

2016

þÿ œ - , ¿ ' ¿ ¹ ± ³/₄ ¹ ¿ » Ì ³ . Ã . Â ⁰ ± ¹

þÿ µ ⁰ À ± - ' µ Å Ã . Â ± ¹/₂ , Á É À - ¹/₂ ¿ Å ' Å ¹/₂

þÿ • Å Á ¹ À - ' ¿ Å - • Á É Ä ¿ ⁰ Á - Ä ¿ Å , § Á Å Ã Ä ¬ » » ±

þÿ Á Ì ³ Á ± ¹/₄ ¹/₄ ± " . ¹/₄ Ì Ã ¹ ± Â " ¹ ¿ ⁻⁰ . Ã . Â , £ Ç ¿ » ® ÿ ¹⁰ ¿ ¹/₂ ¿ ¹/₄ ¹⁰ Î ¹/₂ • À ¹ Ã Ä . ¹/₄ Î ¹/₂ ⁰ ± ¹ " ¹ ¿ ⁻⁰ .

þÿ ± ¹/₂ µ À ¹ Ã Ä ® ¹/₄ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/8842>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

"Δημόσια Διοίκηση "

Επιβλέπων καθηγητής

Δρ Κωνσταντίνος Αθανασόπουλος

Μέθοδοι αξιολόγησης και εκπαίδευσης ανθρωπίνου δυναμικού.

Ευριπίδου-Ερωτοκρίτου Χρυστάλλα

ΣΕΠΤΕΒΡΙΟΣ,2016

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	4
Πρόλογος	5
Περίληψη	6
Εισαγωγή.....	6
Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.	9
Διαδικασία αξιολόγησης.	12
Ποιός πρέπει να αξιολογεί την απόδοση	13
1. Ο άμεσος προϊστάμενος.	13
2.Οι συνάδελφοι και οι συνεργάτες.	13
3.Οι υφιστάμενοι.	14
4. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση).....	15
5. Οι πελάτες.....	15
6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση).	15
7. Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές.	16
Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης.....	17
Μέθοδοι αξιολόγησης.	19
1. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση	19
2. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια	21
3. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων.	22
4. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας.....	23
5.Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά:	23
• Ελεύθερη έκθεση:.....	23
• Αξιολόγηση από ειδικό:.....	23
• Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας:	24
6.Αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά:.....	24
• Ελεγχόμενος κατάλογος:	25
• Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών:	25
7. Κέντρα Αξιολόγησης.	25

Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	26
Τρόποι αποφυγής σφαλμάτων.....	31
Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
Στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού.....	34
Τομείς εκπαίδευσης προσωπικού.....	34
Σημασία εκπαίδευσης προσωπικού.....	36
1.Αυξημένη παραγωγικότητα:.....	37
2.Ανύψωση Ηθικού:.....	37
3.Μείωση επίβλεψης:.....	37
4.Μείωση ατυχημάτων:.....	37
5.Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας:.....	38
6.Αύξηση ελκυστικότητας οργανισμού:.....	38
7.Αύξηση αφοσίωσης εργαζομένων:.....	38
8.Ανάπτυξης κατάλληλης κουλτούρας:.....	38
Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	39
Μέθοδοι για όλα τα επίπεδα.....	39
1. Εγκατάσταση και ενημέρωση:.....	39
2. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:.....	39
3. Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης:.....	39
Μέθοδοι για απλούς υπαλλήλους.....	40
Μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.....	41
Μέθοδοι για ανώτερα ηγετικά στελέχη.....	43
Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.....	45
Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation).....	46
Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού.....	47
Επαγγελματική εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων.....	49
1. Διοικητική εκπαίδευση.....	49
2. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	50
3. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού.....	51
4. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης.....	52
Εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων στην Ευρώπη.....	53

Βελτίωση συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.....	55
Μέτρηση επίτευξης στόχων.....	57
Balanced Scorecard.....	57
Επίλογος.....	58
Ενδεικτική βιβλιογραφία.....	61
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	61
Ξένη βιβλιογραφία.....	61

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. Ακόμη ευχαριστώ και από την θέση αυτή και όλους τους καθηγητές του Προγράμματος. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και κυρίως τον σύζυγο μου για τη συνεχή της συμπαράσταση, ηθική και υλική σε όλα τα στάδια της φοιτητικής μου ζωής. Η εργασία αφιερώνεται στα μέλη της οικογένεια μου και στους φίλους μου.

Πρόλογος

Το θέμα της παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι ότι αναλύονται σε μεγάλη έκταση τόσο η διαδικασία της εκπαίδευσης όσο και οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

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.

Αρχικά, αναλύονται οι βασικές πτυχές της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιγράφονται η σημασία και οι χρήσεις της καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να σχεδιαστούν τα συστήματα αξιολόγησης. Ακολούθως, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς και αναλύονται βασικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση. Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στην εργασία και ακολούθως διαιρείται σε δύο μέρη. Παρουσιάζονται και αναλύονται βασικές πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Περίληψη

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.

Αναπόσπαστο μέρος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελούν αμφότερες, η εκπαίδευση και η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων. Πρόκειται για δύο πολύτιμες διαδικασίες οι οποίες εάν σχεδιαστούν και εφαρμοστούν κατά το δέοντα τρόπο, δύνανται να αποτελέσουν πολύτιμα εργαλεία στην προσπάθεια του οργανισμού για ικανοποίηση των υπαλλήλων και των πελατών του και κατά συνέπεια αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Αρχικά, αναλύονται οι βασικές πτυχές της Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Περιγράφονται η σημασία και οι χρήσεις της καθώς και οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να σχεδιαστούν τα συστήματα αξιολόγησης. Ακολούθως, γίνεται εκτεταμένη αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στους οργανισμούς και αναλύονται βασικά προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση. Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι βασικές έννοιες που θα παρουσιαστούν στην εργασία και ακολούθως διαιρείται σε δύο μέρη. Παρουσιάζονται και αναλύονται βασικές πτυχές που αφορούν στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

Εισαγωγή.

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου 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 Ανθρωπίνων 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 Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθες :¹

1. Η οργάνωση, (δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.)
2. Η εξεύρεση ανθρωπίνων 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 κίνητρων.
5. Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων 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 ανθρωπίνων 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.

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.

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

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

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.

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

- Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων
- Προσεκτική μέτρηση της απόδοσης

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

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

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

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 προδανή 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 απόδοσή του, δεν παρέχονται αρκετοί πόροι για να ανταμείβεται η απόδοσή του. Ακόμη δεν γίνεται αποτελεσματική συζήτηση, μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου για την βελτίωση του υφιστάμενου και τα στελέχη δεν χρησιμοποιούν ξεκάθαρη και κατανοητή γλώσσα όταν αξιολογούν τους υφιστάμενους.

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

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 εργαζομένου 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 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.

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

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

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

Για να υπάρχει αντικειμενικότητα όμως η αξιολόγηση και για να αποφευχθεί ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφιστάμενους τους και οι υφιστάμενοι να

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

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 προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοσή 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 ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, αλλά και να αυξήσουν τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών.

6. Όλοι μαζί (κυκλική αξιολόγηση).

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

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.

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.

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 καμιά 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.

Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται άμεσα από τη διαμόρφωση των στοιχείων που την αποτελούν. Οι τέσσερις βασικότερες παράμετροι που αφορούν στο σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης είναι η αποσαφήνιση της φιλοσοφίας της αξιολόγησης, ο προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται, ο προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης της αξιολόγησης καθώς και ο σχεδιασμός της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Σημαντικό στοιχείο σε ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεί η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό καλείται να φέρει εις πέρας και των αρχών πάνω στις οποίες θα στηριχθεί. Πρόκειται για πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος που αφενός κάνουν ξεκάθαρο σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό και αφετέρου προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ.

Οι γενικοί τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζομένων είναι η επίτευξη των αποτελεσμάτων και 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. Επιβάλλεται ωστόσο να προβλέπει 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.

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 BS 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.

Πέραν βέβαια των επιδόσεων, αξιολογούνται και οι επαγγελματικές δεξιότητες που πρέπει να επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αξίες, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία, τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού. Οι ικανότητες αυτές μπορούν να ποικίλουν ανάμεσα στις διάφορες ομάδες εργαζομένων αφού η φύση της εργασίας ή του επαγγέλματός τους μπορεί να είναι ίδια για όλους τους εργαζομένους, αλλάζοντας ωστόσο το περιεχόμενό τους ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων – θέσεων. Επιπλέον, οι ικανότητες για τις οποίες τα στελέχη θα πρέπει να αξιολογούνται τα στελέχη θα περιλαμβάνουν σαφώς και διοικητικές ικανότητες ενώ για απλούς εργαζομένους αυτές είναι δυνατόν να μην ισχύουν.

Η αξιολόγηση αποτελεί ουσιαστικά μέτρηση – εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς (στόχοι, ικανότητες). Κατά συνέπεια η αξιοπιστία της, η αποδοχή της και η αποτελεσματικότητά της συνολικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εκτίμησης – μέτρησης των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει ούτε το είδος του περιεχομένου ούτε το ύψος των στόχων που θα τεθούν. Πρέπει ωστόσο να περιλαμβάνει οδηγίες και αρχές για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι και παραδείγματα στόχων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), δίνουν τις εξής οδηγίες ως προς τους στόχους:

- Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι.
- Πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί.
- Πρέπει να είναι συμφωνημένοι και αποδεκτοί.
- Πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

- Πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant)¹¹.

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως αποτελεί το αδύνατο σημείο όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις είναι δύσκολο να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι καθώς επίσης να προσδιοριστεί το ύψος τους ώστε να είναι προκλητικοί και ρεαλιστικοί.

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. 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 του¹². Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης δημιουργεί διαφωνίες

¹¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

¹² Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανικούλα, 2010.

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.¹³
- 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.¹⁴Με 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.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (**pairedcomparisonmethod**), 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.¹⁵
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (**forceddistributionmethod**), 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

¹³Μούζα- Λαζαρίδη, Μ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Κριτική, 2006.

¹⁴Τερζίδης,Κ .και Τζωρτζάκης Κ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Rosili, 2004.

¹⁵Κανελλόπουλος, Σ.*Διοίκηση Προσωπικού*,1991

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 (**graphicratingscalemethod**), 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 λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (**weightedchecklist**), 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-choice 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 (**management by objectives**). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker 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.¹⁶

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.

5. Αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά:

- **Ελεύθερη έκθεση:** συνιστά την πιο απλή μέθοδο η οποία αποσκοπεί στο να αποφύγει τον περιορισμό της αξιολόγησης σε αυστηρά δομημένες φόρμες και έντυπα. Είναι σημαντικό βέβαια να αναφερθεί ότι στο δημόσιο τομέα, ακόμα και η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει τη χρήση ενός ειδικού εντύπου με προκαθορισμένα πεδία αλλά με πιο ελεύθερη έκφραση στην απόδοση αυτών των κριτηρίων. Στην ελεύθερη έκθεση μπορούν να δοθούν πληροφορίες και χαρακτηριστικά για τον αξιολογούμενο τα οποία πιθανόν να μην αναφέρονται ή καθορίζονται σε άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Ουσιαστικά, η συγκεκριμένη μέθοδος δύναται να συνδυαστεί με άλλες μεθόδους αξιολόγησης και παρέχει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να σχολιάσει και να γράψει ότι ο ίδιος πιστεύει αναφορικά με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο πολύς χρόνος που απαιτείται για τη σύνταξή της και οι κίνδυνοι που δημιουργούνται από την υποκειμενικότητά της.
- **Αξιολόγηση από ειδικό:** Η αξιολόγηση από ειδικό ή μέθοδος ανακεφαλαίωσης ή επιτόπιας επιθεώρησης, προϋποθέτει τη λήψη συνέντευξης από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από

¹⁶Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ανικούλα, 2010.

τους υφιστάμενούς του. Με βάση αυτή τη συνέντευξη, συμπληρώνεται φύλλο αξιολόγησης στο οποίο κατατάσσονται όλοι οι αξιολογούμενοι. Εν συνεχεία, παραδίδεται αυτή η αξιολόγηση στον άμεσο προϊστάμενο προκειμένου να κάνει τις όποιες αλλαγές θεωρεί ο ίδιος απαραίτητες.¹⁷

- **Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας:** αποτελεί την πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδο και στην κατηγορία της θεωρείται η πλέον αντικειμενική. Ο αξιολογούμενος βαθμολογείται από τον αξιολογητή με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν προκαθορισθεί (από την ανάλυση της θέσης εργασίας) ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης. Για να βοηθηθεί ο αξιολογητής στο πώς να βαθμολογήσει αλλά και ο αξιολογούμενος στο να αντιληφθεί σε τι και σε ποιο βαθμό υστερεί, τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη, ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται.

Η συγκεκριμένη μέθοδος, αν και απλή στην εφαρμογή της, προϋποθέτει αρκετή προεργασία, προκειμένου να ορισθούν με ξεκάθαρο και σαφή τρόπο οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν λάθη παρερμηνείας, από τον αξιολογητή. Ουσιαστικά, η χρησιμοποίηση της μεθόδου της διαγραμματικής κλίμακας παρέχει τη δυνατότητα στον οργανισμό να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά ή παράγοντες θεωρεί ως κρίσιμα και με όποια κλίμακα νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας είναι η μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται στην ελληνική δημόσια διοίκηση.

Βέβαια, όσο χρηστική και απλή θα μπορούσε να χαρακτηριστεί η συγκεκριμένη μέθοδος ως προς την εφαρμογή της, δεν θα πρέπει να παραβλέπεται και το γεγονός ότι ιδιαίτερα χρονοβόρα η διαδικασία ορισμού με σαφήνεια των παραγόντων που αξιολογούνται, όσο και ότι διάφοροι παράγοντες που αξιολογούνται δεν έχουν την ίδια βαρύτητα για όλες τις θέσεις εργασίας¹⁸.

6.Αξιολόγηση με βάση τη συμπεριφορά:

¹⁷ Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

¹⁸ Κόντζια, Α. (2009) Αξιολόγηση Προσωπικού. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων.

- **Ελεγχόμενος κατάλογος:** Πρόκειται για την πιο διαδεδομένη μέθοδο βάσει της οποίας, ο αξιολογητής, μέσω ενός καταλόγου ο οποίος περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία, καλείται να σημειώσει ένα «ναι» ή ένα «όχι» για αυτά που θεωρεί ότι χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Συνεπώς, χρησιμοποιείται η κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ – ΟΧΙ (αν δηλαδή δείχνει αυτή τη συμπεριφορά ή διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό) ή κλίμακα των τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «Πάντα – Μερικές φορές – Ποτέ». Που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά. Προκειμένου να παρέχει αξιόπιστες πληροφορίες, η μέθοδος αυτή θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε τμήμα του οργανισμού.¹⁹
- **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών:** Πρόκειται για την καταγραφή ασυνήθιστα καλών ή ανεπιθύμητων παραδειγμάτων της συμπεριφοράς του εργαζομένου, τα οποία συνδέονται με την εργασία του, για την αναθεώρησή τους σε εύθετο χρόνο.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Διασφαλίζεται έτσι ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενό του καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Συνεπώς, η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πιο πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου. Η διατήρηση αυτού του καταλόγου των κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους²⁰.

7. Κέντρα Αξιολόγησης.

¹⁹ Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π. (2013). Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.

²⁰ Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili. Σελ: 142

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν σύμφωνα με τον Αθανασόπουλο (2007), μια διαδικασία στην οποία πολλοί βαθμολογητές αξιολογούν την απόδοση των υπαλλήλων βάσει ορισμένων ασκήσεων. Παρόλο που τα συγκεκριμένα κέντρα χρησιμοποιούνται συνήθως για αποφάσεις που σχετίζονται με αποφάσεις επιλογής και προαγωγής, έχουν παράλληλα χρησιμοποιηθεί και σαν τρόπος μέτρησης της απόδοσης των μάνατζερ. Σε ένα κέντρο αξιολόγησης, τα άτομα εκτελούν συνήθως ορισμένα προσομοιωμένα καθήκοντα, όπως συζητήσεις σε ομάδες χωρίς καθοδήγηση, διαχείριση διοικητικών θεμάτων και ανάθεση υποθετικού ρόλου. Οι αξιολογητές παρακολουθούν τη συμπεριφορά των αξιολογούμενων και αξιολογούν τη δεξιότητά τους ή την ικανότητά τους ως μάνατζερ. Τα πλεονεκτήματα των κέντρων αξιολόγησης έγκεινται στο ότι προσφέρουν μια κάπως αντικειμενική μέτρηση της απόδοσης ενός ατόμου το οποίο εκτελεί διευθυντικά καθήκοντα. Ταυτόχρονα, τα κέντρα αξιολόγησης επιτρέπουν συγκεκριμένη ανάδραση απόδοσης και δίνουν τη δυνατότητα σχεδιασμού εξατομικευμένων σχεδίων για την εξέλιξη των υπαλλήλων⁷⁸. Σχετικά με τα κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), είναι μια μέθοδος κατά την οποία αξιολογείται το δυναμικό των αξιολογούμενων. Είναι μια προτυποποιημένη διαδικασία που διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων και οργανισμών. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της καταλληλότητας στελεχών, για πρόσληψη, προαγωγή, ανάθεση αρμοδιοτήτων και τοποθετήσεις.

Αξίζει να γίνει αναφορά στους παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τη διοίκηση ενός οργανισμού σε ποια μέθοδο θα στραφεί. Είναι διάχυτη η άποψη ότι καμία μέθοδος δεν είναι τέλεια αλλά οι πιο κάτω παράγοντες θα πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Το κόστος εφαρμογής της μεθόδου
- Ο αριθμός των εργαζομένων
- Το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία
- Ο βαθμός αποδοχής της μεθόδου από τους αξιολογούμενους
- Ο σκοπός της αξιολόγησης (π.χ. για τοποθέτηση, προαγωγή, προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών, σύνδεση με αμοιβή).

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 συμβαίνει 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.²¹ 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 αυτών 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 αξιολόγηση δεν αντιπροσωπεύει τις αποδόσεις και τις επιδόσεις που είχε όλη τη χρονιά δημιουργείται το σφάλμα αξιολόγησης.

²¹R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 52

- **Αντιπαραβολή²²**

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 βάσει 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”²³. 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 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.

²²R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 53

²³R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β' σελ. 53

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.

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η επιβίωση ενός οργανισμού βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ικανότητά του να μαθαίνει γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές του, να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις

των πελατών του και στις διάφορες οικονομικές και τεχνολογικές αλλαγές που παρατηρούνται στο περιβάλλον του²⁴. Προκειμένου ωστόσο να γίνει αυτό κατορθωτό, χρειάζεται μακροχρόνια και συστηματική προσπάθεια για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν κατάλληλα και να υλοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τους στόχους του οργανισμού.

Μέσω της εκπαίδευσης καθίσταται εφικτή η επίλυση μιας μεγάλης ποικιλίας οργανωτικών προβλημάτων αφού υπόσχεται να βελτιώσει τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική απόδοση, ούτως ώστε να αυξήσει την παραγωγικότητα, να μειώσει τη σπατάλη, τις δαπάνες και τις καθυστερήσεις, να συμβάλει στη σωστή και πλήρη χρήση του εξοπλισμού αλλά και να ενισχύσει ψυχολογικά τους υπαλλήλους. Παράλληλα, η εκπαίδευση δύναται να μειώσει το κόστος της επίβλεψης, να προετοιμάσει τις αντικαταστάσεις και τις προαγωγές, να συμβάλει αποτελεσματικά στην αντιμετώπιση των αλλαγών του περιβάλλοντος, να διευκολύνει την εφαρμογή μεταρρυθμίσεων, καινούργιων διαδικασιών και νέας πολιτικής, και, τέλος, να καταστήσει δυνατή την αλλαγή της οργανωτικής παιδείας²⁵.

Ως εκπαίδευση ορίζεται η οργανωμένη διαδικασία μάθησης, η οποία στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για έναν ορισμένο σκοπό. Η εκπαίδευση έχει ως στόχο τη μεταφορά γνώσεων ή δεξιοτήτων από έναν πομπό (εκπαιδευτή), σε ένα δέκτη (εκπαιδευόμενο), μέσω μιας τυπικής διαδικασίας (διδασκαλία) πάνω σε ένα ή περισσότερα αντικείμενα.

Επιπλέον, εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης, η οποία αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μια προγραμματισμένη διαδικασία η οποία στοχεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων²⁶. Συχνά, χρησιμοποιείται και ο όρος επαγγελματική εκπαίδευση η οποία υποδηλώνει την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου²⁷.

²⁴ Μπουραντάς, Γ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

²⁵ Καραγιώργου, Ν. (2008). Εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού στο πλαίσιο των επιχειρήσεων του δημόσιου τομέα. Πανεπιστήμιο Πατρών.

