



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Αξιολόγηση και Επιβράβευση Ανθρώπινου Δυναμικού
στις Ελληνικές Επιχειρήσεις»

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Σοφία Παναγιωτοπούλου του Χαραλάμπους

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ

Κ. Ιωάννα Γλύκου

Αθήνα, Ιούνιος 2014



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**«Αξιολόγηση και Επιβράβευση Ανθρώπινου Δυναμικού
στις Ελληνικές Επιχειρήσεις»**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Σοφία Παναγιωτοπούλου του Χαραλάμπους

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ

Κ. Ιωάννα Γλύκου

Αθήνα, Ιούνιος 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	Σελ.	3
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	>>	5
ΠΕΡΙΛΗΨΗ ΣΤΗΝ ΑΓΓΛΙΚΗ	>>	6
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	>>	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	>>	8
ΜΕΡΟΣ Α΄	>>	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	>>	10
1.α ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	10
1.β ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	13
1.γ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	>>	14
1.δ ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	17
1.ε ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	19
1.στ ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	21
1.ζ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	>>	28
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	>>	30
2.α ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ	>>	30
2.β ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ	>>	31
2.γ ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	>>	33
2.δ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ	>>	34
2.ε ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ	>>	36
2.ε.i. ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	>>	36
2.ε.ii. ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	>>	36
2.ε.iii. ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	>>	39
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	>>	40
ΜΕΡΟΣ Β΄	>>	41
ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ	>>	41
ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	>>	41
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ RAΥCΑΡ Α.Ε.	>>	43
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	>>	43

ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ	>>	45
ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ	>>	45
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	>>	47
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ		
COSMOS BUSINESS SYSTEMS (C.B.S.) A.E.B.E.	>>	49
ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	>>	49
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	>>	50
ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	>>	50
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ ΠΕΡΙΠΤ/ΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ	>>	52
ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	>>	54
ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ	>>	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	>>	56
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	>>	58

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σημαντικό παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης, προσδίδοντας σε αυτήν συγκριτικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της.

Η παρούσα διατριβή προσεγγίζει την έννοια της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων μέσα από το πρίσμα της Αξιολόγησης και της Επιβράβευσης του προσωπικού στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις.

Ως Αξιολόγηση νοείται η μελέτη της απόδοσης των εργαζομένων, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, από τη Διοίκηση, μέσω διαφόρων μεθόδων, οι οποίες αναλύονται θεωρητικά, ενώ η επιβράβευση προκύπτει ως αποτέλεσμα καλών επιδόσεων, άρα κατ' επέκταση ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης, και προσεγγίζεται και αυτή θεωρητικά.

Αναπτύσσονται επίσης οι κριτικές προσεγγίσεις τόσο της αξιολόγησης όσο και της ανταμοιβής, ενώ το ερευνητικό μέρος της διατριβής στηρίζεται σε δύο περιπτώσιολογικές μελέτες επιτυχημένων εταιρειών που δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό τους.

ABSTRACT

Human resources are critical to the success of a business, by giving it a comparative advantage over its competitors. The present thesis approaches the concept of human resource management through the prism of Assessment and Rewarding of staff in modern Greek businesses.

In the present study, Evaluation means the study of employee performance at regular intervals by management, through various methods, which are analyzed theoretically, whereas the rewards arising as a result of good performance and thereby by extension as a result of the evaluation, and approached also theoretically .

Critical reviews are presented of approaches both in the areas of evaluation and reward, while the research part of the thesis is based on two case studies of successful companies which emphasize human resources.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να ευχαριστήσω κατ' αρχήν την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Ιωάννα Γλύκου για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγησή της καθώς και για την αμέριστη κατανόηση και υπομονή της.

Επίσης ένα τεράστιο ευχαριστώ στον ιδρυτή της Raycar A.E. κο Κωνσταντίνο Αποστολίδη ο οποίος χωρίς δεύτερη σκέψη μου αφιέρωσε τον χρόνο του και τη βοήθειά του για την εκπόνηση της διατριβής αυτής.

Θερμές ευχαριστίες στην κα Πένυ Παπανικολοπούλου για τις συμβουλές και την τεχνογνωσία της και βεβαίως στον αγαπημένο μου πατέρα για την τόσο σημαντική προς εμένα ηθική αλλά και υλική του συμπαράσταση για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Τέλος, ένα απεριόριστο ευχαριστώ μαζί με τη συγγνώμη μου στην οικογένειά μου, στο σύζυγό μου Σταύρο και τα παιδιά μας Γιάννη, Ελένη και Κωνσταντίνο που με ενθάρρυναν και συνέβαλαν στην προσπάθειά μου όλον αυτόν τον καιρό με ανοχή και εγκαρτέρηση, όντες για μένα έμπνευση και στήριγμα.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων αναδεικνύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητά του δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στην βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη αποτελεσμάτων υψηλότερου επιπέδου.

Στην προσπάθειά τους οι επιχειρήσεις να μεγιστοποιήσουν τον κύκλο εργασιών τους και να καταλάβουν μεγαλύτερο μερίδιο επιρροής στην αγορά, αναζητούν άριστους εργαζόμενους, τους οποίους αξιολογούν σύμφωνα με τη φιλοσοφία της εταιρείας και ανταμείβουν ποικιλοτρόπως ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης που ακολουθούν, προκειμένου αυτοί να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους για το καλό του οργανισμού.

Με την παρούσα διατριβή επιχειρείται μία προσέγγιση των μεθόδων αξιολόγησης και ανταμοιβής στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, με δεδομένη πάντα την τρέχουσα οικονομική συγκυρία.

Η διατριβή είναι από δύο (2) μέρη: Το πρώτο μέρος αφορά στην παράθεση και κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας, ενώ στο δεύτερο μέρος παρουσιάζονται οι περιπτωσιολογικές μελέτες δύο επιτυχημένων ελληνικών εταιρειών. Το πρώτο μέρος αποτελείται από δύο (2) κεφάλαια. Ειδικότερα, το πρώτο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην Αξιολόγηση του προσωπικού. Γίνεται μία ιστορική αναδρομή στην έννοια και εφαρμογή της αξιολόγησης διεθνώς και στη συνέχεια προσεγγίζεται θεωρητικά αναπτύσσοντας τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης που έχουν εφαρμοσθεί παγκοσμίως, τους παράγοντες που εμπλέκονται και επηρεάζουν την αξιολόγηση, ενώ ακολουθεί μία κριτική προσέγγιση αυτής, όσον αφορά στα πιθανά σφάλματα που μπορεί να ανακύψουν στην πορεία και να την αμφισβητήσουν. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η Επιβράβευση του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται μία σύνδεση της Αξιολόγησης με την ανταμοιβή και στη συνέχεια αναλύονται οι στόχοι των συστημάτων ανταμοιβής προκειμένου να είναι δελεαστικά και επιτυχημένα. Ακολουθεί η παράθεση των παραγόντων που διαμορφώνουν τα συστήματα ανταμοιβών και κατόπιν προσεγγίζονται θεωρητικά τα διάφορα συστήματα επιβράβευσης. Το πρώτο μέρος καταλήγει σε συμπεράσματα σχετικά με τις θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τη μεθοδολογία που εφαρμόστηκε στην εκπόνηση της παρούσας διατριβής και αποτελείται από δύο (2) κεφάλαια. Πιο συγκεκριμένα, επελέγησαν

δύο (2) πολύ επιτυχημένες και διαρκώς αναπτυσσόμενες ελληνικές επιχειρήσεις, η Raycap A.E. και η Cosmos Business Systems (C.B.S.) A.E.B.E., οι οποίες έχουν επεκτείνει τη δραστηριότητά τους διεθνώς. Λόγω της έλλειψης χρόνου από την πλευρά των επιχειρηματιών, ως μέθοδος έρευνας επελέγη η συνέντευξη, υποβάλλοντας αυτούς σε μία σειρά ερωτήσεων ελεύθερου και γενικότερου περιεχομένου, οι οποίες αποτέλεσαν τη βάση για τη διεξαγωγή περαιτέρω ενδιαφέρουσας συζήτησης με πιο εξειδικευμένα ερωτήματα που ακολούθησαν. Στο τέλος αναπτύσσονται τα συμπεράσματα και οι προβληματισμοί μας.

Τέλος, η διατριβή ολοκληρώνεται με γενικότερα συμπεράσματα και με προτάσεις για μελλοντική διερεύνηση. Επιγραμματικά, το γενικό συμπέρασμα στο οποίο καταλήγει η διατριβή είναι ότι στις δύο περιπτώσιολογικές μελέτες που αναπτύσσονται εφαρμόζεται τακτικά η αξιολόγηση, το προσωπικό επιβραβεύεται για τις υψηλές επιδόσεις του, σε περίπτωση κακής απόδοσης επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης αποχωρεί ο εργαζόμενος που δεν προσαρμόζεται.

Συνοψίζοντας, δεδομένης της τρέχουσας δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας που βιώνει η χώρα μας, και της γενικότερης μεψιμοιρίας που επικρατεί, οφείλουμε να παραδεχτούμε ότι η μελέτη αξιολόγησης και κυρίως ανταμοιβής στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις αποτέλεσε ένα αρκετά δύσκολο πόνημα, τόσο ως προς την εξεύρεση επιτυχημένων εταιρειών οι οποίες θα ήταν και πρόθυμες να μας παραχωρήσουν συνεντεύξεις, όσο και ως προς την αναζήτηση ικανοποιημένων εργαζομένων οι οποίοι πραγματικά ανταμείβονται για την προσπάθεια και την αποτελεσματικότητά τους. Ωστόσο, η εξασφάλιση των συνεντεύξεων από τους επικεφαλής των δύο παρουσιαζόμενων επιχειρήσεων, οι οποίες είναι ήδη επιτυχημένες, με διεθνή παρουσία, και συνεχή ανάπτυξη, μας παρέχει αρκετή ικανοποίηση και την αίσθηση ότι ο στόχος της παρούσας διατριβής επετεύχθη αρκετά αποτελεσματικά.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Ως αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων νοείται η σταδιακή διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί, ιδιωτικοί ή δημόσιοι, αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των υπαλλήλων και στελεχών τους. Όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, με αντικειμενικότητα και καλή διάθεση τόσο από τους κρινόμενους όσο και από τους κριτές, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση.

1.α) ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι ρίζες της έννοιας της αξιολόγησης βρίσκονται στην Αρχαία Κίνα του 2000 π.Χ. όπου το Κράτος υποχρέωνε υπονήφιους κρατικούς λειτουργούς να περάσουν από σειρά εξετάσεων για να μετρηθεί η ικανότητά τους (Νικόλαος Χατζηβασιλείου 2012).

Στην Αρχαία Ελλάδα, ο Σωκράτης εφάρμοζε τη μέθοδο της προφορικής αξιολόγησης ως μέσο διδασκαλίας (Fitzpatrick et al. 2004).

Αργότερα, τον 3^ο αιώνα μ.Χ. ο Κινέζος Φιλόσοφος Sin Yu κατηγόρησε τους αξιολογητές της Δυναστείας των Wei για μεροληψία σε σχέση με τους εργαζόμενους, τους οποίους έκριναν, κατ' αυτόν, όχι με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους αλλά με βάση τις προσωπικές τους συμπάθειες ή αντιπάθειες.

Στον Δυτικό κόσμο η πρώτη σύνδεση της αμοιβής σε σχέση με την απόδοση πρωτοεμφανίσθηκε κατά τον 16^ο και 17^ο αιώνα. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση της σκληρής δουλειάς γινόταν σύμφωνα με την οικονομική επιτυχία που έφερνε και βεβαίως τη θεωρούσαν ως αυτοθυσία στην υπηρεσία του Θεού (Heneman 1992).

Η πρώτη βιομηχανική θεώρηση της αξιολόγησης στην Ευρώπη έκανε την εμφάνισή της στις αρχές τους 1800, στη Βαμβακουργία του Robert Owens στο New Lanark στη Σκωτία, όπου χρησιμοποιήθηκαν ξύλινοι κύβοι διαφορετικών χρωμάτων για να υποδηλώσουν τα διαφορετικά επίπεδα αξίας των υπαλλήλων. Όταν άλλαζε η απόδοση ενός εργαζομένου άλλαζε και το χρώμα του κύβου που αντιστοιχούσε στο όνομά του στον σταθμό εργασίας.

Στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, η πρώτη επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης εμφανίσθηκε το 1813 από τον Αμερικανικό Στρατό (Randell 1994). Ο Στρατηγός Lewis Cass χρησιμοποίησε για πρώτη φορά την αξιολόγηση των

στρατιωτών διαχωρίζοντάς τους σε «καλός χαρακτήρας» για όσους είχαν υψηλό βαθμό απόδοσης και «άξιος περιφρόνησης απ' όλους» για όσους είχαν χαμηλό βαθμό απόδοσης.

Στις Δημόσιες Υπηρεσίες της Αμερικής η πρώτη εκτίμηση της απόδοσης και της αξίας των εργαζομένων άρχισε το 1890 (Huber and Fuller, 1998).

Η ανάπτυξη της διαδικασίας μέτρησης της απόδοσης άρχισε κατά την περίοδο της Βιομηχανικής Επανάστασης, οπότε ο όρος «φιλοσοφία της αμοιβής για την απόδοση» μετατράπηκε σε «επίσημη οργανωτική πολιτική και ενός συστηματικού συστήματος αξιολόγησης». Χαρακτηριστικά, ο Taylor στις ΗΠΑ του 1911 διατυπώνει τα εξής: «ο πιο αντικειμενικός στόχος του εργατικού δυναμικού αλλά και της διοίκησης πρέπει να είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη κάθε εργαζόμενου στον οργανισμό έτσι, ώστε αυτός να επιτύχει (με γρήγορο ρυθμό και μέγιστη αποτελεσματικότητα) το υψηλότερο επίπεδο εργασίας που επιτρέπουν οι φυσικές ικανότητές του».

Στη Γαλλία ο Henri Fayol περιέγραψε ότι τα καθήκοντα ενός στελέχους περιλαμβάνουν οπωσδήποτε την οργάνωση της εργασίας, τη διοίκηση των εργαζομένων και τον συντονισμό της απόδοσης.

Σε κάθε περίπτωση, Taylor και Fayol υποστήριξαν τη χρησιμότητα των μελετών που σχετίζονται με τον χρόνο και την κίνηση για να καθορίσουν έναν άριστο σχεδιασμό εργασίας και αμοιβών βασιζόμενες στην άμεση παραγωγή (Huber & Fuller 1998).

Το 1963 ο Βρετανός Cronback στη μελέτη του «Course Improvement Through Evaluation» ζήτησε από τους εκπαιδευτικούς να μετρήσουν την πραγματική και ουσιαστική μόρφωση και όχι την απλή και στεία γνώση.

Ωστόσο, η πρώτη επιστημονική μελέτη της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων επιχειρήθηκε από μία ομάδα Οργανωτικών Ψυχολόγων του Πανεπιστημίου Carnegie – Mellon των ΗΠΑ, οι οποίοι κατά τη διάρκεια του Πρώτου Παγκοσμίου Πολέμου, ανέπτυξαν τη μέθοδο «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό», σύμφωνα με την οποία κάθε άτομο της ομάδας εργασίας συγκρίνεται με όλα τα άτομα της ομάδας για να προκύψει μία αριθμητική εκτίμηση της ικανότητας. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι χρησιμοποιεί ένα γενικό υποκειμενικό κριτήριο για τους αξιωματικούς, το οποίο είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί στους εκτιμητές των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, όπου για έναν αξιολογητή μπορεί να είναι υψίστης σημασίας κριτήριο η ηγετική ικανότητα, ενώ για κάποιον άλλο η ικανότητα πωλήσεων.

Η μέθοδος «Σύγκριση Αξιωματικού με Αξιωματικό» υπήρξε ο προάγγελος των μετέπειτα θεωρητικών προσεγγίσεων μεθόδων Αξιολόγησης, όπως είναι η μέθοδος της Κατάταξης, της Σύγκρισης κατά Ζεύγη και της Υποχρεωτικής Επιλογής (Randell 1994).

Προσπαθώντας να ξεπεράσει τα όποια μειονεκτήματα της ανωτέρω μεθόδου, κάνει την εμφάνισή της το 1930 η Γραφική Κλίμακα Αξιολόγησης, η οποία ξεπερνά τις συγκρίσεις μεταξύ των ατόμων και απαιτεί την απόλυτη κρίση των προσωπικών χαρακτηριστικών που συνδέονται με εκείνα τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση. Κατά την μέθοδο αυτή, οι κρίσεις καταγράφονται με αριθμητικές κλίμακες αξιολόγησης.

Το 1940 αναπτύσσεται η τεχνική των Κρίσιμων Γεγονότων (Critical Incidents). Ως πρώτο βήμα ανάπτυξης ενός οργάνου εκτίμησης οι ειδικοί δημιούργησαν κρίσιμα γεγονότα αποτελεσματικής και μη αποτελεσματικής απόδοσης της εργασίας (Flanagan 1949).

Κατά τη διάρκεια του Δευτέρου Παγκοσμίου Πολέμου, το ενδιαφέρον μετατοπίστηκε από την αξιολόγηση της απόδοσης στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας του οργανισμού ως συνόλου και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων. Τότε κάνει την εμφάνισή της η μέθοδος της Διοίκησης Διά Στόχων (Management By Objectives/MBO). Είναι η μέθοδος που ευθυγραμμίζει τους στόχους των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και το αντίστροφο. Η απόδοση κρίνεται πλέον με βάση τα αποτελέσματα και την παραγωγή και όχι με βάση τη συμπεριφορά.

