



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος εργασίας

Μέθοδοι και διαδικασίες αξιολόγησης/εκτίμησης απόδοσης εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς: Η περίπτωση της εταιρείας Cosmos Sport.

Επιμέλεια: Κουκουμέλας Σπυρίδων

AM: mba20067

Επιβλέπων: Ιωάννης Μπουρής, καθηγητής

Αθήνα 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

MBA Thesis

Title

Methodology and Techniques of HR performance appraisal in private and public organizations: The case study of Cosmos Sport

Diligence: Spyridon Koukoumelas

Registration Number: mba20067

Supervisor : John Bouris Professor

Athens, 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

Τίτλος εργασίας

Μέθοδοι και διαδικασίες αξιολόγησης/εκτίμησης απόδοσης εργαζομένων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς: Η περίπτωση της εταιρείας Cosmos Sport.

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ




ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
Π.Μ.Σ "ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ- MBA (MASTER IN
BUSINESS ADMINISTRATION)" ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ (MANAGEMENT)

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κουκουμέλας Σπυρίδων του Σωτηρίου με αριθμό μητρώου mba20067 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών “ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – Master in Business Administration (MBA)” του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών & Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:
«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.
Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών
Κουκουμέλας Σπυρίδων



(Υπογραφή)

Πρόλογος

Η παρακάτω διπλωματική εργασία πραγματεύεται, σε θεωρητικό και ερευνητικό επίπεδο, τα συστήματα αξιολόγησης ανθρωπίνου δυναμικού εταιρειών και οργανισμών. Παράλληλα, γίνεται αναφορά στην περίπτωση της εταιρείας Cosmos Sport. Μέσω πρωτογενούς καθώς και δευτερογενούς έρευνας, βασισμένη σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, διαδικτυακούς τόπους αλλά και σε επαφές με την ίδια την εταιρεία υλοποιήθηκε μία βιβλιογραφική ανασκόπηση. Συμπεριλήφθηκαν αναφορές σε ιστορικά δεδομένα και πληροφορίες αλλά και επιδιώξεις και στόχοι τέτοιων πρακτικών και μεθόδων αξιολόγησης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση αλλά και την μελέτη συγκεκριμένης περίπτωσης, αναδεικνύεται η χρησιμότητα της αξιολόγησης στον ευρύ επαγγελματικό κλάδο αναδεικνύοντας τα σημαντικά πλεονεκτήματα που προκύπτουν μέσα από την εποικοδομητική αξιολόγηση προσωπικού.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση των σπουδών μου και την σύνταξη της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους βοήθησαν, συμβάλλοντας ο καθένας με τον δικό του τρόπο ο καθένας στην αποπεράτωσή της. Τις θερμότερες ευχαριστίες αποδίδω στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Ιωάννη Μπουρή. Η καθοδήγησή του, η υπομονή και οι πολύτιμες συμβουλές του ήταν καθοριστικά στοιχεία στην υλοποίηση της διπλωματικής μου εργασίας. Ακόμη, θα ήθελα να εκφράσω τις βαθύτατες ευχαριστίες μου στην οικογένειά μου και στους φίλους μου που με στήριξαν σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την εταιρεία Cosmos Sport για την τεράστια βοήθεια και εμπιστοσύνη που μου έδειξαν, παρέχοντάς μου απλόχερα το απαραίτητο υλικό για την συγγραφή μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Πίνακας περιεχομένων

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	4
Πρόλογος	5
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	6
Επιτελική Σύνοψη.....	7
Abstract.....	10
Κεφάλαιο 1	12
Εισαγωγή.....	12
Κεφάλαιο 2	16
Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	16
Κεφάλαιο 3	33
Η περίπτωση της Cosmos Sport.....	33
Κεφάλαιο 4	38
Ερωτηματολόγιο	38
Συμπεράσματα	51
Προτάσεις για την αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έρευνας	53
Προτάσεις για περαιτέρω μελέτες επι του πεδίου.....	54
Ελληνική Βιβλιογραφία	56
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	56
Παράρτημα Α: Παρουσίαση ερωτηματολογίου.....	58
Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγια δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών	62

Επιτελική Σύνοψη

Ο επιχειρηματικός ανταγωνισμός που κυριαρχεί στην εποχή αυτή οδήγησε τις εταιρείες να χρησιμοποιούν τους πόρους με σκοπό να κυριαρχήσουν στην αγορά. Το προσωπικό μιας επιχείρησης αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο που διαθέτει και για τον λόγο αυτό υφίσταται συγκεκριμένο τμήμα εντός της επιχείρησης που είναι υπεύθυνο για την κάλυψη των αναγκών τους. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί ένα από τα βασικότερα τμήματα μιας εταιρείας και στόχο έχει τις απαραίτητες ενέργειες για την εργασιακή και προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων όπως και την ανάπτυξη των καλών σχέσεων αναμεταξύ τους. Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση έχει γίνει μέρος της καθημερινότητας κάθε οργανισμού και οι περισσότερες επιχειρήσεις, πλέον, διαθέτουν ένα τέτοιο σύστημα. Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί μία στοχευμένη στρατηγική βελτίωσης του οργανισμού ξεκινώντας από το εσωτερικό του και με τον τρόπο αυτό καθίσταται μία ανεπτυγμένη επιχείρηση αφού έχει αποδειχθεί ότι η επιτυχής πορεία ενός οργανισμού οφείλεται στην αποτελεσματικότητα των ανθρώπων του. Η παρακολούθηση των εργαζομένων βρίσκεται στο επίκεντρο της εργασιακής σχέσης ώστε να εξαχθούν ορθές παρατηρήσεις.

Οι τεχνικές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πολύτιμα εργαλεία μέσα από τα οποία τα στελέχη διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν και να ελέγχουν σταθερά την απόδοση των υπαλλήλων των εκάστοτε οργανισμών προσδίδοντας σε αυτούς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.¹ Η άποψη που κυριαρχεί υποστηρίζει ότι οι τεχνικές αξιολόγησης σχετίζονται κυρίως με την αμοιβή. Στην πραγματικότητα όμως, επηρεάζουν ένα ευρύτερο φάσμα, όπως για παράδειγμα τον προσδιορισμό των αναγκών σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, την βελτίωση της απόδοσης, της επικοινωνίας και των παρεχόμενων κινήτρων.² Όποιον όρο κι αν χρησιμοποιήσουμε, όλοι βασίζονται πάνω στην ίδια "τεχνολογία" και με βάση αυτό το συμπέρασμα ταξινομούμε, περιγράφουμε ή παίρνουμε αποφάσεις για άτομα και θεσμούς. Η αξιολογική διαδικασία οφείλει, αρχικά, να είναι ακριβοδίκαιη, αντικειμενική και τεκμηριωμένη και συγχρόνως πρέπει να υποστηρίζει συνολικά τις πολιτικές αξιοποίησης, παρακίνησης και εξέλιξης των ανθρώπινων πόρων. Στο σύγχρονο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παίζει το ανθρώπινο δυναμικό. Με την κατανόηση του εξέχοντος ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα, οι επιχειρήσεις παγκοσμίως έχουν αρχίσει να δημιουργούν και να στελεχώνουν τμήματα που ελέγχουν την πολιτική της εταιρείας αναμορφώνοντας σε αρκετές περιπτώσεις την στρατηγική της. Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες πια στοχεύουν στην ανάπτυξη του προσωπικού τους και

¹ Obisi, C. (2011), σελ. 92-97

² Ασπιδίδης Μ. Γεώργιος (2020), σελ. 44-46

στην παροχή κινήτρων για περαιτέρω ανάπτυξη. Για να επιτευχθεί αυτό όμως, απαιτείται πρώτα μία ορθή αξιολόγηση. Αντίστοιχα, κίνητρο για την εταιρεία αποτελεί η ικανοποίηση των εργαζομένων της καθώς και το αίσθημα δικαιοσύνης. Μέσω αυτών ενισχύεται και η παραγωγικότητα και η εξωτερική εικόνα της.

Από την άλλη, μέσω της προαναφερθείσας αξιολόγησης επιτυγχάνεται η ορθή λήψη αποφάσεων ως προς τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις αυξήσεις μισθών ή και κάποιου bonus. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την σημασία της δουλειάς τους και αισθάνονται ικανοποιημένοι με την αποδοτικότητά τους ή σε αντίθετη περίπτωση κινητοποιούνται για να βελτιωθούν και να αναπτυχθούν. Για να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα απαιτούνται δύο ουσιώδεις προϋποθέσεις. Αρχικά, η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να είναι σαφής. Η φόρμα πρέπει να είναι εύχρηστη και αξιόπιστη ώστε να εξάγονται ορθά αποτελέσματα και όχι ασαφή και αναξιόπιστα, Επιπλέον, απαιτείται η σωστή επιλογή αξιολογητών, μιας και θα υλοποιήσουν ένα υψίστης σημασίας έργο, οι οποίοι οφείλουν να διαθέτουν την εμπειρία και τη γνώση ούτως ώστε να εξαχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Είναι βέβαια κατανοητό, πως οι απαιτήσεις αυτές είναι ιδιαίτερες δύσκολες να επιτευχθούν σε επαρκή βαθμό. Τουναντίον, σε αρκετές περιπτώσεις η διαδικασία οδηγείται σε έναν φαύλο κύκλο γραφειοκρατίας με ολέθριες συνέπειες τόσο στην ίδια την εταιρεία όσο και στις σχέσεις προϊστάμενου και εργαζόμενου. Το γεγονός αυτό κάνει την αξιολόγηση μία από τις πιο δύσκολες και συνάμα απαιτητικές διαδικασίες στην διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Με την υπερπήδηση των συγκεκριμένων εμποδίων θα υπάρχει ένα θεμελιώδες στοιχείο υγιούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων. Το σημαντικότερο τμήμα της διοίκησης αποτελεί η αξιολόγηση και βρίσκεται στα χέρια των προϊστάμενων, τους οποίους βαραίνει η σωστή και πιστή εφαρμογή της εκάστοτε διαδικασίας καθώς και η σωστή αξιοποίηση των ευρημάτων.

Οι πληροφορίες που εξάγονται από τα συστήματα αυτά είναι κρίσιμες για μία αλληλουχία αρμοδιοτήτων όπως ο έλεγχος των λειτουργιών της εταιρείας, η αναπροσαρμογή για μελλοντικές κινήσεις, αποφάσεις για προαγωγές ή μετακινήσεις καθώς και για την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού. Η εξέλιξη και η ανάπτυξη των οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται άμεσα από το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Στο πλαίσιο αυτό, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι το άθροισμα των γνώσεων, των δεξιοτήτων, των εμπειριών που συμβάλλουν στην ικανότητα των εργαζομένων να εκτελούν τις εταιρικές λειτουργίες με τρόπο που να παράγεται η βέλτιστη οικονομική αξία. Συνεπώς, η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων είναι πρωτίστης σημασίας για την βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού ή επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού σχετίζεται με τη διαδικασία εκτίμησης των εργαζομένων έτσι ώστε να εξακριβωθεί ο βαθμός κατά τον οποίο ο υπάλληλος αποπερατώνει την εκάστοτε εργασία του όσο πιο αποδοτικά γίνεται (Παπαλεξανδρή και Μπουράντας, 2003). Η εποικοδομητική αξιολόγηση στηρίζεται σε ήδη διατυπωμένα πρότυπα. Με βάση αυτά επιτυγχάνεται ο καθορισμός των αποδεκτών επιπέδων απόδοσης σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογηθεί το προσωπικό.

Επιπλέον, περιλαμβάνεται η επαναπληροφόρηση του υπαλλήλου από τον προϊστάμενό του σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολογικής διαδικασίας και για το κατά πόσο και πως υπάρχει η δυνατότητα να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητά του. Η διαδικασία αυτή είναι ευρέως γνωστή ως feedback και συμβάλει καθοριστικά στην αυτοβελτίωση του προσωπικού. Βασικός στόχος της αξιολογικής διαδικασίας του προσωπικού μιας εταιρείας είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μέσα από τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των ατόμων που απασχολούνται σε αυτόν. Αυτές οι αξιολογήσεις συμβάλουν στην αναθεώρηση των μισθών των εργαζομένων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ατόμων, τον προγραμματισμό εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) και τις αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές. Η αξιολόγηση θεωρείται ένα από τα πιο βασικά και σημαντικά εργαλεία σε ένα οργανισμό, διότι παρέχει στοιχεία χρήσιμα για να ληφθούν αποφάσεις που σχετίζονται με το προσωπικό όπως για παράδειγμα προσλήψεις, κατάρτιση του προσωπικού, αποζημιώσεις, αυξήσεις μισθών και προαγωγές, αποφάσεις που για να ληφθούν πρέπει να υπάρχουν αξιοκρατικά κριτήρια ώστε να μην αδικηθεί κανείς. Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα, έχουν πίσω τους μια ενδιαφέρουσα ιστορία, που αντανακλά τη μετάβαση των επιχειρήσεων από ακραία γραφειοκρατικά-τυπολατρικά σχήματα σε πιο σύγχρονες και ευέλικτες μεθόδους διοίκησης.

Οι επιχειρήσεις μεταστρέφονται από την άποψη της προσκόλλησης στην αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων και παράλληλα επιχειρούν σε μεγαλύτερο βαθμό να διαχειρίζονται παρά να ασκούν κριτική στο επίπεδο απόδοσής τους δίνοντας μεγάλη έμφαση στην πρόοδο και την ανέλιξη του μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Επιπροσθέτως, αφήνουν πίσω τους, τους αναχρονιστικούς τρόπους αξιολόγησης, όπως τις μεθόδους υποχρεωτικής επιλογής και διασποράς εισάγοντας ταυτόχρονα νεότερα μοντέλα αξιολόγησης, που δεν εστιάζουν τόσο στην αξιολόγηση αλλά στην βελτίωση και παρακίνηση των εργαζομένων με σκοπό να εξελιχτεί η αποτελεσματικότητά του. Ο μικρός χρονικός ορίζοντας εφαρμογής τους, σε συνδυασμό με την απουσία εμπειριστατωμένων ερευνών σχετικά με την αποδεδειγμένη αποτελεσματικότητα των καινούριων μεθόδων, μας οδηγεί στον συγκρατημένο ενθουσιασμό, αποτρέποντάς μας από την εξαγωγή καθολικών συμπερασμάτων. Παρ' όλα αυτά όμως, μπορεί να μελετηθεί η κατεύθυνση προς την οποία κινούνται.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, αξιολόγηση, μέθοδοι αξιολόγησης, Cosmos Sport

Abstract

Human Resources Management is one of the most important parts of a company and aims to take the necessary actions for the work and personal satisfaction of employees as well as the development of good relations between them. In recent years, evaluation has become part of the daily life of every organization and most companies now have such a system. Personnel evaluation is a targeted strategy for improving the organization starting from within and thus becomes a developed business since it has been proven that the success of an organization is due to the effectiveness of its people. Employee monitoring is at the heart of the employment relationship in order to draw correct observations. Human resource evaluation techniques are valuable tools through which human resource managers have the ability to consistently evaluate and monitor the performance of employees of each organization, giving them a competitive advantage. The prevailing view is that valuation techniques are mainly related to pay. In reality, however, they affect a wider range, such as identifying employee education and training needs, improving performance, communication and motivation. Whatever term we use, they are all based on the same "technology" and based on this conclusion we classify, describe or make decisions for individuals and institutions. Evaluation must be fair, impartial and informed and at the same time must support all other staff utilization, motivation and development policies. In the modern and competitive environment, the human resources play a decisive role in the development of a competitive advantage. With the understanding of the prominent role of the human factor, companies worldwide have begun to create and staff departments that control the company's policy, reforming in several cases its strategy. As a result, companies are now aiming to grow their staff and provide incentives for further growth. To achieve this, however, a proper evaluation is required first. Respectively, the motivation for the company is the satisfaction of its employees as well as the feeling of justice. Through them, external productivity and its image are enhanced.

On the other hand, through the aforementioned evaluation, the correct decision is achieved regarding promotions, transfers, salary increases or even a bonus. At the same time, employees realize the importance of their work and feel satisfied with their efficiency or otherwise they are mobilized to improve and grow. In order to achieve the desired result, two essential conditions are required. Initially, the evaluation process must be clear. The form must be easy to use and reliable in order to get the right results and not vague and unreliable. . It is, of course, understandable that these requirements are particularly difficult to meet to a sufficient degree. On the contrary, in many cases the process leads to a vicious circle of bureaucracy with disastrous consequences both in the company itself and in the manager-employee relationship. This fact makes the evaluation one of the most difficult and at the same time demanding processes in the management of human resources. By overcoming these obstacles there will be a fundamental element of healthy development of businesses and employees. The most important part of the management is the evaluation and is in the hands of the supervisors, who are burdened by the

correct and faithful implementation of the respective process as well as the correct utilization of the findings.

The information extracted from these systems is critical to a range of responsibilities such as controlling company operations, updating for future moves, decisions for promotions or relocations, and human resource development. The development and growth of organizations and companies depends directly on Human Capital. In this context, human capital is the sum of knowledge, skills, experiences that contribute to the ability of employees to perform corporate functions in a way that produces the optimal economic value. Therefore, employee performance appraisal is paramount to improving the functioning of the organization or business. The evaluation of the employee concerns the process of evaluation of the employers, so that to determine the degree to which the employee completes his task efficiently (Papalexandri, Bourandas, 2003). Effective evaluation is based on predefined standards, which relate to the prioritization of acceptable levels of performance. It also includes informing the supervisor of the employee about the outcome of the evaluation and how and to what extent it is possible to increase his / her effectiveness. This process is widely known as feedback and contributes significantly to staff self-improvement. The main goal of employee performance appraisal is to improve the effectiveness of the organization by identifying and exploiting the benefits of the people employed in it. These evaluations help with employee payroll reviews, training and development, job rotation planning, and promotion decisions. Evaluation is considered one of the most basic and important tools in an organization because it provides information that is useful for making decisions related to staff such as recruitment, staff training, compensation, salary increases and promotions, decisions that to There must be meritocratic criteria so that no one is wronged. The rating systems applied today have an interesting history behind them, which reflects the transition of companies from extreme bureaucratic-formalist schemes to more modern and flexible methods of management.