²⁶ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

²⁷ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις ANIKOYΛA.

Ο όρος εκπαίδευση ταυτίζεται συχνά με την ανάπτυξη προσωπικού. Οι όροι αυτοί δεν μπορούν να θεωρούνται συνώνυμοι αφού η εκπαίδευση επικεντρώνεται συνήθως στην παροχή προς τους εργαζομένους συγκεκριμένων δεξιοτήτων προκειμένου να διορθώσουν τις ανεπάρκειες στην επίδοσή τους ενώ η ανάπτυξη αποτελεί προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που θα χρειαστεί ο οργανισμός στο μέλλον²⁸.

Όσον αφορά ειδικότερα στην εκπαίδευση στο χώρο εργασίας, συχνά χρησιμοποιούνται οι όροι «ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση», «επιμόρφωση», «επαγγελματική εκπαίδευση» και «μετεκπαίδευση».

- **Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση**

Ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση είναι μια συστηματικά σχεδιασμένη διαδικασία με σκοπό τη διεύρυνση των γνώσεων και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς, οι οποίοι θα συμβάλουν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της στρατηγικής του οργανισμού.

- **Επιμόρφωση**

Επιμόρφωση είναι η ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων άμεσης χρησιμότητας για αντιμετώπιση συγκεκριμένων καθηκόντων.

- **Επαγγελματική εκπαίδευση**

Ειδικότερα με τον όρο «επαγγελματική εκπαίδευση» εννοούμε την παροχή εφοδίων (με διδασκαλία και με εξάσκηση) για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή ενός έργου.

- **Μετεκπαίδευση**

Με τον όρο «μετεκπαίδευση» εννοούμε τη συμπληρωματική εκπαίδευση, που γίνεται αφού τελειώσει κάποια άλλη γενική εκπαίδευση. Έτσι, αναφερόμαστε για παράδειγμα σε μετεκπαίδευση για θέματα διοικήσεως στελεχών τα οποία έχουν σπουδάσει κάποια άλλη επιστήμη²⁹.

²⁸ Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.

²⁹ Κανελλόπουλος, Χ. (1978). Το μέλλον της αναπτύξεως ηγετικών στελεχών στην Ελλάδα, στη Δ. Γερμανία, στη Μ. Βρετανία και στις Η.Π.Α. Σπουδαί, ΚΗ', 1.

Στόχοι εκπαίδευσης προσωπικού.

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι να βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων.

Σύμφωνα με τον Argyris (1991), προκειμένου να υπάρξουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα και να επιτευχθούν οι στόχοι της εκπαίδευσης, θα πρέπει αυτή να αντιμετωπισθεί σοβαρά και ως μια δραστηριότητα που καθορίζει το μέλλον του οργανισμού. Θα πρέπει δηλαδή ο κάθε οργανισμός να καθορίσει τα στάδια της όλης εκπαιδευτικής διαδικασίας.³⁰

Οι βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης του προσωπικού είναι οι ακόλουθοι:

- Ανάπτυξη των υπάρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων (competencies), των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοση στα καθήκοντά τους.
- Ανάπτυξη διαφορετικών ή καινούργιων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζομένους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.
- Μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Τομείς εκπαίδευσης προσωπικού.

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι εξής:

³⁰ Argyris, Ch. (1991). Teaching smart people how to learn. Harvard Business Review.

- **Γνώσεις** (knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.
- **Ικανότητες** (Skills): Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται κάποιες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κλπ.³¹
- **Στάσεις** (Attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να καταστεί πιο αποτελεσματικός ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (πελατών και συναδέλφων για παράδειγμα), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό μας και η ετοιμότητα ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές³²
- **Επαγγελματικές Δεξιότητες** (Competencies): Πρόκειται για έναν όρο που συναντάται όλο και πιο συχνά τα τελευταία χρόνια. Μπορεί να θεωρηθεί ότι οι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων / συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι, πολλοί οργανισμοί εφαρμόζουν εκπαίδευση

³¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

³² Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη competency – based training.

Πολλοί οργανισμοί και επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων τα οποία χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας του οργανισμού ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων (job family).

Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα του Περιοδικού Competency που έλαβε χώρα το 1996 σε 126 οργανισμούς, οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν οι ακόλουθες³³:

1. Επικοινωνία
2. Προσανατολισμός στα επιτεύγματα
3. Επικέντρωση στον πελάτη
4. Ομαδική εργασία
5. Ηγεσία
6. Προγραμματισμός και οργάνωση
7. Κατανόηση επιχειρησιακού περιβάλλοντος
8. Ευελιξία / Προσαρμοστικότητα
9. Ανάπτυξη άλλων
10. Επίλυση προβλημάτων

Σημασία εκπαίδευσης προσωπικού.

Η σημασία της εκπαίδευσης για κάθε οργανισμό είναι αδιαμφισβήτητη και τα οφέλη που μπορεί να αποκομίσει είναι περισσότερο από εμφανή. Ανάμεσα σε άλλα, οι οργανισμοί δύνανται να επωφεληθούν από τους εξής παράγοντες, οι οποίοι πηγάζουν από την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού:

³³ Armstrong, M. (2000). Human Resource Management Practice. 7th Edition. London: Kogan Page Unlimited.

1.Αυξημένη παραγωγικότητα: Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων οδηγεί συνήθως σε αύξηση της ποσότητας αλλά και της ποιότητας της παραγωγής, ενώ ταυτόχρονα μειώνονται τα λάθη, οι παρεξηγήσεις και οι καθυστερήσεις. Συνεπώς, η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και συνολική απόδοση σε έναν οργανισμό σε όρους παραγόμενης ποιότητας, ποσότητας, ταχύτητας και παραγωγικότητας. Οι αυξημένες απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας απαιτούν συστηματική εκπαίδευση προκειμένου να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία αποτελεί βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

2.Ανύψωση Ηθικού: Η παροχή των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι πολύτιμη για την ικανοποίηση των κύριων ανθρώπινων αναγκών των εργαζομένων, όπως είναι για παράδειγμα το αίσθημα της ασφάλειας. Με δεδομένο ότι η εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από τον οργανισμό μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow. Όταν το ηθικό ενός εργαζομένου σε μία επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών³⁴

3.Μείωση επίβλεψης: Η εκπαίδευση παρέχει τη δυνατότητα στον εργαζόμενο να εκτελέσει τα καθήκοντα της εργασίας του με μειωμένη επίβλεψη κάτι που ασφαλώς αποτελεί θετικό γεγονός αφενός για τον ίδιο τον εργαζόμενο εξαιτίας της μεγαλύτερης ευχέρειας για ανάληψη πρωτοβουλιών και αφετέρου για τον οργανισμό λόγω της μείωσης ή της εξάλειψης του κόστους επίβλεψης.

4.Μείωση ατυχημάτων: Η εκπαίδευση που αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση του εξοπλισμού και ταυτόχρονα ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, δύναται να συμβάλει στη μείωση του ποσοστού των ατυχημάτων.

³⁴ Αναγνώστου, Δ., Βασιλακάκη, Α., (2009). Ενίσχυση του ηθικού των εργαζομένων – Κίνητρα. Ηράκλειο: ΤΕΙ Κρήτης – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

5.Αύξηση οργανωσιακής σταθερότητας και ευελιξίας: Η ικανότητα ενός οργανισμού να διατηρεί την αποτελεσματικότητά του παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, είναι δυνατόν να ενισχυθεί με την ύπαρξη εκπαιδευμένων υπαλλήλων οι οποίοι θα μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Επιπλέον, η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε αλλαγές, δηλαδή η ευελιξία, απαιτεί την ύπαρξη εργαζομένων με πολλαπλές ικανότητες προκειμένου να είναι δυνατή η μετακίνηση τους σε τομείς εργασίας με ποικίλες απαιτήσεις.

6.Αύξηση ελκυστικότητας οργανισμού: Ένας οργανισμός ο οποίος εφαρμόζει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους είναι ελκυστικός για άτομα που ψάχνουν εργασία και κατά συνέπεια προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι ο οργανισμός τους παρέχει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες αυξάνοντας παράλληλα το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους.

7.Αύξηση αφοσίωσης εργαζομένων: Η εκπαίδευση, με την ενθάρρυνση του ανθρώπινου δυναμικού να ταυτιστεί με τους στόχους του οργανισμού, παρέχει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να τονώσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων της.

8.Ανάπτυξης κατάλληλης κουλτούρας: Η συνεπής και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης συμβάλλει τα μέγιστα στην ανάπτυξη εντός του οργανισμού μιας κουλτούρας προσανατολισμένης προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Γίνεται αντιληπτό ότι η εκπαίδευση επιδρά θετικά στον εκπαιδευόμενο, στον εργοδότη και τον οργανισμό αλλά και στη κοινωνία γενικότερα. Κυρίως για το άτομο, η εκπαίδευση θεωρείται απαραίτητη και γι' αυτό άλλωστε παρατηρούμε συχνά, θέσεις που δεν απαιτούν εκπαίδευση να μην αποδίδουν και καλές απολαβές στους εργαζόμενους. Οι εργοδότες και οι οργανισμοί από την άλλη, χρειάζονται καλά εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό αφού είναι αποδεδειγμένο ότι οι εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι εργάζονται πιο γρήγορα και υποπίπτουν σε λιγότερα λάθη. Οι οργανισμοί που δεν προνοούν για την εκπαίδευση των εργαζομένων τους κινδυνεύουν να μείνουν στο περιθώριο από ανταγωνιστές οι οποίοι οργανώνουν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους

υπαλλήλους τους³⁵. Παράλληλα, η ίδια η κοινωνία έχει ανάγκη από σωστή εκπαίδευση αφού θεωρείται ότι διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για ανάπτυξη κάθε τομέα της οικονομίας.

Μέθοδοι εκπαίδευσης.

Αξίζει αρχικά να αναφερθεί ότι η εκπαίδευση όσον αφορά το χώρο εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί πάνω στη θέση εργασίας για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη και εκτός της θέσης εργασίας επίσης για απλούς υπαλλήλους ή στελέχη. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2010), διαφορετική μπορεί να είναι η εκπαίδευση ενός απλού υπαλλήλου και διαφορετική εκείνου ενός εκκολλημένου διευθυντικού στελέχους ή ενός ανώτερου διοικητικού στελέχους³⁶.

Μέθοδοι για όλα τα επίπεδα.

