

# 7

## Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινων πόρων

*«Το πλαίσιο εντός του οποίου πραγματοποιείται η αξιολόγηση απόδοσης είναι κρίσιμο για την επιτυχία, διότι επηρεάζεται έμμεσα από παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το κλίμα εντός της επιχείρησης, οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού και οι οργανωσιακοί στόχοι».*

*(Levy and Williams, 2004).*

### Σκοπός του κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό εξετάζουμε τη διαδικασία, τις μεθόδους και τα εργαλεία μέσω των οποίων μπορεί να διεξαχθεί με αποτελεσματικό τρόπο η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και των οργανισμών, μικρών και μεγάλων, τοπικών ή πολυεθνικών.

### Προσδοκώμενα αποτελέσματα

Όταν θα έχετε ολοκληρώσει τη μελέτη του κεφαλαίου αυτού, θα είστε σε θέση να:

- Αναφέρετε τα οφέλη που προκύπτουν για την επιχείρηση και τους ανθρώπινους πόρους από την αξιολόγηση απόδοσης.
- Προσδιορίζετε τους λόγους για τους οποίους διενεργείται αξιολόγηση απόδοσης και τους στόχους που εξυπηρετεί.
- Περιγράφετε τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να διενεργηθεί η αξιολόγηση απόδοσης.
- Γνωρίζετε τη διαδικασία και όλα τα στάδια για τη διενέργεια της αξιολόγησης απόδοσης.
- Διακρίνετε τις διαφορές μεταξύ των μεθόδων αξιολόγησης.
- Προτείνετε την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης, ανάλογα με τη φύση και το περιεχόμενο της θέσης εργασίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τους στόχους που καλείται να υλοποιήσει.
- Αξιολογείτε έντυπα απόδοσης και δελτία υπηρεσιακής επίδοσης.

### Έννοιες-κλειδιά

- Αξιολόγηση απόδοσης
- Καθορισμός προτύπων απόδοσης
- Δείκτες απόδοσης
- Αυτοαξιολόγηση
- Κυκλική αξιολόγηση 360° (μοιρών)
- Αξιολόγηση από πελάτες
- Αξιολόγηση από επιτροπές και εξωτερικούς συμβούλους
- Αξιολόγηση βάσει των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης (MBO)
- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών
- Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας
- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου
- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών
- Συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης
- Συνειδητά – ασυνειδητά σφάλματα αξιολογητή
- Έντυπα αξιολόγησης

### 7.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μία διαδικασία με την οποία ελέγχουμε τον βαθμό και το ποσοστό συμβολής τού κάθε εργαζομένου στην ολοκλήρωση των στόχων του, κατά την εκτέλεση του έργου του. Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει

βάσει των προτύπων απόδοσης που τίθενται κάθε χρόνο μεταξύ του προϋσταμένου και του υφισταμένου, αλλά και βάσει κάποιων κριτηρίων, όπως η λήψη αποφάσεων, η δυνατότητα εργασίας σε ομάδες, η εργασιακή συμπεριφορά, η ποιοτική εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ.

Με τη διαδικασία αξιολόγησης, ο εργαζόμενος πληροφορείται κάθε χρόνο τους στόχους που του ανατίθενται, για τον βαθμό ολοκλήρωσης των οποίων βαθμολογείται από αξιολογητές στο τέλος της χρονικής περιόδου, που συνήθως είναι ένα έτος.

Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι πολύ σημαντικές για την επιχείρηση, επειδή από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προκύπτει ποιοι εργαζόμενοι θα προαχθούν, ποιοι θα αυξήσουν τον μισθό τους, ποιοι θα επιμορφωθούν και ποιοι ενδεχομένως πρέπει να απολυθούν και να αντικατασταθούν από άλλους, πιο αποδοτικούς εργαζομένους.

Ουσιαστικά, η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα εργαλείο της σύγχρονης επιχείρησης για τη λήψη σημαντικών αποφάσεων, αναφορικά με το ανθρώπινο δυναμικό. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι αξιολόγησης, που εξυπηρετούν διαφορετικές ανάγκες. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τη φύση και τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας, το μέγεθος της επιχείρησης και τον σκοπό για τον οποίο διενεργείται.

## 7.2. Η έννοια και το περιεχόμενο της αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisal) παίζει βασικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς (Boswell and Boudreau, 2002, Cardy και Dobbins, 1994, Judge και Ferris, 1993).

Ο όρος «αξιολόγηση της απόδοσης» αναφέρεται στις μεθόδους που εφαρμόζουν και τις διαδικασίες που ακολουθούν οι οργανισμοί για την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης των υπαλλήλων τους. Εν προκειμένω, συνήθως αναφερόμαστε στη μέτρηση των επιδόσεων των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης, σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα της απόδοσής τους (DeNisi και Pritchard, 2006).

Ο κύριος στόχος της αξιολόγησης απόδοσης στους οργανισμούς είναι η βελτίωση των εργαζομένων (DeNisi και Pritchard, 2006, Murphy και Cleveland, 1991). Αυτός ο στόχος μπορεί να επιτευχθεί μέσω διάφορων τρόπων.

Οι πληροφορίες που παρέχει η αξιολόγηση είναι δυνατόν να αξιοποιηθούν για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων που συνδέουν την αξιολόγηση της απόδοσης με ανταμοιβές ή τιμωρίες, όπως μία αύξηση αμοιβής, προώθηση εντός του οργανισμού ή απόλυση (Cleveland et al., 1989, Landy and Farr, 1980, Raynes, Gerhart, & Parks, 2005).

Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνει την παροχή ανατροφοδότησης (δηλαδή πληροφορίες σχετικά με το επίπεδο απόδοσης) στους εργαζομένους που αξιολογήθηκαν, επιτρέποντάς τους να προσαρμόσουν τις δικές τους στρατηγικές απόδοσης σε σχέση με την επιθυμητή απόδοση (Erez, 1977, Kluger and DeNisi, 1996, Locke and Latham, 2002).

Πρόκειται για μία διαδικασία που καθιστά σαφέστερο στον εργαζόμενο το ότι υποβάλλεται σε μέτρηση. Όπως έχει αποδειχθεί από τις μελέτες Hawthorne (Roethlisberger και Dickson, 1939) και εκφράζεται στη γνωστή φράση «ό,τι μπορεί να μετρηθεί, γίνεται», η παρακολούθηση ή η μέτρηση αυξάνει την απόδοση και ενισχύει τη συνεργατική συμπεριφορά (Bateson et al., 2006, Haley and Fessler, 2005, Keller and Pfattheicher, 2011).

Προκειμένου οι εργαζόμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μετά από αξιολόγηση, οφείλουν να αποδεχθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να είναι διατεθειμένοι να διαφοροποιήσουν, βάσει αυτών, την απόδοσή τους.

Σε περίπτωση που εξασφαλίσουν θετικές αντιδράσεις εκ μέρους των εργαζομένων, όπως η ικανοποίηση, η δέσμευση, η αποδοχή της αξιολόγησης και η εμπιστοσύνη στη Διοίκηση, οι οργανισμοί μπορούν να υλοποιήσουν τον πρωταρχικό σκοπό της αξιολόγησης απόδοσης, που είναι η βελτίωση των επιδόσεων (Keeping and Levy, 2000, DeNisi και Pritchard, 2006, Mayer and Davis, 1999).

Προκειμένου να έχει το ευκαταίο αποτέλεσμα, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει, αφενός να θεωρείται αξιόπιστη, ακριβής και να μην εξυπηρετεί αλλότρια συμφέροντα, αφετέρου να επιτρέπει στον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη διαδικασία και να εκφράζει την άποψή του.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι δεδομένο πως θα αποτύχει εάν οι αξιολογούμενοι την εκλαμβάνουν ως άδικη ή χειριστική, ακόμη και αν η διαδικασία είναι μεθοδολογικά έγκυρη (Cawley et al., 1998, Keeping and Levy, 2000, Levy and Williams, 2004). Σημασία έχει η ύπαρξη εμπιστοσύνης των αξιολογούμενων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

Η παροχή ανατροφοδότησης (feedback) στους υπαλλήλους σχετικά με την απόδοσή τους αποτελεί μία συνήθη πρακτική στις περισσότερες οργανώσεις. Η ανατροφοδότηση προσφέρεται ως «πληροφορία» ή «γνώση», για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να έχει επίγνωση του επιπέδου των αποτελεσμάτων του (Kluger and DeNisi, 1996). Η

ανατροφοδότηση απόδοσης δύναται να αποτελεί σημαντική πηγή κινήτρων για τους εργαζομένους, εάν διεξάγεται με αποτελεσματικό τρόπο (Peiperl, 2001).

Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την ανατροφοδότηση απόδοσης, προκειμένου να γνωρίζουν μέχρι ποίου βαθμού εκπλήρωσαν το έργο τους.

### 7.2.1. Τα οφέλη της αξιολόγησης απόδοσης

Μία επιχείρηση, μικρή ή μεγάλη, μπορεί να ωφεληθεί από πολλές απόψεις κατόπιν της εφαρμογής μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

Μερικά από τα οφέλη είναι τα εξής:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην υλοποίησή τους.
- Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων, επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζομένους.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου, καθώς και η συνειδητοποίηση των ορίων και των δυνατοτήτων του κινητοποιεί τον ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους και η περαιτέρω ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.
- Ο εντοπισμός της ανεπαρκούς απόδοσης στα αρχικά στάδιά της, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος απόλυσης.
- Τα κενά κατάρτισης εντοπίζονται άμεσα και εκπονούνται σχέδια ανάπτυξης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και επιταχύνεται η πρόοδος.
- Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και διευθετούνται.
- Οι εργαζόμενοι κατανοούν ποιες συμπεριφορές, στάσεις και πολιτικές επιβραβεύονται.

### 7.2.2 Σκοπιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης των ανθρώπινων πόρων

Αξιολογούμε την απόδοση των ανθρώπινων πόρων για πάρα πολλούς λόγους. Με βάση την αξιολόγηση, η Διοίκηση μίας επιχείρησης μπορεί να εφαρμόσει πολιτική προαγωγών, μετακινήσεων ή απολύσεων. Όταν η αξιολόγηση είναι θετικότερη, ο αξιολογούμενος έχει πολλές πιθανότητες να προαχθεί. Εάν η αξιολόγηση είναι μέτρια, η επιχείρηση ενδέχεται να προτείνει τη μετακίνηση του αξιολογούμενου σε κάποια άλλη θέση εργασίας, όπου μπορεί να είναι πιο παραγωγικός και αποτελεσματικός. Οι λανθασμένες επιλογές ανθρώπων σε θέσεις εργασίας έχουν τεράστιο κόστος για την επιχείρηση.

Εάν, τέλος, η αξιολόγηση είναι αρνητική, η επιχείρηση έχει ένα σοβαρό επιχείρημα για να απολύσει τον αξιολογούμενο.

Συν τοις άλλοις, η αξιολόγηση της απόδοσης οδηγεί σε αποφάσεις για αυξήσεις μισθών και επιπρόσθετων παροχών. Μία επιχείρηση που επιθυμεί να ικανοποιήσει τους εργαζομένους που είχαν υψηλή βαθμολογία και υλοποίησαν τους προσωπικούς τους στόχους, μπορεί να προβεί σε αύξηση μισθών ή/και σε αύξηση των επιπρόσθετων παροχών, όπως καλύτερα συμβόλαια ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης, προσφορά πακέτου διακοπών, προσφορά γευμάτων σε ακριβά εστιατόρια, παραχώρηση προσωπικής γραμματέως, καλύτερο γραφείο, δυνατότητα παρακολούθησης εξειδικευμένων σεμιναρίων κ.λπ.

Επιπλέον, με την αξιολόγηση της απόδοσης, είναι πιθανό να διαπιστωθεί ότι υπάρχει ανάγκη για επιμόρφωση, είτε για την αλλαγή στάσης, είτε για την απόκτηση συγκεκριμένων γνώσεων, που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του.

