

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκηση

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Τεχνολογία και
Ποιότητα***

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Αξιολόγηση Προσωπικού με την Μέθοδο 360°
Κλειώ Παπαλουκά**

**Επιβλέπων Καθηγητής
Αλεξία Παναγιώτου**

Μάιος 2017

Λευκή Σελίδα

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτυπώνει την αναγκαιότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και τα πλεονεκτήματα αυτής. Παρατίθεται ιστορική αναδρομή για την αξιολόγηση υπαλλήλων γενικότερα. Επίσης αναλύεται ο σκόπος της Αξιολόγησης τόσο στο Δημόσιο όσο και στον Ιδιωτικό Τομέα.

Αναλύονται μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού όπως μέθοδος με βάση τα χαρακτηριστικά την συμπεριφορά, τα αποτελέσματα και με την μέθοδο των 360 μοιρών αξιολόγησης. Η διατριβή αυτή επικεντρώνεται στην Αξιολόγηση Υπαλλήλων με βάση τη Μέθοδο των 360° σημειώνονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής καθώς και η διαδικασία αλλά και οι ερωτήσεις που πρέπει να χρησιμοποιούνται . Και τέλος αποτυπώνονται οι στόχοι και οι εισηγήσεις για την μέθοδο Αξιολόγησης 360° έτσι ώστε να γίνεται όσο το δυνατό καλύτερα.

Summary

This postgraduate dissertation reflects the need for employee evaluation of an organization and its advantages. There is a historical review for the evaluation of employees in general. It also analyzes the purpose of the Evaluation both in the Public as well as in the Private Sector.

Methods of assessment are analyzed, such as a method based on characteristic behavior, results, and the 360 Degree Evaluation Method. This dissertation focuses on Employee Assessment based on the 360 Degree Evaluation Method, its advantages and disadvantages along with the procedure and the questions to be used. Finally, the objectives and suggestions for the 360o Assessment Method are outlined to make it as good as possible.

Ευχαριστίες

Η παρούσα εργασία αποτελεί μεταπτυχιακή διατριβή στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα» του τμήματος Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης.

Πρώτα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια της μεταπτυχιακής διατριβής μου κ. Αλεξία Παναγιώτου για την καθοδήγηση που μου έδειξε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω για την αμέριστη συμπαράσταση την αδερφή μου ,τους γονείς μου, που με στήριξαν τόσο οικονομικά όσο και ψυχολογικά για την διεκπεραίωση του μεταπτυχιακού μου.

Και τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στο σύζυγο μου Βασίλη για την υπομονή που έδειξε όλους αυτούς τους μήνες και τη βοήθεια που μου πρόσφερε για την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής μου.

Περιεχόμενα

1	Ιστορική Αναδρομή	
1.1	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	1-4
1.2	Τα πρώτα στάδια της Αξιολόγησης	4-5
1.3	Αξιολόγηση της απόδοσης	5-6
1.3.1	Σκοπός Αξιολόγησης Γενικά	6
1.3.2	Σκοπός Αξιολόγησης Δημοσιών Υπαλλήλων στην Κύπρο	7
1.3.3	Σκοπός Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Ιδιωτικό Τομέα	7
2	Μεθόδοι Αξιολόγησης	
2.1	Βασικά Εργαλεία και Μεθόδοι Αξιολόγησης	8-9
2.1.1	Μεθόδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	9-12
2.1.2	Μεθόδοι με βάση τη συμπεριφορά	13-15
2.1.3	Μεθόδοι με βάση τα αποτελέσματα	15-17
3	Μέθοδος Αξιολόγησης 360°	
3.1.	Γενικά Χαρακτηριστικά	18-19
3.1.2	Πλεονεκτήματα της Μεθόδου Αξιολόγησης 360°	19-21
3.1.3	Μειονεκτήματα της Μεθόδου Αξιολόγησης 360°	21-23
3.2	Διαδικασία ανάδρασης 360° –Συνιστωμένες μέθοδοι	23-24
3.2.1	Η επισκόπηση της διαδικασίας ανατροφοδότησης 360°	24
3.2.2	Επιλογή κριτών κατά την αξιολόγηση με τη μέθοδο 360°	25
3.2.3	Πρόσθετες συστάσεις για επιτυχημένη ανάδραση 360°	25-26
4	Σχόλια-Ερωτήσεις Αξιολόγησης 360°	
4.1	Πώς αντιμετωπίζετε τα σχόλια της μεθόδου αξιολόγησης 360°	27
4.1.1	Ανησυχία για τον αντίκτυπο των σχολίων της μεθόδου αξιολόγησης 360°	28
4.2	Συμμετοχή σε μια διαδικασία ανάδρασης της μεθόδου αξιολόγησης 360°	29
4.3	Σκεπτικό για τη δημιουργία ερωτήσεων	29
4.3.1	Ερωτήσεις για τη μέθοδο αξιολόγησης 360°	30-32
5	Εισηγήσεις-Αποτελέσματα	
5.1	Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τους δηλωμένους στόχους	33-34
5.2	Στόχοι της διαδικασίας ανάδρασης 360°	34-35
5.3	Εισηγήσεις για την Μέθοδο Αξιολόγησης 360°	35-37

Κεφάλαιο 1

ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

1.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης των επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση (ή ο οργανισμός) καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η λειτουργία αυτή ανατίθεται πλέον σε εξειδικευμένα στελέχη με σχετικές σπουδές και εμπειρίες.

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται με συντομία οι επιμέρους λειτουργίες που αποτελούν το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης (ή ενός οργανισμού).

- **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Είναι οι τρόποι με τους οποίους η επιχείρηση εξασφαλίζει τον αναγκαίο αριθμό εργαζομένων με τα κατάλληλα προσόντα. Οι κυριότερες ενέργειες είναι: έλεγχος των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των ήδη εργαζομένων, πρόβλεψη αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό με βάση την παρούσα παραγωγή ή την ενδεχόμενη επέκταση της επιχείρησης και τις τεχνολογικές αλλαγές,

ανάλυση της αγοράς εργασίας και της σχέσης προσφοράς και ζήτησης και κατάστρωση προγραμμάτων για την αντιμετώπιση ελλείψεων σε τεχνικά, επιστημονικά και διοικητικά στελέχη. Γενικά, είναι μια λειτουργία που σχετίζεται με τη φυσική ροή του προσωπικού της επιχείρησης, αλλά αφορά και τα νέα της σχέδια.

- **Προσλήψεις**

Περιλαμβάνει την προσέλκυση, την επιλογή και την εγκατάσταση του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση. Η διοίκηση προσωπικού επισημαίνει τις πηγές απ' όπου μπορεί να αντλεί το προσωπικό και χρησιμοποιεί ένα σύστημα επιλογής (τεστ, συνέντευξη, ιατρική εξέταση, συστάσεις) που τη βοηθά να παίρνει την τελική απόφαση για πρόσληψη ή απόρριψη σε συνεργασία με τους υπεύθυνους των υπόλοιπων τμημάτων. Ακόμα, φροντίζει για την ομαλή εγκατάσταση του προσωπικού στις διάφορες θέσεις εργασίας με κατάλληλα προγράμματα προσανατολισμού και εισαγωγικής εκπαίδευσης νεοπροσλαμβανομένων.

- **Εκπαίδευση - Ανάπτυξη**

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

- **Αξιολόγηση**

Η δραστηριότητα αυτή αφορά τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού που καθορίζονται σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη κάθε διεύθυνσης. Έτσι, καταρτίζεται το γενικό πρόγραμμα και γίνονται οι αναγκαίες ενέργειες για την υλοποίησή του. Τα στελέχη επίσης σε συντονισμό με το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνουν την εξάσκηση των υφιστάμενων, τη βελτίωση της απόδοσης τους, την εναλλαγή στο έργο ορισμένων υπαλλήλων, την επιλογή των αναπληρωτών τους καθώς και άλλες σχετικές υποχρεώσεις, που έχουν στόχο την ανάπτυξη του προσωπικού και την προετοιμασία του για ανάληψη θέσεων με περισσότερες ευθύνες.

- **Μεταθέσεις - Προαγωγές**

Η διοίκηση προσωπικού συντονίζει τις μεταθέσεις - προαγωγές, αφού λάβει υπόψη τις ανάγκες της επιχείρησης, τις επιθυμίες του εργαζομένου καθώς και τα προσόντα του, πριν προβεί σε κάποια αλλαγή. Κάθε απόφαση για μετάθεση ή προαγωγή κάποιου εργαζομένου στην

επιχείρηση λαμβάνεται συνήθως σε συνεργασία του διευθυντή προσωπικού με τον προϊστάμενο του αντίστοιχου τμήματος.

- **Πολιτική αμοιβών**

Στο πλαίσιο της επιμέρους αυτής λειτουργίας, η διεύθυνση προσωπικού εισάγει ένα σύστημα αξιολόγησης του έργου που αντιστοιχεί σε συγκεκριμένη θέση εργασίας σε συνεργασία με τα αρμόδια στελέχη. Ο καθορισμός της δομής των αμοιβών κατά βαθμούς ιεραρχίας και τα όρια πληρωμής είναι έργο της ανώτατης διοίκησης.

Παράλληλα όμως η διεύθυνση Προσωπικού με τα ειδικά στελέχη της ερευνά τα θέματα αμοιβών και την αγορά εργασίας και προτείνουν αναθεώρηση των αυξήσεων ή ακόμα και ολοκληρωτική αλλαγή στην πολιτική αμοιβών. Συνήθως το επίπεδο αμοιβών μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ποιότητα της εργασίας των υπαλλήλων της, τον ανταγωνισμό μεταξύ εργαζομένων, την ικανότητα της επιχείρησης να πληρώνει "ελκυστικούς" μισθούς, τον ανταγωνισμό που δημιουργούν άλλες επιχειρήσεις για ορισμένες θέσεις εργασίας κ.ά.

- **Ωφελήματα εργαζομένων**

Μια από τις αρμοδιότητες της διεύθυνσης προσωπικού είναι και η φροντίδα για την εξασφάλιση των συντάξεων, των ασφαλίσεων και της ιατρικής και νοσοκομειακής περίθαλψης στους εργαζομένους. Επίσης, φροντίζει για αποζημιώσεις ασθένειας, ανεργίας, δάνεια και, τέλος, οργανώνει κοινωνικά και ψυχαγωγικά προγράμματα. Φυσικά η εφαρμογή των παραπάνω προγραμμάτων εγκρίνεται από την ανώτατη διοίκηση.

- **Πειθαρχικά μέτρα - Απολύσεις**

Μιλώντας για πειθαρχία αναφερόμαστε είτε στην εκπαίδευση, που αποσκοπεί στην απόκτηση συμπεριφοράς σύμφωνης με τους καθορισμένους κανόνες διαγωγής, είτε στην τιμωρία αυτών που τους παραβαίνουν. Η διεύθυνση προσωπικού διατυπώνει αυτούς τους κανόνες συμπεριφοράς, όμως δεν εφαρμόζει τις διορθωτικές ποινές για όσους τους παραβαίνουν χωρίς την έγκριση του διευθυντή.

- **Υγεία - Πρόληψη ατυχημάτων**

Το τυπικό πρόγραμμα υγείας των εργαζομένων περιλαμβάνει ιατρική εξέταση πριν την πρόσληψη, περιοδική εξέταση σε περίπτωση ανθυγιεινής εργασίας, λειτουργία φαρμακείου, πρώτες βοήθειες, θεραπεία μικρών κακοδιαθεσιών, μαθήματα υγιεινής, έλεγχο και προφύλαξη από επικίνδυνες καταστάσεις μέσα στην επιχείρηση. Η πρόληψη ατυχημάτων έχει σχέση με θέματα μηχανικού εξοπλισμού, εκπαίδευσης και επιβολής κανονισμών όπου υπάρχει στενή συνεργασία του υπευθύνου προλήψεως ατυχημάτων (από τη διεύθυνση προσωπικού) με το τμήμα μηχανικών και εργοδηγών της επιχείρησης.

