



Θέμα: “Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Παραγωγικότητα”

Συστατικά στοιχεία Αξιοποίησης Ανθρώπινου Δυναμικού

- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού)
- Συμμετοχή των Εργαζομένων
- Εκπαίδευση και Επιμόρφωση των Εργαζομένων
- Αξιολόγηση της Απόδοσης και Αναγνώρισης των Εργαζομένων
- Ικανοποίηση και Αναβάθμιση της ποιότητας ζωής των εργαζομένων
- Διαχείριση Γνώσης και Συναισθηματική Νοημοσύνη

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ των ΤΣΕΚΑΝΙΝΑ ΒΑΛΕΝΤΙΝΑ

ΛΟΓΟΘΕΤΗ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΑ-ΟΝΟΥΦΡΙΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ:

- ΠΕΡΙΛΗΨΗ & ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: σελ.2
- ΕΙΣΑΓΩΓΗ: σελ.2-3
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο :
 Εισαγωγή στις έννοιες: ανθρώπινο δυναμικό & παραγωγικότητα: σελ.3-45
 - 1.1 ανθρώπινο δυναμικό σελ.1-7
 - 1.1.a ιστορική αναδρομή ανθρώπινου δυναμικού από τα μέσα του 18^{ου} αιώνα έως
 σήμερα σελ. 8-11
 - 1.1.b το ανθρώπινο δυναμικό στις μέρες μας-λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων
 σελ. 11-31
 - 1.1.c εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού σελ.32-43
 - 1.1.d άλλες λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σελ.43
 - 1.2 έννοια της παραγωγικότητας σελ.43-48
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Αξιολόγηση: σελ.48-69
 - 2.1 δομή αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης σελ.53-55
 - 2.2 περιορισμός της διαδικασίας αξιολόγησης σελ.56-57
 - 2.3 μέθοδοι αξιολόγησης προηγούμενης απόδοσης σελ.58-64
 - 2.4 μέθοδοι μελλοντικής αξιολόγησης σελ. 65-67
 - 2.5 εφαρμογές της μεθόδου αξιολόγησης σελ.68-69
 - 2.6 εκπαίδευση εκτιμητών απόδοσης σελ.69-70
 - 2.7 πληροφόρηση εργαζομένων σελ.70-72
 - 2.8 πληροφόρηση προς το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σελ 72-73
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο : Αξιολόγηση& Παραγωγικότητα: Το παράδειγμα των Η.Π.Α.: σελ.73-76
 - 3.1 εργαλείο αξιολόγησης σελ.75-79
 - 3.2 συγκεκριμένο παράδειγμα σελ.79
- ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Συμπεράσματα μελέτης: σελ 81-84
- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ: σελ.85

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο την ανάδειξη ορισμένων πτυχών, οι οποίες είναι ιδιαίτερα

διαδεδομένες και απαραίτητως αναγκαίες στο σύγχρονο Management επιχειρήσεων. Αυτοί οι όροι θα προσπαθήσουμε να αναλυθούν επαρκώς στις πρώτες ενότητες, έτσι ώστε ο αναγνώστης να μπορεί να κατανοήσει τη θεματική του παρόντος ερευνητικού πονήματος. Στη συνέχεια θα προσπαθήσουμε να επαληθεύσουμε τη- μεταξύ τους- σχέση αυτών των όρων, ενώ στο τέλος θα επιχειρήσουμε την εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων, βάσει της προηγηθείσης ερευνητικής επεξεργασίας και προσπάθειας. Ωστόσο, επειδή πρόκειται και για εργασία προπτυχιακού επιπέδου, δεν είναι δυνατή η εκτενής και απόλυτη τεκμηρίωση των δυνατοτήτων που προσφέρονται πάνω στο θέμα της συγκεκριμένης εργασίας. Πιθανά στο μέλλον, ίσως να αποτελέσει βάση για τυχόν μεταπτυχιακή μελέτη, σε πιο περιορισμένα μάλιστα πλαίσια.

ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διοίκηση Προσωπικού (Personnel Management), Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Development, HRD), Εκπαιδευτικό πρόγραμμα (training program), Διαχείριση Καριέρας (ή σταδιοδρομίας) (Career Management), Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, Ανθρώπινο Δυναμικό, Παραγωγικότητα, εισροές, εκροές, critical incident technique (CIT), Behavioral Observation Scales (BOS)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

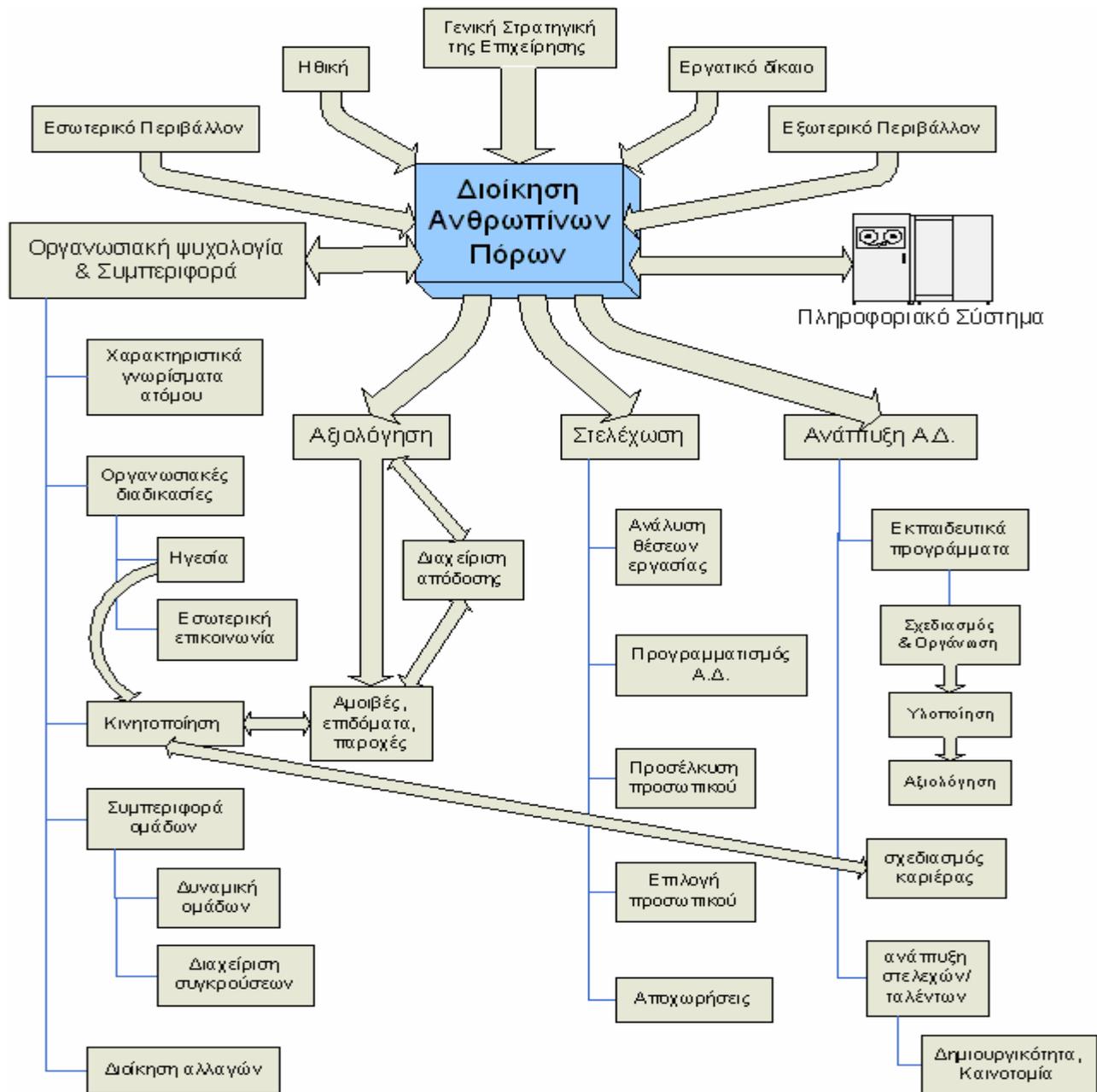
Η σύγχρονη παγκόσμια κρίση έχει φέρει στο προσκήνιο διάφορες θεωρίες σχετικά με το πως μπορούν οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε τέτοιες συνθήκες και πολύ περισσότερο να μπορούν να καταστούν ανταγωνιστικές στο πλαίσιο της αγοράς. Ένας απ' τους πολλούς παράγοντες που συντελούν σ' αυτό, είναι η σωστά δομημένη οργάνωση της εκάστοτε επιχείρησης, πράγμα το οποίο με τη σειρά του υποθάλπει άλλες παραμέτρους.

Μία τέτοια θεμελιακή παράμετρος για την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό που την απαρτίζει. Οι άνθρωποι πόροι μιας επιχειρηματικής μονάδας πρέπει να' ναι ικανοί να την καθιστούν ανταγωνίσιμη και να την εξελίσσουν. Στο κατά πόσον αυτό επιτυγχάνεται έρχεται να απαντήσει η Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση είναι ένα σημαντικό κομμάτι του σύγχρονου τρόπου Διοίκησης Επιχειρήσεων, αφού αποτελεί εργαλείο σημαντικό και εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης και τ' αποτελέσματά της επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αυξήσεις, τις προαγωγές, κ.α. Η συνεχής πολυπλοκότητα και εξέλιξη ανέδειξε διάφορους τρόπους αξιολόγησης ,που κατά καιρούς έχουν αξιοποιηθεί. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στη διαδικασία αξιολόγησης, στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς ερευνητές και πρακτικούς, τους στόχους που επιδιώκονται καθώς και στη σχέση της αξιολόγησης με την παραγωγικότητα μιας επιχείρησης.

Κεφάλαιο 1ο :Εισαγωγή στις έννοιες: Ανθρώπινο Δυναμικό & Παραγωγικότητα

1.1 ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ(Human Resources)



σχήμα: σφαιρική αποτύπωση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

•Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Όπως φαίνεται και στο παραπάνω σχήμα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διοίκηση Προσωπικού

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

Σχεδόν σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις (ή τους οργανισμούς) υπάρχει ξεχωριστό τμήμα ή διεύθυνση που έχει την ευθύνη της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων. Ο ρόλος του τμήματος ή της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς και να εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες. Όμως, σε επιμέρους λειτουργίες, όπως η αξιολόγηση, η εκπαίδευση, οι προσλήψεις, οι προαγωγές συμμετέχουν όλοι οι προϊστάμενοι της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Για παράδειγμα, το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού και υποστηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης, όμως η αξιολόγηση κάθε εργαζόμενου γίνεται κυρίως από τον άμεσο προϊστάμενο με το σύστημα και τη διαδικασία που προβλέπεται. Φαίνεται χαρακτηριστικά και στο σχήμα, πως το τμήμα παίρνει υπόψη του τις δεδομένες αντικειμενικές συνθήκες, δηλαδή υπάρχουσα οικονομική κατάσταση, υπάρχον εργατικό δίκαιο, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σε συνδυασμό με τις στρατηγικές κατευθύνσεις της και βάσει αυτών αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση μια σειρά ενεργειών, όπως η στελέχωση του ανθρώπινου προσωπικού, η αξιολόγησή του, κ.α. Σ' ένα τέτοιο πλαίσιο ο ρόλος του υπεύθυνου για τους ανθρώπινους πόρους απομακρύνεται από αυτόν του "μεσολαβητή" και προσανατολίζεται προς αυτόν του "εκτιμητή", του "συμβούλου" που έχει σαν στόχο να στελεχώνει την οργάνωση με τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι κατέχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και γνώσεις, εκπαιδεύονται και αξιοποιούν τις ικανότητες τους σύμφωνα με τις ανάγκες της συγκεκριμένης οργάνωσης, αμοιβονται έτσι ώστε να είναι αφοσιωμένοι και αποτελεσματικοί σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η στρατολόγηση, η προσέλκυση και η επιλογή ικανού και κατάλληλου προσωπικού συμβάλλει στη δυνατότητα επίτευξης των στόχων, αλλά και στην ευελιξία της επιχείρησης, ενώ την απαλλάσσει από μελλοντικές δυσκολίες προσαρμογής της στις συνθήκες του περιβάλλοντος. Η πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και η γνώση των ειδικοτήτων και γνώσεων του προσωπικού αλλά και οι τρόποι που αυτές μπορούν να χρησιμοποιηθούν είναι πολύ βασικοί παράγοντες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον μια συνεχής διαδικασία που προσδίδει στον οργανισμό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. η συμμετοχή του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων στη λειτουργία αυτή είναι καθοριστική. Επίσης βασικό ρόλο παίζει στο θέμα της προστασίας των εργαζομένων από επιβλαβείς παράγοντες που επηρεάζουν τη σωματική και ψυχική τους υγεία είναι ευρύτατο και φυσικά πολύ βασικό, γιατί εκτός της ανθρωπιστικής πλευράς του

προβλήματος, προκύπτει και η οικονομική επιβάρυνση για την επιχείρηση με την πληρωμή αποζημιώσεων, ενώ σε σχέση με τα εργατικά δικαιώματα και τις εργασιακές σχέσεις αφορά τις σχέσεις εργοδοσίας και σωματείου εργαζομένων. Ο αρμόδιος για θέματα ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτός που θα προσπαθήσει να διαμορφώσει ένα κλίμα εργασιακής ειρήνης, διαπραγματεύεται τη συλλογική σύμβαση εργασίας, την ερμηνεύει και την εφαρμόζει σε καθημερινή βάση, χειρίζεται τα παράπονα του προσωπικού και επιβάλλει πειθαρχία, χειρίζεται τις απολύσεις, κ.α. Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική. Παραδοσιακά τα “τμήματα προσωπικού” ασχολούνταν μόνο με τα καθημερινά προβλήματα, την πρόσληψη / απόλυση προσωπικού, την εκπαίδευση, τη συλλογή των φύλλων αξιολόγησης του προσωπικού, που πολλές φορές έμεναν στο αρχείο χωρίς να αξιοποιούνται την επεξεργασία των στοιχείων για τη μισθοδοσία και τη διαπραγμάτευση με το σωματείο. Σήμερα εμπλέκονται στο σχεδιασμό πολιτικής σε όλα τα επίπεδα μιας επιχείρησης, αξιολογώντας τις επιπτώσεις των αποφάσεων στο προσωπικό, προτείνοντας λύσεις και επηρεάζοντας τη διαμόρφωση των πολιτικών.

Ένας άλλος **ορισμός που** έχει δοθεί που επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας Επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. Εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικείμενου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση». Έτσι, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και γνώσεις των εργαζομένων συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Συνεπώς οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος. Μια δεκαετία πριν ο ορισμός που δινόταν για το ανθρώπινο κεφάλαιο ήταν: Όρος που χρησιμοποιείται για την έξαρση της σημασίας του «ανθρώπινου παράγοντα» στην επιχείρηση και για τον τονισμό της κυριαρχικής θέσης του εργαζόμενου ανθρώπου (με οποιαδήποτε ιδιότητα και οποιαδήποτε θέση) μέσα σε αυτή. Επειδή τελευταία έχει διαδοθεί ευρύτατα η χρησιμοποίηση των κομπιούτερ και για να μην υποτιμάται η σημασία του ανθρώπου στην κατασκευή και στο χειρισμό τους, διατυπώθηκε η άποψη ότι, εκτός από τον τεχνολογικό και το «λογισμικό» μέρος, υπάρχει και ένα τρίτο και σημαντικότερο μέρος, το *wetware*, που αντιστοιχεί στον άνθρωπο, χειριστή και τροφοδότη με στοιχεία, επομένως και εξουσιαστή του κομπιούτερ. Αυτή η έννοια έχει το ανθρώπινο κεφάλαιο. (Νικολάου, 2008)

Κάποιοι ερευνητές ωστόσο επικεντρώνονται περισσότερο στο άτομο και στα χαρακτηριστικά του, αναφέρουν π.χ. πως «ανθρώπινο κεφάλαιο για το άτομο ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών που διαθέτει το άτομο», ενώ για την κοινωνία/οικονομία ορίζεται ως «το σύνολο των γνώσεων και των εμπειριών που διαθέτει η κοινωνία/οικονομία». Όταν το άτομο αυξάνει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του πραγματώνει επένδυση σε ατομικό ανθρώπινο κεφάλαιο και το αντίστοιχο συμβαίνει όταν τα άτομα μιας κοινωνίας αυξάνουν τις γνώσεις και της εμπειρίες τους ή/και όταν μια χώρα επενδύει στην εκπαίδευση. Οι κύριες ιδιότητες του ανθρώπινου κεφαλαίου είναι:

- Είναι ενσωματωμένο στον άνθρωπο και δεν μπορεί να διαχωριστεί από το άτομο που το κατέχει

- Είναι κεφάλαιο γιατί αποτελεί πηγή μελλοντικών ικανοποιήσεων ή/και μελλοντικών κερδών (όπως και οι υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου)
- Όταν το άτομο αυξάνει,/αναβαθμίζει το ανθρώπινο κεφάλαιό του, με προοπτική να αυξήσει τα μελλοντικά του κέρδη, πραγματοποιεί επένδυση.

Άλλοι ερευνητές πάλι, δίνουν τον εξής ορισμό: «*Αναλυτικά, είναι το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους*». Αποτελεί «προσόν» και κατά μία έννοια «περιουσιακό στοιχείο» που δεν μεταβιβάζεται και συνοδεύει πάντα το άτομο που το κατέχει» .

Αυτοί που ασχολούνται λοιπόν με τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης, μιλούν για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης, που ορίζεται ως το σύνολο εκείνων των λειτουργιών, πολιτικών πρακτικών και συστημάτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του Προσωπικού μιας Επιχείρησης. Έχει αποδειχτεί ότι ένας οργανισμός είναι πιο αποδοτικός όταν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού. «*Ένας τέτοιος οργανισμός χαρακτηρίζεται από ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες, είναι καινοτόμος και παραγωγικός, δημιουργώντας την εικόνα ενός ελκυστικού εργοδότη στην ευρύτερη κοινότητα.*» (Ψαχαρόπουλος, 1999)(Malhota, 2000)

1.1.a.ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΑΠΟ ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΟΥ 18^{ΟΥ} ΑΙΩΝΑ ΕΩΣ ΚΑΙ ΣΗΜΕΡΑ

Στην Αγγλία, μέσα του 18ου αιώνα, άρχισε να εξελίσσεται και να αναπτύσσεται η ιδέα του ανθρώπινου δυναμικού. Η εξέλιξη, οδήγησε γρήγορα στην εκμηχάνιση της παραγωγής. Η εκμηχάνιση με την σειρά της, με συνεχείς δοκιμές και λειτουργικές βελτιώσεις, έδωσε τη θέση της στην εκβιομηχάνιση και στην συνέχεια το ερέθισμα για την βιομηχανική επανάσταση.

Κατά τη βιομηχανική επανάσταση η οικονομία άλλαξε ριζικά και αυτό οδήγησε τις ευρωπαϊκές κοινωνίες από την απλή αγροτική παραγωγή στη βιομηχανική. Με το νέο οικονομικό σύστημα του καπιταλισμού που προκλήθηκε λόγω αυτής της εξέλιξης, και μεν από τη μια πλευρά οι ιδιοκτήτες της μεσαίας παραγωγής οδηγήθηκαν σε οικονομική ανάπτυξη και πλούτο, από την άλλη όμως, οι απλοί εργαζόμενοι οδηγήθηκαν σε θέματα εκμετάλλευσης και οικονομικής εξαθλίωσης. Χαρακτηρίστηκα της εξαθλίωσης αυτής ήταν η σκληρή δουλειά, το υπερβολικό ωράριο και η παιδική εργασία που συνοδεύονταν με κακομεταχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.(έργο Dickens, κοινωνικές μελέτες των Mayhew, Booth, Rowntree).

Μέσα σε αυτή την κατάσταση αυτός που ξεχώρισε ,καθώς ενδιαφέρθηκε για τους εργάτες, βελτίωσε τις συνθήκες εργασίας και των εργασιακών σχέσεων και έθεσε το θέμα της ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών, ήταν ο Ουαλός επιχειρηματίας Robert Owen.

Λόγω όμως των χαρακτηριστικών που είχαν οι ιδιοκτήτες, όπως ο ανταγωνισμός η ατομικότητα η επιβίωση του ισχυρότερου καθώς και ο έντονος πλουτισμός των ιδίων και των επιχειρήσεων τους συγχρόνως με τη συσσώρευση κεφαλαίων στα χέρια τους, μαζί με την επιρροή του Robert Owen και των ιδεών του, δημιουργήθηκε ένα κίνημα με το όνομα 'Στελέχη Πρόνοιας'. Ο στόχος τους ήταν να παρέχουν βοήθεια για να βελτιωθεί η ζωή των εργαζομένων. Βοηθούσαν με κινήσεις όπως η αναζήτηση κενών θέσεων εργασίας (και για τις γυναίκες πλέον) και την εκπαίδευση του λαού, για να αποκτήσει εμπειρία και γνώση πάνω σε κάποιο αντικείμενο.

Το 1911, δημοσιεύτηκε το έργο Αρχές Διοίκησης από τον Αμερικάνο μηχανικό Federick Winslow Taylor, άνθρωπος ιδιαίτερα πρωτοποριακός για εκείνη την εποχή. Μέσα από το έργο του ανέπτυξε ,πολύ αναλυτικά, σχέδια για την επιλογή και ανταμοιβή των εργαζομένων αλλά συγχρόνως και για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Κατά την περίοδο των δύο παγκόσμιων πολέμων, υπήρξε μεγάλη αύξηση στελεχών πρόνοιας, κυρίως στα εργοστάσια πολεμικής βιομηχανίας, που λόγω της έλλειψης ενήλικων ανδρών, απασχολούνταν αγόρια νεαρότερης ηλικίας. Ο ρόλος των στελεχών πρόνοιας ήταν να προστατεύει τα ανήλικα παιδιά.

Έκτος από τα παιδιά, εκείνη την περίοδο εισέρχεται μεγάλος αριθμός γυναικών στον εργασιακό αυτόν τομέα, λόγω της μεγάλης ζήτησης για πολεμικό υλικό. Με την έλλειψη του εργατικού δυναμικού που ήταν τότε τόσο έντονη, ένα άτομο έπρεπε να εκτελεί παραπάνω από δύο εργασίες.

Η κατάσταση αυτή έφερε την έναρξη διαλόγου του κράτους με τους εργαζόμενους, εγκαινιάζοντας ουσιαστικά την εποχή της πολιτικής βιομηχανικής σχέσης.

Εκείνη την περίοδο αναπτύσσεται επίσης ο έλεγχος σε θέματα τήρησης ωραρίου και της έγκαιρης προσέλευσης και προσήλωσης στις επιδιώξεις της κάθε επιχείρησης, τα οποία με την σειρά τους οδήγησαν στην δημιουργία και την ανάπτυξη της Διοίκησης Απασχόλησης, η οποία είχε την ευθύνη για δίκαιο ωράριο, απουσίες των εργαζομένων και τον καθορισμό των αμοιβών.

Εν συνεχεία, την δεκαετία του 1930 με την άνοδο του εμπορίου και των συστημάτων βιομηχανικού εξοπλισμού, οι επιχειρήσεις άρχισαν να ενδιαφέρονται περισσότερο για την ανάπτυξη της διοίκησης και εκπαίδευσης του προσωπικού. Αυτό οδήγησε αργότερα στην πρόσληψη στελεχών με την κατάλληλη εκπαίδευση, ενώ αναπτύχθηκαν και τα πρώτα τεστ επιλογής προσωπικού.

Λίγο νωρίτερα, και συγκεκριμένα το 1929, ξέσπασε η πρώτη παγκόσμια οικονομική κρίση, γνωστή ως 'κραχ', η οποία διάρκεσε αρκετά χρόνια και θεωρούταν ότι ήταν η μεγαλύτερη οικονομική ύφεση που υπήρξε ποτέ. Η κρίση αυτή είχε καταστροφικές επιπτώσεις τόσο στον ανεπτυγμένο όσο και στον

αναπτυσσόμενο κόσμο. Είχε επίσης, επιπτώσεις στο διεθνές εμπόριο, στα προσωπικά εισοδήματα, τα έσοδα από φόρους, στις τιμές και στα κέρδη. Έτσι, προήλθε η ανάγκη για ασφάλεια και καλύτερο τρόπο ζωής. Αυτό λοιπόν, είχε ως αποτέλεσμα την παροχή πρώτων συντάξεων, τη βελτίωση αμοιβών και την πληρωμή των αργιών. Με αυτές τις παροχές εξασφαλίστηκε σταθερό και πειθαρχικό εργατικό δυναμικό.

Κατά την δεκαετία 1950-1960 αναπτύχθηκαν θέματα Διοίκησης όπως ατομικές ανάγκες εργαζόμενων, υποκίνηση, αξιολόγηση των εργαζομένων και ανάγκη για επιμόρφωση. Έτσι, εκείνη την περίοδο μελετάται και δημιουργείται μια νέα επιστήμη, η λεγόμενη Διοίκηση Προσωπικού.

Στα τέλη της δεκαετίας 1960 οι βελτιώσεις στην τεχνολογία δημιούργησαν νέες ευκαιρίες για αύξηση παραγωγικότητας και για το λόγο αυτό άρχισαν να δίνονται ειδικές επιβραβεύσεις στα στελέχη που είχαν εξειδικευμένες γνώσεις και που συνέλαβαν στην αύξηση παραγωγής.

Από το 1980 και μετά η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων απέκτησε στρατηγική και διεθνή σημασία. Την περίοδο εκείνη αναπτύχθηκαν νέες προσεγγίσεις γύρω από την οργάνωση της εργασίας. Πχ το 1986 Ο Schuster προτείνει για τα προβλήματα αξιολόγησης να χρησιμοποιούνται δεδομένα ερευνών αντί για οικονομικά δεδομένα. Αναπτύσσει το HRI (Human Resources Index) που κατέγραφε τη χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων, από τη σκοπιά των εργαζομένων. Υπήρχε σαφής στροφή προς την βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών. Πλέον το ωράριο απασχόλησης και το έργο εκτέλεσης αναγραφόταν στο συμβόλαιο μετέπειτα από την οποιαδήποτε συμφωνία. Οι επιχειρήσεις διατήρησαν έναν πυρήνα σταθερών υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης, και ταυτόχρονα κατέφυγαν στην παράλληλη αγορά εργασίας της μερικής απασχόλησής, της απασχόλησης από το σπίτι, της τηλεργασίας, της υπεργολαβίας των εποχιακών υπαλλήλων και των υπαλλήλων σε περίπτωση ανάγκης.

Πλέον στις μέρες μας, οι Ανθρώπινοι Πόροι αντιμετωπίζονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο για της επιχείρησης, καθώς οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν διάφορες γνώσεις, αξιοποιούν τις δυνατότητες τους και καλλιεργούν αξίες οι οποίες είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων της κάθε επιχείρησης αλλά και των προσωπικών τους. Στη σύγχρονη εποχή, κινητήριος δύναμη για την επιτυχημένη ανθρώπινη δραστηριότητα είναι ο ίδιος ο άνθρωπος. Οι όροι «εργαζόμενοι» ή «προσωπικό» έχουν αντικατασταθεί από τους όρους «ανθρώπινοι πόροι» ή «ανθρώπινο δυναμικό» με στόχο να τονιστεί η σημαντικότητα της παρουσίας του ανθρώπου στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί τη σχέση μεταξύ εργοδότη και υπαλλήλου και περιλαμβάνει την αποδοτική συνδιαλλαγή η οποία αποσκοπεί στην πραγματοποίηση των στόχων της επιχείρησης και της εκπλήρωσης των επιθυμιών και αναγκών των εργαζομένων της. Ο όρος αυτός δεν αποτελεί μόνο το συντονισμό του ανθρώπινου δυναμικού αλλά κυρίως στοχεύει στην επίτευξη των συμφερόντων της επιχείρησης και των εργαζομένων παράλληλα (Storey, 1992). Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler (2000) αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό εννοούμε το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των εργαζομένων μιας επιχείρησης, που μπορούν να

συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της επιχείρησης.

Στην Ελλάδα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει γνωρίσει τα τελευταία χρόνια αρκετά μεγάλη ανάπτυξη. Έρευνες έχουν δείξει ότι :

- Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αναβαθμιστεί στις περισσότερες επιχειρήσεις και εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται σε αντίστοιχα τμήματα, αν και μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο Δημόσιος Τομέας δεν φαίνεται να ακολουθούν την ίδια τάση.
- Έχει αυξηθεί ο ρόλος των Συμβούλων Επιχειρήσεων.
- Έχει αυξηθεί η συμμετοχή και ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων στον προσδιορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων όπου εργάζονται.

Παρ' όλα αυτά υπάρχουν, όπως αναφέρει ο Νικολάου (2008), αρκετές ελλείψεις ακόμα στην συνεργασία και διασύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική Ανθρωπίνων Πόρων. Η πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι λοιπόν η «μετεξέλιξή» της σε στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με έμφαση στον Προσδιορισμό και την Ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης και μέσω της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Για την επιτυχή πραγματοποίηση αυτού θα πρέπει οι διοικήσεις των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών να υιοθετήσουν στην διοικητική πολιτική τους τις αρχές της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Ερευνητές που θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ανθρώπινο στοιχείο, πιστεύουν πως οι άνθρωποι μπορούν να επενδύσουν σ' αυτό. Έτσι πχ εξηγείται πως ο όρος του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρθηκε το 18ο αιώνα από τον οικονομολόγο Άνταμ Σμιθ, όμως η ανάδειξή του ως οικονομικής έννοιας έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60 όπου οικονομολόγοι όπως ο Τέοντορ Σουλτζ άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» για να επισημάνουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην ανάπτυξη της ευημερίας και της οικονομίας. Οι άνθρωποι, για να επενδύσουν μέσω της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αναμένουν να αποδώσει, δηλαδή να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα τους προσφέρουν αποδοτικότητα και οφέλη.

1.1.b. ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΣΤΙΣ ΜΕΡΕΣ ΜΑΣ- ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

α) προγραμματισμός

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων δίνει βαρύτητα στις σχέσεις αλληλεξάρτησης μεταξύ των διεργασιών εντός της επιχείρησης. Η σταδιοδρομία (καριέρα) ενός εργαζόμενου είναι μια τέτοια μορφή διαδοχικών αλληλεξαρτόμενων εργασιών, καθεμιά απ' τις οποίες εφοδιάζει τα άτομα με τις απαραίτητες ικανότητες προκειμένου να εξελιχθούν σε μια ανώτερη θέση. Άρα, βλέπουμε πως ένας ορθός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού, ουσιαστικά συνιστά σχεδιασμός σταδιοδρομίας, καθώς προσλαμβάνονται άτομα για να αναλάβουν θέσεις με δυνατότητα ανέλιξης, πράγμα το οποίο έχει διπλή επιτυχία, αφ' ενός το άτομο αποκτά το κίνητρο της εξέλιξης, αφ' ετέρου η ίδια η επιχείρηση αποδέχεται με καλύτερους όρους την αποτελεσματικότητα της εξέλιξης αυτής.

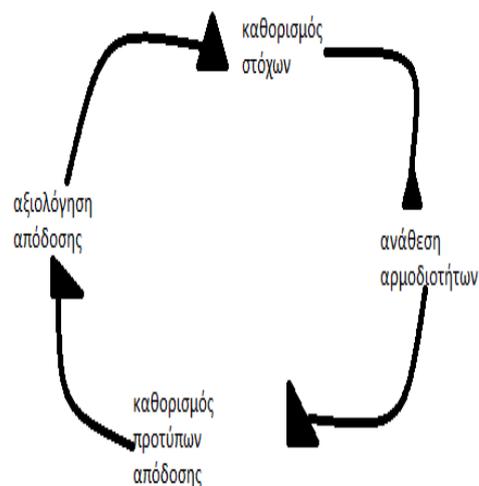
Καθώς ένας υπάλληλος εξελίσσεται, αποκτά νέες ικανότητες και γνώσεις, σχετικά με την εργασία. Η παραμονή επί ελάχιστο αριθμό ετών σε κάθε θέση έχει δύο πλεονεκτήματα για την εταιρεία: (1) εξασφαλίζει ότι οι υπάλληλοι έχουν αρκετό χρόνο για να αποκτήσουν τις απαραίτητες γνώσεις που απαιτούνται για την ανέλιξή τους, και (2) επιτρέπει τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων και την ανάπτυξη ηγετικών προσόντων μέσα απ' την ωριμότητα και την εμπειρία.