Επίσης, σύμφωνα με τις πληροφορίες που παρέχουν οι αξιολογήσεις απόδοσης, σχεδιάζονται τα προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τα ικανά και αποτελεσματικά στελέχη επιβάλλεται να εξελιχθούν περαιτέρω εντός της επιχείρησης, εν είδει αναγνώρισης της συμβολής τους στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Με την αξιολόγηση, όλοι οι εργαζόμενοι αποκτούν τη δυνατότητα να κατανοούν την απόδοσή τους, μέσω της οποίας μπορούν να εντοπίσουν τις ελλείψεις τους και να αναγνωρίσουν τα θετικά τους στοιχεία.

Επιπροσθέτως, αξίζει να επισημανθεί ότι μία επιχείρηση που έχει εργαζομένους με πολύ υψηλή απόδοση, έχει την ευχέρεια να προχωρήσει σε σημαντικές οργανωσιακές αλλαγές, προκειμένου να γίνει πιο ανταγωνιστική. Οι ικανοί εργαζόμενοι συνιστούν τεράστιο πλεονέκτημα για την επιχείρηση και για την πολιτική που εφαρμόζει προς τους πελάτες της, άρα και προς τους ανταγωνιστές της. Επομένως, δεν μπορούμε να αλλάξουμε κάτι, αν αρχικά δεν έχει μετρηθεί και αξιολογηθεί. Όμως, επειδή, πολλές φορές, αν βασιστούμε αποκλειστικά στο ένστικτο ενδεχομένως οδηγηθούμε σε λανθασμένες ατραπούς, χρειάζεται ένας συστηματικός τρόπος καταγραφής και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων οδηγεί σε:**

- Λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις.
- Καθορισμό αυξήσεων μισθών ή επιπρόσθετων παροχών.
- Εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και σημείων βελτίωσης.
- Σχεδιασμό προγραμμάτων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους στην εκτέλεση του έργου τους.
- Οργανωσιακές αλλαγές στο σύνολο της επιχείρησης.

### 7.2.3 Βασικοί στόχοι για τη διενέργεια αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, όταν γίνεται με τις κατάλληλες μεθόδους και από ειδικά καταρτισμένους αξιολογητές, έχει ως στόχο να:

- Δώσει έμφαση στα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται.
- Συμβάλει στην ανάπτυξη του προσωπικού.
- Βοηθήσει στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών.
- Συμβάλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- Συμβάλει στη βελτίωση του ατόμου.
- Συντελέσει στην αυτογνωσία και την επίγνωση της πραγματικότητας.
- Συνδράμει στη βελτίωση και ανάπτυξη της εταιρείας.
- Συμβάλει στον εντοπισμό αδυναμιών της εταιρείας και του προσωπικού.
- Βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού.
- Αποτελέσει κοινό μέτρο για τη συγκριτική επίδοση των εργαζομένων.
- Έχει μετρήσιμα κριτήρια για την έμπρακτη διαπίστωση της καταλληλότητας των εργαζομένων.

## 7.3 Τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνει από τον άμεσο προϊστάμενο, από τον ίδιο τον αξιολογούμενο, από τους υφισταμένους του, από τους συναδέλφους και τους συνεργάτες, από τους πελάτες, αλλά και απ' όλους μαζί.

### Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο

Αποτελεί συνήθη πρακτική οι υπάλληλοι να αξιολογούνται από τους προϊστάμενούς τους. Θεωρείται ότι είναι οι πλέον κατάλληλοι για τη διεξαγωγή της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι το άτομο που εποπτεύει επί μονίμου βάσεως τον αξιολογούμενο υπάλληλο και κατέχει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία απ' αυτόν. Λόγω των καθηκόντων του, έχει άμεση γνώση της εργασίας του αξιολογούμενου υπαλλήλου και μπορεί να εκφέρει υπεύθυνη και έγκυρη γνώμη για την υπηρεσιακή απόδοση και τις ικανότητές του.

Η αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου υπόκειται σε έλεγχο και σε έγκριση από τον προϊστάμενό του, βαθμολογικά και ιεραρχικά, ούτως ώστε να αποσοβείται το ενδεχόμενο αδικίας ή μεγάλης εύνοιας. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η αξιοπιστία των στοιχείων και των παρατηρήσεων της έκθεσης αξιολόγησης.

Αν το σύστημα αξιολόγησής σας είναι αναποτελεσματικό, αυτό πιθανώς να οφείλεται στο ότι οι διευθυντές που διεξάγουν τις αξιολογήσεις είναι ανεπαρκείς. Για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του διευθυντή, χρειάζεται εκπαίδευση, προκειμένου να αποκτήσει δεξιότητες αξιολόγησης.

Παράλληλα, χρειάζονται εκπαίδευση και οι εργαζόμενοι, ούτως ώστε να αποκτήσουν δεξιότητες αξιολογούμενου και να είναι σε θέση να συμβάλουν αποτελεσματικά στην εν λόγω διαδικασία.

### **Αυτοαξιολόγηση**

Σε πολλές περιπτώσεις, δίνεται η δυνατότητα στον ίδιο τον αξιολογούμενο να προβεί στην παρουσίασή του, να επισημάνει τα θετικά στοιχεία του, να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους καθυστέρησε να υλοποιήσει όλους τους στόχους, να εντοπίσει το σύνολο των δυσκολιών που συνάντησε, καθώς και να προτείνει τρόπους για τη μελλοντική βελτίωση των συνθηκών αλλά και των μέσων, που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο σύνολο των στόχων που απορρέουν από τη θέση εργασίας του.

Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να λάβει χώρα κατά τη διάρκεια προσωπικής συνέντευξης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, μέσα σε ειδικό πλαίσιο και πεδίο του εντύπου αξιολόγησης, ή μέσω μίας ατομικής έκθεσηςπραγμένων.

Όπως είναι εύλογο, η αυτοαξιολόγηση δεν μπορεί να είναι αντικειμενική, δεδομένης της προσπάθειας του αξιολογούμενου να αποδώσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις επιτυχημένες κινήσεις του ή να δικαιολογήσει τη χαμηλή απόδοσή του. Εντούτοις, παρέχει μία σειρά πληροφοριών που ο αξιολογητής μπορεί να αξιοποιήσει για την τελική έκθεση αξιολόγησης που επίσημα καταθέτει στην εταιρεία.

### **Αξιολόγηση από υφισταμένους**

Αν και αυτός ο τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται απανίως, ενδείκνυται για τη συλλογή απόψεων των υφισταμένων για τον προϊστάμενό τους, σχετικά με τη συμπεριφορά του, το διοικητικό έργο του, τις ικανότητες διαχείρισης έκτακτων και επειγόντων περιστατικών, καθώς και τη δυνατότητα έμπνευσης και μετάδοσης οραματισμού και στόχων. Ουσιαστικά, με τον τρόπο αυτό, οι υφιστάμενοι έχουν τη δυνατότητα να χαρακτηρίσουν και να βαθμολογήσουν τον προϊστάμενό τους ως προς τη συμπεριφορά του, την εν γένει στάση του, τις ηγετικές ικανότητές του, τη διορατικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

Μία αξιολόγηση τέτοιου τύπου δεν είναι εύκολη, καθώς ο προϊστάμενος συνήθως αντιδρά και δεν επιθυμεί να τον αξιολογούν οι υφιστάμενοί του, επειδή φοβάται την κρίση τους ή επειδή θεωρεί ότι δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για κάτι τέτοιο. Επιπλέον, πολλές φορές οι υφιστάμενοι μεροληπτούν και εκφέρουν πολύ θετικές απόψεις για τον προϊστάμενό τους, χωρίς αυτές να ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, λόγω του φόβου που απορρέει από την εξουσία και του ενδεχομένου επιβολής τιμωρίας, ή επειδή θέλουν να κερδίσουν την εύνοιά του.

Για την αποφυγή τέτοιων προβλημάτων, ενδείκνυται οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται μόνο από πολύ μεγάλες επιχειρήσεις, με χαρακτηριστικά παραδείγματα τις εταιρείες Xerox και Chrysler. Για την εφαρμογή της εν λόγω τεχνικής προϋποτίθενται ειδική εκπαίδευση και υπόδειξη ως προς τον τρόπο συμπλήρωσης των ειδικών πεδίων στο έντυπο αξιολόγησης.

### **Αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω»**

Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί μία πληρέστερη προσέγγιση, καθώς κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από τους υφισταμένους του όσο και από τον προϊστάμενο. Πρόκειται για μία αξιολόγηση που συνδυάζει την έκθεση απόψεων δύο ιεραρχικών επιπέδων, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας και αυξάνοντας τη δυνατότητα έκφρασης όλων των εκτιμήσεων για την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου. Επίσης, συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο τεχνικών που προαναφέρθηκαν.

### **Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους**

Υπάρχουν θέσεις εργασίας, η εκτέλεση των καθηκόντων των οποίων φέρνει τον εργαζόμενο σε συνεχή επαφή με τους συναδέλφους και συνεργάτες του και όχι με τον άμεσο προϊστάμενό του. Αυτό συμβαίνει όταν το έργο είναι οργανωμένο βάσει των ομάδων εργασίας, των ομάδων αυτόνομου έργου ή των ομάδων ειδικού έργου και αποστολής. Κατά συνέπεια, αυτοί που γνωρίζουν καλύτερα τον αξιολογούμενο και μπορούν να εκφέρουν άποψη για το έργο και την αποτελεσματικότητά του είναι οι συνάδελφοί του και οι άμεσοι συνεργάτες του.

Κλασικό παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής αυτής είναι η αξιολόγηση των πωλητών, οι οποίοι αποτελούν μία κοινή ομάδα και χωροταξικά, συνήθως βρίσκονται σε απόσταση από τον άμεσο προϊστάμενό τους. Όμως, εν

προκειμένω, αναφερόμαστε σε πολύ έμπειρους πωλητές που δεν χρειάζονται καθοδήγηση, αλλά εμπνέονται μέσα από τη συμμετοχή τους στην ομάδα και επιδιώκουν να πετύχουν τους ομαδικούς στόχους.

Πολλές φορές, όμως, ενσκήπτουν σχέσεις αντιπαλότητας και ανταγωνισμού μεταξύ συναδέλφων και συνεργατών, με αποτέλεσμα οι εκτιμήσεις τους στις εκθέσεις αξιολόγησης να μην είναι αντικειμενικές, αλλά να αποτυπώνουν τις προσωπικές πικρίες και τις βλέψεις τους. Συν τοις άλλοις, μεταξύ συναδέλφων αναπτύσσεται μεγάλη φιλία, λόγω κοινών ενδιαφερόντων και πεποιθήσεων, με αποτέλεσμα η αξιολόγηση και σε αυτή την περίπτωση να μην είναι αντικειμενική. Για να εφαρμοστεί με ορθό τρόπο η τεχνική αυτή, επιβάλλεται να επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και εκτίμησης.

Η εν λόγω τεχνική δεν εφαρμόζεται ευρέως, δεδομένου ότι η κάθετη οργάνωση, το ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί μεταξύ εργαζομένων ευρισκόμενων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, καθώς και το χαμηλό ηθικό του προσωπικού, δεν αφήνουν περιθώρια για τέτοιες πρωτοβουλίες.

Ωστόσο, ως τεχνική μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε ειδικές περιπτώσεις, όπως όταν επίκειται προαγωγή, μετακίνηση από μία θέση σε μία άλλη, μετάθεση από μία μονάδα παραγωγής σε μία άλλη, ή απόλυση. Τα στοιχεία που παραθέτουν οι συνεργάτες και οι συνάδελφοι λειτουργούν συμπληρωματικά στη γενική αξιολόγηση και την εικόνα του αξιολογούμενου.

Γενικά, ως τεχνική είναι αποδεκτή όταν οι αξιολογήσεις δεν κοινοποιούνται σε όλους, τηρείται η εμπιστευτικότητα και χρησιμοποιείται προς την κατεύθυνση ενημέρωσης των αξιολογούμενων αναφορικά με τον βαθμό της απόδοσής τους.

