία των ατόμων θα πρέπει να εκτιμάται ακριβώς, τα βραβεία/αμοιβές που δίνονται θα πρέπει να είναι πραγματικά αντάξια των εργαζομένων και ο οργανισμός θα πρέπει να αναπτύξει ένα σύστημα επιβράβευσης, το οποίο να βασίζεται στην εργατικότητα των υπαλλήλων, να είναι αντιληπτό από τους εργαζομένους και να τους αντιμετωπίζει όλους δίκαια.

Ζ. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBACK)

Ο προϊστάμενος μπορεί να αξιοποιήσει τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων για να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον και εντοπίζοντας τα προσόντα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του, να βοηθά τους εργαζομένους να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα, τους. Παρέχοντας στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδο τους (feedback). όπως αυτή ορίζεται από τη σύγκριση τωρινών και παλαιότερων αξιολογήσεων, ο προϊστάμενος μπορεί να τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν προς μία θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές. Όπως αναφέρθηκε, η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση, bonus, ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Σε όλους τους εργαζόμενους αρέσει να τους δίνεται επαναπληροφόρηση όταν κάνουν καλή δουλειά, ακόμα κι αν αυτό δε συνδυάζεται με χρηματική ανταμοιβή. Ακόμα όμως κι αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μην ξέρει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, κατάσταση που τον αποθαρρύνει και έχει αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

Η. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Ένα σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο του κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα. Μπορεί δε, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

Θ. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Στο παραδοσιακό μοντέλο του Management, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο. Δηλαδή, σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας ή των αποτελεσμάτων των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, μέσω των «αμοιβών» ή «τιμωριών» με βάση την παρελθούσα «απόδοση». Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με βάση αυτή την παραδοσιακή αντίληψη είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ο ρόλος του προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός (δεν συμμετέχει στην αξιολόγηση). Τα αποτελέσματα βεβαίως είναι ανάλογα, δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση και αντιδρούν, συνήθως δεν αποδέχονται τα αποτελέσματα της, ενώ οι αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούν.

Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις. Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και τη συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και τους Οργανισμούς είναι αρκετά δύσκολη. Στην Ελλάδα στους Δημόσιους Οργανισμούς, η αξιολόγηση αποτελεί μια τυπική γραφειοκρατική διαδικασία που έχει μόνο κόστος και κανένα ουσιαστικό όφελος. Αυτή στηρίζεται ουσιαστικά στις παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αφορούν δεξιότητες, δε συνδέεται ουσιαστικά με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση κ.λπ. με αποτέλεσμα τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι να τη θεωρούν και να την αντιμετωπίζουν ως μια άνευ σημασίας γραφειοκρατική διαδικασία. Έτσι σύμφωνα με στατιστικά στοιχεία, η συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από το 90%) των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί και καλοί ενώ όλοι παραπονιούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημοσίων οργανισμών.

Στις ιδιωτικές επιχειρήσεις μικρού και μεσαίου μεγέθους συνήθως δεν γίνεται αξιολόγηση με συγκεκριμένο σύστημα ή μέθοδο αλλά εντελώς άτυπα. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους, συνήθως ιδιοκτήτες της επιχείρησης. Στις περισσότερες μεγάλες ιδιωτικές

επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων αξιολόγησης συνήθως με τη βοήθεια εξειδικευμένων συμβούλων. Τα αποτελέσματα και εδώ όμως, είναι περιορισμένα κυρίως για τους εξής λόγους:

- ✓ Τα συστήματα αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως σε παραδοσιακές μεθόδους ποιοτικής-υποκειμενικής βαθμολόγησης μιας σειράς ικανοτήτων-συμπεριφορών χωρίς να δίνεται έμφαση στη στοχοθεσία και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων με σύγχρονους μεθόδους όπως ένα σύστημα κρισίμων δεικτών μέτρησης επιδόσεων (Key Performance Indicators) ή το σύστημα ισορροπημένης κάρτας (Balanced Scorecard).
- ✓ Τα συστήματα αξιολόγησης δε συνδέονται ουσιαστικά με το σύστημα μεταβλητών αμοιβών.
- ✓ Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι δεν διαθέτουν συνήθως τις γνώσεις και τις ικανότητες καθώς και τα στοιχεία της κουλτούρας που απαιτούνται για μια συστηματική και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Από τα όσα προηγήθηκαν προκύπτει το ζήτημα των προϋποθέσεων που απαιτούνται για να υπάρχει αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό. Τέτοιες προϋποθέσεις είναι οι ακόλουθες:

Α. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων των εργαζομένων απαιτεί ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι

- ✓ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- ✓ Ευθυγραμμισμένο, ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον)
- ✓ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- ✓ Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για έναν εργαζόμενο ή μεταξύ εργαζομένων στην ίδια χρονική περίοδο
- ✓ Εστιασμένο με την έννοια ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου, προσδιορίζονται στόχοι και αποτελέσματα και εντοπίζονται συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης-ανάπτυξης.
- ✓ Αποδοτικό με την έννοια ότι η σχέση του κόστους της διαχείρισης του (ανθρωποώρες, υλικά, αρχεία κ.λπ.) με τα οφέλη του θα είναι η επιθυμητή.

Β. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως κάθε διοικητικό σύστημα έτσι και το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο διοίκησης. Το πόσο αποτελεσματικά θα χρησιμοποιηθεί εξαρτάται από τις ικανότητες που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν. Συνεπώς όσο σωστό και αν είναι το σύστημα δε θα λειτουργήσει σωστά αν από την επιχείρηση-οργανισμό λείπουν οι απαιτούμενες ικανότητες. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- ✓ Η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης-μέτρησης αυτών
- ✓ Η ικανότητα στοχοθεσίας και μέτρησης αποτελεσμάτων
- ✓ Η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων, μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων-αδυναμιών
- ✓ Η ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων για βελτίωση των αδυναμιών-ασθενών σημείων

Γ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης ασφαλώς αποτελεί αίτιο αλλά και αποτέλεσμα της κουλτούρας-νοοτροπίας της επιχείρησης και των εργαζομένων.

Τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας που είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι:

- ✓ Η πίστη - πεποίθηση των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων και ότι αποτελεί τη βασική διοικητική λειτουργία που συμβάλλει την άσκηση αποτελεσματικού μάνατζμεντ.
- ✓ Ο ενστερνισμός από όλους των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης (π.χ. εστίαση στον πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών).
- ✓ Η αξία που αποδίδει η επιχείρηση στην αρχή της δικαιοσύνης ως προς την ανταμοιβή, δηλαδή αμοιβές ανάλογες με τις επιδόσεις του κάθε εργαζόμενου.
- ✓ Η νοοτροπία της αντικειμενικής αξιολόγησης των επιδόσεων ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα (θετικά ή αρνητικά).
- ✓ Η κουλτούρα της συνεχούς μάθησης, βελτίωσης, ανάπτυξης.
- ✓ Η ύπαρξη θετικού κλίματος, βασικά στοιχεία του οποίου πρέπει να είναι η εμπιστοσύνη μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, η ανοιχτή-ειλικρινής επικοινωνία και η συνεργασία.

Δ. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ

Η αξιολόγηση γίνεται για τους συγκεκριμένους λόγους που έχουν προαναφερθεί. Συνεπώς η αποτελεσματικότητα της θα εξαρτηθεί ουσιαστικά από τη σαφή σύνδεση της με τα συστήματα

και τις αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές των εργαζομένων, τις προαγωγές και τις μεταθέσεις, την εκπαίδευση, την αναγνώριση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης συνίστανται στη διαμόρφωση των στοιχείων που το αποτελούν όπως:

- ✓ Συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, δηλαδή στόχοι και βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).
- ✓ Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και συγκεκριμενοποίηση των κριτηρίων με τα οποία αυτές θα εκφράζονται (τι αξιολογούμε).
- ✓ Προσδιορισμό των μεθόδων μέτρησης-αξιολόγησης των επιδόσεων κριτηρίων (πως αξιολογούμε-μετρούμε τις επιδόσεις).
- ✓ Σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης, δηλαδή των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης ποιος κάνει τι και πότε προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση.

Α. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λ.π.

Όπως ήδη έχει αναφερθεί για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν–κοινοί βασικοί στόχοι. Όμως πέραν αυτών, κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές της αξίες της ανωτάτης ηγεσίας, τις στρατηγικές της επιδιώξεις και το περιβάλλον της. Αυτό θα γίνει σαφές, στην συνέχεια όταν αναφερθούμε στην στρατηγική ευθυγράμμιση της αξιολόγησης.

Μπορούν όμως εδώ να αναφερθούν ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι καθώς και παραδείγματα αξιών ενός συστήματος αξιολόγησης.

Ενδεικτικοί Στόχοι Αξιολόγησης

- ✓ Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων

- ✓ Η συνεχή ανάπτυξη-βελτίωση των εργαζομένων
- ✓ Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- ✓ Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση.
- ✓ Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- ✓ Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).
- ✓ Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Β. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ-ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι γενικοί τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι επίτευξη αποτελεσμάτων δύο:

- ✓ Η επίτευξη αποτελεσμάτων
- ✓ Οι ικανότητες ή επαγγελματικές δεξιότητες που όχι μόνο διαθέτουν αλλά κυρίως χρησιμοποιούν στην πράξη (competencies).

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει από μόνο του τους συγκεκριμένους στόχους-αποτελέσματα προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο. Θα πρέπει να προβλέπει όμως ότι για κάθε συγκεκριμένη υπευθυνότητα του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι οι οποίοι τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοση του να μετράται σε ενδιάμεσα διαστήματα και στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης. Ένα γνωστό σύστημα καθορισμού στόχων είναι το Σύστημα Διοίκησης δια Στόχων (Management by Objectives-MBO), το οποίο ουσιαστικά εκφράζει αυτή τη λογική. Το MBO στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνηση του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη *των* στόχων του. Προκειμένου ο υπάλληλος σε αναπροσαρμογές και αναθεωρήσεις είναι απαραίτητο να πληροφορείται σχετικά με τα αποτελέσματα της δράσης του ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Επιπλέον το MBO διευκολύνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και των αναγκών του εργαζομένου, πολλές φορές και από τον ίδιο, με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και περαιτέρω ανάπτυξη. Τα προβλήματα στο MBO σχετίζονται με το πόσο φιλόδοξοι ή μετριοπαθείς είναι οι στόχοι που τίθενται και

με το αν στην ουσία επιβάλλονται από τον προϊστάμενο και δε γίνονται πραγματικά από τον υπάλληλο.

Πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί και νεότερες, συστηματικές μεθοδολογίες στοχοθεσίας και μέτρησης της επίτευξης των στόχων όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών-συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για 4 τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές.

Εκτός όμως από τις επιδόσεις αξιολογούνται και οι επαγγελματικές δ*εξιότητες* /ικανότητες που πρέπει να επιλέγονται με βάση το όραμα, *τις* αξίες, *τη* φύση των δραστηριότητος, την τεχνολογία, τις στρατηγικές *επιδιώξ*εις της επιχείρησης. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων αφού η φύση της εργασίας ή επαγγέλματος τους μπορεί να είναι διαφορετική. Επίσης, μια ικανότητα μπορεί να είναι ίδια για όλους τους εργαζομένους-θέσεις εργασίας, να αλλάζει όμως το περιεχόμενο της ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων-θέσεων. Επίσης οι ικανότητες για τις οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται τα στελέχη θα περιλαμβάνουν σαφώς διοικητικές ικανότητες ενώ για απλούς εργαζομένους αυτές μπορεί να ισχύουν. Για παράδειγμα, η ικανότητα «δημιουργικής λήψης αποφάσεων μπορεί και θα πρέπει να έχει διαφορετικό περιεχόμενο για τους εργαζομένους που έχουν αναλάβει εξειδικευμένες και επαναλαμβανόμενες εργασίες από ότι για τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Στην πράξη συνήθως οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν δυο ή τρεις κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό, υπόλοιποι εργαζόμενοι) και για κάθε μια από αυτές ορίζουν ανάλογες ικανότητες για αξιολόγηση. Αυτό επιτρέπει την προσαρμογή των ικανοτήτων φύση του περιεχομένου ή του επαγγέλματος της κάθε ομάδας εργαζομένων. Παρόλα αυτά όμως υπάρχουν αρκετές διάφορες στα πλαίσια της κάθε ομάδας. Γι' αυτό τα πιο σύγχρονα συστήματα ικανοτήτων προσδιορίζουν ένα μεγάλο κατάλογο «ικανοτήτων» και «υπο-ικανοτήτων» από τις οποίες είναι στη διακριτική ευχέρεια των υπευθύνων να ορίσουν το κατάλληλο «μείγμα» για τον κάθε αξιολογούμενο.

Ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο του συστήματος αξιολόγησης δεν είναι μόνο η επιλογή των ικανοτήτων που θα αξιολογηθούν για κάθε ομάδα εργαζομένων αλλά ο σαφής ορισμός της έννοιας, περιεχομένου αυτών. Αν αυτό συμβεί τότε είναι σίγουρο ότι θα υπάρχουν αρκετά διαφορετικές αντιλήψεις μεταξύ αξιολογητών και μεταξύ αξιολογουμένων ως προς το περιεχόμενο αυτών.

Γ. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η αξιολόγηση ουσιαστικά αποτελεί μέτρηση-εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς (στόχοι, ικανότητες). Συνεπώς η αξιοπιστία της, η αποδοχή της και η αποτελεσματικότητα της εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο εκτίμησης-μέτρησης των του κάθε εργαζομένου.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει ούτε το είδος του περιεχομένου το ύψος των στόχων που θα τεθούν. Πρέπει, όμως να περιλαμβάνει οδηγίες και αρχές για το πως πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι και δείγματα στόχων. Σχετικές οδηγίες είναι οι ακόλουθες:

- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι προκλητικοί (challenging) αλλά και ρεαλιστικοί-επιτεύξιμοι
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι συμφωνημένοι και αποδεκτοί
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant)

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως είναι η «αχίλλειος πτέρνα» όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Σε πολλές περιπτώσεις είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι καθώς επίσης να προσδιοριστεί το ύψος τους ώστε να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί. Επιπλέον η δυσκολία γίνεται μεγαλύτερη όταν η επίτευξη των στόχων δεν εξαρτάται μόνο από τον αξιολογούμενο αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες. Για την αντιμετώπιση αυτού του προβλήματος την τελευταία δεκαετία έχει αναπτυχθεί η μεθοδολογία της ισορροπημένης κάρτας (Balanced Scorecard) που αναφέρθηκε ήδη, ενώ γίνονται προσπάθειες για τη διαμόρφωση και χρήση δεικτών μέτρησης των επιπέδων σε όλους τους τομείς του οργανισμού.

Μέτρηση-Αξιολόγηση Ικανοτήτων

Τις ικανότητες αυτές τις ασκεί ο εργαζόμενος στη χρονική περίοδο για οποία αξιολογείται και ο βαθμός ο οποίος τους αποδίδεται αναγκαστικά στηρίζεται σε

ποιοτικές μεθόδους. Αυτές συνίστανται σε ποιοτικές κλίμακες βαθμολόγησης τύπου Likert που προσδιορίζουν τα διάφορα επίπεδα επιδόσεων για κάθε ικανότητα.