Στον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, οι ειδικοί προσδιορίζουν τις ανάγκες προσωπικού της εταιρείας και σχεδιάζουν τις απαραίτητες σταδιοδρομίες για να διευκολύνουν την επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της. Αν κάποια απ' τις σταδιοδρομίες πάψει να εξυπηρετεί τις ανάγκες της εταιρείας, θα πρέπει να καταργηθεί.

Ένας άλλος τομέας που αφορά τη διοίκηση μιας επιχείρησης, είναι ο προγραμματισμός της να καθορίζει τις λειτουργίες που γίνονται μέσα στον οργανισμό, όπως ο καταμερισμός της εργασίας, κ.α. Επίσης πρέπει να καθορίζονται και οι αντικειμενικοί στόχοι της εταιρείας σε συνάρτηση με τον τρόπο επίτευξής τους. Αυτό απαιτεί με τη σειρά του, οι αρμοδιότητες, το προσωπικό και οι άλλοι πόροι της επιχείρησης να ομαδοποιηθούν σε κάποιο οργανωτικό πλαίσιο. Έτσι αρχίζει και η διαδικασία εκχώρησης αρμοδιοτήτων, δηλαδή μια διαδικασία που ουσιαστικά καθιστά εφικτή την επιστήμη του Management, η οποία με τη σειρά της συνιστά την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσμάτων μέσω άλλων.

Για να ανταποκριθεί ένας εργαζόμενος στις αρμοδιότητες, πρέπει αρχικά να' χει την εξουσιοδότηση να τις πετύχει, άρα του μεταφέρεται, ως ένα βαθμό, και η ευθύνη. Αν δεν ανταποκριθεί, ο υπεύθυνός του μπορεί κάλλιστα να του αποσύρει την εξουσιοδότηση. Για να γίνουμε πιο κατανοητοί, η διαδικασία εκχώρησης λειτουργεί ως εξής : ο μάνατζερ έχει ορισμένους προκαθορισμένους στόχους, τους οποίους πρέπει να επιτύχει μέχρι το τέλος κάποιου συγκεκριμένου πλάνου. Αναθέτει τις αρμοδιότητες σε ορισμένους υπαλλήλους, μαζί με την ανάλογη εξουσιοδότηση. Έτσι, η εκτέλεση των

αρμοδιοτήτων που ανατίθεται θα πρέπει ν' αντιστοιχεί στους στόχους που τέθηκαν. Στη συνέχεια, ο διευθυντής διατυπώνει πρότυπα απόδοσης σε συνεργασία με τον υπάλληλο(δηλαδή τις συνθήκες που θα πρέπει να επικρατούν όταν μια εργασία ολοκληρωθεί σωστά). Για να είναι αποτελεσματικά, αυτά τα πρότυπα θα πρέπει να διατυπωθούν από κοινού. Στην ουσία, αυτά τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν την ευθύνη κάθε υπαλλήλου για την περίοδο που του δόθηκε. Η επιτυχής ανταπόκριση στα κριτήρια απόδοσης θα πρέπει ν' αντιστοιχεί με τις αρμοδιότητες που ανατέθηκαν. Η διαδικασία συνεχίζεται με την αξιολόγηση των υφισταμένων και τη βαθμολόγησή τους σε σχέση με τα συμφωνημένα πρότυπα απόδοσης, και λήγει με την αξιολόγηση και την αναπληροφόρηση για την αρχή του επόμενου κύκλου στόχων της επιχείρησης, οπότε και η διαδικασία ξεκινά απ' την αρχή.



- Σχήμα: η κυκλική διαδικασία εκχώρησης αρμοδιοτήτων
- Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα

Γι' αυτό και θέλει ιδιαίτερη προσοχή, εκ μέρους των υπευθύνων της επιχείρησης, στην επιλογή του προσωπικού.

β) διαδικασία επιλογής

Όλα τα στελέχη θα χρειαστεί, σε κάποια στιγμή της σταδιοδρομίας τους, να προσλάβουν και να επιλέξουν υφισταμένους. Εδώ θα προσπαθήσουμε να παρουσιάσουμε τους συνηθέστερους τρόπους- μεθόδους πρόσληψης, καθώς συνιστά θεμελιακό συστατικό του Human Resources Management.:

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

i) ΤΟ ΒΙΟΓΡΑΦΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Στο αρχικό στάδιο της διαδικασίας επιλογής χρησιμοποιείται το βιογραφικό σημείωμα. Ορίζεται ως μια μέθοδος την οποία χρησιμοποιούν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι με σκοπό να παρουσιάσουν στην εν λόγω επιχείρηση όλες εκείνες τις πληροφορίες που απαιτούνται και είναι σχετικές με τα προσόντα που διαθέτουν (δηλαδή τις σπουδές, την προϋπηρεσία, την γνώση ξένων γλωσσών, την χρήση Η/Υ και λοιπά) και τα δημογραφικά τους στοιχεία (δηλαδή την ηλικία, τις οικογενειακές υποχρεώσεις, τις στρατιωτικές υποχρεώσεις και λοιπά)

Οι επιχειρήσεις με την σειρά τους αναλαμβάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης του παραπάνω βιογραφικού σημειώματος κρίνουν σε γενικές γραμμές την εικόνα του και πιο συγκεκριμένα την ποιότητά του, την δομή του, την εικόνα του γραπτού λόγου, την ύπαρξη χρονικής διαδοχής όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που αναγράφονται καθώς και όλων εκείνων των στόχων καριέρας (σταδιοδρομίας) που έχουν επισημανθεί από τους υποψήφιους.

Ακόμα και αν τα βιογραφικά σημειώματα πολλές φορές δεν απαιτούνται από τις επιχειρήσεις, η συλλογή και η ανάλυση τους βοηθά στην προκαταρκτική εξέταση των υποψηφίων και στην επιλογή των πιο κατάλληλων για περαιτέρω εξέταση.

ii) ΠΡΟΚΑΤΑΡΚΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Ο βασικός σκοπός αυτής της αρχικής εξέτασης των υποψηφίων οφείλεται στο γεγονός ότι προσελκύονται και άτομα που δεν ικανοποιούν τα κριτήρια για την κάλυψη της θέσης εργασίας. Στο στάδιο αυτό ο υπεύθυνος διαθέτει πολύ λίγο χρόνο στον υποψήφιο και του κάνει μερικές ευθείς ερωτήσεις. Για παράδειγμα, μια εργασία μπορεί να απαιτεί σημαντικές γνώσεις για το αντικείμενο. Αν η συνέντευξη αποτύχει να αποκαλύψει σχετική γνώση για το αντικείμενο της εργασίας, είναι χάσιμο χρόνου και για την επιχείρηση και για τον υποψήφιο να προχωρήσει σε οποιοδήποτε επόμενο στάδιο της διαδικασίας επιλογής προσωπικού.

Εκτός όμως από το παραπάνω όφελος, ο υπεύθυνος μπορεί να ανακαλύψει ότι ο υποψήφιος μπορεί να μην έχει τα προσόντα για την θέση που ενδιαφέρεται αλλά για κάποια άλλη κενή θέση στην επιχείρηση. Ένας έμπειρος συνεντευξιαστής μπορεί να οδηγήσει τον υποψήφιο σε μια άλλη κενή θέση. Επιπλέον, αυτός ο τρόπος χτίζει μια καλή εικόνα για την εταιρία αλλά και μεγιστοποιεί την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Σε αυτή την πρώτη επαφή των δύο μερών, είναι σκόπιμο ο συνεντευξιαστής να δώσει μια γενική

εικόνα της επιχείρησης και της θέσης εργασίας που προσφέρεται στον υποψήφιο. Σκοπός είναι να αποκτήσει μια εικόνα της θέσης εργασίας, έτσι ώστε να αποφευχθεί μια μελλοντική αποχώρηση του υποψηφίου από τη διαδικασία ή από τη θέση εργασίας του. Με τον τρόπο αυτό μειώνονται τα λάθη στην εργασία και τα ποσοστά δυσαρέσκειας και αποχώρησης.

iii) ΑΙΤΗΣΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Το επόμενο στάδιο στην διαδικασία επιλογής μπορεί να απαιτεί από τον υποψήφιο την συμπλήρωση μιας αίτησης απασχόλησης. Έπειτα, οι υπεύθυνοι της διαδικασίας επιλογής την αξιολογούν για να δουν αν ο υποψήφιος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κενής θέσης εργασίας. Μια καλά σχεδιασμένη και σωστά χρησιμοποιούμενη αίτηση απασχόλησης μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικές πληροφορίες για τον υποψήφιο, οι οποίες παρουσιάζονται σε τυποποιημένη μορφή. Για τους παραπάνω λόγους, η αίτηση απασχόλησης μπορεί να χρησιμεύει περισσότερο από τα βιογραφικά σημειώματα στο να διαπιστωθεί ποιοί υποψήφιοι είναι περισσότερο ικανοί να προχωρήσουν στα επόμενα στάδια.

Οι πληροφορίες που ζητούνται μέσω της αίτησης απασχόλησης μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από θέση εργασίας σε θέση εργασίας μέσα στην ίδια επιχείρηση. Όμως μια αίτηση απασχόλησης συνήθως περιλαμβάνει στοιχεία όπως: το όνομα, τη διεύθυνση, το τηλέφωνο, τις στρατιωτικές υποχρεώσεις, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευση, την εργασιακή εμπειρία, συστάσεις και άλλα. Επιπρόσθετα, κάποιες επιχειρήσεις μπορεί να περιλαμβάνουν μια δήλωση στην οποία ο υποψήφιος δίνει την άδεια του για να γίνει έλεγχος των συστάσεων του. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι μπορεί η επιχείρηση να κατηγορηθεί για προσβολή του προσωπικού απορρήτου αν δεν έχει ενυπόγραφη άδεια.

Παρ' όλα αυτά, μια αίτηση απασχόλησης πρέπει να παρουσιάζει και ειδικά χαρακτηριστικά έτσι ώστε να δίνει την δυνατότητα για συλλογή πληροφοριών τέτοιες που να βοηθούν στην προετοιμασία της συνέντευξης.

iv) ΤΑ ΤΕΣΤ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Ένα τεστ συνίσταται σε ερωτήσεις που απαντά ο ίδιος ο υποψήφιος προκειμένου να διαπιστωθούν ικανότητες και χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διαθέτει. Η αξιοποίηση των τεστ επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής τους σε μεγάλο αριθμό ατόμων.

Το πρώτο τεστ επιλογής ήταν ένα τεστ ικανοτήτων, το οποίο αναπτύχθηκε από την Επιτροπή Ψυχολογίας (Psychology Committee), του Εθνικού Συμβουλίου Έρευνας (National Research Council), των Ηνωμένων Πολιτειών. Η επιτροπή υποστήριξε ότι αυτό το τεστ ήταν ατομικό για κάθε υποψήφιο, είχε αντικειμενικές μεθόδους βαθμολόγησης, πραγματοποιούνταν σε σύντομο χρονικό διάστημα, είχε πολλές αναλλασσόμενες μορφές έτσι ώστε να αποκλειστούν οι ειδικοί για την επιλογή,

απαιτούσε λίγο γράψιμο με αποτέλεσμα την αποφυγή αντιδράσεων από τους υποψηφίους και χρειάζονταν πολύ λίγο χρόνο για να πραγματοποιηθεί. Η Επιτροπή υποστήριξε ακόμη ότι ήταν ένα βιομηχανικό τεστ ικανοτήτων και έτσι έχει χαρακτηριστεί από τότε. Το αποτέλεσμα όλων των παραπάνω ήταν η Επιτροπή να δημιουργήσει κατά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο το Army Alpha Test που βοήθησε στην επιλογή και τοποθέτηση των στρατιωτών και κορυφώθηκε μεταξύ των δύο πολέμων. Αναπτύχθηκαν πέντε διαφορετικοί τύποι από το τεστ αυτό, ο κάθε τύπος περιελάμβανε 212 ξεχωριστά θέματα και οι υποψήφιοι έκαναν περίπου 28 λεπτά για να το ολοκληρώσουν. Περίπου 1,25 εκατομμύρια άντρες δοκιμάστηκαν σε 35 εξεταστικές μονάδες, εγκατεστημένες επί των Ηνωμένων Πολιτειών. Το πρόγραμμα αυτό τράβηξε την προσοχή και δημιούργησε το ενδιαφέρον για την ανάπτυξη άλλων τεστ ικανοτήτων για την χρησιμοποίησή τους στην βιομηχανία για την επιλογή επαγγελματικών συμβούλων και προσωπικού.

Έτσι η μέθοδος των τεστ αναπτύχθηκε σαν προσπάθεια να βρεθούν περισσότερο αντικειμενικά μέσα μέτρησης των προσόντων των υποψηφίων για πρόσληψη. Ένα από τα σπουδαιότερα πλεονεκτήματα των τεστ είναι ότι μπορούν να αποκαλύψουν προσόντα και ταλέντα που δεν μπορούν να αποκαλυφθούν με τις συνεντεύξεις ή με τη δήλωση του υποψηφίου στην αίτηση του ή με το βιογραφικό του σημείωμα σχετικά με την μόρφωση και την πείρα του. Επιδιώκεται έτσι στην τελική απόφαση επιλογής να αποκλειστεί η πιθανότητα της προκατάληψης από μέρος του υπεύθυνου.

Τα τέσσερα χαρακτηριστικά ενός καλού τεστ σύμφωνα με τον Armstrong είναι τα εξής:

- Είναι ένα ευαίσθητο (sensitive) όργανο μέτρησης το οποίο διαφοροποιείται καλά μεταξύ θεμάτων.
- Είναι τυποποιημένο (standardized) σε ένα αντιπροσωπευτικό και αρκετά μεγάλο δείγμα από τον πληθυσμό στον οποίο απευθύνεται έτσι ώστε κάθε ατομική βαθμολογία να μπορεί να συγκριθεί σε σχέση με τις άλλες.
- Είναι αξιόπιστο (reliable) υπό την έννοια ότι μετράει πάντα το ίδιο πράγμα. Ένα τεστ το οποίο αποσκοπεί να μετρήσει ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, θα πρέπει να μετράει το ίδιο χαρακτηριστικό όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικούς ανθρώπους την ίδια στιγμή, ή στον ίδιο άνθρωπο σε διαφορετικές στιγμές.
- Είναι έγκυρο (valid) υπό την έννοια ότι μετράει το χαρακτηριστικό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να μετράει.

Αναφέρονται μερικά από τα σημαντικότερα είδη τεστ, τα οποία έχουν χρησιμοποιηθεί στην επιλογή προσωπικού, ο σκοπός για τον οποίο έχουν δημιουργηθεί και η χρησιμότητά τους.

α) Τεστ Ικανότητας ή Κλίσης

Τα τεστ ικανότητας ή κλίσης είναι δοκιμασίες που αποτιμούν την απόδοση των υποψηφίων σε συγκεκριμένες ικανότητες. Οι πιο συνηθισμένες ικανότητες που αξιολογούνται μέσω αυτών των τεστ στις διαδικασίες επιλογής είναι η γνωστική ικανότητα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για ένα ερωτηματολόγιο που περιλαμβάνει ερωτήσεις για να διαπιστωθεί η γενική νοημοσύνη του υποψηφίου, οι ικανότητες του στην κατανόηση του γραπτού και προφορικού λόγου, στην αριθμητική ανάλυση και σύνθεση, στην ικανότητα του να μαθαίνει και άλλα. Τα τεστ γνωστικών ικανοτήτων αποτελούν ένα μέσο απόκτησης ενός σταθερού δείγματος μιας συμπεριφοράς. Είναι σταθερά όσον αφορά το περιεχόμενο, τη διεξαγωγή και τη βαθμολόγηση τους. Δηλαδή κάθε φορά που διεξάγεται ένα τεστ, οι ερωτήσεις είναι παρόμοιες ή τουλάχιστον ισοδύναμες, η βαθμολόγηση είναι ίδια, ο τρόπος διεξαγωγής του τεστ είναι επίσης ο ίδιος. Όλοι οι υποψήφιοι δέχονται τις ίδιες οδηγίες, έχουν τον ίδιο χρόνο για να το συμπληρώσουν και βρίσκονται κάτω από τις ίδιες συνθήκες φωτισμού, θορύβου και θερμοκρασίας. Λόγω της σταθερότητας τους παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους οι οποίες είναι συγκρίσιμες με όλους.

Ένα σημαντικό θέμα της χρήσης των τεστ ικανοτήτων είναι αυτό της επιλογής του πιο κατάλληλου ανά περίπτωση. Η επιλογή θα πρέπει να είναι σχετική με τα εγχειρίδια και τις αναφορές σχετικά με το περιεχόμενο, το σκοπό, τη διεξαγωγή, τη βαθμολόγηση και τον τρόπο δημιουργίας του τεστ. Έτσι, ένα τεστ θα πρέπει να μετράει αυτές τις ικανότητες που εμείς θέλουμε να αξιολογήσουμε, να δίνει σταθερά αποτελέσματα όσες φορές κι αν κάποιος το γράψει (αξιοπιστία), να έχει δοκιμαστεί σε ένα μεγάλο και αντιπροσωπευτικό δείγμα ατόμων, να μπορεί να δοθεί σε ένα μεγάλο αριθμό ατόμων συγχρόνως, να παρέχει πληροφορίες αναφορικά με τον χρόνο βαθμολόγησης και ερμηνείας των αποτελεσμάτων και να έχει επιδείξει καλά αποτελέσματα σε προηγούμενες περιπτώσεις χρησιμοποίησής του.

Τα τεστ Ικανότητας είναι δύο ειδών:

Τεστ νοημοσύνης και γενικής πνευματικής ικανότητας

Τα τεστ νοημοσύνης είναι μέτρα αξιολόγησης της γενικής διανοητικής ικανότητας ή νοημοσύνης ενός ατόμου. Είναι γνωστά σαν IQ (Intelligence Quotient) Tests. Τα περισσότερα από αυτά τα τεστ μετρούν κάποιες ικανότητες όπως: κατανόηση του προφορικού λόγου, ευγλωττία, μνήμη, συλλογισμό, αντίληψη αριθμών, ταχύτητα αντίληψης και αντίληψη χώρου με πλήθος ερωτήσεων.

Ειδικά τεστ ικανότητας

Τα τεστ αυτά είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της δυνατότητας ενός ατόμου να μάθει να κάνει έναν ειδικό τύπο εργασίας. Για παράδειγμα, τα τεστ μηχανικής ικανότητας μετράνε την ικανότητα αντίληψης χώρου, ταχύτητα αντίληψης και γνώση μηχανικών πραγμάτων. Υπάρχουν και κάποια άλλα, που μετράνε την δεξιότητα του χεριού, τις κινητικές ικανότητες και τον συντονισμό του χεριού με το μάτι. Στην ουσία δεν έχουν αξία τα χέρια αλλά η ικανότητα κατανόησης της τεχνικής και της διαδικασίας που ακολουθείται. Σε μηχανικά και ηλεκτρικά επαγγέλματα τα παραπάνω τεστ είναι πολύ χρήσιμα.

β) Τεστ Εκτέλεσης Εργασίας

Τα τεστ εκτέλεσης εργασίας σχεδιάστηκαν για να έχουν υψηλή αποτελεσματικότητα λόγω του ότι ο υποψήφιος καλείται να εκτελέσει ενέργειες παρόμοιες με αυτές που εκτελούνται στην κενή προς κάλυψη θέση. Σκοπός του τεστ είναι να διαπιστωθεί αν ο υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία. Αυτά τα τεστ δημιουργήθηκαν από την υπόθεση ότι η καλύτερη πρόγνωση της μελλοντικής συμπεριφοράς είναι η παρατηρηθείσα συμπεριφορά κάτω από παρόμοιες συνθήκες.

Πλεονεκτήματα του τεστ είναι:

- η υψηλή αξιοπιστία
- η υψηλή αποτελεσματικότητα
- χαμηλός – δυσμενής αντίκτυπος
- αντιμετωπίζονται πολύ ευνοϊκότερα από τους υποψήφιους σε σύγκριση με τα τεστ ικανότητας ή προσωπικότητας
- οι υποψήφιοι δεν μπορούν να προσποιηθούν, γεγονός που βοηθά να ενισχυθεί η σχέση μεταξύ του αποτελέσματος στο τεστ και της απόδοσης στην εργασία
- χρησιμοποιείται ο ίδιος εξοπλισμός με τον πραγματικό εξοπλισμό που χρησιμοποιείται στην εργασία

Μειονεκτήματα του τεστ:

- έχει υψηλό κόστος γιατί συνήθως μπορεί να χρησιμοποιηθεί μόνο σε εάν υποψήφιο τη φορά
- η δυσκολία να προσδιορισθεί το κατάλληλο δείγμα ενεργειών για κάθε εργασία
- το ότι δεν είναι εφαρμόσιμο για όλες τις εργασίες ή είναι αρκετά δύσκολο να εφαρμοσθεί για θέσεις εργασίας ανωτέρων στελεχών
- δεν έχει την ικανότητα να μετρήσει τις ικανότητες ενός υποψηφίου με αποτέλεσμα να

περιορίζει το τεστ στη μέτρηση της δυνατότητας να εκτελεσθεί η εργασία και όχι οι δυσκολότερες ενέργειες που μπορεί να προκύψουν στην εργασία

γ) Τεστ Προσωπικότητας

Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι προφανές ότι καθορίζουν την συμπεριφορά του ατόμου. Για παράδειγμα, η συναισθηματική σταθερότητα, η ψυχραιμία, η εξωστρέφεια, η διάθεση για πρωτοβουλία, η αυτοπεποίθηση, η συνεργατικότητα, ο εγωκεντρισμός, η φιλοδοξία, και άλλα κάνουν τα άτομα να διαφέρουν μεταξύ τους και ασφαλώς επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους στο εργασιακό χώρο.

Τα τεστ προσωπικότητας χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου που σχετίζονται με την απόδοση του στην μελλοντική θέση εργασίας. Ακόμα είναι σχεδιασμένα για να μετρούν μια ή περισσότερες από τις πέντε διαστάσεις της προσωπικότητας.

Αυτές οι διαστάσεις είναι:

- η εξωστρέφεια, δηλαδή η κοινωνικότητα του ατόμου
- ο νευρωτισμός, δηλαδή η συναισθηματική σταθερότητα του ατόμου
- το ενδιαφέρον για νέες εμπειρίες, δηλαδή κατά πόσο κάποιος είναι ανοιχτόμυαλος, ευέλικτος και θετικός στα καινούργια πράγματα
- η συνειδητότητα, δηλαδή η οργανωτικότητα και μεθοδικότητα του ατόμου
- και ο βαθμός όπου ένα άτομο επιδεικνύει αισθήματα ζεστασιάς και συμπόνιας προς τους άλλους

Τα τεστ προσωπικότητας δεν διαθέτουν μεγάλη αξιοπιστία και εγκυρότητα, οπότε δεν αποτελούν καλούς δείκτες πρόβλεψης απόδοσης – συμπεριφοράς του υποψηφίου στην μελλοντική θέση εργασίας. Εάν όμως χρησιμοποιηθούν για συγκεκριμένες ομάδες εργασίας και είναι προσεκτικά δομημένα, μπορούν να βοηθήσουν για να αντληθούν σημαντικές πληροφορίες για την προσωπικότητα του υποψηφίου.

δ) Τεστ Ενδιαφερόντων

Η υπόθεση στην οποία βασίστηκαν αυτά τα τεστ είναι ότι οι πιθανότητες ο εργαζόμενος να είναι παραγωγικός και αποδοτικός στη θέση εργασίας του είναι περισσότερες αν ταιριάζουν τα ενδιαφέροντα του υποψηφίου με την δραστηριότητα της θέσης εργασίας. Αποτελείται από ερωτηματολόγια που σκοπό έχουν να διαπιστωθεί τι αρέσει και τι δεν αρέσει στον υποψήφιο, όσον αφορά τα ενδιαφέροντα του για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, χόμπι και ψυχαγωγικές ενέργειες. Για πολλά επαγγέλματα έχουν δημιουργηθεί προφίλ επαγγέλματος, δηλαδή πρότυπα συστήματα ικανοτήτων απαραίτητων για το επάγγελμα. Ωστόσο, επειδή σ' αυτά τα τεστ χωράει η εξαπάτηση από μέρος του υποψηφίου για δουλειά, τα τεστ αυτά φαίνονται περισσότερο χρήσιμα για τον επαγγελματικό προσανατολισμό των ατόμων.

Οι επιχειρήσεις σπάνια το χρησιμοποιούν στην επιλογή προσωπικού, αφού η απόδοση κάποιου υποψηφίου σχετίζονται περισσότερο με την εργασιακή του ικανοποίηση και την παραμονή του στην εταιρία.

ε) Τεστ Τιμιότητας ή Ακεραιότητας

Τα τεστ ακεραιότητας χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να έχουν έντιμους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν θα προβαίνουν σε υπεξαίρεση των περιουσιακών τους στοιχείων. Συνήθως οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτά τα τεστ, διακινούν εμπορεύματα μεγάλης χρηματικής αξίας ή προσφέρουν μια θέση εργασίας η οποία χρειάζεται ακεραιότητα για παράδειγμα ταμίας.

Τα τεστ αυτά αξιολογούν τους υποψηφίους σε δύο σημεία, είτε στις στάσεις τους απέναντι στην κλοπή, είτε επικεντρώνοντας σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως είναι η εξάρτηση, ο έλεγχος των παρορμήσεων, η τήρηση των κανόνων και η συνείδηση.

στ) Κέντρα Αξιολόγησης

Όταν λέμε κέντρο αξιολόγησης εννοούμε μια ποικιλία τεχνικών εξέτασης, οι οποίες αφορούν επιμέρους δραστηριότητες, μεθόδους και τεχνικές που επιτρέπουν στους υποψηφίους να προβάλλουν, υπό τυποποιημένες συνθήκες, τις δεξιότητες και τις δυνατότητες τους που είναι πιο ουσιαστικές για την επιτυχία σε μια εργασία. Ο όρος <Κέντρο Αξιολόγησης> είναι γενικός και αποτελείται από κάποιες μεθόδους ή ασκήσεις για να εκτιμηθούν οι ικανότητες, οι δεξιότητες, η συμπεριφορά, η προσωπικότητα και η διάθεση για εργασία των υποψηφίων.

Στα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιείται μια ομάδα αξιολογητών (άτομα που αποτελούν στελέχη ανωτέρων θέσεων της επιχείρησης, σύμβουλοι επιχειρήσεων και ψυχολόγοι), οι οποίοι εξετάζουν τους υποψηφίους να συμμετέχουν στις δραστηριότητες που έχουν καθοριστεί. Στη διάρκεια των

δραστηριοτήτων οι αξιολογητές παρατηρούν και καταγράφουν τη συμπεριφορά των υποψηφίων. Κάθε υποψήφιος αξιολογείται για τα χαρακτηριστικά του. Οι αξιολογητές καταλήγουν σε μια απόφαση για την καταλληλότητα των υποψηφίων σε σχέση πάντα με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας.

Κάποιες από τις δραστηριότητες σε ένα κέντρο αξιολόγησης μπορεί να είναι:

- Ομαδική συζήτηση: οι υποψήφιοι συναντιούνται ως ομάδα για να συζητήσουν ένα πραγματικό, σχετικό με την εργασία, πρόβλημα. Η συγκεκριμένη άσκηση πραγματοποιείται για να διαπιστωθεί πως αλληλεπιδρούν και ποιες δεξιότητες ηγεσίας και επικοινωνίας επιδεικνύει ένα πρόσωπο.
- Υπόδυση ρόλων: ο υποψήφιος καλείται να υποδυθεί το ρόλο του κατέχοντος την θέση εργασίας και να συνεργαστεί με ένα άλλο πρόσωπο για ένα σχετικό με την εργασία ζήτημα.
- Ασκήσεις <In Basket>:δίνεται κάποιο υλικό στους υποψηφίους και αυτοί έχουν το χρόνο να το εξετάσουν και να γράψουν όποιες ενέργειες θεωρούν τις πιο κατάλληλες. Όταν ο χρόνος τελειώσει οτιδήποτε έχουν γράψει οι υποψήφιοι συλλέγεται για την αξιολόγηση τους. Συνήθως οι υποψήφιοι περνούν μετά και από συνέντευξη για να εξασφαλιστεί ότι ο αξιολογητής καταλαβαίνει τις ενέργειες που λαμβάνονται από τον υποψήφιο και τη λογική για τις ενέργειες αυτές.
- Προφορικές ασκήσεις: αυτές μπορούν να λάβουν πολλές μορφές, ανάλογα με τις συμπεριφορές εργασίας ή τους παράγοντες της εργασίας. Κάποιες από αυτές μπορεί να είναι ασκήσεις τύπου συνεντεύξεων, επίσημες παρουσιάσεις και ανεπίσημες παρουσιάσεις.
- Ψυχομετρικά τεστ :οι υποψήφιοι υποβάλλονται σε διάφορα τεστ.
- Μελέτες περιπτώσεων:οι υποψήφιοι καλούνται να μελετήσουν ένα πραγματικό πρόβλημα της επιχείρησης, για παράδειγμα μείωση πωλήσεων, και να δώσουν λύση.

Τα κέντρα αξιολόγησης παρότι να είναι πολύ δαπανηρά και πολύ χρονοβόρα, καθότι η συνήθης διάρκεια τους είναι από μια έως τρεις ημέρες και για κάθε δυο υποψηφίους απαιτείται ένας αξιολογητής, έχει διαπιστωθεί ότι δίνουν πολύ αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Συνεπώς κρίνονται χρήσιμα και χρησιμοποιούνται μόνο όταν αφορούν σημαντικές θέσεις εργασίας και ακόμη έναν ικανό αριθμό υποψηφίων.

ζ) Ανάλυση Γραφικού Χαρακτήρα

Η ανάλυση του γραφικού χαρακτήρα κάποιου, περιλαμβάνει την ανάλυση των χαρακτηριστικών του γραφικού του χαρακτήρα. Δηλαδή ειδικοί γραφολόγοι προσδιορίζουν την προσωπικότητα, την εξυπνάδα, την δημιουργικότητα, την ενεργητικότητα, τις οργανωτικές ικανότητες, την αυτοεκτίμηση και τις επιχειρησιακές τάσεις του υποψηφίου, εξετάζοντας το σχήμα των γραμμάτων του, το μέγεθος τους, την απόσταση μεταξύ τους, την κλίση των γραμμάτων και άλλα.

Οι υποστηρικτές αυτής της μεθόδου λένε πως είναι πολύ οικονομική αφού απαιτεί ελάχιστο χρόνο για να πραγματοποιηθεί και είναι συγκριτικά καλύτερη μέθοδος ανάλυσης της προσωπικότητας από κάποια άλλα τεστ προσωπικότητας. Ακόμη υπάρχει μεγάλη πιθανότητα βελτίωσης των αποτελεσμάτων της αν συνδυαστεί με μερικά άλλα τεστ. Παρόλα αυτά όμως η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του τεστ είναι μικρή καθότι οι ικανότητες του γραφολόγου κρίνουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

ν) Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

Η συνέντευξη αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για την επιλογή προσωπικού. Ως συνέντευξη επιλογής ορίζεται μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία, μεταξύ του υποψηφίου και του υπεύθυνου (ή υπεύθυνων) επιλογής, με σκοπό να εκτιμηθούν οι γνώσεις, οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η προσωπικότητα του υποψηφίου, για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Σκοπός της συνέντευξης είναι να διαπιστώσει ο συνεντευκτής κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να καλύψει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας μέσω της επιδίωξης για πληροφορίες που δεν καλύπτονται από το βιογραφικό σημείωμα, την αίτηση απασχόλησης και τα διάφορα τεστ. Επίσης αυτή η διαδικασία έχει σκοπό να προβλεφθεί κατά πόσο ο υποψήφιος μπορεί να φέρει εις πέρας τις υποχρεώσεις της εν λόγω εργασίας. Περαιτέρω ο συνεντευκτής καλείται να δώσει επαρκείς πληροφορίες για τη θέση εργασίας που προσφέρεται και για τον οργανισμό έτσι ώστε ο υποψήφιος να αποφασίζει αν του ταιριάζουν. Τέλος, δίνεται η αίσθηση στον υποψήφιο της δίκαιης αντιμετώπισης και η ευκαιρία να μιλήσουν για τον εαυτό τους.

