

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ιδιωτικές
Επιχειρήσεις.**

Δήμητρα Α. Τουμπή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

MBA

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ιδιωτικές
Επιχειρήσεις.**

Δήμητρα Α. Τουμπή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών

στ... ..
από τη Σχολή Διοίκησης Επιχειρήσεων
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2017

Περίληψη

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένας από τους νευραλγικούς παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων, αναδεικνύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σπουδαιότητά του, δίνουν έμφαση στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησης με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, αλλά και στην επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού. Ο τομέας Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί πεδίο αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά και τη βιωσιμότητά της στην αγορά.

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η , με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, ενασχόληση με τη σημαντικότητα και αξιοπιστία της Διαδικασίας Αξιολόγησης Προσωπικού, η ανασκόπηση μεθόδων/μέσων που χρησιμοποιούνται και η ενδεχόμενη σύνδεση των εξαγόμενων συμπερασμάτων με το σύστημα αμοιβών και εκπαίδευσης.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν η δημιουργία ερωτηματολογίου με τη μορφή ερωτήσεων κλειστού τύπου και την ύπαρξη ερωτήσεων αφορισμένων

από τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί ευθείς εξαρχής για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής. Τα δεδομένα αναλύθηκαν και εξήχθησαν τα αποτελέσματα της έρευνας με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού λογισμικού SPSS. Τα συμπεράσματα - αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διατριβής όπου έχουμε καταλήξει έχουν να κάνουν με διάφορες παραμέτρους. Η μια αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης ως μια αξιόπιστη και αντικειμενική διαδικασία. Η άλλη παράμετρος συσχετίζεται με την διαδικασία της αξιολόγησης και πως αυτή βοηθά στην αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Μια τελευταία παράμετρος θα λέγαμε πως είναι τα κίνητρα που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί και αν αυτά αφήνουν ικανοποιημένους τους εργαζομένους ή αν οι εργαζόμενοι θεωρούν κάποιο άλλο είδος παρακίνησης σημαντικότερο από αυτά που παραχωρούν οι οργανισμοί, όπως είναι ο μισθός/αμοιβή και η επιμόρφωση του προσωπικού. Όπως θα αναλύσουμε στο τελευταίο κεφάλαιο, το Κεφάλαιο 5, θα διαπιστώσουμε πως σε μεγάλο βαθμό όπως φαίνεται από τα δεδομένα που συλλέχτηκαν από την έρευνα τείνουν να επιβεβαιώνουν τις πιο πάνω παραμέτρους.

Summary

One of the key factors for success in the highly competitive environment of modern business, is HR. Companies, having perceived its importance, are emphasizing in the HR field and the improvement of their Personnel's evaluation methods with a view of maximizing efficiency, and ultimately achieving the objectives of each organization. Human Recourses evaluation is a field of constant research aiming to identify ways to optimise the Human Resources mode of operation so that the company maintains its competitive advantage as well as its viability in the marketplace.

Given the recognised importance of Human Resources Management, this thesis is dealing with the importance and reliability of Personnel's Appraisal Procedures, review methods / means used and the possible correlation between the conclusions drawn and the remuneration and education system, based on literature research.

The methodology followed was to create a questionnaire in the form of closed-ended questions including questions arising from the fundamental research questions addressed from the outset of this thesis. Data were analyzed and the results of the investigation were extracted using the SPSS software. The results of thesis where we expect to end up having to do with various parameters. One concerns the evaluation process as a reliable and objective process. The

other parameter associated with the evaluation process and how this helps increasing productivity and employee performance. A last parameter will say that is the motivation that uses the organizations and whether they leave satisfied employees or if employees consider another kind of motivation is more important than those that grant organizations, such as the wage/remuneration and staff training. As you analyze the last chapter, Chapter 5, we see that largely as shown by the data collected from the survey tend to confirm the above parameters.

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας έχω την ανάγκη να ευχαριστήσω όσους με βοήθησαν, στήριξαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της.

Θερμές ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να αποδώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχάλη Σωκράτους, καθηγητή του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, τόσο για την ορθή καθοδήγηση που μου παρείχε καθόλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διατριβής, την καταληκτική παρέμβαση του όταν αυτή ήταν αναγκαία, με αποτέλεσμα να λύνονταν άμεσα τα διάφορα προβλήματα που προέκυπταν, όσο και για τη συνεχή στήριξη του μέχρι την ολοκλήρωσης της έρευνάς μου.

Επίσης, καταληκτική ήταν η συμβολή των στελεχών των ιδιωτικών οργανισμών, τους οποίους ευχαριστώ για το χρόνο που διέθεσαν και τις πληροφορίες που μου παρείχαν αβίαστα και με περισσή προθυμία για την πραγματοποίηση του εμπειρικού μέρους της έρευνας.

Τέλος, την οικογένειά μου και τους αδελφικούς μου φίλους που πίστεψαν σε μένα, με στήριξαν, συμβούλευσαν και βοήθησαν από την αρχή μέχρι και την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού αυτού προγράμματος.

Περιεχόμενα	
Περίληψη.....	3
Summary.....	5
Ευχαριστίες.....	7
Περιεχόμενα.....	9
Κεφάλαιο 1 Η Διαδικασία Αξιολόγησης των Ανθρώπινων Πόρων.....	14
Κεφάλαιο 2: Η έννοια της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.....	16
2.1. Γενικά στοιχεία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων....	18
2.2 Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	19
2.2.1 Διαδικασία Προγραμματισμού Ανθρωπίνων Πόρων.....	20
2.2.1.1 Μελέτη Εξωτερικής αγοράς	21
2.2.1.2 Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς	21
2.2.1.3 Πρόβλεψη Ζήτησης	21
2.2.1.4 Πρόβλεψη Προσφοράς.....	22
2.2.1.5 Επιχειρηματικά Σχέδια.....	22
2.2.1.6 Πρόβλεψη Μεταβολών.....	22
2.2.1.7 Απώλειες Προσωπικού.....	23
2.2.1.8 Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση	23

2.2.1.9 Ποιοτικές Μεταβολές σε ανθρώπινο δυναμικό.....	23
2.2.1.10 Προσδιορισμός Αναγκών.....	24
2.2.1.11 Προϋπολογισμός Οικονομικών Μέσων.....	24
2.2.1.12 Σχεδιασμός Προγράμματος.....	24
2.2.1.13 Εφαρμογή προγράμματος.....	25
2.2.1.14 Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού.....	25
2.3 Επιλογή.....	26
2.3.1 Διαδικασία Επιλογής Ανθρώπινων Πόρων	26
2.3.1.1 Βιογραφικό Σημείωμα.....	27
2.3.1.2 Προκαταρκτική Εξέταση – Συνέντευξη.....	27
2.3.1.3 Αίτηση Απασχόλησης.....	27
2.3.1.4 Συνέντευξη επιλογής.....	28
2.3.1.5 Τελική απόφαση επιλογής.....	29
2.4 Υποκίνηση.....	30
2.4.1 Θεωρία του Maslow.....	30
2.4.2 Οι κυριότερες μέθοδοι παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού.....	32
2.5 Εκπαίδευση.....	34
2.5.1 Επιλογή Μεθόδου.....	34
2.6 Αξιολόγηση.....	38

2.6.1 Σκοπός Αξιολόγησης.....	39
2.6.2 Οι χρήσεις της αξιολόγησης.....	39
2.6.3 Οι παράγοντες αξιολόγησης.....	40
2.6.4 Οι υπεύθυνοι αξιολόγησης.....	40
2.6.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	41
2.6.5.1 Τρόπος Αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης	42
2.6.5.2 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια	43
2.6.5.3 Τρόπος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων.....	45
2.6.5.6 Σφάλματα κατά τη διαδικασία της Αξιολόγησης.....	46
Πίνακας στον οποίο διαφαίνεται ο βαθμός απάντησης των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση	48
Κεφάλαιο 3: Το δείγμα της έρευνας και η διαδικασία της δειγματοληψίας.....	57
3.1 Το δείγμα της έρευνας.....	57
3.2 Το ερωτηματολόγιο.....	60
3.3 Δειγματολογική και αναλυτική διαδικασία των αποτελεσμάτων.....	60
3.3.1 Η διαδικασία της δειγματοληψίας.....	60
3.3.2 Η μεθοδολογία της Ανάλυσης.....	61

Κεφάλαιο 4: Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	62
4.1 Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	62
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα -Ερμηνεία	
Αποτελεσμάτων.....	87
Παράρτημα	90
• Ερωτηματολόγιο	90
Βιβλιογραφία	86

Κεφάλαιο 1

Η Διαδικασία Αξιολόγησης στις Ιδιωτικές Επιχειρήσεις

Οι παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία μιας επιχείρησης είναι αρκετοί, εκ των οποίων μερικοί εξωγενείς και μη ελεγχόμενοι αλλά και εσωτερικοί, οι οποίοι έγκεινται στη δικαιοδοσία του οργανισμού αν αυτοί θα αξιοποιηθούν κατάλληλα προκειμένου να αναπτυχθούν, ούτως ώστε να ενισχυθεί ο οργανισμός απέναντι στο έντονα ανταγωνιστικό και συνάμα απρόβλεπτο περιβάλλον.

Οι επιχειρήσεις αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα της κουλτούρας του οργανισμού, δίνουν έμφαση στον τομέα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησης με απώτερο σκοπό την μέγιστη αξιοποίηση των ικανοτήτων του προσωπικού και αυτομάτως τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, αλλά και την επίτευξη των στόχων του κάθε οργανισμού. Ο τομέας Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί πεδίο αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για κάθε επιχείρηση, η οποία επιθυμεί να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά και τη βιωσιμότητά της στην αγορά.

Με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, ενασχόληση με τη σημαντικότητα και αξιοπιστία της Διαδικασίας Αξιολόγησης Προσωπικού, η ανασκόπηση μεθόδων/μέσων που χρησιμοποιούνται και η ενδεχόμενη σύνδεση των εξαγόμενων συμπερασμάτων με το σύστημα αμοιβών και εκπαίδευσης.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που ακολουθήθηκε ήταν η δημιουργία ερωτηματολογίου με τη μορφή ερωτήσεων κλειστού τύπου και την ύπαρξη ερωτήσεων αφορμισμένων από τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί ευθείς εξαρχής για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής. Τα δεδομένα αναλύθηκαν και εξήχθησαν τα αποτελέσματα της έρευνας με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού λογισμικού SPSS.

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί σε πέντε κεφάλαια να παρουσιάσει τα στοιχεία που αντλούνται από τη θεωρία και να τα τεκμηριώσει με βάση την έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στο πρόβλημα, στον σκοπό και τα ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας. Το δεύτερο είναι η βιβλιογραφική ανασκόπηση, στην οποία παρουσιάζονται τα στοιχεία που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία και αρθρογραφία για την Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την διαδικασία της έρευνας. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν μέσα από την έρευνα και το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα συμπεράσματα όπως απορρέουν με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που διατυπώθηκαν αρχικά πριν την εκπόνηση της διαδικασίας έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Η Έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Από όλους τους τομείς ενός οργανισμού, οι ανθρώπινοι πόροι είναι πιθανότατα αυτός που έχει την πιο ανεπαρκή διαχείριση. Αυτό ίσως να οφείλετε στο γεγονός ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι αντιφατικό, άστατο και απρόβλεπτο σε αντίθεση με τις μηχανές, τα υλικά, ακόμη και το χρήμα, σύμφωνα με τον Χρίστο Σαρμανιώτη. Η εφαρμογή πρακτικών ελέγχου ποιότητας κατά τη διάρκεια της εργασίας έχει στρέψει το ενδιαφέρον των προσανατολισμένων στην ποιότητα οργανισμών στη διερεύνηση και χρήση αυτών των εξελίξεων. Με αποτέλεσμα η ανάπτυξη πρακτικών μεθόδων να σημαίνει την ανάπτυξη ανθρώπων.

Η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται σε μια ποικιλία δραστηριοτήτων σχετιζόμενων με τη <<στελέχωση>> των οργανισμών και στη διασφάλιση ότι οι προοπτικές απόδοσης των εργαζομένων εκπληρώνονται στο έπακρο. Από την άλλη πλευρά, η στελέχωση είναι η διαδικασία τοποθέτησης στις εργασίες υψηλής ποιότητας ατόμων. Πιο συγκεκριμένα θα μπορούσαμε να ορίσουμε την διοίκηση ανθρώπινων πόρων ως τη διαδικασία επίτευξης των οργανωτικών σκοπών και στόχων διαμέσου της απόκτησης, της διατήρησης, του τερματισμού, της ανάπτυξης και της κατάλληλης χρησιμοποίησης των ανθρώπινων πόρων σ' έναν οργανισμό.

Η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στο γεγονός ότι επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης/ οργανισμού και αυτό στηρίζεται σε πολλές έρευνες και έχει επισημανθεί από εξέχουσες μορφές του Μάνατζμεντ όπως ο Gary Hamel και ο Nicholas Negroponte, οι οποίοι υπογράμμισαν τη στρατηγική αξία που έχει για την επιχείρηση το καλά διοικούμενο, εκπαιδευόμενο και επιδέξιο ανθρώπινο δυναμικό.

Σύμφωνα με τον Χρ. Σαρμανιώτη, η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων είναι η διαδικασία σχεδιασμού μέτρων και δραστηριοτήτων για το εργατικό δυναμικό με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της λειτουργίας του οργανισμού.

Οι πιο κάτω τρεις ορισμοί για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δείχνουν τις επικρατέστερες τάσεις:

Διοικητική λειτουργία που μελετά , εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή , ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η λειτουργία της διοίκησης μιας επιχείρησης που ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση στα ακόλουθα:

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Οι πρακτικές ΔΑΠ πρέπει να είναι εναρμονισμένες με την επιχειρησιακή στρατηγική
- Οι υπεύθυνοι ΔΑΠ πρέπει να βοηθούν την ανώτατη διεύθυνση να καλύπτει στόχους τόσο αποτελεσματικότητας όσο και κοινωνικής δικαιοσύνης.

Και οι τρεις ορισμοί τονίζουν την αξία των εργαζομένων και τη σημασία που έχει η ορθή αντιμετώπιση τους στα πλαίσια της επιχείρησης.

Καταληκτικά η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

2.1. Γενικά στοιχεία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εμπίπτει στις διαδικασίες/λειτουργίες του Μάνατζμεντ, το οποίο είναι υπεύθυνο για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης μέσω της αξιολόγησης τόσο των υλικών όσο και των ανθρώπινων πόρων.

<< Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά και γεωμετρικά>> **(Jack Welch, CEO, General Electric Company)**

<<Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα>> **(Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation)**

Οι πιο πάνω απόψεις επιδεικνύουν τη σημαντικότητα των ανθρώπινων πόρων και την ύπαρξη σχετικού τμήματος στις διάφορες επιχειρήσεις. Αυτό έρχεται να επισφραγίσει μια παγκόσμια έρευνα της εταιρείας Korn /Ferry International η οποία στοχεύει στην προσελκύσει στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι το δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. **(Μπουράντας 2002:20)**

Την κύρια ευθύνη για τον σωστό προγραμματισμό των Ανθρώπινων Πόρων έχει η Διεύθυνση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Από αυτήν καθορίζονται οι στόχοι, το απαιτούμενο προσωπικό σε αριθμό, ειδικότητα και προσόντα, καθώς και τις αλλαγές που χρειάζεται να γίνουν και αφορούν το προσωπικό. Η διεύθυνση του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να μπορεί να δρα κατασταλατικά και να επιτελεί τον σκοπό της, πρέπει να είναι σε πλήρη συνεννόηση με τα στελέχη ενός οργανισμού, μιας και από κει θα αντλήσει όλες τις πληροφορίες της.

Αναλυτικότερα, τα στελέχη είναι υπεύθυνα να υπολογίσουν και καθορίσουν την προσφορά και τη ζήτηση του ανθρώπινου δυναμικού, να εξετάζουν και να συζητούν τα δεδομένα για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού με τα στελέχη της ΔΑΠ, τα οποία είναι υπεύθυνα να ενοποιούν το πρόγραμμα δράσης των διευθύνσεων τους με τα αντίστοιχα σχέδια δράσης του ανθρώπινου δυναμικού. Ταυτόχρονα πρέπει να παρακολουθούν την εκτέλεση του προγράμματος για να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες και να προβούν σε σχετικές αλλαγές. Τέλος να εξετάζουν αν τα σχέδια διαδοχής των εργαζομένων συμβαδίζουν με το πρόγραμμα του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη πλευρά η ΔΑΠ καλείται να προκαθορίσει τους στόχους του προγράμματος των ανθρώπινων πόρων, να συμμετέχει στη διαδικασία του

στρατηγικού προγραμματισμού όλης της επιχείρησης, να σχεδιάζει τα πληροφοριακά συστήματα και συστήματα δεδομένων για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, επιβάλλεται να συνθέτει και να συλλέγει πληροφορίες των στελεχών για τη στελέχωση των διευθύνσεων τους και τέλος να καθορίζει τις στρατηγικές δράσης του ανθρώπινου δυναμικού και να υλοποιεί το πρόγραμμα δράσης του Ανθρώπινου δυναμικού όπως έχει οριστεί από την διεύθυνση. (Χυτήρης 2001:31)

2.2. Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σύμφωνα με τους Ν.Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουράντα <<Ο Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία με την οποία ένας οργανισμός εξασφαλίζει το σωστό αριθμό και το σωστό είδος ανθρώπων στις σωστές θέσεις και στο σωστό χρόνο με το μικρότερο δυνατό κόστος.>>

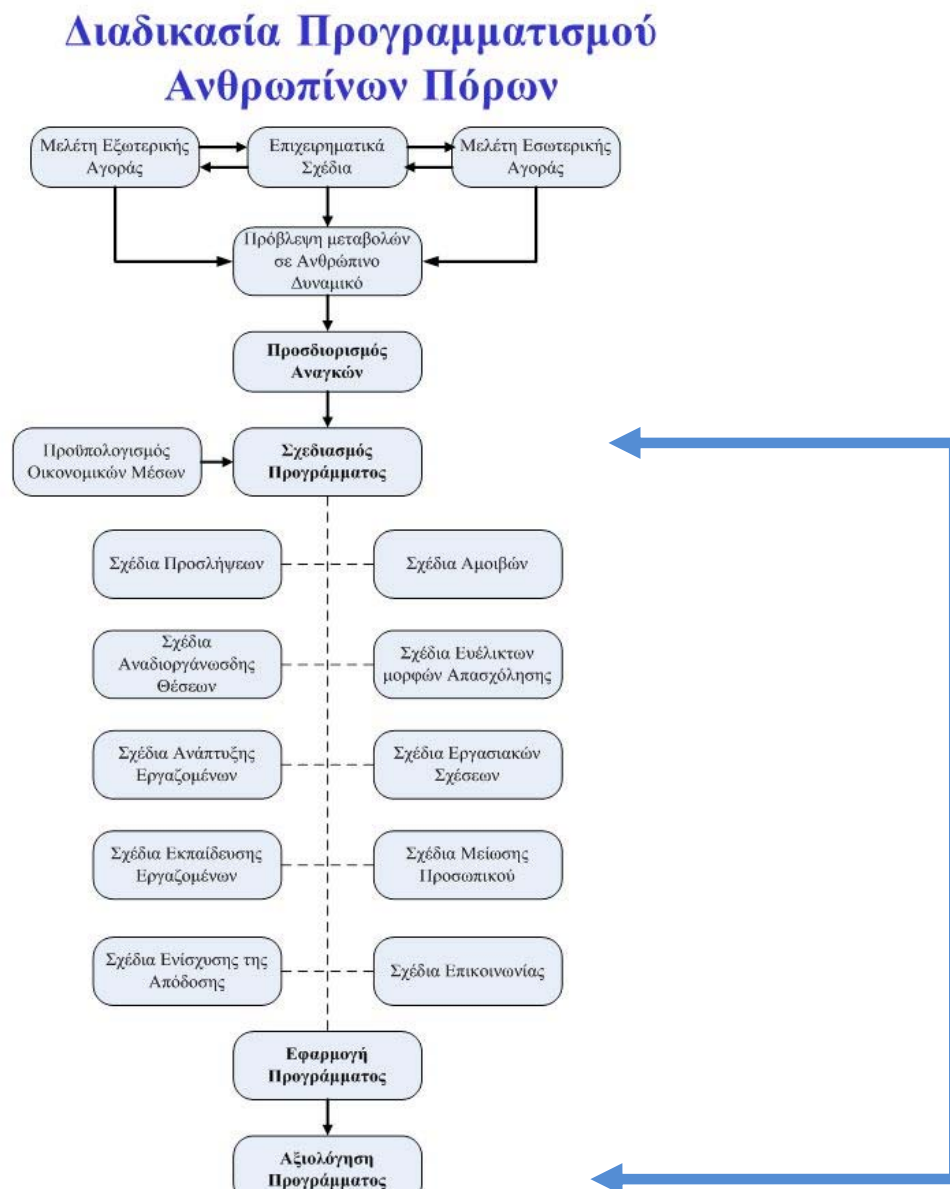
Αναλυτικότερα θα μπορούσαμε να δηλώσουμε ότι η διαδικασία αυτή βοηθά την επιχείρηση να εξασφαλίσει το καλύτερο προσωπικό τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, έχοντας πάντοτε ως αποτέλεσμα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να καθορίζονται οι πραγματικές ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό, να προσδιορίζονται οι ικανότητες των εργαζομένων ως προς τον όγκο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, να καταρτίζεται ένα σχέδιο δράσης για τον εντοπισμό του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού και να αντιμετωπίζονται με επιτυχία προβλήματα που ενδεχομένως να προκύπτουν είτε από τον πλεονασμό είτε και από την έλλειψη προσωπικού.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η άρτια γνώση της υφιστάμενης κατάστασης του εσωτερικού της επιχείρησης, όσον αφορά την γνώση ως προς τα προσόντα, τις ικανότητες, τις δεξιότητες και τις επιδιώξεις των υφιστάμενων εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρηση. Παράλληλα επιβάλλεται η γνώση και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, δηλαδή είναι απαραίτητη η γνώση της αγοράς εργασίας, με σκοπό την πρόβλεψη της ζήτησης και της προσφοράς στο μέλλον. Τέλος να προγραμματίζει και να εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες για την εξασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού που απαιτείται για την πραγματοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης.