1. **Εγκατάσταση και ενημέρωση:** Προκειμένου να γίνει ομαλή και γρήγορη προσαρμογή των καινούργιων στελεχών στους οργανισμούς, εφαρμόζονται τα προγράμματα εγκατάστασης και ενημέρωσης τα οποία έχουν μικρή διάρκεια (συνήθως μια μέρα) και περιλαμβάνουν ξενάγηση στους χώρους της υπηρεσίας, γνωριμία με τους συναδέλφους και συνεργάτες, παρουσίαση της ιστορίας, του σκοπού, των υπηρεσιών και προϊόντων του οργανισμού κ.α.
2. **Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα:** Πολλοί οργανισμοί επιθυμούν τα στελέχη τους να είναι διαρκώς ενημερωμένα σχετικά με τις τελευταίες εξελίξεις της επιστήμης και της τεχνολογίας. Έτσι, συνάπτουν συμφωνίες με Πανεπιστήμια, κολλέγια, τεχνικές σχολές κλπ. ή διοργανώνουν κύκλους μαθημάτων από ειδικούς επιστήμονες εντός του οργανισμού.
3. **Ανάπτυξη δημιουργικής σκέψης:** Η λειτουργικότητα και ανάπτυξη ενός οργανισμού εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των μελών της να

³⁵ Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

³⁶ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

συλλαμβάνουν, να αναλύουν και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που προκύπτουν. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί εφαρμόζουν διάφορα προγράμματα προς επίτευξη αυτού του στόχου. Το πιο γνωστό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται συνήθως για αυτές τις περιπτώσεις είναι το λεγόμενο «brainstorming» (θύελλα ιδεών). Με βάση τη μέθοδο Brainstorming παρουσιάζεται ένα συγκεκριμένο αντικείμενο σε μια ομάδα στελεχών της επιχείρησης. Ακολούθως, τα στελέχη αυτά καλούνται να παρουσιάσουν τις προβλέψεις τους στην περιοχή του αντικειμένου τους³⁷. Μια άλλη μέθοδος είναι η συνεκτικότητα (Synectics), με την οποία τα άτομα μαθαίνουν πώς να αναλύσουν τους παράγοντες που συνθέτουν ένα πρόβλημα καθώς και τον τρόπο που αλληλεπιδρούν οι παράγοντες αυτοί και να βρίσκουν λύσεις βασισμένες στην εμπειρία τους.

Μέθοδοι για απλούς υπαλλήλους.

- **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Στην περίπτωση αυτή ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή και ο ίδιος ο προϊστάμενος αναλαμβάνουν να δείξουν στον εκπαιδευόμενο τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται μια συγκεκριμένη εργασία και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την εκτέλεσή της από τον εκπαιδευόμενο, διορθώνοντάς τον και δίνοντάς του οδηγίες μέχρι να καταφέρει να την εκτελέσει σωστά³⁸.
- **Καθοδήγηση:** Πρόκειται για το γνωστό “coaching”. Είναι μια μέθοδος που διευκολύνει τη μάθηση και ανάπτυξη εργαζομένων και αποτελεί ουσιαστικά την επιτομή της αμέσως προηγούμενης μεθόδου. Η καθοδήγηση γίνεται από τον προϊστάμενο ή άλλο συνάδελφο με σκοπό να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του. Σύμφωνα με τον Armstrong (2006), η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται σε εποικοδομητικό και στοχευμένο καθημερινό διάλογο, πρακτική εφαρμογή, αξιολόγηση και διόρθωση ενεργειών και κυρίως

³⁷ Παναγιώτου, Γ. (2005). Προβλέψεις πωλήσεων των Ι.Χ. αυτοκινήτων σε δεκαπέντε χώρες – μέλη της Ε.Ε. Πειραιάς: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων.

³⁸ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

ενθάρρυνση ώστε ο εκπαιδευόμενος να μπορεί να μάθει να βρίσκει από μόνος του τη σωστή λύση³⁹.

- **Προκαταρκτική εκπαίδευση:** Στη συγκεκριμένη περίπτωση, ο οργανισμός διαθέτει έναν ειδικό χώρο, ο οποίος είναι εξοπλισμένος ακριβώς όπως και ο χώρος της εργασίας στην οποία θα εκπαιδευθεί ο υποψήφιος. Στο χώρο αυτό ο εκπαιδευόμενος, όντας απαλλαγμένος από την πίεση για παραγωγή έργου και έχοντας τη δυνατότητα στενής συνεργασίας με τον εκπαιδευτή του, μπορεί να μάθει πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία⁴⁰.

Μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

Τα κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη, πέραν των ειδικών γνώσεων που πρέπει να διαθέτουν σχετικά με το αντικείμενο του τμήματός τους, πρέπει να είναι εξοπλισμένα και με κάποιες άλλες ικανότητες και εμπειρίες οι οποίες θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο ηγετικό αυτό έργο. Κατά συνέπεια, εκτός από κάποιο θεωρητικό υπόβαθρο που επιβάλλεται να αποκτήσουν, μελετώντας βασικές αρχές της διοίκησης, οι υποψήφιοι προϊστάμενοι θα πρέπει να δοκιμάσουν και στην πράξη τις δυνάμεις τους, για να μπορέσει και ο οργανισμός να εκτιμήσει τις δυνατότητές του.

- **Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία:** Ένας πεπειραμένος προϊστάμενος είναι ο καλύτερος εκπαιδευτής για έναν υποψήφιο, αν αναλογιστούμε ότι είναι ο μόνος που γνωρίζει τη συγκεκριμένη εργασία καλύτερα από κάθε άλλο. Κατά συνέπεια, σε αυτή την περίπτωση, τοποθετείται ένας προϊστάμενος σε θέση «βοηθού προϊσταμένου», όπου με την καθοδήγηση του προϊσταμένου του, απασχολείται αποκλειστικά με την κατανόηση των μεθόδων διοίκησης.

³⁹ Armstrong, M. (2006). Performance Management, New Strategies and practical guidelines, Kogan Page, 3rd Ed.

⁴⁰ Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ο εκπαιδευόμενος εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε ενέργειας και δραστηριότητας, του δείχνει τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται και του αναθέτει την εκτέλεση ενεργειών, ασκώντας εποικοδομητική κριτική για το αποτέλεσμα. Η συγκεκριμένη διαδικασία επαναλαμβάνεται για όσο το δυνατόν περισσότερες δραστηριότητες, ώσπου ο εκπαιδευόμενος μάθει να ενεργεί σωστά.

- **Εναλλαγή θέσεων εργασίας:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο προϊστάμενος ενός τμήματος μετατίθεται σε αντίστοιχη θέση σε έναν άλλο τομέα της επιχείρησης π.χ. ένας προϊστάμενος του τμήματος παραγωγής μετατίθεται και αναλαμβάνει θέση προϊσταμένου στο τμήμα πωλήσεων. Η εναλλαγή αυτή γίνεται προκειμένου να αποκτήσει ο συγκεκριμένος προϊστάμενος εμπειρία και ικανότητα αντιμετώπισης μεγάλης ποικιλίας προβλημάτων και εφαρμόζεται σε στελέχη που έχουν ήδη χρηματίσει προϊστάμενοι ⁴¹.
- **Υπόδυση ρόλων:** Στη συγκεκριμένη μέθοδο, σχηματίζεται μια ομάδα εκπαιδευομένων όπου κάθε άτομο αναλαμβάνει να παίξει ένα ρόλο σε μια φανταστική ιστορία, η οποία σχετίζεται με τα προβλήματα της επιχείρησης στα οποία πρέπει να εκπαιδευθούν τα συγκεκριμένα άτομα. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, τα μέλη της ομάδας και ο εκπαιδευτής συζητούν τη στάση και τη συμπεριφορά των παικτών.
- **Θεωρητική εκπαίδευση:** Στη θεωρητική εκπαίδευση περιλαμβάνεται η διδασκαλία με μια μορφή διαλέξεων, σεμιναρίων, αναλύσεων περιπτώσεων, συζητήσεων, προβολής εκπαιδευτικών ταινιών κλπ.⁴² Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σαν επικουρική στις υπόλοιπες μεθόδους, καθόσον αποσκοπεί στη θεωρητική κατάρτιση των στελεχών σχετικά με τα προβλήματα που θα τους απασχολήσουν ή τους απασχολούν.
- **Καθοδήγηση από μέντορα:** Η συγκεκριμένη διαδικασία αφορά στελέχη που δείχνουν ότι έχουν τη δυνατότητα να εξελιχθούν και τίθενται υπό την καθοδήγηση ενός μέντορα, με σκοπό τη μάθηση. Ο μέντορας είναι ένα επίλεκτο ανώτερο στέλεχος από άλλο τμήμα, που γνωρίζει καλά το περιβάλλον, την κουλτούρα και τις διαδικασίες εξέλιξης του συγκεκριμένου οργανισμού και είναι καλά εκπαιδευμένος. Σύμφωνα με τον Smith (2006), ο μέντορας βοηθά το στέλεχος να επιλέξει τους τρόπους εκπαίδευσής του, το καθοδηγεί

⁴¹ Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2010). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

⁴² Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

πώς να διαχειριστεί προβλήματα και γενικότερα το βοηθά να κατανοήσει την εργασιακή κουλτούρα και να αναπτύξει τις απαιτούμενες συμπεριφορές.