- **Εργασιακές σχέσεις**

Το τμήμα προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο στις σχέσεις συνδικαλισμού - διοίκησης, γιατί ο υπεύθυνος προσωπικού ενεργεί συνήθως ως υπεύθυνος της ομάδας διαπραγματεύσεων με το σωματείο και συχνά ως αντιπρόσωπος της ανώτατης ηγεσίας της επιχείρησης. Συμβουλεύει σχετικά με τον καθορισμό των υπερωριών, το χειρισμό των μεταθέσεων και απολύσεων και βοηθά στη διαδικασία επίλυσης διενέξεων και στην επικοινωνία των εργαζόμενων με τη διοίκηση. Για τη διατήρηση καλών εργασιακών σχέσεων ο διευθυντής προσωπικού και γενικά το τμήμα έχει καθήκον να δημιουργεί κλίμα φιλίας, ειλικρίνειας, εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων, έτσι ώστε να έχουν την αίσθηση ότι ανήκουν στην επιχείρηση.

- **Έρευνα "γνώμών" και ικανοποίησης των εργαζομένων**

Είναι η έρευνα γύρω από τα ανθρώπινα προβλήματα του οργανισμού, όπως η διάθεση για απόδοση των εργαζομένων, η πρόβλεψη για διοικητική επιτυχία, η σωστή επικοινωνία, η ομαδική συμπεριφορά στην εργασία κ.ά. Η εφαρμογή των πορισμάτων από μια τέτοια έρευνα ανήκει στα καθήκοντα του τμήματος προσωπικού.

Η διοίκηση προσωπικού δεν μπορεί να θεωρηθεί ως λειτουργία εντελώς ξεχωριστή από τις υπόλοιπες της επιχείρησης. Γι' αυτό είναι απαραίτητο να υπάρχει αρμονική συνεργασία μεταξύ των ειδικών στα θέματα προσωπικού και των ανώτατων στελεχών, έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική διεύθυνση προσωπικού.

1.2 Τα πρώτα στάδια της Αξιολόγησης

Πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο, ο τρόπος αξιολόγησης και τα μέσα που χρησιμοποιούνταν δεν συνέπιπταν με την αναγκαιότητα της επαγγελματικής απόδοσης. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962) ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό χώρο. Αναγνωρίζοντας τους περιορισμούς και την δυσκολία εφαρμογής της παραπάνω μεθοδολογίας, το 1950 σχεδιάστηκε ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων. Ο McGregor υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να πραγματοποιείται με σαφήνεια ώστε να είναι εξειδικευμένοι, μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Οι παραπάνω κατευθυντήριες δομές προσανατολίζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και την διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον

κάνουν αντιληπτά τα όρια της αξιολογικής κρίσης γνωστοποιώντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας. Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων, ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του αξιολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστάθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης. Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο εν συγκρίσει με τα προηγούμενα, παρόλα αυτά παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκαταίους σκοπούς (Murphy&Cleveland, 1995). Επίσης χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων (Patten, 1977). Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith&Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz&Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham&Wexley, 1977). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή φαίνεται ότι αν και το BARS εξαγάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS, ωστόσο καμία μέθοδος από μόνη της δεν καλύπτει την ανάγκη για ακριβείς μετρήσεις. Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου και η απόδοση του αξιολογητή (Παπάνης&Ρόντος, 2007).

1.3 Αξιολόγηση της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια βασική λειτουργία για τη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αξιολόγηση γενικά θα πρέπει να είναι δίκαιη, αμερόληπτη και τεκμηριωμένη. Επίσης θα πρέπει να στηρίζει όλες τις πολιτικές αξιοποίησης, υποκίνησης και εξέλιξης του προσωπικού.

Τα οφέλη της αξιολόγησης της απόδοσης είναι:

- Ο καθορισμός σαφών προτύπων
- Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους
- Η κακή απόδοση όπου διαπιστώνεται στα αρχικά στάδια
- Τα κενά κατάρτισης και ανάπτυξης προσδιορίζονται και καλύπτονται

- Διευκολύνει τον προγραμματισμό σταδιοδρομίας και την πρόοδο
- Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και επιλύονται
- Οι εργαζόμενοι καταλαμβάνουν ποιές συμπεριφορές εκτιμά η επιχείρηση

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης οδηγεί σε :

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

1.3.1 Σκοπός Αξιολόγησης Γενικά

Η αξιολόγηση δεν έχει ένα συγκεκριμένο σκοπό αλλά αρκετούς και ανάλογα με την κάθε θέση εργασίας διαφορετικούς σκοπούς . Σύμφωνα με τους κ. Τερζίδης και Κ.Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου έχει τους παρακάτω σκοπούς:

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

1.3.2 Σκοπός Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

- Η διαπίστωση της καταλληλότητας των υπαλλήλων που τελούν επι δοκιμασία για μονιμοποίηση στη δημόσια υπηρεσία ή , ανάλογα με την περίπτωση, της καταλληλότητας των υπαλλήλων που διορίζονται σε θέση από την Επιτροπή από μήνα σε μήνα ή με σύμβαση, για διατήρηση των υπηρεσιών τους.
- Στη διαπίστωση, εκτίμηση και προσδιορισμό του βαθμού καταλληλότητας των υπαλλήλων για προαγωγή σε θέσεις προαγωγής και σε θέσεις διατμηματικής προαγωγής, οπότε η αξιολόγηση της απόδοσης είναι συγκριτική και γίνεται με αριθμητική κλίμακα βαθμολογίας.
- Στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων καθώς και τις ορθολογικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας οπότε, κατά την ετήσια αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων καταρτίζεται, από κοινού με τον αξιολογούμενο προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης του κάθε υπαλλήλου με στόχο την βελτίωση της απόδοσης του και την διαπίστωση των αναγκών μάθησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του υπαλλήλου.

1.3.3 Σκοπός Αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Ιδιωτικό Τομέα

Ο σκοπός αξιολόγησης Υπαλλήλων στον Ιδιωτικό Τομέα δεν διαφέρει κατά πολλή από αυτό στο Δημόσιο Τομέα και είναι οι ακόλουθοι:

- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
- Εξακρίβωση κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.
- Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Εντοπισμός έργων ιδιαίτερης σημασίας.
- Εντοπισμός και καταγραφή ειδικών δυσχερειών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Κεφάλαιο 2

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 Βασικά Εργαλεία και Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες που είναι χρήσιμες στη δημιουργία μιας αξιολόγησης και έγκυρης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Το πρώτο βήμα είναι να προσδιοριστεί ακριβώς τι ζητάμε από το προσωπικό σε κάθε μία από τις θέσεις εργασίας. Αν δεν γνωρίζουμε τι ζητάμε από συγκεκριμένη θέση εργασίας δεν μπορούμε να αξιολογήσουμε την απόδοση του προσωπικού που εργάζεται στη θέση αυτή (ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης). Ακολούθως, είναι απαραίτητο να καθορίσουμε τι σημαίνει επιτυχής εκτέλεση ενός έργου, για να δούμε αν όντως τα αποτελέσματα μιας συγκεκριμένης εργασίας είναι τα επιθυμητά. Για να καταλήξουμε όμως στα αποτελέσματα πρέπει πρώτα να καθορίσουμε τις μεθόδους αξιολόγησης που μπορούν να μας οδηγήσουν σε αυτά. Οι βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα είναι τρεις. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, για να αποδώσει ικανοποιητικά στη θέση εργασίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας όπως πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συνεργατικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση κ.α. Οι μέθοδοι αυτές μετρούν μεν ποιος είναι ή τι είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν τι πραγματικά κάνει ή πως πραγματικά συμπεριφέρεται. Αυτό είναι μια βασική αδυναμία αυτής της κατηγορίας των μεθόδων για το λόγο ότι τα μετρούμενα χαρακτηριστικά δεν σχετίζονται με την απόδοση. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει μεθόδους που αξιολογούν τη συμπεριφορά. Με λίγα λόγια δηλαδή, τι κάνει – πως συμπεριφέρεται - ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας που έχει αναλάβει. Είναι σαφώς πιο αντικειμενικές από τις μεθόδους των χαρακτηριστικών και πιο κατάλληλες για θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική. Αφού δηλαδή έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές, για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Στην τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνονται οι μέθοδοι που μετρούν την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά

δεδομένα όπως στο ύψος πωλήσεων, τον αριθμό συμβολαίων, στο ποσοστό μείωσης εργατικών ατυχημάτων, στον αριθμό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων κ.λ.π και σαφώς αντικειμενικότερες από κάθε άλλη κατηγορία. Τα βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων αυτών είναι ότι:

α) Δεν λαμβάνουν υπόψη τους παράγοντες της κατάστασης στους οποίους δεν έχει έλεγχο ο εργαζόμενος, αλλά επηρεάζουν την ποσοτική του απόδοση και β) δεν βοηθούν στον εντοπισμό των αιτιών της χαμηλής απόδοσης και άρα στην ακριβή και πλήρη ενημέρωση – πληροφόρηση του εργαζομένου ώστε να βελτιωθεί. Έτσι λοιπόν για κάθε από τις παραπάνω κατηγορίες έχουμε τις εξής μεθόδους:

2.1.1. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη. Σε αυτή ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση περιγράφοντας ελεύθερα τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του υφισταμένου του, καθώς και το δυναμικό που αυτός διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει, ενώ κάνει προτάσεις για βελτίωση ή αξιοποίηση του. Με αυτή τη μέθοδο μπορούν να δοθούν περισσότερες πληροφορίες ή να αξιολογηθούν και να σχολιαστούν χαρακτηριστικά που να μην αναφέρονται σε άλλες μεθόδους, που χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα φύλλα αξιολόγησης. Τα αρνητικά αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης (για κάθε έναν αξιολογούμενο). Ακόμη (λόγω της έλλειψης προτύπων απόδοσης και σαφούς καθορισμού των χαρακτηριστικών) ενυπάρχει ο κίνδυνος για μεγάλη υποκειμενικότητα, αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευθεί κατάλληλα. Στη πράξη αυτή η μέθοδος αποτελείται από δύο μικρότερες κατηγορίες την ελεύθερη έκθεση και την έκθεση ειδικού που η μεταξύ τους διαφορά είναι ότι η «έκθεση ειδικού» συντάσσεται από ένα πρόσωπο, ειδικό σε θέματα αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού που συνήθως είναι υπάλληλος της επιχείρησης αλλά μπορεί να είναι και ελεύθερος επαγγελματίας κάτι που δεν συμβαίνει στην άλλη περίπτωση.

- Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στον αξιολογητή γίνονται από την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενο του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών όπως:

- Εργάζεται σκληρά
 - Εργάζεται γρήγορα
 - Ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες
 - Δείχνει πρωτοβουλία 3α Υστερεί στην ποιοτική απόδοση
 - Δεν έχει καλές (εργασιακές) συνήθειες
- Αξιολόγηση απο ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)

Κάποιες επιχειρήσεις για να μειώσουν την υποκειμενικότητα και τη μεροληψία που μπορεί να δείξει ο άμεσος προϊστάμενος, ζητούν από τους ειδικούς στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να αξιολογήσουν αυτοί τον εργαζόμενο. Έτσι λοιπόν ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο για κάθε έναν από τους υφισταμένους του και συμπληρώνει ένα φύλλο αξιολόγησης που στη συνέχεια το παραδίδει στον προϊστάμενο για να συμφωνήσει ή να κάνει οποιαδήποτε αλλαγή που ίσως οδηγήσει σε δικαιότερη αξιολόγηση. Αυτή η μέθοδος όπως είπαμε και πιο πάνω, περιορίζει την υποκειμενικότητα του προϊσταμένου και τυχόν κάθε αδυναμία του να μην γνωρίζει πώς να αξιολογήσει, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: α) υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου να έχει τον πρώτο ρόλο στην αξιολόγηση, β) απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, γ) απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δ) μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση – σύγκρουση τον ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο.

- Μέθοδος Διαγραμματικής Κλίμακας

Είναι η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και στην κατηγορία της η περισσότερο αντικειμενική. Ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες τα οποία έχουν εκ των προτέρων καθορισθεί ως κρίσιμα ή σημαντικά για την επίτευξη της προτύπου απόδοσης. Τόσο τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή παράγοντες όσο και τα επίπεδα στην κλίμακα βαθμολογίας (π.χ εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου, απαράδεκτη) περιγράφονται ή ορίζονται στο ειδικό έντυπο αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Αυτό βοηθά και τον αξιολογητή να γνωρίζει τι και πώς να βαθμολογεί αλλά και τον αξιολογούμενο για να διαπιστώνει πόσο και σε τι υστερεί. Όσο απλή και αν είναι η εφαρμογή αυτής της μεθόδου, απαιτεί αρκετή προεργασία για να ορισθούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και η κλίμακα βαθμολογίας, ώστε να αποφευχθούν

λάθη παρερμηνείας από τον αξιολογητή. 2. Μέθοδοι σύγκρισης με άλλα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ή παράγοντες απόδοσης

- Μέθοδος της απλής κατάταξης

Είναι η πιο παλιά και απλή μέθοδος αξιολόγησης κατά την οποία τα άτομα κατατάσσονται ανάλογα με τις επιδόσεις τους. Δηλαδή κατ'αυτήν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους (ποιος είναι καλύτερος ποιου) με σκοπό την κατάταξη τους σε απλή αριθμητική σειρά (π.χ 1ος, 2ος, 3ος.....10ος). Με αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται, γενικά, στο σύνολο του. Δεν γίνεται με λίγα λόγια διάκριση άρα δεν αξιολογείται, σε επί μέρους χαρακτηριστικά. Η μέθοδος αυτή είναι ίσως κατάλληλη για μικρό αριθμό εργαζομένων ενώ δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Παρέχει δε ελάχιστο βαθμό αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας.

- Μέθοδος της «Εναλλάξ» κατάταξης ή Εναλλακτική Κατάταξη

Είναι παραλλαγή της απλής κατάταξης, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής αφού καταγράψει όλους τους υφισταμένους του σε ένα φύλλο χαρτί επιλέγει τον πρώτο καλύτερο (N1) και τον τελείως ανίκανο ή απαράδεκτο (Nn). Με λίγα λόγια καθορίζονται οι καλύτεροι και η χειρότεροι από άποψη επίδοσης και ενδιαφέροντος, συγκρίνονται κατά ζεύγη και κατατάσσονται ανάλογα με το πόσες φορές έχει προκριθεί ο καθένας έναντι άλλων.

- Μέθοδος της Κατανομής Βαθμών

Κατ'αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής πρέπει να κατανείμει ένα σύνολο βαθμών, συνήθως 100, μεταξύ των υφισταμένων του, με βάση τη σχετική τους αξία. Οι πλέον ικανοί παίρνουν περισσότερους βαθμούς και οι λιγότερο ικανοί λιγότερους. Ούτε με αυτή τη μέθοδο όμως δεν αποφεύγονται η υποκειμενικότητα και η μεροληψία.

- Μέθοδος της Σύγκρισης Ζευγαριών

Σε αυτή τη μέθοδο οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Δηλαδή αν σε ένα τμήμα π.χ υπάρχουν 5 υπάλληλοι, ο Α συγκρίνεται με τον Β, Γ, Δ και Ε, ο Β με τον Γ, Δ, Ε, ο Γ με τον Δ και Ε και ο Δ με τον Ε. Η κατάταξη του κάθε αξιολογούμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέρχει έναντι όλων των άλλων. Η σύγκριση γίνεται είτε γενικά για (όλη) την απόδοση στη θέση εργασίας, είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε φορά. Απαιτεί όμως πάρα πολύ χρόνο αν πρόκειται να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων, ιδίως αν αξιολογηθούν – συγκριθούν για

περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά. Πρέπει να τονίσουμε ότι αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια. Πρέπει ακόμα να σημειωθεί ότι δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα αν συγκρίνονται εργαζόμενοι με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Επίσης εύκολα ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα υποκειμενικότητας.

- Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς

Και με αυτή τη μέθοδο συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους. Υποχρεωτική διασπορά σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις κατανέμονται υποχρεωτικά, σε συγκεκριμένα επίπεδα – ποσοστά. Δηλαδή όπως φαίνεται και στο σχήμα 3 προσδιορίζονται τα ποσοστά των αξιολογουμένων που θα καταχωρηθούν σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης. Αυτά τα επίπεδα συνήθως διακρίνονται σε: «Εξαιρετική», «Πάνω από μέτρια», «Μέτρια», «Κάτω από μέτρια», «Απαράδεκτη». Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει πάνω από ένα ποσοστό τους υφισταμένους σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση, πίσω από αυτή τη μέθοδο, είναι ότι φυσιολογικά, υπάρχουν διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων (για διάφορους λόγους) και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση. Το τελευταίο θα οδηγούσε σε αδικίες σε βάρος των αξιολογουμένων αλλά και της επιχείρησης. Ο κίνδυνος που υπάρχει εφαρμόζοντας αυτή τη μέθοδο, είναι να χαρακτηρισθούν ως ανεπαρκής ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι οι οποίοι δεν είναι στην πραγματικότητα έτσι, απλά και μόνο γιατί το απαιτεί η μέθοδος. Για παράδειγμα, σε ένα τμήμα μπορεί να έχει γίνει εξαιρετική επιλογή υπαλλήλων, να εκπαιδεύονται επαρκώς, να επικρατούν πολύ καλές συνθήκες στον εργασιακό χώρο, κ.λ.π και ως εκ τούτου να μην υπάρχουν υστερήσαντες. Σε 18 αυτή τη περίπτωση θα έχουν αδικηθεί κάποιοι. Το ίδιο θα συμβεί και αντίστροφα, όταν δηλαδή σ'ένα τμήμα με ανεπαρκή ή μέτρια απόδοση θα πρέπει κάποιοι να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί. Επιπρόσθετα η ορθότητα της υπόθεσης της υποχρεωτικής διασποράς είναι επίσης εξαιρετικά αμφίβολη στη περίπτωση ενός ολιγοπληθούς τμήματος εργαζομένων (π.χ πώς να καταναείμεις τους τέσσερις υπαλλήλους στο τμήμα Δημοσίων Σχέσεων).

2.1.2. Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Είναι μία από τις περισσότερο χρησιμοποιούμενες μεθόδους. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής έχει σαν έργο σε ένα φύλλο χαρτί που περιέχει προτάσεις που περιγράφουν συμπεριφορά, ή συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, να «τσεκάρει» αν και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε υφιστάμενος του. Με λίγα λόγια αν είναι ευγενικός στους τρόπους του, είναι συνεργάσιμος, δεν κάνει λάθη στη δουλειά του, έχει γρήγορες αντιδράσεις στα αιτήματα του πελάτη, υποδέχεται ευγενικά τον πελάτη, σέβεται τους πελάτες κ.α. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιεί κλίμακα του τύπου: ΝΑΙ – ΟΧΙ ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου: «ΠΑΝΤΑ – ΜΕΡΙΚΕΣ ΦΟΡΕΣ – ΠΟΤΕ» που δείχνει αυτή τη συμπεριφορά. 19 Για να είναι αξιόπιστες οι πληροφορίες που δίνει αυτή η μέθοδος θα πρέπει να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης, αφού απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και διαφορετική συμπεριφορά σε κάθε ένα τμήμα. Το μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι «επιτρέπει» να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον, σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές.

- Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου

Για να μειωθεί η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά ή οι παρατηρούμενες συμπεριφορές παίρνουν έναν συντελεστή βαρύτητας (αξία), ανάλογα με το πόσο σημαντικά κρίνονται για την απόδοση στη θέση εργασίας. Ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τις συμπεριφορές ή τα χαρακτηριστικά που ανταποκρίνονται στον υφιστάμενο του, χωρίς να γνωρίζει την αξία του καθενός. Στο τέλος, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας οι ειδικοί της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων υπολογίζουν το σύνολο της βαθμολογίας, για κάθε αξιολογούμενο.

- Μέθοδοι Μέτρησης της Συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – Bars)

Πρόκειται για δύο μεθόδους που μετρούν η μία την αναμενόμενη και η άλλη την παρατηρούμενη συμπεριφορά του αξιολογουμένου. Συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας (ή όμοιων ή παρόμοιων θέσεων εργασίας). Για να εφαρμοσθούν οι μέθοδοι αυτές είναι απαραίτητο ομάδες ειδικών (που αποτελούνται από

τους ίδιους τους εργαζομένους, τους προϊσταμένους τους, τους συναδέλφους, από άλλους εξωτερικούς αξιολογητές και από στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων:

1. Προσδιορίσουν και να ορίσουν τις κρίσιμες, για την απόδοση διαστάσεις της εργασίας
2. Καταγράψουν για κάθε διάσταση εργασίας, περιπτώσεις συμπεριφοράς (π.χ εξαιρετικής, ικανοποιητικής, μέτριας, απαράδεκτης)
3. Αναπτύξουν κλίμακα βαθμολογίας, συνήθως 7 (επτά) διαβαθμίσεων και στην κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν ορισμένη συμπεριφορά. Οι μέθοδοι BARS έχουν τα εξής πλεονεκτήματα: (α) μετρούν μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας (και άρα την απόδοση), (β) επειδή περιγράφονται οι συμπεριφορές γίνεται πιο ουσιαστική η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογουμένων για το που υστερεί, γιατί βαθμολογήθηκε τόσο, πως μπορεί να βελτιωθεί, (γ) αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη της μεθόδου και άρα το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας, (δ) έχει μεγαλύτερη αποδεικτική αξία για την αιτιολόγηση και δικαιολόγηση των όποιων διοικητικών αποφάσεων και (ε) περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα αφού ορίζονται σαφώς τα τόσο οι αξιολογούμενες συμπεριφορές όσο και η κλίμακα βαθμολογίας. Πέρα από τα πλεονεκτήματα είναι λογικό να υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που είναι: (α) απαιτείται πολύς χρόνος για να αναπτυχθούν (ανάλυση εργασίας, κλίμακα βαθμολογίας, κρίσιμες διαστάσεις έργου, περιπτώσεις συμπεριφορών, αντιστοιχία βαθμού και συμπεριφοράς), (β) κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων, (γ) απαιτούν γραφειοκρατία, (δ) οι αξιολογητές – προϊστάμενοι δεν επιθυμούν την αξιολόγηση πολλών διαστάσεων εργασίας (αφού κάνει πιο δύσκολο και χρονοβόρο το έργο τους), που μειώνει την ακρίβεια και αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και (ε) είναι κουραστικό για κάθε αξιολογητή να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο του, και αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

- Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά (το πώς επιτυγχάνεται τι) είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Επίσης αυτή η μέθοδος βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και

υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει όλη την περίοδο αξιολόγησης, ώστε ν'αποφεύγεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα και επιδόσεις

Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι τα παρακάτω: α) απαιτείται να τηρείται ειδικό «βιβλίο» ή φάκελος για κάθε αξιολογούμενο, στο οποίο να γράφονται με χρονική σειρά τα κρίσιμα περιστατικά, β) έχει την «ευχέρεια» ο αξιολογητής να δείξει προκατάληψη σε βάρος του υφισταμένου του καταγράφοντας μόνο αρνητικά περιστατικά, γ) δεν επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ αξιολογούμενων ή μεταξύ τμημάτων και δ) οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι τη θεωρούν πολύ υποκειμενική και τη χαρακτηρίζουν ως «μαύρο βιβλίο», ακριβώς διότι δε γνωρίζουν τι καταγράφει και πόσο αντικειμενικά, ο προϊστάμενος – αξιολογητής τους.