Companies are transformed in terms of adherence to employee performance appraisal and at the same time try to manage to a greater extent than to criticize their level of performance by giving great weight to its evolution and development in the work environment. In addition, they abandon traditional evaluation methods, such as mandatory selection or dispersion methods, while introducing new evaluation systems that focus not so much on evaluation but on development and motivation in order to improve its effectiveness. Nevertheless, the short period of their implementation and at the same time the lack of scientific research on the real effectiveness of these new systems, does not allow to draw substantial conclusions about whether, in the end, the new systems are better, but only can study the direction in which they are moving.

Key Words: Human resource management, evaluation, evaluation methods, Cosmos Sport

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Γενικά

Η ιστορία του όρου μας πηγαιίνει στο μακρινό παρελθόν και στις πρώτες επιχειρήσεις και εταιρείες. Η βιομηχανική επανάσταση ήταν το έναυσμα της μετάβασης από τις αγροτικές στις βιομηχανικές κοινωνίες. Με τη μετάβαση αυτή άλλαξε και η διάταξη του προσωπικού κάθε εταιρείας, με αποτέλεσμα να χρειάζονται συγκεκριμένοι τρόποι για να επιτευχθεί η διαχείρισή τους. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων όμως, είναι μία εντελώς ξεχωριστή έννοια που εμφανίστηκε με την πρόοδο της έρευνας και την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας και της οικονομίας. Η πρωτοεμφάνιση του όρου δεν συνοδεύτηκε από τον ενθουσιασμό με τον οποίο διακατέχεται σήμερα. Αντιθέτως, έπρεπε να φτάσουμε στον 20^ο αιώνα για να εκτιμηθεί η αξία του, αποτελώντας μάλιστα και αντικείμενο σπουδών. Μέχρι την έκρηξη του Β΄ Παγκοσμίου Πολέμου η διεξαγωγή αξιολόγησης δεν σχετίζονταν με την επαγγελματική απόδοση. Σύμφωνα με τον Spriegel (1962) η συνολική παρουσία στην εργασία αποτελούσε καθοριστική παράμετρο αποδοτικότητας. Την δεκαετία του '50 καθιερώθηκε ένα σύστημα αξιολόγησης με βάση συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι θα είναι εξιδανικευμένοι και χρονικά προσδιορισμένοι. Με τον τρόπο αυτό ανατράπηκε η πλειοψηφία των στερεοτυπικών αντιλήψεων που κυριαρχούσαν έως τότε. Στη σημερινή εποχή, με τον όρο ανθρώπινο δυναμικό, γνωστό και ως HR, ορίζουμε κάθε φυσικό πρόσωπο που απασχολείται σε μία εταιρεία, επιχείρηση ή οργανισμό. Παράλληλα, με τον όρο αυτό εννοείται επίσης και η διαχείριση των υπαλλήλων μίας εταιρείας. Για τον λόγο αυτό, παρατηρούμε πως πολλοί οργανισμοί διαθέτουν ένα ξεχωριστό τμήμα που ονομάζουν «Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων» αποτελούμενο από επιπλέον μέρη. Όποιον όρο και να χρησιμοποιήσουμε, το σημαντικό είναι ότι βασίζονται πάνω στην ίδια τεχνολογία (Atiomo A.C., 2000). Ανεξαρτήτου προσέγγισης, ο όρος ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στο σύνολο των ατόμων που εργάζονται σε μία οργάνωση και αποτελούν μέρος της από την ημέρα της πρόσληψής τους έως και την ημέρα της αποχώρησής τους.

Μία επιχείρηση αποτελείται από αρκετά επιμέρους τμήματα. Όπως αναφέρθηκε, ένα σημαντικό τμήμα είναι αυτό του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο έχει την πλήρη διαχείριση κάθε ζητήματος που έχει άμεση σχέση με το προσωπικό της εταιρείας. Το τμήμα έχει να αντιμετωπίσει μία πληθώρα λειτουργιών όπως τη διοικητική διαχείριση προσωπικού, την επιλογή προσωπικού και την πρόσληψη, την κατάρτιση, τις εργασιακές σχέσεις, την αξιολόγηση απόδοσης και πολλές άλλες. Ο τομέας που ανθεί περισσότερο τα τελευταία χρόνια είναι αυτός της αξιολόγησης μιας και ολοένα και περισσότερες εταιρείες επιζητούν την αξιολόγηση του προσωπικού τους με σκοπό την ενίσχυση της ικανοποίησης

και της παραγωγικότητας με απώτερο στόχο της επίτευξη των εταιρικών στόχων εντός του χρονικού προγραμματισμού.

Στη σύγχρονη εποχή, η εξάρτηση του ανθρώπου από την πληροφορία είναι αυξημένη. Για αυτό το λόγο είναι σημαντικό να αναπτυχθεί στο έπακρον η δημιουργική σκέψη και η εκπαίδευση εν γένει. Ο στόχος που έχουν θέσει οι επιχειρήσεις ανά τον κόσμο είναι να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την απόδοση του προσωπικού τους, κάτι που θα πραγματοποιηθεί μέσω της ανάπτυξης της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Η σημαντικότερη, θα μπορούσαμε να πούμε, διαδικασία που επιτελεί το τμήμα αυτό είναι η υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή, εκτιμά την αποδοτικότητα των εργαζομένων στα πλαίσια της θέσης τους. Παράλληλα, δύναται να αποτελεί μία είτε τυπική είτε άτυπη διαδικασία, η οποία λαμβάνει χώρα ανά συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια, αναλόγως των απαιτήσεων και των πόρων μίας εταιρείας. Μέσα από την προαναφερθείσα διαδικασία, πραγματοποιείται η διαπίστωση των αδύναμων και των δυνατών στοιχείων κάθε εργαζομένου. Κάτι τέτοιο βοηθά τόσο την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο, μιας και κατανοεί και ο ίδιος τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά του. Μία αξιολογική διαδικασία, όπως θα αναλυθεί εκτενώς στη συνέχεια, αποτελείται από ποικίλα στάδια, που, στην ουσία, απαντούν στα διάφορα κριτήρια που έχουν θεσπιστεί προηγουμένως. Στην αξιολόγηση τα πάντα παίζουν ρόλο. Παρατηρούνται διάφορα συμπεριφορικά δεδομένα και καταγράφονται όλα τα δεδομένα που προκύπτουν, ώστε το συμπέρασμα που θα εξαχθεί να είναι τεκμηριωμένο και ασφαλές. Φυσικά, με το πέρας της διαδικασίας, ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση των αποτελεσμάτων του, τόσο για λόγους διαφάνειας όσο και για λόγους αυτοβελτίωσης. Το έργο των αξιολογητών είναι ιδιαίτερος δύσκολο και απαιτητικό, καθώς οφείλουν με αντικειμενικότητα και ανιδιοτέλεια να εξάγουν συμπεράσματα που θα επηρεάσουν το μέλλον πολλών ατόμων γύρω τους. Ειδικότερα, στην περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων στην αξιολόγηση, ενδεχομένως να υπάρξουν εντάσεις και αμηχανία μεταξύ κριτή και κρινόμενου κατά την γνωστοποίησή τους. Από μεριάς επιχειρήσεων, η αξιολόγηση αποτελεί κάτι σαν εγχειρίδιο για την λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, αυξήσεις αποδοχών, μετατάξεις, εκπαίδευση και σε ακραία περίπτωση ακόμα και απόλυση. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη να αισθάνονται κάλυψη αυτών τους των αναγκών για να αποδίδουν το μέγιστο στην εργασία τους.

Επομένως, αποτελεί ένα εργαλείο που κανείς δεν πρέπει να φοβάται, είτε είναι εργαζόμενος είτε εταιρεία. Απεναντίας βοηθά αισθητά στον προσδιορισμό της καριέρας ενός υπαλλήλου συμβάλλοντας στην επαγγελματική του ανέλιξη με όλα όσα συνεπάγεται αυτό. Ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να λαμβάνεται αυστηρά υπόψιν, ώστε να εκπληρώνονται τόσο οι προσωπικές επιδιώξεις όσο και οι επιδιώξεις της επιχείρησης (Τερζίδης Κωνσταντίνος – Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος,2004). Οι εργαζόμενοι, είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να μένουν ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους

περιβάλλον και από αυτά που υλοποιούν. Αυτό αποτελεί ευθύνη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και οδηγεί την επιχείρηση στην διαρκή ανάπτυξη και εξέλιξη.³

1.2 Στόχοι εργασίας

Ο κύριος σκοπός της διπλωματικής είναι η ποσοτικοποίηση της πραγματικής αξίας μιας επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο μέσω τεχνικών εκτίμησης και αξιολόγησης της απόδοσης που σχετίζεται στενά με τον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Παράγωγοι στόχοι που προκύπτουν μέσα από την περαιτέρω μελέτη του θέματος είναι :

- Καθορισμός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης μέσω στόχων (management by objectives):
 - Τυποποίηση διαδικασίας αξιολόγησης
 - Έντυπα Αξιολόγησης Απόδοσης
- Ανάλυση Χάσματος (gap analysis) και προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Σύνδεση αμοιβής με απόδοση
- Ανατροφοδότηση εργαζομένου
- Βελτίωση προσέλκυσης-επιλογής
- Βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού ή επιχείρησης.
- Επαναπροσδιορισμός αμοιβών και κινήτρων.

Η όλη διπλωματική εργασία δομείται σε δύο μέρη :

➤ Μέρος I : Το θεωρητικό

Εκτίθενται διαχρονικά οι βασικές μεθοδολογικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων . Πιο συγκεκριμένα πως ξεκίνησε η διαδικασία αξιολόγησης, τι πραγματεύονταν, τι μέθοδοι ακολουθήθηκαν και πως αυτά αναπροσαρμόστηκαν σήμερα.

³ Χυτήρης Λ. (2001), σελ.18

➤ Μέρος II : Το εμπειρικό

Πραγματεύεται την διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στην εταιρία Cosmos Sport ως μελέτη περίπτωσης απολήγοντας σε συμπεράσματα και προτάσεις.

1.3 Δομή εργασίας

Η διπλωματική εργασία διακρίνεται σε 4 κεφάλαια:

Στο 1^ο κεφάλαιο της Εισαγωγής θα παρουσιαστούν περιληπτικά ορισμένοι όροι και πληροφορίες. Παράλληλα, θα αναφερθεί ο σκοπός της εργασίας, καθώς και οι επιμέρους στόχοι που τέθηκαν.

Στο 2^ο κεφάλαιο μέσω της Βιβλιογραφικής ανασκόπησης, θα γίνει μια μικρή ιστορική αναδρομή και θα μελετηθούν τρόποι και μέθοδοι αξιολόγησης, η σημασία της αξιολόγησης σε συνδυασμό με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν μέσα από την διαδικασία αυτή.

Στο 3^ο κεφάλαιο πραγματοποιείται μελέτη περίπτωσης. Πιο αναλυτικά, μελετάται η εταιρεία Cosmos Sport και η μέθοδος που χρησιμοποιεί στην αξιολόγηση της διαδικασίας του προσωπικού της.

Στο 4^ο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας και ο περιγραφικός σχολιασμός τους.

Κεφάλαιο 2

Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

2.1 Η αξιολόγηση ως μέρος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

Τη μηχανιστική προσέγγιση, που θεωρούσε τον εργαζόμενο ένα «γρανάζι» που απλά έπρεπε να επιτελεί την δουλειά του, διαδέχεται η γεφύρωση των ανθρωπίνων σχέσεων. Στις σύγχρονες οικονομίες, κυριαρχεί η άποψη ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα μιας εταιρείας είναι το μείζον ζήτημα και αξίζει την επένδυση πόρων με σκοπό να είναι ανταγωνιστική και να διαθέτει ένα επιπλέον πλεονέκτημα. Η αξιολόγηση απόδοσης επιτυγχάνεται βάσει επίτευξης στόχων από μεριάς υπαλλήλων, και εξετάζεται μέσα από συνεντεύξεις αξιολόγησης απόδοσης αλλά και μιας γενικότερης αξιολόγησης του εργαζομένου. Η διαχείριση πόρων, όπως ένα σύστημα ανταμοιβής προσωπικού βασίζεται στις αξιολογήσεις που προκύπτουν μέσα από στατιστικούς όρους, και της εξάρτησης μεταξύ της μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με τους προκαθορισμένους στόχους. Προς το παρόν, οι άνθρωποι, οι γνώσεις και οι δεξιότητές τους θεωρούνται ο πιο πολύτιμος πόρος μιας επιχείρησης και ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο όχι μόνο να τις ανταμείψει και να τις αναπτύξει περαιτέρω, αλλά και να τις αξιολογήσει αναλυτικά, καθώς η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μαζί με το σύστημα ανταμοιβής αντιπροσωπεύουν σημαντικό μέρος της διαχείρισης των επιδόσεων του προσωπικού της. Η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια διαδικασία αξιολόγησης μέσω της οποίας οι διευθυντές αξιολογούν την σύγκριση και την παροχή σχολίων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Η εκτίμηση των επιδόσεων των εργαζομένων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό, τον διευθυντή καθώς και για τον ίδιο τον υπάλληλο που αξιολογήθηκε.

Η απόδοση αξιολόγησης καθορίζεται από επιλεγμένα κριτήρια με τα οποία επιτυγχάνεται η κατάταξη των εργαζομένων.⁴ Με τον όρο απόδοση, ένας οργανισμός, εννοεί τη μέτρηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού του. Η αξιολόγηση είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διαχείριση της υπεροχής των υπαλλήλων, με την προϋπόθεση ότι συμπεριφέρεται σωστά σε αυτούς. Παράλληλα, μπορεί να φέρει την οργάνωση στις φιλοδοξίες της και στους υπαλλήλους αποφασιστικότητα ώστε να ολοκληρώνουν την ευημερία τους. Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι απαραίτητες για την πραγματική εποπτεία και το κόστος του προσωπικού. Η εκτίμηση βοηθά στη διεύρυνση του αριθμού των ατόμων, ενισχύει το γραμματειακό έλεγχο και τροφοδοτεί τον οργανισμό με εποικοδομητική ανάπτυξη και εξέλιξη. Η τελετουργική κρίση απόδοσης διεξάγεται συνήθως ετησίως για κάθε εργατικό δυναμικό στον οργανισμό που όλοι εκτιμώνται από τον

⁴ Venclová, K., Šalková, A., & Koláčková, G. (2013). Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. *Journal of Competitiveness*, 5(2), 20–36

προϊστάμενό τους. Οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι επίσης ζωτικής σημασίας για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και της διαδοχής. Επανεξέταση απόδοσης που έχει σχεδιαστεί για την έμπνευση του εργατικού δυναμικού, τη βελτίωση της θέσης και της συμπεριφοράς, την αντίστροφη καθοδήγηση στόχων, καθώς και την ανάπτυξη αισιόδοξων συσχετίσεων μεταξύ εποπτείας και εργατικού δυναμικού. Οι αξιολογήσεις απόδοσης παρέχουν μια αναγνωρισμένη, καταγεγραμμένη, συνήθη αξιολόγηση της ρουτίνας ενός ατόμου και ένα σκίτσο για πιθανή διεύρυνση. Η απόδοση και η κρίση της σταδιοδρομίας είναι ζωτικής σημασίας για τη διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων και των οργανώσεων γενικότερα πρέπει να αξιολογηθεί η απόδοση και να αντιμετωπιστεί ως μια διαρκής αναπτυξιακή εξέλιξη σε κάποιο βαθμό από μια προβλεπόμενη ανασκόπηση μία φορά το χρόνο. Θα πρέπει να παρακολουθείται στενά τόσο από τον εργαζόμενο όσο και από τον αξιολογητή για να διασφαλιστεί ότι οι στόχοι είναι εφικτοί και πραγματοποιήσιμοι.⁵ Όμως, η δυσαρέσκεια και τα συναισθήματα αδικίας στη διαδικασία και η ανισότητα στις αξιολογήσεις μπορούν να οδηγήσουν οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης σε ολοκληρωτική αποτυχία. Η εφαρμογή είναι σημαντική τόσο για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού όσο και για τους διευθυντές γραμμών.

