

ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ
ΣΔΟ
ΤΜΗΜΑ: ΔΟΓΜΑΤΙΚΗΣ

Αριθ. Πρωτ. 10
12-1-89

Καβάλα 12-1-89
[Handwritten signature]

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η

ΘΕΜΑ: " ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΩΠΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΒΑΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ "

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: ΑΡΣΕΝΗΣ ΠΡΩΤΟΠΑΠΑΣ.

ΚΩΤΟΥΛΑ ΚΩΝ/ΝΙΑ
ΚΟΜΟΤΗΝΗ
ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ ΤΟΥ 1988

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Γενικά, ορισμός

Μερικές διαστάσεις της θέσεως εργασίας

Ανάλυση της θέσεως εργασίας

Περιγραφή της θέσεως εργασίας

Προδιαγραφή απαιτήσεων εργασίας καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ

Γενικά, ορισμός

Παράδειγμα

Προϋποθέσεις εφαρμογής και σκοπός της αξιολόγησης

Φύλλο Περιγραφής θέσης

Βαθμολόγηση απαιτήσεων θέσης

Εφαρμογές της αξιολόγησης θέσης εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΕΦΗΤΕΥ

Γενικά, ορισμός

Τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Παράδειγμα

Σκοπός της αξιολόγησης

Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά

Ιστορικό της Αξιολόγησης της απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κλίμακες αξιολόγησης

Μέθοδοι συγκρίσεως του υπαλλήλου

Μέθοδος του ελεγχόμενου καταλόγου

Έρσιμα περιστατικά
Πέθοδος ανακεφαλαιώσεως
Ελευθερη έκθεση
Ομαθική αξιολόγηση
Συνέντευξη αξιολογήσεως
Αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα
Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων
Φύλλο αναλύσεως επιδόσεως

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης
Καθορισμός χρονικών διαστημάτων που θα γίνει η αξιολόγηση
Αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης
Ποιοί ωφελούνται απ' την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ανασκόπησης επιδόσεων
Γενικές οδηγίες για την αξιολόγηση
Στοιχεία εκπαίδευσης κατά την αξιολόγηση
Ανθρώπινα λάθη κατά την αξιολόγηση.

Συμπεράσματα και υποδείξεις.

Παραδείγματα ελληνικών επιχειρήσεων που εφαρμόζουν ή όχι συστήματα αξιολόγησης
Συμπέρασμα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ενα απο τα μεγαλύτερα προβλήματα στο χώρο της διοίκησης προσωπικού είναι το πρόβλημα της εκτίμησης του προσωπικού.

Η συστηματική εφαρμογή σχεδίων εκτιμήσεως της εργασίας του προσωπικού σ' όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας, έχει επεκταθεί σε όλους τους σύγχρονους οργανισμούς των επιχειρήσεων και των Δημοσίων Υπηρεσιών, στις προηγμένες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, αλλά και στην Ελλάδα, όταν η οικογενειακής μορφής οργάνωση και δόμηση των επιχειρήσεων το επιτρέπει. Η ανάγκη της συστηματικής εκτιμήσεως της εργασίας των υπαλλήλων είναι προφανής, αφού πάνω στην εκτίμηση αυτή θα στηριχθεί η αξιολόγηση του προσωπικού για προαγωγές, ή και για μισθολογικές ανακατατάξεις.

Ενα σύγχρονο σύστημα προαγωγών πρέπει να στηριχθεί στην αντικειμενική και αμερόληπτη εκτίμηση της εργασίας, κατά τρόπο που να είναι καθολικά αποδεκτό, όχι μόνο απο την εποπτεία, αλλά και απο τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για την άσκηση μιας ορθής πολιτικής εκτιμήσεως του προσωπικού απαιτείται ο καθορισμός των "σταθερών" της εκτιμήσεως, ο προκαθορισμός δηλαδή των προδιαγραφών αυτών που συνθέτουν την έννοια της επιτυχημένης εργασίας. Ο καθορισμός αυτός είναι εντελώς απαραίτητος γιατί προβλέπει τι αναμένεται απο κάθε εργαζόμενο πάνω στην εργασία που εκτελεί και δίνεται η δυνατότητα της εκτιμήσεως και απο τον ίδιο της ποιότητας και της ποσότητας της παρεχόμενης εργασίας.

Παρόλληλα όμως, η εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων για την εκτελούμενη εργασία, σε κάθε οργανισμό, παρέχει ευκαιρίες για επισήμηση των συχνά επαναλαμβανομένων ατελειών και λαθών στην εκτέλεση, που μπορεί να επιτρέψει την κατάρτιση ενός προγράμματος εκπαίδεψεως των εργαζομένων, κατά τρόπο που θα οδηγήσει στη βελτίωση της εργασίας τους.

Τέλος, με την εφαρμογή σχεδίου εκτιμήσεως της εργασίας, αντιμετωπίζονται οι υποκειμενικές κρίσεις, που στηρίζονται στην εκτίμηση των παραγομένων ποσοτικά μονίδων παραγωγής στην εργασία που έχουν σχετική σημασία και όχι στην εκτίμηση των ουσιαστικών στοιχείων της εργασίας. (π.χ. μέτρηση του αριθμού των τιμολογίων ή των πρωτοπολημένων εγγράφων).

ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η θέση εργασίας είναι το πιο μικρό υποσύστημα ή ομάδα ενεργειών μέσα σε έναν οργανισμό. Η σημερινή επιχρήση ή οργανισμός είναι διαρθρωμένος με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανόμει το έργο σε επιμέρους σχετικά ανεξάρτητες, και συνεργαζόμενες λειτουργίες, των οποίων η κάθε μια είναι απαραίτητη και αποτελεί υποσύστημα μιας ολοκληρωμένης ενότητας. Αυτό το υποσύστημα με τη σειρά του κατανέμει το έργο του σε άλλα υποσυστήματα μέχρι που φτάνουμε στο πιο μικρό υποσύστημα που είναι οι θέσεις εργασίας οι οποίες είναι αδιαίρετες και αναφέρονται στη εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου από συγκεκριμένο άνθρωπο.

Αποτελείται από ένα συνδυασμό καθηκόντων που εκτελούνται από άτομα, και κάθε θέση εργασίας ή έργο διακρίνεται από τις άλλες με βάση τα συστατικά των καθηκόντων εργασίας. Ο κύριος λόγος για τη δημιουργία θέσεων εργασίας είναι να εξασφαλιστεί ότι θα εκτελεστούν τα αναγκαία καθήκοντα. Βε άλλου οι απαιτήσεις της θέσεως εργασίας παρέχουν τη βάση για επιλογή εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων σε ένα οργανισμό.

Η φύση της θέσεως εργασίας είναι σπουδαίος παράγοντας για την ικανοποίηση του υπαλλήλου, φτάνει να τοποθετηθεί σε αυτήν ο κατάλληλος Γενικά, όσο οι άνθρωποι θεωρούν την εργασία σαν λιγότερο ευχάριστη τόσο μεγαλύτερες αμοιβές οικονομικές ή άλλες θα απαιτηθούν για την προσέλιυσή τους και μείωση των αποχωρήσεων.

Μερικές διαστάσεις της θέσεως εργασίας ή έργου.

1. Βαθμολογία της προσπάθειας που απαιτείται. Γενικά, η εργασία που απαιτεί μεγάλη σωματική προσπάθεια προτιμάται λιγότερο σήμερα, 2. Ο βαθμός κατά τον οποίο το περιβάλλον είναι ευχάριστο. πχ δυσάρεστες συνθήκες, όπως υπερβολική θερμοκρασία, σκόνη στον αέρα θόρυβος, σκοτάδι ασφάλεια κλπ.

3. Τόπος εργασίας. Βωωτερικός ή εξωτερικός, σε πολλές τοποθεσίες ή σε μια. Οι προτιμήσεις διαφέρουν όπως εργασία σε κατασκευές, τράπεζες, πω-

λήσεις κλπ.

4. Χρόνος εργασίας. Πολλές ώρες ή λίγες με υπερβολική προσπάθεια, εργασία συνεχής ή διακοπόμενη. Γι αυτό και γίνεται πειραματισμός με βάση τις 4 ημέρες τη βδομάδα και 10-ωρο ημερησίως, ελαστικό ωράριο κλπ.

5. Ανθρώπινη κλίση/έκδηση. Μερικοί προτιμούν εργασία κατά μόνας (φαρμακία π.χ) άλλοι θέλουν να έχουν επαφή με άλλους (εξωστρεφείς). Με αυτή συνδέεται και ο βαθμός διαπροσωπικών συγκρούσεων, όπως π.χ των ανδρών που ασχολούνται με τις εργατικές διαπραγματεύσεις, των εποπτών ελέγχου ποιότητας κλπ., όπου ο βαθμός συγκρούσεων είναι μεγάλος, σε αντίθεση με τις θέσεις εργασίας των στατιστικολόγων, των ερευνητών κλπ όπου ο βαθμός είναι μικρός.

6. Βαθμός υπελλειμενικής εμπειρίας. Μερικές εργασίες περιλαμβάνουν πολλές και διαφορετικές λειτουργίες, ενώ άλλες μόνο λίγες.

7. Οι ψυχολογικές ανάγκες της θέσης εργασίας επηρεάζουν τη θέση εργασίας και τη σημασία της στη ζωή του εργαζομένου και περιλαμβάνουν: α) το βαθμό ελευθερίας να εκτελέσει κανείς, β) το βαθμό αναλήψεως κινδύνου που παρέχεται στην εργασία γ) το βαθμό ευθύνης στην εργασία. Μερικά έργα παρέχουν μεγάλη ελευθερία, όπως π.χ οι καθηγητές ανωτάτων σχολών, πλασιέ, κ.α, ενώ άλλα πολύ λίγη. Το ίδιο συμβαίνει και με τους κινδύνους πολλοί για τα έργα των αστυνομικών και στρατιωτικών κλπ, λιγότερο για άλλα.

Ανάλυση της θέσεως εργασίας. (JOB ANALYSIS)

Αποτελεί το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και για τη διαδικασία αξιολόγησης, για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο ενεργειάς του, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Η διαδικασία της ανάλυσης των έργων αποβλέπει βασικά στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων, που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων, που έχουν τεθεί, καθώς και της σημασίας των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς, ενώ τέλος, μπορούμε να πούμε ότι περιλαμβάνει και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων, που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

Περιγραφή της θέσεως εργασίας υπαλλήλων και εργατών.

Είναι ένα συστηματικό διάγραμμα πληροφοριών, που έχουμε από σημειώσεις

παρμένες και καταγραμμένες στην αναφορά αναλύσεως της εργασίας με βάση σχετικό ερωτηματολόγιο . Περιγράφει την εκτελούμενη εργασία, τις ευθύνες τις δεξιότητες και την εκπαίδευση που απαιτείται, τις συνθήκες κάτω από τις οποίες διεξάγεται η εργασία, τις σχέσεις με τις άλλες θέσεις εργασίας και τις ατιμικές (προσωπικές) απαιτήσεις της εργασίας.

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται αναγράφονται είναι:

- Σκοπός της θέσης.
- Υπαγωγή.
- Βξουσίε.
- Ευθύνη.
- Συνεργασίες.
- Ετοιχεία που χρειάζεται η θέση.
- Ετοιχεία που επεξεργάζεται και παράγει και για ποιό σκοπό.
- Λεπτομέρειες έργου.
- Απαιτήσεις και δυσκολίες.
- Προσόντα απαιτούμενα.