2.1.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

Όλες οι παραπάνω κατηγορίες μεθόδων ασχολούνται με τη μέτρηση των χαρακτηριστικών και της συμπεριφοράς που έχει / δεν έχει, δείχνει / δεν δείχνει ο αξιολογούμενος. Αυτά όμως δεν μετρούν αυτήν καθ'αυτήν την απόδοση, ανεξάρτητα του πόσο σχετίζονται με αυτήν. Η μέτρηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα (επιτεύξεις) είναι περισσότερο αντικειμενική και ίσως πιο αποτελεσματική και λειτουργεί ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων, αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους ή τις διαδικασίες και μεθόδους εργασίας για επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Έτσι λοιπόν σε αυτή την κατηγορία έχουμε:

- Μέτρηση Παραγωγικότητας

Η μέθοδος αυτή αποφέρει αποτελέσματα μόνο όταν εφαρμόζεται για θέσεις εργασίας στις οποίες η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στο τμήμα ή την επιχείρηση, π.χ πωλήσεις σε αξία, πωλήσεις σε μονάδες, παραχθείσες σε μονάδες, ελαττωματικές μονάδες, αριθμός εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υλοποιήθηκαν, αριθμός μείωσης εργατικών ατυχημάτων, αριθμός (ποσοστό) πελατών που παραπονούνται. Τα ανώτατα στελέχη αξιολογούνται με βάση το μερίδιο αγοράς, το ύψος των συνολικών πωλήσεων (τζίρος), τα κέρδη, την αξία της μετοχής, το επίπεδο ανάπτυξης, τη μείωση των λειτουργικών / διοικητικών εξόδων κ.α. Κατά την εφαρμογή αυτής της συγκεκριμένης μεθόδου προκύπτουν και κάποια προβλήματα που είναι τα εξής: (α) στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών για να εργασθούν, προβλήματα λειτουργίας

των μηχανημάτων κ.ο.κ), θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι, (β) οι εργαζόμενοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρόνια αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι'αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια αποτελέσματα (π.χ φήμη και εικόνα της επιχείρησης), (γ) επίσης οι 22 εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο να επιτύχουν αποτελέσματα και λιγότερο για την ορθότητα των χρησιμοποιημένων μεθόδων και την καταλληλότητα χειρισμού των μηχανημάτων και εγκαταστάσεων και (δ) είναι πολύ πιθανό να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων, στην προσπάθεια τους να επιτύχουν (ο καθένας χωριστά) τα αποτελέσματα για τα οποία θα αξιολογηθούν.

- Μέτρηση Διοίκησης δια στόχων

Για να αποφευχθούν οι διάφορες ατέλειες και τα μειονεκτήματα που παρουσιάζουν οι πιο πάνω μέθοδοι αξιολόγησης έχει αναπτυχθεί και χρησιμοποιείται συνεχώς από όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ένα σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι και είναι συνήθως με τον τίτλο Management by Objectives, που στα Ελληνικά αποδίδεται σαν Διοίκηση διά Στόχων. Η μέθοδος αυτή διαφέρει από τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, διότι στις παραδοσιακές μεθόδους, είναι ο κριτής της επίδοσης των υφισταμένων του και προσπαθεί να έχει μια αμερόληπτη, αντικειμενική και παραδεκτή μέτρηση της επίδοσης, ενώ με τη μέθοδο Διοίκησης διά Στόχων, η εκτίμηση βασίζεται στους στόχους που θέτουν οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξής τους. Όπως όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης, έτσι και αυτοί εδώ έχει τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Τα πλεονεκτήματα της είναι τα εξής: (α) τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και ελάχιστα υποκειμενική η μέτρηση τους, (β) αναπτύσσει την πρωτοβουλία και την καλή ψυχολογική κατάσταση και διάθεση των εργαζομένων, αφού αυτοί είναι ελεύθεροι να καθορίσουν το πώς θα επιτύχουν τους στόχους τους, (γ) αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσης τους, και (δ) συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό του όλου έργου της επιχείρησης, αφού οι στόχοι καθορίζονται κλιμακωτά από την ανώτατη ηγεσία μέχρι το λειτουργικό επίπεδο του απλού εκτελεστή – εργαζομένου. Παρά τα τόσα θετικά αποτελέσματα της μεθόδου υπάρχουν και πολλά σημαντικά μειονεκτήματα όπως: (α) χρειάζεται πολύς χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, (β) απαιτείται εκπαίδευση όλων, (γ) είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους αφού καθ'ένας έχει διαφορετικούς στόχους να επιτύχει, (δ) οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για επίτευξη υψηλότερων και δυσκολότερων στόχων, (ε) οι

υφιστάμενοι σε αρκετές περιπτώσεις υιοθετούν τις προτάσεις – στόχους των προϊσταμένων τους αντί να θέσουν δικούς τους στόχους, (στ) είναι απαραίτητη μια υψηλή προσαρμοστικότητα στο όλο σύστημα όταν αλλάζουν οι συνθήκες, (ζ) δεν είναι εύκολο να εφαρμοσθεί σε μια επιχείρηση που επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης (η) απαιτείται γραφειοκρατική εργασία, (θ) δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία. Στις παραπάνω μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού αναφερθήκαμε σε διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση σε κάθε μία από αυτές.

Κεφάλαιο 3

ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360°

3.1 Γενικά Χαρακτηριστικά

Η 360° αξιολόγηση είναι μια μορφή αξιολόγησης όπου ένας αξιολογούμενος έχει ταυτόχρονα ως αξιολογητές άτομα από διάφορες βαθμίδες, τμήματα ακόμα και αυτό-αξιολόγηση. Σε αξιολογήσεις απόδοσης εργαζομένων αυτοί οι αξιολογητές μπορεί να είναι ομοβάθμια στελέχη, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι (directordottedmanagers), στελέχη της επιχείρησης ακόμα και εξωτερικοί συνεργάτες. Στην 360° αξιολόγηση υπάρχει και αυτό-αξιολόγηση και μάλιστα απεικονίζονται εμφανή οι διαφορές από την αξιολόγηση των υπολοίπων. Τα αποτελέσματα των αξιολογητών είναι ομαδοποιημένα με απώτερο σκοπό να δούμε τι πιστεύουν οι άλλοι για συγκεκριμένα σημεία της απόδοσής μας σε σχέση με αυτά που πιστεύουμε εμείς και ο προϊστάμενός μας. Είναι ένας τρόπος να έχουμε ανατροφοδότηση για το πώς αντιλαμβάνονται οι άλλοι τη συμπεριφορά μας. Η ονομασία «360» προέρχεται από τις 360° μοίρες του κύκλου. Ο αξιολογούμενος παίρνει feedback ανώνυμα από τον άμεσο προϊστάμενο, τους υφιστάμενους, ομοβάθμιους ή άλλους συναδέλφους, πελάτες και συνεργάτες έξω από τον οργανισμό. Η 360° αξιολόγηση θεωρείται από τις πιο αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης για εργαζομένους. Ένας σύνηθες αριθμός αξιολογητών ανά αξιολογούμενο είναι από 8-15 άτομα.

Η Αξιολόγηση των 360° είναι ένα συνηθισμένο εργαλείο αξιολόγησης οργανισμών που πρωτοεμφανίστηκε στην Γερμανία κατά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο από τον στρατό με σκοπό την αξιολόγηση των επιχειρήσεων. Μια από τις πρώτες καταγεγραμμένες περιπτώσεις εφαρμογής της είναι το 1950 από την εταιρία Esso Research and Engineering, και από εκεί μετά η πορεία της είναι ανοδική και την δεκαετία του 90 με την δυναμική είσοδο της πληροφορικής έγινε ακόμα πιο χρήσιμη στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού των εταιριών.

Η Αξιολόγηση των 360° λοιπόν είναι ένα σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων όχι μόνο από τους προϊσταμένους τους αλλά και από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Κάποιες εταιρίες μάλιστα

συμπεριλαμβάνουν και τους πελάτες στην διαδικασία της αξιολόγησης. Σε αντίθεση με την κλασική μέθοδο της αξιολόγησης η τεχνική αυτή δίνει πιο ακριβή αποτελέσματα για την αποτελεσματικότητα ενός υπαλλήλου. Όλες σχεδόν οι εταιρίες χρησιμοποιούν πλέον ένα είδος αυτής της αξιολόγησης, απλά πολλές φορές διαφέρει το όνομα.

Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να αξιολογήσουν τους συναδέλφους τους και τους προϊστάμενους τους. Κάθε αξιολόγηση συμπεριλαμβάνει διάφορες κατηγορίες όπως ηγεσία, επικοινωνιακή ικανότητα, ομαδικότητα, ακεραιότητα, ποιότητα, επίλυση προβλημάτων, εμπιστοσύνη, αξιοπιστία και άλλα. Κάθε εταιρία θέτει τις δικές της προτεραιότητες για τις κατηγορίες που την ενδιαφέρουν. Όταν τελειώσει η διαδικασία έχουν όλοι την ευκαιρία να δούνε πως φαίνονται στα μάτια των συναδέλφων τους.

Η εφαρμογή της Αξιολόγησης των 360° θέλει προσοχή για να μην κάνει κακό αντί για καλό. Θέλει προσοχή η χρήση των δεδομένων γιατί πολλοί υπάλληλοι δεν δέχονται καλά την κριτική και δεν κάνουν ειλικρινή κριτική για τους συναδέλφους τους. Πρέπει να υπάρχει μεγάλος βαθμός εμπιστοσύνης σε μια εταιρία για να μπορέσει να λειτουργήσει η αξιολόγηση αυτή. Εάν δεν έχει ξαναγίνει τέτοια αξιολόγηση σε μια εταιρία καλό θα ήταν να γίνει την πρώτη φορά με την μορφή εσωτερικού προγράμματος για προσωπική βελτίωση και όχι για διοικητικές αποφάσεις. Πρέπει οι υπάλληλοι να νοιώσουν άνετα με την διαδικασία πριν αρχίσει να έχει αποτέλεσμα. Μπορεί μια εταιρία την πρώτη φορά να ξεκινήσει με ένα κομμάτι της μόνο και χωρίς να στείλει τα αποτελέσματα στην ανώτερη διοίκηση για ευκολότερη εφαρμογή. Με αυτόν τον τρόπο θα λυθούν και τα προβλήματα που μπορεί να υπάρξουν πριν γίνει σε ολόκληρη την εταιρία. Ίσως χρειαστεί στις πρώτες φορές η εταιρία να προσλάβει κάποιον εξωτερικό συνεργάτη για την υλοποίησή της έτσι ώστε να αποκτήσει την τεχνογνωσία που απαιτείται. Οι υπάλληλοι που θα εκπαιδευτούν για να την υλοποιούν στο μέλλον θα πρέπει να είναι της απολύτου εμπιστοσύνης και διακριτικότητας.