Τα πλεονεκτήματα που προσφέρει η συνέντευξη επιλογής:

- Παρέχει ευκαιρίες στους συνεντευκτές να κάνουν περισσότερες ερωτήσεις και να διερευνούν αν όντως ο υποψήφιος έχει τα προσόντα που χρειάζονται για να καλύψει τη θέση.
- Οι συνεντευκτές έχουν τη δυνατότητα να περιγράψουν τη θέση εργασίας και τον οργανισμό με περισσότερες λεπτομέρειες ώστε να καταλάβει επακριβώς ο υποψήφιος την κατάσταση.
- Οι υποψήφιοι έχουν τη δυνατότητα να κάνουν ερωτήσεις για τη δουλειά και να διευκρινίσουν

θέματα που αφορούν την εκπαίδευση, τις προοπτικές καριέρας στον οργανισμό, τους όρους και τις συνθήκες εργασίας.

- Δίνεται η δυνατότητα στους συνεντευκτές να έχουν μια πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία έτσι ώστε να μπορούν να κάνουν υποθέσεις για το πώς θα ταιριάξει ο υποψήφιος στον οργανισμό και για το πώς θα είναι η συνεργασία τους.
- Οι υποψήφιοι μπορούν να εκτιμήσουν τον οργανισμό, τον συνεντευκτή και τη δουλειά.
- Οι περισσότεροι υποψήφιοι αποδέχονται αυτή τη μέθοδο επιλογής και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την επιλογή μεταξύ εξίσου καταρτισμένων υποψηφίων.
- Θεωρείται μια από τις δικαιότερες μεθόδους επιλογής εάν είναι κατάλληλα δομημένη και ανεπτυγμένη και παρέχει έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα.
- Μπορεί να τροποποιηθεί όπως απαιτείται για να συγκεντρώσει τις σημαντικές πληροφορίες.

Τα μειονεκτήματα της συνέντευξης επιλογής είναι:

- Όταν δεν είναι σωστά σχεδιασμένη, δεν έχει την επιθυμητή εγκυρότητα όσον αφορά στις προβλέψεις για την εργασιακή απόδοση και την επιθυμητή αξιοπιστία.
- Είναι πιθανό τα αποτελέσματα να βασίζονται σε κοινωνικά στερεότυπα, κοινωνικές ομοιότητες και διαφορές, καθώς επίσης και σε προσωπικές προτιμήσεις των συνεντευκτών.
- Πολλές φορές δεν προσεγγίζονται οι δεξιότητες εκείνες που χρειάζονται για να καλύψουν τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας.
- Οι συνεντευκτές πολλές φορές δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες με αποτέλεσμα να δίνουν ιδιαίτερο βάρος στα αρνητικά του υποψηφίου.
- Την αξιολόγηση του υποψηφίου επηρεάζουν οι προηγούμενοι που εξετάστηκαν.
- Έχουν υψηλό κόστος επειδή απαιτούν τουλάχιστον ένα άτομο για να πάρει τη συνέντευξη για το οποίο απαιτείται υψηλό κόστος εκπαίδευσης.
- Μπορεί οι υποψήφιοι να μην δίνουν ειλικρινείς απαντήσεις σε μια προσπάθεια εντυπωσιασμού του συνεντευκτή.
- Οι αποφάσεις τείνουν να ληφθούν μέσα στα πρώτα λεπτά της συνέντευξης και η υπόλοιπη συνέντευξη να χρησιμοποιείται απλά για να επικυρώσει ή να δικαιολογήσει αυτή την απόφαση.
- Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στη χαμηλή εγκυρότητα της αποτελούν και οι διαφορές που υπάρχουν από τον ένα συνεντευκτή στον άλλο.

Η συνέντευξη είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο επιλογής προσωπικού υπό την προϋπόθεση ότι βασίζεται σε ανάλυση έργου, είναι μελετημένη και δομημένη, παρέχει ερωτήσεις για την παρελθοντική και τη μελλοντική συμπεριφορά και διεξάγεται από συνεντευκτές εκπαιδευμένους για

να αποφεύγονται συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης. Η εγκυρότητα της αυξάνεται όταν οι συνεντευκτές λειτουργούν περισσότερο ως συλλέκτες πληροφοριών και λιγότερο ως λήπτες αποφάσεων. Για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να στοχεύει στην αξιολόγηση σημαντικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων που δεν μπορούν να αξιολογηθούν καλύτερα με άλλες μεθόδους επιλογής προσωπικού.

Οι συνεντεύξεις ανάλογα με τη μέθοδο (κυρίως όσον αφορά το είδος των ερωτήσεων και τον έλεγχο της συνέντευξης) που χρησιμοποιείται για την άντληση των πληροφοριών χωρίζονται σε διάφορους τύπους, οι οποίοι είναι οι εξής:

α) Μη σχεδιασμένη ή ελεύθερη συνέντευξη

Με αυτόν τον τύπο συνέντευξης ο εξεταστής ενδιαφέρεται κυρίως να δημιουργήσει ένα ευχάριστο και φιλικό κλίμα, δίνοντας έτσι την ευκαιρία στον υποψήφιο να νιώσει άνετα και να εκφραστεί ελεύθερα, δίνοντας του σημαντικό περιθώριο χρόνου να μιλήσει για τον εαυτό του. Έτσι, ο συνεντευκτής κάνει γενικές – ανοικτές ερωτήσεις και ο υποψήφιος είναι ελεύθερος να απαντήσει. Βασικό πλεονέκτημα του τύπου αυτού είναι το γεγονός ότι ο υποψήφιος μιλώντας ελεύθερα παρέχει στον εξεταστή πληροφορίες για την προσωπικότητά του καθώς και για τις εμπειρίες του. Ο υποψήφιος φεύγει από την επιχείρηση με μια θετική εικόνα, έτοιμος να επανέλθει αν του ζητηθεί. Τα αρνητικά σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι οι πληροφορίες που συλλέγονται δεν δείχνουν την πλήρη εικόνα του υποψήφιου, είναι περισσότερο χρονοβόρα και απαιτείται ο εξεταστής να έχει περισσότερες ικανότητες από ότι στην κατευθυνόμενη συνέντευξη.

β) Δομημένη Συνέντευξη

Ο συνεντευκτής έχει οργανώσει και καθορίσει τον τρόπο διεξαγωγής της συνέντευξης από πριν, με βάση την Ανάλυση των Θέσεων Εργασίας, για να εστιάσει στην επίτευξη ενός ορισμένου αριθμού στόχων. Οι ερωτήσεις προκαθορίζονται και συγκεκριμενοποιούνται καθώς επίσης και οι πιθανές απαντήσεις των υποψηφίων οι οποίες βαθμολογούνται. Οι ερωτήσεις συνήθως αφορούν τις σχετικές με την απασχόληση καταστάσεις, τη γνώση εργασίας, τις απαιτήσεις των εργαζομένων και πως ο υποψήφιος θα εκτελούσε τις διάφορες προσομοιώσεις εργασίας. Όλοι οι υποψήφιοι απαντούν στις ίδιες ερωτήσεις χωρίς να έχει το δικαίωμα ο εξεταστής να κάνει επιπλέον ερωτήσεις. Αυτό δίνει το δικαίωμα να γίνει αντικειμενικότερη αξιολόγηση των υποψηφίων, διότι διασφαλίζεται η συλλογή ίδιας πληροφόρησης από όλους τους υποψηφίους. Οι δομημένες συνεντεύξεις μπορεί να είναι ατομικές ή ομαδικές, δηλαδή ταυτόχρονη συνέντευξη περισσότερων υποψηφίων.

γ) Ημιδομημένη Συνέντευξη

Σε αυτήν την συνέντευξη γίνεται συνδυασμός των δύο παραπάνω τύπων συνέντευξης. Δηλαδή ο εξεταστής προετοιμάζει τις ερωτήσεις και γίνονται οι ίδιες ερωτήσεις σε όλους τους υποψηφίους. Όμως έχει τη δυνατότητα να κάνει συμπληρωματικές ερωτήσεις για να διερευνηθούν κάποια θέματα σε βάθος. Υπάρχει βέβαια όπως και στην δομημένη συνέντευξη, η αντιστοίχιση των ερωτήσεων με τις δεξιότητες που ζητούνται από τους υποψηφίους. Πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι παρέχεται η απαραίτητη ευελιξία και ταυτόχρονα έχει την απαραίτητη δόμηση ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν να μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους.

δ) Συνέντευξη Ανάλυσης Συμπεριφοράς

Στόχος αυτής της συνέντευξης είναι να αξιολογηθούν οι ικανότητες ή τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υποψηφίου. Αυτή η αξιολόγηση είναι βασισμένη σε διάφορες ερωτήσεις που γίνεται προς τον υποψήφιο οι οποίες αφορούν πραγματικά περιστατικά της επαγγελματικής ή προσωπικής του ζωής. Η αξιοπιστία αυτής της μεθόδου συνιστάται στο ότι αναφέρεται σε πραγματικά γεγονότα και το παρελθόν του καθενός αποτελεί πολύ καλό δείκτη πρόβλεψης για την μελλοντική συμπεριφορά και απόδοση του.

ε) Συνέντευξη Ανάλυσης Υποθετικής Συμπεριφοράς

Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται στον υποψήφιο ένα υποθετικό περιστατικό και του ζητείται να πει πως θα αντιδρούσε. Οι πιθανές απαντήσεις του υποψηφίου αξιολογούνται έπειτα χρησιμοποιώντας έναν οδηγό αξιολόγησης ο οποίος έχει κατασκευαστεί από ειδικούς.

στ) Συνέντευξη από Επιτροπή

Σύμφωνα με αυτήν την τεχνική συνέντευξης οι συνεντευκτές (δύο ή περισσότεροι) κάνουν προκαθορισμένες ερωτήσεις στον υποψήφιο και καταγράφουν την όλη συμπεριφορά του. Αυτή η μέθοδος είναι πιο αξιόπιστη αφού περισσότεροι άνθρωποι αξιολογούν και συμφωνούν για την καταλληλότητα του υποψηφίου. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι πως επιβαρύνεται η ατμόσφαιρα και ο εξεταζόμενος νιώθει αμηχανία με αποτέλεσμα να χειροτερεύει η ανταπόκριση του στις ερωτήσεις, καθώς επίσης υπάρχει και η πιθανότητα οι εξεταστές να επηρεάζονται ο ένας από

τη γνώμη του άλλου. Γι' αυτό το λόγο καλό θα είναι ο ρόλος του κάθε στελέχους στη διαδικασία της συνέντευξης να έχει καθοριστεί από πριν.

Τα τελευταία χρόνια με την χρησιμοποίηση της τεχνολογίας έχουν αναπτυχθεί και άλλοι τρόποι συνέντευξης κάποιου υποψηφίου. Ένας τρόπος είναι η συνέντευξη μέσω τηλεδιάσκεψης κατά την οποία η επιτροπή επικοινωνεί με τον υποψήφιο μέσω video conferencing που επιτρέπει τη μετάδοση εικόνας και ήχου σε πραγματικό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μείωση κόστους και χρόνου μετακινήσεων των ενδιαφερόμενων μερών όμως χάνονται ορισμένα χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής. Ακόμη υπάρχει η τηλεφωνική συνέντευξη στην οποία ο υποψήφιος απαντά σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις. Οι απαντήσεις του αξιολογούνται βάση ενός προκαθορισμένου καταλόγου πιθανών απαντήσεων λαμβάνοντας υπόψη και το χρόνο ανταπόκρισης σε κάθε ερώτηση. Το πλεονέκτημα της συνέντευξης μέσω τηλεφώνου είναι πως ο υποψήφιος δεν επηρεάζει τον εξεταστή. Βέβαια υπάρχει η πιθανότητα ο ερωτώμενος να μην είναι ο πραγματικός υποψήφιος αλλά κάποιος άλλος. Ακόμη τα χαρακτηριστικά της πρόσωπο με πρόσωπο επαφής δεν υφίστανται. Τέλος, υπάρχει η συνέντευξη με Ηλεκτρονικό Υπολογιστή κατά την οποία ο υποψήφιος απαντά σε ερωτήσεις που έχουν αναπτυχθεί σε λογισμικά. Οι απαντήσεις συγκρίνονται με ένα ιδανικό προφίλ υποψηφίου ή με τα προφίλ που έχουν σχηματιστεί από τις απαντήσεις άλλων υποψηφίων από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή και στη συνέχεια εξάγει συμπεράσματα όπως ποσοστά, καταλληλότητα του καθενός, αντικρουόμενες απαντήσεις, χρόνο καθυστέρησης για κάθε απάντηση, σελίδα με τις δυνητικά προβληματικές απαντήσεις και κατάλογο συγκεκριμένων ερωτήσεων για τον συνεντευκτή που πρέπει να κάνει τον υποψήφιο.

vi) ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΒΑΘΡΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΑΣΕΩΝ

Ο έλεγχος του υποβάθρου και των συστάσεων ενός υποψηφίου έχει σαν σκοπό να επιβεβαιωθούν οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτόν στην αίτηση πρόσληψης, στο βιογραφικό του σημείωμα, σε όσα υποστηρίζει κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και στο έλεγχο του παρελθόντος του. Αυτό γίνεται γιατί έχει αποδειχθεί ότι οι υποψήφιοι, είτε πρόθυμα είτε από αμέλεια, έχουν την τάση να μεγαλοποιούν τα πράγματα όταν δίνουν πληροφορίες για τον εαυτό τους.

Οι συστάσεις γίνονται από πρώην εργοδότες που προτείνει ο ίδιος ο υποψήφιος. Οι συνήθεις μορφές των συστάσεων είναι οι συστατικές επιστολές ή η προφορική διαβεβαίωση. Στις συστατικές επιστολές αναφέρονται δυο βασικές πλευρές του υποψηφίου. Πρώτον η ποσοτική και ποιοτική απόδοση του υποψηφίου στην επιχείρηση, που σημαίνει ότι δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσης του και δεύτερον στην προσωπικότητα του γενικώς.

Για να αυξηθεί όμως η αξιοπιστία των συστατικών επιστολών, πρέπει να διευκρινιστούν τα ακόλουθα:

- Σε ποιο στάδιο της διαδικασίας επιλογής θα ζητηθούν και θα χρησιμοποιηθούν οι συστατικές

επιστολές, γιατί όσο αργότερα ζητηθούν, τόσο λιγότερο θα επηρεάσουν την τελική απόφαση.

- Οι πληροφορίες που θα ληφθούν μέσω των επιστολών τι βαρύτητα θα έχουν στην απόφαση επιλογής. Συνήθως, όσο πιο σύνθετη είναι η διαδικασία επιλογής τόσο μικρότερη βαρύτητα δίνεται στις συστάσεις.
- Το περιεχόμενο των συστάσεων ποιες πληροφορίες θέλουμε να περιλαμβάνει: την ημερομηνία απασχόλησης σε προηγούμενες εταιρίες, αν θα τον επέλεγαν για επαναπρόσληψη, τα προσόντα που διαθέτει για την προσφερόμενη εργασία, την συνολική εντύπωση για τον υποψήφιο, ο λόγος που έφυγε από τις προηγούμενες θέσεις εργασίας κ.α.

Μερικές επιχειρήσεις ελέγχουν από μόνες τους το υπόβαθρο του υποψηφίου. Ο έλεγχος του παρελθόντος ασχολείται γενικότερα με την αξιοπιστία της συμπεριφοράς του υποψηφίου, την ακεραιότητά του και την προσαρμογή που επιδεικνύει. Οι πληροφορίες αυτές αντλούνται από το ιστορικό της πρόνοιας, τις προσφυγές σε δικαστήρια, το οικονομικό ιστορικό, το ιστορικό της οδήγησης, τις σχολές και τα πανεπιστήμια, το ιστορικό των αποδοχών και τις αξιώσεις του υποψηφίου για αποζημίωση.

Σε κάθε περίπτωση οι επιχειρήσεις, πριν προβούν οι ενέργειες για τον έλεγχο των συστάσεων και του υποβάθρου του, θα πρέπει να ζητούν ενυπόγραφη άδεια από τον υποψήφιο. Αν το πράξουν αυθαίρετα κινδυνεύουν να κατηγορηθούν για προσβολή του προσωπικού απορρήτου. Οι πληροφορίες και τα στοιχεία, που έχει νομικό και ηθικό δικαίωμα η επιχείρηση να ζητήσει, θα πρέπει να σχετίζονται αποκλειστικά με τα όσα αναφέρει ο υποψήφιος στο βιογραφικό του και στην αίτηση για την θέση εργασίας.

vii) ΑΤΡΙΚΕΣ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

Οι ιατρικές εξετάσεις πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη του υποψηφίου και μετά την προσφορά της θέσης εργασίας. Ο έλεγχος γίνεται την δεδομένη χρονική στιγμή για να αποφευχθεί ο κίνδυνος να κατηγορηθεί η επιχείρηση ότι χρησιμοποιεί τις ιατρικές εξετάσεις για να αποκλείσει κάποιους (για παράδειγμα εις βάρος των γυναικών, των ατόμων με ειδικές ανάγκες και άλλα).

Οι σκοποί για τους οποίους πραγματοποιούνται οι ιατρικές εξετάσεις είναι οι εξής:

- Να απορριφθούν οι υποψήφιοι που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα σωματικά προσόντα για την κάλυψη της θέσης εργασίας, οπότε υπό αυτό τον σκοπό πραγματοποιούνται πριν την απόφαση επιλογής.
- Να αποκτηθούν πληροφορίες για την σωματική του κατάσταση, δηλαδή το ιστορικό της υγείας του, για την περίπτωση κάποιου ατυχήματος, οπότε μπορούν να γίνουν και πριν και μετά την απόφαση της επιλογής.
- Να εμποδιστεί η πρόσληψη αυτών που μπορεί να πάσχουν από κάποια μεταδοτική ασθένεια. Αυτές οι ιατρικές εξετάσεις είναι απαραίτητες σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας όπου μπορεί

να υπάρχει κίνδυνος για τους πολίτες, όπως υπηρεσίες υγείας, ψυχαγωγίας, τουρισμού, μεταφοράς, εκπαίδευσης, φαρμακευτικές, κοινωνικές, δημόσιες και άλλα. Οπότε είναι απαραίτητο να πραγματοποιούνται πριν την πρόσληψη κάποιου.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ενήμερες και να χρησιμοποιούν τις ιατρικές εξετάσεις για την απόρριψη του υποψηφίου μόνο στην περίπτωση όπου τα αποτελέσματα αποδείξουν ότι η απόδοση στην εργασία επηρεάζεται αρνητικά. Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί για να διασφαλιστεί ότι οι ιατρικές εξετάσεις χρησιμοποιούνται μόνο αν υπάρχει σοβαρός λόγος. Αυτό συμβαίνει για να διασφαλιστεί ότι οι υποψήφιοι με αναπηρίες που δεν σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία, δεν απορρίπτονται. Για να αποφευχθεί πιθανή κατάχρηση, οι ιατρικές εξετάσεις οριοθετούνται νομοθετικά με αυστηρότητα.

Μια εξέλιξη στο θέμα των ιατρικών εξετάσεων είναι τα ιατρικά standard που σχετίζονται με την εργασία. Σύμφωνα με αυτά δημιουργούνται standards για την κατάσταση της υγείας που σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με την εργασία. Αναπτύσσονται ιατρικά εγχειρίδια που παρέχουν πληροφορίες για ειδικές αρρώστιες και καταστάσεις υγείας που εμποδίζουν την επαρκή λειτουργία σε συγκεκριμένες εργασίες.

viii) ΑΠΟΦΑΣΗ ΕΠΙΛΟΓΗΣ

Η απόφαση επιλογής πρέπει να λαμβάνεται από τα στελέχη στις διευθύνσεις ή τα τμήματα των οποίων θα απασχοληθούν οι συγκεκριμένοι υποψήφιοι και από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων. Αυτή η απόφαση θα πρέπει να στηρίζεται στις συνδυασμένες και αξιολογημένες πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί από όλες τις παραπάνω διαδικασίες επιλογής προσωπικού.

Για να πραγματοποιηθεί ο συνδυασμός και η αξιολόγηση των πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί, υπάρχουν οχτώ μέθοδοι. Οι μέθοδοι αυτοί διακρίνονται ανάλογα με τον εάν οι πληροφορίες από τις διάφορες δοκιμασίες συλλέχθηκαν μηχανικά (Mechanically) ή με προσωπική κρίση (Judgmental) και εάν αυτές οι πληροφορίες συνδυάστηκαν για τη λήψη της απόφασης είτε μηχανικά είτε με προσωπική κρίση.

Ο ρόλος <μηχανικά> αναφέρεται στο εάν τα δεδομένα συλλέχθηκαν ή που είναι περισσότερο αντικειμενικά, όπως οι βαθμοί των τεστ. Επιπρόσθετα, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται με κάποια εξίσωση χαρακτηρίζονται μηχανικά. Ο όρος <προσωπική κρίση> αναφέρεται στα δεδομένα που συλλέγονται ή συνδυάζονται χρησιμοποιώντας την ανθρώπινη κρίση. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν τα δεδομένα που είναι περισσότερο υποκειμενικά, όπως οι ταξινομήσεις μετά από μια συνέντευξη. Επίσης, σε αυτή την κατηγορία ανήκουν, οι αποφάσεις επιλογής που βασίζονται σε δεδομένα που συνδυάζονται και δημιουργούν μια συνολική εντύπωση

για τον υποψήφιο.

Αυτές οι οχτώ μέθοδοι είναι:

1. Καθαρή Προσωπική Κρίση (Pure Judgment): πρόκειται για την περίπτωση όπου η συλλογή και ο συνδυασμός των δεδομένων δεν στηρίζεται καθόλου σε αντικειμενικά κριτήρια μόνο στην προσωπική κρίση των αξιολογούντων.
2. Μέθοδος Ιδιαίτερης Κατάταξης (Trait Rating Method):σε αυτήν την περίπτωση τα δεδομένα συλλέγονται από την προσωπική κρίση αλλά συνδυάζονται με αντικειμενικά κριτήρια.
3. Περιγραφική Ερμηνεία (Profile Interpretation):είναι μια μέθοδος όπου τα δεδομένα συλλέγονται με αντικειμενικά κριτήρια αλλά συνδυάζονται με την προσωπική κρίση κάποιου.
4. Καθαρή Στατιστική (Pure Statistical): με αυτήν την μέθοδο τα στοιχεία συλλέγονται μηχανικά και συνδυάζονται μηχανικά.
5. Σύνθετη Προσωπική Κρίση (Judgmental Composite):σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τα δεδομένα συλλέγονται και με αντικειμενικά κριτήρια και με υποκειμενικά, όμως συνδυάζονται υποκειμενικά.
6. Σύνθετη Μηχανική (Mechanical Composite):στην περίπτωση αυτή τα δεδομένα συλλέγονται και μηχανικά αλλά και με την προσωπική κρίση, αλλά συνδυάζονται μηχανικά.
7. Σύνθετη Προσωπικής Κρίσης (Judgmental Synthesis):σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή μηχανικά και στη συνέχεια με προσωπική κρίση από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.
8. Μηχανική Σύνθεση (Mechanical Synthesis):σε αυτήν την περίπτωση, όλες οι πληροφορίες (είτε αντικειμενικές, είτε προσωπικές), συλλέγονται και συνδυάζονται στην αρχή υποκειμενικά και στη συνέχεια αντικειμενικά από άλλες πληροφορίες για τον υποψήφιο.

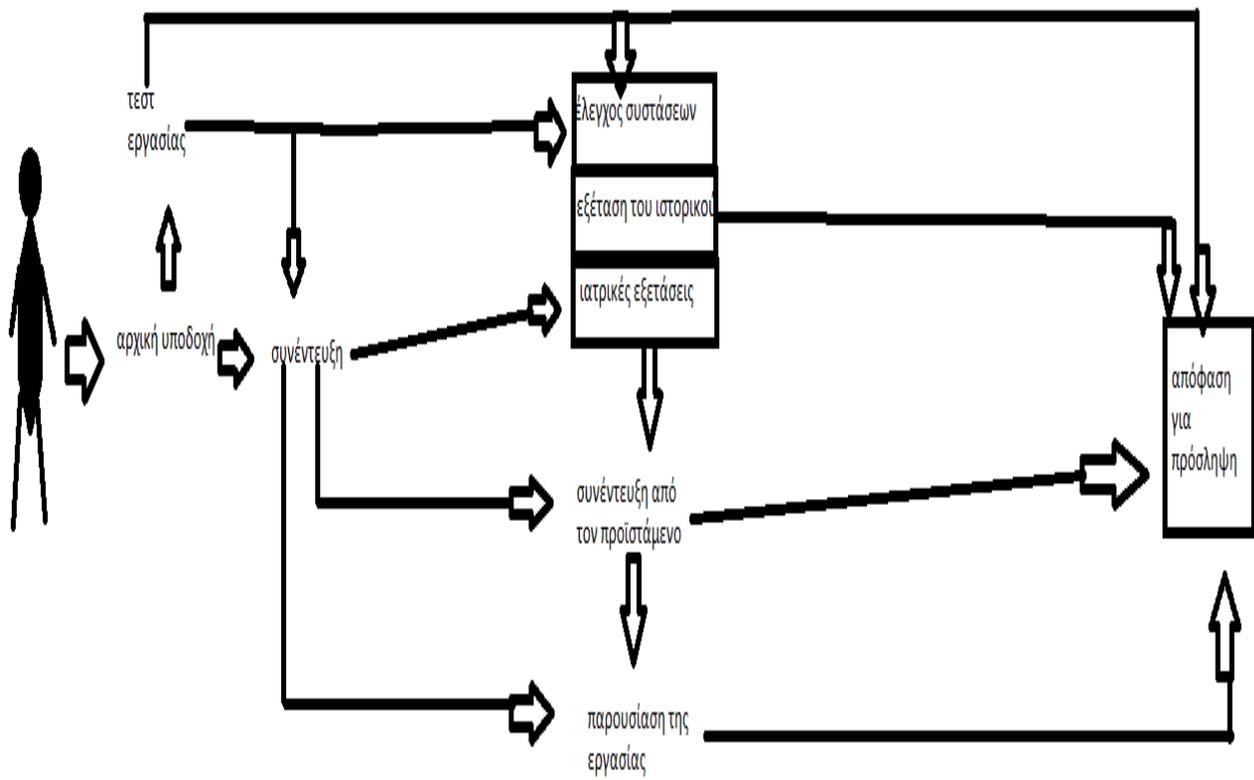
Υπάρχουν πέντε στρατηγικές για την λήψη της απόφασης επιλογής υποψηφίων. Αυτές είναι σύμφωνα με τους Gatewood & Feild:

1. Πολλαπλή Παλινδρόμηση (Multiple Regression):Στη μέθοδο αυτή βαθμολογείται ο κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία και έπειτα εισάγεται ο βαθμός της κάθε δοκιμασίας του υποψηφίου σε μια εξίσωση, η οποία σταθμίζει τον βαθμό και δίνει έναν τελικό βαθμό (π.χ. προβλεπόμενη απόδοση στην εργασία). Τα βάρη της στάθμισης καθορίζονται από την επιρροή της κάθε διαδικασίας στον καθορισμό της απόδοσης του κριτηρίου. Με αυτό το μοντέλο είναι δυνατό για υποψηφίους με διαφορετικούς ατομικούς βαθμούς σε κάθε δοκιμασία, να έχουν ίδια τελικά βαθμολογία.
2. Πολλαπλές Απορρίψεις (Multiple Cutoffs):Σε αυτήν την περίπτωση, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε δοκιμασία. Οι υποψήφιοι απορρίπτονται αν οποιοσδήποτε βαθμός τους σε κάποια δοκιμασία είναι χαμηλότερος ενός κατώτατου ορίου.
3. Πολλαπλά Εμπόδια (Multiple Hurdle):Με αυτήν την μέθοδο, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να

βαθμολογηθεί υψηλότερα του κατώτατου ορίου σε κάθε δοκιμασία πριν προχωρήσει στην επόμενη. Δηλαδή, για να παραμείνει στην όλη διαδικασία, ο κάθε υποψήφιος πρέπει να περάσει την κάθε διαδικασία σειριακά. Η αποτυχία να περάσει ένα όριο σε οποιοδήποτε στάδιο τη διαδικασίας επιλογής οδηγεί τον υποψήφιο στην απόρριψη.

4. Συνδυαστική Μέθοδος (Combination Method): Στη μέθοδο αυτή, βαθμολογείται κάθε υποψήφιος σε κάθε διαδικασία. Ο υποψήφιος με βαθμό χαμηλότερο από το κατώτατο όριο απορρίπτεται. Έτσι η μέθοδος αυτή μέχρι αυτό το σημείο είναι η ίδια με τη διαδικασία πολλαπλής απόρριψης. Κατόπιν, χρησιμοποιείται η πολλαπλή παλινδρόμηση για να υπολογιστεί ο συνολικός βαθμός για όλους τους υποψηφίους που έχουν περάσει τα όρια απόρριψης. Έπειτα, οι υποψήφιοι κατατάσσονται με βάση τον τελικό βαθμό που υπολογίστηκε. Αυτό το μέρος της διαδικασίας είναι το ίδιο με την προσέγγιση της πολλαπλής παλινδρόμησης. Επομένως, η συνδυαστική μέθοδος είναι μια υβριδική στρατηγική των προσεγγίσεων της πολλαπλής απόρριψης και της πολλαπλής παλινδρόμησης.
5. Ταίριασμα του Προφίλ (Profile Matching): Στην συγκεκριμένη στρατηγική, πρώτα βαθμολογούνται οι τωρινοί επιτυχημένοι εργαζόμενοι στις θέσεις εργασίας τους σε διάφορες δοκιμασίες. Έπειτα, υπολογίζεται ο μέσος όρος των βαθμών τους σε κάθε δοκιμασία για να καθοριστεί ένα συνολικό προφίλ των βαθμών που είναι απαραίτητοι για την επιτυχή απόδοση στην εργασία. Στη συνέχεια, βαθμολογούνται οι υποψήφιοι σε κάθε δοκιμασία και συγκρίνεται το προφίλ των βαθμών τους με το ιδανικό προφίλ. Οι υποψήφιοι των οποίων το προφίλ είναι περισσότερο από το ιδανικό προφίλ, τελικά προσλαμβάνονται.

Εφ' όσον οι υπεύθυνοι έχουν καταλήξει στον ιδανικό υποψήφιο για τη θέση, πρέπει να ενημερωθούν και όλοι οι άλλοι υποψήφιοι ότι κρίθηκαν ακατάλληλοι. Οι λόγοι για τους οποίους η επικοινωνία αυτή θα πρέπει να πραγματοποιηθεί είναι πως υπάρχει η προοπτική για μετέπειτα προσέλκυση των υπολοίπων υποψηφίων αλλά και η ανάδειξη της εικόνας της εταιρίας αφού κάποιοι υποψήφιοι μπορεί να αποτελούν μέρος του καταναλωτικού μας κοινού.



Σχήμα: μια τυπική διαδικασία επιλογής προσωπικού

Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα

1.1.c Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο δυναμικό.

Οι όροι **Επιμόρφωση** και **Ανάπτυξη Προσωπικού** που είναι στενά συνδεδεμένοι με την έννοια της εκπαίδευσης, προϋποθέτουν την ύπαρξη μορφωτικού επιπέδου και δυνατοτήτων επαγγελματικής εξέλιξης και αναφέρονται συνήθως σε προσωπικό μεσαίων και ανώτερων βαθμίδων. Ο όρος **Κατάρτιση** τονίζει τον τεχνικό ή εισαγωγικό χαρακτήρα της εκπαίδευσης και αναφέρεται σε προσωπικό βάσης ή σε νεοεισερχόμενους, ενώ ο όρος **Παιδεία Ενηλίκων** έχει σαφώς ευρύτερους σκοπούς από την **Εκπαίδευση Προσωπικού** και στοχεύει στην άνοδο γενικότερα του μορφωτικού επιπέδου των ενηλίκων. Τέλος, ο όρος «Δια Βίου Εκπαίδευση» δείχνει την ανάγκη να εκπαιδεύονται οι άνθρωποι σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής τους ώστε να μπορούν να προσαρμόζονται στις συνεχείς αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Στόχοι και Τομείς Εκπαίδευσης Προσωπικού

Θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να βοηθάει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους, προσθέτοντας αξία στην εργασία των ανθρώπων που απασχολεί. Εκπαίδευση σημαίνει επένδυση στους ανθρώπους ώστε να αποδίδουν καλύτερα και να κάνουν καλύτερη χρήση των φυσικών τους ικανοτήτων. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι οι εξής:

ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζομένων ούτως ώστε να βελτιωθεί η επίδοσή τους στα καθήκοντά τους.

ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και να ικανοποιηθούν οι μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης όσο το δυνατόν καλύτερα από τους υπάρχοντες εργαζόμενους.

μείωση του χρόνου μάθησης και προσαρμογής κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προαγωγής.

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι ακόλουθοι:

Γνώσεις (knowledge): Οι γνώσεις αποτελούνται από ένα απόθεμα παρατηρήσεων, γεγονότων και πληροφοριών, το οποίο αφορά στην εκάστοτε θέση εργασίας, τις διαδικασίες, τα πρόσωπα και τα τυπικά καθήκοντα που την αφορούν.

Ικανότητες (skills): Οι ικανότητες αναφέρονται στις ικανότητες με τις οποίες γίνονται ορισμένες ενέργειες. Η ανάπτυξη των ικανοτήτων περιλαμβάνει τη βελτίωση των διανοητικών και διαπροσωπικών ικανοτήτων, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της δράσης του υπαλλήλου, όπως π.χ. η ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, λήψης αποφάσεων, χειρισμού προβλημάτων, διαπροσωπικής επικοινωνίας κ.λπ.

Στάσεις (attitudes): Αυτές περιλαμβάνουν την προδιάθεση του ατόμου να δρα ή να αντιδρά με ένα συγκεκριμένο και προβλεπόμενο τρόπο. Η αλλαγή στις στάσεις συνήθως οδηγεί και σε τροποποίηση της συμπεριφοράς και αποβλέπει στο να γίνει αποτελεσματικότερος ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται σε μια ποικιλία παραγόντων του περιβάλλοντος. Οι στάσεις έναντι των άλλων (π.χ. πελατών και συναδέλφων), η ανοχή των πολιτιστικών διαφορών (κυρίως σε περιπτώσεις απασχόλησης για ένα διάστημα στο εξωτερικό), η εμπιστοσύνη στον εαυτό και η επιθυμία ανάληψης ευθυνών και κινδύνων αποτελούν ορισμένα παραδείγματα στάσεων που επιδιώκεται να ενισχυθούν με συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα και που οδηγούν και στις ανάλογες επιθυμητές συμπεριφορές.

Τα τελευταία χρόνια, πολύ συχνά συναντάται ο όρος Competencies (Επαγγελματικές Δεξιότητες). Μπορεί να θεωρηθεί ότι επαγγελματικές δεξιότητες περιλαμβάνουν το σύνολο των επαγγελματικών προσωπικών χαρακτηριστικών, γνώσεων, ικανοτήτων και στάσεων/συμπεριφορών που απαιτούνται προκειμένου ένας εργαζόμενος να εκτελέσει σωστά τη δουλειά. Έτσι πολλές επιχειρήσεις εφαρμόζουν εκπαίδευση ειδικευμένη στις απαιτούμενες επαγγελματικές δεξιότητες κάθε θέσης, την αποκαλούμενη και competency-based training.

Πολλές επιχειρήσεις διαμορφώνουν καταλόγους ή πλαίσια επαγγελματικών δεξιοτήτων που χρησιμεύουν για να καλύψουν όλες τις θέσεις εργασίας της επιχείρησης ή όλες τις συναφείς θέσεις εργασίας που περιλαμβάνει μια οικογένεια θέσεων. Αυτές οι δεξιότητες είναι γενικού χαρακτήρα και αποτελούν απαραίτητη προϋπόθεση για να εργαστεί κάποιος στην επιχείρηση. Σύμφωνα με έρευνα του περιοδικού Competency που έχει το 1996 σε 126 επιχειρήσεις, οι 10 επικρατέστερες κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων ήταν:

ν Επικοινωνία

ν Προσανατολισμός στα αποτελέσματα/επιτεύγματα

ν Επικέντρωση στον πελάτη

ν Ομαδική Εργασία & Ανάπτυξη άλλων

ν Επίλυση προβλημάτων

Σημασία και Πλεονεκτήματα της Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η σημασία της εκπαίδευσης για μια επιχείρηση είναι εμφανής. Τα οφέλη για την επιχείρηση από την εκπαίδευση των εργαζομένων διακρίνονται σε:

Αυξημένη παραγωγικότητα: Ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων και των γνώσεων συνήθως οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας της παραγόμενης ποσότητας, καθώς και μείωση των λαθών, των παρεξηγήσεων και των καθυστερήσεων. Έτσι η εκπαίδευση βελτιώνει την προσωπική, ομαδική και επιχειρησιακή απόδοση σε όρους παραγόμενης ποσότητας, ποιότητας, ταχύτητας και συνολικής παραγωγικότητας. Οι απαιτήσεις των σημερινών θέσεων εργασίας υπαγορεύουν συστηματική εκπαίδευση για να αξιοποιηθούν οι δυνατότητες της νέας τεχνολογίας, η οποία είναι βασικό όργανο στις μέρες μας για την αύξηση της παραγωγικότητας.

Ανύψωση του ηθικού: Η παροχή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για ανταπόκριση στις απαιτήσεις κάθε θέσης είναι απαραίτητη για την ικανοποίηση των βασικών ανθρωπίνων αναγκών των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα του αισθήματος της ασφάλειας. Δεδομένου ότι η εκπαίδευση είναι απαραίτητο μέσο για την επίτευξη επαγγελματικής ανάπτυξης, η παροχή εκπαίδευσης από την επιχείρηση μπορεί να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες ανάπτυξης και αυτό-ολοκλήρωσης του προσωπικού, όπως αυτές εμφανίζονται στην πυραμίδα του Maslow.

Μειωμένη επίβλεψη: Ο εργαζόμενος που έχει εκπαιδευτεί μπορεί να εκτελέσει τα καθήκοντά του με μειωμένη επίβλεψη, γεγονός που είναι θετικό τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση εξαιτίας της δυνατότητας ανάληψης πρωτοβουλιών από τον πρώτο και της σημαντικής μείωσης του κόστους επίβλεψης για τη δεύτερη.

Μείωση ατυχημάτων: Τα περισσότερα ατυχήματα προκαλούνται από την ανεπάρκεια γνώσεων του προσωπικού, την κακή συντήρηση του εξοπλισμού και την άγνοια των μέτρων ασφαλείας. Η κατάλληλη εκπαίδευση, αν αναπτύσσει ικανότητες που αφορούν τη δουλειά και τη σωστή συντήρηση, ενώ ενημερώνει για τα μέτρα ασφαλείας, μπορεί να συμβάλει δυναμικά στη μείωση του ποσοστού ατυχημάτων.

Αυξημένη οργανωτική σταθερότητα και ευελιξία: Η σταθερότητα, δηλαδή η ικανότητα μιας επιχείρησης να διατηρεί την αποτελεσματικότητά της παρά την απώλεια έμπειρου προσωπικού, μπορεί να ενισχυθεί με τη δημιουργία ενός αποθέματος εκπαιδευμένων υπαλλήλων που να μπορούν άμεσα να αναπληρώσουν τις απώλειες. Η ευελιξία, δηλαδή η ικανότητα άμεσης προσαρμογής σε επερχόμενες αλλαγές του αντικειμένου ή τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προϋποθέτει την ύπαρξη προσωπικού με πολλαπλές ικανότητες ώστε να είναι δυνατή η μετακίνηση υπαλλήλων σε θέσεις με διαφορετικές απαιτήσεις. Επίσης, βοηθά να εφαρμοστούν αποτελεσματικότερα οι αλλαγές

παρουσιάζοντας τα αίτια της αλλαγής και παρέχοντας στους εργαζόμενους τη γνώση και τις ικανότητες που χρειάζονται για να προσαρμοστούν σε νέες καταστάσεις.

Αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης ως εργοδότη: Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζομένους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα στην οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη.

Αυξημένη αφοσίωση εργαζομένων: Με την εκπαίδευση μια επιχείρηση μπορεί να αυξήσει την αφοσίωση και την υποκίνηση των εργαζομένων ενθαρρύνοντάς τους να ταυτιστούν με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης.

Ανάπτυξη κουλτούρας προσανατολισμένης στη βελτίωση της απόδοσης: Η συνεπής, καθολική και εξειδικευμένη προσφορά εκπαίδευσης βοηθά στην ανάπτυξη θετικής κουλτούρας μέσα στην οργάνωση, μιας κουλτούρας για παράδειγμα που είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης.

Ο παραπάνω κατάλογος περιγράφει τη σημασία της εκπαίδευσης για την επιχείρηση. Τις τελευταίες δεκαετίες, η αυτοματοποίηση, η τεχνολογία και η ταχύτητα των αλλαγών έχουν ενισχύσει ακόμα περισσότερο τη σημασία της εκπαίδευσης για την εξασφάλιση της επιβίωσης των επιχειρήσεων και της δυνατότητας των εργαζομένων να παραμείνουν στην αγορά εργασίας.

Σχεδιασμός Προγραμμάτων Εκπαίδευσης

Αφού εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες, οι υπεύθυνοι εκπαίδευσης πρέπει να προχωρήσουν στο σχεδιασμό που περιλαμβάνει την επιλογή και τον καθορισμό του παρεχόμενου και των στόχων της εκπαίδευσης, των εκπαιδευομένων και των εκπαιδευτών, της εκπαιδευτικής μεθόδου, καθώς και του χρόνου και του χώρου που θα λάβει χώρα η εκπαίδευση. Καθεμία από αυτές τις επιλογές εξηγείται ακολούθως:

1.Στόχοι και Περιεχόμενο Προγράμματος Εκπαίδευσης: Οι επιδιωκόμενοι στόχοι μπορούν να οριστούν βάσει κριτηρίων συμπεριφοράς, δηλαδή πρότυπα ή αλλαγές στη συμπεριφορά του ατόμου που θα πρέπει να επιτευχθούν, προκειμένου να θεωρηθεί επιτυχημένο το πρόγραμμα. Πρόκειται για τον καθορισμό του τι θα είναι σε θέση να κάνει ο εκπαιδευόμενος από τη στιγμή που θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα. Για παράδειγμα: Τελειώνοντας την εκπαίδευση, ο εκπαιδευόμενος θα μπορεί να... (διαβάζει έναν ισολογισμό/ προγραμματίζει έναν υπολογιστή, χρησιμοποιεί επεξεργαστή κειμένου/ δουλεύει με μεγάλη ακρίβεια ένα μηχάνημα κ.λπ.)

Το περιεχόμενο του Προγράμματος θα πρέπει να καθορίζεται εξ' ολοκλήρου από την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών και την εκτίμηση του τι πρέπει να γίνει για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Εκπαιδευόμενοι: Συγκεκριμένα θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευομένων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή εκπαιδευομένων είναι:

- να έχουν μεγάλες πιθανότητες να παραμείνουν στην επιχείρηση
- να επιδεικνύουν προσωπικό ενδιαφέρον να βελτιώσουν την απόδοσή τους
- να έχουν ξεπεραστεί οι γνώσεις – δεξιότητες που αυτοί κατέχουν, εξαιτίας της τεχνολογικής εξέλιξης

2. Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης: Υπάρχουν δύο μέρη όπου μπορεί να λάβει μέρος η εκπαίδευση: **(α)** στη θέση εργασίας και **(β)** εκτός της θέσης εργασίας, είτε ενδοεπιχειρησιακά είτε εξωεπιχειρησιακά.

Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του. Κατά την απόφαση για τη διάρκεια του προγράμματος, προσοχή θα πρέπει να δοθεί στη δυνατότητα να επιταχυνθεί η εκπαιδευτική διαδικασία με τη χρήση, για παράδειγμα, τεχνικών βοηθημάτων. Επίσης, θα πρέπει να αξιολογηθεί προσεκτικά η πιθανότητα να χρειάζεται περισσότερος χρόνος προκειμένου να αφομοιώσει τις νέες ιδέες ή τεχνικές που μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος.

Εκπαιδευτές: Σύμφωνα με την αρχή ότι η εκπαίδευση πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ουσιώδες μέρος της εργασίας που απαιτεί τη συμμετοχή και συνεργασία όλων των εργαζομένων, πρέπει να ενθαρρύνονται όσα στελέχη έχουν τις απαραίτητες γνώσεις να αναλαμβάνουν το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που εμπλέκεται στην παροχή εκπαίδευσης μπορεί να είναι:

διευθυντές ή στελέχη, που προσφέρουν ή εποπτεύουν την εκπαίδευση των υφισταμένων του στη θέση εργασίας, παρέχοντάς τους είτε συγκεκριμένη εκπαίδευση, είτε ευκαιρίες μάθησης και εποπτεύοντας την πρόοδό τους.

πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό, που παρέχει τυπική εκπαίδευση σε εκπαιδευτικά κέντρα ή βοηθά τα στελέχη στο σχεδιασμό, παροχή και επιτήρηση της εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Το προσωπικό αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από το εσωτερικό είτε από το εξωτερικό της επιχείρησης.

στελέχη, ειδικοί ή άλλα μέλη του προσωπικού που συνεισφέρουν περιστασιακά στην εκπαίδευση σε συγκεκριμένα θέματα, ανάλογα με την εμπειρία και τις γνώσεις που κατέχουν.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, υπάρχουν δύο βασικοί τρόποι οργάνωσης της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης:

Εκπαίδευση στη Θέση Εργασίας. Αυτή η οργάνωση της εκπαίδευσης αφορά την περίπτωση που ο εργαζόμενος στην ουσία μαθαίνει εξασκώντας τις δεξιότητες του, πάνω στο αντικείμενο εργασίας του. Θεωρείται από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους εκπαίδευσης, γιατί ενσωματώνει τη συγκεκριμένη εμπειρία, τον ενεργό προγραμματισμό και την παρατήρηση του Kolb που αναφέρθηκε ανωτέρω.

Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας. Η εκπαίδευση εκτός εργασίας διακρίνεται σε ενδοεπιχειρησιακή, η οποία οργανώνεται και παρέχεται μέσα στην επιχείρηση και εξωεπιχειρησιακή που παρέχεται από τρίτους σε εργαζόμενους της επιχείρησης σε χώρους έξω από αυτή. Συνήθως οι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν και να παρέχουν εκπαιδευτικά προγράμματα ενδοεπιχειρησιακά, δεδομένου ότι έτσι παρέχουν εκπαίδευση μαζικά για μεγάλο αριθμό εργαζομένων και συνεπώς πραγματοποιούν οικονομίες κλίμακας. Οι μικρότερες επιχειρήσεις συνήθως παρέχουν εκπαίδευση μέσω εξωτερικών φορέων (εξωεπιχειρησιακά), δεδομένου ότι η έλλειψη πόρων και ο μικρός αριθμός εργαζομένων – εκπαιδευομένων καταστούν ασύμφορη την ανάπτυξη ειδικευμένων προγραμμάτων εκπαίδευσης από την επιχείρηση. Εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση όμως χρησιμοποιούν συχνά και οι μεγάλες επιχειρήσεις όταν θέλουν να προσφέρουν κάποια πολύ εξειδικευμένη γνώση – δεξιότητα σε μικρό αριθμό εργαζομένων τους, οπότε δεν τις συμφέρει να αναπτύξουν συγκεκριμένο πρόγραμμα ενδοεπιχειρησιακά. Στους δύο βασικούς τρόπους εκπαίδευσης πρέπει να προστεθεί και μια συνεχώς αναπτυσσόμενη μορφή που είναι η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Συχνά αναφέρεται και ως e-learning ιδίως εφ' όσον χρησιμοποιεί σε μεγάλη κλίμακα το διαδίκτυο και τους υπολογιστές. Για την κάθε κατηγορία οργάνωσης της εκπαίδευσης χρησιμοποιείται μια σειρά από μεθόδους εκπαίδευσης και αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό από την αρχή, είναι ότι κάθε μέθοδος εκπαίδευσης, έχει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της. Δεν υπάρχει άριστη μέθοδος που θα πρέπει να χρησιμοποιείται πάντα και κάτω από όλες τις συνθήκες. Η επιχείρηση της εκπαιδευτικής μεθόδου, είναι μια πολύ σοβαρή υπόθεση και πρέπει να γίνεται από έμπειρα στελέχη και μετά από εξέταση των εναλλακτικών που προσφέρονται.

Τόσο η εκπαίδευση στην αίθουσα διδασκαλίας όσο και η εξ αποστάσεως εκπαίδευση χρησιμοποιούν διάφορα τεχνικά βοηθήματα. Τα τεχνικά εκπαιδευτικά βοηθήματα είναι οπτικά και ακουστικά στη φύση τους, και περιλαμβάνουν διαφάνειες, μαγνητοταινίες, βιντεοταινίες, προβολές slides, τηλεοράσεις κλειστού κυκλώματος και τηλεδιδασκέψεις μέσω διαδραστικού video. Όλα τα παραπάνω, βοηθούν το έργο του εκπαιδευτή, καθώς επιτρέπουν την πλήρη παρουσίαση πληροφοριών που δεν μπορούν να αναπτυχθούν διαφορετικά στην αίθουσα. Οι επιδείξεις μηχανημάτων, πειραμάτων και υποδειγμάτων συμπεριφοράς είναι παραδείγματα. Αυτά τα βοηθήματα μπορούν επίσης να συνδεθούν με δορυφορικά επικοινωνιακά συστήματα για την μεταβίβαση πληροφοριών, όπως

λεπτομέρειες για καινούργιο προϊόν σε προσωπικό πωλήσεων σε διάφορες πόλεις. Όμως αξίζει να σημειωθεί ότι ενώ τα οπτικοακουστικά βοηθήματα διευκολύνουν σημαντικά, δε μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή. Η αποτελεσματικότητα τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφ' όσον είναι δυνατό, και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας.

Μέθοδοι Εκπαίδευσης στη Θέση Εργασίας

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος, από τον υπάλληλο του τμήματος αλληλογραφίας μέχρι τον πρόεδρο της εταιρίας, λαμβάνει άτυπη εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Εκτός από την άτυπη υπάρχει και μια ποικιλία μεθόδων τυπικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Πιθανότατα η πιο γνωστή είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη δουλειά από τους αμέσως μπορούν να υποκαταστήσουν πλήρως το ρόλο του εκπαιδευτή. Οι εκπαιδευτές πρέπει να αποφεύγουν να ενθουσιάζονται με τα μηχανικά εξαρτήματα και να θυμούνται ότι η πραγματική έμφαση είναι στην ανταλλαγή απόψεων και τη συμμετοχή. Η αποτελεσματικότητα τεχνολογιών και των μέσων πρέπει να εξετάζεται κατά την αξιολόγηση της εκπαίδευσης. Ιδίως για την αποστάσεως εκπαίδευση, όπου εφαρμόζεται καλό είναι να περιλαμβάνει, εφ' όσον είναι δυνατό, και ένα μέρος εκπαίδευσης στην αίθουσα διδασκαλίας.

Το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης του εργαζομένου πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια της εργασίας. Ουσιαστικά, κάθε εργαζόμενος, από τον υπάλληλο του τμήματος αλληλογραφίας μέχρι τον πρόεδρο της εταιρίας, λαμβάνει άτυπη εκπαίδευση στο χώρο εργασίας. Εκτός από την άτυπη υπάρχει και μια ποικιλία μεθόδων τυπικής εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας. Πιθανότατα η πιο γνωστή είναι η εκπαίδευση των εργαζομένων πάνω στη δουλειά από τους αμέσως ανωτέρους τους. Σε κατώτερες βαθμίδες μπορεί να περιλαμβάνει απλά την παρακολούθηση της εργασίας του ειδικευμένου από τον ειδικευόμενο, ώστε να ανάπτυξη τις δεξιότητες που απαιτούνται για το χειρισμό μιας μηχανής. Αλλά η εκπαίδευση πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται επίσης ευρέως και στα κορυφαία διευθυντικά επίπεδα. Εδώ η θέση του βοηθού σε κάποιο στέλεχος, συχνά χρησιμεύει για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελλοντικών κορυφαίων στελεχών της επιχείρησης. Η μέθοδος εκπαίδευσης πάνω στην εργασία, χρησιμοποιείται από πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, διότι παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, όπως το ότι:

είναι απλή σαν σύλληψη και εκτέλεση

παρουσιάζει σχετικά μικρό κόστος εφαρμογής

επιτρέπει την άμεση αξιολόγηση της πορείας του εκπαιδευμένου

βοηθήσει στην άμεση διόρθωση των λαθών του εκπαιδευμένου

επιτρέπει την άμεση χρήση νέας γνώσης

επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου του ειδικευμένου από τον ειδικευόμενο, ώστε να αναπτύξει τις δεξιότητες που απαιτούνται για το χειρισμό μιας μηχανής. Αλλά η εκπαίδευση πάνω στην εργασία χρησιμοποιείται επίσης ευρέως και στα κορυφαία διευθυντικά επίπεδα. Εδώ η θέση του βοηθού σε κάποιο στέλεχος, συχνά χρησιμεύει για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των μελλοντικών κορυφαίων στελεχών της επιχείρησης.

επιτυγχάνει άμεση αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου

ο εκπαιδευόμενος δεν χρειάζεται να μετακινηθεί από τον τόπο της εργασίας του. Για να είναι αποδοτική όμως, αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης, προϋποθέτει την ύπαρξη των εξής:

ενός επιβλέποντος ή εκπαιδευτή

ενός η περισσότερων εκπαιδευομένων

μιας οργανωμένης διαδικασίας μεταφοράς γνώσεων και δεξιοτήτων μέσω τόσο της παρατήρησης, όσο και της άμεσης εφαρμογής

Από τα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι το γεγονός ότι ο εκπαιδευόμενος μαθαίνει στην πράξη αυτό που κρίνεται απαραίτητο να μάθει, και συνεπώς αποκτά πρακτική εμπειρία. Η εκπαίδευση στη θέση εργασίας παρουσιάζει και μερικά μειονεκτήματα. Τα κυριότερα από αυτά τα μειονεκτήματα είναι:

απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευτή. Αυτό γίνεται διότι ο εκπαιδευτής για όση ώρα εκπαιδεύει τον εργαζόμενο, δεν εκτελεί τα δικά του καθήκοντα.

απώλεια χρόνου από την πλευρά του εκπαιδευόμενου. Αυτό μπορεί να γίνει για δύο λόγους. Συνήθως ο εργαζόμενος, κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής του δεν εκτελεί την καθημερινή του εργασία, με άμεσα αποτελέσματα την καθυστέρηση και τη μεταφορά προβλημάτων που αντιμετωπίζει σε συναδέλφους του. Επίσης μπορεί να χαθεί πολύτιμος χρόνος, αν η διαδικασία εκπαίδευσης πάνω στην εργασία δεν είναι κατάλληλα σχεδιασμένη, ή ο εκπαιδευτής κατάλληλα προετοιμασμένος.

- Καταστροφές ή ζημιές που μπορεί να προκληθούν από τον εκπαιδευόμενο κατά την διάρκεια της εκπαίδευσής του. Για παράδειγμα αν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται στην χρήση ενός ευαίσθητου και πολύπλοκου μηχανήματος, μπορεί χωρίς την θέλησή του να προκαλέσει ζημιές, που μπορεί να είναι δαπανηρές.

Οι βασικότεροι μέθοδοι (τρόποι) διδασκαλίας που υπάγονται στην κατηγορία “Εκπαίδευση στη θέση εργασίας”, είναι οι εξής:

Επίδειξη (Demonstration)

Η μέθοδος της επίδειξης χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως σε εισαγωγικό επίπεδο. Πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων και διδάσκονται καλύτερα με αυτόν τον τρόπο: βήμα – προς – βήμα. Αυτή η βήμα – προς – βήμα μάθηση ονομάστηκε εκπαίδευση μέσω επίδειξης στη θέση εργασίας. Περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός καταλόγου με όλα τα απαραίτητα βήματα μιας δουλειάς, κάθε ένα με τη σειρά. Κάθε βήμα επιδεικνύεται από έναν παλαιότερο υπάλληλο στους νέους. Παράλληλα με κάθε βήμα παρουσιάζεται επίσης ένας κατάλογος με το ανάλογο σημείο – κλειδί (αν υπάρχει). Τα βήματα δείχνουν τι πρέπει να γίνει, ενώ τα σημεία – κλειδιά δείχνουν πως πρέπει να γίνεται και γιατί.

Εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης στη θέση εργασίας (Coaching)

Η εκπαίδευση μέσω καθοδήγησης είναι μια τεχνική όπου ο νέος εργαζόμενος εκπαιδεύεται στη θέση εργασίας του από έναν παλιότερο κάτοχο αυτής. Στόχος της καθοδήγησης είναι η ανάπτυξη προσωπικών ικανοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών. Είναι πιο αποτελεσματική όταν αναπτύσσεται άτυπα ως φυσικό επακόλουθο της διοικητικής διαδικασίας. Αποτελείται από:

βοήθεια στον εργαζόμενο να κατανοήσει πόσο καλά αποδίδει και τι χρειάζεται να μάθει

ελεγχόμενη ανάθεση αρμοδιοτήτων

χρήση των συμβάντων στη δουλειά ως ευκαιρίες μάθησης και

παροχή συμβουλών στον εργαζόμενο για το πως να φέρει εις πέρας τα εργασιακά του καθήκοντα, όταν το χρειάζεται

Εκπαίδευση μέσω Μέντορα(Mentoring)

Η εκπαίδευση μέσω Μέντορα είναι η διαδικασία με την οποία ειδικά επιλεγμένα και εκπαιδευμένα άτομα παρέχουν καθοδήγηση και συμβουλές που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη της καριέρας των “προστατευομένων” τους. Το mentoring χρησιμοποιείται ως άτυπο συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση. Ο μέντορας συνήθως προσφέρει στον “προστατευόμενο” του:

συμβουλές για να διαμορφώσει προγράμματα αυτό-ανάπτυξης ή συμφωνίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης

καθοδήγηση στην απόκτηση των απαραίτητων γνώσεων και ικανοτήτων για να κάνει μια νέα δουλειά
συμβουλές αναφορικά με το πως να αντιμετωπίσει διοικητικά, τεχνικά ή διαπροσωπικά προβλήματα που μπορεί να συναντήσει, κυρίως στα πρώτα στάδια της καριέρας του

πληροφορίες για την επιχειρησιακή κουλτούρα (“πως γίνονται τα πράγματα άδω”)

καθοδήγηση σε συγκεκριμένες ικανότητες

ένα οικείο πρόσωπο με το οποίο ο προστατευόμενος μπορεί να συζητήσει τις φιλοδοξίες του και ό,τι τον απασχολεί

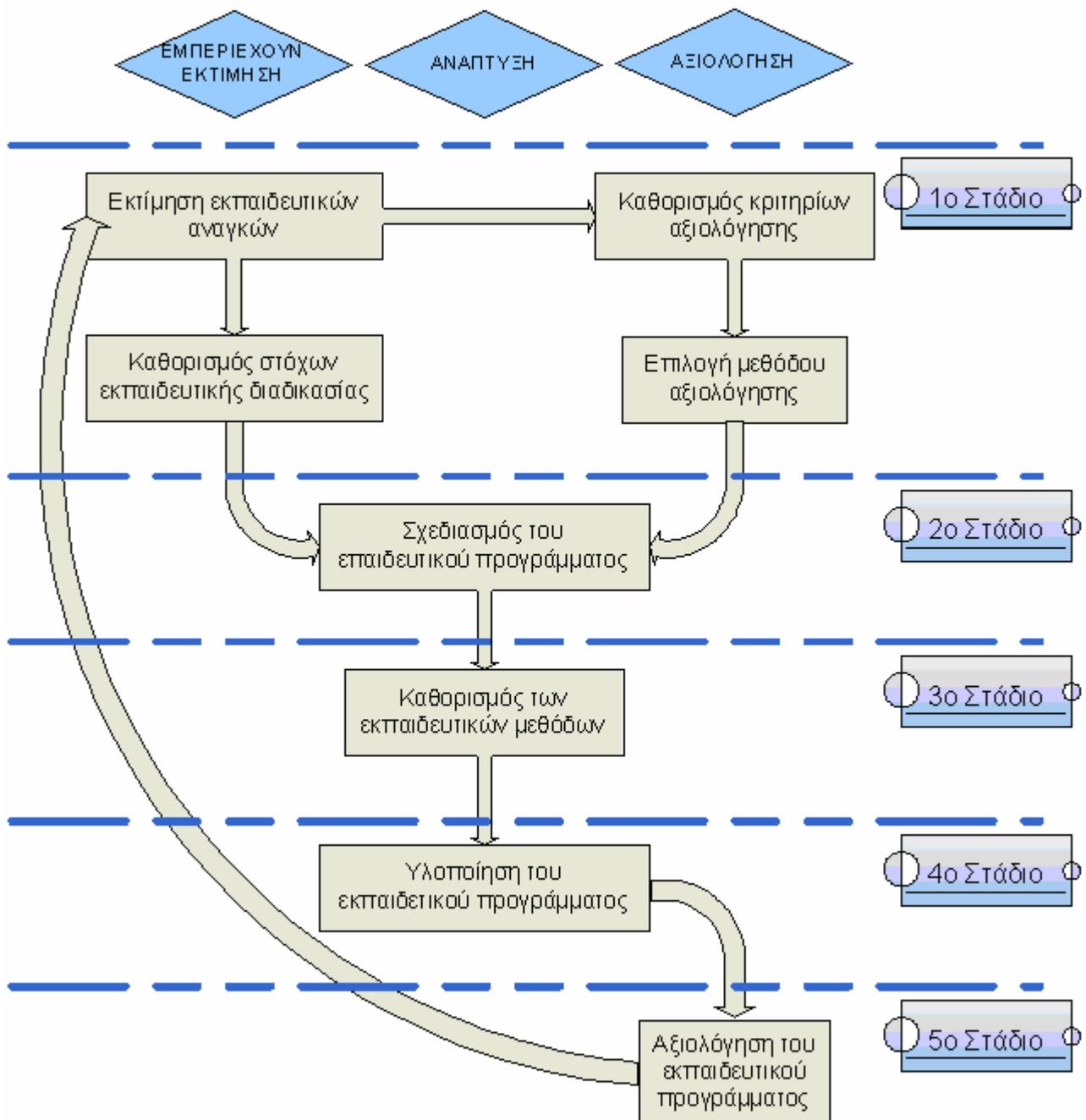
Πρόγραμμα Ελεγχόμενης Μαθητείας (Apprenticeship program)

Όταν οι γνώσεις, ή οι δεξιότητες που πρέπει να μεταφερθούν είναι πολύπλοκες, τότε πολλές εταιρίες ή επαγγελματικοί σύλλογοι πριν δώσουν την άδεια ασκήσεως ενός επαγγέλματος, π.χ. Ιατρικός, Δικηγορικός Σύλλογος, διαλέγουν τη μέθοδο της μαθητείας. Ο εκπαιδευόμενος που πολλές φορές σε τέτοια εκπαιδευτικά προγράμματα αποκαλείται “μαθητευόμενος” ή “ειδικευόμενος” ή “ασκούμενος” τοποθετείται σε συγκεκριμένο και ελεγχόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου με την κατάλληλη καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου. Στην περίοδο της μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

Εκπαίδευση με Εργασιακή Ενημέρωση (Job Instruction Training)

Προς το τέλος της δεκαετίας του '40 και μέσα στο πλαίσιο της εκπαίδευσης των εργαζομένων πάνω στην εργασία, δημιουργήθηκε μια μέθοδος εκπαίδευσης που γρήγορα άρχισε να εφαρμόζεται σε όλο τον κόσμο. Ακόμη και σήμερα αυτή η μέθοδος κατάρτισης έχει πολλούς υποστηρικτές, ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μετεκπαίδευσης εργαζομένων σε νέες θέσεις εργασίας. Αν για παράδειγμα μία επιχείρηση ή οργανισμός έχει εργαζόμενους που λόγω έλλειψης προσόντων κινδυνεύουν να απολυθούν, ή υπάρχουν εργαζόμενοι που πρέπει να μετεκπαιδευτούν σε νέους τρόπους εκτέλεσης των καθηκόντων τους ή για καθοδήγηση αποκτά τις απαραίτητες γνώσεις. Ο χρόνος της μαθητείας μπορεί να έχει μεγαλύτερη διάρκεια από άλλες μεθόδους μεταφοράς γνώσεων, αλλά τις περισσότερες φορές έχει θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση επιτυχίας, είναι ο αποτελεσματικός σχεδιασμός της μαθητείας, καθώς και η ύπαρξη μηχανισμών ελέγχου της πορείας του εκπαιδευόμενου. Στην περίοδο της μαθητείας, ο εκπαιδευόμενος αμείβεται συνήθως με ένα συμβολικό, ή με τον κατά νόμο βασικό μισθό.