Κάθε περιγραφή από οποιονδήποτε εργαζόμενο θα τεθεί υπόψη του προϊσταμένου για κριτική, συμπλήρωση ή διόρθωση κυρίως όσον αφορά το αναμενόμενο έργο.

Η διαφορά στην περιγραφή θέσεων των εργατών είναι ότι σε αυτές τη δουλειά της περιγραφής την κάνουν περισσότερο οι εργοδηγοί ή οι τεχνικοί υπάλληλοι, και συμφωνεί ή διαφωνεί το συνδικάτο των εργατών.

Τα στοιχεία να είναι:

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

Προδιαγραφή των απαιτήσεων της εργασίας.

Είναι προϊόν της αναλύσεως της εργασίας και αναφέρεται στα προσωπικά χαρακτηριστικά τα απαιτούμενα για την εκτέλεσή της. Περιγράφει το είδος του απαιτουμένου υπαλλήλου με βάση τη δεξιότητα, τα βιώματα, τις ειδικές κλίσεις και ίσως τους βαθμούς σε τέσσερις διαφόρων ειδών και δεαγραμματικά καθορίζει τις ειδικές συνθήκες εργασίας που παρουσιάζονται στη θέση εργασίας.

Καθορισμός του τί σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου.

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

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ .

Μια θέση δεν αρκεί να σχεδιαστεί, αλλά πρέπει να αξιολογηθεί για να μπορέσει να επανδρωθεί σωστά.

Η αξιολόγηση του έργου θέσης, αποτελεί μια συστηματική προσπάθεια εφαρμογής των αρχών μέτρησης, για τον καθορισμό της αξίας κάθε έργου σε δεδομένη επιχείρηση. Εάν επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αποτελεί ο καθορισμός των αμοιβών, όχι με βάση την επιθυμία του εργοδότη, ούτε με βάση τις επιδιώξεις του εργαζόμενου, αλλά με βάση το συνεισφερόμενο αποτέλεσμα στη συνολική προσπάθεια από την κανονική εκτέλεση κάθε έργου. Συνεπώς, απολήγει στον καθορισμό αμοιβής, που να αντιστοιχεί στη σχετική αξία της θέσης και, συνεπώς δίκαιης και αποδενκτης εκμέρους των εργαζομένων και της Διοίκησης. Παρά τις κάποιες αντιρρήσεις, για τη χρησιμότητα της μεθόδου, γενικά θεωρείται ότι συμβάλλει στην επίλυση εργασιακών προβλημάτων και, κυρίως, στην ομαλοποίηση των σχέσεων εργαζομένων και Διοίκησης.

Η αξιολόγηση των θέσεων ορίζεται ως η διαδικασία της ανάλυσης, περιγράφης και εκτίμησης του έργου των θέσεων προς εξακρίβωση της σχετικής τους αξίας και καθορισμός αντίστοιχης δίκαιης αμοιβής.

Στήν αξιολόγηση των θέσεων εργασίας η ομάδα εργασίας είναι υποχρεωμένη να συμφωνήσει ένα σύστημα βαθμολόγησης όπου τα διάφορα χαρακτηριστικά εργασίας θα βαθμολογηθούν, έτσι που κάθε θέση να συγκεντρώνει ένα άθροισμα βαθμών που θα καθορίσει την αξία της για τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Ας υποθέσουμε τώρα ότι η ομάδα εργασίας μετά από προτάσεις κρίνει ότι τα στοιχεία που αξίζουν να πάρουν βαθμούς είναι:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1. (Ομάδα για την επιχείρηση)

- Ευθύνη επί των αποτελεσμάτων της επιχείρησης.
- Ευθύνη επί περιουσιακών στοιχείων.
- Προσωπική ευθύνη.
- Εμπιστευτικότητα.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2 (Απαιτούμενες προσωπικές ικανότητες)

- Γνώσεις.
- Πείρα και εξειδίκευση.
- Ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας.
- Ικανότητες λήψης αποφάσεων.

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3 (Δυσκολία εκτέλεσης)

- Λόγους ίσησης εργασίας.
- Μυϊκή (σωματική) καταπόνηση.
- Δυσμενείς συνθήκες εκτέλεσης εργασίας.

Το πρόβλημα τώρα είναι να συμφωνηθεί ένα μέτρο που θα μοιραστούν αυτοί οι βαθμοί.

Ας υποθέσουμε ότι:

- Η κατηγορία 1 θα βαθμολογηθεί με 50%
- Η κατηγορία 2 θα βαθμολογηθεί με 40%
- Η κατηγορία 3 θα βαθμολογηθεί με 10%

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ

Θέση εργασίας: Ξυροδηγός πρεσβών.

Όνοματεπώνυμο: Δημητρίου ηλίας.

Περιγραφή θέσης εργασίας: φύλλο 30

Αξία θέσης: Βαθμοί 21

Κατάταξη θέσης: θέση 9

B = βαθμοί

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 1

Ευθύνη αποτελεσμάτων B:2

Ευθύνη περιουσιακών στοιχείων B:3

Ευθύνη εργασίας άλλων B:3

Εμπιστοσύνη B:1

Σύνολο : 9

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 2

Γνώσεις B:4

Πείρα B:3

Διοίκηση B:3

Λήψη Αποφάσεων B:1

Σύνολο : 11

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ 3

Σωματική κόπωση B:1

ΓΕΝΙΚΟ

Σύνολο : 1

ΣΥΝΟΛΟ : 21

Προϋποθέσεις εφαρμογής και σκοπός της αξιολόγησης έργου

Οι προϋποθέσεις είναι:

1) Η τυποποίηση των έργων, με την οποία καθίσταται δυνατή η ύπαρξη σαφώς ορισμένων και σταθερών έργων.

2) Η εμπιστοσύνη και κατανόηση των εργαζομένων προς τη γενικότερη μισθολογική πολιτική της εποχέλησης.

Σκοπός της αξιολόγησης του έργου.

Πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης του έργου, είναι κυρίως ο καθορισμός μίας, κατά το δυνατόν, δίκαιης αμοιβής των εργαζομένων και ειδικότερα:

- η αμοιβή καθενός με βάση την αξία του εκτελούμενου έργου για τη δεδομένη επιχείρηση.

- Ο καθορισμός επίπεδου αμοιβών, ανάλογου προς αυτό που ισχύει στην τοπική αγορά εργασίας.

- η μισθολογική συσχέτιση τυχόν νέων έργων προς ήδη υπάρχοντα έργα.

Η αξιολόγηση έργων θεωρείται εργαλείο που διευκολύνει την επίτευξη των παρακάτω σκοπών. Στην πραγματικότητα όμως, μπορεί να υπηρετήσει κι άλλους σκοπούς, πλην του μισθολογικού.

1) βοηθάει στον καθορισμό των απαιτούμενων προσόντων των υποψήφιων

2) βοηθάει στον περιορισμό των παραπύων εκμέρους των εργαζομένων για εθνοίες κι εξασφαλίζει καλές ανθρώπινες σχέσεις και υψηλό ηθικό.

3) βοηθάει στην κατανόηση, εκμέρους των εργαζομένων, του γιατί ένα άτομο δεν είναι κατάλληλο για ορισμένη θέση.

4) βοηθάει στη διαπίστωση του εάν κάθε έργο εκτελείται απο άτομο που διαθέτει τα αναγκαία προσόντα.

5) βοηθάει τους προϊστάμενους να γνωρίσουν επακριβώς το περιεχόμενο και την αξία του έργου του υφιστάμενου τους.

Αξιολόγηση θέσης εργασίαςΦύλλο περιγραφής θέσης

Όνομασία θέσης:

Δεδομένα εργασίας:

Αποτέλεσμα εργασίας:

Διατιθέμενα μέσα:

Συνθήκες εργασίας:

Περιγραφή εργασίας:

Άμεσα προιστάμενη θέση:

Δέχεται συμπληρωματικές εντολές από:

Ελέγχεται μέσω:

Υφιστάμενες θέσεις:

Δίδει συμπληρωματικές εντολές σε:

Αναπλήρωση:

Βιδικές εξουσιοδοτήσεις και καθήκοντα:

Η παραπάνω μέθοδος είναι κοινή για υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες

ΒΑΘΜΟΛΟΓΪΗ ΑΠΑΙΤΗΣΕΩΝ ΘΈΣΗ

Η βαθμολόγηση των διαφόρων απαιτήσεων, συνίσταται στον αριθμητικό προσδιορισμό του μεγέθους των απαιτήσεων, που έχει η κάθε θέση εργασίας απο τον εργαζόμενο.

1. Βαθμός Η βαθμολογία κάθε απαίτησης θέσης είναι κανονικά αντικειμενική συμφωνίας των εκπροσώπων εργοδοσίας κι εργαζομένων κάθε κλάδου, τακτική που εφαρμόζεται σε όλα τα προηγμένα κράτη.

2. Συντελεστής Στάθμισης. Ο συντελεστής στάθμισης αποτελεί την αριθμητική έκφραση της σχετικής σημασίας, που δίδεται σε κάθε απαίτηση, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Ήκτος των ενδογενών παραγόντων-πολιτική της επιχείρησης- και διάφοροι εξωγενείς παράγοντες επιδρούν στον προσδιορισμό του συσχετισμού των αξιών των απαιτήσεων, όπως:

α) Τεχνική αίτια: Η τεχνολογική εξέλιξη επιδρά, ώστε ορισμένες απαιτήσεις να αποκτούν μεγαλύτερη σημασία, ενώ άλλες να χάνουν την αξία τους (π.χ. αυτοματοποίηση της παραγωγής).

β) Κοινωνιολογικά αίτια: π.χ. σύμφωνα με την γενική αντίληψη περί της αξίας της εργασίας, η ευθύνη έχει μεγαλύτερη σημασία απο άλλες απαιτήσεις.

γ) Τοπικές συνθήκες αγοράς εργασίας και κοινωνικές ανάγκες: π.χ. στη μεγάλη ζήτηση εργατικών χεριών για μια εργασία, που πρέπει να γίνεται κάτω απο δυσμενείς συνθήκες, μπορεί να μην υπάρχει απο πλευράς εργαζομένων η ανάλογη προθυμία. Στην περίπτωση αυτή, η βαρύτητα του παράγοντα "συνθήκες εργασίας", είναι πρωταρχική, σε σύγκριση με τις υπόλοιπες απαιτήσεις θέσης.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΕΩΝ

Εύμφωνα με μια Γερμανική εταιρία-που χρησιμοποιεί στη βαθμολογία της σημεία από 0 έως 100 -προσκόπτει στην περίπτωση ενός οδηγού του γραφείου κίνησης, για διαδρομές μέσα στην πόλη, η ακόλουθη βαθμολογία

Βαθμολόγηση Απαιτήσεων

Απαιτήσεις θέσης	Βαθμολόγηση Απαιτήσεων		
	Βαθμός	Ευτελεστής	Σύνολο
	Στάθμισης		
Γνώσεις	35	1,0	35
Δεξιότητες	35	0,5	17,5
Ευθύνη	60	0,8	48
Πνευματική Καταπόνηση	65	0,8	52
Μυική Καταπόνηση	45	0,4	18
Ευνόημες Ψυχασίας	35	0,6	21
	Γενικό σύνολο:		191,5

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1) Διαφοροποίηση αμοιβών.

Η αμοιβή κάθε εργαζόμενου αποτελείται από δυο συνιστώσες. Η μια αντιπροσωπεύει την αμοιβή, λόγω αξιολόγησης θέσης κι η άλλη την αμοιβή, λόγω απόδοσης.