Τα αποτελέσματά μας οδηγούν σε ορισμένες συστάσεις για τους επαγγελματίες που θα τους βοηθήσουν να βελτιώσουν αισθητά τον οργανωτικό τομέα του οργανισμού. Η διασφάλιση τόσο της διαδικαστικής όσο και αλληλεπιδραστικής δικαιοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων για όλα τα στοιχεία ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, μια συνεχής εφαρμογή των προτύπων αξιολόγησης μπορεί να επιτραπεί, με τη χρήση τυποποιημένων διαδικασιών αξιολόγησης που θα επιτρέπει την ύπαρξη διαφάνειας.⁶

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί σίγουρα μια αναπόσπαστη λειτουργία κάθε επιχείρησης με στόχο της την ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Πολλά συστήματα αξιολόγησης εφαρμόζονται. Παρόλα αυτά, το καθένα από αυτά επηρεάζεται από ορισμένες ελλείψεις ή και αδυναμίες. Μία βασική προϋπόθεση είναι η διαδικασία να μη δημιουργεί προστριβές ανάμεσα στους εργαζόμενους. Με βάση τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι κύριες χρήσεις της αξιολόγησης είναι:

1. Ο ορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού
2. Ο ορισμός των αναγκών εκπαίδευσης
3. Η σύνδεση της αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοσή τους
4. Η επιστροφή των πληροφοριών που συλλέχτηκαν στους εργαζόμενους (το γνωστό σε όλους Feedback)
5. Ανάπτυξη και βελτίωση του τρόπου προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού

⁵ Jabeen, (2011), σελ. 197–204

⁶ Palaiologos, Papazekos & Panayotopoulou (2011), σελ. 826–840

2.2 Βασικές αρχές

Θεμελιώδης παράγοντας κάθε συστήματος αξιολόγησης αποτελεί ο καθορισμός της φιλοσοφίας, δηλαδή τους στόχους που θα πρέπει να επιτελεί και τις αρχές πάνω στις οποίες βασίζεται. Έτσι με τον τρόπο αυτό γίνεται σαφές στον καθένα γιατί πρέπει να πραγματοποιείται η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό και παράλληλα συγκεκριμενοποιούν το πλαίσιο μμέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλα τα άλλα δεδομένα του συστήματος π.χ. τομείς επιδόσεων προς αξιολόγηση, μέθοδοι αλλά και κόστος αξιολόγησης, κ.λπ. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003). Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων, γνωστή στα αγγλικά ως Employee Performance Appraisal, ονομάζεται η οργανωμένη διαδικασία που μετρά με ακρίβεια και αντικειμενικότητα την αποδοτικότητα των εργαζομένων μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού σε συνάρτηση με την απαιτούμενη απόδοση για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Βασικός παράγοντας της αξιολόγησης είναι η αποσαφήνιση των στόχων προς επίτευξη καθώς και των αρχών της επιχείρησης στις οποίες οι εργαζόμενοι πρέπει να βασιστούν. Το εταιρικό όραμα και οι βασικές αξίες έχουν καθοριστικό ρόλο σε όλο αυτό (Ζαβλανός, 2002). Τα αποτελέσματα της διαδικασίας θα πρέπει να καθίστανται γνωστοποιημένα στους εργαζομένους ώστε αυτοί με την σειρά τους να γνωρίζουν το επίπεδό τους εν συγκρίσει με τα πρότυπα της εταιρείας-οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος που επιθυμεί, θα μπορεί να βελτιωθεί και έτσι θα υπάρξει διπλό κέρδος, αφενός ο εργαζόμενος θα προσπαθεί να αναπτυχθεί και να εξελιχτεί και αφετέρου η εταιρεία θα βρίσκεται πιο κοντά στην επίτευξη των ζητούμενων. Η διαδικασία οφείλει να είναι τόσο επίσημη όσο και καταγεγραμμένη. Παράλληλα, επαναλαμβάνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα ώστε να παρατηρείται η πρόοδος. Ταυτόχρονα με την επίσημη εταιρική αξιολόγηση πραγματοποιείται ορισμένες φορές, όποτε κριθεί απαραίτητο, μία ανεπίσημη αξιολόγηση από τον προϊστάμενο με σκοπό την επίλυση ενός μεμονωμένου περιστατικού. Ο συγκεκριμένος τρόπος συμβάλει στην άμεση αντιμετώπιση εργασιακών ζητημάτων ώστε να αποφευχθούν δυσάρεστες εκπλήξεις. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως τα πάντα, είτε οι εργαζόμενοι είτε τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες αξιολογούνται σε καθημερινή βάση τόσο από το καταναλωτικό κοινό όσο και από τους εργαζομένους υποσυνείδητα. Η διαδικασία αποτελεί μία μορφή επικοινωνίας μεταξύ ανθρώπων και για αυτόν ακριβώς τον λόγο πρέπει να πραγματοποιείται μέσα στα πλαίσια αμοιβαίας εμπιστοσύνης και σεβασμού. Επομένως οι βασικές αρχές στις οποίες βασίζεται μία αξιολόγηση είναι (Σαλεσιώτης, 1999):

- ❖ Εμπιστοσύνη αξιολογούμενου και αξιολογητή
- ❖ Ειλικρινής, ανοιχτή και καθολική επικοινωνία,
- ❖ Συνεργασία και επίλυση προβλημάτων
- ❖ Δέσμευση όλων στην επίτευξη των εταιρικών στόχων

Το κλειδί της επιτυχίας έγκειται στην υποστήριξη και εμπιστοσύνη της ανώτατης διοίκησης προς τους αξιολογητές. Η ηγεσία θα πρέπει να στηρίζει την διαδικασία για να κυριαρχεί η διαφάνεια και να έχει ένα νόημα η αξιολόγηση. Οι αξιολογήσεις δεν φέρουν, όμως, παραμόνο την μορφή αξιολόγησης του εργαζόμενου από τον προϊστάμενό του. Εκείνες που δύναται να λάβει ποικίλλουν, παραδείγματα αυτού είναι η αξιολόγηση του προϊσταμένου από τον υφιστάμενο του, η αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων, η αυτοαξιολόγηση και η αξιολόγηση από εξωτερικούς συντελεστές όπως είναι οι πελάτες (Robert L. Mathis, John H. Jackson, 2008). η επιχείρηση ευνοείται από αυτήν την διαδικασία, καθώς μέσω αυτής μπορεί να ευθυγραμμίσει τους στρατηγικούς της στόχους με τους εργαζομένους ώστε να έχουν όλοι έναν κοινό στόχο, την ευημερία της εταιρείας. Επίσης παρατηρείται ποιος χρειάζεται παραπάνω εκπαίδευση, ποιος πρέπει να αλλάξει θέση και γενικά χαράζεται ευκολότερα ένα μελλοντικό πλάνο επιτυχίας της επιχείρησης (Arthur et al. 2008).

2.3 Η αναγκαιότητα της αξιολόγησης

Οι μεγάλοπνοοι στόχοι αποτελούν χαρακτηριστικό της διοίκησης μιας εταιρείας. Είναι λογικό να επιζητούν το καλύτερο δυνατόν για την εξέλιξή της. Οι στόχοι αυτοί για να γίνουν πραγματικότητα απαιτείται αρχικά η προσήλωση του προσωπικού της επιχείρησης σε αυτούς. Έπειτα, το πλάνο δράσης διαδραματίζει έναν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της στοχοθεσίας. Ένα σύστημα αξιολόγησης της αποδοτικότητας μπορεί να βοηθήσει ουσιαστικά αφού θα υπενθυμίζει στους εργαζομένους τους στόχους και σαν πυξίδα θα τους υπενθυμίζει τον στόχο που πρέπει να φέρουν εις πέρας. Δεν θα δρα ως φόβητρο, απεναντίας θα ενημερώνει και θα ενθαρρύνει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά για το επίπεδο επίτευξης του προσωπικού του στόχου, ωθώντας τον να βελτιωθεί και έτσι, η εταιρεία θα πλησιάσει ακόμα περισσότερο τον επιδιωκόμενο στόχο της. Παρ'όλα αυτά, ο εργαζόμενος ούτε παραγκωνίζεται, ούτε παραμελείται, αντίθετα εξασφαλίζει την προσωπική του ανέλιξη αναλόγως της απόδοσής του και έχει ένα ισχυρότατο κίνητρο για να επιδιώξει την αυτοβελτίωσή του και να εκπληρώσει και τις προσωπικές του φιλοδοξίες. Η αξιολόγηση δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται από κανέναν ως «δαμόκλειο σπάθη». Δεν υφίσταται για να κρίνει το κάθε άτομο, αλλά αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο μέσα από το οποίο οργανισμός και προσωπικό βελτιώνονται διότι χωρίς την βελτίωση και την ανάπτυξη έρχεται η φθορά.

Οι τεχνικές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν πολύτιμα εργαλεία μέσα από τα οποία τα στελέχη διαχείρισης έχουν τη δυνατότητα να αξιολογούν και να ελέγχουν σταθερά την απόδοση των υπαλλήλων των οργανισμών προσδίδοντας σε αυτούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.⁷ Βασικός στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι η βελτίωση της

⁷ Obisi C. (2011), σελ. 92–97

αποτελεσματικότητας της επιχείρησης εξολοκλήρου μέσα από τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων των ατόμων που απασχολούνται ήδη σε αυτή. Αυτές οι αξιολογήσεις συμβάλουν στην αναθεώρηση των μισθών των εργαζομένων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη των ατόμων, τον προγραμματισμό εναλλαγής θέσεων εργασίας (job rotation) και τις αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές. Ο Atiomo (2000) υποστηρίζει ότι οι τεχνικές αξιολόγησης σχετίζονται κυρίως με την αμοιβή. Στην πραγματικότητα όμως επηρεάζουν ένα ευρύτερο φάσμα όπως για παράδειγμα τον προσδιορισμό των αναγκών σχετικά με την εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων, την βελτίωση της απόδοσης, της επικοινωνίας και των κινήτρων (Atiomo A.C. 2000).

Η αξιολογική διαδικασία λοιπόν, ορίζεται ως μία διεργασία κατά την διάρκεια της οποίας γίνεται απογραφή της επιτυχίας η οποία έχει επιτευχθεί είτε από ένα άτομο είτε από έναν οργανισμό κατά την εκτέλεση των ανατεθειμένων εργασιών είτε την επίτευξη κάποιων προσδιορισμένων στόχων σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επισημαίνει ότι οι τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι συστηματικές και στοχευμένες και όχι τυχαίες. Για την επίτευξη αυτού απαιτείται σοβαρή προσέγγιση από την πλευρά του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αξιολογείται σωστά η αποτελεσματικότητα και η εκτέλεση των εκάστοτε καθηκόντων των υπαλλήλων (Rao, T.V. 1984). Οι τεχνικές αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού παρέχουν στους οργανισμούς ένα μέσο αναγνώρισης των επιπέδων απόδοσης των υπαλλήλων καθώς επίσης αναγνώρισης των τμημάτων που επιδέχονται βελτίωση ώστε να γίνεται καλύτερη και αποδοτικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Από την άλλη, μέσω της αξιολόγησης, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις αρμοδιότητές τους καθώς και το αντικείμενο της εργασίας τους. Με τον τρόπο αυτό τους προσφέρεται η δυνατότητα να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να αναπτύσσονται στο μέγιστο. Ταυτόχρονα, επιτυγχάνεται η εξοικονόμηση χρόνου από τους προϊστάμενους, μιας και όλοι γνωρίζουν αυτό που πρέπει να επιτελέσουν. Συγκροτεί έναν χρήσιμο και σημαντικό οδηγό στον αγώνα να καταρτιστούν μοντέλα προαγωγών, μετακινήσεων, ανταμοιβών και σχεδιασμό του τμήματος ανθρώπινων πόρων (Ξηροτύρη και Κουφίδου, 2001).

Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους η αξιολόγηση επιβάλλεται. Οι πιο σημαντικοί, όπως τονίζει ο Κ. Τερζίδης και ο Κ. Τζωρτζάκης (2004), είναι οι εξής:

1. Η διαπίστωση καταλληλότητας ενός εργαζομένου για την συγκεκριμένη θέση, εάν γίνεται δηλαδή ορθή χρήση των δεξιοτήτων του
2. Η διαπίστωση τυχόν αφανούς δυναμικού στο προσωπικό
3. Η εξακρίβωση της μελλοντικής απασχόλησης
4. Ο εντοπισμός σημαντικών επιτευγμάτων στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα
5. Εξακρίβωση των τομέων με χαμηλότερη από το προσδοκώμενο αποδοτικότητα
6. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών ώστε να προγραμματιστούν καταλλήλως

7. Η παροχή κινήτρων στο προσωπικό για την βελτίωσή του
8. Η διαπίστωση τυχών δυσκολιών θέσεων
9. Η ενίσχυση της επικοινωνίας υπαλλήλων και στελεχών
10. Η λήψη αξιοκρατικής απόφασης σχετικά με αυξήσεις μισθών
11. Η ανακάλυψη όλων εκείνων που θα συμβάλουν στην βελτίωση της επιχείρησης και του προσωπικού της

Επιπροσθέτως, μέσα από την αξιολόγηση προκύπτει μία πληθώρα πλεονεκτημάτων για όλες τις πλευρές, την εταιρεία και για το προσωπικό γενικότερα. Αρχικά, προκύπτει μία βάση προσόντων και δυνατοτήτων του υπάρχοντος προσωπικού, και ένα αρχείο απόδοσης που χρησιμεύει ευρέως στην ανάπτυξη. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνεται η επικοινωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου. Το ίδιο ισχύει και στον εργαζόμενο, αφού ενημερώνεται για τις δυνατότητές του και κατά πόσο αυτές αναγνωρίζονται ή όχι από την εταιρεία. Έτσι, λαμβάνει την απαραίτητη ώθηση για να αναπτυχθεί ακόμα περισσότερο. Παρέχονται ευκαιρίες ανέλιξης μέσω της αξιολόγησης, σημαντικές τόσο για τον εκάστοτε οργανισμό όσο και για τον προϊστάμενο, αφού αναδεικνύονται οι ηγετικές του ικανότητες και η εξέλιξη της επιχείρησης (Φαναριώτη, 2004).

Η αξιολόγηση του προσωπικού μιας επιχείρησης αποτελεί πρωταρχικό όρο για την επιτυχία. Ο κυριότερος σκοπός της αξιολόγησης είναι η αναβάθμιση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, ανακαλύπτοντας τα πλεονεκτήματα των εργαζομένων της και αξιοποιώντας τα με απώτερο σκοπό το κέρδος. Με βάση την αξιολόγηση, προκύπτει το ενδεχόμενο να αναθεωρηθούν μεταβλητές εντός του εργασιακού χώρου όπως ο μισθός, η ανέλιξη, η εκπαίδευση κλπ. Μετατρέποντας την εργασία σε περισσότερο ελκυστική υπόθεση.

2.4 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Μία διαδικασία αξιολόγησης για να χαρακτηριστεί αξιόπιστη απαιτείται να πληροί ορισμένα προαπαιτούμενα (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006):

1. Η θέση που κατέχει ο εργαζόμενος να ορίζεται πλήρως. Έτσι, θα είναι γνωστές στον αξιολογητή οι ενέργειες που ο εργαζόμενος υλοποιεί σε καθημερινή βάση και ως αποτέλεσμα θα αξιολογείται με βάση αυτές και την αποτελεσματικότητά του.
2. Ο καθορισμός της έννοιας της επιτυχίας ενός έργου είναι εξίσου σημαντικό. Είναι απαραίτητο να γνωρίζει συγκεκριμένα ο αξιολογητής το τι ορίζεται ως επιτυχία για τον οργανισμό και με γνώμονα αυτό να προχωρήσει στην ορθή αξιολόγηση.

3. Τέλος, η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης δεδομένων είναι μία ακόμη βασική προϋπόθεση για να επιτευχθεί μία σωστή αξιολόγηση. Η αντικειμενικότητα και η ορθολογική διαβάθμιση είναι συστατικά της επιτυχίας.

Πριν ξεκινήσει μία αξιολόγηση προηγείται ο κατάλληλος και ενδεδειγμένος σχεδιασμός της (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003). Απαιτούνται πληθώρα διεργασιών για να επιτευχθεί στο μέγιστο, η κατανομή των ευθυνών, ο χρονικός προσδιορισμός, η μέθοδος που θα ακολουθηθεί και η πλήρης ενημέρωση του αξιολογητή. Η διαδικασία της αξιολόγησης εφαρμόζεται συνήθως μέσα από έντυπες φόρμες τις οποίες καλούνται να συμπληρώσουν οι εργαζόμενοι. Το πρώτο πράγμα που πρέπει να εξετάσει ο αξιολογητής είναι να βεβαιωθεί ότι το έντυπο είναι κατανοητό όχι μόνο από τον ίδιο αλλά και από το άτομο το οποίο αξιολογείται. Στη συνέχεια το έντυπο δίνεται στον εργαζόμενο, και αφού τα συμπληρώσει το επιστρέφει στον αξιολογητή, ο οποίος με τη σειρά του τον βαθμολογεί και στη συνέχεια του το επιστρέφει ώστε ο εργαζόμενος να διαβάσει και να υπογράψει σε περίπτωση που συμφωνεί με την αξιολόγηση. Αν ο εργαζόμενος δε συμφωνεί με την αξιολόγηση θα πρέπει να παραθέσει το δικό του σχόλιο και στη συνέχεια να υπογράψει τη φόρμα αξιολόγησης. Το έντυπο στη συνέχεια αποστέλλεται στον προϊστάμενο ή στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού με το οποίο ο εργαζόμενος θα συζητήσει αργότερα το τελικό αποτέλεσμά της. Οι απαιτήσεις για την δημιουργία ενός αξιολογικού συστήματος είναι εξαιρετικά μεγάλες. Ακόμα μεγαλύτερες είναι οι απαιτήσεις για την ενσωμάτωση του συστήματος αυτού στον κορμό της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, που επιμελείται το σύστημα αξιολόγησης, είναι απαραίτητο να έχει καθαρίσει εξ αρχής τους σκοπούς που θέλει να εκπληρώσει επιλέγοντας την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης. Πέρα της αξιολογικής διαδικασίας, είναι εξίσου σημαντικό η επιχείρηση να δείχνει έμπρακτα το ενδιαφέρον της για το προσωπικό που απασχολεί, ώστε και το προσωπικό από τη μεριά του να βλέπει την αξιολόγηση από θετική οπτική γωνία. Παράλληλα, είναι εξαιρετικά σημαντικό η αξιολογική διαδικασία να υλοποιείται αυστηρά εντός των επιταγών που επιβάλλονται από την νομοθεσία της χώρας.