Στάδια Οργάνωσης της Εκπαίδευσης



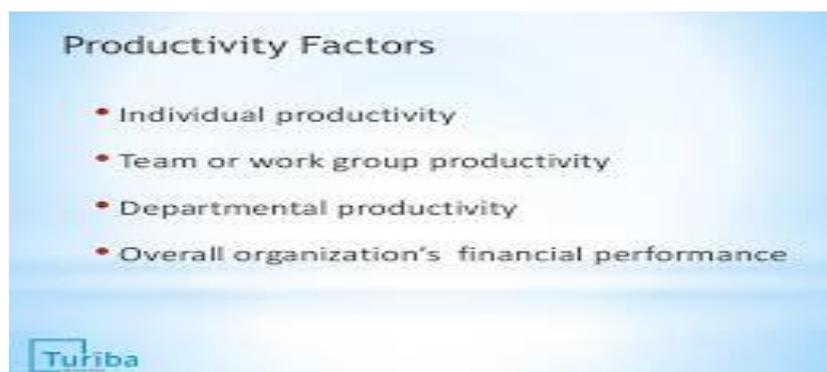
Σχήμα: γενική αποτύπωση της εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού

Στεργίου Ε., (2007), «Πώς η γνώση καθορίζει τη ζωή μας»,

1.1.d. ΑΛΛΕΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πέρα απ' όσα αναφέραμε παραπάνω (Προγραμματισμός, Πρόσληψη, Επιλογή, Εκπαίδευση) στις Λειτουργίες του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ανήκουν και άλλες αρμοδιότητες, όπως η απόλυση κάποιου εργαζόμενου, κ.α. Ωστόσο, επειδή αυτές οι λειτουργίες απέχουν απ' το όριο της θεματικής της παρούσης εργασίας, δε θα αναλυθούν περαιτέρω.

1.2. Η έννοια της παραγωγικότητας



σχήμα: παράγοντες παραγωγικότητας(όπου αναγράφονται με σειρά: ατομική παραγωγικότητα, ομαδική παραγωγικότητα, τμηματική παραγωγικότητα και όλης της επιχείρησης η οικονομική δραστηριότητα)

Στεργίου Ε., (2007), «Πώς η γνώση καθορίζει τη ζωή μας»,

Το τμήμα διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων κάθε επιχείρησης έχει στην ευθύνη του και την αποτύπωση της συνεισφοράς του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επιχείρηση και για την παρακολούθηση, «μέτρηση» και αξιολόγηση των ενεργειών του τμήματος. Πρέπει να πληροφορεί σε τακτά χρονικά διαστήματα, τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της συνεισφοράς των εργαζομένων στην παραγωγικότητα και στα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού.

Ο όρος παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων (εκροών) ενός συστήματος - μιας επιχείρησης, ενός οικονομικού κλάδου, οικονομικού τομέα ή μιας οικονομίας γενικά – και των πόρων (εισροές), που έχουν χρησιμοποιηθεί στην παραγωγική διαδικασία όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά κ.α. Η παραγωγικότητα εκφράζει δηλαδή το πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά χρησιμοποιούνται οι πόροι για την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών.

Παραγωγικότητα = Εκροές (αποτελέσματα)/ Εισροές (πόροι)

Πότε παρατηρείται αύξηση στην Παραγωγικότητα:

Αύξηση στην παραγωγικότητα από μια περίοδο σε άλλη παρατηρείται:

- α. Όταν παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών
- β. Όταν παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με τη χρήση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών
- γ. Όταν η αύξηση στα προϊόντα και υπηρεσίες που παράγονται είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Πως μετριέται η Παραγωγικότητα στην πράξη:

Για τη μέτρηση της παραγωγικότητας είναι απαραίτητη η μέτρηση τόσο των εκροών όσο και των εισροών ενός συστήματος και η μεταξύ τους συσχέτιση. Για το συσχετισμό των εκροών / εισροών χρησιμοποιούνται διάφοροι δείκτες, οι κυριότεροι από τους οποίους είναι:

- Ο Δείκτης της Ολικής Παραγωγικότητας (Total Factor Productivity) που συσχετίζει το αποτέλεσμα με το σύνολο των χρησιμοποιούμενων πόρων
- Απλοί δείκτες που συσχετίζουν το αποτέλεσμα με ένα μόνο πόρο, όπως η Παραγωγικότητα Εργασίας (που είναι ο πιο διαδεδομένος δείκτης) και η Παραγωγικότητα Κεφαλαίου

Παραγωγικότητα Εργασίας

Ο πιο πλατιά διαδεδομένος δείκτης παραγωγικότητας είναι η Παραγωγικότητα Εργασίας που εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων ή ώρες εργασίας). Ο δείκτης αυτός δεν εκφράζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί το επίπεδο της παραγωγικότητας εργασίας να θεωρηθεί ψηλό ή χαμηλό εξ υπαιτιότητας και μόνο των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα ενός συστήματος επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και άρα η Παραγωγικότητα Εργασίας αντικατοπτρίζει τη συνολική επίδραση πολλών παραγόντων και όχι μόνο της προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού. Οι επιχειρήσεις, στηριζόμενες σε μετρήσεις της παραγωγικότητας στο επίπεδο τμημάτων και διαδικασιών, καταστρώνουν σχέδια δράσης για βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας προς όφελος των ίδιων των ιδιοκτητών (αυξημένη κερδοφορία) αλλά και των εργαζομένων (ψηλότεροι μισθοί).

Οι μετρήσεις της παραγωγικότητας χρησιμοποιούνται από οικονομικούς αναλυτές για διερεύνηση της επίδρασης διαφόρων παραγόντων, όπως της τεχνολογίας και της εκπαίδευσης, στην παραγωγικότητα και κατ' επέκταση στην οικονομική ανάπτυξη.

Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι πολλοί και παρουσιάζουν μεταξύ τους περίπλοκες σχέσεις αλληλεπίδρασης. Στο επίπεδο της επιχείρησης οι κύριοι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι:

- το φυσικό κεφάλαιο (κτίρια, μηχανήματα),
- η τεχνολογία,
- η έρευνα και η καινοτομία
- το ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση και κατάρτιση),
- η οργάνωση της εργασίας και η διοίκηση των επιχειρήσεων (διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση διαδικασιών, διαχείριση άλλων πόρων, συνεργασίες, προγραμματισμός εργασιών κλπ.)
- το εργασιακό περιβάλλον
- οι οικονομίες κλίμακας
- ο ανταγωνισμός

Σε γενικότερο επίπεδο παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι:

- η οικονομική σταθερότητα,
- η απασχόληση,
- η ανεργία,
- οι υποδομές
- ο ανταγωνισμός

Η σημασία της παραγωγικότητας. Η σχέση της παραγωγικότητας με την οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και το βιοτικό επίπεδο.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας θεωρείται κλειδί για την ανταγωνιστικότητα. Αύξηση της ανταγωνιστικότητας οδηγεί γενικά σε ψηλότερο κατά κεφαλήν εισόδημα το οποίο αποτελεί το σημαντικότερο κριτήριο του βιοτικού επιπέδου ενός λαού δεδομένου ότι το κράτος μεριμνά για δίκαιη κατανομή του εισοδήματος, επαρκείς κοινωνικές παροχές, ασφάλεια, ισότητα ευκαιριών, προστασία του φυσικού περιβάλλοντος και σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Βραχυπρόθεσμα (3-4 έτη) η αύξηση της παραγωγικότητας παρουσιάζεται αντιστρόφως ανάλογη με την αύξηση της απασχόλησης. Μακροπρόθεσμα όμως, η αύξηση της απασχόλησης μπορεί να υποκινηθεί από τη συνολική αύξηση της ζήτησης και του πλούτου και ο αυξητικός ρυθμός μεταβολής της παραγωγικότητας πρέπει να θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση για αύξηση των ποσοστών απασχόλησης με ένα βιώσιμο τρόπο. Η βελτίωση της παραγωγικότητας κάθε επιχείρησης βελτιώνει

την ανταγωνιστικότητά της και επιφέρει αύξηση του μεριδίου αγοράς και αυξημένα κέρδη. Δεδομένου ότι υπάρχει υγιής κοινωνικός διάλογος ώστε να διασφαλίζονται τα δικαιώματα των εργαζομένων, η αύξηση στα κέρδη της επιχείρησης έχει ως αποτέλεσμα, εκτός από ψηλότερα εισοδήματα για τους μετόχους, και οφέλη για τους εργαζόμενους (αύξηση των μισθών, βελτίωση των συνθηκών εργασίας, και της κατάρτισης). Επίσης, είναι δυνατόν να οδηγήσει σε μείωση των τιμών και βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων προς όφελος των καταναλωτών. Το όφελος για τους μετόχους, τους εργαζομένους και τους καταναλωτές μεταφράζεται σε αύξηση των πραγματικών εισοδημάτων και της αγοραστικής τους δύναμης. Το κράτος επωφελείται επίσης από αυξημένα έσοδα λόγω φορολογίας των κερδών με τα οποία μπορεί να στηρίξει την κοινωνική και αναπτυξιακή πολιτική του ώστε να προσφέρει στους πολίτες περισσότερες και καλύτερες υποδομές υγείας, παιδείας, συγκοινωνιών, επικοινωνιών κ.ά. Η ύπαρξη καλύτερων υποδομών σε συνδυασμό με την αύξηση της αγοραστικής δύναμης των πολιτών οδηγούν σε βελτίωση του βιοτικού επιπέδου, αφού οι πολίτες μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες και προτιμήσεις τους σε μεγαλύτερο βαθμό. Η αύξηση της ζήτησης για τα προϊόντα της επιχείρησης και οι αποφάσεις για νέες επενδύσεις οδηγούν σε αύξηση της παραγωγής που ισοδυναμεί με οικονομική ανάπτυξη. Αυτό οδηγεί στη δημιουργία νέων, καλύτερων θέσεων εργασίας και ποιοτική και ποσοτική αύξηση της συνολικής απασχόλησης. Η επένδυση στην κατάρτιση και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των εργαζομένων, που είναι δυνατή όταν αυξάνεται η κερδοφορία των επιχειρήσεων, οδηγεί σε περαιτέρω βελτίωση της παραγωγικότητας

Πως ένας επιχειρηματίας μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα της επιχείρησής του;

- Εισάγοντας και αξιοποιώντας κατάλληλη σύγχρονη τεχνολογία και ιδιαίτερα τεχνολογία πληροφορικής
- Βελτιώνοντας τις γνώσεις και δεξιότητες του προσωπικού με κατάλληλη κατάρτιση
- Βελτιώνοντας τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (σύστημα πρόσληψης, ανάπτυξης κ.λπ.)
- Προωθώντας τη δημιουργικότητα του προσωπικού και αξιοποιώντας νέες ιδέες που προέρχονται από αυτούς ή από το περιβάλλον
- Εισάγοντας σύγχρονες πρακτικές διεύθυνσης
- Προωθώντας την έρευνα και την καινοτομία στην επιχείρηση
- Εισάγοντας αναγνωρισμένα πρότυπα ποιότητας και διαχείρισης διαδικασιών καθώς και περιβαλλοντικά πρότυπα
- Βελτιώνοντας τις εργασιακές σχέσεις στο χώρο εργασίας
- Εισάγοντας συστήματα ασφάλειας και υγείας για το προσωπικό
- Αναπτύσσοντας υγιείς συνεργασίες με προμηθευτές, υπεργολάβους μεταπωλητές, συμβούλους, τεχνικούς και άλλες επιχειρήσεις στον κλάδο.

Για να καταστρώσει μια επιχείρηση ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας, επικεντρωμένο στις ιδιαίτερες αδυναμίες της, είναι σημαντικό να μετρήσει την παραγωγικότητα, να κάνει σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, και να επενδύσει σε διαδικασίες συνεχούς μάθησης. Η διαχρονική μέτρηση και παρακολούθηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης στο σύνολό της αλλά και η μέτρηση της παραγωγικότητας επί μέρους τμημάτων, λειτουργιών και διαδικασιών είναι πολύ σημαντική για οποιαδήποτε ουσιαστική προσπάθεια βελτίωσης.

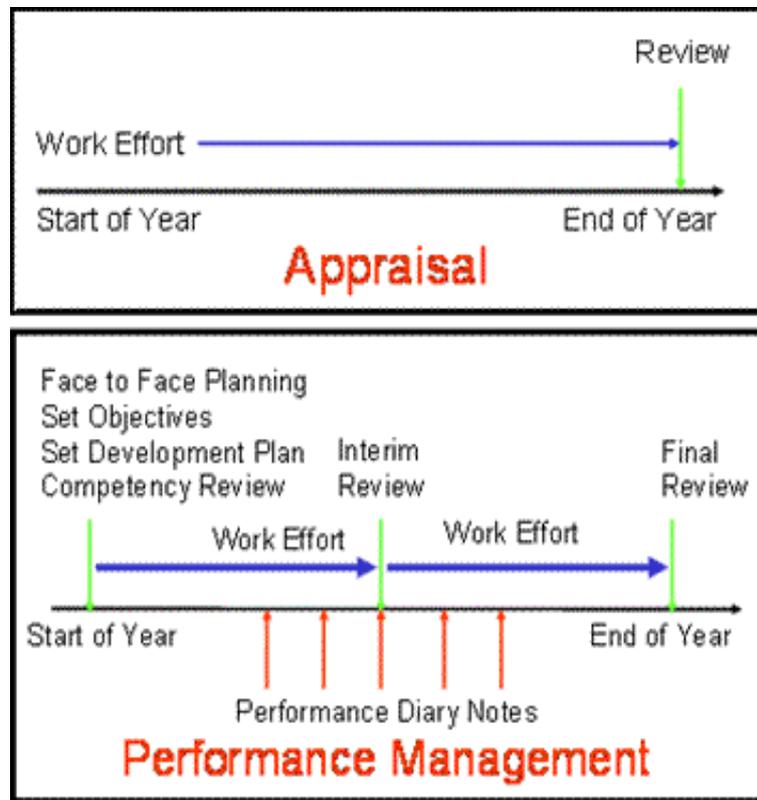
Πως ένας εργαζόμενος μπορεί να αυξήσει την ατομική του παραγωγικότητα και να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας στην επιχείρηση που εργάζεται;

- Αξιοποιώντας τις ευκαιρίες που του δίνονται για ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εντός και εκτός του χώρου εργασίας του
- Εφαρμόζοντας τα πρότυπα που ισχύουν στην επιχείρηση όπου εργάζεται
- Χρησιμοποιώντας τον εξοπλισμό ασφάλειας και υγείας που έχει στη διάθεσή του και ακολουθώντας τις σχετικές διαδικασίες
- Προγραμματίζοντας τις εργασίες που έχει να διεκπεραιώσει
- Αξιοποιώντας πλήρως τις δυνατότητες που του προσφέρει η τεχνολογία που έχει στη διάθεσή του και ιδιαίτερα η τεχνολογία πληροφορικής
- Επιζητώντας και αξιοποιώντας πληροφορίες σχετικές με την εργασία του
- Διατηρώντας καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του
- Αναζητώντας συνεχώς βελτιώσεις στον τρόπο που διεκπεραιώνει μια εργασία
- Συζητώντας με τον προϊστάμενο του οποιεσδήποτε εισηγήσεις έχει για βελτιώσεις στον τρόπο που εργάζεται.

Συμπερασματικά

Προσπαθώντας να συνοψίσουμε τα παραπάνω, σχετικά με την έννοια της παραγωγικότητας, βλέπουμε πως η παραγωγικότητα αποτελεί μείωση του κόστους ανά μονάδα παραγωγής με σταθερή ή βελτιούμενη ποιότητα εξαρτημένη κυρίως από την συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού. Οι περισσότερες βελτιώσεις της παραγωγικότητας των εργαζομένων ισοδυναμούν με αποτελεσματικότερη χρήση των στοιχείων όπως ο χρόνος τους, οι δυνατότητές τους κ.α. Παρατηρούμε επίσης, πως αύξηση στην παραγωγικότητα από μια χρονική περίοδο σε άλλη παρατηρείται όταν παράγονται περισσότερα προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρησιμοποίηση των ίδιων παραγωγικών συντελεστών, παράγονται τα ίδια (σε ποσότητα και ποιότητα) προϊόντα ή υπηρεσίες με την χρησιμοποίηση λιγότερων παραγωγικών συντελεστών και όταν η αύξηση στα προϊόντα και στις υπηρεσίες που παράγονται είναι μεγαλύτερη από την αύξηση των παραγωγικών συντελεστών που χρησιμοποιούνται.

Κεφάλαιο 2ο :ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ



σχήμα: δύο τυπικοί μέθοδοι αξιολόγησης

Μαλλιάρης Π., (1990) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ

Αξιολόγηση απόδοσης είναι η διαδικασία κατά την οποία οι οργανισμοί αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων. Υπό την προϋπόθεση ότι γίνονται σωστά, οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοί τους, ο τομέας Ανθρώπινου Δυναμικού και εν τέλει η επιχείρηση στο σύνολό της αποκομίζουν οφέλη γνωρίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Βέβαια η αξιολόγηση επηρεάζεται από διάφορες άλλες δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα μέσα στην επιχείρηση και καταλήγουν να επιδρούν στην επιτυχία του οργανισμού. Η αξιολόγηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Ο Dessler G.

(2005), τονίζει πως η διαδικασία αυτή αποτελεί ουσιαστικό και αναγκαίο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που αποκαλείται Δοίκηση Απόδοσης (Performance Management) και εμφανίζεται ως μια περίπλοκη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι :

1. Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου
2. Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών
3. Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου
4. Ανατροφοδότηση – Επαναπληροφόρηση εργαζομένου (Feedback)
5. Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Οι αξιολογήσεις σχετίζονται με την απόδοση, τις προσπάθειες των εργαζομένων και την υπευθυνότητα. Σε ένα παγκόσμια έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από υψηλές αποδόσεις και ισχυρά πλεονεκτήματα για να αντεπεξέλθουν. Ταυτόχρονα οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν πληροφόρηση σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησής τους ώστε να διαμορφώνουν τη μελλοντική τους συμπεριφορά και η ανάγκη αυτή είναι περισσότερο εμφανής στους νεοπροσληφθέντες που προσπαθούν να κατανοήσουν τη δομή και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους .

Οι παλαιότεροι χρονικά υπάλληλοι ομοίως είναι δεκτικοί σε θετική πληροφόρηση γύρω από την αξιολόγησή τους όμως δυσανασχετούν όταν τους ασκείται κριτική για κάποια καθήκοντα που δεν παρουσιάζουν τα επιθυμητά και προσδοκώμενα από τον εργοδότη αποτελέσματα. Οι προϊστάμενοι και διευθυντές από την πλευρά τους, πρέπει να αξιολογούν προκειμένου να ξέρουν τι ενέργειες και αποφάσεις να λάβουν. Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές και τις μετακινήσεις – μεταθέσεις προσωπικού .

Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού χρησιμοποιούν τις πληροφορίες που προκύπτουν από τις διαδικασίες αξιολόγησης προκειμένου να εκτιμήσουν τον βαθμό επιτυχίας των προσλήψεων, επιλογής, προσαρμογής ,τοποθέτησης, εκπαίδευσης και άλλων τέτοιων δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, και με βάση τα αποτελέσματα έρευνας η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να έχει τις ακόλουθες χρήσεις :

Βελτίωση απόδοσης. Η επιστροφή πληροφόρησης σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων επιτρέπει στους μάνατζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους να πραγματοποιήσουν ενέργειες για την αύξηση της αποδοτικότητας.

Προσαρμογή αμοιβών. Η απόδοση του εργαζομένου αποτελεί συχνά τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του.

Τοποθέτηση. Η απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβαση βασίζεται στην πρόσφατη ή

προγενέστερη εργασιακή συμπεριφορά του υπαλλήλου.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως υποδεικνύουν ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και αντίστοιχα πολύ ικανοποιητικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης να αφήνουν περιθώρια για ανάπτυξη και εξέλιξη ανεκμετάλλευτων έως τώρα ικανοτήτων.

Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης. Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν δυνάμεις και αντίστοιχα αδυναμίες στις διαδικασίες στελέχωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού η ανάδειξη των οποίων συμβάλλει στην περαιτέρω βελτίωση των ενεργειών που λαμβάνουν χώρα κατά την επιλογή προσωπικού.

Σφάλματα πληροφόρησης. Χαμηλές επιδόσεις πιθανά συνεπάγονται λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων καθώς και σε άλλους τομείς του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η στήριξη σε λανθασμένα δεδομένα μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Λάθη στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας. Η αξιολόγηση συμβάλει μέσω των φτωχών αποτελεσμάτων στην ανάδειξη λαθών κατά τον σχεδιασμό και επιτρέπει την διόρθωσή τους.

Ισότιμες εργασιακές ευκαιρίες. Η ορθή αξιολόγηση της απόδοσης διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις τοποθέτησης των εργαζομένων δεν είναι μεροληπτικές.

Εξωτερικές προκλήσεις. Συχνά η απόδοση επηρεάζεται από εξωτερικούς αστάθμητους παράγοντες που μπορεί να σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση, την οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα. Εάν αυτοί οι παράγοντες αποκαλύπτονται μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ενδεχομένως να συμβάλλει στην αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να είναι τυπική ή άτυπη. Η μεν άτυπη που γίνεται ενδεχομένως σε καθημερινή βάση, αφορά άμεσα τον εργαζόμενο, τον προϊστάμενό του και τη υπόλοιπη ομάδα όμως η τυπική είναι εκείνη που βοηθά την επιχείρηση στο σύνολό της και τους διευθυντές στο έργο τους. Ο υψηλός βαθμός τυποποίησης του συστήματος αξιολόγησης και η κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών λαμβάνοντας υπόψη τη φύση της εργασίας είναι δύο στοιχεία που μπορούν να οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό και ακριβές σύστημα αξιολόγησης. Επιπλέον μέσω της κατάλληλης εκπαίδευσης οι βαθμολογητές βελτιώνουν την ικανότητα ορθών και αντικειμενικών παρατηρήσεων και κρίσεων αναβαθμίζοντας την εγκυρότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων και τη χρησιμότητά τους κατά τη λήψη αποφάσεων για την τοποθέτηση και εξέλιξη του προσωπικού .

Ακόμα και σε καλά οργανωμένες και διοικούμενες επιχειρήσεις η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με ποικίλα προβλήματα. Συχνά οι προϊστάμενοι είναι δύσπιστοι απέναντι στη χρησιμότητα της τυπικής και προκαθορισμένης από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού αξιολόγησης. Οι ίδιοι στην πραγματικότητα γνωρίζουν την απόδοση και αποτελεσματικότητα των υφισταμένων τους, τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματά τους σε σχέση με τα εργασιακά καθήκοντα και συνεπώς δεν επιθυμούν να σπαταλούν χρόνο για να απεικονίσουν τα παραπάνω δεδομένα μέσα από μία τυπική, έγγραφη διαδικασία.

Οι δυσκολίες αυτές αντιμετωπίζονται από ένα εύχρηστο, κατανοητό, κοινά αποδεκτό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Εφόσον πληρούνται οι προαναφερθείσες προϋποθέσεις τα συστήματα καταλήγουν σε αξιολόγια για την επιχείρηση συμπεράσματα, εντοπίζουν σημεία που χρήζουν βελτίωσης και παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού που σχετίζονται άμεσα με το έργο του.

2.1 ΔΟΜΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας. Δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι όμως πέραν αυτών κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, της στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της. Ενδεικτικά οι κυριότεροι στόχοι είναι η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, η συνεχής ανάπτυξη –βελτίωση των εργαζομένων, η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊστάμενους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος) καθώς και η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας της επιχείρησης.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν αντίκτυπο τόσο στην επιχείρηση η οποία τα χρησιμοποιεί για να πάρει κάποιες αποφάσεις (π.χ. προαγωγές, απολύσεις, εκπαίδευση) όσο και στον ίδιο τον εργαζόμενο ο οποίος πληροφορείται για την επίδοσή του. Το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχετίζεται άμεσα με την εργασιακή θέση η οποία αξιολογείται και να μην υπεισέρχονται παράγοντες που δεν σχετίζονται καθόλου με την επιτέλεση του έργου όπως επίσης να είναι αποδεκτό τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Αυτό βέβαια στηρίζεται και στο βαθμό κατά τον οποίο αναγνωρίζεται και από τις δύο πλευρές ως αντικειμενικό ένα σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν εκπαιδευτεί για αυτή τη δουλειά και να έχουν άμεση και συχνή επαφή με τους αξιολογούμενους.

Κατά τον Borman (1978) η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει αρχικά την παρατήρηση συμπεριφορών σχετιζόμενων με την εργασία, δεύτερον την αξιολόγηση τους από τον προϊστάμενο και τέλος την σταθμισμένη βαθμολόγησή τους ώστε να υπάρχει ένας γενικός βαθμός του εργαζομένου ως προς την απόδοσή του. Βέβαια όπως επισημαίνεται, τα απλουστευμένα αυτά βήματα δεν ακολουθούνται.

Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα

απόδοσης που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από την διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται κατά τον καθορισμό των κριτηρίων βάση των οποίων θα μετρηθεί η απόδοση καθώς αυτά πρέπει να έχουν άμεση σχέση με την θέση εργασίας. Στην αντίθετη περίπτωση η αξιολόγηση πιθανώς να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα επιφέροντας προβλήματα στον εργαζόμενο και στη σχέση του τόσο με τους συναδέλφους, ειδικά αν το περιβάλλον είναι ομαδικής εργασίας, όσο και με τον προϊστάμενό του.

Το κομμάτι της μεταφοράς πληροφόρησης στον εργαζόμενο και το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού κατέχει επίσης καίρια θέση στην επιτυχή έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο αξιολογούμενος εάν δεν γνωρίζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του δεν θα έχει τη δυνατότητα να συζητήσει με τον προϊστάμενό του, να εντοπίσει θετικά και αρνητικά στοιχεία και να προσπαθήσει να βελτιώσει πράγματα στην εργασιακή του συμπεριφορά εφόσον αυτό κριθεί απαραίτητο. Αντίστοιχα το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού στηρίζει στα αποτελέσματα αξιολογήσεων αποφάσεις για την εκπαίδευση, ανάπτυξη και γενικότερα εξέλιξη του προσωπικού. Η πληροφόρηση του αξιολογούμενου είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για την ικανοποίησή του και την μετέπειτα απόδοσή του. Το πρακτικό κομμάτι απαιτεί την από κοινού συνεργασία προϊσταμένου και υφισταμένου (Evaluation Interview) για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και ο τρόπος με τον οποίο θα γίνει καθορίζει το βαθμό κατανόησης του θετικού της διαδικασίας από την πλευρά του εργαζομένου και την προσπάθεια που θα καταβάλει για περαιτέρω βελτίωση. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι κάτι που κατά κανόνα απεύχονται και θα επιθυμούσαν να αποφύγουν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι ίδιοι οι υφιστάμενοι. Για τους εργαζόμενους είναι εύκολα κατανοητό γιατί σε κανέναν δεν αρέσει να κρίνεται και οι προϊστάμενοι δε θέλουν να αναγκαστούν να αναλάβουν το δύσκολο ρόλο του κριτή που είναι πιθανό να τους φέρει σε δύσκολη θέση. Οι εργαζόμενοι που αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού των μελλοντικών τους αποδοχών και της επαγγελματικής τους εξέλιξης είναι περισσότερο δεκτικοί στη στοχοθέτηση, την παροχή κινήτρων για την επίτευξη αποτελέσματος και εν τέλει είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Σύμφωνα με κάποιες απόψεις υπάρχουν παράγοντες εξίσου σημαντικοί με την ενημέρωση του εργαζομένου που προσδιορίζουν την ικανοποίησή του από τη διαδικασία αξιολόγησης και κατά επέκταση έχουν επιπτώσεις στην εργασία του. Η δυνατότητα να εκφέρει άποψη και να κάνει προτάσεις για ζητήματα που σχετίζονται με την εργασία του μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της καθημερινότητάς του, να διευκολύνει το έργο του και παράλληλα αναπτύσσεται το αίσθημα ενεργού συμμετοχής σε ότι αφορά την προσωπική του εξέλιξη και την απόδοσή του. Το διαπροσωπικό στοιχείο στις σχέσεις παίζει σπουδαίο ρόλο και στο πως ο προϊστάμενος προσεγγίζει τον εργαζόμενο και αντίστροφα στο πως ο υφιστάμενος αντιμετωπίζει τα καθήκοντά του, τον ανώτερό του ή ακόμα

και συνολικά την επιχείρηση.

Το τμήμα ΑΔ είναι εκείνο που ασχολείται με τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και διαχείριση του συστήματος αξιολόγησης της επιχείρησης. Η συγκέντρωση αυτή εξασφαλίζει την ομοιομορφία και τη συμμόρφωση προς τα καθορισμένα πρότυπα. Βέβαια είναι σύνηθες να αναπτύσσονται διαφορετικές προσεγγίσεις για διευθυντές, υπαλλήλους και άλλες ομάδες διασφαλίζοντας πάντοτε την ομοιομορφία σε εργαζομένους της ίδιας βαθμίδας έτσι ώστε τα συμπεράσματα που απορρέουν να είναι συγκρίσιμα, χαρακτηριστικό απαραίτητο για διαδικασίες όπως εξέλιξη και σωστή τοποθέτηση προσωπικού.

Η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων καθώς επιθυμητές, αποδεκτές και κοντά στο ιδανικό εργασιακές συμπεριφορές πρέπει να εντοπίζονται ώστε να ανταμείβονται. Για να επιτευχθεί αυτό τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιάζονται με βάση τα χαρακτηριστικά της εργασίας και των υποχρεώσεων που απορρέουν από αυτή, να είναι πρακτικά και να περιλαμβάνουν αξιόπιστα κριτήρια μέτρησης. Η αξιολόγηση που γίνεται με βάση ένα σύστημα μη συνδεδεμένο με την εργασία μπορεί να θεωρηθεί άκυρη και τα αποτελέσματα στα οποία καταλήγει είναι αναξιόπιστα. Η πρακτικότητα του συστήματος έγκειται στο βαθμό που γίνεται κατανοητό τόσο από αξιολογητές όσο και αξιολογούμενους. Ένα πολύπλοκο και δύσκολο στην εφαρμογή σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση και δυσφορία από την πλευρά των ατόμων που αφορά άμεσα. Η τυποποίηση από τη πλευρά της συμβάλλει στην επικράτηση πανομοιότυπων πρακτικών κατά την αξιολόγηση όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτου βαθμίδας και θέσης και παράλληλα συνδέεται με περισσότερο αξιόπιστα και αξιοποιήσιμα στη συνέχεια συμπεράσματα.

Ιδανική Απόδοση

Τα συστήματα αξιολόγησης προϋποθέτουν τον καθορισμό ιδανικών επιπέδων απόδοσης τα οποία συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου χωριστά. Τα πρότυπα απόδοσης είναι τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης που πρέπει εκ των προτέρων να καθοριστούν και με βάση τα οποία η επίδοση του εργαζομένου θα κριθεί ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά σχετίζονται με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Για να υπάρχει επιτυχία, τα ιδεατά επίπεδα πρέπει να διαμορφώνονται με βάση τα επιθυμητά αποτελέσματα για κάθε μία θέση εργασίας και στο σημείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική η συνεισφορά της διαδικασίας ανάλυσης έργου. Οι εργαζόμενοι είναι ορθό να είναι ενήμεροι για τη στοχευόμενη απόδοση πριν λάβει χώρα η αξιολόγηση τους. Ιδανικά, η αξιολόγηση κάθε ατόμου πρέπει να βασίζεται στην πραγματική εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε για κάθε ένα από τα κρίσιμα στοιχεία της θέσης εργασίας που κατέχει, όπως αυτά προέκυψαν κατά την ανάλυση έργου και το σχεδιασμό.