### **Αξιολόγηση από πελάτες**

Υπάρχουν εργαζόμενοι οι οποίοι ασκούν επαγγέλματα και έχουν ειδικότητες, μέσω των οποίων έρχονται σε καθημερινή και άμεση επαφή με πελάτες τους οποίους εξυπηρετούν. Κυρίως πρόκειται για θέσεις εργασίας του τριτογενούς τομέα παραγωγής, δηλαδή για την παροχή υπηρεσιών. Πολλές φορές, όλοι μας με την ιδιότητα του πελάτη έχουμε κληθεί να αξιολογήσουμε το προσωπικό εξυπηρέτησης μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Αυτό συνήθως συμβαίνει στα ξενοδοχεία, στα εστιατόρια, στα αεροδρόμια, στις τράπεζες, σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς, στις δημόσιες υπηρεσίες, όπως στις εφορείες, και αλλού.

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση τέτοιου τύπου αφορούν τη συμπεριφορά του προσωπικού, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την άμεση ανταπόκριση, την έλλειψη λαθών, την έγκαιρη αποκατάσταση ενδεχόμενων ελλείψεων, τον ορθό χειρισμό μηχανών και μέσων, τη διαθεσιμότητα για παροχή πληροφοριών, την εμφάνιση, την κατοχή γνώσεων, την παροχή χρήσιμων στοιχείων για λήψη αποφάσεων κ.λπ.

Οι αξιολογήσεις αυτές μπορούν να πραγματοποιηθούν είτε τηλεφωνικά, είτε με τη συμπλήρωση ειδικού ερωτηματολογίου που δίνεται σε επιλεγμένα στάδια εξυπηρέτησης του πελάτη. Για παράδειγμα, την ημέρα αναχώρησης από το ξενοδοχείο, ο πελάτης μπορεί να αξιολογήσει το σύνολο των παρεχόμενων υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων και το προσωπικό εξυπηρέτησης.

Επίσης, η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει και από άτομα που εμφανίζονται ως πελάτες, αλλά στην ουσία είναι αξιολογητές εταιρείας συμβούλων, που αναλαμβάνει τη μερική ή τη συνολική αξιολόγηση μίας επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό παρακολουθεί το προσωπικό εξυπηρέτησης, καταγράφοντας τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε αξιολογούμενου. Ουσιαστικά, πρόκειται για παρατήρηση στη θέση εξυπηρέτησης και κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Τέλος, αξίζει να τονιστεί ότι τα αποτελέσματα αυτής της τεχνικής αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη, κυρίως όταν πρόκειται για προαγωγές ή για βελτίωση του επιπέδου των παρεχόμενων υπηρεσιών, και συνυπολογίζονται με την αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου.

Στην περίπτωση που εφαρμόζεται Διοίκηση Ολικής Ποιότητας σε μία επιχείρηση, είναι εφικτό η αξιολόγηση κάποιων εργαζομένων να γίνεται από τους «εσωτερικούς πελάτες» της επιχείρησης, δηλαδή από άλλους εργαζομένους και συναδέλφους, οι οποίοι δέχονται υπηρεσίες από τους αξιολογούμενους, που αποτελούν εισροές και α΄ ύλη για τις δικές τους ενέργειες και το δικό τους έργο. Για την ποιότητα των συγκεκριμένων υπηρεσιών, στην επεξεργασία των οποίων προβαίνουν σε δεύτερη φάση, μπορούν να εκφέρουν γνώμη και να αξιολογήσουν τους εργαζομένους και τους συναδέλφους της προηγούμενης φάσης παραγωγής, σε ό, τι αφορά τη συνεργασία μαζί τους και την αξιοπιστία των προϊόντων που παράγουν.

## Η «κυκλική αξιολόγηση» των 360ο μοιρών

Η κυκλική αξιολόγηση θεωρείται ολοκληρωμένη, διότι η εκτίμηση ενός υπαλλήλου δεν βασίζεται αποκλειστικά σε μία πηγή αξιολόγησης (π.χ. προϊστάμενος), αλλά σε πολλές πηγές, όπως συνάδελφοι, υφιστάμενοι και πελάτες.

Η κυκλική αξιολόγηση, η οποία προέρχεται από πολλές πηγές, είναι μία από τις ευρύτερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές στις σημερινές οργανώσεις (Antonioni, 1996). Ως τεχνική χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, από μεγάλες επιχειρήσεις, όταν θέλουν να λάβουν αποφάσεις για εκπαίδευση και ανάπτυξη, αλλά και για προαγωγές.

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι η αξιολόγηση είναι λιγότερο επιρρεπής σε μεροληψίες και θεωρείται η αντικειμενικότερη. Επιπλέον, μέσω της εν λόγω τεχνικής παρέχονται πολλές πληροφορίες για τον αξιολογούμενο, δίνοντας μία πλήρη εικόνα για το επαγγελματικό του προφίλ.

Με την ανατροφοδότηση της κυκλικής αξιολόγησης, δηλαδή της αξιολόγησης πολλαπλών πηγών, δίδονται στον εργαζόμενο συγκριτικές πληροφορίες (London and Smither, 1995). Ο σκοπός της κυκλικής αξιολόγησης είναι αναπτυξιακός (Brett and Atwater, 2001, DeNisi και Kluger, 2000), δηλαδή εξελίσσει και βελτιώνει τους εργαζομένους, ενώ τους βοηθά ταυτόχρονα να υλοποιήσουν τους στόχους και να εκπληρώσουν τις προσδοκίες τους.

Ωστόσο, τα πλεονεκτήματα της αντικειμενικότητας και της πληρότητας των πληροφοριών αντισταθμίζονται από τα διάφορα μειονεκτήματα, όπως ο συνολικός απαιτούμενος χρόνος για τη διαδικασία, η μεγάλη γραφειοκρατία που οφείλεται στη διαχείριση των πολλών και πολυεπίπεδων πληροφοριών, η συλλογή και επεξεργασία αντικρουόμενων εκτιμήσεων, καθώς και η αναγκαιότητα χρήσης κατάλληλου λογισμικού για την ανάλυση και τη σύγκριση όλων των αξιολογήσεων.

### ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

Στην OTENET, η ανασκόπηση και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων είναι πρωτοποριακή και πολυδιάστατη. Η Διαδικασία Ανασκόπησης και Βελτίωσης της Απόδοσης (Performance Development Review), είναι «360 μοιρών». Αυτό σημαίνει ότι κάθε εργαζόμενος λαμβάνει πληροφόρηση για την απόδοσή του από τον προϊστάμενό του, από τους συναδέλφους του με τους οποίους συνεργάζεται άμεσα, από τους υφιστάμενους του (αν έχει), όπως και από τον ίδιο του τον εαυτό. Η όλη διαδικασία διεξάγεται ηλεκτρονικά και είναι εμπιστευτική. Με τον τρόπο αυτό εξάγεται μία συνολική εικόνα για τον κάθε εργαζόμενο, σχηματίζοντας έτσι έναν πλήρη vonτό κύκλο γύρω του «360 μοιρών», και απεικονίζοντας την απόδοση και τη συμπεριφορά του στον χώρο εργασίας του. <http://corporate.otenet.gr/otenet/home/career/careerhr/careerperformance>

## Αξιολόγηση από επιτροπές

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει και από ειδικές επιτροπές, που συνήθως απαρτίζονται από τον άμεσα προϊστάμενο και άλλα 4 – 5 στελέχη, που είναι ενταγμένα σε ανώτερη ιεραρχική βαθμίδα απ' αυτήν των αξιολογούμενων, αλλά γνωρίζουν διεξοδικά το αντικείμενο της εργασίας που αξιολογούν.

Η Επιτροπή συνέρχεται σε ειδική σύσκεψη. Αφού ο καθένας προβεί στην εισήγησή του, συμπληρώνονται σε ειδικό έντυπο οι βασικές παρατηρήσεις και ο μέσος όρος της συνολικής βαθμολογίας. Επίσης, τα μέλη της επιτροπής έχουν τη δυνατότητα να καλέσουν τον κάθε αξιολογούμενο σε συνέντευξη, προκειμένου να του γνωστοποιηθεί ο τρόπος αξιολόγησής του, αλλά και να του δοθεί η ευκαιρία να παρουσιάσει το έργο του.

Με την τεχνική αυτή, η αξιολόγηση καθίσταται περισσότερο αντικειμενική, δίκαιη, αξιόπιστη και έγκυρη, καθώς μειώνεται ουσιαστικά η πιθανότητα μεροληψίας.

## Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους

Πολλές φορές, οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε γραφεία παροχής υπηρεσιών και ζητούν τη βοήθεια ειδικών εξωτερικών συμβούλων, που μπορούν να διεξάγουν γι' αυτές τη διαδικασία αξιολόγησης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού τους. Οι επιχειρήσεις στρέφονται σε αυτή την επιλογή, όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν στις τάξεις τους το κατάλληλο στελεχειακό δυναμικό για να κάνουν τις αξιολογήσεις, ή όταν δεν διαθέτουν το απαιτούμενο υλικό, έντυπο ή ηλεκτρονικό, με το οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν αξιόλογες εκτιμήσεις.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συνηθέστερη τεχνική που εφαρμόζεται είναι αυτή που προκύπτει κατόπιν της αξιολόγησης του άμεσου προϊσταμένου. Αυτή, για να θεωρείται αντικειμενική, είναι αναγκαίο να συνδυάζεται με κάποια άλλη τεχνική απ' αυτές που προαναφέρθηκαν. Πληρέστερη τεχνική θεωρείται η κυκλική, καθώς σε αυτήν

συμπεριλαμβάνονται οι απόψεις όλων όσοι έρχονται σε τακτική επαφή και συνεργάζονται σε καθημερινή βάση με τον εκάστοτε αξιολογούμενο.

Όσον αφορά τη συχνότητα διεξαγωγής των αξιολογήσεων, αξίζει να επισημανθεί ότι αυτή εξαρτάται από τις ειδικές κατηγορίες και περιπτώσεις των εργαζομένων.

Αναμφισβήτητα, πρέπει να λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο. Αν η εταιρεία αποβλέπει στην παρακίνηση μίας ομάδας και στην ώθηση των δράσεών της, είναι καλύτερο να διεξάγονται αξιολογήσεις κάθε τρεις ή τέσσερις μήνες.

Επιπροσθέτως, στην περίπτωση ενός νεοπροσληφθέντα υπαλλήλου ή ενός υπαλλήλου που μόλις έχει αλλάξει θέση εργασίας, είναι προτιμότερο να εφαρμόζονται τριμηνιαίες αξιολογήσεις.

Αντίθετα, όσον αφορά την περίπτωση υπαλλήλων που εκτελούν επί σειρά ετών την ίδια εργασία, αρκεί μία αξιολόγηση τον χρόνο. Γενικά, θα πρέπει να αποφεύγονται οι συχνές αξιολογήσεις για εργαζομένους που αποδεδειγμένα έχουν καλή απόδοση, ενώ θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερα σημασία στους νεοπροσληφθέντες, τους άπειρους, αυτούς που μετακινούνται εσωτερικά από μία θέση εργασίας σε μία άλλη, καθώς και σε αυτούς που ασχολούνται με μείζονος σημασίας αντικείμενο εντός της επιχείρησης.

### Κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης

Τα κριτήρια αξιολόγησης μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- Αποτελέσματα της εργασίας.
- Κριτήρια συμπεριφοράς.
- Χαρακτηριστικά προσωπικότητας.

## 7.4 Ανάπτυξη Προτύπων Απόδοσης ή Βασικών Δεικτών Απόδοσης (Key Performance Indicators)

Γενικά, οι επιχειρήσεις προγραμματίζουν και καθορίζουν στόχους ή σκοπούς που επιτυγχάνονται σε βραχυπρόθεσμο ή σε μακροπρόθεσμο στάδιο. Συνήθως, η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητά της να πετύχει τους προκαθορισμένους στόχους και σκοπούς του επιχειρησιακού σχεδίου. Συχνά, οι επιχειρήσεις καθίστανται αποτελεσματικές, επειδή προωθούν με ορθό τρόπο τα επιχειρησιακά σχέδιά τους και εξασφαλίζουν ότι οι στόχοι και οι σκοποί μεταφράζονται σε συγκεκριμένες προσδοκίες, που σχετίζονται με την αποδοτικότητα του κάθε υπαλλήλου. Αν η επιχείρηση καθορίσει με ενδεδειγμένο τρόπο τις προσδοκίες που μπορεί να έχει ο εκάστοτε εργαζόμενος από την εργασία, οι οποίες συνδέονται με το επιχειρησιακό σχέδιο, το πιθανότερο είναι πως θα υλοποιηθούν οι γενικοί στόχοι και οι σκοποί της επιχείρησης.

Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, ή βασικών δεικτών απόδοσης, οδηγεί το επιχειρησιακό σχέδιο πιο κοντά στην ολοκλήρωσή του και συντελεί στην επίτευξη των επιμέρους στόχων και σκοπών. Συν τοις άλλοις, βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν ποιες είναι οι προσδοκίες της επιχείρησης και πώς μπορούν να συνεισφέρουν στην ευόδωσή τους.

Τα πρότυπα απόδοσης ή βασικοί δείκτες απόδοσης εξασφαλίζουν:

- Σαφή κατανόηση των προσδοκιών της επιχείρησης από τους υπαλλήλους.
- Απόδειξη ότι μία προγραμματισμένη προσπάθεια έχει επιτύχει τους καθορισμένους στόχους και σκοπούς.
- Απόδειξη ότι οι στόχοι δεν έχουν επιτευχθεί και ότι απαιτείται συμβουλευτική καθοδήγηση ή πειθάρχηση.
- Αντικειμενικότητα και μεγαλύτερη συνέπεια όσον αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων.
- Απόδειξη ότι η ανεπαρκής απόδοση ενδέχεται να βοηθήσει μία επιχείρηση να υπερασπιστεί τη θέση της έναντι μίας αγωγής για άδικη απόλυση.

### Καθορισμός προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης ή οι βασικοί δείκτες απόδοσης είναι οι προδιαγραφές των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση μίας εργασίας.

Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης δεν είναι απαραίτητο να αποτελεί μία δύσκολη διαδικασία. Το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστεί ποιοι επιχειρησιακοί στόχοι αφορούν τον εργαζό-



μενο, και στη συνέχεια να τεθεί ένας σαφής στόχος που επιτρέπει να αξιολογηθεί η απόδοσή του με ενδεδειγμένο τρόπο.

Πριν ξεκινήσει η σύνταξη των προτύπων απόδοσης, πρέπει ο αξιολογητής να σκεφτεί τις κύριες ευθύνες που απορρέουν από κάθε εργασία και πώς αυτές μπορούν να μετουσιωθούν σε σημαντικά πρότυπα απόδοσης ή βασικούς δείκτες απόδοσης, που θα βοηθήσουν τον εργαζόμενο να υλοποιήσει τους επιχειρησιακούς σκοπούς και στόχους.

Η εδραίωση της σύνδεσης μεταξύ των επιχειρησιακών σχεδίων και της απόδοσης του υπαλλήλου παίζει καθοριστικό ρόλο. Ενίοτε, οι επιχειρήσεις καθορίζουν πρότυπα απόδοσης ή βασικούς δείκτες απόδοσης, χωρίς να μελετούν ενδελεχώς τα επιχειρησιακά τους σχέδια, κάτι που ενδέχεται να αποβεί επιζήμιο γι' αυτές.

Για τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης, η επιχείρηση ή/και ο αξιολογητής οφείλουν να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις:

- Ποια πράξη εκτελεί; (Το ρήμα είναι πολύ σημαντικό, δείχνει τη δράση.)
- Με ποια μέθοδο ή με ποιον τρόπο; (Π.χ., ποια διαδικασία, ποια εργαλεία;)
- Σε ποιον ή σε τι; (Π.χ., αντικείμενο ή ρήμα.)
- Για να παραχθεί τι; (Π.χ., αναμενόμενο ύψος παραγωγής, μονάδες παραγόμενου προϊόντος, ύψος πωλήσεων.)
- Πότε; (Π.χ., ένα χρονικό πλαίσιο.)

### Βασικά χαρακτηριστικά αποτελεσματικών προτύπων απόδοσης

Τα πρότυπα απόδοσης, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι:

**Συγκεκριμένα:** Πρέπει τα πρότυπα να είναι καθορισμένα με πάσα ακρίβεια και λεπτομέρεια, ούτως ώστε να γίνεται σαφές στον εργαζόμενο τι ακριβώς καθορίζουν τα πρότυπα και τι ακριβώς ο ίδιος επιδιώκει να πετύχει.

**Μετρήσιμα:** Τα αποτελέσματα επιβάλλεται να μπορούν να μετρηθούν, είτε να αξιολογηθούν βάσει παρατηρήσεων, προκειμένου να αποφευχθεί μία υποκειμενική αξιολόγηση.

**Συμφωνηθέντα:** Αξίζει να σημειωθεί πως έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται προσηλωμένοι στην προσπάθεια επίτευξης σκοπών και στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από κοινού με τον εργοδότη ή τον προϊστάμενό τους.

**Ρεαλιστικά:** Πρέπει να είναι επιτεύξιμα και ρεαλιστικά, βάσει των διαθέσιμων πόρων και των συνθηκών εργασίας, προκειμένου να μην αποθαρρύνεται ο εργαζόμενος.

**Εντός χρονικών πλαισίων:** Είναι αναγκαίο να τίθενται σαφή χρονικά πλαίσια, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να κατανοούν πότε απαιτείται η ολοκλήρωση συγκεκριμένων στόχων ή διαδικασιών.

Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι συγκεκριμένα (Specific), μετρήσιμα (Measurable), συμφωνηθέντα (Acceptable), ρεαλιστικά (Realistic) και εντός χρονικών πλαισίων (in Time), δηλαδή ΕΣΥΠΝΑ (S.M.A.R.T.)

### Χρήσιμες συμβουλές για τον καθορισμό των προτύπων

Η επιχείρηση οφείλει να είναι συνεπής, όσον αφορά τις προσδοκίες των εργαζομένων. Γι' αυτόν τον λόγο, ο προϊστάμενος οφείλει να παρακολουθεί τον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση της εργασίας του, με στόχο να τον καθοδηγήσει, να τον συμβουλεύσει και να του υποδείξει τον ορθό τρόπο υλοποίησης των διάφορων ενεργειών, προκειμένου να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Προς αυτή την κατεύθυνση, επιβάλλεται να καθοριστούν στόχοι, για την υλοποίηση των οποίων πρέπει να οριοθετηθούν σαφή και κατανοητά μέτρα. Τα μέτρα πρέπει να είναι συγκεκριμένα, έτσι ώστε τόσο ο εργαζόμενος όσο και ο διευθυντής να μπορούν να αξιολογήσουν την πρόοδό τους σε σύγκριση με αυτά.

Επιπλέον, οι στόχοι πρέπει να είναι απλοί και συγκεκριμένοι. Τα χρονικά πλαίσια για την απόδοση πρέπει να είναι εύλογα, λαμβανομένου υπόψη του λόγου για τον οποίο τέθηκε ο στόχος. Τέλος, οι στόχοι είναι αναγκαίο να είναι ρεαλιστικοί και όχι πολύ μεγάλης δυσκολίας, ούτως ώστε ο εργαζόμενος να μην απογοητεύεται, να μην αγχώνεται και να μην αισθάνεται κατώτερος των περιστάσεων. Αντίθετα, οι σαφείς, ρεαλιστικοί και απτοί στόχοι γεμίζουν με αυτοπεποίθηση τον κάθε εργαζόμενο, που γνωρίζει λεπτομερώς τι ακριβώς πρέπει να εκτελέσει.

## 7.5 Μέθοδοι αξιολόγησης

### 7.5.1 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης

Η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει αποδοτικότητας, δηλαδή σε σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης, θεωρείται αντικειμενική μέθοδος και συνιστά ένα μέτρο υποκίνησης των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καθορίζουν, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους, τους προσωπικούς τους στόχους.

#### Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Με τη μέθοδο αυτή μετράμε την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου, εξετάζοντας ποσοτικά τα αποτελέσματα που επέτυχε μέσω των ενεργειών του, κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συνήθως εντός ενός έτους.

Τα στοιχεία που είναι μετρήσιμα με την εν λόγω μέθοδο για έναν απλό υπάλληλο είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκε, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, η ελαχιστοποίηση των παραπόνων των πελατών, η αύξηση του ποσοστού των τελικών προϊόντων που δεν έχουν κανένα πρόβλημα, η αύξηση του αριθμού των πωληθέντων προϊόντων κ.λπ.

Σε επίπεδο στελεχών, τα κρίσιμα μετρήσιμα στοιχεία είναι ο βαθμός συμβολής στην αύξηση του μεριδίου αγοράς, στην αύξηση των πωλήσεων, στα συνολικά κέρδη, στην αγοραστική αξία της μετοχής, στη βελτίωση της ποιότητας των τελικών προϊόντων, στη βελτίωση της εικόνας της επιχείρησης, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων κ.λπ.

Ως μέθοδος, παρά το γεγονός ότι είναι αντικειμενική και βοηθά στη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, εμπεριέχει μία σειρά από μειονεκτήματα. Παρακάτω παρατίθενται μερικά απ' αυτά.

Σε πολλές περιπτώσεις, η αποδοτικότητα εξαρτάται από παράγοντες που υπερβαίνουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, όπως το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, είναι πολύ δύσκολο για έναν πωλητή να υλοποιήσει τους στόχους των πωλήσεων που έχει θέσει με τον προϊστάμενό του, αν μία ανταγωνιστική επιχείρηση ακολουθήσει πολύ επιθετική πολιτική διείσδυσης στην αγορά, μέσω μεγάλων παροχών προς τους πελάτες. Εν προκειμένω, ο πωλητής νιώθει ότι δεν διαθέτει τα αντίστοιχα ανταγωνιστικά μέσα για να ανταποκριθεί, με επακόλουθο να αδυνατεί να πετύχει τους προσωπικούς στόχους του.

Συν τοις άλλοις, η μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων είναι δύσκολο να εφαρμοστεί για όλες τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, ο υπεύθυνος επιδιόρθωσης βλαβών μπορεί να επιδιώκει να αποκαθιστά όσο το δυνατόν περισσότερες βλάβες και να είναι πολύ καλός στη δουλειά του, ωστόσο είναι ανέφικτη η μέτρηση της αποδοτικότητάς του όταν οι μηχανές λειτουργούν κανονικά και δεν παρουσιάζουν κάποιο τεχνικό πρόβλημα.

Επειδή η αξιολόγηση γίνεται σε βραχυχρόνια βάση, περίπου κάθε χρόνο, οι εργαζόμενοι είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και όχι των μακροπρόθεσμων στόχων, από τους οποίους εξαρτώνται η οικονομική βιωσιμότητα της επιχείρησης και η παγίωση της καλής εικόνας της στην αγορά.

Εξαιτίας της προσπάθειας επίτευξης των στόχων, πολλές φορές προκύπτουν ανταγωνιστικές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων του ίδιου τμήματος ή του ίδιου τομέα, με αποτέλεσμα να ενσκήπτουν συγκρούσεις και να κυριαρχεί ένα κλίμα αντιπαλότητας. Τέτοιες καταστάσεις επιδρούν αρνητικά στην επιχείρηση, και εν τέλει πλήττουν την παραγωγικότητά της.

Οι εργαζόμενοι είναι στραμμένοι στα αποτελέσματα και όχι στα μέσα ή τις μεθόδους που χρησιμοποιούν, εφαρμόζοντας ενίοτε ακόμη και πλάγιες μεθόδους, που ενδέχεται να αμαυρώσουν την εικόνα της επιχείρησης.

Γενικά, χρειάζεται προσοχή ως προς τον καθορισμό των στόχων και των προτύπων απόδοσης και από τις δύο πλευρές, δηλαδή αυτές του προϊσταμένου και του υφισταμένου, προκειμένου να μειώνονται, στο μέτρο του δυνατού, τα μειονεκτήματα της εν λόγω μεθόδου.

#### Επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (Management by Objectives – MBO)

Η μέθοδος της Διοίκησης διά Αντικειμενικών Σκοπών, που προτάθηκε το 1954 από τον Peter Drucker ως μία φιλοσοφία Διοίκησης και αποτελεί μέχρι τις ημέρες μας έναν διαδεδομένο τρόπο Διοίκησης των Επιχειρήσεων, συνιστά και μία μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Με την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους στόχους της θέσης εργασίας τους, οι οποίοι είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και αποδεκτοί από τους ίδιους. Επίσης, γνωρίζουν ακριβώς τα χρονικά όρια εντός των οποίων οφείλουν να υλοποιήσουν τους στόχους, καθώς και το πόσο τακτικά διενεργείται η αξιολόγηση μέτρησης του βαθμού επίτευξης των στόχων.