Τα σημεία-επίπεδα της κάθε κλίμακας θα πρέπει να περιγράφονται όσο είναι δυνατόν με ακρίβεια ώστε η αξιολόγηση του εργαζόμενου να είναι όσο γίνεται πιο αντικειμενική. Οι περιγραφές της κλίμακας μπορούν λάβουν τουλάχιστον δυο μορφές. Η πρώτη συνιστάται στην περιγραφή του κάθε σημείου της κλίμακας ενώ σύμφωνα με τη δεύτερη περιγράφονται δυο άκρα του συνεχούς της κλίμακας. Παραδείγματα τέτοιων κλιμάκων δίνονται στο Παράρτημα. Εκτός όμως της αξιολόγησης-βαθμολόγησης της κάθε ικανότητας του κάθε εργαζομένου με βάση συγκεκριμένη κλίμακα είναι, περισσότερο σημαντικό για κάθε ικανότητα να εντοπίζονται τα ισχυρά και ασθενή σημεία και οι περιοχές βελτίωσης του εργαζόμενου.

Ασφαλώς τόσο η βαθμολόγηση-αξιολόγηση της κάθε ικανότητας του εργαζομένου όσο και ο προσδιορισμός των ισχυρών και ασθενών σημείων του, θα πρέπει να γίνει τεκμηριωμένα, με συγκεκριμένα δεδομένα. Γι' αυτό είναι απαραίτητο καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, ο αξιολογητής να καταγράφει συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά για κάθε ικανότητα.

Δ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει:

- ✓ Τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση
- ✓ Τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι
- ✓ Το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας

Συνήθεις ενέργειες μιας τέτοιας διαδικασίας είναι:

- ✓ Στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους σε επίπεδο επιχειρήσεων και οργανωτικών μονάδων (Διευθύνσεων, Τμημάτων)
- ✓ Ο Προϊστάμενος συμφωνεί με τον συνεργάτη του αξιολογούμενο τους στόχους ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του καθώς και την υποστήριξη του πρώτου και της επιχείρησης για την επίτευξη αυτών από το δεύτερο
- ✓ Σε ενδιάμεσα χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος παρακολουθούν-συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου και αν χρειασθεί επαναπροσδιορίζουν στόχους

- ✓ Στο τέλος της χρονικής περιόδου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης, συνήθως συντάσσοντας το έντυπο αξιολόγησης
- ✓ Πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης το οποίο υπογράφει ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος και το έντυπο αποστέλλεται στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων.

Ποιος Αξιολογεί

Ο βασικός αξιολογητής του κάθε εργαζόμενου είναι ο άμεσος προϊστάμενος του, αφού αυτός έχει τη συνολική ευθύνη της διοίκησης του. Ακόμα και αν η αξιολόγηση περιλαμβάνει τη μέθοδο των 360° (που αναπτύσσεται στη συνέχεια του κεφαλαίου), τα αποτελέσματα τα λαμβάνει υπόψη ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και τα συζητά μαζί του. Εκτός του άμεσου προϊστάμενου στην αξιολόγηση συμμετέχει και ο προϊστάμενος αυτού. Η συμμετοχή του τελευταίου έχει και θα πρέπει να έχει το νόημα της ορθής αξιολόγησης από τον πρώτο και όχι την ουσιαστική αξιολόγηση του αξιολογουμένου. Αυτό πρώτον, διότι κανείς δεν μπορεί να έχει πιο σαφή εικόνα από τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογουμένου και δεύτερο γιατί αυτός έχει και την ευθύνη της διοίκησης του.

Εγχειρίδιο Αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης της κάθε επιχείρησης, προκειμένου να είναι σαφές, επίσημο και να καταχωρείται στην οργανωσιακή μνήμη της, θα πρέπει να περιγράφεται σε ειδικό εγχειρίδιο το οποίο αποτελεί επίσημο εταιρικό κείμενο. Το εγχειρίδιο αυτό πρέπει να περιγράφει με λεπτομέρεια και σαφήνεια όλα τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης όπως στόχοι, (αρχές, οδηγίες στοχοθεσίας, ικανότητες, κλίμακες βαθμολόγησης, διαδικασία, ευθύνες κ.λπ. καθώς επίσης να εμπεριέχει το έντυπο αξιολόγησης που, συμπληρώνεται από τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους και οδηγίες χρήσης αυτού.

Έντυπο Αξιολόγησης

Το έντυπο αξιολόγησης είναι αυτό που συμπληρώνεται από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Συνήθως αυτό περιλαμβάνει:

- ✓ Σύντομες οδηγίες χρήσης
- ✓ Την εταιρική ταυτότητα του αξιολογούμενου και του αξιολογητή
- ✓ Πρώτο μέρος όπου συμπληρώνονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου

- ✓ Ένα δεύτερο μέρος όπου περιλαμβάνονται οι ικανότητες στις οποίες αξιολογείται ο εργαζόμενος, οι κλίμακες βαθμολόγησης του, τα σχόλια για αιτιολόγηση και η επισήμανση των ισχυρών και ασθενών του σημείων
- ✓ Ένα τρίτο μέρος που αφορά το σχέδιο βελτίωσης – ανάπτυξης του εργαζόμενου για την επόμενη περίοδο
- ✓ Ένα τελευταίο μέρος το οποίο συνήθως είναι εμπιστευτικό και περιλαμβάνει τις προτάσεις του αξιολογητή σχετικά με τις δυνατότητες εξέλιξης του αξιολογούμενου και την εξέλιξη των αμοιβών του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα αξιολόγησης της κάθε επιχείρησης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένο-ταιριαστό με τα στρατηγικά δεδομένα όπως όραμα στρατηγικές, επιχειρησιακοί στόχοι, περιβάλλον, μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, τεχνολογία, δομές, κουλτούρα και υπόλοιπο σύστημα. Ασφαλώς οι επιμέρους παράμετροι που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης σε κάθε περίπτωση είναι αρκετοί και ίσως μοναδικοί. Γι' αυτό δεν είναι δυνατόν να τους απαριθμήσουμε εδώ. Όμως ενδεικτικά θα μπορούσαν εν είδει παραδείγματος, να αναφερθούν μερικοί ώστε να γίνει κατανοητή η αναγκαιότητα και η έννοια της στρατηγικής ευθυγράμμισης της αξιολόγησης.

- ❖ Πρώτον, οι στόχοι του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι εναρμονισμένοι και να υποστηρίζουν το όραμα και τις βασικές εταιρικές αξίες της επιχείρησης. Για παράδειγμα, όταν η ισχυρή παρουσία στην παγκόσμια αγορά αποτελεί στοιχείο του οράματος της επιχείρησης, δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μην έχει ως στόχο την υποστήριξη διεθνούς καριέρας των στελεχών και να μην περιλαμβάνει ως ικανότητα αυτών τον διεθνή προσανατολισμό ή τη διοίκηση ανθρώπων από διαφορετικές κουλτούρες. Επίσης αν βασική εταιρική αξία της επιχείρησης είναι η «εστίαση στον πελάτη», δε μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να μην εκφράζει-υποστηρίζει αυτή την αξία με ανάλογα κριτήρια-ικανότητες με τις οποίες θα πρέπει να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι.
- ❖ Δεύτερον, αν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, δηλαδή αλλάζει ραγδαία, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να υποστηρίζει την καινοτομική συμπεριφορά, την ευελιξία, την αίσθηση επείγοντος, τη συνεχή μάθηση και την προσαρμοστικότητα των εργαζομένων, με αντίστοιχα κριτήρια αξιολόγησης αυτών.
- ❖ Τρίτον, αν η επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση το κόστος τότε το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε κριτήρια όπως επίτευξη στόχων, εστίαση σε αποτελέσματα, παραγωγικότητα, αποδοτικότητα. Αντίθετα αν η

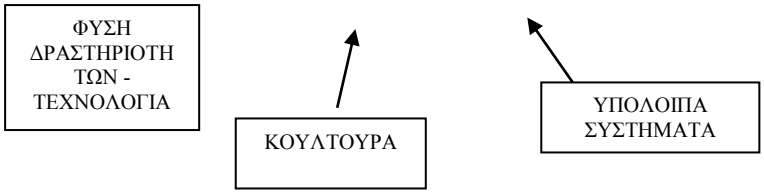
επιχείρηση ανταγωνίζεται με βάση τη διαφοροποίηση, στο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να κυριαρχούν κριτήρια όπως εστίαση στον πελάτη επιχειρηματικότητα, ποιότητα.

- Τέταρτον, όταν η φύση των δραστηριοτήτων και η τεχνολογία απαιτεί «εργαζόμενους γνώσης» το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στοχεύει στη συνεχή ανάπτυξη των επαγγελματικών γνώσεων και να εμπεριέχει ανάλογα κριτήρια αξιολόγησης.
- Πέμπτον, αν οι δομές της επιχείρησης είναι ευέλικτες-ρευστές και οριζόντιες (με βάση τις διεργασίες, μητρική οργάνωση κ.λπ.) η αξιολόγηση 360° είναι περισσότερο απαραίτητη αφού οι σχέσεις προϊσταμένων-υφισταμένων καθώς και το περιεχόμενο των υπευθυνοτήτων του κάθε εργαζομένου δεν είναι σταθερά.
- Τέλος, αν η επιχείρηση δε διαθέτει για παράδειγμα συστήματα προγραμματισμού, στοχοθεσίας, μέτρησης επιδόσεων ή πληροφοριακά συστήματα, είναι αρκετά δύσκολη η αξιολόγηση με βάση στόχους και αποτελέσματα.

Ειδικότερα σε σχέση με την κουλτούρα, η αξιολόγηση χρειάζεται να αντικατοπτρίζει ευρύτερες αξίες της επιχείρησης ούτως ώστε να ενταχθεί σωστά στις λειτουργίες της και να αποδώσει καρπούς. Το σύστημα αξιολόγησης μπορεί στην ουσία να χρησιμοποιηθεί για να υποστηρίξει και να προβάλει την κουλτούρα και το ύφος διαχείρισης της επιχείρησης. Εναλλακτικά, η αξιολόγηση, σε συνδυασμό με άλλα διαχειριστικά εργαλεία μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει την αλλαγή της κουλτούρας της επιχείρησης.

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί ότι το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται στην κουλτούρα της επιχείρησης και στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, εφ' όσον ωφελεί, την επιχείρηση. Για παράδειγμα, δεν ενδείκνυται η ευθυγράμμιση του συστήματος αξιολόγησης με μια κουλτούρα που έχει αποδειχθεί ότι λειτουργεί αρνητικά για την επιχείρηση. Αντίθετα, σε μια τέτοια περίπτωση, το σύστημα αξιολόγησης, σε συνεργασία με άλλες διοικητικές λειτουργίες θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για την εισαγωγή ενός προγράμματος διαχείρισης αλλαγών.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ: Προσδιοριστικοί Παράγοντες τον Συστήματος Αξιολόγησης



Α. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι περισσότερες μέθοδοι μέτρησης της αποτελεσματικότητας που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας μπορούν να διαχωριστούν σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι κλασικές μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Στην πράξη ένα σύστημα αξιολόγησης, για να είναι πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά), όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια.

Β. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι αντικειμενικές μέθοδοι εκτιμούν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, όπως ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, ο αριθμός των απουσιών από τη δουλειά, ή άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο. Βεβαίως, μπορεί να υπάρξουν διαστρεβλώσεις στην αξιολόγηση, ακόμα κι όταν χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι και αυτό πρέπει να το έχουν υπόψη τους οι αξιολογούντες. Για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγή μπορεί να μην οφείλεται αποκλειστικά σε μειωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά σε ανεπαρκή ποσότητα, ή σε χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Υπάρχουν πέντε κύριες μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αντικειμενικών κριτηρίων:

- **Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής**

Η βιομηχανία χρησιμοποιεί μεθόδους μέτρησης της παραγωγής εδώ και πολλά χρόνια. Αυτές οι μέθοδοι αφορούν τη μέτρηση του αριθμού των ετοίμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή ακόμη οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Οι μέθοδοι αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν αποτελεσματικά μόνο όταν ο υπάλληλος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση ενώ δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί αντίστοιχη μέθοδος στην παροχή υπηρεσιών. Για να είναι μία μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικές προϋποθέσεις:

- Η παραγωγή θα πρέπει να πραγματοποιείται σε μία επαναλαμβανόμενη βάση.
- Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο.

- Ο εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος.

- **Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες**

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται παραδοσιακά για την αξιολόγηση των πωλητών. Ορίζεται ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και οποιαδήποτε απόδοση το υπερβαίνει αμείβεται με ένα bonus. Βέβαια και αυτή η μέθοδος εμφανίζει τις ίδιες αδυναμίες με τη μέθοδο μέτρησης της παραγωγής. Συγκεκριμένα, η μέθοδος μέτρησης των πωλήσεων είναι επιρρεπής σε διαστρεβλώσεις εξαιτίας διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών, για αυτό το λόγο είναι συνετό να χρησιμοποιούνται μέθοδοι καταμέτρησης των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες μόνο όταν οι πωλητές έχουν ουσιαστικό έλεγχο για τον όγκο πωλήσεων, ή αν προσαρμοστούν οι διαφορές στις συνθήκες εργασίας ώστε να λειτουργούν οι πωλητές υπό ανάλογες συνθήκες.

- **Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου**

Πολλές φορές χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από το φάκελο του εργαζομένου για την αξιολόγηση του. Στις προσωπικές μετρήσεις περιλαμβάνονται στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων του εργαζομένου στη δουλειά του, ο αριθμός των επιπλήξεων ή ακόμη και πιθανές πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος.

- **Μετρήσεις αποτελεσματικότητας**

Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν λόγω των σχετικών περιορισμών δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι αξιολόγησης, αλλά και αυτές παρουσιάζουν τρία βασικά προβλήματα:

1. Τείνουν να είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, δεδομένου ότι ελάχιστες συνθήκες της εργασίας μπορούν να αναπαραχθούν ή να ελεγχθούν.
2. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν σχετικά με την αποτελεσματικότητα τους πιέζονται και προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Αποτέλεσμα είναι η μέθοδος αυτή να μη μετράει τη μέση αποτελεσματικότητα του εργαζομένου αλλά τη μέγιστη δυνατή.
3. Τέλος, πολλοί εκφράζουν αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι αυτή η μέθοδος. Πολλές θέσεις εργασίας δεν παρέχουν πεδίο εφαρμογής για τέτοιου είδους

αξιολόγηση και ακόμα και σε όσες υπάρχει περιθώριο εφαρμογής, συχνά η αξιολόγηση αποδεικνύεται υπερβολικά δαπανηρή και χρονοβόρα, από το στάδιο σχεδιασμού μέχρι και την πραγματοποίηση.

- **Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών**

Οι προηγούμενες μέθοδοι σπάνια είναι χρήσιμες για τα στελέχη. Παρ' όλα αυτά, ορισμένες φορές η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος. Οι μετρήσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μεγέθη όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς.

