



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΤΟΣΟΝΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ-ΜΑΡΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΝΕΓΚΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2013

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ
ΤΟΣΟΝΙΔΟΥ ΕΛΕΝΗ-ΜΑΡΙΑ**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΝΕΓΚΑΚΗΣ ΧΡΗΣΤΟΣ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|--------------------------------------|---|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Ελληνική)..... | 4 |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ (στην Αγγλική)..... | 6 |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | 7 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

| | |
|-----------------------|---|
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 8 |
|-----------------------|---|

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

| | |
|---|----|
| 2.1 Εισαγωγή..... | 11 |
| 2.2 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης..... | 12 |
| 2.3 Συμπεράσματα..... | 17 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

| | |
|---|----|
| 3.1 Εισαγωγή..... | 18 |
| 3.2 Έννοιες, Ορισμοί..... | 19 |
| 3.3 Ιστορική αναδρομή..... | 20 |
| 3.4 Περιεχόμενο της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων..... | 23 |
| 3.5 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων..... | 25 |
| 3.6 Συμπεράσματα..... | 27 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

| | |
|---|----|
| 4.1 Γενικά στοιχεία..... | 29 |
| 4.2 Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού..... | 30 |
| 4.3 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης..... | 31 |

| | |
|--|----|
| μεθόδου αξιολόγησης | |
| 4.4 Παράγοντες Αξιολόγησης..... | 32 |
| 4.5 Υπεύθυνοι Αξιολόγησης..... | 32 |
| 4.6 Συχνότητα της Αξιολόγησης..... | 33 |
| 4.7 Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης εργαζομένων..... | 34 |
| 4.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης..... | 36 |
| 4.8.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης..... | 36 |
| 4.8.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης..... | 38 |
| 4.9 Λάθη Αξιολόγησης..... | 46 |
| 4.10 Συμπεράσματα..... | 47 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

| | |
|---|----|
| 5.1 Γενικά στοιχεία..... | 48 |
| 5.2 Τύποι και αιτίες συγκρούσεων..... | 49 |
| 5.3 Τα στάδια της σύγκρουσης..... | 50 |
| 5.4 Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων κατά την αξιολόγηση της απόδοσης..... | 52 |
| 5.5 Θεμελιώδεις ικανότητες των αξιολογητών..... | 53 |
| 5.6 Συμπεράσματα..... | 55 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

| | |
|----------------------------|----|
| ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ..... | 56 |
|----------------------------|----|

| | |
|--------------------------|-----------|
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 60 |
|--------------------------|-----------|

| | |
|--------------------------------|-----------|
| ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ..... | 68 |
|--------------------------------|-----------|

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο παγκόσμιος συσχετισμός οικονομικών, κοινωνικών και πολιτικών δυνάμεων επηρεάζει τις σημερινές οικονομίες και τις αγορές, με σημαντικές επιπτώσεις στην επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού¹. Με τις επεκτεινόμενες αγορές, τις πολιτισμικά διαφορετικές ομάδες εργασίας και την ελεύθερη αγορά εργασίας, οι διεθνείς οργανισμοί και οι πολυεθνικές επιχειρήσεις θέτουν νέες απαιτήσεις στις διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης, στους στόχους που αυτές υπηρετούν, καθώς και στη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων².

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχοντας κατανοήσει πλήρως την σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην περαιτέρω ανάπτυξη τους, χειρίζονται τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε να αποκομίζουν το μεγαλύτερο δυνατό όφελος από τις ικανότητες τους και να αποκτούν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού. Προκειμένου να είναι ενήμερες για την λειτουργία και εξέλιξη των εργασιών στο εσωτερικό τους, εφαρμόζουν συστήματα και μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαδικασία της αξιολόγησης σχετίζεται με την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης για μια ορισμένη χρονική περίοδο και την σύγκριση αυτής βάσει προκαθορισμένων προτύπων απόδοσης. Επίσης σχετίζεται και με τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού³.

Οι συγκρούσεις αποτελούν σύνηθες φαινόμενο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και ιδιαίτερα στις διαδικασίες αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, όπου έρχονται σε αντιπαράθεση διαφορετικοί στόχοι, φιλοδοξίες, πιστεύω και πεποιθήσεις των αντιπαραβαλλόμενων πλευρών και τίθενται στο επίκεντρο των συζητήσεων θέματα κρίσιμα για την αποδοτικότητα και το μέλλον τόσο των εργαζομένων όσο και των επιχειρήσεων.

¹ Βλ. Hough, 2000

² Βλ. Wiese, 1998

³ Σχετική αναφορά στον Παπαδάκη Β. (2007, 121)

Σε αυτές τις περιπτώσεις καλείται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να επιλέξει τα βέλτιστα μέτρα αντιμετώπισης, ελαχιστοποίησης ή πρόληψης της σύγκρουσης, μετατρέποντας την, όταν είναι εφικτό, σε ευκαιρία για πρόοδο και μάθηση.

Κύρια ζητήματα της εργασίας αυτής είναι η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και συγκεκριμένα το πώς διαμορφώνονται τα συστήματα αξιολόγησης από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, ποία μέθοδος αξιολόγηση εφαρμόζεται και πως χρησιμοποιούνται τα αποτελέσματα των μεθόδων αξιολόγησης. Παράλληλα εξετάζονται και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται κατά τις διαδικασίες αξιολόγησης και πως αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της επιχείρησης- οργανισμού.

PERFORMANCE EVALUATION PROCEDURES

ABSTRACT

The global correlation of economic, social and political forces affect today's economies and markets, with significant impact on the selection and assessment of the work force (Hough, 2000). With markets expanding, culturally diverse work groups and the free labor market, international organizations and multinational corporations poses new requirements in the selection and evaluation, the objectives they serve, and the improvement of the methods used (Wiese, 1998).

Modern enterprises having fully understand the importance of the human factor for their continuous growth, manage workers so as to derive maximum benefit from their skills and to gain precedence function and evolution of work within them, implementing systems and methods for assessing the performance of their organization. The assessment process is associated with measuring the performance of the company's employees for a certain period of time and then is compared with predetermined performance standards. Also associated are the activities required to ensure the retainment, training and staff development (Papadakis V., 2007.121).

Conflicts are common for modern businesses, especially in the evaluation of human resources, which contradict different goals, aspirations, beliefs and beliefs contrasting sides and are the focus of discussion topics critical to the effectiveness and future of both workers and businesses.

In these instances, human resource management is invited to choose the best countermeasures minimizing or preventing conflict, turning, when feasible, to opportunity for advancement and learning.

The main topics of this study are the management of Human Resources and specifically how Human Resources develop systems of evaluation, what evaluation methods should be applied and the results of the evaluation methods. In addition it will examine conflicts generated during the evaluation process and how these can be used for the benefit of business-organization.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Για την υλοποίηση της εργασίας αυτής, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα Καθηγητή μου Κο Νεγκάκη Χρήστο, για την καθοδήγηση και τη στήριξη του προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία η προσπάθεια μου αυτή.

Ιδιαίτερα θέλω να ευχαριστήσω το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον που ήταν δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της φοίτησης μου στο ΑΠΚΥ, στηρίζοντας και ενδυναμώνοντας με σε κάθε δυσκολία.

1^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι διαρκείς αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες και οι αυξανόμενες εργασιακές απαιτήσεις, καθιστούν αναγκαία - για την ευημερία των οργανισμών- τη στελέχωση τους και την προαγωγή σε καίριες θέσεις ατόμων ικανών, έμπειρων και ταλαντούχων.

Η επιλογή προσωπικού στη σημερινή εποχή δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία τοποθέτησης εργαζομένων σε κάποιες εργασιακές θέσεις. Η προσέγγιση της γίνεται με επιστημονικό τρόπο, καθώς και η σωστή στελέχωση συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων των οργανισμών, δηλαδή στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους και την εξοικονόμηση χρηματικών πόρων. Όντας μια διαδικασία επικεντρωμένη στην επιχείρηση και όχι στον εργαζόμενο μπορεί να επιφέρει σωστά αποτελέσματα για το άτομο και την κοινωνία, αν εφαρμοστεί σωστά.

Οι διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης, λοιπόν, αποκτούν ολοένα και πιο βαρύνουσα σημασία, από επιχειρησιακής, ηθικής και νομικής απόψεως⁴.

Από επιχειρησιακής απόψεως, οι αντιδράσεις των υποψηφίων- λόγω της μη δίκαιης μεταχείρισης τους - κατά την διαδικασία επιλογής επηρεάζουν την ικανότητα του οργανισμού να προσελκύει και να προσλαμβάνει άτομα με υψηλά προσόντα, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η συνολική χρησιμότητα της σχετικής διαδικασίας⁵. Από ηθικής απόψεως επηρεάζεται η αυτοαντίληψη, και ειδικότερα, η αυτοαποτελεσματικότητα και η αυτοεκτίμηση των απορριφθέντων υποψηφίων⁶, με αποτέλεσμα αρνητικές επιδράσεις είτε στην συμπεριφορά κατά την αναζήτηση επαγγέλματός⁷, είτε στην εργασιακή απόδοση⁸. Όσο πιο σχετικό με το εργασιακό αντικείμενο ή διαδικαστικά δίκαιο είναι το σύστημα επιλογής και αξιολόγησης ενός οργανισμού, τόσο υψηλότερη είναι η αυτοαντίληψη των επιλεγέντων⁹. Τέλος από νομικής απόψεως, οι μη δίκαιες διαδικασίες εγείρουν ζητήματα προσφυγής των εξαπατηθέντων στη δικαιοσύνη, καθώς μάλιστα δεν ασκείται ιδιαίτερη πίεση εκ

⁴ Βλ. Gilliland (1993)

⁵ Σύμφωνα με τους Boudreau & Rynes, 1985/ Murphy, 1986

⁶ Σχετική αναφορά στους Robertson & Smith, 1989

⁷ Βλ. Ellis & Taylor, 1983

⁸ Έρευνα των Dipboye, 1977/ Gist & Mitchell, 1992

⁹ Βλ. Gilliland, 1994

μέρους της κοινωνίας για μια δίκαιη πολιτική ή για νομοθετικές αλλαγές που θα προάσπιζαν την ισότητα και τις δίκαιες μεθόδους, κατά τις προαναφερθείσες διαδικασίες.

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), έγκειται στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της οργάνωσης, μέσω της άσκησης αποτελεσματικού μάνατζμεντ σε κάθε μια από τις επιμέρους λειτουργίες (προγραμματισμός, επιλογή, αξιολόγηση, εκπαίδευση κλπ) που σχετίζονται με αυτό ώστε να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα οι στόχοι της. Το μάνατζμεντ προκειμένου να είναι επιτυχημένο πρέπει κατά την εφαρμογή του να συνδυάζει επιστημονικές γνώσεις, ικανότητες, και εμπειρίες, να αναπροσαρμόζεται από τις δυνατότητες της οργάνωσης και να αντεπεξέρχεται σε εξωτερικούς παράγοντες που το επηρεάζουν (πολιτικούς, οικονομικούς κλπ.)

Οι συγκρούσεις από την άλλη που δημιουργούνται μέσα από τις διαδικασίες και τα συστήματα αξιολόγησης μεταξύ των αντιπαραβαλλόμενων μερών είναι αναπόφευκτες και πρέπει να αντιμετωπίζονται αποτελεσματικά όταν διαγνωστούν, ώστε να αποφευχθούν μελλοντικά, αφού μπορούν να στοιχίσουν σε βάρος της αποδοτικότητας και της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και στις διαδικασίες αξιολόγησης, στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς ερευνητές και πρακτικούς και πως μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης μπορούν να αναπτυχθούν με υγιή τρόπο οι επιχειρήσεις- οργανισμοί μιας και η συμβολή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στην επιτυχία της επιχείρησης είναι πλέον γεγονός¹⁰

Η μεθοδολογία της παρούσας εργασίας συνιστά καίριο παράγοντα για την εξασφάλιση της πληρότητας, της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας και της μετέπειτα χρηστικής αξίας των αντλούμενων αποτελεσμάτων της. Για το λόγο αυτό κρίνεται απαραίτητο να προσδιοριστεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Συγκεκριμένα τα στάδια της διαδικασίας της έρευνας περιλαμβάνουν:

- Τον σκοπό για τον οποίο γίνεται η έρευνα
- Την επιλογή σχεδίου έρευνας
- Την επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων
- Την ανάλυση των δεδομένων
- Την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της

¹⁰ Σύμφωνα με τους Mulvie & McDougall, 1990

Το σχέδιο της έρευνας που επιλέχθηκε είναι διερευνητική έρευνα μέσα από τη συλλογή δευτερογενών στοιχείων έτσι ώστε να βασιστούμε σε επίσημα και εμπειριστατωμένα στοιχεία για την εξέταση του ερευνητικού αυτού προβλήματος αλλά και για να δημιουργηθεί η ευκαιρία να διατυπωθούν νέα ερευνητικά προβλήματα. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε σχετική ξένη και ελληνική βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Η δομή της εργασίας αναπτύσσεται σε έξι κεφάλαια. Ειδικότερα:

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή στην οποία αποδίδονται περιληπτικά τα θέματα που θα αναπτυχθούν στην υπόλοιπη εργασία και γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας αυτής.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού βάσει βιβλιογραφικών αναφορών και ερευνών ώστε να θεμελιωθεί η αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της διαδικασίας αυτής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε κάποια εισαγωγικά και ιστορικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και στο περιεχόμενο και στους στόχους της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής αναφορά στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται ευρέως. Αναφέρονται επίσης οι στόχοι, οι προϋποθέσεις αλλά και η αποτελεσματικότητα των διαδικασιών αξιολόγησης όπως επίσης και τα σφάλματα που προκύπτουν μέσα από τις διαδικασίες αυτές.

Στο πέμπτο κεφάλαιο σκιαγραφείται το φαινόμενο των συγκρούσεων κατά την διαδικασία της αξιολόγησης, με αναφορά στους τύπους-αιτίες των συγκρούσεων, στη διαδικασία εξέλιξης της σύγκρουσης σε στάδια αλλά και στους τρόπους αντιμετώπισης τους.

Στο έκτο κεφάλαιο παραθέτονται τα συμπεράσματα της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα και τέλος καταγράφεται το σύνολο των στοιχείων και δευτερογενών πηγών, ελληνική και ξένη βιβλιογραφία και αρθρογραφία που αντλήθηκαν και χρησιμοποιήθηκαν για την ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

2^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Ένα γνωστικό αντικείμενο, προκειμένου να εξασφαλίσει υψηλού επιπέδου επιστημονική υπόσταση και προπάντων προκειμένου να είναι δυνατόν να εφαρμοστεί στην πράξη, απαιτείται να διαθέτει επαρκή θεωρητική στήριξη. Ο ρόλος αυτός, σε κάθε επιστημονικό χώρο, ανήκει στις αντίστοιχες θεωρίες, που αποτελούν το θεωρητικό υπόβαθρο του αντικειμένου αυτού. Μάλιστα, η επάρκεια της θεωρητικής στήριξης αποτελεί και το σημαντικότερο κριτήριο για το επίπεδο της επιστημονικής οντότητας του αντικειμένου αυτού.

Η αξιολόγηση είναι διεθνώς ένα σχετικά νέο γνωστικό αντικείμενο το οποίο ξεπήδησε μέσα από άλλους επιστημονικούς τομείς και από άλλες επιστήμες. Μάλιστα, ξεκίνησε εκ της ανάγκης άμεσης εφαρμογής της στην αξιολόγηση προγραμμάτων, σχεδίων, μέτρων, θεσμών κλπ. (Δημητρόπουλος 1998,23).

Παρότι πληροφορίες που θεμελιώνουν την ύπαρξη διαδικασιών και μέσω αξιολόγησης χρονολογούνται τουλάχιστον από την τρίτη χιλιετηρίδα προ Χριστού (Dubois 1970, Τσιμπούκης 1979, Guba & Lincoln 1983, Θεοφιλίδης 1989) η αξιολόγηση με την σημερινή της επιστημονική έννοια, ως αυτοτελής επιστημονική περιοχή, έχει ζωή μόλις μερικών δεκαετιών. Σύμφωνα με τον Dulewicz (1989) υπάρχει μια βασική ανθρώπινη τάση όπου ο καθένας τείνει να κρίνει τους ανθρώπους με τους οποίους εργάζεται μαζί, καθώς και τον ίδιο του τον εαυτό. Συνήθως όμως οι προσεγγίσεις αυτές γίνονται άτυπα, ανεπίσημα, σπασμωδικά και κυρίως αυθαίρετα. Οι πρώτες επίσημες προσπάθειες αξιολόγησης συναντώνται κατά τον 16^ο αι. όταν σε δημοσίευση του Απογευματινού Ταχυδρομείου του Δουβλίνου, επιχειρείται μια προσπάθεια να ορισθούν κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου (Huber & Fuller, 1998).