Μέθοδοι για ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Τα συγκεκριμένα στελέχη διαθέτουν συνήθως ένα υπόβαθρο γνώσεων σχετικά με θέματα διοίκησης και οπωσδήποτε έχουν επαρκείς διοικητικές ικανότητες και εμπειρίες καθόσον έχουν ήδη χρηματίσει συνήθως ηγετικά στελέχη κατώτερου και μεσαίου επιπέδου. Για την εκπαίδευσή τους μπορούν να εφαρμοστούν οι μέθοδοι για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη που προαναφέρθηκαν και οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν προσαρμοσμένα ανάλογα. Παράλληλα, θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν και οι πιο κάτω μέθοδοι:

- **Επιχειρηματικά παιχνίδια:** Οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες, οι οποίες ανταγωνίζονται η μια την άλλη. Με βάση δεδομένα από τον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών παίρνουν μία σειρά αποφάσεις, οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των οργανισμών, τους οποίους υποτίθεται ότι εκπροσωπούν. Στα παιχνίδια αυτά χρησιμοποιούνται ηλεκτρονικοί υπολογιστές.
- **Εκπαίδευση ευαισθησίας:** Όσο ψηλότερα ανεβαίνει ένα στέλεχος στην ιεραρχική πυραμίδα, τόσο περισσότερους ανθρώπους αναλαμβάνει να διευθύνει. Αυτό σημαίνει ότι για να είναι σε θέση να διευθύνει σωστά αυτούς τους ανθρώπους και να εκτελέσει σωστά το έργο του, δεν πρέπει να έχει προβλήματα συμπεριφοράς τόσο με τους υφιστάμενούς του όσο και με τους ομοιοβάθμους του και τους ανωτέρους του. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:
 1. να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά των άλλων και να σταθμίζουν τις αντιδράσεις των άλλων ανθρώπων
 2. να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αυτά τα ίδια αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους ανθρώπους
 3. να γνωρίζουν τις διαδικασίες με τις οποίες οι άνθρωποι συνδέονται μεταξύ τους
 4. να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με τις εντυπώσεις που δημιουργούν στους άλλους

5. να λαμβάνουν υπόψη τους τόσο τις γνώμες όσο και τα αισθήματα των άλλων
 6. να ασκούν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο
 7. να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους
- **Κέντρα αξιολόγησης:** Τα κέντρα αξιολόγησης, είτε χρησιμοποιούνται στη διαδικασία επιλογής είτε στη διαδικασία εκπαίδευσης, είναι αρκετά αξιόπιστη, αλλά δαπανηρή μέθοδος.
 - **Περιπετειώδη ταξίδια:** Η εξεύρεση ικανών στελεχών που με θάρρος και τόλμη θα αντιμετωπίσουν και θα επιβιώσουν στο ανταγωνιστικό και γεμάτο προκλήσεις και αλλαγές επιχειρηματικό κόσμο, οδηγούν τις εταιρείες σε ακραίες μεθόδους εκπαίδευσης. Τον τελευταίο καιρό αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις, στέλνουν ανώτερα στελέχη τους σε περιπετειώδη και επικίνδυνα ταξίδια με σκοπό να δοκιμάσουν τόσο τη σωματική όσο και την ψυχική τους ικανότητα να αντέξουν σε αντίξοες συνθήκες. Σκοπός των συγκεκριμένων ταξιδιών, που συνήθως διαρκούν 2-5 μέρες, είναι να βοηθήσουν τα στελέχη να αναπτύξουν την αντοχή και τις δυνατότητες συνεργασίας ως μέλη ομάδων, όταν αντιμετωπίζουν αντίξοες συνθήκες. Αν και ορισμένοι μεγάλοι οργανισμοί θεωρούν πετυχημένη τη μέθοδο αυτή εκφράζουν σοβαρές επιφυλάξεις⁴³.
 - **Χρήση νέας τεχνολογίας:** Είναι περισσότερο από προφανές ότι η χρήση της νέας τεχνολογίας (χρήση διαδικτύου, e-learning, διαδραστικό video, ιδεατή πραγματικότητα κ.λπ.) άνοιξε και ανοίγει νέες προοπτικές στην ενδοεπιχειρησιακή εκπαίδευση, κάνοντάς την πιο ευέλικτη, προσαρμοσμένη στις ανάγκες του χρήστη ή και του οργανισμού και κατά τεκμήριο πιο αποτελεσματική. Εντούτοις, αυτό δε σημαίνει ότι εγκαταλείπονται ή υποκαθίστανται οι κλασικές μέθοδοι που προαναφέρθηκαν. Απλά, με την τεχνολογία διευκολύνονται και συνδυάζονται.

Η ηλεκτρονική εκπαίδευση περιλαμβάνει συνεργασία και συμμετοχή των εκπαιδευομένων, δυνατότητα σύνδεσης με τις πηγές πληροφόρησης, έλεγχο του εκπαιδευόμενου, παράδοση και διοίκηση. Επιπλέον, παρέχει την ευκαιρία στους εκπαιδευόμενους να συνεργάζονται ή να αλληλεπιδρούν με άλλους εκπαιδευόμενους και ειδικούς. Η συγκεκριμένη μορφή εκπαίδευσης

⁴³ Schuler, F. & Jackson, S. (1996). Human resource management, Positioning for the 21st Century, 6th ed., West Publ.

χρησιμοποιείται από μεγάλες επιχειρήσεις με πολλά γεωγραφικά διασκορπισμένα υποκαταστήματα, για την παροχή πληροφοριών για νέα προϊόντα, πολιτικές αλλά και δεξιότητες σε εξειδικευμένα θέματα⁴⁴.

- **Ανάπτυξη ομάδων:** Πρόκειται για τις λεγόμενες μεθόδους «ανάπτυξης ομάδων» (group building methods). Η σημασία των μεθόδων αυτών προέκυψε α) από την πολυπλοκότητα των σύγχρονων προβλημάτων που πλέον δεν μπορούν να αντιμετωπισθούν από μεμονωμένα άτομα β) από την ανάγκη για διοίκηση (αξιοποίηση) της γνώσης που δημιουργείται μέσα σε ένα οργανισμό και που πλέον θεωρείται ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ωθώντας οργανισμούς να την υιοθετήσουν και σαν βασική στρατηγική⁴⁵.

Κατά συνέπεια γίνεται αναφορά σε:

- «Ανάπτυξη ομάδας» (group building) όπου η έμφαση δίνεται στην εκπαίδευση των ατόμων ώστε να μάθουν να ανταλλάσσουν σκέψεις, εμπειρίες, να δημιουργήσουν ομαδική ταυτότητα, να καταλάβουν τη δυναμική των διαπροσωπικών σχέσεων (interpersonal relationships).
- «Ομαδική εκπαίδευση» (team training) η οποία στοχεύει να μάθει στα μέλη μιας ομάδας που δουλεύουν μαζί για κοινό σκοπό να συντονίζονται και να συνεργάζονται
- «Εκπαίδευση για ομαδική δράση» (action learning) που στοχεύει να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους να δουλεύουν μαζί σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα του οργανισμού, το οποίο αναλαμβάνουν να επιλύσουν και να υλοποιήσουν. Οι ομάδες που συντίθενται μπορεί να είναι διαλειτουργικές ή να περιλαμβάνουν ακόμη και πελάτες, προμηθευτές κ.λπ.

Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας.

⁴⁴ Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

⁴⁵ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. and Wright, P. (2000). Human resource management gaining a competitive advantage, Mc Graw – Hill, 3rd ed.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης ενός υπάλληλου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας από τους αμέσως ανώτερους του. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στη θέση εργασίας εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ένας πεπειραμένος υπάλληλος ή ο ένα ανώτερο στέλεχος υποδεικνύουν στο υπάλληλο που πρόκειται να εκπαιδευτεί, τον τρόπο ή τη μέθοδο, σύμφωνα με την οποία εκτελείται μια συγκεκριμένη δουλειά. Ακολουθώντας, τον παρακολουθούν, τον διορθώνουν και του παρέχουν χρήσιμες κατευθύνσεις για να την κάνει σωστά. Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συνοψίζονται στο ότι δεν απαιτείται επιπλέον εξοπλισμός για τον οργανισμό και κατά συνέπεια παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής. Επιπλέον, συμβάλλει στην άμεση διόρθωση των σφαλμάτων του εργαζόμενου και επιτρέπει την άμεση χρήση καινούργιων γνώσεων. Τέλος, η εκπαίδευση που πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου.

Την ίδια στιγμή ωστόσο, ανιχνεύονται και ορισμένα μειονεκτήματα, όπως για παράδειγμα η έλλειψη βοήθειας από πλευράς εκπαιδευτών λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας. Επιπλέον, ο εκπαιδευτής είναι πιθανόν να μην έχει τις γνώσεις και την ικανότητα να διδάξει, γεγονός που επίσης είναι πιθανόν να θέσει εμπόδια στο έργο του. Σε αυτά θα πρέπει να προστεθεί και η διακοπή του εκπαιδευτικού προγράμματος εάν κάτι αναπάντεχο προκύψει στον οργανισμό. Ας μην ξεχνάμε άλλωστε ότι η εκπαίδευση κατά τη διάρκεια εργασίας επιβαρύνει την κανονική εκτέλεση και ροή της εργασίας⁴⁶.

Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation).

Πρόκειται για μία μέθοδο στην οποία οι εκπαιδευόμενοι, και κυρίως τα στελέχη, μετακινούνται οριζόντια από λειτουργία σε λειτουργία αναλαμβάνοντας μια διοικητική θέση για περίοδο 3-6 μηνών. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα δημοφιλής και παρουσιάζει πολλαπλά οφέλη τόσο για το ίδιο το στέλεχος όσο και για τον οργανισμό.

Αναλυτικότερα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, γνωρίζοντας έτσι τους σκοπούς, τους στόχους και τα προβλήματά τους και αποκτά μια πιο

⁴⁶ Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

ολοκληρωμένη εικόνα αλλά και αντίληψη για όλο τον οργανισμό. Την ίδια στιγμή ταυτίζεται πιο εύκολα με την κουλτούρα και τις αξίες της.

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου εντοπίζονται στο ότι η παραμονή στην εκάστοτε θέση είναι προσωρινή, κάτι που μπορεί να προκαλέσει αδιαφορία και χαλάρωση και στο ότι η συνεχής μετακινήσεις και η ανάληψη νέων καθηκόντων μπορεί να έχει ψυχολογικές επιπτώσεις στον εκπαιδευόμενο. Επιπλέον, δεν θα πρέπει να παραλείπεται και η αντιμετώπιση της οποίας θα τύχει το νεοφερμένο άτομο από τα υφιστάμενα στελέχη⁴⁷.

Κόστος εκπαίδευσης προσωπικού.

Όπως γίνεται αντιληπτό, η εκπαίδευση του προσωπικού προϋποθέτει κόστος για έναν οργανισμό, το οποίο θα μπορούσε να διαιρεθεί σε θετικό και αποθετικό. Στο θετικό συμπεριλαμβάνονται παράμετροι όπως η αμοιβή των εκπαιδευτών, η μίσθωση των χώρων, τα έξοδα αγοράς και λειτουργίας των εποπτικών μέσων και τα διάφορα λειτουργικά έξοδα του προγράμματος.

Στο αποθετικό κόστος συγκαταλέγονται οι απώλειες τις οποίες υφίσταται η επιχείρηση από την προσωρινή απουσία στελεχών της για τους σκοπούς του εκπαιδευτικού προγράμματος, είτε ως εκπαιδευτών είτε ως εκπαιδευόμενων.