Πολύ σημαντικό στοιχείο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας είναι ότι υπάρχει η δυνατότητα ανατροφοδότησης ως προς την πρόοδο του κάθε εργαζομένου, σε σχέση με τους στόχους που έχει αναλάβει να υλοποιήσει.

Η αξιολόγηση στο τέλος της χρονικής περιόδου λαμβάνει χώρα μέσω σύγκρισης μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που τελικά επιτεύχθηκαν.

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ακολουθούνται κάποια βασικά και απαραίτητα βήματα.

**Βήμα 1ο:** Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν με ακρίβεια και από κοινού το σύνολο των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος.

**Βήμα 2ο:** Οι προϊστάμενοι, σε συνεργασία με τους υφισταμένους, καθορίζουν τους στόχους που πρέπει να πετύχουν μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο, συνήθως σε ένα έτος ή σε ένα εξάμηνο. Οι στόχοι πρέπει να είναι ρεαλιστικοί, πραγματοποιήσιμοι, μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι, ούτως ώστε να είναι δυνατόν να γίνει σύγκριση με τα τελικά αποτελέσματα στο τέλος της χρονικής περιόδου. Επιπροσθέτως, πρέπει να προβλέπεται και κάποιος βαθμός ευελιξίας και αναπροσαρμογής των στόχων, κυρίως σε περιπτώσεις αλλαγής των δεδομένων του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

**Βήμα 3ο:** Οι υφιστάμενοι, γνωρίζοντας τους στόχους τους, δημιουργούν το δικό τους σχέδιο δράσης, το οποίο εφαρμόζουν για να τους υλοποιήσουν.

**Βήμα 4ο:** Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, κάθε δίμηνο ή τρίμηνο, γίνεται έλεγχος των αρχικών αποτελεσμάτων και εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας του σχεδίου δράσης. Σε περίπτωση που υπάρχει σημαντική απόκλιση από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, σε αυτό το πρώιμο στάδιο, λαμβάνει χώρα αναθεώρηση του σχεδίου δράσης ή μερική τροποποίηση των στόχων, εφόσον έχουν αλλάξει παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, θέτοντας νέα ανταγωνιστικά δεδομένα.

**Βήμα 5ο:** Μετά την ολοκλήρωση της χρονικής περιόδου, γίνεται η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους και εξετάζεται ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων, αρχικών ή αναθεωρημένων. Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν τα αποτελέσματα και εντοπίζουν από κοινού τις δυσκολίες και τα εμπόδια που τέθηκαν για την εκπλήρωσή τους.

**Βήμα 6ο:** Γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων, βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η επόμενη αξιολόγηση. Οι νέοι στόχοι προκύπτουν βάσει της εμπειρίας που αποκομίζεται την προηγούμενη περίοδο και των νέων κάθε φορά δεδομένων που διαμορφώνονται.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι πολλά:

Η αξιολόγηση είναι σαφής και περιλαμβάνει συγκεκριμένα συγκρίσιμα στοιχεία, όπως την αύξηση των πωλήσεων κατά 3%. Είναι πολύ εύκολο, στο τέλος του χρόνου, να διαπιστωθεί εάν ο πωλητής κατάφερε να αυξήσει τις πωλήσεις του, σύμφωνα με τον αρχικό στόχο.

Το μόνο δεσμευτικό στοιχείο είναι ο στόχος ή οι στόχοι, για την υλοποίηση των οποίων ο εκάστοτε εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει το δικό σχέδιο δράσης, να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να εφαρμόσει καινοτομίες και γενικά να αυτοσχεδιάσει.

Η ανάπτυξη πρωτοβουλιών για την επίτευξη των στόχων λειτουργεί και ως μέσο υποκίνησης για τους εργαζόμενους, δημιουργώντας πολλαπλάσια θετικά αποτελέσματα όσον αφορά την ικανοποίησή τους, τον συντονισμό του συνόλου της επιχείρησης, καθώς και την προσαρμοστικότητα όλου του συστήματος σε νέες συνθήκες και νέα δεδομένα.

Παράλληλα με τα πλεονεκτήματα, στην εν λόγω μέθοδο υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα. Το βασικό μειονέκτημα είναι η αδυναμία σύγκρισης μεταξύ των εργαζομένων, επειδή είναι ανόμοιοι οι στόχοι που αναλαμβάνει ο καθένας. Συν τοις άλλοις, πολλές φορές, οι υφιστάμενοι αναλαμβάνουν δυσκολότερους στόχους απ' αυτούς που δύνανται να εκπληρώσουν, είτε λόγω μεγαλύτερης αυτοεκτίμησης, είτε λόγω επιθυμίας ικανοποίησης του προϊσταμένου. Η στοχοθεσία που υπερβαίνει τα όρια της υλοποίησης δημιουργεί πικρίες, στενοχώρια, έλλειψη ικανοποίησης και, όπως είναι φυσικό, οδηγεί σε χαμηλή αξιολόγηση. Επιπλέον, για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτείται ειδική εκπαίδευση για όλους τους εργαζομένους.

Τέλος, με αυτήν τη μέθοδο είναι δύσκολο να εφαρμοστεί πολιτική βράβευσης του καλύτερου υπαλλήλου, ή να δοθούν επιπρόσθετες παροχές ως ανταμοιβή για την επίτευξη των στόχων. Αυτό συμβαίνει επειδή είναι δύσκολο να συγκριθούν οι στόχοι, και πολύ περισσότερο να ταξινομηθούν κατά βαθμό σπουδαιότητας, αφού θεωρείται ότι όλοι συμμετέχουν στο κοινό καλό και ότι οι επιμέρους στόχοι τού κάθε εργαζομένου συντελούν στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών.

## 7.5.2 Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων

Με αυτήν τη γενική κατηγορία αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι κρίνονται βάσει των χαρακτηριστικών τους. Συνήθως, η αξιολόγηση βάσει κριτηρίων γίνεται με ερωτηματολόγια, που είναι ειδικά διαμορφωμένα για κάθε κατηγορία εργαζομένων. Τα εν λόγω κριτήρια είναι, κατά κύριο λόγο, ποιοτικά και αφορούν την αφοσίωση του εργαζομένου

στο έργο που εκτελεί, την επαγγελματική του συνέπεια, την ικανότητα να αντιμετωπίζει δύσκολους πελάτες, την ευγενική συμπεριφορά, τη δυνατότητα να θέτει στόχους, την ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.λπ.

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι για την αξιολόγηση των κριτηρίων, οι οποίες παρουσιάζουν και αρκετές διαφορές μεταξύ τους, τόσο ως προς την παρουσίαση των αποτελεσμάτων όσο και ως προς τις πληροφορίες που παρέχουν.

### Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay)

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή αξιολόγησης. Ο αξιολογητής συντάσσει πάνω σε μία κόλλα χαρτί μία έκθεση για κάθε υφιστάμενό του, περιγράφοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του καθενός, ενώ προβαίνει και σε προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του.

Η εν λόγω μέθοδος μπορεί να αξιοποιηθεί αυτοτελώς ή συνδυαστικά με κάποια άλλη μέθοδο για την οποία υπάρχει ειδικό έντυπο αξιολόγησης, αλλά ο χώρος στα σχετικά πεδία δεν επαρκεί για σχόλια και προτάσεις.

Με τη μέθοδο αυτή, ο υφιστάμενος έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για την αξιολόγηση της απόδοσής του με έναν αφηγηματικό τρόπο, που όσο αναλυτικότερος είναι, τόσο περισσότερες πληροφορίες παρέχει.

Η συγκεκριμένη μέθοδος ενέχει μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας, λόγω έλλειψης συγκεκριμένων προτύπων και απουσίας εφαρμογής σαφών κριτηρίων αξιολόγησης. Ο αξιολογητής μπορεί να χρησιμοποιήσει όποια κριτήρια θεωρεί απαραίτητα ανά κατηγορία υπαλλήλου. Γι' αυτόν τον λόγο, προκειμένου να χρησιμοποιήσει αυτήν τη μέθοδο, ο αξιολογητής πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένος και πολύ έμπειρος.

Επίσης, απαιτείται πολύς χρόνος για την προετοιμασία της αφηγηματικής έκθεσης. Εξαιτίας αυτού του γεγονότος, τα τελευταία χρόνια, η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους και επιλέγεται όταν ο αξιολογητής θέλει να τονίσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, συγκεκριμένες ιδιότητες και ικανότητες του αξιολογούμενου.

### Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος παρακολουθεί διαρκώς τον υφιστάμενό του και καταγράφει με ημερολογιακή σειρά τα θετικά και τα αρνητικά του σημεία, κατά την εκτέλεση του έργου του. Τα στοιχεία αυτά πρέπει να είναι ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και πολύ σημαντικά, δηλαδή να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου, γι' αυτό ονομάζονται «κρίσιμα περιστατικά».

Μετά τη καταγραφή αρκετών περιστατικών και σε τακτά χρονικά διαστήματα, ο προϊστάμενος καλεί τον υφιστάμενο για συζήτηση σχετικά με τα περιστατικά, προκειμένου να αξιολογηθούν τα θετικά στοιχεία του εργαζομένου, αλλά και να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία χρήζει βελτίωσης.

Στον πίνακα που ακολουθεί δίνεται το παράδειγμα καταγραφής τριών κρίσιμων περιστατικών, ενός θετικού και δύο αρνητικών, για μία υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών στην υποδοχή μεγάλης ιδιωτικής κλινικής.

### Παράδειγμα ημερολογίου κρίσιμων περιστατικών για υπάλληλο εξυπηρέτησης πελατών στην υποδοχή μεγάλης ιδιωτικής κλινικής

Όνοματεπώνυμο: Χρυσούλα Αποστόλου  
Θέση εργασίας: Υπάλληλος εξυπηρέτησης πελατών

Ημερομηνία	Χαρακτηρισμός περιστατικού	Περιγραφή περιστατικού
10/05/2007	Θετικό (+)	Η υπάλληλος έδωσε πολλές πληροφορίες σε έναν μεγάλο πελάτη και τον απασχόλησε αρκετή ώρα, εξηγώντας του τα νέα προϊόντα της εταιρείας, κατά τη διάρκεια της αναμονής του πριν συναντήσει τον Δ/ντή της εταιρείας με τον οποίο είχε επαγγελματική συνάντηση.
22/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος συμπεριφέρθηκε με νευρικότητα σε έναν πελάτη, που δεν μπορούσε να ακούσει καλά. Προσπάθησε δύο φορές να του εξηγήσει πώς μπορεί να πάει στη μονάδα αιμοδοσίας, αλλά δεν επέμενε, του μίλησε υποτιμητικά και έπαψε να ασχολείται μαζί του. Δεν προσπάθησε να βρει κάποιον άλλο τρόπο για να τον ενημερώσει.
23/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος δεν ήλεγξε τη συμπεριφορά της έναντι μίας εκνευρισμένης πελάτισσας, που της μίλησε απότομα και κατηγορούσε τις υπηρεσίες της κλινικής. Η υπάλληλος, αντί να διατηρήσει την ψυχραιμία της και να προσπαθήσει να καθησυχάσει την πελάτισσα, ενέτεινε το αρνητικό κλίμα, απαντώντας ανταγωνιστικά στα σχόλια της πελάτισσας.

Με τη μέθοδο αυτή, εντοπίζονται άμεσα τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Στο προαναφερόμενο παράδειγμα, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι η υπάλληλος έχει πρόβλημα όσον αφορά τη διαχείριση δύσκολων πελατών. Αυτό συνιστά μείζον ζήτημα, λόγω της φύσης της εν λόγω θέσης εργασίας (υποδοχή πελατών), αλλά με τη σωστή καθοδήγηση και εκπαίδευση, η συμπεριφορά της υπαλλήλου μπορεί να βελτιωθεί αισθητά. Επιπλέον, με την εν λόγω μέθοδο διευκολύνεται τα μέγιστα η προσωπική συνέντευξη μεταξύ προϊστάμενου και αξιολογούμενου, καθώς στηρίζεται σε απτά παραδείγματα, σε κρίσιμα περιστατικά.