Ενώ ανεπισήμως λοιπόν υπήρχε αξιολόγηση από πολύ παλιά, δεν είχε καταστεί δυνατή η οργάνωση και η συστηματοποίηση της, ιδιαίτερα στην περιοχή της ανθρώπινης συμπεριφοράς για πολλούς λόγους, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι

οι παρακάτω: α) καθυστέρησε πολύ η συστηματοποίηση της διοίκησης, β) η αξιολόγηση όπου υπήρχε, περιορίστηκε σε ανεπίσημα επίπεδα, γ) η αξιολόγηση δεν συνδέθηκε με κάποια δυναμική επιστήμη, δ) δεν συνδέθηκε εγκαίρως με διαδικασίες σχεδίασης και προγραμματισμού, ε) δεν υπήρχε κατάλληλα ενημερωμένο προσωπικό, και στ) δόθηκε ασύμμετρα μεγάλη έμφαση στις τεχνικές και στα μέσα αξιολόγησης και παραμελήθηκε η διαδικασία, κυρίως μάλιστα η αρχή της : ο καθορισμός του στόχου της αξιολόγησης (Δημητρόπουλος 1998,35).

Σήμερα αρκετοί ερευνητές (Mescon, Bovee, & Thill, 1999; Cascio, 1995; French, 1994) υποστηρίζουν ότι η Αξιολόγηση συνιστά μια νέα ευδιάκριτη επιστημονική περιοχή που δε σχετίζεται μόνο με τη διαχείριση των εργαζομένων, την επιλογή των υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη τους αλλά εστιάζει μέσα από τις στρατηγικές διαδικασίες και πρακτικές κυρίως στην επιχειρησιακή κουλτούρα, στην αλλαγή και στη βελτίωση της οντότητας του οργανισμού.

2.2 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Στη σημερινή κοινωνία στο σύνολο της, αλλά και ίσως περισσότερο σε μερικούς τομείς οργανωμένης έκφρασης της, η αξιολόγηση έχει γίνει αναπόσπαστο μέρος της ύπαρξης και λειτουργίας τους. Η ανάγκη για αξιοποίηση όσο το δυνατόν καλύτερα των υπάρχοντων μέσων και υλικών, ώστε να αποδίδουν τα μέγιστα δυνατά από τη μία και η «κραυγή» για αύξηση της παραγωγικότητας από την άλλη (η οποία έχει πάρει τέτοιες διαστάσεις τελευταία, που κατέστησε απαραίτητη σε συνεχή βάση την αξιολόγηση μέσων, υλικών, πόρων, φορέων, προσώπων κλπ.) δείχνουν ότι η αξιολόγηση καλείται να παίξει όλο και πιο μεγάλο και ουσιαστικό ρόλο.

Μέσω της αξιολόγησης λοιπόν επιτυγχάνεται η έγκαιρη εξασφάλιση πληροφοριών που θα οδηγήσει σε βέλτιστη απόδοση, επιτυχέστερη αξιοποίηση μέσων και δυναμικού, σωστότερη επιλογή, μέγιστη παραγωγικότητα, ευκολότερη λήψη αποφάσεων, σωστότερες αποφάσεις κλπ.

Ανεξάρτητα από τους παράγοντες οι οποίοι προκάλεσαν την καθυστέρηση στην κίνηση της αξιολόγησης ή τους παράγοντες οι οποίοι προκάλεσαν την έναρξη της κίνησης για συστηματική αξιολόγηση και οι οποίοι τώρα ωθούν στην πληρέστερη οργάνωση και συστηματοποίηση της, γεγονός είναι ότι σήμερα διανύουμε μια

περίοδο έξαρσης της αξιολόγησης και προβλέπεται ότι η έξαρση αυτή θα ενταθεί ακόμα περισσότερο στα επόμενα χρόνια. Αναμφίβολα σήμερα βρισκόμαστε στην περίοδο της επιστημονικοποίησης της αξιολόγησης. Πρέπει λογικά να αναμένουμε να βελτιωθεί και να ερευνηθεί το θεωρητικό υπόβαθρο της αξιολόγησης και να βελτιωθεί σημαντικά η μεθοδολογία της.

Η εμφάνιση ειδικών εκδόσεων και περιοδικών, κυρίως στις ΗΠΑ, με αποκλειστικό περιεχόμενο τη μελέτη και την έρευνα στην αξιολόγηση (Guttentag & Struening 1975, Glass 1976, Guttentag 1977) όπως και η αύξηση του αριθμού των βιβλίων που κυκλοφόρησαν πάνω στο αντικείμενο αυτό είναι μια ασφαλής ένδειξη του ενδιαφέροντος που εκδηλώνεται για την αξιολόγηση. Συγκεκριμένα το 1975 στις ΗΠΑ χρηματοδοτούνται μεγάλης έκτασης αξιολογήσεις, εκδίδονται τα πρώτα επιστημονικά περιοδικά και δημιουργούνται οι πρώτες επιστημονικές ενώσεις (Evaluation Research Society το 1976, που μετετράπη σε American Evaluation Association το 1986). Η δεκαετία του ογδόντα είναι σύμφωνα με τους Worthen & Sanders (1987) η περίοδος της επιστημονικοποίησης της αξιολόγησης (Δημητρόπουλος, 1998, 32-36).

Η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζεται ότι δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση (Pfeffer, 1994), ενώ σύμφωνα και με τον Gratton (2000), στις αρχές του 21^{ου} αιώνα ισχυροποιήθηκε η αίσθηση πως το μονοπάτι προς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο άνθρωπος.

Στο πέρασμα των χρόνων έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες σχετικές με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τους Gerhart & Milkovich (1990) η αξιολόγηση των εργαζομένων και η σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και αποζημίωσης είναι σταθερά συνδεδεμένη με την αύξηση της κερδοφορίας ενώ τα τελευταία χρόνια έχουν αυξηθεί και οι προσπάθειες προσδιορισμού μιας αιτιώδους σχέσεως μεταξύ Δ.Α.Π και απόδοσης της επιχείρησης (Cooke, 2000). Είναι γεγονός πάντως σύμφωνα με τους Salk & Brannen (2000) ότι οι λειτουργίες της Δ.Α.Π. στις οποίες συμπεριλαμβάνεται και η αξιολόγηση του ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των κλάδων η και των χωρών για διάφορους λόγους, όπως η κουλτούρα και η ιδιοσυγκρασία. Ο Hofstede (1980) σχολίασε επίσης ότι η εθνική κουλτούρα επιδρά στη στάση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, η κουλτούρα των εργαζομένων είναι σημαντικά διαφορετική με αποτέλεσμα να αλλάζει και ο τρόπος αξιολόγησης τους. Πανευρωπαϊκές έρευνες (Παπαλεξανδρή, 1997; Παπαλεξανδρή,

Χαλικίας, Παναγιωτοπούλου 2001) δείχνουν ότι οι μισές μόνο επιχειρήσεις σε χώρες όπως η Ελλάδα, η Γερμανία, η Ισπανία, η Νορβηγία και η Φινλανδία υιοθετούν συστήματα αξιολόγησης σε αντίθεση με την Βρετανία, Γαλλία, Σουηδία και την Ολλανδία όπου στο σύνολο τους οι οργανισμοί έχουν εντάξει κάποια μέθοδο αξιολόγησης του ανθρώπινου τους δυναμικού.

Σήμερα, όπως υποστηρίζουν οι Campbell και Garfinkel (1996), μεγάλες επιχειρήσεις σε Ευρώπη και Αμερική, στοχεύοντας σε όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους, χρησιμοποιούν ταυτόχρονα πολλές πηγές αξιολογητών εφαρμόζοντας ένα μοντέλο κυκλικής αξιολόγησης (360 Degree Feedback). Αρκετές έρευνες (Baruch, 1996; Bratton & Gold 2003; Campbell, 1993; Cole 2004; Rendero, 1980) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι ο καταλυτικότερος ίσως ρόλος της αξιολόγησης αφορά στην ανατροφοδότηση (feedback) που αποκτά ο εργαζόμενος σχετικά με τις επιδόσεις του, η οποία με τη σειρά της βοηθά στην υποκίνηση, στην ενεργοποίηση και στη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Σκοπός της αναπληροφόρησης είναι η ενθάρρυνση, η ενίσχυση ή η διόρθωση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Επιπλέον, σύμφωνα με την Moulder (2001), οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες γιατί βοηθούν τους εργαζόμενους να θέτουν στόχους και οι στόχοι απόδοσης ρυθμίζουν άμεσα την προσπάθεια και τη δράση των ατόμων.

Οι Huber και Fuller (1998) υποστηρίζουν ότι σήμερα το 80%-90% των επιχειρήσεων στις Η.Π.Α χρησιμοποιεί κάποια μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι Osborne & Gaebler (1992) τονίζουν ότι αν δεν αξιολογηθεί το αποτέλεσμα του παραγόμενου έργου, αν δεν αποτιμηθεί τα αποτελέσματα μιας εργασίας, τότε δεν μπορεί κανείς να διακρίνει την επιτυχία ή την αποτυχία. Ένα σύστημα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, πρωτίστως στοχεύει να εντοπίσει τις ασυμφωνίες της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων με αυτήν της επιθυμητής, να διαπιστώσει τις αδυναμίες και να προβεί στη λήψη διορθωτικών μέτρων με στόχο τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού (Boone & Kurtz, 2005; Wilson & Western, 2000).

Ωστόσο αυτό που έχει πρωταρχική σημασία για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι η διαπίστωση και η ανάδειξη των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και η αξιοποίηση των δυνατών τους σημείων και όχι η υπερβολική ενασχόληση με τις αδυναμίες των ατόμων (Mondy & Noe, 2005; Drucker, 1954). Οι Jackson & Schuler (2003) αναφέρουν ότι κυρίαρχοι στόχοι της αξιολόγησης είναι η

παρακίνηση των εργαζομένων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού.

Ένας από τους πιο συχνά αναφερόμενους στόχους της αξιολόγησης είναι η διαχείριση των μισθών και ο καθορισμός των συστημάτων αμοιβής. Η αποτίμηση του παραγόμενου έργου κάθε εργαζόμενου, παρέχει τη βάση για την απόδοση ανταμοιβών (bonus) και καθορίζει τα νέα επίπεδα μισθών (Cole, 2004; Werther & Davis, 1996; Levin, 1986). Αρκετοί είναι και οι ερευνητές οι οποίοι εκτιμούν ότι, η αξιολόγηση πρέπει να αποσυνδεθεί από την αύξηση του μισθού, την παροχή bonus, αλλά να συνδεθεί με την επιμόρφωση και τη δια βίου εκπαίδευση (Παπανής & Ρόντος, 2007; Van Yperen & Hagedoorn, 2003). Η άποψη τους αυτή στηρίζεται στο ότι η απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να παραμένει πάντα σε υψηλό επίπεδο ακόμα και όταν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν μπορούν να ικανοποιήσουν οικονομικά τις απαιτήσεις τους. Η αξιολόγηση μπορεί να αφορά στη διανομή μη οικονομικών παροχών (Sashkin, 1986) ή στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μετακινήσεις, απολύσεις (Beer, 1987; Chelladurai, 2006; Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970).

Η διαχείριση της απόδοσης, η διεργασία αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί ένας εργαζόμενος την εργασία του σε σύγκριση με κάποια σταθερά πρότυπα συμβάλλουν στο να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα των ανθρώπων και προσφέρουν το πλεονέκτημα της ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις (Mathis & Jackson 2000,; Strebler, Robinson & Heron 1997).

Σύμφωνα με τους Randell (1994) και Guion (1998), αξιολόγηση, είναι μια διαδικασία, όπου μέσα από τη συγκέντρωση αξιόπιστων πληροφοριών για ένα άτομο, μια ομάδα ή μια επιχείρηση οι οργανισμοί καταφέρουν να προβαίνουν σε έγκυρες και ενημερωμένες αποφάσεις με στόχο την επίλυση προβλημάτων. Μέσα από αυτή τη σύνθετη διαδικασία λήψης αποφάσεων δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να τοποθετήσει τους κατάλληλους υπαλλήλους στις σωστές εργασίες στον κατάλληλο χρόνο (Golec & Kahya, 2007). Οι αξιολογικές όμως κρίσεις δεν αφορούν μόνο στην ευημερία, στην ανταγωνιστικότητα και στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων αλλά αποτελούν και μια διαδικασία ανατροφοδότησης του εργαζόμενου η οποία τον βοηθά να συνειδητοποιήσει και να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του. Αποτέλεσμα αυτής της αναπληροφόρησης είναι η υποκίνηση, η εξέλιξη και η βελτίωση του ίδιου του εργαζόμενου. (Cascio, 1998).

Ένα σύστημα αξιολόγησης, όπως υποστηρίζει ο Joinson (2001), για να είναι βιώσιμο και αποτελεσματικό πρέπει να είναι έγκυρο αξιόπιστο, αμερόληπτο, εύκολα εφαρμόσιμο και αποδεκτό απ' όλους. Κρίσιμος παράγοντας της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας είναι τα κριτήρια αξιολόγησης (δεξιότητες, συμπεριφορές, ικανότητες, γνώσεις, παρακίνηση κλπ). Όποια όμως και αν επιλεγούν ως κριτήρια αξιολόγησης σε έναν οργανισμό, αυτά σύμφωνα με αρκετούς ερευνητές (Chelladurai., 2006; MacLean , 2001; Campbell, 1993) πρέπει να είναι εξειδικευμένα για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας (specific job-criteria), σχετικά (relevant), αξιόπιστα (valid), περιεκτικά (comprehensive) και μετρήσιμα (measurable). Για να προκύψουν τέτοια κριτήρια πρέπει να ακολουθηθεί η διαδικασία της Ανάλυσης Εργασίας (Job Analysis) (Noe et al, 2007; Jackson & Schuler, 2003; Mathis & Jackson, 2000; Murphy & Cleveland, 1991; Pgen & Barnes – Farrell, 1984; Sashkin, 1981).

Οι Verma, DeNisi και Peters (1996) τονίζουν ότι οι αξιολογητές αναπόφευκτα κρίνουν με βάση τις αξίες, τις ιδέες τις αντιλήψεις και τις προκαταλήψεις τους αλλά και το συναισθηματικό δέσιμο που πιθανά να έχουν με τους αξιολογούμενους και όλοι αυτοί οι παράγοντες επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά τις κρίσεις τους. Στα συχνά σφάλματα συγκαταλέγονται η ασάφεια των προτύπων απόδοσης, η ακαταλληλότητα των αξιολογητών και η λανθασμένη επιλογή μιας μεθόδου αξιολόγησης (Sherman, 1998). Η αποφυγή των λαθών αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση, γι' αυτό οι Mathis & Jackson (2000) υποστηρίζουν ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι απαραίτητη για την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης.

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί σύμφωνα με τους Bratton και Gold (2003) την πλέον αμφισβητούμενη και την λιγότερο δημοφιλή λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Οι Spence και Keeping (2010) υποστηρίζουν ότι οι αξιολογικές διαδικασίες αποτελούν συχνά μια οδυνηρή εμπειρία τόσο για τους αξιολογούμενους όσο και για τους αξιολογητές. Στους εργαζόμενους υπάρχει μια δυσπιστία, μια δυσαρέσκεια, ακόμη και φόβος (MacLean, 2001). Οι αξιολογικές διαδικασίες, καταγράφουν μεταξύ των εργαζομένων αρκετά χαμηλή πίστη και αποδοχή, αίσθηση αναποτελεσματικότητας και συχνά οδηγούν σε αντιπαλότητες και συγκρούσεις εκτιμητών – εργαζομένων (Smither, 1998).

Προϋπόθεση για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Τερζίδη (2004) είναι η αποδοχή από τον κρινόμενο. Ελλιπής αποδοχή του συστήματος από την πλευρά του κρινόμενου οδηγεί σε αρνητισμό, αντίσταση και

εχθρική διάθεση κατά του συστήματος αξιολόγησης. Αλλά και τα στελέχη μιας επιχείρησης που καλούνται να διενεργήσουν αξιολογήσεις συχνά δυσφορούν και βιώνουν αισθήματα ενοχής γιατί την θεωρούν πράξη επιθετική απέναντι στους εργαζόμενους (Levinson, 1970).