Η επίτευξη αυτών προϋποθέτει την άρρηκτη σχέση και συνεργασία με τη Διεύθυνση του οργανισμού και τους υπεύθυνους χάραξης του στρατηγικού σχεδιασμού, αφού ο Προγραμματισμός των Ανθρώπινων Πόρων, συνδέεται άμεσα με την στρατηγική της επιχείρησης μιας και η γενική κατεύθυνση της επιχείρησης και οι δραστηριότητες, λειτουργούν προσδιοριστικά και υποδεικνύουν καθ' αυτόν τον τρόπο τις ανάγκες του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό.

2.2.1 Διαδικασία προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων

Η διαδικασία προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού εΐθισται να διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω οι προγραμματιστές πρέπει να είναι σε θέση να γνωρίζουν πρωτίστως τα τρέχοντα εσωτερικά δεδομένα του οργανισμού, όπου αυτά διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Παρόλα αυτά τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσουν οι προγραμματιστές διαφαίνονται πιο κάτω.



Σχεδιάγραμμα 1

2.2.1.1 Μελέτη Εξωτερικής Αγοράς

Η μελέτη και ανάλυση της εξωτερικής αγοράς εργασίας είναι σημαντική διεργασία για τον Προγραμματισμό Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτό πηγάζει από την ανάγκη της κάθε επιχείρησης για συνεχή και ικανή στελέχωση με αποτέλεσμα να προαπαιτεί την ποιότητα και την ποσότητα των εξωτερικών ανθρώπινων πόρων. Οι καινοτομίες τόσο στην τεχνολογία όσο και στην επιστήμη έχουν άμεσο αντίκτυπο στις ικανότητες και στα ταλέντα που χρειάζεται ο κάθε οργανισμός. Παραδείγματος χάριν, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και η συνεχιζόμενη αναβάθμιση των μηχανημάτων, τις πλείστες φορές, οδηγούν σε αντικατάσταση ή και εξάλειψη κάποιων ειδικοτήτων σε ανθρώπινο δυναμικό. Με αποτέλεσμα να δημιουργείται η ανάγκη για εξειδίκευση του ανθρώπινου δυναμικού στις ανάγκες που προαπαιτεί η τεχνολογική ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται με την ανάπτυξη ειδικευμένων εσωτερικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τον επαναπροσδιορισμό και επανασχεδιασμό θέσεων εργασίας και την παρότρυνση των εκπαιδευτικών ιδρυμάτων να οργανώσουν προγράμματα/σεμινάρια σύμφωνα με τις δεξιότητες που βρίσκονται σε έλλειψη.

2.2.1.2. Μελέτη Εσωτερικής Αγοράς

Η εσωτερική αγορά εργασίας βρίσκεται εντός της επιχείρησης και περιλαμβάνει τους ανθρώπους που είναι ικανοί να καλύψουν θέσεις μέσω προαγωγής, αναβάθμισης προσόντων και εξέλιξη της καριέρας. Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων πρέπει να διαπιστώσει τις ανάγκες, να προβλέψει την ζήτηση και την προσφορά καθώς και τις μεταβολές στις συνθήκες εργασίας.

2.2.1.3. Πρόβλεψη Ζήτησης

Στο σημείο αυτό ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων, καλείται να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό όπου ενδεχομένως να χρειαστεί η επιχείρηση σε βάθος χρόνου. Η πρόβλεψη της ζήτησης θα διατυπωθεί σύμφωνα με **τις εκτιμήσεις από τα αρμόδια στελέχη** όπου θα αναλύσουν τις μέλλουσες ανάγκες των τμημάτων τους και να υπολογίσουν αριθμητικά τις ανάγκες τους σε ανθρώπινο δυναμικό και **τις εκτιμήσεις από το Τμήμα Προσωπικού**, όπου το τμήμα προσωπικού με τα Διευθυντικά Στελέχη θα αποφασίσουν λαμβάνοντας υπόψη και τα μελλοντικά επιχειρηματικά πλάνα.

2.2.1.4. Πρόβλεψη Προσφοράς

Οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να προβλέψουν την μελλοντική προσφορά χρησιμοποιούν τις εξής πρακτικές:

A. Ανάλυση του υπάρχοντος ανθρώπινου Δυναμικού: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο η επιχείρηση θα κατατάξει τους υφιστάμενους εργαζομένους της σε κατηγορίες ανά λειτουργία, τμήμα, απασχόληση και είδος προσόντων δημιουργώντας ομοιογενείς κατηγορίες εργαζομένων για τις οποίες χρειάζεται να γίνει πρόβλεψη της μελλοντικής προσφοράς εργασίας.

B. Ανάλυση των επιπτώσεων από εσωτερικές μεταθέσεις και προαγωγές: Η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη και την μετακίνηση των εργαζομένων ενδοεπιχειρησιακά λόγω προαγωγής ή και μετακίνησης για διάφορους λόγους όπως λαμβάνει υπόψη την αποχώρηση εργαζομένου από την επιχείρηση.

Γ. Προβλέψεις των επιπτώσεων που θα μπορούσαν να έχουν οι αλλαγές στις συνθήκες εργασίας: Τα κίνητρα που παρέχει μια επιχείρηση ενδέχεται να μεταβάλλουν την προσφορά του εργατικού δυναμικού και στον χρόνο παραμονής των εργαζομένων στην επιχείρηση και στην ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότης.

2.2.1.5. Επιχειρηματικά Σχέδια

Προτού συσταθεί ένα επιχειρηματικό σχέδιο, τα ανώτατα στελέχη θέτουν τρεις κρίσιμες ερωτήσεις: 1. Που θέλει η επιχείρηση να πάει, 2. Που είναι τώρα και 3. Τι χρειάζεται για να επιτευχθεί η μετάβαση. Οι τρεις αυτές ερωτήσεις επιβάλλεται να απαντηθούν για να δημιουργηθεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Η πρώτη ερώτηση εκφράζει τις κατευθύνσεις του στρατηγικού οράματος, η δεύτερη αξιολογεί την θέση της επιχείρησης εσωτερικά αλλά και σε σχέση με το περιβάλλον και η Τρίτη θα υποδείξει τις ενέργειες και δράσεις που θα προβληθούν στο πρόγραμμα.

2.2.1.6. Πρόβλεψη Μεταβολών

Οι ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, όπως έχει ήδη αναφερθεί απαιτεί την μελέτη της εξωτερικής, της εσωτερικής αγοράς εργασίας, καθώς και την πρόβλεψη των μεταβολών που πιθανό να προκύψουν στο Ανθρώπινο Δυναμικό της επιχείρησης. Οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν τη σύσταση του προσωπικού είναι: Οι αναμενόμενες απώλειες σε προσωπικό, οι μετακινήσεις εργαζομένων εντός του οργανισμού και οι ποιοτικές μεταβολές στο εργατικό δυναμικό.

2.2.1.7. Απώλειες σε προσωπικό

Κάθε επιχείρηση πρέπει να υπολογίζει, κατά τη διαδικασία προγραμματισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, κάποιες απώλειες σε εργατικό δυναμικό για διάφορους λόγους, είτε αυτοί είναι προβλεπόμενοι, είτε μη αναμενόμενοι. Οι προβλεπόμενες αιτίες απώλειας προσωπικού ενδεχομένως να προέρχεται από τη συνταξιοδότηση λόγω ορίου ηλικίας. Άλλες πάλι που δεν είναι προβλέψιμες ενδεχομένως να προέρχονται από αποχώρηση μιας νέας πιο ελκυστικής προσφοράς από έναν άλλο οργανισμό.

2.2.1.8. Μετακινήσεις του προσωπικού μέσα στην επιχείρηση

Οι απώλειες σε προσωπικό έχουν σαν αποτέλεσμα τις εσωτερικές μεταβολές και μετακινήσεις των μελών του προσωπικού εντός της επιχείρησης οι οποίες αρκετές φορές οφείλονται και σε προαγωγές/μεταθέσεις του προσωπικού. Σε μεγάλες επιχειρήσεις το τμήμα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει την ικανότητα να προβλέψει τις επικείμενες αλλαγές και να υιοθετήσει μια μέθοδο, πολιτική πλήρωσης των κενών θέσεων που έχουν δημιουργηθεί, ανάλογα με το τμήμα και τη θέση.

Παράλληλα η μετακίνηση του προσωπικού με αφορμή την προαγωγή των υφιστάμενων εργαζομένων, ώθησε αρκετές επιχειρήσεις να δημιουργήσουν μια μέθοδο όπου οι εργαζόμενοι από τη μια θα προάγονται σε υψηλότερες θέσεις σύμφωνα με την ιεραρχία που επικρατεί στον οργανισμό και από την άλλη θα μετακινούνται σε θέσεις όπου θα εξελίσσουν και θα αναπτύσσουν τις δεξιότητες και την εμπειρία τους.

2.2.1.9. Ποιοτικές μεταβολές σε ανθρώπινο Δυναμικό

Η κατάρτιση ενός προγράμματος από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προαπαιτεί και την ποσοτική ανάλυση των εργαζομένων αλλά και την ποιοτική. Αυτό έχει ως συμπέρασμα, ο υπεύθυνος του προγραμματισμού Ανθρώπινων Πόρων να λάβει υπόψη του και τις ποιοτικές μεταβολές του προσωπικού, οι οποίες είναι σε πλήρη συνάφεια με τη βελτιστοποίηση των γνώσεων και των ικανοτήτων των εργαζομένων. Η επίτευξη αυτών θα προέλθει από την οργάνωση και παρακολούθηση προγραμμάτων μετεκπαίδευσης, την παρακολούθηση μεταπτυχιακών προγραμμάτων, την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, την εκμάθηση νέων τρόπων διεξαγωγής της εργασίας κ.ο.κ.

Μέσα από την ανάλυση των μεταβολών είναι πιθανό να προκύψει το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού και υπερεπάρκειας προσωπικού.

Σύμφωνα με τους Ν. Παπαλεξανδρή και Δ. Μπουράντα <<Το πρόβλημα της έλλειψης προσωπικού μπορεί να αντιμετωπιστεί με 1. αλλαγές στην αξιοποίηση των υπαρχόντων υπαλλήλων, με διαφορετική οργάνωση της εκπαίδευσης και της παραγωγής, ή με τη δημιουργία ομάδων υψηλής απόδοσης , ώστε να καλυφθεί

μεγαλύτερος όγκος αναγκών, 2. Εσωτερική μετακίνηση ή χρήση υπαλλήλων σε ευρύτερο φάσμα καθηκόντων, 3. Αλλαγή των επιχειρησιακών στόχων, αφού αντικειμενικά, δεδομένης της έλλειψης προσωπικού δεν πρόκειται να πραγματοποιηθούν. Αν αντίθετα, το πρόβλημα της μη σύγκλισης ζήτησης και προσφοράς έγκειται σε πλεόνασμα εσωτερικής προσφοράς εργασίας (Υπερεπάρκεια), οι δυνατότητες είναι 1. η απασχόληση Υπεραρίθμων, 2. Πρόγραμμα Μείωσης Προσωπικού, 3. Πρόγραμμα επανατοποθετήσεων εκτός της επιχείρησης και εντός της επιχείρησης, 4. Μελέτη της δυνατότητας επαναπροσδιορισμού των οργανωσιακών στόχων. >> (Παπαλεξανδρή & Μπουράντας 2003:158-159)

2.2.1.10. Προσδιορισμός Αναγκών

Η ανάλυση των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό σε συνάρτηση με τη μελέτη της εσωτερικής και εξωτερικής αγοράς εργασίας, με την πρόβλεψη των πιθανών μεταβολών και τα επιχειρηματικά σχέδια, οδηγεί την επιχείρηση να ορίσει ποιες θα είναι οι μελλοντικές της ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό, ολοκληρώνοντας καθ αυτό τον τρόπο το πρώτο μέρος του Προγραμματισμού των Ανθρώπινων Πόρων.

2.2.1.11. Προϋπολογισμός Οικονομικών Μέσων

Ο προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να λαμβάνει υπόψη τα ποσά που η επιχείρηση συμπεριέλαβε στον προϋπολογισμό της εταιρείας για την αξιοποίηση αυτών από μέρους της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Μέσα σε αυτό συνήθως περιλαμβάνονται οι ανάγκες για προσλήψεις, μετακινήσεις και εκπαίδευση, αλλά και το κόστος αμοιβών και ασφάλισης, το κόστος μεταθέσεων, οικειοθελούς αποχώρησης ή απολύσεων και αντικατάστασης των εργαζομένων.

2.2.1.12. Σχεδιασμός Προγράμματος

Ο Σχεδιασμός προγράμματος είναι το τελικό στάδιο το οποίο έχει να διαχειριστεί ο Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων. Στο στάδιο αυτό ο υπεύθυνος του προγραμματισμού καλείται να αξιοποιήσει όλες τις πληροφορίες και τα συμπεράσματα που έχει συλλέξει μέσα από τα προηγούμενα στάδια και να υιοθετήσει σχέδια δράσης. Τα σχέδια δράσης λόγω του ότι η επιχείρηση ζει και αναπτύσσεται μέσα σε ένα αβέβαιο και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τα σχέδια πρέπει να είναι άμεσα και ευέλικτα και να μπορούν να αναπτυχθούν στους ακόλουθους τομείς δράσης:

- Σχέδια Προσλήψεων
- Σχέδια Αναδιοργάνωσης των θέσεων εργασίας
- Σχέδια Ανάπτυξης εργαζομένων
- Σχέδια εκπαίδευσης εργαζομένων
- Σχέδια ενίσχυσης της απόδοσης
- Σχέδια αμοιβών

- Σχέδια ευέλικτων μορφών απασχόλησης
- Σχέδια εργασιακών σχέσεων
- Σχέδια μείωσης προσωπικού
- Σχέδια επικοινωνίας

2.2.1.13. Εφαρμογή Προγράμματος

Οι πρακτικές που ακολουθούνται για την εφαρμογή των προγραμμάτων ποικίλει από οργανισμό σε οργανισμό. Είθισται τα προγράμματα να καθορίζονται για μια συγκεκριμένα χρονική περίοδο της τάξεως των 5 χρόνων και εξειδικεύονται σε ετήσια προγράμματα. Τα πενταετή προγράμματα είναι γενικά και περιλαμβάνουν τις γενικές εκτιμήσεις ενώ τα ετήσια είναι λεπτομερειακά και περιλαμβάνουν προβλέψεις σχετικά με τις ποσοτικές, ποιοτικές ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό καθώς και τους τρόπους κάλυψης των σχετικών δαπανών.

2.2.1.14. Αξιολόγηση Προγραμματισμού Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση και η παρακολούθηση της υλοποίησης των σχεδίων δράσης είναι η σημαντικότερη διαδικασία καθώς θα ελεγχθεί και εξετασθεί κατά πόσο τα σχέδια δράσης που εφαρμόστηκαν εκτελούν τον σκοπό τους και έχουν αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα και θα μπορεί η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων να παρέμβει και να διορθώσει τυχόν προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εφαρμογή των σχεδίων που είτε δεν προβλέφθηκαν είτε προέκυψαν μετά από αλλαγές που έγιναν στο άμεσο περιβάλλον.

2.3 Επιλογή

"Επιλογή είναι η διαδικασία με την οποία επιλέγονται ένας ή περισσότεροι υποψήφιοι που ανταποκρίνονται καλύτερα στις καθορισμένες προϋποθέσεις τις προσφερόμενης θέσης εργασίας."(Σαρμανιώτης 2010:245)

2.3.1. Διαδικασία Επιλογής Ανθρώπινων Πόρων

Ως διαδικασία επιλογής του Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων ενεργειών, που αφορούν τη συγκέντρωση και αξιολόγηση πληροφοριών, για κάθε έναν από τους υποψηφίους εργαζομένους, ώστε να αποφασίσει η ΔΑΠ σε ποιον υποψήφιο θα προσφέρει τη θέση εργασίας. (Mathis & Jackson 1994:328).

Η επιλογή υποψηφίων στηρίζεται στην αξιολόγηση των προσόντων και της προσωπικότητας του επιλαχόντος υποψηφίου αλλά και στη σύγκριση αυτών με τις προσδοκίες και απαιτήσεις της δουλειάς που πρόκειται το άτομο να εκτελεί. Για να επιτευχθεί ο στόχος βασική προϋπόθεση είναι η εκτέλεση των πιο κάτω σταδίων:

- 1) Βιογραφικό σημείωμα
- 2) Προκαταρκτική εξέταση – συνέντευξη
- 3) Αίτηση απασχόλησης
- 4) Συνέντευξη Επιλογής
- 5) Τελική απόφαση επιλογής – προσφορά εργασίας

Τα άτομα της ΔΑΠ καλούνται να τηρήσουν και να ακολουθήσουν τη διαδικασία επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού γιατί ο στόχος της διαδικασίας επιλογής των ανθρώπινων πόρων είναι να επιλέγουν το άτομο, εκείνο που διαθέτει τις ικανότητες και γνώσεις οι οποίες είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις της εργασίας. Η ΔΑΠ καλείται να διαδραματίσει έναν καθόλου εύκολο ρόλο, μιας και θα πρέπει να προβλέψει την μελλοντική συμπεριφορά του ατόμου που θα επιλέξουν με τις εργασιακές παραμέτρους. (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης 1997:158). Λαμβάνοντας υπόψη την παράμετρο αυτή, η ΔΑΠ αδιαμφισβήτητα επιβάλλεται να απαρτίζεται από ειδικευμένα και έμπειρα άτομα. Αν ο οργανισμός παρακάμψει το σημείο αυτό, τότε τα αποτελέσματα θα είναι ζημιογόνα για την επιχείρηση μιας και θα επιλέγονται λάθος άτομα σε θέσεις εργασίας, ο οργανισμός δεν προοδεύει και επιπλέον αποκτά <<άσχημο όνομα>> στην αγορά εργασίας, περιορίζοντας έτσι το κύκλο των υποψηφίων που θα επιλέξουν να εργαστούν σε αυτό τον οργανισμό, (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης 1997:158).

2.3.1.1. Βιογραφικό σημείωμα

Το βιογραφικό σημείωμα περιλαμβάνει τις πιο νευραλγικές πληροφορίες και σκιαγραφεί τον υποψήφιο εργαζόμενο που ενδιαφέρει την κάθε οργάνωση. Σε αυτό περιλαμβάνονται οι βασικές ημερομηνίες σταθμοί της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας, αλλά και η ιστορική αναφορά των προηγούμενων εμπειριών του, τις οποίες η ΔΑΠ θα χρησιμοποιήσει κατάλληλα για να προβλέψει μελλοντικές συμπεριφορές του υποψηφίου, **(W.K. & Sciortino P. 2001)**. Τα βιογραφικά χρησιμοποιούνται κατά κόρον στη διαδικασία επιλογής ανθρώπινου δυναμικού. Ένας έμπειρος υπεύθυνος της ΔΑΠ, μπορεί εύκολα να υπολογίσει αν ένας υποψήφιος έχει ηγετικές ικανότητες ή όχι από την ύπαρξη κάποιων σημαντικών στοιχείων όπως είναι η υψηλή επίδοση στις σπουδές ή η ενασχόληση με κάποιο ανταγωνιστικό άθλημα. Ένα βιογραφικό σημείωμα οφείλει να είναι κατανοητό, συνοπτικό, να παρέχει αληθείς πληροφορίες, να αποφεύγει τις περιττές πληροφορίες και να έχει καλή οργάνωση. **(Anfuso D. 1999:60-65)**

2.3.1.2. Προκαταρκτική εξέταση - συνέντευξη

Στο στάδιο αυτό η ΔΑΠ καλείται να μελετήσει τα βιογραφικά των υποψηφίων και να κάνει την πρώτη επιλογή αυτών που τα προσόντα συνάδουν κατά μεγάλο βαθμό με τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας που έχει προκηρυχτεί από τον οργανισμό. Το επόμενο βήμα είναι να κληθούν οι υποψήφιοι σε μια σύντομη συνέντευξη. Στη συνέντευξη αρχικά, παρουσιάζεται ο οργανισμός και οι δραστηριότητες του, η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις αυτής και επιδιώκεται να διαπιστωθεί κατά πόσο ο υποψήφιος ενδιαφέρεται πραγματικά για τη θέση αυτή. Στη συνέχεια κρίνεται και αξιολογείται η προσωπικότητά του. Προϋποθέσεις όπως ο ζήλος του για εργασία, η ισορροπία του ατόμου και οι επικοινωνιακές του ικανότητες, είναι κατηγορίες οι οποίες αδιαμφισβήτητα θα αξιολογηθούν από τον υπεύθυνο της ΔΑΠ και αν αυτές δεν πληρούνται, οι υποψήφιοι απορρίπτονται. **(Κάντας 1998)**. Η συνέντευξη αυτή λέγεται και άτυπη μιας αυτή δίνει την ευκαιρία στον υποψήφιο να συζητήσει για την θέση εργασίας, να γνωρίσει όσο του επιτρέπεται τον μελλοντικό του χώρο εργασίας πριν ακόμη κάνει την αίτηση για πρόσληψη, αλλά και να επικοινωνήσει και με τους μελλοντικούς συναδέλφους, αποφασίζοντας αν όντως ενδιαφέρεται πραγματικά για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Αυτοί που φαίνονται ικανοί και πρόθυμοι να αντεπεξέλθουν στις απαιτήσεις της δουλειάς, θα κληθούν σε μια πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη, **(Gurumurthy & Kleiner 2002)**.

2.3.1.3. Αίτηση απασχόλησης

Το επόμενο στάδιο αφορά τη συμπλήρωση του έντυπου απασχόλησης. Την αίτηση απασχόλησης θα συμπληρώσουν όσοι από τους υποψηφίους περάσουν με επιτυχία το πρώτο στάδιο της συνέντευξης. Το έντυπο αυτό περιλαμβάνει συγκεκριμένες ερωτήσεις οι οποίες είναι σε πλήρη συνάφεια με τις βασικές απαιτήσεις της θέσης εργασίας και για τις οποίες η επιχείρηση προσπαθεί να αντλήσει πληροφορίες ως προς αυτές. **(Χυτήρης 2001:51)**. Η αίτηση απασχόλησης περιλαμβάνει από τυπικές ερωτήσεις όπως είναι η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η επαγγελματική εμπειρία και η εκπαίδευση μέχρι και τις αιτίες που αφορούν την αποχώρησή τους από την προηγούμενη θέση εργασίας.

Παράλληλα οι υποψήφιοι στο συγκεκριμένο έντυπο απασχόλησης καλούνται να παρουσιάσουν τυχόν συμπεριφορές σε κρίσιμα περιστατικά και καταστάσεις που ενδεχομένως να έχουν εκδηλώσει σε προηγούμενες εργασίες τους ή ακόμη και σε υποθετικές καταστάσεις που ενδεχομένως να προκύψουν και να κληθεί ο υποψήφιος να αντιμετωπίσει στην αναφερθείσα θέση εργασίας. Οι ερωτήσεις και παράλληλα το έντυπο αυτό, αποτελεί τη βάση για την πραγματοποίηση της δεύτερης συνέντευξης που έπεται.