Το ύψος της δαπάνης από την εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, οι κύριοι εκ των οποίων είναι οι εξής:

- διάρκεια του προγράμματος
- αριθμός εκπαιδευομένων
- ειδικότητα
- βαθμός
- προέλευση εκπαιδευτών
- είδος και αριθμός των μέσων που είναι απαραίτητα για την εφαρμογή του προγράμματος

Κατά συνέπεια, η απόφαση για εφαρμογή ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να λαμβάνεται μετά από μεγάλη περίσκεψη και λεπτομερή μελέτη των εκπαιδευτικών αναγκών του οργανισμού. Αξίζει βέβαια να επισημανθεί ότι τα εκπαιδευτικά προγράμματα που είναι άρτια και

⁴⁷ Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ολόπλευρα οργανωμένα ώστε να ανταποκρίνονται στις εκπαιδευτικές ανάγκες του οργανισμού, θα είναι καλό να πραγματοποιούνται, νοουμένου ότι το κόστος είναι γνωστό και ο οργανισμός μπορεί να το αντέξει⁴⁸.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η άποψη των Σαμαρά και Δραμιτινού (2001), οι οποίοι θεωρούν ότι οι κλασικές μέθοδοι εκπαίδευσης προσωπικού οδηγούν τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις σε επιπλέον έξοδα αφού ξοδεύονται μεγάλα ποσά για τη μετακίνηση και τη διαμονή του προσωπικού. Αν μάλιστα συνυπολογιστούν και οι χαμένες ώρες εργασίας, τότε το κόστος μεγαλώνει ακόμη περισσότερο. Συνεπώς, η ανάγκη για μείωση του κόστους εκπαίδευσης του προσωπικού οδηγεί τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στη στροφή προς την εξ αποστάσεως εκπαίδευση με τη χρήση της τεχνολογίας, η οποία δεν απαιτεί μετακίνηση των εργαζομένων και μειώνει στο ελάχιστο τις χαμένες ώρες εργασίας⁴⁹.

Η ανάγκη για συμπίεση του κόστους αυτού οδηγεί τις επιχειρήσεις στην στροφή προς την εκπαίδευση από απόσταση με την χρήση της νέας τεχνολογίας, η οποία αφενός δεν απαιτεί την μετακίνηση των εργαζομένων και αφετέρου ελαχιστοποιεί τις χαμένες ώρες εργασίας.

Αξίζει να αναφερθεί ότι σύμφωνα με έρευνα που έγινε το 1998⁵⁰, στην Ευρώπη 900.000 επιχειρήσεις ξοδεύουν κατά μέσο όρο 2% της μισθοδοσίας τους για εκπαίδευση, με πρώτες τη Γαλλία και τη Βρετανία. Το ίδιο περίπου ποσοστό επί των δαπανών μισθοδοσίας φαίνεται να ξοδεύουν και οι αμερικάνικες επιχειρήσεις, σύμφωνα με έρευνα που διεξήχθη το 1994⁵¹. Στα προγράμματα εκπαίδευσης των ευρωπαϊκών επιχειρήσεων τη μεγαλύτερη συμμετοχή έχουν τα διοικητικά στελέχη με μέσο όρο 3-4 μέρες περισσότερες από ότι το υπαλληλικό και εργατοτεχνικό προσωπικό.

Στην Ελλάδα, μόλις το 16,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν προγράμματα συνεχούς εκπαίδευσης (έναντι 57,4% του μέσου όρου των 12 Ευρωπαϊκών Χωρών της έρευνας). Το ανά

⁴⁸ Στυλιανός, Ν. (2011). Εκπαίδευση Προσωπικού. Κόστος ή Επένδυση; Κρήτη: ΤΕΙ Ηρακλείου – Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων.

⁴⁹ Σαμαράς, Α. & Δραμιτινός, Γ. (2001). Εκπαίδευση προσωπικού επιχειρήσεων στη Νέα Οικονομία. EuroGET Technologies ΑΕ.

⁵⁰ Eurostat και CEDEFOP, Έρευνα για τη συνεχή επαγγελματική εκπαίδευση, εφημερίδα «Το Βήμα», 10/10/1999.

⁵¹ Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

εκπαιδευόμενο κόστος των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα φτάνει τις 320.000 δραχμές (1998) περίπου, έναντι 410.000 στο Βέλγιο και 350.000 στην Ολλανδία. Χαρακτηριστικό είναι ότι στο μικρό αυτό ποσοστό συμμετέχει το 13% των εργαζομένων και κάθε εκπαιδευόμενος διαθέτει 139 ώρες, υπερδιπλάσιο δηλαδή χρόνο από το μέσο όρο εκπαίδευσης στην Ευρώπη.

Επαγγελματική εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων.

1. Διοικητική εκπαίδευση

Η προσαρμογή σε ένα ευμετάβλητο περιβάλλον προϋποθέτει ικανότητα των οργανισμών, και των δημοσίων, να κατανοούν και να προσαρμόζονται έγκαιρα και ουσιαστικά όχι μόνο στις υφιστάμενες ή τις απελθούσες αλλά και στις επερχόμενες καινοτομίες. Κατά συνέπεια, οι σύγχρονες δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μεταβληθούν σε «μανθάνουσες οργανώσεις» (learning organizations) και η διαχείριση της γνώσης (knowledge management) επιβάλλεται να αποτελεί μία από τις κρίσιμες συνιστώσες της λειτουργίας τους .

Η διαχείριση της γνώσης συνιστά, όπως προαναφέρθηκε, μια σύνθετη διαδικασία που έχει ως στόχο της τη συστηματική επεξεργασία της εμπειρίας που ο κάθε οργανισμός συσσωρεύει σε όλα τα σημεία του. Η ανώτερη διοίκηση, τα μεσαία εποπτικά επίπεδα, οι εκτελεστικές και διεκπεραιωτικές βαθμίδες, οι εξωστρεφείς και οι ενδοστρεφείς υπομονάδες, κάθε ένας μέσα από την ιδιαίτερη δραστηριότητά του, καταγράφουν ειδικότερες εμπειρίες, το άθροισμα των οποίων συγκροτεί τη συνολική γνώση και μνήμη του οργανισμού .

Η δημιουργική σύνθεση και διάχυση των ειδικών αυτών εμπειριών αποτελεί το κατ' εξοχήν πεδίο ανάπτυξης της διαχείρισης της γνώσης και θεμελίωσης της μανθάνουσας οργάνωσης. Βάσεις δεδομένων, συσκέψεις, ενημερωτικά σημειώματα, εκδόσεις, επιμορφωτικά προγράμματα αποτελούν μερικά μόνο εργαλεία διαχείρισης γνώσης.

Η συμπληρωματική χρήση τους αποβλέπει στο να δημιουργήσει μια σταθερή οργανωσιακή μνήμη, η οποία θα εγγυάται τη συνέχεια του οργανισμού και μέσα από την οποία η κάθε

σημαντική εμπειρία οποιουδήποτε μέλους θα καθίσταται κτήμα όλων των υπολοίπων όχι μόνο στον παρόντα χρόνο αλλά και στο μέλλον.

2. Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού έχοντας ως στόχο να παρέχει συστηματικά προγνώσεις για την απασχόληση και να εντοπίζει ελλείψεις σε δεξιότητες διεξάγει μία σειρά από έρευνες και μελέτες:

(α) Μακροχρόνιες τάσεις και προγνώσεις για την απασχόληση στην Κύπρο: Αποτελεί πλέον καθιερωμένη δραστηριότητα της συγκεκριμένης αρχής η παροχή μακροχρόνιων προγνώσεων σχετικά με την απασχόληση. Η Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού παρέχει προβλέψεις απασχόλησης δεκαετίας συστηματικά κάθε δύο με τρία χρόνια. Η πιο πρόσφατη σειρά προβλέψεων απασχόλησης για την Κύπρο ολοκληρώθηκε το 2010 και καλύπτει την περίοδο 2010-20. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνει προγνώσεις για την απασχόληση, τις αναπτυξιακές ανάγκες και τις μόνιμες αποχωρήσεις σε 46 τομείς οικονομικής δραστηριότητας και 200 περίπου επαγγέλματα, που καλύπτουν ολόκληρο το φάσμα της αγοράς εργασίας στην Κύπρο.

Παράλληλα, η αρχή λαμβάνει ενεργά μέρος σε πρωτοβουλίες και δράσεις που προωθούνται σε ευρωπαϊκό επίπεδο στο πλαίσιο του ευρωπαϊκού δικτύου Skillsnet για τις προγνώσεις αναγκών σε δεξιότητες.

(β) Ετήσια διερεύνηση για τον εντοπισμό αναγκών σε δεξιότητες με τη συμβολή των κοινωνικών εταίρων: Η συγκεκριμένη έρευνα προσφέρει ετήσιες εκτιμήσεις για τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται για συγκεκριμένα επαγγέλματα ανά επαρχία της Κύπρου. Στη βάση των εκτιμήσεων αυτών προωθούνται εισηγήσεις για την υλοποίηση πολυεπιχειρησιακών προγραμμάτων αρχικής κατάρτισης. Για τη μελέτη, συλλέγονται και αναλύονται οι απόψεις εργοδοτικών και συνδικαλιστικών οργανώσεων, των επαρχιακών γραφείων εργασίας του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και του Κυπριακού Οργανισμού Τουρισμού μέσα από ένα ειδικά διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο.

γ) Μελέτη για τον εντοπισμό αναγκών σε πράσινες δεξιότητες: Στη μελέτη της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού «Εντοπισμός αναγκών σε πράσινες δεξιότητες στην κυπριακή οικονομία

2010-2013»⁵² η πράσινη οικονομία της Κύπρου, πραγματοποιούνται προβλέψεις για τις ανάγκες απασχόλησης για τους τομείς οικονομικής δραστηριότητας και για τα επαγγέλματα της πράσινης οικονομίας και ανιχνεύονται οι ανάγκες σε πράσινες δεξιότητες για την περίοδο 2010-13. Στη βάση των αποτελεσμάτων της μελέτης τέθηκε σε εφαρμογή ειδικό σχέδιο προώθησης των πράσινων δεξιοτήτων στην κυπριακή οικονομία⁵³.

(δ) Μελέτη για τον εντοπισμό αναγκών απασχόλησης και κατάρτισης για αποτελεσματική διαχείριση του φυσικού αερίου στην Κύπρο: Η ύπαρξη φυσικού αερίου στην αποκλειστική οικονομική ζώνη της Κύπρου και οι διαφαινόμενες προοπτικές ανάπτυξης της κυπριακής οικονομίας από τη μελλοντική αξιοποίησή του, οδήγησαν την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε συνεργασία με το Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων, στη διεξαγωγή ειδικής μελέτης με τίτλο «Εγκαιρος εντοπισμός αναγκών απασχόλησης και κατάρτισης για αποτελεσματική διαχείριση του φυσικού αερίου στην Κύπρο».