Κριτήρια Μέτρησης Απόδοσης

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να είναι βασισμένη σε αξιόπιστα κριτήρια και μεθόδους μέτρησης. Ειδικότερα, η χρηστικότητα, η ευκολία κατανόησης, η συνέπεια και στο τέλος

η συγγραφή αναφορών γύρω από τα σημαντικά για την επιτυχία στοιχεία κάθε θέσης εργασίας επιμέρους και συνολικά, είναι χαρακτηριστικά γνωρίσματα που πρέπει να συναντώνται σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από την ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με α) με το χαρακτήρα του εργαζομένου β) με τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και γ) με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνει ο εργαζόμενος .

Οι μετρήσεις απόδοσης μπορεί να γίνονται άμεσα ή έμμεσα. Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πράγματι παρακολουθεί τον εργαζόμενο κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του ενώ η έμμεση παρατήρηση γίνεται με αξιολόγηση ποσοτικών αποτελεσμάτων και συνολικών στόχων που έχει επιτύχει ο υπάλληλος. Μία ακόμα διάκριση είναι σε αντικειμενική και υποκειμενική μέτρηση. Οι αντικειμενικές μέθοδοι είναι συνήθως ποσοτικές και βασίζονται σε ενδείξεις της απόδοσης που γίνονται επαληθεύσιμες από περισσότερους παρατηρητές. Οι υποκειμενικές μέθοδοι βασίζονται στα προσωπικά κριτήρια και αντιλήψεις που θέτουν οι εκάστοτε εκτιμητές. Ο συνδυασμός των παραπάνω χαρακτηριστικών επηρεάζει την ορθότητα της αξιολόγησης. Όταν η μέθοδος είναι έμμεση και τα κριτήρια υποκειμενικά είναι αμφίβολο το αξιόπιστο του αποτελέσματος ενώ ακόμα και στην περίπτωση που ο παρατηρητής παρακολουθεί άμεσα τον εργαζόμενο η αξιολόγηση μπορεί να παρουσιάσει προβλήματα. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού είναι εύλογο να προτιμά αντικειμενικά κριτήρια και άμεσες μεθόδους μέτρησης της απόδοσης.

2.2 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός και η ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης συνεπάγεται την ανάγκη για υπέρβαση εμποδίων που συναντούν οι ειδικοί του τμήματος ΑΔ.

Νομικοί περιορισμοί

Η μορφή αξιολόγησης που έχει επιλεχθεί από την επιχείρηση θα πρέπει να είναι αξιόπιστη, έγκυρη και κυρίως ένομη. Στην αντίθετη περίπτωση τα συμπεράσματα δεν θα αποτελέσουν σωστή βάση για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το προσωπικό και ενδεχομένως θιγούν νόμοι όπως ισότιμες ευκαιρίες απασχόλησης. Τέτοια ζητήματα προκύπτουν όταν κάποιος υπάλληλος απολύεται, υποβιβάζεται ή δεν πραγματοποιείται η προώθησή του.

Προκαταλήψεις εκτιμητών

Το πρόβλημα με τις υποκειμενικές κυρίως μεθόδους είναι ο πιθανός επηρεασμός του αποτελέσματος από τους εκτιμητές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, τις ιδέες και απόψεις που έχουν ή ακόμα και από το είδος των σχέσεων που έχουν με το κάθε αξιολογούμενο. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων που διενεργούν αξιολογήσεις συμβάλει στον περιορισμό της μεροληπτικότητας όμως η δυσκολία έγκειται στο ότι δεν παραμένουν συναισθηματικά ανεπηρέαστοι απέναντι στους υφισταμένους τους. Οι πιο συχνές περιπτώσεις μεροληψίας είναι η εξιδανίκευση ενός ατόμου από μία και μόνο αρετή ή αλλιώς η επιρροή του φωτοστέφανου, το σφάλμα κεντρικής τάσης, η

αξιολόγηση με υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, διαπολιτισμικές επιρροές , προσωπικές προκαταλήψεις και η επίδραση του πρόσφατου παρελθόντος.

Εξιδανίκευση εργαζομένου: Υφίσταται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται κατά την μέτρηση της απόδοσης του υπαλλήλου από την προσωπική θετική άποψη που έχει για αυτόν. Το πρόβλημα αυτό γίνεται πιο έντονο όταν 'βαθμολογούνται' χαρακτηριστικά προσωπικότητας ατόμων τα οποία ο προϊστάμενος συμπαθεί και τηρεί μαζί τους φιλική σχέση ή αντιπαθεί με συνέπεια να διαμορφώνει ανάλογη αξιολόγηση. Το ίδιο συμβαίνει όταν ο αξιολογητής θεωρεί κάποια διάσταση της αξιολογικής κλίμακας ιδιαίτερα σημαντική και σε όλες τις επιμέρους βαθμολογίες του επηρεάζεται από την αξιολόγηση που κάνει ως προς τη διάσταση αυτή .

Το σφάλμα της κεντρικής τάσης: Κάποιοι αξιολογητές δεν επιθυμούν να παρουσιάζουν τους εργαζομένους ως απόλυτα αποτελεσματικούς ή αναποτελεσματικούς και κατά επέκταση βαθμολογούν έτσι ώστε όλοι να παρουσιάζονται κοντά στον αποδεκτό μέσο όρο. Τα συμπεράσματα δίνουν αξιολογήσεις μη συγκρίσιμες μεταξύ τους και επιπλέον λόγω μη διασποράς των τιμών δεν είναι κατάλληλα προς στατιστική επεξεργασία για ερευνητικούς ή άλλους λόγους .

Επιείκεια και αυστηρότητα: Στη μεν πρώτη περίπτωση ο εκτιμητής πραγματοποιεί την αξιολόγηση με σχετική ευκολία και βαθμολογεί ευνοϊκά ενώ το ακριβώς αντίθετο συμβαίνει με τον προϊστάμενο που επιδιώκει να φαίνεται 'σκληρός' και είναι αρνητικός κατά την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Φαινόμενα επιείκειας και σκληρότητας είναι ακραία, προκαλούν δυσαρέσκειες και προβλήματα και συνήθως παρουσιάζονται σε επιχειρήσεις με αόριστα ιδανικά επίπεδα απόδοσης.

Διαπολιτισμικές επιδράσεις : Κάθε άνθρωπος αναμένει από τους άλλους να εμφανίσουν αντιδράσεις και συμπεριφορές βασιζόμενος πάντοτε στην δική του κουλτούρα. Τα τυχόν προβλήματα εμφανίζονται στις περιπτώσεις που καλούνται να συνεργαστούν άτομα προερχόμενα από διαφορετικές εθνότητες. Βέβαια με την εξέλιξη της παγκοσμιοποίησης τέτοιες καταστάσεις προκύπτουν πιο σπάνια και πλέον είναι ευκολότερο να ξεπεραστούν .

Προσωπικές προκαταλήψεις : Οι αρνητικές αντιλήψεις ενός αξιολογητή για μία ομάδα ανθρώπων μπορεί να διαστρεβλώσουν τη βαθμολόγηση που θα λάβουν. Για παράδειγμα έχει παρατηρηθεί ότι κάποιοι άντρες προϊστάμενοι αδικούν γυναίκες υφισταμένους που κατέχουν παραδοσιακά ανδρικές θέσεις. Το φαινόμενο της διάκρισης μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι κάτι που εξακολουθεί να υφίσταται σε μικρότερο βέβαια βαθμό σε σχέση με παλαιότερα. Συμπεράσματα έρευνας έδειξαν πως είναι περισσότερο συνήθης η εμφάνισή του σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο όπου η φύση των καθηκόντων είναι αρκετά πολύπλοκη και οι απαιτήσεις σαφέστατα μεγαλύτερες, τα αποτελέσματα είναι ευμετάβλητα και η θέση εργασίας είναι ιδιαίτερα αλληλοεξαρτώμενη και αλληλοσυμπληρούμενη με άλλες. Οι παραπάνω παράγοντες σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι θέσεις αυτές τις περισσότερες φορές καταλαμβάνονται από άνδρες έχουν επίδραση, όχι πάντοτε βέβαια, στην αξιολόγηση και την αμοιβή των γυναικών υπαλλήλων. Το ορθό σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια και υψηλού βαθμού τυποποίησης μέθοδο μέτρησης συντελεί στον περιορισμό τέτοιων καταστάσεων .

Επίδραση πρόσφατου παρελθόντος: Όταν χρησιμοποιούνται υποκειμενικές μέθοδοι μέτρησης η βαθμολογία επηρεάζεται έντονα από τις τελευταίες πράξεις των εργαζομένων, είτε θετικές είτε αρνητικές, που είναι πολύ πιθανό να τις θυμάται ο αξιολογητής. Η μεροληψία κατά τη διαδικασία αξιολόγησης περιορίζεται με την κατάλληλη εκπαίδευση, μεταφορά πληροφορίας και ορθή επιλογή τεχνικών εκτίμησης της απόδοσης.

2.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επέδειξε ο υπάλληλος. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, κάθε μία από τις οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι ασχολούνται με την μέχρι τώρα απόδοση του υπαλλήλου η οποία με ποικίλους τρόπους μπορεί να μετρηθεί ενώ το προφανές μειονέκτημα είναι ότι η προηγούμενη απόδοση δεν μπορεί να αλλάξει. Βέβαια ο εργαζόμενος λαμβάνοντας πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του μπορεί από την πλευρά του να προβεί σε ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωσή του. Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, δοκιμές απόδοσης και προσεκτική παρατήρηση και συγκριτική αξιολόγηση.

Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (Rating Scales)

Πρόκειται για την παλαιότερη και πιο συχνά εμφανιζόμενη μέθοδο αξιολόγησης που προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εκτιμητή ο οποίος δίνει μία βαθμολογία για την επίδοση κάθε ατόμου χωριστά βασιζόμενος σε μία κλίμακα ξεκινώντας από το χαμηλότερο έως το υψηλότερο επίπεδο. Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Σε μια επιχείρηση η βαθμολόγηση θα πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο ο οποίος επιλέγει την καταλληλότερη ανάλογα με την συμπεριφορά του εργαζομένου σε σχέση με το εκάστοτε υπό εξέταση κριτήριο. Οι απαντήσεις του αξιολογητή μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου τα οποία στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και την μισθολογική αύξηση. Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ή πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων όπως επίσης το ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων.

Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, αντιλήψεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊσταμένου πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσει όπως και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενο. Η μορφή της φόρμας

αξιολόγησης και τα κριτήρια που έχουν επιλεγεί ενδεχομένως να μην αντιπροσωπεύουν ή να μην είναι εξίσου σημαντικά για όλες τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, η συντήρηση εξοπλισμού ίσως να μη συμπεριληφθεί στα κριτήρια γιατί αφορά μικρό αριθμό εργαζομένων, όμως για αυτούς είναι ιδιαίτερα σημαντικό κομμάτι της δουλειάς τους. Τα προβλήματα αυτά προκύπτουν σε μεγάλες επιχειρήσεις με διάφορες ειδικότητες και για την υπερνίκησή τους η ποικιλομορφία πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από το τμήμα ΑΔ κατά τον σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης.

Κατάλογοι Συμπεριφορών (Checklists)

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Ο προϊστάμενος που διενεργεί την αξιολόγηση τσεκάρει πλάι σε εκείνες τις φράσεις που αντιπροσωπεύουν τον υπάλληλο. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα.

Αρκετές φορές τα κριτήρια σταθμίζονται με συντελεστές ανάλογα με την κρισιμότητά τους και το σκορ που προκύπτει είναι υπολογίσιμο και συγκρίσιμο με το αντίστοιχο άλλων εργαζομένων. Όταν η λίστα περιλαμβάνει μεγάλο αριθμό στοιχείων μπορεί να δώσει μια αρκετά καλή εικόνα για το άτομο και την απόδοσή του. Παρόλο που η μέθοδος είναι εύκολη στην εφαρμογή λόγω της πρακτικότητας και του υψηλού βαθμού τυποποίησής της, η χρήση γενικών δηλώσεων μειώνει τη σχετικότητα με το αντικείμενο εργασίας. Τα πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, οι περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση. Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από το τμήμα ΑΔ.

Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice Method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών .

Για παράδειγμα:

1. Μαθαίνει γρήγορα Προσπαθεί σκληρά.
2. Είναι συνεπής στην εργασία Η απόδοση του αποτελεί παράδειγμα.
3. Απουσιάζει συχνά Συχνά καθυστερεί.

Κάποιες φορές ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την καλύτερη δήλωση μεταξύ παραπάνω των δύο εναλλακτικών. Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου το τμήμα ΑΔ ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. αποτελέσματα προκύπτουν με

βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της επιρροής από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στην βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Επιπλέον ο εργαζόμενος μπορεί να δυσαρεστηθεί από την επιλογή μιας δήλωσης έναντι άλλης από τον αξιολογητή. Για παράδειγμα, αν στις παραπάνω φράσεις ο προϊστάμενος επιλέξει τη φράση ‘Μαθαίνει γρήγορα’ ο υπάλληλος μπορεί να θεωρήσει ότι η προσπάθειές του και η σκληρή εργασία του δεν εκτιμάται.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Ο αξιολογητής παρατηρεί και καταγράφει πολύ καλές και αντίστοιχα κακές συμπεριφορές του υπαλλήλου που εμφανίζονται κατά την περίοδο που περιλαμβάνει η αξιολόγηση. Τα καταγεγραμμένα γεγονότα συνοδεύονται από λεπτομέρειες και αναλυτικές περιγραφές ενώ οι παρατηρήσεις από την πλευρά των προϊσταμένων θα πρέπει να γίνονται σε καθημερινή βάση. Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται με βάση το κριτήριο στο οποίο αφορούν όπως συνεργατικότητα, ποιότητα εργασίας, συνέπεια κ.α. και στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, για τα ισχυρά του στοιχεία και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης.

Οι εργοδότες συνήθως χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή συμπληρωματικά προς τη μέθοδο βαθμολογίας ή κατάταξης. Έτσι διασφαλίζεται ότι ο επόπτης έχει στο μυαλό του τον υφιστάμενο καθόλα τη διάρκεια του έτους επειδή τα γεγονότα αυτά πρέπει να συσσωρευθούν. Κατά συνέπεια η βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει απλώς την πρόσφατη απόδοση του εργαζόμενου. Η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους .

Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον μειώνει την επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές συστημάτων. Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή της υπό αξιολόγησης περιόδου, να ακολουθεί ένα κενό διάστημα όπου παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και όταν πλησιάζει η στιγμή της αξιολόγησης παρατηρούν και καταγράφουν τις συμπεριφορές. Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής επηρεάζεται από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος και το αποτέλεσμα δεν μπορεί να θεωρηθεί αντικειμενικό. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζόμενου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα

περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης .

Καταγραφή Επιτυχιών (Accomplishment Records)

Είναι μία μέθοδος παρεμφερής με την προηγούμενη που παρουσιάστηκε και χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο από επαγγελματίες. Η διαφορά της είναι η καταγραφή προσωπικών επιτυχιών όπως δημοσιεύσεις, διαλέξεις και άλλες δραστηριότητες που αναδεικνύουν τις ικανότητές του ατόμου. Οι πληροφορίες αυτές συνθέτουν μια ετήσια έκθεση με την επαγγελματική παρουσία του ατόμου η οποία λαμβάνεται υπόψη από τον προϊστάμενο κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις. Τα κύρια μειονεκτήματα είναι η υποκειμενική παρουσίαση και ερμηνεία των γεγονότων όπως επίσης η ίδια η έκθεση που περιλαμβάνει τις θετικές και επιτυχημένες δραστηριότητες του εργαζομένου.

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Πρόκειται για μία μέθοδο που εντοπίζει και προσδιορίζει συμπεριφορές σχετιζόμενες με το αντικείμενο εργασίας και με βάση αυτές αξιολογείται ο εργαζόμενος. Συγκεκριμένα, για κάθε κριτήριο π.χ. ποιότητα εργασίας, δημιουργείται μία κλίμακα βαθμολόγησης από το άριστο μέχρι το ανεπαρκές και ο προϊστάμενος καλείται να τοποθετήσει τον υπάλληλο σε εκείνη τη βαθμίδα που αντιπροσωπεύει καλύτερα την απόδοση του ως προς το εν λόγω κριτήριο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής:

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

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί. Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται

σε όρους κατανοητούς και προσιτούς τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές. Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές .

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών (Behavioral observation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα». Σύμφωνα με έρευνα ένα χρόνο μετά την εφαρμογή της μεθόδου παρατηρούμενων συμπεριφορών ως σύστημα αξιολόγησης σε μια επιχείρηση η ανώτερη διοίκηση δήλωνε ιδιαίτερα ευχαριστημένη με τα αποτελέσματα (Werther & Davis, 1996). Θεωρούν ότι ελαχιστοποιήθηκαν οι προσωπικές διαμάχες, δόθηκε η δυνατότητα στους προϊσταμένους να δικαιολογήσουν χαμηλές βαθμολογίες, οι εκθέσεις αναφοράς ήταν περιεκτικές και συνεισέφεραν στο τμήμα ΑΔ και τέλος ήταν σημαντικής χρησιμότητας η επιστροφή πληροφοριών τόσο σε αξιολογητές όσο και σε αξιολογούμενους.

Και οι δύο μορφές της μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφορών σε βαθμολογημένη κλίμακα εμφανίζουν δυσκολίες στην ανάπτυξη και διαχείριση καθώς απαιτούν τον εντοπισμό σχετιζόμενων με τη θέση εργασίας κριτηρίων, χρόνο από το τμήμα ΑΔ και τους προϊσταμένους καθώς και σχετικά υψηλό κόστος.

Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος ΑΔ επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει και στη συνέχεια την επικοινωνεί στον εργαζόμενο. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η τυπικότητα της διαδικασίας, η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος καθώς περιορίζεται σε κάποιο βαθμό το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου όπως επίσης και η ομοιομορφία κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων. Αν και η μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊσταμένου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μη γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα : α. υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου, β. απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και δ. μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση το ειδικό

αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο .

Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance et a observations)

Κάποιες επιχειρήσεις και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρίες που έχουν αναπτύξει τόσο το σύστημα αξιολόγησης όσο και το σύστημα αμοιβής με κριτήριο την εξειδίκευση των υπαλλήλων και την εξέλιξη των προσωπικών τους ικανοτήτων. Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων στα οποία παρατηρείται πως αντιδρά ο εργαζόμενος. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυνητικής και όχι η πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμητέο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης και όχι το γραπτό τεστ.

Κατά την ανάπτυξη του συστήματος να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πως πραγματικά αντιδρά το άτομο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζομένων που αξιολογούνται με την μέθοδο αυτή είναι οι πιλότοι. Το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό όμως σε κάποιες περιπτώσεις δεν μπορεί να αποφευχθεί όπως σε αεροπορικές εταιρίες που οφείλουν να δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια του κοινού και στην στελέχωση από ικανό προσωπικό.

Συγκριτική αξιολόγηση (Comparative evaluation approach)

Η μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για τη αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων από τον «καλύτερο» έως τον «χειρότερο». Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης, η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής, η κατανομή βαθμών στους εργαζομένους και η σύγκριση ανά ζεύγη.

Τα συστήματα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής όμως επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων και από τη γνώμη που έχει σχηματίσει για κάθε υπάλληλο. Ένα από τα στοιχεία της σύγκρισης που μπορεί να θεωρηθεί αρνητικό είναι η περιορισμένη πληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στα πλαίσια της τήρησης καλού κλίματος και εξασφάλισης της συνεργασίας στο χώρο εργασίας. Στο σημείο αυτό πρέπει να αναφερθεί ότι ανεξάρτητα από το αν γνωστοποιείται ή αν υιοθετείται ως επίσημο σύστημα αξιολόγησης, η διαδικασία της σύγκρισης πραγματοποιείται ειδικότερα όταν κρίνονται ζητήματα προαγωγών και μεταθέσεων. Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων αλλά η κύρια αδυναμία τους είναι ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία και μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης με συνέπεια να αγνοούνται άλλα σημεία της εργασιακής συμπεριφοράς που ίσως έχουν σημαντικό ρόλο. Πέρα από αυτό, είναι

δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό λόγω των συγκρίσεων ενώ οι διαφορές στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες .

Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (Ratio Method)

Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου τρόπου σύγκρισης είναι ότι το τμήμα ΑΔ πληροφορείται για το ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος και από ποιον όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο. Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν. Επιπροσθέτως η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό όπως επίσης και από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος. Από τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η ευκολία στη διαχείριση και ερμηνεία των συμπερασμάτων από τους υπευθύνους του τμήματος ΑΔ.

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (Forced distributions)

Σύμφωνα με τη μέθοδο για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης, με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση. Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση.

Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (Point allocation method)

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος σε σχέση με τον δεύτερο. Βέβαια πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεροληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

Συνδυαστικές συγκρίσεις (Paired comparisons)

Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντας τον με τους υπολοίπους

της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης συνήθως είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς. Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία. Το σύστημα επηρεάζεται από το φαινόμενο εξιδανίκευσης του ατόμου και από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος όμως περιορίζονται τα λάθη κεντρικής τάσης όπως επίσης και τα σφάλματα λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή επιείκειας του προϊσταμένου.

Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις. Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους) για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις.

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

2.4.ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Τα προσανατολιζόμενα στο μέλλον συστήματα αξιολόγησης επικεντρώνονται στους στόχους της επιχείρησης και πως αυτοί θα επιτευχθούν. Η αξιολόγηση γίνεται με εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων ή εναλλακτικά τίθενται μελλοντικοί στόχοι απόδοσης. Στην πράξη πολλά συστήματα αξιολόγησης αποτελούνται από κάποια μέθοδο μέτρησης προηγούμενης απόδοσης και ταυτόχρονα περιλαμβάνουν τον σχεδιασμό μελλοντικών πλάνων και δράσεων από τους προϊσταμένους συνήθως σε συνεργασία με τους υπαλλήλους. Οι περισσότερο κοινές μέθοδοι εκτίμησης μελλοντικής απόδοσης είναι η αυτοαξιολόγηση, η αντικειμενική αξιολόγηση βάσει στόχων, η ψυχολογική αξιολόγηση και τα κέντρα αξιολόγησης.

Αυτοαξιολόγηση (Self-Appraisals)

Η πραγματοποίηση αυτοκριτικής από τους ίδιους τους εργαζόμενους αποδεικνύεται ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο όταν ο απώτερος στόχος της αξιολόγησης είναι η περαιτέρω αυτοδύναμη πνευματική ανάπτυξη. Όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν τους εαυτούς τους αμυντικές συμπεριφορές

είναι λιγότερο πιθανό να προκύψουν ενώ αντίθετα επιτυγχάνεται αυτοβελτίωση. Το θετικό στοιχείο είναι ότι το άτομο είναι σε θέση να εντοπίζει και να αναγνωρίζει σημεία στα οποία πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να θέτει προσωπικούς στόχους προς επίτευξη. Ο κίνδυνος που ενέχει η μέθοδος είναι ότι ο υπάλληλος ενδεχομένως να σταθεί πολύ επιεικής ή αντίστοιχα πολύ επικριτικός σε σχέση με την απόδοσή του. Είναι ανθρώπινο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν πιο θετικά τον εαυτό τους από ότι οι άμεσα προϊστάμενοί τους. Οι κρίσεις τους είναι συνήθως μεροληπτικές και λιγότερο αντικειμενικές όσον αφορά την απόδοση και τα επιτεύγματά τους. Συνεπώς οι πληροφορίες που αυτοί δίνουν θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσου προϊσταμένου τους. Έχει βρεθεί ότι το 40% των αυτοαξιολογούμενων τοποθετεί τον εαυτό του στο ανώτερο 10% ενώ μόλις ένα ποσοστό 1-2% κάτω από το μέσο όρο, έτσι οι αυτοαξιολογήσεις αποβαίνουν τελικά εις βάρος των ικανοτέρων ή αυτών που αξιολογούνται με ειλικρίνεια. Στην περίπτωση που εταιρίες, κυρίως πολυεθνικές με ανθρώπινο δυναμικό προερχόμενο από διαφορετικές χώρες και κουλτούρες, έχουν υιοθετήσει αυτό το σύστημα πρέπει το τμήμα ΑΔ να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες καθώς μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα που θα προκύψουν.

Τα προβλήματα που συνήθως συναντώνται από την πλευρά των εργαζομένων είναι η δυσκολία ερμηνείας των απαιτήσεων και μέτρησης της πραγματοποιηθείσας απόδοσης, η ισορροπία μεταξύ των προσωπικών στόχων και εκείνων που θέτει η επιχείρηση, ο υπολογισμός του βαθμού επίτευξής τους και η ικανότητα αντίληψης των αρνητικών συμπερασμάτων που ενδεχομένως προκύπτουν. Η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική μέθοδος σε περιπτώσεις κατά τις οποίες ο προϊστάμενος λόγω της φύσης της εργασίας δεν έχει επαρκή εποπτεία του έργου του υφισταμένου ώστε να μπορεί να αξιολογήσει έγκυρα και αξιόπιστα την απόδοσή του. Το ορθότερο είναι η αυτοαξιολόγηση να εφαρμόζεται σε συνδυασμό με κάποια άλλη μέθοδο εκτίμησης προηγούμενης ή μελλοντικής απόδοσης. Πρόκειται για ένα σημαντικό σύστημα που επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης και να συνεισφέρει στη βελτίωση του ιδίου και του συνολικού οργανισμού.

Αξιολόγηση βάση στόχων (Management by Objectives)

Το σύστημα αξιολόγησης απαιτεί ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τους υπαλλήλους να θέτει αμοιβαία αποδεκτούς στόχους και αντικειμενικά μετρήσιμους. Η λογική είναι πως ο εργαζόμενος από τη στιγμή που συμμετέχει ενεργά στον καθορισμό των ατομικών του στόχων αναμένεται να κινητοποιηθεί προκειμένου να τους επιτύχει. Επιπλέον οι στόχοι είναι μετρήσιμοι, συνεπώς μπορούν να προσδιορίσουν την πρόοδό τους και να υιοθετήσουν την καταλληλότερη συμπεριφορά που θα τους εξασφαλίσει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Βέβαια είναι προτιμότερο προς ενίσχυση των προσπαθειών τους να λαμβάνουν τακτική πληροφόρηση για την απόδοσή τους πριν την τελική αξιολόγηση. Οι αντικειμενικοί στόχοι επιτρέπουν στον προϊστάμενο με τη βοήθεια πάντοτε του υπαλλήλου να εντοπίζει κενά τα οποία πρέπει να καλυφθούν με περαιτέρω εκπαίδευση. Υπό την προϋπόθεση πως η διαδικασία γίνεται σωστά περιορίζονται οι μεροληπτικές επιδράσεις και ενδυναμώνεται η διαφάνεια, συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος.

Το πρόγραμμα αξιολόγησης περιλαμβάνει έξι βήματα :

1. Καθορισμός στόχων επιχείρησης
2. Καθορισμός στόχων για το τμήμα
3. Συζήτηση για τους στόχους των τμημάτων
4. Καθορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων – ατομικών στόχων
5. Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση αποτελεσμάτων
6. Δυνατότητα επαναπληροφόρησης

Η μέθοδος συναντά κάποιες δυσκολίες κυρίως κατά την ανάπτυξή της γιατί συχνά τίθενται υπερβολικά φιλόδοξοι ή αντίστοιχα πολύ εύκολα υλοποιήσιμοι στόχοι ή ακόμα μπορεί και να μην έχουν προκύψει ως απόρροια συνεργασίας με τον υφιστάμενο και να έχουν απλώς επιβληθεί από τον ανώτερο. Σε αυτό το σημείο πιθανόν να υπάρχει επιρροή από το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου με συνέπεια να περιορίζεται η αντικειμενικότητα.

Αξιολόγηση με τη συμβολή ψυχολόγου (Psychological Appraisals)

Κάποιες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική κατά βάση ψυχολογία για να αναλάβουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Το αντικείμενο μέτρησης είναι η μελλοντική δυνητική απόδοση του εργαζομένου και όχι η εργασιακή συμπεριφορά που επέδειξε κατά το παρελθόν. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια ο ειδικός συνοψίζει σε μία έκθεση την αξιολόγηση για πνευματικά, συναισθηματικά και άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου σχετιζόμενα με το αντικείμενο εργασίας τα οποία συντελούν στον τρόπο δράσης του και επιτρέπουν την πρόβλεψη της απόδοσής του.

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος και κατά επέκταση χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση στελεχών ανώτερης βαθμίδας ή για νεαρούς ηλικιακά μανάτζερς για τους οποίους κάποιοι βλέπουν σημαντική εξέλιξη στο πλαίσιο της επιχείρησης.

Κέντρα αξιολόγησης απόδοσης (Assessment Centers)

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης της μελλοντικής απόδοσης με τη διαδικασία να υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο, με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός εκτιμητές. Πρόκειται για προϊσταμένους που έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν διαφορετικής φύσης θέσεις εργασίας. Η έμφαση δεν είναι στο παρόν ή στο παρελθόν αλλά στο μέλλον, δηλαδή στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων.

Το σύστημα αναπτύσσεται σε πέντε βασικούς άξονες:

1. Εργασιακή συμπεριφορά
2. Πολλές ασκήσεις / μέθοδοι παρατήρησης
3. Πολλοί αξιολογητές
4. Διαδικασία αξιολόγησης
5. Συναινετική εξαγωγή συμπερασμάτων

Οι υπάλληλοι συγκεντρώνονται σε επιλεγμένο χώρο που μπορεί να είναι για παράδειγμα ξενοδοχείο

ή κάποιο κτίριο που χρησιμοποιείται για την εκπαίδευση του προσωπικού. Τα προς αξιολόγηση άτομα περνούν από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ, ομαδικές συζητήσεις, προσομοίωση καταστάσεων και περιστατικών και από ποικίλες άλλες μεθόδους εκτίμησης της απόδοσής τους.

Η διαδικασία αξιολόγησης περιλαμβάνει τέσσερα στάδια στα οποία παρευρίσκονται μόνο οι βαθμολογητές. Πρώτον περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε συμμετέχοντα, στις μεθόδους μέτρησης που χρησιμοποιήθηκαν, από τους επιμέρους παρατηρητές χωριστά και στη συνέχεια ακολουθεί η αξιολόγηση του. Κάθε παρατηρητής βαθμολογεί τον υπάλληλο και παρουσιάζει στους υπολοίπους τα δεδομένα της μέτρησης και τους λόγους που τον οδήγησαν στις συγκεκριμένες αποφάσεις. Ακολουθεί μία μεταξύ τους συζήτηση για τα εξαγόμενα συμπεράσματα και καταλήγουν ομόφωνα σε μία τελική βαθμολογία που αποτελεί και την αξιολόγηση του ατόμου.