Την ίδια περίοδο έγινε η πρώτη πλέον προσπάθεια για τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου μοντέλου αξιολόγησης της απόδοσης. Ο Robert Werry το 1957 παίρνοντας σα βάση μια σειρά σχεδίων για τον αμερικανικό στρατό εισήγαγε τη μέθοδο της αξιοπιστίας για να αναπτύξει ένα μαθηματικό μοντέλο για τη διαδικασία της αξιολόγησης. Έτσι δημιουργήθηκε ένα αριθμός μοναδικών και δοκιμασμένων θεωρημάτων σχετικά με τις προκαταλήψεις της αξιολόγησης, ο οποίος περιλαμβάνει τη διαδικασία της εκτίμησης και την υποκίνηση του εκτιμητή. Τα συμπεράσματα της θεωρίας του Werry επικεντρώθηκαν στα φυσικά χαρακτηριστικά της κλίμακας εκτίμησης που αφορούν στην αξιοπιστία των εκτιμήσεων, στο χρονικό διάστημα κατά το οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση, στον αριθμό και το είδος των αξιολογητών, καθώς στις μεθόδους ελέγχου των προκαταλήψεων αξιολόγησης.

Το έργο του Robert Werry έμεινε στην αφάνεια μέχρι τη δεκαετία του 1980. Ωστόσο ώθησε πολλούς επιστήμονες στη δημιουργία νέων θεωρητικών προσεγγίσεων που αφορούν στο κοινωνικό – πολιτικό πλαίσιο μέσα στο οποίο διενεργούνται οι αξιολογήσεις και στις αποφάσεις που λαμβάνονται εντός αυτού.

Το 1981 ο Daniel Stufflebeam πρότεινε ως μοντέλο αξιολόγησης για τις ανάγκες της Βιομηχανίας το μοντέλο CIPP (Context, Input, Process, Product).

Πάντως από το 1990 κι έπειτα η πλειοψηφία των μεγάλων επιχειρήσεων (περίπου το 80 – 90%) στις ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιούν μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων τους (Huber & Fuller 1998)¹.

1.β) ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Δεδομένου ότι η αξιολόγηση ως διαδικασία εμπλέκει σε μεγάλο βαθμό τον συναισθηματικό παράγοντα στην επιχειρηματική τακτική έχει γίνει αντικείμενο αμφισβήτησης τόσο από τους μελετητές της όσο και από τους εμπλεκόμενους σε αυτήν, αξιολογητές και αξιολογούμενους. Πρόκειται για την πλέον αμφιλεγόμενη και λιγότερο δημοφιλή λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων (Bratton & Gold 2003).

Πιο συγκεκριμένα, από το 1957 ο MacGregor είχε τονίσει ότι τα στελέχη δυσφορούν στη διαδικασία της αξιολόγησης διότι καλούνται να βαθμολογήσουν τους υφισταμένους τους ως «αλάνθαστοι κριτές», ενώ το 1970 ο Levinson διατύπωσε την άποψη ότι τα στελέχη θεωρούν την αξιολόγηση ως εχθρική και επιθετική πράξη έναντι των υπαλλήλων τους, με αποτέλεσμα να τους δημιουργείται έντονο το συναίσθημα της ενοχής.

Η Patricia King, αναφέρει το 1989 ότι το μέσο στέλεχος πολλών εταιρειών πιστεύει ότι η καλύτερη επιλογή του προϊσταμένου του θα ήταν να καταργήσει το εν λόγω σύστημα.

Την ίδια χρονιά ο Barlow αποφαινεται ότι «τα ανώτερα στελέχη γενικότερα δεν φαίνεται να αρέσκονται στην ιδέα του ότι πρέπει να γίνει αξιολόγηση, οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να την εμπιστεύονται και τα στελέχη τα υπεύθυνα για το προσωπικό και τους ανθρώπινους πόρους, ως φρουροί της πολιτικής ανάπτυξης και προόδου της επιχείρησης, πρέπει να επιβλέπουν και να φροντίζουν για την απόδοση των εργαζομένων.».

Σύμφωνα με τον Deming το 1998, οι επιστήμονες πιστεύουν ότι η αξιολόγηση προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, οι οποίοι διακατέχονται από δυσάρεστα συναισθήματα όπως πικρία, αποθάρρυνση, αίσθημα κατωτερότητας και έλλειψη ενδιαφέροντος για δουλειά, για αρκετές εβδομάδες μετά την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων, με άμεση συνέπεια την τροχοπέδηση της απόδοσής τους. Παράλληλα θεωρεί ότι η αξιολόγηση όταν προσεγγίζεται με καθαρά οικονομικούς και αριθμητικούς όρους αποτελεί μία από τις πέντε «θανατηφόρες ασθένειες» για μια επιχείρηση. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται την αξιολόγηση ως μέσο τιμωρίας για τυχόν μη ικανοποιητική απόδοσή τους αυτομάτως τηρούν αμυντική στάση με αποτέλεσμα να δημιουργείται φαύλος

κύκλος. Όταν οι εργαζόμενοι, όμως, αισθάνονται και γνωρίζουν ότι η αρνητική αξιολόγηση συνοδεύεται από διάθεση και προτάσεις βελτίωσης, ενώ ο ρόλος του αξιολογητή είναι υποβοηθητικός για την ανάκαμψη τόσο των ίδιων όσο και της επιχείρησης, τότε εμφανίζονται πιο ήρεμοι και θετικά διακείμενοι απέναντι στην όλη διαδικασία (Fedor et al. 1989).

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με το όποιο αποτέλεσμα της αξιολόγησης (θετικό ή αρνητικό) αν τους δίνεται η δυνατότητα να μιλήσουν ελεύθερα με τους κριτές τους και να συζητήσουν την απόδοσή τους, ώστε να δώσουν τη δική τους εξήγηση για το αποτέλεσμα της διαδικασίας αλλά και τις δικές τους προτάσεις για βελτίωση. Είναι έτσι πιθανότερο να σταθούν πιο ικανοί να επιτύχουν τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης του οργανισμού (Nemeroff & Wexley, 1979).

Είναι επίσης σημαντικό, για την αρτιότερη εφαρμογή της αξιολόγησης, οι αξιολογητές να είναι εξοικειωμένοι με τις εφαρμοζόμενες τεχνικές και καλά πληροφορημένοι για την εργασία του αξιολογούμενου, ώστε να αποπνέουν εγκυρότητα και αξιοπιστία (Bannister 1986). Τηρουμένων των ανωτέρω συνθηκών, ο αξιολογούμενος θεωρεί την εφαρμοζόμενη μεθοδολογία σωστή και δίκαιη, ενώ αποφεύγονται οι έντονες αμφισβητήσεις του αποτελέσματος.

1.γ) ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Προτού αναπτύξουμε τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ελληνικές επιχειρήσεις, θα πρέπει να προσεγγίσουμε την έννοια της απόδοσης². Πολλοί ερευνητές προσπάθησαν να ορίσουν θεωρητικά την έννοια απόδοσης προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999) «απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου». Ο Kane το 1996 διατύπωσε την άποψη ότι η απόδοση είναι κάτι που ο άνθρωπος αφήνει πίσω του και το οποίο υπάρχει εκτός από το σκοπό. Όσον αφορά στους Bernadin et al (1995), αυτοί πιστεύουν ότι πρόκειται για το αποτέλεσμα της εργασίας γιατί αυτό συνδέεται στενά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την ικανοποίηση των πελατών και την οικονομική συμβολή, ενώ ο Cambell (1990) προσεγγίζει την απόδοση ως συμπεριφορά και την αποσυνδέει από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να διαφοροποιηθούν από διάφορους παράγοντες του συστήματος.

Όσον αφορά στην αξιολόγηση πλέον της απόδοσης του προσωπικού, αυτή προσεγγίζεται ποικιλοτρόπως από διάφορους επιστήμονες. Έτσι, οι Field & Holley (1982) και De Vries et al. (1986) θεωρούν την αξιολόγηση της απόδοσης ως ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών που σχετίζονται με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων, με στόχο να αξιολογήσει την παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε ο ίδιος, η επιχείρηση και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό. Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης προσδιορίζεται η αξία των ατόμων σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα αλλά και μεταξύ τους. Πρακτικά, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μία διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το βαθμό ανταπόκρισης ενός υπαλλήλου στην εργασία του αλλά και το βαθμό αποτελεσματικότητά του σε σχέση με συναδέλφους του της ίδιας ομάδας εργασίας (Φαναριώτης 1990). Ο Townley (1992) παρουσιάζει την αξιολόγηση ως μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών προκειμένου να ληφθούν σωστές αποφάσεις ως προς την ορθή κατανομή των πόρων της εταιρείας. Ως διαδικασία συλλογής πληροφοριών για τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του ατόμου ερμηνεύουν την αξιολόγηση οι Bratton & Gold (2003) ενώ οι Byars & Rue (2003) την προσεγγίζουν ως τον βαθμό επίτευξης των έργων που πρέπει να ολοκληρώσει ο εργαζόμενος. Μια πιο σφαιρική ερμηνεία της αξιολόγησης δίνουν οι Mathis & Jackson (2000) οι οποίοι θεωρούν ότι αυτή είναι η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά κάνει την εργασία του ο εργαζόμενος σε σχέση με κάποια καθορισμένα πρότυπα, αλλά και με τους συναδέλφους του, σε συνδυασμό με τη γνωστοποίηση αυτής της πληροφορίας στον ίδιο. Οι Jackson & Schuller (2003) εμπλέκουν σ' αυτή τη διαδικασία όχι μόνο τους προϊσταμένους, αλλά και τους υφισταμένους, και τους ίδιους τους αξιολογούμενους (αυτοαξιολόγηση) αλλά και τρίτους, ενώ κατά τους Mondy et al. (1999) πρόκειται για μια δομημένη τυπική διαδικασία που σκοπό έχει την ανασκόπηση και αποτίμηση τόσο της ατομικής όσο και της ομαδικής απόδοσης στην εργασία. Ο North το 2002 τονίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί ως «μια οργανωμένη επίσημη αλληλεπίδραση μεταξύ ενός κατώτερου στελέχους και ενός επόπτη, που λαμβάνει συνήθως τη μορφή μιας περιοδικής συνέντευξης στην οποία η απόδοση εργασίας του υφισταμένου εξετάζεται και συζητείται, για τον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνάμεων, καθώς επίσης και των ευκαιριών για τη βελτίωση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων». Τέλος, ο Konobear (2002) θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία επίσημη μέτρηση και εκτίμησης των συμπεριφορών που είναι σχετικές με την απασχόληση καθώς των αποτελεσμάτων τους,

προκειμένου να καθορισθεί πόσο παραγωγικός είναι ο συγκεκριμένος εργαζόμενος και το περιθώριο βελτίωσής του.

Για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης πολλοί θεωρητικοί έχουν τοποθετηθεί και αναπτύξει θεωρίες, όπως ο Hansen το 2002, οι Longebecke & Fink (1999), ο Randel το 1994. Ωστόσο, πέραν των εκφραστικών κυρίως διαφοροποιήσεών τους, η ουσία της μεθοδολογίας που πρέπει να ακολουθηθεί για να δημιουργηθεί μια αξιόπιστη τεχνική αξιολόγησης είναι κοινή και συνοψίζεται στα εξής βήματα:

1) Κατ' αρχήν πρέπει να γίνει ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης (υπό κρίση) θέσης (job analysis) κι αυτό γιατί πολύ απλά, οφείλουμε, πριν κρίνουμε την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου, να γνωρίζουμε με σαφήνεια τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν να κάνει. Η ανάλυση αυτή έχει ως στόχο να καθορίσει τα καθήκοντα μια συγκεκριμένης θέσης, τον τρόπο συμπεριφοράς, να μελετήσει τους οικονομικούς πόρους που προβλέπεται να δαπανηθούν γι' αυτή, καθώς και να προσδιορίσει τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την άρτια ολοκλήρωση της ζητούμενης εργασίας. Στις περισσότερες περιπτώσεις, το συγκεκριμένο βήμα είναι σχετικά εύκολο γιατί η ανάλυση θέσης εργασίας έχει γίνει κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης.

2) Στη συνέχεια πρέπει να προτυποποιηθούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που απαιτούνται για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας, και βεβαίως να σταθμισθούν αυτά ανάλογα με το βαθμό συμβολής τους στην επιτυχία. Η στάθμιση αυτή μπορεί να γίνει είτε κατ' εκτίμηση είτε σε σχέση με τη συμβολή τους στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

3) Τέλος πρέπει να εντοπισθούν οι τρόποι μέτρησης ή οι μέθοδοι αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθούν, αφού πρώτα αποφευχθούν ή ξεπεραστούν τα πιθανά σφάλματα που μειώνουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης (Ξυροτήρη 2001).

Επιπλέον, η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού επηρεάζεται και από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι οι εξής:

A) ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Πρόκειται για τις εργατικές ενώσεις και τη Νομοθεσία.

B) ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ: Ως τέτοιοι νοούνται η κουλτούρα της επιχείρησης και η ολοένα αυξανόμενη χρήση ομάδων για την εκτέλεση των εργασιών (Mondy et al. 1999).

Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διακατέχεται από τα εξής χαρακτηριστικά:

α) Αντικειμενικότητα. Θα πρέπει να είναι δομημένο κατά τέτοιον τρόπο ώστε να αποκλείονται οι προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες.

β) Απλότητα. Θα πρέπει οι εξεταζόμενοι παράγοντες να είναι απλοί ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτούς όχι μόνο οι αξιολογούμενοι όσο και οι αξιολογητές.

γ) Σαφήνεια. Η διατύπωση των επιμέρους ερωτήσεων να είναι σαφής και κατανοητή σε όλους.

δ) Προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες. Πρέπει το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης να είναι προσαρμοσμένο στις απαιτήσεις της κάθε θέσης, πράγμα που προϋποθέτει γνώση τόσο της εργασίας όσο και των συνθηκών της από τον αξιολογητή.

ε) Εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων. Όπως αναφέραμε και παραπάνω, η αξιολόγηση είναι η πλέον αμφιλεγόμενη δραστηριότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων. Η ένθερμη υποστήριξη από τους συμμετέχοντες επιτυγχάνεται πολύ εύκολα όταν συντρέχουν όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά.

στ) Προσαρμοστικότητα. Μετά την εξαγωγή των συμπερασμάτων, θα πρέπει το ίδιο το σύστημα να προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τόσο των ατόμων όσο και της εταιρείας (Κανελλόπουλος 1979).

1.δ) ΣΚΟΠΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η Διαδικασία Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού αποβλέπει κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση. Συνοπτικά οι Jackson & Schuler το 2003 τόνισαν ότι οι σκοποί της αξιολόγησης της απόδοσης είναι α) η εξύψωση της παρακίνησης των εργαζομένων, β) η βελτίωση της παραγωγικότητας αυτών και γ) η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης. Αναλυτικότερα, οι βασικοί σκοποί που εξυπηρετεί ένα σύστημα αξιολόγησης είναι οι εξής³:

- Η δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζόμενους
- Η μέγιστη απόδοση για όλη την επιχείρηση
- Η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ταυτόχρονα με τους γενικούς στόχους της εταιρείας
- Η δημιουργία ικανοποιητικού κλίματος συνεργασίας μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων της
- Η διευκόλυνση του προσδιορισμού κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών
- Η καθιέρωση της εργασιακής ειρήνης

- Η στήριξη των δίκαιων αμοιβών
- Η δημιουργία κινήτρων που υποκινούν τον εργαζόμενο
- Η υποστήριξη κατά τη λήψη αποφάσεων για συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού
- Η διαπίστωση ισχυρών πλευρών και αδυναμιών καθενός από τους αξιολογούμενους
- Η δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων
- Η μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών προς τους πελάτες
- Η θέσπιση στόχων κοινώς αποδεκτών από τη Διοίκηση και τους εργαζόμενους για την επόμενη περίοδο
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας, στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Από όλες τις θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τους σκοπούς της αξιολόγησης, ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει αυτή του Drucker (1954) ο οποίος διαπιστώνει ότι η οικονομική μονάδα πρέπει να βασίζεται στις ισχυρές και μόνο πλευρές των εργαζομένων (Build on Strength), επειδή μόνο αν αξιοποιεί και χρησιμοποιεί κατάλληλα τις ικανότητες των εργαζομένων θα μπορέσει να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα εφόσον βέβαια αποφεύγει τη χρησιμοποίηση των αδύνατων πλευρών των εργαζομένων.

Παρά την ριζοσπαστική αυτή θεώρηση του Drucker σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής επικεντρώνεται στα θετικά σημεία του εργαζόμενου παραβλέποντας τις τυχόν αδυναμίες του, ωστόσο από τη σχετική βιβλιογραφία διαπιστώνεται ότι στο σύνολό τους τόσο οι θεωρητικοί όσο και οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη σημασία κατά την αξιολόγηση στα εξής:

α) Στη επισήμανση αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων, δηλαδή στη διαπίστωση αδυναμιών τους και στην προσπάθεια λήψης κατάλληλων μέτρων για τη βελτίωση των αδυναμιών αυτών.

β) Στη διάγνωση της συμπεριφοράς των υφισταμένων και τη σωστή στάση του προϊσταμένου έναντι αυτής, δηλαδή στην κατάλληλη προσαρμογή της στάσης του προϊσταμένου προς τον κάθε υφιστάμενό του (Modern Organization Theory).

γ) Στην καλύτερη πληροφόρηση του ηγετικού στελέχους για τις ικανότητες των άμεσων υφισταμένων του και την τοποθέτησή τους στην κατάλληλη θέση, βάσει των προσωπικών

τους ικανοτήτων, έτσι, ώστε να ωφεληθούν οι εργαζόμενοι, η οικονομική μονάδα και η κοινωνία γενικότερα (Benton & Lewis, 1972).

Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε μεγάλες εταιρείες έδειξαν τα εξής, ότι:

- ✓ Η κριτική έχει συχνά αρνητική επίδραση στην υποκίνηση και την απόδοση
- ✓ Ο έπαινος έχει μικρή επίδραση στην απόδοση με τον ένα ή τον άλλο τρόπο
- ✓ Η απόδοση βελτιώνεται με τη θέσπιση συγκεκριμένων στόχων
- ✓ Η συμμετοχή του υπαλλήλου στο στόχο βοηθάει στην παραγωγή ευνοϊκών αποτελεσμάτων
- ✓ Οι συνεντεύξεις που στόχο έχουν την απόδοση δεν πρέπει να συνδέονται άμεσα με το μισθό ή την προαγωγή
- ✓ Η προετοιμασία των στελεχών πρέπει να είναι καθημερινή και όχι σε ετήσια βάση

Στις μέρες μας η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις που την εφαρμόζουν γιατί:

α) Παρέχει στην επιχείρηση τη δέουσα πληροφόρηση για ζωτικής σημασίας στοιχεία για τη λήψη λογικών, αντικειμενικών και αποδοτικών αποφάσεων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, και

β) Προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού, καθορίζει τη σταδιοδρομία και θέτει τα επίπεδα ανταμοιβής, ενώ χρησιμοποιείται και στο σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού και στη διαδικασία στρατολόγησης και επιλογής (Bratton & Gold 1999).

Οι στόχοι μιας επιχείρησης θα πρέπει πάντα να συνοδεύονται από ένα σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβών (κινήτρων), καθώς επίσης και από συστήματα όχι μόνο μέτρησης αλλά και βελτίωσης της αποδοτικότητας (Θερίου, 2002).

1.ε) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι παράγοντες που θα πρέπει να αξιολογούνται για την απόδοση των εργαζομένων συνοψίζονται στους εξής:

- i. Η Γνώση της εργασίας (η γνώση των υποχρεώσεων και των ευθυνών της θέσης).
- ii. Η Ποιότητα της εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση)
- iii. Η Ποσότητα της εργασίας (ο όγκος παραγωγής ή υπηρεσιών που ολοκληρώθηκε κατά τη διάρκεια της ημέρας)

- iv. Η υπευθυνότητα και η εγκυρότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας (βαθμός προθυμίας εκτέλεσης των καθηκόντων που ανατίθενται)
- v. Η επιμέλεια και η ακρίβεια (συμμόρφωση στο ωράριο εργασίας και η έγκαιρη παρουσία στις συσκέψεις)
- vi. Οι διαπροσωπικές σχέσεις (επικοινωνία, συνεργασία με τους συναδέλφους, ομαδικότητα)
- vii. Η αποτελεσματική χρήση του χρόνου (ικανότητα οργάνωσης, θέσης προτεραιοτήτων και προγραμματισμού)
- viii. Οι πρωτοβουλίες (ανάπτυξη ζωτικών διαδικασιών στην εργασία και ευελιξία)
- ix. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου (η απόδοση σε σχέση με την ατομική ευθύνη σε σχέση με το σύστημα εσωτερικού ελέγχου και την αυτοπειθαρχία)

Υπεύθυνοι για τη διενέργεια της αξιολόγησης μπορεί να είναι:

1. Οι άμεσοι προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους
2. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους
3. Τα μέλη των ομάδων εργασίας τα οποία αξιολογούν το ένα το άλλο
4. Εξωτερικές πηγές
5. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι που αυτοαξιολογούνται
6. Πολλές πηγές συγχρόνως (Mathis & Jackson, 2000, Mondy et al. 1999)

Από τους ανωτέρω τρόπους αξιολόγησης ο πιο συνηθισμένος είναι αυτός του άμεσου προϊσταμένου προς τον υφιστάμενό του. Ωστόσο, επειδή τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί η ομαδική εργασία, πρόσφορο έδαφος έχει βρει και η αξιολόγηση των μελών των ομάδων μεταξύ τους. Αυτό έχει ως συνέπεια την ομαδική ανταμοιβή, η οποία, όπως θα δούμε παρακάτω (κεφ. V.ii.), μπορεί να λάβει τη μορφή του ομαδικού bonus. Επιπλέον σύνηθες είναι το φαινόμενο της αξιολόγησης από πολλές πηγές συγχρόνως, γεγονός που προσδίδει αξιοπιστία δεδομένου ότι αποφεύγονται οι μεροληψίες και η υποκειμενικότητα.

Η πιο σύγχρονη μέθοδος αξιολόγησης από πολλές πηγές είναι αυτή της «Ανατροφοδότησης 360°» ή αλλιώς 360° feedback. Πρόκειται για τη χρησιμοποίηση όλων των αξιολογήσεων μαζί (προϊσταμένων, υφισταμένων, συνεργατών καθώς και αυτοαξιολόγησης εργαζομένων), σε συνδυασμό με άντληση πληροφοριών και από εξωτερικές πηγές όπως από πελάτες και προμηθευτές. Είναι η αξιολόγηση από άτομα που σχηματίζουν κύκλο γύρω από τους εργαζόμενους. Εστιάζει στις απαιτούμενες δεξιότητες και συμπεριφορές εντός των ορίων της επιχείρησης. Η ύπαρξη πολλών αξιολογητών προσδίδει στην διαδικασία καλύτερη ισορροπία

και αντικειμενικότητα, ενώ την καθιστά περισσότερο νόμιμα προστατευμένη. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους. Όταν η αξιολόγηση της απόδοσής τους είναι θετική, τότε υπάρχουν πολλές πιθανότητες να βελτιωθεί ακόμη περισσότερο, διότι του παρέχεται ενθάρρυνση και αίσθημα επιτυχίας. Η μέθοδος της «ανατροφοδότησης 360°» παρέχει αρκετή ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο παρέχοντάς του τη δυνατότητα της αυτοαξιολόγησης και της υποβολής προτάσεων για αύξηση της παραγωγικότητας τόσο της δικής του όσο και της επιχείρησης. Το μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι τα προγράμματα για τα οποία απαιτείται πλήθος αξιολογητών μπορεί να αποδειχθούν χρονοβόρα, δαπανηρά και να εκφοβίζουν τους αποδέκτες.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού πραγματοποιείται συνηθέστερα μία φορά το χρόνο, όμως ιδανικά θα έπρεπε να γίνεται τουλάχιστον δύο φορές το χρόνο. Ωστόσο, οι νεοπροσλαμβανόμενοι συνηθίζουν να αξιολογούνται ενενήντα μέρες μετά την πρόσληψή τους, στη συνέχεια μετά από έξι μήνες και τέλος μόλις συμπληρώσουν έναν χρόνο στην εταιρεία. (Mathis & Jackson, 2000). Σημαντική προϋπόθεση είναι μετά από κάθε αξιολόγηση να ακολουθεί συζήτηση μεταξύ των εμπλεκομένων και να τίθενται νέοι στόχοι⁴.

1.στ) ΒΑΣΙΚΟΤΕΡΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πάρα πολλές μέθοδοι αξιολόγησης⁵. Στην παρούσα διατριβή έχει επιλεγεί η ομαδοποίηση κατά Mathis & Jackson (2000) ως η πλέον αντιπροσωπευτική και εφαρμόσιμη για τα ελληνικά δεδομένα. Οι Mathis & Jackson ταξινομούν τις μεθόδους σε τέσσερις (4) μείζονες ομάδες, στις μεθόδους κατάταξης, στις συγκριτικές μεθόδους, στις αντικειμενικές μεθόδους και τέλος στις περιγραφικές μεθόδους. Αναλυτικότερα:

Α) ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Πρόκειται για τις απλούστερες μεθόδους. Χρειάζεται μόνο ένας αξιολογητής, ο προϊστάμενος συνήθως, ο οποίος σημειώνει την απόδοση του εργαζομένου σε μία ειδική φόρμα χωρισμένη σε κατηγορίες απόδοσης. Οι πλέον συνήθεις μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι ο Έλεγχος Καταλόγου (Checklist) και η Κλίμακα Γραφικής Κατάστασης (Graphic Rating Scale).

Α.α. – Έλεγχος Καταλόγου (Checklist): Με την μέθοδο αυτή ο αξιολογητής απαντάει με ναι ή όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Σε περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε χρησιμοποιείται η μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου (Weighted Checklist). Η μέθοδος αυτή αναπτύσσεται

από άτομα που γνωρίζουν καλά την υπό κρίση εργασία. Τα άτομα που κατασκευάζουν την εν λόγω μέθοδο καταγράφουν προτάσεις που αφορούν συμπεριφορές που μπορεί να παρουσιάσουν οι αξιολογούμενοι. Στη συνέχεια μια ομάδα εργασίας αναλαμβάνει να απαντήσει σε αυτές τις προτάσεις οι οποίες υποβάλλονται σε μία βαθμολογία επτάβαθμης κλίμακας, σύμφωνα με την οποία η χαμηλότερη τιμή εκφράζει τη χειρότερη συμπεριφορά ενώ η μεγαλύτερη την καλύτερη. Αν η ομάδα διαφωνεί σε σχέση με μία πρόταση, τότε η πρόταση αποσύρεται. Όσες προτάσεις παραμένουν στον κατάλογο σταθμίζονται για να λάβουν η καθεμία μία ξεχωριστή βαρύτητα. Ο αξιολογητής σημειώνει τις προτάσεις που περιγράφουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Στη συνέχεια, ο κατάλογος με τις σημειωμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων και βρίσκεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων (Κανελλόπουλος 1979).

Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής συνοψίζονται στα εξής:

- Οι λέξεις ή αναφορές συνήθως έχουν διαφορετική έννοια για κάθε αξιολογητή
- Οι αξιολογητές δεν μπορούν να διακρίνουν τα αποτελέσματα της εκτίμησης εάν χρησιμοποιείται ένας σταθμισμένος κατάλογος ελέγχου και
- Οι αξιολογητές δεν είναι αυτοί που ορίζουν τη βαρύτητα των παραγόντων.

Α.β – Γραφική Κλίμακα Κατάταξης (Graphic Rating Scales): Πρόκειται για μία σταθερή και αξιόπιστη μέθοδο. Εφαρμόζεται από τη δεκαετία του 1920 και είναι η πιο διαδεδομένη από τις μεθόδους κατάταξης. Τυπικά, αξιολογεί τον εργαζόμενο ως προς την ποσότητα, την ποιότητα, την αξιοπιστία, την ικανότητα συνεργασίας και άλλους παράγοντες ανάλογα με το είδος της εργασίας. Βασικό εργαλείο για τη μέτρηση της απόδοσης με τη μέθοδο αυτή είναι η κλίμακα Likert. Πιο συγκεκριμένα, κάθε χαρακτηριστικό του εργαζομένου βαθμολογείται με μία κλίμακα πέντε ή περισσότερων σημείων η οποία εκτείνεται από το ένα άκρο έως το άλλο (π.χ. από το καθόλου έως το τελείως). Εφόσον οι κρίσεις είναι απόλυτες είναι πολύ πιθανό διαφορετικοί αξιολογητές να συμπέσουν ως προς τις αξιολογήσεις τους. Τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είναι απλή, σωστά δομημένη και τυποποιημένη. Οι επιμέρους εκτιμήσεις μπορούν εύκολα να συγκριθούν μεταξύ τους, ενώ επιτρέπει την ταυτόχρονη σύγκριση πολλών ατόμων με παράλληλη τη διαπίστωση και εύκολο εντοπισμό των τομέων στους οποίους οι αξιολογούμενοι επιδέχονται βελτίωσης και ανάπτυξης.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου έγκειται στο ότι πολλά χαρακτηριστικά αξιολογούνται ταυτόχρονα ενώ οι έννοιες των λέξεων διαφέρουν ανά αξιολογητή. Επιπλέον υπάρχει

κίνδυνος γενίκευσης με τέτοιο τρόπο ώστε αν διαπιστωθεί χαμηλή απόδοση σε έναν παράγοντα να αποδοθεί χαμηλή εκτίμηση σε όλα τα χαρακτηριστικά.

B) ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Κατά τις συγκριτικές μεθόδους οι διευθυντές συγκρίνουν την απόδοση των εργαζομένων τους μεταξύ τους. Στην ομάδα αυτή ανήκουν η μέθοδος της ταξινόμησης (Ranking) και της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution). Πιο αναλυτικά:

B.α – Ταξινόμηση (Ranking Procedures): Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι αναγκαίο να συγκριθεί η απόδοση δύο ή περισσότερων εργαζομένων. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε έναν κατάλογο με πρώτο αυτόν που έχει την υψηλότερη απόδοση και τελευταίο αυτόν με τη χαμηλότερη. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι το μέγεθος των διαφορών μεταξύ των ατόμων δεν μπορεί να καθορισθεί επαρκώς. Είναι ένα μη μετρήσιμο μέγεθος. Επιπλέον ενέχει τον κίνδυνο του σφάλματος της αδικίας. Μπορεί ο τελευταίος σε μία ομάδα χαρακτηριστικών να είναι πρώτος στην ταξινόμηση μιας άλλης. Επίσης είναι δύσκολο να εφαρμοσθεί σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι ταξινόμησης είναι η Σύγκριση ανά Ζεύγη και Εναλλακτική Ταξινόμηση. Κατά τη μέθοδο της Σύγκρισης ανά Ζεύγη η απόδοση του καθενός συγκρίνεται με την απόδοση όλων των άλλων. Συνήθως εξετάζεται ένα κριτήριο, όπως π.χ. η συνολική απόδοση. Ο εργαζόμενος που συγκεντρώνει τον μεγαλύτερο αριθμό ευνοϊκών συγκρίσεων κατατάσσεται πρώτος. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα της απλότητας. Επιπλέον είναι πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής ως προς τον καθορισμό των ατομικών διαφορών. Σύμφωνα με την Εναλλακτική ταξινόμηση, η οποία παρουσιάζει μία πολυπλοκότητα, ο αξιολογητής εντοπίζει από έναν κατάλογο ατόμων υπό αξιολόγηση τον καλύτερο ως προς ένα επιμέρους χαρακτηριστικό (ή ως προς τη συνολική απόδοση), τον τοποθετεί πρώτο σε έναν νέο κατάλογο που δημιουργεί, τον διαγράφει από τον παλιό, και επαναλαμβάνει την ίδια διαδικασία με αυτόν που παρουσιάζει τις χειρότερες επιδόσεις ως προς το ίδιο χαρακτηριστικό, τοποθετώντας τον στο τέλος του νέου καταλόγου. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται αντίστοιχα με τον δεύτερο, τον προτελευταίο, τον τρίτο κ.ο.κ. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι είναι απλή και επιτυγχάνει στη διαφοροποίηση των καλύτερων και των χειρότερων μεταξύ των κρινόμενων. (Κανελλόπουλος, 1979).

B.β – Υποχρεωτική Διασπορά (Forced Distribution): Με τη μέθοδο αυτή όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με τη χρήση της γραφικής κλίμακας κατάταξης ή άλλης παρόμοιας μεθόδου, με τα αποτελέσματα να προστίθενται για να προκύψει συνολική αξιολόγηση και στη συνέχεια όλοι οι εργαζόμενοι τοποθετούνται ανά κατηγορίες (π.χ. το 10% των εργαζομένων είναι

υψηλής απόδοσης, το 20% πάνω από τη μέση απόδοση, το 10% άριστης απόδοσης κλπ). Το αποτέλεσμα της χρήσης αυτής της μεθόδου είναι η πιθανή απόλυση, στο τέλος της αξιολόγησης, των ατόμων που έχουν πολύ χαμηλή απόδοση, την άσκηση πίεσης για βελτίωση σε όσους έχουν απόδοση κάτω του μέσου όρου με αιωρούμενη την πιθανότητα απόλυσης στο τέλος της επόμενης αξιολόγησης σε περίπτωση που δεν υπάρξει πρόοδος. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έγκειται στο ότι αποφεύγεται η γενίκευση και η κεντρική τάση αυστηρότητας ή ηπιότητας. Επίσης, επιτρέπει τις συγκρίσεις διαφόρων παραγόντων απόδοσης. Το μειονέκτημά της είναι ότι είναι δύσκολο να τοποθετηθεί η διαχωριστική γραμμή μεταξύ των αποδόσεων. Δηλαδή ποια είναι η μη ικανοποιητική απόδοση, το 10% ή το 15%; Επιπλέον, σε προσεκτικά επιλεγμένα και αποτελεσματικά εκπαιδευμένα άτομα δεν παρουσιάζεται πραγματική κατάσταση απόδοσης γιατί σε γενικές γραμμές οι αποδόσεις είναι υψηλές.

Γ) ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Οι αντικειμενικές μέθοδοι επινοήθηκαν για να δώσουν διαφορετικές προσεγγίσεις της συμπεριφοράς των εργαζομένων και να υπερπηδήσουν τις δυσκολίες των προηγούμενων μεθόδων. Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η κατάταξη με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale) και η αξιολόγηση με βάση της επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO).

Γ.α – Αξιολόγηση με βάση Κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioral Rating Scale): Πρόκειται για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς των ατόμων έναντι άλλων χαρακτηριστικών. Οι βασικότερες προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου είναι οι εξής:

Γ.α.ι) Με βάση Σταθερές κλίμακες Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored rating scales – BARS): Κατ' αυτήν τη μέθοδο, ο προϊστάμενος αναπτύσσει μια κλίμακα κατάταξης που εκφράζει την απόδοση του υφισταμένου σε όρους (κοινά κατανοητούς) σταθερών και πραγματικών συμπεριφορών. Εναρμονίζει περιγραφές πιθανών συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι εμφανίζουν συχνά (Mathis & Jackson, 2000). Το προσωπικό καθορίζει το περιεχόμενο της κάθε εργασίας και στη συνέχεια προσδιορίζει σημεία στήριξης για την απόδοση στη συγκεκριμένη εργασία (Locander & Staples, 1978). Συγκρίνει το άτομο από την άποψη των καλύτερων και χειρότερων εκτιμήσεων ενώ αξιολογούνται οι δυνατότητες και οι αδυναμίες του. Στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι αποτιμά εστιασμένα την απόδοση του εργαζομένου, είναι απλή στη χρήση και στη συζήτηση ενώ αυξάνει την αξιοπιστία της αλληλοαξιολόγησης. Στα μειονεκτήματά της, είναι αρκετά χρονοβόρα

διαδικασία, αρκετά εξειδικευμένη, ενώ εφαρμόζεται δύσκολα σε διοικητικές εργασίες όπου τα συμπεράσματα είναι μη μετρήσιμα.

