



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

"Δημόσια Διοίκηση "

Επιβλέπων καθηγητής

Δρ Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

**Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού και η σύνδεση των μεθόδων
αξιολόγησης με τις αμοιβές.**

ΠΑΝΑΓΗ ΧΡΙΣΤΟΣ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ, 2014

Περιεχόμενα:

Ευχαριστίες	3
Πρόλογος	4
Εισαγωγή.....	6
Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.	8
Διαδικασία αξιολόγησης.	11
Ποιός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση	12
1. Ο άμεσος προϊστάμενος.	12
2. Οι συναδέλφοι και οι συνεργάτες.	13
3. Οι υφιστάμενοι.	13
4. Οι ίδιοι οι εργαζομένοι (αυτοαξιολόγηση).....	14
5. Οι πελάτες.....	14
6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση).	15
7. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.	15
Μέθοδοι αξιολόγησης.	16
1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση	17
2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.....	18
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.....	20
4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	20
Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	21
Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων	25
Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση.....	25
Στόχοι και χρησιμότητα ενός αποτελεσματικού συστήματος.....	27
Βάσεις υπολογισμού της αμοιβής.	31
Παράγοντες καθορισμού αμοιβών.....	32
Συστήματα αμοιβής Εργαζομένων.	34
Έρευνα αγοράς για αμοιβές.	34
Αξιολόγηση εργασίας.	35
Μέθοδοι αξιολόγησης εργασίας.	35

Συστήματα κινήτρων.....	37
Κίνητρα για τους εργατοϋπαλλήλους.....	40
Αμοιβή με το κομμάτι.....	40
Ατομικά βραβεία.....	41
Ομαδικά βραβεία.....	41
Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο.....	42
Κίνητρα για επόπτες και στελέχη.....	43
Κίνητρα για τους πωλητές.....	44
Επίλογος.....	46
Βιβλιογραφία.....	48

Ευχαριστίες.

Ευχαριστώ θερμά τον κ. Αθανασόπουλο Κωνσταντίνο, Καθηγητή του Πανεπιστημίου Νεάπολης, για την προθυμία, την υπομονή και την αμέριστη συμβολή του για τη διεκπεραίωση της εργασίας. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και κυρίως τη σύζυγο μου για τη συνεχή της συμπαράσταση, ηθική και υλική σε όλα τα στάδια της φοιτητικής μου ζωής.

Τέλος ευχαριστώ τους φίλους μου για την συμπαράσταση τους και τις ευχάριστες στιγμές που ζήσαμε κατά τη διάρκεια της φοιτητικής μου ζωής.

Η παρούσα εργασία αφιερώνεται στην οικογένεια μου και στους φίλους μου.

Πρόλογος

Οι επιχειρήσεις και γενικά οι οργανισμοί στελεχώνονται και διοικούνται από ανθρώπους. Χωρίς ανθρώπους δεν υφίστανται επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον πιο καθοριστικό συντελεστή παραγωγής και για να μπορεί να λειτουργήσει και να πετύχει τους στόχους.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο κύριος παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι ο άνθρωπος. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιας μεταχείρισης τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωση της.

Είναι σκόπιμο και χρήσιμο να αντιμετωπίζεται η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σαν μια λειτουργία που αποτελεί σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό ευθύνη όλων όσων ασκούν διοίκηση. Βεβαίως οι επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμοστούν οι αποτελεσματικές μέθοδοι διαχείρισης προσωπικού. Και για να πετύχουν οι πιο πάνω διαδικασίες χρειάζεται να συνεργαστούν αρμονικά με τα στελέχη των υπόλοιπων τμημάτων. Είναι απαραίτητο όλα τα στελέχη να γνωρίζουν και να παρακολουθούν τις εξελίξεις στο χώρο.

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι βασικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοση τους. 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 το τρόπο η επιχείρηση, εκτός από το ότι ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζομένους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνηση τους και την αφοσίωση στον οργανισμό.

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 από την άλλη κινδυνεύει να αποτύχει αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές

ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις. Τα βραβεία και οι 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 είναι δίκαιο προς όλους.

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού. Επιστρατεύοντας διάφορα μέσα (κριτήρια, κανόνες, έντυπα, διαδικασίες) η λειτουργία αυτή προσπαθεί να συστηματοποιήσει, να διαμορφώσει με ενιαίο και άμεσα συγκρίσιμο τρόπο και στη συνέχεια να αξιοποιήσει, τη γνώμη των προϊσταμένων για την απόδοση των υφισταμένων τους. Σε κάθε σεμινάριο Συστημάτων Αξιολόγησης, τονίζεται ότι η αξιολόγηση οφείλει :Να είναι δίκαιη, αμερόληπτη, τεκμηριωμένη και να στηρίζει όλες τις λοιπές πολιτικές αξιοποίησης , υποκίνησης και εξέλιξης του προσωπικού.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν δίνει μόνο τη <<φωτογραφία>> του Ανθρωπίνου Δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο. Αποτελεί και τον καθρέφτη των αρχών της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας του μανατζμεντ που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και, κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών της σχέσεων, με όλα αυτά που συνεπάγονται. Εάν οι μέτοχοι μιας επιχείρησης είχαν την πρόσβαση (και το απαιτούμενο ενδιαφέρον) να αξιολογήσουν τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται στο χώρο της, τη φιλοσοφία , τα κριτήρια και τις διαδικασίες τους, και αν εξέταζαν τον τρόπο με τον οποίο τα στελέχη αξιοποιούν τους υφιστάμενους τους (και το πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τους υφιστάμενους τους, όταν υπάρχει δυνατότητα αυτό-αξιολόγησης), θα έβγαζαν πολύτιμα συμπεράσματα για το επίπεδο της διοίκησης, την πραγματική νοοτροπία και για τις ελλείψεις της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μία διαδικασία η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων που θέτει τόσο το τμήμα της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού όσο και ουσιαστικά ολόκληρος ο οργανισμός. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από ένα οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για τη Διοίκηση του οργανισμού αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και γενικότερα να εφαρμόσει το απαραίτητο προγραμματισμό του ανθρωπίνου δυναμικού. Από την πλευρά των εργαζομένων, η αξιολόγηση τους προσφέρει την απαραίτητη επαναπληροφόρηση, δηλαδή την ενημέρωση τους για τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Η

επαναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πως αξιολογείται η συμπεριφορά τους μέσα στον οργανισμό. Η αξιολόγηση του προσωπικού δηλαδή μπορεί να εναρμονίσει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να προσφέρει ένα μέσο εκτίμησης της συμβολής του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των εργασιακών στόχων αλλά και να δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου, διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τον προγραμματισμό όσο και την εκπαίδευση και την εξέλιξη του ανθρωπίνου δυναμικού.

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης της οργανωσιακής παιδείας και της αμοιβαιότητας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Βασικές λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες :¹

1. Η οργάνωση, (δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.)
2. Η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
3. Η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγηση της.
4. Ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων.
5. Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.
6. Οι μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (μεταθέσεις κλπ.).
7. Η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης.
8. Ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας.
9. Η υγιεινή και η ασφάλεια του χώρου εργασίας.
10. Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει απασχολήσει τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σ αυτήν και την ερμηνεία.

¹Χυτήρης, Λ. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

Απόδοση εννοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου.²

Άλλος ορισμός της απόδοσης είναι η συμπεριφορά η οποία θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες τους συστήματος.

Αξίζει να σημειωθεί ότι στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την διοίκηση να προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Αποτελεί, συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών.

Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείτο ένα διοικητικό καθήκον που μπορεί να εκτελεσθεί από διάφορα άτομα ή ομάδες ατόμων και είναι η πρωταρχική ευθύνη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Μια από τις πιο βασικές λειτουργίες του είναι η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, που αφορούσε τη μέτρηση απόδοσης του προσωπικού στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Βασικό μέλημα των υπευθύνων προσωπικού θα πρέπει να αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτό θα προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα, μιας και τα δεδομένα και οι πληροφορίες που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι χρήσιμα, τόσο για την πορεία της επιχείρησης όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζομένου. Σύμφωνα με τους (Osborne και Gaebler (1992)) *«εάν δεν αξιολογείς τα αποτελέσματα της εργασίας, δεν μπορείς να ξεχωρίσεις την επιτυχία από την αποτυχία»*. Η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί το συνολικό αποτέλεσμα που παράγεται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά την διάρκεια καθορισμένης χρονικής περιόδου.

²Ζαβλανό, Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Έλλην. 1999.

Από τη στιγμή που η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση ως μέρος της <<ελεγκτικής>> λειτουργίας του μάνατζμεντ, τότε χρειάζεται: ³

- Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων
- Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης
- Αξιολόγηση των αποκλίσεων (θετικών ή αρνητικών) από το προκαθορισμένο πρότυπο
- Ενέργειες για να εξαλείψουμε, αν χρειαστεί, τις αρνητικές αποκλίσεις.

Συνεπώς, οι μάνατζερ πρέπει να γνωστοποιούν τουλάχιστον μια φορά το χρόνο στους υπαλλήλους τα δυνατά και αδύνατα σημεία της απόδοσης τους με βάση την αξιολόγηση που έχει προηγηθεί. Σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι⁴:

- Να επιβεβαιωθεί εάν ο εργαζόμενος με βάση την απόδοση του είναι ο αρμόζων για τη θέση εργασίας, αν δηλαδή η δεξιότητες και το ταλέντο του είναι τα κατάλληλα για τη θέση στην οποία βρίσκεται.
- Να προσδιοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου, αν θα παραμείνει στην ίδια θέση, αν θα μετατεθεί σε κάποια άλλη που του αρμόζει καλύτερα ή αν θα πάρει προαγωγή κ.α.
- Η παρότρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της παραγωγικότητας τους στην εργασία. Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση τους στην εργασία.
- Να εξυπηρετεί τα στελέχη της επιχείρησης ώστε να μπορούν να εντοπίζουν τα οποιαδήποτε προβλήματα δεν είχαν καταχωρηθεί ακόμη.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους.
- Να επισημανθούν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλότερη απόδοση από το επιδιωκόμενο πρότυπο και έτσι με τα κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης να έχουν την δυνατότητα να βελτιωθούν.
- Να ελεγχθεί με βάση την απόδοση το σύστημα ανταμοιβών (κατά πόσο μπορεί ή πρέπει να αλλάξει η αμοιβή του εργαζομένου/ αυξήσεις/ βραβεία).

³ Τερζίδης,Κ. και Τζωρτζάκης Κ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Rosili, 2004.

⁴ Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 222

- Να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων καθώς και το να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

Επομένως για να γίνει αποτελεσματικά η αξιολόγηση χρειάζεται πληροφόρηση, παρακολούθηση, έλεγχος, και συνεχής αξιολόγηση των εργαζομένων, γι' αυτό και ο υπεύθυνος για την αξιολόγηση θα πρέπει να βρίσκεται κοντά στους αξιολογούμενους. 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 αλλαγές.