2.3.1.4. Συνέντευξη επιλογής

Η συνέντευξη επιλογής είναι μια διαδικασία όπου ο υποψήφιος βρίσκεται σε φυσική παρουσία με την επιτροπή η οποία είναι υπεύθυνη για την πρόσληψη/επιλογή του ατόμου, αποσκοπώντας στην αξιολόγηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των ικανοτήτων και την προσωπικότητα του υποψηφίου. Παράλληλα στη συνέντευξη επιδιώκεται να διασαφηνιστούν οι ανακρίβειες, ελλειπείς ή και αντιφατικές πληροφορίες που μπορεί ενδεχομένως να έχουν δημιουργηθεί στα προηγούμενα στάδια με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. **(Χυτήρης 2001: 55)**.

Σύμφωνα και με την άποψη των Κανελλόπουλο και Κατσιούλα, παρά τη θεαματική εξέλιξη της μεθόδου των τεστ, η συνέντευξη παραμένει το πιο σπουδαίο εργαλείο στη διαδικασία της επιλογής γιατί βοηθάει τον υπεύθυνο για επιλογή να δει το όλο του ατόμου, να αξιολογήσει αυτό και τη συμπεριφορά του απ' ευθείας και να συνδυάσει τα δεδομένα της έντυπης αιτήσεως με τις εντυπώσεις και παρατηρήσεις του που οδηγούν στην απόφαση σχετικά με την καταλληλότητα του υποψηφίου για απασχόληση. Δίνει επίσης την ευκαιρία και στον υποψήφιο να κάνει ερωτήσεις για το έργο και την επιχείρηση, **(Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1983)**. Μια διαδικασία συνέντευξης για να είναι έγκυρη πρέπει να περιέχει τα εξής:

- το περιεχόμενο της πρέπει να είναι σχετικό με τη δουλειά, βασισμένο στην ανάλυση εργασίας
- οι υπεύθυνοι πρέπει να θέτουν στον υποψήφιο ερωτήσεις βασισμένες σε δομημένα – σχετικά με τη δουλειά κριτήρια και να κρίνουν το επίπεδο ικανότητας και απόδοσης του υποψηφίου βάσει αυτών
- οι πολλοί αξιολογητές μειώνουν το ποσοστό προκατάληψης, και δημιουργούν μια αντικειμενική κρίση.

Η συνέντευξη είναι υποκειμενική διαδικασία. Οι παράμετροι που επηρεάζουν τη διαδικασία μεταξύ άλλων είναι η προσωπικότητα του υπευθύνου επιλογής, η επαγγελματική του εμπειρία, αξίες του και η οπτική γωνία με την οποία θα κρίνει τον υποψήφιο. Ακόμη κάθε αξιολογητής έχει κάποιο πρότυπο στο μυαλό του για το ποιος θα είναι ο ιδανικός υποψήφιος και με βάση το πρότυπο αυτό θα κρίνει και τους υποψηφίους, **(Χυτήρης 2001:55)**. Την αρχική φράση έρχεται να επιβεβαιώσει η προκατάληψη που ενδεχομένως να υπάρχει τόσο από την πλευρά του υπεύθυνου όσο και από την πλευρά του υποψηφίου, τις πλείστες φορές από μέρους του αξιολογητή. Η προκατάληψη δημιουργείται στην αρχή της συνέντευξης και επιβεβαιώνεται στο τέλος μιας και οι ερωτήσεις που θα ειπωθούν θα είναι παρακινούμενες από αυτή, **(Χυτήρης 2001:55)**. Καταληκτικά θα λέγαμε ότι η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί το πιο αξιόπιστο μέσο για την αξιολογήσει και επιλογή ενός υποψηφίου για μια θέση εργασίας και ότι "η συνέντευξη δεν μπορεί να θεωρηθεί μια πλήρης τεχνική αφού μάλιστα η επιδεξιότητα σε αυτήν είναι δύσκολο να αποκτηθεί", **(Κανελλόπουλος & Κατσιούλας 1983)**. Όμως είναι παραδεκτό ότι η προσωπικότητα και ο τρόπος συμπεριφοράς του υποψηφίου θα αξιολογηθούν καλύτερα και πιο σωστά μέσα από τη συνέντευξη. Συγκεκριμένα "οι διαπροσωπικές δεξιότητες, τα συναισθήματα, η παρακίνηση και τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου αξιολογούνται καλύτερα μέσα από μια συνέντευξη επιλογής, παρά από τα διάφορα τεστ προσωπικότητας", **(Χυτήρης 2001:55)**. Επομένως λόγω του ότι η διαδικασία της συνέντευξης και το αποτέλεσμα αυτής είναι υποκειμενικό, καλό θα ήταν μέσα σε αυτή να υπάρχει η αντικειμενική κρίση. Έτσι κατά τη διεξαγωγή της συνεντεύξεως καλό θα ήταν να παρευρίσκονται πέραν του ενός ατόμου που θα είναι υπεύθυνο για την επιλογή του υποψηφίου, ούτως ώστε να υπάρξει μια αντιπαραβολή και στο τέλος το αποτέλεσμα να είναι αντιπροσωπευτικό κυρίως για τον υποψήφιο, **(Ζευγαρίδης & Σταματιάδης 1997)**.

2.3.1.5. Τελική απόφαση επιλογής

Η τελική απόφαση επιλογής θα πρέπει να λαμβάνεται από τα Διευθυντικά στελέχη ή από τους υπευθύνους των τμημάτων στα οποία θα απασχοληθεί ο υποψήφιος, **(Χυτήρης 2001)**. Η τελική απόφαση στηρίζεται στα στοιχεία που συλλέχθηκαν κατά τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας επιλογής. Έχει παρατηρηθεί ότι οι υπεύθυνοι δίνουν βαρύτητα τόσο στην προσωπικότητα του υποψηφίου όσο και για την ομαδικότητα και το ενδιαφέρον του για μάθηση και παρακίνηση. Στο βιβλίο του κ. Χυτήρη, σημειώνονται δύο τρόποι που μπορούν να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι για να λάβουν την τελική απόφαση. «Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός και βασίζεται στην προσωπική κρίση του υπεύθυνου, ο οποίος αφού έχει λάβει υπόψη του όλα τα στοιχεία, τις πληροφορίες και τα δεδομένα με βάση πάντα τις απαιτήσεις της εργασίας, παίρνει την τελική απόφαση για τον κατάλληλο υποψήφιο.» **(Χυτήρης 2001)** Η πιο πάνω άποψη φαίνεται να υποστηρίζεται και από τους Sherma και Bohlander αφού όπως φαίνεται οι εκάστοτε υπεύθυνοι επιλογής θα επιλέξουν διαφορετικά άτομα για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας και αυτό υφίσταται λόγω της υποκειμενικής κρίσης του αξιολογητή, **(Shell & Bohlander 2007)**. «Ο δεύτερος τρόπος είναι περισσότερο αντικειμενικός αφού βασίζεται σε αποτελέσματα στατιστικής ανάλυσης, **(Χυτήρης 2001)**» Συγκεκριμένα τα νευραλγικά στοιχεία και τα διάφορα σημεία για τα οποία αξιολογήθηκε ο υποψήφιος σταθμίζονται με συγκεκριμένο συντελεστή βαρύτητας. Όλα αυτά λαμβάνονται υπόψη με αποτέλεσμα ο κάθε υποψήφιος να έχει τον τελικό του βαθμό, με αποτέλεσμα να επιλέγεται ο υποψήφιος με τον μεγαλύτερο τελικό βαθμό.

2.4. Υποκίνηση

«Υποκίνηση είναι η αύξηση των κινήτρων των εργαζομένων για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρουν, (Χυτήρης 2001:150)»

2.4.1. Θεωρία του Maslow

Τα κίνητρα είναι η αφορμή για τη εκάστοτε συμπεριφορά των εργαζομένων και μπορούν να επηρεάσουν καθοριστικά την αποδοτικότητα τους σε ένα οργανισμό. Σημαντική παράμετρος στη διαδικασία υποκίνησης των εργαζομένων είναι η κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέπτονται και δρουν. Σε αυτό το σημείο στηρίζεται και η θεωρία που ανέπτυξε ο Abraham Maslow.

Σύμφωνα με τη θεωρία, οι άνθρωποι παρακινούνται από τις ανάγκες τους οι οποίες κατατάσσονται σε πέντε βασικές κατηγορίες. Οι ανάγκες αυτές είναι ιεραρχημένες ως προς τη σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται. Οι πέντε κατηγορίες αναγκών είναι οι εξής:

- φυσιολογικές ανάγκες
- ανάγκες ασφάλειας
- κοινωνικές ανάγκες
- ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης



Σχήμα 2

Οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών εντάσσονται στις ανάγκες ανάπτυξης ενώ οι τρεις πρώτες στις ανάγκες έλλειψης. Στις φυσιολογικές περιλαμβάνονται ανάγκες

όπως: η τροφή, το ποτό, η στέγη, η σεξουαλική επαφή. Στις ασφάλειας εντάσσονται οι ανάγκες ασφάλειας και προστασίας από σωματική και συναισθηματική βλάβη καθώς και η διασφάλιση ότι οι φυσιολογικές ανάγκες θα εξακολουθήσουν να ικανοποιούνται. Στις κοινωνικές ανάγκες εντάσσεται η τρυφερότητα, η αποδοχή, η φιλία και το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα. Στις ανάγκες εκτίμησης συμπεριλαμβάνονται: ο αυτοσεβασμός, η αυτονομία, η ανάγκη για επιτεύγματα αλλά και το κύρος, η αναγνώριση και η προσοχή από τους άλλους. Στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης εμπεριέχεται η ανάπτυξη, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων των ατόμων και η αυτο-ολοκλήρωση. Η ικανοποίηση των αναγκών έλλειψης αποτελεί βασική επιδίωξη κάθε ανθρώπου και απαραίτητη προϋπόθεση για μία στοιχειώδη κοινωνική ζωή, όμως μόνο μέσω της ικανοποίησης των αναγκών ανάπτυξης τα άτομα θα οδηγηθούν στην ατομική τελείωση και τη δημιουργικότητα. Οι πέντε κατηγορίες αναγκών σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

«Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μία ανάγκη που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία.»

Κάθε φορά που ένας άνθρωπος ικανοποιεί μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου, αυτομάτως το ίδιο άτομο αισθάνεται την ανάγκη να ικανοποιήσει μια ανάγκη ανώτερου επιπέδου. Όταν η ανάγκη ικανοποιείται, παύει αυτή να θεωρείται πλέον κίνητρο. Το γεγονός να συνυπάρχουν ταυτοχρόνως δυο ανάγκες ανώτερου και κατώτερου επιπέδου δεν αποκλείεται. Παρόλα αυτά ο Maslow υποστηρίζει πως ότι η πορεία ικανοποίησης των αναγκών μας είναι ανοδική. **(Κάντας 1998: 51)**

Η ικανοποίηση των αναγκών δεν αντιμετωπίζεται από όλους τους εργαζομένους με τον ίδιο τρόπο. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε εργαζόμενος είναι ξεχωριστός. Είναι ένας άνθρωπος ο οποίος σκέπτεται, λειτουργεί και συμπεριφέρεται διαφορετικά σε συνάρτηση με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη ένας σημαντικός παράγοντας υποκίνησης ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης και αστάθειας καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να εξασφαλίσουν την ικανοποίηση τέτοιου είδους αναγκών για να ικανοποιήσουν το αίσθημα της ασφάλειας.

Η θεωρία του Maslow, λόγω του ότι διακατέχεται από απλότητα και είναι κατανοητή, είχε μεγάλη απήχηση στη Διοίκηση των οργανισμών ακόμη και στις μέρες μας.

Το ζήτημα της παρακίνησης θεωρείται μεγάλος βραχνάς για τη διοίκηση των οργανισμών και των θεμάτων που επιλύει αυτή, όπως είναι ο σχεδιασμός της εργασίας, το στυλ ηγεσίας, τα κίνητρα, η οργανωσιακή κουλτούρα και οι αμοιβές. Συνήθως, οι επιχειρήσεις έχουν μία προκαθορισμένη άποψη για τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα όμως με τις διαφορετικές θεωρήσεις παρακίνησης εργαζομένων, διεξάγουμε το συμπέρασμα ότι επειδή ο κάθε άνθρωπος είναι μοναδικά ξεχωριστός, ο κάθε ένα παρακινείται με ξεχωριστό τρόπο, κατ' επέκταση και με διαφορετικά κίνητρα. Ακόμη η σημαντικότητα και η αξία που προσδίδει κάθε εργαζόμενος στην αμοιβή διαφέρει. Γι' αυτό, η Διοίκηση οφείλει πρώτα να βολιδοσκοπήσει τις ανάγκες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων έτσι ώστε να προβεί στην αποτελεσματικότερη επιλογή παρακίνησης και ανταμοιβής.

Οι παράγοντες που δημιουργούν την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke είναι οι εξής:

- Να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή και η καλή απόδοση να αμείβεται.
- Να μην είναι η εργασία ανιαρή και κουραστική αλλά να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο.
- Να παρέχεται στον εργαζόμενο η λεκτική αναγνώριση ώστε να ενισχύεται το θετικό του έργο.
- Να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Η εποπτεία να έχει τα χαρακτηριστικά παροχής βοήθειας προς τους εργαζόμενους και να διακατέχεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και ένα αίσθημα σταθερότητας.
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ιδιαιτέρως σε τομείς που γνωρίζουν καλύτερα οι ίδιοι.
- Να δίνεται υψηλός βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει σαφήνεια στις επιδιώξεις και τους στόχους που δίνονται στους εργαζόμενους.

Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι ανεξάντλητοι, μπορούν όμως να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: στους εργασιακούς παράγοντες, τους κοινωνικούς και τους ψυχολογικούς. Οι εργασιακοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:

- οι οικονομικές απολαβές, ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες και το ωράριο εργασίας
- οι κοινωνικοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως: η συνεργασία και η επικοινωνία
- στους ψυχολογικούς παράγοντες εντάσσεται η επαγγελματική αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η επαγγελματική ανέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η επαγγελματική εξουθένωση, **(Καντάς 1998:112)**

2.4.2 Οι κυριότερες μέθοδοι παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού

1. Έπαινος και ενθάρρυνση

Στόχος κάθε προϊστάμενου θα έπρεπε να είναι η ενθάρρυνση και η κατανόηση των προβλημάτων των υφισταμένων του. Η ύπαρξη του επαίνου στην καθημερινότητα του εργαζομένου είναι σημαντική παράμετρος καθώς αυξάνει και παρωθεί τον εργαζόμενο στην αύξηση της παραγωγικότητας του και στην αύξηση της ικανοποίησης που λαμβάνει από την εργασία του.

2. Αναγνώριση

Οι πλείστοι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναγνωρίζεται το έργο που παράγουν. Μέσω της αναγνώρισης ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να συνεχίσει την σωστή δουλειά, ειδικά όταν αυτή γίνεται και δημοσίως προς παραδειγματισμό και των υπόλοιπων συναδέλφων του. Η αναγνώριση μπορεί να λάβει τον χαρακτήρα της αύξηση του μισθού ή της χορήγησης κάποιου μπόνους για την καλή απόδοση του εργαζομένου ή

μπορεί όμως να είναι λεκτική με τη χρήση εκφράσεων όπως είναι <<έξοχη δουλειά>>, <<Μπράβο>>. (Αργυράτου 2005:13)

3. Αυτονομία

Έρευνες έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται ευκολότερα όταν έχουν το πλήρη έλεγχο της εργασίας τους και είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι αν εκτελούν ορθά και αποτελεσματικά το έργο τους. Επομένως καλό θα ήταν να παρέχεται το αίσθημα της ελευθερίας από τους προϊστάμενους προς τους υφιστάμενους για να παρακινούνται ευκολότερα. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να επιδείξουν ιδιαίτερη προσοχή οι Διευθυντές γιατί δεν πρέπει να δίνουν την αυτονομία σε εργαζομένους που δεν πληρούν τα προσόντα και δεν μπορούν να τη διαχειριστούν κατάλληλα.

4. Εξέλιξη

Η εξέλιξη είναι έμφυτη στην ανθρώπινη φύση. Μια καλύτερη αμοιβή σίγουρα λειτουργεί ως κίνητρο προόδου, όμως η ανάληψη επιπρόσθετων υπευθυνοτήτων, η προαγωγή αναμφισβήτητα μπορούν να παρακίνησουν τους εργαζομένους. Επομένως καλό θα ήταν στους εκάστοτε οργανισμούς να υπάρχουν οι ευκαιρίες ανέλιξης και αναγνώρισης που αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την αξιολόγηση.

5. Δυνατότητες εκπαίδευσης

Όλοι οι οργανισμοί και ιδιαίτερος οι οργανισμοί υγείας οφείλουν να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στη συνεχή εκπαίδευση ώστε να παρέχουν τη δυνατότητα στο ιατρικό, νοσηλευτικό, διοικητικό και τεχνικό προσωπικό να ενημερώνεται σχετικά με τις εξελίξεις του κλάδου τους. Μέσω της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις, μπορούν να εφαρμόσουν νέες πρακτικές στις καθημερινές τους εργασίες και να διευρύνουν τους πνευματικούς τους ορίζοντες. Η παροχή γνώσης στους εργαζομένους θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που να στοχεύει στην απόκτηση κριτικής σκέψης και όχι απλώς στην απορρόφηση πληροφοριών και δεδομένων.

6. Επαγγελματικές σχέσεις

Το προσωπικό των επιχειρηματικών μονάδων θα πρέπει να εργάζεται σαν μία ομάδα της οποίας τα μέλη θα πρέπει να διακατέχονται από αλληλοσεβασμό και να αντιμετωπίζονται ως ίσα. Η ύπαρξη καλών επαγγελματικών σχέσεων μεταξύ των συναδέλφων αυτομάτως εκμηδενίζει τον ανταγωνισμό και τη δημιουργεί της ίντριγκας με αποτέλεσμα να δίνεται χώρος στην ανάπτυξη του συναγωνισμού και των υγιών σχέσεων.

7. Αμοιβή

Η αύξηση των αμοιβών των εργαζομένων και η συσχέτιση τους με την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και με την αποδοτικότητα είναι απαραίτητη. Τέτοιου είδους κίνητρα που σχετίζονται με την αμοιβή προσπαθούν να παρωθήσουν τον εργαζόμενο προς την εκτέλεση αποδοτικότερης εργασίας. (Χατζηπαντελής 1999:23)

2.5. Εκπαίδευση

Σήμερα αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο η εκπαίδευση των ανθρωπίνων πόρων ως μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. <<Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογικής προόδου, οι αυξανόμενες απαιτήσεις των αναγκών των καταναλωτών, όπως επίσης και οι μεγάλες αλλαγές και προκλήσεις που συνεπάγεται η λειτουργία των εταιρειών, καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν συντελούνται σημαντικές αλλαγές στον εργασιακό τους περιβάλλον,(Μούζα -Λαζαρίδη 2006:193) >> Η εκπαίδευση του Ανθρώπινου Δυναμικού αφορά σε αποφάσεις και μέτρα που λαμβάνονται για τη βελτίωση των ικανοτήτων των στελεχών και την αύξηση του γνωστικού τους επιπέδου. Η εκπαίδευση ως λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ αρχικά αφορούσε κυρίως τη διδασκαλία τεχνικών ικανοτήτων, με το πέρασμα των χρόνων αυτό δεν είναι αρκετό. Τα στελέχη μιας επιχείρησης πρέπει να κατέχουν γνώσεις που θα τους ενδυναμώσουν για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος. Η εκπαίδευση αναφέρεται στην απόκτηση γενικών γνώσεων και αρχών και στη διαμόρφωση της προσωπικότητας του ανθρώπου, κάτι που απέχει από τους επιχειρηματικούς στόχους. Παρόλα αυτά η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στην απόκτηση ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων σε εφαρμοσμένα θέματα. Με βάση αυτά η εκπαίδευση έχει περισσότερο τη μορφή της πρακτικής εξασκήσεως και κατάρτισης. Όμως όποιος όρος και να χρησιμοποιείται, η σπουδαιότητα της εκπαίδευσης ως δραστηριότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν μειώνεται.

2.5.1 Επιλογή Μεθόδου

Οι μέθοδοι που δύναται να χρησιμοποιήσει μια επιχείρηση για την εκπαίδευση των στελεχών της είναι πολλές και διαφέρουν ανάλογα με το τι πρέπει να μάθει ο ενδιαφερόμενος. Μία προσπάθεια διάκρισης των μεθόδων αυτών με βάση τις ομάδες στελεχών προς τις οποίες απευθύνονται είναι η εξής (**Ξηροτύρη-Κουφίδου 1997**):

1) Μέθοδοι που αφορούν σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.

A. Εγκατάσταση και ενημέρωση. Κατά την πρόσληψη ενός νέου στελέχους η επιχείρηση πρέπει να φροντίσει ώστε η είσοδός του στο νέο εργασιακό περιβάλλον να γίνει όσο το δυνατόν πιο ομαλά και η προσαρμογή του όσο πιο δυνατό πιο εύκολα. Για τον λόγο αυτό υπάρχουν ειδικά προγράμματα προσαρμογής και ενημέρωσης των νεοεισερχόμενων στελεχών, τα οποία είναι για μια μικρή χρονική περίοδο και σκοπό έχουν να ξεναγήσουν το στέλεχος σε όλους τους χώρους της επιχείρησης και να γνωρίσει με συναδέλφους από όλα τα τμήματα αλλά και να είναι γνώστης των υποχρεώσεων που απορρέουν από τη θέση που κατέχει. (**Wanous 1990**). Με αυτά τα προγράμματα διευκολύνεται η προσαρμογή αλλά και η συμμετοχή το εργαζομένου στους επιχειρησιακούς στόχους.

B. Συνεργασία με εκπαιδευτικά ιδρύματα. Τα πανεπιστήμια και κολέγια αποτελούν ένα βασικό μέσο ενημέρωσης των στελεχών πάνω στις τελευταίες εξελίξεις. Η Διεύθυνση των επιχειρήσεων προωθεί τα στελέχη της στην συμμετοχή τους σε μεταπτυχιακά προγράμματα ούτως ώστε να αποκτήσουν εξειδικευμένες γνώσεις πάνω σε ένα τομέα με τον οποίο ασχολείται το στέλεχος. Αυτό το είδος εκπαίδευσης συχνά παρουσιάζεται με την μορφή της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης από ειδικούς εκπαιδευτές.