Η όποια αξιολόγηση, έχει νόημα μόνο όταν αποκτά διαμορφωτικό χαρακτήρα και στοχεύει στην ανάληψη βελτιωτικών δράσεων. Οι δράσεις αφορούν στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών και στις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού, στον προγραμματισμό στοχευμένων εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων με στόχο την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού προς την κατεύθυνση της μέγιστης αποδοτικότητας (Werther & Davis, 1996; Levin, 1986; Campbell, Dunnette, Lawler & Weick, 1970).

2.3 Συμπεράσματα

Στη σημερινή εποχή του έντονου και σκληρού ανταγωνισμού και μέσα σ' ένα ταχύτατα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό αναγνωρίζεται ως σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού που πραγματοποιείται από τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού, έχει σαν σκοπό να αναδείξει το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα και να το χρησιμοποιήσει προς όφελος της επιχείρησης αλλά και των ιδίων των εργαζομένων.

Πολλές είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στην αξιολόγηση του προσωπικού και μέσα από αυτές μπορούμε να διακρίνουμε τον συσχετισμό της αξιολόγησης με την απόδοση, τις προαγωγές, τις αυξήσεις μισθών, την εκπαίδευση, την παρακίνηση, την επαναπληροφόρηση, την βελτίωση της παραγωγικότητας, τον στρατηγικό προγραμματισμό κλπ. Επίσης από αρκετούς ερευνητές δίνεται έμφαση στον σχεδιασμό και διαδικασία της αξιολόγησης καθώς και στα κριτήρια που πρέπει να υπάρχουν ώστε να πραγματοποιούνται σωστά οι εκάστοτε αξιολογήσεις και να αποφεύγονται τυχόν λάθη.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν παρουσιάζονται αναλυτικότερα όσα έχουν αποδειχθεί από τους ερευνητές για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και πιο συγκεκριμένα για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

3^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα¹¹.

Τα τελευταία χρόνια, ο άνθρωπος παράγοντας συγκεντρώνει ιδιαίτερο ενδιαφέρον στους εργασιακούς χώρους. Οι λόγοι φαίνεται να οφείλονται στις αλλαγές που συμβαίνουν στο επιχειρησιακό περιβάλλον. Η παγκοσμιοποίηση που ανοίγει νέες αγορές για νέα προϊόντα, δημιουργεί ταυτόχρονα αβεβαιότητα και αναγκάζει τις επιχειρήσεις να υιοθετούν ευέλικτα συστήματα λειτουργίας προκειμένου να προσαρμόζονται γρήγορα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Στην προσπάθεια τους αυτή οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή, ώστε, όπως αναφέρει και ο Porter να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποκτιέται όταν μια επιχείρηση συνδυάσει έτσι τους παραγωγικούς της πόρους ώστε να μην είναι δυνατό να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές της. Οι αξίες που κυριαρχούν μέσα σε μια επιχείρηση, δηλαδή η οργανωσιακή της κουλτούρα, καθώς και οι εργαζόμενοι που την υλοποιούν, συμβάλλουν ουσιαστικά στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν αντιγράφονται εύκολα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωση τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόληση τους¹².

Η διοίκηση και κατ' επέκταση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) ή Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια άρχισε να οργανώνεται

¹¹ Στο βιβλίο των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή (2003 , 17) γίνεται αναφορά στη ΔΑΠ και στη σημασία της για την επιχείρηση

¹² Βλ. Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001, 3)

σαν επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα¹³. Αυτό δείχνει όσον αφορά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων, την αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου επίτευξης αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης.

3.2 Έννοιες, Ορισμοί

Αρχικά πρέπει να διευκρινιστεί ότι σαν όρος, εκτός αυτών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Διοίκησης Προσωπικού, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), αφού ορισμένοι δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, που αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource Management και αυτό επειδή η λέξη πόρος μπορεί να ερμηνευτεί και ως κάτι αναλώσιμο. Όμως η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη ΔΑΠ είναι εντελώς διαφορετική και θέλει να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτή είναι και η έννοια με την οποία χρησιμοποιείται και ο όρος στη Αγγλική γλώσσα¹⁴.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όπως:

α) ΔΑΠ ή ΔΠ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

β) η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων¹⁵.

Σύμφωνα και με την αναφορά των Μπουραντά Δ.- Παπαλεξανδρή Ν.(2003, 19) στους Jackson & Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως «το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

¹³ Σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή (1999, 16)

¹⁴ Ορισμός της ΔΑΠ στο έργο των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή (2003, 28).

¹⁵ Σχετικοί ορισμοί σύμφωνα με τους Μπουραντά- Παπαλεξανδρή (2003, 18).

Ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους όπως πείρα, αφοσίωση, ικανότητες, δεξιότητες, ευφυΐα κλπ. Όμως λόγω του ότι η συνεισφορά των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, οι ανθρώπινοι πόροι καθιστούν το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείριση τους¹⁶.

3.3 Ιστορική αναδρομή

Ιστορικά η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αναπτύχθηκε το δεύτερο μισό του 19^{ου} αιώνα βασιζόμενη κυρίως στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων οι οποίοι γίνονταν αντικείμενο εκμετάλλευσης από τους εργοδότες. Στα τέλη του 19^{ου}, αρχές 20^{ου} αιώνα διορίστηκαν στη βιομηχανία τα «στελέχη πρόνοιας»(welfare officers) με κύριο ρόλο τη βελτίωση της ζωής των εργαζομένων με την χρήση επιδομάτων ανεργίας, ασθένειας και επιδοτήσεων για απόκτηση στέγης. Αναπτύσσεται το κίνημα του επιστημονικού μάνατζμεντ με κύριο εμπνευστή τον αμερικανό μηχανικό Taylor F. όπου το 1910 δημοσίευσε το έργο του «Αρχές Επιστημονικού Μάνατζμεντ» (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή 2003, 57-59). Ο Taylor πίστευε ότι ο βασικός σκοπός της διοίκησης πρέπει να είναι η εξασφάλιση της «μέγιστης ευημερίας» τόσο του εργοδότη όσο και του εργαζόμενου. Σύμφωνα με την αναφορά της Ξηροτύρη- Κουφίδου (2001) στον Pugh et al., η ευημερία του εργοδότη σημαίνει όχι μόνο βραχυχρόνια μεγάλα κέρδη, αλλά και ανάπτυξη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης ώστε να είναι σε θέση να καταβάλει υψηλούς μισθούς και αντίστοιχα του εργαζόμενου ευημερία σημαίνει όχι μόνο υψηλούς μισθούς αλλά και προσωπική ανάπτυξη ώστε να εκτελεί την εργασία που ταιριάζει στις ικανότητες του κατά επιστημονικό τρόπο ενώ ταυτόχρονα θα πληρώνεται ανάλογα¹⁷. Βασικός στόχος της θεώρησης αυτής του μάνατζμεντ ήταν η μείωση του κόστους, η αύξηση της παραγωγικότητας και η σύνδεση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με τις αμοιβές τους.

Κατά τη δεύτερη δεκαετία του 20^{ου} αιώνα προκύπτουν νέα ζητήματα καθώς οι επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και οι αρμοδιότητες του τμήματος προσωπικού

¹⁶ Βλ. Τερζίδης- Τζωρτζάκης (2004, 26)

¹⁷ Σχετική αναφορά της Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001,6-13)

διευρύνονται περιλαμβάνοντας την στελέχωση, τον καθορισμό των ρόλων, την επιλογή, την εκπαίδευση και ανάθεση καθηκόντων. Σε αυτή τη φάση για πρώτη φορά το στέλεχος προσωπικού ανατρέχει στο μάνατζμεντ να αντλήσει διδάγματα και αρχές επηρεαζόμενος τόσο από τις αρχές του επιστημονικού μάνατζμεντ όσο και από τον Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε με την επιστημονική διαχείριση (scientific administration) και επικέντρωσε το ενδιαφέρον του όχι τόσο στον απλό εργαζόμενο όσο και στην εργασία των στελεχών, στις λειτουργίες και στη διαδικασία του μάνατζμεντ. Το 1927 ο Elton Mayo εκπρόσωπος του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων (1924-1950) έκανε σημαντικές ανακαλύψεις σχετικά με έρευνες που διενεργήθηκαν μελετώντας το κοινωνικό περιβάλλον της εργασίας. Από τα αποτελέσματα των ερευνών διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση της παραγωγικότητας οφειλόταν σε κοινωνικούς παράγοντες όπως το ηθικό, οι ικανοποιητικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, η αίσθηση ότι το άτομο ανήκει κάπου κλπ. Οι έρευνες του Mayo αποτελούν την πρώτη ενσυνείδητη, επιστημονική προσπάθεια κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς μέσα στις οργανώσεις δίνοντας έμφαση στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα του ατόμου, κατανοώντας την ανάγκη του να ενταχθεί σε μια ομάδα, να αισθανθεί ότι παίρνει ενεργό μέρος στην επίτευξη των στόχων και να εκτελέσει ένα έργο για το οποίο θα είναι υπερήφανο και δημιουργικό.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο αυξάνεται η δύναμη των συνδικάτων και ενισχύεται από το κράτος η ανάθεση της διοίκησης προσωπικού από εξειδικευμένα άτομα. Η μεγαλύτερη νίκη των συνδικάτων ήταν η αναγνώριση του δικαιώματος της συλλογικής διαπραγμάτευσης των όρων εργασίας. Αυτό αποτέλεσε και το έναυσμα της δημιουργίας των τότε τμημάτων εργασιακών σχέσεων ή αλλιώς υπηρεσιών προσωπικού που σήμερα αναφέρονται ως τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ή τμήμα/ Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι αρμοδιότητες των τμημάτων αυτών περιελάμβαναν την στρατολόγηση και επιλογή του εργατικού δυναμικού, την αντιμετώπιση των παραπόνων που αφορούσαν κυρίως τις αμοιβές και τις συνθήκες εργασίας, την ανάλυση των έργων και τη χρονομέτρηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τμήμα προσωπικού υπαγόταν τότε οργανωτικά στον τομέα της παραγωγής στις βιομηχανικές επιχειρήσεις δίνοντας αναφορά στον διευθυντή παραγωγής μιας και ο τομέας αυτός συγκέντρωνε τη μεγάλη μάζα των εργαζομένων και κατά συνέπεια παρουσίαζε τα περισσότερα προβλήματα.

Στα τέλη του 1960 αναγνωρίζεται η αξία της αποτελεσματικότητας της οργάνωσης της επιχείρησης συνολικά, η οποία επιχειρείται με τη διατύπωση καθαρών στόχων και την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων στον οργανισμό με σκοπό την επίτευξη των στόχων και αναπτύσσεται στο χώρο του μανάτζμεντ η Θεωρία Συστημάτων δηλαδή η αντιμετώπιση της διοίκησης ως σύστημα με σκοπό την λύση των προβλημάτων μέσω της ανάλυσης των εισροών του συστήματος, των διαδικασιών επεξεργασίας και της σύνδεσης με τις εκροές. Σύστημα μπορεί να είναι ένα άτομο, μια ομάδα, ένα τμήμα ή και ολόκληρος οργανισμός. Εισροές είναι οι φυσικοί, ανθρώπινοι, υλικοί, οικονομικοί, πληροφοριακοί πόροι που εισάγονται στη διαδικασία μετατροπής. Εκροές είναι οι εκπαιδευμένοι απόφοιτοι, η αποκτηθείσα τεχνογνωσία και η έρευνα που έχει αναπτυχθεί. Ο ρόλος του μανάτζμεντ σε ένα τέτοιο σύστημα είναι να διευκολύνει τη διαδικασία μετατροπής μέσα από τον προγραμματισμό, την οργάνωση, την ηγεσία και τον έλεγχο.

Το 1980 αντικαθιστάται ο όρος «Προσωπικό» από τον όρο «Ανθρώπινοι Πόροι». Η αλλαγή στην ονομασία αντανακλά και την αλλαγή της φιλοσοφίας στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα που θεωρείται πλέον το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι, στους οποίους η επιχείρηση καλείται να επενδύσει, να αξιοποιήσει και να παρακολουθήσει την απόδοσή τους. Δίνεται έμφαση στα προγράμματα προσέλκυσης, στις τεχνικές επιλογής των κατάλληλων ανθρώπων για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης, στον προγραμματισμό και την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των νέων στελεχών και στην καλύτερη αξιοποίηση τους.

Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η ΔΑΠ και η αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση στη ΔΑΠ. Μάλιστα ο όρος Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Strategic H.R.M.) τείνει να αντικαταστήσει αυτόν της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (H.R.M.). Το σύγχρονο στέλεχος της ΔΑΠ καλείται να εκπληρώσει μια σειρά από επιμέρους καθήκοντα που απαιτούν ποικιλία γνώσεων και εμπειριών.

3.4 Περιεχόμενο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων

Ο άνθρωπος είναι ο κινητήρας μιας επιχείρησης, η πηγή ιδεών, είναι ο παράγοντας που συντονίζει όλους τους άλλους παράγοντες της. Η καλή ή η κακή διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να είναι καθοριστική για την πορεία της επιχείρησης. Αναλύοντας στη συνέχεια της δραστηριότητες-λειτουργίες της ΔΑΠ γίνεται κατανοητή η σημασία των ανθρώπινων πόρων στην πορεία κάθε οργανισμού/επιχείρησης.

Ανάλυση της εργασίας. Η ανάλυση της εργασίας αναφέρεται στη συστηματική συλλογή και ερμηνεία των πληροφοριών που σχετίζονται με τα βασικά καθήκοντα, τα έργα και τις περιοχές ευθύνης κάθε θέσης απασχόλησης αλλά και με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο επιτελείται η κάθε εργασία¹⁸.

Για την ανάλυση της εργασίας απαιτούνται δύο κατηγορίες στοιχείων α) η περιγραφή της εργασίας που περιλαμβάνει τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τις ευθύνες που συνδέονται με μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (job specification) και β) οι προδιαγραφές της εργασίας που αναφέρονται στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να διαθέτει κάποιος για να εκτελέσει αποτελεσματικά μια συγκεκριμένη εργασία¹⁹.

Σήμερα που το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται συχνά λόγω της τεχνολογίας ή των αλλαγών όσον αφορά τις ανάγκες της επιχείρησης, η ΔΑΠ καλείται συχνά να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές.

Προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων. Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων συνίσταται στην πρόβλεψη των αναγκών σε ΑΠ και στη διαμόρφωση ενός στρατηγικού σχεδίου για την κάλυψη των αναγκών με τα κατάλληλα άτομα. Όπως υποστηρίζουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004, 41-78) έχει αφενός ποσοτικό χαρακτήρα, αφετέρου ποιοτικό, εξετάζοντας παράλληλα και θέματα ορθής

¹⁸ Βλ. Pearn & Kandola, 1988

¹⁹ Σχετική αναφορά στο βιβλίο της Σαλαβού- Κυριακίδου, 2010, σελ. 230-235

τοποθέτησης και ανάπτυξης των ανθρώπων με στόχο την αναβάθμιση και αξιοποίηση τους, ενώ σημαντικός είναι και ο παράγοντας κόστος, καθώς τα έξοδα μισθοδοσίας αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα κονδύλια κόστους στη σύγχρονη επιχείρηση.

Βασικοί στόχοι του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού είναι η ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας, η πρόβλεψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό ανάλογα με τα σχέδια και τους στόχους της επιχείρησης, η κατάρτιση πλάνου για την εξασφάλιση του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποιοτικό και ποσοτικό επίπεδο και η επιτυχής αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν από την υπερέπάρκεια είτε από την έλλειψη προσωπικού. Για την επίτευξη των στόχων αυτών, ο προγραμματισμός πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζει την υφιστάμενη κατάσταση στο εσωτερικό της επιχείρησης, δηλαδή να έχει σαφή γνώση των προσόντων, των δυνατοτήτων και των επιδιώξεων του προσωπικού που ήδη απασχολείται στην επιχείρηση²⁰.