3.1.2 Πλεονεκτήματα της Μεθόδου Αξιολόγησης 360°

Η Ανατροφοδότηση 360 μοιρών έχει πολλές θετικές πτυχές και πολλούς υποστηρικτές. Η έκθεση του 1999 για την κατάσταση της βιομηχανίας, από την Αμερικανική Εταιρεία Κατάρτισης και Ανάπτυξης (ASTD), επανεξέτασε τις πρακτικές κατάρτισης περισσότερων από 750 επιχειρήσεων. Πενήντα πέντε επιχειρήσεις, οι οποίες περιγράφονται από την ASTD ως κορυφαίες στις

εκπαιδευτικές προσεγγίσεις τους, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανατροφοδότηση των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων ανατροφοδοτήσεων 360 μοιρών και αξιολόγησης από ομοτίμους, για μεμονωμένα αναπτυξιακά σχέδια και ετήσιες αναθεωρήσεις απόδοσης.

Σύμφωνα με την ASTD, το 75% αυτών των εταιρειών παρείχαν ατομικά αναπτυξιακά σχέδια και το 33% παρείχε ανατροφοδότηση 360 μοιρών για τους περισσότερους υπαλλήλους τους το 1998, έναντι 50% και 10% το 1997.

Οι οργανισμοί που είναι ευχαριστημένοι με την συνιστώσα 360 μοιρών των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης τους αναγνωρίζουν αυτά τα θετικά χαρακτηριστικά της διαδικασίας που εκδηλώνονται σε μια καλά διαχειριζόμενη και καλά ολοκληρωμένη διαδικασία ανατροφοδότησης 360 μοιρών.

Βελτιωμένη ανατροφοδότηση από περισσότερες πηγές: Αυτή η μέθοδος παρέχει απόλυτη ανταπόκριση από τους συνομηλίκους, το προσωπικό της πληροφόρησης, τους συναδέλφους και τους επόπτες και μπορεί να είναι μια σαφής βελτίωση έναντι της ανατροφοδότησης από ένα άτομο. Τα σχόλια 360 μπορούν επίσης να εξοικονομήσουν χρόνο από τους διαχειριστές, δεδομένου ότι μπορούν να δαπανήσουν λιγότερη ενέργεια παρέχοντας ανατροφοδότηση καθώς συμμετέχουν περισσότεροι άνθρωποι στη διαδικασία. Η αντίληψη των συναδέλφων είναι σημαντική και η διαδικασία βοηθά τους ανθρώπους να κατανοήσουν πώς οι άλλοι εργαζόμενοι βλέπουν το έργο τους.

Ανάπτυξη ομάδας: Αυτή η προσέγγιση ανατροφοδότησης βοηθά τα μέλη της ομάδας να μάθουν να εργάζονται πιο αποτελεσματικά μαζί. (Οι ομάδες γνωρίζουν περισσότερα για το πώς τα μέλη της ομάδας επιτελούν παρά τον προϊστάμενό τους.) Η ανατροφοδότηση πολλαπλών κριτών καθιστά τα μέλη της ομάδας πιο υπεύθυνα μεταξύ τους, καθώς μοιράζονται τις γνώσεις που θα παράσχουν πληροφορίες για τις επιδόσεις κάθε μέλους. Μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία μπορεί να βελτιώσει την επικοινωνία και την ανάπτυξη ομάδας.

Ανάπτυξη προσωπικών και οργανωτικών επιδόσεων: Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι μία από τις καλύτερες μεθόδους για την κατανόηση των προσωπικών και οργανωτικών αναπτυξιακών αναγκών.

Ευθύνη για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας: Για πολλούς λόγους, οι οργανισμοί δεν είναι πλέον υπεύθυνοι για την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων τους, αν υπήρχαν ποτέ. Η

ανατροφοδότηση πολλαπλών κριτών μπορεί να παρέχει άριστες πληροφορίες σε ένα άτομο για το τι πρέπει να κάνει για να ενισχύσει την καριέρα της.

Επιπλέον, πολλοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ακριβέστερη, αντανakλά την απόδοσή τους και επικυρώνει περισσότερο από την ανατροφοδότηση από έναν επιβλέποντα και μόνο. Αυτό καθιστά τις πληροφορίες πιο χρήσιμες τόσο για την επαγγελματική όσο και για την προσωπική ανάπτυξη.

Μειωμένος κίνδυνος διακρίσεων: Όταν η ανάδραση προέρχεται από πολλά άτομα σε διάφορες λειτουργίες εργασίας, μειώνονται οι διακρίσεις λόγω φυλής, ηλικίας ή φύλου. Η επίδραση "κέρατα και φωτοστέφανο", στην οποία ο επιβλέπων επιμετράει τις επιδόσεις με βάση τις πιο πρόσφατες αλληλεπιδράσεις με τον εργαζόμενο, ελαχιστοποιείται επίσης.

Βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών: Κάθε άτομο λαμβάνει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με την ποιότητα του προϊόντος ή των υπηρεσιών του, ειδικά σε διαδικασίες ανατροφοδότησης που αφορούν τον εσωτερικό ή εξωτερικό πελάτη. Αυτή η ανατροφοδότηση θα πρέπει να επιτρέπει στο άτομο να βελτιώσει την ποιότητα, την αξιοπιστία, την ταχύτητα και την πληρότητα αυτών των προϊόντων και υπηρεσιών.

Εκτίμηση των αναγκών κατάρτισης: Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών παρέχει ολοκληρωμένες πληροφορίες σχετικά με τις ανάγκες εκπαίδευσης των οργανώσεων και επιτρέπει έτσι τον προγραμματισμό για τις κατηγορίες, τις διαλειτουργικές ευθύνες και την εγκάρσια κατάρτιση.

Ένα σύστημα ανάδρασης 360 μοιρών έχει μια καλή πλευρά. Ωστόσο, η ανάδραση 360 μοιρών έχει επίσης κακή πλευρά - ακόμη και μια άσχημη πλευρά.

3.1.3 Μειονέκτημα της Μεθόδου Αξιολόγησης 360°

Για κάθε θετικό σημείο ανατροφοδότησης 360 μοιρών, οι επικριτές μπορούν να προσφέρουν την κάτω πλευρά. Η κάτω πλευρά είναι σημαντική επειδή μας δίνει έναν οδικό χάρτη για αυτό που πρέπει να αποφύγετε όταν εφαρμόζετε μια διαδικασία ανάδρασης 360 μοιρών.

Τα παρακάτω είναι πιθανά προβλήματα με διαδικασίες ανατροφοδότησης 360 μοιρών και μια συνιστώμενη λύση για κάθε μία από αυτές.

Εξαιρετικές προσδοκίες για τη διαδικασία: Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών δεν είναι η ίδια με ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης. Είναι απλώς ένα μέρος της ανατροφοδότησης και ανάπτυξης που προσφέρει ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό.

Επιπλέον, οι υποστηρικτές μπορούν να οδηγήσουν τους συμμετέχοντες να αναμένουν πάρα πολύ από αυτό το σύστημα ανάδρασης στις προσπάθειές τους να αποκτήσουν οργανωτική υποστήριξη για την υλοποίηση. Βεβαιωθείτε ότι τα σχόλια 360 μοιρών είναι ενσωματωμένα σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης απόδοσης.

Μείωση της διαδικασίας σχεδιασμού: Συχνά, μια διαδικασία ανάδρασης 360 μοιρών έρχεται ως σύσταση από το τμήμα ανθρώπινων πόρων ή διοικείται από έναν εκτελεστικό που έμαθε για τη διαδικασία σε ένα σεμινάριο ή σε ένα βιβλίο. Ακριβώς όπως μια οργάνωση υλοποιεί οποιαδήποτε προγραμματισμένη αλλαγή, η εφαρμογή ανατροφοδότησης 360 μοιρών θα πρέπει να ακολουθεί αποτελεσματικές κατευθυντήριες γραμμές διαχείρισης αλλαγών. Μια διατομή των ανθρώπων που θα πρέπει να ζήσουν και να χρησιμοποιήσουν τη διαδικασία θα πρέπει να διερευνήσει και να αναπτύξει τη διαδικασία για τον οργανισμό σας.

Αποτυχία σύνδεσης της διαδικασίας: Για να λειτουργήσει μια διαδικασία ανάδρασης 360 μοιρών, πρέπει να συνδεθεί με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους του οργανισμού σας. Αν έχετε εντοπίσει ικανότητες ή έχετε περιεκτικές περιγραφές θέσεων εργασίας, δώστε στους ανθρώπους την πληροφόρηση σχετικά με την απόδοσή τους σχετικά με τις αναμενόμενες ικανότητες και τις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Το σύστημα θα αποτύχει εάν είναι πρόσθετο και όχι υποστηρικτής της θεμελιώδους κατεύθυνσης και των απαιτήσεων του οργανισμού σας. Πρέπει να λειτουργήσει ως μέτρο της επίτευξης της μεγάλης και μακροπρόθεσμης εικόνας του οργανισμού σας.

Ανεπαρκής πληροφόρηση: Δεδομένου ότι οι διαδικασίες ανάδρασης 360 μοιρών είναι συνήθως ανώνυμες, τα άτομα που λαμβάνουν ανατροφοδότηση δεν έχουν καμία προσφυγή αν θέλουν να κατανοήσουν περαιτέρω τα σχόλια. Δεν έχουν κανέναν να ζητήσουν διευκρινίσεις για ασαφή σχόλια ή για περισσότερες πληροφορίες σχετικά με συγκεκριμένες αξιολογήσεις και τη βάση τους.

Έτσι, η ανάπτυξη 360 μοιρών διεργασίας είναι σημαντική. Οι υπεύθυνοι εποπτείας, οι υπάλληλοι ανθρώπινου δυναμικού, οι ενδιαφερόμενοι διευθυντές και άλλοι διδάσκονται να βοηθούν τους

ανθρώπους να κατανοούν τα σχόλιά τους και να εκπαιδεύονται για να βοηθήσουν τους ανθρώπους να αναπτύξουν σχέδια δράσης με βάση τα σχόλια.

Εστίαση στα Αρνητικά και στις Αδυναμίες: Οι μεγαλύτεροι διαχειριστές του κόσμου αντιδρούν διαφορετικά, συμβουλεύουν τους σπουδαίους διευθυντές να επικεντρώνονται στις δυνάμεις των εργαζομένων και όχι στις αδυναμίες. Οι συγγραφείς δήλωσαν: «Οι άνθρωποι δεν αλλάζουν τόσο πολύ. Μην χάνετε χρόνο προσπαθώντας να βάζετε αυτό που έχει απομείνει, προσπαθήστε να επιστήσετε σε ό, τι έμεινε μέσα».