Γ.α.ii) Με βάση Κλίμακες Παρατηρήσιμης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales – BOS): Σύμφωνα με τους Latham & Wexley (1981), με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής παρατηρεί την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του χρόνου και ταξινομεί τη συχνότητα εμφάνισης της κάθε συμπεριφοράς. Η διαδικασία BOS αποτελείται από 56 στοιχεία συμπεριφοράς ταξινομημένα σε 16 πεδία απόδοσης. Κάθε στοιχείο αξιολογείται σε μία κλίμακα από 1 (ποτέ) έως 6 (πάντοτε) (Tziner et al. 2000). Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι παρουσιάζει απλότητα κατά την κατασκευή και ευκολία στις απαντήσεις.

Γ.α.iii) Με βάση Προσδοκώμενες κλίμακες Συμπεριφοράς (Behavioral Expectation Scales – BES): Η μέθοδος αυτή διατάσσει συνεχώς τις συμπεριφορές ώστε να προσδιορίσει εξέχουσες, μέσες και απρόσμενες συμπεριφορές.

Γ.β – Αξιολόγηση με βάση την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives – MBO): Η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε αρχικά από τον θεωρητικό Peter Drucker το 1950 και μετράει την απόδοση των υπαλλήλων με την εξέταση του βαθμού επίτευξης προκαθορισμένων στόχων (Κανελλόπουλος 1991). Χρησιμεύει κυρίως στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών, ενώ για την ολοκλήρωσή της απαιτούνται 6 βήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- 1) Η καθιέρωση έκθεσης η οποία σαφώς και με ακρίβεια καθορίζει τους αντικειμενικούς στόχους της εργασίας που πρέπει να ολοκληρώσει ένας εργαζόμενος.
- 2) Η ανάπτυξη του σχεδίου δράσης που δείχνει πώς αυτοί οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν.
- 3) Η παροχή δυνατότητας για την εφαρμογή των σχεδίων δράσης
- 4) Η μέτρηση του βαθμού επίτευξης των αντικειμενικών στόχων
- 5) Οι διορθωτικές δράσεις όταν αυτό είναι απαραίτητο
- 6) Ο καθορισμός νέων αντικειμενικών στόχων για το μέλλον.

Μετά τον Drucker διάφοροι μελετητές ανέπτυξαν αρκετές θεωρίες όσον αφορά στη μεθοδολογία της MBO, ωστόσο η διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθηθεί είναι εξής:

- Αρχικά καθορίζονται οι στόχοι της εργασίας είτε από τους προϊσταμένους είτε από κοινού με τους εργαζόμενους.
- Στη συνέχεια γίνεται η ανάπτυξη της στρατηγικής για την επίτευξη των στόχων
- Ακολουθεί η αξιολόγηση της τρέχουσας απόδοσης σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους (βαθμολόγηση για κάθε στόχο ξεχωριστά)

- Αναζητώνται τα αίτια της τυχόν μη επίτευξης ή, στον αντίποδα, της υπέρβασης των στόχων
- Καθορίζονται, με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, οι ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης
- Θεσπίζονται νέοι στόχοι και νέες στρατηγικές

Το πλεονέκτημα στη συγκεκριμένη μεθόδου είναι η άρρηκτη σύνδεσή της με τους από κοινού συμφωνημένους στόχους απόδοσης. Προϋποθέτει τον καθορισμό των στόχων κατόπιν συμφωνίας μεταξύ των εμπλεκομένων. Ωστόσο, αποτελεί μία χρονοβόρα διαδικασία η οποία πολλές φορές αγνοεί τα ποιοτικά δεδομένα, γεγονός που την καθιστά δυσεφάρμοστη σε πολλές εργασίες, ενώ απαιτεί διαρκή παρακολούθηση με αυξημένο κόστος.

Οι προϋποθέσεις επιτυχίας της συγκεκριμένης μεθόδου συνοψίζονται στα εξής:

- 1) Οι αντικειμενικοί στόχοι πρέπει να είναι ποσοτικοποιημένοι και μετρήσιμοι
- 2) Πρέπει να είναι προκλητικοί αλλά επιτεύξιμοι και να διατυπώνονται γραπτώς με σαφήνεια
- 3) Απαιτείται η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων
- 4) Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν ενεργό συμμετοχή και στη ανάπτυξη του πλάνου δράσης για την επίτευξη των στόχων
- 5) Οι αντικειμενικοί στόχοι και τα πλάνα δράσης πρέπει να καθορίζονται με βάση τακτικές και συχνές συζητήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- 6) Οι διευθυντές οφείλουν επίσης να είναι ενεργά μέλη της διαδικασίας γιατί οι στόχοι πρέπει να ταξινομούνται από πάνω προς τα κάτω, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται συνδεδεμένοι με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Για να είναι αποδοτική η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων απαιτούνται περίπου δύο χρόνια συνεχούς εφαρμογής (Rogers & Hunter, 1991 – Jackson & Shuler, 2003).

Δ) ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Πρόκειται για μεθόδους που στηρίζονται κυρίως στις γραπτές πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση. Περισσότερο περιγράφουν τις δραστηριότητες ενός εργαζομένου παρά δείχνουν την τρέχουσα κατάταξη. Οι βασικότερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical Incidents), η έκθεση (Essay) και η Έκθεση Ειδικού ή Μέθοδος Ανακεφαλαίωσης (Field Review). Πιο συγκεκριμένα:

Δ.α – Μέθοδος κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incidents): Για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτείται η τήρηση γραπτών αρχείων των ιδιαίτερα ευνοϊκών και ιδιαίτερα

δυσμενών ενεργειών στην απόδοση ενός εργαζομένου (Mathis & Jackson, 2000 – Mondy et al. 1999). Οι καταγραφόμενες ενέργειες πρέπει να περιλαμβάνουν τις συμπεριφορές εργασίας που επεξηγούν τόσο την ικανοποιητική όσο και την ανεπαρκή απόδοση του αξιολογούμενου και οι οποίες έχουν σημαντικές θετικές ή αρνητικές συνέπειες στην αποτελεσματικότητα του τμήματος (κρίσιμα περιστατικά). Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι χρειάζεται τακτική σημείωση των γεγονότων, πράγμα που την καθιστά φορτική και χρονοβόρα, ενώ η έννοια του κρίσιμου γεγονότος είναι ασαφής με διαφορετικές ερμηνείες. Επιπλέον επισείει πιθανότητα τριβής μεταξύ προϊσταμένου με τους εργαζομένους.

Δ.β – Έκθεση (Essay): Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής γράφει μία σύντομη έκθεση για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Παράλληλα γράφει και προτάσεις βελτίωσης. Εστιάζει στις ακραίες συμπεριφορές των εργαζομένων παρά στην καθημερινή τους απόδοση. Η έκταση και το περιεχόμενο διαφέρουν ανάλογα με τον αξιολογητή. Το πλεονέκτημά της είναι ότι δεν χρειάζεται ειδική προεργασία. Εφαρμόζεται κυρίως σε αξιολογήσεις ηγετικών στελεχών (Κανελλόπουλος 1991).

Δ.γ – Έκθεση ειδικού ή Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (Field Review): Είναι η μέθοδος που χρησιμοποιεί εξωτερικούς αξιολογητές (ή το τμήμα προσωπικού) και δημιουργήθηκε κυρίως για αποφευχθεί ο κίνδυνος υποκειμενικότητας της απλής Έκθεσης. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο εξωτερικός αξιολογητής ερωτά τον διευθυντή για την απόδοση κάθε εργαζόμενου και συντάσσει μία έκθεση. Στη συνέχεια γίνεται ανασκόπηση και τυχόν αλλαγές από τον προϊστάμενο. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου είναι ο εξωτερικός αξιολογητής να γνωρίζει καλά την εργασία, τις απαιτήσεις και τις δυσκολίες της. Πρόκειται για χρονοβόρα μέθοδο, αρκετά κοστοβόρα ενώ απαιτεί υψηλή εξειδίκευση του προσωπικού. Το πλεονέκτημά της είναι ότι απαλλάσσει τον προϊστάμενο από τη συμπλήρωση εντύπων βγάζοντάς τον από τη δύσκολη θέση μιας κακής αξιολόγησης των υφισταμένων του. Επίσης απαιτεί συγκρισιμότητα και ομοιομορφία στις αξιολογήσεις, ενώ προσδίδει περισσότερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία. Είναι αποτελεσματική στην αξιολόγηση ηγετικών στελεχών.

E) ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΜΕΣΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Οι μέθοδοι της άμεσης μέτρησης δίνουν άμεσες πληροφορίες για την επίδοση του ατόμου χωρίς τη μεσολάβηση της διαδικασίας εκτίμησης. Τέτοιες είναι η μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας, η μέθοδος μέτρησης των αποχωρήσεων και η μέθοδος Balanced Scorecard. Πιο αναλυτικά

Ε.α – Μέθοδος Μέτρησης της Παραγωγικότητας: Οι μετρήσεις αυτές αναφέρονται στην ποσότητα (αριθμός παραγόμενων προϊόντων ανά ώρα) ή στην ποιότητα (ποσοστό ελαττωματικών προϊόντων). Εφαρμόζεται κυρίως για την αξιολόγηση εργαζομένων κατώτερων ιεραρχικά βαθμίδων.

Ε.β – Μέθοδος Μέτρησης των Αποχωρήσεων: Πρόκειται για την αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών ανάλογα με τον δείκτη απουσιών ή αποχωρήσεων στο τμήμα τους. Απαραίτητη προϋπόθεση η διερεύνηση αν οι αποχωρήσεις ή απουσίες οφείλονται σε ανικανότητα του προϊσταμένου και στη δυσαρέσκεια των υφισταμένων ή σε άλλους λόγους σχετικούς με τη στάση της επιχείρησης προς τους εργαζομένους. Η μέθοδος αυτή περιορίζεται σε εργασίες με μετρήσιμα αποτελέσματα.

Ε.γ – Μέθοδος Balanced Scorecard: Η συγκεκριμένη μέθοδος συνδυάζει την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού με την επιτυχημένη εφαρμογή της εταιρικής στρατηγικής. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση καθορίζει τη στρατηγική και τους επιχειρησιακούς στόχους της εταιρείας σε τέσσερις βασικούς άξονες, οι οποίοι είναι τα οικονομικά αποτελέσματα, οι πελάτες, οι επιχειρησιακές διεργασίες και η εκπαίδευση – ανάπτυξη του προσωπικού, στη συνέχεια προσδιορίζει τους δείκτες που ικανοποιούν αυτούς τους στόχους και τέλος μετράει το ποσοστό επίτευξης αυτών των δεικτών ώστε να αξιολογήσει την αξία που δημιουργείται σε κάθε τομέα. Στον τομέα του προσωπικού, η παραγωγικότητα και η απόδοση συγκρίνονται με τους προκαθορισμένους επιθυμητούς στόχους και αποδίδονται έξτρα αμοιβές σε υπαλλήλους ή ομάδες που αποδίδουν τα κριτήρια⁶.

1.5) ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση είναι μία αμφιλεγόμενη λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων διότι επιδέχεται μεγάλης πιθανότητας λαθών. Μία από τις σημαντικότερες αιτίες σφάλματος κατά την αξιολόγηση είναι ο ίδιος ο αξιολογητής. Ωστόσο, τα βασικότερα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης είναι τα εξής:

- 1) Λάθος διαφοροποίησης κριτηρίων: Όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια γιατί διαφορετικά δεν υπάρχει αντικειμενικότητα
- 2) Recency effect: Συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερη έμφαση κατά την αξιολόγηση σε πρόσφατα γεγονότα και όχι στη συνολική διαχρονική συμπεριφορά

- 3) Λάθος κεντρικής τάσης: Παρουσιάζεται όταν ο αξιολογητής αξιολογεί όλους τους εργαζόμενους σε περιορισμένη κλίμακα (συνήθως στη μέση ή στο μέσο όρο)
- 4) Λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας: Προκύπτει όταν οι αξιολογήσεις όλων των εργαζομένων βρίσκονται στα ανώτερα ή κατώτερα, αντίστοιχα, σημεία της κλίμακας
- 5) Λάθος μεροληψίας αξιολογητή: Όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος και διαστρεβλώνει τη βαθμολογία (ασυναίσθητα ή από πρόθεση)
- 6) Halo Effect: Ή αλλιώς «φωτοστέφανο»⁷. Πρόκειται για ένα σύνθετο λάθος αξιολόγησης, η ονομασία του οποίου προέρχεται από την ψυχολογία και έχει να κάνει με την γενικότερη «αγιοποίηση» ενός ατόμου με βάση ένα καλό του χαρακτηριστικό, π.χ. την εμφάνιση, την ευφυΐα ή την ευφράδεια λόγου, «είναι τόσο καλός ομιλητής, οπότε θα είναι ένας εξαιρετικός CEO» ή «έχει αγγελικό πρόσωπο άρα είναι και ηθικός» (E-Logos, Electronic Journal of Philosophy, 2008, Issn 1211 – OUUL, Thw Halo Effect Fallacy).
- 7) Λάθος Σύγκρισης: Όταν ο αξιολογητής τείνει να αξιολογεί τους εργαζόμενους συγκρίνοντάς τους με άλλους και όχι με τα κριτήρια απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

2.α) ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΑΠΟΔΟΣΗ Κ' ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗ

Η σύνδεση της αξιολόγησης με την απόδοση⁸ είναι η διαδικασία κατά την οποία ο εργαζόμενος λαμβάνει μία χρηματική ανταμοιβή, η οποία συνδέεται άμεσα, δηλαδή εξαρτάται από την απόδοση τη δική του ή της ομάδας εργασίας ή ολόκληρης της επιχείρησης (Armstrong & Murlis, 1995). Βασικός σκοπός της σύνδεσης αυτής είναι η υποκίνηση του εργαζομένου και είναι δυνατόν να γίνει με δύο τρόπους, δηλαδή:

1. Με τα συστήματα κινήτρων (Incentive pay plans) που περιλαμβάνουν όλα τα συστήματα αμοιβής τα οποία συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου χωρίς όμως να επηρεάζουν τη βασική αμοιβή. Σ' αυτήν την περίπτωση η απόδοση του εργαζομένου μετριέται άμεσα (πόσες μονάδες προϊόντος παρήγαγε, ποια η αριθμητική αύξηση της παραγωγής του).
2. Με τα συστήματα αμοιβής ανάλογα με την αξία (Merit Pay) τα οποία αφορούν τις αυξήσεις που δίνονται στον εργαζόμενο ως αποτέλεσμα της απόδοσής του. Η αμοιβή αυτή ενσωματώνεται στη βασική αμοιβή. Δηλαδή, εφόσον δοθεί η αύξηση ως αποτέλεσμα της απόδοσης, αυτή θα δίνεται εσαεί ανεξαρτήτως της απόδοσης του ατόμου στο μέλλον. Σ' αυτή την περίπτωση η απόδοση μετριέται έμμεσα, δηλαδή βασίζεται στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων, των συναδέλφων και άλλων.

Πρώτη Κατηγορία

Στην πρώτη κατηγορία (Συστήματα κινήτρων) διακρίνουμε τις εξής επιμέρους μεθοδολογίες:

A) Ατομικά συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην ατομική απόδοση και είναι:

- Αμοιβή με το κομμάτι (αναλογικά/διαφορικά)
- Αμοιβή ανάλογα με το χρόνο παραγωγής προϊόντων
- Αμοιβή/προμήθεια ανάλογα με τις πωλήσεις που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος (για πωλητές)

B) Ομαδικά συστήματα κινήτρων που βασίζονται στην ομαδική απόδοση ή την παραγωγικότητα της ομάδας/τμήματος/επιχείρησης και αφενός μεν ανταμείβουν τη μείωση

του κόστους ή την αύξηση της απόδοσης και τη βελτίωση της παραγωγικότητας με ένα ποσοστό που δίνεται επιπλέον του μισθού χωρίς όμως να ενσωματώνεται σε αυτόν. Εξαρτάται από την απόδοση της ομάδας/τμήματος/επιχείρησης, αφετέρου δε βασίζονται στα κέρδη της επιχείρησης (διανομή κερδών/μετοχών).

Δεύτερη περίπτωση

Πρόκειται για τις αυξήσεις των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της βελτίωσης της απόδοσής τους ή των ικανοτήτων τους (skill based pay). Αν ο εργαζόμενος απέκτησε ικανότητες που χρησιμοποιεί στην εργασία του και εκτελεί συγκεκριμένη ομάδα εργασιών χωρίς επίβλεψη, τότε μπορεί να προαχθεί σε άλλη κλίμακα αμοιβής (αμοιβή ανάλογα με τις ικανότητες).