Κάθε επιχείρηση που επιθυμεί να ακολουθήσει μία αξιολογική διαδικασία, επιλέγει μέθοδο με βάση την αμεροληψία που διέπει το εκάστοτε σύστημα καθώς και την φερεγγυότητά του. Για να υλοποιηθεί αυτό με επιτυχία, η αξιολογική διαδικασία θα πρέπει να έχει ενσωματωθεί στην εταιρεία ως τυπική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε καθορισμένα χρονικά διαστήματα, με καθορισμένο τρόπο και πλαίσιο.⁸ Η αξιολόγηση μπορεί να διεξαχθεί σε διάφορες χρονικές στιγμές αναλόγως των επιδιωκόμενων στόχων. Για παράδειγμα μπορεί να υλοποιηθεί έπειτα από μία ευρύτερη διαδικασία προσλήψεων ώστε να εξακριβωθεί αν το νεοπροσληφθέν άτομο επιλέχτηκε για την κατάλληλη θέση, αν είναι επαρκές, και κατά πόσο μπορεί να αξιοποιηθεί στο μέγιστο είτε στην συγκεκριμένη θέση είτε σε κάποια άλλη. Σε συνέχεια του συγκεκριμένου παραδείγματος, η κρίση του νέου προσωπικού θα

⁸ Mathis & Jackson (1994), σελ. 325-345

συμβάλλει τόσο την εταιρεία όσο και τους νέους εργαζομένους αφού θα κατανεμηθούν εντός της στις κατάλληλες θέσεις επιτυγχάνοντας να είναι όλες οι πλευρές ικανοποιημένες. Η αξιολόγηση δεν θα παύσει εκεί, θα συνεχιστεί με το πέρασμα του χρόνου και μέσα από τα αποτελέσματα θα βελτιώνονται, θα προοδεύουν και να αναρριχούνται σε υψηλότερες θέσεις αναλόγως των δεξιοτήτων τους. Η αξιολόγηση διαρκεί καθόλη την διάρκεια της επαγγελματικής του ενασχόλησης προς όφελος όλων των συντελεστών.

2.5 Οι βασικοί τύποι αξιολόγησης

Υπάρχουν τρεις βασικοί τύποι αξιολόγησης:

1. Η κρυφή αξιολόγηση κατά την οποία το άτομο δεν γνωρίζει ότι υπόκειται σε αξιολόγηση καθώς επίσης και δεν του γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.
2. Η ανοιχτή αξιολόγηση κατά την οποία ο αξιολογούμενος ενημερώνεται και συζητάει με τον υπεύθυνο της αξιολόγησης για τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του, τη συμβολή του στην επίτευξη στόχων αλλά και τις αποτυχίες του. Η ανοιχτή αξιολόγηση βοηθάει το άτομο να γνωρίσει καλύτερα τον εαυτό του, είναι δηλαδή μία διαδικασία μέσα από την οποία δίνεται μία καθαρή εικόνα για την απόδοση του ατόμου, διότι μέσα από αυτό ο εργαζόμενος μπορεί να αποκτήσει αυτογνωσία, να είναι πιο αντικειμενικός και πιο στοχαστικός. Ο εργαζόμενος λοιπόν με βάση την αξιολόγησή του μπορεί να θέσει στόχους, να καθορίσει τις δραστηριότητες και τις ευθύνες του ώστε να είναι πιο αποδοτικός στον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία εργαζόμενος αναγνωρίζει σε ποιους τομείς είναι πιο αποδοτικός και με ποιο τρόπο συμβάλλει στον οργανισμό.
3. Η ημι-ανοιχτή και ημι-κρυφή αξιολόγηση κατά την οποία η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι αρχικά ανοιχτή και αργότερα γίνεται κρυφή. Για παράδειγμα δύναται να ζητηθεί από έναν εργαζόμενο να αξιολογήσει τους προϊσταμένους του και στη συνέχεια να μην ενημερωθεί για κανένα από τα υπόλοιπα στάδια και αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Οι οργανισμοί αποδίδουν καλύτερα όταν εφαρμόζουν την ανοιχτή αξιολόγηση κατά την οποία κοινοποιείται στον εργαζόμενο το τελικό αποτέλεσμα αυτής. Υπάρχουν αρκετοί λόγοι για τους οποίους ορισμένοι manager δεν υιοθετούν την ανοιχτή αξιολόγηση Obisi Chris (1996):

1. Δεν επικοινωνούν τα αδύναμα σημεία στους υφισταμένους τους γιατί πιστεύουν ότι μπορεί να αποθαρρυνθούν και λόγω αυτού να δημιουργηθεί μία αρνητική αίσθηση η οποία να έχει ως συνέπεια

την μείωση της απόδοσης.

2. Πιστεύουν ότι εάν πουν σε κάποιον εργαζόμενο ότι είναι δύσκολο να ανελιχθεί στον οργανισμό λόγω χαμηλής απόδοσης, είναι πολύ πιθανό εργαζόμενος είτε να αρχίσει να ψάχνει για κάποια άλλη θέση σε κάποιον άλλο οργανισμό, είτε να παραιτηθεί και να φύγει απευθείας από τον οργανισμό χωρίς να δοθεί ο απαραίτητος χρόνος από τον εργαζόμενο ώστε να βρεθεί κατάλληλος αντικαταστάτης.

3. Ο υφιστάμενος μπορεί να θέτει υψηλούς στόχους και να είναι πολύ φιλόδοξος, συνεπώς τα νέα μίας επιτυχίας του μπορεί να τον κάνουν να αρχίσει να στοχεύει στην δουλειά του προϊσταμένου του. Τα παραπάνω επιχειρήματα δεν θεωρούνται σοβαρά. Το ανοιχτό σύστημα αξιολόγησης είναι αυτό που θα έπρεπε να ακολουθούν οι οργανισμοί. Οργανισμοί που δεν το ακολουθούν πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν τις αρνητικές συνέπειες που προκύπτουν από την έλλειψη αξιολόγησης όπως για παράδειγμα η χαμηλή απόδοση, οι συγκρούσεις και η αβεβαιότητα για το μέλλον που πιθανόν να έχουν οι εργαζόμενοι.

Αξίζει να αναφερθεί πως η αξιολόγηση επιτυγχάνεται είτε τυπικά είτε άτυπα. Όταν αναφερόμαστε σε τυπική αξιολόγηση, εννοούμε την συγκεκριμένη και διατυπωμένη επισήμως αξιολόγηση από την ιεραρχία ενός οργανισμού που υλοποιείται ανά συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που προαναφέρθηκε. Από την άλλη, στην άτυπη αξιολόγηση, η διαδικασία είναι διαφορετική και κυρίως πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση χωρίς κριτήρια, από πελάτες, συνεργάτες ακόμα και προμηθευτές (Σαρμανιώτης, 2005). Η άτυπη αξιολόγηση, αποτελεί μία εξίσου και σημαντική αλλά και απαιτητική διαδικασία, διότι επειδή δεν είναι πάντα εμφανής είναι αγχωτική και διαρκής, πιέζοντας τους εργαζομένους σε καθημερινή βάση, μιας και δεν γνωρίζουν πότε και πώς θα αξιολογηθούν.

2.6 Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης και βασικές τεχνικές προσέγγισης

Ποικίλοι τρόποι αξιολόγησης υπάρχουν για αυτό και απαιτείται εξειδικευμένη εκπαίδευση των αξιολογητών πάνω στην μέθοδο που πρόκειται ο οργανισμός να ακολουθήσει. Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Αυτοί είναι οι πιο διαδεδομένοι αντικειμενικοί μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης και οι βασικές τεχνικές προσέγγισης σχετικά με την επικοινωνία της αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού:⁹

1. Η μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης: ο αξιολογητής καταγράφει τα δυνατά σημεία, τις αδυναμίες

⁹ Obisi1 (2011), σελ. 92–97

του ατόμου, την επίδοση του και τις δυνατότητες εξέλιξης του. Πρόκειται για την πιο απλή μορφή αξιολόγησης. Ο αξιολογητής συντάσσει πάνω σε μία κόλλα χαρτί μία έκθεση για κάθε υφιστάμενό του, περιγράφοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του καθενός, ενώ προβαίνει και σε προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του.

2. Η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας: ο αξιολογητής αξιολογεί τον εργαζόμενο σε μία σειρά από παράγοντες όπως είναι η αξιοπιστία, η συνεργασία, η πρωτοβουλία, η στάση του απέναντι σε συγκεκριμένες καταστάσεις και ο όγκος εργασίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος, αποτελεί πρότυπο αντικειμενικότητας, μιας και ο κριτής μέσα από την βαθμολογία ανά κριτήριο εξάγει έναν συνολικό βαθμό. Τα κριτήρια είναι καθορισμένα εξ αρχής και γνωστά τόσο στον αξιολογητή όσο και στον αξιολογούμενο. Οι βαθμολογικές κλίμακες δύνανται να διαφέρουν, π.χ. «άριστος», «πολύ καλός», «καλός», «μέτριος», «κάτω του μετρίου», «απαράδεκτος». Βέβαια αντί των προαναφερθέντων βαθμών υπάρχει η δυνατότητα να γίνει χρήση αριθμητικής κλίμακας 0-10, στην οποία το 0 αντικατοπτρίζει την απουσία ικανότητας, το 5 μία μέτρια απόδοση ενώ το 10 την άριστη επίδοση.

3. Η μέθοδος καταλόγου ελέγχου: σε αυτή, ο κριτής δεν αξιολογεί την αποδοτικότητα του εργαζόμενου απλώς κάνει μία καταγραφή μέσα από μία σειρά ερωτήσεων που σχετίζονται με την συμπεριφορά του ατόμου. Ο αξιολογητής επιλέγει ναι ή όχι στην φόρμα. Για παράδειγμα, εάν το άτομο εκτελεί τη δουλειά του, έχει την ικανότητα να εκφράζεται κ.ά.. Μέσω ενός καταλόγου στον οποίο αναφέρονται τα κριτήρια αξιολόγησης υλοποιείται η παρούσα μέθοδος. Ο αξιολογητής στα κριτήρια αυτά, τα οποία διαφέρουν ανά κατηγορία υπαλλήλων, απαντά μονολεκτικά με «ναι» και «όχι», καθιστώντας την μέθοδο ιδιαίτερος εύκολη.

4. Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών: ο αξιολογητής καλείται να διατηρεί αρχείο για οποιοδήποτε κατάσταση σχετικά με τον εργαζόμενο που απεικονίζει είτε την αρνητική είτε την θετική συμπεριφορά του ατόμου που βαθμολογείται. Αυτή η μέθοδος επικεντρώνεται στη γενικότερη συμπεριφορική εικόνα του ατόμου ενώ αγνοούνται τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του.

5. Η μέθοδος κατάταξης: η οποία εφαρμόζεται όταν κρίνεται απαραίτητο, με σκοπό την σύγκριση της απόδοσης δύο ή περισσότερων ατόμων. Υπάρχουν αρκετές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται, με σκοπό τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων και την τελική κατάταξή τους, σύμφωνα με τη βαθμολογία της αξιολόγησης. Η σύγκριση γίνεται μεταξύ διάφορων χαρακτηριστικών και συμπεριφορών των εργαζομένων. Για την τελική κατάταξη των εργαζομένων λαμβάνονται υπόψη η συνολική βαθμολογία και η γενική εικόνα τους.

6. Μέθοδος διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by objective MBO): Σε αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος συζητάει με τον εργαζόμενο σχετικά με την απόδοση του, ανταλλάσσουν απόψεις και θέτουν αντικειμενικούς στόχους. Η παρούσα μέθοδος παρουσιάστηκε από τον Peter Drucker το 1954, ως διοικητική φιλοσοφία, αποτελώντας μέχρι σήμερα έναν απολύτως διαδεδομένο τρόπο διοίκησης και αξιολόγησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι

γνωρίζουν τους στόχους που απαιτεί η θέση που κατέχουν. Οι στόχοι πρέπει να είναι μετρήσιμοι, συγκεκριμένοι και απολύτως αποδεκτοί από το προσωπικό. Παράλληλα, πρέπει να γνωρίζουν το χρονικό πλαίσιο που έχουν για την υλοποίηση των στόχων καθώς και το πότε θα πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση. Το πιο σημαντικό στοιχείο είναι η ανατροφοδότηση των εργαζομένων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την επίτευξη των δοθέντων στόχων.

7. Η μέθοδος αξιολόγησης των 360 μοιρών: Αποτελεί μια πολύ διαδεδομένη αλλά και ιδιαίτερη μέθοδο στις σύγχρονες επιχειρήσεις σύμφωνα με την οποία οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφιστάμενους, οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊστάμενους, και τα άτομα που κάνουν την αξιολόγηση αξιολογούν τους εαυτούς τους. Το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης βγαίνει από το μέσο όρο όλων των εκτιμήσεων. Υπάρχει δηλαδή, μία καθολική αξιολόγηση με κάθε διαθέσιμο τρόπο. Στη συνέχεια μελετώνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και αναλύονται ώστε να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες με τελικό στόχο να οριστούν και να επαναπροσδιοριστούν, εάν χρειαστεί, οι προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν τα αποτελέσματα με στόχο την καλύτερη απόδοση στο μέλλον. Συγκεντρώνονται με αυτόν τον τρόπο απόψεις από αρκετές και διαφορετικές οπτικές, καθιστώντας τα αποτελέσματα περισσότερο αξιόπιστα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

8. Μέθοδος μέτρησης παραγωγής: Με αυτή προσμετρούνται οι παραγωγικές δυνατότητες του εργαζομένου. Γίνεται καταμέτρηση των αγαθών που παρήγαγε σε συνάρτηση με τα ελλαττωματικά παραγόμενα αγαθά από έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο.

9. Μέθοδος μέτρησης πωλήσεων σε μονάδες: Μέσω αυτής καταγράφονται οι συνολικές πωλήσεις ενός εργαζομένου με γνώμονα ένα κατώτατο αριθμό πωλήσεων αξιολογώντας με τον τρόπο αυτό την απόδοσή του.

10. Μέθοδος μέτρησης προσωπικών στοιχείων: Ο αξιολογητής ελέγχει τις καταγεγραμμένες πληροφορίες του αξιολογούμενου. Πιο αναλυτικά, συγχεί την απόδοση με την απουσία, τις παρατηρήσεις – επιπλήξεις ακόμα και κάποιες κυρώσεις. Βέβαια, τα στοιχεία αυτά δεν προσφέρουν αξιόλογο αποτέλεσμα.

11. Μέθοδος καταμέτρησης απόδοσης: Η καταμέτρηση αυτή αναφέρεται σε δειγματοληπτικά στοιχεία από τον εργασιακό τομέα. Ο χώρος αυτός είναι ελεγχόμενος και λειτουργεί κάτω από ρεαλιστικές συνθήκες εργασίας. Βέβαια, εγκυμονούνται μερικά σημαντικά ζητήματα με κυριότερο τη αναγγελία των αποτελεσμάτων της αξιολογικής διαδικασίας στο προσωπικό, διότι, αναλόγως αποτελεσμάτων, το γεγονός αυτό δύνανται να μεταβάλει την συμπεριφορά και την απόδοσή τους.

12. Μέθοδος μέτρησης απόδοσης στελεχών: Για την μέτρηση της απόδοσης των στελεχών οι παραπάνω μέθοδοι δεν είναι πάντα χρήσιμοι ούτε και αποτελεσματικοί. Η απόδοση τους μπορεί να μετρηθεί είτε μέσα από την αποδοτικότητα της ομάδας της οποίας ηγούνται, είτε μέσω των πωλήσεων, είτε μέσω των κερδών.

Στα αντικειμενικά συστήματα ο αξιολογούμενος εκτιμάται βάσει ποσοτικών δεδομένων όπως π.χ. ο αριθμός πωλήσεων ή απουσιών σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Βέβαια, σε αυτές τις μεθόδους υφίσταται ο κίνδυνος λάθους μιας και η ελαττωμένη παραγωγή δεν οφείλεται μόνο σε περιορισμένη απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό ο αξιολογητής οφείλει να είναι εξαιρετικά προσεκτικός.