Η προσέλκυση και επιλογή των ανθρώπινων πόρων. Η στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία διαφέρει σε μεγάλο βαθμό ανά επιχείρηση (ανάλογα με το μέγεθος της, τον κλάδο δραστηριοποίησης της, τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης της, τους ανταγωνιστές της κλπ.) και περιλαμβάνει τρία στάδια: την προσέλκυση, την επιλογή και την κοινωνικοποίηση των νεοπροσληφθέντων. Η διαδικασία προσέλκυσης η οποία προηγείται της διαδικασίας επιλογής, αναφέρεται στην εξασφάλιση ενός επαρκούς αριθμού υποψηφίων που διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα για μια δεδομένη θέση εργασίας²¹. Η οργάνωση ανακοινώνει την διαθεσιμότητα της θέσης στην αγορά και προσελκύει τους κατάλληλους υποψήφιους που θα υποβάλλουν αίτηση. Η επιλογή αναφέρεται στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης σχετικά με την πρό αψη ή όχι το υ κάθε υποψήφιου και περιλαμβάνει τον καθορισμό των χαρακτηριστικών που απαιτούνται για υψηλή απόδοση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας και την αξιολόγηση των υποψηφίων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά αυτά, τα οποία απορρέουν από την

²⁰ Περισσότερα για το περιεχόμενο της ΔΑΠ στο βιβλίο των Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 148

²¹ Βλ. Barber 1998

ανάλυση της θέσεως εργασίας²². Η κοινωνικοποίηση συμβάλλει στο να αντιληφθούν οι νεοπροσληφθέντες την οργάνωση και τα τμήματα της εκάστοτε επιχείρησης που πρόκειται να εργαστούν ώστε να γίνουν και να αισθανθούν πραγματικά μέλη σε αυτά.

Αξιολόγηση εργαζομένων. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου, με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Είναι μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Η αξιολόγηση προκύπτει συγκρίνοντας την απόδοση του εργαζόμενου με κάποια πρότυπα ή συγκρίνοντας τους εργαζόμενους μεταξύ τους. Η αξιολόγηση εργαζόμενου αποτελεί βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων, τις προσλήψεις και το σύστημα αμοιβών²³.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες.

3.5 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στο ερώτημα ‘που στοχεύει η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων’ και σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε να πούμε ότι μέσω των λειτουργιών της ένα σύστημα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει πρώτα στην επιλογή και ανάπτυξη εκείνου του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και αποτελούν γι’ αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με τις κατάλληλες οργανωτικές ρυθμίσεις και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία εκείνων των

²² Η επιλογή του προσωπικού σύμφωνα με τον Herriot, 1989

²³ Η σημασία της αξιολόγησης Βλ. Dessler, 2005, σελ. 51-58

συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση. Τέλος με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, έχει ως στόχο την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης-οργάνωσης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται.

Βασικοί στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι:

α) Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας με την επιλογή ικανών ατόμων για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης/οργανισμού ώστε να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς βοηθά να αξιοποιούνται οι ευκαιρίες και να αντιμετωπίζονται οι απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος²⁴. Το συγκριτικό αυτό πλεονέκτημα δημιουργείται μέσω των συστημάτων προσέλκυσης, ανάπτυξης, εκπαίδευσης, αξιολόγησης, αμοιβών των εργαζομένων καθώς και από τη συμμετοχή τους, άμεση ή έμμεση, στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

β) Η βελτίωση της Ποιότητας και Παραγωγικότητας εξαρτώνται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων καθώς προκειμένου να βελτιωθούν αυτοί οι δύο παράγοντες μπορεί να χρειαστεί να τροποποιηθεί ή και να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων μιας επιχείρησης ή να χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει συστήματα αμοιβών προκειμένου να αποκτήσει πρόσθετες δεξιότητες και γνώσεις αλλά και ταυτόχρονα να τονώσει το ηθικό των εργαζομένων της²⁵. Όσον αφορά την παραγωγικότητα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει συμμετέχοντας σε αποφάσεις στρατηγικής σημασίας για την επιτυχημένη εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, επισημαίνοντας και επιλύοντας τα προβλήματα του προσωπικού και αναπτύσσοντας την επικοινωνία και τη συνεργασία με τα στελέχη γραμμής αναθέτοντας τους, μετά από σχετική εκπαίδευση, ορισμένες αρμοδιότητες²⁶.

γ) Η τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων από ύ η ΔΑΠ πρέπει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία για τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανδρών και γυναικών, την αμοιβή, την υγιεινή και

²⁴ Στους στόχους της ΔΑΠ αναφέρεται και ο Pfeffer, 1994

²⁵ Βλ. Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 24-25

²⁶ Σύμφωνα με την έρευνα της Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σελ. 64-65

ασφάλεια των εργαζομένων, τα συνδικαλιστικά τους δικαιώματα και τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκυκλίους του Υπουργείου Εργασίας και της επιθεώρησης εργασίας αλλά και τις πολιτικές της Ευρωπαϊκής Ένωσης αφού η μη συμμόρφωση με αυτές μπορεί να στοιχίσει υψηλά πρόστιμα και αποζημιώσεις στην επιχείρηση. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης καθώς και τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα των εργαζομένων(Ξηροτύρη- Κουφίδου,2001,64-65).

δ) Η Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού η οποία επιτυγχάνεται μέσω της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου με αποτέλεσμα να ωφελείται τόσο η επιχείρηση από πλευράς παραγωγικότητας και ποιότητας όσο και ο εργαζόμενος λαμβάνοντας εργασιακή ικανοποίηση σε ατομικό επίπεδο. Τέτοιες προσπάθειες περιλαμβάνουν προγράμματα για την ενίσχυση της ατομικής ευημερίας των εργαζομένων όπως ψυχαγωγικές, πολιτιστικές, αθλητικές εκδηλώσεις κλπ.

ε) Η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων όπου αποτελεί και τον κύριο λόγο ύπαρξης της ΔΑΠ προκειμένου να έχει η επιχείρηση / οργανισμός διαρκεί επιτυχία και αποτελεσματικότητα (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, 148).

3.6 Συμπεράσματα

Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσω των λειτουργιών της έχει σαν στόχο την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού με σκοπό τόσο την επίτευξη των στόχων όσο και την ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων²⁷.

²⁷ Σχετικά αναφέρονται οι Χυτήρης, 2001 και Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2003

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης αποτελεί όπως είδαμε είναι και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων την οποία και θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

4ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

4.1 Γενικά στοιχεία

Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Personnel Assessment/ Appraisal) ή αλλιώς η Αξιολόγηση της Απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ για την ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού²⁸.

Με τον όρο Αξιολόγηση Εργαζομένου εννοούμε την διαδικασία αυτή αξιολόγησης του εργαζομένου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, αλλά και αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό προκειμένου να εφαρμοστούν συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, εκπαίδευσης, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, 173). Η Αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της επίδοσης τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση (Performance Feedback), προκειμένου να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος πως αξιολογείται η συμπεριφορά του και πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σχέση πάντα με τα πρότυπα της επιχείρησης-οργανισμού ή συγκριτικά με την απόδοσή του σε προηγούμενες περιόδους²⁹.

Τα απαραίτητα στοιχεία που θα πρέπει να υπάρχουν σε ένα σύστημα αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι: α) η αντικειμενικότητα, β) η απλότητα, γ) η σαφήνεια, δ) η προσαρμοστικότητα και ευελιξία, ε) η προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες, στ) η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων³⁰.

Η δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι δύσκολη και χρονοβόρα αφού ο αξιολογητής θα πρέπει να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Έτσι προκειμένου να

²⁸ Βλ. Snell & Bohlander, 2007

²⁹ Ιδιαίτερη αναφορά στο βιβλίο των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 316

³⁰ Βλ. Μούζα- Λαζαρίδη, 2001

δημιουργηθεί ένα αξιόπιστο τέτοιο σύστημα θα πρέπει να μπορεί να αναλύσει το έργο μιας συγκεκριμένης θέσης, να καθορίσει τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση του έργου, να αναπτύξει τρόπους μέτρησης των επιτεύξεων, και να ελαχιστοποιήσει ή και αν είναι εφικτό να εξαλείψει τις υποκειμενικές κρίσεις και σφάλματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης³¹.

4.2 Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ιδιαίτερα θετική είναι η επίδραση της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα μιας και μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων επιτυγχάνεται :

- Ο έλεγχος της απόδοσης του εργαζόμενου προκειμένου να εξακριβωθεί το κατά πόσο είναι ο κατάλληλος για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- Ο εντοπισμός αναγκών εκπαίδευσης του προσωπικού.
- Η βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού των εργαζομένων.
- Η λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, μισθολογικές αυξήσεις, απολύσεις, κλπ.
- Η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης και η μέγιστη απόδοση για όλη την επιχείρηση (αντιμετώπιση προβλημάτων, ποια θα είναι η μελλοντική απασχόληση του εργαζόμενου κλπ.)
- Η δημιουργία και καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης ώστε να επιτευχθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Ο έλεγχος της απόδοσης σχετικά με την αμοιβή του εργαζόμενου.
- Ο προσδιορισμός του κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών.
- Η δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων.

³¹ Σύμφωνα με την Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σελ. 175 για την δημιουργία αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης

- Η θέσπιση στόχων κοινώς αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο.
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων

Για πολλές επιχειρήσεις πρωταρχικός στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης (Mondy et al., 1999) ενώ σύμφωνα με τον Drucker (1954) εκείνο που έχει ιδιαίτερη σημασία για την οικονομική μονάδα είναι η αξιοποίηση των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και όχι η υπερβολική απασχόληση της με τις αδυναμίες τους.

4.3 Προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης

Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων απαιτεί ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης το οποίο για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι σαφές και συγκεκριμένο σε όλους, αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό, ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης και φυσικά αποδοτικό.

Προκειμένου λοιπόν να αναπτυχθεί σωστά ένα τέτοιο σύστημα θα πρέπει:

- Να γίνει ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), δηλαδή να μελετηθούν τα καθήκοντα και οι δραστηριότητες που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, ο βαθμός ευθύνης της, οι τρόποι συμπεριφοράς καθώς και ο καθορισμός των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση της εργασίας είναι μια γενική μέθοδος στη διάθεση του μάνατζερ, όπου η μέτρηση της απόδοσης εξασφαλίζει τις απαιτήσεις που περιλαμβάνονται σε αυτή, όπως η περιγραφή της εργασίας και η εξειδίκευση που είναι απαραίτητη για να πραγματοποιηθεί η εργασία αυτή.
- Να καθοριστεί του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου, δηλαδή να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου και να σταθμιστούν τα αποτελέσματα αυτά

και οι τρόποι συμπεριφοράς ανάλογα με την συμβολή τους στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

- Να αναπτυχθούν τρόποι μετρήσεως των επιτεύξεων αυτών (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001, 175).

4.4 Παράγοντες αξιολόγησης

Οι παράγοντες αυτοί που πρέπει να αξιολογούνται από τους υπευθύνους αξιολογητές είναι μεταξύ των άλλων:

- Ο όγκος της εργασίας ο οποίος ολοκληρώθηκε μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Η ακρίβεια με την οποία επιτεύχθηκε η εργασία αυτή.
- Η γνώση του αντικειμένου το οποίο καλείται να φέρει εις πέρας.
- Η σχέση του και η επικοινωνία του με τους συναδέλφους του και η ικανότητα συνεργασίας μαζί τους.
- Οι πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει για την διεκπεραίωση του έργου του.
- Η ικανότητα του να οργανώνει και να προγραμματίζει, κάνοντας αποτελεσματική χρήση του χρόνου του οποίου έχει στην διάθεση του.
- Η τήρηση του ωραρίου εργασίας και η συμμόρφωση στους κανόνες της επιχείρησης/οργανισμού.
- Η υπευθυνότητα και εγκυρότητα του κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- Η διάθεση του για μάθηση και συμμετοχή σε σεμινάρια και συσκέψεις.

4.5 Υπεύθυνοι Αξιολόγησης

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων είναι υπεύθυνο σε πολλές επιχειρήσεις για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης³² και εν συνεχεία οι διευθυντές- προϊστάμενοι ακολουθούν τις διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων.

³² Βλ. Mondy et al. ,1999

Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου μπορεί να γίνει από:

- Τον προϊστάμενο του.
- Τους συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο
- Τους υφισταμένους τους.
- Τον ίδιο τον εργαζόμενο.
- Τα μέλη ομάδων που αξιολογούν το ένα το άλλο.
- Τους πελάτες της επιχείρησης
- Εξωτερικές πηγές π.χ. εξωτερικούς συμβούλους
- Πολλές πηγές συγχρόνως

Βασικός αξιολογητής κάθε εργαζόμενου είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αφού αυτός έχει την συνολική ευθύνη της διοίκησης του και είναι αυτός που παίζει αποφασιστικό ρόλο στον καθορισμό και στον τρόπο που θα δοθούν οι ανταμοιβές ή θα επιβληθούν οι πειθαρχικές κυρώσεις.

Τα τελευταία χρόνια εφαρμόζεται από πολλές επιχειρήσεις η τακτική αξιολόγησης από πολλές πηγές (αξιολόγηση 360°), η οποία θεωρείται και ως η πιο αξιόπιστη από αυτές που στηρίζονται σε μία μόνο πηγή, μιας και τα αποτελέσματα της θεωρούνται πιο έγκυρα αφού στην όλη διαδικασία της αξιολόγησης εμπλέκεται ένα σύνολο ανθρώπων, το οποίο συνεργάζεται με τον αξιολογούμενο σε πολλούς διαφορετικούς τομείς.

Βέβαια κάθε μία από αυτές πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τα οποία κάθε φορά θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003,346-347).

4.6 Συχνότητα της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα (π.χ. μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου κλπ.) ή σε ένα μεταβλητό (π.χ. στο τέλος κάθε σταδίου της εργασίας ή όταν ολοκληρώνεται το έργο κλπ.).

Η δεύτερη περίπτωση φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική διότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της απόδοσης του εργαζόμενου και

προφυλλάσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνει την ευκαιρία της συχνότερης επαναπληροφόρησης³³.

4.7 Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης εργαζομένων

Η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να έχει ορισμένα χαρακτηριστικά ώστε να είναι αποτελεσματική. Η έλλειψη έστω και ενός από αυτά κάνει τη διαδικασία μη λειτουργική, με αποτέλεσμα να χρειαστεί να επαναληφθεί. Τέτοια χαρακτηριστικά είναι³⁴:

- *Η εγκυρότητα.* Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή του. Ως προς το περιεχόμενο να μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας δουλειάς με αντιπροσωπευτικό τρόπο και ως προς τη δομή να μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει(συγκεκριμένα την απόδοση των εργαζομένων. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει να αναπτύσσεται μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης, λαμβάνοντας υπόψη τις παρεμβολές από διάφορες παραμέτρους για να είναι όσο πιο ακριβής γίνεται η μέτρηση της απόδοσης.
- *Η αξιοπιστία.* Υπάρχουν 3 είδη αξιοπιστίας:
 - 1) Η ενδο-βαθμολογική αξιοπιστία ή αλλιώς η συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών. Η συγκεκριμένη είναι υψηλή, όταν δύο ή περισσότεροι αξιολογητές συμφωνούν σχετικά με την απόδοση ενός εργαζομένου και χαμηλή όταν δεν συμφωνούν. Το κατά πόσο οι δύο αξιολογητές θα έχουν τις ίδιες εκτιμήσεις, εξαρτάται από την αντικειμενικότητα τους αλλά και από τις πληροφορίες που διαθέτει ο καθένας τους. Είναι φυσικό πάντως να υπάρχει μια σχετικά μικρή διαφωνία μεταξύ τους, όταν προέρχονται από διαφορετικά επίπεδα δηλαδή από έναν προϊστάμενο και ένα συνάδελφο του αξιολογούμενου. Το επιθυμητό είναι να

³³ Σύμφωνα με την Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σελ. 189 για την συχνότητα της αξιολόγησης

³⁴ Βλ. Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ 352-353

προέρχεται από άτομα που βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης/οργανισμού.

2) Η εσωτερική αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης.

3) Η διαχρονική αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

Αυτά τα δύο είδη αξιοπιστίας δεν είναι σημαντικά στην εκτίμηση της απόδοσης, επειδή η απόδοση δεν είναι πάντα η ίδια. Κάποια άτομα είναι καλά σε κάποιες πλευρές μια εργασίας, ενώ σε κάποιες άλλες είναι αδύναμα. Έτσι ένας δείκτης που προσπαθεί να αποδώσει με ακρίβεια όλες τις διαφορετικές πλευρές της απόδοσης δεν θα παρουσιάζει υψηλή εσωτερική σταθερότητα. Η απόδοση δεν είναι σταθερή και αναμενόμενη επειδή μπορεί να βελτιωθεί με την εμπειρία, την προσπάθεια και τη εκπαίδευση.