Τα αποτελέσματα της βαθμολόγησης των απαιτήσεων θέσης ταξινομούνται κατά βαθμολογική σειρά και κατόπιν συμφωνούνται, κλαδικά ή ενδοεπιχειρησιακά, οι αντιστοιχες αμοιβές. Ο προσδιορισμός των αμοιβών γίνεται με βάση την αρχή, ότι εργαζόμενοι σε θέσεις εργασίας με υψηλές απαιτήσεις, πρέπει να αμολβονται με υψηλότερο μισθό ή ημερομίσθιο από κείνους, που απασχολούνται σε θέσεις εργασίας με χαμηλότερες απαιτήσεις.

2) Οργάνωση προσωπικού.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης και βαθμολόγησης των απαιτήσεων θέσης αποτελεί πηγή πληροφοριών και μέσο πραγματοποίησης στόχων της οργάνωσης προσωπικού όπως:

- Απογραφή του υφιστάμενου και προσδιορισμός ποσοτικά, ποιοτικά και χρονικά, του απαιτούμενου προσωπικού.
- Εξεύρεση προσωπικού ποσοτικά, , χρονικά.
- Καλύτερευση του προσωπικού με εκπαίδευση, αλλαγή ειδικότητας ή και θέσης.
- Διατήρηση του προσωπικού, π.χ με την εφαρμογή κοινωνικής πολιτικής (ομαδική ασφάλιση υγείας ή και γήρατος).

3) Μεθόδευση εργασίας

Η ύπαρξη περιγραφών θέσεων συντελεί στο να εξακριβώνονται, να διορθώνονται αδυναμίες στις μεθόδους, τρόπους και συνθήκες εργασίας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Σε κάθε οργανισμό, επιχείρηση ή υπηρεσία όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως οι διάφορες εργασίες δεν είναι ίσες σε αξία ή σπουδαιότητα.

Φυσικά αυτό δεν αναφέρεται στην εκτέλεση από τα άτομα στις διάφορες εργασίες, αλλά στις εργασίες καθ' αυτές. Σε μερικές εργασίες, βέβαια, οι διακρίσεις σε αξία είναι φανερές. Π.χ., κανένας δε θα μπορούσε να αρνηθεί ότι η εργασία του γενικού διευθυντή είναι σπουδαιότερη σε μιά επιχείρηση από την εργασία του αποθηκάριου. Σε πολλές άλλες εργασίες, ωστόσο, οι διακρίσεις δεν είναι τόσο σαφείς και γι αυτό, καθώς η σχετική αξία μιας εργασίας αντικατοπτρίζεται στην αμοιβή που πληρώνεται για την εκτέλεσή της, η αξιολόγηση ή εκτίμηση αποδόσεως αποκτά εξαιρετική σπουδαιότητα. Ει αφού σε όλους τους οργανισμούς υπάρχουν διαφοροποιημένες αμοιβές μεταξύ των εργασιών, κατά κάποιο τρόπο χρησιμοποιείται η αξιολόγηση της εργασίας. Ο τρόπος που γίνεται ποικίλλει, ωστόσο, από τη χρήση πολύ υποκειμενικών κρίσεων μέχρι την τυπική εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων.

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους σκοπούς οφείλει να επιδιώξει. Ανόμα για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών μεταθέσεων, αμοιβών. Από την πλευρά του στελέχους αποτελεί την, τόσο απαραίτητη για πάρα πολλά άτομα, αναπληροφόρηση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο εργάζονται. Η αναπληροφόρηση αυτή τους δίνει στοιχεία για το πώς αξιολογεί τη συμπεριφορά τους η τυπική οργάνωση και πώς τα άλλα μέλη της.

Ιδιαίτερα αποδοτικά άτομα θεωρούν αναγκαία τη σύνδεση της αξιολόγησής με τις ανταμοιβές πράγμα που σημαίνει ότι η αξιολόγηση κά-ζει σημαντικό ρόλο στην υποκλίση.

ΟΡΙΣΜΟΣ: Αξιολόγηση αποδόσεως είναι η συστηματική εκτίμηση του ατόμου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητες για εξέλιξη.

Κανονικά αυτή η αξιολόγηση γίνεται απο τον άμεσο προϊστάμενο του καθενός που κι αυτός υπόκειται σε παρόμοια αξιολόγηση απο τον ανώτερό του. Δηλ. μέσα σ'ένα οργανισμό, ο καθένας που αξιολογεί άλλους αξιολογείται επίσης απο τον ανώτερό του και ως προς την ικανότητά του ορθής αξιολογήσεως των υφισταμένων.

ΤΥΠΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Με βάση το σύστημα αξιολόγησης θέσεων, είχαμε περιγράψει τρεις κατηγορίες χαρακτηριστικών στοιχείων αξίας της εργασίας:

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ I: Σημασία για την επιχείρηση.

- Ευθύνη της θέσης (και του φορέα της)
- Εμπιστοσύνη

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ II: Απαιτούμενες προσωπικές ικανότητες

- Γνώσεις
- Πείρα
- Διοίκηση
- Λήψη αποφάσεων

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ III: Δυσκολία εκτέλεσης.

Χρειαζόμαστε τώρα ένα μέτρο παρόμοιο με τη βαθμολόγηση των θέσεων για την απόδοση των εργαζομένων και μάλιστα με απόλυτο συσχετισμό της αξίας της θέσης, του στόχου της και των απαιτήσεών της με την απόδοση και τα προσόντα του εργαζόμενου.

Ας πάρουμε ένα παράδειγμα ενός εργαζόμενου στη θέση

"Εργοδηγός πρεσών".

(βλέπε σελίδα 14).

ΠΑΡΑΡΤΗΤΑ

Θέση εργασίας: Εργοδηγός πρεσβών.
 Ονοματεπώνυμο: Δημητρίου Ηλίας.
 Περιγραφή θέσης εργασίας: φύλλο 30
 Αξία θέσης: Βαθμολ. 21.
 Κατάταξη θέσης: θέση 9

B= βαθμολ.

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΘΕΣΗΣΚΑΤΗΓΟΡΙΑ I

Ευθύνη αποτελεσμάτων B:2
 Ευθύνη περιουσιακών στοιχείων B:3
 Ευθύνη εργασίας άλλων B:3
 Εμπιστοσύνη B:1
 Σύνολο :9

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ II

Γνώσεις B:4
 Πείρα B:3
 Διοίκηση B:3
 Αήψη Αποφάσεων B:1
 Σύνολο :11

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ III

Σωματική κόπωση B:1

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

B:21

ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΚΑΤΗΓΟΡΙΑ I

Επίτευξη στόχων προγράμματος 80 της εκατό

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ II

Τελειόφοιτος Επαγγελματικής Σχολής B:5
 Βιδύλευση σε συντήρηση, πέρα 15 χρονών B:7
 Επαιδός τρόπος διοίκησης B:1
 Προστρέχει πάντα στον προιστάμενο B:0
 B:13

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ III

Εργατικός. Καταβάλλει μεγάλη κόπωση βοηθώντας
 τους εργάτες B:1

ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ

B:21

Με την πρώτη ματιά λοιπόν, ο βαθμολογούμενος έχει ισο βαθμό προσόντων με το βαθμό της θέσης του. Κάτι όμως φαίνεται ότι δεν πάει καλά αφού στο βασικό του έργο έχει απόδοση μόνο 80 της εκατό και παρουσιάζει μιν ενα περίσσευμα γνώσεων και πείρας, υστερεί όμως σε διοικητικά προσόντα και δυνατότητες λήψης αποφάσεων.

Γίνεται λοιπόν φανερό ότι μόνη της η συνολική βαθμολογία δεν μπορεί να μας δώσει όλη την εικόνα για την καταλληλότητα του εργαζόμενου. Χρειάζεται μια παραπέρα ανάλυση για να βρούμε το κατά πόσο αυτός ο άνθρωπος θα απέδιδε σε μια άλλη θέση με μεγαλύτερες απαιτήσεις γνώσεων και πείρας, αλλά χωρίς διοικητικές ευθύνες. (π.χ. στη συντήρηση των μηχανημάτων ή την κατασκευή των καλουπιών.....κτλ).

Το σύστημα βαθμολογίας χρειάζεται λοιπόν συμπλήρωση στην περιγραφή της προσωπικότητας του εργαζόμενου.

ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς και χρήσεις:

- 1) Υποβοηθεί στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτελέσεως από τους εργαζομένους στην παρούσα δουλειά τους, ιδίαιτερα αν η εκτίμηση αυτή ακολουθείται από μια συνέντευξη αξιολογήσεως με τον κάθε εργαζόμενο, οπότε συντελεί σε μια πιο βελτιωμένη εκτέλεση από μέρους πολλών ατόμων.

- 2) Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών γι'ανάπτυξη κι εξέλιξη ενός ατόμου. Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με ατομική μελέτη επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, ή και ενέργειες σχετικές με το έργο όπως είναι η εναλλαγή στο έργο, ή ειδικές ευρύτερες υποχρεώσεις και πρέπει να τονιστεί πως η εκπαίδευση κι εξέλιξη των υπαλλήλων και των στελεχών δυναμώνει τον οργανισμό και επίσης βοηθά τα άτομα.

- 3) Ενθαρρύνει τους προϊστάμενους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους δείχνοντας ενδιαφέρον και παρέχοντας βοήθεια προς τον καθένα, κάτι δηλ. που διευκολύνει την μεταξύ τους αμοιβαία κατανόηση.

- 4) Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων.

- 5) Υποβοηθεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας και απολύσεις, ενέργειες δηλ. που γίνονται σωστά και λογικά, αν η αξιολόγηση γίνεται μέσα σε μια μακρά χρονική περίοδο από πολλούς εκτιμητές και στη συνέχεια καταγράφεται.

- 6) Παρέχει τη βάση γι'ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργα-

ζομένων και πετυχαίνεται με τη σύγκριση της εκτιμήσεως της εργασίας με τα αποτελέσματα των tests, των εκτιμήσεων κατά τις συνεντεύξεις κ.λ.

Ήλπιση μια ένδειξη της αξίας ενός προγράμματος εκπαιδεύσεως μπορεί μερικές φορές να καθορισθεί από μια ανάλυση της αποδόσεως του υπαλλήλου μετά το τέλος μιας ειδικής διδασκαλίας.

ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Οι L.L. Cummings και D. Schwab ξεκινώντας από τη βασική παραδοχή ότι η ικανότητα και η υποκίνηση είναι δυο βασικοί παράγοντες της αποδοτικής συμπεριφοράς, προτείνουν, το ακόλουθο πρότυπο, μέσα στο οποίο εμφανίζονται οι επιδράσεις των καθοριστικών παραγόντων της αποδοτικής συμπεριφοράς.

Οι συγγραφείς αυτοί πιστεύουν ότι στο βαθμό που η αξιολόγηση μπορεί να συνδυαστεί με το πρότυπο αυτό, μπορεί να αποτελέσει ένα πολύ βασικό μέσο για την αύξηση της εκπαίδευσής και της ικανοποίησής και επιχειρούν την ακόλουθη ανάλυση:

Ικανότητα - αποδοτική συμπεριφορά.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς μπορεί να επηρεάσει το σύνδεσμο αυτό με δυο τρόπους: α) Ο προσδιορισμός της επιθυμητής αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκών και των ελάχιστων ικανοτήτων που απαιτούνται για μια αποτελεσματική επίδοση. β) Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς βοηθά στην διαπίστωση της ανάγκης αλλαγής του επιπέδου των ικανοτήτων του προσωπικού, καθώς και στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προσπαθειών που γίνονται για μία τέτοια αλλαγή.

Υποκίνηση - αποδοτική συμπεριφορά.