Σε αντίθεση με τις αμερόληπτες αυτές μεθόδους, η διαδικασία στην περίπτωση αυτή στηρίζεται, κατά γενική ομολογία αποκλειστικά στον ανθρώπινο παράγοντα, στις μεροληπτικές ποιοτικές μεταβλητές, δηλαδή, που διαθέτει μία εταιρεία ή ένας οργανισμός. Η αξιολόγηση στην προκειμένη περίπτωση για να πραγματοποιηθεί χρειάζεται άτομα που παρακολούθησαν την απόδοση των εργαζομένων κάθε βαθμίδα από πρώτο χέρι σε όλη την διάρκεια του έτους. Ακόμα και η γνώμη των πελατών αποτελεί σημαντικό παράγοντα στην βασισμένη σε υποκειμενικά χαρακτηριστικά αξιολογική διαδικασία. Η πιο συνηθισμένη αξιολόγηση αυτής της μορφής είναι η απευθείας αξιολόγηση του εργαζομένου από των προϊστάμενό του. Η παρούσα διαδικασία βασίζεται στην σύγκριση και στη προσωπική εκτίμηση. Στο σημείο αυτό θα παρουσιαστούν αναλυτικά ορισμένα πρότυπα της κατηγορίας αυτής:

- Συγκριτικές μέθοδοι κατάταξης (Ranking): Στην περίπτωση αυτή, το προσωπικό συγκρίνεται και αξιολογείται μεταξύ του. Αποτελεί μια μέθοδο αρκετά απλή, χρηστική και εύκολη στη χρήση, η οποία ολοκληρώνεται εντός μικρού χρονικού διαστήματος και με αμελητέο κόστος. Ο κριτής τοποθετεί σε μία κατάταξη το προσωπικό με σειρά από τον καλύτερο βαθμολογικά εργαζόμενο προς τον χειρότερο.
- Μέθοδος κατάταξης σε ζευγάρια (Paired Comparison): Εδώ οι υπάλληλοι προς αξιολόγηση χωρίζονται αρχικά σε ζεύγη με σκοπό ο κριτής να εξάγει το συμπέρασμα ποιος από τους δύο ήταν εν τέλει ο καλύτερος. Στην καταληκτική κατάταξη ο κριτής υπολογίζει την συχνότητα κατά την οποία ο κάθε εργαζόμενος, κρίθηκε καλύτερος. Η μέθοδος απαιτεί ποικίλους συνδυασμούς ζευγών, με σκοπό να εξασφαλίζεται η ορθότητα των εξαχθέντων συμπερασμάτων.
- Μέθοδος επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice): Στην συγκεκριμένη μέθοδο ο κριτής καλείται να υλοποιήσει την αξιολόγηση κατατάσσοντας το προσωπικό σε κατηγορίες αναλόγως των επιδόσεών τους. Βέβαια, υπάρχουν και ορισμένοι περιορισμοί, δεν μπορεί να βαθμολογήσει αυθαίρετα μόνο θετικά ή αρνητικά, αλλά περιορίζεται από μία δικλίδα ασφαλείας ώστε τα αποτελέσματα να είναι όσο το δυνατόν δικαιότερα και χρήσιμα για την εταιρεία. Η προκειμένη περίπτωση είναι αρκετά δύσκολη, αφού ο αξιολογητής καλείται να φέρει στην επιφάνεια μόνο τους καλύτερους από το ευρύ σύνολο.

Έπειτα, έχουμε την αξιολόγηση βάσει συγκεκριμένα και απόλυτα προτύπα απόδοσης (Performance Standards):

- ✚ Κλίμακα γραφικής κατάταξης (Graphic Rating Scales): Αποτελεί την δημοφιλέστερη μέθοδο

αξιολόγησης προσωπικού στον κόσμο. Μέσα από αυτή ο κριτής βαθμολογεί το προς αξιολόγηση προσωπικό είτε με χαρακτηριστικό είτε αριθμητικά. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται εύκολη η κατανομή των αξιολογήσεων σε κλίμακες, με αποτέλεσμα να γίνεται ευκολότερη η σύγκριση αποτελεσμάτων και ατόμων.

✚ Σταθμικός κατάλογος (Checklists): Η χρήση πινάκων ή ερωτηματολογίων αποτελεί το χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μεθόδου. Ο κριτής καλείται να τα συμπληρώσει αναλόγως αν ισχύουν ή όχι όσα αναφέρονται σε αυτά. Τα αποτελέσματα μεταφέρονται στο ανάλογο τμήμα προσωπικού, το οποίο με την σειρά του εφαρμόζει βαθμολογικά χαρακτηριστικά αναλόγως των προτύπων που έχουν τεθεί προηγουμένως. Η συγκεκριμένη μέθοδος φημίζεται για το χαμηλό κεφάλαιο, τον ελάχιστο χρόνο και την στοιχειώδη εκπαίδευση που απαιτεί για την ολοκλήρωσή της.

✚ Περιστατικά υψηλής κρισιμότητας (Critical Incident Method): Τα περιστατικά υψηλής κρισιμότητας αποτελούν περιπτώσεις και συχνές αλλά και περιπτώσεις που απαιτούν ιδιαίτερους χειρισμούς και εξωθούν το άτομο στα όριά του. Η αντίδραση επομένως ενός εργαζομένου σε μία τέτοια κατάσταση είναι άξια μελέτης και καταγραφής. Προφανώς και ο κριτής δεν θα σταθεί σε ένα μόνο περιστατικό, αλλά θα μελετηθούν όσο το δυνατόν περισσότερες περιπτώσεις και μέσα από τις αντιδράσεις του εκάστοτε υπαλλήλου στην κάθε περίπτωση θα αξιολογείται (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Τέλος, αξίζει να γίνει λόγος στην αξιολόγηση μέσα από συνεντεύξεις. Η συνέντευξη αποτελεί την καλύτερη ευκαιρία ανταλλαγής πληροφοριών, ιδεών και προβληματισμών. Ο διάλογος μπορεί να αποκαλύψει πολλές πτυχές ενός ανθρώπου. Με εποικοδομητικό τρόπο γνωστοποιούνται οι στόχοι της εταιρείας αλλά και του εργαζόμενου. Έτσι και οι δύο πλευρές έχουν γνώση των επιδιώξεων του άλλου. Συνάμα, είναι εύλογο και ωφέλιμο να γνωρίζει αμέσως την απόδοσή του και αυτή να προκύπτει μέσα από διάλογο και ανταλλαγή απόψεων. Ο κριτής θα έχει την ευκαιρία να γνωστοποιήσει ευθέως τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του αξιολογούμενου, ενθαρρύνοντάς τον να βελτιωθεί. Το feedback, είναι ένα εργαλείο που οικοδομεί σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ κριτή και κρινόμενου ενώ ενισχύει την διαφάνεια (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.7 Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης

Η αποτελεσματικότητα των μεθόδων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού εξαρτάται άμεσα από την συχνότητα στην οποία εφαρμόζονται. Σε πολλές περιπτώσεις οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν πραγματοποιούνται συστηματικά και τακτικά, τα αποτελέσματα επηρεάζονται από τις προσωπικές σχέσεις που προκύπτουν μέσα στους οργανισμούς με συνέπεια την δημιουργία εμποδίων στην σωστή,

αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση. Ο Obisi (2011) επισημαίνει ότι οι οργανισμοί θα ήταν καλό να σταματήσουν να δίνουν μικρή προσοχή στην αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού τους και να αναγνωρίσουν ότι η αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης μέσα στους οργανισμούς μπορεί να προσδιοριστεί μόνο μέσα από τα αποτελέσματα μίας σωστής αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων τους.¹⁰ Ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα σχετικά με την κρίση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η επικοινωνία. Είναι πολύ σημαντικό εάν η απόδοση κάποιου δεν είναι αρκετά καλή να ενημερώνεται, διότι διαφορετικά δεν θα υπάρχει τρόπος διαφοροποίησης της εργασιακής του συμπεριφοράς ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του ατόμου στο μέλλον. Συνίσταται λοιπόν οι προϊστάμενοι να επικοινωνούν με τους υφισταμένους τους σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες τους. Όταν οι παλαιές μέθοδοι κρίθηκαν ως ανεπαρκείς, αναξιόπιστες και διαβλητές, οι εταιρείες ξεκίνησαν να δοκιμάζουν ορισμένες νεότερες τεχνικές. Μερικές από αυτές είναι:

1. Η «ελεύθερη συγκριτική ταξινόμηση»: Στην παρούσα περίπτωση, ο κριτής μέσω της προσωπικής του κρίσης κατατάσσει τους εργαζόμενους από τον περισσότερο αποδοτικό προς τον κατώτερο. Αποτελεί μία προβληματική μέθοδο ειδικά στην περίπτωση που υλοποιείται με σκοπό την απόδοση μισθολογικών προαγωγών, διότι υπάρχει το παράθυρο αδιαφανών δράσεων με αποτέλεσμα την αναξιοκρατία, τη δυσαρέσκεια και τις συγκρούσεις

2. Η «καταγραφή κρίσιμων περιστατικών είτε θετικών είτε αρνητικών» («ο προϊστάμενος με το μπλοκάκι»): Η καταγραφή τέτοιων περιστατικών χρησιμοποιούνται ευκαιριακά από τον αξιολογητή, καθιστώντας τον κρινόμενο έρμαιο του κριτή. Φαίνεται με την πρώτη ματιά ότι αποτελεί μία αναξιοκρατική μέθοδο γεμάτη κενά, αφού δεν υφίσταται η δυνατότητα σύγκρισης ούτε και απόδειξης των ισχυρισμών του αξιολογητή.

3. Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων: Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί απλά ερωτηματολόγια που του δίδονται έτοιμα, συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο και μέσα από αυτά ολοκληρώνεται η αξιολόγηση προσωπικού. Η απουσία προσωπικής επαφής και ενδεδειγμένων συγκρίσεων, καθιστά και αυτή την μέθοδο προβληματική και κυρίως ανεπαρκή.

4. Ο συνδυασμός

A. διάφορων συγκεκριμένων κριτηρίων, που βασίζονται στην ουσιώδη αξιολόγηση κάθε θέσης εργασίας και εργαζόμενου

σαφώς ορισμένων και επικεντρωμένων στα πραγματικά αντικείμενα εργασίας/ ευθύνης του αξιολογούμενου,

B. μιας συστηματικής και ενδεδειγμένης συνέντευξης

C. και του βαθμού υλοποίησης των στόχων, όπως αυτοί παρουσιάστηκαν αρχικά.

¹⁰ Obisi C. (2011), σελ. 92-97

Εδώ ελέγχεται ποιοτικά και ποσοτικά η απόδοση κάθε εργαζομένου μέσα από διαφορετικά κριτήρια εξασφαλίζοντας την διαφάνεια και την αξιοκρατία. Αποφεύγονται οι τριγμοί και οι αδικίες, ενώ εντάσσεται και το feedback στην διαδικασία, καθιστώντας την αξιολόγηση μια ωφέλιμη διαδικασία. Η δυσκολία στην υλοποίηση μιας τέτοιας μεθόδου είναι προφανής, αλλά τα κέρδη που αποδίδει στην επιχείρηση και το προσωπικό είναι περισσότερα.

2.8 Αξιολόγηση και δημόσιοι οργανισμοί - Αξιολόγηση απόδοσης δημοσίων υπαλλήλων

Σύμφωνα με τον Seong (2009) οι ομοσπονδιακοί υπάλληλοι στην Αμερική με εσωτερικά κίνητρα είναι πιο σκεπτικοί σχετικά με την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με εξωτερικά κίνητρα, οι οποίοι έχουν κοινά δημογραφικά χαρακτηριστικά, εργάζονται σε παρόμοιες θέσεις και έχουν κοινές πεποιθήσεις όσον αφορά την ανταμοιβή και το σύστημα δικαιοσύνης. Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο έχουν ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της οργάνωσης μέσα από την ανατροφοδότηση με στόχο την ανάπτυξη και την συσχέτιση της απόδοσης με την ανταμοιβή.¹¹ Σχετίζοντας την ανταμοιβή με την απόδοση οι οργανισμοί στοχεύουν στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με χαμηλή απόδοση, ενώ ταυτόχρονα ενισχύουν την απόδοση των εργαζομένων με ήδη υψηλές αποδόσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας του Seong (2009) έδειξαν ότι λίγοι ομοσπονδιακοί υπάλληλοι πιστεύουν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να ενισχύσουν τα κίνητρα των ομοσπονδιακών υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα μόνο το 18% πιστεύει ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης τους παρακινούν να κάνουν καλύτερη δουλειά τους, ενώ το 30% διαφωνούν απόλυτα με αυτή τη δήλωση. Τα ποσοστά είναι ακόμη πιο χαμηλά όσον αφορά τους εργαζόμενους με εσωτερικά κίνητρα όπου μόνο το 9% πιστεύει η αξιολόγηση της απόδοσης τους παρακινεί ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους, ενώ το 39% διαφωνεί απόλυτα (Μούζα-Λαζαρίδη 2006).

Στην χώρα μας, η αξιολόγηση του κρατικού προσωπικού έγινε θεσμός από πολύ παλιά και συγκεκριμένα από το 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Στο διάταγμα του 1833 βρίσκονταν το βιβλίο ποιότητας των δημοσίων λειτουργών. Σε αυτό βρίσκονταν καταγεγραμμένα όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η ύπαρξη ενός τέτοιου θεσμού εξασφάλιζε την ευθύνη των δημοσίων λειτουργών παρέχοντας στο κράτος την δυνατότητα να κρατά αρχεία και ατομικούς φακέλους του προσωπικού του μέσα από τα οποία θα μπορούσε να εξασφαλίσει την προσήλωση των υπαλλήλων και την αξιοκρατία. Η ανάγκη για έλεγχο των δαπανών προσέφερε το έναυσμα για αναδιάρθρωση και αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων οργανισμών. Σκοπός ήταν η ορθολογική

¹¹ Nurse (2005) σελ. 1176–1194

χρήση των υπάρχουσών πόρων με ταυτόχρονο εξορθολογισμό των δαπανών. Η αξιολόγηση του προσωπικού, πλέον, αποτελεί βασικό παράγοντα διαχείρισης του δημοσίου τομέα. Το εργαλείο αυτό εντάχθηκε στο δημόσιο σύστημα από τον ιδιωτικό τομέα μέσα από τον ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης). Για να επιτευχθεί ο στόχος αυτός, θα πρέπει να προσδιοριστεί η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης που θα οδηγήσει στους προκαθορισμένους στόχους. Με τον όρο κατάλληλη μέθοδο, δεν εννοείται ότι υπάρχει κάποιος κανόνας, απεναντίας ο κάθε οργανισμός ή επιχείρηση θέτοντας ξεκάθαρα τους στόχους του, μπορεί να επιλέξει την μέθοδο με την οποία θα οδηγηθεί στην διεκπεραίωση των στόχων, εξυπηρετώντας τα συμφέροντα της διοίκησης (Ζαβλανός, 2003).

2.9 Σχέση της αξιολόγησης με την ικανοποίηση του προσωπικού και προβλήματα

Η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων είναι η βασική προϋπόθεση για την βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων στους οργανισμούς. Οι άνθρωποι προτιμούν και προσπαθούν να εργάζονται σε οργανισμούς με θετικό περιβάλλον εργασίας μέσα στο οποίο αισθάνονται ότι κάνουν τη διαφορά. Οι περισσότεροι άνθρωποι σε τέτοιους οργανισμούς είναι ικανοί, παραγωγικοί και συνεργάζονται με στόχο την εξέλιξη του οργανισμού. Οι μέθοδοι αξιολόγησης του ανθρώπου δυναμικού πρέπει να είναι σωστά προσδιορισμένες και να υποστηρίζονται και να παρακολουθούνται μέσα από τον οργανισμό. Είναι πολύ σημαντικό να γνωστοποιείται σε όλο το ανθρώπινο δυναμικό και να εστιάζεται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Κατσάλης Α. & Τσώκος Δ. 2009). Σύμφωνα με την έρευνα των Karimi et al (2011), στην οποία συμμετείχαν 101 εργαζόμενοι εκ των οποίων 53 άνδρες και 48 γυναίκες εντοπίστηκε θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεθόδου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού με την ικανοποίησή των εργαζομένων.¹² Δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των αντρών και των γυναικών σε σχέση με την αξιολόγηση και την ικανοποίησή τους. Μέσα από αυτήν την έρευνα επιβεβαιώθηκε υπόθεση ότι οι σωστές τεχνικές αξιολόγησης οι οποίες είναι δίκαιες και αξιοκρατικές αποτελούν σημαντικούς παράγοντες ώστε να διατηρείται υψηλή η ικανοποίηση των υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι η έρευνα αυτή διεξήχθη σε έναν μεγάλο διεθνή οργανισμό στον οποίο εφαρμόζονται πολιτικές με δίκαιο και αξιοκρατικό τρόπο.

Ωστόσο, ο κατάλληλος και επαρκής σχεδιασμός των συστημάτων αξιολόγησης είναι μία δύσκολη υπόθεση που παρουσιάζει σε κάποιες περιπτώσεις ελλείψεις. Ορισμένοι παράγοντες όπως τα αδιάφορα κριτήρια, η προβληματική τεχνική, η απλή και τυπική αξιολόγηση, ο φτωχός σχεδιασμός και άλλοι τέτοιοι λόγοι, καθιστούν την αξιολόγηση τόσο φτωχή όσο και ανεπαρκή. Εξίσου σημαντικά είναι και

¹² Karimi, Malik & Hussain(2011) σελ. 243–247

τα κριτήρια τα οποία λαμβάνονται υπόψιν ως μεταβλητές για την αξιολόγηση. Λάθη μπορεί να πραγματοποιηθούν όχι μόνο στον σχεδιασμό της διαδικασίας αλλά και στην ίδια την εκτέλεση. Η επιείκεια, η ευνοιοκρατία, η αυστηρότητα, η κακή εκτίμηση και αντίληψη είναι μόνο μερικά από αυτά που μπορούν εύκολα να τινάζουν την διαδικασία εξάγοντας εσφαλμένα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003). Η αποδοχή της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων από τον αξιολογούμενο είναι ένα εξίσου σημαντικό πρόβλημα. Αν δεν υπάρχει αυτός ο παράγοντας και τα δεδομένα αμφισβητηθούν, θα προκληθεί μία αλληλένδετη σύγχυση εντός του οργανισμού με ολέθριες επιπτώσεις στις επαγγελματικές σχέσεις αλλά και στην πρόοδο της επιχείρησης Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004). Η απουσία αντικειμενικότητας, συμπάθειες και αντιπάθειες επίσης καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Για τους προαναφερθέντες λόγους προτείνεται να υπάρχουν δύο αξιολογητές με σκοπό να μειωθούν οι πιθανότητες λαθών σχετικά με την αξιολόγηση (Κωνσταντίνος Τερζίδης, 2004). Τα λάθη είναι πολλών κατηγοριών, λάθη επιείκειας, αυστηρότητας, γενίκευσης, και ο οργανισμός οφείλει να έχει προετοιμάσει τους αξιολογητές για τις περιπτώσεις αυτές ώστε να αποφευχθούν.