2) Μέθοδοι που αναφέρονται σε απλούς υπαλλήλους.

A. Εκπαίδευση εκτελώντας τη συγκεκριμένη εργασία (on the job training - OJT). Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο ένας αρκετά έμπειρος υπάλληλος ή και προϊστάμενος αναλαμβάνει να υποδείξει στο νέο στέλεχος τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η συγκεκριμένη εργασία και στην συνέχεια να παρακολουθήσει το στέλεχος που πραγματοποιεί την εργασία αποσκοπώντας στην διόρθωση του και δίνοντας του οδηγίες μέχρι να εκτελεστεί σωστά.

B. Προκαταρκτική εκπαίδευση (vestibule training).

Στην περίπτωση αυτή η επιχείρηση δημιουργεί έναν χώρο όμοιο με τον χώρο εργασίας του νέου στελέχους, ώστε να εκπαιδευτεί εκεί. Έρευνες έδειξαν ότι τα άτομα που εκπαιδεύονται σε αυτούς τους χώρους μαθαίνουν πιο γρήγορα και πιο εύκολα τη συγκεκριμένη εργασία διότι δεν νιώθουν το άγχος και την πίεση για παραγωγή έργου. Με τον τρόπο αυτό μειώνεται ο χρόνος εκπαίδευσης και κατανόησης απαραίτητων γνώσεων. (Phillips, Durkin 1998:91-94).

3) Μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη.

Τα ηγετικά στελέχη εκτός από την παραγωγή του δικού τους έργου που απαιτεί η θέση εργασίας τους, είναι υποχρεωμένοι να καθοδηγούν, να συντονίζουν και να υποκινούν τους υφιστάμενους τους, ούτως ώστε να λειτουργεί ομαλά το τμήμα. Είναι υποχρεωμένοι εκτός από τις γνώσεις που απαιτεί το αντικείμενο της θέσης εργασίας του να είναι εξοπλισμένοι και με κάποιες άλλες δεξιότητες που θα τους επιτρέψουν να ανταποκριθούν επαρκώς στον ρόλο τους ως ηγετικά στελέχη. Έτσι ως βασικές μέθοδοι εκπαίδευσης των προϊσταμένων αναφέρονται οι εξής:

A. Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on the job training). Στη μέθοδο αυτή τοποθετείται ο εκπαιδευόμενος σε θέση προϊσταμένου, έχοντας εκπαιδευτή έναν έμπειρο ηγετικό στέλεχος της επιχείρησης. Ο εκπαιδευόμενος απασχολείται αποκλειστικά με το να κατανοήσει τις διοικητικές μεθόδους. Ο προϊστάμενος έχει ρόλο επεξηγηματικό, εξηγεί στον εκπαιδευόμενο το σκοπό κάθε δραστηριότητας ενώ ταυτόχρονα του αναθέτει την εκτέλεση έργων ασκώντας του κριτική για τα αποτελέσματα του. (Bimbrauer 1999)

B. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation). Στην περίπτωση αυτή το στέλεχος μεταφέρεται σε θέση σε άλλο τμήμα της επιχείρησης. Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας γίνεται με σκοπό ο προϊστάμενος να αποκτήσει εμπειρίες και ικανότητα αντιμετώπισης κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να απορρέουν από αυτή τη θέση εργασίας. (Dessler 1999)

Γ. Υπόδυση ρόλων (role playing)

Στην μέθοδο αυτή απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο σχηματισμός μιας ομάδας από εκπαιδευόμενα ηγετικά στελέχη τα οποία καλούνται να υποδυθούν ρόλους οι οποίοι πηγάζουν μέσα από μια φανταστική ιστορία, η οποία έχει να κάνει με τυχόν προβλήματα που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρηση και θα την εξιστορήσει ο εκπαιδευτής. Στο τέλος της διαδικασίας ο εκπαιδευτής και τα μέλη της ομάδας συζητούν τις εκάστοτε συμπεριφορές. Μέσα από την ανασκόπηση αυτή οι εκπαιδευόμενοι αντιλαμβάνονται τη σημασία της εμπειρίας που πέρασαν, να συζητήσουν τη συναισθηματική φόρτιση στην οποία βρέθηκαν και να εφαρμόσουν την εμπειρία που βίωσαν στην εκτέλεση της εργασίας τους. **(Christopher Hosford, 2004)**.

4) Μέθοδοι που αφορούν σε ανώτερα ηγετικά στελέχη.

Τα ανώτερα ηγετικά στελέχη είθισται να κατέχουν ειδικές γνώσεις που είναι άριστα συνδεδεμένες με το αντικείμενο της θέσης εργασίας τους και κατ' επέκταση και του τμήματος στο οποίο προΐστανται. Τα διευθυντικά στελέχη έχουν γνώσεις που αφορούν σε θέματα διοίκησης επιχειρήσεων και οφείλουν να διαθέτουν ικανοποιητικές ηγετικές δεξιότητες και εμπειρίες. Για την εκπαίδευση αυτών των στελεχών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις μεθόδους για κατώτερα και μεσαία ηγετικά στελέχη που αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι μέθοδοι αυτές μπορούν εύκολα να προσαρμοστούν ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν. Εκτός από αυτές τις μεθόδους μπορούμε να κάνουμε χρήση και των πιο κάτω **(Ξηροτύρη-Κουφίδου 1997)**:

A. Επιχειρηματικά παιχνίδια (Business games).

Στη μέθοδο αυτή οι εκπαιδευόμενοι χωρίζονται σε ομάδες όπου με βάση τα διάφορα επιχειρηματικά δεδομένα, παίρνουν μια σωρία αποφάσεων οι οποίες κρίνουν το μέλλον και την πρόοδο των επιχειρήσεων που εκπροσωπούν.

B. Εκπαίδευση «ευαισθησίας» (Sensitivity training)

Σημαντική παράμετρος για αυτή τη μέθοδο είναι η διαπίστωση ότι ένα ηγετικό στέλεχος ανεβαίνοντας την πυραμίδα μιας επιχείρησης έχει ολοένα και περισσότερους υφιστάμενους να διευθύνει, αυτό αυτομάτως σημαίνει ότι το Διευθυντικό στέλεχος δεν πρέπει να αντιμετωπίζει προβλήματα συμπεριφοράς με όλους τους συναδέλφους, είτε είναι υφιστάμενοι του είτε είναι Διευθυντικά στελέχη. Για το σκοπό αυτό τα ηγετικά στελέχη εκπαιδεύονται ώστε:

1. Να μπορούν να κατανοούν τη συμπεριφορά και να σταθμίζουν τη συμπεριφορά των άλλων ανθρώπων.
2. Να είναι σε θέση να αναλύουν τη διαδικασία με την οποία αξιολογούν και κρίνουν τους άλλους.
3. Να γνωρίζουν τις διαδικασίες και τους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι συνδέονται.
4. Να βελτιώσουν την ενημέρωσή τους σχετικά με την εικόνα που δημιουργούν στους άλλους.
5. Να λαμβάνουν υπόψη τα συναισθήματα και τις γνώμες τρίτων.
6. Να είναι ικανοί να ασκήσουν αυτοκριτική και αυτοέλεγχο.
7. Να αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις τους με τους άλλους.

Η μορφή αυτής της εκπαίδευσης βασίζεται στη συζήτηση. Η ομάδα προτείνει τα θέματα που θέλει να συζητηθούν, ενώ η αρμοδιότητα του εκπαιδευτή είναι μονάχα ο συντονισμός και η παρότρυνση για άσκηση κριτικής στις εκάστοτε συμπεριφορές.

Γ. Εκπαίδευση ομάδας (Team Training)

Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται για Διευθυντικά στελέχη τα οποία εργάζονται σε ομάδες για να πραγματοποιήσουν τον κοινό τους στόχο. Η συμπεριφορά, η γνώση και νοοτροπία σε συνδυασμό με τις διαφορετικές εκπαιδευτικές μεθόδους βοηθούν στη δημιουργία εκπαιδευτικών στρατηγικών. Οι στρατηγικές αυτές αποσκοπούν στην αποτελεσματική απόδοση της ομάδας. **(Baldauf & Cravens 2003).**

Το ερώτημα που βασανίζει πολλές επιχειρήσεις όσον αφορά την εκπαίδευση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι ποια από αυτές τις μεθόδους ταιριάζει καλύτερα στην εκάστοτε επιχείρηση και κατ' επέκταση στο προσωπικό που διαθέτει, ούτως ώστε να η επιχείρηση να έχει τα μέγιστα μαθησιακά αποτελέσματα? Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη είναι πολλοί. Μερικοί από αυτούς είναι οι εξής, **(Godfrey 1997:12-22):**

1) Οι αντικειμενικοί στόχοι του προγράμματος

Πρόκειται για το σημαντικότερο παράγοντα. Όπως είναι εμφανές μερικές μέθοδοι είναι καταλληλότερες για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων από κάποιες άλλες.

2) Ο χρόνος και τα χρήματα που είναι διαθέσιμα

Σε πολλούς οργανισμούς οι διευθυντές ζητούν από τους υπευθύνους των ανθρωπίνων πόρων να σχεδιάσουν και εφαρμόσουν εκπαιδευτικά προγράμματα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα και με ελάχιστους πόρους. Αυτό ίσως να επηρεάζει την ποιότητα του εκπαιδευτικού προγράμματος με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται τα μέγιστα δυνατά μαθησιακά αποτελέσματα.

3) Τα χαρακτηριστικά και οι προτιμήσεις του εκπαιδευόμενου

Μέθοδοι εκπαίδευσης όπως η εκπαίδευση με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή απαιτούν υψηλό επίπεδο μόρφωσης και εξοικείωσης με τη νέα τεχνολογία. Επίσης, επειδή οι συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχουν διαφορετικά στυλ μάθησης, κάποιες μέθοδοι είναι καλύτερες και καταλληλότερες από άλλες.

Εν κατακλείδι, η επιλογή της εκπαιδευτικής μεθόδου προϋποθέτει ότι ο σχεδιαστής του προγράμματος γνωρίζει πολύ καλά τις υφιστάμενες μεθόδους και τα χαρακτηριστικά τους, αλλά και τις ανάγκες που θέλει ενδεχομένως να καλύψει με τη χρήση των εκπαιδευτικών μεθόδων αλλά παράλληλα πρέπει να είναι και γνώστης των δεξιοτήτων και των χαρακτηριστικών του ανθρώπινου δυναμικού που θα τεθεί προς εκπαίδευση.

2.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού είναι μια νευραλγική διαδικασία της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Όσο αξιοκρατικότερα και αξιόπιστα εκτελείται, αυξάνεται η πιθανότητα η επιχείρηση να ευημερήσει. Και αυτό γιατί η σωστή αξιολόγηση του προσωπικού, έχει ως αποτέλεσμα τη σωστή κατανομή των εργαζομένων σε θέσεις οι οποίες είναι σε πλήρη συνάφεια με τις δεξιότητες και ικανότητες τους. Παράλληλα μια αξιόπιστη και αξιοκρατική αξιολόγηση αποδεικνύει ότι οι κόποι των εργαζομένων εκτιμούνται, λαμβάνεται υπόψη η προσπάθεια τους και ανταμείβονται αναλόγως, δίνοντας τους το κίνητρο να συνεχίσουν να καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια.

Εν ολίγοις θα λέγαμε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού έχει ως απώτερο σκοπό την κατανομή του κατάλληλου εργαζομένου στην κατάλληλη θέση εργασίας (**Golec and Kahya 2006:151-153**). Η αξιολόγηση παρέχει στον εργοδότη το πλεονέκτημα της απομάκρυνσης οποιουδήποτε υπαλλήλου, οποίος θεωρείται ακατάλληλος, αλλά ταυτόχρονα και να προσδιορίσει τους ρόλους μεταξύ των εργαζομένων σε σχέση με τις θέσεις εργασίας, (**Labib and Shah 2001:1192**).

Καταλήγοντας θα λέγαμε πως η επιλογή των κατάλληλων ατόμων στις κατάλληλες θέσεις εργασίας καθιστά πιο εύκολη την διαδικασία αξιολόγησης από μέρους της επιχείρησης. Αυτό είθισται γιατί η διεύθυνση της επιχείρησης γνωρίζει ποιους πρέπει να κρίνει και με ποια κριτήρια, έχοντας σαν αποτέλεσμα η αξιοκρατική και αποτελεσματική αξιολόγηση να αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης των εκάστοτε οργανισμών.

2.6.1. Σκοπός της Αξιολόγησης

Η συνάφεια μεταξύ της διαδικασίας αξιολόγησης και της αποδοτικότητας, ικανοποίησης των εργαζομένων είναι φανερή. Μια επιχείρηση η οποία αξιολογεί αξιοκρατικά τους εργαζομένους είναι αυταπόδεικτο ότι ο οργανισμός θα αναπτυχθεί. Αντίθετα αποτελέσματα βλέπουμε αρκετές φορές να έχουμε σε οργανισμούς όπου η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και κατ' επέκταση και η χρήση της διαδικασίας αξιολόγησης δεν εμφανίζονται.

Επομένως η αξιολόγηση για να επιτύχει τον σκοπό της θα πρέπει να ακολουθεί κάποιους βασικούς άξονες οι οποίοι είναι (**Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004**):

- Να βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Να επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Να βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις και να μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.

- Η αξιολόγηση να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Να βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Να επιτυγχάνεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Να ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- Να εξακριβώνει εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας.

2.6.2 ΟΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης χρησιμοποιείται με διαφορετικούς τρόπους από τους οργανισμούς, ώστε να αναπτυχθεί η κινητοποίηση και η δραστηριοποίηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουράντα(Σελ. 317-320) οι σημαντικότερες χρήσεις της αξιολόγησης είναι οι πιο κάτω:

Α. Καθορισμός των στόχων Απόδοσης και Ανάπτυξης του εργαζομένου. Η χρήση αυτή αναφέρεται στην πληροφόρηση του εργαζομένου για τους όρους και τα αποτελέσματα της προσπάθειας του που καταβάλλει καθημερινά. Η μελέτη της απόδοσης του σύμφωνα με κάποια προκαθορισμένα κριτήρια , συμβάλλει αδιαμφισβήτητα στη βελτίωση της απόδοσης αυτού αλλά και την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

Β. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Η αποτελεσματική αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου, μέσα από την χρήση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Αυτό είναι λογικό γιατί μέσα από την αξιολόγηση ο προϊστάμενος είναι σε θέση να αντιληφθεί που υστερεί ο εργαζόμενος, ποιες είναι οι αδυναμίες του, με αποτέλεσμα να επιλέγεται το κατάλληλο μέσο εκπαίδευσης του.

Γ. Σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι αξιοκρατική. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι που έχουν επιδείξει αύξηση της απόδοσης τους πρέπει να αμείβονται ανάλογα.

Δ. Ανατροφοδότηση εργαζομένων. Ένας από τους στόχους της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους.

2.6.3 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η επιλογή των κατάλληλων παραγόντων που η επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει ώστε να αξιολογήσει το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι ίσως ο πιο νευραλγικός προσδιοριστικός παράγοντας. Εκτός του ότι δομεί τη διαδικασία αξιολόγησης και το σύστημα αυτής, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης.

Έχοντας αυτό κατά νου, συμπεραίνουμε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά τους και η ποιότητα της εργασίας τους, θεωρούνται το σύνολο των αξιολογικών κριτηρίων, **(Mondy 1999)** Σύμφωνα με την εργασία των Mathis and Jackson(1991), τα στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται, είναι η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η ικανότητα για ολοκλήρωση της εργασίας σε προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο, η συναδελφικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής παρουσία στον εργασιακό χώρο.

Καταληκτικά θα λέγαμε ότι με βάση τη μελέτη των πιο πάνω κριτηρίων, διαπιστώνουμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια σύνθετη διαδικασία η οποία για να είναι αποτελεσματική πρέπει να λαμβάνει υπόψη της εκτός από τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και ορισμένα δευτερογενή όπως είναι η πρόθεση των εργαζομένων για συνεργασία και ομαδικότητα.

2.6.4 ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η άλλη οπτική γωνία της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι οι υπεύθυνοί της. Αυτοί που θα τη σχεδιάσουν, θα την υλοποιήσουν και θα την ολοκληρώσουν. Το τμήμα που έχει αυτή την υπευθυνότητα είναι το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων του οργανισμού. **(Mondy 1999)** Έχοντας αυτό κατά νου, διαπιστώνουμε ότι οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές των τμημάτων είναι οι ενδιαμέσοι φορείς της αξιολόγησης , με το τμήμα Ανθρώπινων πόρων να κατέχει νευραλγική θέση στην όλη διαδικασία.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την ολοκλήρωση της αξιολογικής διαδικασίας των εργαζομένων τους, μέσα από τρίτους φορείς. Οι φορείς αυτοί είναι εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με την αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μέθοδος αυτή βρίσκει πολλούς πολέμιους μιας και δεν είναι λογικό κάποιος εξωτερικός παρατηρητής να προβαίνει σε αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, διότι δεν μπορεί να γνωρίζει την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης. Στον αντίποδα όμως υπάρχουν και αυτού που θεωρούν ότι με την επιλογή των εταιρειών αυτών, αυτομάτως διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία της διαδικασίας αξιολόγησης. **(Edwards and Ewen 1996)**

2.6.5. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείται με πλέον ικανοποιητικό τρόπο. Οι προϊστάμενοι καθοδηγούν και βοηθούν το έργο των υφιστάμενων τους, έχοντας άμεση επικοινωνία και γνώση της απόδοσης τους καταγράφοντας παράλληλα τα αδύνατα σημεία και κενά που πρέπει να καλυφθούν. σύμφωνα με την Άννα Μαρία Μούζα – Λαζαρίδη **(Σελ. 221)** Η ύπαρξη πληθώρας διαφορετικών μεθόδων καθιστά δύσκολη την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης που θα χρησιμοποιήσει η ΔΑΠ. Για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου η ΔΑΠ θα πρέπει να λάβει υπόψη τις συνθήκες εργασίας, τη δομή της οργάνωσης, το σχεδιασμό της εργασίας, το ηγετικό στυλ, τις αμοιβές, τις ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, τα κίνητρα που δίνονται από την Διεύθυνση προς

τους εργαζομένους, και η προσπάθεια που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος για την εκτέλεση του έργου του.

Μια αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας(job analysis). Με την παράμετρο αυτή θα πρέπει να καθορισθεί με σαφήνεια το σύνολο των ενεργειών που είναι απαραίτητες, ώστε να εκτελεσθεί σωστά ναι εργασία. Οι ενέργειες αυτές έχουν πλήρη συνάφεια με τις ικανότητες, τα προσόντα και την αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Ακόμη, πρέπει να καθορίζεται τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου, συνδέοντας τη συμπεριφορά με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα πρέπει να καθορισθούν με σαφήνεια και να είναι μετρήσιμα με ανάλογες μονάδες. Παράλληλα, πρέπει να γίνεται ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των επιτεύξεων που αναφέρονται στις μεθόδους με τις οποίες διαβαθμίζονται οι αποδόσεις. Τέλος, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα που συνεργάζονται άμεσα και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο γιατί θα μπορούν εύκολα να εκτιμήσουν σωστά αλλά αντικειμενικά και αξιόπιστα την αποδοτική συμπεριφορά του, **(Μουζα - Λαζαρίδη 2006:222 & Φαναριώτης 1997:23)**.

Τις πιο πάνω απόψεις έρχεται να επισφραγίσει και ο James Jenks πιστεύοντας ότι ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ομοιογενές και αυτό ορίζεται από την ομοιογένεια των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές. Τα κριτήρια που θα κάνουν χρήση θα πρέπει να είναι κοινά για όλους τους εργαζομένους. Επίσης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους. Παράλληλα θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινούνται και να βελτιώνεται καθ' αυτό τον τρόπο η απόδοση τους και αυτό είναι επιτεύξιμο μόνο με την χρήση αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, **(Jenks 1996:54)**

Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά ο τύπος με βάση τις μεθόδους σύγκρισης(comparative procedures), ο τρόπος με βάση τα απόλυτα κριτήρια(absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων(management by objectives) και αυτός που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας(performance measurement), **(Μουζα - Λαζαρίδη 2006: 224)**.

2.6.5.1 Τρόπος Αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης

Ο τρόπος αυτός περιλαμβάνει τις συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στους εργαζομένους ενός οργανισμού. Λαμβάνει υπόψη τη συνολική εικόνα του υπαλλήλου και σε αυτό εμπεριέχεται ο κίνδυνος της δημιουργίας σφαλμάτων κατά την εκτίμηση. Οι σημαντικότερες μέθοδοι αξιολόγησης που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι:

Κλίμακες Εκτίμησης

Η εκτίμηση αποβλέπει στη μέτρηση διαφορετικών παραγόντων ή διαστάσεων. Ο συνολικός βαθμός που προκύπτει από τις επί μέρους βαθμολογήσεις καθιστά δυνατή τη σύγκριση μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Η βαθμολογία για τους συγκεκριμένους παράγοντες δίνει τη δυνατότητα να διαπιστωθεί σε ποιους τομείς ο εργαζόμενος υστερεί και χρειάζεται ανάπτυξη. Η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση ενός εντύπου και βαθμολόγηση των παραγόντων που συντελούν στην εκτέλεση του έργου του, όπως είναι η συμπεριφορά του απέναντι στους προϊστάμενους του και η

ικανότητα να συντονίζει την εργασία του. Η βαθμολογία του για καθένα απ' αυτούς τους παράγοντες γίνεται σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5.