Παρά την προφανή χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και τη μακρόχρονη εφαρμογή τους στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς έχουν παρατηρηθεί διάφορες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός, ως προς τα πραγματικά θετικά σε σχέση με τα αρνητικά αποτελέσματα που προκύπτουν, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την επιχείρηση.⁵

Αυτοί που βλέπουν περισσότερο αρνητικά παρά θετικά στην αξιολόγηση απόδοσης υποστηρίζουν πως δημιουργούνται φόβοι στους εργαζομένους, αδικίες και ανισότητες, μειώνεται η προσωπικότητα των αξιολογούμενων, δημιουργούνται ανταγωνισμοί μεταξύ τους και δεν αναπτύσσεται ομαδικό πνεύμα μεταξύ τους. Επίσης οι προϊστάμενοι νιώθουν άβολα όταν θα πρέπει να αξιολογήσουν, δημιουργούνται αντιπάθειες και συγκρίσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων. Οι περισσότεροι αξιολογούμενοι δεν πιστεύουν ότι οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες και αντικειμενικές.

Τα αρνητικά αποτελέσματα και οι επικρίσεις των συστημάτων αξιολόγησης προκύπτουν από τη λάθος εφαρμογή τους. Κυρίως προκύπτει από τη φιλοσοφία της επιχείρησης, για το τι είναι και πως πρέπει να χρησιμοποιείται η αξιολόγηση, στην ανεπάρκεια και την ακαταλληλότητα της αξιολογητών, στην ασάφεια των προτύπων απόδοσης, τα στελέχη δεν παίρνουν σοβαρά υπόψη τους την αξιολόγηση, τα στελέχη δεν είναι προετοιμασμένα για την συνέντευξη αξιολόγησης με τον υφιστάμενο τους, τα στελέχη δεν είναι ειλικρινής και τίμια με την αξιολόγηση και δεν έχουν απαιτούμενες δεξιότητες για την αξιολόγηση. Επίσης ο αξιολογούμενος δεν έχει συνεχή αναπληροφόρηση για την απόδοση του, δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοση του. Ακόμη δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊστάμενου και

⁵ T. Peters, Thriving on Chaos, Pan Books, London, 1989.

υφιστάμενου για την βελτίωση του υφιστάμενου και τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους.

Διαδικασία αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται σε μια άτυπη βάση από τους προϊστάμενους. Γίνεται όταν αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών των υφιστάμενων τους σχολιάζοντας τα και δίνοντας συμβουλές και οδηγίες. Για να έχουν όμως αυτές οι αξιολογήσεις είναι να έχουν έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία θα πρέπει η κάθε επιχείρηση να αναπτύξει και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης.⁶

Τα βασικά βήματα μια τέτοιας τυπικής αξιολόγησης είναι να καθοριστούν τα :

- Κριτήρια απόδοσης. Πρώτο βήμα στην διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθοριστούν εκείνα τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για να ολοκληρωθεί η εργασία με επιτυχία. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από ανάλυση εργασία και έχουν να κάνουν α) με το χαρακτήρα του εργαζόμενου π.χ. προσωπικότητα, δημιουργικότητα κ.α. β) με τη συμπεριφορά του που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί και να εκτελεστεί η εργασία π.χ. ευγένεια και γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος π.χ. αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών , ύψος πωλήσεων κ.α.
- Πρότυπα απόδοσης. Είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, που πρέπει να καθοριστούν εξ αρχής και με βάση τα οποία η απόδοση του εργαζόμενου θα κριθεί ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και την ποιότητα της απόδοσης, ο χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων.

Κατά τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης είναι απαραίτητο να λαμβάνεται μέριμνα ώστε αυτά να:⁷

- Σχετίζονται όσο το περισσότερο δυνατόν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Έτσι οι πληροφορίες που θα προκύπτουν από την αξιολόγηση της

⁶ Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

⁷ A, Sherman, et. Al., *Managing Human Resources*, 1998.

απόδοσης, θα δείχνουν που και τι πρέπει να γίνει για να εξασφαλιστεί η επίτευξη των στρατηγικών στόχων .

- Είναι αξιόπιστα, δηλαδή τα στοιχεία, οι πληροφορίες που προκύπτουν από την εφαρμογή τους να δίνουν συγκρίσιμα αποτελέσματα ανεξάρτητα του χρόνου και της μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.
- Επικεντρώνονται σε όλα τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζονται κρίσιμα για την επίτευξη του έργου. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν αξιολογείται ούτε πλήρως για όλα τα καθήκοντα του , ούτε αντικειμενικά.
- Λαμβάνουν υπόψη τους όποιους παράγοντες είναι εκτός ελέγχου του εργαζομένου και επηρεάζουν την απόδοση του, όπως νέος τεχνολογικός εξοπλισμός , ιδιαίτερα θετικές ή αρνητικές συνθήκες της αγοράς π.χ. για πωλητές.

Σε κάθε περίπτωση τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφής και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται. Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να ποσοτικοποιούνται, ώστε να εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις .

Ποιός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση

Αξιολογικές κρίσεις και σχόλια για την αξιολόγηση απόδοσης του εργαζομένου και τη συμπεριφορά του μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Οι άνθρωποι που μπορούν να αξιολογήσουν τον εργαζόμενο και να δώσουν πληροφορίες για αυτό είναι:

1. Ο άμεσος προϊστάμενος.

Είναι ο πλέον κατάλληλος γιατί μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση του, επειδή είναι πιο κοντά και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για την συμπεριφορά του και την απόδοση του. Επίσης μπορεί να εισηγηθεί για την προαγωγή του υφιστάμενου, μετάθεση του ή την επιβράβευση του. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο είναι καθοριστικά για τη βελτίωση της απόδοσης στο τμήμα του και το μέλλον του αξιολογούμενου.

Οι δύο προθέσεις που πρέπει να ισχύουν : η πρώτη, ο κάθε προϊστάμενος να εκπαιδεύεται ειδικά για το πως να αξιολογά σωστά και η δεύτερη, η αξιολόγηση να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να μην αδυνατίζει σε κύρος και εξουσία , έναντι των υφισταμένων του.

2.Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες.

Υπάρχουν περιπτώσεις που η φύση της δουλειάς όπως οι εξωτερικοί πωλητές δεν επιτρέπουν στον άμεσο προϊστάμενο να έχει άμεση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του. Οι συνάδελφοι του όμως έχουν πιο πολλές ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα του. Σε αυτές τις περιπτώσεις μερικές επιχειρήσεις ζητούν να την κάνουν οι ίδιοι οι συνάδελφοι ή και συνεργάτες του αξιολογούμενου.

Στην πράξη όμως η συγκεκριμένη πηγή αξιολογικών πληροφοριών δεν χρησιμοποιείται και σε πολύ μεγάλο βαθμό γιατί ο παράγοντας φιλίας ή και έχθρας επηρεάζουν μεροληπτικά τις αξιολογήσεις ως προς την απόδοση . Οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά τις δυνατότητες ή την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξη των συναδέλφων τους.

Σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, με χαμηλό ηθικό εργαζομένων και αυστηρά κάθετη οργάνωση, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους ούτε εφαρμόζονται ούτε είναι οι κατάλληλες. Αντίθετα σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου εφαρμόζονται αρχές ολικής ποιότητας, ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν διάφορες αυτόνομες ομάδες εργασίας, οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες μπορούν να παράσχουν αξιόπιστα αξιολογικά στοιχεία.⁸

3.Οι υφιστάμενοι.

Σε κάποιες επιχειρήσεις οι υφιστάμενοι χρησιμοποιούνται ως πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους προϊστάμενους τους. Τα στοιχεία για τα οποία αξιολογούν τους προϊστάμενους τους έχουν να κάνουν με το ευρύτερο διοικητικό τους έργο, συμπεριφορά απέναντι τους και τις ικανότητες τους.

Αν και οι προϊστάμενοι αντιδρούν στο να αξιολογούνται από τους υφιστάμενους τους , είτε γιατί φοβούνται την κρίση τους, είτε γιατί πιστεύουν πως οι υφιστάμενοι δεν είναι σε θέση να αξιολογήσουν το έργο τους, είτε γιατί το θεωρούν αφύσικο, στην πραγματικότητα οι

⁸ D. Chandon, Organizational Development: How to Improve Cross Functional Teams, HRFocus 72, No 8, 1995.

αξιολογήσεις των υφιστάμενων μπορούν θαυμάσια να χρησιμοποιηθούν για να βελτιωθεί – αναπτυχθεί ο προϊστάμενος του.

Για να υπάρξει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφιστάμενους τους και οι υφιστάμενοι να φοβούνται να εκφράσουν την γνώμη τους θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και να λαμβάνονται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους. Από έρευνες που έχουν γίνει έχει διαπιστωθεί ότι οι πληροφορίες αυτές βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του και χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων για τον υφιστάμενο.

Είναι λογικό, οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους παρά οι άμεσοι προϊστάμενοι τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση τους. Άρα, οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊστάμενου τους.⁹

5. Οι πελάτες.

Σε πολλές επιχειρήσεις, κυρίως παροχή υπηρεσιών, οι πελάτες μπορούν να αποτελέσουν εξαιρετική πηγή αξιολογητών για την απόδοση και τη συμπεριφορά των πελατών. Ξενοδοχεία, τράπεζες, εκπαιδευτικοί οργανισμοί αλλά και δημόσιες υπηρεσίες χρησιμοποιούν ευρέως ερωτηματολόγια με τα οποία ζητούν από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την συμπεριφορά αυτών που την προσφέρουν. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια λαμβάνονται πολύ σοβαρά υπόψη, στην αξιολόγηση των εργαζομένων αλλά και των τμημάτων που γίνεται από άλλους αξιολογητές – συνήθως τους άμεσα προϊστάμενους. Λαμβάνονται επίσης σοβαρά υπόψη για την ανάληψη πρωτοβουλιών, ώστε να βελτιώσουν τις

⁹ S. Fox, et. al. , Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, 1994

ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση).

Η συγκεκριμένη αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και την συμπεριφορά τους έχουν την δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις. Πολλές επιχειρήσεις μπορούν να χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών όπως προϊστάμενους, συναδέλφους, υφιστάμενους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους για να φτάσουν σε μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση.

Το βασικό πλεονέκτημα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Από την άλλη πλευρά όμως δημιουργείται το πρόβλημα της γραφειοκρατίας που απαιτείται για την συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αν και ορθές από την πλευρά τους εντελώς αντίθετα γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

7. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.

Στις μέρες μας όλο και περισσότερες εργασίες εκτελούνται με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών. Ακόμη η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και να ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω ηλεκτρονικών κυκλωμάτων. Αν και τίθεται θέμα ηθικής, για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο και να τον αξιολογεί με βάση τη χρήση του τερματικού που αυτός κάνει, που είναι η πραγματικότητα.

Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές αφού είναι ποσοτικοποιημένες – χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και

ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας και επιτρέπουν στους προϊστάμενους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή απόδοση και ποιοι υστερούν.¹⁰

Για να αξιοποιηθεί σωστά η τεχνολογία των ηλεκτρονικών υπολογιστών, όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης, χρειάζεται ο προϊστάμενος να αξιολογεί τα δεδομένα λαμβάνοντας υπόψη τις πραγματικές συνθήκες εργασίας και να τα ερμηνεύει και να τα αξιολογεί ανάλογα. Επίσης τα πρότυπα απόδοσης να τίθενται σε συνεργασία με τους ίδιους τους εργαζομένους και να ενημερώνονται αυτοί συχνά για το τι ``βγάζει το κομπιούτερ``.