Φυσικά, όπως στα περισσότερα προβλήματα υπάρχουν τρόποι να αντιμετωπιστεί αυτό, κυρίως όσον αφορά την υποκειμενικότητα και την σύγκριση αναμεταξύ του προσωπικού. Η κατάταξη με βάση την απόδοσή τους είναι ένας αρχικός τρόπος να αποφευχθεί η υποκειμενικότητα, αλλά όχι καθοριστικός. Η κατάταξη βάσει κατανομής δίνει μία ώθηση στην εξάλειψη της υποκειμενικότητας, εφόσον υπάρχει ένα προκαθορισμένο ποσοστό υπαλλήλων που μπορούν να λάβουν μία βαθμολογία. Ο συμπεριφορισμός και η μελέτη κρίσιμων καταστάσεων, αποτελούν δύο ακόμη όπλα στην φαρέτρα των αξιολογητών. Με αυτά μπορούν με αντικειμενικότητα να μελετήσουν τον αξιολογούμενο, και με δεδομένα να παρουσιάσουν την άποψή τους. Τέλος, η εκπαίδευση αποτελεί ένα μοναδικό τρόπο βελτίωσης της διαδικασίας. Μέσα από την εξοικείωση και την συνεχή εκπαίδευση, ο αξιολογητής μαθαίνει να αποφεύγει λάθη και δυσάρεστες καταστάσεις (Χατζηπαντελή, 1999).

Κεφάλαιο 3

Η περίπτωση της Cosmos Sport

3.1 Ιστορία της επιχείρησης

Η Cosmos Group, αποτελεί μέλος της JD Sports Fashion Plc. και αριθμεί 60 φυσικά καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο, ενώ ταυτοχρόνως διαπρέπει με 5 εμπορικά σήματα: cosmossport, sneaker10, sportsfactory, slamdunk, rundome και 7 σύγχρονα ηλεκτρονικά καταστήματα. Η ιστορία της εταιρείας ξεκινά το, όχι και τόσο μακρινό, 1982 στο Ηράκλειο της Κρήτης, από ένα μικρό συνοικιακό κατάστημα. Το μικρό κατάστημα αθλητικών ειδών, μεγέθους 40 τ.μ, που ιδρύθηκε το 1982 στη Χερσόνησο Ηρακλείου από τον Φραγκίσκο Τσικνάκη, εξελίχθηκε μέσα στις επόμενες δεκαετίες σε ηγέτη στον τομέα της λιανικής πώλησης αθλητικών ειδών. Οι τρεις υιοί του, Μιχάλης, Λευτέρης και Κώστας ανέλαβαν τη διοίκηση το 1995. Σημείο καμπής για την εξέλιξή της, ήταν η ενδυνάμωση της ομάδας με νέα έμπειρα στελέχη αλλά καθοριστικό ρόλο διαδραμάτισε η επένδυση του EOS Capital Partners, του Απόστολου Ταμβάκακη στα τέλη του 2019. Στην συνέχεια, η Cosmos Sport, τον Οκτώβριο του 2021 πέρασε στα χέρια μίας από τις πιο κορυφαίες εταιρείες διεθνώς στο χώρο των αθλητικών ειδών, τη βρετανική JD Sports Fashion, που εξαγόρασε το 80% της εταιρείας. Η JD Sports Fashion plc, ευρύτερα γνωστή ως JD Sports ή JD, είναι μια βρετανική εταιρεία λιανικής πώλησης αθλητικής μόδας με έδρα το Bury, Greater Manchester, στην Αγγλία και είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο του Λονδίνου. Ο Όμιλος Pentland κατέχει το 55% της εταιρείας. Η JD Sports, ιδρύθηκε το 1983 από τους John Wardle και David Makin, έχει καθιερωθεί εδώ και καιρό ως ο κορυφαίος εξειδικευμένος λιανοπωλητής στο Ηνωμένο Βασίλειο μοντέρνων επώνυμων, αθλητικών και καθημερινών ενδυμάτων. Αυτό που ξεκίνησε ως ένα ενιαίο κατάστημα στο Bury της Αγγλίας έχει πλέον επεκταθεί σε ολόκληρο το Ηνωμένο Βασίλειο και μέχρι το 1996, η JD άνοιξε συνολικά 56 καταστήματα. Μέχρι το 2011, η JD κυριαρχούσε στο μεγαλύτερο μέρος της ΕΕ, κυρίως στη Γερμανία, την Ιρλανδία, τη Γαλλία, τις Κάτω Χώρες και την Ισπανία, με τη Δανία και τη Σουηδία να ακολουθούν το παράδειγμά τους. Αυτή τη στιγμή, η JD θεωρούνταν ήδη ως ο πιο καινοτόμος οπτικός έμπορος αθλητικών ενδυμάτων με την καλύτερη και πιο αποκλειστική γκάμα με στυλ. Γρήγορα στο 2016, η JD εγκαινίασε επίσημα το πρώτο της κατάστημα στην Ασία, ενώ προσβλέπει σε μια προοδευτική εξέλιξη στην Ασία.

Συμπληρωματικά, αναφορά αξίζει να γίνει στο γεγονός ότι το διαδικτυακό κατάστημα της Cosmos Sport τιμήθηκε στα καλύτερα e-Shops της 10ετίας 2011-2020, από τα e-evolution awards (<https://www.cosmossport.gr/>). Μέσα στη συγκεκριμένη 10ετία, η εταιρεία αριθμεί πάνω από 800 άτομα προσωπικό, η συλλογή της αποτελείται από 25.000 και πλέον κωδικούς και ενώ οι παραγγελίες ξεπέρασαν τις 1 εκ. το χρόνο. Τα κεντρικά γραφεία της Cosmos εντοπίζονται στην πόλη του Ηρακλείου Κρήτης, όπου και στεγάζουν το σύνολο των κεντρικών υπηρεσιών, σε εξαιρετικά σύγχρονα κτίρια. Παράλληλα, το 2018 εξαιτίας των αυξημένων αναγκών κατασκευάστηκε το καινούριο Offices

HUB στην περιοχή της Αγίας Παρασκευής, άνωθεν του ήδη υπάρχοντος καταστήματος Cosmos Sport. Τα νέα γραφεία έχουν δημιουργηθεί με βάση διεθνή και μοντέρνα πρότυπα, τόσο ως προς την διακόσμηση όσο και ως προς τις δραστηριότητες ψυχαγωγίας όπως Ping Pong και γήπεδο μπάσκετ στην ταράτσα του κτιρίου. Στα τέλη του 2020, η Cosmos Group είχε στην κατοχή της 47 υποκαταστήματα. Πιο αναλυτικά 6 στο νομό Ηρακλείου, 16 στην Αττική, από 3 στους νομούς Χανίων, Θεσσαλονίκης, Δωδεκανήσων και Λασιθίου, από 2 στους νομούς Πατρών, Λάρισας και Μεσσηνίας, και από 1 στους νομούς Κέρκυρας, Αιτωλοακαρνανίας, Φθιώτιδας, Τρικάλων, Λέσβου, Ιωαννίνων και Αλεξανδρούπολης. Στη διάρκεια του 2020, εξαιτίας του παρατεταμένου lockdown, τα φυσικά καταστήματα της εταιρίας δεν παρουσίασαν καμία οικονομική δραστηριότητα με αποτέλεσμα η μοναδική πηγή εσόδων να είναι οι πωλήσεις από τα ηλεκτρονικά καταστήματα που λειτουργεί. Στα πλαίσια του lockdown, η εταιρεία την άνοιξη του 2020 λάνσαρε τα «Drive-In points» για παραλαβή ηλεκτρονικών παραγγελιών και στις αρχές του 2021 συνεργάστηκε για την παράδοση παραγγελιών με την πλατφόρμα «MyNext». Παρά την επικρατούσα κατάσταση, η εταιρεία αναφέρει πως δεν είχε κάποια σημαντική επίδραση, διότι ήδη από την εποχή προ Covid, το 25% του ετήσιου τζίρου βασιζόταν στο ηλεκτρονικό εμπόριο ενώ παράλληλα διέθετε κεφαλαιακή επάρκεια και ρευστότητα.

Η EOS επένδυσε τον Δεκέμβριο του 2019 στη Cosmos Group, όταν η Εταιρεία διέθετε 43 σημεία πώλησης. Από αυτά τα 39 αποτελούσαν φυσικά καταστήματα ενώ τα 4 ήταν e-Shop, και οι πωλήσεις του έτους ανέρχονταν στα €47,5 εκ. ενώ περίπου το 40% συντελέστηκε μέσα από τα e-shop. Τα επενδυμένα κεφάλαια της EOS χρησιμοποιήθηκαν εποικοδομητικά ώστε να υλοποιηθεί το αναπτυξιακό πρόγραμμα της εταιρείας, που συμπεριελάμβανε την διεύρυνση του δικτύου φυσικών καταστημάτων και την περαιτέρω ενίσχυση της ηλεκτρονικής πλατφόρμας. Η συνεισφορά των κεφαλαίων αυτών καθώς και η διαρκής υποστήριξη σε θέματα στρατηγικής, έπαιξαν καθοριστικό ρόλο προκειμένου να υλοποιηθεί επιτυχώς το επενδυτικό πλάνο. Συνεπώς έφτασε να διαθέτει 60 φυσικά καταστήματα, ενδυναμώνοντας την ποιότητα και την θέση του brand στην αγορά, ενισχύοντας σημαντικά τα συστήματα logistics καθώς, με την λειτουργία νεότευκτου logistic center για την εξυπηρέτηση των αυξημένων αναγκών και να βελτιώσει την "ψηφιακή εμπειρία" των πελατών. Παρά τις σημαντικές προκλήσεις της πανδημίας δεν έπαυσε να επενδύει στην εξέλιξη του φυσικού της δικτύου και έτσι το 2020 πρόσθεσε 8 νέα καταστήματα στο δίκτυο της: 6 cosmos sport και 2 sneaker10. Επιπλέον, το 2021 συνέχισε δυναμικά το επενδυτικό της πλάνο με την έναρξη 5 νέων καταστημάτων, μεταξύ των οποίων και το flagship store στην Ερμού, ενώ μέχρι τέλος του έτους εγκαινίασε 10 ακόμα καταστήματα Cosmos Sport. Επιπροσθέτως, μαζί με τα παραπάνω η Cosmos επέκτεινε τις δραστηριότητές της στο εξωτερικό, δημιουργώντας μία θυγατρική εταιρεία στη Κύπρο, με την επωνυμία «COSMOSSPORT TRADING (CYPRUS) LIMITED» όπου ήδη μετρά 5 νέα φυσικά καταστήματα σε Λευκωσία, Λεμεσό, Πάφο και 1 e-shop. Τα τελευταία δύο έτη η Cosmos Group κατόρθωσε πολύ σημαντικές χρηματοοικονομικές επιδόσεις, διπλασιάζοντας σχεδόν τις πωλήσεις της. Η ανοδική της πορεία βρίσκεται και στον τομέα

των προσλήψεων. Σε σχέση με το 2019, το 2020 παρουσίασε αύξηση της τάξεως του 14% αριθμώντας συνολικά σε όλους τους τομείς περισσότερους από 587 εργαζομένους. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι 24 φοιτητές υλοποίησαν την πρακτική τους άσκηση στα διάφορα τμήματά της (Finance, HR, IT, Marketing κλπ.) από τους οποίους το 20% παρέμεινε και μετά το πέρας της πρακτικής.

Σε πιο πρόσφατες εξελίξεις, το 2021 ήταν μια εξαιρετική χρονιά με τον πληθωρισμό να προκαλεί έναν διαρκή προβληματισμό. Ο κος Μιχάλης Τσιγκνάκης σημειώνει ότι τα εξαιρετικά δεδομένα του 2021 αποτελούν ήδη παρελθόν και οι εξελίξεις δεν αφήνουν πολλές προσδοκίες για επιστροφή στην κανονικότητα, μιας και εξαιτίας όλων των γεγονότων υπάρχει μία πτώση των πωλήσεων. Ωστόσο, τα γεγονότα στην Ουκρανία, προς το παρόν τουλάχιστον, φαίνεται να μην έχουν άμεσο αντίκτυπο στην εταιρεία, αναμένοντας την τουριστική περίοδο. Οι διαδικτυακές πωλήσεις αποτελούσαν και αποτελούν το πλεονέκτημα της Cosmos Sport. Την περίοδο της πανδημίας, όπως είδαμε, συνέβαλαν στην απογείωση της εταιρείας. Με την άρση των μέτρων περιορισμού, την επαναφορά στην καθημερινότητα και τα καταστήματα ανοιχτά ήταν αναμενόμενο ότι οι online πωλήσεις θα παρουσίαζαν μία πτώση. Όπως τονίζει ο κος Τσιγκνάκης, υπήρξε μία μείωση των αναζητήσεων των καταναλωτών, η οποία θα κυμανθεί μεταξύ 20%-40% ενώ ταυτόχρονα το κόστος της διαδικτυακής παρουσίας αυξήθηκε εξαιτίας της αύξησης του ανταγωνισμού.

3.2 Αξιολόγηση στην Cosmos Group

Στην Cosmos, το άριστο περιβάλλον εργασίας αποτελεί μία πολύ σημαντική επιδίωξη αποτελώντας μία καθαρά ανθρωποκεντρική εταιρεία. Η ομαδικότητα και η ανάπτυξη του συνόλου των εργαζομένων είναι η βασικότερη επιδίωξη. Η εταιρεία συνεχώς μεγαλώνει και πολλαπλασιάζεται, ενδεικτικά εντός του 2021 υλοποιήθηκαν 390 προσλήψεις ενώ ταυτόχρονα άνοιξαν 15 νέα καταστήματα ανά την Ελλάδα, ξεπερνώντας του 800 εργαζόμενους. Παράλληλα, όπως είδαμε πραγματοποιεί και πρόγραμμα πρακτικής άσκησης παρέχοντας ταυτόχρονα και ευκαιρία εργασίας σε αυτούς που θα ξεχωρίσουν. Οι άνθρωποι αποτελούν επίκεντρο της εταιρείας και φροντίζει διαρκώς για αυτούς, οργανώνοντας δραστηριότητες που ενισχύουν την ομαδικότητα και τη σύσφιξη των σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων διαμέσω του αθλητισμού και της ευγενούς άμιλλας. Η Cosmos διαθέτει ομάδα μπάσκετ, η οποία μάλιστα έχει κερδίσει την 1^η θέση στην Κρήτη στους Αγώνες Εργασιακού Πρωταθλήματος. Παράλληλα, η ομάδα της Cosmos αγαπά και προάγει τον αθλητισμό μέσα από την υποστήριξη και συμμετοχή σε πληθώρα γεγονότων φέρνοντας έμπρακτα την εταιρεία κοντά στο κοινό όπως για παράδειγμα Beach Basketball, συμμετοχή σε εργασιακά πρωταθλήματα, 3on3 Basketball tournaments, Kifissia Run κλπ.. Το wellbeing αποτελεί επίκεντρο της πολιτικής της εταιρείας και για αυτό οργανώνει και δικά της events ανοιχτά στο κοινό. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως τα κεντρικά γραφεία της έχουν δικό τους γυμναστήριο, γήπεδο μπάσκετ και πινγκ πονγκ. Στο εργασιακό

κομμάτι, προσφέρει δύο ισχυρά πλεονεκτήματα στο προσωπικό της που είναι γονείς, “μία ημέρα early leaving” την παγκόσμια μέρα οικογένειας καθώς και την “parents’ day off” την ημέρα έναρξης των σχολείων. Με τον τρόπο αυτό δείχνει εμπράκτως την άμεση σχέση της διοίκησης με το προσωπικό συμβάλλοντας στην ομαλή οικογενειακή ζωή. Επιπλέον, σε όλο το προσωπικό και τις οικογένειές τους παρέχεται το πρόγραμμα «People Benefits», το οποίο περιλαμβάνει προνόμια ειδικά σχεδιασμένα για την κάλυψη αναγκών υγείας, ψυχαγωγίας, επιμόρφωσης κλπ.