2.β) ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ

Οι αμοιβές αποτελούν για την επιχείρηση σημαντικό παράγοντα υποκίνησης των εργαζομένων, διότι θεωρούνται ως βασικό μέσον ικανοποίησης των αναγκών τους. Η στρατηγική των αμοιβών ή ανταμοιβών πρέπει να σχεδιάζεται πολύ προσεκτικά από την διοίκηση τόσο του τμήματος ανθρώπινων πόρων όσο και της εταιρείας διότι απ' αυτήν εξαρτάται η παραμονή των εργαζομένων της επιχείρησης αλλά και η απόδοσή τους. Όταν ένας εργαζόμενος δεν είναι ικανοποιημένος από τις αποδοχές του εκτός του ότι ενδέχεται να αποχωρήσει σε πρώτη ευκαιρία από τον οργανισμό, επιπλέον έχει μεγάλες πιθανότητες να παρουσιάζει χαμηλή παραγωγικότητα λόγω έλλειψης κινήτρων αλλά και απεργίες ή συχνές απουσίες. Στον αντίποδα, μία αμοιβή αρκετά μεγαλύτερη από το μέσο όρο μπορεί επίσης να οδηγήσει σε χαμηλή αποδοτικότητα του εργαζομένου λόγω του ότι του δημιουργεί άγχος για την επίτευξη στόχων. Τα συστήματα αμοιβής για να είναι δίκαια και ανταγωνιστικά ώστε να προσελκύουν ικανά στελέχη θα πρέπει κατ' αρχήν να είναι προσαρμοσμένα στις ισχύουσες αμοιβές της αγοράς. Επιπλέον θα πρέπει να είναι ανάλογα των προσόντων των εργαζομένων, των χρόνων προϋπηρεσίας τους, των γνώσεων και της παραγωγικότητάς τους, ώστε να δημιουργούν στους εργαζόμενους το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης. Επίσης, επιβάλλεται να ανταποκρίνονται στον προϋπολογισμό της εταιρείας και να μην ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με τα προσόντα και την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης (π.χ. πληθωρισμού, νομοθεσίας κλπ) καθώς και να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στο να εξασφαλισθεί η εσωτερική και εξωτερική δικαιοσύνη της επιχείρησης, ενώ συμβάλλει και στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι πιο απαιτητικές θέσεις εργασίας καθώς και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα αμείβονται καλύτερα. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας. Συνοπτικά, οι αντικειμενικοί στόχοι ενός επιτυχημένου συστήματος αμοιβών προσδιορίζονται στα εξής ζητήματα (Werther & Davis 1996):

- i. Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων: Το ύψος των αμοιβών πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένο ώστε να προσελκύει τους υποψήφιους που έχουν τα περισσότερα προσόντα, ώστε τόσο η δική τους όσο και η απόδοση της επιχείρησης να είναι συνεχώς αυξανόμενη.
- ii. Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού: Σε περίπτωση μη ανταγωνιστικών πακέτων αμοιβών υπάρχει κίνδυνος παραίτησης των υπαλλήλων.
- iii. Εξασφάλιση δικαιοσύνης: Οι πιο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν καίριες θέσεις οφείλουν να αμείβονται καλύτερα από τους υπόλοιπους, ενώ η μισθολογική πολιτική πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρείες του κλάδου.
- iv. Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς: Ο μισθός λειτουργεί ως κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ενώ οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να βλέπουν αυτή την αναγνώριση και στην πληρωμή τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για τη συνέχιση της προσπάθειας στο μέλλον.
- v. Έλεγχος κόστους: Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζόμενους σε ένα ικανοποιητικό γι' αυτήν κόστος. Μία απρόσεκτη διαχείριση από πλευράς διοίκησης μπορεί να οδηγήσει σε υπό ή υπέρ εκτιμημένους μισθούς.
- vi. Συμμόρφωση με τη νομοθεσία: Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει τη συναίνεση των εργαζομένων.
- vii. Εύκολη κατανόηση: Το σύστημα πληρωμών θα πρέπει να γίνεται κατανοητό τόσο από τους ειδικούς της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και από τους εργαζόμενους και τους managers.

- viii. Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας: Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν τη μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης προσωπικού.

2.γ) ΔΙΑΜΟΡΦΩΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Για να διαμορφωθεί σωστά ένα σύστημα αμοιβών ακολουθούνται τρία βήματα:

- Πρώτον γίνεται ανάλυση έργου προκειμένου να αποτιμηθεί η αξία κάθε θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, διεξάγεται έρευνα σχετικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις κάθε θέσης εργασίας, μέσω συνεντεύξεων με τους εργαζομένους αλλά και τους ιθύνοντες. Στη συνέχεια γίνεται μία αξιολόγηση των θέσεων εργασίας ώστε να καθορισθούν οι δεξιότητες που απαιτούνται για την στελέχωση αυτών, οι συνθήκες εργασίας και οι ευθύνες που συνεπάγονται, με αποτέλεσμα να γίνεται ορθολογικός διαχωρισμός του ύψους της αμοιβής που θα ορισθεί για την κάθε θέση. Οι μέθοδοι αποτίμησης της κάθε θέσης εργασίας είναι οι:
 - ✓ Κατάταξη με σειρά προτεραιότητας (Job Ranking): Πρόκειται για την πιο απλή μέθοδο κατά την οποία η κάθε εργασία συγκρίνεται με καθεμία από τις άλλες και κατατάσσεται με βάση τη σχετική της αξία. Αυτή η μέθοδος ακολουθείται στις μικρές επιχειρήσεις, όπου αξιολογητής της θέσης είναι συνήθως ο ίδιος ο επιχειρηματίας. Με βάση αυτή την αποτίμηση, εξασφαλίζεται η καλύτερη αμοιβή για τις θέσεις που θεωρούνται σπουδαιότερες από τις υπόλοιπες (Χυτήρης 2001).
 - ✓ Βαθμολόγηση (Job Grading): Παρεμφερής με την προηγούμενη μέθοδο με τη διαφορά ότι ορίζονται κάποιες περιγραφές για συγκεκριμένες θέσεις οι οποίες βαθμολογούνται ανάλογα με την πολυπλοκότητά τους. Στη συνέχεια οι θέσεις εργασίας λαμβάνουν το βαθμό της περιγραφής που τους ταιριάζει και έτσι διαμορφώνεται το σύστημα των αμοιβών. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι η έλλειψη ακρίβειας στις περιγραφές των καθηκόντων με κίνδυνο να οδηγηθεί ο αναλυτής σε λανθασμένα συμπεράσματα (Werther & Davis 1996).
 - ✓ Σύγκριση Παραγόντων (Factor Comparison): Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων συγκρίνουν βασικούς παράγοντες

εργασίας, όπως υπευθυνότητα, δεξιότητες, πνευματική και φυσική προσπάθεια, Ευελιξία και συνθήκες εργασίας, με τους αντίστοιχους άλλων θέσεων. Στη συνέχεια προκύπτει η συνολική βαθμολογία που προσδίδει την αξία στην κάθε θέση και καθορίζεται η αντίστοιχη αμοιβή (Werther & Davis 1996).

- ✓ Σύστημα Απόδοσης Πόντων (Point System): Το σύστημα αυτό ομοιάζει με το προηγούμενο ως προς τους παράγοντες που απαιτούνται για κάθε θέση. Συγκεκριμένα, καθορίζονται οι βασικοί παράγοντες εργασίας που αναφέρουμε αμέσως προηγουμένως, με τη διαφορά ότι βαθμολογούνται με έναν αριθμό σημείων ή πόντων ανάλογα με τη βαρύτητά τους. Γνωρίζοντας αυτή τη βαθμολογία οι θέσεις κατατάσσονται ανάλογα με τη σπουδαιότητά τους και καθορίζεται το ύψος των αμοιβών τους.
- Στη συνέχεια γίνεται έρευνα για τα επίπεδα μισθών. Η ανάλυση εργασίας εξασφαλίζει την εσωτερική δικαιοσύνη στην επιχείρηση. Ακολουθεί έρευνα για τα επίπεδα των μισθών σε ομοειδείς θέσεις εργασίας στις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις, η οποία διασφαλίζει την εξωτερική δικαιοσύνη. Αυτή η έρευνα πραγματοποιείται με συλλογή στοιχείων από δημοσιεύσεις σε έντυπα του κλάδου, από κρατικούς και επαγγελματικούς φορείς όπως ο ΟΑΕΔ, το Υπουργείο Ανταγωνιστικότητας, τη ΓΣΕΕ, το ΣΕΒ κλπ, ή από σύμβουλους επιχειρήσεων. Μετά τη συλλογή των συγκεκριμένων στοιχείων διαμορφώνεται ανάλογα το σύστημα των αμοιβών ώστε να είναι ανταγωνιστικό και δίκαιο.
- Τέλος γίνεται τιμολόγηση των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το στάδιο, οι θέσεις εργασίας ομαδοποιούνται ανάλογα με το αντικείμενο και την κρισιμότητά τους, με βάση τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση εργασίας και την έρευνα αγοράς, και έτσι διαμορφώνεται το ύψος των αμοιβών για κάθε επίπεδο εργασίας, το οποίο συνήθως δεν διαφέρει από το ιεραρχικό επίπεδο.

2.8) ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ & ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Το σύστημα αμοιβών μιας επιχείρησης διαμορφώνεται με βάση εξωγενείς παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τη λειτουργία της. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την

προϋπόθεση επίτευξης των στρατηγικών στόχων, τη δύναμη των εργατικών σωματείων και τους περιορισμούς της ισχύουσας νομοθεσίας.

Η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση καθορίζει και το διαμορφούμενο σύστημα αμοιβών, το οποίο πρέπει να εναρμονίζεται με τους τιθέμενους στόχους. Η φιλοσοφία εξάλλου της επιχείρησης διαδραματίζει καίριο ρόλο στο ύψος των αμοιβών. Σε ορισμένες περιπτώσεις, υπάρχει η τάση πρόσληψης εξειδικευμένου προσωπικού, οπότε όσο περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες έχει ένας εργαζόμενος τόσο καλύτερα θα αμειφθεί.

Το ύψος των αμοιβών διαμορφώνεται επίσης και από τις επικρατούσες συνθήκες της αγοράς καθώς επίσης και τις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης εργασίας. Αυτό συντελεί στο φαινόμενο της υπερτιμημένης ή υποτιμημένης αμοιβής για κάποιες θέσεις εργασίας. Στις παρούσες οικονομικές συνθήκες με την ανεργία αυξανόμενη με γεωμετρική πρόοδο βεβαίως παρατηρείται πληθώρα προσφοράς εργασίας, με αποτέλεσμα η ζήτηση, στο διαρκώς συρρικνούμενο ποσοστό της, να υποτιμά στο ναδίρ τις αμοιβές.

Η νομοθεσία, όπως αυτή διαμορφώνεται, επηρεάζει κατά πολύ το ύψος των αμοιβών, δεδομένου ότι επιβάλλει περιορισμούς τόσο στην ελάχιστη αμοιβή όσο και στις προσαυξήσεις αυτής, καθώς και στο ωράριο και την υπέρβασή του.

Επιπλέον, τα εργατικά σωματεία και ο βαθμός ισχύος τους, και άρα επιρροής τους, θέτουν περιορισμούς στη διαμόρφωση της μισθολογικής πολιτικής. Για παράδειγμα, μία εταιρεία που αποτιμά για συγκεκριμένο ποσό τις θέσεις εργασίας της, ενδέχεται να εξαναγκασθεί σε αύξηση του επιπέδου αποδοχών μετά από πιέσεις που υφίσταται από το σωματείο των εργαζομένων της.

Τέλος, η έντονη παγκοσμιοποίηση επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του ύψους των αμοιβών. Η δραστηριοποίηση στο διεθνή στίβο, ιδιαίτερα από τις πολυεθνικές εταιρείες, έχει ως συνέπεια ότι οι ανταγωνιστές προέρχονται από διαφορετικές χώρες, με αποτέλεσμα ο προσδιορισμός της μισθολογικής τους πολιτικής να γίνεται με βάση τις ανάγκες και τα δεδομένα της καθεμίας. Ως εκ τούτου, ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να παράγουν με χαμηλό εργατικό κόστος, γεγονός που τους προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κάτι τέτοιο μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή των μισθών γενικότερα αλλά και σε μεταφορά των δραστηριοτήτων σε κράτη με χαμηλότερο εργατικό κόστος και καλύτερο φοροδοτικό σύστημα.

Δεδομένου ότι για τη διαμόρφωση της μισθολογικής πολιτικής λαμβάνονται υπ' όψιν όλοι οι ανωτέρω παράγοντες, αλλά κυρίως η επίτευξη του κέρδους, το ύψος των προσφερόμενων

παροχών τελικά διαμορφώνεται από το επίπεδο του κόστους και το επιθυμητό περιθώριο κέρδους.

2.ε) ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ – ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ

Οι οικονομικές ανταμοιβές διαχωρίζονται σε τρεις κατηγορίες:

1. Τις άμεσες σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει σε συγκεκριμένο χρόνο και αποτελούν το μισθό του
2. Τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται με την απόδοσή του
3. Τις λοιπές παροχές που μπορεί να προσφέρονται στον εργαζόμενο είτε λόγω νομοθεσίας (π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, τέκνων κλπ) είτε λόγω πολιτικής της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο κλπ (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, προσιτό, εύκολο και κατανοητό, μπορεί να αποτελέσει εργαλείο υποκίνησης των εργαζομένων για αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Κίνητρα για την επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών.

2.ε.i) ΣΤΑΘΕΡΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Πληρωμή με σταθερό μισθό: Πρόκειται για το συνηθέστερο είδος αμοιβής, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι πληρώνονται με έναν σταθερό μισθό, ο οποίος προσδιορίζεται όπως αναφέρεται παραπάνω, σύμφωνα με τις δεξιότητές τους, τις απαιτήσεις της θέσης, τη νομοθεσία, τις συνθήκες της αγοράς και τους στόχους της επιχείρησης.

2.ε.ii) ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Αμοιβή με το κομμάτι: Πρόκειται για ένα από τα παλαιότερα συστήματα υποκίνησης, κατά το οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Σε μια διαφοροποιημένη εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η απόδοση υπερβαίνει το αρχικό ζητούμενο πρότυπο αμείβονται περισσότερο από εκείνους που δεν το υπερβαίνουν. Αυτό το σύστημα είχε προταθεί από τον F.W. Taylor και αποσκοπεί κυρίως στον έλεγχο του εργατικού κόστους (Χυτήρης 2001).

Είναι ένα σύστημα που βασίζεται κυρίως στην ατομική προσπάθεια και εφαρμόζεται κατά βάση στη βιομηχανία και στις πωλήσεις. Το μειονέκτημά του είναι ότι δεν ενισχύει την ομαδική και συλλογική προσπάθεια για την επίτευξη ενός κοινού στόχου, με αποτέλεσμα να επιδρά αρνητικά στην αύξηση της ομαδικής παραγωγικότητας, το οποίο κατ' επέκταση αποτελεί τροχοπέδη για το επίπεδο παραγωγικότητας της επιχείρησης ως σύνολο (Bohlander & Snell, 2004).

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο: Αυτό το πρόγραμμα ομοιάζει με τον σύστημα της αμοιβής με το κομμάτι, με τη διαφορά ότι η αμοιβή υπολογίζεται σε μονάδες χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, ορίζεται ένα χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία, και όποιος εργαζόμενος ολοκληρώσει το έργο του πριν τον προκαθορισμένο χρόνο, η αμοιβή του υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των ωρών του προτύπου χρόνου. Πρόκειται για ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μακροχρόνιες μη επαναλαμβανόμενες εργασίες (Χυτήρης 2001, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Ατομικά Βραβεία: Το βραβείο ή bonus είναι μια συμπληρωματική αμοιβή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και σχετίζεται με την απόδοση. Βασικό πλεονέκτημα αυτού του είδους αμοιβής είναι ότι παρέχει στους εργαζόμενους την ικανοποίηση μιας πρόσθετης πληρωμής υποκινώντας τους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια, έχοντας την εξασφάλιση του σταθερού μισθού. Τα bonus βοηθούν στην παρακίνηση των εργαζομένων να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, ενώ αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους. Δίνονται μια φορά συνολικά, και προσδίδουν στον υπάλληλο την αίσθηση ότι λαμβάνει περισσότερα χρήματα απ' ό,τι θα έπαιρνε με μια απλή αύξηση. Βασικό πλεονέκτημα των προγραμμάτων bonus είναι ότι είναι ευέλικτα, εύκολα στην οργάνωση και διαχείριση επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Ομαδικά Βραβεία: Εκτός από τις ατομικές προσπάθειες υπάρχουν και τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν ομαδικά. Σε αυτή την περίπτωση το επίπεδο απόδοσης αφορά ολόκληρη την ομάδα, και κατά συνέπεια τα συνδεδεμένα με αυτήν bonus αφορούν επίσης όλη την ομάδα και μοιράζονται στα μέλη της. Αυτό πολλές φορές δημιουργεί δυσaréσκεις μεταξύ των μελών της ομάδας στις περιπτώσεις όπου κάποιος καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια σε σχέση με κάποιους άλλους. Ωστόσο, είναι ένα σύστημα χρήσιμο στις

περιπτώσεις που απαιτείται η συνεργασία ατόμων με διαφορετικές ειδικότητες και δεξιότητες (Werther & Davis 1996).

Αυτή η μέθοδος χρησιμεύει κυρίως σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων επιχειρήσεων, όπου στο τέλος της χρονιάς επιβραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα με τον μεγαλύτερο τζίρο (Jackson & Schuller 2003).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη μέθοδος συνδέεται με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας εκ μέρους των εργαζομένων από την εξατομικευμένη εργασία (Zenger & Marshall 2000).

Προμήθειες: Πρόκειται για ένα σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών, το οποίο συνδέεται άμεσα με την απόδοση χρησιμοποιούμενο ως κίνητρο. Πιο συγκεκριμένα, είναι ένα ποσοστό αμοιβής με βάση τον τζίρο ή τις πωλήσεις που επιτυγχάνει ένας εργαζόμενος. Σύμφωνα με αυτό, οι εργαζόμενοι αμείβονται είτε εξ ολοκλήρου με προμήθεια – άμεσο σύστημα προμηθειών – είτε με έναν σταθερό μισθό και το υπόλοιπο με προμήθεια – έμμεσο σύστημα προμηθειών. Χρησιμοποιείται κυρίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές εταιρείες και τα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης, 2001).

Επίδομα Αξίας (Merit Pay): Είναι η ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Χρησιμοποιείται ως παράγοντας υποκίνησης των εργαζομένων γιατί συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Για παράδειγμα, ένας υπάλληλος με υψηλή απόδοση μπορεί να λάβει αύξηση 5%, ένας με μέτρια απόδοση ίσως λάβει 3% ενώ ένας με χαμηλή απόδοση ίσως δεν λάβει αύξηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς 2003).