- *Η αντικειμενικότητα.* Η αξιολόγηση της απόδοσής των εργαζομένων από τους αξιολογητές, πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια και οι ικανότητες που εκτιμούνται πρέπει να αντικατοπτρίζουν αυτά που έχουν κάνει και πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους χωρίς να γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας τους αφού δεν έχουν καμία σχέση με την εργασία αυτή καθεαυτή. Επίσης, οι προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή δεν θα πρέπει να τον επηρεάζουν προκειμένου να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων γιατί κάτι τέτοιο θα είχε ως αποτέλεσμα να ελαχιστοποιηθεί ή να μεγιστοποιηθεί η υποκειμενικότητα της κρίσης του.
- *Η συγκρισιμότητα.* Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, πραγματοποιείται μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων με όσο το δυνατόν πιο ορθό και αποτελεσματικό τρόπο, σύμφωνα με την βαθμολογική κλίμακα που έχουν οι αξιολογητές στην διάθεση τους.
- *Η συνάφεια.* Για να είναι σωστή μια αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου. Αυτό συνεπάγεται ότι με άλλα κριτήρια θα αξιολογηθούν υψηλόβαθμα στελέχη και με άλλα οι υπάλληλοι, ώστε να υπάρχει όσο το δυνατόν περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία.

4.8 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων στα πλαίσια της ανάπτυξης των επιχειρήσεων, οδήγησε στην δημιουργία μεθόδων αξιολόγησης. Εξάλλου ισχύει και η αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι αν προηγουμένως δεν το έχεις μετρήσει.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις μέρες μας χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές³⁵.

Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές, είναι αυτές που στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή (αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα), ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποιοτικές χρησιμοποιούνται για να εκτιμηθούν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

Ανάλογα λοιπόν με το σκοπό της αξιολόγησης θα πρέπει να επιλεγθεί από τους αξιολογητές και η κατάλληλη μέθοδος.

4.8.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι δημιουργήθηκαν προκειμένου να εκτιμηθεί η απόδοση των εργαζομένων ποσοτικά, όπως π.χ. ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνει, τις απουσίες του από τη δουλειά, ποσοστά πωλήσεων, αριθμός λαθών κλπ.) Βασικό μειονέκτημα των αντικειμενικών μεθόδων, είναι ότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος κλπ. αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες – εκτός ελέγχου του ατόμου-επηρεάζουν το παραγόμενο έργο.

(<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology>).

Η συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι:

- ❖ Μέθοδοι μέτρησης της παραγωγικότητας.

³⁵ Οι μέθοδοι όπως αναφέρονται στην έρευνα των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 334-346

Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται είτε στην ποσότητα, είτε στην ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων από έναν εργαζόμενο. Οι μέθοδοι αυτές είναι αποτελεσματικές μόνο όταν ο υπάλληλος εκτελεί κάποια τυποποιημένη εργασία, ενώ δύσκολα εφαρμόζεται η αντίστοιχη μέθοδος στην παροχή υπηρεσιών και εφαρμόζεται σε εργαζόμενους των κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων π.χ. εργάτες, πωλητές κλπ.³⁶

❖ Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών.

Η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται τι κάθε στέλεχος. Στην αξιολόγηση με τη μέθοδο αυτή λαμβάνονται υπόψη μεγέθη όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, το μερίδιο της αγοράς, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κλπ.³⁷

❖ Μέθοδοι μέτρησης των πωλήσεων.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για την αξιολόγηση των πωλητών, μέσα από τις πωλήσεις που πραγματοποίησαν σε ένα χρονικό διάστημα. Για την σωστή αξιολόγηση των πωλητών θα πρέπει η μέθοδος αυτή να χρησιμοποιείται μόνο όταν οι πωλήσεις έχουν ουσιαστικό έλεγχο για τον όγκο των πωλήσεων, ή αν προσαρμοστούν οι διαφορές στις συνθήκες εργασίας, ώστε να λειτουργούν οι πωλητές υπό ανάλογες συνθήκες αλλιώς μπορεί να γίνουν διαστρεβλώσεις εξαιτίας των διαφόρων παραγόντων που διαφοροποιούν την απόδοση των πωλητών, ανεξάρτητα από την ικανότητα τους ως πωλητές.

❖ Μετρήσεις αποτελεσματικότητας.

Οι μετρήσεις αυτές αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα π.χ. εργαζόμενοι που πρέπει να φέρουν εις πέρας τον ίδιο όγκο εργασίας σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα,

³⁶ Βλ. Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001, σελ. 185

³⁷ Βλ. Παπαστεφανάκη, 2006, σελ. 48

αξιολογούνται βάση της απόδοσης, της ακρίβειας και της συνέπειας στην διεκπεραίωση της. Η μέθοδος όμως αυτή παρουσιάζει κάποια προβλήματα όπως (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003,337):

- Οι μετρήσεις είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς, αφού ελάχιστες συνθήκες εργασίας μπορούν να αναπαραχθούν ή να ελεγχθούν.
- Η επίγνωση από την μεριά των εργαζόμενων για την αξιολόγησή τους, τους κάνει να πιέζονται και να αποδίδουν το μέγιστο με αποτέλεσμα να μην μετράται η μέση απόδοση αλλά η μέγιστη δυνατή.
- Πολλοί εκφράζουν αμφιβολίες για το πόσο πρακτική είναι η μέθοδος αυτή, καθώς και το γεγονός ότι αποδεικνύεται υπερβολικά δαπανηρή και χρονοβόρα.

❖ Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων.

Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται στοιχεία και πληροφορίες από τον φάκελο του εργαζόμενου και λαμβάνονται υπόψη για την αξιολόγησή ο αριθμός των απουσιών του, οι καθυστερήσεις, οι επιπλήξεις, οι πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Τα προβλήματα που παρουσιάζονται με αυτή τη μέθοδο είναι η πιθανότητα της λανθασμένης κρίσης των γεγονότων, καθώς και το γεγονός ότι τα προσωπικά στοιχεία αυτά δεν έχουν πάντα απόλυτη σχέση με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου. Η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003,336).

4.8.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα και συνήθως αφορούν τις περιπτώσεις εκείνες που ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση του υφισταμένου του. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Το βασικό τους μειονέκτημα έγκειται στο ότι μπορούν να

επηρεαστούν οι αξιολογήσεις με τις μεθόδους αυτές από τις προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards).

Συγκριτικές Μέθοδοι

Στις συγκριτικές μεθόδους στηρίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο προς το χειρότερο. Τα συστήματα αυτά αξιολόγησης εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής όμως εκτός του ότι επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων για τους υφισταμένους τους, υπάρχει και περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του στα πλαίσια της τήρησης καλού κλίματος και εξασφάλισης της συνεργασίας στο χώρο της εργασίας.

Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στην χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων, αλλά αποτελεί εξίσου μειονέκτημα ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης με αποτέλεσμα να αγνοούνται αλλά στοιχεία της εργασιακής συμπεριφοράς που παίζουν και αυτά σημαντικό ρόλο.

Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι, η κατάταξη, η κατάταξη με ζευγάρια και η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.

❖ Κατάταξη

Με τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι υπάλληλοι απευθείας μεταξύ τους. Στην ουσία ο αξιολογητής κατατάσσει τους αξιολογούμενους σε σειρά από τον καλύτερο προς το χειρότερο βάσει της απόδοσης τους. Όταν χρησιμοποιείται όμως αυτός ο τρόπος αξιολόγησης δεν είναι ευδιάκριτο το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος από τον δεύτερο ή το πόσο ο δεύτερος είναι κατώτερος από τον πρώτο κοκ. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει αυτή η μέθοδος είναι, η ευκολία στη διαχείριση και η ερμηνεία των συμπερασμάτων από την ΔΑΠ και το γεγονός ότι δεν είναι χρονοβόρα διαδικασία και δεν απαιτεί υψηλούς χρηματικούς πόρους.

❖ Κατάταξη σε ζευγάρια

Σε αυτή τη μέθοδο δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και στη συνέχεια ο επόπτης αξιολογεί ανά ζευγάρι και επιλέγει τον καλύτερο. Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό που επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Προκειμένου να χρησιμοποιηθεί σωστά η μέθοδος αυτή, πρέπει να πραγματοποιηθούν πολλοί συνδυασμοί ζευγαριών ακόμα και όταν οι εργαζόμενοι είναι λίγοι.

Προκειμένου να οριστούν τα πιθανά ζευγάρια χρησιμοποιείται ο αριθμητικός τύπος :

$N(N-1)/2$, (όπου N είναι ο αριθμός των εργαζομένων).

Η συγκεκριμένη διαδικασία είναι πιο πολύπλοκη αλλά περισσότερο αξιόπιστη από την απλή κατάταξη.

❖ Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής

Με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζόμενους σε κατηγορίες απόδοσης προκειμένου να συγκριθούν ορισμένοι παράγοντες ή χαρακτηριστικά. Ο εκτιμητής κατατάσσει τους εργαζόμενους ως προς ένα χαρακτηριστικό σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως:

10% εξαιρετος, 20% πολύ καλός, 40% μέσος, 20% χαμηλός, 10% μη ικανοποιητικός.

Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση επιθυμεί να δώσει επιπλέον παροχές ή αμοιβές μόνο σε ένα ποσοστό των εργαζομένων με βάση την αποδοτικότητα τους αλλά και από αυτές τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να απολύσουν τα άτομα με χαμηλή απόδοση ή να πιάσουν όσους έχουν απόδοση κάτω του μέσου όρου, είτε να βελτιωθούν, είτε να απολυθούν στο τέλος της επόμενης περιόδου αξιολόγησης.

Αξιολόγηση με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης

Εκτός από τις συγκριτικές μεθόδους, που όπως είδαμε μέχρι τώρα στηρίζονται στην σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα σύστημα

αξιολόγησης το οποίο στηρίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης ώστε στο τέλος κάθε εργαζόμενος να κριθεί βάσει αυτών των προτύπων και όχι συγκριτικά με την απόδοση των συναδέλφων του. Με τη μέθοδο αυτή γίνονται συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα και η απόδοση μετريέται με συγκεκριμένες διαστάσεις, ώστε να είναι εύκολη η παροχή επαναπληροφόρησης (feedback) στον αξιολογούμενο³⁸.

Οι μέθοδοι που ανήκουν στην κατηγορία αυτή είναι, οι γραφικές κλίμακες κατάταξης, η σταθμισμένη ελεγχόμενη κλίμακα, τα κρίσιμα περιστατικά και οι κλίμακες παρατήρησης της συμπεριφοράς.

❖ Γραφικές κλίμακες κατάταξης

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τα τέλη της δεκαετίας του 1920 σύμφωνα με τους Jackson & Schuler, 2003 και παραμένει η πλέον διαδεδομένη μέθοδος μεταξύ των μεθόδων κατάταξης. Στη μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται γραφικές κλίμακες προκειμένου να αποτυπωθεί η βαθμολογία με την οποία αξιολογήθηκε ο εργαζόμενος για την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του. Στη μέθοδο της κατάταξης με γραφικές κλίμακες ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης π.χ. ικανοποιητικός, άριστος κλπ. στους τομείς που κρίνεται αναγκαίο να αξιολογηθούν όπως η γνώση του αντικειμένου, η ανάπτυξη πρωτοβουλιών, η ικανότητα ηγεσίας, η σχέση με τους συναδέλφους, η ικανότητα επικοινωνίας κλπ. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζόμενου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται³⁹.

Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η ευκολία δημιουργίας και χρήσης τους, επιτρέποντας τη σύγκριση των εργαζομένων. Είναι μια μέθοδος γενικά αποδεκτή από τους αξιολογούμενους παρά τα μειονεκτήματα της, τα οποία αναφέρονται στις προσωπικές εκτιμήσεις των αξιολογητών για τους αξιολογούμενους, κρίνοντας άλλους με επιείκεια και άλλους με αυστηρότητα. Επίσης ο αξιολογητής που θα διαπιστώσει ότι ένας εργαζόμενος δεν αποδίδει σε κάποιο τομέα, μπορεί να παρασυρθεί και να τον αξιολογήσει χαμηλά σε όλους τους τομείς.

³⁸ Βλ. Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 339

³⁹ Βλ. Παπαστεφανάκη, 2006, σελ.49

❖ Σταθμισμένος Κατάλογος

Με αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης δίνεται στον αξιολογητή μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των εργαζόμενων, που σχετίζεται με την εργασία τους, και του ζητείται να τσεκάρει με ένα «ναι» ή ένα «όχι» αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο (Μπουραντάς- Παπαλεξανδρή, 2003, 340-342). Η κάθε διάσταση αξιολόγησης συνήθως έχει διαφορετική βαρύτητα, η οποία δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή. Παραλλαγή της παραπάνω τεχνικής προκειμένου να αποφευχθούν λάθη επιείκειας, αποτελεί η δημιουργία παρόμοιων ερωτήσεων για το κάθε θέμα, από τις οποίες μόνο η μία ουσιαστικά σχετίζεται με την απόδοση του στη δουλειά για την οποία αξιολογείται. Έτσι ο αξιολογητής δεν μπορεί να επιλέξει τις καλές απαντήσεις για να βελτιώσει την αξιολόγηση του εργαζόμενου, αλλά αυτές που ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα. Η δημιουργία μιας τέτοιας λίστας απαιτεί πολύ χρόνο και θα πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικές λίστες για τις διαφορετικές θέσεις εργασίας που αξιολογούνται.

❖ Κρίσιμα περιστατικά

Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών απαιτεί να διατηρούνται γραπτά αρχεία, τύπου ημερολογίου, ώστε να καταγράφονται περιστατικά τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και συμπεριφορά του εργαζόμενου. Τα γεγονότα αυτά ομαδοποιούνται σε κατηγορίες και ο εκτιμητής καταγράφει κάθε θετικό ή αρνητικό γεγονός το οποίο συμβαίνει στον εργαζόμενο και αφορά τις κατηγορίες αυτές. Με βάση το ημερολόγιο αυτό προκύπτει η συνολική απόδοση του εργαζόμενου.

Οι αξιολογητές συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης. Σημαντικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής αποτελεί το γεγονός ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου⁴⁰.

Η μέθοδος αυτή μειώνει τις προσωπικές προκαταλήψεις του προϊστάμενου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης αλλά το μειονέκτημα της έγκειται στην τάση των αξιολογητών να καταγράφουν τα γεγονότα στην αρχή της υπό αξιολόγησης περιόδου

⁴⁰ Σύμφωνα με τους Τερζίδη & Τζωρτζάκη, 2004

και στη συνέχεια να παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντα όταν πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα πρόσφατα γεγονότα και έτσι το αποτέλεσμα δεν είναι αντικειμενικό.

❖ Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει γραφικές κλίμακες στις οποίες δίνεται έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζόμενου . Γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης. Οι αξιολογητές επιλέγουν το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί κάθε αξιολογούμενος⁴¹. Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζόμενων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζόμενου σε μία θέση.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζόμενων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μια θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε μια κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη.
4. Μια τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα.
5. Σαν τελικό βήμα οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Πρόκειται για μία χρονοβόρα, σύνθετη και δαπανηρή μέθοδο, αφού απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και την ύπαρξη αρμονικής συνεργασίας τους. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου συγκαταλέγονται, το ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην κλίμακα με βάση την οποία θα βαθμολογηθούν, προδιαθέτοντας το θετικά για την αξιολόγηση, καθώς και ότι η μέθοδος αυτή μετράει με αντικειμενικότητα τη συμπεριφορά του εργαζόμενου που είναι αδύνατο να εκτιμηθεί με οποιαδήποτε άλλη μέθοδο.

⁴¹ Πιο αναλυτικά στο βιβλίο των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ.343-344).

❖ Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων

Για τη μέθοδο αυτή χρησιμοποιείται από κάποιες επιχειρήσεις εργασιακός ψυχολόγος, προκειμένου να αναλυθούν και να εκτιμηθούν οι μελλοντικές ικανότητες των εργαζομένων και όχι η παρελθούσα απόδοση τους. Στις εκτιμήσεις αυτές βασίζονται και οι αποφάσεις για μελλοντικές προαγωγές και για την εκπαίδευση των ατόμων. Εφαρμόζεται κυρίως στα ανώτερα στελέχη στα οποία η επιχείρηση στοχεύει να βασιστεί και να επενδύσει. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα και απαιτεί την ανάλωση πολλών χρηματικών πόρων, γι' αυτό και δεν χρησιμοποιείται συχνά.