Γ. ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Η αξιολόγηση με υποκειμενικές μεθόδους μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του αξιολογούμενου, συμπεριλαμβανομένων των υφισταμένων του, συναδέλφων του, προϊσταμένων του ακόμα και πελατών του. Η πιο συνήθης περίπτωση είναι εκείνη στην οποία ο άμεσος προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του υφιστάμενου.

Αντίθετα με τις αντικειμενικές μεθόδους οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν και όταν δεν παράγεται ένα φυσικό και μετρήσιμο προϊόν. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Διάφοροι τύποι υποκειμενικών μεθόδων μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Κυρίως, οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης

Συγκριτικές μέθοδοι

Η σύγκριση της συνολικής απόδοσης των εργαζομένων στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στο χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση:

- **Κατάταξη (Ranking)**

Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της κατάταξης, οι υπάλληλοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους. Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στην επεξήγηση, στην κατανόηση και στη χρήση. Γενικά, δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί ιδιαίτερα υψηλούς χρηματικούς πόρους. Η πιο απλή μέθοδος κατάταξης είναι η απ' ευθείας κατάταξη, στην οποία ο επόπτης κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο, όσον αφορά τη συνολική τους

απόδοση. Μία άλλη μέθοδος ονομάζεται εναλλακτική κατάταξη στην οποία πρώτα προσδιορίζεται ο καλύτερος, έπειτα ο χειρότερος, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ.

- **Κατάταξη σε ζευγάρια**

Σε αυτήν τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων. Έπειτα, ο επόπτης αξιολογεί ποιος εργαζόμενος ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζομένου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός ή αυτή επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε ως καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος. Η χρήση αυτής της μεθόδου προϋποθέτει ένα μεγάλο αριθμό συνδυασμών ζευγαριών ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι είναι λίγοι.

- **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)**

Όταν χρησιμοποιείται η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε μία από τις κατηγορίες απόδοσης. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως στηρίζεται σε ολική εκτίμηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου.

Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards)

Αντί να συγκρίνεται η απόδοση ενός εργαζομένου με την αντίστοιχη των συναδέλφων του, ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση αυτά τα πρότυπα. Τα απόλυτα πρότυπα διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα. Η απόδοση μετριέται με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις, έτσι ώστε να είναι εύκολη η παροχή επαναπληροφόρησης (feedback) στον αξιολογούμενο. Στις τεχνικές των απόλυτων προτύπων απόδοσης ανήκουν οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα, τα κρίσιμα περιστατικά και οι κλίμακες παρατήρησης της συμπεριφοράς.

- **Γραφικές κλίμακες κατάταξης *(Graphic Rating Scales)***

Οι γραφικές κλίμακες κατάταξης είναι ίσως η πιο ευρέως διαδεδομένη τεχνική αξιολόγησης. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης του χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Οι διάφορες πτυχές της απόδοσης που θα αξιολογηθούν θα πρέπει να προσδιοριστούν ύστερα από μία προσεκτική διαδικασία. Στη μέθοδο της κατάταξης με γραφικές κλίμακες ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης, για παράδειγμα ικανοποιητικός, άριστος. Στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχηθούν και αριθμητικές βαθμολογίες και έτσι ο εργαζόμενος θα βαθμολογείται με το άθροισμα της επιμέρους βαθμολογίας του. Σε περίπτωση που κάποια χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά από άλλα μπορεί να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης.

Η κατάταξη με γραφικές κλίμακες παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Κατ' αρχάς, είναι

σχετικά εύκολη η δημιουργία και η χρήση τους, επιτρέπει τη σύγκριση των εργαζομένων και η μέθοδος είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογουμένων. Αν έχουν επιτευχθεί η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια, η μέθοδος αυτή μπορεί να είναι πιο έγκυρη και από πολύ πιο σύνθετες τεχνικές. Δυστυχώς, η μέθοδος δεν προσφέρει ιδιαίτερη προστασία από τα προβλήματα της επιείκειας, της αυστηρότητας και του halo effect που παρουσιάζονται παρακάτω.

- **Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)**

Σε αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς που σχετίζονται με τη εργασία και του ζητείται να τσεκάρει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Όταν συμπληρώνει τέτοιους καταλόγους, ο αξιολογητής κρίνει ποια καλά ή κακά χαρακτηριστικά αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο. Το τμήμα προσωπικού βγάζει ένα συγκεντρωτικό αποτέλεσμα για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου, αποδίδοντας διαφορετική βαρύτητα σε κάθε χαρακτηριστικό. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο αξιολογητής καλείται απλώς να λειτουργήσει σαν "ρεπόρτερ" και δε συμμετέχει στη διαδικασία κατασκευής του καταλόγου, ενώ η βαρύτητα της κάθε πρότασης δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή αλλά μόνο στο τμήμα προσωπικού. Η μέθοδος αυτή απαιτεί χρόνο για την κατασκευή της λίστας, καθώς και την εφαρμογή διαφορετικής λίστας για διαφορετικές θέσεις εργασίας.

- **Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method)**

Σε περίπτωση που η αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου θα στηριχθεί στην μέθοδο των κρίσιμων περιστατικών ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, στο οποίο καταγράφονται χαρακτηριστικά περιστατικά τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Τα περιστατικά αυτά μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά. Τα περιστατικά για κάθε υπάλληλο καταγράφονται αμέσως αφού συμβούν. Όταν έρθει η ώρα της αξιολόγησης τότε χρησιμοποιείται το ημερολόγιο για να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων περιστατικών μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης. Επιπλέον, το ημερολόγιο παρέχει στον επόπτη τη δυνατότητα να δικαιολογήσει την εκτίμηση του με συγκεκριμένα στοιχεία.

- **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales – B.A.R.S. και Behavioural Observation Scales – B.OB.S.)**

Μερικά συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες στις οποίες δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Κατά τη διαδικασία γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης. Έτσι, οι αξιολογητές πρέπει να επιλέξουν το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί κάθε αξιολογούμενος. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί αρκετό χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής:

I. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια θέση. Παράλληλα, παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.

II. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.

II. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μία κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη.

IV. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Σαν τελικό βήμα, οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Η παραπάνω μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνθέτη, αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και φυσικά αρμονική συνεργασία μεταξύ τους. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται, το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην κλίμακα με βάση την οποία θα βαθμολογηθούν, γεγονός που τους προδιαθέτει θετικά προς την αξιολόγηση, καθώς και ότι η μέθοδος αυτή μετράει με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζομένου που είναι αδύνατο να εκτιμηθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο.

- **Αξιολόγηση με τη βοήθεια -ψυχολόγων (psychological appraisals)**

Ορισμένες επιχειρήσεις απασχολούν εργασιακούς ψυχολόγους, οι οποίοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτοί εστιάζουν την προσοχή τους στις μελλοντικές δυνατότητες των ατόμων και όχι την παρελθούσα απόδοση τους. Οι πληροφορίες συλλέγονται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων με τους προϊσταμένους. Ο ψυχολόγος καταγράφει την υποκίνηση του ατόμου, τις δυνατότητες του, τους προβληματισμούς του, τις ανησυχίες του, τις επιθυμίες του και τα συναισθήματα του. Τα στοιχεία αυτά μπορούν να βοηθήσουν τους ψυχολόγους στη διεξαγωγή συμπερασμάτων για τη μελλοντική απόδοση των

εργαζομένων. Μάλιστα στις εκτιμήσεις αυτές βασίζονται οι αποφάσεις για μελλοντικές προαγωγές και για την εκπαίδευση των ατόμων. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτεί την ανάλωση πολλών χρηματικών πόρων και γι' αυτό δε χρησιμοποιείται συχνά. Εφαρμόζεται κυρίως στα ανώτερα στελέχη ή στα δυναμικά νέα στελέχη, στα οποία η επιχείρηση στοχεύει να βασιστεί και να επενδύσει. Από την πλευρά των εργαζομένων η μέθοδος αυτή αντιμετωπίζει αρκετές επικρίσεις γιατί βασίζεται κυρίως στις προσωπικές ικανότητες του ψυχολόγου.

- **Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)**

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται και για την επιλογή προσωπικού. Εφαρμόζεται κυρίως σε ανώτερα, στελέχη, τα οποία αξιολογούνται από περισσότερους από έναν ειδικούς. Τα άτομα αυτά συγκεντρώνονται σε κάποιο ξενοδοχείο ή σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο και σε πρώτη φάση αξιολογούνται μεμονωμένα. Πέρα από τις προσωπικές συνεντεύξεις, τα ψυχομετρικά τεστ και τις συνεντεύξεις σε βάθος, ακολουθούν και συζητήσεις μεταξύ των στελεχών υπό το συντονισμό των ψυχολόγων. Επίσης χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως επιχειρηματικά παίγνια (business games), πρακτική εξάσκηση (in basket exercises), ασκήσεις λήψης αποφάσεων (decision making exercises), και επιχειρηματικά παίγνια με χρήση υπολογιστών (computer-based business games), οι οποίες φέρνουν τα στελέχη αντιμέτωπα με πραγματικές καταστάσεις, που πιθανόν να προκύψουν κατά την καθημερινή τους εργασία και με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η στάση τους σε ανάλογα γεγονότα και εξάγονται συμπεράσματα για τη συμπεριφορά τους.

Η διαδικασία αυτή διαρκεί 2-3 ημέρες, κατά τη διάρκεια των οποίων τα άτομα που συμμετέχουν βρίσκονται μακριά από το χώρο εργασίας τους. Οι εκτιμητές και οι ψυχολόγοι μελετούν συνεχώς και επεξεργάζονται τα στοιχεία που προκύπτουν και προσπαθούν να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη μελλοντική απόδοση, τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των στελεχών αυτών. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν συμβάλλουν σημαντικά στις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των στελεχών της και επιδρούν στον προσδιορισμό των μελλοντικών τους στόχων.

Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και απαιτεί την ανάλωση πολλών χρηματικών και ανθρωπίνων πόρων. Προκειμένου ωστόσο να επωφεληθούν από κάποια πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου, αρκετές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν μια παραλλαγή αυτής της τεχνικής, τη «mail-in» assessment. Σύμφωνα με αυτή στέλνεται στα στελέχη που είναι υποψήφια για προαγωγή ένα πακέτο από τεστ, και ασκήσεις τα οποία αφού συμπληρωθούν στέλνονται στους ψυχολόγους/εκτιμητές για να αξιολογηθούν. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στα στελέχη και ακολουθεί συνέντευξη για τον

καθορισμό της εξέλιξης τους στο μέλλον. Η μέθοδος είναι συμφέρουσα από άποψη κόστους και επιτρέπει στα στελέχη να παραμείνουν στη θέση εργασίας τους κατά την αξιολόγηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Παλιότερα οι προϊστάμενοι ήταν οι αποκλειστικά υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων τους. Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Σε αυτούς μπορεί να περιλαμβάνονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτοαξιολογούνται, οι συνάδελφοι τους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο μ' αυτούς, οι υφιστάμενοι τους και οι πελάτες της επιχείρησης. Κάθε μία από αυτές της πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης έχει τα πλεονεκτήματα καθώς και τα μειονεκτήματα της.

Α. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Συχνά ζητείται από τους ίδιους τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους και τις επιδόσεις τους. Είναι λογικό ο καθένας να μπορεί να αξιολογεί τις δυνατότητες και την προσφορά του στην επιχείρηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο μιας και έχει πιο ρεαλιστική και άμεση επίγνωση της πραγματικότητας σε σύγκριση με τους περισσότερους προϊσταμένους, που συνήθως δεν έχουν τον απαιτούμενο χρόνο να ασχοληθούν ατομικά με κάθε υφιστάμενο τους σε συστηματική βάση. Συχνά, όσοι καλούνται να αυτοαξιολογηθούν, ανταποκρίνονται με ζήλο, δείχνοντας ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την διαδικασία αξιολόγησης, αν και συχνά τείνουν να δείχνουν περισσότερη επιείκεια από ό, τι οι προϊστάμενοι τους. Η αυτοαξιολόγηση είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη τεχνική ιδίως όταν χρησιμοποιείται ως μέρος της διαδικασίας (MBO - Management By Objectives). Στη Διοίκηση δια Στόχων όπου ο προϊστάμενος μαζί με τον υφιστάμενο αξιολογούν από κοινού το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν ήδη θέσει, η αυτοαξιολόγηση είναι βασικό στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η τεχνική της αυτοαξιολόγησης είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου. Παράλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί από έναν προϊστάμενο και ως σημαντική συμπληρωματική βοήθεια κατά την αξιολόγηση του υφισταμένου του, επειδή η αυτοαξιολόγηση μπορεί να προβάλει στοιχεία στα οποία ο προϊστάμενος αρχικά δεν είχε δώσει σημασία. Έτσι, ο προϊστάμενος συμπεριλαμβάνει τα στοιχεία αυτά και οδηγείται σε μία πιο περιεκτική και αντιπροσωπευτική αξιολόγηση του υφισταμένου του.

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Σε σύγκριση με την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, η νέα αυτή μέθοδος, μπορεί να συμπεριλάβει περισσότερες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, μπορεί να διαχωρίσει την προσπάθεια από την τελική απόδοση και τέλος προσανατολίζεται εύκολα στις ικανότητες που αφορούν την εργασία του αξιολογούμενου. Κατά μία άποψη που υποστηρίζεται και εμπειρικά από τα αποτελέσματα αρκετών ερευνών, η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των εργαζομένων θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική αξιολόγηση. Το ισχυρό πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις που οι ίδιοι οι προϊστάμενοι δεν έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν την επίδοση ενός εργαζομένου, κάτι το οποίο είναι εφικτό από τους ίδιους τους συναδέλφους του.

Από την άλλη πλευρά, η μέθοδος αυτή έχει και σημαντικά μειονεκτήματα. Συνήθως, οι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλο. Κάποιος πιθανόν έχει επιφυλάξεις να αξιολογήσει θετικά το συνάδελφο του από φόβο μήπως φανεί κατώτερος σε σύγκριση με αυτόν. Κάποιος μπορεί να μην επιθυμεί να χαλάσει μία καλή σχέση παραθέτοντας αρνητικά στοιχεία και κατ' επέκταση αρνητική αξιολόγηση για κάποιον συνάδελφο του. Συναισθηματικές σχέσεις και καλές φιλίες μπορεί να οδηγήσουν κάποιον στην άνιση αξιολόγηση των συναδέλφων του. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου επικρατεί ανταγωνισμός όσον αφορά τους μισθούς των εργαζομένων.

Η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου ενδείκνυται όπως και η αυτοαξιολόγηση σε περιπτώσεις που σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη του εργαζομένου. Όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων καθώς και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της λειτουργίας μίας επιχείρησης, τότε η συγκεκριμένη μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις με έντονο ανταγωνισμό και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων, η μέθοδος της αξιολόγησης από τους συναδέλφους του εργαζομένου καταλήγει σε μία προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του υποτιμώντας τους συναδέλφους του.

Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Η μέθοδος αξιολόγησης από τους υφισταμένους μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες. Ο κάθε υφιστάμενος γνωρίζει πολύ καλά. τις δυνατότητες του προϊσταμένου του όσον αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση, την οργάνωση, τον προγραμματισμό καθώς και την επικοινωνία. Σήμερα όλο και περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφισταμένους.