Όλες οι πιο πάνω πηγές αξιολογητών έχουν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα τους. Καμία πηγή δεν είναι απολύτως αντικειμενική ή πλήρως επαρκής εκτός ίσως από την κυκλική αξιολόγηση, για αυτό είναι απαραίτητο να συνδυάζονται δύο τουλάχιστον, από τις οποίες η μια θα είναι ο άμεσος προϊστάμενος. Σε καμία περίπτωση, δεν μπορεί να υποκατασταθεί η κρίση και η γνώμη του ανθρώπου που είναι υπεύθυνος για τους υφιστάμενους του, την τήρηση των προτύπων, τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και την ανταμοιβή και ανάπτυξη τους, με βάση την απόδοση τους.

Μέθοδοι αξιολόγησης.

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για τα λόγο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας, να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό της αξιολόγησης. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία προκρίνονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης ενώ αντίθετα εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες.

¹⁰ M. D. Nebeker & B. C. Tatum, The Effects of Computer Monitoring, Standards and Rewards on Work Performance and Stress, Journal of Applied SOCIAL Psychology, Vol. 28, 1993.

Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά πραγματοποιείται σύγκριση αυτού του εργαζόμενου σε άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του¹¹. Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης δημιουργεί διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (**Rankingmethod**), η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ. Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος.¹²
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης(**alternationrankingmethod**), με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάση της συγκεκριμένης σύγκρισης.¹³ Με τον τρόπο αυτό δημιουργούνται δύο μικρότερες κατηγορίες.
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (**methodofrankingdistribution**), κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.

¹¹Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ανικούλα, 2010.

¹²Μούζα- Λαζαρίδη, Μ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Κριτική, 2006.

¹³Τερζίδης,Κ. και Τζωρτζάκης Κ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Rosili, 2004.

- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (**paired comparison method**), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Κρίνεται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών.¹⁴
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (**forced distribution method**), ο εκτιμητής υποχρεώνεται να κατατάξει τους εργαζομένους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως : (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός, μέσος , πολύ καλός κλπ) και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων. Επίσης η μέθοδος αυτή αποσκοπεί στο να συγκρίνει ορισμένους παράγοντες ή χαρακτηριστικά.

2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.

Διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων.

Αποτελούν μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνουν έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Δύο είναι οι βασικοί τρόποι βαθμολογίας : α) ο εκτιμητής καλείται να απαντήσει με έναν <<ναι>> ή ένα <<όχι>>, αν ο συγκεκριμένος υπάλληλος κατέχει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, β) σε δεύτερη φάση καλείται να βαθμολογήσει σε μία κλίμακα, ως πέντε βαθμών συνήθως. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (**graphic ratings scale method**), η οποία είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στο ερωτηματολόγιο δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και

¹⁴Κανελλόπουλος, Σ.Διοίκηση Προσωπικού,1991

λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (**weighted checklist**), που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Η κύρια διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής. Κάθε μορφή συμπεριφοράς σταθμίζεται (παίρνει την αξία) του μέσου όρου που της έδωσαν τα άτομα που την βαθμολόγησαν. Έργο του εκτιμητή είναι να καθορίσει εάν ο εργαζόμενος ακολουθεί ή όχι τη συγκεκριμένη αυτή μορφή συμπεριφοράς. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αποτελείται από το άθροισμα των συντελεστών των μορφών συμπεριφοράς που έχει σημειωθεί ότι τις ακολουθεί.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (**forced-choices system**), η οποία αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δεν λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (**essay**), κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.
- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (**critical incident method**), που αφορά την καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή γίνεται πλήρης ανάλυση της συγκεκριμένης εργασίας και επισημαίνονται τα <<κρίσιμα σημεία>>, οι φάσεις δηλαδή ή τα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για την επιτυχημένη εκτέλεση της εργασίας.

3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή με Διοίκηση μέσω Στόχων (*managementbyobjectives*). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο PeterDrucker και παρουσίασε την διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» .

Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι: α) η ανάμειξη των εργαζομένων στην στοχοθεσία και στην δυναμική της επιχείρησης, β) τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού, γ) σαφήνεια των στόχων, δ) δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης και τέλος ε) σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού. Κατά τον Dessler , τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι α) στοχοθεσία της επιχείρησης β) στοχοθεσία του τμήματος, γ) συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, δ) καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ε) εξέταση αποτελεσμάτων και στ) ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και συνεπώς αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων.¹⁵

4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με την μέθοδο αυτή πραγματοποιείται η αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

¹⁵Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ.Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανικούλα, 2010.

Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης ενέχει τον κίνδυνο του σφάλματος και ως εκ τούτου δύσκολα μπορεί να χαρακτηριστεί αντικειμενική. Ένα σύστημα αξιολόγησης θα καταφέρει να έχει αποτελεσματικότητα, εάν αυτό θα αποτελεί το συνδυασμό πολλών παραγόντων όπως η εγκυρότητα των στοιχείων που θα χρησιμοποιηθούν στην αξιολόγηση, η ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων, καθώς και ένας έμπειρος αξιολογητής. Η αντικειμενική αξιολόγηση είναι ένας στόχος που δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί.

Ένας προϊστάμενος/αξιολογητής για να μπορεί να κρίνει αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων του χρειάζεται να έχει την απαραίτητη γνώση, πληροφορίες και δεδομένα από την εργασία τα οποία έχουν συμβεί στο παρελθόν και έχει καταχωρήσει στην μνήμη του και πάνω σε αυτά θα βασιστεί κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Λόγο όμως της επαγγελματικής, φιλικής, οικογενειακής ή άλλης σχέσης ανάμεσα στον αξιολογούμενο με τον αξιολογητή, σε πολλές περιπτώσεις δεν είναι εφικτό να μείνει συναισθηματικά ουδέτερος έχοντας ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να χαρακτηρίζεται από ένα βαθμό μεροληψίας και υποκειμενικότητας. Πολλοί είναι οι λόγοι κατά τους οποίους ο βαθμολογητής μπορεί να σφάλει, άλλοτε από την απροθυμία τους να δημιουργήσουν ένα αρχείο για το κάθε υπάλληλο όπου θα περιλαμβάνει πληροφορίες για την συμβολή του στην εταιρεία και άλλοτε είναι επειδή προτιμούν να αποφύγουν την συναισθηματική πίεση αφού μέσω μιας αρνητικής κριτικής μπορεί να προκαλέσει αρνητική επίπτωση στην αυτοπεποίθηση και απόδοση του εργαζομένου. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολογητής είναι πιθανόν να κάνει σφάλματα, αυτά τα σφάλματα μπορεί να είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνείδητα. Συνειδητά σφάλματα είναι όταν ο αξιολογητής για δικούς του λόγους βαθμολογεί τον υφιστάμενο του χαμηλότερα ή υψηλότερα από αυτό που τον αντιπροσωπεύει. Οι λόγοι που συμβαίνουν αυτό είναι:

Βαθμολογεί προς τα πάνω:

- Για να βοηθήσει ή να καλύψει τον υφιστάμενο του σε περίπτωση που η απόδοση του δεν ήταν η αναμενόμενη.

- Για να μπορεί να πάρει αύξηση ο υφιστάμενος του, ιδίως αν οι αυξήσεις είναι μικρές.
- Για να καλύψει τυχόν προβλήματα που υπάρχουν στο τμήμα του ή αυτός δεν κάνει καλά την δουλειά του.
- Για να αποφύγει την ρήξη- σύγκρουση με τον υφιστάμενο του.
- Για να ανταμείψει ή να επιβραβεύσει τον υφιστάμενο που προσπάθησε και βελτίωσε την απόδοση του , ακόμη και αν η απόδοση δεν είναι υψηλή.
- Για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενος του , που δεν συμπαθεί θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του.

Βαθμολογεί προς τα κάτω:

- Για να έχει γραπτά στοιχεία πως ο υφιστάμενος του δεν είναι ο κατάλληλος για την θέση εκείνη.
- Για να τον “ταρακουνήσει” και να του επιδείξει τη εξουσία του και να τον φέρει σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- Για να δείξει σε “ζωηρούς” υφιστάμενους ποιος έχει εξουσία.
- Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενο ότι θα πρέπει να σκέφτεται να φύγει από την επιχείρηση ή οργανισμό.

Από την άλλη τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά που ο αξιολογητής δεν αντιλαμβάνεται πως τα διαπράττει. Για παράδειγμα στην περίπτωση όπου ο αξιολογητής έχει ένα πρότυπο καλού εργαζομένου και αναγνωρίζει στον αξιολογούμενο ένα με δύο στοιχεία τα οποία εμπίπτουν στο πρότυπο του, έτσι μπορεί να διαπράξει το σφάλμα και να τον αξιολογήσει υψηλά ακόμη κι αν αυτός δεν τα έχει. Στην συνέχεια θα εξετάσουμε τα σφάλματα του βαθμολογητή:

- **“Μου μοιάζει” (similar-to-me effect)**

Είναι το σφάλμα το οποίο κάνουν οι περισσότεροι άνθρωποι, όταν κρίνουν θετικότερα αυτούς που τους μοιάζουν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά μαζί τους από εκείνους που δεν τους

μοιάζουν. Η έρευνα έδειξε πως η επίδραση αυτή είναι ισχυρή ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που η ομοιότητα βασίζεται σε δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως για παράδειγμα (η φυλή, το φύλο, σπουδές, θρησκεία, πολιτική πράξη κτλ.) μπορεί να οδηγήσουν σε αποφάσεις που εισάγουν διακρίσεις.¹⁶ Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι θεωρούν τους εαυτούς τους αποτελεσματικότερους και έτσι στην περίπτωση που οι άλλοι έχουν κοινά χαρακτηριστικά με αυτούς, αυτό στα μάτια του αξιολογητή τους κάνει αυτόματα αποτελεσματικούς. Δηλαδή η σύγκριση αυτή και η συμπάθεια τους οδηγεί στο να βαθμολογούν πιο υψηλά, από ότι αξίζουν πραγματικά.

- **Προκαταλήψεις - Στερεότυπα (stereotyping-prejudice)**

Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου στοιχεία όπως το φύλο, το ντύσιμο ή ακόμη και η ηλικία επηρεάζουν τις αξιολογήσεις με αποτέλεσμα λόγω αυτόν τον προκαταλήψεων η βαθμολογία να μην είναι καθόλου κοντά στην πραγματικότητα. (παραδείγματα που έχουν διαπιστωθεί είναι οι νεώτεροι να κρίνονται πιο παραγωγικοί από τους πιο ηλικιωμένους και οι άνδρες να λαμβάνουν καλύτερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες)

- **Φωτοστέφανο (halo effect)**

Στην περίπτωση αυτή ο βαθμολογητής επηρεάζεται από ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου είτε αυτό είναι αρνητικό είτε είναι θετικό και τον βαθμολογεί σε όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του βασιζόμενος σε αυτό. Έτσι η βαθμολογία ακόμα και για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του παραμένει σχεδόν η ίδια μιας και ο βαθμολογητής αξιολογεί υποκειμενικά.

- **Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (recencyeffect)**

Ο αξιολογητής κάνει το σφάλμα αυτό λόγω του ότι πολλές φορές υπάρχει μεγάλο χρονικό περιθώριο ανάμεσα στις αξιολογήσεις και είναι πολύ πιθανόν ο αξιολογητής να μην θυμάται όλα τα συμβάντα που έχουν συμβεί μέσα σε αυτό το χρονικό πλαίσιο. Έτσι λόγω του ότι θυμάται μόνο τα πρόσφατα συμβάντα αξιολογεί τον υφιστάμενό του με βάση αυτά και επειδή η

¹⁶R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 52

αξιολόγηση δεν αντιπροσωπεύει τις αποδόσεις και τις επιδόσεις που είχε όλη τη χρονιά δημιουργείται το σφάλμα αξιολόγησης.