Διανομή Κερδών: Πρόκειται για ένα σύστημα κατά το οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τη συνήθη μορφή αυτού του συστήματος, τίθεται ένας στόχος κέρδους. Μόλις επιτευχθεί ο στόχος, το επιπλέον του στόχου κέρδος μοιράζεται στους εργαζόμενους είτε σε ίσα μερίδια είτε ανάλογα με την ιεραρχία και τη συμβολή του καθενός στη δημιουργία αποτελεσμάτων (παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Διάθεση Μετοχών: Πρόκειται για την συμμετοχή των εργαζομένων στην περιουσία της εταιρείας είτε με τη δωρεάν διάθεση των μετοχών της είτε με την διάθεσή τους σε τιμή

αρκετά χαμηλότερη της πραγματικής αξίας τους. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για επιπρόσθετη προσπάθεια από το προσωπικό.

2.ε.iii) ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ

Όπως προαναφέρθηκε, εκτός από τις χρηματικές αμοιβές, υπάρχουν και μη χρηματικές μέθοδοι υποκίνησης, οι οποίες αποτελούν τις πρόσθετες παροχές. Σε περιόδους υψηλού πληθωρισμού ή οικονομικής δυσπραγίας, όπως η σημερινή, αυτές οι παροχές είναι ευπρόσδεκτες και αναζητήσιμες από τους εργαζομένους, δεδομένου ότι δεν αποτελούν άμεσο εισόδημα και δεν χρειάζονται να δηλωθούν και στην εφορία. Οι πιο συνήθεις πρόσθετες παροχές είναι η παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, η καταβολή υπερωριών, η κάλυψη δαπανών όπως τα έξοδα μετακίνησης, η πρόσθετη άδεια σε ετήσια βάση, η μετ' αποδοχών άδεια ασθενείας, η πρόσθετη ιατροφαρμακευτική ασφάλεια, η επιδοτούμενη εστίαση, τα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα δάνεια με χαμηλό επιτόκιο, η κάλυψη διδάκτρων σχολείων, η αγορά με εκπτώτικα κουπόνια, τα χριστουγεννιάτικα δώρα κ.α. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004, Πολυχρονίου 2008).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σύμφωνα με όλα τα ανωτέρω, είναι προφανής η αλληλεπίδραση της αξιολόγησης απόδοσης με την ανταμοιβή. Πρόκειται για συγκοινωνούντα δοχεία. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρέχουν ανταγωνιστικά πακέτα υποκίνησης και ανταμοιβής των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοσή τους. Οι εργαζόμενοι απ' τη μεριά τους πρέπει να καταβάλλουν συνεχώς κάθε δυνατή προσπάθεια αυτοαξιολογούμενοι, διότι κάθε στιγμή κρίνονται, προκειμένου να επιτυγχάνουν τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα κερδίζοντας τις καλύτερες ανταμοιβές. Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, επειδή τόσο τα συστήματα ανταμοιβών όσο και η αξιολόγηση και η απόδοση των εργαζομένων εξαρτώνται και από εξωτερικούς παράγοντες όπως η νομοθεσία και οι συνθήκες της αγοράς, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο, λόγω του υψηλού ποσοστού ανεργίας στη χώρα μας, με τις ευλογίες της νομοθεσίας, ιδιαίτερα μετά τα τελευταία υπογραφέντα μνημόνια με τους δανειστές μας, οι επιχειρήσεις, όχι μόνο να μην υιοθετούν συστήματα ανταμοιβών, αλλά τα αποτελέσματα των όποιων μεθόδων αξιολόγησης ακολουθούν, να τα συνδέουν με την «ανταμοιβή» της παραμονής στην εργασία έναντι ευτελούς μισθού της τάξης του «πινακίου φακής». Επομένως, κατά τις επικρατούσες συνθήκες, χρησιμοποιείται κατά κόρον η αξιολόγηση ενώ αγνοείται η ανταμοιβή.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΜΕΛΕΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΒΡΑΒΕΥΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το ερευνητικό μέρος της διατριβής περιλαμβάνει δύο περιπτωσιολογικές μελέτες επιτυχημένων και συνεχώς αναπτυσσόμενων ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες αναδεικνύουν τη σημαντικότητα του παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτές. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι: α) η «RAYCAP A.E.», μία βιομηχανική επιχείρηση που παράγει προϊόντα ηλεκτρικής προστασίας, ενέργειας και τηλεπικοινωνιών και β) η «COSMOS BUSINESS CENTER (C.B.S.) A.E.B.E», μία εταιρεία Υψηλής Τεχνολογίας ειδικευμένης στην Πληροφορική και τις Τηλεπικοινωνίες. Για τη συλλογή των πληροφοριών, η μεν πρώτη εταιρεία «RAYCAP A.E.» παραχώρησε συνέντευξη στη συγγράφουσα, ενώ η CBS συμπλήρωσε ερωτηματολόγιο που εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Παρακάτω αναπτύσσονται οι περιορισμοί της έρευνας, τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των δύο εταιρειών, αποσαφηνίζεται η εικόνα τους, και στη συνέχεια αναπτύσσεται η φιλοσοφία και το πλαίσιο λειτουργίας τους ενώ τέλος περιγράφεται η διαδικασία αξιολόγησης και ανταμοιβής που ακολουθείται από τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Κατά τη διάρκεια των μελετών περίπτωσης καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι σφαιρικά, έγκυρα και τεκμηριωμένα. Παρά την ύπαρξη ποικίλων παραγόντων, κυρίως εξωγενών, εκτιμάται ότι οι ανωτέρω στόχοι επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό. Ο προβληματισμός που τίθεται έγκειται στην προσβασιμότητα σε εσωτερικά στοιχεία των επιχειρήσεων τα οποία με δυσκολία μεταδίδουν και για αυτό το λόγο κατά την διαμόρφωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν ανοικτού τύπου ερωτήσεις που αποτέλεσαν τη βάση για την ανάπτυξη διαλόγου και συζήτησης με στόχο την άντληση περισσότερων πληροφοριών. Επιπροσθέτως, τα πρωτογενή στοιχεία επηρεάζονται από την υποκειμενικότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων, οπότε για την επίτευξη μεγαλύτερης αντικειμενικότητας δόθηκε έμφαση στην ανάπτυξη απόψεων με ταυτόχρονη υποβολή διευκρινιστικών ερωτήσεων. Με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο και τον φόρτο εργασίας

των στελεχών των επιχειρήσεων θεωρούμε ότι τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε είναι επαρκώς αντικειμενικά.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ RAYCAP

A.E.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Raycap είναι μια πρωτοποριακή ελληνική βιομηχανική εταιρεία που δραστηριοποιείται στους τομείς της ηλεκτρικής προστασίας, της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ιδρύθηκε το 1987, και από τότε έχει εξελιχθεί σε μια ηγέτιδα εταιρεία με αντικείμενο την έρευνα και την ανάπτυξη προϊόντων, τεχνολογικών λύσεων και ολοκληρωμένων υπηρεσιών στους τομείς της ηλεκτρικής προστασίας, της ενέργειας και των τηλεπικοινωνιών.

Η διοικητική έδρα της Raycap βρίσκεται στην Αθήνα. Διαθέτει εργοστασιακές εγκαταστάσεις στη Δράμα (όπου παράγεται ο μεγαλύτερος όγκος προϊόντων), στο Post Falls (στο Άϊνταχο των ΗΠΑ) και στο Βουκουρέστι. Έχει θυγατρικές εταιρείες στις ΗΠΑ, στη Γερμανία, τη Ρουμανία, τη Βουλγαρία, την Κύπρο ενώ διατηρεί γραφεία στην Γαλλία, την Ιταλία, στο Βέλγιο, το Μεξικό και τον Καναδά. Απασχολεί συνολικά 552 εργαζομένους παγκοσμίως εκ των οποίων οι 230 στην Ελλάδα. Το 2011 οι εξαγωγές υπερβαίνουν το 85% του συνολικού κύκλου εργασιών (περίπου το 50% απορροφάται από την αμερικανική αγορά). Την τελευταία πενταετία η επιχείρηση έχει επενδύσει περισσότερα από 30 εκ. σε ανθρώπινο δυναμικό, νέες τεχνολογίες, εργοστασιακό εξοπλισμό και προγράμματα έρευνας και ανάπτυξης.

Ηγέτης στον τομέα της ηλεκτρικής προστασίας κρίσιμου εξοπλισμού, η Raycap αποτελεί αποκλειστικό προμηθευτή παγκόσμιων κολοσσών πρωτοπόρων σε τομείς υψηλής τεχνολογίας όπως η General Electric, η Alstom, η AT&T, η FAA, η ΔΕΗ, ο ΟΤΕ, η Bell Canada, η Raytheon, η Iberdrola, οι Βέλγικοι Σιδηρόδρομοι, η Vestas, η Boston Scientific και άλλοι.

Τα καινοτόμα προϊόντα που ανέπτυξε και παράγει, με οδηγό και best seller το Strikesorb 30 – DRM, θωρακίζουν από τις απότομες υπερτάσεις κρίσιμες ηλεκτρονικές υποδομές σε ένα ευρύ φάσμα εφαρμογών, όπως στις τηλεπικοινωνίες, τις ανεμογεννήτριες, στους βιομηχανικούς αυτοματισμούς, τους σταθμούς παραγωγής ενέργειας, στα αμυντικά συστήματα, τα αεροδρόμια, τα φωτοβολταϊκά πάρκα αλλά και όλες τις ηλεκτρικές και ηλεκτρονικές οικιακές συσκευές. Έχει κατοχυρώσει 75 τεχνολογικές πατέντες, ενώ μερικά από τα προϊόντα της είναι τα εξής: Για προστασία από το εναλλασσόμενο ηλεκτρικό ρεύμα

(AC) τα προϊόντα της σειράς Strikesorb, το Strikesorb 30 – DRM το οποίο τοποθετείται πολύ εύκολα σε οποιονδήποτε ηλεκτρικό πίνακα και προστατεύει για πάντα από τις διακοπές ρεύματος και τις πτώσεις ηλεκτρικές τάσεις, καθώς και τα Strikesorb 80, Strikesorb 30, Strikesorb Assemblies κλπ. Για προστασία από το συνεχές ηλεκτρικό ρεύμα (DC), τα προϊόντα των σειρών DCLT, DCBH, DCBP, DCSL-24, DDC κ.α. Διαθέτει επίσης προϊόντα προστασίας σιδηροδρόμων και αεροδρομίων, καθώς και ασύρματης ψηφιακής επικοινωνίας.

Η δυναμική και συνεχής ανάπτυξη της Raycar βασίζεται στο υψηλής στάθμης ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο αποτελείται από επιστήμονες υψηλού επιπέδου, άπαντες οι οποίοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων, ενώ βασική δεξαμενή άντλησης υποψηφίων από την εταιρεία αποτελούν τα πανεπιστήμια Harvard και MIT. Με υποδειγματική οργανωτική δομή και αποτελεσματική διοίκηση, καλλιεργεί και ενισχύει τη δημιουργικότητα και το ομαδικό πνεύμα των στελεχών της.

Το άρτια καταρτισμένο και αφοσιωμένο επιστημονικό προσωπικό της εξασφαλίζει την απαραίτητη τεχνογνωσία για τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων και προϊόντων που αποφέρουν πολλαπλάσια θετικά οφέλη στο χρήστη.

Το 2011, η Raycar διακρίθηκε με το πρώτο βραβείο ως καινοτόμος εταιρεία (μεταξύ 15.000 υποψηφίων επιχειρήσεων) στον πανευρωπαϊκό διαγωνισμό HSBC European Business Awards, για το πρωτοποριακό προϊόν της «Strikesorb 30 – DRM», απέσπασε το πρώτο βραβείο στο διαγωνισμό εφαρμοσμένης έρευνας "Η Ελλάδα καινοτομεί" που διοργανώθηκε από το ΣΕΒ και τη Eurobank, και βραβεύτηκε από το Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών, ενώ φέτος, από 25 έως 27 Μαρτίου 2014, έλαβε μέρος στην παγκόσμια έκθεση CCA Global Expo στο Σαν Αντόνιο του Τέξας των ΗΠΑ, παρουσιάζοντας εξελιγμένες μεθόδους προστασίας από υπερτάσεις και λύσεις σε προβλήματα συνδεσιμότητας.

Με πρώτους πελάτες ελληνικούς οργανισμούς και εταιρείες και μεγάλο «όπλο» τα καινοτόμα και αξιόπιστα προϊόντα κατέκτησε τη διεθνή αγορά ανταγωνιζόμενη με γνωστούς «κολοσσούς».

Σύμμαχος της, το γεγονός ότι στο εξωτερικό, στις ΗΠΑ, τη Γερμανία, τη Δανία, το Βέλγιο παρά την προτίμηση στις εθνικές τους εταιρίες, επικρατεί διαφάνεια, ορθολογισμός και αξιοκρατία, σε αντίθεση βέβαια με την Ελλάδα. Η Raycar, προσφέροντας τη λύση στο μεγάλο πρόβλημα της προστασίας από κεραυνούς και άλλα φαινόμενα, κέρδισε το στοίχημα του ανταγωνισμού. Εκμεταλλεύθηκε το σημερινό παγκόσμιο παράδοξο: η έντονη τεχνολογική ανάπτυξη να έχει ανάγκη από ακόμη πιο εξειδικευμένες λύσεις, αντίθετα με το

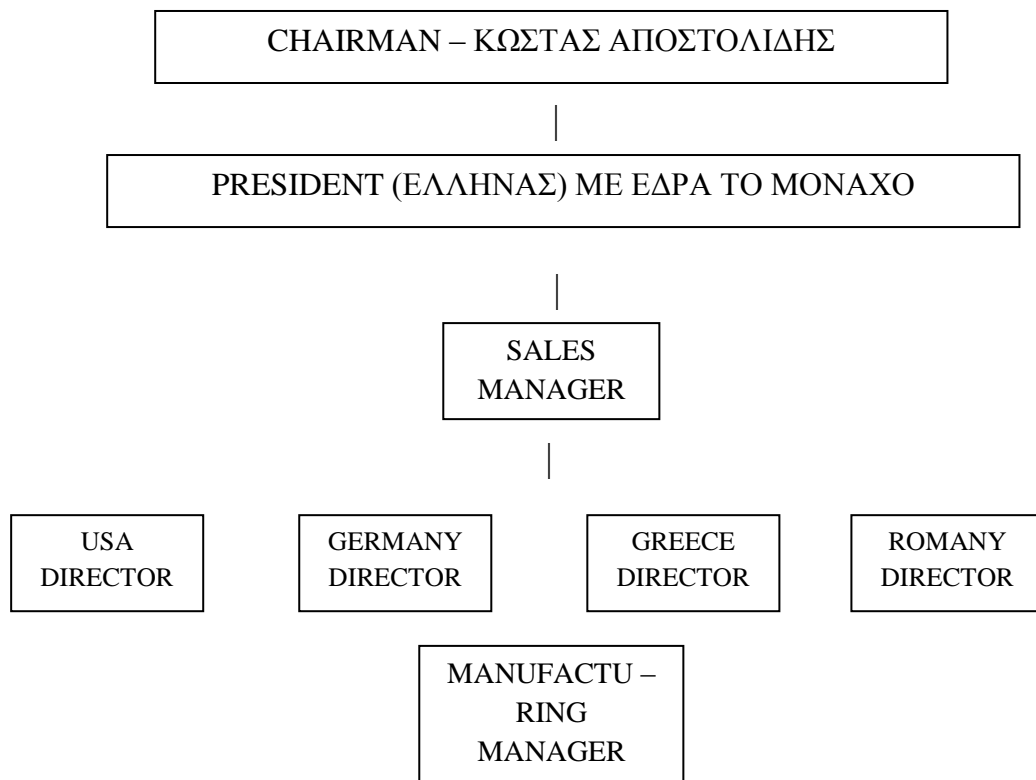
παρελθόν. Για παράδειγμα τα σύγχρονα ραντάρ που καταγράφουν ακόμα και τις πιο μακρινές και απειροελάχιστες κινήσεις είναι ευάλωτα σε ακραία καιρικά φαινόμενα με αποτέλεσμα να παραμένουν απροστάτευτα την ώρα που η χρήση τους είναι περισσότερο αναγκαία.