Βέβαια, οι υφιστάμενοι μπορεί σκόπιμα να παραποιήσουν την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους, ιδίως αν πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή της

αξιολόγησης. Για αυτό το λόγο, η απόλυτη ανωνυμία θεωρείται απαραίτητη έτσι ώστε η μέθοδος αυτή να αποδώσει τα μέγιστα. Επιπλέον, απαιτείται γενικότερα ανοιχτή επικοινωνία, καθώς και ιδιαίτερη εμπιστοσύνη μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων ώστε να υπάρξει μία αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση. Τέλος, αυτή η μέθοδος όπως και οι δύο προηγούμενες χρησιμοποιείται περισσότερο για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη των στελεχών, παρά για τον υπολογισμό των αμοιβών ή τον προσδιορισμό των κινήτρων απόδοσης.

Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Μία ακόμη πηγή αξιολόγησης προέρχεται από τους πελάτες της επιχείρησης. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης εφαρμόζεται ιδιαίτερα όταν το αντικείμενο απασχόλησης της επιχείρησης έχει να κάνει με την εξυπηρέτηση πελατών και την παροχή υπηρεσιών. Στις περιπτώσεις αυτές εκτιμάται σε μεγάλο βαθμό η άποψη του πελάτη και ταυτόχρονα ο υπάλληλος που εξυπηρετεί τους πελάτες μπορεί εύκολα να διαχωριστεί από το υπόλοιπο προσωπικό της επιχείρησης.

Εδώ είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η έννοια του «πελάτη». Οι πελάτες μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί προς την επιχείρηση. Ενώ η έννοια του εξωτερικού πελάτη είναι εύκολα κατανοητή, ως εσωτερικός πελάτης ορίζεται από την επιστήμη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων κάθε εργαζόμενος μέσα στην ίδια την επιχείρηση, αλλά συνήθως από άλλο τμήμα, στο οποίο ο συγκεκριμένος υπάλληλος καλείται να παράσχει κάποια υπηρεσία.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διαπιστωθεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις υπηρεσίες της επιχείρησης εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρηση από τον ίδιο. Αυτή η επαναπληροφόρηση μπορεί να αποκτηθεί μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον πελάτη ή ακόμη και μέσω μίας επίσημης επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου προς αυτόν.

Ε. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360° ΜΟΙΡΩΝ

Τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μία ιδιαίτερη εξέλιξη στον τομέα της αξιολόγησης του προσωπικού. Έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μία νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή με το όνομα «Αξιολόγηση 360° Μοιρών», βασικό χαρακτηριστικό της οποίας είναι ότι χρησιμοποιεί στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Κατά τη μέθοδο αυτή τα στοιχεία της απόδοσης ενός εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους υφισταμένους του, τους συναδέλφους του, τους προϊσταμένους του, σε ορισμένες περιπτώσεις και από, τους πελάτες και τους προμηθευτές, εφ' όσον έχει κάποια σχέση με αυτούς. Με τον τρόπο αυτό δίδεται μία ολοκληρωμένη εικόνα, η οποία παρουσιάζει τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες.

Η αξιολόγηση που προκύπτει είναι διαφωτιστική όσον αφορά κάθε κατηγορία

πληροφοριών που αποκτούνται από αυτήν τη μέθοδο. Ενώ κατά τις παραδοσιακές μεθόδους ο αξιολογούμενος ανακαλύπτει μερικές εκπλήξεις για τη συμπεριφορά του και την απόδοση του, με τη συγκεκριμένη μέθοδο, βλέποντας μία ολοκληρωμένη κριτική σε όλους τους τομείς, ο αξιολογούμενος μπορεί να συναντήσει πολλά στοιχεία τα οποία ποτέ δεν περίμενε ότι τον χαρακτήριζαν.

Κατά τη μέθοδο των 360° μοιρών ιδιαίτερη σημασία δίδεται στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοση του στην εργασία. Οι πληροφορίες αυτές μπορεί να αποκτηθούν με συνδυασμό διαφόρων μεθόδων, όπως από διάφορα έντυπα αξιολόγησης μέχρι συνεντεύξεις. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν αποκτούν μεγαλύτερο κύρος όταν μελετηθούν από κάποιον υπεύθυνο για την. αξιολόγηση και παράλληλα όταν ληφθεί υπ' όψη και η αυτοαξιολόγηση του ίδιου του εργαζομένου.

Οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοι του αξιολογούμενου έχουν διαφορετικά κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούν το συνάδελφο τους. Όλοι αυτοί παρατηρούν και αξιολογούν διαφορετικές συμπεριφορές του αξιολογουμένου και λογικό είναι να τις αξιολογούν ο καθένας με το δικό του τρόπο. Έτσι, η κάθε πηγή έχει πρόσβαση σε ιδιαίτερες πληροφορίες για την απόδοση του αξιολογούμενου. Τέλος, από πολλούς υποστηρίζεται ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές πληροφοριών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η όσον το δυνατόν καλύτερη ενημέρωση για τον αξιολογούμενο.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι όσο περισσότερες είναι οι πηγές αξιολόγησης, τόσο αυξάνεται για την επιχείρηση το κόστος σε χρόνο και χρήμα, οπότε αναμφισβήτητα υπάρχει ένα όριο στον αριθμό των πηγών πληροφόρησης που μπορούν να αξιοποιηθούν.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οι βασικές αποφάσεις για την επιλογή του τύπου αξιολόγησης πρέπει να στηρίζονται στα χαρακτηριστικά που έχει μια σύγχρονη αποτελεσματική αξιολόγηση. Μέσω αυτών των χαρακτηριστικών θα επιτύχει η κάθε επιχείρηση την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα / αμεροληψία, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση.

Α. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ (VALIDITY)

Ένα μέτρο είναι έγκυρο ως προς το περιεχόμενο (content validity) όταν μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας δουλειάς με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Όταν είναι έγκυρο ως προς τη δομή (construct valid) μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει, στη συγκεκριμένη

περίπτωση την απόδοση των εργαζομένων.

Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή. Είναι βασικό να αναπτύσσεται μια καλή ανάλυση για τα θέματα της εργασίας πριν να αναπτυχθεί το μέτρο απόδοσης, έτσι ώστε όλες οι σχετικές πλευρές της απόδοσης να καλύπτονται και οι άσχετοι παράγοντες να μην παρεμβαίνουν/παρεισφρέουν την αξιολόγηση.

Β. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (RELIABILITY)

Υπάρχουν 3 είδη. αξιοπιστίας:

- Η Ενδο-βαθμολογική Αξιοπιστία (Interrater reliability), ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών.
- Η Εσωτερική Αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης.
- Η Διαχρονική Αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

Η Ενδοβαθμολογική Αξιοπιστία είναι υψηλή όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν σχετικά με την απόδοση ενός υπαλλήλου και χαμηλή όταν δε συμφωνούν. Ιδανικά, δύο αξιολογητές εκτιμώντας τον Colo υπάλληλο θα έπρεπε να καταλήγουν σε δύο πανομοιότυπες εκτιμήσεις. Ο βαθμός στον οποίο αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί εξαρτάται από την αντικειμενικότητα των εκτιμητών, αλλά και από το ποσό των πληροφοριών που έχει στη διάθεση του ο καθένας από αυτούς. Συνήθως η ενδοβαθμολογική αξιοπιστία είναι καλή όταν οι δύο υπεύθυνοι αξιολόγησης προέρχονται από το ίδιο επίπεδο του οργανισμού. Είναι φυσικό, να υπάρχει μια εύλογη διαφωνία μεταξύ των εκτιμητών που προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα, όπως ένας συνάδελφος και ένας προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Έτσι τέτοια ενδοβαθμολογική αξιοπιστία αναμένεται κυρίως ανάμεσα στους εκτιμητές που προέρχονται από το ίδιο οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης και έχουν τον ίδιο βαθμό επαφής με τον αξιολογούμενο.

Η εσωτερική αξιοπιστία και η διαχρονική αξιοπιστία δεν είναι σημαντικές στην εκτίμηση απόδοσης επειδή η απόδοση η ίδια μπορεί, κατά καιρούς, να μην είναι εσωτερικά ή διαχρονικά σταθερή. Ένα άτομο μπορεί να είναι πολύ καλό σε συγκεκριμένες πλευρές μιας εργασίας αλλά αρκετά αδύναμο σε άλλες, έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλες τις διαφορετικές πλευρές της απόδοσης δεν θα παρουσιάζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Επίσης, επειδή η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία ή την εκπαίδευση και να ταλαντεύεται μεταξύ προσπάθειας ή τύχης, η σταθερότητα της στο χρόνο δεν είναι απαραίτητα αναμενόμενη.

Όταν υπολογίζουμε την αξιοπιστία των εκτιμήσεων της απόδοσης, είναι πολύ σημαντικό

να ξέρουμε ακριβώς τον τύπο των δεικτών που χρησιμοποιούνται και στην περίπτωση των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης, ποιος κάνει τις μετρήσεις.

Γ. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ (OBJECTIVITY)

Στην εκτίμηση απόδοσης, το κριτήριο της αμεροληψίας αφορά την αντικειμενικότητα των κρίσεων ενός ατόμου για την απόδοση των άλλων. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα παραβίασης της αντικειμενικότητας προκαλεί η διαφορά αρχαιότητας αξιολογούμενου και αξιολογητή. Είναι αναμενόμενο ότι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα υπάρχει μια σιωπηλή σύγκρουση ανάμεσα στους αρχαιότερους εργαζόμενους και τους νεοφερμένους. Επομένως, αυτή η σύγκρουση εμφανίζεται και στις μετρήσεις αξιολόγησης όπου ο νεώτερος υπάλληλος εκτιμάται από τον παλιότερο και βέβαια το αντίθετο εάν επικρατεί ένα σωστό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης.

Γενικότερα, οι ικανότητες που εκτιμούνται πρέπει να αντικατοπτρίζουν τι έχουν κάνει και τι έχουν πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους, και όχι να αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους που δεν έχουν σχέση με την εργασία. Οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες του υπεύθυνου εκτιμητή δεν πρέπει να επηρεάζουν την εικόνα του για ένα άτομο προκειμένου να ελαχιστοποιείται η υποκειμενικότητα της κρίσης του.

Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ (COMPARABILITY)

Μια σημαντική λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης είναι να διευκολύνει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων. Αυτή η δυνατότητα εξαρτάται, με την σειρά της, από την προθυμία του εκτιμητή να χρησιμοποιήσει ή να απασχολήσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στην διάθεση του κατά τον πλέον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο.

Ε. ΣΥΝΑΦΕΙΑ (RELEVANCE) ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ

Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου. Έτσι για παράδειγμα, τα έντυπα της αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών έχουν ειδικά σχεδιασθεί για να αξιολογούν ικανότητες που είναι κοινές σε όλα τα στελέχη ως κάποιον βαθμό, αλλά αυτό ενέχει τον κίνδυνο το έντυπο να παραβλέπει ορισμένα στοιχεία που μπορεί να είναι πολύ σημαντικά για μια ορισμένη κατηγορία στελεχών, αλλά άνευ σημασίας για άλλες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Α. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ορισμένες από τις πιο συνηθισμένες δυσκολίες σε ό, τι αφορά την αξιολόγηση είναι οι εξής:

– *Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα*: Αρκετές φορές τα συστήματα

αποτυγχάνουν γιατί δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά. Η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, αν η τεχνική είναι λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, αντί για εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης. Σ' αυτή την περίπτωση παρατηρείται το φαινόμενο οι προϊστάμενοι να μην κάνουν πραγματική αξιολόγηση αλλά να συμπληρώνουν τυφλά το έντυπο, οπότε να εμφανίζονται πολύ συχνότερα σφάλματα. Η ενεργή υποστήριξη του στελέχους σε όλα τα στάδια σχεδιασμού, εφαρμογής και ανάλυσης της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να περιορίσει αυτά τα συνηθισμένα προβλήματα.

– *Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση*. Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζομένου. Ο αυστηρός καθορισμός συγκεκριμένων παραγόντων είναι απαραίτητος για να μειωθεί στο ελάχιστο η επίδραση άλλων, άσχετων με την απόδοση ή μη αντιπροσωπευτικών παραγόντων. Όμως είναι πολύ δύσκολο να καθοριστούν οι σημαντικότεροι παράγοντες ανά θέση εργασίας.

– *Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης*: Συχνά οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι στο σύστημα της αξιολόγησης. Ο πιο κοινός φόβος τους είναι η υποκειμενικότητα από πλευράς των βαθμολογητών. Συνήθως δηλαδή, οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις των αξιολογητών είναι το πραγματικό πρόβλημα που βρίσκεται στην καρδιά της αντίδρασης των εργαζομένων στην αξιολόγηση. Το πρόβλημα αυτό μειώνεται όσο περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία επικρατεί στην επιχείρηση.

– *Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης*. Έχει φανεί στην πράξη ότι είναι προβληματική η πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, γιατί τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα. Πιο χαρακτηριστικό και κοινό παράδειγμα είναι η ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για ορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και για σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Μια τέτοια προσέγγιση μπερδεύει τον εργαζόμενο και τον κάνει επιφυλακτικό ως προς τη διαδικασία. Έτσι, δεδομένου ότι από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος αναμένει ότι θα εξαρτηθεί η αμοιβή του, προσπαθεί να δείξει τον καλύτερο εαυτό του και να κρύψει τις αδυναμίες του, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά και μειώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων σχετικά με τις ανάγκες του για εκπαίδευση.

Β. ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όταν ένα σύστημα αξιολόγησης απαιτεί από τα άτομα να κάνουν αντικειμενικές κρίσεις

για την' απόδοση των άλλων, η αμεροληψία του κριτή αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντική. Οι μετρήσεις μπορεί να παρουσιάζουν σκόπιμη ή μη προκατάληψη. Λάθη αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν τόσο κατά τη συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης όσο και κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Τα κυριότερα λάθη αξιολόγησης είναι:

- Λάθη Επιείκειας
- Λάθη Αυστηρότητας
- Τάση προς το κέντρο (Central Tendency Error)
- Λάθος Γενίκευσης της κρίσης (Halo effect)
- Λάθη Ορισμού των Standards αξιολόγησης
- Προσωπικές Προκαταλήψεις
- ***Λάθη Επιείκειας***

Όταν γίνονται λάθη επιείκειας, οι περισσότεροι υπάλληλοι λαμβάνουν αρκετά υψηλές μετρήσεις απόδοσης. Μερικές φορές - οι βαθμολογητές δίνουν στους υπαλλήλους τους καλύτερες μετρήσεις απόδοσης από ό, τι αξίζουν. Αν και οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι στην δουλειά τους, είναι δύσκολο να πιστέψει κανείς ότι σχεδόν όλοι είναι "πραγματικά εξαιρετικοί. Αυτό το φαινόμενο συμβαίνει και σε άλλες χώρες, όπου σε ορισμένους τομείς, π.χ. αμερικανικός στρατός, η επιείκεια στην αξιολόγηση είναι στοιχείο της οργανωτικής τους κουλτούρας.