- **Αντιπαραβολή¹⁷**

Το σφάλμα αντιπαραβολής συμβαίνει όταν ο βαθμολογητής συγκρίνει άτομα μεταξύ τους και ενώ θα έπρεπε να αξιολογεί τις αποδόσεις τους με κάποια κριτήρια τα οποία είναι απαραίτητα για την άριστη εκτέλεση της εργασίας. Για παράδειγμα όταν ένας ικανός υπάλληλος εργάζεται με δύο εξαιρετικούς συναδέλφους του και αξιολογηθεί με βάση τους εξαιρετικούς συναδέλφους του και η βαθμολογία του είναι χαμηλότερη από αυτή που τον αντιπροσωπεύει τότε έχουμε σφάλμα αντιπαραβολής.

- **Σφάλμα κατανομής**

Το σφάλμα κατανομής συμβαίνει λόγω του ότι ο βαθμολογητής επιλέγει να χρησιμοποιεί ένα μόνο μέρος της βαθμολογικής κλίμακας. Το λάθος επιείκειας παρατηρείται όταν ο αξιολογητής, αξιολογεί όλους τους εργαζομένους στα υψηλότερα επίπεδα της κλίμακας. Λάθος αυστηρότητας έχουμε στην περίπτωση όπου ο αξιολογητής, αξιολογεί όλους τους εργαζομένους στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας. Από την άλλη η κεντρική τάση συμβαίνει όταν ο βαθμολογητής, αξιολογεί τους εργαζομένους στην μέση της κλίμακας. Αυτά τα σφάλματα προκαλούν δύο επιπτώσεις: “Πρώτον δυσφορούν τη διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν βαθμολογηθεί από το ίδιο άτομο. Δεύτερον δημιουργούν προβλήματα στη σύγκριση της απόδοσης ατόμων που έχουν βαθμολογηθεί από διαφορετικούς βαθμολογητές”¹⁸. Όταν ένας βαθμολογητής αξιολογεί με επιείκεια ενώ ένας άλλος αυστηρά τότε η υπάλληλοι που βαθμολογήθηκαν από τον αυστηρό βαθμολογητή θα έχουν λιγότερες απολαβές από τους εργαζόμενους που βαθμολογήθηκαν από τον επιεική βαθμολογητή.

- **Τάση προς το κέντρο (central tendency).**

Η περίπτωση αυτή συμβαίνει όταν ο αξιολογητής κινείται προς τα κέντρο της κλίμακας ακόμη και αν η απόδοση των εργαζομένων είναι υψηλότερη ή χαμηλότερη από το κέντρο. Έτσι ο

¹⁷R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 53

¹⁸R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 53

αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση με αποτέλεσμα όλοι οι υπάλληλοι να φαίνονται "καλοί" με αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην εκπληρώνει τον σκοπό για τον οποίο γίνεται.

Στο λάθος αυτό που υποπίπτουν οι προϊστάμενοι λόγω φόβου κυρίως όταν στο έντυπο αξιολόγησης τους ζητείται να αιτιολογήσουν την πολύ χαμηλή ή πολύ υψηλή βαθμολογία τους.

Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων

Τα σφάλματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση είναι δύσκολο έως ακατόρθωτο να εξαλειφθούν. Παρόλα αυτά μπορούν να μειωθούν μέσω κάποιων ενεργειών.

Οι αξιολογητές μπορούν να περάσουν από μια εκπαίδευση έτσι ώστε να κατανοήσουν τους πραγματικούς σκοπούς και λόγους που γίνεται η αξιολόγηση, κάποιιοι από τους λόγους είναι η προαγωγές ή η εκπαίδευση που πρέπει να δοθεί στους εργαζόμενους έτσι ώστε να αυξηθεί η απόδοσή τους. Ακόμη πρέπει να κατανοήσουν κάτω από ποιες μεθόδους γίνεται μια αξιολόγηση, τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης καθώς και το ότι η συχνή αξιολόγηση είναι χρήσιμη φτάνει όπως να αποφεύγονται τα σφάλματα.

Με τη συχνή αξιολόγηση, ο αξιολογητής θα έχει την ευχέρεια να μπορεί να δημιουργήσει ένα αρχείο για τον κάθε εργαζόμενο και έτσι να καταγράφει την συμπεριφορά των εργαζομένων και την απόδοσή τους, έχοντας έτσι αποδεικτικά στοιχεία από διάφορες περιόδους τους και να μην βασίζεται μόνο στις πιο πρόσφατες.

Επίσης τα σφάλματα αξιολόγησης ίσως μειωθούν αισθητά με τις κατάλληλες μεθόδους βαθμολόγησης και την χρήση κλιμάκων για βαθμολόγηση, φτάνει ο βαθμολογητής να είναι αντικειμενικός και να μην επηρεάζεται από φιλικές, συγγενικές και άλλες σχέσεις που είναι πιθανόν να έχει με τους βαθμολογούμενους. Αυτό μπορεί να αποφευχθεί όταν γίνεται επιβράβευση των αξιολογητών, στις περιπτώσεις που είναι ακριβής, αντικειμενικοί και κάνουν δίκαιη αξιολόγηση.

Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο

που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατά επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

Αμοιβή είναι αυτό που εισπράττουν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης ως αντάλλαγμα για τη συμμετοχή τους στον οργανισμό. Όταν ο σύστημα αμοιβών διαχειρίζεται σωστά από τη διοίκηση η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμπυχο δυναμικό. Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής.¹⁹

Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης²⁰.

Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει πολλαπλές επιπτώσεις εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία. Η αρκετά χαμηλότερη από τις προσδοκίες ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και συνεπώς της απόδοσης, σε απεργίες και συχνές απουσίες από την εργασία.

Από την άλλη πλευρά και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους.

¹⁹Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

²⁰Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Μπένου, 2003.

Το σύστημα αμοιβής κάθε επιχείρησης για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του.

Επίσης άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθιά της να είναι ανταγωνιστικά έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας.

Οι αμοιβές να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας.

Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες. Θα πρέπει να έχουν την δυνατότητα να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.). Επίσης τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ένας από τους λόγους αυτούς είναι η συμβολή των εργαζομένων η οποία είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς.

Στόχοι και χρησιμότητα ενός αποτελεσματικού συστήματος.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για την επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Κάθε εργαζόμενος ανεξάρτητα από το είδος ή τη θέση εργασίας του, αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού οργανισμού που λέγεται επιχείρηση. Η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα

περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.²¹

Συγκεκριμένα οι αμοιβές πρέπει να εναρμονίζονται με την αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, με την αύξηση των κερδών της επιχείρησης και με την αύξηση του κόστους ζωής. Η αμοιβή της εργασίας είναι το κυριότερο και αποτελεσματικότερο μέσο για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων το οποίο χρησιμεύει ως κίνητρο για τους εργαζομένους, ως μέσο προσέλκυσης και διατήρησης εργαζομένων στην επιχείρηση, ως παράγων αύξησης της παραγωγικότητας και εξοικονόμησης κόστους και βοηθάει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και τη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας. Επίσης προσδιορίζει άμεσα την ικανοποίηση των εργαζομένων και των προστατευόμενων μελών της οικογένειας τους.

Συνοπτικά οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται πιο κάτω:²²

- **Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων.** Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.
- **Παρακίνηση, υπευθυνότητα, δέσμευση για εργαζομένους.** Η υποκινητική δύναμη του χρήματος είναι γεγονός. Αρκετοί υποστηρίζουν ότι η αμοιβή είναι ο παράγοντας υποκίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση για τον εαυτό του αλλά και για τις φυσιολογικές του ανάγκες, νιώθει ασφάλεια. Η αμοιβή για να αποτελέσει κίνητρο πρέπει να συνδέεται με την απόδοση.
Υπάρχουν και κάποιοι παράγοντες που πρέπει να ισχύουν ώστε να συνδέεται η απόδοση με την αμοιβή, όπως:
 - Αν είναι κατάλληλα επιλεγμένοι, εκπαιδευμένοι και εξοπλισμένοι να κάνουν τη δουλειά.
 - Αν πραγματικά πιστεύουν ότι η καλύτερη απόδοση θα δώσει περισσότερα χρήματα μοιάζει να είναι αποτέλεσμα τύχης ή πολιτικής. Επίσης η αμοιβή που προσφέρεται πρέπει να έχει αξία για τους εργαζομένους και να μπορούν να κερδίσουν κάτι που θέλουν, όπως μια προαγωγή ή αύξηση.

²¹ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Μπένου, 2003.

²² Werther, W. & Davis, K. Human Resource Management. McGraw-Hill Publ. Comp, 1996

- Αν δέχονται επαναπληροφόρηση ώστε να ξέρουν που βρίσκονται και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες αν χρειαστεί. Και πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης με την αμοιβή.
- **Προσέλκυση και διατήρηση εργαζομένων και στελεχών.** Η σύνδεση της αμοιβής μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της σύνθεσης του εργατικού δυναμικού. Επιχειρήσεις που παρέχουν καλά πακέτα αμοιβών προσελκύουν πιο πολλούς εργαζομένους με καλύτερα προσόντα και γίνονται πιο ανταγωνιστικές στην αγορά. Εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση τείνουν να αποκτούν μεγαλύτερο μερίδιο των αμοιβών για να κινητοποιηθούν και να παραμείνουν στην επιχείρηση. Ενώ εργαζόμενοι με χαμηλό δείκτη απόδοσης απογοητεύονται και έχουν την τάση να εγκαταλείψουν την επιχείρηση ή τον οργανισμό. Κακοπληρωμένοι εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση μπορεί να μείνουν στον οργανισμό, καθώς ανταμείβονται καλά και δεν είναι ελκυστικοί από τις άλλες επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Ενώ τα άτομα με υψηλή απόδοση νιώθουν ότι δεν αμείβονται επαρκώς και είναι πολύ πιθανόν να πάνε σε άλλο οργανισμό για εργασία. Επίσης μερικοί οργανισμοί συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση μέσω προμηθειών όπως οι ασφαλιστικές εταιρίες και οι χρηματιστηριακές εταιρίες.
- **Εξοικονόμησης κόστους εργασίας.** Σημαντικό όφελος της πληρωμής βάσει της απόδοσης είναι ότι συνδέει το κόστος των αμοιβών με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας. Με το να θέτουν οι εργοδότες ως βάση της πληρωμής την απόδοση, εξασφαλίζουν ότι το κόστος αμοιβών θα συνδέεται με τα αποτελέσματα στην επιχείρηση και έτσι είναι όταν τα αποτελέσματα είναι φτωχά και ο οργανισμός δεν είναι ικανός να πληρώσει, το κόστος αμοιβών είναι χαμηλότερο.
- **Αύξηση της παραγωγικότητας.** Όταν η απόδοση συνδέεται με τις αμοιβές, εκείνοι που είναι ικανότεροι θα κινητοποιηθούν για να οδηγήσουν σε υψηλή απόδοση. Οι εργαζόμενοι με υψηλή απόδοση εντείνουν την προσπάθειά τους να αυξήσουν τα συμβόλαια με τους πελάτες (π. χ. στις ασφαλιστικές εταιρίες), από την στιγμή που γνωρίζουν ότι θα αυξήσουν τα έσοδα τους από την παραγωγικότητα τους.