Η εν λόγω μέθοδος έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Κατά πρώτον, είναι χρονοβόρα, δεδομένου ότι απαιτείται διαρκής επιτήρηση από τον προϊστάμενο, ο οποίος καταγράφει τα περιστατικά. Επιπροσθέτως, προϋποθέτει μεγάλο χώρο αρχειοθέτησης για τους φακέλους του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί με την τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων.

Συν τοις άλλοις, υπάρχει το ενδεχόμενο μεροληψίας και προκατάληψης εις βάρος του αξιολογούμενου, στις περιπτώσεις που ο προϊστάμενος διάκειται δυσμενώς απέναντί του. Γενικά, θεωρείται μία υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης, την οποία μεγάλο μέρος των εργαζομένων χαρακτηρίζει ως «μαύρη βίβλο» ή «μαύρη λίστα», αφού αισθάνονται ότι μέσα απ' αυτήν αναδύονται, κατά κύριο λόγο, οι αρνητικές πλευρές τους. Δεν είναι εφικτή η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων, τμημάτων και διευθύνσεων της επιχείρησης, καθώς είναι αδύνατον να συγκριθεί ένας τεράστιος όγκος δεδομένων ειδικών περιστατικών.

### Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method)

Πρόκειται για μία αρκετά αντικειμενική μέθοδο, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο, επιλέγοντας έναν βαθμό για κάθε κριτήριο αξιολόγησης. Τα κριτήρια καθορίζονται εκ των προτέρων και είναι γνωστά στον αξιολογούμενο. Οι κλίμακες βαθμολογίας μπορούν να ποικίλλουν, όπως «άριστος», «πολύ καλός», «καλός», «μέτριος», «κάτω του μετρίου», «απαράδεκτος». Αντί των χαρακτηρισμών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα βαθμολογίας (0-10), όπου το 10 συμβολίζει την άριστη απόδοση, το 5 τη μέτρια απόδοση, ενώ οι βαθμοί κάτω από το 5, δείχνουν έλλειψη ικανότητας. Συνήθως, στην πράξη, χρησιμοποιείται η κλίμακα βαθμολογίας μεταξύ 1 - 5. Στην πρώτη περίπτωση, γίνεται καταμέτρηση των χαρακτηρισμών που επικρατούν και αποδίδεται ένας γενικός χαρακτηρισμός στον αξιολογούμενο, όπως «ικανοποιητικός», «πολύ καλός» ή «απαράδεκτος».

Στη δεύτερη περίπτωση της βαθμολογίας, προστίθενται οι μονάδες για κάθε κριτήριο, ενώ στο τέλος δίνεται η συνολική βαθμολογία που συγκέντρωσε ο αξιολογούμενος. Συνήθως, εάν η τελική βαθμολογία κυμαίνεται μεταξύ 91-100, ο εργαζόμενος είναι άριστος, εάν κυμαίνεται μεταξύ 81-90, ο υπάλληλος είναι πολύ καλός, μεταξύ 71-80, είναι καλός, 61-70, είναι ικανοποιητικός, 51-60, είναι μέτριος κ.ο.κ.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με τη βοήθεια ενός εντύπου, το οποίο συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο, σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο. Οι ερωτήσεις του εντύπου είναι πολύ συγκεκριμένες και αφορούν τη συμπεριφορά, τις υποχρεώσεις και τα χαρακτηριστικά της ανάλυσης της θέσης εργασίας του αξιολογούμενου.

Στη συνέχεια, παρατίθενται δύο παραδείγματα αξιολόγησης, όπου στο πρώτο δίνονται χαρακτηρισμοί, ενώ στο δεύτερο χρησιμοποιείται η κλίμακα βαθμολογίας από 1 έως 5.

#### 1ο Παράδειγμα με τη χρήση χαρακτηρισμών

Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει τις συνήθεις εργασίες που του ανατίθενται στο αναμενόμενο χρονικό πλαίσιο. (Κυκλώστε τον χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
-----------	------	--------	--------	---------

#### 2ο Παράδειγμα με τη χρήση της βαθμολογικής κλίμακας

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για τη βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Κυκλώστε τον βαθμό που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητές του.

5= Πάντα παίρνει πρωτοβουλίες

4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

2= Σπανίως παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες

Η εν λόγω μέθοδος έχει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως η απλότητα της χρήσης της και η παροχή χρήσιμων πληροφοριών για την ορθή συμπλήρωση των στοιχείων στο έντυπο. Είναι εύκολη η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων και γίνεται εύκολα αποδεκτή απ' αυτούς ως μέθοδος αξιολόγησης.

Ταυτόχρονα, η μέθοδος εμπεριέχει και κάποια μειονεκτήματα, όπως ο χρόνος που απαιτείται για την προετοιμασία των εντύπων, τα οποία είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία υπαλλήλων (πωλητές, εργάτες στην αλυσίδα παραγωγής, επιθεωρητές ποιότητας, τηλεφωνήτριες, υπάλληλοι γραμματειακής υποστήριξης κ.λπ). Επιπλέον, απαιτούνται πολλές ικανότητες για τη διαμόρφωση των πεδίων και των κριτηρίων που επιλέγονται για κάθε έντυπο. Επίσης, οι αξιολογητές πρέπει να είναι καταρτισμένοι, για να μπορούν να αξιολογήσουν με ακρίβεια, χωρίς να επιδεικνύουν υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα.

### Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, χρησιμοποιείται ένας κατάλογος, στον οποίο καταγράφεται μία σειρά από κριτήρια. Στα εν λόγω κριτήρια, ο αξιολογητής απαντά με ένα «ναι» ή με ένα «όχι», ή απλά σημειώνει μόνο αυτά στα οποία ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται και τα εκτελεί με μεγάλη ευκολία.

Τα συγκεκριμένα κριτήρια είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία εργαζομένων.

Στη συνέχεια, δίνεται ένα παράδειγμα κριτηρίων ικανότητας στην επικοινωνία, σύμφωνα με τη μέθοδο του καταλόγου ελέγχου.

### Παράδειγμα καταλόγου ελέγχου με κριτήρια που αφορούν την ικανότητα επικοινωνίας

Οδηγίες: Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στη δεξιά στήλη	
Είναι ευγενικός, έχει καλούς τρόπους και συζητεί με ευκολία διάφορα θέματα	
Ακούει με αποτελεσματικό τρόπο και ζητεί διευκρινίσεις όταν χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες	
Χρησιμοποιεί επίσημα και ανεπίσημα κανάλια πληροφορίας για να είναι ενημερωμένος	
Διατηρεί ανοιχτό διάλογο με τους συναδέλφους του	
Επιζητεί τη γνώμη των άλλων, όταν θέλει να πάρει μία απόφαση	
Διαβάζει εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις και μεταφέρει στο προσωπικό τις γνώσεις που απορρέουν απ' αυτές	
Εκφράζεται με σαφήνεια και ελέγχει εάν το μήνυμα γίνεται κατανοητό στους συνεργάτες του	
Διασφαλίζει ότι η επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και μέσω	

Με τη μέθοδο αυτή ελέγχεται μόνο εάν ο εργαζόμενος πληροί μία σειρά από κριτήρια και όχι τον βαθμό στον οποίο τα πληροί. Δίνονται μία γενική εικόνα για τον κάθε εργαζόμενο και ένας γενικός χαρακτηρισμός. Δεν υπάρχει η δυνατότητα πραγματοποίησης επιμέρους αναλύσεων, καθώς απουσιάζει πλήρως το στοιχείο της βαθμολόγησης.

### Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)

Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται ο εργαζόμενος μέσα από ένα σύστημα καταλόγου ελέγχου, στον οποίο εμπεριέχεται μία σειρά από κριτήρια, με το κάθε κριτήριο να έχει τον δικό του συντελεστή βαρύτητας. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή βαρύτητας του κάθε κριτηρίου, προκειμένου να μην επηρεάζεται κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο βαθμός υποκειμενικότητας του αξιολογητή, σε σχέση με την προηγούμενη μέθοδο του απλού καταλόγου ελέγχου, στον οποίο όλα τα κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα.

Στον παρακάτω πίνακα δίνεται ένα παράδειγμα με τη χρήση της μεθόδου αυτής. Στην πρώτη στήλη, ο αξιολογητής σημειώνει τα κριτήρια τα οποία πληροί ο αξιολογούμενος, χωρίς να γνωρίζει τους συντελεστές βαρύτητας, που εμφανίζονται στην τρίτη στήλη.

**Πίνακας 7.1:** Παράδειγμα σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου με κριτήρια που αφορούν τον προσανατολισμό στον πελάτη.

Οδηγίες: Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στην πρώτη στήλη αριστερά.		
	Κριτήρια	Συντελεστής βαρύτητας
	Κατανοεί και αποδέχεται την πολιτική εξυπηρέτησης πελατών	10%
	Γνωρίζει τις αρμοδιότητές του σε σχέση με την ικανοποίηση των πελατών	5%

Αναγνωρίζει ποιοι είναι οι άμεσοι πελάτες	6%
Αντιμετωπίζει τους πελάτες με σεβασμό και κατανόηση	8%
Ανταποκρίνεται και ενεργεί άμεσα και πρόθυμα στα αιτήματα των πελατών	10%
Κατανοεί τις διαδικασίες εξυπηρέτησης πελατών	10%
Παρέχει εξυπηρέτηση με φιλικό και ευχάριστο τρόπο	12%
Δείχνει ευαισθησία στους προβληματισμούς των πελατών	12%
Διατηρεί ανοικτή επικοινωνία με τους πελάτες και καθιστά τον εαυτό του διαθέσιμο σε διαρκή βάση και για έκτακτες καταστάσεις	12%
Αποδέχεται την προσωπική του ευθύνη για την εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών ή την αντιμετώπιση προβλημάτων στην εξυπηρέτηση πελατών	15%

Αφού ο αξιολογητής συμπληρώσει το έντυπο, στη συνέχεια η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων υπολογίζει το σύνολο της βαθμολογίας, πολλαπλασιάζοντας τον κάθε συντελεστή βαρύτητας που αντιστοιχεί μόνο στα κριτήρια που πληροί ο αξιολογούμενος. Το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών ανά κριτήριο αποτελεί την τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου.

### Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (force-choice system)

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που αφορούν διαφορετικά κριτήρια, τα οποία περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει μία από τις δύο προτάσεις που δίνονται μαζί ως ζεύγος, αξιολογώντας ποια ανταποκρίνεται περισσότερο στην περιγραφή του αξιολογούμενου. Σε κάθε ζεύγος προτάσεων υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις, είτε δύο αρνητικές. Σε καμία περίπτωση δεν είναι μαζί μία αρνητική και μία θετική πρόταση, επειδή πολύ εύκολα θα μπορούσε να καταλάβει ο αξιολογητής ποια πρόταση θεωρείται σημαντική για την επιχείρηση.

Στον πίνακα 7.2 δίνονται παραδείγματα με ζεύγη προτάσεων, που ο αξιολογητής οφείλει να επιλέξει, προκειμένου να περιγράψει με ακρίβεια τη συμπεριφορά, τη στάση και την επαγγελματικότητα του αξιολογούμενου.