❖ Κέντρα αξιολόγησης

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την επιλογή προσωπικού, κυρίως για τις ανώτερες θέσεις στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση τους πραγματοποιείται από ειδικούς, με ασκήσεις προσομοίωσης, με την χρήση ψυχομετρικών τεστ, συνεντεύξεων σε βάθος και συζητήσεις μεταξύ των στελεχών υπό το συντονισμό ψυχολόγων. Μέσω αυτών μετράται η απόδοση ενός γκρουπ υποψηφίων, σχετικά με τις γνώσεις, τις ικανότητες, τις δεξιότητες που απαιτούνται για μια συγκεκριμένη θέση.

Οι διαδικασίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες των υποψηφίων είναι: τα επιχειρηματικά παίγνια (business games), η πρακτική άσκηση (in basket exercises), οι ασκήσεις λήψης αποφάσεων (decision making exercises), οι ομαδικές συζητήσεις, τα επιχειρηματικά παίγνια με τη χρήση Η/Υ (computer based business games), οι οποίες φέρνουν τα στελέχη αντιμέτωπα με πραγματικές καταστάσεις ώστε να μπορέσουν όταν έρθει η ώρα να ανταπεξέλθουν στις πραγματικές απαιτήσεις της εργασίας τους. Τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγουν μέσω των διαδικασιών αυτών οι ψυχολόγοι, λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις, προκειμένου να αποφασιστεί η εξέλιξη των στελεχών της σε σχέση πάντα με τους στόχους της.

Είναι και αυτή η μέθοδος όμως πολύ χρονοβόρα και απαιτεί την ανάλωση πολλών χρηματικών και ανθρωπίνων πόρων.

❖ Μέθοδος αξιολόγησης με έκθεση

Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής γράφει μία σύντομη έκθεση, με την οποία περιγράφει την απόδοση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Η έκθεση επικεντρώνεται συνήθως στην περιγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων στην απόδοση εργασίας. Είναι χρονοβόρα μέθοδος, αφού απαιτεί πολύ γραφική εργασία και παίζει σημαντικό ρόλο η ικανότητα του αξιολογητή στο γράψιμο και ο τρόπος με τον οποίο θα αποτυπώσει την πραγματικότητα. Είναι γεγονός ότι οι εκθέσεις αξιολόγησης δύσκολα μπορούν να συγκριθούν με τη μέθοδο αυτή επειδή δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια.

❖ Αξιολόγηση 360° Μοιρών

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται μια νέα μέθοδος αξιολόγησης γνωστή ως «Αξιολόγηση 360° Μοιρών». Με την μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται στοιχεία από διάφορες μεθόδους και τα συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Τα στοιχεία για την απόδοση του εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από τους προϊσταμένους του, τους συναδέλφους του, τους υφισταμένους του, αλλά και σε κάποιες περιπτώσεις από πελάτες και προμηθευτές με τους οποίους πιθανών να συνεργάζεται. Με αυτό τον τρόπο σχηματίζεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο από όλες τις οπτικές γωνίες. Με την μέθοδο αυτή δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοση του στη εργασία.

Πολλοί είναι αυτοί που υποστηρίζουν ότι ο καλύτερος τρόπος είναι να χρησιμοποιούνται όσο το δυνατόν περισσότερες πηγές πληροφοριών έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ή όσο το δυνατόν καλύτερη ενημέρωση για τον αξιολογούμενο. Με την μέθοδο αυτή πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι αυξάνεται για την επιχείρηση το κόστος και σε χρόνο αλλά και σε χρήμα ανάλογα με τον αριθμό των πηγών πληροφόρησης⁴².

⁴² Σύμφωνα με την έρευνα των Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ 350-351

4.9 Λάθη Αξιολόγησης

Όσο αντικειμενικός, αμερόληπτος και εκπαιδευμένος και αν είναι ο αξιολογητής, πάντα γίνονται λάθη τα οποία είναι δύσκολο να αποφευχθούν. Τα πιο συνηθισμένα είναι τα εξής⁴³:

Λάθη επιείκειας

Υπάρχουν φορές που ο αξιολογητής κρίνει με επιείκεια τους αξιολογούμενους με αποτέλεσμα να λαμβάνουν υψηλές μετρήσεις απόδοσης. Αυτό το στοιχείο όσον αφορά την Ελλάδα παρατηρείται στο Δημόσιο Τομέα και θα λέγαμε ότι αποτελεί στοιχείο οργανωτικής κουλτούρας.

Λάθη αυστηρότητας

Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση γίνεται με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια.

Λάθη εξαιτίας της Τάσης προς το Κέντρο

Πολλές φορές ο αξιολογητής βαθμολογεί τους εργαζόμενους κατά μέσο όρο σε ίδια βάση, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες από φόβο μήπως υποτιμήσει ή υπερεκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Όλοι οι υφιστάμενοι βρίσκονται κάπου στο μέσο της κλίμακας απόδοσης (φαινόμενο Veblen-Dorfman, 1961).

Γενίκευση Κρίσης (Halo Effect)/ Σύνδρομο του φωτοστέφανου

Το σφάλμα αυτό δημιουργείται από την τάση να κρίνονται ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου με βάση τη γενικότερη εικόνα του. Έτσι ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στην γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο. Μια πρακτική που μειώνει το σφάλμα είναι να βαθμολογούνται όλοι οι αξιολογούμενοι για την ίδια διάσταση απόδοσης τη φορά⁴⁴.

Λάθη ορισμού των Προτύπων Αξιολόγησης

Τα λάθη σε αυτή την περίπτωση αναφέρονται γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (καλός, επαρκής, ανεπαρκής, κλπ), αφού για κάθε αξιολογητή οι λέξεις αυτές μπορεί να σημαίνουν διαφορετικά πράγματα, λόγω της διαφορετικής αντίληψης της έννοιας

⁴³ Βλ. Πολύζος, 2004, σελ. 138-140

⁴⁴ Βλ. Μπουραντά- Παπαλεξανδρή, 2003, σελ. 358-359

των όρων αυτών. Αυτά τα σφάλματα διορθώνονται με την κατάλληλη εκπαίδευση και ενημέρωση των αξιολογητών.

Προσωπικές Προκαταλήψεις

Είναι γεγονός ότι οι προσωπικές προκαταλήψεις επηρεάζουν την κρίση των αξιολογητών με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σφάλματα στην αξιολόγηση. Τα πιο συνηθισμένα είδη προκαταλήψεων αφορούν το φύλο, την εθνικότητα, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, τις προσωπικές προτιμήσεις κλπ.

4.10 Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια σύνθετη αλλά και ταυτόχρονα μια απαραίτητη διαδικασία για την ομαλή ανάπτυξη και εξέλιξη μιας επιχείρησης/ οργανισμού. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ποικίλουν ανάλογα με την δραστηριότητα και τους στόχους κάθε επιχείρησης. Η ΔΑΠ ανάλογα με τους σκοπούς που θέλει να επιτύχει διαλέγει την κατάλληλη λαμβάνοντας υπόψη της τόσο τα πλεονεκτήματα όσο και τα μειονεκτήματα που τις διακρίνουν.

Απαραίτητη προϋπόθεση πάντως για μια σωστή και αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η αξιοπιστία με την οποία θα πρέπει να διακρίνεται ώστε να είναι αποδεκτή από τους αξιολογούμενους και να αποφεύγονται τα λάθη που συναντώνται στις διαδικασίες αξιολόγησης, ώστε να μην δημιουργούνται οι προϋποθέσεις εκείνες που οδηγούν τα αντιπαραβαλλόμενα μέρη (αξιολογητές- αξιολογούμενους) σε συγκρούσεις.

5^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΙΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ **ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

5.1 Γενικά στοιχεία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία αξιολόγησης της επίδοσης των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή οργανισμού αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και απόδοσης μπορεί να αναπτύξει και να κάνει ιδιαίτερα ανταγωνιστική την επιχείρηση ακόμα και σε βάθος χρόνου⁴⁵.

Στις περιπτώσεις που εφαρμόζεται αντικειμενικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης δεν παρατηρούνται προβλήματα και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης. Στις περιπτώσεις όμως εκείνες που διακρίνεται έλλειψη αξιοπιστίας και αντικειμενικότητας από την πλευρά των αξιολογητών, δημιουργείται συνήθως αρνητικό κλίμα μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών που καταλήγει επί το πλείστον σε διαμάχες, προστριβές και συγκρούσεις στο εσωτερικό της επιχείρησης⁴⁶. Ιδιαίτερα αισθητές γίνονται τέτοιου είδους συγκρούσεις κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και συγκεκριμένα στην αναπληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με τα αποτελέσματα των επιδόσεων τους, την μετέπειτα εξέλιξη τους και την επίτευξη των μελλοντικών στόχων όπου δημιουργούνται διαφωνίες και εντάσεις μεταξύ των αντιπαραβαλλόμενων πλευρών. Η μεταφορά αρνητικών σχολίων στον εργαζόμενο και η αντίθεση του τελευταίου σε μέτρα και αποφάσεις που τον αφορούν συντελεί στην ανάπτυξη δυσάρεστων συναισθημάτων με αποτέλεσμα η απόδοση του να επηρεάζεται αρνητικά.

Είναι ιδιαίτερα σημαντικό σήμερα η σύγχρονη επιχείρηση να μπορεί να διαχειριστεί τις συγκρούσεις και τα αποτελέσματα αυτών και όχι μόνο να τις επιλύει. Διαχείριση συγκρούσεων δε σημαίνει απλώς ότι υιοθετώ κάποιες τεχνικές, ώστε να

⁴⁵ Σύμφωνα με την Βακόλα, 2005

⁴⁶ Βλ. Burke et al, 2006

μειώσω ή να επιλύσω μια σύγκρουση. Περιλαμβάνει το σχεδιασμό αποτελεσματικών στρατηγικών από τη μεριά της επιχείρησης, ώστε να μειωθούν οι αρνητικές συνέπειες των συγκρούσεων και να προαχθούν οι δημιουργικές συγκρούσεις ως μέρος του κύκλου μάθησης μιας επιχείρησης⁴⁷.

5.2 Τύποι και αιτίες συγκρούσεων

\

Οι συγκρούσεις δεν είναι όλες ίδιες και ανάλογα με τον τύπο της σύγκρουσης μπορεί να καθοριστεί και η έκβαση της. Οι πιο σημαντικές μορφές συγκρούσεων είναι, σύμφωνα με τους Βακόλα-Νικολάου (2012,358-359):

- Η πρώτη μορφή σύγκρουσης σχετίζεται με τις διαφορετικές οπτικές γωνίες, γνώμες και απόψεις για επαγγελματικές αποφάσεις και ζητήματα. Η σύγκρουση αυτή (substantive conflict) μπορεί να είναι πολύ ωφέλιμη γιατί βοηθά τις ομάδες να πάρουν αποτελεσματικές αποφάσεις και κινητοποιεί τα μέλη της ομάδας στην εύρεση λύσεων που κάποιες φορές είναι καινοτομικές.
- Η προσωπική ή συναισθηματική σύγκρουση (affective conflict), όπου στα μέλη μιας ομάδας υπάρχει ασυμβατότητα στους χαρακτήρες, αφού βλέπουν τον κόσμο με τελείως διαφορετικό τρόπο. Αυτές οι διαφορές δημιουργούν προβλήματα και τριβές που οδηγούν σε εντάσεις, θυμούς και ξεσπάσματα.

Οι συγκρούσεις προκύπτουν από διάφορες αιτίες όπως:

- Οργανωσιακοί παράγοντες. Οι αμοιβές, η κουλτούρα, ο τρόπος διοίκησης, ο τρόπος επικοινωνίας, οι διαφορές στην αντίληψη μεταξύ Διευθυντών και εργαζομένων, η ανάθεση καθηκόντων, η δικαιοσύνη, η εμπιστοσύνη, η αντιλαμβανόμενη ανισότητα, οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης είναι μερικοί από τους παράγοντες που οδηγούν συχνά τους εργαζόμενους σε συγκρούσεις. Επίσης η σπανιότητα των πόρων και ο τρόπος γενικότερα διαχωρισμού τους (σε ποιούς θα μοιραστούν και πόσοι θα είναι αυτοί οι πόροι) αποτελεί αντικείμενο συγκρούσεων. Πολλές συγκρούσεις επίσης προκύπτουν από τις διαφορετικές ειδικότητές μέσα σε μια εταιρία π.χ. μεταξύ του τμήματος πωλήσεων και του τμήματος παραγωγής. Επιπλέον υπάρχουν πολλές αλληλεξαρτήσεις μεταξύ ατόμων και ομάδων μέσα σε μια επιχείρηση

⁴⁷ Περισσότερα για την διαχείριση των συγκρούσεων κάνει ο Rahim, 1993

που σημαίνει ότι για να ολοκληρωθεί ένα έργο πρέπει να υπάρχει συνεργασία μεταξύ διαφόρων ανθρώπων

- Ατομικές διαφορές. Πολλές φορές η διαφορετική προσωπικότητα αλλά και οι διαφορές των αξιών, των ικανοτήτων, των αντιλήψεων, των αναγκών, των εμπειριών, των ενδιαφερόντων κλπ. που έχει κάθε άνθρωπος τον οδηγούν σε συγκρούσεις που σε άλλους είναι συχνές και σε άλλους όχι. Π.χ. για κάποιους έμπειρους υπαλλήλους είναι δύσκολο να συνεργαστούν με άπειρους, όπως επίσης και για τους παλιούς υπαλλήλους να δεχτούν ότι έχουν ηλικιακά μικρότερο προϊστάμενο κοκ.

5.3 Τα στάδια της σύγκρουσης

Σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της (Griffin & Moorhead, 1996,335) ή σύμφωνα με τον Rahim (2001) είναι το αποτέλεσμα της διαφωνίας, ασυμβατότητας ή δυσπιστίας στο ίδιο το άτομο ή μεταξύ δύο ή και περισσότερων ατόμων ή ακόμα και μεταξύ ομάδων και οργανισμών.

Τα στάδια από τα οποία περνάει μία σύγκρουση είναι:

1^ο Στάδιο

Η ανίχνευση συμπτωμάτων σύγκρουσης και αυτό γιατί τα συμπτώματα μιας σύγκρουσης δεν είναι πάντα φανερά.

2^ο Στάδιο

Αφού εντοπιστούν τα συμπτώματα σύγκρουσης, εξετάζεται η φύση της σύγκρουσης (ποιοι εμπλέκονται- πότε ξεκίνησε, αν πρόκειται για διαπροσωπικές, δια-ομαδικές ή ενδο-ομαδικές συγκρούσεις, αν πρόκειται για συγκρούσεις ρόλων κλπ.).

3^ο Στάδιο

Η διευθέτηση της σύγκρουσης με τα κατάλληλα μέτρα.

4^ο Στάδιο

Λαμβάνονται μέτρα για να μην επαναληφθεί η σύγκρουση και να μην δημιουργηθούν ξανά οι προϋποθέσεις για τη δημιουργία νέας σύγκρουσης. Τέτοια μέτρα μπορεί να είναι : η συνεχής ενημέρωση του προσωπικού, το δίκαιο σύστημα αμοιβών, η ανάθεση συμβατών στόχων, δίκαιη ανάθεση ρόλων και καθηκόντων μεταξύ των

εργαζομένων, ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων ανά θέση και ομάδα εργασίας, η καθιέρωση συστήματος ανάλυσης και επίλυσης παραπόνων κλπ.

Η σύγκρουση είναι μια διαδικασία η οποία μπορεί να πάρει διάφορες μορφές και να έχει διαφορετικά αποτελέσματα κάθε φορά. Μπορεί να είναι λειτουργική ή δυσλειτουργική, που σημαίνει ότι μπορεί να έχει θετικές ή αρνητικές συνέπειες.