- ***Λάθη Αυστηρότητας***

Πολλές φορές οι βαθμολογητές εκτιμούν τους υπαλλήλους όχι τόσο ευνοϊκά όσο δείχνουν οι αποδόσεις τους. Όταν συμβαίνουν τέτοια λάθη αυστηρότητας, η κατανομή των ποσοστών απόδοσης πέφτει δραματικά. Το λάθος από αυστηρότητα είναι, το αντίθετο του λάθους επιείκειας.

- ***Λάθη Εξαιτίας της Τάσης προς το Κέντρο (Central Tendency Error)***

Πολλές φορές ένας προϊστάμενος εκτιμά τους υπαλλήλους του κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης γιατί αποφεύγει να χρησιμοποιήσει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες, αφού πιστεύει ότι όλοι οι υφιστάμενοι βρίσκονται κάπου στη μέση στην κλίμακα απόδοσης. Τέτοια λάθη τάσης προς το κέντρο καταλήγουν σε μια κατανομή μετρήσεων η οποία είναι συμπιεσμένη γύρω από το κέντρο, με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας να είναι πολύ περιορισμένες, οπότε το τμήμα διοίκησης δε μπορεί να βασιστεί σε αυτές για τη λήψη των αποφάσεων. Αυτά τα λάθη συνήθως προκαλούνται από την αποτυχία του εκτιμητή να παρατηρήσει και να εκτιμήσει σωστά ή από την ασάφεια που προκαλούν οι ελλιπείς

περιγραφές των κριτηρίων της απόδοσης. Για τον περιορισμό των λαθών είναι απαραίτητο οι βαθμολογητές να γνωρίζουν τη σημασία που έχει η καταγραφή των διαφορών στην απόδοση της εργασίας κάθε εργαζομένου, καθώς και να βελτιωθούν οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης. Τέλος είναι πολύ σημαντικό οι αξιολογητές να έχουν πειστεί για τη σημασία της εφαρμογής της αξιολόγησης, καθώς συχνά το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής από τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση και η διενέργεια της με τρόπο μηχανιστικό.

Όταν η τάση προς το κέντρο, η επιείκεια ή η αυστηρότητα αποτελούν συχνό φαινόμενο, ένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να επιτύχει το σκοπό της διαφοροποίησης μεταξύ των καλών και κακών υπαλλήλων. Όταν προκύπτει ένα από αυτά τα λάθη, σχεδόν όλοι λαμβάνουν την ίδια αξιολόγηση - ένα υψηλό, μεσαίο ή χαμηλό σκορ, ανάλογα με τον τύπο του λάθους.

❖ ***Γενίκευση Κρίσης (Halo effect)***

Το halo effect ή αλλιώς «σύνδρομο του φωτοστέφανου» αφορά την αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις που βαθμολογούνται, και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει αποκομίσει ο βαθμολογητής. Έτσι γενικεύει την κρίση, του και παρουσιάζει παρόμοια βαθμολογία σε όλες τις περιοχές απόδοσης καθώς επηρεάζεται στις εκτιμήσεις της απόδοσης του εξεταζομένου υπαλλήλου από τα γενικά αισθήματα που έχει αναπτύξει για τον αξιολογούμενο, (θετικά, ή αρνητικά).

❖ ***Προβλήματα ορισμού των Προτύπων Αξιολόγησης***

Τέτοιου είδους προβλήματα προκύπτουν εξαιτίας της διαφορετικής αντίληψης της έννοιας των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση. Έτσι, οι χαρακτηρισμοί «κακός», «επαρκής» κ.λ.π., μπορεί να σημαίνουν διαφορετικά πράγματα για διαφορετικούς βαθμολογητές. Όμως, ορίζοντας ακριβώς το νόημα του. κάθε όρου και εκπαιδεύοντας τους βαθμολογητές στη λογική και συνεπή εφαρμογή των βαθμολογιών είναι δυνατό να μειωθεί η πιθανότητα λαθών αυτού του είδους.

❖ ***Προσωπικές Προκαταλήψεις***

Υπάρχουν πολλά είδη προκαταλήψεων, π.χ. εκείνες που αφορούν το φύλο, την εθνικότητα ή τις προσωπικές προτιμήσεις. Υπάρχει η περίπτωση ο αξιολογητής να εκτιμήσει τον υπάλληλο με μεγαλύτερη βαθμολογία επειδή τον συμπαθεί περισσότερο, ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλισης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Πρόκειται για ένα από τα πιο συχνά

σφάλματα αξιολόγησης και πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι οι προσωπικοί λόγοι επηρεάζουν σε πολύ μεγάλο βαθμό την κρίση των βαθμολογητών.

Γ. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Οποιαδήποτε μέθοδος αξιολόγησης κι αν ακολουθείται, είναι αναγκαίο οι αξιολογητές να έχουν πλήρη γνώση της διαδικασίας που θα ακολουθηθεί και να έχουν συνειδητοποιήσει το στόχο της αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό χρειάζεται να παρακολουθούν σεμινάρια, στα οποία να ενημερώνονται, εκπαιδεύονται και προετοιμάζονται ώστε να μπορούν να διεξάγουν μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση. Η αξιολόγηση θα επιτύχει τους τελικούς της στόχους, μόνο αν ο αξιολογητής είναι κατάλληλα προετοιμασμένος.

Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική και χρήσιμη αξιολόγηση είναι τα εξής:

- Πρέπει να βασίζεται σε προκαθορισμένους στόχους ή πρότυπα, ώστε η απόδοση να μπορεί να μετρηθεί σε αναλογία με τους στόχους και τα πρότυπα αυτά, τα οποία έχουν γίνει αποδεκτά προκαταβολικά και από τον προϊστάμενο και από τους υπαλλήλους. Αυτή είναι η φάση του καθορισμού των στόχων του κύκλου απόδοσης.
- Κατά τη διάρκεια της υπό εξέταση περιόδου είναι απαραίτητη η περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και η επαναπληροφόρηση. Στο τέλος της περιόδου πραγματοποιείται η τυπική αξιολόγηση και ακολουθεί η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης.
- Πρέπει να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία επίδοσης, που συλλέγονται και τηρούνται από τον προϊστάμενο καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου που εξετάζεται. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται σε στοιχεία παραγωγής και ποιότητας, συνεπούς παρουσίασης, επιστολές επιδοκιμασίας ή παραπόνων πελατών και κρίσιμα περιστατικά.
- Πρέπει να εφαρμόζονται ομοιόμορφα και συνεπή πρότυπα και βαθμολογίες, που σημαίνει πως ομοειδείς εργασίες πρέπει να έχουν ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης που να εφαρμόζονται σε όλους τους υπαλλήλους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης λαμβάνει συνήθως χώρα πριν από το τέλος κάθε έτους μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου και επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων, και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας. Ταυτόχρονα προγραμματίζονται και συμφωνούνται οι στόχοι της επόμενης περιόδου και από τις δύο πλευρές.

Ίσως το πιο σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η μεταφορά πληροφοριών στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοση του (feedback), που αναφέρθηκε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου. Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τον επόπτη να συζητά

περιοδικά με κάθε υφιστάμενο του για την απόδοση του, στα πλαίσια προγραμματισμένων *συνεντεύξεων αξιολόγησης.* Σε αυτές τις συνεντεύξεις η έκθεση αξιολόγησης χρησιμεύει ως βάση της συζήτησης. Υπάρχουν πολλές θεωρίες οι οποίες υποστηρίζουν ότι προτού οι εργαζόμενοι προσπαθήσουν να βελτιώσουν τη μελλοντική τους απόδοση θα πρέπει να γνωρίζουν την τωρινή και να είναι εξοικειωμένοι με τις ικανότητες και τις αδυναμίες τους. Τη δυνατότητα αυτή τους την προσφέρει η επαναπληροφόρηση που παρέχεται μέσα από τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει το σωστό κλίμα, ώστε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης να αποφεύγονται τόσο η τριβή και σύγκρουση μεταξύ των δύο πλευρών, όσο και οι γενικότητες και οι αναφορές σε εντυπώσεις του παρελθόντος ώστε να επικεντρώνονται και οι δύο πλευρές στη λύση προβλημάτων και αδυναμιών του εργαζομένου και στους στόχους που θα τεθούν.

Α. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Υπάρχουν έξι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης:

- Να δραστηριοποιηθούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης
- Να μάθουν σε ποιο ακριβώς επίπεδο βρίσκονται (ικανοποιητικό ή όχι)
- Να επιβραβευτούν όσοι παρουσιάζουν καλή επίδοση και αντίστοιχα, όσοι έχουν κάποιο πρόβλημα να πληροφορηθούν τα αδύνατα σημεία τους και την ανάγκη που υπάρχει να αλλάξουν τα κακώς κείμενα
- Να γίνει στενότερη η σχέση προϊσταμένων-υφισταμένων
- Να συμφωνηθούν σε αμοιβαία βάση τα μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης

Οι περισσότεροι προϊστάμενοι δεν έχουν καμία αμφιβολία για τη σπουδαιότητα των παραπάνω σημείων. Υπάρχουν όμως και ορισμένοι που δεν αντιμετωπίζουν τις συγκεκριμένες συνεντεύξεις με το ανάλογο ενδιαφέρον και προσοχή. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του φυσιολογικού άγχους που έχουν στην ιδέα ότι θα καθίσουν δίπλα σε ένα μέλος του προσωπικού και θα μελετήσουν από κοινού τη συμπεριφορά του. Αυτή η διστακτικότητα των προϊσταμένων μπορεί να ξεπεραστεί με την ανάπτυξη πίστης στις ικανότητες τους να αξιολογούν και με την προετοιμασία τους για τα παράπονα που αναμφίβολα θα προκύψουν όταν κάποιος αμφισβητήσει την ορθότητα της αξιολόγησης.

Β. ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι ουσιαστικά μία συζήτηση μεταξύ του επόπτη και του υπαλλήλου που αξιολογείται. Η συζήτηση αυτή έχει ως θέμα την προηγούμενη απόδοση του εργαζομένου καθώς και πώς αυτή η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον. Οι τρεις βασικές προσεγγίσεις σε συνεντεύξεις αξιολόγησης συχνά αναφέρονται ως "μίλησε και πείσε", "μίλησε

και άκουσε" και "επίλυση προβλημάτων".

- ***Μίλησε και πείσε***

Στη "μίλησε και πείσε" προσέγγιση ο επόπτης αναφέρει στον υπάλληλο πόσο καλή ή άσχημη ήταν η απόδοση, του και στη συνέχεια επιδιώκει να πείσει τον υπάλληλο να δεχτεί αυτήν την κριτική. Επειδή ο τύπος αυτός συνέντευξης είναι πολύ ευθύς και μονόπλευρος, μπορεί να οδηγήσει σε αμυντικότητα, δυσαρέσκεια και απογοήτευση από την πλευρά του αξιολογούμενου. Επιπλέον, δεν ενδιαφέρεται ο επόπτης να ακούσει σχόλια από τον αξιολογούμενο, σχετικά με την απόδοση του. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος αυτής της προσέγγισης είναι ο υπάλληλος να μη δεχτεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης, γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει στο να μη δεσμευτεί για την επίτευξη των μελλοντικών στόχων. Είναι αυτονόητο ότι κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε άσχημη απόδοση στο μέλλον.

Η μέθοδος "μίλησε και πείσε" είναι η δέουσα για νέους υπαλλήλους και για υπαλλήλους οι οποίοι δεν έχουν ιδιαίτερη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης.

- **Μίλησε και άκουσε**

Η τεχνική "μίλησε και άκουσε" στοχεύει σε μία πιο αμφίδρομη επικοινωνία στη συνέντευξη αξιολόγησης. Εδώ, ο επόπτης αναφέρει στον υπάλληλο τι έγινε σωστά και τι λανθασμένα κατά την προηγούμενη περίοδο και έπειτα δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να παρουσιάσει τη δική του θέση με επιχειρήματα. Ο βαθμός συμμετοχής του αξιολογούμενου μπορεί, να καθοριστεί διαφορετικά ανάλογα με τις πεποιθήσεις του κάθε επόπτη. Με άλλα λόγια, μπορεί να δοθεί δυνατότητα στον αξιολογούμενο να αντιδράσει απλώς με κάποιο σχόλιο ή να του επιτραπεί να αμφισβητήσει την κριτική του επόπτη με κάποια μορφή αυτοαξιολόγησης. Αντίθετα με ό, τι θα περίμενε κανείς, ορισμένες έρευνες που έχουν δείξει ότι συχνά οι αξιολογούμενοι δεν επιθυμούν να έχουν μεγάλη συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης.

- ***Επίλυση προβλημάτων***

Πολλοί διευθυντές προσωπικού χρησιμοποιούν την προσέγγιση "επίλυση προβλημάτων" κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Σ' αυτή την προσέγγιση ο υπάλληλος μαζί με τον προϊστάμενο του προσπαθούν να εντοπίσουν από κοινού τις αιτίες που σχετίζονται με τη χαμηλή απόδοση του υπαλλήλου, και μέσω της καθοδήγησης και της εκπαίδευσης να τις αντιμετωπίσουν. Ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την δική του απόδοση και να θέσει τους στόχους που αυτός θεωρεί ότι πρέπει να επιτευχθούν. Ο επόπτης παίζει το ρόλο κυρίως βοηθού και συναδέλφου και όχι κριτή. Περιορίζεται στην παρατήρηση των ενεργειών των υφισταμένων του και προσφέρει απλώς συμβουλές. Συνεπώς αναπτύσσεται ανοιχτός διάλογος, ο οποίος οδηγεί στον αμοιβαίο καθορισμό των στόχων του αξιολογούμενου. Ο τύπος αυτός αξιολόγησης είναι πιο δύσκολος για τον επόπτη, αλλά βοηθά στην εύκολη

αποδοχή από τον υπάλληλο και στη δέσμευση του για τους μελλοντικούς στόχους.

Κλείνοντας, θα πρέπει να τονιστεί ότι τα τελευταία χρόνια έχει προταθεί μία πιο σύνθετη προσέγγιση όσον αφορά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Με άλλα λόγια, χρησιμοποιούνται στοιχεία από όλες τις μεθόδους έτσι ώστε να μειωθούν οι δυσάρεστες αντιδράσεις από τους αξιολογούμενους υπαλλήλους.

Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι αποτελεσματική όταν ο προϊστάμενος είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, ώστε να προκύψει ένας θετικός και εποικοδομητικός διάλογος που θα οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου. Είναι απαραίτητο να αναγνωρίζει τα θετικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, να τον ενθαρρύνει και να τον υποκινεί. Με. τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος δεν εισπράττει τη διαδικασία αξιολόγησης ως τρόπο έκφρασης της κριτικής ή κακόβουλης διάθεσης του προϊσταμένου. Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι:

- ***Συγκεκριμένος:*** ο υπάλληλος πρέπει να κατανοήσει ποιες πλευρές της απόδοσης του είναι θετικές / αποδεκτές και ποιες όχι, γι' αυτό και ο προϊστάμενος πρέπει να είναι σαφής όταν περιγράφει την απόδοση του και να αποφεύγει τη χρησιμοποίηση τεχνικής ορολογίας ή άλλη ακατανόητης ή δύσκαμπτης γλώσσας. Επιπλέον πρέπει να επικεντρώνει την προσοχή του μόνο σε θέματα εργασίας και όχι σε χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς του εργαζομένου που δεν επηρεάζουν την απόδοση του. Χρήσιμο είναι επίσης η αξιολόγηση του εργαζομένου να συνοδεύεται από συγκεκριμένα παραδείγματα θετικής ή αρνητικής απόδοσης του εργαζομένου και γι' αυτό το σκοπό κρίνεται απαραίτητο ένα ημερολόγιο στο οποίο να καταγράφονται σημαντικά γεγονότα τα οποία αφορούν την απόδοση του εργαζομένου. Οι συγκεκριμένες πληροφορίες βοηθούν τον αξιολογούμενο να καθορίσει τους τομείς στους οποίους πρέπει να εστιάσει για να βελτιωθεί η απόδοση του.
- ***Επίκαιρος****:* για να είναι αποτελεσματική η επαναπληροφόρηση πρέπει να αναφέρεται σε γεγονότα που να είναι πρόσφατα και ζωντανά στη μνήμη και των δύο. Είναι ανώφελη η αναφορά σε λάθη του παρελθόντος, εκτός και αν αυτά επαναλαμβάνονται.
- ***Εποικοδομητικός****:* ενώ η αρνητική επαναπληροφόρηση μπορεί να έχει ένα βραχυπρόθεσμο αποτέλεσμα στην αλλαγή της συμπεριφοράς του υπαλλήλου, στο τέλος μπορεί να του προκαλέσει δυσαρέσκεια ή ίσως ακόμη και ένα συναίσθημα αδυναμίας να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις. Τα δυο αυτά συναισθήματα δρουν αρνητικά στη βελτίωση της επίδοσης. Είναι λοιπόν απαραίτητο ο προϊστάμενος να διορθώνει μια πολύ πλημμελή επίδοση αλλά χρειάζεται να αναγνωρίζει τις καλές πλευρές της επίδοσης του υπαλλήλου και σε περίπτωση που η συζήτηση περιέχει αρνητική επαναπληροφόρηση

(feedback), να προτείνει ανάλυση του προβλήματος και λύση. Η συνέντευξη αξιολόγησης κάποιου εργαζομένου με μη ικανοποιητική επίδοση είναι εποικοδομητική όταν γίνεται προσπάθεια λύσης του προβλήματος. Ο υπάλληλος δέχεται την αρνητική επαναπληροφόρηση ευκολότερα αν στη συζήτηση με τον προϊστάμενο του αναφερθούν τρόποι που θα οδηγήσουν στη βελτίωση της απόδοσης του.

▼ ***Κατανοητός**:* κατά την επαναπληροφόρηση ο προϊστάμενος είναι ,σημαντικό να ελέγχει αν ο υπάλληλος κατανοεί ό, τι λέγεται μεταξύ τους. Θα πρέπει ενδεχομένως να του ζητήσει να αναφέρει τα συμπεράσματα του από τη συζήτηση και πώς σκέφτεται να εφαρμόσει τις αλλαγές που συμφωνήθηκαν, ώστε να βελτιώσει την απόδοση του.

▼ ***Ορισμός στόχων**:* Η συνέντευξη αξιολόγησης γίνεται ιδιαίτερα αποτελεσματική όταν συμπεριλαμβάνει και τον καθορισμό στόχων, οι οποίοι θα συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του αξιολογούμενου στη βελτίωση της απόδοσης του. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος θα πρέπει να παρακολουθεί τη διαδικασία πραγματοποίησης των στόχων και να παρέχει επαναπληροφόρηση και βοήθεια, όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο, έτσι ώστε να επιτύχει ο αξιολογούμενος το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης.

Κανόνες της Συνέντευξης Αξιολόγησης:

- ✓ Να μη γίνεται προσπάθεια ολοκλήρωσης της συνέντευξης σε μία μόνο συνάντηση. Η επιτυχία της διαδικασίας εξαρτάται από την καθημερινή επαφή προϊσταμένου-υφισταμένου
- ✓ Μια ετήσια ανασκόπηση δεν είναι αρκετή. Πρέπει να προγραμματίζονται τρεις ή τέσσερις τέτοιες συναντήσεις το χρόνο
- ✓ Ειλικρινής ανταλλαγή στοιχείων
- ✓ Ενθάρρυνση των θετικών προσπαθειών και αποτελεσμάτων
- ✓ Διεξοδική ανάλυση των αιτιών κακής απόδοσης
- ✓ Επίθεση στο πρόβλημα, όχι στον αξιολογούμενο
- ✓ Ξεκάθαρα σχόλια (τόσο για τον έπαινο όσο και για την κριτική)
- ✓ Εντοπισμός των αιτιών, όχι απλώς του προβλήματος
- ✓ Αξιολόγηση βασισμένη στα τελικά ετήσια αποτελέσματα
- ✓ Ισορροπία μεταξύ επαίνου και κριτικής: η πολλή κριτική είναι αρνητική και «υπερευαισθητοποιεί» τον αξιολογούμενο

▼ ***Αποδεκτός από τον υφιστάμενο**:* Για να γίνει η αξιολόγηση δεκτή από τον αξιολογούμενο πρέπει να προέρχεται από μία έγκυρη και αξιόπιστη πηγή. Η αξιοπιστία αυτή ενισχύεται όταν ο προϊστάμενος φαίνεται ότι γνωρίζει καλά τη δουλειά του αξιολογούμενου, ότι είχε αρκετό χρόνο να παρατηρήσει τη δουλειά του αξιολογούμενου,

και επιπλέον, ότι έχει επαρκώς προετοιμασθεί για τη συνέντευξη αξιολόγησης.

Επειδή είναι δύσκολο για τον αξιολογούμενο να αποδεχτεί την αρνητική κριτική, ο επόπτης θα πρέπει να συζητά συγκεκριμένα περιστατικά / δείγματα χαμηλής απόδοσης του αξιολογούμενου με τρόπο προσεκτικό και εποικοδομητικό. Αυτή η μέθοδος θα βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση της αμυντικότητας από την πλευρά του αξιολογούμενου.

Πρέπει να τονιστεί ότι η επαναπληροφόρηση και ο ορισμός των ατομικών στόχων δεν ολοκληρώνεται με την πρώτη συνάντηση του υπαλλήλου με τον προϊστάμενο. Δεν αποτελεί μια βραχυχρόνια διαδικασία, αλλά πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, ώστε να συντηρείται και να βελτιώνεται μακροχρόνια το επίπεδο επίδοσης μέσα στην επιχείρηση. Οι υπάλληλοι χρειάζεται να γνωρίζουν πόσο καλά ενεργούν σε σχέση με τους στόχους και τα πρότυπα επίδοσης που καθορίστηκαν και ο προϊστάμενος οφείλει να τους δώσει τις πληροφορίες αυτές.

Σε γενικές γραμμές, το στυλ αξιολόγησης που υιοθετεί ο προϊστάμενος πρέπει να συμβαδίζει με το στυλ διοίκησης που συνήθως τον χαρακτηρίζει, καθώς και με τις ανάγκες και την προσωπικότητα του αξιολογούμενου. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να επιδιώκει τη συνέπεια μεταξύ του κανονικού, καθημερινού στυλ διοίκησης που έχει υιοθετήσει και του στυλ που χρησιμοποιεί κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης. Επίσης, οι προσεγγίσεις που υιοθετούνται κατά τη συνέντευξη, και που έχουν ήδη περιγραφεί, όπως «μίλησε και πείσε», «μίλησε και άκουσε» ή «επίλυση προβλημάτων» θα πρέπει να προσαρμόζονται στις ανάγκες του αξιολογούμενου.

Ένας πρόσθετος παράγοντας που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και να προσδιορίζει το ύφος της συνέντευξης αξιολόγησης είναι ο χαρακτήρας και η προσωπικότητα του εκάστοτε αξιολογούμενου, που όμως είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί και εναπόκειται στις διαπροσωπικές ικανότητες του προϊσταμένου.

Δ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα δυο συνηθέστερα προβλήματα κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης είναι η διαφωνία και η αμυντικότητα. Ο επόπτης και ο αξιολογούμενος συνήθως διαφωνούν αναφορικά με το αν βαθμολογήθηκε ο αξιολογούμενος σωστά και αντικειμενικά. Μία έρευνα σε αυτό το θέμα έδειξε το μέσο ποσοστό ταύτισης των απόψεων των δύο φορέων της συνέντευξης αξιολόγησης να ανέρχεται μόνο σε 22%, με τον αξιολογούμενο συνήθως να κατατάσσει την επίδοση του ψηλότερα από τον επόπτη.

Βέβαια, ακόμη και αν οι δύο συμφωνήσουν στο επίπεδο της επίδοσης, συχνά διαφωνούν όσον αφορά της αιτίες που προκάλεσαν αυτήν την επίδοση. Οι επόπτες συχνά τείνουν να αποδίδουν την ευθύνη για τη μη ικανοποιητική απόδοση προσωπικά της αξιολογούμενους, ενώ οι υπάλληλοι από. την πλευρά της μεταβιβάζουν την ευθύνη για την φτωχή επίδοση της σε

συγκυριακούς και επιχειρησιακούς παράγοντες, όπως η κακή τύχη, η περιορισμένη χρηματοδότηση από την εταιρία ή ακόμη και η προβληματική συνεργασία με συναδέλφους.

Αποτέλεσμα της διαφωνίας μεταξύ των δύο φορέων είναι η τήρηση αμυντικής στάσης και από τις δύο πλευρές. Ο αξιολογούμενος δικαιολογείται για προηγούμενες χαμηλές αποδόσεις και συμφωνεί με τον επόπτη. Από την άλλη πλευρά, ο επόπτης αποτυγχάνει να ακούσει τα επιχειρήματα του αξιολογούμενου.

Υποστηρίζεται ότι η παραδοσιακή συνέντευξη αξιολόγησης του στυλ «αξιολογητής προς αξιολογούμενο» είναι μία αυταρχική διαδικασία που εντείνει το φαινόμενο της διαφωνίας και της αμυντικής στάσης και από τις δύο πλευρές. Για να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά, προτείνεται στη συνέντευξη να υπάρχει ενεργητική ανάμειξη του αξιολογούμενου, αμοιβαία συνεργασία του επόπτη με τον αξιολογούμενο, ενώ ο επόπτης καλείται να αναλάβει περισσότερο συμβουλευτικό ρόλο, παρά ρόλο αυστηρού κριτή.

Ε. ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε στην αρχή του κεφαλαίου, μια πρόσθετη εξέλιξη που στοχεύει στην καλύτερη και αποτελεσματικότερη χρήση της αξιολόγησης είναι η ένταξη της σε ένα μεγαλύτερο και πληρέστερο σύστημα, το σύστημα της Διοίκησης της Απόδοσης (Performance Management). Η Διοίκηση της Απόδοσης διαφέρει από την παραδοσιακή αξιολόγηση στο ότι είναι πιο άμεσα συνδεδεμένη με καθορισμένες περιγραφές θέσης, ορισμό οργανωσιακών στόχων, ατομικού προγράμματος ανάπτυξης και συστήματος αμοιβών. Παρόλο που όπως παρουσιάστηκε στις προηγούμενες σελίδες, η αξιολόγηση εργαζομένου πρέπει να συνδέεται με τα παραπάνω, πολύ συχνά αποτελεί μεμονωμένη προσπάθεια. Γι' αυτό το λόγο, η ενσωμάτωση της σε ένα πλήρες σύστημα διοίκησης της απόδοσης της προσδίδει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

Τα στάδια του συστήματος πιο συγκεκριμένα είναι:

1. Γραπτή συμφωνημένη περιγραφή εργασίας, η οποία προσαρμόζεται τακτικά και στόχοι της ομάδας εργασίας που πηγάζουν από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

2. Ατομικοί στόχοι απόδοσης που προκύπτουν από τα παραπάνω και διαμορφώνονται με τη συνεργασία αξιολογητή και αξιολογούμενου. Οι στόχοι αυτοί δεν αφορούν τη διαδικασία αλλά το αποτέλεσμα και είναι αυστηρά καθορισμένοι και μετρήσιμοι.

3. Το προσωπικό πρόγραμμα ανάπτυξης του εργαζόμενου διαμορφώνεται και πάλι από τον ίδιο σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του και ορίζει τους βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους στόχους ανάπτυξης του πρώτου, και τις δραστηριότητες που θα χρειαστεί να αναλάβει (π.χ. παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, ανάληψη ευθυνών,

συμμετοχή σε project), προκειμένου να τους πετύχει. Σ' αυτό το στάδιο η έμφαση δίνεται στη στήριξη και το συμβουλευτικό ρόλο που αναλαμβάνει ο προϊστάμενος.

4. Συνεχής και επίσημη αξιολόγηση σε τακτική βάση, με στόχο την υποκίνηση του εργαζομένου και την επικέντρωση του στους στόχους ανάπτυξης του. Η αξιολόγηση σε ετήσια βάση προσδιορίζει το επίπεδο της αμοιβής του εργαζομένου, με βάση το βαθμό επίτευξης των στόχων που έχουν τεθεί στην αρχή της περιόδου.

Ένα βασικό πλεονέκτημα του συστήματος Διοίκησης Απόδοσης είναι ότι υποχρεώνει τα στελέχη/προϊσταμένους να δίνουν έμφαση στην προγραμματισμένη και επίσημη ανάπτυξη των εργαζομένων. Επιπλέον ενισχύει τη σημασία της ξεκάθαρης Περιγραφής Εργασίας και του ορισμού στόχων τόσο για τα στελέχη όσο και για τους απλούς υπαλλήλους. Στα μειονεκτήματα του συστήματος συγκαταλέγονται η πιθανή, διάσταση μεταξύ του στόχου της βελτίωσης της απόδοσης, που απαιτεί μια προσέγγιση προσανατολισμένη προς την ανάπτυξη του εργαζομένου και της σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης. Αυτή η διάσταση μεταξύ των δύο σχετικά συγκρουόμενων στόχων, όπως συζητήθηκε και παραπάνω, συνήθως αντιμετωπίζεται με το διαχωρισμό της αξιολόγησης για σκοπούς ανάπτυξης και της αξιολόγησης για σκοπούς σύνδεσης με την αμοιβή.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

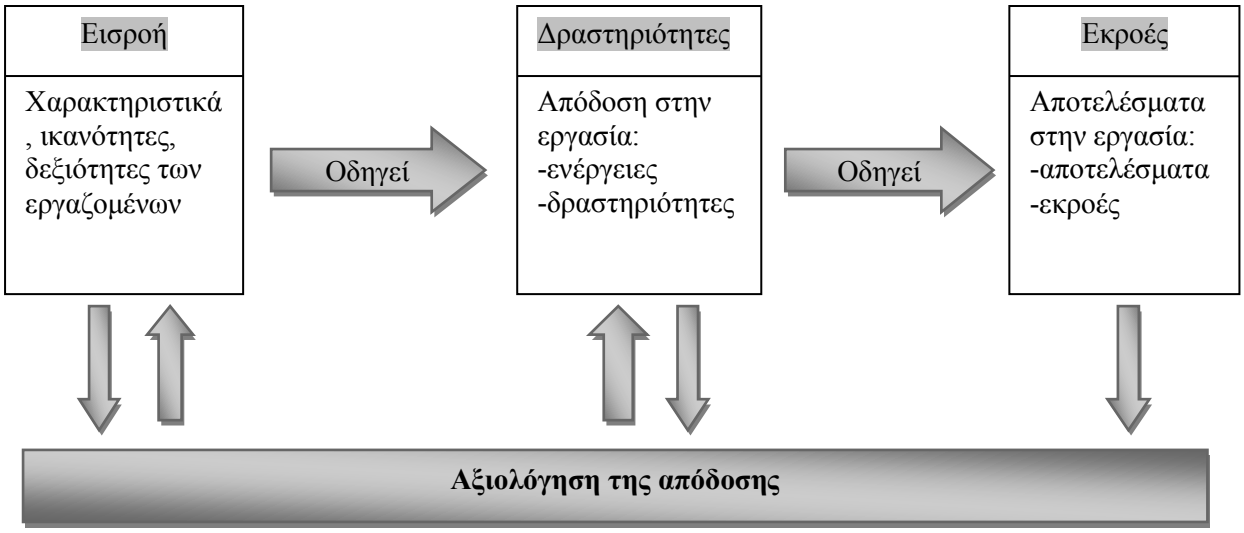
Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης, στην εργασία, του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πώς και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. Ως τεχνική ελέγχου, η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται πρότυπα, πληροφορίες και διορθωτικές ενέργειες. Το πρότυπο στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκ των προτέρων συγκεκριμενοποίηση των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες προκειμένου να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Τέλος, οι μάνατζερ πρέπει να μπορούν να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα προκειμένου να αποκαθιστούν την όποια ανισορροπία μεταξύ της πραγματικής και της προτύπου αποδόσεως. 1 Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997) (Σελ. 105-116)

Καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται σε άτομα τα οποία κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης άλλων ατόμων στη θέση εργασίας τους, η διαδικασία συνήθως έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να

λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης.