**Πίνακας 7.2:** Παράδειγμα υποχρεωτικής επιλογής μεταξύ προτάσεων ανά ζεύγη

Οδηγίες: Κυκλώστε σε κάθε ζεύγος προτάσεων, την πρόταση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζομένου.	
1.	α) Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση β) Κάνει διαρκώς περισσότερα πράγματα απ' αυτά που του ζητούνται
2.	α) Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει όλες τις εργασίες του στον σωστό χρόνο β) Δεν έχει πρόβλημα να εργάζεται και πέρα από το ωράριο εργασίας
3.	α) Επιδεικνύει ενδιαφέρον για τη διατήρηση ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος β) Έχει τη δυνατότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμη και σε ένα τελείως ακατάστατο γραφείο ή αρχείο
4.	α) Ελέγχει με συνέπεια τη δική του εργασία για την ύπαρξη σφαλμάτων, τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα β) Ελέγχει τα εισερχόμενα δεδομένα, στην προσπάθειά του να εντοπίσει σημαντικά σφάλματα πριν από τη χρήση τους

Επιπλέον, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει ποια από τις δύο προτάσεις προκρίνεται από την πλευρά της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, άρα αγνοεί ποια πρόταση θεωρείται ιδανικότερη για κάθε θέση εργασίας. Για παράδειγμα, για μία θέση εργασίας μπορεί να θεωρείται πιο σημαντικός ο έλεγχος των εισερχομένων πριν από τη χρήση τους, αλλά για άλλη θέση εργασίας πιο σημαντικός να είναι ο έλεγχος κατά τη διαδικασία και στα τελικά αποτελέσματα. Με τον τρόπο αυτό, επιτυγχάνεται μεγαλύτερος βαθμός αντικειμενικότητας εκ μέρους του αξιολογητή.

Βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η παραγωγή προτάσεων με παρεμφερές περιεχόμενο, αλλά με διαφορετική σκοπιμότητα για κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα αξιολόγησης μίας τέτοιας μεθόδου δεν είναι ποσοτικά, αλλά ποιοτικά, επομένως καθίσταται δυσχερές η επεξεργασία τους. Τέλος, είναι δύσκολος ο γενικός χαρακτηρισμός του αξιολογούμενου, μέσα από μία λέξη, όπως «άριστος», «πολύ καλός», «μέτριος» ή «απαράδεκτος», μέσα από μία αποκλειστικά ποιοτική ανάλυση.

### 7.5.3 Μέθοδοι σύγκρισης των εργαζομένων

Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, με σκοπό τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων και την τελική κατάταξή τους, σύμφωνα με τη βαθμολογία της αξιολόγησης. Η σύγκριση γίνεται μεταξύ διάφορων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών των εργαζομένων. Για την τελική κατάταξη των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη η συνολική βαθμολογία και η γενική εικόνα τους.

#### Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method)

Με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται με απλή αριθμητική σειρά (1ος, 2ος, 3ος...), με βάση τις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ τους.

**Πίνακας 7.3:** Κατάταξη εργαζομένων κατά σειρά βαθμολογίας.

Όνοματεπώνυμο
1. Αθανασιάδης Γεώργιος
2. Ευαγγελίδου Κλεοπάτρα
3. Πανοπούλου Ζωή
4. Τριανταφύλλου Αριστοτέλης
5. Αγγελίδης Παναγιώτης
6.....

Αξίζει να σημειωθεί ότι στον τελικό πίνακα αναγράφονται τα ονόματα των εργαζομένων, σύμφωνα με την εκτίμηση του αξιολογητή, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από μικρές επιχειρήσεις, καθώς δεν προσφέρει πολλές πληροφορίες και δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων που εκτελούν εντελώς διαφορετικά καθήκοντα (π.χ. πωλητές, επιθεωρητές ποιότητας, υπεύθυνος Έρευνας και Ανάπτυξης, εργάτες παραγωγής, υπάλληλοι γραμματειακής υποστήριξης). Η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα της εν λόγω μεθόδου κυμαίνονται σε μέτρια πλαίσια, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος αξιολογείται συνολικά, ως μία οντότητα, χωρίς επιμέρους ανάλυση των χαρακτηριστικών του βάσει κριτηρίων.

#### Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation tanking method)

Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης αποτελεί παραλλαγή της απλής κατάταξης, αλλά εφαρμόζεται μέσω διαφορετικής διαδικασίας. Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, εντοπίζει τον καλύτερο και τον χειρότερο απ' όλους και στη συνέχεια τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε έναν καινούριο κατάλογο. Ο καλύτερος υπάλληλος αναγράφεται δίπλα στον αριθμό 1, ενώ ο χειρότερος υπάλληλος κατατάσσεται στην τελευταία θέση.

**Πίνακας 7.4:** Κατάταξη εργαζομένων με την εναλλακτική μέθοδο. (Σύνολο εργαζομένων: 10)

1. Αποστόλου Κυριάκος	
	10. Αργυριάδης Θεόδωρος

Ακολούθως, αφού διαγράψει τα ονόματα των δύο υπαλλήλων, επαναλαμβάνει τη διαδικασία, επιλέγοντας τον δεύτερο καλύτερο και τον ελαφρώς χειρότερο από τον τελευταίο, και τους καταγράφει στον καινούριο κατάλογο, στη δεύτερη θέση και στην προτελευταία θέση, αντίστοιχα.

**Πίνακας 7.5:** Κατάταξη εργαζομένων με την εναλλακτική μέθοδο. (2η επανάληψη)

1. Αποστόλου Κυριάκος	
2. Κυριακόπουλος Φαίδων	
	9. Μενεξίδου Σαπφώ
	10. Αργυριάδης Θεόδωρος



Η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να ολοκληρωθεί ο πίνακας με την κατάταξη όλων των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή έχει όλα τα χαρακτηριστικά της μεθόδου της απλής κατάταξης και ενδείκνυται μόνο για μικρές επιχειρήσεις.

### Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)

Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την κλίμακα των 100 μονάδων. Σύμφωνα με την αξιολόγηση, που είναι υποκειμενική, τις υψηλές βαθμολογίες αποσπούν οι ικανοί εργαζόμενοι, ενώ τις χαμηλές οι ανεπαρκείς. Συν τοις άλλοις, η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας, δεδομένου ότι η βαθμολογία δεν στηρίζεται σε κάποια αξιολόγηση βάσει κριτηρίων, αλλά αντικατοπτρίζει τη γενική εικόνα που δίνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, και ειδικά στον αξιολογητή.

**Πίνακας 7.6:** Κατάταξη εργαζομένων κατά σειρά βαθμολογίας

Όνοματεπώνυμο	Βαθμολογία
1. Αθανασιάδης Γεώργιος	100
2. Ευαγγελίδου Κλεοπάτρα	98
3. Πανοπούλου Ζωή	90
4. Τριανταφύλλου Αριστοτέλης	88
5. Αγγελίδης Παναγιώτης	86
.....	
27. Ανδριανόπουλος Ιωάννης	42

### Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για ομοιόβαθμους εργαζόμενους, που απασχολούνται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν παράλληλες εργασίες. Οι αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα με τη μέθοδο της σύγκρισης ανά ζευγάρια εργαζομένων για μία σειρά από κριτήρια και χαρακτηριστικά. Σε κάθε σύγκριση, ελέγχεται ένα χαρακτηριστικό. Αν, για παράδειγμα, έχουμε τρεις ομοιόβαθμους εργαζόμενους στο τμήμα προμηθειών, θα πρέπει να συγκρίνουμε τον Α με τον Β και τον Γ, και τον Β με τον Γ. Δηλαδή, θα κάνουμε 3 συγκρίσεις για τρεις εργαζόμενους, εξετάζοντας μόνο ένα χαρακτηριστικό. Εάν θέλουμε να τους συγκρίνουμε ως προς 20 χαρακτηριστικά, θα πρέπει να προβούμε σε συνολικά εξήντα (60) συγκρίσεις.

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τον πίνακα διπλής εισόδου, όπου καθέτως και οριζοντίως βάζουμε τα ονόματα των εργαζομένων. Ελέγχουμε τον κάθε εργαζόμενο ανά στήλη. Στην περίπτωση που ο Αποστόλου είναι καλύτερος από τον Δαμασκνίδη, βάζουμε ένα (+) στη στήλη του Αποστόλου, στο τετράγωνο όπου διασταυρώνεται με τον Δαμασκνίδη. Στο τετράγωνο όπου διασταυρώνεται ο εργαζόμενος με τον εαυτό του (δηλαδή, Αποστόλου-Αποστόλου), δεν βάζουμε τίποτα και μένει κενό. Εάν ο Αποστόλου δεν είναι τόσο καλός όσο ο Δεδέογλου, στη στήλη του Αποστόλου, στο τετράγωνο όπου διασταυρώνεται με τον Δεδέογλου, βάζουμε το αρνητικό (-) σήμα. Επικρατέστερος θεωρείται ο εργαζόμενος που συγκεντρώνει τα περισσότερα θετικά σύμβολα, η δε τελική κατάταξη όλων των εργαζομένων γίνεται βάσει του αριθμού των θετικών συμβόλων που συγκεντρώνουν. Με κάθε πίνακα διπλής εισόδου μπορεί να εξεταστεί μόνο ένα χαρακτηριστικό, βάσει του οποίου συγκρίνονται όλοι οι εργαζόμενοι μεταξύ τους.

Σύγκριση	Αποστόλου	Δαμασκνίδης	Δεδέογλου
Αποστόλου			
Δαμασκνίδης	+		
Δεδέογλου	-		

Επιπλέον, εάν δεν έχουμε να συγκρίνουμε μόνο τρεις εργαζόμενους, αλλά 10, θα πρέπει να κάνουμε πάρα πολλές συγκρίσεις. Ο αριθμός των συγκρίσεων προκύπτει από τον μαθηματικό τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου το N συμβολίζει τον αριθμό των εργαζομένων. Για να προσδιορίσουμε τον αριθμό των συνδυασμών που χρειάζεται να κάνουμε, προκειμένου να συγκρίνουμε 10 υπαλλήλους μεταξύ τους, δεν έχουμε παρά να αντικαταστήσουμε τον τύπο. Σε αυτή την περίπτωση, διαπιστώνουμε ότι χρειάζεται να κάνουμε 45 συγκρίσεις, εξετάζοντας μόνο ένα χαρακτηριστικό, όπως, π.χ., τη διεξαγωγή επισταμένου ελέγχου κατά την παραλαβή των α' υλών από τον προμηθευτή. Εάν χρησιμοποιήσουμε 10 κριτήρια, θα πρέπει να προχωρήσουμε σε 450 συγκρίσεις.

Συνεπώς, γίνεται αντιληπτό ότι η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα, υποκειμενική και μπορεί να εφαρμοστεί για εργαζομένους που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα και απασχολούνται στο ίδιο αντικείμενο.

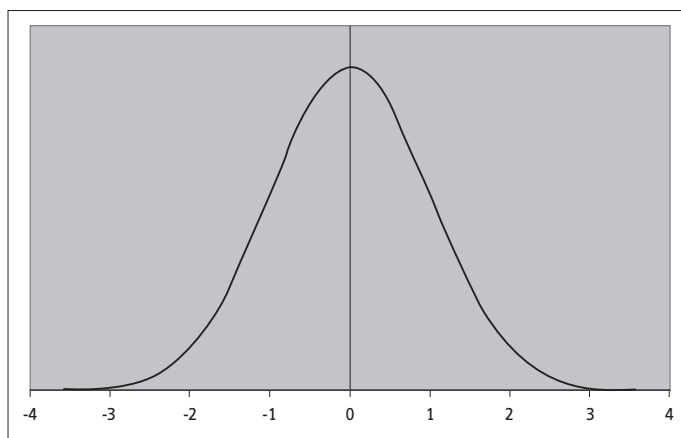
### Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)

Με την εν λόγω μέθοδο, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης, όπως «εξαιρετική απόδοση», «ικανοποιητική απόδοση», «μέτρια απόδοση», «κάτω του μετρίου απόδοση», «απαράδεκτη απόδοση». Η κατάταξη αυτή πραγματοποιείται κατά ποσοστά και κατ' αναλογίαν των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Δηλαδή, το 5% των εργαζομένων, που αντιστοιχεί στη δεξιά κλίση της κανονικής κατανομής, μπορεί να έχει εξαιρετική απόδοση. Αντίστοιχα, το 20% των εργαζομένων μπορεί να έχει ικανοποιητική απόδοση, το 50% μπορεί να αποδίδει με μέτρια αποτελεσματικότητα, το 20% να αποδίδει κάτω του μετρίου και το 5% να έχει εντελώς απαράδεκτη απόδοση.

Ουσιαστικά, με την εν λόγω μέθοδο, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται βάσει της απόδοσής τους. Εν προκειμένω, οφείλουμε να επισημάνουμε ότι με τον τρόπο αυτό εξαλείφεται, μέχρι ενός βαθμού, η πιθανότητα μεροληψίας, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας, επειδή ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες κατηγορίες με προκαθορισμένες ποσοστώσεις. Συνεπώς, ο αξιολογητής κρίνει τον κάθε εργαζόμενο και συγκρίνοντάς τον με άλλους εργαζομένους, τον εντάσσει σε μία από τις κατηγορίες.