Η αξιολόγηση της αποδοτικής συμπεριφοράς επηρεάζει το σύνδεσμο αυτό κατά τον ακόλουθο τρόπο: Μέτρια ή χαμηλά πρότυπα εκπαίδευσής είναι πιθανό να απογοητεύσουν ένα εργαζόμενο που καταβάλλει ιδιαίτερες προσπάθειες, όπως επίσης και ο τρόπος με τον οποίο μετρείται και αξιολογείται η εργασία του.

Αποδοτική συμπεριφορά - ανταμοιβές

Δεδομένου ότι η αποδοτική συμπεριφορά οδηγεί σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές αυτό σημαίνει πως με όσο μεγαλύτερη ακρίβεια κατορθώσει η τυπική οργάνωση να μετρήσει και να αξιολογήσει τη συμπεριφορά αυτή, τόσο περισσότερο είναι σε θέση να αυξήσει τη δύναμη των εξωτερικών ανταμοιβών, εφόσον βέβαια αυτές είναι οι επιθυμητές από τον εργαζόμενο. Αναφορικά με τις εσωτερικές ανταμοιβές, θα μπο-

ρούσαμε να πούμε ότι επειδή συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα και τις προσωπικές επιδιώξεις του κάθε ατόμου, η επίδραση της οργάνωσης περιορίζεται στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, μέσα στο οποίο τα άτομα που υποκινούνται από αυτές θα έχουν τη δυνατότητα να τις απολαύσουν. Αποτελέσματα σχετικών ερευνών ενισχύουν την άποψη ότι η επίτευξη ενός στόχου που έχει τεθεί από το ίδιο το άτομο προσφέρει πολύ μεγαλύτερες εσωτερικές ανταμοιβές από όσες η επίτευξη ενός στόχου που έχει τεθεί "άνωθεν". Με βάση αυτά, θα μπορούσαμε να υποστηρίξουμε την άποψη ότι η οργάνωση έχει τη δυνατότητα να επιδράσει στη δημιουργία εσωτερικών ανταμοιβών χρησιμοποιώντας τη μέθοδο της συμμετοχής των στελεχών στη λήψη των αποφάσεων καθώς και τη μέθοδο της αυτοαξιολογήσεως

ΕΠΙΤΥΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ - ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΕΠΙΔΙΩΞΕΙΣ (ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ)

Ένα σύστημα αξιολογήσεως στρέφει το άτομο προς την ανάπτυξη εκείνων των ικανοτήτων και δραστηριοτήτων οι οποίες κρίνονται από την οργάνωση σαν επιθυμητές ή και απαραίτητες. Άρα η επίδρασή του στο σύνδεσμο "επίτευξη προσωπικών στόχων-προσωπικές επιδιώξεις" είναι διπλή: α) Ορισμένα άτομα που έχουν υψηλές επιδόσεις, αυξάνουν το επίπεδο των προσωπικών τους προσδοκιών όσο οι επιδόσεις τους βελτιώνονται στην περίπτωση που η αξιολόγηση αποσκοπεί να επιδράσει στην προσωπική ανάπτυξή τους δηλ. αποβλέπει να φθάσει στο σημείο όπου τα άτομα θέτουν τα ίδια τους στόχους και ασκούν αυτοκριτική.

β) Εάν το σύστημα αξιολογήσεως δε βασίζεται σε μιά τέτοια "αναπτυξιακή", θα λέγαμε, θεώρηση, καθώς και σε εκτίμηση των επιτευγμάτων του παρελθόντος, τότε το άτομο με τις υψηλές επιδόσεις που όμως προσδοκεί εκπλήρωση προσωπικών στόχων, μακροχρόνια θα στραφεί προς άλλες δραστηριότητες (έξω από το χώρο της εργασίας του), για να τους επιτύχει. Κάτι τέτοιο μπορεί να συμβεί όταν η εργασία του σταματήσει να του προσφέρει ευκαιρίες για ανταγωνισμό και για επίδειξη ικανοτήτων, καθώς σταδιακά με την εμπειρία που απέκτησε του έγινε πιο εύκολη, ή αν δεν έγινε δυνατή η σύνδεση των προσωπικών του στόχων με εκείνους που θέτει η οργάνωση, ώστε να αντιληφθεί ο εργαζόμενος ότι η επίτευξη των πρώτων γίνεται μέσω των δευτέρων.

Ικανοποίηση.

Η ικανοποίηση που αισθάνεται ένα άτομο από την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου είναι συνήθως σχετική και όχι απόλυτη. Έτσι, ένα σύστημα αξιολογήσεως επιδρά στο βαθμό ικανοποίησεως που θα αισθανθεί

ένα άτομο α) ανάλογα με το επίπεδο και το είδος των κριτηρίων που καθορίζει, δεδομένου ότι ο βαθμός εξαρτάται από τις προσδοκίες του ατόμου σχετικά με τα αποτελέσματα και β) ανάλογα με το πως αξιολογήθηκαν τα άλλα μέλη και τι ανταμοιβές πήραν. Πολλά συστήματα αξιολογήσεως, όπως θα δούμε παρακάτω, βασίζονται σε συγκριτικές αξιολογήσεις της επιδόσεως.

Ιστορικό της Αξιολογήσεως της αποδόσεως.

Μετά τον α' Παγκόσμιο Πόλεμο άρχισε στις επιχειρήσεις η συστηματική αξιολόγηση σαν τεχνική μετά τη δοκιμή της στις ένοπλες δυνάμεις της Αμερικής για την εκτίμηση των αξιωματικών. Μεταξύ δε του 1920-1930 μερικές βιομηχανικές επιχειρήσεις εφάρμοσαν ένα σύστημα σύμφωνα με το οποίο οι αμοιβές καθορίζονταν σύμφωνα με την αξία του εργαζομένου (*Merit Rating*) που δεν ήταν στην ουσία παρά μια αξιολόγηση που κράτησε μέχρι το 1950. Κατόπιν συστηματοποιήθηκε και άρχισε να εφαρμόζεται όχι τόσο για τους εργάτες αλλά για τα στελέχη. Με την αλλαγή αυτή δημιουργήθηκε κι η σχετική ορολογία όπως:

α) Ο παλιός όρος εκτίμηση κατ' αξίαν (*Merit Rating*) περιορίζεται περισσότερο στην αξιολόγηση των πληρωνομένων με την ώρα υπαλλήλων καθώς και όπου υπάρχει θέμα κριτηρίων για προσαρμογή αμοιβών, για μεταθέσεις και προαγωγές.

β) Οι νεότεροι όροι: αξιολόγηση υπαλλήλου και αξιολόγηση αποδόσεως αναφέρονται περισσότερο στην εξέλιξη του ατόμου κι ιδίως των επαγγελματιών και διοικητικών στελεχών.

γ) Κι άλλοι όροι εκτός απ' αυτούς χρησιμοποιούνται όπως: αξιολόγηση προσωπικού, έκθεση προόδου κ.λ.π.

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

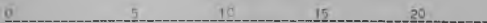
Έχει γίνει προσπάθεια μεγάλη κατά τα τελευταία χρόνια για να επινοηθούν συστήματα αξιολογήσεως περισσότερο αντικειμενική, περισσότερο αξιόπιστα και λιγότερο εξαρτημένα από ενδεχόμενες ιδιοτροπίες του εκτιμητή. Τα σπουδαιότερα απ' αυτά είναι:

1) ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Κλίμακες αξιολογήσεως ή φύλλο ποιότητας είναι έντυπα μέσα στα οποία αξιολογούνται η ποσότητα κι η ποιότητα της δουλειάς, η γνώση του έργου, η συνεργατικότητα, η αξιοπιστία, η πρωτοβουλία, η εργατικότητα κι η στάση του εργαζομένου. Για στελέχη, τυπικοί παράγοντες που συνήθως αξιολογούνται είναι η ικανότητα για ανάλυση, η αποφασιστικότητα, η δημιουργική ικανότητα, η ηγετικότητα, η πρωτοβουλία, ο συντονισμός κι η συναίσθηματική σταθερότητα.

Ένα είδος κλίμακος είναι κι ο συνεχής τύπος όπου ο αξιολογών τοποθετεί ένα σημείο (π.χ., X) κάπου πάνω στο συνεχές. Παράδειγμα αξιολογήσεως ενός μόνο παράγοντα είναι το επόμενο.

Στάση



Στο σημείο 0 όχι ενδιαφέρον για δουλειά. Συνεχώς παραπονείται είναι η στάση του αξιολογούμενου.

Από το διάστημα 0-5 αδιάφορος στις εντολές, απρόσεκτος.

Στο διάστημα 5 - 10 ενδιαφέρεται για τη δουλειά, δέχεται γνώμες και συμβουλές από άλλους.

Στο διάστημα 10 - 15 μ' ενθουσιασμό για τη δουλειά του, τους συναδέλφους και την επιχείρηση.

Στο διάστημα 15 - 20 είναι ενθουσιώδης, ζητά γνώμες και συμβουλές από τους άλλους.

Άλλο είδος κλίμακας αξιολογήσεως είναι ο μη συνεχής τύπος, όπου ο αξιολογών αιχλώς σημειώνει (π.χ., Ξ) το τετράγωνο που καλύτερα περιγράφει τον υπάλληλο.

2) ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΤΙΓΜΙΣΘΩΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

α) Η μέθοδος ταξινομήσεως (Ranking Method) κατά την οποία ο ταξινομώτης, που συνήθως είναι ο προϊστάμενος, ταξινομεί τους υφισταμένους του ανάλογα με την απόδοση και την αξία τους στον οργανισμό. Έτσι κάποιος θα είναι στο ψηλότερο σημείο κι άλλος στο κατώτατο. Βοηθητικός γι αυτό τρόπο είναι να επιλεγεί πρώτα ο άριστος κι ο ανεπαρκέστατος των ανθρώπων του, κατόπιν κάνει το ίδιο για τους υπόλοιπους μέχρι ότου ταξινομήσει όλους της ομάδας του.

Αδυναμία της μεθόδου αυτής θεωρείται το γεγονός ότι το όλο του ανθρώπου λαμβάνεται υπόψη και δεν αποκαλύπτεται η διαφορά ανάμεσα σε ανθρώπους που τοποθετούνται σε γειτονική σειρά, δηλ. μας λέει που στέκεται ένα άτομο σε σχέση με άλλους στην ομάδα, αλλά δε μας δείχνει πόσο καλύτερο, ή χειρότερο είναι ένα άτομο σε σύγκριση με άλλο.

β) Η μέθοδος της μοιρασιακής άιτιμολογίας. Αυτή η μέθοδος εξυπηρετεί ένα σοβαρό σκοπό: εμποδίζει δηλ. τους προϊσταμένους να σωριάζουν τους ανθρώπους τους στο υψηλότερο, ή σε κάποιο άλλο σημείο της κλίμακας. Τους επιβάλλει να σκορπίζουν τη βαθμολογία τους έτσι ώστε να δημιουργηθεί μία κανονική διασπορά συχνότητας, να βάλουν δηλ. 10 της εκατό από τους υπαλλήλους στο επάνω σημείο της κλίμακας, 20 % στην επόμενη υψηλότερη κατηγορία, 40 % στο μέσο, 20 % στην επόμενη χαμηλότερη κατηγορία και 10% στο χαμηλότερο σημείο. Κι η τεχνική αυξαντα αποκρίνεται στην πραγματικότητα, αφού είναι αδύνατο όλοι οι εργαζόμενοι να συμβάλλουν εξ ίσου. Όμως, κάτι τέτοιο είναι απατηλό γιατί ενώ οι περισσότερες ικανότητες του γενικού πληθυσμού είναι βαλμένες σύμφωνα με την κανονική καμπύλη, σε ένα οργανισμό έχουμε να κάνουμε με επιλεγμένα άτομα κι επομένως δεν ισχύει η πιθανότητα της κανονικής καμπύλης.

3) ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΛΟΓΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ (Check List)

α) Ο ζυγισμένος ελεγχόμενος κατάλογος που αποτελείται από ένα αριθμό προτάσεων που περιγράφουν διάφορα είδη κι επίπεδα συμπεριφοράς για κάποιο ειδικό έργο ή μία οικογένεια έργων. Κάθε πρόταση έχει ένα βάρος ή μία αξία στην κλίμακα. Ο επόπτης, αξιολογώντας ένα υπάλληλο σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που πιά πολύ περιγράφουν τη συμπεριφορά του κτόμου. Ολόκληρος τότε ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται η μέσος όρος των αξιών όλων των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από το βαθμολογητή.

Ο ζυγισμένος κατάλογος κατασκευάζεται από άτομα που ξέρουν καλά τη δουλειά και που γράφουν προτάσεις που περιγράφουν την συμπεριφορά πάνω σ' αυτό τον τύπο της εργασίας. Κατόπιν κατατάσσονται αυτές οι προτάσεις που περιγράφουν μερικά επίπεδα εκτελέσεως από πολύ φτωχά μέχρι πολύ εξαιρετικά. Τότε απόίδεται στην κάθε πρόταση το βάρος ανάλογα με τον τρόπο που κατατάχθηκε. Προτάσεις μ' αμφίβολο περιεχόμενο δέ συμπεριλαμβάνονται. Δεδομένου, όμως, ότι ένας τέτοιος κατάλογος χρειάζεται για την κάθε εργασία, αυτό το σύστημα στοιχίζει ακριβιά από την άποψη ότι πολλοί άνθρωποι πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την κατασκευή του.

4) ΚΡΙΣΙΜΑ ΚΙΝΗΜΑΤΑ (Critical Incidents)

Η μέθοδος αυτή που έχει αναπτυχθεί πρόσφατα, απαιτεί από τον επόπτη να καταγράψει σε ένα σημειωματάριο όλα τα σπουδαία περιστασιακά συμπεριφορά του κίθε υπαλλήλου που δελχουν πετυχημένη ενέργεια και εκείνα που δελχουν αποτυχημένη συμπεριφορά. Αυτά μεταφέρονται σ' ένα ειδικά συνταγμένο βιβλίο που περιέχει κατηγορίες ή χαρακτηριστικά κάτω από τα οποία καταχωρούνται οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Παράδειγμα τα τέτοιων κατηγοριών ή ειδώδ απαιτήσεων στην εργασία είναι: κρήση, η ικανότητα για μάθηση, η παραγωγικότητα, η αξιοπιστία, η ακρίβεια στην εργασία, η ευθύνη και η πρωτοβουλία. Για μηχανικούς παραδεγματα απαιτήσεων της δουλειάς είναι: ικανότητα για λήψη αποφάσεων, γράψιμο αναφορών, συντονισμός με άλλες ομάδες, δημιουργικότητα, τεχνική γνώση, κόστος λαθών, κ.λ.π. Η καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών φαίνεται να είναι η πιά αποτελεσμάτι κήγιατι κλλιώς οι επόπτες ξεχούν τα περιστασιακά των ανθρώπων τους.

Η μέθοδος αυτή παρέχει μία αντικειμενική βάση για μία συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζομένου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφιβολές εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο επόπτης είναι ασημένιος να καταγράφει πραγματικά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του υπαλλήλου. Υποτίθεται δε πως ο επόπτης αποφεύγει γενικές κρίσεις και περιορίζεται στη συζήτηση γεγονότων όπως τα βλέπει. Η όλο που θεωρητικά φαίνεται πως ο τρόπος αυτός μπορεί να γίνει η βάση για βελτίωση και εξέλιξη του υπαλλήλου, όμως η τεχνική καταγραφής των κρίσιμων περιστατικών δεν αποτελεί μία μέθοδο αξιολόγησης. Απαιτείται από τον προϊστάμενο μεγάλη προσοχή στο τι οι υφιστάμενοι του κάνουν.

Υπάρχει εξάλλου και κάποιος κίνδυνος στη μέθοδο : η δυνατότητα δηλ. μιας ανοιχτά στενής εποπτείας από μέρος του προϊσταμένου που μπορεί να δημιουργήσει την εντύπωση πως οτιδήποτε κάνουν θα γραφεί στο "μαύρο κατάστιχο" του επόπτη.

5)

ΠΡΟΣΩΠΟ ΔΙΑΓΝΩΣΤΙΚΗΣ

Τό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι ο προϊστάμενος δε συμπληρώνει έντυπα για τους υφιστάμενους του. Τούτο το κάνει ένας αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού που σε συνέντευξη με τον επόπτη παίρνει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο και συντάσσει σχετική επιστολή πληροφοριών που τη θέτει υπόψη του επόπτη για έγκριση και πιθανές αλλαγές. Δεν υπάρχουν έντυπα αξιολόγησης για συμπλήρωση, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση τρία χαρακτηριστικά : ανεπαρκής, ικανός, και άριστος. Ορισμένες ακόμη πληροφορίες που ο αντιπρόσωπος του γραφείου προσωπικού εξασφαλίζει από τον επόπτη, σχετικά με τις απαιτήσεις της εργασίας και την απόδοση του υπαλλήλου, τον διευκολύνουν για το γιατί της εκτελέσεως και τον τρόπο βελτιώσεώς της και σε συνέχεια του υπό κρίση υπαλλήλου.

Η μέθοδος έχει τα εφής π λ ε ο ν ε κ τ ή μ α τ α : Ξαλαφρώνει τον επόπτη από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης και επικλινεί τον αναγκάζει να προσέχει περισσότερο τις αξιολογήσεις εξαιτίας του ελεγχού του γραφείου προσωπικού, το οποίο μπορεί να αποκλείσει επιπόλαιες κρίσεις, αν ερευνηθεί βαθύτερα. Μ ε ι ο ν έ κ τ η μ α, εξάλλου, της μεθόδου αποτελεί η απασχόληση δύο στελεχών για την αξιολόγηση.

6)

ΒΑΤΥΘΕΡΗ ΕΚΘΕΣΗ

Η μέθοδος αυτή οὐδὲν ἀπαιτεῖ τὰ ἐντυπα τῶν προηγουμένων μεθόδων, ἀλλὰ τὴν ἀπὸ μέρους τοῦ προιστάμενου κ α τ α γ ρ α φ ῆ σε ἓνα κομμάτι χαρτὶ τῶν εντυπώσεων τοῦ γιὰ τὸν ἐργαζόμενον ποῦ μποροῦν νὰ μπουν κάτω ἀπὸ ορισμένες ἐπισημασμένες ὁμοιομορφίες: ἡ φύση τῆς ἐκτελέσεως τῆς ἐργασίας, λόγοι γιὰ τὴν συμπεριφορὰ τοῦ καὶ ἀνάγκες ἐξελίξεως γιὰ τὸ μέλλον. Μόνο ποῦ ἀπαιτεῖται χρόνος πολὺς γιὰ σκέψη ὅπως καὶ ἀναλυτικὲς καὶ παρατηρητικὲς ικανότητες, καὶ ποῦ οὐδὲν ὑπάρχει σε ὅλους τοὺς ἐπίδοτες.

7)

ΟΜΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ἡ μέθοδος αὐτὴ εἶναι καθ' ἑαυτὴν γιὰ ἀξιολόγησιν τῶν διοικητικῶν στελεχῶν ποῦ οὐδὲν ἀσκοῦν ἐπιπτώσεις. Γίνεται δὲ ἀπὸ τὸν προιστάμενον καὶ τρεῖς-τέσσερις ἄλλους ἐπίδοτες ποῦ γνωρίζουν τὴν ἐργασία τοῦ ἀξιολογούμενου. Ἐνας ἀπὸ αὐτοὺς εἶναι συντονιστὴς καὶ διεξάγει τὴν συζήτηση γιὰ τὴν γνωρίζει τὸν τρόπο (ὅπως π.χ. κάποιος ἀπὸ τὸ γραφεῖο προσωπικοῦ). Στὴ σύσκεψη, ὁ ἀμέσως προιστάμενος τοῦ ἀξιολογούμενου κάνει τὴν σχετικὴν εἰσήγησιν, γιὰ τὴν γνωρίζει καλῶτερα τὰ πράγματα. Ἀκολουθεῖ συζήτηση καὶ ἰδέες ἐκφράζονται σχετικὰ γιὰ βελτίωσιν τῆς ἐκτελέσεως καὶ γιὰ ἐξέλιξιν τοῦ ατόμου, καὶ ἡ ἀξιολόγησιν διατυπώνεται μετὰ βῆσιν χαρακτηρισμοῦ ὅπως: ἀνεπαρκής, καλός, ἀριστος κλπ., δηλ. ἀξιολόγησιν ποῦ μερικὲς φορὲς ἀφήνεται στὸν ἀμέσως προιστάμενον καὶ σὲ συμπέρασμα τῆς συζητήσεως ποῦ προηγήθηκε.

Τὸ μεγάλο π λ ε ο ν ἔ τ η μ α τῆς μεθόδου συνίσταται στὸ γεγονός ὅτι οἱ πολλοὶ κριτὲς καταλήγουν σὲ καλύτερες καὶ δικαιότερες κρίσεις καὶ ἐπιπλέον ἀποκλείεται σχεδὸν ἀπόλυτα ἡ πιθανότητα νὰ παραβλεφθεῖ κάποιος μετὰ ἰκανότητες γιὰ προαγωγή. Μ ε ι ο ν ἔ τ η μ α, ὁμοίως, καὶ ἐδῶ ἀποτελεῖ ἡ κατανάλωσιν χρόνου.

8)

Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΩΣ

Πολλές επιχειρήσεις απαιτούν από τόν επόπτη νά συζητά περιοδικά με κάθε υφιστάμενό του για τήν απόδοσή του, οπότε η έκθεση αξιολογήσεως χρησιμεύει σά βάση για τη συζήτηση αυτή. Οι τέτοιες συνεντεύξεις υπηρετούν δυό σκοπούς:

- α) Πετυχαίνεται επαναπληροφόρηση πού βοηθά τό άτομο νά γνωρίσει τήν πρόοδο του καθώς και πού στέκει στά μάτια τού προϊσταμένου του και
- β) Δίνουν την ευκαιρία νά συμβουλευσει τόν υφιστάμενο για τό πώς θά βελτιώσει τήν απόδοσή του.

Σε μερικές επιχειρήσεις εξάλλου ποτέ δέν ανακοινώνεται στά στελέχη για τό πώς έχουν αξιολογηθεί και δέ γνωρίζουν πού στέκονται, κάτι δηλ. πού έχει άσχημο αντίκτυπο στό ηθικό. Σε άλλους όμως οργανισμούς η διοίκηση θεωρεί σά δ έ κ α ι η τήν πληροφόρηση τών εργαζομένων σχετικά με τά αποτελέσματα τών εκτιμήσεων κι όχι όπως άλλοτε που εκκλητο κανείς μόνο όταν βρίσκονταν σέ κάποια δυσκολία (όπως όταν δέν έκανε καλά τή δουλειά του κλπ.). Ωστόσο υπάρχουν και πολλοί διοικητές πού ησυχάζουν με τήν ιδέα ότι ο υφιστάμενος δέ χειρίζεται νά τού ειπωθεί τίποτα τό ιδιαίτερο, αφού τα ξέρει όλα από την καθημερινή έπαφή μέ τήν δουλειά και γι αυτό κυριολεκτικά ταράζονται πού ακούνε από τόν υφιστάμενό τους ότι "ο προϊστάμενος ποτέ δέ μου είπε πώς εργαζομαι". Γι αυτό στην πραγματικότητα η συνέντευξη μειώνει τίς παρανοήσεις μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου.