- Με το βαθμό 1 χαρακτηρίζεται ανεπαρκής.
- Με το βαθμό 2 χαρακτηρίζεται μέτριος.
- Με το βαθμό 3 χαρακτηρίζεται καλός.
- Με το βαθμό 4 χαρακτηρίζεται πολύ καλός.
- Με το βαθμό 5 χαρακτηρίζεται εξαιρετικός.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν ορισμένοι περιορισμοί στη χρησιμοποίηση αυτού του εντύπου. Πρώτον, οι διάφοροι παράγοντες που αξιολογούνται έχουν την ίδια βαρύτητα για όλες τις θέσεις εργασίας. Αυτό όμως δεν είναι πάντοτε αξιόπιστο γιατί σε κάποιες εργασίες η ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της πρωτοβουλίας παραδείγματος χάριν έχει μεγαλύτερη βαρύτητα για μερικές εργασίες και μικρότερη για κάποιες άλλες (**Μητσόπουλος 1987 & Κανελλόπουλου 1981**). Επομένως η μέθοδος αυτή δεν προσφέρεται για αξιόπιστη και αντικειμενική αξιολόγηση γιατί υπάρχει το πρόσφορο έδαφος να γίνουν σφάλματα ως προς την αντικειμενικότητα γιατί ο εκτιμητής μπορεί να ακολουθήσει τη τακτική της ομοιόμορφης αξιολόγησης, οπότε έτσι μπορεί να τους αξιολογήσει όλους σε υψηλά επίπεδα (σφάλμα της αντικειμενικότητας και επιείκειας, leniency error) ή σε χαμηλά επίπεδα (σφάλμα της ανάπτυξης αυστηρότητας, strictness error) ή τέλος να ακολουθηθεί μια μέση λύση (σφάλμα κεντρικής τάσεως, neutral tendency). Συχνό είναι το φαινόμενο τα Διευθυντικά στελέχη να δίνουν χαμηλή βαθμολογία αποσκοπώντας στη μη δημιουργία ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων. Ακόμη πολλοί αξιολογητές βαθμολογούν με χαμηλές βαθμολογίες εργαζομένους που είναι καινούριοι στους οργανισμούς με αποτέλεσμα να αυξάνεται προοδευτικά η βαθμολογία απόδοσης τους.

Κλίμακες κατάταξης

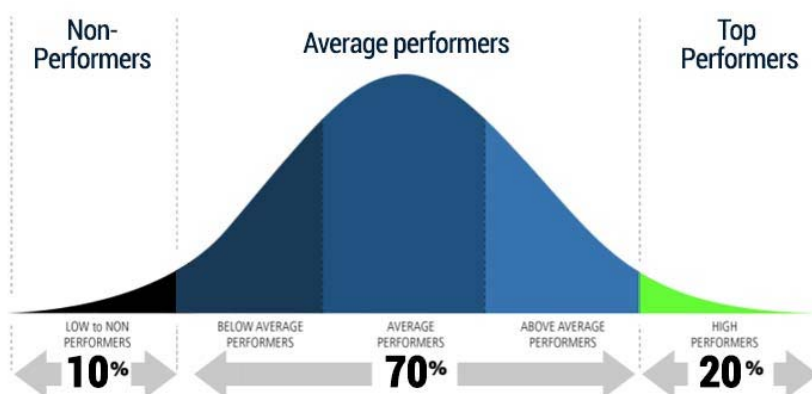
Η μέθοδος της κατάταξης δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να παρέχει ένα συνολικό βαθμό που αντιπροσωπεύει την απόδοση του εργαζομένου ούτως ώστε να κατατάσσονται σε ιεραρχική σειρά όλοι οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού. Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής δημιουργεί έναν κατάλογο από τον εργαζόμενο με τη μεγαλύτερη βαθμολογία μέχρι τον εργαζόμενο με την μικρότερη με βάση τη βαθμολογία σε μια μόνο διάσταση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να αξιολογούνται όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου με τον ίδιο βαθμό. Συμπερασματικά το σύστημα αυτό αδυνατεί να εξετάσει όλες τις πλευρές που παρουσιάζει μια εργασία, (**Κανελλόπουλου 1983**)

Η μέθοδος ταξινομήσεως (Ranking Method)

Σ' αυτή τη μέθοδο οι υφιστάμενοι αξιολογούνται με βάση την κλίμακα του 100, όπως είναι φυσικό τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια αξιολόγησης ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Αδυναμία της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο αξιολογητής έχει να βαθμολογήσει από τη μια μεριά άριστους εργαζομένους και από την άλλη αυτούς που μειονεκτούν εμφανώς, με αποτέλεσμα οι πρώτοι να βαθμολογηθούν με άριστα, αλλά σε ορισμένους από τους άλλους δεν θα δοθεί χαμηλή βαθμολογία, αλλά μάλλον ένας μέτριος βαθμός. (**Μούζα-Λαζαρίδη 2006:226**)

Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (Forced Distribution Method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης π.χ. μέτριο ή πολύ καλό, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος υποκειμενικότητας. Τα Διευθυντικά στελέχη αναγκάζονται να σκορπίσουν τη βαθμολογία τους και έτσι δεν τοποθετούνται όλοι οι εργαζόμενοι σ' ένα σημείο της κλίμακας. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση επιθυμεί να δώσει παροχές μόνο στο 30% των εργαζομένων με βάση την αποδοτικότητα τους, (Μούζα -Λαζαρίδη 2006: 228)



Σχήμα 3

2.6.5.2 Τρόπος Αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια

Η δεύτερη κατηγορία η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Σε αυτή την περίπτωση διανέμονται ερωτηματολόγια που αφορούν την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός εργαζόμενου, λαμβάνοντας υπόψη τον τρόπο με τον οποίο αντεπεξέρχονται στα εργασιακά καθήκοντα, (Μούζα-Λαζαρίδη 2006: 228).

Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)

Στην περίπτωση αυτή δίνεται ένας κατάλογος με χαρακτηριστικά και συμπεριφορές και ζητείται να ελεγχθούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο. Αξίζει να αναφερθεί ότι ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους βαθμούς που αντιστοιχούν στα επιμέρους χαρακτηριστικά της λίστας, αφού οι βαθμοί δεν αναγράφονται πάνω στη φόρμα. Μετά την άθροιση των αποτελεσμάτων από το αρμόδιο προσωπικό θα διαπιστώσουμε την τελική βαθμολόγηση του εργαζόμενου.

Σταθμισμένος κατάλογος

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Συνήθως ζητεί προτάσεις από υφιστάμενους;		
Δείχνει σημαντικό ενδιαφέρον για τη δουλειά;		
Δείχνει συνέπεια στη συμπεριφορά του απέναντι στους υφιστάμενους του;		
Συνήθίζει να υποστηρίζει τους υφιστάμενους του;		
Έχει σαφή γνώση για τις θέσεις των υφιστάμενων;		
Γνωρίζει και προσπαθεί να ακολουθεί τους όρους της σύμβασης απασχόλησης;		
Οι υφιστάμενοι του δείχνουν σεβασμό;		
Είναι οι χώροι του τμήματος του καθαροί και τακτοποιημένοι;		
Δείχνει προτιμήσεις για συγκεκριμένους υφιστάμενους του;		
Αφιερώνει χρόνο στο να ακούει τα προβλήματα των υφιστάμενων του;		
Κάνει ή έχει κάνει παρατηρήσεις σε υφιστάμενους του δημόσια;		
Παραπονιέται για τη συμπεριφορά ανωτέρων του σε υφιστάμενους;		
Ελέγχει τα συναισθήματα του;		
Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες στο τμήμα;		
Συνήθως ακολουθούνται οι οδηγίες του προϊστάμενου;		
Αναγνωρίζει και επαινεί τη σωστή δουλειά;		
Τηρούνται τα χρονοδιαγράμματα στο τμήμα;		

Σχήμα 4

Η μέθοδος της επιβεβλημένης εκλογής (Forced - Choice)

Η μέθοδος αυτή είναι παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Αναπτύχθηκε κατά τα τέλη του Β' Παγκόσμιου Πόλεμου στην Αμερική από βιομηχανικούς ψυχολόγους για την αξιολόγηση των αξιωματικών του στρατού. Στόχος είναι να μειώσει τα λάθη που γίνονται από τους αξιολογητές και ιδιαίτερα την επιείκεια. Κατά τη μέθοδο αυτή δεν δίνονται οι βαθμολογίες για τις ερωτήσεις αλλά είναι σχετικά εύκολο να αναγνωρίσει ο οποιοσδήποτε ποια είναι τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Στη μέθοδο αυτή δίνονται ζεύγη προτάσεων όπου σε κάθε ζεύγος ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι η μεγάλη δυσκολία στην αναπαραγωγή των ζευγών ερωτήσεων και στο ότι οι αξιολογητές δεν την προτιμούν επειδή δεν μπορούν να αξιολογήσουν όπως αυτοί θέλουν μιας και δεν γνωρίζουν τις σωστές απαντήσεις. **(Μούζα-Λαζαρίδη 2006:232)**

Ελεύθερη Έκθεση (Free - form Essay)

Η μέθοδος αυτή δεν απαιτεί τα έντυπα των προηγούμενων μεθόδων, αλλά την καταγραφή της αξιολόγησης από μέρους του προϊστάμενου για τον εργαζόμενο. Στην έκθεση περιγράφονται η απόδοση του αξιολογούμενου και οι εκάστοτε συμπεριφορές του. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι εκτός του ότι απαιτείται αρκετός χρόνος για τη συγγραφή της έκθεσης, απαιτούνται και ικανότητες συγγραφής και κριτικής σκέψης από μέρους του Αξιολογητή. **(Κανελλόπουλου1983 & Μούζα-Λαζαρίδη 2006)**

Κρίσιμα περιστατικά

Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών απαιτεί από τον αξιολογητή την καταγραφή όλων των σπουδαίων περιστατικών στη συμπεριφορά του κάθε υπαλλήλου που δείχνουν είτε επιτυχημένη είτε ανεπαρκής εκτέλεση της εργασίας του υφιστάμενου καθ' όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος. **(Μούζα -Λαζαρίδη 2006:233)** Παραδείγματα τέτοιων κρίσιμων περιστατικών στην εργασία κάποιος αξιολογητής θεωρεί την κρίση, την ικανότητα για μάθηση, την παραγωγικότητα, την αξιοπιστία, την ακρίβεια στην εργασία, την ευθύνη και την πρωτοβουλία. Η καθημερινή καταγραφή αυτών των πληροφοριών είναι η πιο αποτελεσματική γιατί τα Διευθυντικά Στελέχη τείνουν να ξεχνούν τα περιστατικά των εργαζομένων, **(Τερζίδης- Τζωρτζάκης 2004)**. Σύμφωνα με τη Ζαβλάνου, η μέθοδος αυτή παρέχει μια αντικειμενική βάση για μια συζήτηση σχετική με την απόδοση στη δουλειά του εργαζόμενου. Υπάρχει ελάχιστη πιθανότητα για αμφίβολες εντυπώσεις και γενικότητες στη συζήτηση, αφού ο αξιολογητής είναι εκπαιδευμένος να καταγράφει πραγματικά περιστατικά από τις καθημερινές ενέργειες του υπαλλήλου. Η συζήτηση εξελίσσεται και στηρίζεται μόνο στα όσα ο αξιολογητής έχει καταγράψει και ποτέ δεν γίνεται λόγος για κάτι πέραν από τα όσα έχουν καταγραφεί. Η μέθοδος αυτή αν και φαίνεται πως μπορεί να γίνει η βάση για βελτίωση και εξέλιξη του υπαλλήλου, η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών απαιτεί από τον προϊστάμενο μεγάλη προσοχή και επίβλεψη στο τι κάνουν οι υφιστάμενοι του, **(Ζαβλάνου 1996:117)**

2.6.5.3 Τρόπος Αξιολόγησης με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων

Το σύστημα αυτό επινοήθηκε από τον **McGregor το 1957, (Mc Gregor, Douglas, 39-44.)** και βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές:

1. Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά.
2. Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

- Καθορισμός των αρμοδιοτήτων.

Ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των εργαζομένων.

- Καθορισμό των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο.

Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους. Καλό θα ήταν οι στόχοι να διακρίνονται από ρεαλισμό, να είναι συγκεκριμένοι, σαφείς και μετρήσιμοι

- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Ο εργαζόμενος σε αυτό το στάδιο καλείται να δημιουργήσει και να θέσει σε εφαρμογή το σχέδιο δράσης για επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων.

• Στο τέταρτο στάδιο ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών από τους προϊστάμενους, οι οποίοι σε τακτά χρονικά διαστήματα προβαίνουν και στην διαπίστωση αν οι στόχοι έχουν υλοποιηθεί.

- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί.

Ο υφιστάμενος συντάσσει μια έκθεση σχετικά με το βαθμό στον οποίο έχει επιτύχει τους στόχους τους οποίους ανέλαβε. Στη συνέχεια σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του συζητά την έκθεση αυτή και σε περίπτωση μη αποδοτικής συμπεριφοράς αναλύουν μαζί τους λόγους και τις αιτίες της αποτυχίας.

- Το τελικό βήμα συνίσταται στο καθορισμό νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο, **(Μούζα- Λαζαρίδη 2006, Κανελλόπουλου 1983)**

Η συγκεκριμένη μέθοδος χαρακτηρίζεται από πολλά πλεονεκτήματα καθώς είναι αντικειμενική και βασίζεται στην αποδοτικότητα. Οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο, γνωρίζουν, έχουν καθοδήγηση και αυτοέλεγχο καθώς οι προϊστάμενοι τους παρακινούν για αύξηση της αποδοτικότητας τους που ευνοεί την μετεξέλιξη τους, ενημερώνοντας τους ταυτόχρονα για τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν.

Παρόλα αυτά η μέθοδος αυτή παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα καθώς η εφαρμογή της μεθόδου προϋποθέτει την ύπαρξη συντονισμού ανάμεσα στους υφιστάμενους και τους προϊστάμενους για να μην υπάρχουν επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων. Ακόμη η μεγάλη έμφαση στους μετρήσιμους στόχους οδηγεί πολλές φορές στην παράληψη άλλων σημαντικών εξίσου παραμέτρων. Για να βελτιωθεί η αποδοτικότητα, θα πρέπει οι στόχοι να είναι ορθολογικοί και επιτεύξιμοι, ενώ θα πρέπει να απορρίπτονται εκείνοι που θεωρούνται σημαντικοί μόνο από τους προϊστάμενους, **(Μούζα- Λαζαρίδη 2006:241)**

2.6.6. ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως έχει αναφερθεί αρκετές φορές και πιο πάνω η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να είναι αξιόπιστη και αντικειμενική. Πρέπει να επιτελεί τον σκοπό της που είναι η ορθή εκτίμηση της απόδοσης του εργαζομένου. Παρόλα αυτά κατά τη διαδικασία αξιολόγησης παρατηρούνται κάποια σφάλματα που επηρεάζουν την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα της διαδικασίας της αξιολόγησης.

Υπάρχουν δυο ειδών σφάλματα, τα μεταβλητά(variable errors) και τα σταθερά(constant errors). Τα μεταβλητά σφάλματα είναι απόρροια της υποκειμενικής στάσης των αξιολογητών απέναντι στους αξιολογούμενους. Οφείλονται δηλαδή στα διαφορετικά κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη, τον διαφορετικό τρόπο μέτρησης και η διαφορετική εκτίμηση της αποδοτικής συμπεριφοράς του εργαζομένου.

Από την άλλη πλευρά στην περίπτωση των σταθερών σφαλμάτων, παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται κυρίως στη συνήθεια του εκτιμητή να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο. **(Μουζα-Λαζαρίδη 2006:223)**

Σύμφωνα με τους Τερζίδη και Τζωρτζάκη, συμφωνούν ότι κατά τη διαδικασία αξιολόγησης θα προκύψουν προβλήματα που θα κρίνουν ενδεχομένως την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ίδιοι αναφέρονται αρχικά στο **Φαινόμενο επισκίασης**. Αυτό συμβαίνει όταν η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Αναφέρονται επίσης στην **Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης**. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν σε κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιο απέναντί τους. Ακόμη πιστεύουν ότι μπορούν να προκύψουν **Λάθη επιείκειας/Λάθη αυστηρότητας**. Σε αυτά καταλήγουμε όταν όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται με πολύ υψηλούς ή πολύ χαμηλούς βαθμούς.

Την αρχική δήλωση τείνει να πρεσβεύει και η Ζαβλάνου καθώς επισημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν **Διαφορετικές αντιλήψεις**, διαφέρουν στα μέτρα της κρίσεώς τους και ως προς το μέτρο αντίληψης και κατανόησης. Με αποτέλεσμα όπου δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη και παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατό να επηρεάσουν την εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του. Η δυσκολία αυτή μπορεί να ξεπεραστεί κατά μεγάλο μέρος με την κατάλληλη εκπαίδευση αυτών που έχουν αναλάβει την αξιολόγηση, **(Ζαβλάνου 1996:122)**

Πίνακας στον οποίο διαφαίνεται ο βαθμός απάντησης των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση

Σκοπός της παρούσας έρευνας, όπως έχει διατυπωθεί και πιο πάνω, είναι η διεξαγωγή συμπερασμάτων ως προς τη σημαντικότητα, αξιοπιστία και αντικειμενικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης από μέρους των Διευθυντικών Στελεχών, την ανασκόπηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται κατά τη διαδικασία αυτή και η σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα των αμοιβών και της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στον πίνακα που ακολουθεί διαφαίνεται σε ποιο βαθμό έχουν απαντηθεί τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν διατυπωθεί για την εκπόνηση της έρευνας μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση. Τα ερευνητικά ερωτήματα που είχαν τεθεί είναι:

1. Τι ορίζουν Αξιολόγηση τα Διευθυντικά Στελέχη;
2. Πόσο σημαντική και αξιόπιστη είναι η διαδικασία Αξιολόγησης;
3. Ποια μέσα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις;
4. Ποιές παράμετροι επηρεάζονται στη διαδικασία Αξιολόγησης;

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι για το πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Τι ορίζουν Αξιολόγηση τα Διευθυντικά Στελέχη, δεν υπάρχει κάτι διαφορετικό. Δίνονται μονάχα ορισμοί για τον όρο Αξιολόγηση και κανένας συγγραφέας, μελετητής δεν προσδιορίζει κάτι διαφορετικό ως προς τα Διευθυντικά Στελέχη και τους Υπαλλήλους. Δίνεται μονάχα ένας κοινός ορισμός.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αρκετοί συγγραφείς όχι μόνον από τον ελλαδικό χώρο, εντρύφησαν, εμβάθυναν και κατέληξαν σε συμπεράσματα μέσα από διάφορες έρευνες στις οποίες προέβησαν, οι οποίες απαντούν ικανοποιητικά στα πιο πάνω ερωτήματα.

ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ
<p style="text-align: center;">Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΩΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΠΙΣΤΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΗ.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από άτομα που συνεργάζονται άμεσα και για μεγάλο χρονικό διάστημα με τον εργαζόμενο γιατί θα μπορούν εύκολα να εκτιμήσουν σωστά αλλά αντικειμενικά και αξιόπιστα την αποδοτική συμπεριφορά του, (Μουζα - Λαζαρίδη 2006:222 & Φαναριώτης 1997:23). • Ο James Jenks πιστεύει ότι ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ομοιογενές και αυτό ορίζεται από την ομοιογένεια των κριτηρίων που χρησιμοποιούν οι Διευθυντές. Τα κριτήρια που θα κάνουν χρήση θα πρέπει να είναι κοινά για όλους τους εργαζομένους. Επίσης θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αξιολογεί τους εργαζομένους σύμφωνα με την απόδοσή τους και όχι σύμφωνα με τον χαρακτήρα τους. (Jenks 1996:54) • Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκη, συμφωνούν ότι κατά τη διαδικασία αξιολόγησης θα προκύψουν προβλήματα που θα κρίνουν ενδεχομένως την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ίδιοι αναφέρονται αρχικά στο Φαινόμενο επισκίασης. Αυτό συμβαίνει όταν η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου για ένα χαρακτηριστικό επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο αυτός βαθμολογείται για κάποιο άλλο χαρακτηριστικό. Αναφέρονται

	<p>επίσης στην Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν σε κάποιο πρόγραμμα αξιολόγησης το οποίο θεωρούν ότι δεν είναι δίκαιο απέναντί τους. Ακόμη πιστεύουν ότι μπορούν να προκύψουν Λάθη επιείκειας/Λάθη αυστηρότητας.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Η Ζαβλάνου επισημαίνει ότι οι άνθρωποι έχουν Διαφορετικές αντιλήψεις, διαφέρουν στα μέτρα της κρίσεώς τους και ως προς το μέτρο αντίληψης και κατανόησης. Με αποτέλεσμα όπου δεν υπάρχει συνειδητή προκατάληψη και παράγοντες μη συνειδητοί είναι δυνατό να επηρεάσουν την εκτίμηση του προϊσταμένου για τους υφισταμένους του. Η δυσκολία αυτή μπορεί να ξεπεραστεί κατά μεγάλο μέρος με την κατάλληλη εκπαίδευση αυτών που έχουν αναλάβει την αξιολόγηση, (Ζαβλάνου 1996:122)
<p>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΘΕΩΡΟΥΝ ΠΩΣ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΑ ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΠΟΣΟ ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Η σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έγκειται στο γεγονός ότι επηρεάζει την απόδοση μιας επιχείρησης/οργανισμού και αυτό στηρίζεται σε πολλές έρευνες και έχει επισημανθεί από εξέχουσες μορφές του Μάνατζμεντ όπως ο Gary Hamel και ο Nicholas Negroponte, οι οποίοι υπογράμμισαν τη στρατηγική αξία που έχει για την επιχείρηση το καλά διοικούμενο, εκπαιδευόμενο και επιδέξιο ανθρώπινο δυναμικό. • Ο Jack Welch υποστηρίζει ότι: << Οι καλύτερες επιχειρήσεις γνωρίζουν τώρα, χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα

	<p>πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση και του επιτραπεί να έχει μια φωνή-ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλώς αριθμητικά αλλά και γεωμετρικά>> (Jack Welch, CEO, General Electric Company)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ο Jim Alef δήλωσε ότι: <<Αν εξετάσουμε τις πηγές σταθερού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατά την τελευταία δεκαετία, η μόνη που έχει διατηρηθεί είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα>> (Jim Alef, Executive Vice President and Head of Human Resources, First Chicago Corporation) • Η παγκόσμια έρευνα της εταιρείας Korn /Ferry International η οποία στοχεύει στην προσελκύσει στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι το δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους γενικούς Διευθυντές στη δεκαετία του 2010 αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού. (Μπουράντας 2002:20)
<p>ΣΤΟ 2^ο ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ ΔΕΝ ΕΧΕΙ ΔΙΑΠΙΣΤΩΘΕΙ ΚΑΠΟΙΑ ΣΧΕΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ Η ΟΠΟΙΑ ΝΑ ΞΕΧΩΡΙΖΕΙ ΤΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ. ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΡΡΕΕΙ ΤΟ ΓΕΓΟΝΟΣ ΟΤΙ Η ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΕΙΤΕ ΑΥΤΗ ΑΦΟΡΑ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΕΙΤΕ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ.</p>	

**ΠΟΙΑ ΜΕΣΑ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝ ΟΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΠΡΟΒΟΥΝ
ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

- Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν την ολοκλήρωση της αξιολογικής διαδικασίας των εργαζομένων τους, μέσα από τρίτους φορείς. Οι φορείς αυτοί είναι εταιρείες οι οποίες ασχολούνται με την αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η μέθοδος αυτή βρίσκει πολλούς πολέμιους μιας και δεν είναι λογικό κάποιος εξωτερικός παρατηρητής να προβαίνει σε αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, διότι δεν μπορεί να γνωρίζει την εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης. Στον αντίποδα όμως υπάρχουν και αυτού που θεωρούν ότι με την επιλογή των εταιρειών αυτών, αυτομάτως διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία της διαδικασίας αξιολόγησης. **(Edwards and Ewen 1996)**
- Οι τρόποι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ουσιαστικά ο τρόπος με βάση τις μεθόδους σύγκρισης (comparative procedures), ο τρόπος με βάση τα απόλυτα κριτήρια (absolute standards), ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων (management by objectives) και αυτός που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας (performance measurement), **(Μουζα - Λαζαρίδη 2006: 224).**
- Το σύστημα **την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων** επινοήθηκε από τον **McGregor το 1957, (Mc Gregor, Douglas, 39-44.)**

	<p>και βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά. 2. Η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί.
<p>ΠΩΣ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΥΝΔΕΕΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΠΑΡΕΧΕΙ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ</p>	<ul style="list-style-type: none"> • «Κατά τον Maslow, για να εμφανιστεί μία κατηγορία αναγκών, δηλαδή για να αποτελέσει κίνητρο για δράση, πρέπει να ικανοποιηθεί, έστω και εν μέρει, το αμέσως κατώτερο επίπεδο. Κάθε ανάγκη στο κατώτερο μέρος της κλίμακας έχει απόλυτη προτεραιότητα απέναντι σε μία ανάγκη που βρίσκεται ψηλότερα στην ιεραρχία.» • Οι παράγοντες που δημιουργούν την επαγγελματική ικανοποίηση σύμφωνα με τον Locke είναι οι εξής: <ol style="list-style-type: none"> 1. Να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή και η καλή απόδοση να αμείβεται. 2. Να μην είναι η εργασία ανιαρή και κουραστική αλλά να αποτελεί «πρόκληση» για τον εργαζόμενο. 3. Να παρέχεται στον εργαζόμενο η λεκτική αναγνώριση ώστε να ενισχύεται το θετικό του έργο. 4. Να επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου. 5. Η εποπτεία να έχει τα χαρακτηριστικά παροχής βοήθειας προς τους εργαζόμενους και να διακατέχεται από ενδιαφέρον προς τους εργαζόμενους. 6. Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές

σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.

7. Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και ένα αίσθημα σταθερότητας.

8. Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ιδιαιτέρως σε τομείς που γνωρίζουν καλύτερα οι ίδιοι.

9. Να δίνεται υψηλός βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.

10. Να υπάρχει σαφήνεια στις επιδιώξεις και τους στόχους που δίνονται στους εργαζόμενους.

- **Σύμφωνα με τον Κάντα:** Οι παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι ανεξάντλητοι, μπορούν όμως να ομαδοποιηθούν σε τρεις κατηγορίες: στους εργασιακούς παράγοντες, τους κοινωνικούς και τους ψυχολογικούς. Οι εργασιακοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως:

1.οι οικονομικές απολαβές, ο φόρτος εργασίας, οι συνθήκες και το ωράριο εργασίας

2.οι κοινωνικοί περιλαμβάνουν παράγοντες όπως: η συνεργασία και η επικοινωνία

3. στους ψυχολογικούς παράγοντες εντάσσεται η επαγγελματική αναγνώριση, οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η επαγγελματική ανέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η επαγγελματική εξουθένωση, **(Καντάς 1998:112)**

- **Η Αργυράτου αναφέρει ότι:** Οι πλείστοι εργαζόμενοι επιθυμούν να αναγνωρίζεται το έργο που παράγουν. Μέσω της αναγνώρισης ο εργαζόμενος ενθαρρύνεται να συνεχίσει την σωστή δουλειά, ειδικά όταν αυτή γίνεται και δημοσίως προς παραδειγματισμό και των υπόλοιπων συναδέλφων του. Η

αναγνώριση μπορεί να λάβει τον χαρακτήρα της αύξηση του μισθού ή της χορήγησης κάποιου μπόνους για την καλή απόδοση του εργαζομένου ή μπορεί όμως να είναι λεκτική με τη χρήση εκφράσεων όπως είναι <<έξοχη δουλειά>>, <<Μπράβο>>. **(Αργυράτου 2005:13)**

- **Ο Χατζηπαντελης δήλωσε ότι:** Η αύξηση των αμοιβών των εργαζομένων και η συσχέτιση τους με την εκπαίδευση και την κατάρτιση, καθώς και με την αποδοτικότητα είναι απαραίτητη. Τέτοιου είδους κίνητρα που σχετίζονται με την αμοιβή προσπαθούν να παρωθήσουν τον εργαζόμενο προς την εκτέλεση αποδοτικότερης εργασίας. **(Χατζηπαντελής 1999:23)**

- Η αξιολόγηση για να επιτύχει τον σκοπό της θα πρέπει να ακολουθεί κάποιους βασικούς άξονες οι οποίοι είναι **(Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004):**

1. Να βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
2. Να επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
3. Να βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις και να μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
4. Η αξιολόγηση να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
5. Να βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους

συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.

6. Να επιτυγχάνεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

7. Να ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.

8. Να εξακριβώνει εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας.

- **Οι Παπαλεξανδρή και Μπουράντα αναφέρουν ότι (Σελ. 317-320)** οι σημαντικότερες χρήσεις της αξιολόγησης είναι οι πιο κάτω:

1. Καθορισμός των στόχων Απόδοσης και Ανάπτυξης του εργαζομένου. Η χρήση αυτή αναφέρεται στην πληροφόρηση του εργαζομένου για τους όρους και τα αποτελέσματα της προσπάθειας του που καταβάλλει καθημερινά. Η μελέτη της απόδοσης του σύμφωνα με κάποια προκαθορισμένα κριτήρια , συμβάλλει αδιαμφισβήτητα στη βελτίωση της απόδοσης αυτού αλλά και την απόδοση της ίδιας της επιχείρησης.

2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Η αποτελεσματική αξιολόγηση έχει τη δυνατότητα να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου, μέσα από την χρήση κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Αυτό είναι λογικό γιατί μέσα από την αξιολόγηση ο προϊστάμενος είναι σε θέση να αντιληφθεί που υστερεί ο εργαζόμενος, ποιες είναι οι αδυναμίες του, με αποτέλεσμα να επιλέγεται το κατάλληλο μέσο εκπαίδευσης του.

3. Σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή του. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι αξιοκρατική. Κατά συνέπεια οι εργαζόμενοι που έχουν επιδείξει αύξηση της απόδοσης τους πρέπει να αμείβονται ανάλογα.

	<p>4. Ανατροφοδότηση εργαζομένων. Ένας από τους στόχους της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους.</p> <ul style="list-style-type: none">• Σύμφωνα με την εργασία των Mathis and Jackson(1991), τα στοιχεία που πρέπει να αξιολογούνται, είναι η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η ικανότητα για ολοκλήρωση της εργασίας σε προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο, η συναδελφικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής παρουσία στον εργασιακό χώρο.
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Στο τρίτο κεφάλαιο θα προσδιοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της δειγματοληψίας, αποσκοπώντας την παρουσίαση των όρων με τους οποίους ετοιμάστηκε/σχεδιάστηκε η έρευνα. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει αναφορά σε 3 ενότητες. Στην πρώτη ενότητα θα περιγραφούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στοιχεία του δείγματος. Στη δεύτερη ενότητα θα παρουσιαστεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας και στην τελευταία ενότητα θα παρουσιαστούν η δειγματοληπτική και αναλυτική διαδικασία των αποτελεσμάτων.

3.1 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τα έτη υπηρεσίας και η ιδιότητα τους.

Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν 123 άτομα τα οποία απάντησαν το ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 3.1.

Φύλο					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΑΡΡΕΝ	39	31,7	31,7	31,7
	ΘΗΛΥ	84	68,3	68,3	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Οι γυναίκες όπως φαίνεται στον πιο πάνω πίνακα κυριαρχούν με ποσοστό 68,3%, το οποίο αντιστοιχεί σε 84 γυναίκες, έναντι των ανδρών με ποσοστό 31,7% το οποίο αντιστοιχεί σε 39 άνδρες.

Πίνακας 3.2

Ηλικία					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	18-25	14	11,4	11,4	11,4
	26-34	73	59,3	59,3	70,7
	35-44	25	20,3	20,3	91,1
	45-64	11	8,9	8,9	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Αντίστοιχα, οι κατανομές των ηλικιών διαφέρουν. Από 18μέχρι 25 είναι το 11,4%, ενώ η μεγάλη μάζα των ερωτηθέντων βρίσκεται μεταξύ 26 και 34 με ποσοστό 59,3%, ακολουθεί η τρίτη κατηγορία με ηλικίες από 35 μέχρι 44 με ποσοστό 20,3% και έπειτα ακολουθεί η κατηγορία 45 μέχρι 64 με ποσοστό 8,9%.

Πίνακας 3.3

Εκπαίδευση					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΜΕΣΗ ΓΕΝΙΚΗ	11	8,9	8,9	8,9
	ΑΝΩΤΑΤΗ	62	50,4	50,4	59,3
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ	49	39,8	39,8	99,2
	ΔΙΑΔΑΚΤΟΡΙΚΗ	1	,8	,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Το μορφωτικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από μια ανοδική τάση που υποδεικνύει ότι οι πλείστοι που εργοδοτούνται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις είναι κάτοχοι πτυχίου και μεταπτυχιακού με ποσοστό 90,2% (50,4% Ανώτατη και 39,8% Μεταπτυχιακή). Σε αντίθεση με το ποσοστό 8,9% το οποίο αντιστοιχεί στα άτομα που έχουν μέση γενική εκπαίδευση.

Πίνακας 3.4

Ιδιότητα					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	14	11,4	11,4	11,4
	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	109	88,6	88,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Στον πίνακα 3.4 διαφαίνεται ότι μόλις το 11,4% είναι διευθυντικά στελέχη σε αντίθεση με τους υπαλλήλους που καταλαμβάνουν το ποσοστό της τάξεως 88,6%.

Πίνακας 3.5

Έτη προϋπηρεσίας					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΜΕΧΡΙ 2	18	14,6	14,6	14,6
	3-5	35	28,5	28,5	43,1
	6-10	39	31,7	31,7	74,8
	11-15	17	13,8	13,8	88,6
	16+	14	11,4	11,4	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Ο τελευταίος πίνακας, ο πίνακας 3.5, ο οποίος αφορά τα έτη προϋπηρεσίας, φαίνεται ότι 39 άτομα ανήκουν στην κατηγορία 6 μέχρι 10 με ποσοστό 31,7%, 35 άτομα ανήκουν στην κατηγορία 3 μέχρι 4 έτη προϋπηρεσίας με ποσοστό 28,5% και ακολουθούν οι υπόλοιπες κατηγορίες με μικρότερα ποσοστά. Αξιοπρόσεκτο είναι ότι μόνο 14 άτομα από τα 123 ανήκουν στην κατηγορία των 16+ ετών προϋπηρεσίας με ποσοστό 11,4%. Αυτό υποδεικνύει ότι ίσως υπάρχει η τάση πλέον οι εργοδότες να προτιμούν νεαρά άτομα για να εργοδοτήσουν στις επιχειρήσεις.

3.2 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η αποστολή του ερωτηματολογίου είναι να ομαδοποιήσει τις απαντήσεις των ερωτηθέντων σε κλίμακες και στη συνέχεια να αναλυθούν τα αποτελέσματα. Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν ερωτήσεις που σκοπό έχουν να καταλήξουμε σε συμπεράσματα κατά πόσο η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική και αξιόπιστη, ποια είναι η σημαντικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους υπαλλήλους, μέσα από ποιες μεθόδους οι εργαζόμενοι επιμορφώνονται, ποιες μεθόδους ακολουθούν οι διάφοροι οργανισμοί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων, ποια είναι τα κίνητρα που κάνουν χρήση ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να είναι πιο παραγωγικοί και αν η αμοιβή είναι το κυριότερο κίνητρο. Αυτά είναι τα βασικότερα ερωτήματα τα οποία το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προσπάθησε να δώσει απαντήσεις.

Σημειώνεται ότι η ποσοτικοποίηση των ποιοτικών αυτών μεταβλητών με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν αναλύθηκαν με βάση το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

3.3 ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Το υπόλοιπο μέρος της έρευνας περιλαμβάνει την παρουσία των σημαντικότερων χαρακτηριστικών της δειγματοληψίας και της μεθοδολογικής ανάλυσης των δεδομένων.

3.3.1 Η Διαδικασία της Δειγματοληψίας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας έγινε με την διανομή του ερωτηματολογίου, προς τους εργαζομένους ιδιωτικών μόνων επιχειρήσεων. Όπως έχει αναφερθεί και πιο πάνω το δείγμα ανέρχεται σε 123 εργαζομένους οι οποίοι προέρχονται από ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Το γεγονός ότι ο όγκος των εταιρειών που συμμετείχαν στην έρευνα είναι τόσο μεγάλος που δεν επιχειρείται στα επόμενα κεφάλαια η προσπάθεια για ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση της εταιρεία. Η επιλογή αυτή στηρίχθηκε στην ύπαρξη ενός ανομοιογενούς δείγματος, σε συνάφεια με τις επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα.

3.3.2 Η Μεθοδολογία της Ανάλυσης

Το βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης των ευρημάτων της έρευνας ήταν η μελέτη των σχετικών και των αθροιστικών κατανομών των απαντήσεων. Παράλληλα ακολουθεί η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσα από την παρουσίαση των κατανομών των ομάδων του δείγματος. Οι ομάδες που επιλέχθηκαν είναι με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά σε συνάρτηση με κάποιες από τις υφιστάμενες μεταβλητές μας, οι οποίες είναι η ιδιότητα των εργαζομένων σε συνάρτηση με τα κίνητρα αξιολόγησης, η ιδιότητα των εργαζομένων σε συνάρτηση με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης για τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, η μεταβλητή μισθός σε συνάρτηση με την ηλικία, τα έτη προϋπηρεσίας καθώς και η διαδικασία αξιολόγησης ως αντικειμενική διαδικασία σε συνάρτηση με την ιδιότητα των ερωτηθέντων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ

ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο τέταρτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται και αναλύονται τα ευρήματα και τα αποτελέσματα της έρευνας. Στόχος του κεφαλαίου είναι να αποτιμήσει τα βασικά δεδομένα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων αυτών.

4.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Πίνακας 4.1

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	11	8,9	8,9	8,9
	ΠΟΛΥ	17	13,8	13,8	22,8
	ΑΡΚΕΤΑ	63	51,2	51,2	74,0
	ΛΙΓΟ	29	23,6	23,6	97,6
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,6	1,6	99,2
	ΚΑΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	1	,8	,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.1 ελέγχεται σε ποιον βαθμό το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό/αξιόπιστο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα η πλειοψηφία του δείγματος (51,2%) θεωρεί ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αρκετά αξιοκρατικό, το οποίο ενδεχομένως να συγκρούεται μερικώς με την βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου διάφοροι μελετητές ισχυρίζονται ότι το σύστημα αξιολόγησης επιβάλλει την αξιοκρατία και την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης.

Πίνακας 4.2

ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΙΔΙΟΤΗΤΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΤ.ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	1	7,1	7,1	7,1
	ΠΟΛΥ	4	28,6	28,6	35,7
	ΑΡΚΕΤΑ	7	50,0	50,0	85,7
	ΛΙΓΟ	2	14,3	14,3	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	10	9,2	9,2	9,2
	ΠΟΛΥ	13	11,9	11,9	21,1
	ΑΡΚΕΤΑ	56	51,4	51,4	72,5
	ΛΙΓΟ	27	24,8	24,8	97,2
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,8	1,8	99,1
	ΚΑΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	1	,9	,9	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	109	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.2 παρουσιάζει τη συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών της αξιοκρατίας του συστήματος αξιολόγησης και της επαγγελματικής ιδιότητας των ερωτηθέντων.

Η πλειοψηφία των Διευθυντών τείνουν να συμφωνούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως πολύ αξιοκρατικό με ποσοστό 50% και 28,6% αντίστοιχα, σε αντίθεση με τους Υπαλλήλους, οι οποίοι θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως λίγο αξιοκρατικό με ποσοστό 51.4% και 24.8% αντίστοιχα.

Πίνακας 4.3

Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΜΠΕΡΙΕΧΕΙ ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΜΕ ΤΙΣ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	8	6,5	6,5	6,5
	ΠΟΛΥ	31	25,2	25,2	31,7
	ΑΡΚΕΤΑ	54	43,9	43,9	75,6
	ΛΙΓΟ	28	22,8	22,8	98,4
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1	0,8	0,8	99,2
	ΚΑΜΙΑ ΑΠΑΝΤΗΣΗ	1	0,8	0,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.3 παρουσιάζει τις συχνότητες, την εκατοστιαία αναλογία και την αθροιστική εκατοστιαία αναλογία του βαθμού στον οποίο οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης εμπεριέχει συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης και αυτό έρχεται σε συμφωνία με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου διάφορες μελέτες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να είναι σε πλήρη συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης. Με βάση τα αποτελέσματα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία (43.9%) θεωρεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης εμπεριέχει αρκετή συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης.

Πίνακας 4.4

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΤΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	14	11,4	11,4	11,4
	ΠΟΛΥ	23	18,7	18,7	30,1
	ΑΡΚΕΤΑ	53	43,1	43,1	73,2
	ΛΙΓΟ	29	23,6	23,6	96,7
	ΚΑΘΟΛΟΥ	4	3,3	3,3	100,0
	Total	123	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.4 παρουσιάζει σε ποιο βαθμό η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού λαμβάνει υπόψη τους προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσής του. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (43.10%) θεωρεί ότι λαμβάνονται υπόψη αρκετά οι προσδιοριστικοί παράγοντες της απόδοσης του στη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού.

Πίνακας 4.5

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	9,8	9,8	9,8
	ΠΟΛΥ	15	12,2	12,2	22,0
	ΑΡΚΕΤΑ	39	31,7	31,7	53,7
	ΛΙΓΟ	46	37,4	37,4	91,1
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	8,9	8,9	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.6

ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ – ΙΔΙΟΤΗΤΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΤ.ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΟΛΥ	4	28,6	28,6	28,6
	ΑΡΚΕΤΑ	3	21,4	21,4	50,0
	ΛΙΓΟ	7	50,0	50,0	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	12	11,0	11,0	11,0
	ΠΟΛΥ	11	10,1	10,1	21,1
	ΑΡΚΕΤΑ	36	33,0	33,0	54,1
	ΛΙΓΟ	39	35,8	35,8	89,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	11	10,1	10,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	109	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.5 παρουσιάζει τον βαθμό καταλληλότητας των κινήτρων που προσδίδονται από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους για αύξηση της απόδοσης τους. Με βάση τα αποτελέσματα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (37.4%) θεωρεί σε λίγο βαθμό ότι τα κίνητρα που προσδίδονται από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για να αυξήσουν την απόδοση τους. Συγκρίνοντας τις μεταβλητές κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων με την ιδιότητα των ερωτηθέντων, παρατηρούμαι ότι οι Διευθυντές και οι Υπάλληλοι θεωρούν ότι σε λίγο βαθμό τα κίνητρα που προσδίδονται από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για να αυξήσουν την απόδοση τους με ποσοστό 50% και 35.8% αντίστοιχα.

Το πιο πάνω έρχεται σε πλήρη αντίθεση με οτιδήποτε προστάζουν οι διάφορες μελέτες και μελετητές που αναφέρθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Πολλοί ήταν αυτοί που υπογράμμισαν ότι η ύπαρξη και η παροχή των ουσιαστικών κινήτρων στους εργαζομένους αυξάνει σε μεγάλο βαθμό την αποδοτικότητα τους. Με βάση τα αποτελέσματα της πιο πάνω ερώτησης φαίνεται πως ενώ οι Διευθυντές και οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα κίνητρα αυξάνουν την αποδοτικότητα εργασίας, εν τούτοις στους διάφορους οργανισμούς δεν παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα που θα θεωρηθούν κινητήριοι δύναμη για αύξηση της αποδοτικότητας.

Πίνακας 4.7

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΡΤΙΣΗ ΥΠΕΥΘΥΝΩΝ ΣΤΗΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	9	7,3	7,3	7,3
	ΠΟΛΥ	30	24,4	24,4	31,7
	ΑΡΚΕΤΑ	41	33,3	33,3	65,0
	ΛΙΓΟ	38	30,9	30,9	95,9
	ΚΑΘΟΛΟΥ	5	4,1	4,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Ο πιο πάνω πίνακας παρουσιάζει το βαθμό που θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού είναι βασισμένη στην επιστημονική κατάρτιση και εξειδικευμένη εμπειρία των υπευθύνων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τα επικρατέστερα ποσοστά κατανέμονται στις επιλογές αρκετά και λίγο με ποσοστά 33,3% και 30,9% αντίστοιχα.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να υπογραμμίσουμε μια από τις αρχές της Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού η οποία έχει να κάνει με τον διορισμό των κατάλληλα επιστημονικά καταρτισμένων Υπαλλήλων στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Όπως φαίνεται οι οργανισμοί δεν προσδίδουν την ανάλογη προσοχή στο τμήμα αυτό με αποτέλεσμα το τμήμα της Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού να στελεχώνεται από ακατάλληλα άτομα, με αποτέλεσμα να μην επιτελείται ο σκοπός του.

Πίνακας 4.8

ΜΗ ΛΗΨΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗΣ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	5,7	5,7	5,7
	ΠΟΛΥ	20	16,3	16,3	22,0
	ΑΡΚΕΤΑ	32	26,0	26,0	48,0
	ΛΙΓΟ	42	34,1	34,1	82,1
	ΚΑΘΟΛΟΥ	22	17,9	17,9	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.8 παρουσιάζει τον βαθμό που θεωρούν οι ερωτηθέντες ότι δεν λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθειά τους. Τα αποτελέσματα κατανέμονται κυρίως στις επιλογές λίγο και αρκετά με ποσοστά της τάξεως του 34.1% και 26% αντίστοιχα. Αξίζει να αναφερθεί ότι ένα ποσοστό της τάξεως του 22% (Πάρα πολύ 5.7% και Πολύ 16.3%) νιώθει ότι δεν λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθειά του κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση διαφαινόταν ότι σημαντική παράμετρος στη διαδικασία αξιολόγησης είναι το άτομο που αξιολογεί τον εργαζόμενο. Αν ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τι κάνει ο εργαζόμενος καθημερινά είναι αδιανόητο ότι θα τον αξιολογήσει αμερόληπτα, αξιοκρατικά, αξιόπιστα και λάβει υπόψη του την προσπάθεια που καταβάλλει καθημερινά ο εργαζόμενος.