Ωστόσο, με τη μέθοδο αυτή, ελλοχεύει ο κίνδυνος της λανθασμένης κατάταξης, επειδή επικρατούν διαφορετικά δεδομένα μεταξύ των τμημάτων μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα όπου επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας, παρέχονται κίνητρα και οι διαπροσωπικές σχέσεις κυμαίνονται σε θετικά πλαίσια, η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να είναι εξαιρετική, ενώ εργαζόμενοι με μέτριες επιδόσεις ενδέχεται να φαίνεται ότι αποδίδουν εξαιρετικά, επειδή το έργο τους αξιολογείται συλλογικά, ως τελικό αποτέλεσμα της ομάδας εργασίας. Αντίθετα, σε ένα τμήμα όπου υπάρχουν διαξίφισμοί μεταξύ των εργαζομένων, αντιδιαστελλόμενα συμφέροντα και ένας προϊστάμενος με αναποτελεσματικό στιλ ηγεσίας, η απόδοση των εργαζομένων θα προσλάβει αρνητικό πρόσημο, παρά το γεγονός ότι ανάμεσά τους μπορεί να συμπεριλαμβάνονται και εξαιρετικά στελέχη, των οποίων το έργο δεν μπορεί να προβληθεί και να διαφοροποιηθεί από τη συνολική εικόνα του τμήματος.

Επιπλέον, σε ένα τμήμα με μέτρια απόδοση, στο οποίο υποχρεωτικά κάποιοι εργαζόμενοι πρέπει να χαρακτηριστούν ως «εξαιρετικοί», λόγω της ποσόστωσης της μεθόδου, γίνεται αντιληπτό ότι ενδεχομένως προκύψουν αδικίες και γίνουν σημαντικά λάθη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων.



5% Απαράδεκτη απόδοση, 20% απόδοση κάτω του μετρίου, 50% μέτρια απόδοση, 20% ικανοποιητική απόδοση, 5% εξαιρετική απόδοση

**Σχήμα 7.1:** Υπόδειγμα κατάταξης εργαζομένων με τη μέθοδο της υποχρεωτικής διασποράς, με τη βοήθεια της κανονικής κατανομής.

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Αν, για παράδειγμα, μία επιχείρηση αποφασίσει να δώσει αυξήσεις στο 25% των εργαζομένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της κατάταξης, θα δοθούν αυξήσεις σε αυτούς που έχουν καταταχθεί στις κατηγορίες με «εξαιρετική απόδοση» και «ικανοποιητική απόδοση».

## 7.5.4 Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

### Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales, BARS)

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ορίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση του κάθε εργαζομένου. Για την εκάστοτε θέση εργασίας καθορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται πολύ σημαντικές για την εκτέλεση του κάθε έργου.

Η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει την προετοιμασία διάφορων διαδικασιών και φάσεων. Σε πρώτη φάση, ειδική ομάδα, που αποτελείται από στελέχη και εργαζομένους βάσης, καθορίζει τις παραμέτρους που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου κάθε θέσης εργασίας. Ως παράμετροι καθορίζονται η ικανότητα επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες, η συνεργασία ως μέλους μιας ομάδας έργου, η κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων, η εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ.

Σε δεύτερη φάση, μία δεύτερη ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί τα κρίσιμα περιστατικά, βάσει των οποίων μία απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια» κ.ο.κ. Ως κρίσιμα περιστατικά μπορούν να εκληφθούν η μείωση του χρόνου παράδοσης προϊόντων στον πελάτη, η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα του πελάτη, η ανάληψη πρωτοβουλιών για βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης του πελάτη κ.λπ.

Στην τρίτη φάση, μία άλλη ομάδα, που απαρτίζεται από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζομένους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ασχολείται με τη συσχέτιση των παραμέτρων με τα κρίσιμα περιστατικά. Σημειώνεται ότι στη φάση αυτή, δημιουργούνται αρκετές ομάδες, οι οποίες έχουν ενδελεχή γνώση των χαρακτηριστικών και των αναγκών των θέσεων εργασίας, τις οποίες μελετούν. Για παράδειγμα, για τη θέση εργασίας του ανώτατου διοικητικού στελέχους στη Δ/ση των Ανθρώπινων Πόρων, σε σχέση με την παράμετρο των διοικητικών γνώσεων, κρίσιμα περιστατικά μπορούν να θεωρηθούν η γνώση της οργανωτικής δομής, η δυνατότητα μετάδοσης δεξιοτήτων σε νεότερους υπαλλήλους, η γνώση νέων εργαλείων, μεθόδων και τεχνικών για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων κ.λπ.

Σημειώνεται ότι στη φάση αυτή, τα μέλη της ομάδας εργάζονται μεμονωμένα και ο κάθε εργαζόμενος προτείνει τις δικές του συσχετίσεις. Προκρίνονται οι συνδυασμοί εκείνοι που προτείνονται από την πλειονότητα των μελών της ομάδας.

Στην τέταρτη και τελευταία φάση, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Στην ουσία, οι διαβαθμίσεις αυτές είναι χαρακτηρισμοί του επιπέδου ικανοποίησης ως προς τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο εργαζόμενος. Οι εν λόγω διαβαθμίσεις μπορούν να γίνουν με χαρακτηρισμούς όπως «εξαιρετική απόδοση», «πολύ καλή απόδοση», «καλή απόδοση», «μέτρια απόδοση», «χαμηλή απόδοση», «έλλειψη απόδοσης». Η τελική διαβάθμιση που δίνεται σε κάθε συνδυασμό παραμέτρων και περιστατικών εξαρτάται από την προτεραιότητα και τη βαθμολογία την οποία προκρίνει κάθε μέλος της ομάδας. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπάρχουν συμφωνία και συναντίληψη μεταξύ των μελών της ομάδας για τη διαβάθμιση κάποιων παραμέτρων, αυτές δεν χρησιμοποιούνται και δεν συμπεριλαμβάνονται στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα, αν το κρίσιμο περιστατικό της ανάπτυξης άτυπων επαφών, σε σχέση με την παράμετρο της ικανότητας επικοινωνίας, χαρακτηρίζεται από κάποια μέλη της ομάδας «πολύ σημαντική», απ' όλα «αρκετά σημαντική» και από άλλη «απλά σημαντική», το πιο πιθανό είναι ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί η παράμετρος αυτή, επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα διαβάθμισής της.

Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, προτείνεται μία σειρά συνδυασμών παραμέτρων και κρίσιμων περιστατικών, οι οποίοι είναι διαβαθμισμένοι, σύμφωνα με τους χαρακτηρισμούς που η ομάδα έχει αποφασίσει να αποδώσει.

Το τελικό αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός καταλόγου κρίσιμων περιστατικών που συνδυάζονται με κάποιες παραμέτρους. Η κατάταξη στον κατάλογο γίνεται βάσει της διαβάθμισης, δηλαδή βάσει του βαθμού σπουδαιότητας του κάθε συνδυασμού.

**Πίνακας 7.7:** Παράδειγμα συσχέτισης της παραμέτρου παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σε σχέση με διαβαθμισμένα κρίσιμα περιστατικά.

Κρίσιμα Περιστατικά	Διαβάθμιση
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη	Εξαιρετική απόδοση
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη	Πολύ καλή απόδοση
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων	Καλή απόδοση
Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη	Μέτρια απόδοση
Ευελξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη	Χαμηλή απόδοση

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, μπορούν να δημιουργηθούν 2 ή 4 ομάδες. Στην περίπτωση που δημιουργηθούν 4 ομάδες, η κάθε μία ασχολείται με μία από τις προαναφερόμενες φάσεις. Αν δεν υπάρχει η δυνατότητα ύπαρξης τεσσάρων ομάδων, δημιουργούνται δύο ομάδες, από τις οποίες η μία ασχολείται με τις δύο πρώτες φάσεις και η άλλη με τις δύο τελευταίες.

Γενικά, ως μέθοδος αξιολόγησης, γίνεται εύκολα αποδεκτή από τους εργαζομένους, επειδή αποτελεί προϊόν δικής τους δημιουργίας. Επίσης, μέσα από τη διαδικασία αυτή, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι εντοπίζουν τις προσωπικές τους αδυναμίες ως προς τη συμπεριφορά τους κατά την εκτέλεση του έργου τους και αντιλαμβάνονται ορθότερα τους ενδεδειγμένους τρόπους συμπεριφοράς.

Ως μέθοδος έχει και ορισμένα μειονεκτήματα, όπως ο μεγάλος όγκος γραφικής εργασίας, η δυσκολία εντοπισμού των κατάλληλων παραμέτρων για κάθε θέση εργασίας, καθώς και ο συσχετισμός τους με τα ανάλογα κρίσιμα περιστατικά. Επίσης, είναι χρονοβόρα και δαπανηρή μέθοδος, ειδικά όταν πρέπει να αναπτυχθούν πολλές κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές και διαφορετικές θέσεις εργασίας ή για θέσεις εργασίας στις οποίες αντιστοιχεί περιορισμένος αριθμός εργαζομένων. Από απόψεως εφαρμογής, θεωρείται δύσκολη μέθοδος, επειδή απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις και ικανότητες από την πλευρά των ομάδων που συμμετέχουν στη διαδικασία της διαβάθμισης.

Παρά τη δυσκολία εφαρμογής της εν λόγω μεθόδου, αξίζει να επισημανθεί ότι υπάρχουν άλλες δύο μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς. Η μία αφορά την αναμενόμενη συμπεριφορά και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά. Γενικά, σε όλες τις μεθόδους μέτρησης της συμπεριφοράς, δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στη συμπεριφορά που σχετίζεται με κρίσιμα χαρακτηριστικά της απόδοσης των εργαζομένων. Προκειμένου να επιτευχθεί σωστή οργάνωση της αξιολόγησης με τις μεθόδους της συμπεριφοράς, δραστηριοποιείται πάντα ειδική ομάδα, που αποτελείται από στελέχη της Διεύθυνσης Προσωπικού, από προϊσταμένους Διευθύνσεων και Τμημάτων, από εργαζομένους βάσης και από εξωτερικούς αξιολογητές και συμβούλους.

### Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales, BES)

Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται η συμπεριφορά που αναμένεται να επιδείξει ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής έχει στη διάθεσή του έναν κατάλογο που αποτελείται από κρίσιμα περιστατικά, τα οποία είναι διαβαθμισμένα σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους. Μπορεί να επιλέξει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, το οποίο θεωρεί ότι χαρακτηρίζει τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Η διαβάθμιση μπορεί να περιλαμβάνει μια κλίμακα 5 – 7 βαθμών, δηλαδή το πιο σημαντικό περιστατικό να βαθμολογείται με 7, το αμέσως επόμενο περιστατικό με 6 κ.ο.κ. Ο εργαζόμενος αξιολογείται σύμφωνα με τον βαθμό που αντιστοιχεί στο κρίσιμο περιστατικό που τον χαρακτηρίζει.

**Πίνακας 7.8:** Παράδειγμα αξιολόγησης της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών προς τον πελάτη σύμφωνα με τη μέθοδο της αναμενόμενης συμπεριφοράς.

Κρίσιμα Περιστατικά
7. Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη
6. Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη
5. Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων
4. Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη
3. Ευελιξία και προσαρμογή στα νέα αιτήματα του πελάτη
2. Προσεκτική ακρόαση του πελάτη ως προς τα αιτήματά του
1. Διαθεσιμότητα χρόνου για συνεργασία με τον πελάτη

### Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS)

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής δεν επιλέγει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, όπως συμβαίνει με τη μέτρηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς, αλλά βαθμολογεί και τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος παρουσιάζει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά για όλα τα κρίσιμα περιστατικά.

Συνήθως, η κλίμακα βαθμολογίας περιλαμβάνει τους βαθμούς 1 – 5, στους οποίους αντιστοιχεί διαφορετικός βαθμός συχνότητας ή επανάληψης.