(ε) Θεματολόγιο προτεραιοτήτων: Η Αρχή ετοιμάζει κάθε χρόνο έγγραφο το οποίο περιέχει το θεματολόγιο προτεραιοτήτων για τα προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης τα οποία και επιχορηγεί. Ακολουθώς, εξετάζει, εγκρίνει ή απορρίπτει τα προγράμματα που υποβάλλονται, τα οποία πρέπει να συμμορφώνονται με τον οδηγό πολιτικής και διαδικασιών, και επιχορηγεί τα εγκεκριμένα προγράμματα⁵⁴.

3. Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού .

Το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και ειδικότερα η Διεύθυνση μέσης τεχνικής και επαγγελματικής κατάρτισης έχει την ευθύνη για την εισαγωγή νέων κλάδων και ειδικοτήτων, το σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων και τον εντοπισμό των αναγκών σε ειδικές δεξιότητες, με τη συμμετοχή των κοινωνικών εταίρων.

⁵² Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου [online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.hrdauth.org.cy/>

⁵³ Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

⁵⁴ Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Η Διεύθυνση Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, έχοντας ως στόχο τη διεξαγωγή των παραπάνω εργασιών και λαμβάνοντας υπόψη τις αναπτυξιακές ανάγκες της κυπριακής οικονομίας καθώς και τις πιο πρόσφατες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, έχει αναπτύξει στενούς δεσμούς με όλους τους ενδιαφερόμενους φορείς, όπως υπουργεία και το γραφείο προγραμματισμού, τους κοινωνικούς εταίρους (εργοδοτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις), τους καθηγητές και τις ενώσεις τους, το Πανεπιστήμιο Κύπρου, το Παιδαγωγικό Ινστιτούτο και την Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα αποτελέσματα των μελετών της ΑνΑΔ λαμβάνονται επίσης υπόψη για τον σχεδιασμό των αναλυτικών προγραμμάτων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για την εισαγωγή νέων κλάδων και ειδικοτήτων, λαμβάνονται υπόψη οι απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων φορέων ενώ οι εκπαιδευτικοί της Μέσης Τεχνικής και Επαγγελματικής Εκπαίδευσης υποβάλλουν τις εισηγήσεις τους ετησίως. Επίσης, το Κέντρο Εκπαιδευτικής Έρευνας και Αξιολόγησης του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού συμμετέχει στη διεθνή έρευνα για την αξιολόγηση των δεξιοτήτων των ενηλίκων (PIAAC – Programme on the international assessment of adult competences)⁵⁵. Η έρευνα PIAAC αξιολογεί το επίπεδο και την κατανομή των δεξιοτήτων των ενηλίκων με συνέπεια και συνέχεια στις διάφορες χώρες. Επικεντρώνεται κυρίως στις βασικές γνωστικές δεξιότητες και στις δεξιότητες που χρειάζονται στους εργασιακούς χώρους για την επιτυχή συμμετοχή στην οικονομία και την κοινωνία του 21ου αιώνα.

4. Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων- Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης.

Η υπηρεσία επαγγελματικού προσανατολισμού της Δημόσιας Υπηρεσίας Απασχόλησης παρέχει χρήσιμες πληροφορίες σε ενηλίκους και αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης αναφορικά με τις προοπτικές και ευκαιρίες απασχόλησης ή τις δυνατότητες κατάρτισης-απόκτησης δεξιοτήτων. Οι συγκεκριμένες υπηρεσίες απευθύνονται παράλληλα σε άτομα που εγκαταλείπουν το σχολείο και μπορεί να ενδιαφέρονται να συμμετάσχουν στο σύστημα μαθητείας.

Ταυτόχρονα, η ΔΥΑ παρέχει βοήθεια σε εργοδότες, σε όσους ψάχνουν εργασία και σε εργαζομένους που θέλουν να αλλάξουν εργασία, μέσω των υπηρεσιών εγγραφής και τοποθέτησης

⁵⁵ Επίσημη ιστοσελίδα PIAAC: <http://www.oecd.org/site/piaac/>

και της παροχής πληροφοριών για ευκαιρίες κατάρτισης και κενές θέσεις. Από το 2006 η Δημόσια Υπηρεσία Απασχόληση παρέχει εξατομικευμένες συμβουλευτικές υπηρεσίες στα επαρχιακά και τοπικά γραφεία εργασίας, οι οποίες έχουν ενισχυθεί λόγω της οικονομικής κρίσης. Οι εν λόγω υπηρεσίες απευθύνονται κυρίως σε ανέργους, οικονομικά αδρανείς γυναίκες και νέους αποφοίτους μέσης εκπαίδευσης⁵⁶.

Εκπαίδευση δημόσιων υπαλλήλων στην Ευρώπη.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα είναι η παρουσίαση των μεθόδων και γενικότερα της πολιτικής που ακολουθούν σημαντικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης προκειμένου να καλύψουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων τους.

Αρχής γενομένης από τη Γαλλία, αξίζει να αναφερθεί ότι την κεντρική ευθύνη σχεδιασμού στα θέματα εκπαίδευσης έχει η Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Διοίκησης και Δημοσίου Μάνατζμεντ ενώ και σε σημαντικό αριθμό υπηρεσιών λειτουργούν διευθύνσεις διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με αρμοδιότητες που σχετίζονται και με την εκπαίδευση του προσωπικού.

Η διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών επιχειρεί στην περίπτωση της Γαλλίας να συνδυάσει τις υπηρεσιακές προτεραιότητες με τις προτεραιότητες της προσωπικής σταδιοδρομίας. Ως εργαλείο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών χρησιμοποιείται η συνέντευξη προϊσταμένου - υφισταμένων. Η πρακτική ωστόσο αποκαλύπτει ότι καταγράφονται περισσότερο οι επιθυμίες του προσωπικού και λιγότερο οι ανάγκες της υπηρεσίας. Οι διευθύνσεις ανθρώπινου δυναμικού συνθέτουν με βάση το παραπάνω υλικό τα ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Επιπλέον, οι συντεχνίες λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών τόσο στα πλαίσια των κεντρικών διαπραγματεύσεων με το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης για την σύναψη συμφωνιών και πλαισίων στα οποία θα κινηθεί η εκπαίδευση, όσο και εντός των αρμοδίων τεχνικών επιτροπών στις διάφορες υπηρεσίες.

Στη Γερμανία, ο κεντρικός εκπαιδευτικός φορέας είναι η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης. Πρόκειται για υπηρεσία που υπάγεται στο Υπουργείο Εσωτερικών. Η συμμετοχή των

⁵⁶ Lettmayr, C. (2012). Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Κύπρο. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

δημοσίων υπαλλήλων στα προγράμματά της συνιστά κατά κανόνα τυπική προϋπόθεση προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερες θέσεις. Μάλιστα, η ίδια Ακαδημία διενεργεί ετήσια έρευνα εκπαιδευτικών αναγκών με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Στην Αυστρία, συμβαίνει κάτι ανάλογο με τη Γερμανία αφού η Ομοσπονδιακή Ακαδημία Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, εξειδικευμένοι φορείς παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε ειδικές κατηγορίες προσωπικού όπως οι διπλωμάτες, οι στρατιωτικοί, οι εκπαιδευτικοί και οι δικαστές. Επιπλέον, μεμονωμένα υπουργεία αλλά και φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης πραγματοποιούν συγκεκριμένα προγράμματα για το προσωπικό τους.

Στο Βέλγιο, υπεύθυνο για την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι το Ομοσπονδιακό Ινστιτούτο Εκπαίδευσης ενώ η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών ανατίθεται στους διευθυντές Προσωπικού και Οργάνωσης κάθε υπηρεσίας. Επιπλέον, ο γενικός συντονισμός ανήκει στο Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και Εκσυγχρονισμού και το Ομοσπονδιακό Κυβερνητικό Τμήμα το αρμόδιο για θέματα προσωπικού και οργάνωσης.

Στην Ιρλανδία, ο κεντρικός ρόλος ανήκει στο Centre of Management and Organization (Κέντρο Μάνατζμεντ και Οργανωτικής Ανάπτυξης) το οποίο διαδραματίζει κεντρικό συντονιστικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Το CMOD διαμορφώνει τη γενικότερη εκπαιδευτική στρατηγική και προτείνει στα σχετικά υπουργεία τις ανάλογες μεθοδολογίες. Όπως και στις πλείστες ευρωπαϊκές χώρες, οι μέθοδοι ανίχνευσης των εκπαιδευτικών αναγκών ποικίλουν και, ανάμεσα σε άλλα, περιλαμβάνουν συνεντεύξεις, αναλύσεις ετήσιων αξιολογήσεων κ.α.

Στην Ισπανία το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Instituto Nacional de Administración Pública) , νομικό πρόσωπο εποπτευόμενο από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης και η Γενική Επιτροπή Συνεχιζόμενης Εκπαίδευσης, με συμμετοχή και των συνδικαλιστικών οργανώσεων, συνιστούν τους κεντρικούς φορείς εκπαιδευτικής πολιτικής στην δημόσια διοίκηση. Η ανίχνευση εκπαιδευτικών αναγκών πραγματοποιείται αποκεντρωμένα με χρήση κυρίως ατομικών ερωτηματολογίων, το υλικό των οποίων συνδυάζεται με τις στρατηγικές κατευθύνσεις των υπουργείων .

Στην Ιταλία το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης έχει τον πρώτο λόγο για το συντονισμό των δράσεων εκπαίδευσης προσωπικού, μέσα από το Γραφείο Εκπαίδευσης Προσωπικού. Τα γραφεία διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων των υπουργείων καθορίζουν το βασικό δίκτυο

ανίχνευσης αναγκών και σχεδιασμού εκπαιδευτικών δράσεων. Το Υπουργείο Οικονομικών παρεμβαίνει σε θέματα χρηματοδότησης της εκπαίδευσης. Στην περίπτωση της Ιταλίας, η ανίχνευση αναγκών είναι πλήρως αποκεντρωμένη και χωρίς ενιαία μεθοδολογία. Ο διάλογος των γραφείων διαχείρισης εκπαιδευτικών προγραμμάτων με τις επί μέρους υπηρεσίες αποτελεί το βασικό πλαίσιο προσδιορισμού των εκπαιδευτικών προτεραιοτήτων κάθε υπουργείου. Βέβαια, οι βασικές κατευθύνσεις που διατυπώνονται από το Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης θεωρούνται σημαντικές.