Όπως φαίνεται στο πιο κάτω σχήμα το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των αναδραστικών μεθόδων ελέγχου. Μέσω του συστήματος αυτού οι μάνατζερ μπορούν να έχουν στη διάθεση τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα). Οι διορθωτικές ενέργειες έχουν σκοπό να βελτιώνονται οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και η απόδοση τους στην εργασία, και να επέρχονται οι επιθυμητές αλλαγές στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους. 2,Beer, M. (2003), (p.p. 231-260)



Β. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της «ελεγκτικής» λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για τη μέτρηση των αποκλίσεων
2. Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης·
3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο'
4. Ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Για τους εργαζομένους, η αξιολόγηση αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Τα πρότυπα γι' αυτήν, ουσιαστικά, παραδίδονται έτοιμα στο άτομο εκείνο που είναι επιφορτισμένο να τη διενεργήσει.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι: 3 Schuler, R. and Jackson , S (1998), (p.p. 306-319).

1. η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί

2. η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους
3. ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου (για παράδειγμα, η παραμονή στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, η μετακίνηση του, η προαγωγή του, η πρώιμη συνταξιοδότηση του)·
4. ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο
5. ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση
6. ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης)·
7. η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία
8. ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα
9. η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους (αφορά μόνο τα συστήματα αξιολόγησης που υιοθετούν την προσέγγιση της «από κοινού επίλυσης προβλημάτων»)
10. η παροχή βοήθειας προς το μάνατζερ ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά (και όχι σύμφωνα με τα προβλεπόμενα στις συλλογικές συμβάσεις, ή ανάλογα με το ύψος του πληθωρισμού)
11. η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνον ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή οι μάνατζερ θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και την πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού.

Έτσι, λοιπόν, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει κατορθωτό αυτό, χρειάζεται: η πληροφόρηση, η παρακολούθηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως, και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση για να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις.

Οι μέθοδοι και τα συστήματα που περιγράφονται στο επόμενο τμήμα βρίσκονται εντός

των ορίων των ικανοτήτων του μέσου επόπτη ή μάνατζερ. Στην περίπτωση που χρησιμοποιείται σύστημα ατομικών συνεντεύξεων με τους υφισταμένους για άντληση στοιχείων σχετικά με την απόδοσή τους στην εργασία, ο προϊστάμενος που παίρνει τις συνεντεύξεις καλείται να εφαρμόζει δεξιότητες της επικοινωνίας, τις οποίες θα πρέπει ούτως ή άλλως να εφαρμόζει καθημερινά στην εργασία του.

Γ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Όλες έχουν μειονεκτήματα, με κυριότερο το ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Η διστακτικότητα αυτή τούς ανακύπτει διότι δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροί τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους, ή, ακόμα, επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους τους εργαζόμενους. Είναι σημαντικό να επιλέξουμε τις καλύτερες δυνατές μεθόδους αξιολόγησης και να εκπαιδεύσουμε τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να δημιουργήσουμε ένα πραγματικά αποτελεσματικό σύστημα. 4 Smith, D (2001), (p.p. 22-40).

Ο μάνατζερ συνήθως διενεργεί την αξιολόγηση χρησιμοποιώντας μία ή και περισσότερες από τις καθιερωμένες μεθόδους που περιγράφονται σ', αυτό το κεφάλαιο.

Δ. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Η μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας αποτελεί έναν κατάλογο χαρακτηριστικών και του εύρους απόδοσης για κάθε ένα από αυτά. Όπως φαίνεται στον πίνακα 7,1, καταγράφονται χαρακτηριστικά (όπως, για παράδειγμα, η ποιότητα και η αξιοπιστία) και ένα εύρος τιμών απόδοσης (στην περίπτωση αυτή, από μη ικανοποιητική έως εξαιρετική) για κάθε χαρακτηριστικό. Ο επόπτης βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο του σημειώνοντας το βαθμό που εκφράζει πληρέστερα την απόδοση του υφισταμένου ως προς κάθε χαρακτηριστικό, και στη συνέχεια αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα εργαζομένου _____

Τίτλος _____

Τμήμα _____

Αρ. μητρώου μισθοδοτικού καταλόγου _____

Λόγος αξιολόγησης

☐Ετήσια ☐προαγωγή ☐αύξηση

☐ Μη ικανοποιητική απόδοση

☐ Λήξη δοκιμαστικής περιόδου ☐ Άλλος λόγος

Ημερομηνία έναρξης απασχόλησης στην παρούσα θέση: ------/------/------

Ημερομηνία τελευταίας αξιολόγησης: ------/------/------

Προγραμματισμένη αξιολόγηση – ημερομηνία: ------/------/------

ΟΡΙΣΜΟΙ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ

Ε= εξαιρετική: η απόδοση είναι εξαιρετική σε όλα τα πεδία και αναγνωρίζεται ως κατά πολύ ανώτερη των υπολοίπων.

ΠΚ= πολύ καλή: τα αποτελέσματα υπερβαίνουν εμφανώς τις περισσότερες απαιτήσεις της θέσεως. Η απόδοση είναι εξαιρετικής ποιότητας και επιτυγχάνεται σε σταθερή βάση.

Κ= καλή: υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και φερεγγυότητας. Ανταποκρίνεται στα πρότυπα απόδοσης για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

ΑΕ= απαιτείται βελτίωση: η απόδοση δεν είναι επαρκής σε ορισμένα πεδία. Η βελτίωση είναι απαραίτητη.

ΜΙ= μη ικανοποιητική: τα αποτελέσματα είναι γενικώς κατώτερα του ορίου και απαιτείται άμεση βελτίωση. Δεν θα πρέπει να δοθεί αύξηση σε άτομα με αυτή την απόδοση.

ΜΑ= μη αξιολογήσιμος: δεν ισχύει, ή είναι πολύ νωρίς ακόμη για αξιολόγηση.

Οδηγίες: Αξιολογήστε προσεκτικά την απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του εν σχέσει προς τις απαιτήσεις της θέσεως στην οποία βρίσκεται σήμερα. Σημειώστε στο κάθε τετράγωνο, προκειμένου να καταγράψετε την απόδοση του εργαζομένου.

Ε. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Μια απ' τις πολύ δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης είναι η βαθμολόγηση των εργαζομένων με κλίμακα, απ' τον χειρότερο έως τον καλύτερο. Επειδή πολύ συχνά είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερο και τον χειρότερο εργαζόμενο, παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους, η μέθοδος εναλλαγής κατάταξης είναι χρήσιμη.

Ζ. ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΓΕΓΟΝΟΤΟΣ

Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου τα οποία συνδέονται με την εργασία του, και για την αναθεώρηση τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να

συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι σας προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοση τους.

Η. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ

Η μέθοδος μάνατζμεντ βάσει στόχων (ΜΒΣ) απαιτεί να θέσει ο μάνατζερ συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους με κάθε έναν από τους εργαζόμενους και, στη συνέχεια, να συζητά κατά διαστήματα με αυτούς για την πρόοδό τους στην πορεία προς την επίτευξη των στόχων αυτών. Η μέθοδος ΜΒΣ χρησιμοποιείται, συνήθως, απ' όλες τις διευθύνσεις της επιχείρησης. Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα: 5, Locke, E. and Latham G. (2000), (p.p.123-145)

1. **Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης**. Κατάρτιση προγράμματος για ολόκληρη την επιχείρηση για τον επόμενο χρόνο, και καθορισμός των στόχων.
2. **Καθορισμός των στόχων για το τμήμα**. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι ανώτεροι υπάλληλοι θέτουν από κοινού τους στόχους των τμημάτων τους.
3. **Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων**. Οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν τους στόχους των τμημάτων τους με τους ανώτερους υπαλλήλους τους στο τμήμα και τους ζητούν να αναπτύξουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους. Με άλλα λόγια, με ποιον τρόπο μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να συνεισφέρει στην επίτευξη των γενικών στόχων του τμήματος;
4. **Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων (ατομικοί στόχοι)**. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι υφιστάμενοι τους καθορίζουν βραχυχρόνιους στόχους απόδοσης.
5. **Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων**. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκρίνουν την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
6. **Δυνατότητα επαναπληροφόρησης**. Οι επικεφαλής των τμημάτων συγκαλούν περιοδικώς συναντήσεις επισκόπησης με τους υφισταμένους τους, προκειμένου να συζητήσουν και να αξιολογήσουν την πρόοδο των υφισταμένων τους στην επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων.

Θ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Με την ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης (ΗΠΑ), η τεχνολογία δικτύων ηλεκτρονικών υπολογιστών παρέχει στους μάνατζερ πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφισταμένων τους και στα τηλέφωνα τους, και «επιτρέπει έτσι στους μάνατζερ

να διαπιστώνουν, οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας, το ρυθμό με τον οποίο εργάζονται οι εργαζόμενοι, τη διάρκεια χρόνου που βρίσκονται συνδεδεμένοι στο δίκτυο, ακόμη και τη διάρκεια της απουσίας τους στην τουαλέτα». Φαίνεται ότι περισσότεροι από 10 εκατομμύρια εργαζόμενοι (περισσότερο από το 10% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ) υπόκεινται σε ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης τους. 6 Forrer, S.and Leibowitz, Z. (2000), (p.p. 123-130)

Πορίσματα ερευνών καταδεικνύουν ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα υπό συγκεκριμένες συνθήκες. Παραδείγματος χάριν, για εργασίες ρουτίνας και μικρής πολυπλοκότητας, άτομα υψηλών δεξιοτήτων υπό παρακολούθηση συμπλήρωσαν περισσότερες εγγραφές σε σύγκριση με τα άτομα υψηλών δεξιοτήτων αλλά όχι υπό παρακολούθηση. Όμως, η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει και ως μπούμερανγκ. Στην ίδια έρευνα, άτομα χαμηλών δεξιοτήτων αλλά υψηλής παρακολούθησης είχαν χειρότερη απόδοση απ' ό, τι άτομα χαμηλότερων δεξιοτήτων χωρίς παρακολούθηση. Οι εμπειρικές μελέτες μας παρέχουν επίσης αποδείξεις ότι η ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης συνδέεται με το αυξημένο άγχος.

Ι. Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Αξιολόγηση συνήθως ολοκληρώνεται με τη συνέντευξη αξιολόγησης, κατά την οποία ο επόπτης και ο υφιστάμενος του εξετάζουν την αξιολόγηση και καταρτίζουν προγράμματα για τη διόρθωση των ανεπαρκειών και την ενίσχυση των ισχυρών σημείων. Συνεντεύξεις αυτού του είδους ίσως προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας, επειδή ελάχιστα άτομα επιθυμούν να δέχονται ή να δίδουν αρνητική επαναπληροφόρηση. Γι' αυτό, λοιπόν, είναι απαραίτητη η επαρκής προετοιμασία και η αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης. 7 Laundy, F. (2002), (p.p.39-65)

Κ. Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣΗ

Η επαρκής προετοιμασία περιλαμβάνει τρία βήματα. Πρώτον, ο υφιστάμενος πρέπει να έχει στη διάθεση του τουλάχιστον μία εβδομάδα καιρό για να κάνει μια επισκόπηση της εργασίας του, να διαβάσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του, να αναλύσει τα προβλήματα και να καταρτίσει τα ερωτήματα και τα σχόλια. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος θα πρέπει να μελετήσει την περιγραφή της θέσεως εργασίας του υφισταμένου, να συγκρίνει την απόδοση του με τα πρότυπα, και να ξαναδεί το αρχείο προηγούμενων αξιολογήσεων του ίδιου εργαζομένου. Τέλος, χρειάζεται επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για τη συνέντευξη και προγραμματισμός ώστε να υπάρχει αρκετός χρόνος. Η συνέντευξη θα πρέπει να γίνει σε χώρο όπου δεν θα υπάρχουν διακοπές από τηλεφωνήματα και επισκέπτες. Ο χρόνος διεξαγωγής της θα πρέπει να

εξυπηρετεί και τα δύο μέρη και να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος - περί τη μισή ώρα για χαμηλότερου επιπέδου προσωπικό, και μία ώρα, περίπου, για στελέχη της διεύθυνσης.

Το κυρίως τμήμα της συνέντευξης

Αφού αυτός που κάνει τη συνέντευξη έχει πετύχει να ξεκινήσει πλήρη διάλογο με τον εργαζόμενο, θα πρέπει να τον ενθαρρύνει με οποιονδήποτε τρόπο στην άσκηση αυτοκριτικής. Η αυτοκριτική είναι πάντοτε χρήσιμη και μπορεί να οδηγήσει σε αλλαγή άποψης περισσότερο απ' ό, τι η κριτική εκ μέρους κάποιου άλλου.

Το κέντρο βάρους τώρα μετατίθεται στην αυτοβοήθεια: αυτός που κάνει τη συνέντευξη καθοδηγεί τον εργαζόμενο ώστε να βρει τις δικές του λύσεις για τις ανεπάρκειες του και να κάνει τις δικές του εποικοδομητικές προτάσεις. Η ιδανική κατάσταση θα είναι η κατάληξη σε μια αμοιβαίως αποδεκτή λύση. Μετά το πέρας της συνέντευξης, ο εργαζόμενος θα πρέπει να αισθάνεται πως υπήρξαν αρκετές ευκαιρίες κατά τις οποίες μπόρεσε να παρουσιάσει τις ιδέες του, και πως οι ιδέες του αυτές θα εξεταστούν και ενδεχομένως θα εφαρμοστούν.

Οι τακτικές επισκοπήσεις των όσων έχει πει ο εργαζόμενος στη συνέντευξη βοηθούν το άτομο που διεξάγει τη συνέντευξη να αποσαφηνίσει την κατάσταση, ενώ ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι λειτουργεί ένα σύστημα αμφίδρομης, πραγματικής επικοινωνίας.