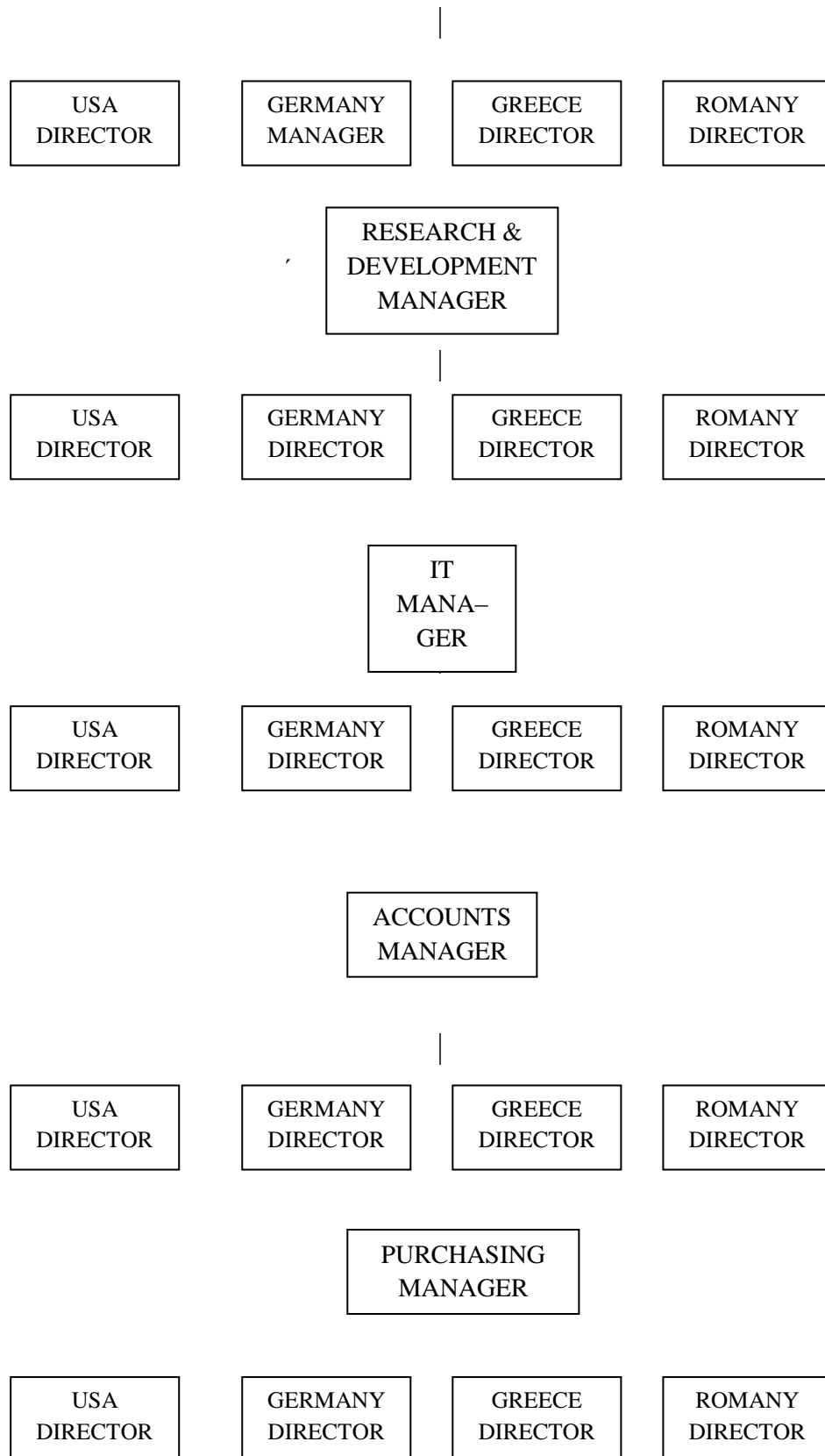
ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΚΑΙ ΠΛΑΙΣΙΟ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Η Φιλοσοφία και στρατηγική της επιχείρησης είναι ο συνδυασμός της προηγμένης τεχνολογίας με τη βαθιά κατανόηση των αναγκών του πελάτη, με σκοπό τη δημιουργία καινοτόμων λύσεων. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού δίνει ιδιαίτερη σημασία στο άρτια καταρτισμένο προσωπικό. Όπως χαρακτηριστικά λέει ο ιδρυτής της RAYCAP κύριος Κ. Αποστολίδης, η εταιρεία αναζητά «όχι απλώς τους καλούς αλλά τους άριστους. Τίποτα πιο κάτω από το άριστο δεν έχει θέση σε μας».

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ

Παρόλο που δεν διαθέτει Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ωστόσο το προσωπικό της είναι άρτια διαρθρωμένο και δομημένο και λειτουργεί σαν ένα καλοκουρδισμένο ρολόι. Το οργανόγραμμα της εταιρείας αποτυπώνεται σχηματικά στο παρακάτω διάγραμμα, το οποίο θα αναλύσουμε στη συνέχεια:





Στο ανωτέρω σχεδιάγραμμα φαίνεται η διοικητική διάρθρωση της εταιρείας, η οποία ακολουθεί την πολυτμηματική μορφή οργάνωσης, λόγω της διεθνούς εξάπλωσής της. Πιο

συγκεκριμένα, στην κορυφή της ιεραρχίας βρίσκεται ο ιδρυτής της, ο κύριος Κώστας Αποστολίδης, ενώ ακολουθεί ο Πρόεδρος ο οποίος είναι Έλληνας αλλά εδρεύει στο Μόναχο και προϊστάται όλων των Γενικών Διευθυντών κάθε τμήματος της εταιρείας, οι οποίοι με τη σειρά τους διοικούν το κάθε τμήμα σε παγκόσμιο επίπεδο. Δηλαδή για κάθε τμήμα της εταιρείας (πωλήσεων, παραγωγής, έρευνας και ανάπτυξης, προμηθειών, λογιστηρίου κλπ) υπάρχει ένας παγκόσμιος ηγέτης στον οποίον αναφέρονται οι προϊστάμενοι της κάθε χώρας (π.χ. ο Γενικός Διευθυντής Πωλήσεων εποπτεύει τους διευθυντές πωλήσεων Ελλάδας, Αμερικής, Γερμανίας, Ρουμανίας) ενώ εκείνοι διοικούν τους υφισταμένους του τμήματός τους σε κάθε χώρα. Συμπεραίνουμε ότι το κάθε τμήμα λειτουργεί ως οιονεί profit center (κέντρο κέρδους) και ως τέτοιο αξιολογείται στο σύνολό του.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η βασική φιλοσοφία της RAYCAP όσον αφορά στο προσωπικό και τα στελέχη της είναι η παραχώρηση απόλυτης ελευθερίας για ανάληψη πρωτοβουλιών και προσωπική ανέλιξη. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία αναζητά ανθρώπους όπως προαναφέραμε άριστους, άρτια επιστημονικά καταρτισμένους, με μεταπτυχιακά διπλώματα, και προϋπηρεσία στους τομείς της ηλεκτρικής ενέργειας, των μελετών και εφαρμογών. Απαραίτητες προϋποθέσεις για να προσληφθούν στη RAYCAP είναι να διαθέτουν ευφυΐα κατά πολύ ανώτερη του μέσου όρου, αντικειμενικά καλό χαρακτήρα, χωρίς κακώς εννοούμενο εγωισμό ο οποίος μπορεί να τους οδηγήσει σε υπονόμηση των ανωτέρων τους και επομένως σε υπονόμηση του έργου της εταιρείας (να είναι έμπρακτα πολέμοι του “too many chiefs for many few Indians”), πραγματικά ομαδικό πνεύμα και συνεχή εγρήγορση για εξεύρεση τρόπων με τους οποίους ο πελάτης μπορεί να μεγιστοποιήσει το κέρδος του. Οι άνθρωποι που καλούνται να εργαστούν στη RAYCAP πρέπει να διαθέτουν άριστη γνώση τόσο του αντικειμένου τους όσο και του πελάτη τους, προκειμένου να βρίσκουν λύσεις για εκείνον. Επίσης πρέπει να διαθέτουν επιμονή και υπομονή ώστε να μπορούν να κατανοούν και ποσοτικοποιούν τόσο την ποιότητα όσο και την απόδοση του προϊόντος που παράγουν.

Κάθε τρίμηνο άπαντες οι εργαζόμενοι της εταιρείας καλούνται να απαντούν σε δύο (2) ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής: α) Τι πρέπει να κάνει η εταιρεία για να πάει καλύτερα; Και β) Τι πρέπει να κάνουμε εμείς πρακτικά για να πάει η κοινωνία καλύτερα;

Με τα ανωτέρω ερωτήματα, το ανθρώπινο δυναμικό της RAYCAP βρίσκεται σε συνεχή επαγρύπνηση για τον εντοπισμό των προβλημάτων τόσο της κοινωνίας όσο και της ίδιας της εταιρείας για την εξεύρεση λύσεων.

Η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται μία φορά το χρόνο από τους ιεραρχικά ανώτερους με καθοδική πορεία. Σε καμία περίπτωση ο προϊστάμενος δεν αξιολογείται από τους υφισταμένους του. Όσον αφορά στη μεθοδολογία της αξιολόγησης, αυτή πραγματοποιείται με ετήσιες γραπτές αναφορές των προϊσταμένων σχετικές με την απόδοση έκαστου υφισταμένου και το ποσοστό επίτευξης των στόχων που τίθενται κάθε φορά. Με τον τρόπο αυτό διατηρείται ένα αρχείο αναφορικά με την πορεία κάθε εργαζόμενου, το οποίο μπορεί να γίνει πηγή αναζήτησης καλύτερου υφισταμένου για αντικατάσταση κάποιου ιεραρχικά ανώτερου σε περίπτωση αποχώρησης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αναλύονται και επεξεργάζονται από τους προϊσταμένους των τμημάτων. Σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης, ακολουθείται πολιτική επιβράβευσης βασιζόμενη κυρίως σε αύξηση του μισθού ή σε ετήσια bonus. Σε περίπτωση που η απόδοση κάποιου εργαζομένου δεν είναι η αναμενόμενη, τότε ο εκάστοτε προϊστάμενος αμέσως, χωρίς χρονοτριβή, καλεί τον ενδιαφερόμενο, τον ενημερώνει για το αποτέλεσμα της αξιολόγησής του, του διευκρινίζει τους στόχους που πρέπει να επιτύχει, ή που θα έπρεπε να επιτύχει, και αν δεν συμμορφωθεί απολύεται ή, αν προσπαθήσει να τους επιτύχει αλλά αντιλαμβάνεται ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί, οδηγείται σε παραίτηση. Όπως και να έχει οι επιπτώσεις είναι άμεσες. Σύμφωνα με τον ιδρυτή της εταιρείας κ. Κώστα Αποστολίδη, ο πήχυς τίθεται πάντοτε υψηλά και συνεχώς υψηλότερα, με αποτέλεσμα οι απαιτήσεις να είναι ξεκάθαρες, οπότε όποιος δεν καταφέρνει να φτάσει και να επιτύχει του επιθυμητούς στόχους να αντιλαμβάνεται ότι είναι ανεπαρκής και να αποχωρεί οικειοθελώς ή να αποδέχεται την απόλυσή του. Δεν παρατηρούνται ενστάσεις, παράπονα και αρνητικό κλίμα, διότι η επιχείρηση είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένη στο τι περιμένει από τους υπαλλήλους της. Στον αντίποδα, όταν η αξιολόγηση είναι θετική, τότε ο εργαζόμενος ανταμείβεται είτε υλικά με αύξηση στο μισθό του ή με bonus, είτε ηθικά με ιεραρχική προαγωγή (και κατά συνέπεια προσαρμογή του μισθού του προς τα πάνω).

Τέλος, το ποσοστό αποχωρήσεων είναι πολύ χαμηλό, δεδομένου ότι οι συνεργάτες της εταιρείας είναι πολύ ευχαριστημένοι, είναι μόνιμοι και έχουν όλοι πολύ υψηλές προοπτικές συνταξιοδότησης. Ήδη έχουν συνταξιοδοτηθεί μετά από μόνιμη απασχόληση στη RAYCAP 7 άτομα, εφόσον η εταιρεία λειτουργεί ήδη 27 χρόνια.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ COSMOS BUSINESS SYSTEMS A.E.B.E.

ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Η Cosmos Business Systems A.E.B.E. είναι μια από τις μεγαλύτερες εταιρείες Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα και την Κύπρο, η οποία απευθύνεται κυρίως σε μεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Η CBS A.E.B.E. μαζί με τις θυγατρικές της καλύπτει το σύνολο των αναγκών των επιχειρήσεων σε τεχνολογία και υπηρεσίες, παρέχοντας ολοκληρωμένες λύσεις υψηλού επιπέδου με «το κλειδί στο χέρι» - Turn Key Solutions.

Η εταιρεία ιδρύθηκε το 1988 και δραστηριοποιείται με επιτυχία στον χώρο των πωλήσεων προϊόντων και υπηρεσιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών. Μετά την εξαγορά της το 2000 από στελέχη της αγοράς πληροφορικής, με μεγάλη επιχειρηματική εμπειρία η μορφή και η κατεύθυνση της εταιρείας άλλαξαν. Η Cosmos AEBE έχει ως στόχο της επιχειρηματικής δραστηριότητας της εταιρείας, την παροχή ολοκληρωμένων μηχανογραφικών λύσεων πληροφορικής, δικτύων, office automation, τηλεπικοινωνιών (turn-key solutions) και υπηρεσιών, απευθυνόμενη στην Ελληνική Αγορά των επιχειρήσεων και των επαγγελματιών – με έμφαση σ' αυτήν των μεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων του Ιδιωτικού και Δημόσιου τομέα, των Τραπεζών και των Τηλεπικοινωνιών. Η έδρα της Cosmos βρίσκεται στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας εμβαδού 3.200 τμ. στην διεύθυνση Π. Μπακογιάννη 44, Μεταμόρφωση Αττικής (14452). Παράλληλα, η εταιρεία έχει θέσει σε λειτουργία το ηλεκτρονικό της κατάστημα στην διεύθυνση www.cbs.gr, ενώ διαθέτει υποκατάστημα στη Θεσσαλονίκη (Θερμοκοιτίδα επιχειρήσεων, ΘΕΡΜΗ 1, 9ο χλμ. Θεσσαλονίκης – Θέρμης), όπου λειτουργούν με τοπικά καταξιωμένα στελέχη τα τμήματα πωλήσεων και υπηρεσιών (service) σε πλήρη κλίμακα.

Από τον Ιούλιο του 2010 η Cosmos Business Systems έχει επεκτείνει τις δραστηριότητες της στην ταχύτατα αναπτυσσόμενη αγορά της Κύπρου, παρέχοντας το σύνολο των προϊόντων και υπηρεσιών που διαθέτει η εταιρεία, μέσω της 100% θυγατρικής της εταιρείας της CBS IT Systems Cyprus Limited (LTD). Το Κυπριακό γραφείο είναι στελεχωμένο με υψηλού επιπέδου έμπειρο προσωπικό και διαθέτει τόσο τα τμήματα πωλήσεων όσο και της τεχνικής υποστήριξης. Η CBS IT Systems Cyprus LTD, διαθέτει γραφεία στην Λευ-

κωσία, Λ. Κέννεντυ 81. Η CBS IT Systems καλύπτει γεωγραφικά όλες τις περιοχές της Κύπρου με υψηλού επιπέδου υπηρεσίες και προϊόντα.

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ

Η Στρατηγική της εταιρείας είναι καθαρά πελατοκεντρική, αναζητώντας και προσφέροντας εκείνες τις λύσεις στον εξοπλισμό, το λογισμικό και τις υπηρεσίες, στους πελάτες της, οι οποίοι μέσω αυτών θα μεγιστοποιήσουν την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα της επιχείρησής τους.

Καθοριστικό ρόλο στην επιτυχημένη πορεία της Cosmos Business Systems διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό της, το οποίο στελεχώνει όλα τα επιμέρους τμήματα και ιδιαίτερα της Τεχνικής Διεύθυνσης, τα οποία εκπαιδεύονται διαρκώς ώστε να ανταποκρίνονται με επιτυχία στις ανάγκες των πελατών και τις εξελίξεις της τεχνολογίας. Αναλυτικότερα η Cosmos απασχολεί σήμερα 140 άτομα προσωπικό σε Ελλάδα και Κύπρο, εκ των οποίων 55 απασχολούνται στην τεχνική διεύθυνση.

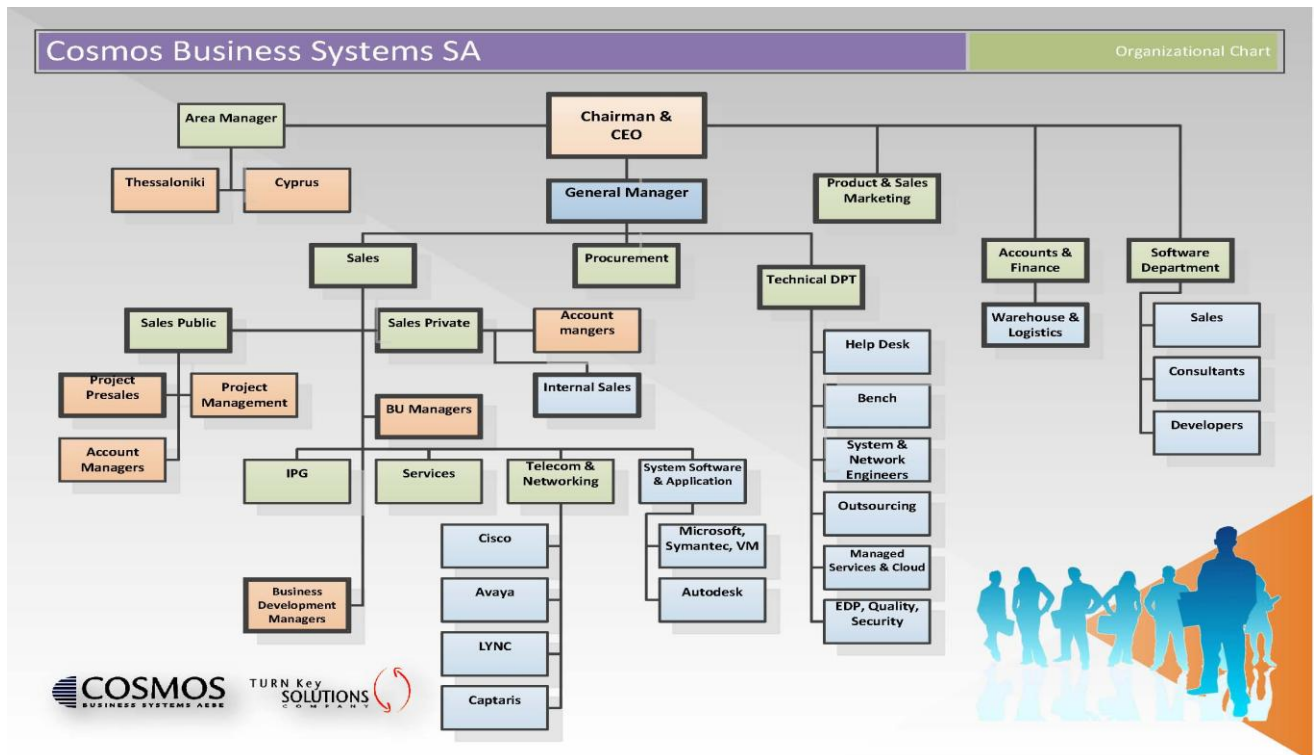
Η εταιρεία προσεγγίζει την αγορά μέσω του τμήματος πωλήσεων το οποίο ταξινομείται σε account managers εξειδικευμένους για κάθε συγκεκριμένη κατηγορία πελατών. Η Cosmos στοχεύει σε πελάτες του Ιδιωτικού και του Δημοσίου τομέα, προσφέροντας ολοκληρωμένες λύσεις - «με το κλειδί στο χέρι» (turn – key solutions). Η στόχευση αυτή γίνεται με την προσέγγιση μέσω του sales force, το οποίο απαρτίζεται από account managers, οι οποίοι βλέπουν κάθε αγορά ξεχωριστά, γνωρίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο τις ιδιαιτερότητες και τις λύσεις του κάθε industry, εφαρμόζοντας το πελατοκεντρικό μοντέλο ανάπτυξης. Η ταξινόμηση των πελατών γίνεται με κριτήρια τον κύκλο εργασιών, τον αριθμό των απασχολουμένων, αλλά και με βάση τις «ανάγκες» της επιχείρησης από την τεχνολογία.