Η μορφή αυτού του συστήματος απαιτεί την απομάκρυνση από το χώρο εργασίας για κάποιες μέρες κατά τις οποίες οι ειδικοί, προϊστάμενοι και ψυχολόγοι, επιχειρούν να εντοπίσουν τα ισχυρά στοιχεία κάθε υπαλλήλου όπως και τα σημεία στα οποία μειονεκτούν και ενδεχομένως χρήζουν εκπαιδευτικής υποστήριξης. Πρόκειται για μία αρκετά δαπανηρή από άποψη χρόνου και κόστους μέθοδο γιατί όχι μόνο οι εργαζόμενοι απέχουν από τα καθήκοντά τους αλλά και οι προϊστάμενοι που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και επιπλέον η επιχείρηση καλείται να πληρώσει έξοδα μεταφοράς και διαμονής για όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία. Οι παραπάνω λόγοι συντελούν στη μη ευρύτατη εφαρμογή της παρόλο που προκύπτουν σημαντικά και αξιόπιστα συμπεράσματα που συμβάλλουν στο σχεδιασμό και προγραμματισμό του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.5.ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση είναι από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και είναι απαραίτητη σε κάθε επιχείρηση ώστε να διασφαλίζεται η πρόοδος της και η ομαλή λειτουργία της μέσω του εντοπισμού και της διόρθωσης των αδυναμιών που παρουσιάζει ο οργανισμός. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελούν εργαλείο λήψης αποφάσεων για τα εξής:

- a) α Επαναπροσδιορισμός συστήματος αμοιβής εργαζομένων
- b) α Εκπαίδευση και Ανάπτυξη προσωπικού
- c) α Εξέλιξη στην ιεραρχία
- d) Διεύρυνση και Εμπλουτισμός της εργασίας
- e) Επαναπροσδιορισμός στόχων σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης απαιτεί πολύ περισσότερα από καλή τεχνική. Εξαρτάται από τη δυνατότητα σύγκρισης των αποτελεσμάτων, τα με συνέπεια προσδιορισμένα κριτήρια και τρόπους μέτρησης και βαθμολόγησης που παραμένει ανεπηρέαστη από μεροληψίες και προκαταλήψεις. Η συμμετοχή περισσότερων του ενός αξιολογητών ή ακόμα και ομότιμων εργαζομένων οδηγεί σε ένα αίσθημα δικαιοσύνης, μειώνει τις επιδράσεις διαφόρων εξωγενών παραγόντων και ενισχύει τη συνέπεια του αποτελέσματος. Κάποιες επιχειρήσεις πειραματίζονται στην διαδικασία αξιολόγησης

των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους. Η βαθμολογία των μάνατζερς θα μπορούσε μεταξύ άλλων να καθορίζει τη μισθολογική τους αύξηση και την περαιτέρω επαγγελματική τους εξέλιξη. Είναι μια μορφή αξιολόγησης ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς ο υφιστάμενος ίσως είναι ο καταλληλότερος και ο μόνος που γνωρίζει τι είδους προϊστάμενος είναι κάποιος. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος είναι η έλλειψη αντικειμενικότητας και όπως έχει παρατηρηθεί η επίδοση που λαμβάνει το ανώτερο στέλεχος επηρεάζεται από το φύλο του ίδιου και του υφισταμένου του και από τη σχετικότητα των καθηκόντων τους. Το τελευταίο συνεπάγεται ότι όσο πιο οικείος είναι ο υπάλληλος με το έργο και τη φύση της θέσης του προϊσταμένου τόσο πιο ευνοϊκή είναι και η αξιολόγηση που πραγματοποιεί. .

Ανεξάρτητα με τη μέθοδο που χρησιμοποιείται η διαδικασία αξιολόγησης υλοποιείται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων από στελέχη της μεσαίας και ανώτερης βαθμίδας τα οποία στην πράξη γνωρίζουν ποιοι υφιστάμενοί τους είναι αποδοτικοί. Δεδομένου του περιορισμένου χρόνου τους και των πολλών καθηκόντων μπορεί να θεωρήσουν την τυπική αξιολόγηση βάσει των κανονισμών όχι ιδιαίτερα χρήσιμη και σημαντική. Η επιτυχία του συστήματος εξαρτάται από τη συμμετοχή των μάνατζερς, την κατανόηση της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης και την ικανότητά τους να εκτιμούν την απόδοση των υπαλλήλων με τον ενδεδειγμένο τρόπο που εξασφαλίζει την συνέπεια και ακρίβεια του αποτελέσματος. Για αυτούς τους λόγους οι επιχειρήσεις επιλέγουν να εκπαιδεύσουν τους αξιολογητές.

2.6. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΚΤΙΜΗΤΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μορφή μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση από την πλευρά των προϊσταμένων και κατανόηση όλων των στοιχείων, των λόγων ύπαρξης της και τη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει. Το βασικό στοιχείο σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης προσωπικού είναι ο αξιολογητής, οι κρίσεις του οποίου αποτελούν τη βάση της αξιολόγησης. Έτσι είναι βασικό να έχουν κατανοήσει και αποδεχτεί οι αξιολογητές τους στόχους του προγράμματος αξιολόγησης. Επιπλέον θα πρέπει να γνωρίζουν καλά την κλίμακα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί και πως αυτή πρέπει να χρησιμοποιηθεί. Από την άποψη αυτή δεν υπάρχει κλίμακα αξιολόγησης που να αντισταθμίζει τους ανίκανους ή ανεκπαιδευτους αξιολογητές. Ένα κατάλληλο, όμως, και καλοσχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να πράγματι να διευκολύνει τη διαδικασία αξιολόγησης για τους ικανούς αξιολογητές.

Τα στελέχη δεν είναι 'φυσικά' αμερόληπτοι κριτές, αντίθετα το προσωπικό τους στοιχείο συχνά επηρεάζει την αντικειμενικότητα και την εγκυρότητα της διαδικασίας. Τα κύρια προβλήματα που συναντώνται είναι η κατανόηση και πλήρης αποδοχή από τον αξιολογητή και η συνέπεια της βαθμολόγησης. Το τμήμα ΑΔ ανάλογα με τη δομή της εκάστοτε επιχείρησης παρέχει έντυπο ενημερωτικό υλικό με σαφείς οδηγίες προς τους εκτιμητές ενώ σε κάποιες άλλες περιπτώσεις προηγείται ειδική εκπαίδευση που μπορεί να επαναληφθεί αν αυτό κριθεί απαραίτητο. Το έντυπο ενημερωτικό υλικό στην πλειοψηφία των περιπτώσεων παρέχει μόνο γενικές κατευθύνσεις και

οδηγίες για την παρατήρηση και αξιολόγηση της απόδοσης.

Τον ανωτέρω περιορισμό καλείται να επιλύσει η εκπαίδευση των αξιολογητών. Η εκπαίδευση στοχεύει στο να γίνει αντιληπτός ο σκοπός της όλης διαδικασίας, ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης όπως επίσης εντοπίζονται οι μεροληπτικές τάσεις που μπορούν να επηρεάσουν το αποτέλεσμα και δίνονται κατευθύνσεις για την εξάλειψή τους. Οι εκτιμητές από την πλευρά τους έρχονται σε επαφή με το έργο που καλούνται να επιτελέσουν και τους δίνεται η δυνατότητα να λύσουν απορίες τους και να πάρουν τις απαιτούμενες από την πλευρά τους διευκρινίσεις. Η δομή του προγράμματος εκπαίδευσης κατά μια εκδοχή περιλαμβάνει την προσομοίωση αξιολόγησης ενός ατόμου έτσι ώστε να αποκτηθεί κάποια σχετική εμπειρία με το αντικείμενο και στη συνέχεια ακολουθεί συζήτηση κατά την οποία οι προϊστάμενοι αναλύουν τη βαθμολόγηση που έδωσαν, εξηγούν τους λόγους που τους οδήγησαν σε αυτά τα αποτελέσματα και λαμβάνουν πληροφόρηση για την ευστοχία και την ορθότητά τους. Σε κάποιες μάλιστα περιπτώσεις οι ίδιες αξιολογήσεις γίνονται και από ειδικούς και οι συμμετέχοντες λαμβάνουν γνώση για τα κριτήρια με τα οποία μετρούν την απόδοση και τις διαφορές που εμφάνιζαν με τις δικές τους εκτιμήσεις. Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης όσο περισσότερο ο αξιολογητής συμμετέχει ενεργά στο πρόγραμμα που παρακολουθεί και όσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα επαναπληροφόρησης και ύπαρξης περιπτώσεων δράσης –αντίδρασης τόσο καλύτερο είναι το αποτέλεσμα και η προετοιμασία που λαμβάνει για την ανάληψη των καθηκόντων του.

Τα δομικά στοιχεία του προγράμματος που θα παρακολουθήσει ο προϊστάμενος είναι διαμορφωμένα ανάλογα με τα κριτήρια αξιολόγησης, το προαπαιτούμενο γνωστικό υπόβαθρο και τους επιμέρους τιθέμενους στόχους γιατί μόνο σε αυτή την περίπτωση θα επιτευχθεί η συνέπεια του αποτελέσματος. Η υπερβολική επιείκεια κάποιων εκτιμητών κατά τη βαθμολόγηση της απόδοσης των υφισταμένων ενδέχεται να έχει σαν βαθύτερη αιτία την αναποτελεσματικότητά τους στην μετέπειτα πληροφόρηση του αξιολογούμενου για την κακή επίδοσή του. Σε αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων συμβάλει η προηγούμενη εκπαίδευση και επίγνωση της σπουδαιότητας του έργου του από την πλευρά του στελέχους. Όταν ολοκληρωθεί η εκπαίδευση οι προϊστάμενοι είναι έτοιμοι για να επιτελέσουν το έργο της αξιολόγησης. Το επόμενο στάδιο που κρίνει την επιτυχή έκβαση και τη χρησιμότητα των εξαγόμενων συμπερασμάτων είναι η πληροφόρηση του ίδιου του εργαζόμενου για την βαθμολόγηση της επίδοσής του.

2.7. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Το σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί επιτυχημένο εάν ο υπάλληλος δεν γνωρίζει το πόσο αποδοτική κρίθηκε η εργασιακή του συμπεριφορά έτσι ώστε να εντοπίσει τα αδύνατα σημεία και τις ανάγκες του για επιπρόσθετη προσπάθεια. Η διαδικασία αυτή απαιτεί τη συνεργασία του υφισταμένου με τον προϊστάμενο και μια μεταξύ τους συνομιλία (Evaluation Interview) κατά την οποία αναλύονται οι απαιτήσεις της επιχείρησης από τον αξιολογούμενο, το πώς μετρήθηκε η απόδοση

που επέδειξε και ποιοι οι μελλοντικοί στόχοι που πρόκειται να τεθούν. Η πληροφόρηση του εργαζομένου έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης και στη χρησιμότητα των συμπερασμάτων στα οποία καταλήγει. Οι κύριοι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη είναι η νουθέτηση αποβλέποντας στην περαιτέρω προσωπική εξέλιξη και η αποτίμηση των διοικητικών αποφάσεων.

Η επιστροφή της πληροφορίας μπορεί να γίνει με τρεις τρόπους. Πρώτον, ο εκτιμητής γνωρίζοντας την απόδοση του εργαζομένου συζητά μαζί του με σκοπό να τον πείσει να είναι περισσότερο αποτελεσματικός. Είναι μία μέθοδος εφαρμόσιμη περισσότερο με τους νέους υπαλλήλους. Δεύτερον, ο προϊστάμενος συζητά με το άτομο, ακούει την δική του εκδοχή για την αποδοτικότητά του και στη συνέχεια τον συμβουλεύει και τον καθοδηγεί για το πώς πρέπει να εργάζεται και ποια στοιχεία πρέπει να βελτιώσει. Η τελευταία εκδοχή θέλει τον αξιολογητή να εντοπίζει τα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο εργαζόμενος και τα οποία τον εμποδίζουν από την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Ακολουθεί η απαιτούμενη εκπαίδευση και παράλληλα με καθοδήγηση και νουθέτηση τίθενται μελλοντικοί στόχοι .

Σημαντικό ρόλο στην επιτυχή έκβαση της συνέντευξης αξιολόγησης παίζουν οι ικανότητες του προϊσταμένου, οι εκπαίδευση που έχει προηγηθεί και ο τρόπος προσέγγισης του υφισταμένου. Επιπροσθέτως, το επίπεδο της πληροφορίας που λαμβάνει ο αξιολογούμενος και η κατανόησή του ως προς την συνολική διαδικασία αξιολόγησης υλοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό όταν η συνέντευξη συνδέεται με καθορισμό μελλοντικών στόχων και κατευθύνσεων. Για τον εργαζόμενο είναι ιδιαίτερα σημαντικό η διαδικασία αξιολόγησης να συμπεριλαμβάνει ζητήματα που αφορούν την καριέρα του και τη μετέπειτα εξέλιξη του και όλα αυτά είναι σκόπιμο να περιέχονται στα θέματα της συνέντευξης αξιολόγησης. Παρακάτω παρατίθεται μία λίστα με οδηγίες ορθών τακτικών προσέγγισης των εργαζομένων κατά την ενημέρωσή τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στόχος των προτάσεων είναι η δημιουργία μίας θετικής κατάστασης που αποσκοπεί μόνο στη βελτίωση της απόδοσης. Επιπροσθέτως, το άτομο παύει να βλέπει απόλυτα αρνητικά την αξιολόγηση και κατανοεί τον πραγματικό λόγο ύπαρξής της.:

1. Δίνεται έμφαση στα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.
2. Κάθε υπάλληλος πρέπει να ενημερώνεται ότι στόχος της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης και όχι η τιμωρία μη επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς.
3. Τα συμπεράσματα πρέπει να επικοινωνούνται αποκλειστικά και μόνο στον ενδιαφερόμενο.
4. Η τυπική αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ετησίως και περισσότερο συχνά για τους νέους εργαζομένους ή όσους σημειώνουν χαμηλή απόδοση.
5. Η κριτική οφείλει να συγκεκριμενοποιείται.
6. Η κριτική πρέπει να αναφέρεται σε εργασιακές συμπεριφορές και όχι στοιχεία της προσωπικότητας του ατόμου.
7. Ο προϊστάμενος οφείλει να τηρεί την ψυχραιμία του και να αποφεύγει τις διαμάχες με τον αξιολογούμενο.

8. Ο προϊστάμενος εντοπίζει συγκεκριμένες δραστηριότητες που μπορεί να πράξει ο υπάλληλος για να βελτιώσει την αποδοτικότητα.

9. Δίνεται έμφαση στη στήριξη που παρέχει ο προϊστάμενος στον υφιστάμενο.

10. Η συζήτηση πρέπει να τελειώνει με τον αξιολογητή να αναδεικνύει τα θετικά στοιχεία της απόδοσης του εργαζομένου.

Μετά το πέρας της μεταφοράς των εξαγόμενων από την αξιολόγηση συμπερασμάτων στον υπάλληλο, ο προϊστάμενος παρατηρεί την εργασιακή του συμπεριφορά και τη διάθεση του για ενίσχυση των προσπαθειών του. Επίσης, οφείλει να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων του υφισταμένου για βελτίωση της απόδοσής και όταν κρίνεται αναγκαίο να προωθεί την ένταξή του σε προγράμματα εκπαίδευσης. Σύμφωνα με έρευνα οι μάνατζερς διαπιστώνουν στην πράξη ότι η μεταφορά στον υπάλληλο αρνητικών και μόνο συμπερασμάτων συντελεί αρχικά στην ανάπτυξη δυσάρεστων συναισθημάτων και σε αρκετές περιπτώσεις έχει αντίθετες επιπτώσεις στην απόδοση από τις επιδιωκόμενες.

Η ενημέρωση του εργαζομένου είναι ένα κρίσιμο κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης γιατί του δίνει τη δυνατότητα να εντοπίσει τα σημεία στα οποία υστερεί και να βελτιώσει τον τρόπο επιτέλεσης των καθηκόντων του όμως είναι αποτελεί και τον τρόπο της επιχείρησης να δικαιολογεί της διοικητικές της αποφάσεις όπως την αύξηση των μισθών ως ανταμοιβή της απόδοσης ή τη μετακίνηση και προαγωγή κάποιων υπαλλήλων. Κάποιες επιχειρήσεις προωθούν μία περισσότερο συμμετοχική, από την πλευρά των υφισταμένων, διαδικασία προκειμένου να μειώνονται οι αντιδράσεις και η αρνητική διάθεση να μην επηρεάζει την γενικότερη εργασιακή συμπεριφορά.

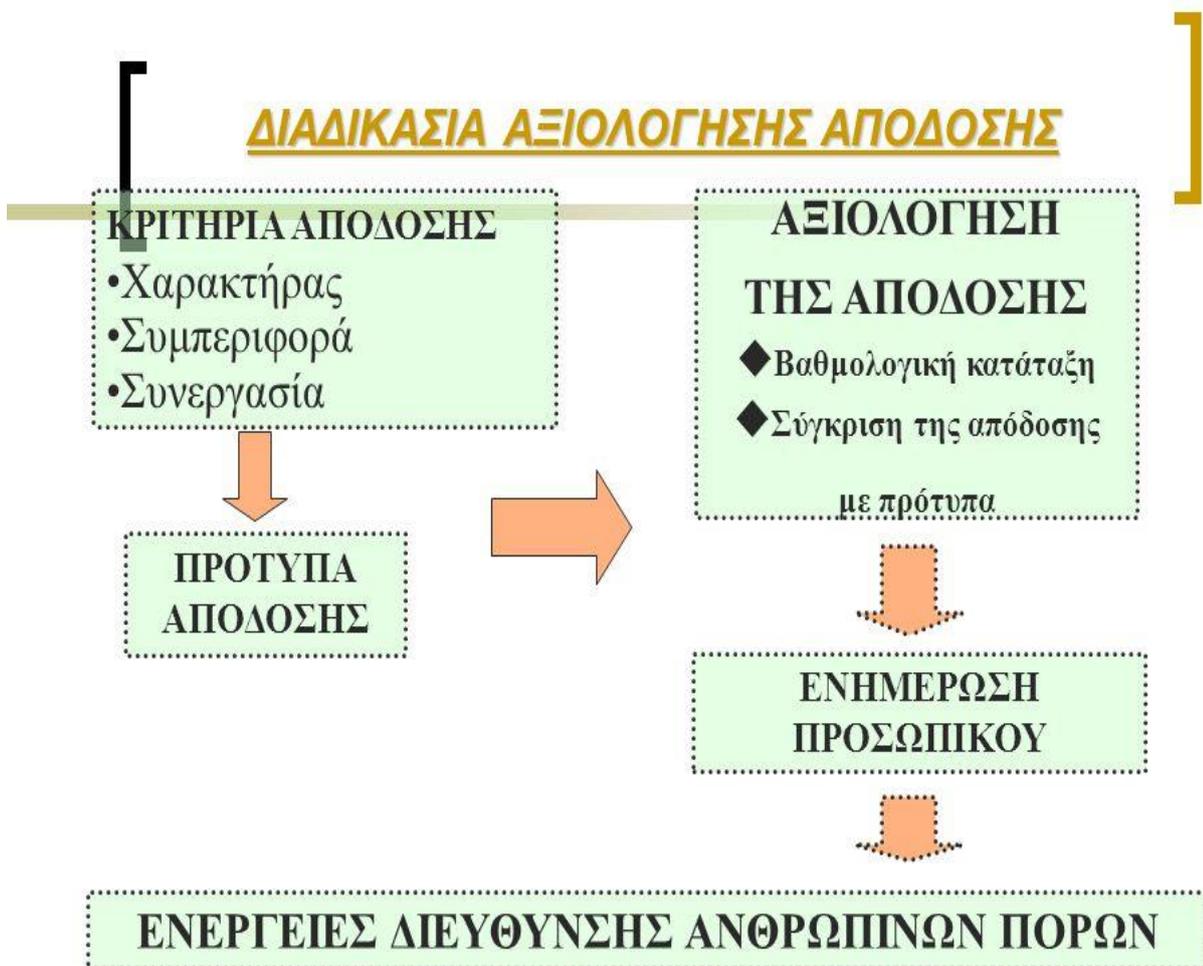
2.8. ΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΠΡΟΣ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού λειτουργεί σαν μηχανισμός ελέγχου ποιότητας για το τμήμα ΑΔ και την αποτελεσματικότητα των αποφάσεων του σε ζητήματα ανάλυσης έργου, επιλογής, στελέχωσης και εκπαίδευσης. Εάν τα αποτελέσματα κριθούν μη ικανοποιητικά αυτό μπορεί να συνεπάγεται λάθη σε διάφορους τομείς διαχείρισης του τμήματος ΑΔ. Για παράδειγμα μπορεί να είναι χαμηλός ο ρυθμός εξέλιξης της καριέρας του προσωπικού γιατί τα άτομα που εν τέλει επιλέγονται δεν εμφανίζουν ιδιαίτερα σημαντικές επιδόσεις και συνεπώς πρέπει να τεθούν εκ νέου τα κριτήρια της διαδικασίας πρόσληψης. Ο τομέας στον οποίο πραγματοποιούνται τα λάθη μπορεί να είναι και η ανάλυση έργου, τα πλάνα δράσης που δεν προσεγγίζουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης ή και το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης να είναι αναποτελεσματικό γιατί αναπτύχθηκε βάσει μη ορθών μεθόδων μέτρησης και κριτηρίων. Επίσης μα αποτελεσματικό θα αποδειχθεί και εκείνο το σύστημα που σε όλες τις εκφάνσεις του είναι σωστό όμως υστερεί στη διαδικασία συγκέντρωσης, μελέτης και αξιοποίησης των εξαγόμενων συμπερασμάτων από το τμήμα ΑΔ.

Τα στοιχεία που προκύπτουν από την αξιολόγηση των υπαλλήλων αξιοποιούνται ποικιλοτρόπως καθώς αποτελούν τη βάση αρχικά για τις αποφάσεις επαγγελματικής εξέλιξης, προαγωγής,

εσωτερικής μετακίνησης και κατά περίπτωση επιπρόσθετης εκπαίδευσης και εν συνεχεία χρησιμοποιούνται ως μέτρο ελέγχου της διαδικασίας επιλογής, στελέχωσης και εκπαίδευσης των νεοπροσληφθέντων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι ένα σύστημα αξιολόγησης επιφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα όταν συμπληρώνεται από ένα εξειδικευμένο σύστημα μετάδοσης γνώσεων από τα στελέχη που την κατέχουν σε εκείνα που την χρειάζονται μέσα από σεμινάρια και κυρίως προγράμματα on the job training.

Ανεξάρτητα σε ποια από τις λειτουργίες του τμήματος ΑΔ πραγματοποιούνται τα λάθη, τα στελέχη οφείλουν να παρακολουθούν στενά την διαδικασία αξιολόγησης, να λαμβάνουν συνεχή πληροφόρηση έτσι ώστε να τα εντοπίζουν και να είναι σε θέση να προβούν στην έγκαιρη διόρθωσή τους.



Σχήμα: τυπική διαδικασία αξιολόγησης

Κεφάλαιο 3ο: Αξιολόγηση & Παραγωγικότητα: το παράδειγμα των Η.Π.Α

Ο πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης των επιδόσεων είναι η ανάπτυξη της επιχείρησης και να ενσταλάξει στους εργαζόμενους την επιθυμία για συνεχή βελτίωση . Δεύτεροι λόγοι είναι διοικητικού χαρακτήρα, οι εκτιμήσεις να αποτελέσουν τη βάση για τον προσδιορισμό του ποιος θα πρέπει να λάβει ένα μπόνους , μια αύξηση στο μισθό , μια προαγωγή , έναν υποβιβασμό , μια καταγγελία κ.λπ. Παρά τους εγκωμιαστικούς στόχους , ο Herb Meyer έδειξε ότι οι εκτιμήσεις μπορεί να έχουν επιβλαβή αποτελέσματα για την απόδοση ενός εργαζομένου . Επιπλέον , αυτή η μείωση των επιδόσεων μπορεί να διαρκέσει έως και 12-13 εβδομάδες μετά την αξιολόγηση . Γιατί συμβαίνει αυτό ; Οι απαντήσεις είναι τουλάχιστον τρεις .

Πρώτον , έδειξε ότι, ως αποτέλεσμα των εκτιμήσεων , οι άνθρωποι συχνά γίνονται αρνητικοί. Με τον τρόπο αυτό επιτίθενται στο όργανο αξιολόγησης , ισχυριζόμενοι ότι αποτιμώνται σε λάθος πράγματα . Δεύτερο , επιτίθενται στον εκτιμητή επισημαίνοντας ότι το αφεντικό είναι είτε πολύ προκατειλημμένο και δεν αξιολογεί με ακρίβεια , ή έχει μόνο μια περιορισμένη περίοδο για παρατήρηση και έτσι, έχει μια διαστρεβλωμένη άποψη της απόδοσής τους . Τρίτον , η εκτίμηση αυτή διατυπώθηκε βάσει ορισμένων περιοδικών διαστημάτων (π.χ. μία φορά το χρόνο) και όχι σε συνεχή βάση . Ως εκ τούτου ,μετατοπίζεται, σε πολλές επιχειρήσεις, η έμφαση απ' την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον έλεγχο της απόδοσης.

3.1.Εργαλείο Αξιολόγησης.

Τα μέσα αξιολόγησης γενικά εμπίπτουν σε μία από τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες: ένα λευκό φύλλο χαρτί, κλίμακες χαρακτηριστικών, μετρήσεις έκβασης, ή κριτήρια συμπεριφοράς. Σε μια άσκηση προσομοίωσης, με τη συμμετοχή της Domtar, εταιρία με προϊόντα χαρτιού συμφερόντων καναδικών και αμερικάνικων, οι αντιλήψεις της δικαιοσύνης όσον αφορά τις εκτιμήσεις από τους εργαζόμενους (peers) ήταν τόσο υψηλή, όταν ένα λευκό φύλλο χαρτί χρησίμευσε ως μέσο αξιολόγησης, όπως στην περίπτωση το όργανο να αποτελείται από μέτρα συμπεριφοράς. Επιπλέον, οι αντιλήψεις ήταν θετικότερες όταν ένα λευκό φύλλο χαρτί χρησίμευσε ως μέσο αξιολόγησης από ό,τι ήταν στην κατάσταση όπου κλίμακες χαρακτηριστικών χρησιμοποιήθηκαν ως μέσο για την αξιολόγηση των επιδόσεων ενός ατόμου.

Παρά τη διαπίστωση αυτή, τα προβλήματα με τη χρήση ένα κενού φύλλου χαρτιού ως μέσο αξιολόγησης είναι τουλάχιστον τέσσερα Κατ 'αρχάς, ένα κενό φύλλο διευκολύνει λάθη στην παρατήρηση, όπως οι πρώτες εντυπώσεις και επιπτώσεις σε σύντομο χρόνο εκ μέρους των εκτιμητών. Δεύτερον, η χρήση ενός λευκού χαρτού αυξάνει την πιθανότητα να δώσει feedback που

δεν βασίζεται στις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες που είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική απόδοση. Έτσι, η ανατροφοδότηση (feedback) μπορεί να περιέχει άσχετες ή εσφαλμένες συμβουλές. Τρίτον, η αξιοπιστία μεταξύ των παρατηρητών έχει την τάση να είναι χαμηλή. Δηλαδή, δύο ή περισσότεροι παρατηρητές μπορεί να φθάσουν σε πολύ διαφορετικό συμπέρασμα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία ενός εργαζόμενου. Καθώς το Conference Board στις Ηνωμένες Πολιτείες επεσήμανε ένα τέταρτο του αιώνα πριν: ένα σύστημα που δεν είναι τυποποιημένο στη διοίκηση μιας επιχείρησης, που χρησιμοποιεί διαφορετικές μορφές ή διαδικασίες από τόπο σε τόπο ή χρόνο με το χρόνο, αυξάνει την πιθανότητα να παρατηρηθεί τουλάχιστον κάποια διαφορά στο μέτρο απόδοσης των διάφορων εργαζομένων που στην πραγματικότητα είναι το αποτέλεσμα του συστήματος αξιολόγησης και της διοίκησής της, και όχι πραγματικές διαφορές στην απόδοση των εργαζομένων. Τέλος, τα δικαστήρια έχουν αναπτύξει μια βαθιά δυσπιστία των εκτιμήσεων που έχουν διατυπωθεί υποκειμενικά. Ένα λευκό φύλλο χαρτί προκαλεί μια τέτοια διατύπωση.

Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν κλίμακες γνωρισμάτων για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Τα γνωρίσματα γενικά εκφράζονται σε σχέση με τις προδιαθέσεις της προσωπικότητας. Τα παραδείγματα περιλαμβάνουν "ευσυνειδησία", "πρωτοβουλία σόου", και «ευγένεια». Τα χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται βασικότερα για τις επιθυμητές θέσεις εργασίας σε ολόκληρο τον οργανισμό. Σε αυτό το πνεύμα, οι κλίμακες γνωρισμάτων είναι ο πρόδρομος για την ανάδειξη των βασικών ικανοτήτων. Τα μειονεκτήματα της χρήσης κλιμάκων χαρακτηριστικών είναι τουλάχιστον τρία. Πρώτον, αυτές γίνονται αντιληπτές από τους υπαλλήλους ως άκρως υποκειμενικές. Δεύτερον, τα δικαστήρια στη Βόρεια Αμερική έχουν επισημάνει ότι σωστά χαρακτηριστικά συχνά δεν ορίζονται επακριβώς και ότι οι εκτιμήσεις αντικατοπτρίζονται λίγο περισσότερο από το καπρίτσιο του εκτιμητή. Τρίτον, παρέχουν ελάχιστες πληροφορίες σχετικά με το τι το άτομο πρέπει να αρχίσει να κάνει, να σταματήσει να κάνει, ή να εξετάσει να κάνει διαφορετικά. Και όπως ο Peter Drucker σημείωσε ένα τέταρτο του αιώνα πριν: Ο εργοδότης δεν έχει καμιά δουλειά με την ατομική προσωπικότητα ... Οι εργαζόμενοι δεν οφείλουν καμιά μονιμότητα, δεν οφείλουν καμιά αγάπη και καμιά συμπεριφορά - οφείλουν επιδόσεις και τίποτα άλλο. Διαχείριση και manager ανάπτυξης θα πρέπει να ασχοληθούν με τις αλλαγές στη συμπεριφορά που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα του εργαζόμενου.

Του Drucker η έμφαση στη συμπεριφορά σε μεγάλο βαθμό πήγε απαρατήρητη επειδή οι επαγγελματίες εγκατέλειψαν τις κλίμακες γνωρισμάτων σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιηθούν οι διαφορές-κόντρες με τους δυσαρεστημένους εργαζόμενους. Αντ' αυτού, δηλαδή στην εστίαση στην συμπεριφορά του εργαζόμενου, η διαχείριση με κύριο γνώμονα τους στόχους της εκάστοτε εταιρίας αγκαλιάστηκε με έμφαση στο "κέρδος ή απώλεια" πράγμα που βρίσκεται με εύκολα μετρήσιμα μέτρα. Η σημασία αυτών των μέτρων σε ενός Οργανισμού, τη διεύθυνση αποτελεσματικότητας είναι σε μεγάλο βαθμό ακαταμάχητη. Αλλά μέτρα τύπου "κέρδος ή απώλεια" (π.χ., τα έσοδα από που προέρχονται; Μειώνεται το κόστος;) είναι συχνά υπερβολικά καθώς επηρεάζονται και από παράγοντες πέραν του ατομικού ελέγχου. Για παράδειγμα, η αξία του δολαρίου με το γεν μπορεί να

οδηγήσει ένα μεγάλο ποσοστό προϊόντων μιας αμερικάνικης εταιρείας να λαμβάνουν ένα μεγάλο μπόνους όταν είναι ανισότιμο, ή να τιμωρείται ανάρμοστα, για τις εξαγωγές προς την Ιαπωνία. Επιπλέον, τα μέτρα που σχετίζονται με το κόστος είναι συχνά ανεπαρκή, καθώς αποκλείουν παράγοντες για τους οποίους θα πρέπει να λογοδοτήσει ένα άτομο. Για παράδειγμα, εστιάζοντας κυρίως σε δολάρια που δημιουργούνται από έναν συγκεκριμένο διευθύνων σύμβουλο σε μια εταιρεία συμβούλων, δεν λαμβάνει υπόψη την απαραίτητη συμπεριφορά για την προσέλκυση, την ανάπτυξη και διατήρηση του προσωπικού από τον εν λόγω διαχειριστή. Επιπλέον, μετρώντας μόνο δολάρια που δημιουργούνται, αποτυγχάνει να αξιολογήσει τις απαραίτητες συμπεριφορές για την προσέλκυση νέων επιχειρήσεων από νέους πελάτες, ή να αυξήσει τα έσοδα από τους σημερινούς πελάτες. Περαιτέρω, ένας πρωταρχικός στόχος για τα μέτρα “κέρδος- απώλεια (δηλ. κερδίζω- χάνω)” μπορούν να ενθαρρύνουν μια “αποτελέσματα με κάθε κόστος” νοοτροπία. Ως εκ τούτου, ηθικά, αν όχι νομικά, τα προβλήματα μπορούν να εμφανιστούν. Και όπως συμβαίνει με κλίμακες χαρακτηριστικών, τα μέτρα αυτά από μόνα τους δεν δείχνουν τι ένα άτομο πρέπει να αρχίσει να κάνει, να σταματήσει να κάνει ή να εξετάσει τρόπους που να επηρεάσουν του Οργανισμού τα κέρδη. Στην καλύτερη περίπτωση, αποκαλύπτουν “το σκορ”, ανάμεσα στο “κερδίζω- χάνω”.