Η πολυετή επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται άμεσα από την δυνατότητα που διαθέτει να υπολογίζει την απόδοση των εργαζομένων του και να παρατηρεί το κατά πόσο το προσωπικό είναι προσηλωμένο στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων όπως αυτοί έχουν καθοριστεί. Η αξιολόγηση συγκροτεί μια εξέχουσα διαδικασία η οποία διαδραματίζει ιδιαίτερο ρόλο στην συνολική λειτουργία της επιχείρησης. Πλέον, η αξιολογική διαδικασία δεν καταπιάνεται μόνο με ζητήματα προαγωγών ή μισθολογικής αναβάθμισης, με αποτέλεσμα το τμήμα ανθρωπίνων πόρων να πρέπει να σχηματίσει ένα μοντέλο, το οποίο θα κατοχυρώσει τόσο τη ορθολογική επικοινωνία όσο και την πρόοδο του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού. Το ευρύτερο σύνολο του προσωπικού θα πρέπει να συνδέεται με μία μέθοδο αξιολόγησης, μέσα από το οποίο θα καταγράφεται η πορεία και οι επιδόσεις κάθε εργαζομένου ξεχωριστά, κατά την διάρκεια ενός εύλογου χρονικού διαστήματος και όχι τον άμεσο χρόνο πριν την αξιολόγηση. Με τον συγκεκριμένο τρόπο θα ανακύψει μια αληθινά ετήσια μέτρηση πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων στην τακτική εργασία του προσωπικού. Έτσι λοιπόν, όταν συντελεστεί η αξιολόγηση, θα υπάρχει η δυνατότητα να συμβάλλει ριζικά στην επαγγελματική καριέρα κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση των εργαζομένων συναποτελεί ένα γνώμονα μέτρησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό να εξακριβωθεί η συμφωνία στόχων της επιχείρησης με τις εργασίες που έχουν ήδη πραγματοποιηθεί. Επιπρόσθετα, ένας εξίσου αξιοσημείωτος παράγοντας που αποδεικνύει την υψηλή σημασία της αξιολόγησης, είναι η σύνδεση που την διέπει με το σύστημα αμοιβών. Η αξιολόγηση στην περίπτωση της Cosmos υλοποιείται σε 3 groups σε ετήσια βάση. Το τμήμα HR της εταιρείας χρησιμοποιεί τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά κριτήρια. Βέβαια, κάθε τμήμα της εταιρείας έχει να ανταποκριθεί σε διαφορετικό κομμάτι και επομένως χρησιμοποιούνται διαφορετικά KPIS ανά τμήμα ώστε να εξαχθούν όσο το δυνατόν καλύτερα αποτελέσματα. Ταυτόχρονα, εκτός από τους τομείς σημαντικό ρόλο παίζει και η βαθμίδα στην οποία βρίσκεται ο κάθε υπάλληλος. Έτσι, η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα προσαρμόζεται αναλόγως των στόχων και της βαθμίδας του κάθε αξιολογούμενου. Η αξιολόγηση, προφανώς, δεν δύναται να είναι ενιαία και έτσι πραγματοποιείται προσαρμοσμένη στους εσωτερικούς παράγοντες της εταιρείας αλλά το σημαντικό είναι ότι όλα τα μέλη αξιολογούνται. Στο διαδικαστικό κομμάτι η στοχοθεσία παίζει καθοριστικό ρόλο. Ένας υφιστάμενος αξιολογείται με γνώμονα 3 ή 4 κριτήρια ενώ αντίθετα ένας προϊστάμενος, έχοντας διαφορετική στοχοθεσία, αξιολογείται με περισσότερα και διαφορετικά κριτήρια. Υπάρχει και η περίπτωση που ένα άτομο δεν αξιολογείται εντελώς ως μονάδα αλλά επηρεάζεται και από το τμήμα στο οποίο ανήκει

συνολικά. Η κλίμακα αξιολόγησης των ποιοτικών κριτηρίων είναι πεντάβαθμη κυμαίνεται από το 1 έως το 5. Στο αρχικό άκρο σημειώνεται η χειρότερη απόδοση ενώ στο άλλο η καλύτερη. Αφού προσδιοριστούν οι ικανότητες, οι δεξιότητες και η συνολική εικόνα του εργαζόμενου τότε κατατάσσεται στην κλίμακα. Αυτό συμβαίνει σε κάθε ικανότητα ξεχωριστά ώστε να σχηματιστεί στο τέλος μία συνολική βαθμολογία.

Η διαδικασία, ξεκινά από τα ανώτερα κλιμάκια και οδεύει προς τα κατώτερα και το προσωπικό είναι εξολοκλήρου ενημερωμένο για την διαδικασία. Για τον λόγο αυτό υπάρχει εξαρχής ενημέρωση σχετικά με την στοχοθεσία του εκάστοτε τομέα ώστε να προσαρμόζει την δράση του και να την επικεντρώνει ορθολογικά. Επιπλέον, εξίσου σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η αυτοαξιολόγηση. Γνωρίζοντας ήδη τους στόχους μπορεί ο καθένας να αξιολογήσει τον εαυτό του κατά πόσο ανταπεξήλθε στις ανάγκες της εταιρείας. Η αξιολόγηση γίνεται με την μορφή διαλόγου με σκοπό να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα καθώς και τα περιθώρια βελτίωσης. Αυτό πραγματοποιείται μέσα από παραδείγματα της καθημερινότητας ώστε να γίνουν εύκολα αντιληπτά τα δεδομένα. Η καταγραφή των αποτελεσμάτων είναι καθοριστική αφού με τον τρόπο αυτό φαίνεται έμπρακτα η πρόοδος του προσωπικού και της ίδιας της εταιρείας. Υπάρχει χωριστός τομέας πλάνου ανάπτυξης μέσα από το οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν και προτάσεις βελτίωσης.

Κεφάλαιο 4

Ερωτηματολόγιο

4.1 Εμπειρική έρευνα

Με σκοπό την ολοκλήρωση της διπλωματικής, δημιουργήθηκε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζομένους της Cosmos Group με σκοπό την ανώνυμη συμπλήρωσή του. Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι να καταγραφούν τα αποτελέσματα ώστε να εξαχθεί ένα στατιστικό αποτέλεσμα μέσα από το οποίο θα προκύπτει η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα στην εταιρεία. Το ερωτηματολόγιο τίθεται χωρισμένο σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη έχει σκοπό να αντλήσει διάφορα δημογραφικά στοιχεία όπως φύλο, ηλικία κ.ά.. Στη δεύτερη γίνεται λόγος σε γενικές πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού στην εταιρεία Cosmos Sport. Η τρίτη ενότητα μελετά την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης μέσα από την οπτική γωνία των εργαζομένων. Τέλος το ερωτηματολόγιο ζητά την ιεράρχηση ορισμένων κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων με σειρά σπουδαιότητας. Η συμπλήρωσή του δεν προϋποθέτει αρκετό χρόνο αλλά η βαρύτητα του είναι τεράστια. Η εχεμύθεια είναι δεδομένη και τα αποτελέσματα που θα εξαχθούν θα είναι αποκλειστικά για στατιστικές και ερευνητικές ανάγκες.

4.2 Αποτελέσματα έρευνας

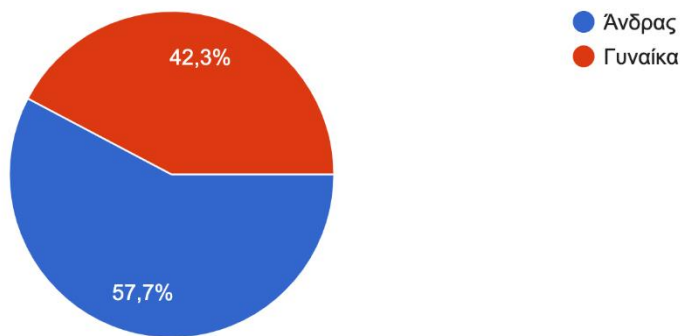
Στη συγκεκριμένη ενότητα, γίνεται λόγος στα αποτελέσματα που εξήχθησαν από την έρευνα που υλοποιήθηκε στην εταιρεία Cosmos Group. Η παρουσίασή τους γίνεται μέσω περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης των στοιχείων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου. Αρχικά, εμφανίζονται τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων και έπειτα παρατίθενται οι απαντήσεις κατανεμημένες ανά ενότητες.

4.3 Δημογραφικά στοιχεία

Γράφημα 4.1 : Καταμερισμός του δείγματος σύμφωνα με το φύλο

1. Φύλο

26 απαντήσεις

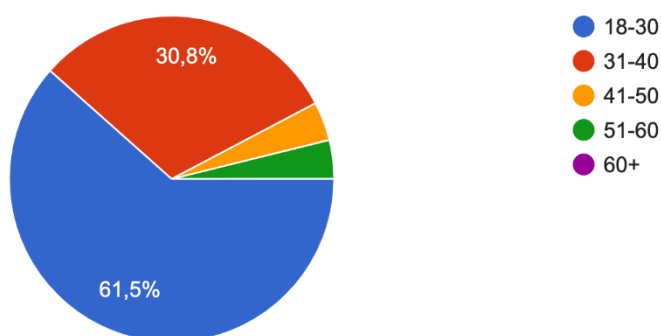


Το δείγμα των συμμετεχόντων στην έρευνα απαρτίζεται από ένα σύνολο 26 ατόμων, από τους οποίους το 57,7% άνδρες και το 42,3% είναι γυναίκες (γράφημα 4.1).

Γράφημα 4.2 : Καταμερισμός του δείγματος με γνώμονα την ηλικία

2. Ηλικία

26 απαντήσεις

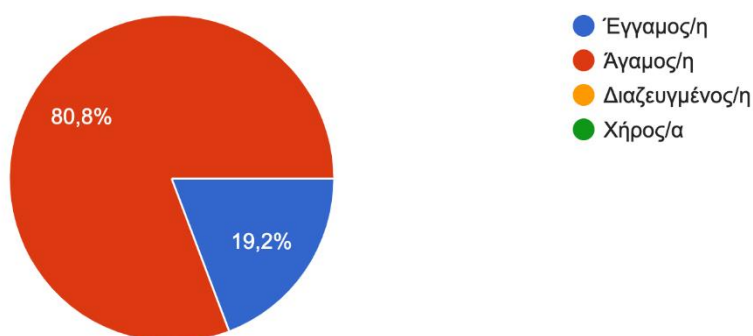


Στο γράφημα 4.2 εμφανίζεται ο καταμερισμός του δείγματος με ηλικιακά κριτήρια. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (61,5% %) ανήκει στην ηλικιακή κατηγορία 18-30 ετών. Το 30,8% των ερωτηθέντων κυμαίνεται από 31 έως 40 έτη, το 3,8% έχει ηλικία που κυμαίνεται από 41 έως 50, το 3,8 % των ερωτηθέντων έχει ηλικία από 51 έως 60 ετών, ενώ κανένας δεν είναι άνω των 60 ετών.

Γράφημα 4.3 : Καταμερισμός του δείγματος σύμφωνα με την οικογενειακή κατάσταση

3. Οικογενειακή κατάσταση

26 απαντήσεις

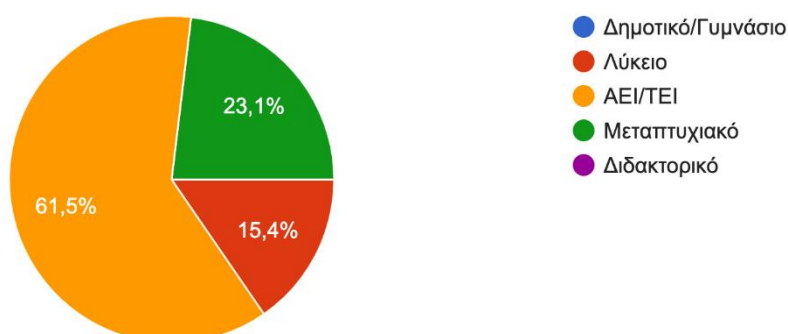


Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση, το 80,8 % των συμμετεχόντων είναι άγαμοι, το 19,2 % είναι έγγαμοι, ενώ κανένας συμμετέχων δεν είναι διαζευγμένος/η ή χήρος χήρα. (γράφημα 4.3).

Γράφημα 4.4 : Καταμερισμός δείγματος με γνώμονα το επίπεδο εκπαίδευσης

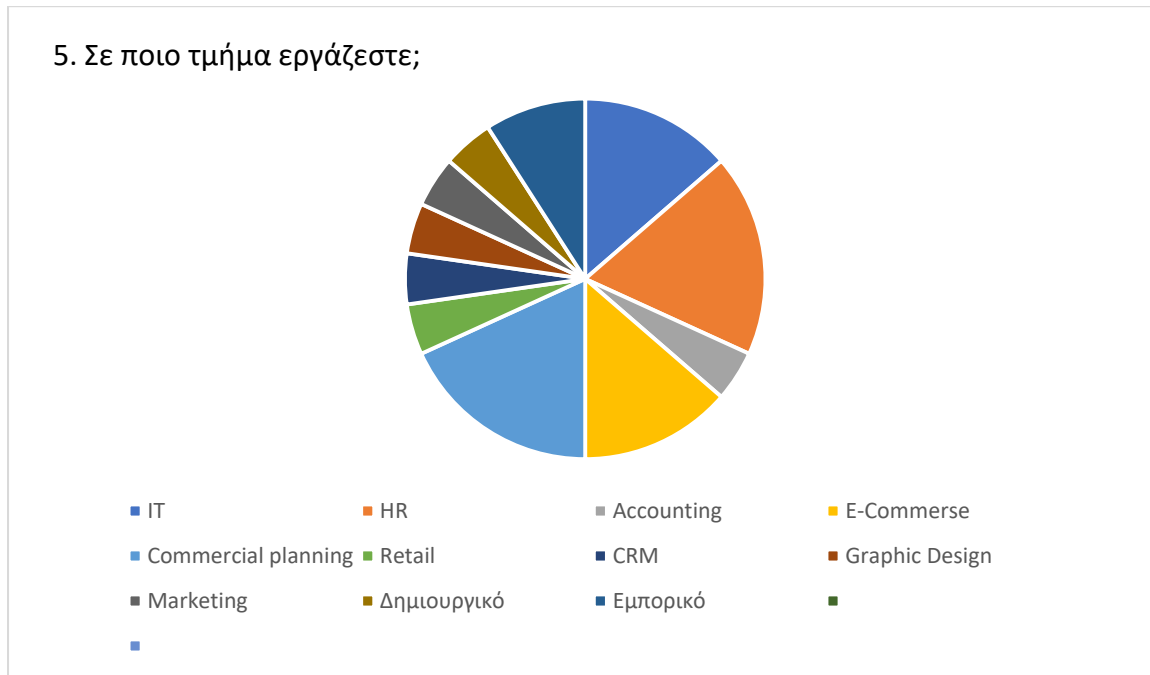
4. Επίπεδο εκπαίδευσης

26 απαντήσεις



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (61,5%) έχουν αποφοιτήσει από Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα ή από ΤΕΙ, το 23,1% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, το 15,4% είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ κανένας δεν είναι κάτοχος διδακτορικού (γράφημα 4.4).

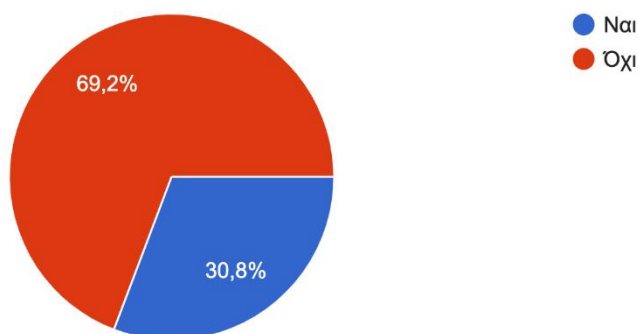
Γράφημα 4.5 : Καταμερισμός δείγματος αναλόγως την φύση του οργανισμού/επιχείρησης



Αναφορικά με το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο απασχολούνται, το 18% εργάζεται στο τμήμα HR, το 18% στο τμήμα Commercial planning, το 14% στο IT, το 14% στο E-Commerce, το 9% στο εμπορικό, το 5% στο Accounting, το 5% στο Δημιουργικό, το 5% στο Marketing, το 5% στο Graphic Design, το 5% στο CRM και τέλος το 5% στο Retail (γράφημα 4.5).

Γράφημα 4.6 : Καταμερισμός δείγματος με βάση θέση Προϊσταμένου

6. Κατέχετε θέση προϊστάμενου
26 απαντήσεις

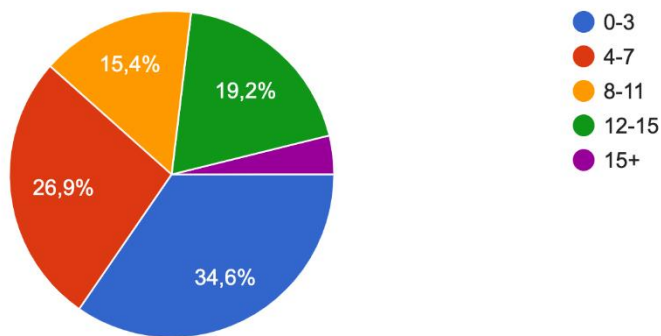


Το 69,2 % των ερωτηθέντων δεν κατέχει θέση προϊσταμένου, ενώ το υπόλοιπο 30,8 % κατέχει θέση ευθύνης (γράφημα 4.6).

Γράφημα 4.7 : Καταμερισμός δείγματος αναλόγως ετών επαγγελματικής εμπειρίας

7. Χρόνια εργασιακής εμπειρίας

26 απαντήσεις

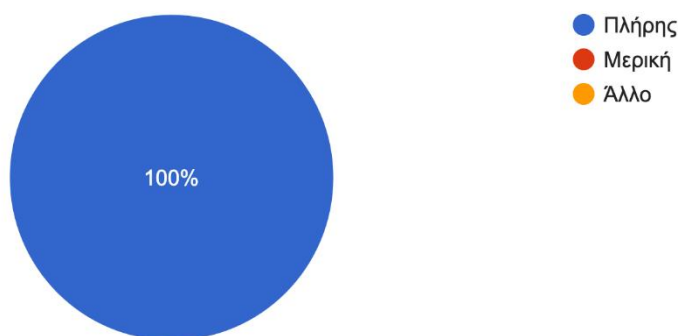


Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 34,6 % έχει 0-3 χρόνια εργασιακής εμπειρίας, ακολουθούν οι εργαζόμενοι που έχουν από 4-7 χρόνια εμπειρίας 26,9 %, το 19,2% έχει από 12-15 χρόνια εμπειρίας, το 15,4 % από 8-11, ενώ το 3,8 % του δείγματος έχει πάνω από 15 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας (γράφημα 4.7).