Οι συγκρούσεις που βοηθούν την οργάνωση να πετύχει τους στόχους της και να τη βελτιώσει είναι λειτουργικές. Τα θετικά αποτελέσματα που προκύπτουν είναι:

- ❖ Οι συγκρούσεις όταν συμβαίνουν έγκαιρα, μπορούν να προφυλάξουν την επιχείρηση από άλλες εν δυνάμει συγκρούσεις μεγαλύτερης δυναμικής. Όσο πιο νωρίς εμφανίζονται τόσο πιο εύκολα αντιμετωπίζονται⁴⁸.
- ❖ Μέσα από τη σύγκρουση το άτομο ελευθερώνει συναισθήματα και απαλλάσσεται από το άγχος και το στρες της καθημερινότητας, ενώ αντίθετα μπορεί να βιώσει αισθήματα αισιοδοξίας και χαράς.
- ❖ Έρχονται στην επιφάνεια ακόμα και χρόνια ζητήματα που μπορεί να λήθαζαν και δίνεται η ευκαιρία στο άτομο να μπει σε τροχιά εύρεσης λύσης.
- ❖ Οι αδυναμίες που κρύβονται πίσω από τις συγκρούσεις γίνονται εμφανείς ώστε να αντιμετωπιστούν οριστικά.
- ❖ Σύγκρουση που προκύπτει από υγιή ανταγωνισμό, βοηθά τις ομάδες των αντικρουόμενων συμφερόντων να γίνονται καλύτερες.
- ❖ Οι συγκρούσεις μπορεί να φανούν εποικοδομητικές στον να βρεθούν νέες λύσεις σε κάποια ζητήματα από τις ήδη υπάρχουσες.
- ❖ Μέσα από διαδικασίες σύγκρουσης ξεχωρίζουν τα δυναμικά άτομα και διακρίνονται οι ανερχόμενοι ηγέτες και στελέχη.
- ❖ Αναπτύσσονται οι ικανότητες επικοινωνίας και κατανόησης, γεγονός που βοηθάει στη διατήρηση υγιούς επιχειρησιακής επικοινωνίας.

⁴⁸ Βλ. Σαχινίδης & Ακριβός, 2000

Οι συγκρούσεις που εμποδίζουν την απόδοση είναι δυσλειτουργικές και έχουν τις εξής συνέπειες:

- ❖ Οι συγκρούσεις μπορούν να μειώσουν την ομαλή και δημιουργική συνεργασία των ατόμων ή των ομάδων αφού δημιουργούνται προστριβές μεταξύ τους.
- ❖ Εμφανίζεται μειωμένη αποδοτικότητα, μειωμένη παρακίνηση, συχνές απουσίες, αυξημένο ποσοστό αποχωρήσεων ικανών στελεχών, γενικευμένη δυσαρέσκεια και έλλειψη εργασιακής ικανοποίησης⁴⁹.
- ❖ Οι ηττημένοι της σύγκρουσης βιώνουν αρνητικά συναισθήματα όπως λύπη, θυμό, αγανάκτηση και η ψυχική απόσταση αυξάνεται μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, με αποτέλεσμα να υπάρχει μια συνεχής αντίδραση σε οτιδήποτε προτείνει το άλλο μέρος.
- ❖ Αν δεν αντιμετωπιστεί σωστά μία σύγκρουση είναι πολύ πιθανό να επανέλθει στο προσκήνιο, είτε αυτούσια, είτε με τη μορφή άλλου προβλήματος.
- ❖ Η αδυναμία επίλυσης μιας σύγκρουσης φανερώνει γενικότερη αδυναμία της επιχείρησης.

5.4 Τακτικές αντιμετώπισης συγκρούσεων κατά την αξιολόγηση της απόδοσης

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι συγκρούσεις, χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση και τους αξιολογητές οι εξής στρατηγικές (Βακόλα & Νικολάου, 2012,363-364):

- *Η αποφυγή* (avoidance), χρησιμοποιείται όταν το ζήτημα είναι ασήμαντο ή όταν και τα δύο μέρη (αξιολογητής- αξιολογούμενος) πρέπει να ηρεμήσουν πριν διαπραγματευτούν ή όταν η αναστάτωση που θα προκύψει από τη σύγκρουση είναι μεγαλύτερη από τα οφέλη των πιθανών αποτελεσμάτων. Πρόκειται για αναβολή της διαπραγμάτευσης της σύγκρουσης για μεταγενέστερο χρόνο χωρίς να ικανοποιούνται οι στόχοι ούτε του αξιολογητή ούτε του αξιολογούμενου.

⁴⁹ Σύμφωνα με τους Βακόλα & Νικολάου,2012, σελ. 360

- Η υποχώρηση (accommodating), στηρίζεται στη διάθεση να ικανοποιήσει κάποιος τις ανάγκες του άλλου, χωρίς να καταφέρνει να απευθύνει τις δικές του ανάγκες και προσδοκίες.
- Η επιβολή (competing), σημαίνει απροθυμία του ενός μέρους που εμπλέκεται στη σύγκρουση να ικανοποιήσει έστω και στο ελάχιστο τις ανάγκες του άλλου μέρους και να ανταποκριθεί στις ανησυχίες του. Η επιβολή ως τακτική μπορεί να είναι χρήσιμη όταν χρειάζεται άμεση και αποφασιστική δράση ή όταν μη δημοφιλείς αποφάσεις πρέπει να εφαρμοστούν.
- Ο συμβιβασμός (compromising), που σημαίνει ότι κάθε μέρος εμπλεκόμενο στη σύγκρουση πρέπει να κάνει αμοιβαίες υποχωρήσεις ώστε να βρεθεί μία αποδεκτή λύση. Ο συμβιβασμός χρησιμοποιείται και όταν οι τακτικές της συνεργασίας ή της επιβολής έχουν αποτύχει. Η τακτική αυτή είναι κατάλληλη όταν οδηγεί σε προσωρινές μεν, αλλά ικανοποιητικές λύσεις σε πολύ σύνθετα ζητήματα.
- Η συνεργασία (collaborating), στοχεύει στην επίλυση της σύγκρουσης ικανοποιώντας στο μέγιστο και τα δύο μέρη. Είναι η κατάλληλη τακτική όταν υπάρχει και από τα δύο μέρη, εμπιστοσύνη και διάθεση για επίλυση του προβλήματος. Η συνεργασία όντας χρονοβόρα διαδικασία δεν ενδείκνυται όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις άμεσα ή όταν το άλλο μέρος δεν ενδιαφέρεται για το αποτέλεσμα ή όταν δεν έχει τις απαραίτητες ικανότητες ή και τη διάθεση να συνεργαστεί.

5.5 Θεμελιώδεις ικανότητες των αξιολογητών

Ο χειρισμός συγκρούσεων είναι μέρος της επιχειρησιακής πραγματικότητας. Υψηλά επίπεδα σύγκρουσης δημιουργούν διασπάσεις και κατακερματισμό των οργανισμών με επιπτώσεις στην απόδοση, ενώ χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης προκαλούν χαλάρωση, αδιαφορία και έλλειψη προκλήσεων για βελτίωση⁵⁰.

Οι μάνατζερς και οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν μια σειρά απαραίτητων ικανοτήτων ώστε να είναι σε θέση να διοικούν και κατά συνέπεια να αξιολογούν

⁵⁰ Σχετική αναφορά στην ιστοσελίδα (<http://www.plant-management.gr/index.php?id=137>).

δίκαια, προκειμένου να προλαμβάνονται ή ακόμα και να αποφεύγονται οι ενδο-επιχειρησιακές συγκρούσεις.

Οι πιο βασικές ικανότητες σύμφωνα με τον Μπουραντά (2005,260-263) είναι :

Συναισθηματική νοημοσύνη. Η ικανότητα δηλαδή του ατόμου να κατανοεί τον εαυτό του και τους άλλους, αλλά κυρίως να κατανοεί και να χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τόσο τα δικά του συναισθήματα όσο και των άλλων. Στον όρο αυτό συμπεριλαμβάνονται και η αυτοεπίγνωση, η ικανότητα να γνωρίζουμε τον εαυτό μας, τις αξίες μας, τα πιστεύω μας, τις ανάγκες μας κλπ. προκειμένου να υπάρξει προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου, ο αυτοέλεγχος, ώστε να χειριζόμαστε αποτελεσματικά την εσωτερική μας κατάσταση, τα συναισθήματα, τις παρορμήσεις, τις διαθέσεις μας κλπ, δηλαδή να γίνεται σωστή διαχείριση του συγκινησιακού μας εαυτού και η ενσυναίσθηση, η ικανότητα να μπαίνει κανείς στη θέση του άλλου προκειμένου να τον κατανοήσει καλύτερα και να του συμπεριφερθεί στο τέλος με το σωστό τρόπο. Ένας αξιολογητής που διακατέχεται από συναισθηματική νοημοσύνη και τις επιμέρους ικανότητες που την απαρτίζουν, σημαίνει ότι έχει τις απαραίτητες συναισθηματικές ικανότητες για την κατανόηση των εργαζόμενων (των σκέψεων τους, των συναισθημάτων τους, των απόψεων τους κλπ.) αλλά και για την αντιμετώπιση διενέξεων και συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο.

Ικανότητα επικοινωνίας. Η αποτελεσματική χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού), η αποτελεσματική μετάδοση και λήψη μηνυμάτων, αλλά και η διάθεση για ανοιχτή, θετική και ειλικρινή επαφή με τους ανθρώπους. Στην διαδικασία αξιολόγησης η επικοινωνία παίζει σημαντικό ρόλο. Λαμβάνοντας υπόψη τον μεγάλο όγκο μηνυμάτων που μεταφέρονται από τον προϊστάμενο στους εργαζόμενους και αντίστροφα, κατανοούμε ότι η μη αποτελεσματική επικοινωνία και η μετάδοση αλλοιωμένων μηνυμάτων, μπορεί να οδηγήσει τα αντιπαραβαλλόμενα μέρη σε διαμάχες και συγκρούσεις.

Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων. Αυτή συνίσταται στη δυνατότητα του ατόμου-αξιολογητή, χρησιμοποιώντας συστημική σκέψη, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις ευκαιρίες έγκαιρα, να εντοπίζει τα αίτια και τους περιορισμούς, να χρησιμοποιεί πρωτότυπες και εναλλακτικές ιδέες και να επιλέγει πάντα την καλύτερη λύση.

Οι αξιολογητές καλούνται να χειρίζονται αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό κατά τη διάρκεια αξιολόγησης του και να είναι ικανοί να αποφορτίζουν καταστάσεις έντασης και σύγκρουσης μεταξύ των αντιπαραβαλλόμενων πλευρών μέσω του διαλόγου. Θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται την ένταση πριν αυτή δημιουργηθεί και να υιοθετούν συμπεριφορές που θα λειτουργήσουν ανασταλτικά στην εμφάνισή τους. Οι δεξιότητες διαπραγμάτευσης και ανάπτυξης επιτυχημένων λύσεων χαρακτηρίζουν τα επιτυχημένα στελέχη ενός οργανισμού⁵¹.

5.6 Συμπεράσματα

Οι ενδοεπιχειρησιακές συγκρούσεις είναι ένα σύνηθες φαινόμενο το οποίο εμφανίζεται ιδιαίτερα κατά τις διαδικασίες αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Προκειμένου να αποτραπούν ή να ελαχιστοποιηθούν θα πρέπει προηγουμένως να αναλυθούν μεθοδικά. Η διοίκηση των συγκρούσεων σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό προϋποθέτει την διάγνωση αρχικά και την παρέμβαση σε δεύτερο στάδιο.

Τα στελέχη κάθε επιχείρησης τα οποία θα πρέπει να είναι πλήρως εκπαιδευμένα και να διέπονται από ικανότητες συναισθηματικής νοημοσύνης θα πρέπει να είναι σε θέση να διαγνώσουν τις συγκρούσεις όταν αυτές βρίσκονται ακόμα σε πρώιμο στάδιο ώστε να τις αντιμετωπίσουν με την κατάλληλη μέθοδο, αποτρέποντας τυχόν δυσμενείς συνέπειες που μπορεί να έχουν για την επιχείρηση και τους εργαζομένους της και να τις μετατρέψουν όποτε το δυνατό σε μια ωφέλιμη και δημιουργική διαδικασία για την επιχείρηση⁵².

⁵¹ Σχετικές αναφορές στους Boyatzis, 1982, /Goleman, 2000

⁵² Σύμφωνα με τους Runde & Flanagan, 2007

6^ο ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Στις σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμούς, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιστρατεύοντας διάφορα μέσα (κριτήρια, κανόνες, διάφορα έντυπα κλπ.) η λειτουργία αυτή προσπαθεί να συστηματοποιήσει, να διαμορφώσει με ενιαίο και άμεσα συγκρίσιμο τρόπο και στη συνέχεια να αξιοποιήσει, τη γνώμη των προϊσταμένων για την απόδοση των υφισταμένων τους. Το σύστημα Αξιολόγησης δεν δίνει μόνο τη «φωτογραφία» του Ανθρώπινου Δυναμικού σε μια δεδομένη περίοδο. Αποτελεί και τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας του μανατζμεντ που ασκείται στη συγκεκριμένη επιχείρηση και, κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών της σχέσεων, με όλα όσα αυτά συνεπάγονται.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και είναι πάντα σύμφωνες με την κουλτούρα, την δομή, τις ανάγκες, τις προτεραιότητες και τους στόχους που έχουν τεθεί κάθε φορά από την εκάστοτε επιχείρηση. Μια σωστή και κατάλληλα τεκμηριωμένη αξιολόγηση ενημερώνει τον κάθε εργαζόμενο/στέλεχος της επιχείρησης για τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του στη συγκεκριμένη θέση που κατέχει, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης ή/και για να προετοιμαστεί κατάλληλα, για να διεκδικήσει μια ανώτερη/καλύτερη θέση στο μέλλον. Η ίδια η επιχείρηση αποκτά ένα τρόπο τακτικής και συστηματικής ενημέρωσης για το τι πάει και τι δεν πάει καλά με τους στόχους της, με τη νοοτροπία των εργαζομένων και των στελεχών της, με τον τρόπο άσκησης διοίκησης, με το βαθμό αξιοποίησης και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού της σε κάθε χώρο.

Ένα από τα βασικότερα, αλλά και πιο αμφιλεγόμενα, ζητήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ο ορισμός του υπεύθυνου αξιολογητή, ποιος δηλαδή θα διενεργήσει την αξιολόγηση της απόδοσης και πόσο συχνά θα πρέπει να διενεργείται η αξιολόγηση. Στην παραδοσιακή προσέγγιση τον τομέα αυτό τον αναλαμβάνει

συνήθως ο άμεσος προϊστάμενος. Τα τελευταία όμως χρόνια παρατηρείται μια στροφή σε νέες πηγές οι οποίες περιλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση, την αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους, την αξιολόγηση από συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες ή και από πολλές πηγές ταυτόχρονα χώρο. Η αξιολόγηση ωστόσο δεν θα πρέπει να γίνεται μόνο μια φορά τον χρόνο αλλά να πραγματοποιείται συχνότερα ώστε οι καινούργιες κάθε φορά πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων να αξιοποιούνται στο έπακρο με σκοπό τόσο την επιβράβευση των υπαλλήλων όσο και την πρόληψη των τυχόν χαμηλών επιδόσεων τους.

Η επαναπληροφόρηση των αξιολογούμενων σχετικά με τις επιδόσεις τους αποτελεί καίριο ζήτημα για την ικανοποίησή τους αλλά και για τις μετέπειτα αποδόσεις τους. Κατά την διάρκεια της διαπροσωπικής συνέντευξης αξιολογητή και αξιολογούμενου θα πρέπει να συζητούνται με λεπτομέρεια και σαφήνεια τα ζητήματα της απόδοσης του αξιολογούμενου με σκοπό να τονιστούν τα δυνατά αλλά και τα αδύναμα στοιχεία της εργασιακής συμπεριφοράς του και παράλληλα να δίνονται λύσεις στα ζητήματα που κρίνεται απαραίτητο, ώστε οι στόχοι που θα καθοριστούν εκ νέου, να είναι εφικτοί για την υλοποίησή τους. Για την επίτευξη των ανωτέρω παίζει σημαντικό ρόλο η ύπαρξη αποτελεσματικής επικοινωνίας, αντικειμενικότητας και διαλλακτικότητας μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών ώστε να ληφθούν από κοινού οι κατάλληλες αποφάσεις και για τα εργασιακά του καθήκοντα και συμπεριφορές.

Αρκετοί είναι οι επιστήμονες που θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν παρακινεί τους εργαζόμενους, ούτε συμβάλλει αποτελεσματικά στην ανάπτυξη τους. Αντιθέτως δημιουργεί προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογούμενων και οδηγεί σε συμπεριφορές οι οποίες δεν βοηθούν ούτε την επίτευξη των στόχων ούτε την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Βέβαια οι συγκρούσεις αν και αναπόφευκτες δεν είναι απαραίτητα και κακές για την επιχείρηση. Είναι ένα φυσιολογικό φαινόμενο και ως ένα σημείο είναι αποδεκτό να υπάρχουν συγκρούσεις στις επιχειρήσεις. Οι συγκρούσεις πολλές φορές οδηγούν σε καινοτόμες ιδέες και λύσεις των προβλημάτων και καθίστανται ωφέλιμες για τις επιχειρήσεις

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να ανταπεξέλθει με υπευθυνότητα απέναντι στις Ευρωπαϊκές και διεθνείς προκλήσεις και με πλήρη συναίσθηση της ευθύνης που φέρει για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων

αλλά και για την οικονομική και κοινωνική ευημερία των εργαζομένων στη χώρα μας θα πρέπει πάντα να βρίσκει τους κατάλληλους τρόπους εφαρμογής των λειτουργιών της.