- **Υλοποίηση στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.** Ένας οργανισμός αφού έχει συλλέξει τα σωστά άτομα, τα έχει θεσπίσει το κατάλληλο σύστημα οργάνωσης της εργασίας πρέπει να τα βοηθήσει να κατανοήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους και τις ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν. Ένας βασικός μηχανισμός υπόδειξης στους εργαζομένους των στόχων της επιχείρησης είναι το σύστημα αμοιβών. Ο ρόλος του συστήματος των αμοιβών μπορεί καλύτερα να κατανοηθεί από παραδειγματικά κακής ευθυγράμμισης ανάμεσα στην απόδοση και τις αμοιβές όπως, τι μήνυμα θα δοθεί στους εργαζομένους όταν οι ανώτεροι υπάλληλοι παίρνουν μεγάλα bonus σε μια περίοδο που είναι χαμηλά τα κέρδη μιας επιχείρησης, ενώ δίνονται μηδαμινές αυξήσεις στους υπόλοιπους εργαζομένους ;
Για την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού βασικό ρόλο παίζει ο τρόπος με τον οποίο χρησιμοποιεί το σύστημα των αμοιβών για να ενημερώσει τους εργαζομένους σχετικά με το τι ανάγκες πρέπει να ικανοποιηθούν και το ρόλο τους στην επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.²³
- **Εξασφάλιση δικαιοσύνης.** Οι περισσότεροι ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσης κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.
- **Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς** πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει σαν κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για την συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.
- **Έλεγχος κόστους.** Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς διοίκησης οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.

²³ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Μπένου, 2003.

- **Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.** Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την διαμόρφωση της κουλτούρας της επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογούνται και να αμείβονται ανάλογα με το βαθμό στον οποίο ασπάζονται και υποστηρίζουν κάποιες αξίες. Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα μιας επιχείρησης, τόσο περισσότερο θα ενθαρρύνεται η υιοθέτηση κάποιων επιθυμητών συμπεριφορών μέσω του συστήματος αμοιβών. Για παράδειγμα αν μια επιχείρηση έχει κουλτούρα ποιότητας θα αμείβει τις προτάσεις για βελτιώσεις και τις προσπάθειες για εξυπηρέτηση πελατών.

Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα ΑΔ και το έργο του.

Βάσεις υπολογισμού της αμοιβής.

Ανάλογα με τη φύση της εργασίας, δηλαδή αν είναι πνευματική ή σωματική, οι εργαζόμενοι διακρίνονται σύμφωνα με τη νομοθεσία σε υπαλλήλους και εργάτες. Υπάλληλος θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει πνευματική εργασία, ενώ ο εργάτης θεωρείται ο μισθωτός που παρέχει χειρωνακτική εργασία.

Το σύστημα αμοιβής, που εφαρμόζει η κάθε επιχείρηση, εστιάζεται σε μια βάση υπολογισμού για το ποσό και πώς πρέπει να αμείβεται ο εργαζόμενος. Οι βασικές βάσεις υπολογισμού είναι οι εξής:²⁴

1. **Χρόνος.** Η αμοιβή υπολογίζεται με βάση το χρόνο που ο εργαζόμενος παραμένει στη θέση εργασίας, ανεξάρτητα από την ποσότητα και την ποιότητα έργου που παράγει και η αμοιβή αυξάνεται με την επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης, όπως υπερωρίες.

Η αμοιβή με βάση το χρόνο είναι σκόπιμη όταν :

- Οι μονάδες παραγωγής δεν μετριοούνται και δεν ξεχωρίζονται εύκολα.
- Το σύστημα επίβλεψης είναι ικανοποιητικό και οι προϊστάμενοι γνωρίζουν καλά να μετρούν την απόδοση των υφιστάμενων τους.
- Οι εργαζόμενοι έχουν μικρό έλεγχο πάνω στην ποσότητα παραγωγής ή δεν έχουν σαφής σχέση μεταξύ απόδοσης και προσπάθειας.

²⁴ Εργατικό Κέντρο Αθηνών, Οδηγός για τα δικαιώματα των εργαζομένων, Αθήνα 1995, σελ. 17-18.

- Η φύση της δουλειάς είναι τέτοια που κάθε επιτάχυνση του ρυθμού παραγωγής θα έχει δυσμενείς επιπτώσεις , για τους υπαλλήλους ή την επιχείρηση.
- Η επιχείρηση είναι εντάσεως παγίου κεφαλαίου και η παραγωγή στηρίζεται στις μηχανές και όχι στο εργατικό δυναμικό.

2. Γνώση και δεξιότητες. Για την υιοθέτηση της συγκεκριμένης βάσης είναι ότι στο συνεχώς και γρήγορα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον όπως φύση εργασιών, απαιτήσεις θέσεων εργασίας κ.λ.π. απαιτούνται εργαζόμενοι οι οποίοι λόγω ικανοτήτων , γνώσεων και δεξιοτήτων μπορούν εύκολα να ανταποκριθούν σε αλλαγές (νέες θέσεις εργασίας) και στις οποίες νέες απαιτήσεις των θέσεων εργασίας. Για αυτό το λόγο πρέπει να πληρώνονται σε προσωπική βάση γιατί έχουν προσόντα που απαιτούν οι δυσκολίες της συγκεκριμένης θέσης εργασίας) για να αποδώσουν στο μέγιστο βαθμό σε συνθήκες αυξημένων απαιτήσεων ή συχνών αλλαγών. Η αμοιβή τους ξεκινά από ένα βασικό μέγεθος και λαμβάνουν αυξήσεις , καθώς μαθαίνουν να εκτελούν άλλες εργασίες ή αποκτούν δεξιότητες μέσω από ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα εκπαίδευσης ή από τη μετακίνηση τους σε διάφορες θέσεις μέσα στην επιχείρηση.

Παράγοντες καθορισμού αμοιβών.

Για τον καθορισμό του ύψους και των επιπέδων του μισθού ή του ημερομίσθιου λαμβάνονται υπόψη και παράγοντες που σχετίζονται τόσο με την ίδια την επιχείρηση όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η αξία της εργασίας είναι εκείνη την οποία είναι πρόθυμος κάποιος να πληρώσει, οι παράγοντες που επηρεάζουν τον καθορισμό της αμοιβής είναι οι εξής:²⁵

- Αμοιβές των ανταγωνιστών. Οι αμοιβές που δίνουν οι ανταγωνίστριες επιχειρήσεις, για όμοιες ή παρόμοιες εργασίες , επηρεάζουν τα ποσά που θα πληρώσει η κάθε επιχείρηση. Ο λόγος που το κάνει η κάθε επιχείρηση είναι για να προσελκύσει ικανούς υποψηφίους, να τους κρατήσει αλλά και να έχουν διάθεση να αποδώσουν περισσότερο.
- Συνθήκες αγοράς εργασίας. Οι δυνάμεις που καθορίζουν τη ζήτηση και την προσφορά εργατικού δυναμικού επηρεάζουν το ύψος της αμοιβής που πρέπει να καταβληθεί για την απασχόληση κατάλληλου προσωπικού . Για παράδειγμα αν η ανεργία σε έναν κλάδο είναι υψηλή αυτό οδηγεί τους εργοδότες στην καταβολή χαμηλών αμοιβών.

²⁵ Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

- Κυβερνητική πολιτική και νομοθετικές ρυθμίσεις, που έχουν υποχρεωτικό χαρακτήρα και δεσμεύουν τις επιχειρήσεις σε θέματα ωραρίου (π. χ. 38 ώρες την εβδομάδα), κατώτατο όριο αμοιβής, αμοιβής της υπερωρίας, κ.λ.π.
- Κόστος ζωής και πληθωρισμός. Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός δεν σχετίζονται άμεσα με την απόδοση στη θέση εργασίας. Οι εργαζόμενοι όμως τα λαμβάνουν πολύ σοβαρά υπόψη στις διεκδικήσεις τους και επηρεάζονται σαφώς στη διάθεση τους να αποδώσουν. Για αυτό οι επιχειρήσεις επιδιώκουν οι αμοιβές και οι αυξήσεις που δίνονται κάθε φορά να καλύπτουν το συμβατικό κόστος ζωής και τον πληθωρισμό σε όλα τα επίπεδα.
- Οικονομική κατάσταση / δυνατότητες της ίδιας επιχείρησης. Εκτός από τη διάθεση της επιχείρησης ή την πίεση που δέχεται για να καταβάλει αυξημένες αμοιβές, αυτό τελικά θα επηρεασθεί και από την οικονομική της δυνατότητα να τις καταβάλλει.
- Πίεση και δύναμη των σωματείων. Οι εργαζόμενοι μέσα από τα συνδικάτα τους, ασκούν πίεση για αυξήσεις στις αμοιβές από αυτά που η επιχείρηση προτίθεται ή δύναται να παράσχει.
- Στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης. Για την επίτευξη στρατηγικών στόχων , όπως η επέκταση της επιχείρησης διεθνώς, ανάπτυξη δραστηριοτήτων, παραγωγικότητας κ.λ.π. είναι απαραίτητη η συμμετοχή και συμβολή των εργαζομένων. Αυτή μπορεί να επιτευχθεί μέσα από ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών και ειδικών κινήτρων.
- Απαιτήσεις και αξία της θέσης εργασίας . Είναι αυτονόητο ότι η κάθε εργασία απαιτεί διαφορετικούς βαθμούς υπευθυνότητας, πρωτοβουλίας , τεχνικής δεξιότητας κ.λπ. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη για τον προσδιορισμό της αξίας της εργασίας και κατ' επέκταση για το ποσό πρέπει να πληρώνεται.

Η διεθνής αλλά και εθνική πρακτική έχει αποδείξει ότι για τον καθορισμό της αμοιβής οι επιχειρήσεις δεν λαμβάνουν υπόψη όλους τους παράγοντες ταυτοχρόνως, ούτε βέβαια τους αποδίδουν ίσο συντελεστή βαρύτητας γιατί θα οδηγούσε σε υπερβολικά πολύπλοκους υπολογισμούς. Τα κριτήρια που συνήθως λαμβάνονται υπόψη είναι: οι οικονομικές δυνατότητες, οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις.

Συστήματα αμοιβής Εργαζομένων.²⁶

Κάθε επιχείρηση έχει ως κύριο στόχο να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα αμοιβής. Με λίγα λόγια να προσδιορίσει τα στοιχεία και τη μεταξύ τους σχέση , όσο αφορά την αμοιβή των εργαζομένων. Τα κύρια στοιχεία είναι ο βασικός μισθός , η κλιμάκωση αυξήσεων, η φύση, κατηγορία και σχετική αξία της εργασίας, η απόδοση στη θέση εργασίας , η αρχαιότητα και τα προσόντα.

Έρευνα αγοράς για αμοιβές.

Για να μπορεί να αποφασίσει μια επιχείρηση πόσο θα πληρώσει για μια συγκεκριμένη δουλειά θα πρέπει να γνωρίζει πόσο αυτή πληρώνεται στην αγορά. Δηλαδή πρέπει να συγκεντρώσει στοιχεία για τη βασική αποζημίωση (μισθός), τα κίνητρα και τις πρόσθετες παροχές που παρέχονται.