Ανώτατη Εμπειρία και Ανεπάρκεια: Εκτός από τους ανεπαρκείς οργανισμούς κατάρτισης που παρέχουν τόσο στους ανθρώπους που λαμβάνουν ανατροφοδότηση όσο και στους ανθρώπους που παρέχουν ανατροφοδότηση, υπάρχουν πολλοί τρόποι με τους οποίους ο βαθμολογητής πηγαίνει στραβά. Μπορούν να διογκώσουν βαθμολογίες για να κάνουν έναν υπάλληλο να φανεί καλός. Μπορούν να αποπληθωρίσουν τις βαθμολογίες για να κάνουν μια ατομική εμφάνιση κακή. Μπορούν να συνενωθούν ανεπίσημα μαζί για να κάνουν το σύστημα να αυξήσει τεχνητά την απόδοση όλων. Πρέπει να υπάρχουν έλεγχοι και ισορροπίες για να αποφευχθούν αυτές οι παγίδες.

Χαρτογράφηση / Υπερφόρτωση δεδομένων υπολογιστών: Οι παραδοσιακές αξιολογήσεις απαιτούσαν δύο άτομα και μία μορφή. Η ανατροφοδότηση πολλαπλών επιτοκίων αυξάνει τον αριθμό των συμμετεχόντων στη διαδικασία και τον επόμενο χρόνο που επενδύουν.

Υπάρχουν αρνητικά στοιχεία με τις διαδικασίες ανάδρασης 360 μοιρών, αλλά με οποιαδήποτε διαδικασία ανάδρασης απόδοσης, μπορεί να αυξήσει τη θετική και ισχυρή επίλυση προβλημάτων και να σας προσφέρει μια βαθιά υποστηρικτική μέθοδο επιβεβαίωσης της οργάνωσης για την προώθηση της ανάπτυξης και της ανάπτυξης των εργαζομένων.

3.2 Διαδικασία ανάδρασης 360° - Συνιστώμενες μέθοδοι

Μια από τις μεγάλες συζητήσεις σχετικά με την ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ο τρόπος συλλογής των δεδομένων, η διαχείριση της επιλεγμένης μεθόδου συλλογής δεδομένων και η παροχή ανατροφοδότησης στους συμμετέχοντες. Αν προσφέρετε μια διαδικασία ανάδρασης 360 μοιρών, η μέθοδος που χρησιμοποιείτε για τη συλλογή και κοινή χρήση των πληροφοριών θα κάνει ή θα σπάσει τη διαδικασία σας.

Υπάρχουν διάφορα σημαντικά ερωτήματα που πρέπει να ρωτήσετε και να απαντήσετε σχετικά με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για την παροχή ανατροφοδότησης πολλαπλών κριτών.

- Θα χρησιμοποιήσει ο οργανισμός σας ένα ανώνυμα συμπληρωμένο μέσο ή θα προωθήσει το πρόσωπο με πρόσωπο ή γνωστό ανατροφοδοτήσιμο κριτή ή ένα συνδυασμό αυτών;
- Ποιος θα επιλέξει τους βαθμολογητές;
- Πόσα εκπαιδευτικά προγράμματα θα λάβουν σχετικά με τη συμπλήρωση του εργαλείου και πώς θα παράσχει ουσιαστική ανατροφοδότηση;
- Ποιος κώδικας δεοντολογίας όσον αφορά την ανατροφοδότηση που θα δοθεί στην οργάνωση;

3.2.1 Η επισκόπηση διαδικασίας ανατροφοδότησης 360°

Οι περισσότεροι οργανισμοί επιλέγουν ένα ανώνυμα συμπληρωμένο έγγραφο ανάδρασης 360 μοιρών. Στη συνέχεια, τα δεδομένα που συλλέγονται καταγράφονται με εμπιστευτικό τρόπο.

Αργότερα τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης 360 μοιρών μοιράζονται με το πρόσωπο του οποίου οι ικανότητες και η απόδοση αξιολογήθηκαν. Το αφεντικό είναι συχνά μέρος αυτής της συνάντησης έτσι ώστε να μπορεί να υποστηρίξει το σχεδιασμό και την ανάπτυξη των δράσεων.

Περιστασιακά, οι οργανώσεις δημιουργήσαν διευκολυνθείσες συναντήσεις για να μοιραστούν τα αποτελέσματα ανάδρασης 360 μοιρών με το πρόσωπο του οποίου αξιολογήθηκε η απόδοση.

Εάν ο εργαζόμενος είναι διαχειριστής, για καλύτερα αποτελέσματα, ο διαχειριστής πρέπει στη συνέχεια να μοιραστεί και να συζητήσει τα αποτελέσματα με την ομάδα του / της.

Αυτές οι συναντήσεις μπορούν να διευκολυνθούν ή όχι. Η καλύτερη μέθοδος εξαρτάται από τη σχέση που έχουν αναπτύξει οι εργαζόμενοι του τμήματος μεταξύ τους με την πάροδο του χρόνου.

Τα βήματα διαδικασίας ανατροφοδότησης 360 μοιρών περιγράφονται αναλυτικά: το καλό, το κακό και ο άσχημος.

3.2.2. Επιλογή των κριτών κατα την αξιολόγηση με τη μέθοδο 360°

Ο Jai Ghorpade, καθηγητής διοίκησης στο Κολλέγιο Διοίκησης Επιχειρήσεων στο κρατικό πανεπιστήμιο του Σαν Ντιέγκο, λέει ότι "η συμμετοχή πολλαπλών συστατικών διευρύνει το πεδίο των πληροφοριών που συγκεντρώνονται. Ωστόσο, μια απλή αύξηση του πεδίου των πληροφοριών μπορεί να μην παράγει απαραίτητα δεδομένα που είναι Πιο ακριβείς, αμερόληπτα και ικανά από εκείνα που παρέχονται από τον μεμονωμένο διαχειριστή ... "

Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό οι οργανώσεις να επιτρέπουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία επιλογής κριτών. Ίσως ο εργαζόμενος να επιλέγει αρκετούς συνομηλίκους, πελάτες, άμεσες αναφορές και συνεργαζόμενους συνεργάτες. Στη συνέχεια, ο διαχειριστής επιλέγει αρκετά περισσότερα.

Ο διευθυντής του υπαλλήλου και ο υπάλληλος που λαμβάνει γνώση θα πρέπει πάντα να συμπληρώνει το όργανο 360 μοιρών. Η βαθμολογία του ατόμου για τις δικές του επιδόσεις είναι σημαντική για μεταγενέστερη σύγκριση με τα σχόλια της ομάδας αναφοράς.

Και τα σχόλια του αφεντικού είναι επίσης σημαντικά, καθώς, στα περισσότερα όργανα, η ανατροφοδότηση του άμεσου διαχειριστή δεν υπολογίζεται κατά μέσον όρο με την υπόλοιπη ανατροφοδότηση από άλλους βαθμολογητές. Αντίθετα, λαμβάνει τη δική του στήλη και ξεχωρίζει.

Κατά την ανάπτυξη της διαδικασίας ανάδρασης 360 μοιρών, συνιστάται πάντα μια κοινή διαδικασία επιλογής κριτών.

3.2.3 Πρόσθετες συστάσεις για επιτυχημένη ανάδραση 360°

Αυτά τα σημεία θα σας βοηθήσουν στο να γίνουν οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της διαδικασίας ανάδρασης 360 μοιρών πιο αποτελεσματικές. Όλοι οι εργαζόμενοι χρειάζονται εκπαίδευση στα παρακάτω και περισσότερα.

- Κατανοώντας ότι η διαδικασία είναι εμπιστευτική και την έννοια αυτής της εμπιστευτικότητας,
- Τους στόχους της διαδικασίας ανάδρασης 360 μοιρών,

- Μεθόδους που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση της διαδικασίας,
- Κατανόηση και συμπλήρωση του οργάνου,
- Τι θα κάνει ο οργανισμός με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν και
- Προσδοκίες των εργαζομένων που συμμετέχουν στη διαδικασία.
- Προτιμητέα μέσα που επιτρέπουν παραδείγματα και σχόλια για κάθε ερώτηση. Αυτό επιτρέπει στο άτομο που αποτελεί το αντικείμενο της ανατροφοδότησης να κατανοήσει καλύτερα τις βαθμολογίες του.
- Σε μια οργάνωση με μια κουλτούρα που προάγει την ανατροφοδότηση, το άνοιγμα και την εμπιστοσύνη, είμαι αντίθετος σε μυστικές έρευνες. Θα ήθελα να δω περισσότερες οργανώσεις που εισάγουν 360 σχόλια, στοχεύουν στο χρόνο, για μια εντελώς ανοιχτή διαδικασία. Αυτό, βέβαια, απαιτεί την εργασία για τον πολιτισμό και το κλίμα που περιγράφεται στον τρόπο αλλαγής του πολιτισμού σας.

Κεφάλαιο 4

ΣΧΟΛΙΑ-ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 360⁰

4.1 Πώς αντιμετωπίζετε τα σχόλια της μεθόδου αξιολόγησης 360⁰

Η μεροληψία μου για την ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ότι οι οργανώσεις πρέπει να αναπτύξουν πρώτα ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης. Καθώς η επιχείρησή γίνεται πιο άνετη και έχει ενσωματώσει πλήρως αυτό το γενικό σύστημα διαχείρισης απόδοσης, μπορείτε να εισαγάγετε αποτελεσματικά ανατροφοδότηση 360 μοιρών ως μέρος του συνολικού συστήματος.

Στους σημερινούς πιο οργανωμένους οργανισμούς, οι ανατροφοδοτήσεις 360 μοιρών έχουν αξία για κάθε άτομο του οργανισμού. Παραδοσιακά και ιστορικά, ήταν ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να δώσει στελέχη, και αργότερα, διαχειριστές, ανατροφοδότηση, αλλά αυτό έχει αλλάξει.

Όλοι οι εργαζόμενοι επωφελούνται από την ανατροφοδότηση εάν η διαδικασία είναι καλά διαχειριζόμενη και έχει δομή. Σε ένα δομημένο σύστημα, οι συνεργάτες και ο προϊστάμενος απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με την απόδοση του ατόμου. Οι ερωτήσεις μπορεί να έχουν βαθμολογίες όπως βαθμολογία των δεξιοτήτων του ατόμου σε αυτόν τον τομέα σε κλίμακα 1-5 με 5 να αντιπροσωπεύουν το καλύτερο.

Θα βρείτε επίσης μερικές ανοικτές ερωτήσεις. Αυτό δίνει στους συμμετέχοντες την ευκαιρία να εκφράσουν τι δεν καλύπτουν επαρκώς οι ερωτήσεις. Ένα σύστημα ελεύθερο για όλους, λείπει οτιδήποτε χωρίς δομή, μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικά πολλές πληροφορίες που είναι πολύ δύσκολο να επεξεργαστούν.

Ο διαχειριστής, ο οποίος είναι συχνά ο χρήστης που μοιράζεται το σχόλιο με τον υπάλληλο, πρέπει να περάσει αμέτρητες ώρες που διαπερνούν τα ανατροφοδοτούμενα σχόλια. Αυτό κάνει

τους διαχειριστές να αντιπαθούν το σύστημα ανάδρασης 360 μοιρών - και αυτό είναι μια απώλεια για όλα τα μέρη.

4.1.1 Ανησυχία για τον αντίκτυπο των σχολίων της μέθοδου αξιολόγησης 360°

Σε συνεργασία με οργανώσεις, ένας από τους μεγαλύτερους φόβους που έχει ο κόσμος για ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ότι μια ομάδα ανώνυμων ανθρώπων θα καθορίσει τις αυξήσεις, τις προαγωγές και τη στάση τους. Εάν αυτή είναι η διαδικασία, φυσικά, τα αποτελέσματα είναι αναξιόπιστα.

Οι άνθρωποι θέλουν να παρέχουν σχόλια, αλλά ως επί το πλείστον, οι συνεργάτες δεν θέλουν την ευθύνη για κακά πράγματα που συμβαίνουν στους συναδέλφους τους.