Πίνακας 4.9

ΠΟΙΟΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	12	9,8	9,8	9,8
	Ο ΑΜΕΣΑ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	56	45,5	45,5	55,3
	ΠΕΛΑΤΕΣ	2	1,6	1,6	56,9
	ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΣ	53	43,1	43,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.9 εμφανίζονται οι απαντήσεις του δείγματος ως προς το ποιος θεωρούν ότι πρέπει να κάνει την αξιολόγηση τους. Το 45,5% πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του και το 43.1% πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται σε συνδυασμό μεταξύ της Διεύθυνσης, του Άμεσα Προϊσταμένου, των Πελατών, των Συναδέλφων και από τους Ίδιους.

Πίνακας 4.10

ΜΕΘΟΔΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	57	46,3	100,0	100,0
	ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΙΔΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	44	35,8	100,0	100,0
	ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ	37	30,1	30,1	100,0

Ο πίνακας 4.10 παρουσιάζει τις επικρατέστερες επιλογές όσον αφορά τις μεθόδους που εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα ένα ποσοστό της τάξεως του 46,3% υποστηρίζει ότι η μέθοδος που εφαρμόζει η επιχείρηση για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού είναι η εκπαίδευση στην συγκεκριμένη εργασία, ένα άλλο ποσοστό της τάξεως του 35,8% αναφέρεται σε σεμινάρια από στελέχη της ίδιας της επιχείρησης και σε εξωτερικούς εκπαιδευτές κατανέμεται ένα 30,1%.

Τα αποτελέσματα αυτά, έρχονται να επιβεβαιώσουν ότι παρόλο που υπάρχουν νέες μέθοδοι εκπαίδευσης του προσωπικού, που ενδεχομένως να είναι και πιο αποδοτικές, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, επιλέγουν να υιοθετούν την εκπαίδευση από τα ίδια τα στελέχη της εργασίας ή από εξωτερικούς εκπαιδευτές. Οι λόγοι που επιλέγουν οι επιχειρήσεις αυτές τις μεθόδους θα μπορούσαμε να αναφέρουμε από την μια το χαμηλό κόστος που θα έχει η επιλογή τέτοιων μεθόδων και από την άλλη το γεγονός ότι η εκπαίδευση θα γίνει από τα ίδια τα στελέχη που είναι γνώστες του αντικειμένου ή ακόμη από εξωτερικούς εκπαιδευτές που οφείλουν να γνωρίζουν το αντικείμενο, αμέσως η επιμόρφωση αποκτά σιγουριά απόδοσης.

Πίνακας 4.11

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	81	65,9	100,0	100,0
	ΔΕΝ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ Ο ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ	19	15,4	15,4	100,0

Ο πίνακας 4.11 παρουσιάζει τις επικρατέστερες επιλογές όσον αφορά τους τρόπους ανατροφοδότησης αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Το 65.9% υποστηρίζει ότι η ανατροφοδότηση του γίνεται μέσα από συνάντηση/συζήτηση αξιολογητή και αξιολογούμενου και το 15,4% υποστηρίζει ότι δεν ενημερώνεται καθόλου ο αξιολογούμενος.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, ο αξιολογητής οφείλει να ενημερώνει τον αξιολογούμενο για της αξιολόγηση του, είτε γραπτώς, είτε προφορικώς με την πραγματοποίηση μιας συνάντησης. Το γεγονός ότι υπάρχουν οργανισμοί που ακόμη δεν ενημερώνουν τον αξιολογούμενο για την επίδοση και αποδοτικότητα του είναι ένα πρόβλημα όπου οι επιχειρήσεις πρέπει να αναλογιστούν γενικότερα για τη διαδικασία Αξιολόγησης που ακολουθούν.

Πίνακας 4.12

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	47	38,2	38,2	38,2
	ΠΟΛΥ	41	33,3	33,3	71,5
	ΑΡΚΕΤΑ	25	20,3	20,3	91,9
	ΛΙΓΟ	10	8,1	8,1	100,0
	ΚΑΘΟΛΟΥ	-	-	-	-
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.13

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΔΙΑΔΙΑΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ-ΙΔΙΟΤΗΤΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΤ.ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	3	21,4	21,4	21,4
	ΠΟΛΥ	8	57,1	57,1	78,6
	ΑΡΚΕΤΑ	2	14,3	14,3	92,9
	ΛΙΓΟ	1	7,1	7,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	44	40,4	40,4	40,4
	ΠΟΛΥ	33	30,3	30,3	70,6
	ΑΡΚΕΤΑ	23	21,1	21,1	91,7
	ΛΙΓΟ	9	8,3	8,3	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	109	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.12 παρουσιάζει το βαθμό σημαντικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης για τον αξιολογητή. Όπως διαφαίνεται πιο πάνω η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογητή με ποσοστό 38,2%. Συγκρίνοντας τις μεταβλητές του βαθμού σημαντικότητας της αξιολόγησης για τον αξιολογητή και της μεταβλητής της ιδιότητας των ερωτηθέντων, διαφαίνεται πως για τον Διευθυντή θεωρείται πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογητή με ποσοστό 57.1% και για τον Υπάλληλο θεωρείται πάρα πολύ σημαντική με ποσοστό 40.4% , σύμφωνα με τον πίνακα 4.13 .

Οι διάφορες μελέτες υπογραμμίζουν την σημαντικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης τόσο για το Μάνατζμεντ όσο και για τους εργαζόμενους. Δεν γίνεται κάποιος ειδικός διαχωρισμός ως προς τη σημαντικότητα που προσδίδουν οι Διευθυντές στη διαδικασία αυτή ή οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα όμως που εξήχθησαν βλέπουμε πως υπάρχει μια ειδοποιός διαφορά ως προς την αντίληψη της σημαντικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης για τους Διευθυντές και για τους εργαζομένους. Για τους εργαζομένους η διαδικασία αξιολόγησης είναι πάρα πολύ σημαντική γιατί ενδεχομένως μια καλή αξιολόγηση να τους προσδώσει είτε μια προαγωγή, είτε μια πρόσθετη μισθολογική παροχή, είτε και κάποιο κίνητρο που θα τους βοηθήσει να συνεχίσουν την ανοδική πορεία και αποδοτικότητα τους.

Πίνακας 4.14

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	73	59,3	59,3	59,3
	ΠΟΛΥ	38	30,9	30,9	90,2
	ΑΡΚΕΤΑ	10	8,1	8,1	98,4
	ΛΙΓΟ	2	1,6	1,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.15

ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ-ΙΔΙΟΤΗΤΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	7	50,0	50,0	50,0
	ΠΟΛΥ	6	42,9	42,9	92,9
	ΑΡΚΕΤΑ	1	7,1	7,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	66	60,6	60,6	60,6
	ΠΟΛΥ	32	29,4	29,4	89,9
	ΑΡΚΕΤΑ	9	8,3	8,3	98,2
	ΛΙΓΟ	2	1,8	1,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	109	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.14 παρουσιάζει το βαθμό σημαντικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο. Όπως διαφαίνεται πιο πάνω η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο με ποσοστό 59.3%. Συγκρίνοντας τις μεταβλητές του βαθμού σημαντικότητας της αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο και της μεταβλητής της ιδιότητας των ερωτηθέντων, διαφαίνεται πως και για τον Διευθυντή και για τον Υπάλληλο θεωρείται

πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο με ποσοστό 50% και 60.6% αντίστοιχα, σύμφωνα με τον πίνακα 4.15.

Πίνακας 4.16

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΝΑΙ	93	75,6	75,6	75,6
	ΟΧΙ	30	24,4	24,4	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.17

ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
		107	87,0	87,0	87,0
	3	1	,8	,8	87,8
	4	15	12,2	12,2	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.18

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΛΗΨΗ ΤΗΣ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ - ΗΛΙΚΙΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
18-25	ΝΑΙ	12	85,7	85,7	85,7
	ΟΧΙ	2	14,3	14,3	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
26-34	ΝΑΙ	58	79,5	79,5	79,5
	ΟΧΙ	15	20,5	20,5	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	73	100,0	100,0	
35-44	ΝΑΙ	16	64,0	64,0	64,0
	ΟΧΙ	9	36,0	36,0	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	25	100,0	100,0	
45-64	ΝΑΙ	7	63,6	63,6	63,6
	ΟΧΙ	4	36,4	36,4	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	11	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.16 εμφανίζεται ο βαθμός σημαντικότητας της προσπάθειας των εργαζομένων. 30 άτομα από τους 123 του δείγματος θεωρούν ότι δεν λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθεια τους και οι 15 από αυτούς να πιστεύουν ότι ευθύνεται η αδυναμία του αξιολογητή να αξιολογήσει αντικειμενικά τον εργαζόμενο, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 4.17. Συγκρίνοντας τις μεταβλητές αντικειμενική λήψη της προσπάθειας των εργαζομένων με την ηλικία, παρατηρούμε ότι για όλα τα ηλικιακά επίπεδα η πλειοψηφία θεωρεί ότι λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθεια τους σύμφωνα με τον πίνακα 4.18.

Πίνακας 4.19

ΜΙΣΘΟΣ:ΤΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΕΡΟ ΕΙΔΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΝΑΙ	94	76,4	76,4	76,4
	ΟΧΙ	29	23,6	23,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Ο πίνακας 4.19 παρουσιάζει το βαθμό σημαντικότητας του κινήτρου Μισθός ως το σημαντικότερο είδος παρακίνησης. Όπως διαφαίνεται Οι 94 από τους 123 ερωτηθέντες θεωρούν ότι είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης με ποσοστό 76.4%.

Πίνακας 4.20

ΜΙΣΘΟΣ –ΦΥΛΟ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΑΡΡΕΝ	ΝΑΙ	30	76,9	76,9	76,9
	ΟΧΙ	9	23,1	23,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	39	100,0	100,0	
ΘΗΛΥ	ΝΑΙ	64	76,2	76,2	76,2
	ΟΧΙ	20	23,8	23,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	84	100,0	100,0	

Συγκρίνοντας τις μεταβλητές φύλο κα μισθός παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ανδρών και των γυναικών συμφωνούν στο ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο κίνητρο παρακίνησης, σύμφωνα με τον πίνακα 4.20.

Πίνακας 4.21

ΜΙΣΘΟΣ – ΗΛΙΚΙΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
18-25	ΝΑΙ	10	71,4	71,4	71,4
	ΟΧΙ	4	28,6	28,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	
26-34	ΝΑΙ	55	75,3	75,3	75,3
	ΟΧΙ	18	24,7	24,7	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	73	100,0	100,0	
35-44	ΝΑΙ	19	76,0	76,0	76,0
	ΟΧΙ	6	24,0	24,0	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	25	100,0	100,0	
45-64	ΝΑΙ	10	90,9	90,9	90,9
	ΟΧΙ	1	9,1	9,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	11	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.21 διαφαίνεται ότι όσο αυξάνεται η ηλικία αυξάνεται και το ποσοστό των ατόμων που πιστεύουν ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης. Αρκετά υψηλό ποσοστό 90.9% αναφέρεται στην κατηγορία των ατόμων με ηλικία 46-64 που πιστεύουν ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης.

Πίνακας 4.22

ΜΙΣΘΟΣ –ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΕΣΗ ΓΕΝΙΚΗ	ΝΑΙ	10	90,9	90,9	90,9
	ΟΧΙ	1	9,1	9,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	11	100,0	100,0	
ΑΝΩΤΑΤΗ	ΝΑΙ	49	79,0	79,0	79,0
	ΟΧΙ	13	21,0	21,0	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	62	100,0	100,0	
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ	ΝΑΙ	34	69,4	69,4	69,4
	ΟΧΙ	15	30,6	30,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	49	100,0	100,0	
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ	1,00	1	100,0	100,0	100,0

Στον πίνακα 4.22, συγκρίνοντας τις μεταβλητές μισθός και εκπαίδευση, φαίνεται ότι υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και θετικής απάντησης στην ερώτηση αν ο μισθός θεωρείται το σημαντικότερο κίνητρο.

Πίνακας 4.23

ΜΙΣΘΟΣ – ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
ΜΕΧΡΙ 2 ΕΤΗ	ΝΑΙ	13	72,2	72,2	72,2
	ΟΧΙ	5	27,8	27,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	18	100,0	100,0	
3-5 ΕΤΗ	ΝΑΙ	26	74,3	74,3	74,3
	ΟΧΙ	9	25,7	25,7	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	35	100,0	100,0	
6-10 ΕΤΗ	ΝΑΙ	27	69,2	69,2	69,2
	ΟΧΙ	12	30,8	30,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	39	100,0	100,0	
11-15 ΕΤΗ	ΝΑΙ	15	88,2	88,2	88,2
	ΟΧΙ	2	11,8	11,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	17	100,0	100,0	
16+ ΕΤΗ	ΝΑΙ	13	92,9	92,9	92,9
	ΟΧΙ	1	7,1	7,1	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	14	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.23 φαίνεται ότι δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ σημαντικότητας μισθού και ετών προϋπηρεσίας. Ωστόσο όλα τα ηλικιακά επίπεδα συμφωνούν στο ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης.

Σύμφωνα με τους πιο πάνω πίνακες, αποδεικνύεται ότι ο μισθός και η αύξηση του μισθού είναι το μεγαλύτερο και αποδοτικότερο κίνητρο που μπορεί να παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζομένους τους. Αυτό μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση δεν αναφέρεται ξεκάθαρα. Εμφανίζεται στις πρώτες βαθμίδες των κινήτρων που θεωρούνται κινητήριοι δύναμη για αύξηση της αποδοτικότητας υπογραμμίζοντας την σημαντικότητα της ύπαρξης του, αλλά ποτέ κάποιος από τους διάφορους μελετητές,

τόλμησε να μιλήσει για μονοπωλιακό καθεστώς στην τάξη των κινήτρων. Οι μελετητές υποστηρίζουν πως ένα κίνητρο για να λειτουργεί και να έχει επίδραση σε έναν εργαζόμενο θα πρέπει να είναι σε πλήρη εναρμόνιση με τις ανάγκες και τις προτεραιότητες που έχει βάλει ο ίδιος για την πορεία της ζωής του. Αν αυτό δεν καταστεί εφικτό τότε το κίνητρο παύει να λειτουργεί ως αποδοτικό.

Πίνακας 4.24

ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΚΑΘΟΛΟΥ	2	1,6	1,6	1,6
	ΜΙΑ ΦΟΡΑ ΕΤΗΣΙΩΣ	44	35,8	35,8	37,4
	2 ΦΟΡΕΣ ΕΤΗΣΙΩΣ	74	60,2	60,2	97,6
	ΑΛΛΟ	3	2,4	2,4	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Στον πίνακα 4.24 παρατηρείται ότι ποσοστό 60,2% συγκεντρώνει η άποψη ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται 2 φορές ετησίως.

Πίνακας 4.25

ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΟΡΙΣΜΟΣ 1	31	25,2	25,2	25,2
	ΟΡΙΣΜΟΣ 2	63	51,2	51,2	76,4
	ΟΡΙΣΜΟΣ 3	29	23,6	23,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.26

ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΟΡΙΣΜΟΣ 1	15	12,2	12,2	12,2
	ΟΡΙΣΜΟΣ 2	43	35,0	35,0	47,2
	ΟΡΙΣΜΟΣ 3	65	52,8	52,8	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

Πίνακας 4.27

ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΟΡΙΣΜΟΣ 1	77	62,6	62,6	62,6
	ΟΡΙΣΜΟΣ 2	17	13,8	13,8	76,4
	ΟΡΙΣΜΟΣ 3	29	23,6	23,6	100,0
	ΣΥΝΟΛΟ	123	100,0	100,0	

ΥΠΟΜΝΗΜΑ 1

Συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που επιδιώκει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα	ΟΡΙΣΜΟΣ 1
Συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού της συμβολής κάθε συντελεστή του εκπαιδευτικού έργου στην επίτευξη αυτή	ΟΡΙΣΜΟΣ 2
Είναι η διαδικασία εντοπισμού των θετικών και των αρνητικών στοιχείων του αξιολογουμένου, όπου με βάση αυτά θα κριθεί η επίδοση, η αποτελεσματικότητα και η αξία του	ΟΡΙΣΜΟΣ 3

Σύμφωνα με τους πίνακες 4.25, 4.26, 4.27 φαίνεται ότι ο Ορισμός 3 συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό στη θέση 1, ο Ορισμός 1 συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό στη θέση 2 και ο Ορισμός 2 συγκεντρώνει το υψηλότερο ποσοστό στη θέση 3, με ποσοστά 62.6%, 51.2% και 52.8% αντιστοίχως.

Πίνακας 4.28

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ					
		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΙΣΧΥΟΝ ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
	ΕΚΘΕΣΕΙΣ	57	46,3	46,3	100,0
	ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ	29	23,6	23,6	100,0

Ο πίνακας 4.28 παρουσιάζει τις 2 επικρατέστερες μεθόδους αξιολόγησης. Με ποσοστό της τάξεως 46.3% και 23.6% επιλέγονται οι μέθοδοι εκθέσεις και η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών.

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση παρουσιάζεται πληθώρα μεθόδων αξιολόγησης, εξειδικευμένες και μη. Στην Κύπρο οι διάφοροι οργανισμοί όπως έχει αποδειχθεί επιλέγουν μεθόδους που είναι από τη μια πιο λειτουργικές και πιο πρακτικές και από την άλλη ίσως να μην είναι οι κατάλληλες για τη φύση της επιχείρησης και να μην ταιριάζει σε όλους τους εργαζόμενους. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών είναι μια μέθοδος η οποία στερείται νευραλγικών παραμέτρων στις οποίες ο εργαζόμενος καλείται να αξιολογηθεί. Η μέθοδος αυτή ενδείκνυται να υπάρχει συνδυαστικά με άλλες μεθόδους και όχι κατά κόρον αυτή κάθε αυτή.

Πίνακας 4.29

ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΕΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος	14,6	23,6	12,2	20,3	6,5	13,8	7,3	3,3	7,3	4,9	7,3
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος	7,3	6,5	13,8	7,3	14,6	8,1	7,3	1,6	2,4	8,1	4,1
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος	9,8	8,1	11,4	13,8	13,8	6,5	7,3	4,9	14,6	11,4	6,5
Δεν είμαι βέβαιος	9,8	4,9	10,6	29,3	5,7	21,1	19,5	20,3	14,6	11,4	14,6
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος	21,1	13,0	16,3	9,8	22,0	19,5	22,8	37,4	22,8	19,5	16,3
Είμαι πολύ ικανοποιημένος	24,4	24,4	18,7	10,6	24,4	21,1	26,0	32,5	28,5	33,3	29,3
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος	13,0	18,7	17,1	8,9	13,0	9,8	9,8	32,5	9,8	11,4	22,0

ΥΠΟΜΝΗΜΑ 2

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	1
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	2
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ	3
ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ	4
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ/ΣΥΝΕΔΡΙΑ	5
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	6
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ	7
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	8
ΣΩΣΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	10
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ/ΣΙΓΟΥΡΙΑ	11

Στον πίνακα 4.29 φαίνεται ότι μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων είναι πολύ ικανοποιημένο με τα κίνητρα που χρησιμοποιεί οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Με εξαίρεση το κίνητρο 4 που αφορά παροχές σε είδος το οποίο συγκεντρώνει το υψηλότερο του ποσοστό στο βαθμό ικανοποίησης δεν είμαι βέβαιος.