Πολλοί τρόποι έχουν παρουσιαστεί για τη συλλογή αυτών των στοιχείων. Στην πράξη έχει αποδειχθεί ότι οι πρεισσότεροι εργοδότες συλλέγουν τα στοιχεία άτυπα , σε προφορική βάση από άλλους εργοδότες. Οι προκηρύξεις θέσεων σε περιοδικά και εφημερίδες αποτελούν σημαντικό στοιχείο για τις παρεχόμενες αμοιβές. Επίσης σημαντικό ποσοστό εργοδοτών χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα ερευνών που πραγματοποιούν επίσημοι κρατικοί και επαγγελματικοί φορείς. Πολύ λίγοι εργοδότες διεξάγουν οι ίδιοι έρευνα αγοράς, για αμοιβές. Ανάλογα με τη μέθοδο έρευνα αγοράς που χρησιμοποιεί ο εργοδότης θα πρέπει να δώσει προσοχή στα εξής :

- Το μέγεθος δείγματος των συμμετεχόντων , στην έρευνα, να είναι στατιστικά αξιοποιήσιμο όπως αριθμός επιχειρήσεων, μέγεθος επιχειρήσεων κ.λπ.
- Τα στοιχεία να είναι πρόσφατα.
- Να αντιπροσωπεύεται όσο γίνεται μεγαλύτερος αριθμός θέσεων εργασίας.
- Οι ομάδες εργασιών να μην είναι ούτε λίγες ούτε υπερβολικά πολλές.
- Να εξασφαλίζεται η συγκρισιμότητα των περιγραφών των θέσεων εργασίας.

²⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Μπένου, 2003.

Αξιολόγηση εργασίας.

Η διαδικασία προσδιορισμού της σχετικής αξίας της κάθε εργασίας , στη βάση ακριβούς και ολοκληρωμένης ανάλυσης , ορίζεται ως αξιολόγηση εργασίας. Είναι μια τυπική και συστηματική σύγκριση του περιεχομένου των εργασιών για να προσδιορισθεί η σχετική αξία της κάθε μιας. Με βάση αυτή την αξία καθορίζεται μια ιεράρχηση των αμοιβών.

Η σύγκριση των εργασιών γίνεται για εκείνα τα κριτήρια ή παράγοντες που μπορούν να προσδιορισθούν και είναι κρίσιμα για την εκτέλεση και απόδοση στη θέση εργασίας. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν και το περιεχόμενο της εργασίας. Με δεδομένη τη διαφορετικότητα των εργασιών στη σημερινή εποχή δεν υπάρχει συγκεκριμένος αριθμός παραγόντων σύγκρισης , που θα χρησιμοποιούσαν όλοι οι εργοδότες. Αυτοί προσδιορίζονται ανάλογα με τη φύση της εργασίας και τη μέθοδο έρευνας που θα χρησιμοποιηθεί . Οι παράγοντες που θεωρούνται κοινοί για τις περισσότερες εργασίες και για να μπορεί να γίνει σύγκριση, είναι²⁷: δεξιότητες, προσπάθεια, υπευθυνότητα, φυσικές συνθήκες.

Στην κάθε επιχείρηση και ιδιαίτερα στις μεγάλες εκτελούνται πλήθος εργασιών και είναι δύσκολο να προσδιορισθούν , για όλες , οι ίδιοι παράγοντες με βάση τους οποίους θα συγκριθούν. Για αυτό, είναι σκόπιμο και απαραίτητο , οι εργασίες να ομαδοποιούνται με βάση κοινά χαρακτηριστικά (π. χ. πωλητές, τεχνίτες, προϊστάμενοι κ.λπ.) και για κάθε ομάδα να προσδιορισθούν κοινοί παράγοντες / κριτήρια αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση των εργασιών γίνεται από ομάδες ειδικών (π. χ. σύμβουλοι επιχειρήσεων) ή από ομάδα των ειδικών της επιχείρησης , που αποτελείται από φορείς των θέσεων εργασίας, προϊστάμενοι, στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων . Το έργο αυτής της ομάδας ή επιτροπής είναι να προσδιορίσει τις θέσεις κλειδιά ή οδηγούς που θα αξιολογηθούν και που γύρω από αυτές θα αξιολογηθούν και οι υπόλοιπες με βάση τη συγγένεια του περιεχομένου, να προσδιορίσει τους παράγοντες / κριτήρια με βάση τα οποία αυτές θα συγκριθούν μεταξύ τους και για να προσδιορίσει την αξία της κάθε μιας από αυτές.

Μέθοδοι αξιολόγησης εργασίας.

²⁷ R. Henderson , Compensation Management, Rewarding Performance, 6th ed., Prentice- Hall, New Jersey, 1994.

Η αξιολόγηση εργασιών είναι μια υποκειμενική διαδικασία και η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της αξίας της κάθε εργασίας θα μειώσει ή θα αυξήσει τον όλο βαθμό υποκειμενικότητας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης εργασιών παρουσιάζονται με βάση τον βαθμό απλότητας αλλά και υποκειμενικότητάς τους, ξεκινώντας από την περισσότερη υποκειμενική.²⁸

- Μέθοδος διαβάθμισης ή απλής κατάταξης . Είναι η πιο απλή μέθοδος ,όπου δεν απαιτεί αρκετό χρόνο και χρήμα και αυτή την μέθοδο την χρησιμοποιούν οι μικρές επιχειρήσεις. Η επιτροπή αξιολόγησης συνήθως είναι ο ίδιος επιχειρηματίας ή ομάδα από τη Διοίκηση. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο , η κάθε εργασία στο σύνολο της με βάση ένα κριτήριο όπως απαιτούμενη γνώση, τεχνικές δεξιότητες συγκρίνεται η κάθε μια από τις άλλες. Με αυτό το τρόπο δημιουργείται μια ιεραρχική κατάταξη εργασιών με βάση τη σχετική τους αξία (βαθμός κριτηρίου αξιολόγησης).
- Μέθοδος των συντελεστών (σημείων) βαρύτητας. Για να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος χρειάζεται, για κάθε εργασία , να προσδιορισθούν εκείνοι οι παράγοντες-χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητοι για να εκτελεσθεί επιτυχώς. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι απαιτήσεις απέναντι στον φορέα της θέσης εργασίας όπως εμπειρία, γνώσεις, πρωτοβουλία κ.λπ. Μετά αυτοί οι παράγοντες αξιολογούνται ως προς το πόσο σημαντικοί είναι για την κάθε εργασία, και ανάλογα με αυτή τη βαρύτητα λαμβάνουν έναν αριθμό σημείων ή πόντων.
- Μέθοδος ταξινόμησης κατά κλάσεις ή ομάδες. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως στο δημόσιο τομέα και είναι πολύ απλή στην εφαρμογή της. Όλες οι εργασίες μιας επιχείρησης κατηγοριοποιούνται σε ομάδες. Κάθε ομάδα (κλάση) αποτελείται από εργασίες όμοιες ή παρόμοιες στο περιεχόμενο όπως πωλήσεων , γραμματειακής φύσεως κ.λπ. Αυτή η κατηγοριοποίηση γίνεται με βάση κάποιους κοινούς παρανομαστές ή κριτήρια όπως δεξιότητες, γνώση, υπευθυνότητα, εμπειρία κ.λπ. Από την στιγμή που θα

²⁸ Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

καθοριστούν αυτές οι ομάδες ταξινομούνται ως προς την αξία τους, με βάση τα εν λόγω κριτήρια και κάθε εργασία τοποθετείται στην ανάλογη κατηγορία. Η συγκεκριμένη τοποθέτηση των εργασιών σε ομάδες γίνεται συγκρίνοντας την περιγραφή της κάθε εργασίας με την περιγραφή της ομάδας (κλάσης).

Αυτή η μέθοδος και η μέθοδος της απλής κατάταξης παρουσιάζουν το μειονέκτημα της υποκειμενικότητας, το οποίο περιορίζεται κάπως με τη σύνταξη της περιγραφής για κάθε ομάδα εργασιών. Άλλο μειονέκτημα θεωρείται και η υποκειμενική κρίση για την τοποθέτηση των εργασιών στις διάφορες ομάδες, αφού πολλές εργασίες φαίνεται να ταιριάζουν σε περισσότερο από μία ομάδες. Το μεγάλο της πλεονέκτημα είναι ότι με τη δημιουργία ομάδων εργασιών όλες οι εργασίες σε μια επιχείρηση, όσο πολλές και αν είναι, μπορούν να αξιολογηθούν εντασσόμενες σε κάποια ομάδα.

- Μέθοδος της σύγκρισης των παραγόντων /χαρακτηριστικών. Η τεχνική σύγκρισης των χαρακτηριστικών είναι μια ποσοτική μέθοδος αξιολόγησης των θέσεων εργασίας. Παρουσιάζεται με πολλές παραλλαγές και αποτελεί μια από τις ευρύτερα εφαρμοσμένες, αλλά και πιο πολύ σύνθετες μεθόδους αξιολόγησης. Με τη μέθοδο σύγκρισης των χαρακτηριστικών, κατατάσσεται η κάθε εργασία πολλές φορές – μια φορά για κάθε μετρίσιμο παράγοντα που επιλέγεται. Για παράδειγμα, οι εργασίες μπορεί να καταταχθούν πρώτα με βάση το χαρακτηριστικό «δεξιότητες», έπειτα να καταταχθούν με βάση τις απαιτήσεις τους σε «πνευματικές ικανότητες», μετά να καταταχθούν με βάση την απαιτούμενη «υπευθυνότητα». Στη συνέχεια αυτές οι κατατάξεις συνυπολογίζονται για κάθε εργασία ώστε να προκύψει ένα άθροισμα από τις θέσεις που έλαβε, η κάθε εργασία στις διάφορες κατατάξεις.

Συστήματα κινήτρων.²⁹

Οι επιχειρήσεις και ιδιαίτερα αυτές του ιδιωτικού τομέα, για να παρακινήσουν το προσωπικό τους και για να το επιβραβεύσουν για την επίτευξη κάποιων αποτελεσμάτων, παρέχουν κίνητρα και βραβεία. Σε κάθε επιχείρηση τα παρεχόμενα κίνητρα και βραβεία πρέπει να αποτελούν να

²⁹ Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

υποσύστημα το λεγόμενο σύστημα ανταμοιβών στο οποίο θα συνδέεται άμεσα η πληρωμή με την επίτευξη προκαθορισμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων με τα καθορισμένα πρότυπα απόδοσης, σε ατομικό , ομαδικό και επιχειρησιακό επίπεδο.

Στην πράξη , κίνητρα είναι τις περισσότερες φορές οικονομικά, δηλαδή οι εργαζόμενοι λαμβάνουν οικονομική αποζημίωση για τα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν. Είναι όμως και μη οικονομικά δηλαδή δεν υπάρχει άμεση οικονομική σχέση μεταξύ απόδοσης και κινήτρου, υπάρχει όμως ηθική επιβράβευση για την καλή απόδοση , την άψογη συμπεριφορά, πρωτοβουλίες (π. χ. τιμητικές πλακέτες , άδειες μετ' αποδοχών , πληρωμένες διακοπές κ.λπ.) Τα βασικά πλεονεκτήματα ενός συστημάτων κινήτρων/ βραβείων είναι :

- Καθορίζει μια άμεση και σαφή σχέση μεταξύ απόδοσης και πληρωμής.
- Δημιουργεί μια κουλτούρα των εργαζομένων προσανατολισμένη προς τη δράση και τα αποτελέσματα.
- Προσελκύει άτομα ικανά και με διάθεση να επιτύχουν και να διακριθούν .
- Ενθαρρύνει την επιχειρηματική νοοτροπία και συμπεριφορά, στελεχών και εργατοϋπαλλήλων.
- Βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητα του όλου συστήματος αμοιβής.
- Βοηθά στην παραμονή άξιων και ικανών εργαζομένων, που αισθάνονται ότι ανταμείβονται για όσα πραγματικά επιτυγχάνουν.