Υποστηρίζω την εισαγωγή ανατροφοδότησης 360 μοιρών ως αναπτυξιακό εργαλείο για τα άτομα. Δέν είμαι θετική στο σχολιασμό που έχει αντίκτυπο στην αποζημίωση.

Σε ένα περιβάλλον ανάπτυξης επιδόσεων, το ερώτημα αν η ανατροφοδότηση 360 μοιρών θα πρέπει να επηρεάσει την αξιολόγηση των επιδόσεων καθίσταται άσχετη. Η αξιολόγηση απόδοσης μετασηματίζεται στη διαδικασία σχεδιασμού ανάπτυξης της απόδοσης που χρησιμοποιεί αυτό το εργαλείο ανάπτυξης επιδόσεων.

Οι μετρήσεις που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της αποζημίωσης σε ένα τέτοιο σύστημα περιλαμβάνουν την επίτευξη μετρήσιμων στόχων, συμμετοχής και συμβολής. Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Εκτελούνται αποτελεσματικά, οι άνθρωποι αρχίζουν να πιστεύουν ότι οι στόχοι της διαδικασίας ανάδρασης 360 μοιρών είναι πραγματικά αναπτυξιακοί. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο άνετοι παρέχοντας νόμιμη και χρήσιμη ανατροφοδότηση μεταξύ τους.

4.2 Συμμετοχή σε μια διαδικασία ανάδρασης της μέθοδου αξιολόγησης 360°

Ένα παράδειγμα διαδικασίας ανάδρασης 360 μοιρών ήταν αυτό στα μέσα της δεκαετίας του 1980 στη General Motors. Ήταν μια αρκετά ανοιχτή διαδικασία αν και στόχευε μόνο στην ανάπτυξη της διαχείρισης. Τα μέλη του προσωπικού παρείχαν ανώνυμα σχόλια σχετικά με τις δεξιότητες και το στυλ των διευθυντών τους σε έναν σύμβουλο ανάπτυξης οργανισμού.

Τα αποτελέσματα των ανατροφοδοτήσεων 360 μοιρών συγκεντρώθηκαν και δόθηκαν στον διαχειριστή τους. Στη συνέχεια, οι διαχειριστές μοιράστηκαν τα αποτελέσματα των σχολίων 360 μοιρών με το προσωπικό τους. Στη συνέχεια συναντήθηκαν με τις ομάδες τους σε μια διευκολυνόμενη συνεδρίαση ομάδας για να σχεδιάσουν σχέδια δράσης για να προωθήσουν τόσο το διευθυντικό στυλ διοίκησης όσο και την απόδοση του γραφείου τους.

Η διαδικασία ήταν άνετη και αποτελεσματική, ειδικά επειδή οδηγήθηκε από επαγγελματίες διευκολυντές.

4.3 Σκεπτικό για τη δημιουργία ερωτήσεων

Ψάχνετε για περισσότερες ερωτήσεις που πρέπει να χρησιμοποιήσετε όταν ζητάτε από τους υπαλλήλους να παρέχουν σχόλια σχετικά με έναν συνεργάτη σε μια αναθεώρηση 360;

Παρακολούθησαν τα χαρακτηριστικά που οι εργοδότες αναζητούσαν συχνότερα στις διαφημίσεις απασχόλησής τους για μια χρονική περίοδο. Εάν οι περισσότεροι εργοδότες αναζητούν ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό, αυτό αποτελεί ένα καλό σημείο εκκίνησης για την ανάπτυξη 360 μοιρών ερωτήσεων επανεξέτασης.

Οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές πρέπει να παρέχουν σχόλια σε οργανωμένη μορφή ή είναι δύσκολο να κατανοηθούν και να δημιουργηθούν αντικείμενα που μπορούν να ασκηθούν. Εάν ζητήσετε απλώς από μια ομάδα συναδέλφων να παράσχουν ανατροφοδότηση, θα λάβετε σελίδες και σελίδες με ανοργάνωτα σχόλια. Όταν ρωτάτε συγκεκριμένες ερωτήσεις, είναι πιο πιθανό να πάρετε απλά και χρήσιμα σχόλια.

Η παροχή σχολίων για να απαντήσουμε σε συγκεκριμένες ερωτήσεις είναι καλύτερο για τους εργαζόμενους που παρέχουν και το σχόλιο. Τα ερωτήματα φροντίζουν για την πιο συχνή ερώτηση και ανησυχία τους. Πάντα λένε, καλά, θα ήμουν ευτυχής να σας δώσω τα σχόλια, αλλά τι πραγματικά θέλετε να ξέρετε;

4.3.1. Ερωτήσεις για τη μέθοδο αξιολόγησης 360°

Χρησιμοποιήστε αυτές τις ερωτήσεις όταν ζητήσετε ανατροφοδότηση σε μια αναθεώρηση 360 μοιρών. Ρωτάτε για περιοχές που είναι σημαντικές και εκτιμημένες στην εργασία.

Λεπτομερής προσανατολισμός

Όταν εργάζεστε με τον υπάλληλο σε ένα έργο, κάνει ένα λεπτομερές σχέδιο και στη συνέχεια ακολουθεί με την ολοκλήρωσή του;

Ποια είναι η εμπειρία σας από τον υπάλληλο »; προσοχή στη λεπτομέρεια στο έργο του;

Προτεραιότητα

Ο εργαζόμενος δίνει προτεραιότητα στα στοιχεία δράσης και το έργο του γενικά και στη συνέχεια ακολουθεί τις προτεραιότητες που έχει θέσει;

Είναι οι προτεραιότητες που επιλέγει τις κατάλληλες προτεραιότητες κατά την άποψή σας;

Πώς συμβάλλει ο εργαζόμενος στην επιτυχή και αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας του;

Τι, αν μη τι άλλο, κάνει ο υπάλληλος να παρεμβαίνει στη λειτουργία των ομάδων στις οποίες συμμετέχει;

Διαπροσωπική επικοινωνία

Ο υπάλληλος σας ενημερώνει για το τι πρέπει να γνωρίζετε για να εκτελέσετε τα στοιχεία του έργου ή της εργασίας σας;

Μήπως ο υπάλληλος επικοινωνεί αποτελεσματικά ώστε να είστε σαφής στο μήνυμά του, το νόημά του, και τι χρειάζεται από εσάς;

Αξιόπιστος

Σε ποιο βαθμό μπορείτε να εξαρτήσετε τον υπάλληλο να τηρήσει τις δεσμεύσεις του;

Μπορείτε να παράσχετε ένα παράδειγμα μιας εποχής κατά την οποία ο εργαζόμενος απέδειξε την αξιοπιστία της εργασίας του μαζί σας;

Δυνατότητα πολλαπλής εργασίας

Μπορείτε να μου πείτε για μια εποχή που παρατηρήσατε ότι ο υπάλληλος με την ευκολία εκτέλεσε διάφορες εργασίες και προτεραιότητες; Έπαιξε ποτέ την μπάλα;

Πόσο αποτελεσματικός είναι ο εργαζόμενος να συντονίζει τα καθήκοντά του με άλλους υπαλλήλους για να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του;

Διαχείριση χρόνου

Μπορείτε να παράσχετε μια συνολική εικόνα του πόσο αποτελεσματική είναι η εργαζόμενη στη διαχείριση του χρόνου

Ο υπάλληλος παρακολουθεί σε τακτική βάση την ομάδα και άλλες συναντήσεις; Ή, καθυστερεί πιο σταθερά;

Πόσο έγκαιρος είναι ο υπάλληλος για την ολοκλήρωση των δεσμεύσεων και των αναθέσεων, με την εμπειρία σας;

Ακεραιότητα, ειλικρίνεια και αλήθεια

Έχετε εμπιστοσύνη στον υπάλληλο να κάνει ό, τι λέει ότι πρόκειται να κάνει χωρίς να κάνει δικαιολογίες ή κατηγορώντας άλλους υπαλλήλους για τυχόν αποτυχίες;

Ο υπάλληλος λέει την αλήθεια, όπως τον έχετε παρατηρήσει να εργάζεται μαζί σας και άλλους υπαλλήλους;

Πιστεύετε ουσιαστικά στον υπάλληλο;

Μήπως ο υπάλληλος πετάει άλλους υπαλλήλους στο λεωφορείο;

Καινοτομία

Έχει ο εργαζόμενος να βρει νέες ιδέες, νέες προσεγγίσεις και καινοτόμες λύσεις καθώς εργάζεται μαζί σας και με άλλους;

Είναι ο υπάλληλος ικανός να πάρει μια νέα ιδέα, να ενισχύσει την ιδέα μεταξύ των συναδέλφων και να φέρει την ιδέα σε καρπό;

Έχω δώσει παραδείγματα των τύπων ερωτήσεων που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των σχολίων. Βοηθούν τους υπαλλήλους να ανταποκριθούν οργανώνοντας τα σχόλιά τους με τρόπο που επιτρέπει στον διευθυντή ή στον υπάλληλο που τα λαμβάνει να τα οργανώσει γρήγορα και να δει πρότυπα.

Η παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο είναι πιο αποτελεσματική όταν υποβάλλει ερωτήματα που καθοδηγούν τα σχόλια. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν αυτές οι ερωτήσεις για να προετοιμάσουν τις κριτικές ή να γράψουν τις ερωτήσεις βάσει αυτών των παραδειγμάτων.

Τα σχόλια είναι ένα σημαντικό, συνεισφέρον συστατικό ενός καλά στρογγυλεμένου συστήματος διαχείρισης απόδοσης όταν γίνονται καλά.

Κεφάλαιο 5

ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Τα αποτελέσματα εξαρτώνται από τους δηλωμένους στόχους

Τα αποτελέσματα που συναντάτε από τη διαδικασία ανάδρασης 360 μοιρών εξαρτώνται από τις αποφάσεις που λαμβάνονται σχετικά με τους στόχους που θέλει να επιτύχει . Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα της διαδικασίας ανάδρασης των 360 μοιρών είναι η προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη για το προσωπικό, του οποίου οι ικανότητες και η απόδοση βαθμολογούνται. Και αυτές οι αποφάσεις έχουν προκαλέσει περισσότερη συζήτηση σε οργανισμούς σχετικά με ανατροφοδότηση 360 μοιρών.

Θα έχετε μεγαλύτερη επιτυχία με την ανατροφοδότηση πολλαπλών επιλογών όταν τα αποτελέσματα δεν επηρεάζουν την αποζημίωση του ατόμου που λαμβάνει τα σχόλια. Αν χρειάζεστε η ανατροφοδότηση για να επηρεάσει την αποζημίωση, μπορούν να ορίσουν διάφορα πιθανά σενάρια.

Οι άνθρωποι μπορεί να μην επιθυμούν να δώσουν ακριβή ανατροφοδότηση επειδή ανησυχούν για τον αντίκτυπο που θα έχει η ανατροφοδότηση στην αύξηση. Σε ένα αρνητικό περιβάλλον ή σε ένα περιβάλλον όπου οι άνθρωποι ανταγωνίζονται για την άνοδο μιας περιορισμένης ποσότητας χρημάτων, οι άνθρωποι ενδέχεται να συμφωνούν ότι θα εξασφαλίσουν ότι το άτομο που λαμβάνει τα σχόλια δεν είναι επιλέξιμο για αύξηση.

Οι υπάλληλοι ανησυχούν επίσης ότι, σε κάποιο υποσυνείδητο επίπεδο, η ανατροφοδότηση θα επηρεάσει τη γνώμη του διαχειριστή σχετικά με την απόδοση του υπαλλήλου. Ακόμη και αν τα αποτελέσματα ανατροφοδότησης δεν υποτίθεται ότι επηρεάζουν τις εκτιμήσεις, τις αυξήσεις και τις προαγωγές, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το κάνουν.