Στο Λουξεμβούργο το Εθνικό Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (Institut National d'Administration Publique) αποτελεί τον κεντρικό φορέα εκπαίδευσης. Το ινστιτούτο είναι αρμόδιο και για τη διαδικασία ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών που βασίζεται σε ερωτηματολόγια απευθυνόμενα στο σύνολο των υπηρεσιών και ανάλυση των απαντήσεων.

Στη Μεγάλη Βρετανία το Κολλέγιο της Δημόσιας Υπηρεσίας (CSC), αποτελεί έναν κατά βάση αυτοχρηματοδοτούμενο φορέα, στα πλαίσια του Κέντρου Μάνατζμεντ και Μελετών Δημόσιας Πολιτικής. Το CSC διαδραματίζει κεντρικό ρόλο σε θέματα εκπαίδευσης. Η διαδικασία ανίχνευσης αναγκών είναι δισδιάστατη. Οι κυβερνητικές προτεραιότητες και ιδιαίτερα οι κατευθύνσεις διοικητικής μεταρρύθμισης καθοδηγούν το σχεδιασμό των παρεχομένων από το Κολλέγιο προγραμμάτων. Οι προτεραιότητες των επί μέρους υπηρεσιών συνδυασμένες με τις προτεραιότητες της ατομικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων καθορίζουν το πρόγραμμα εκπαίδευσης κάθε εργαζομένου.

Τέλος, στην Ολλανδία κεντρικός φορέας εκπαιδευτικού συντονισμού είναι η Γενική Διεύθυνση Μάνατζμεντ και Ανάπτυξης Προσωπικού του Υπουργείου Εσωτερικών. Επιπλέον, το Ινστιτούτο Δημόσιας Διοίκησης (ROI), πρώην υπηρεσία του Υπουργείου Εσωτερικών η οποία ιδιωτικοποιήθηκε το 1994, παραμένει ο κεντρικός φορέας παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών, λειτουργώντας βεβαίως υπό όρους ανταγωνισμού.

Βελτίωση συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Σημαντικό στοιχείο της αξιολόγησης είναι το ότι δύναται να χρησιμοποιηθεί ως κριτήριο για το βαθμό επιτυχίας της προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων ανά θέση εργασίας αλλά και για τον οργανισμό γενικότερα. Παράλληλα, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι μπορεί

να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση⁵⁷.

Ιδιαίτερα χρήσιμα είναι τα αποτελέσματα έρευνας τα οποία αναφέρουν ότι στην Ευρώπη και συγκεκριμένα σε Γαλλία, Ιρλανδία, Ολλανδία, Σουηδία και Βρετανία σχεδόν όλοι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις διαθέτουν συστήματα αξιολόγησης, ενώ στη Γερμανία, Φιλανδία, Νορβηγία, Ισπανία και Ελλάδα έχουν οι μισές, ίσως και λιγότερες⁵⁸. Στις πλείστες ευρωπαϊκές χώρες λίγα στοιχεία υπάρχουν τα οποία μαρτυρούν σύνδεση της αξιολόγησης με την ανταμοιβή των εργαζομένων, ενώ η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό ατομικών και ομαδικών αναγκών εκπαίδευσης, τη δυνατότητα προαγωγής, την ανάπτυξη σταδιοδρομίας και τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Είναι συνεπώς εμφανής η χρησιμότητα των αξιολογήσεων απόδοσης και η μακρόχρονη εφαρμογή τους στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Εντούτοις, έχουν διαπιστωθεί ποικίλες αντιρρήσεις, επιφυλάξεις αλλά και σκεπτικισμός όσον αφορά τα πραγματικά θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές τις διαδικασίες, τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τον οργανισμό / επιχείρηση⁵⁹.

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διαθέτει τα χαρακτηριστικά όλων των αναδραστικών μεθόδων ελέγχου. Μέσω του συστήματος αυτού οι ανώτεροι λειτουργοί μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και τις εκροές (αποτελέσματα) που υπάρχουν στον οργανισμό. Οι διορθωτικές ενέργειες αποσκοπούν στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων καθώς και στην απόδοση τους στην εργασία. Παράλληλα προσβλέπουν στην επίτευξη επιθυμητών αλλαγών στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους⁶⁰.

⁵⁷ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

⁵⁸ Παπαλεξανδρή, Ν. (1997) Συγκριτική έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη.

⁵⁹ Peters, T. (1989). Thriving on Chaos. London: Pan Books.

⁶⁰ Beer, M. (2003). Note of performance Appraisal. Readings in Human Resource Management. Ed. M. Beer and Sector B. N.Y. Free Press.

Μέτρηση επίτευξης στόχων.

Η αξιολόγηση αποτελεί ουσιαστικά μέτρηση – εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων σε προδιαγεγραμμένους τομείς (στόχοι, ικανότητες). Κατά συνέπεια η αξιοπιστία της, η αποδοχή της και η αποτελεσματικότητά της συνολικά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο εκτίμησης – μέτρησης των επιδόσεων του κάθε εργαζομένου.

Το σύστημα αξιολόγησης δεν προσδιορίζει ούτε το είδος του περιεχομένου ούτε το ύψος των στόχων που θα τεθούν. Πρέπει ωστόσο να περιλαμβάνει οδηγίες και αρχές για το πώς πρέπει να καθορίζονται οι στόχοι και παραδείγματα στόχων.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), δίνουν τις εξής οδηγίες ως προς τους στόχους:

- Πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, χρονικά προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι.
- Πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά και ρεαλιστικοί.
- Πρέπει να είναι συμφωνημένοι και αποδεκτοί.
- Πρέπει να είναι εναρμονισμένοι μεταξύ τους.
- Πρέπει να είναι SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant)⁶¹.

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

Balanced Scorecard

⁶¹ Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Το Balanced Scorecard, ως εργαλείο παρακολούθησης της εταιρικής απόδοσης, εισάγει μια διαφοροποιημένη προσέγγιση. Βασική καινοτομία είναι ότι αποδίδει την ίδια βαρύτητα στην ανάγκη παρακολούθησης όχι μόνο χρηματοοικονομικών στόχων αλλά και στόχων που αφορούν τους πελάτες, την εσωτερική λειτουργία και τους εργαζομένους της εταιρείας ή του οργανισμού. Πέραν του ότι δίνει την ίδια έμφαση στην παρακολούθηση τομέων πέραν των χρηματοοικονομικών, το Balanced Scorecard εμπεριέχει τέσσερα ακόμα βασικά χαρακτηριστικά που το διαφοροποιούν από τα παραδοσιακά συστήματα:

- Συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική και τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης
- Τα κριτήρια που το συνθέτουν συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αιτιατού
- Δίνεται η ανάλογη έμφαση σε αμφότερα τα κριτήρια αποτελεσμάτων και τα κριτήρια απαιτήσεων
- Συνιστά εργαλείο επικοινωνίας της στρατηγικής καθώς λειτουργεί και σε επίπεδο οργανωτικής μονάδας συνδέοντας τους στόχους της με τους εταιρικούς⁶².

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 αποτελεσματικότητά 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

⁶² Μπακάλης, Ν. (2009). Balanced Scorecard – Εργαλείο για την αναδιοργάνωση των επιχειρήσεων – πλαίσιο για τη διοίκηση της εταιρικής απόδοσης. Αθήνα: Ελληνική Εταιρεία Διοικήσεως Επιχειρήσεων.

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 αυτοπεποίθηση 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 υποστηρίξουν 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 ακριβής 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.

Η τεράστια σημασία τόσο της εκπαίδευσης όσο και της αξιολόγησης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις είναι συνεπώς, αδιαμφισβήτητη. Αμφότερες οι δύο αυτές διαδικασίες μπορούν να διαδραματίσουν βαρυσήμαντο ρόλο στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων αλλά και μακροπρόθεσμων στόχων, αφενός των οργανισμών και αφετέρου των ατόμων που τους στελεχώνουν.

Σε αυτό ακριβώς το σημείο συναντιούνται οι διαδικασίες της εκπαίδευσης και της αξιολόγησης. Μέσα από τη σωστή και αντικειμενική αξιολόγηση, οι διοικήσεις των οργανισμών κάνουν τις διαπιστώσεις τους και εξάγουν τα ανάλογα συμπεράσματά ως προς τις αδυναμίες και τα περιθώρια βελτίωσης των εργαζομένων τους. Έτσι, είναι δυνατός ο σχεδιασμός μιας πιο στοχευμένης και ολοκληρωμένης εκπαίδευσης ή μετεκπαίδευσης του προσωπικού, προσαρμοσμένης στις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού.

Κατά συνέπεια, τόσο η εκπαίδευση όσο και η αξιολόγηση, δύνανται σε μεγάλο βαθμό να βελτιώσουν τις γνώσεις και τις ικανότητες των ατόμων, να αλλάξουν προς το καλύτερο τους οργανισμούς και να συμβάλουν ουσιαστικά στη βελτίωση της κοινωνίας.

Ενδεικτική βιβλιογραφία.

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Αθανασόπουλος Κωνσταντίνος, R.Noë,J.Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, (εκδοσης Παπαζηση, Αθήνα 2007, Τόμος Β').
- Ζαβλανό, Μ.Οργανωτική συμπεριφορά,Έλλην,1999.
- Κανελλόπουλος, Σ.Διοίκηση Προσωπικού,1991.
- Καραμπίνας, Χρ., Σιδέρης, Π.,Διαδικασίες αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Ηράκλειο: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης,2013
- Κόντιζα, Α.,Αξιολόγηση Προσωπικού. Πειραιάς:Πανεπιστήμιο Πειραιώς: Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων,2009.
- Μαμουλάκης, Ζ.Ι., Προγραμματισμός και μέθοδοι λήψης επιχειρηματικών αποφάσεων. Κρήτη: ΤΕΙ Κρήτης, 2011.
- Μούζα- Λαζαρίδη, Μ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Κριτική, 2006.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ.Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Ανικούλα, 2010.
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Μπένου,2003.
- Πορφυρίδης, Γ. (2006). Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων - Ο ρόλος της συνεχιζόμενης κατάρτισης των εργαζομένων στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων.
- Τερζίδης,Κ .και Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, 2004.
- Χυτήρης, Λ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (εκδοσης Interbooks, Αθήνα 2001) .

Ξένη βιβλιογραφία

- Henderson, R. Compensation Management, Rewarding Performance, Prentice- Hall, 1994.
- Fox, S. et. al. , Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67, No 1, 1994 .
- 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.
- Peters, T. Thriving on Chaos, Pan Books, London, 1989.
- Sherman, A. et. Al., Managing Human Resources, 1998.
- Werther, W. & Davis, K. Human Resource Management. Mcgraw-Hill Publ. Comp, 1996.