Από την εφαρμογή όμως του συστήματος κινήτρων , αν δεν προσεχθούν κάποια βασικά σημεία, μπορεί να παρουσιαστούν τα πιο κάτω μειονεκτήματα :

- Καταστάσεις και αίσθημα άνισης ανταμοιβής.
- Εστίαση του ενδιαφέροντος (των εργαζομένων και κυρίως των στελεχών) σε βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι σε μακροχρόνιους στόχους.
- Ελάχιστη παρακίνηση ή και δημιουργία αρνητικού κλίματος αν η απόδοση της επιχείρησης επηρεάζεται (αρνητικά) από εξωγενείς παράγοντες .
- Πιθανή μείωση του συνεργατικού πνεύματος αλλά και δημιουργία συγκρουσιακών καταστάσεων.

Τα συστήματα κινήτρων δεν οδηγούν πάντοτε στην βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να συμβεί αν τα κίνητρα δεν ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και αν η

διοίκηση δεν έχει δώσει την απαραίτητη προσοχή στο σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιων συστημάτων. Επίσης η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται άμεσα από το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον. Ένα σύστημα κινήτρων, είναι περισσότερο πιθανό να φέρει αποτελέσματα σε μια επιχείρηση όπου το ηθικό είναι υψηλό, οι εργαζόμενοι έχουν την πεποίθηση ότι αντιμετωπίζονται δίκαια, υπάρχει αρμονική σχέση υφισταμένων και διοίκησης και οι συνθήκες απασχόλησης είναι καλές.

Για να έχει θετικά αποτελέσματα ένα σύστημα κινήτρων θα πρέπει οι εργαζόμενοι να το θέλουν. Αυτό εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένα θα εισάγει η διοίκηση ένα τέτοιο σύστημα και κατά πόσο θα πείσει τους εργαζομένους να συμμετέχουν στην ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος κινήτρων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να ξεχωρίσουν την σχέση μεταξύ των κινήτρων και της εργασιακής τους απόδοσης. Η σχέση αυτή είναι περισσότερο φανερή αν υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια ποιότητας ή ποσότητας, όπου μπορούν να κρίνουν οι ίδιοι την απόδοσή τους. Ακόμη για την επιτυχία τέτοιων συστημάτων είναι αναγκαία η δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων ότι θα ανταπεξέλθουν στα ήδη ορισθέντα κριτήρια. Είναι απαραίτητο να υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη και κατανόηση μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενων, η οποία μπορεί να επιτευχθεί μόνο μέσα από ανοικτή και αμφίπλευρη επικοινωνία.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί της επιτυχίας για τα συστήματα κινήτρων, γιατί αντικατοπτρίζει τη σημασία των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση. Μπορούμε να αναφέρουμε και ένα παράδειγμα, αν η επιχείρηση ή ένας οργανισμός θέλει να είναι πρώτη στη ποιότητα, τότε τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να διαμορφώνονται υπό το πρίσμα της ικανοποίησης των πελατών, να επικεντρώνονται στην επικαιρότητα και να μην επιτρέπουν τυχόν λάθη. Αν ο στόχος όμως είναι η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής, τότε θα πρέπει να δοθεί έμφαση στη μείωση του κόστους ή την αύξηση της παραγωγικότητας με βασική επίπτωση τη χαμηλότερη ποιότητα του προϊόντος. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις δίνουν προσοχή στην ποιότητα, στον έλεγχο του κόστους, ή την παραγωγικότητα, όταν αποφασίσουν να εφαρμόσουν συστήματα κινήτρων.

Τα συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγικότητα μπορούν να μειώσουν το άμεσο εργατικό κόστος, αλλά για να αποδώσουν θα πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται με το σωστό τρόπο.

Για να επιτύχουν τα συστήματα κινήτρων πρέπει να τηρηθούν οι παρακάτω προϋποθέσεις :

- Να είναι απλά και σαφή. Οι κανόνες θα πρέπει να είναι σαφείς, λιτοί και κατανοητοί.

- Τα κίνητρα και βραβεία να δίνονται σε τακτή βάση.
- Το ύψος των κινήτρων και βραβείο να μη λειτουργεί ως υποκατάστατο ή συμπληρωματικό μιας χαμηλής βασικής αμοιβής .
- Οι επιδιωκόμενοι στόχοι να είναι σαφείς και επιτεύξιμοι . Κάθε εργαζόμενος να προσδοκά ότι μπορεί να κερδίσει από την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος.
- Το ύψος της πληρωμής να είναι σχετικά υψηλό, ώστε να μην θεωρείται από τους εργαζομένους ότι δεν ανταμείβει τη προσπάθεια και τα επιτεύγματα του.
- Να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη οι ανάγκες των εργαζομένων (ανάλογα με την ηλικία, τη βαθμίδα, χρόνια υπηρεσίας κ.λπ.), πέρα από τις ανάγκες/ στόχους που θέτει η επιχείρηση.
- Τα προσδοκώμενα οφέλη και το αναμενόμενο κόστος πρέπει να είναι μετρήσιμα, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον κάθε εργαζόμενο.

Κίνητρα για τους εργατοϋπαλλήλους.³⁰

Η ευελιξία περιγράφει το σχεδιασμό των συστημάτων κινήτρων για μη διοικητικά στελέχη. Για παράδειγμα , η τεχνολογία, το είδος των εργασιών ή επιχειρησιακοί στόχοι επιδρούν στην επιλογή , από την επιχείρηση, του συστήματος κινήτρων. Ακόμη όταν οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε ομάδες είναι προτιμότερο να υιοθετηθεί ένα ομαδικό σύστημα κινήτρων καθώς η ατομική προσπάθεια μπορεί μα μην είναι εύκολα αναγνωρίσιμη, μέσα από τη συνολική προσπάθεια. Τα στελέχη συχνά επισημαίνουν ότι η ανταμοιβή των εργαζομένων στα πλαίσια της ομαδικής προσπάθειας , ελαττώνει τον ανταγωνισμό και την αντιζηλία και προωθεί τη συνεργασία και το ενδιαφέρον για τη συνολική απόδοση της μονάδας.

Αμοιβή με το κομμάτι.

Σε ένα απόλυτο σύστημα αμοιβής με το κομμάτι, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Η αποζημίωση τους καθορίζεται από τον αριθμό των

³⁰ Χυτήρης, Λ. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, 2001.

μονάδων που θα παράγουν π.χ. καρέκλες, βάψιμο ανά τετραγωνικά μέτρα κ.λπ. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν αυτό το σύστημα κινήτρων για διάφορους λόγους, κυρίως όμως επιτρέπει στην επιχείρηση να εκτιμήσει το εργατικό κόστος με ικανοποιητική ακρίβεια , καθώς είναι σταθερό για κάθε παραγόμενη μονάδα.

Παρά τα πλεονεκτήματα που έχουν τα συστήματα αμοιβής με το κομμάτι, υπάρχουν και μειονεκτήματα που αντισταθμίζουν τη χρησιμότητα τους. Είναι δύσκολο να δημιουργηθούν πρότυπα παραγωγής/απόδοσης για διάφορους τύπους εργασίας. Η αμοιβή με το κομμάτι μπορεί να λειτουργεί ως εμπόδιο στη φιλοσοφία της επιχείρησης που προωθεί τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων , τη δημιουργικότητα, ή την ομαδική επίλυση προβλημάτων γιατί καθένας από τους στόχους αυτούς μπορεί να απορροφήσει το χρόνο και να μειώσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Επίσης αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια αύξηση στην παραγωγικότητα τους θα προκαλέσει την απόρριψη των συναδέλφων τους, τότε υπάρχει πιθανότητα να αποφύγουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στην εργασία τους .

Ατομικά βραβεία.

Το βραβείο είναι κίνητρο με τη μορφή πληρωμής , το οποίο λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασικά αμοιβή. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή , η οποία αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους , ενώ για τους εργαζόμενους ήδη υπάρχει η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής. Η αμοιβή με τη μορφή του βραβείου μπορεί να βασίζεται στον αριθμό των μονάδων που παράγει κάθε εργαζόμενος, όπως στην περίπτωση της αμοιβής με το κομμάτι.

Τα βραβεία μπορούν ακόμα να καθοριστούν βάσει της μείωσης του κόστους, της βελτίωσης της ποιότητας, ή των κριτηρίων απόδοσης που έχει θέσει η επιχείρηση.

Ομαδικά βραβεία.

Η ομαδική δουλειά και ο συντονισμός μεταξύ των εργαζομένων έχουν μεγάλη σημασία όταν η παραγωγή έχει γίνει περισσότερο αυτοματοποιημένη, και καθώς η συνεισφορά αυτών που συμβάλλουν εμμέσως στην παραγωγή έχει αυξηθεί, και τα ομαδικά συστήματα κινήτρων έχουν

ευρεία εφαρμογή. Τα ομαδικά προγράμματα κινήτρων ανταμείβουν τα μέλη της ομάδας με βραβείο/ κίνητρο , όταν υπερβαίνουν τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης. Καθώς οι επιχειρήσεις δημιουργούν ομάδες εργασίας, ψάχνουν στρατηγικές αμοιβής που θα ενισχύουν τους συγκεκριμένους στόχους της ομάδας και θα βοηθούν στην καλλιέργεια ενός ψυχολογικού κλίματος , το οποίο θα ενδυναμώσει την ομαδική συνεργασία.

Οι επιχειρήσεις συνήθως ακολουθούν τρία βήματα κατά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή ομαδικών συστημάτων κινήτρων.

- Πρώτον, θέτουν τα κριτήρια απόδοσης πάνω στα οποία θα στηριχτούν τα προγράμματα κινήτρων. Οι βελτιώσεις στην αποτελεσματικότητα, η ποιότητα του προϊόντος ή η μείωση του κόστους υλικών ή του εργατικού κόστους, είναι τα πιο συνηθισμένα κριτήρια. Οι απαραίτητες πληροφορίες για το ποσό του βραβείου ανακοινώνονται στους εργαζόμενους κάθε μήνα ή κάθε εβδομάδα, συνοδευόμενες με τις αναγκαίες επεξηγήσεις αν θα δοθεί το βραβείο ή αν δεν δοθεί.
- Δεύτερον, το ποσό του βραβείου πρέπει να ορίζεται. Το ακριβές επίπεδο του ύψους των κινήτρων εξαρτάται από την συνολική απόδοση της ομάδας και την απόδοση της εταιρίας μέσα σε ένα χρόνο. Τα ομαδικά κίνητρα μπορούν να δίδονται μια φορά το χρόνο.
- Τρίτον, καθιερώνεται ένας τύπος αμοιβών , ο οποίος και αναλύεται πλήρως από τους εργαζομένους . Το ομαδικό βραβείο μπορεί να διανεμηθεί στους εργαζομένους ισόποσα, σε αναλογία με το βασικό τους μισθό, ή βάσει της σχετικής συνεισφοράς τους στην ομάδα

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο.

Μια άλλη συνήθης τεχνική κινήτρων είναι η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο, η οποία ορίζει την αμοιβή- κίνητρο βάσει ενός προκαθορισμένου «πρότυπου χρόνου που απαιτείται για να ολοκληρωθεί η εργασία. Για παράδειγμα , αν ο πρότυπος χρόνος για να βάψουμε ένα σπίτι σαράντα τετραγωνικά μέτρα είναι έξι ώρες και ο εργάτης ολοκληρώσει το βάψιμο στις πέντε ώρες , τότε η πληρωμή του θα αντιστοιχεί στις έξι ώρες. Η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο ταιριάζει σε εργασίες κύκλου ή σε εργασίες που δεν είναι επαναληπτικές και απαιτούν ποικιλία δεξιοτήτων από τον εργαζόμενο.