Κι όμως οι συνεντεύξεις αξιολογήσεως δέν είναι καθόλου εύκολες κι αν δε γίνονται καλά μπορούν να προκαλέσουν εχθρότητες και μεγαλύτερες παρανοήσεις. Γι αυτό και σε πολλές επιχειρήσεις ξοδεύεται χρόνος και προσπάθεια για εκπαίδευση τών στελεχών να χειρίζονται συνεντεύξεις αξιολογήσεως ακολουθώντας ένα ζυγισμένο διάγραμμα, όπως π.χ.:

- α) Ο ανώτερος λέει στόν υφιστάμενο τό σκοπό της συνεντεύξεως πού είναι να τόν βοηθήσει για ένα καλύτερο έργο.
- β) Ο ανώτερος τότε τού παρουσιάζει τήν αξιολόγηση ανακοινώνοντάς του πρώτα τα ισχυρά σημεία κι ύστερα τα αδύνατα. (δέν υπάρχει λόγος γιατί ο ανώτερος πρέπει να δείξει ολόκληρη τήν αξιολόγηση στόν υφιστάμενο, ούτε, όπως θα αναπτυχθεί αργότερα, οφείλει νά είναι 100 / ειλικρινής για τίς προσδόκιες του υφισταμένου).

γ) Έπειτα ο ανώτερος ζητά γενικά σχόλια πάνω στην αξιολόγηση. Προβλέπει πώς ο υφιστάμενος είναι δυνατό να εκδηλώσει κάποια εχθρότητα στις αρνητικές αξιολογήσεις κι επιτρέπει σ' αυτόν νά ξεσπάσει.

δ) Τότε ο προιστάμενος προσπαθεί να ενθαρρύνει τόν υφιστάμενο να δώσει ο ίδιος τήν εικόνα της προόδου του, τα προβλήματα πού αντιμετωπίζει και πώς μπορούν να λυθούν.

ε) Η συνέντευξη τελειώνει με συζήτηση γιά το πώς ο ίδιος ο υφιστάμενος μπορεί να ξεπεράσει τά αδύνατα σημεία και γιά το πώς ο προϊστάμενος μπορεί να τόν βοηθήσει. Ο ανώτερος μάλιστα προσπαθεί να δεχθεί κάθε κριτική ή επίθεση από μέρος του υφισταμένου, χωρίς επιχειρήματα ή ανταπαντήσεις. Βοηθά τόν υφιστάμενο να σώσει το κύρος του και δέν εκθέτει τα αδικαιολόγητα άλλου. (Πάντα ο περισσότερος χρόνος πρέπει να διατίθεται για τα αδύνατα κι όχι τα καλά σημεία).

Κερικοί επόπτες αρχίζουν τη συνέντευξη ρωτώντας τον υφιστάμενο "πείτε μου, πώς νομίζετε ότι κάνετε τη δουλειά σας; "κι ύστερα του δείχνουν τήν αξιολόγηση. Αυτός ο τρόπος έχει τό π λ ε ο ν έ κ τ η - μ α τούτο: αφήνει τόν εργαζόμενο να πελ πρώτος την ιστορία του, οπότε συχνά είναι ευκολότερο νά κριτικάρει τόν εαυτό του παρά να δεχτεί κριτική από άλλους. Κι έν μάλιστα δέ γνώριζε ότι πρόκειται περί αξιολογήσεως, η μέθοδος θα ήταν σπουδαία σάν ελδος εκπαιδεύσεως. Ομως, στήν περίπτωση της αξιολογήσεως ο υφιστάμενος παίζει το παιχνίδι της γάτας με το ποντίκι, φροντίζοντας να λέει τί ο προϊστάμενος θέλει, καθώς και πόση ασφάλεια υπάρχει νά αποκαλύψει κάτι.

9)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η αξιολόγηση με βάση τα αποτελέσματα επινοήθηκε για να περιορίσει τα μειονεκτήματα των άλλων μεθόδων και για αυτό έχει υιοθετηθεί από πολλές επιχειρήσεις κατά τα τελευταία χρόνια. Βασικός σκοπός του συστήματος είναι το δυνάμωμα των σχέσεων προϊσταμένου-υφισταμένου κι η βελτίωση του κλίματος για υποκίνηση. Τα κυριότερα δε χαρακτηριστικά του συστήματος είναι:

α) Προϊστάμενος κι υφιστάμενος συμφωνούν και καθορίζουν τα κύρια καθήκοντα κι ευθύνες του ατόμου στην εργασία του.

β) Το άτομο καθορίζει τους δικούς του στόχους σε συνεργασία με τον προϊστάμενο, ο οποίος τον καθοδηγεί σχετικά για να ανταποκρινεται στις πραγματικότητες και τις ανάγκες του οργανισμού.

γ) Συμφωνούν για τα κριτήρια μετρήσεως και εκτιμήσεως της εκτελέσεως.

δ) Από καιρού σε καιρό, συχνότερα πάντως παρά μία φορά το χρόνο, ο προϊστάμενος κι ο υφιστάμενος συνέρχονται για να εκτιμήσουν την πρόοδο προς τους συμφωνημένους στόχους. Σ' αυτές τις συσκέψεις νέοι ή αλλαγμένοι στόχοι μπαίνουν για τον υπόλοιπο χρόνο.

ε) Ο προϊστάμενος παίζει ένα ρόλο υποστηρίξεως, προσπαθεί καθημερινά να βοηθά το άτομο να πετύχει τους σκοπούς του, το συμβουλεύει και το προπονεί.

στ) Κατά την περίοδο της αξιολογήσεως ο προϊστάμενος παίζει λιγότερο το ρόλο ενός κριτή και περισσότερο το ρόλο ενός που βοηθά το άτομο να πετύχει τους στόχους του.

ζ) Η αξιολόγηση συγκεντρώνεται στα επιτευχθέντα αποτελέσματα κι όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά.

Η αξιολόγηση με βάση τ' αποτελέσματα περιλαμβάνει αμοιβαίο καθορισμό στόχων και περισσότερο τ α ι ρ ι ά ζ ε ι σε τεχνικά, επαγγελματικά, εποπτικά και διοικητικά στελέχη. Γιατί σ' αυτές τις θέσεις υπάρχει γενικά περισσότερος χώρος για δράση, για νέες προοπτικές και καινούργιους τρόπους λύσεως προβλημάτων. Δέν τ α ι ρ ι ά ζ ε ι η μέθοδος στους με την ώρα εργαζομένους, γιατί η δουλειά τους συνήθως είναι περιορισμένη σε στόχους και τα καθήκοντά τους, οι ευθύνες κι οι σκοποί τους επιβάλλονται από τους επόπτες.

Υπάρχουν, ωστόσο, στη μέθοδο κι ορισμένα π λ ο ν ε κ τ ή μ α τ α όπως: μειώνονται στο ελάχιστο τα αμυντικά αισθήματα του υφισταμένου γιατί ο προϊστάμενος είναι βοηθός στο έργο του κι όχι κριτής, ή έμ-

φαση είναι στην απόδοση κι όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά κι επέκσης στο παρόν και στο μέλλον που μπορεί έτσι να ελέγχεται κι όχι όπως με τις άλλες μεθόδους στο παρελθόν που δέν μπορεί να αλλάξει. Ηιά βασική απαίτηση για επιτυχία με αυτή τη μέθοδο είναι ότι ο υφιστάμενος πρέπει να έχει ενδιαφέρον για τη δουλειά του και την επι-
χρήση. Πρέπει να έχει επίσης ιδέες και φιλοδοξίες.

Ωστόσο, η μέθοδος της αξιολογήσεως από τα αποτελέσματα κατά τις ενδείξεις είναι α ν ώ τ ε ρ η από τις πατροπαράδοτες μεθόδους αξιολογήσεως, γιατί σ' αυτήν υπάρχουν : μεγαλύτερη συμφωνία μεταξύ προισταμένου - υφισταμένου, λιγότερη αντίσταση στις υποδείξεις, φιλικότερη στάση, μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης από μέρους του υφισταμένου, μεγαλύτερη κατανόηση από μέρους του των σημείων όπου χρειάζεται μεταβολή, καθαρότερη αντίληψη των τρόπων για βελτίωση και προθυμία για αλλαγή.

10) ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΕΠΙΤΥΧΙΑ ΤΩΝ
ΑΝΤΙΕΠΙΜΟΡΦΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ

Το σύστημα αυτό εκινήθηκε από τον *HC Gregor* σαν αντιστάθμισμα στις μεθόδους σύγκρισης και τις συμβατικές κατακτάξεις. Βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές :

- όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά
- η πρόδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται τ' αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί, με αυτό το οποίο έπρεπε να επιτευχθεί.

Η όλη διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα.

- 1) Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μία ορισμένη χρονική περίοδο. Οι στόχοι αυτοί καθορίζονται, καταρχήν, από τον προϊστάμενο κι ακολουθεί συζήτηση ώστε να γίνουν αποδεκτοί κι από τους υφιστάμενους ή προτείνονται απο τους υφιστάμενους και γίνονται αντίστοιχα δεκτοί απο τον προϊστάμενο. Καταβάλλεται προσπάθεια ώστε οι στόχοι να εκφράζονται, όσο είναι δυνατό σε ποσοτικά μεγέθη.
- 2) Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Κάτι τέτοιο θα είναι επιτυχία εφόσον οι στόχοι έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια στο προηγούμενο στάδιο.

3) Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.

Το βήμα αυτό αρχίζει με την αυτοαξιολόγηση. Ο υφιστάμενος, συντάσσει μιάν έκθεση, σχετικά με το βεθμό στον οποίο έχει πετύχει τους στόχους, τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του, συζητά την έκθεση αυτή και, σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς, αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.

4) Το τελευταίο βήμα συνίσταται στον καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Φύλλα Αναζήτησης Ενδιασμού (Φ.Α.Ε.)

Όνομα	Βαθμός επιτυχίας ανδοκιμασίας πη βάσει το 100%	Λόγοι		Στόχοι	Στοιχεία Μηνών Εξέλιξης
		Κυρία επιχείριση	αποκλειστικός	Περίοδος εξέλιξης	
Όνομα Γενικό Μέσο	προσταθίμενο Επίπεδο Επίπεδο Μέσο				

ΣΥΛΛΟΓΗ ΑΠΑΛΥΣΕΩΣ ΕΠΙΔΟΣΕΩΣ (ΦΑΒ)

Αυτό το ΦΑΒ παρέχει μια εύκολη και συστηματική μέθοδο για την ανάλυση της επιδόσεως. Στην πρώτη στήλη ο προϊστάμενος γράφει τα ονόματα των υφισταμένων του. Στην δεύτερη στήλη γράφει τη βαθμολογία σε σχέση με το επίπεδο 100%. Στο χώρο που υπάρχει στην τρίτη στήλη γράφει τους κύριους συντελεστές που καθορίζουν τη συγκεκριμένη βαθμολογία. Η στήλη είναι χωρισμένη σε δύο τμήματα: το ένα γράφει τα ισχυρά σημεία καθενός και στο άλλο τα σημεία που απαιτούν βελτιώσεις.