Παράλληλα η εταιρεία προσεγγίζει την αγορά μέσω προωθητικών ενεργειών – διαφήμιση, direct mail και του ηλεκτρονικού καταστήματος που έχει σε λειτουργία, του www.cbs.gr

Κυριότεροι Πελάτες της εταιρείας είναι οι Hewlett-Packard, IBM, Lenovo, Fujitsu, Microsoft, Cisco, Avaya και Autodesk, ενώ είναι service provider της Hewlett Packard (HP ServiceOne Gold Expert) και της IBM.

ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η Cosmos Business Systems A.E.B.E. δεν διαθέτει διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, ωστόσο το προσωπικό της λειτουργεί άψογα. Παρακάτω παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας.



Στο ανωτέρω σχεδιάγραμμα παρατηρούμε ότι ηγείται της εταιρείας ο Chairman και CEO στον οποίο αναφέρονται απευθείας ο Γενικός Διευθυντής, οι Διευθυντές Περιοχών (Θεσσαλονίκης και Κύπρου), το Τμήμα Marketing Παραγωγής και Πωλήσεων, το Λογιστήριο και το Τμήμα Μηχανοργάνωσης. Στο Γενικό Διευθυντή αναφέρονται τα Τμήματα Πωλήσεων, Procurement και Τεχνικό Τμήμα με τα υποτμήματα και τους υφισταμένους τους.

Κατά την επιλογή του προσωπικού δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην αναζήτηση στελεχών υψηλού επαγγελματικού επιπέδου με ικανότητα άμεσης ανταπόκρισης στις ανάγκες των πελατών διαμέσου της αποτελεσματικής συνεργασίας με το υπόλοιπο προσωπικό της εταιρείας. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ξεκάθαρη κατανομή αρμοδιοτήτων και στη σαφήνεια των καθορισμένων στόχων. Τέλος, λόγω του τεχνολογικού αντικειμένου της εταιρείας η διαρκής εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί κορυφαία προτεραιότητα.

Αξιολόγηση προσωπικού γίνεται δύο (2) φορές ετησίως, από τους υπευθύνους των τμημάτων, οι οποίοι κατά τη διαδικασία αυτή λαμβάνουν υπ' όψιν τους τα συχνά και με τυχαία σειρά feedback surveys που διεξάγονται μέσα στον μεγάλο όγκο πελατών της εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη διάρκεια του έτους δίνονται στους πελάτες ερωτηματολόγια feedback τα οποία συμπληρώνονται και επιστρέφονται στην εταιρεία ανώνυμα. Οι προϊστάμενοι των

τμημάτων τα συγκεντρώνουν, τα διαχωρίζουν και τα αξιολογούν, οπότε μπορούμε να πούμε ότι αξιολογείται περισσότερο η απόδοση της εκάστοτε ομάδας και λιγότερο του ίδιου του εργαζόμενου.

Η αξιολόγηση του προσωπικού της εταιρείας γίνεται με τη χρήση κριτηρίων τόσο ποσοτικών (της απόδοσης) όσο και ποιοτικών. Σε πρώτο στάδιο, συγκεντρώνονται και αναλύονται τα στοιχεία αξιολόγησης (feedback surveys και αναφορές προϊσταμένων) από τους υπευθύνους των τμημάτων. Σε δεύτερο στάδιο, τα συμπεράσματα της αξιολόγησης συζητούνται και οριστικοποιούνται με τη διοίκηση ενώ καθορίζονται οι αναγκαίες περαιτέρω ενέργειες.

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, υπάρχουν ηθικές (ετήσια εταιρικά βραβεία) αλλά και υλικές ανταμοιβές (ετήσια bonus) για τους ανθρώπους – υπαλλήλους που συνετέλεσαν στην ανοδική πορεία της επιχείρησης μέσα στη χρονιά. Σε περίπτωση χαμηλών επιδόσεων, υπάρχει πάντοτε η δεύτερη ευκαιρία, εκτός εάν συντρέχουν άλλοι λόγοι (π.χ. ήθος, ανεντιμότητα κλπ) που επιβάλλουν το αντίθετο.

Σε γενικές γραμμές, το ποσοστό αποχωρήσεων από την εταιρεία είναι μικρό δεδομένου ότι αποφεύγονται οι απολύσεις, ενώ το προσωπικό είναι αρκετά ικανοποιημένο από τις παροχές και το εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, δεν υπάρχει καμία συνταξιοδότηση εφόσον η επιχείρηση με την τωρινή της μορφή λειτουργεί μόλις από το 2000.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ Β' ΜΕΡΟΥΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΟΛΟΓΙΚΩΝ ΜΕΛΕΤΩΝ

Από τις αναλύσεις των ανωτέρω εταιρειών και των πρακτικών αξιολόγησης και ανταμοιβής που χρησιμοποιούν αντιλαμβανόμαστε κατ' αρχήν ότι στην Ελλάδα, ακόμη και στις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις, δεν υπάρχει τμήμα ανθρωπίνων πόρων. Από αυτό εξάγεται το συμπέρασμα ότι παρόλο που όλοι οι επιχειρηματίες υπερτονίζουν τη συμβολή των ανθρώπων στην πρόοδο και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής τους ωστόσο δεν έχουν εντάξει στο οργανόγραμμά τους ξεχωριστή διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού.

Από πλευράς αξιολόγησης, παρατηρούμε ότι στη μεν πρώτη περίπτωση της Raycar, ακολουθείται η τακτική της ετήσιας αναφοράς των προϊσταμένων σχετικά με την απόδοση των ιεραρχικά κατώτερων, χωρίς να λαμβάνεται υπ' όψιν η γνώμη των λοιπών εμπλεκόμενων με την εταιρεία (πελατών, προμηθευτών, υφισταμένων κλπ). Θα μπορούσαμε να πούμε ότι ακολουθείται η μέθοδος balanced scorecard, εφόσον θεσπίζονται συνεχώς στόχοι ανά τομέα και εξετάζεται το ποσοστό επίτευξης αυτών. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι με αυτή τη μεθοδολογία ελλοχεύει ο κίνδυνος να υποπέσει ο αξιολογητής στο λάθος της μεροληψίας, δεδομένου ότι ενυπάρχει το συναίσθημα και η υποκειμενικότητα. Ωστόσο, αυτή η

πιθανότητα συρρικνώνεται λόγω του ότι τίθενται συνεχώς νέοι υψηλοί στόχοι, τους οποίους ακολουθούν πιστά τα στελέχη και η διοίκηση, με αποτέλεσμα να μειώνονται τα περιθώρια μη αντικειμενικής κρίσης. Στη δε δεύτερη περίπτωση της Cosmos Business Systems A.E.B.E., ακολουθείται περίπου η ίδια πολιτική με τη RAYCAP, δηλαδή πραγματοποιείται αξιολόγηση από τους προϊσταμένους των τμημάτων σε συνεργασία με τη διοίκηση, με τη διαφορά ότι αυτή γίνεται δύο φορές το χρόνο έναντι μίας στη Raycap, ενώ λαμβάνονται υπ' όψιν τα δελτία feedback που δίνονται από τους πελάτες. Και σ' αυτή την περίπτωση υπάρχει ο κίνδυνος της μεροληψίας, όμως μειώνεται λόγω της εμπλοκής των πελατών, οπότε η κρίση τείνει να γίνεται πιο αντικειμενική.

Εντούτοις, στην παρούσα οικονομική συγκυρία, παρατηρείται γενικώς στην αγορά και στις επιχειρήσεις, ότι πλέον δεν δίνεται καμία σημασία στην αξιολόγηση του προσωπικού τουλάχιστον ως προς τη σύνδεση των αποτελεσμάτων της με την επιβράβευση. Με τα επίσημα ποσοστά της ανεργίας στη χώρα μας να αγγίζουν το 28%, ενώ τα ανεπίσημα (λαμβανομένων υπ' όψιν των ελεύθερων επαγγελματιών με μηδενικό τζίρο) ξεπερνούν το 35%, και με τις συλλογικές συμβάσεις να έχουν καταργηθεί, όπως άλλωστε και όλα τα εργασιακά κεκτημένα, οι εργοδότες πλέον πραγματοποιούν την αξιολόγηση όχι για να ανταμείψουν και να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους, αλλά για να συνεχίσουν να τους απασχολούν. Από τη μεριά τους οι εργαζόμενοι, προσπαθούν συνεχώς να είναι αποδοτικοί στην εργασία τους όχι για να επιβραβευθούν αλλά για να διατηρήσουν τη θέση τους. Πλέον, στη σύγχρονη Ελλάδα έχουν εξαφανισθεί τα υψηλότερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, εκείνο της αναγνώρισης και της αυτοπραγμάτωσης, διότι η πλειονότητα έχει περιορισθεί στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών με κυριότερο αυτό της επιβίωσης.

Επομένως, μικρή σημασία έχει η ύπαρξη ή όχι τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων σε μία ελληνική επιχείρηση, εφόσον εξέλιπαν τα εργασιακά δικαιώματα και ο σεβασμός στην προσωπικότητα του ανθρώπου.

ΣΥΝΟΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην διαδικασία αξιολόγησης και στη σύνδεση της με μισθολογικά συστήματα και κατά την διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας δημιουργήθηκαν κάποιοι προβληματισμοί που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον. Από τις περιπτωσιολογικές μελέτες φαίνεται ότι το εφαρμοζόμενο από την κάθε εταιρεία σύστημα αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού αποδίδει και είναι αποτελεσματικό ως προς τους στόχους των οργανισμών. Ωστόσο, το ερωτηματολόγιο τέθηκε μόνο στη Διοίκηση της κάθε επιχείρησης, με αποτέλεσμα να μην γνωρίζουμε το ποσοστό σύμπτωσης των προσεγγίσεων των συναλλασσομένων μερών, δηλαδή της εργοδοσίας και των εργαζομένων, ως προς την αποτελεσματικότητα του υιοθετούμενου συστήματος αξιολόγησης και ανταμοιβής. Δεν αποσαφηνίστηκε δηλαδή αν το προσωπικό της κάθε εταιρείας είναι ικανοποιημένο από τους τρόπους αξιολόγησης και επιβράβυσής του ή αν υπάρχει με τους εργοδότες ένα άτυπο ψυχολογικό συμβόλαιο που δεσμεύει τους εργαζόμενους να είναι έτσι κι αλλιώς αποτελεσματικοί από ανασφάλεια ή λόγω της τρέχουσας δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας. Ένα άλλο θέμα προς διερεύνηση είναι η ικανοποίηση από την εργασία και από την ανταμοιβή που λαμβάνει ο εργαζόμενος. Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη διπλωματική δεν άγγιξε έννοιες όπως ικανοποίηση εργαζομένου και αίσθημα δικαιοσύνης, παρά μόνο στο σημείο όπου η Raycar τονίζει πως τα στελέχη της είναι γενικώς ικανοποιημένα και σε περίπτωση απόλυσης θεωρούν απόλυτα δίκαιη αυτή την εξέλιξη, εκτιμάται ότι αφήνονται σημαντικά περιθώρια έρευνας. Παραμένει ο προβληματισμός ως προς τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων τόσο από την αμοιβή τους όσο και από την αναγνώριση της προσφοράς τους στα αποτελέσματα και την επίτευξη στόχων.

Ένα από τα ζητήματα που προέκυψαν κατά την πραγματοποίηση συνεντεύξεων με τα ηγετικά στελέχη των δύο επιχειρήσεων είναι, όπως προαναφέρθηκε, η υποκειμενικότητα που εισέρχεται στη διαδικασία αξιολόγησης. Είναι γενικά παραδεκτό ότι η αξιολόγηση του εργαζομένου επηρεάζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την άποψη που έχει σχηματίσει ο προϊστάμενος για τον αξιολογούμενο. Σημεία για διερεύνηση είναι το πώς θα μπορούσε να ενισχυθεί η αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος. Τέλος, ένα αντικείμενο μελέτης είναι η άντληση πρωτογενών δεδομένων μέσω δομημένων ερωτήσεων, η ποσοτικοποίηση των στοιχείων και η εύρεση ποσοτικών συμπερασμάτων.

ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

1. Ευστάθιος Δημητριάδης, Θεσσαλονίκη 2006, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες»
2. Ευστάθιος Δημητριάδης, Θεσσαλονίκη 2006, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες»
3. Ευστάθιος Δημητριάδης, Θεσσαλονίκη 2006, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες» & Νικόλαος Χατζηβασιλείου (2012), Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
4. Ευστάθιος Δημητριάδης, Θεσσαλονίκη 2006, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες» & Νικόλαος Χατζηβασιλείου (2012), Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
5. Ευστάθιος Δημητριάδης, Θεσσαλονίκη 2006, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες» & Νικόλαος Χατζηβασιλείου (2012), Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
6. www.energyworld.gr & www.tuc.gr
7. E-Logos, Electronic Journal of Philosophy, 2008, Issn 1211 – OUUL, Thw Halo Effect Fallacy
8. Αναστασία Δρίβα (Πάτρα 2009), Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Συστήματα Αμοιβής Προσωπικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις»

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1) Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδόσεις Μπένος, Αθήνα
- 2) Δημήτρης Μπουραντάς (2005), Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, εκδόσεις Κριτική
- 3) Χυτήρης Σ. Λεωνίδα (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- 4) Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
- 5) Καντας Αριστείδης, Επιλογή – Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ
- 6) Δημήτριος Πατρινός (2005), Μάνατζμεντ ΙΙ, Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις ΠΑΠΑΖΗΣΗ
- 7) Νικόλαος Χατζηβασιλείου (2012), Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού»
- 8) Ιωάννης Νικολάου (2009), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης, Εκδόσεις Ι. ΣΙΑΔΕΡΗΣ
- 9) Ν. Δήμου (2003), Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ» - Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ. Ε.Ε
- 10) Μ. ΖΑΒΛΑΝΟΣ (1998), ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ, ΕΚΔ. "ΕΛΛΗΝ" -Γ. ΠΑΡΙΚΟΣ & ΣΙΑ. Ε.Ε.
- 11) Χ. ΚΑΤΣΙΚΑΣ & Κ. ΘΕΡΙΑΝΟΣ (2008), Οδηγός Προσλήψεων Διαγωνισμών Δημοσίου και Τέστ Δεξιοτήτων, Εκδόσεις ΣΑΒΒΑΛΑΣ
- 12) Χ. Κανελλόπουλος (2002), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ
- 13) Ευστάθιος Δημητριάδης (2006), Θεσσαλονίκη, Διδακτορική Διατριβή με θέμα «Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες»
- 14) Μαρία Παναγιωτοπούλου (Ηράκλειο 2008, 2009), Πτυχιακή Εργασία με θέμα «Αξιολόγηση Εργαζομένων – Σύγχρονες Τάσεις»
- 15) Αναστασία Δρίβα (Πάτρα 2009), Μεταπτυχιακή Διατριβή με θέμα «Αξιολόγηση Αποδοτικότητας και Συστήματα Αμοιβής Προσωπικού στις Ελληνικές Επιχειρήσεις»
- 16) www.energyworld.gr
- 17) www.tuc.gr
- 18) nb.vse.cz/kfil/elogos/mind/grcic08.pdf: Ε – LOGOS ELECTRONIC JOURNAL OF PHILOSOPHY/2008 ISSN 1211 – OUUL
- 19) www.personal.psu.edu, The Halo Effect in Business, Jolene Wills – Brower, 2012
- 20) www.nestorsymvouleftiki.gr
- 21) <http://el.wikipedia.org>
- 22) www.otoe.gr, Βασιλική Ν. Γεωργακοπούλου, Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης
- 23) [http:// mitera.gr](http://mitera.gr), Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού

- 24) <http://haircorp.com>, Ανθρώπινο Δυναμικό
- 25) <http://entrepreneur.com>, The best ways to reward employees
- 26) www.investorsinpeopla.com
- 27) Γιάννης Χατζηκιάν, Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Για τη διεξαγωγή της έρευνας των περιπτώσιολογικών μελετών υποβλήθηκε στις δύο εταιρείες το παρακάτω ερωτηματολόγιο:

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

1. Κατ' αρχήν, διαθέτει η εταιρεία Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού;
2. Πόσο περίπου προσωπικό (όλων των ειδικοτήτων) απασχολεί αυτή τη στιγμή η εταιρεία , τόσο στην Ελλάδα όσο και στο Εξωτερικό;
3. Ποια είναι η διάρθρωση της οργανωτικής δομής (οργανόγραμμα) και λειτουργίας του προσωπικού σας;
4. Ποια η φιλοσοφία της εταιρείας για το προσωπικό της και τη διοίκησή του;
5. Γίνεται αξιολόγηση προσωπικού και κάθε πότε;
6. Από ποιον γίνεται η αξιολόγηση του προσωπικού σας; Από τους προϊσταμένους, από τους συναδέλφους, από τους πελάτες ή από το συνδυασμό όλων των ανωτέρω;
7. Με ποιους τρόπους γίνεται η αξιολόγηση και σε πόσα στάδια;
8. Ποιος είναι υπεύθυνος για την ανάλυση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;
9. Μετά την αξιολόγηση πώς διαχειρίζεστε τα αποτελέσματά της; Ακολουθείτε κάποια πολιτική επιβράβευσης και ποια είναι αυτή; Μισθολογική, bonus, ηθικές ανταμοιβές;
10. Σε περίπτωση χαμηλών επιδόσεων ακολουθείτε την πολιτική της εκπαίδευσης και της δεύτερης ευκαιρίας ή προχωρείτε σε απόλυση;
11. Ποιο είναι το ποσοστό συνταξιοδοτήσεων και ποιο των αποχωρήσεων των εργαζομένων στην εταιρεία σας;