Πίνακας 4.30

ΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΤΟ .2.7	Τ.Α
Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογητή;	38,2	33,3	20,3	8,1	0	1.1	1
Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο;	59,3	30,9	8,1	1,6	0	1.5	0.7
	ΝΑΙ	ΟΧΙ					
Θεωρείτε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε στο χώρο εργασίας σας λαμβάνεται υπόψη;	75,6	24,4				1.2	0.4
Θεωρείτε ότι ο μισθός /αμοιβή είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης για την εργασιακή απόδοσή σας;	84,4	1,6				1.2	0.5
	ΚΑΘΟΛΟΥ	1 ΦΟΡΑ ΕΤΗΣΙΩΣ	2 ΦΟΡΕΣ ΕΤΗΣΙΩΣ	ΑΛΛΟ			
Κατά τη δική σας άποψη πόσο συχνά νομίζετε ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της απόδοσή σας;	1,6	35,8	60,2	2,4		2.6	0.5
	1^η	2^η	3^η				
Τι είναι Αξιολόγηση για σας, χρησιμοποιώντας τους αριθμούς 1,2,3 - ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΠΙΤΥΓΧΑΝΟΝΤΑΙ ΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΠΟΥ ΕΠΙΔΙΩΚΕΙ ΈΝΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ	25,2	51,2	23,6			2	0.7
Τι είναι Αξιολόγηση για σας, χρησιμοποιώντας τους αριθμούς 1,2,3 - ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ						2,4	0.7

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΤΗΣ ΣΥΜΒΟΛΗΣ ΚΑΘΕ ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗ ΤΟΥ ΕΚΑΠΙΔΕΥΤΙΚΟΥ ΕΡΓΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΑΥΤΗ	12,2	35	52,8				
Τι είναι Αξιολόγηση για σας, χρησιμοποιώντας τους αριθμούς 1,2,3 - ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟΥ ΤΩΝ ΘΕΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΡΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΟΠΟΥ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΥΤΑ ΘΑ ΚΡΙΘΕΙ Η ΕΠΙΔΟΣΗ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤ Α ΚΑΙ Η ΑΞΙΑ ΤΟΥ	62,6	13,8	23,6			1,6	0,8

Πίνακας 4.31

ΔΗΛΩΣΕΙΣ	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟ ΛΟΥ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΟ 2.8 ΜΕΧΡΙ 3.7	Τ.Α
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό/αξιόπιστο	8,9	13,8	51,2	23,6	1,6	2,9	0,9
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εμπεριέχει συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχειρήσεις;	6,5	25,2	43,9	22,8	0,8	2,9	9
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού λαμβάνει υπόψη τους προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης του;	11,4	18,7	43,1	23,6	3,3	2,9	1
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα κίνητρα που προσδιορίζονται από την επιχείρηση προς τους						3,2	1,1

εργαζόμενους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;	9,8	12,2	31,7	37,4	8,9		
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού βασίζεται στην επιστημονική κατάρτιση και εξιδεικευμένη εμπειρία των υπευθύνων;	7,3	24,4	33,3	30,9	4,1	3	1
Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθειά σας κατά την αξιολόγησή σας;	5,7	16,3	26,0	34,1	17,9	3.4	1.13
	Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	Ο Α.ΠΡ/ΟΣ	ΠΕΛΑΤΕΣ	ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ			
Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει την αξιολόγησή σας;	9,8	45,5	1,6	43,1		3.7	2.1

Πίνακας 4.32

ΔΗΛΩΣΕΙΣ	Π.Π. Δυσ/μένος	Π. Δυσ/μένος	Μέτρια Δυσ/μένος	Δεν είμαι βέβαιος	Μ. Ικ/μένος	Π. Ικ/μένος	Π.Π. Ικ/μένους	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΠΟ 3.8 -	Τ.Α
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	14,6	7,3	9,8	9,8	21,1	24,4	13	4.4	2
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	23,6	6,5	8,1	4,9	13	24,4	18,7	4.3	2.3
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ	12,2	13,8	11,4	10,6	16,3	18,7	17,1	4.3	2.03
ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ	20,3	7,3	13,8	29,3	9,8	10,6	8,9	3.7	1.9
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ/ΣΥΝΕΔΡΙΑ	6,5	14,6	13,8	5,7	22	24,4	13	4.5	1.9
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	13,8	8,1	6,5	21,1	19,5	21,1	9,8	4.3	1.9
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ	7,3	7,3	7,3	19,5	22,8	26	9,8	4.6	1.7

ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ		3,3	1,6	4,9	20,3	37,4	32,5	5.9	1.2
ΣΩΣΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	7,3	2,4	14,6	14,6	22,8	28,5	9,8	4.7	1.7
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	4,9	8,1	11,4	11,4	19,5	3,3	11,4	4.8	1.7
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ/Σ ΙΓΟΥΡΙΑ	7,3	4,1	6,5	14,6	16,3	29,3	22	5.04	1.8

Στους πίνακες 4.30, 4.31 και 4.32 έχουν ομαδοποιηθεί οι ερωτήσεις με βάση τον μέσο όρο της κάθε ερώτησης. Στον πίνακα 4.30 φαίνονται τα ποσοστά των ερωτήσεων που συγκέντρωσαν μέσο όρο κάτω του 2.7, δηλαδή οι απαντήσεις στις πλείστες ερωτήσεις θεωρείται η επιλογή 1 και 2. Στον πίνακα 4.31 φαίνονται οι ερωτήσεις που συγκέντρωσαν μέσο όρο μεταξύ 2.8 και 3.7, δηλαδή οι απαντήσεις στις ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται σε αυτή την κατηγορία κυμαίνονται μεταξύ της επιλογής 3 και 4 και στον πίνακα 4.32 φαίνονται οι ερωτήσεις που συγκέντρωσαν μέσο όρο μεγαλύτερο του 3.8, και είναι οι ερωτήσεις που απαντούν με τις επιλογές 4, 5 και 6.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η εργασία εστίασε το ερευνητικό της ενδιαφέρον, στην μελέτη της διαδικασίας της αξιολόγησης ως διαδικασία αξιόπιστη και αξιοκρατική, κατά πόσο σημαντική θεωρούν πως είναι τα Διευθυντικά Στελέχη και οι Εργαζόμενοι, ποια μέσα χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να αξιολογήσουν τους εργαζομένους και πως η διαδικασία συνδέεται με τα κίνητρα που παρέχει η επιχείρηση για αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Αυτές ήταν οι τέσσερις βασικές υποθέσεις της έρευνας.

Βασικό στοιχείο της μελέτης ήταν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε 123 εργαζομένους, εκ των οποίων μερικοί εξ αυτών ήταν Διευθυντικά Στελέχη, των ιδιωτικών επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με τα ευρήματα η πλειοψηφία των Διευθυντών τείνουν να συμφωνούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως πολύ αξιοκρατικό, σε αντίθεση με τους Υπαλλήλους, οι οποίοι θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως λίγο αξιοκρατικό. Γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν δεν λαμβάνεται όσο θα έπρεπε αντικειμενικά υπόψη και ότι οι Αξιολογητές πολλές φορές ίσως να αξιολογούν με βάση όχι μόνον πόσο παραγωγικό είναι ένας υπάλληλος, αλλά και να περιπλέκουν με αυτό και την συναισθηματική παράμετρο..

Παράλληλα, διαφαίνεται μέσα από τα ευρήματα ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με τα κίνητρα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Με εξαίρεση το κίνητρο που αφορά παροχές σε είδος το οποίο συγκεντρώνει το υψηλότερο του ποσοστό στο βαθμό ικανοποίησης δεν είμαι βέβαιος. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκέντρωσαν τα κίνητρα που έχουν να κάνουν με τη σιγουριά και τη σταθερότητα που σου δίνει η εργασία, το καλό εργασιακό περιβάλλον, η σωστή κατανομή της εργασίας και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων από μέρους της διεύθυνσης σε αντίθεση με την κατηγορία της προαγωγής και των πρόσθετων μισθολογικών παροχών που συγκέντρωσαν πιο μικρά ποσοστά.

Επίσης, διαπιστώθηκε ότι στα κυπριακά δεδομένα, οι διάφοροι ιδιωτικοί οργανισμοί χρησιμοποιούν μεθόδους οι οποίες από την μια επιτελούν τον σκοπό τους εν μέρει, από την άλλη όμως θεωρούνται ανεπαρκείς και ενδεχομένως να μη ταιριάζουν απόλυτα σε

όλους τους εργαζομένους που καλούνται να αξιολογηθούν. Οι επικρατέστερες μέθοδοι ανακηρύχθηκαν οι μέθοδοι των κρίσιμων περιστατικών και οι εκθέσεις.

Ακόμη, έχει αποδειχθεί ότι ο μισθός είναι το μεγαλύτερο και αποδοτικότερο κίνητρο που μπορεί να παρέχει ένας οργανισμός στους εργαζομένους τους, χωρίς να παίζει ρόλο η ιδιότητα, το φύλο, η εκπαίδευση και τα έτη προϋπηρεσίας.

Επίσης, έχει διαπιστωθεί ότι ο βαθμός σημαντικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο θεωρεί ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο, σε αντίθεση με τα Διευθυντικά Στελέχη οι οποίοι υποστήριξαν ότι είναι πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης.

Στο σύνολο τους τα αποτελέσματα μπορούν να ομαδοποιηθούν ως ακολούθως:

- Η πλειοψηφία των Διευθυντών τείνει να συμφωνεί ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως πολύ αξιοκρατικό, σε αντίθεση με τους Υπάλληλους, οι οποίοι θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι από αρκετά έως λίγο αξιοκρατικό.
- Για τον Διευθυντή θεωρείται πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογητή και για τον Υπάλληλο θεωρείται πάρα πολύ σημαντική.
- Για τον Διευθυντή και για τον Υπάλληλο θεωρείται πάρα πολύ σημαντική η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο.
- Ο μισθός είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης.
- Οι Υπάλληλοι είναι πολύ ικανοποιημένοι με τα κίνητρα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται.

Τα παραπάνω ευρήματα υποδεικνύουν ότι ενώ η διαδικασία αξιολόγησης θεωρείται σημαντική και από τα Διευθυντικά Στελέχη και από τους εργαζομένους, εν τούτοις οι επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαιτούμενη προσοχή στην δημιουργία ενός καταρτισμένου τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού στους οργανισμούς, με αποτέλεσμα οι μέθοδοι που θα επιλεγθούν να μην συνάδουν πάντοτε με τους προσδιοριστικούς παράγοντες και της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης. Ακόμη το γεγονός ότι τα Διευθυντικά στελέχη θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης για τους αξιολογούμενους είναι πάρα πολύ σημαντική διαδικασία σε αντίθεση με τους ιδίους που πιστεύουν πως είναι πολύ σημαντική, αυτομάτως γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι προσμένουν την αξιολόγηση αποσκοπώντας είτε σε μια προαγωγή, είτε σε μια πρόσθετη μισθολογική παροχή.

Καταληκτικά θα λέγαμε ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να δημιουργήσουν ένα τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο να απαρτίζεται από άτομα που να είναι καταρτισμένα και εκπαιδευμένα σε θέματα ανθρωπίνου δυναμικού, να είναι γνώστες των μεθόδων αξιολόγησης και να μπορούν να επιλέγουν την κατάλληλη μέθοδο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Παράλληλα το τμήμα αυτό, αφού επιλέξει ποιος θα παρέχει την αξιολόγηση, θα πρέπει να επιμορφώνει καταλλήλως για

το πώς θα πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων. Τέλος η ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού της κάθε επιχείρησης καλό θα ήταν να δημιουργεί προτάσεις και να της καταθέτει προς συζήτηση στη Διεύθυνση για την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσης τους.

Για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε κάποιος να εμβαθύνει στην παράμετρο μισθός και εκπαίδευση, κυρίως Διδακτορική εκπαίδευση. Όπως έχω διαπιστώσει μέσα από τα συμπεράσματα μου οι μεταβλητές μισθός και εκπαίδευση, φαίνεται να υπάρχει μια συσχέτιση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και θετικής απάντησης στην ερώτηση αν ο μισθός θεωρείται το σημαντικότερο κίνητρο. Παρόλα αυτά όμως το γεγονός ότι στο δείγμα μου υπήρχε μόνο ένα άτομο το οποίο έχει κάνει διδακτορικό δεν μπορώ να είμαι βέβαιη για το τι ισχύει. Όσο μετεκπαιδύεσαι θεωρείς ότι ο μισθός είναι το σημαντικότερο κίνητρο γιατί θεωρείς πως έχεις επενδύσει στην εκπαίδευση σου και πρέπει να ανταμειφτείς ή από την άλλη μετεκπαιδύεσαι και θεωρείς πως δεν είναι μόνο ο μισθός ως κίνητρο αλλά υπάρχουν και άλλα μέσα/κίνητρα που θα έπαιζαν καταληκτικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης σου;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ονομάζομαι Δήμητρα Α. Τουμπή και είμαι μεταπτυχιακή φοιτήτρια του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA (ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ). Το παρόν ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε με σκοπό την αποπεράτωση της έρευνάς μου, κατ' επέκταση και των σπουδών μου. Η παρούσα έρευνα αφορά την σημαντικότητα και αξιοπιστία της Διαδικασίας Αξιολόγησης, τις μεθόδους Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθούν οι διάφοροι ιδιωτικοί οργανισμοί και τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων.

Ως εκ τούτου, θα το εκτιμούσα, αν θα μπορούσατε να διαθέσετε λίγο από τον ελεύθερό σας χρόνο για να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο και να γίνετε μέλη, κατ' αυτόν τον τρόπο, του δείγματος αυτής της έρευνας. Αξίζει να σημειωθεί ότι, το ερωτηματολόγιο θα είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα κληθείτε να δώσετε θα τύχουν άκρας εμπιστευτικότητας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία.

Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια

Δήμητρα Α. Τουμπή

Παρακαλώ σημειώστε με ό,τι ισχύει.

ΦΥΛΟ

ΑΡΡΕΝ	<input type="checkbox"/>
ΘΗΛΥ	<input type="checkbox"/>

--	--

ΗΛΙΚΙΑ

18-25	<input type="checkbox"/>
26-34	<input type="checkbox"/>
35-44	<input type="checkbox"/>
45-64	<input type="checkbox"/>
65+	<input type="checkbox"/>

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΜΕΣΗ ΓΕΝΙΚΗ	<input type="checkbox"/>
ΑΝΩΤΑΤΗ	<input type="checkbox"/>
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ	<input type="checkbox"/>
ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ	<input type="checkbox"/>

ΙΔΙΟΤΗΤΑ

ΔΙΕΥΘΥΝΤΙΚΟ ΣΤΕΛΕΧΟΣ	<input type="checkbox"/>
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	<input type="checkbox"/>

ΕΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ

ΜΕΧΡΙ 2	<input type="checkbox"/>
3-5	<input type="checkbox"/>
6-10	<input type="checkbox"/>
11-15	<input type="checkbox"/>
16+	<input type="checkbox"/>

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό/αξιόπιστο;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εμπεριέχει συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού λαμβάνει υπόψη τους προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσής του;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα κίνητρα που προσδίδονται από την επιχείρηση προς τους εργαζόμενους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού βασίζεται στην επιστημονική κατάρτιση και εξειδικευμένη εμπειρία των υπευθύνων;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

6. Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθειά σας κατά την αξιολόγησή σας;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

7. Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει την αξιολόγηση της απόδοσής σας;

Η ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ	
Ο ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ	

ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΣ	
ΕΓΩ Ο ΙΔΙΟΣ	
ΠΕΛΑΤΕΣ	
ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ	

8. Ποιες μεθόδους εφαρμόζει η επιχείρησή σας για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού;

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΟΜΑΔΕΣ (ΑΝΑΘΕΣΗ ΡΟΛΩΝ)	
ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ ΤΗΣ ΙΔΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΕΣ	
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ	
E-LEARNING	
ΕΝΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΕΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
SELF DEVELOPMENT	

9. Με ποιο τρόπο γίνεται η ανατροφοδότηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας;

ΣΥΝΑΝΤΗΣΗ/ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ	
ΓΡΑΠΤΗ ΑΝΑΦΟΡΑ	
ΟΜΑΔΙΚΕΣ ΣΥΖΗΤΗΣΕΙΣ	
ΔΕΝ ΕΝΗΜΕΡΩΝΕΤΑΙ Ο ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΣ	

10. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογητή;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

11. Πόσο σημαντική θεωρείτε ότι είναι η διαδικασία αξιολόγησης για τον αξιολογούμενο;

ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	
ΠΟΛΥ	
ΑΡΚΕΤΑ	
ΛΙΓΟ	
ΚΑΘΟΛΟΥ	

12. Θεωρείτε ότι η προσπάθεια που καταβάλλετε στο χώρο εργασίας σας λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη;

Ναι λαμβάνεται	
Όχι δεν λαμβάνεται	

Αν <<ΟΧΙ δεν λαμβάνεται>> ποιο από τα πιο κάτω πιστεύετε πως ευθύνεται;

ΛΑΝΘΑΣΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΜΗ ΥΠΑΡΞΗ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	

ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΑΠΟ ΜΕΡΟΥΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΑ ΤΟΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟ	
ΑΛΛΟ	

Αν <<ΑΛΛΟ>> δηλώσετε ποιος/οι είναι ο/οι λόγος/οι της μη αντικειμενικής αξιολόγησής σας, αρχίζοντας από το σημαντικότερο :

- 1.....
- 2.....
- 3.....

13. Θεωρείτε ότι ο μισθός/αμοιβή είναι το σημαντικότερο είδος παρακίνησης για την εργασιακή απόδοσή σας;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

Αν «ΟΧΙ» δηλώστε ποια 3 κίνητρα είναι τα σημαντικότερα για σας, αρχίζοντας από το σημαντικότερο:

- 1.....
- 2.....
- 3.....

14. Κατά τη δική σας άποψη πόσο συχνά νομίζετε ότι πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της απόδοσής σας;

ΚΑΘΟΛΟΥ	
1 ΦΟΡΑ ΕΤΗΣΙΩΣ	
2 ΦΟΡΕΣ ΕΤΗΣΙΩΣ	
ΑΛΛΟ	

Αν έχετε απαντήσει «ΑΛΛΟ», παρακαλώ όπως δηλώσετε ποιο:

.....

15. Παρακαλώ όπως ορίσετε, κατά σειρά προτεραιότητας, τι είναι Αξιολόγηση για σας, χρησιμοποιώντας τους αριθμούς 1,2,3.

Συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού στον οποίο επιτυγχάνονται οι στόχοι που επιδιώκει ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα	
Συστηματική διαδικασία προσδιορισμού του βαθμού της συμβολής κάθε συντελεστή του εκπαιδευτικού έργου στην επίτευξη αυτή	
Είναι η διαδικασία εντοπισμού των θετικών και των αρνητικών στοιχείων του αξιολογουμένου, όπου με βάση αυτά θα κριθεί η επίδοση, η αποτελεσματικότητα και η αξία του	

16. Δηλώστε (με 1 ή περισσότερα ✓) ποια/ες μέθοδοι, από τις πιο κάτω, χρησιμοποιεί ο Αξιολογητής σας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

ΕΚΘΕΣΕΙΣ(ΑΝΑΦΕΡΟΝΤΑΣ ΤΑ ΘΕΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΝΗΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ)	
---	--

ΚΛΙΜΑΚΑ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΙΔΙΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ)	
ΚΑΤΑΤΑΞΗ (ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗ ΓΙΑ ΟΡΙΣΜΕΝΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΙΣΗ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΠΟΛΟΙΠΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ)	
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ (ΕΣΤΙΑΖΕΙ ΣΤΙΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ ΠΟΥ ΔΙΑΧΩΡΙΖΟΥΝ ΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ)	
ΜΕΘΟΔΟΣ Β.Α.Ρ.Σ. (ΒΕΗΑΝΙΟΡΑΛΛΥ – ΑΝΧΟΡΕΔ – ΡΑΤΙΝΓ - ΣΚΑΛΕΣ – ΣΥΝΔΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΓΡΑΦΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ)	
ΚΑΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ	

Αν <<ΚΑΜΙΑ ΑΠΟ ΑΥΤΕΣ ΤΙΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ>> δηλώστε τη/τις μέθοδο/ους με την/τις οποία/ες αξιολογήσατε:

A.

.....

B.

.....

Γ.

.....

17. Παρακαλώ όπως δηλώσετε πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τα κίνητρα που χρησιμοποιεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε, χρησιμοποιώντας την επτάβαθμη κλίμακα που ακολουθεί:

Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος	1
Είμαι πολύ δυσαρεστημένος	2
Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος	3
Δεν είμαι βέβαιος	4
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος	5
Είμαι πολύ ικανοποιημένος	6
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος	7

ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΑΡΟΧΕΣ	
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ	
ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ	
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ/ΣΥΝΕΔΡΙΑ	
ΠΡΟΑΓΩΓΗ	
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΚΑΤΑΞΙΩΣΗ	
ΚΑΛΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΜΕΛΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ	
ΣΩΣΤΗ ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ	
ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ/ΣΙΓΟΥΡΙΑ	

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Αργυράτου Β. Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Εκδόσεις Γκιούρδας
- 2.Ζαβλάνου Μ., Οργάνωση και Διοίκηση Β', Εκδόσεις ΕΛΛΗΝ
- 3.Ζευγαρίδης Σ.& Σταματιάδης Γ.,(1997). Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα
- 4.Θεοδωράτου Ε.,(2004). Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη
- 5.Κάντας Αρ., (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- 6.Κανελλόπουλος Χ.&Κατσιούλας Ε.(1983). Μάνατζμεντ-Αποτελεσματική Διοίκηση,Αθήνα
- 7.Κανελλόπουλου Χ.(1981). Διοίκηση Προσωπικού
- 8.Κανελλόπουλου Χ.(1983).Αξιολόγηση Προσωπικού
9. Κολλιιάδης, Ε. (1996). Θεωρίες μάθησης και εκπαιδευτική πράξη. Αθήνα: Αυτοέκδοση
10. Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1997). Ψυχολογία κινήτρων. Θεσσαλονίκη: Art of Text.
- 9.Μούζα – Λαζαρίδη Μ.,(2006). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις ΚΡΗΤΙΚΗ
- 10.Μπουράντας Δ., (2002). Μαντζμεντ, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 11.Μητσόπουλος Θ.(1987). Αξιολόγηση Έργου και Προσωπικού
- 12.Ξυροτύρη – Κουφίδου Σ., (1997).Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Πανάρετος, Θεσσαλονίκη
- 13.Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., (2003)Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- 14.Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α.,(2009). Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα
- 15.Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα
- 16.Σαρμανιώτης Χ.,(2005).Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γκιούρδας
- 17.Σιώμκος, Γ., 2013. Στρατηγικό Μάρκετινγκ. Γ' επιμ. Αθήνα: Σταμούλη.
- 18.Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili
- 19.Φαναριώτης Π.,(1997). Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- 20.Χατζηπαντελή Π.,(1999).Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ

21.Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1.Anfuso D. (2005) Trainers prove many heads are better than one. Workforce
- 2.Baldauf A. & Cravens D.W., (2001). Improving the effectiveness of field sales organizations: A European perspective.
3. Berry, L., M., & Houston, J. P. (1993). Psychology at work. Madison: Brown & Benchmark.
- 2.Bohlander, G. & Snell, S., (2007). Managing Human Resources,14th edition, New York, USA: Thomson Learning.
- 4.Colecf A. & Kahya E.(2007). A fyzyy model for competency based employee evaluation and selection computers and industrial engineering vol.52 p.p. 143-161
5. Curumurthy R., Kleiner B.,(2002). Effective Hiring Management Reasearch News, California
6. Dessler, G., (2005). Human Resource Management. 10th edition Pearson Education, New Jersey
7. Edwards Mark R. & Ewen Ann J.(1996) 360 Feedback: The powerful new model for employee Assessment and Perfomance improvement.New York: AMACOM American Management
8. Godfrey P.,(1997).Management: An empirical Study of American Manufacturing Plants-Human Resources Planning.
9. Jenks M.J.,(1996).The personnel Management Source Book, Alexander Hamilton Institute, Κριτήριο, Αθήνα
10. Human Resource Management. New Jersey: Pentice Hall Esler, W.K. Sciortino, P.(2001).Methods for teaching: An overview of current practices.
11. Labib A. & Shah J.,(2001). Productivity and Performance Management, Εκδόσεις MCB UP
12. Mc Gregor, Douglas: An uneasy Look at Perfomance Appraisal, in: Harvard Business Review, May –June 1957, p.p. 39-44
13. Mondy W., Noe R., Premeaux S.,(1999).Human Resource Management, Prentice Hall
14. Vroom, V. H. (1964). Work and motivation. New York: Wiley

15. Wanous J.P.,(1990).Organizational Entry: Recruitment, Selection ad Socialization of Newcomers

ΑΡΘΟΓΡΑΦΙΑ

1. Mathis R.L. & Jackson J.H., (1994). Human Resource Management, 1994, p. 328

2. Training Budgets 101.Workforce.November 1998,91-94.Friendman, A.,Durkin, C,Philips, M. 2000.CPD: What are the true costs of Continuing Professional; Development?

3. Evaluating Training.Aldershot: Birnbrauer H. (1987).Evaluation Techniques that work.