Επιτρέψτε στον υπάλληλο να αποκτήσει τα δεδομένα σχολίων 360 μοιρών

Για να αντιμετωπίσει αυτές τις ανησυχίες των εργαζομένων, κατά τη δουλειά με τις εταιρείες, διαπιστώνετε ότι οι άνθρωποι συντριπτικά προτιμούν το άτομο να κατέχει τα δεδομένα από τα σχόλια 360 μοιρών. Σε αυτό το σενάριο, το άτομο μοιράζεται τις πληροφορίες με τον επιβλέποντα όπως επιλέγει. Ο επιβλέπων και τα άλλα μέλη του οργανισμού δεν έχουν πρόσβαση στα δεδομένα.

Όταν ο οργανισμός κατέχει τα δεδομένα και ο επιβλέπων έχει πρόσβαση στις πληροφορίες, πολύ συχνά η ανατροφοδότηση γίνεται άμεσα ή ακούσια, μέρος της αξιολόγησης του ατόμου. Αυτό αναιρεί τους αναπτυξιακούς στόχους της διαδικασίας. Λίγα άτομα θα συζητήσουν ανοιχτά τις πτυχές του έργου τους που χρειάζονται βελτίωση όταν πιστεύουν ότι οι πληροφορίες θα γίνουν μέρος μιας αξιολόγησης που επηρεάζει την αποζημίωση.

Αμφισβητήτε το γεγονός ότι με τα αποτελέσματα δημιουργείται το ερώτημα γιατί να ασχολούμαστε με την αξιολόγηση αν ο επιβλέπων δεν έχει πρόσβαση στα δεδομένα. Η απάντησή στο ερώτημα αυτό είναι γενικά ότι εάν ο επιβλέπων αρέσει πραγματικά για την ανάπτυξη του υπαλλήλου, ο εργαζόμενος θα μοιραστεί τα δεδομένα.

Σε ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης, ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί την ανατροφοδότηση για να δημιουργήσει ένα αναπτυξιακό σχέδιο απόδοσης. Επομένως ο επιβλέπων έχει έμμεσα πρόσβαση στις πληροφορίες.

Σε ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και συνεργασίας, μπορείτε να δημιουργήσετε έναν κανόνα που ο εργαζόμενος μοιράζεται τα δεδομένα με τον επιβλέποντα.

5.2.Στόχοι της διαδικασίας ανάδρασης 360°

Οι οργανισμοί διαφέρουν ως προς την προσέγγισή τους σε ανατροφοδότηση 360 μοιρών. Για κάποιους, η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι ένα αναπτυξιακό εργαλείο που οι εργαζόμενοι αναμένεται να χρησιμοποιήσουν για την περαιτέρω ανάπτυξη των προσωπικών και διαπροσωπικών τους δεξιοτήτων.

Οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα δεδομένα με τον διευθυντή τους σε πολλές από αυτές τις οργανώσεις. Στη συνέχεια, ο εργαζόμενος και ο διευθυντής εργάζονται μαζί ως ομάδα για να καταρτίσουν ένα σχέδιο επαγγελματικής ανάπτυξης που θα ωφελήσει τον εργαζόμενο και τον οργανισμό.

Άλλοι οργανισμοί χρησιμοποιούν ανατροφοδότηση πολλαπλών κριτών ή αξιολόγησης από ομοτίμους ως ένα από τα συστατικά στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσής τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι απαντήσεις από τους συναδέλφους επηρεάζουν τις βαθμολογίες που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Σε οργανώσεις με μια τέτοια διαδικασία, οι συνεργάτες σας ανησυχούν για το τι πρέπει να πουν επειδή γνωρίζουν ότι οι αξιολογήσεις τους θα επηρεάσουν την αμοιβή των συναδέλφων τους.

5.3. Εισηγήσεις για την Μέθοδο Αξιολόγησης 360°

- Κατανοήστε τις διαφορές στη χρήση και τον σκοπό. Υπάρχουν διαφορές ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια έρευνα ανάδρασης 360 μοιρών για την ανάπτυξη, σε αντίθεση με την εκτίμηση. Τα ποσοστά είναι συνήθως αυξημένα όταν χρησιμοποιείται ανατροφοδότηση 360° για σκοπούς αξιολόγησης, επειδή οι αναγνώστες αναγνωρίζουν ότι τα αποτελέσματα μπορούν να επηρεάσουν την αποζημίωση ενός ατόμου. Η κατανόηση ότι οι βαθμολογίες θα διαφέρουν ανάλογα με το σκοπό θα βοηθήσει στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν και θα ερμηνευτούν καλύτερα οι βαθμολογίες. Αυτές οι διαφορές πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά τον καθορισμό του τρόπου χρήσης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων.
- Επικοινωνήστε με το σκοπό και τη διαδικασία. Αφήστε τους υπαλλήλους να γνωρίζουν τον επιδιωκόμενο σκοπό πριν διαχειριστούν τις αξιολογήσεις, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα. Επικοινωνήστε με τη διαδικασία και κρατήστε την. Εκπαιδεύστε τον οργανισμό σχετικά με τον τρόπο παροχής ακριβών αξιολογήσεων.
- Χρησιμοποιήστε μια πιλοτική ομάδα. Η χρήση μιας πιλοτικής ομάδας 35-50 ατόμων πριν από την εγκατάσταση σε όλη την οργάνωση έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Πρώτον, επιτρέπει τη βελτίωση της διαδικασίας και του ίδιου του οργάνου. Πολλά πιθανά προβλήματα εντοπίζονται γρήγορα, τα οποία θα ήταν ευρέως διαδεδομένα. Δεύτερον, οι πιλότοι συμμετέχοντες μπορούν να δρουν ως πρωταθλητές για να προωθήσουν τη διαδικασία σε ολόκληρο τον υπόλοιπο οργανισμό.
- Περιμένετε πριν λάβετε τη διοικητική ενέργεια. Αν αρχίζετε να χρησιμοποιείτε ανατροφοδότηση 360 μοιρών για πρώτη φορά, περιμένετε μέχρι το δεύτερο έτος χρήσης πριν να αυξήσετε τις πωλήσεις, τις προσφορές κλπ στα αποτελέσματα αξιολόγησης. Αυτό επιτρέπει στους ανθρώπους να εξοικειωθούν με τη διαδικασία και να αισθάνονται άνετα με την παροχή σχολίων.

- Διαχειριστείτε την επιλογή των κριτών. Εάν οι συμμετέχοντες επιλέξουν τους δικούς τους βαθμολογητές, μπορεί να μπουν στον πειρασμό να «στοιβίσουν το κατάστρωμα» προς όφελός τους. Αυτό μπορεί να επιλυθεί επιλέγοντας τους κριτές για λογαριασμό του υπαλλήλου ή έχοντας τον διευθυντή του ατόμου να αναθεωρήσει τη λίστα πριν τελειώσει. Βεβαιωθείτε ότι οι επιλεγμένοι βαθμολογητές έχουν τακτική αλληλεπίδραση με τον υπάλληλο που έχει βαθμολογηθεί και μπορεί να παρέχει ακριβή ανατροφοδότηση ως προς την απόδοση.
- Χρησιμοποιήστε μικρές αλλά σχετικές ομάδες κριτών. Εξετάστε τον αριθμό των ατόμων που θα συμμετάσχουν στην παροχή σχολίων. Οι αξιολογήσεις 360 μοιρών αφορούν περισσότερο τον οργανισμό όσον αφορά την παροχή ανατροφοδότησης. Κάθε άτομο (ειδικά διευθυντικά στελέχη) μπορεί να χρειαστεί να ολοκληρώσει πολλαπλές αξιολογήσεις. Συνιστούμε να επιλέγετε μόνο δύο έως τρία άτομα σε κάθε ομάδα ομαδοποίησης και άμεσης αναφοράς.
- Εξετάστε την κλίμακα απάντησης. Συνιστούμε να χρησιμοποιήσετε μια κλίμακα Likert των 7 σημείων αντί για μια κλίμακα 5 σημείων. Αυτό επιτρέπει μεγαλύτερη διαφοροποίηση στις βαθμολογίες.
- Κρατήστε την έρευνα σύντομη. Σχεδιάστε μια έρευνα αρκετά μικρή ώστε να μπορεί να ολοκληρωθεί σε 15 λεπτά. Βρήκαμε ότι αυτό είναι περίπου 45-55 ερωτήσεις. Οποιοσδήποτε περισσότερο και οι κριτές τείνουν να βιώνουν κόπωση rater, συχνά με αποτέλεσμα όλες οι βαθμολογίες να πέφτουν στην "καλή" περιοχή. Όσο πιο σύντομη είναι η έρευνα, τόσο πιο κατάλληλοι είναι να αφιερώσετε χρόνο για να δώσετε ακριβείς πληροφορίες.
- Χρησιμοποιήστε μια προσαρμοσμένη έρευνα ανατροφοδότησης 360 μοιρών. Οι εκτιμήσεις για την ανάπτυξη θα πρέπει να περιλαμβάνουν ερωτήσεις που σχετίζονται με τη συμπεριφορά (τον τρόπο), ενώ οι αξιολογήσεις μπορούν να επικεντρωθούν περισσότερο στην απόδοση. Τα ερωτήματα των ερευνών πρέπει να αντικατοπτρίζουν αυτές τις διαφορές στο σχεδιασμό. Να γνωρίζετε ότι οι περισσότερες έρευνες off-the-shelf έχουν σχεδιαστεί για αναπτυξιακή χρήση, όχι για εκτιμήσεις. Συνήθως διαπιστώνουμε ότι οι έρευνες off-the-shelf είναι ακατάλληλες για σκοπούς αξιολόγησης και ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν μια έρευνα προσαρμοσμένη στους συγκεκριμένους τους σκοπούς.
- Μην ομαδοποιείτε ερωτήσεις σε βαθμολογίες μιας κατηγορίας. Πολλές εκτιμήσεις επιδόσεων συγκεντρώνουν μια σειρά ερωτήσεων κάτω από μία κατηγορία. Ένα παράδειγμα αυτού θα είναι η κατηγορία των "Επικοινωνιών". Οι επικοινωνίες αποτελούνται από πολλά στοιχεία: προφορικές επικοινωνίες, γραπτή επικοινωνία, ακρόαση κλπ. Αντί να παρέχουμε βαθμολογίες για κάθε στοιχείο, πολλές εκτιμήσεις θα δώσουν ένα συνολικό σκορ για την κατηγορία. Όταν

συμβαίνει αυτό, είναι συχνά δύσκολο για έναν υπάλληλο να γνωρίζει ποια περιοχή των "Επικοινωνιών" αντιμετωπίζεται. Η παροχή βαθμολογίας για κάθε μεμονωμένη ερώτηση παρέχει πιο χρήσιμα δεδομένα και είναι ευκολότερο για τον αξιολογητή να αξιολογήσει με ακρίβεια.

Βιβλιογραφία

Βιβλία

- Κυπριακή Δημόσια Διοίκηση –Καινοτόμες και άλλες εκσυγχρονιστικές πρακτικές .Υπουργείο Οικονομικών –Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού
- Μ.Βαξεβανίδου – Π.Ρεκλείτης Management Ανθρώπινων Πόρων
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδ.ROSILI,Αθήνα 2004

Ιστοσελίδες

- <http://bizman.gr/blog/71-h-axiologisi-ton-360-moiron>
- https://en.wikipedia.org/wiki/360-degree_feedback
- <https://www.thebalance.com>