Ενώ η αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο είναι ικανή να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο με αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η ποιότητα του προϊόντος, της συντήρησης του εξοπλισμού και της σωματικής τους ακεραιότητας.

Κίνητρα για επόπτες και στελέχη.

Οι αυξήσεις κατ'αξίαν ή λόγω απόδοσης αποτελούν ένα από τα πιο ευρέως διαδεδομένα συστήματα κινήτρων , για όσους διοικούν (επόπτες και στελέχη). Οι αυξήσεις κατ' αξίαν μπορούν να αποδειχθούν παρακινητικές για τους ασκούντες διοίκηση, πωλητές και τους επαγγελματίες, μόνο όταν τα στελέχη αυτά αντιλαμβάνονται τις αυξήσεις ως άμεσο επόμενο της ανάλογα καλύτερης απόδοσής τους.

Για να είναι όμως ευδιάκριτη στους εργαζομένους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Πολύ σημαντικό είναι το ότι οι αυξήσεις οι βασισμένες στην αξία, πρέπει να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις. Οι αυξήσεις κατ' αξίαν βασίζονται στο σύστημα πληρωμής με βάση την απόδοση τότε, όταν η απόδοση μειώνεται , δεν πρέπει να χορηγούνται τέτοιου είδους πληρωμές.

Οι αυξήσεις κατ'αξίαν δεν πετυχαίνουν πάντα το σκοπό τους . Μια αύξηση κατ' αξίαν μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται . Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν την βλέπουν ότι σχετίζεται με την απόδοση τους. Επίσης οι εργαζόμενοι σε κάποιες επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις γιατί πολλές φορές δεν εμπιστεύονται την διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί πολλές φορές όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξίαν, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία. Ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίζουν με την άνοδο του κόστους της ζωής.

Αξίζει να αναφέρουμε και τα προβλήματα που συνήθως δημιουργούνται από την εφαρμογή συστημάτων αμοιβής κατ' αξίαν όπως :

- Τα χρήματα που απατούνται για αυξήσεις κατ'αξίαν μπορεί να μην είναι αρκετά για να αυξηθεί ικανοποιητικά ο βασικός μισθός των υπαλλήλων.

- Μπορεί να υπάρχει έλλειψη ειλικρίνειας και συνεργασίας μεταξύ υφιστάμενων και διοίκησης.
- Οι εργαζόμενοι μπορεί να μην πιστεύουν ότι οι ανταμοιβές τους συνδέονται άμεσα με την προσπάθεια και την απόδοση τους,
- Ακόμα και αν οι αυξήσεις κατ' αξίαν καθορίζονται με βάση την απόδοση τα κέρδη των υπαλλήλων μπορεί να αντισταθμίζονται από τον πληθωρισμό και τους φόρους υψηλών εισοδημάτων.

Κίνητρα για τους πωλητές.

Ο ενθουσιασμός και δυναμισμός που πρέπει να επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι, στις περισσότερες εργασίες πωλήσεων, απαιτούν τη μέγιστη παρακίνηση τους. Το γεγονός αυτό και η ανταγωνιστική φύση των πωλήσεων, εξηγούν γιατί τα κίνητρα χρησιμοποιούνται ευρέως για τους πωλητές. Τα συστήματα κινήτρων πρέπει να παρέχουν μια πηγή παρακίνησης, από την οποία θα πηγάζουν συνεργασία και εμπιστοσύνη. Η παρακίνηση είναι πολύ σημαντική για τους εξωτερικούς πωλητές, γιατί δεν υπάρχει δυνατότητα να επιβληθούν σωστά. Οι υπάλληλοι αυτοί πρέπει να έχουν υψηλό αίσθημα αυτοπειθαρχίας.

Τα συστήματα κινήτρων για τους πωλητές είναι πολύπλοκα, εξαιτίας των μεγάλων διαφορών στους τύπους των εργασιών που έχουν σχέση με τις πωλήσεις. Αυτοί οι τύποι εργασιών ξεκινούν από τους απλούς πωλητές καταστημάτων μέχρι τους βιομηχανικούς πωλητές οι οποίοι παρέχουν συμβουλευτικές και τεχνικές υπηρεσίες υψηλού επιπέδου. Η απόδοση των πωλητών μπορεί να μετρηθεί από τον όγκο των πωλήσεων και από την ικανότητα τους να ανοίγουν καινούργιους λογαριασμούς (νέοι πελάτες). Κριτήρια ακόμη για την απόδοση των πωλητών είναι και η ικανότητα τους στην προώθηση νέων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και η δυνατότητα τους να παρέχουν και βοήθεια στον πελάτη.

Παρόλα αυτά είναι πολύ δύσκολο να αναπτύξει κανείς κριτήρια για την απόδοση των πωλητών, γιατί η απόδοση τους επηρεάζεται συχνά από εξωτερικούς παράγοντες που δεν μπορούν να ελεγχθούν. Οι οικονομικές και εποχικές διακυμάνσεις, ο ανταγωνισμός των πωλήσεων, οι αλλαγές στη ζήτηση μπορούν να επηρεάσουν την ατομική επίδοση ενός πωλητή.

Επίσης τα στελέχη κατά το σχεδιασμό συστημάτων κινήτρων για τους πωλητές αντιμετωπίζουν το πιο κάτω πρόβλημα: πώς να ανταμείψουν την προσπάθεια που επιφέρει περισσότερες πωλήσεις και την ίδια στιγμή πώς να ανταμείψουν για τις ενέργειες που συνεισφέρουν έμμεσα στις πωλήσεις ; Και ένα άλλο πρόβλημα είναι ότι οι πωλητές πρέπει να λαμβάνουν ένα σταθερό εισόδημα.

Επίλογος

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία λόγω των διαφόρων εργασιών που επιτελούνται. Η κάθε επιχείρηση και οργανισμός έχει ως πρόκληση να αναμορφώσει το παρόν σύστημα και να βελτιώσει την απόδοσή της, την αποτελεσματικότητα της, να γίνει πιο αξιοκρατική αλλά και πιο οικονομική. Όλο αυτό παρουσιάζεται ως ένα πολύ δύσκολο εγχείρημα το οποίο μπορεί να επιτευχθεί με την δημιουργία και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Το νέο σύστημα θα πρέπει να έχει ως στόχο του την αποτελεσματικότητα, την αύξηση της απόδοσης, τη βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας αλλά και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Με την επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου, όπου θα καθορίζονται τα πρότυπα και τα κριτήρια απόδοσης, βάση της ανάλυσης των θέσεων εργασίας, θα αυξηθεί η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια.

Επομένως το σύστημα που θα δημιουργηθεί θα πρέπει να είναι ευέλικτο, να αποσκοπεί στην εξέλιξη του εργαζομένου και μέσα από αυτόν και η επιχείρηση. Όταν η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι αντικειμενική και ο ανώτερος του τον επαινεί όπως του αξίζει με βάση τις επιδόσεις του, άμεσα αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του και εργάζεται με περισσότερο ζήλο. Για να μπορέσει να στεφθεί με επιτυχία η εφαρμογή του νέου συστήματος θα πρέπει να το αποδεχτούν οι εργαζόμενοι. Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ένα σύστημα, ακόμη και εάν είναι το καλύτερο για μια επιχείρηση από την στιγμή που δεν θα το υποστηρίζουν αυτοί που τίθεται να το εφαρμόσουν, τότε το σύστημα δεν θα εφαρμοστεί με επιτυχία. Με την δημιουργία νέων τρόπων αξιολόγησης θα εξασφαλίσει ποιότητα στη λειτουργία των υπηρεσιών. Εξάλλου ένα αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα μετρά την απόδοση και βελτίωση είναι επιθυμία και των ίδιων των εργαζομένων.

Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν αλλά μπορούν να μειωθούν είτε στον τύπο είτε στην ένταση, αν λάβουμε υπόψη τα πιο κάτω μέτρα :

- Εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (όπως ανταμοιβή, προαγωγή, εκπαίδευση), τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα ακριβή σφάλματα τα οποία πρέπει να αποφεύγονται.

- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης . Συνεχής καταγραφή συμπεριφορών και επιδόσεων.
- Επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων (ανάλογα με το σκοπό της αξιολόγησης) και κλιμάκων βαθμολογίας .
- Επιβράβευση των προϊστάμενων – αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.
- (Επανα)καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων, όπου είναι δυνατόν και προτύπων απόδοσης .

Επίσης η ενημέρωση του προϊστάμενου – αξιολογητή προς τους υφιστάμενους, για το πως αξιολογήθηκε η απόδοση τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να την βελτιώσουν, είναι από τα πιο σημαντικά βήματα. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ξέρουν και να συζητούν πως τα κατάφεραν, σε σχέση με τις απαιτήσεις των προϊστάμενων τους και τους στόχους της επιχείρησης .

Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος πρέπει να συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς της απόδοσης και τους τρόπους βελτίωσής της. Ο προϊστάμενος πρέπει να ακούει, να δέχεται και να ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφισταμένου του.

Ακόμη ο προϊστάμενος πρέπει να σχολιάζει το τι πήγε καλά και τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσο αφορά την απόδοση , να δώσει τη δυνατότητα στον υφιστάμενο του να του εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει τη βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα προτεινόμενα σχέδια βελτίωσης της απόδοσης του, με αποτέλεσμα να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά σημεία και να μειωθούν ή να απαλειφθούν.

Αξίζει ακόμη να αναφέρουμε ότι ο προϊστάμενος πρέπει να αξιοποιεί τα δεδομένα της αξιολόγησης των εργαζομένων και να προτείνει τρόπους ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας τους στο μέλλον και να εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των υπαλλήλων του , να βοηθά τους εργαζομένους να βρουν αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντα τους. Να παρέχει στους εργαζομένους πληροφορίες για την πρόοδο τους και ο προϊστάμενος να ενθαρρύνει τους υφισταμένους για να συνεχίσουν προς μια θετική κατεύθυνση ή να τους αποτρέπει από μη επιθυμητές για την επιχείρηση συμπεριφορές. Ακόμα και αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μην ξέρει που βαδίζει ,πως μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει, αν ξέρει ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες.

Βιβλιογραφία.

1. Ζαβλανό, Μ. Οργανωτική συμπεριφορά, Έλλην, 1999.
2. Κανελλόπουλος, Σ. Διοίκηση Προσωπικού, 1991.
3. Μούζα- Λαζαρίδη, Μ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κριτική, 2006.
4. Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανικούλα, 2010.
5. Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Μπένου, 2003.
6. Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, 2004.
7. Χυτήρης, Α. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (εκδοσης Interbooks, Αθήνα 2001) .
8. R.Noë, J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Επιστημονική επιμέλεια: Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, (εκδοσης Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β').
9. Henderson, R. Compensation Management, Rewarding Performance, Prentice- Hall, 1994.
10. Fox, S. et. al. , Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, 1994 .
11. Nebeker, M. D. & B. C. Tatum, M. D. The Effects of Computer Monitoring, Standards and Rewards on Work Performance and Stress, Journal of Applied SOCIAL Psychology, Vol. 28, 1993.
12. Peters, T. Thriving on Chaos, Pan Books, London, 1989.
13. Sherman, A. et. Al., Managing Human Resources, 1998.
14. Werther, W. & Davis, K. Human Resource Management. Mcgraw-Hill Publ. Comp, 1996.