Στο τέλος της στήλης των ονομάτων γράφει το δικό τους όνομα και προβαίνει σε μία παρόμοια εκτίμηση για το δικό του επίπεδο αποδοτικότητας, εξηγώντας την εκτίμηση. Τα στοιχεία αποδοτικότητας στη στήλη 2 μπορούν να αθροιστούν διαμορφώνοντας έτσι ένα γενικό επίπεδο αποδοτικότητας. Το σύνολο αυτό αν διαιρεθεί με τον αριθμό των ατόμων, μπορεί να προσδιορίσει το μέσο επίπεδο αποδοτικότητας του τμήματος.

Αυτό που έκανε βασικά μέχρι τώρα ο προϊστάμενος ήταν να αναγνωρίσει πρακτικά ότι η συνολική αποδοτικότητα του τμήματός του είναι το συνολικό άθροισμα της αποδοτικότητας κάθε μέλους που το αποτελεί.

Στο σημείο αυτό μπορούμε να κάνουμε μερικές γενικές παρατηρήσεις σχετικά με τους στόχους βελτιώσεως. Η βελτίωση της επιδόσεως απαιτεί χρόνο και δεν μπορούν να γίνουν σημαντικές αλλαγές μέσα σε μία μέρα. Οι στόχοι βελτιώσεως κάθε ατόμου συσχετίζονται με το σημερινό επίπεδο επιδόσεως όπως επίσης και τον τύπο της εργασίας. Π.χ. το να θέσουμε στόχο επιτεύξεως επιδόσεως 95% μέσα σε τρεις μήνες για ένα εργαζόμενο που έχει σήμερα επίδοση 75% και έχει στη δουλειά έξη μήνες μπορεί να θεωρηθεί σαν κάτι πολύ φιλόδοξο. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα στην περίπτωση που απαιτείται ανάπτυξη τεχνικών δεξιοτήτων. Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι οι στόχοι πρέπει να είναι λογικοί και ρεαλιστικοί. Από την άλλη μεριά, οι στόχοι βελτιώσεως της επιδόσεως πρέπει να προκαλούν ενδιαφέρον στον εργαζόμενο απαιτώντας κάποια ειδική προσπάθεια. Οι στόχοι που είναι πολύ χαμηλοί έχουν σαν αποτέλεσμα να δημιουργείται απάθεια, αδιαφορία και έλλειψη ενδιαφέροντος.

Προβλήματα, που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης.

A) Ποιός διενεργεί την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνεται από:

- τον προϊστάμενο
- τους συναδέλφους
- τον ίδιο τον εργαζόμενο
- εξωτερικούς συμβούλους

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

Όταν η αξιολόγηση του εργαζόμενου γίνεται από τους συναδέλφους του, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί ομόνοια, αμοιβαία εμπιστοσύνη κι εκτίμηση. Κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικότερα μέσα σε μιάν επιχείρηση, όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό. Εάν εξασφαλισθούν οι κατάλληλες συνθήκες, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για μορφές συμπεριφορά που ίσως ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να αντιληφθεί, καθώς και πληροφορίες για ενδεχόμενα προβλήματα της ομάδας, μέσα στην οποία εργάζεται το στέλεχος που αξιολογείται.

Η περίπτωση αυτοαξιολόγησης προϋποθέτει υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται, καθώς και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Κάτω από αυτές τρεις προϋποθέσεις, μας δίνει χρήσιμες πληροφορίες για την εντύπωση, που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του.

Υπάρχει, όμως πάντα ο κίνδυνος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητές του, ιδιαίτερα αν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση θα παίξει επουδαιόλο ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και την παραπέρα εξέλιξή του.

Σ' ορισμένες περιπτώσεις πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ενός εξωτερικού συμβούλου ή ενός ειδικού από το τμήμα προσωπικού, ο οποίος κάνει την αξιολόγηση, με τη βοήθεια του ή των προϊσταμένων του εργαζόμενου που αξιολογείται.

B) Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνει η αξιολόγηση.

Το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η αξιολόγηση θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ μία φορά το χρόνο) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ κάθε φορά που τελειώνει ένα στάδιο κάποιας εργασίας, ολοκληρώνεται ένα έργο κλπ.).

Η δεύτερη περίπτωση είναι πιο αποτελεσματική γιατί προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης αναπληροφόρησης.

Γ) Αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Θεωρείται σκόπιμο ο εργαζόμενος να πληροφορείται τ' αποτελέσματα της αξιολόγησης γιατί, με τον τρόπο αυτό, σε περίπτωση θετικής κρίσης, υποκινείται να διατηρήσει ή και να βελτιώσει ακόμη περισσότερο τ' αποτελέσματα που πέτυχε, ενώ, σε περίπτωση αρνητικής κρίσης, προσπαθεί να βρει τις αιτίες της αποτυχίας και να τις εξολεώσει.

Σε περίπτωση αρνητικής κρίσης θα βοηθούσε πολύ μια συζήτηση κι ανάλυση σε βάθος των αιτιών της αποτυχίας μεταξύ του ενδιαφερόμενου και του προϊσταμένου του, όπου το βάρος θα δοθεί στην απόδοση και στον τρόπο εκτέλεσης του συγκεκριμένου έργου κι όχι στα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου.

Ποιοί ωφελούνται από την εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος ανασκόπησης επιδόσεων.

Ωφελούνται: η επιχείρηση, ο εργαζόμενος κι ο προϊστάμενος που πραγματοποιεί τηνανασκόπηση. Τα οφέλη αυτά είναι τα εξής:

1) Για την επιχείρηση.

- α) Αποτελεί μια συνεπή και προτυποποιημένη βάση ανάπτυξης, συντήρησης κι ενημέρωσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- β) Παρέχει τη δυνατότητα συγκέντρωσης ιστορικών στοιχείων της εκδόσης του εργαζόμενου για σκοπούς προαγωγής ή αύξησης μισθών.
- γ) Αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο γνωστοποίησης των αντικειμενικών σκοπών και των στόχων της διοίκησης.

2) Για τον εργαζόμενο.

- α) Του δίνεται η ευκαιρία να γνωρίζει τ' αποτελέσματα που πετυχαίνει στην εργασία του.
- β) Αποτελεί μια ευκαιρία υποκίνησης που βασίζεται στην επιμετρούμενη επίτευξη κι αναγνώριση όσο και συμμετοχή στη διατύπωση μελλοντικών στόχων.

3) Για τον προϊστάμενο.

- α) Αποτελεί μια ευκαιρία άσκησης ενός σημαντικού διευθυντικού έργου, γιατί η επίδειξη ανάπτυξης υφισταμένων είναι δυνατόν ν' αναγνωρισθεί σα βασική διευθυντική ικανότητα.
- β) Αποτελεί μέσο δημιουργίας οικοδομητικών σχέσεων με τους υφιστάμενους.
- γ) Αποτελεί μια ευκαιρία βελτίωσης της παραγωγικότητας της ομάδας με τη συγκέντρωση των προσπαθειών στις αναπτυξιακές ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Γενικές οδηγίες για την αξιολόγηση

- α) Απομονώνουμε από τη σκέψη μας, κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, συναισθηματικά στοιχεία.
- β) Ξεχνάμε μεμονωμένα περιστατικά του αξιολογούμενου και απεντά-
με στά ερωτήματα του φύλλου αξιολόγησης, χωρίς προκατάληψη.
- γ) Πρέπει να λάβουμε υπόψην ότι δεν πρόκειται να αξιολογηθούν
άνθρωποι. Ο κάθε άνθρωπος είναι μια ανεπανάληπτη αξία που δε
επιδέχεται κριτική και "κατάταξη" σε κατηγορίες.
Αξιολογείται η απόδοση στο επαγγελματικό τους έργο.
- δ) Να λάβουμε υπόψην την απόλυτη οργανωτική σαφήνεια του έργου
που θα κριθεί:
π.χ- Του έχουν δοθεί όλες οι πληροφορίες που απαιτούνται για
το έργο του ;
- Έχει σαφείς αντικειμενικούς σκοπούς που ώφειλε να επιδιώ-
ξει ;
- Μήπως ζητάται έργο για το οποίο δεν έχει την ινάλογη εκπα-
δευση ;
- ε) Το "ταξίρισμα", "προσαρμογή" του εργαζόμενου με τη δουλειά του
γιατί δεν υπάρχουν ακατάλληλοι άνθρωποι αλλά ακατάλληλες θέ-
σεις.
- στ) Γνωρίζουμε ότι η εργασία αξιολόγησης είναι στοιχείο δικής μας
κρίσης απο τους προϋπαμένους μας ως προς τις διοικητικές
και ηγετικές ικανοτητές μας.
- ζ) Πρέπει να δίνουμε το κύριο βάρος της αξιολόγησης στα αποτελέ-
σματα της εργασίας, (επιτυχία των στόχων) και όχι στα θετικά
ή αρνητικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου.

Στοιχεία εκπαίδευσης κατά
την αξιολόγηση

- α) Γενικές γνώσεις ψυχολογίας, γνώσεις κυρίως στοιχείων δομής και σύνθεσης της προσωπικότητας, στοιχείων ερμηνείας της συμπεριφοράς, και διάκρισης ή διάγνωσης των χαρακτηριστικών που επιτρέπουν να λήψουμε ότι κάποιος "ανήκει στον τάδε τόπο" κ.τ.λ.
- β) Πλήρης γνώση του συστήματος αξιολόγησης θέσεων εργασίας και απόδοσης που θα έχει επιλεγεί από την επιχείρηση.
- γ) Βασικά στοιχεία εργατικού δικαίου και των συνδικαλιστικών δικαιωμάτων των εργαζομένων (καλλίτερα ίσως γνώση των εργασιακών σχέσεων), καθώς και σαφή γνώση των υποχρεώσεων που οι εργαζόμενοι με τη σύμβαση εργασίας αποδέχονται.
- δ) Ανόμιμα, άνθρωποι που θα ασχοληθούν με αξιολόγηση πρέπει να έχουν πλήρη εκπαίδευση σε θέματα διοίκησης, ηγεσίας, επικίνδυνων και παρακίνησης.

ΑΝΘΡΩΠΙΝΑ ΛΑΘΗ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Επειδή η αξιολόγηση της αποδόσεως γίνεται από ανθρώπινα όντα υπόκειται σε λάθη κι αδυναμίες όπως:

1) Γενίκευση κρίσεως για το άτομο.

Είναι η φυσική τάση του εκτιμητή να επηρεάζεται για τη βαθμολογία ενός παράγοντα από το είδος της βαθμολογίας που έδωσε σε κάποιον άλλο. Στην πραγματικότητα σχεδόν δίνει την ίδια βαθμολογία σε όλους τους παράγοντες. Έτσι π.χ. αν ένας προϊστάμενος θεωρεί κάποιον ότι είναι καλός, θα τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλα τα σημεία και αντιστρόφως. Ένας τρόπος μειώσεως αυτής της επιδράσεως είναι η βαθμολόγηση όλων των υφισταμένων σε ένα παράγοντα ή χαρακτηριστικό, πριν να πάει στο επόμενο. Έτσι μπορεί να εκτιμήσει όλους με κάποιο μέτρο, ή τον καθένα πάνω σε κάθε χαρακτηριστικό.

2) Επικριτική ή αυστηρότητα.

Μερικοί προϊστάμενοι καθώς είναι επικριτές στην εκτίμησή τους τείνουν να δίνουν υψηλές βαθμολογίες, όπως άλλοι να δίνουν χαμηλές, τάσεις που ξεκινάνε από την υποκειμενικότητά τους για την απόδοση και την ερμηνεία της κι έτσι που είναι δύσκολο να καθορίσει κανείς αν μία αξιολόγηση αντικατοπτρίζει διαφορές στην ικανότητα των ατόμων ή την επικριτική του ενός προϊσταμένου και την αυστηρότητα του άλλου. Ένας τρόπος να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων έτσι ώστε να φτάσουν σε μία συμφωνία για το τί περιμένουν από τους ανθρώπους

3) Τάση προς το κέντρο.