Ενώ οι ανθρώπινοι πόροι εκτιμώνται από ότι έχουμε δει μέχρι τώρα ως το πλέον σημαντικό περιουσιακό στοιχείο μιας επιχείρησης, πολύ λίγες είναι ικανές να εκμεταλλευτούν πλήρως τη δύναμη τους. Είτε γιατί δεν υπάρχει κουλτούρα αξιολόγησης εντός του οργανισμού, είτε γιατί δεν υπάρχει εμπειρία ή επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης, είτε γιατί εκλείπει η εμπιστοσύνη στον εργασιακό χώρο η αξιολόγηση παραμένει ακόμη και σήμερα ένα αβέβαιο και αμφιλεγόμενο θέμα. Είναι μια έντονα συναισθηματική διεργασία που χωρίς αναπτυξιακό προσανατολισμό είναι αδύνατο να πετύχει.

Η συγκεκριμένη μελέτη αναφέρεται στη αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις διαδικασίες που την διέπουν. Μέσω της υπάρχουσας πάνω στο αντικείμενο αυτό βιβλιογραφίας και σχετικών αναφορών έγινε μια προσπάθεια προσέγγισης του θέματος. Μέσα από την θεωρητική επισκόπηση αυτή κρίνεται αναγκαίο να αναπτυχθούν κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα (ποιοτική και ποσοτική) όπως:

- Η εξέλιξη της αξιολόγησης και η χρησιμότητα της στον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.
- Η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης σε ιδιαίτερες εργασιακές ομάδες (π.χ. χειρωνακτικές εργασίες).
- Η επίδραση των συστημάτων αμοιβών στην απόδοση των εργαζομένων.
- Η επίδραση της ψυχολογίας των εργαζομένων στην απόδοση τους.
- Συγκρούσεις κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Συγκρούσεις κατά την πολιτική μισθοδοσίας.

Οι συγκεκριμένες προτάσεις εστιάζουν στον ανθρώπινο παράγοντα και στο πως μπορεί να επηρεαστεί η απόδοση του από διάφορες μεταβλητές συμπεριλαμβανομένων και των συγκρούσεων που μπορεί να προκύψουν σε διάφορες πτυχές της εργασίας του. Σκοπός των παραπάνω ερευνών είναι να αποδειχθεί πως επηρεάζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία σχετίζεται άμεσα με την

αποδοτικότητα τους και την παραγωγικότητα τους και πως μπορούν να προβλεφτούν τυχόν προστριβές στους διαφορετικούς τομείς της απασχόλησης του, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν και να χρησιμοποιηθούν προς όφελος της κάθε επιχείρησης.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Βακόλα Μ.**, (2005), *Διοικώντας τις αλλαγές*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
2. **Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι.**, (2012), *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
3. **Δημητρόπουλος Γ. Ευστάθιος.**, (1998), *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση- Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης και του εκπαιδευτικού έργου*, Τέταρτη έκδοση Εκδόσεις Γρηγόρη, Αθήνα
4. **Θεοφιλίδης, Χ.**, (1989), *Μετά-Αξιολόγηση της Αξιολόγησης των Προγραμμάτων*, Νέα Παιδεία, Τ.49, Χειμ. 1989, 53-61.
5. **Μουζα- Λαζαρίδη Α.Μ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
6. **Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν.**, (2003), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα,
7. **Ξηροτύρη- Κουφίδου Στ.**, (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων- Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσ/νίκη.
8. **Παπαδάκης Β.**, (2007), *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία*, Τόμος Α΄: Θεωρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, σελ 121
9. **Παπαλεξανδρή Ν.**, (1997) *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στην Ευρώπη*, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών - Cranfield University, Αθήνα.
10. **Παπαλεξανδρή Ν., Χαλικιάς Γ., Παναγιωτοπούλου Λ.**, (2001) *Συγκριτική έρευνα στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρωπαϊκή Ένωση*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
11. **Παπανής, Ε., & Ρόντος, Κ.**, (2007), *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζομένων*, http://eparanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html.
12. **Παπαστεφανάκη Σ.**, (2006), *Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων*, Σημειώσεις Δ.Α.Π.
13. **Πολύζος Σ.**, (2004), *Διοίκηση & Διαχείριση των Έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές*, Τόμος 1, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

14. Σαλαβού Ε.& Κυριακίδου Ο., (2010), *Μάνατζμεντ- Εταιρικές Λειτουργίες*, Εκδόσεις Rosili,
15. Σαχινίδης Α. & Ακριβός Χ., (2000) *Διοίκηση Συγκρούσεων- Προσεγγίσεις και Τεχνικές Διαχείρισης στη Σύγχρονη Επιχείρηση*, PLANT, Τεύχος 163
16. Τερζίδης, Κ., (2004), *Μάνατζμεντ-Στρατηγική Προσέγγιση*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική
17. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, σελ. 41-78
18. Τσιμπούκης, Κ., (1979), *Η Μέτρηση και η Αξιολόγηση στις Επιστήμες της Αγωγής*, Αθήνα :Ορόσημο
19. Χατζηπαντελής Π., (1999), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα,
20. Χυτήρης, Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. **Barber, A.E.**, (1998), *Recruiting Employees: Individual and Organizational Perspectives*, Sage, Thousand Oaks,
2. **Baruch, Y.**, (1996), *Self Performance Appraisal vs. Direct-Manager Appraisal: A Case of Congruence*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 11 Iss: 6, pp.50-65.
3. **Beer, M.**, (1987), *Performance Appraisal*. In J.W. Lorsch (Ed). Handbook of organizational behaviour, pp. 286-290, Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall.
4. **Boone, L., Kurtz, D.**, (2005), *Contemporary Business*, South-Western Thomson, Mason.
5. **Boudreau J. & Rynes S.**, (1985), *The role of recruitment in staff utility analysis*, Journal of Applied Psychology, 70, 354-366
6. **Bratton, J., & Gold, J.**, (2003), *Human Resource Management*, Macmillan, Hampshire.
7. **Burke R.J., Weitzel W., Weir T.**, (2006) *Characteristics of Effective Employee Performance Review and Development Interviews*, Replication and Extension, Personnel Psychology, Vol.31, Personnel, Issue 4.
8. **Campbell, J.P.**, (1993), *A theory of performance* In N. Schmitt W.C. Borman and associate (Eds), *Personnel selection in organizations*, pp.35-70, San Francisco: Jossey Bass.
9. **Campbell, J., Dunnette, M., Lawler, E., & Weick, K.**, (1970), *Managerial behaviour performance and effectiveness*, N.Y., McGraw-Hill.
10. **Campbell, R.B., & Garfinkel, L.M.**, (1996), *Strategies for Success*, HR Magazine, June 1996, pp.98-104.
11. **Cascio, W.F.**, (1995), *Managing human resources, productivity, quality of work life, profits*, New York, McGraw-Hill.
12. **Cascio W., F.**, (1998): *Managing Human Resources*, Boston, McGraw Hill Publishing Company.

13. **Chellandurai, P.**, (2006), *Human Resource Management in Sport and Recreation*, Second Edition, Human Kinetics.
14. **Cooke, F.L.**, (2000), *Human resource strategy to improve organizational performance: A route for British firms?*, Working paper 9, Economic and Social research Council Future of Work Programme, Swindon: ESRC.
15. **Dessler G.**, (2005), *Human Resource Management*, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58
16. **Dipboye R.**, (1977), *A critical review of Korman's self consistency theory of work motivation and occupational choice*, *Organizational Behavior and Human Performance*, 18, 108-126
17. **Dorfman J.**, (1961), *Thorstein Veblen and his America*, New York, Augustus M. Kelley
18. **Drucker, P.**, (1954), *The practice of Management*, Harper and Row, N.Y.
19. **Dubois, P., H.**, (1970), *A History of Psychological Testing*, Allyn & Bacon, Boston.
20. **Dulewicz, V.**, (1989), "*Performance appraisal and counseling*", in Herriot, P., *Assessment and selection in organizations: methods and practices for recruitment and appraisal*", New York, John Wiley & Sons, pp. 645-649.
21. **Ellis R. & Taylor M.**, (1983), *Role of self esteem within the job search process*, *Journal of Applied Psychology*, 1983,68, 632-640
22. **French, W.**, (1994), *Human Resources Management*, 3rd Edition Boston: Houghton Mifflin.
23. **Gerhart, B., Milkovich, G.T.**, (1990), *Organizational differences in managerial compensation and firm performance*, In S. Ahmad, R. Schroeder (Eds), *The impact of human resource management practices on operational performance: recognizing country and industry differences*: *Journal of Operations Management*, 21(2003), pp. 19-43.
24. **Gilliland St.**, (1993), *The perceived fairness of selection systems: an organizational justice perspective*, *Academy of management Review*, 18, 694-734.
25. **Gist M. Et al.**, (1992), *Self- efficacy: A theoretical analysis of its determinants and malleability*, *Academy of management Review*,17,

- 26. Gilliland St.,** (1994), *Effects of procedural and distributive justice on reactions to a selection system*, Journal of Applied Psychology, 79, 691-701
- 27. Glass, G.V.,** (Ed) (1976), *Evaluation Studies Review Annual*, V.1., Beverly Hills: Sage.
- 28. Golec, A., & Kahya, E.,** (2007), *A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection*, Computer & Industrial Engineering 52, 143-161.
- 29. Goleman D.,** (2000), *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της Εργασίας*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.
- 30. Gratton, L.,** (2000), *A real step change*. People Management, 6(6), 26-32.
- 31. Guba, E., & Lincoln, N., Y.,** (1983): *Effective Evaluation*, Jossey-Bass, Washington.
- 32. Guion, R.,** (1998), *Assessment, Measurement and Prediction for Personnel Decisions*, Mahwah, NJ, Lawrence Erlbaum and Associates.
- 33. Guttentag, M. & Struening, E.L.,** (Eds) (1975), *Handbook of Evaluation Research*, Beverly Hills: Sage.
- 34. Guttentag, M.,** (1977), *Evaluation Studies Review Annual*, V.2., Beverly Hills: Sage.
- 35. Herriot P.,** (1989), *Assessment & Selection in Organizations*. Wiley, Chichester
- 36. Hofstede, G.,** (1980), *Culture's Consequences*, Sage, Beverly Hills, CA.
- 37. Hough L.,** (2000), *Personnel Selection: Looking forward the future-Remembering the past*, Annual Review of Psychology, Annual
- 38. Huber, V. L., & Fuller, S. R.,** (1998). *Performance appraisal and compensation*. In M. Poole, & M. Warner (Eds.), *The IEBM Handbook of Human Resource Management*. London: International Thomson Business Press.
- 39. Ilgen, D.R., & Barnes-Farell, J.B.,** (1984), *Performance planning and evaluation*, Booklet in Modules in management, edited by F. Kast & J. Rosensweig, Chicago: Science Research Associates.

40. **Jackson, E.S. & Shuler, R.,** (2003), *Managing Human Resources through Strategic Partnerships*, 8th Edition, Thomson South- Western Publishing.
41. **Joinson, C.,** (2001), *Performance appraisal effectiveness* HR Magazine, March, pp. 38-41.
42. **Levin, H.Z.,** (1986), *Performance appraisal at work*, Vol.63 (6), pp. 63-71.
43. **Levinson, H.,** (1970), *Management by whose objectives?* Harvard Business Review 44:4, July-August: 125-34.
44. **MacLean, J.C.,** (2001), *Performance Appraisal for Sport and Recreation Managers*, Human Kinetics.
45. **Mathis, R., & Jackson, J.,** (2000). *Human Resource Management*. South – Western Thompson Learning, U.S.A
46. **Mescon M., Bovee C., Thill J.,** (1999), *Business Today*, Prentice Hall, New Jersey.
47. **Mondy W., Noe R., Premeaux S.,** (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall,
48. **Mondy, R., W., & Noe, R., M.,** (2005), *Human Resources Management*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall.
49. **Moulder, E.,** (2001), *Performance Appraisal for Local Government Employees: Programs and Practices*, Special Data Issue, Washington DC, International City Managers Association.
50. **Mulvie, A., McDougall, M.,** (1990), *Human Resource Management in Practice: Selected Cases*, Chartwell- Bratt, Sweden.
51. **Murphy K.,** (1986), *When your top choice turns you down: Effects of rejected offers on utility of selection tests*, Psychology Bulletin, 99, 133-138.
52. **Murphy, K.R., & Cleveland, J.N.,** (1991), *Performance Appraisal: An organizational perspective*, Boston, MA: Allyn & Bacon.
53. **Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P.,** (2007), *Human Resource Management: Gaining a competitive advantage*, Τόμος Β, Εκδόσεις Παπαδάκη, Αθήνα.
54. **Osborne, D., Gaebler, T.,** (1992), *Reinventing Government*, Reading, MA: Addison-Wesley.

55. **Pearn M. & Kandola R.**, (1988), *Job Analysis: A Practical Guide for Managers*, IPM, London.
56. **Pfeffer J.**, (1994), *Competitive Advantage through people*, Harvard Business School Press, Boston M.A., 1994
57. **Rahim M.A.**, (1993), *Toward a theory of managing organizational conflict*, International Journal of Conflict Management, 13(3), 206-235
58. **Randell, G.**, (1994), *Employee appraisal*, in Sisson, K. (Ed.), *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*, Blackwell, Oxford, pp. 221-52.
59. **Rendero, T.**, (1980), *Performance appraisal practices*, Personnel Vol 57 (6), pp. 4-12.
60. **Robertson I. & Smith M.**, (1989), *Personnel selection methods*. In M. Smith & Robertson (Eds), *Advances in selection and assessment*, Chichester, England: Wiley.
61. **Runde, C.E., & Flanagan, T.A.**, (2007), *Becoming a conflict competent leader: How you and your organization can manage conflict effectively*, Centre for Creative Leadership, John Wiley & Sons, Inc.
62. **Salk, J. E., Brannen, M. Y.**, (2000), *National culture, networks and individual influence in a multinational management team*, Academy of Management Journal, 43(2), pp. 191-202
63. **Sashkin, M.**, (1986), *Becoming a visionary leader: A guide for understanding and developing visionary leadership*, Bryn Mawr, PA: Organization Design and Development.
64. **Sashkin, M.**, (1981), *Assessing Performance Appraisal*, San Diego, California.
65. **Schuler, R.S. & Jackson, S.E.**, (1996), *Human Resource Management: Positioning for the 21st Century*. Sixth Edition, West Publishing Company, New York.
66. **Sherman, A.**, (1998), *Managing Human Resources*, South- Western, Ohio.
67. **Smither, R.D.**, (1998), *The psychology of work and human performance*, 3th Edition, N.Y.: Longman.
68. **Snell S. & Bohlander G.**, (2007), *Human Resource Management*, International Thomson Publishing Company.

- 69. Spence, J.R., & Keeping, L. M.,** (2010), *The impact of non-performance information on ratings of job performance: A policy- capturing approach*, Journal of Organizational Behaviour, 31, 587-608.
- 70. Strebler M, Robinson D and Heron P.,** (1997), *Getting the Best Out of Your Competencies*, Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.
- 71. Van Yperen, N., & Hagedoorn, M.,** (2003), *Do high job demands increase intrinsic motivation or job strain or both? The role of job control and social support*, Academy of Management, Journal, Vol 46, No 3.
- 72. Verma, A., DeNisi, A.S., & Peters, L.H.,** (1996), *Interpersonal Affect and Performance Appraisal: A field study*, Personnel Psychology, 49, pp. 341-360.
- 73. Werther, W., B. & Davis, J. K.,** (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition, Irwin McGraw-Hill.
- 74. Wiese D. Et al.,** (1998), *The evolution of the performance appraisal process*, Journal of management History, vol.4. No 3, pp.233-249.
- 75. Wilson, J.P., & Western, S.,** (2000), *Performance Appraisal: An Obstacle to Training and Development?* Journal of European Industrial Training, 24/7, 384-390.
- 76. Worthen, B.R. & Sanders, J.R.,** (1987), *Educational Evaluation. Alternative Approaches and Practical Guidelines*, N.Y.: Longman.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

1. (<http://e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology>)
2. (<http://www.plant-management.gr/index.php?id=137>)