Συμπέρασμα

Στο τέλος της συνέντευξης, ο προϊστάμενος που τη διεξήγαγε θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις, δεσμεύσεις, συμφωνίες ή συστάσεις που έγιναν, ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δύο μερών.

Μετά τη συνέντευξη

Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης (και όσο είναι φρέσκα τα στοιχεία στο μυαλό του ατόμου που κάνει τη συνέντευξη), θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα σημεία που ακολουθούν:

1. Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη.
2. Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν, και με ποιο αποτέλεσμα;
3. Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δύο μέρη;
4. Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος; Και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη;

Λ. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Μερικά χρόνια προβλήματα υποσκάπτουν τις αξιολογήσεις, και ιδίως την καταγραφική κλίμακα Βαθμολογίας. Ευτυχώς, και για τα προβλήματα αυτά υπάρχουν λύσεις. 8 Τερζίδης Κώστας (2004), (σελ. 262)

Ασαφή πρότυπα: Το πρόβλημα των ασαφών προτύπων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η κλίμακα της αξιολόγησης υπόκειται σε ερμηνεία μεγάλου εύρους. Έτσι, η κλίμακα βαθμολόγησης μπορεί να φαίνεται αντικειμενική, ενδέχεται όμως να οδηγήσει σε άδικη αξιολόγηση επειδή τα χαρακτηριστικά και η κλίμακα αξίας επιδέχονται ποικίλες ερμηνείες. Για παράδειγμα, ο κάθε επόπτης δίνει διαφορετικό ορισμό στο χαρακτηρισμό «καλή» απόδοση. Το ίδιο ισχύει και για τα χαρακτηριστικά του τύπου «ποιότητα εργασίας». Ο καλύτερος τρόπος διόρθωσης αυτού του προβλήματος είναι η ανάπτυξη και η συμπερίληψη περιγραφικών προτάσεων που αποσαφηνίζουν το κάθε χαρακτηριστικό και βαθμό αξίας.

Το φαινόμενο της επισκίασης: Αυτό σημαίνει ότι η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό (π.χ. «τα πάει καλά με τους άλλους») επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό (π.χ. «ποσότητα παραγομένου έργου»). Έτσι, ένας δύστροπος εργαζόμενος μπορεί να κριθεί μη ικανοποιητικός όσον αφορά όλα τα χαρακτηριστικά, και όχι μόνον για το στοιχείο «τα πάει καλά με τους άλλους». Και μόνον η συνειδητοποίηση αυτού του κινδύνου αποτελεί μεγάλο βήμα για την αποφυγή του.

Κεντρική τάση: Το πρόβλημα αυτό αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με τον μέσο όρο. Για παράδειγμα, εάν η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 7, ο επόπτης ίσως αποφύγει το 6 και το 7 ως ανώτατες βαθμολογίες και το 1 και το 2 ως κατώτατες, με συνέπεια οι περισσότεροι εργαζόμενοι του να λάβουν 3 έως 5. Αυτός ο περιορισμός μπορεί να διαστρεβλώσει τις αξιολογήσεις και να τις καταστήσει λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές, τις αυξήσεις και την παροχή συμβουλών. Η κατάταξη των εργαζομένων, αντί της βαθμολόγησης τους, μπορεί να βοηθήσει στην εξάλειψη αυτού του προβλήματος, επειδή με αυτήν όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μπουν σε μια συγκριτική κατάταξη και, επομένως, δεν θα είναι δυνατόν να λαμβάνουν όλοι τον μέσο όρο της βαθμολογίας.

Αυστηρότητα ή επιείκεια: Μερικοί επόπτες, πάλι, τείνουν να βαθμολογούν όλους τους εργαζομένους τους με χαμηλούς ή με υψηλούς βαθμούς. Και σε αυτή την περίπτωση, η λύση είναι να επιμένουμε στην κατάταξη των υφισταμένων, επειδή έτσι ο επόπτης αναγκάζεται να διακρίνει ανάμεσα στις καλές και τις κακές αποδόσεις.

Η αξιολόγηση την οποία κάνετε ίσως είναι πράγματι λιγότερο αντικειμενική απ' όσο αντιλαμβάνεστε. Μια μελέτη ερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζει η προσωπικότητα την αξιολόγηση που έδωσαν οι μαθητές για τους συμμαθητές τους. Οι βαθμολογητές που είχαν υψηλότερο βαθμό στη «συνείδηση» έδιναν συνήθως χαμηλότερους βαθμούς στους συμμαθητές τους, αντίθετα με εκείνους που πήραν υψηλότερους βαθμούς στο «ευχάριστη παρέα», οι οποίοι έδιναν υψηλότερες βαθμολογίες.

Προκατάληψη: Η προκατάληψη αναφέρεται στην τάση να επιτρέπουμε ώστε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η ηλικία, η φυλή και το φύλο, να επηρεάζουν την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μια μελέτη καταδεικνύει πώς η προκατάληψη μπορεί να επηρεάσει τον τρόπο με τον οποίο ένα άτομο αξιολογεί κάποιον άλλο. Στη μελέτη αυτή, οι ερευνητές προσπάθησαν να εκτιμήσουν κατά πόσον η εγκυμοσύνη αποτελεί πηγή προκατάληψης στην αξιολόγηση απόδοσης. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι έγκυες γυναίκες αντιμετωπίζουν στο χώρο εργασίας επιπρόσθετη διακριτική μεταχείριση, πάνω και πέρα από την ενδεχόμενη προκατάληψη λόγω φύλου που υπάρχει γενικά εναντίον των γυναικών. Μολονότι είχαν δει την κατά τα λοιπά ίδια συμπεριφορά από την ίδια γυναίκα «εργαζόμενη», οι βαθμολογητές, σύμφωνα με την έρευνα αυτή, έτειναν «με αξιοσημείωτη συνέπεια» να δίνουν χαμηλότερη βαθμολογία στις έγκυες γυναίκες από ό, τι στις μη έγκυες. Επιπλέον, οι άνδρες βαθμολογητές είναι πιο επιρρεπείς στην αρνητική προκατάληψη απ' όσο οι γυναίκες. Είναι, λοιπόν, αναγκαίο να ενημερώνονται εκ των προτέρων οι βαθμολογητές για παρόμοια προβλήματα και να εκπαιδεύονται για να επιστρατεύουν την αντικειμενικότητα τους κατά τη βαθμολόγηση υφισταμένων τους.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Διαπιστώσεις / Συμπεράσματα /Προτάσεις

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο επίπεδο οι Ανθρώπινοι Πόροι αποκτούν ιδιαίτερη σημασία , δεδομένου ότι μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας ιδιωτικής ή δημόσιας επιχείρησης ή ενός δημόσιου οργανισμού ή υπηρεσίας. Η απόδοση και η συμπεριφορά του προσωπικού διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο για τη συνολική λειτουργία των μονάδων. Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και τη βέλτιστη αξιοποίηση του. Στο πλαίσιο αυτό η αξιολόγηση των εργαζομένων έχει καταστεί ως ένα επίκαιρο αλλά και αποφασιστικής σημασίας εργαλείο για κάθε είδους οργανισμό δεδομένου ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του και αποτελεί ένα εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών

Στο Δημόσιο τομέα , η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία λόγω του όγκου και της ποικιλίας των εργασιών που επιτελούνται. Διαπιστώνουμε όμως ότι τα υφιστάμενα συστήματα αξιολόγησης παρουσιάζουν πληθώρα προβλημάτων που αφορούν : τη βαθμολόγηση όλων σχεδόν των υπαλλήλων με άριστα και την έλλειψη ενδιαφέροντος από πλευράς των υπαλλήλων λόγω έλλειψης κινήτρων, την υποτίμηση και την καχυποψία απέναντι στο σύστημα αφού η υπηρεσιακή έκθεση πολλές φορές υποκινείται από κομματικά συμφέροντα , για προώθηση όχι των «ικανών» αλλά αυτών που έχουν δύναμη λόγω κόμματος.

Η Κυβέρνηση προχωρά σε ριζικές αλλαγές αναδιάρθρωσης της Δημόσιας Διοίκησης και μέσα στη μελέτη είναι και η άμεση αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Μελετάται η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με την αμοιβή (Bonus), σύστημα το οποίο εφαρμόζεται και σε άλλες χώρες της Ευρώπης (Δανία, Η.Β, Ολλανδία ,Ισπανία).Το σύστημα παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα αφού αποτελεί κίνητρο για

τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων αφού η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Παράλληλα το σύστημα αυτό προσελκύει και ταλαντούχα ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις πράγμα το οποίο εντοπίστηκε και στο Δημόσιο στη Δανία όπου διευθυντικά στελέχη κινητοποιήθηκαν λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση.

Κατά συνέπεια, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων στην πρόκληση για μια ευρύτερη μεταρρύθμιση που επιχειρείται για την αντιμετώπιση των χρόνων παθογενειών και αρρυθμιών του Δημόσιου τομέα στην Κύπρο, δύναται να χρησιμοποιηθεί ως μέσο για την αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του προσωπικού.

Με βάση τα πιο πάνω επιβάλλεται η καθιέρωση νέων θεσμών και πολιτικών για να μπορεί να γίνει εφικτή η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα της.

Για να στεφθεί όμως με επιτυχία η εφαρμογή του νέου συστήματος πρέπει να γίνει αποδεκτό από τους υπαλλήλους και να αλλάξει η νοοτροπία. Εάν ένα σύστημα δε γίνει αποδεκτό, και τις καλύτερες προδιαγραφές να έχει, δε θα εφαρμοστεί με επιτυχία και αυτό γιατί δε θα έχει την υποστήριξη που χρειάζεται απ' αυτούς που θα κληθούν να το εφαρμόσουν.

Για να επανακτήσει και πάλι η αξιολόγηση τους στόχους της και να βελτιωθεί και να αυξηθεί η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης και κατ' επέκταση η αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού προτείνεται :

 Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων να βασίζεται στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης επίτευξης προκαθορισμένων από την ηγεσία Στρατηγικών στόχων με διαδικασίες μετρήσεων. Τα προσδιοριζόμενα και αποδεκτά κριτήρια αξιολόγησης ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης, τα οποία θα σχετίζονται άμεσα με τις υπό εκτέλεση εντολές ανά φύση παρεχόμενης υπηρεσίας ή δραστηριότητας θα μετρώνται με δείκτες μέσω των οποίων θα αξιολογείται ο βαθμός υλοποίησης των τεθέντων στόχων.

 Η εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων με σκοπό τη διευκόλυνση της επεξεργασίας και εξαγωγής των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ,κυρίως των βαθμολογικών ,καθώς και τη δημιουργία ασφαλών και διαρκών βάσεων δεδομένων, εφόσον βέβαια τηρηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για το απόρρητο και την προστασία και ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν από τις Διευθύνσεις Προσωπικού, αφού υπάρχουν ικανά και εξειδικευμένα στελέχη.

 Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης θα έδινε για παράδειγμα τις κατάλληλες πληροφορίες στους πολίτες για το ποια σχολεία και ποια νοσοκομεία προσφέρουν τις καλύτερες πληροφορίες. Ταυτόχρονα η Πολιτεία θα έχει τις απαραίτητες πληροφορίες για να αναδιοργανώσει υπηρεσίες ή να ενισχύσει οργανισμούς που υπολείπονται σε παραγωγικότητα και ποιότητα υπηρεσιών. Με τον τρόπο αυτό θα δημιουργηθούν προϋποθέσεις για την αύξηση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα αφού η δημοσιοποίηση της παραγωγικότητας και της ποιότητας του κάθε δημόσιου οργανισμού έχει επιπτώσεις στο κύρος και τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Επομένως η αξιολόγηση είναι μια ουσιαστική, δημοκρατική διαδικασία που μπορεί να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για αλλαγή νοοτροπίας και αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων λειτουργών και οργανισμών προς όφελος του συνόλου των πολιτών.

 Η παροχή κινήτρων είτε ηθικών, έμμεσων (επιβράβευση, δυνατότητες ταχύτερης υπηρεσιακής εξέλιξης) είτε άμεσων (οικονομικές απολαβές) στους δημόσιους υπαλλήλους .Γιατί ακριβώς η αξιολόγηση δε σημαίνει μόνο υποχρεώσεις των αξιολογούμενων αλλά και αντίστοιχα δικαιώματα.

 Η διεξαγωγή εντατικών εκπαιδεύσεων κυρίως για τους αξιολογητές οι οποίοι έχουν εκπαιδευτεί σε τελείως διαφορετικό περιβάλλον για να μπορούν έτσι να εναρμονιστούν με τα νέα δεδομένα και να αλλάξουν νοοτροπία.

 Η απαξίωση του ισχύοντος συστήματος μπορεί να επηρεάσει την εφαρμογή του νέου

συστήματος .Γι αυτό χρειάζεται να γίνουν ενέργειες που ενισχύουν την ανάπτυξη του κατάλληλου κλίματος και την καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας .Αυτό προϋποθέτει ευρύτερες αλλαγές σε όλο το σύστημα διοίκησης προσωπικού.
Καταληκτικά, η αξιολόγηση πρέπει να είναι ένα ευέλικτο σύστημα που να προσαρμόζεται στις ανάγκες της κάθε υπηρεσίας- αν συλλογιστούμε μάλιστα το εύρος της Δημόσιας διοίκησης η ανάγκη αυτή εμφανίζεται ακόμα πιο μεγάλη και να εξυπηρετεί καλύτερα τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της νομιμότητας.
«Αν η πολιτική είναι η τέχνη της εξυπηρέτησης του κοινού αγαθού, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει ένα από τα καλύτερα εργαλεία της.»

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος ΓΕ. Διοικητικό Δίκαιο Νέα Έκδοση Αθήνας 2014.
- Γεωργίου Βάσος, (2012), *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*, Εκδόσεις εν
- Τύποις, Λευκωσία.
- Τερζίδης Κώστας, Κώστας Τζωρτζάκης. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.
- Μπουραντάς, Δημήτρης. και Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (1998). Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δημήτρης. και Παπαλεξανδρή Νάνσυ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (1997). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη. Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, (1990). Ανάπτυξη Στελεχών: Περιεχόμενο, Εξέλιξη, Πλαίσιο Λειτουργίας, στην Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης, Εκδότες Κανελλόπουλος Χαράλαμπος, Παπαλεξανδρή Νάνσυ.
- Τερζίδης Κώστας. (2004). «Μάνατζμεντ: Στρατηγική Προσέγγιση» Αθήνα: Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Beer, M. (2003).Note on Performance Appraisal. Readings in Human Resource Management. Ed. M. Beer and Spector B. N.Y Free Press.
- Forrer, S. and Leibowitz, Z (2000). Using Computers in Human Resources. (San Francisco).
- Laundy, F. (2002). The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications 7778 N.Y. Academic Press.
- Locke, E. and Latham G. (2000). A Theory of Goal Setting and task Performance Englewood Cliffs, Prentice-Hall.
- Schuler, R. and Jackson, S. (1998). «Linking Competitive Strategies with Human Resources Practices». Academy of Management Executive. 11.
- Smith, D. (2001). «Training Programs for Performance Appraisal: A Review». 77.