Βεβαίως αγνοίας της συμπεριφοράς των ατόμων που βαθμολογούν, μερικοί εκτιμητές τείνουν να μη τοποθετούν τους ανθρώπους τους στα δύο άκρα αλλά στο μέσον, αποφεύγοντας έτσι ούτε να καταδικάζουν αλλά ούτε και να επαιτούν. Άλλωστε σε αυτό τον τρόπο παρασύρονται απο παρόμοια τακτική των ανώτερων στελεχών.

4) Υπέρβαση της θέσεως κάποιου.

Μ' όλο που η αξιολόγηση της αποδόσεως στη θεωρία είναι διάφορη από την αξιολόγηση του έργου (όχι του ανθρώπου), στην πράξη υπάρχει η τάση να δίνει κάποιος μεγαλύτερη βαθμολογία σε κάποιον εξαιτίας της θέσεώς του (υψηλότερα πληρωνόμενο έργο).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ

Η ανάγκη της συστηματικής εκτιμήσεως της εργασίας των υπαλλήλων είναι προφανής, αφού πάνω σ' αυτή θα στηριχθεί η αξιολόγηση του προσωπικού για προαγωγές ή και για μισθολογικές ανακατατάξεις.

Ένα σύγχρονο σύστημα προαγωγών πρέπει να στηριχθεί στην αντικειμενική και αμερόληπτη εκτίμηση της εργασίας κατά τρόπο που να είναι αποδεκτό από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για την άσκηση μιας ορθής πολιτικής εκτιμήσεως του προσωπικού απαιτείται ο καθορισμός των βασικών αρχών της εκτιμήσεως. Ο καθορισμός αυτός είναι απαραίτητος γιατί οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τι περιμένουν οι άλλοι απ' αυτούς πάνω στην εργασία τους, ο προϊστάμενος δίνει στον υφιστάμενό τον υποστηρίζει, και τέλος τον ανταμείβει με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Όταν η αξιολόγηση στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων καταλύει τις συνηθισμένες τάσεις φαβοριτισμού και "εύθραυστης" κρίσεως της εργασίας από πλευράς εποπτών και άμεσων προϊσταμένων.

Καμιά αξιολόγηση της απόδοσης δεν μπορεί να γίνει αν δεν έχει καθοριστεί προηγουμένως, τί θα εκτιμηθεί, ποιό το περιεχόμενο της εργασίας που θα εκτιμηθεί, αλλά και ποιά είναι η θέση της εργασίας στα πλαίσια μιας οργάνωσης. Σωστή εκτίμηση προϋποθέτει σωστή οργάνωση και κατέλληλους ευθρόπους για να εκτιμήσουν την εργασία των άλλων. Όσο κι αν ένα σύστημα αξιολόγησης προκαθορίζει ποιά στοιχεία της εργασίας θα εκτιμηθούν και πως θα εκτιμηθούν, όσο σωστά κι αν έχει σχεδιαστεί δεν είναι αυτό αρκετό, όταν ο οργανισμός που θα το εφαρμόσει πάσχει από λειτουργικές και οργανικές αδυναμίες, όταν δεν έχει γίνει κατ' ορθό τρόπο η κατανομή θέσεων, η διάρθρωση της εργασίας, όταν υπάρχουν συγκρούσεις καθηκόντων, κατάλυση βασικών οργανωτικών αρχών κ.λ.π.

Λιτόμη δεν μπορεί να γίνει ορθή αξιολόγηση όταν τα στοιχεία που θα αξιολογηθούν είναι ασαφή, αόριστα, αδιευκρίνιστα και δέχονται παραρμηνείες και υποκειμενικές εκτιμήσεις.

Περικές συνοπτικές προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης.

- 1) Όσο μεγαλύτερη είναι η επιχείρηση τόσο πιθανότερο είναι να έχει ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.
- 2) Η αξιολόγηση απόδοσεως εφαρμόζόμενη κατάλληλα μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία των αντικειμενικών σκοπών της επιχειρήσεως και στη

εξέλιξη και ικανοποίηση του υπαλλήλου.

3) Όσο πιο συχνά γίνεται η αξιολόγηση αποδόσεως τόσο πιθανότερο είναι να έχει μια θετική συνέπεια πάνω στην εκτέλεση του υπαλλήλου αν διακρίνεται για την ηθική αποψη του προς την εργασία.

4) Όσο καλύτερα εξασκημένοι είναι οι αξιολογούντες σε συνέντευξη, συμβούλευση και μεθόδους αναπτύξεως και το σύστημα αξιολογήσεως είναι καλύτερα κατανοητό από τους υπαλλήλους, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η αξιολόγηση.

5) Όσο πιο προσεκτικά είναι καθορισμένα τα κριτήρια αξιολογήσεως τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η αξιολόγηση εκτελέσεως.

Ο αξιολογούμενος πρέπει να καταλάβει ότι η αξιολόγηση γίνεται με κύριο σκοπό την ωφελειά του. Πρέπει να διατυπώνει τις αιτίες, οι οποίες κατά τη γνώμη του δημιουργήσαν ορισμένες ελλείψεις και τον τρόπο εξάλειψής τους.

Ο αξιολογητής δεν πρέπει να προκαταλαμβάνεται ως προς το αποτέλεσμα της συνέντευξης, ούτε να νιώθει πως εκτελεί κάποιο δυσάρεστο έργο.

Ο αξιολογητής πρέπει να κατανοήσει το σκοπό και τη μέθοδο που θα ακολουθήσει κατά την αξιολόγηση. Η ευθύνη του συντάκτη είναι προφανής και δημιουργείται από τη βαρύτητα του έργου της εκτιμήσεως. Στην Βλληνική Δημόσια Διοίκηση προβλέπονται ποινές για τους κακούς συντάκτες των εκθέσεων υπηρεσιακής ικανότητας, άσχετα αν στην πράξη πολύ σπάνια "ελέγχεται" ο κακός και μη αντικειμενικός συντάκτης.

Ένα σύστημα αξιολόγησης δεν εξαρτάται από το ίδιο το σύστημα, αλλά απ' το τρόπο που θα λειτουργήσει. Αυτό δε πάλι εξαρτάται από τους ανθρώπους, συντάκτες και κρινόμενους που θα το λειτουργήσουν.

Στην Ελλάδα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις και στη Δημόσια Διοίκηση, η τήρηση των ορθών και αντικειμενικών μεθόδων εκτιμήσεως είναι πολύ σπάνια. Για σοβαρούς οικονομικούς και κοινωνικούς λόγους, μετά την ενταξή μας στην ΒΟΚ επιβάλλεται η επικράτηση πνεύματος αξιολογίας και σωστής αξιολογήσεως του ανθρώπινου δυναμικού, πάνω στην οποία θα επικυρωθεί αναγκαστικά θεσμική αλλαγή.

Σωστή εκτίμηση της εργασίας σημαίνει σωστή λειτουργία, άριστη απόδοση και σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου μόχθου για κοινούς και καθολικούς στόχους.

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ Η ΟΧΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟ-
ΛΟΓΗΣΗΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΚΑΚΑΡΙΣ Α.Ε.

Βργοστάσιο 9ον χιλιομετρο Εθν.Οδ.
 Εόνηθ - Καβάλας Νέγς Τύμκανον.

Υπεόθυνος Προσωπικό : Χ.Α.

Δέν εφαρμόζεται κανέντ σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Οτι αφορά το προσωπικό κανονίζεται απ' τον προϊστάμενο και τον Διευθυντή.

ΡΟΔΟΠΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΓΑΛΑΚΤΟΣ

ΞΑΝΘΗΣ Α.Ε..

Υπεόθυνος Προσωπικό : Ψ.Κ.

Δεν εφαρμόζεται κανένα σύστημα για την αξιολόγηση του προσωπικού. Οι προσλήψεις, προαγωγές και οι μεταθέσεις κανονίζονται απο τον Προϊστάμενο και το Διευθυντή.

ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΦΩΣ ΦΟΡΙΚΩΝ

ΛΙΠΑΣΜΑΤΩΝ ΑΒ

εργοστάσιο Π.Καρβάλης.

Υπεύθυνος Προσωπικού: Μ.Κ.

Υπάρχει σύστημα για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού το οποίο στηρίζεται σε ορισμένα κριτήρια και εφαρμόζεται μία φορά το χρόνο.

Τα κριτήρια της απόδοσης είναι:

- α) για τα στελέχη: γνώση, η απόδοση, η τακτικότητα, η συνεργασία, η ηγετικότητα, η ευστροφία, η ευρηματικότητα, η πρωτοβουλία, η ικανότητα να επωμισθεί ευθύνες, κλπ.
- β) για τους εργαζόμενους είναι: η ποιότητα, η ποσότητα της δουλειάς, η πείρα, η γνώση, η συνεργατικότητα, η επιμονή κ.ά.

Με βάση τα κριτήρια αυτά στα οποία αντιστοιχεί ένας αριθμός (βαθμός) βγαίνει ένας μέσος όρος μορίων.

Με τα μόρια που θα συγκεντρωθούν οι εργαζόμενοι βραβεύονται με πρίμ ή όχι ή και απολύονται.

Ο εσωτερικός κανονισμός του εργοστασίου δεν επιτρέπει την εξαγωγή οποιουδήποτε στοιχείου που αφορά το εργοστάσιο γι αυτό και δόθηκαν πολύ γενικές πληροφορίες.

ΕΣΚΑΠ Α.Ε. ΣΥΝΕΤΑΙΡΙΣΤΙΚΗ
ΚΑΠΝΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΕΛΛΑΔΟΣ Α.Ε.

6ον χλμ. Εθνικής οδού Εάκθης- Καβάλας

Υπεύθυνος Προσωπικού : Α.Ν.

Δέν εφαρμόζεται κανένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στην συγκεκριμένη καπνοβιομηχανία.

Συμπέρασμα.

Στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις ως επί το πλείστον είναι οικογενειακής μορφής και ο αριθμός των απασχολούστων σ' αυτές μικρός γι αυτό δεν εφαρμόζεται κανένα σύστημα αξιολόγησης.

Εφαρμόζεται σε σκεύες τις επιχειρήσεις όπου η οργάνωση και η δόμησή τους το επιτρέπει.

Β Ι Β Λ Ι Ο Γ Ρ Α Φ Ι Α

- 1) Χαράλαμπος Κ. Κανελόπουλος-Βυάγγελος Ι. Κιτσιούλης
" Μάνατζμεντ- Αποτελεσματική Διοίκηση ".
- 2) Σπύρου Κ. Ζευγαρίδη -Στυλιανής Ξηροτύρη-Κουφίδου
" Διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά Στελεχών ".
- 3) Π. Σειτανίδη
"Αξιολόγηση Προσωπικού "
- 4) Χαράλαμπος Κ. Κανελόπουλος
" Διοίκηση Προσωπικού ".
- 5) Σπύρου Ζευγαρίδη -Γιάννου Σταματιδίδη
" Διοίκηση και Έπιπτεία Προσωπικού ".
- 6) Αρσένης Κ. Πρωτόπαπας
"Έπιπτεία Προσωπικού" (Εημειώσεις για το ΤΕΙ Καβάλας).
- 7) Θεμιστοκλή Κοντή
" Ψυχολογία Επιχειρήσεων ".