Τρεις σταθμοί στην ψυχολογία δίνουν λύσεις σε αυτό το πρόβλημα . Το πρώτο είναι μια ανάλυση θέσεων εργασίας, ήτοι ,η *critical incident technique* (CIT), δηλαδή μία μέθοδος κατά την οποία βελτιώνεται η απόδοση ενός εργαζομένου με το να γράφει και να εξετάζει παραδείγματα απ'το πως πήγε στη δουλειά του το προηγούμενο διάστημα . Επιτρέπει στους διευθυντές του τμήματος ανθρωπίνων πόρων να εντοπίσουν τις συμπεριφορές που επηρεάζουν την απόδοση για επιθυμητά αποτελέσματα .Η ανάλυση της εργασίας απαιτεί τη συστηματική συλλογή δεδομένων από τους ειδικούς, δηλαδή τους κατεστημένους φορείς απασχόλησης, όπως οι επόπτες (*supervisors*), οι υφιστάμενοι (*peers*) και οι πελάτες ως προς τις συμπεριφορές για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων .

Το δεύτερο ορόσημο είναι μια θεωρία της αξιολόγησης που αναπτύχθηκε από τον Robert Wherry. Μεταξύ των θεωρημάτων του και των συνακόλουθων τους για τον έλεγχο της μεροληψίας κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης ήταν: μια κλίμακα αξιολόγησης στοιχείων που αναφέρεται σε παρατηρήσιμες κατηγορίες συμπεριφοράς και η οποία θα οδηγήσει σε πιο ακριβή συμπεράσματα από ότι οι αξιολογήσεις σε κατηγορίες που αναφέρονται σε χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Ο εκτιμητής θα κάνει πιο ακριβείς εκτιμήσεις, όταν προειδοποιήσει σχετικά με τα είδη των συμπεριφορών που πρέπει να τηρούνται. Ως εκ τούτου, στον εκτιμητή θα πρέπει να δοθεί, ένα εργαλείο αξιολόγησης που να αποτελείται από παρατηρήσιμες συμπεριφορές για την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου. Η τήρηση της απόδοσης αρχειοθετημένα, ειδικά σε ιδιαίτερες συμπεριφορές, βελτιώνουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

Το τρίτο ορόσημο είναι η αναγνώριση της ανάγκης για εστίαση και αξιολόγηση της συμπεριφοράς ενός εργαζομένου . Οι συμπεριφορικές κλίμακες παρατήρησης **Behavioral observation scales** (BOS) που αναπτύχθηκαν από την ανάλυση θέσεων εργασίας, δηλαδή την (CIT) . Ως εκ τούτου, το

εν λόγω μέσο αξιολόγησης μετριάζει γεγονότα παρόμοια με εκείνα της General Electric, όπου οι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι είχαν αξιολογηθεί με βάση τα "λάθος πράγματα." Τα κριτήρια συμπεριφοράς απορρέουν από την ανάλυση των θέσεων εργασίας, πράγμα που αναπτύχθηκε από τους ανθρώπους για τους ανθρώπους. Η μέθοδος δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που τους αφορούν.

Η BOS διευκολύνει την καθοδήγηση του εαυτού μας και των συναδέλφων. Ορίζουν βασικές ικανότητες, όπως το "ομαδικό παιχνίδι" από την άποψη της παρατηρήσιμης, ως εκ τούτου, επαληθεύσιμης, συμπεριφοράς. Κάνουν σαφές τι ένα άτομο πρέπει να αρχίσει να κάνει, να σταματήσει να κάνει, ή να κάνει διαφορετικά για να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ώστε η εφαρμογή της στρατηγικής ή του επιχειρηματικού σχεδίου της να επιτευχθεί με άριστο τρόπο.

Μια σειρά από μελέτες που διεξήχθησαν από την American Pulrwood Association έδειξαν εμπειρικά ότι υπάρχει άμεση σχέση ανάμεσα στο τι κάνουν οι άνθρωποι (συμπεριφορά) και η επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός Οργανισμού για την αύξηση της παραγωγικότητας πχ των υλοτόμων, να αυξήσουν τη συμμετοχή τους και να μειώσουν το ρυθμό ζημιάς. Πρόσφατα, αναπτύχθηκαν κριτήρια συμπεριφοράς για τη UNICON, την παγκόσμια ένωση των αντιπροέδρων και διευθυντών των Πανεπιστημίων για Executive Education (ειδικευμένη αγωγή). Βρέθηκε ότι υπάρχει μεγάλη συσχέτιση ανάμεσα στο τι κάνει το προσωπικό ειδικευμένης αγωγής (συμπεριφορά) και η επίτευξη των τεσσάρων από τους στρατηγικούς στόχους ενός σχολείου για business, δηλαδή η αύξηση των εσόδων, η δημιουργία επαναλαμβανόμενων συμφωνιών, επιτυχία στην ικανοποίηση του βασικού χορηγού, καθώς και αύξηση ικανοποίησης του καθενός απ' τους συμμετέχοντες. Το προϊόν ήταν ένα όργανο αξιολόγησης που η επιχείρηση- σχολείο που έχει εισαχθεί στο UNICON μπορεί να χρησιμοποιήσει για την αυτοαξιολόγηση της. Το συγκεκριμένο εργαλείο αυτοαξιολόγησης καθιστά σαφές στα στελέχη της εκπαίδευσης τι πρέπει να κάνουν προκειμένου να επιτευχθούν αυτοί οι τέσσερις στρατηγικοί στόχοι.

Η πρακτικότητα της χρήσης BOS έχει επίσης διερευνηθεί. Οι διευθυντές, οι προγραμματιστές υπολογιστών, και οι δικηγόροι αξιολογούνται βάσει του συστήματος BOS σε αντίθεση με τις εκτιμήσεις χαρακτηριστικών. Διαφέρουν σε επτά κριτήρια που αφορούν το management και υποκινούν τις πτυχές της αξιολόγησης: την ικανότητα να δώσουν θετικό ή αρνητικό feedback, την ικανότητα να διαφοροποιούνται απ' τους εργαζόμενους, την αντικειμενικότητα, την ικανότητα να προτείνουν τις εκπαιδευτικές ανάγκες, να θέτουν στο εταιρικό επίπεδο τα πρότυπα και συνολική ευκολία στη χρήση. Τα κριτήρια αυτά αναπτύχθηκαν για την αντιμετώπιση των καταγγελιών που μίας εταιρίας ανώτατος manager είχε για το εργαλείο αξιολόγησης που χρησιμοποιούσε στους υφισταμένους του. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μέθοδος BOS προτιμούνταν σε σχέση με την κλίμακα χαρακτηριστικών σε πέντε από τα επτά κριτήρια. Δεν υπήρχαν σημαντικές διαφορές μεταξύ BOS και κλίμακες χαρακτηριστικών σχετικά με την ευκολία χρήσης και την ικανότητα να διαφοροποιούνται μεταξύ των θέσεων.

Σε μια μεταγενέστερη μελέτη, οι διευθυντές και οι προγραμματιστές υπολογιστών στην Ολλανδία, αξιολόγησαν την απόδοση ενός assistant ή ενός peer, χρησιμοποιώντας BOS και κλίμακες χαρακτηριστικών. Στη συνέχεια αξιολόγησαν τα δύο μέσα αξιολόγησης σχετικά με την ικανότητα να δώσουν feedback, την ικανότητα να διαφοροποιούν τους εργαζόμενους, να εκτιμούν την αντικειμενικότητα, τις όποιες διαφορές σε σχέση με τη θέση, την ικανότητα να παρέχουν εκπαίδευση, να θέτουν το εταιρικό επίπεδο προτύπων, την ικανότητα να βάζουν στόχους και η συνολική ευκολία χρήσης. Παρόμοια με αυτό που παρατηρήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες, προτίμησαν τα BOS σε σχέση με τις κλίμακες γνωρισμάτων.

Η σημασία του μηχανισμού αξιολόγησης για τη διαδικασία καθορισμού του στόχου έχει αποδειχθεί σε σειρά μελετών από τους Aaron Tziner και Richard Kopelman της Israel Airport Authority. Στόχος ήταν η σαφήνεια και η δέσμευση, στόχος σημαντικά υψηλότερος όταν η μέθοδος BOS χρησιμοποιήθηκε έναντι της κλίμακας γνωρισμάτων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η BOS παρέχει μια ολοκληρωμένη λίστα με ρητές και συγκεκριμένες συμπεριφορές που πρέπει να εκτελεστούν. Η ρύθμιση του στόχου που προέρχεται από την κλίμακα χαρακτηριστικών, ωστόσο, ανέδειξε ότι οι διαστάσεις απαιτούν γενικές επιδόσεις να μεταφραστούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Πολλοί managers είτε ήταν απρόθυμοι είτε ανίκανοι να το κάνουν αυτό. Σε μια μελέτη παρακολούθησης στην Israel Airport Authority ο Tziner διαπίστωσε ότι η χρήση της BOS έφερε αυξημένη ικανοποίηση στους εργαζόμενους πολύ περισσότερο από την αξιολόγηση με βάση τα χαρακτηριστικά. Εν ολίγοις, η BOS, που προέρχεται από τη CIT, λαμβάνει υπόψη τις αρχές του Wherry και διευκολύνει τη διαδικασία καθορισμού του στόχου.

3.2. συγκεκριμένο παράδειγμα:

Η επίδραση της ψυχολογικής θεωρίας και της έρευνας είναι εμφανής στην πρακτική της αξιολόγησης των επιδόσεων της JP Morgan. Η Morgan, όπως και οι περισσότεροι οργανισμοί, ξοδεύει πολύ χρόνο για τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Ιστορικά, η διαδικασία αυτή εφαρμοζόταν συχνά μεμονωμένα από άλλα αντίστοιχα συστήματα, ιδίως σε ότι αφορά το στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης. Συχνά εκτιμήσεις χρησιμοποιούνται κυρίως ως βοήθημα για τη λήψη των αποφάσεων και την τήρηση των αρχείων σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους. Κατά συνέπεια, το έγγραφο που περιέγραφε το στρατηγικό σχέδιο εξαφανίστηκε στα συρτάρια των εργαζομένων έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να συνεχίζουν να ασκούν τη δουλειά τους με το συνηθισμένο τρόπο. Αυτό συνέβη διότι λίγος ή καθόλου χρόνος δαπανήθηκε για την εξέταση τι οι εργαζόμενοι πρέπει να κάνουν πραγματικά για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου. Δεν ελήφθη υπόψη για την χρήση των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης η αξιολόγηση της συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Λίγοι άνθρωποι συνειδητοποίησαν ότι πολλά μπορούν να γίνουν για να διευκολυνθεί και να επιταχυνθεί η υλοποίηση του επιχειρηματικού σχεδίου μέσω αποτελεσματικών διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης. Αυτό δεν ισχύει πλέον στην Morgan, όπου η πρακτική αυτή διαπνέεται από τη θεωρία και την έρευνα.

Ο Mason Haire ανέφερε συχνά την αυταπόδεικτη αλήθεια: "αυτό που μετριέται, γίνεται". Στη JP Morgan, σε αναγνώριση αυτής της κοινοτοπίας, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία τριών σταδίων. Τα άτομα αξιολογούνται με βάση α) το παγκόσμιο κέντρο ικανοτήτων (παρατηρήσιμες συμπεριφορές) εξασφαλίζοντας έτσι μια διαρκή βιώσιμη εταιρική κουλτούρα, β) τα επιχειρηματικά κριτήρια που συνδέονται άμεσα με της επιχείρησης την επιχειρηματική στρατηγική πολλών ετών, και γ) τους δικούς τους ατομικούς στόχους απόδοσης. Οι τελευταίοι έχουν ως στόχο να αυξήσουν τις γνώσεις ατομικά, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και με τρόπους που θα αυξήσουν τόσο των εργαζομένων όσο και της Morgan την αποτελεσματικότητα στην εφαρμογή του στρατηγικού της πλάνου. Αυτά καθορίζονται από κοινού και από τον αξιολογούμενο και από τον εκτιμητή κατά τη διάρκεια μιας συζήτησης σχετικά με την ετήσια απόδοση του πρώτου, προσαρμοζόμενα κατά τη διάρκεια του συγκεκριμένου έτους ανάλογα με τις ανάγκες, και αναθεωρούνται επισήμως στα μέσα του έτους. Για παράδειγμα, ένα άτομο αξιολογείται σε σχέση με τις βασικές του ικανότητες, όπως π.χ. την ηγετική, καθώς και με τα έσοδα που προκύπτουν από την εργασία του, η σχέση του με τους μόνιμους- σταθερούς πελάτες, και αν καλύπτει τους αναπτυξιακούς στόχους του οργανισμού, όπως η αύξηση των δεξιοτήτων επικοινωνίας του που θα διευκολύνουν την επίτευξη των δύο πρώτων κριτηρίων. Οι αντίστοιχοι ορισμοί της συμπεριφοράς από τα σχετικά κριτήρια αξιολόγησης προβλέπονται για τους εργαζομένους, με τη μορφή ενός πλέγματος ρόλων και δεξιοτήτων (Role Skill Grid). Οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι χρησιμοποιούν το δίκτυο- πλέγμα ως σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση του εαυτού τους, καθώς και μια άλλη ατομική απόδοση. Κατά συνέπεια, λίγοι άνθρωποι στην JP Morgan τολμούν να πουν πως με το συγκεκριμένο όργανο αξιολόγησης αξιολογούνται λαθεμένα ή ότι υπάρχει ασάφεια στον τρόπο αξιολόγησης. Λίγοι άνθρωποι τολμούν να αγνοούν της Morgan την επιχειρηματική στρατηγική, καθώς ο κάθε εργαζόμενος εκτιμάται στο βαθμό στον οποίο την εφαρμόζει. Το άτομο στην JP Morgan είναι η μονάδα ανάλυσης, και το στρατηγικό σχέδιο παρέχει τη βάση για την ανάπτυξη του οργάνου αξιολόγησης για την αξιολόγηση της συμπεριφοράς του υπάλληλου. Τήρηση και εφαρμογή του στρατηγικού σχεδίου είναι οι απόλυτα βασικές ικανότητες της Morgan.

Στάδια αξιολόγησης: Τα βήματα για την αξιολόγηση τύπου BOS περιλαμβάνουν:

- (1) Να ζητηθεί από ειδικούς ή ενδιαφερόμενους να διαβάσουν της εταιρίας το στρατηγικό σχέδιο.
- (2) Δημιουργία κρίσιμων περιστατικών σχετικά με τις συμπεριφορές που είναι απαραίτητες για την υλοποίηση του επιχειρηματικού στρατηγικού σχεδίου.
- (3) Ομάδες συμπεριφορών που είναι παρόμοιες σε σχέση με μια γενική κατηγορία ή σε σχέση με το κριτήριο απόδοσης (π.χ., ομάδα που παίζει).
- (4) να χρησιμοποιούν στατιστικές διαδικασίες, όπως η ανάλυση στοιχείων ή παραγοντική ανάλυση για να εξαλειφτούν τα στοιχεία συμπεριφοράς που είναι περιττά. Ένα παράδειγμα μίας μεθόδου BOS δίνεται παρακάτω:

παίχτης ομάδας
1. προβλέπει τον αριθμό των ανθρώπων που θα επηρεαστούν από την απόφαση πριν από την εφαρμογή της.
Σχεδόν ποτέ -- 0-- 1-- 2-- 3-- 4-- -- περίπου Πάντα
2. αναζητά ενεργούς τρόπους για να περιορίσει το προσωπικό του “κέρδος- απώλεια” για το συνολικό καλό όλης της επιχείρησης.
Σχεδόν ποτέ -- 0-- 1-- 2-- 3-- 4-- -- περίπου Πάντα
3. υποστηρίζει την απόφαση του οργανισμού ακόμα και αν δεν την πιστεύει ή την έχει στηρίξει
Σχεδόν ποτέ -- 0-- 1-- 2-- 3-- 4-- -- περίπου Πάντα
Συνολική βαθμολογία =

Κεφάλαιο 4ο- Συμπεράσματα μελέτης:

Σε όλη τη βιβλιογραφία που μελετήσαμε, ήταν εμφανής η σχέση της αξιολόγησης με την παραγωγικότητα, χωρίς ωστόσο να διατυπώνεται κάπου ξεκάθαρα. Ίσως αυτό να συμβαίνει επειδή δεν είναι το κύριο που επηρεάζει τους δείκτες παραγωγικότητας, όπως αναπτύχθηκε και στην εργασία. Αυτό που φαίνεται να αποδίδεται ως καθήκον του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μιας επιχείρησης, είναι να θέτει τέτοιους στόχους στους εργαζόμενους, βάσει των οποίων απ' τη μία να αυξάνεται η παραγωγικότητα του οργανισμού και απ' την άλλη, αυτοί οι στόχοι- στο κατά πόσο πετυχαίνονται- να αποτελούν το θεμέλιο πάνω στο οποίο θα συντελεσθεί η αξιολόγηση της απόδοσης του υφιστάμενου.

Είδαμε επίσης, πως η παραγωγικότητα και η δημιουργικότητα ενισχύονται όταν τα άτομα ασχολούνται με το να πετύχουν στόχους με τους οποίους αυτοδεσμεύονται. Η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς είναι ο λειτουργικός τρόπος να χρησιμοποιηθεί ευρέως ο προσανατολισμός με στόχους. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη επισημαίνουν και συμφωνούν με τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και θέτουν σε κίνηση συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επιτυχία τους. Όταν η δέσμευση συνδέεται με ένα στόχο, τότε κανείς παρακινείται, επιδιώκει να τον πετύχει, σκέπτεται πώς να τον φθάσει και κάνει τις προσπάθειες που χρειάζονται.

Η Αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τη Διαχείριση της Απόδοσης (Performance Management), η οποία είναι η διαδικασία που συνενώνει τον καθορισμό στόχων, την αξιολόγηση της απόδοσης και την ανάπτυξη σε ένα σύστημα, ο σκοπός του οποίου είναι να εξασφαλίσει ότι η απόδοση του εργαζομένου υποστηρίζει τους στρατηγικούς σκοπούς της επιχείρησης. Επομένως η Διαχείριση Απόδοσης περιλαμβάνει πρακτικές με τις οποίες ο μάνατζερ ξεκαθαρίζει τους στόχους και τα καθήκοντα του εργαζομένου, αναπτύσσει τις δυνατότητές του, και αξιολογεί και ανταμείβει την προσπάθεια του προσώπου. Όταν η διοίκηση με αντικειμενικούς σκοπούς γίνεται σωστά, οι προσωπικοί στόχοι πλησιάζουν τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού και είναι πιο αρμονική η σχέση τους.

Σε όλη τη βιβλιογραφία παρατηρήσαμε πως γινόταν λόγος για τη σχέση της παραγωγικότητας με τις ανταμοιβές- κίνητρα προς τους υφιστάμενους. Κρίνουμε εδώ σκόπιμο να αναφέρουμε κάποια παραπάνω ζητήματα, καθώς θεωρούμε πως η απόδοση ενός εργαζομένου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό απ' τον τρόπο με τον οποίο ανταμείβεται για τα όσα προσφέρει. Όταν η επιχείρηση ανταμείβει εργαζομένους γιατί φέρνουν επιθυμητές αλλαγές, οι προσπάθειες για την επιτυχία της επιχείρησης αυξάνουν και τα άτομα τείνουν να αισθάνονται προσωπική ικανοποίηση που προέρχεται από την συμβολή τους.

1.Ανταμοιβές

Οι εργαζόμενοι που συνεισφέρουν περισσότερο από τους συναδέλφους τους κινούν την επιχείρηση ή τον οργανισμό προς μεγαλύτερη επιτυχία, και επομένως πρέπει να έχουν μεγαλύτερα οφέλη με την μορφή ανταμοιβών. Αυτές οι ανταμοιβές βασίζονται σε αξία.

Η αξία υπονοεί ότι αυτό που κάνουν οι άνθρωποι μπορεί να ζυγιστεί, να αξιολογηθεί και να συγκριθεί με κάποιο μέτρο. Το βραβείο Νόμπελ είναι ένα παράδειγμα ανταμοιβής αξίας για εξαιρετικές προσφορές στις επιστήμες, την λογοτεχνία, στην ειρήνη. Σε πολλούς τομείς η προσωπική αξία που βασίζεται σε συνεισφορά αναγνωρίζεται με ανταμοιβές που είναι και συμβολικές και χρηματικές.

2.Συσχετισμός αμοιβής με την απόδοση

Προφανώς, η σχέση απόδοσης - αμοιβής είναι ένα θέμα που απασχολεί και τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αν η απόδοση πρόκειται να μετρηθεί σε σχέση με την παραγωγικότητα, τότε πολλά εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο πρόκειται να επιτευχθούν οι βελτιώσεις στην παραγωγικότητα, και τα αποτελέσματα που θα έχουν στο κόστος και στο εισόδημα των εργαζομένων.

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν την σχέση αμοιβής – απόδοσης είναι :

- Το όφελος που θα έχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός από βελτιώσεις στην απόδοση.
- Το κίνητρο για τους εργαζόμενους, που αντιπροσωπεύεται από το ποσό της έξτρα αμοιβής, η οποία δημιουργείται από βελτιώσεις στην απόδοση τους.

Επειδή οι εργαζόμενοι μπορούν να υπολογίσουν τα έξτρα οικονομικά οφέλη, το σχετικό ποσό δεν αντιπροσωπεύει ως κίνητρο το ίδιο για όλους και στην πραγματικότητα για μερικούς μπορεί να μην

αποτελεί ούτε καν κίνητρο , γιατί κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικά κριτήρια από τον άλλο. Κατά συνέπεια αν πρόκειται να υπάρξει η προοπτική σύνδεσης αμοιβής – παραγωγικότητας , είναι απαραίτητο να επανεξεταστούν τα στοιχεία που κινητοποιούν τους εργαζόμενους στην εργασία και την αντιμετώπιση τους στο θέμα της ομαδικής αμοιβής.

3.Στοιχεία κινητοποίησης εργαζομένων

Οι εξωτερικοί παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση στην εργασία είναι :

- Το φύλο του ατόμου
- Η ηλικία του ατόμου
- Οι οικογενειακές ευθύνες
- Το κοινωνικό υπόβαθρο
- Τα ενδιαφέροντα αναψυχής

Όλα τα παραπάνω διαφοροποιητικά στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπ όψη κατά την μελέτη εισαγωγής σχημάτων ομαδικής παραγωγικότητας. Είναι πιθανό να δημιουργηθούν δυσарέσκειες ανάμεσα στους εργαζόμενους , αν μέρος της ανταμοιβής των πιο αποδοτικών εργαζομένων , που εξαρτάται από το ομαδικό αποτέλεσμα , είναι ίδιο με την ανταμοιβή λιγότερο αποδοτικών εργαζομένων.

Ένα άλλο στοιχείο σχετικό με τις ομάδες εργασίας είναι ότι , όσο μικρότερες είναι τόσο πιο πιθανό είναι οι άνθρωποι να αισθάνονται πραγματικό μέλος της ομάδας , να εξοικειώνονται με τους συναδέλφους τους και να φροντίζουν να αποδίδουν κοντά στον μέσο όρο απόδοσης της ομάδας, λόγω των συναισθηματικών δεσμών που αναπτύσσονται μεταξύ των .

Μια άλλη πλευρά κινητοποίησης έχει σχέση με την διευθέτηση των πληρωμών της αμοιβής που σχετίζεται με την εκτέλεση. Αυτό σημαίνει , ότι όσο πιο στενά η συγκεκριμένη αμοιβή ακολουθεί την εκτέλεση τόσο πιο πολύ ενεργεί αυτή η αμοιβή ως κίνητρο. Για παράδειγμα, ένα μηνιαίως καταβαλλόμενο επίδομα παραγωγικότητας είναι πιο πιθανό να λειτουργεί ως κίνητρο παρά ένα επίδομα που καταβάλλεται κάθε τρίμηνο ή εξάμηνο ή έτος.

Επομένως , φαίνεται ότι δεν πρέπει η κινητοποίηση των εργαζομένων να εξετάζεται μόνο σε σχέση με το ποσό της αμοιβής της συσχετιζόμενης με την εκτέλεση , αλλά και σε σχέση με τη δομή και τις διευθετήσεις των σχημάτων μέσω των οποίων αυτή η αμοιβή δημιουργείται και λαμβάνεται.

4.Συστήματα αμοιβών συσχετιζόμενα με την παραγωγικότητα

Οι βασικές μορφές αμοιβών σε σχέση με την παραγωγικότητα είναι :

- Αμοιβή με βάση το παραγόμενο έργο
- Αμοιβή με βάση τον διατεθέντα χρόνο
- Αμοιβή με βάση την απόδοση

Τα συστήματα που θεσπίζονται σε μια επιχείρηση με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και με ανάλογη πρόσθετη αμοιβή των εργαζομένων είναι κυρίως οικονομικά αλλά και μη οικονομικά όπως :

Οικονομικά κίνητρα

Επίδομα παραγωγής

Συμμετοχή στα κέρδη

Έκτακτα δώρα (bonus)

Πρόσθετες κοινωνικές παροχές

Μη Οικονομικά κίνητρα

Αναγνώριση και αξιοκρατία

Προοπτικές γρήγορης εξέλιξης

Κατάλληλες συνθήκες εργασίας

Εκπαίδευση / επιμόρφωση

5.Στόχοι των σχημάτων παραγωγικότητας

Ο σχεδιασμός , η εισαγωγή και η εφαρμογή του θεσμού σύνδεσης αμοιβής και παραγωγικότητας λειτουργεί θετικά προς διάφορες κατευθύνσεις μέσα και έξω από την επιχείρηση .

Η σύνδεση αυτή συντελεί :

- Στη βελτίωση των πραγματικών αμοιβών των εργαζομένων.
- Στη μείωση ή σταθεροποίηση του κόστους παραγωγής , παρέχοντας έτσι την ευχέρεια για συγκράτηση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών , κατά συνέπεια , βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- Στη βελτίωση των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και επομένως στην ενίσχυση της δυνατότητας

τους για νέες επενδύσεις.

- Στην ορθολογικότερη διαφοροποίηση της αμοιβής εργασίας των διαφόρων κλάδων ή επιχειρήσεων ανάλογα με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα.
- Στη συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που τους αφορούν.
- Στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας.
- Στη μεγαλύτερη κατανόηση από την πλευρά των εργαζομένων της επιχειρηματικής δραστηριότητας και του ρόλου που παίζουν οι επιχειρήσεις στο κοινωνικό δυναμικό.
- Στον οργανωτικό εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων.
- Στη δημιουργία του κατάλληλου κλίματος και περιβάλλοντος για την εισαγωγή αλλαγών στις διαδικασίες καθώς και για εισαγωγή νέας τεχνολογίας.

Με την προϋπόθεση ότι οι παραπάνω στόχοι εξυπηρετούν την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας, τα σχήματα σύνδεσης αμοιβής παραγωγικότητας είναι αποτελεσματικά μέσα, αν λειτουργούν στα πλαίσια των αρχών :

- Να είναι πέρα από το χρονικό μισθό και να μη θίγουν άλλες υπάρχουσες συμφωνίες, αλλά να αποβλέπουν σε πρόσθετη αμοιβή πάνω από τις συλλογικές συμβάσεις.
- Να είναι αυτοχρηματοδοτούμενα.
- Να βασίζονται στην αποδεδειγμένη απολογιστική αύξηση της παραγωγικότητας.
- Να αποβλέπουν στην κατανομή του οφέλους από την εφαρμογή τους μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης και του κοινωνικού συνόλου.

Τελειώνοντας και επειδή όλη η μελέτη βασίζεται στους ανθρώπινους πόρους, θα παραθέσουμε κάτι πιο διαχρονικό, έτσι όπως το βρήκαμε κατά τη διάρκεια της έρευνας μας στο βιβλίο του κου Ιωάννη Κ. Χολέβα “*Οργάνωση και Διοίκηση(Management)*”(εκδόσεις INTERBOOKS): “*Παρά τις τεχνολογικές προόδους, την ευρύτατη διάδοση του αυτοματισμού και την ποικιλία των Computers, ο συντελεστής της παραγωγής “εργασία”(labor,work), δηλαδή ο άνθρωπος, μέσα στην επιχείρηση έχει κυρίαρχο ρόλο. Με την εργασία αξιοποιείται το κεφάλαιο, κινούνται και παρακολουθούνται τα μηχανήματα, ελέγχονται τα προϊόντα, ερμηνεύονται οι οικονομικές πράξεις, καταρτίζονται τα προγράμματα δράσης, συντονίζονται οι ενέργειες, οργανώνονται πρόσωπα και πράγματα, κ.λπ. Η επιχείρηση χωρίς εργαζόμενο δεν πραγματοποιήθηκε κι ούτε θα υπάρξει. Γιατί, δύο ιδιότητες δεν μπορούν ν’ αποκτήσουν τα μηχανήματα: πρωτοβουλία και φαντασία...{...}*”

Βιβλιογραφίες- Αναφορές:

κύρια βιβλιογραφία- ελληνόγλωσση:

- Δρακόπουλος Π., (2006), «Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο», Ελευθεροτυπία
- Κάντας Αρ., (1998). Οργανωτική Βιομηχανική Ψυχολογία, Αξιολόγηση-Επιλογή Προσωπικού, Μέρος 2ο, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Μαλλιάρης Π., (1990) Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ, εκδόσεις Α. ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ
- Νικολάου Ι., (2008), «Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο», Ελληνικές Μελέτες
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Πολυχρονίου Π., (2008). Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις), Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών , Πάτρα
- Πουρναράκης Ε. & Χατζηκωνσταντίνου Γ.,(2004) Αρχές Οικονομικής, εκδόσεις ΖΥΓΟΣ
- Στεργίου Ε., (2007), «Πώς η γνώση καθορίζει τη ζωή μας»,
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
- Φώκιαλη Περεσεφόνη, (ΧΧ), σημειώσεις στο μάθημα «Οικονομική και Κοινωνική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση» του ΤΕΠΑΕΣ, σελ. 35-36, 47-49
- Χολέβας Ι.,(1998) Οργάνωση και Διοίκηση(management), εκδόσεις INTERBOOKS
- Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Interbooks
- Ψαχαρόπουλος Γ., (1999), «Οικονομική της Εκπαίδευσης», Παπαζήσης, Αθήνα
- Montana P. & Charnov B.(2002- copyright) Μάνατζμεντ, εκδόσεις ΚΛΕΙΔΑΡΙΘΜΟΣ

Δευτερεύουσα- ξενόγλωσση:

- Bernardin H. J. & Beatty R. W., (1984). Performance Appraisal : Assessing Human Behavior at Work, Boston, MA: Kent
- Bohlander G. & Snell S., (2004). Managing Human Resources, 13th Edition, International Thomson Publishing Company
- Davis K. & Werther W., (1996). Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.
- Malhorta Y., (2000), "Knowledge Asserw in the Global Economy: Assessment of National Intellectoual Capital, Journal of Global Information Management, July-Sep, 8(3), p. 5-15
- Schultz T.W., (1961), Investment in Human Capital, American Economic Review, 51, May, p. 1-17
- Staw M. & Cummings L., (1990). Evaluation and Employment in Organizations, , Barry Jai Press Inc
- Whetten D. A & Godfrey P., (1998). Identity in Organizations:Developing Theory through Conversations, Thousand Oaks, CA: Sage Implications and Suggestions, Vol. 7, No 2, p. 219-227
- Storey J. (1992), Developments in the Management of Human Resources, Oxford: Blackwell, p. 9-15
- Jackson S., Schuler R. (2000), Managing Human Resources: A partnership perspective, South-Western College Publishing, p. 6-24.
- Dessler G. (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, p. 51-58

πηγές Internet:

1. Καθημερινή,http://portal.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_kathextra_1_13/09/2007_203355

2. <http://www.physics4u.gr/news/2006/scnews2585.html>
3. HTTP: www.hr.com
4. http://www.kemel.gr/sites/default/files/files/hr_presentation_aspasia_blakhbee.pdf
5. http://www.special-edition.gr/pdf_dioik_enim/pdf_de_47/porfirides.pdf
6. <http://nefeli.lib.teicrete.gr/browse/sdo/ba/2013/GrintakisEleftherios/attached-document-1385718833-591671-27106/GrintakisEleftherios2013.pdf>
7. http://abd.teikav.edu.gr/articles_th/productivity.pdf