Γράφημα 4.8 : Καταμερισμός δείγματος με βάση την εργασιακή τους απασχόληση

8. Εργασιακή απασχόληση

26 απαντήσεις

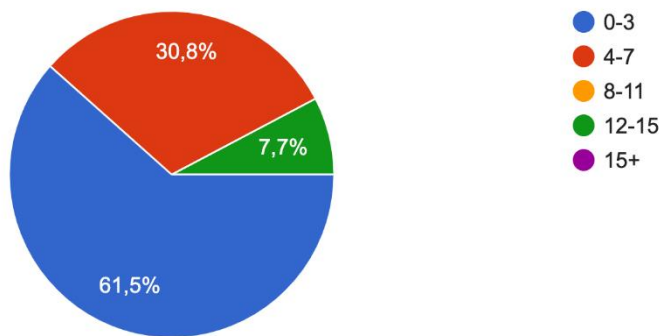


Το σύνολο των ερωτηθέντων (100%) εργάζεται με καθεστώς πλήρους απασχόλησης (γράφημα 4.8).

Γράφημα 4.9 : Κατανομή δείγματος με βάση τα χρόνια απασχόλησης στην Cosmos

9. Έτη απασχόλησης στην Cosmos

26 απαντήσεις



Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 61,5% έχει 0-3 χρόνια εργασιακής εμπειρίας στην Cosmos Sport, ακολουθούν οι εργαζόμενοι που έχουν από 4-7 χρόνια εμπειρίας 30,8% και τέλος το 7,7% των ερωτηθέντων έχει 12-15 χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία (γράφημα 4.9).

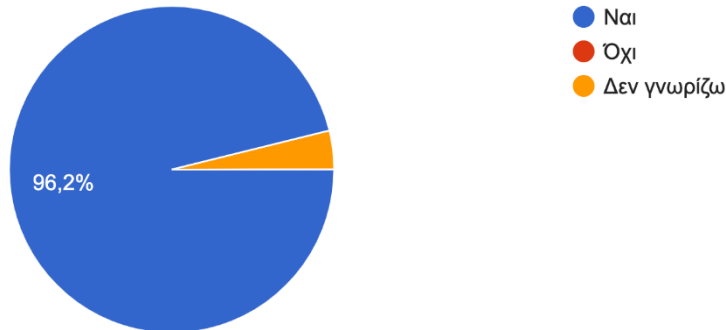
4.4 Γενικές πληροφορίες

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αφορά ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση στην εταιρεία Cosmos Sport σε συνάρτηση με το τι γνωρίζουν οι υπάλληλοι.

Γράφημα 4.10: Κατανομή δείγματος με βάση τη γνώση ή όχι τήρησης αξιολογικής διαδικασίας

1. Στην εταιρεία ακολουθείται μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού;

26 απαντήσεις

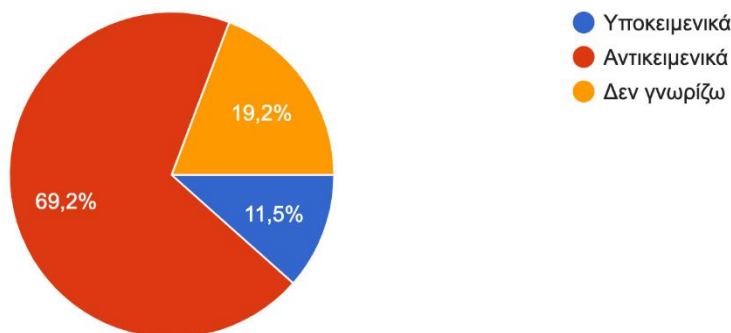


Το 96,2% των ερωτηθέντων γνωρίζουν αν στην εταιρεία λαμβάνει χώρα αξιολόγηση του προσωπικού ενώ μόνο ένας (3,8%) απάντησε πως δεν γνωρίζει (γράφημα 4.10).

Γράφημα 4.11: Καταμερισμός δείγματος σύμφωνα με τη προσωπική άποψη αντικειμενικότητας ή μη των κριτηρίων αξιολόγησης

2. Εάν ναι με τι κριτήρια;

26 απαντήσεις

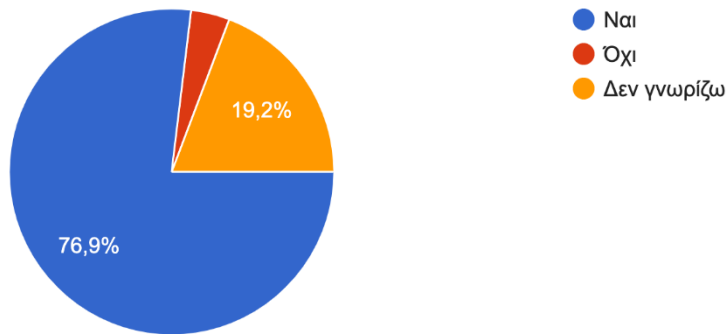


Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, το 69,2% απάντησε πως η αξιολόγηση υλοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια, το 19,2% απάντησε πως δεν γνωρίζει ενώ το 11,5% απάντησε ότι γίνεται με υποκειμενικά (γράφημα 4.11).

Γράφημα 4.12: Καταμερισμός δείγματος με γνώμονα το αν ακολουθείται κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο αξιολόγησης.

3. Στην εταιρεία ακολουθείται συγκεκριμένο πρότυπο αξιολόγησης;

26 απαντήσεις

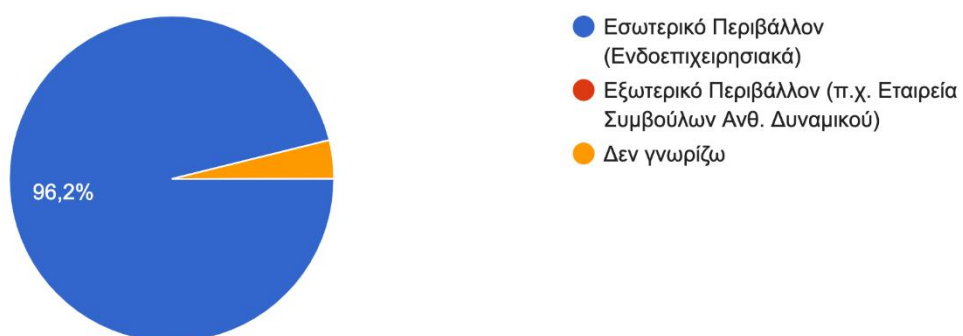


Το μεγαλύτερο μέρος, το 76,9%, απάντησε ότι ακολουθείται ένα καθορισμένο πρότυπο, το 19,2% απάντησε πως δεν γνωρίζει ενώ μόνο το 3,9% έδωσε αρνητική απάντηση (γράφημα 4.12).

Γράφημα 4.13: Καταμερισμός δείγματος σύμφωνα με την προσωπική άποψη αντικειμενικότητας ή μη των κριτηρίων αξιολόγησης

4. Αξιολογείτε από το:

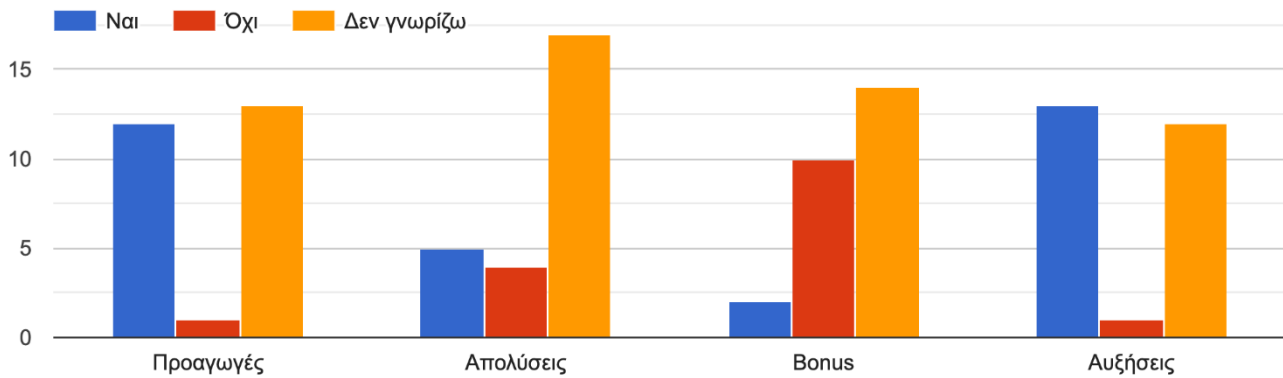
26 απαντήσεις



Η πλειονότητα των ερωτηθέντων (το 96,2%) απάντησε ότι αξιολογείται ενδοεπιχειρησιακά και μόνο το 3,8% απάντησε πως δεν γνωρίζει (γράφημα 4.13).

Γράφημα 4.14: Κατανομή δείγματος το πού λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

5. Λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματα στις/στα;



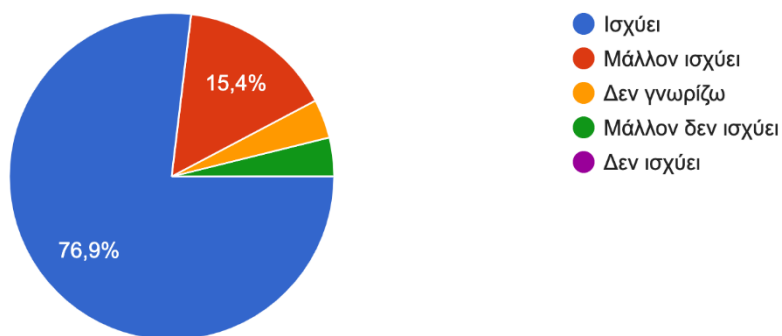
Εδώ τα στοιχεία παρουσιάζουν μία πολυπλοκότητα. Στις περιπτώσεις που αφορούν τις προαγωγές τις απολύσεις και τα bonus, η πλειοψηφία των απαντήσεων βρίσκεται στο δεν γνωρίζω. Στις προαγωγές μετά το δεν γνωρίζω ακολουθεί το ναι ως απάντηση και υπάρχει και μία αρνητική. Στις απολύσεις, παρατηρούμε ότι το ναι και το όχι παρουσιάζουν μικρή απόκλιση μεταξύ τους με υπερίσχυση του ναι. Στην περίπτωση των bonus, παρατηρείται πως έπειτα το δεν γνωρίζω ακολουθεί το όχι και τελευταίο το ναι ως επιλογή. Μόνο στην περίπτωση των αυξήσεων υπερισχύει μία διαφορά μίας απάντησης το ναι και ακολουθεί το δεν γνωρίζω με μία λιγότερη απάντηση, ενώ υφίσταται και μία αρνητική (γράφημα 4.14).

Γ. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

Γράφημα 4.15: Καταμερισμός δείγματος κατά την άποψη του αν η αξιολόγηση αφορά το προσωπικό συνολικά

1. Η αξιολόγηση προσωπικού αφορά το σύνολο των εργαζομένων;

26 απαντήσεις

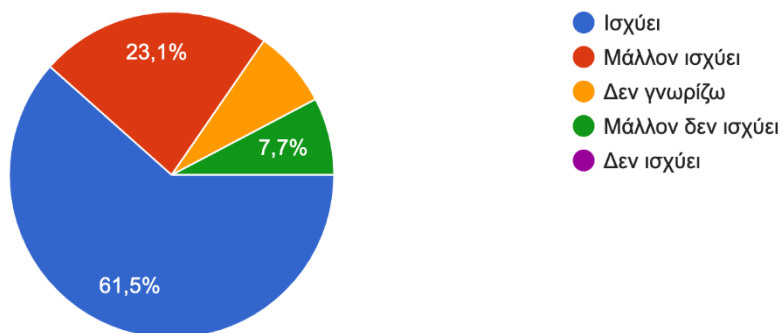


Παρατηρείται ότι το 76,9% του δείγματος υποστηρίζει με σθένος ότι η αξιολόγηση αφορά το σύνολο του προσωπικού και το 15,4% υποστηρίζει την ίδια άποψη όχι με τόση βεβαιότητα. Αντιθέτως, κανένας δεν θεωρεί ότι δεν ισχύει η αξιολόγηση για το σύνολο του προσωπικού. Το 3,8% απάντησε πως δεν γνωρίζει και 3,8% απάντησε ότι μάλλον δεν ισχύει η συγκεκριμένη άποψη (γράφημα 4.15).

Γράφημα 4.16: Καταμερισμός δείγματος σύμφωνα με την πεποίθηση αν έντυπα αξιολόγησης υφίστανται για όλες τις βαθμίδες προσωπικού

2. Έντυπα αξιολόγησης υφίστανται για το προσωπικό όλων των βαθμίδων ιεραρχίας;

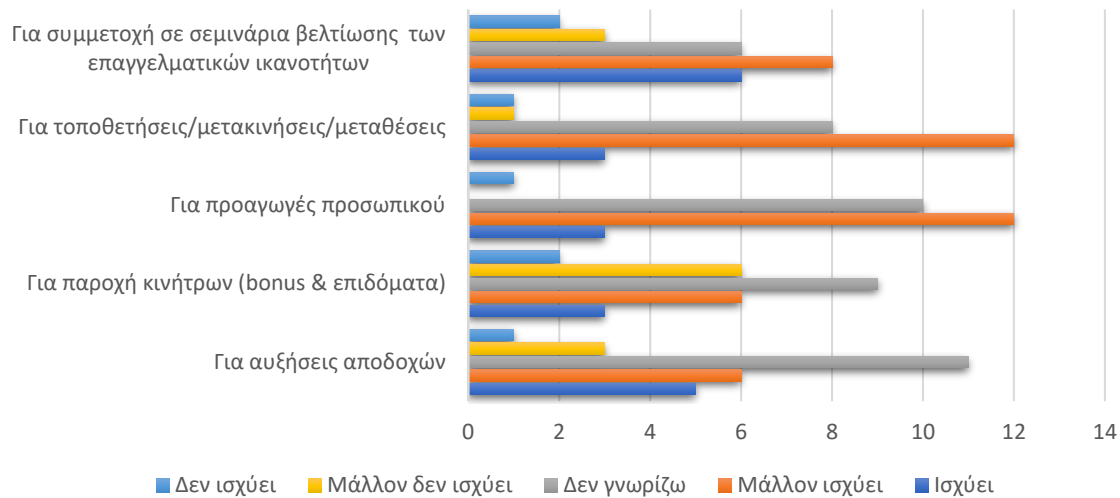
26 απαντήσεις



Στην προκειμένη περίπτωση, η συντριπτική πλειοψηφία 84,6% υποστηρίζει ότι έντυπα αξιολόγησης υπάρχουν για κάθε βαθμίδα της ιεραρχίας. Από 7,7% απάντησε ότι δεν γνωρίζει και ότι μάλλον δεν ισχύει κάτι τέτοιο (γράφημα 4.16).

Γράφημα 4.17: Καταμερισμός δείγματος σύμφωνα με το που διαδραματίζει ρόλο η αξιολόγηση

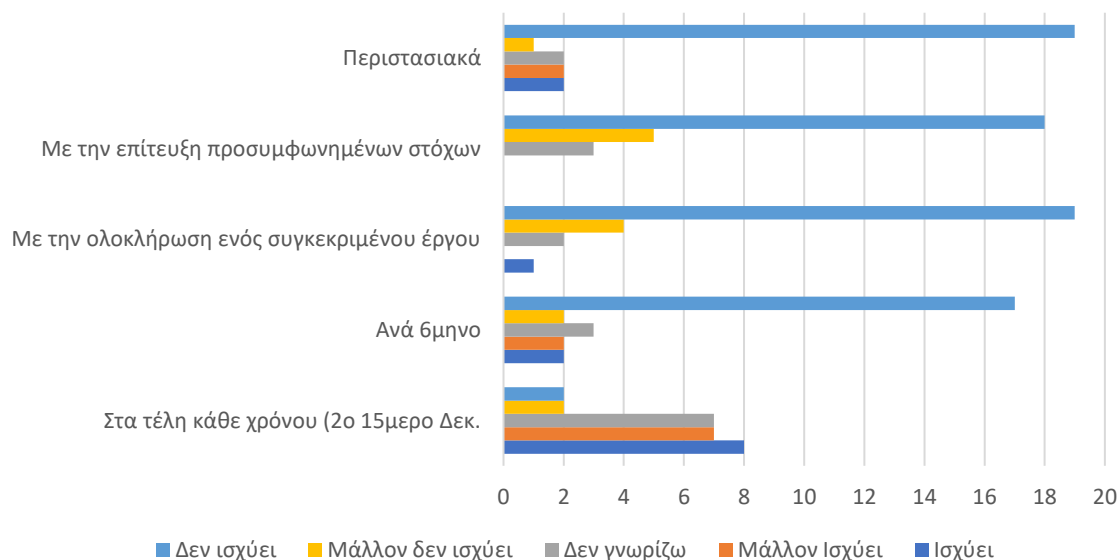
3. Η απόρροια της αξιολόγησης διαδραματίζει ρόλο:



Στην παρούσα ερώτηση, εμφανίζεται μία μερική άγνοια του προσωπικού για το αν και που λαμβάνονται υπόψιν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στις περιπτώσεις bonus και μισθολογικών αυξήσεων η απάντηση που κυριαρχεί είναι η δεν γνωρίζω, ενώ στις περιπτώσεις προαγωγών, τοποθετήσεων και στη συμμετοχή σε σεμινάρια κυριαρχεί η απάντηση μάλλον ισχύει. Η βεβαιότητα των απαντήσεων στην ερώτηση αυτή είναι χαμηλή (γράφημα 4.17).

Γράφημα 4.17: Καταμερισμός δείγματος ανάλογα με το κάθε πότε υλοποιείται η αξιολογική διαδικασία

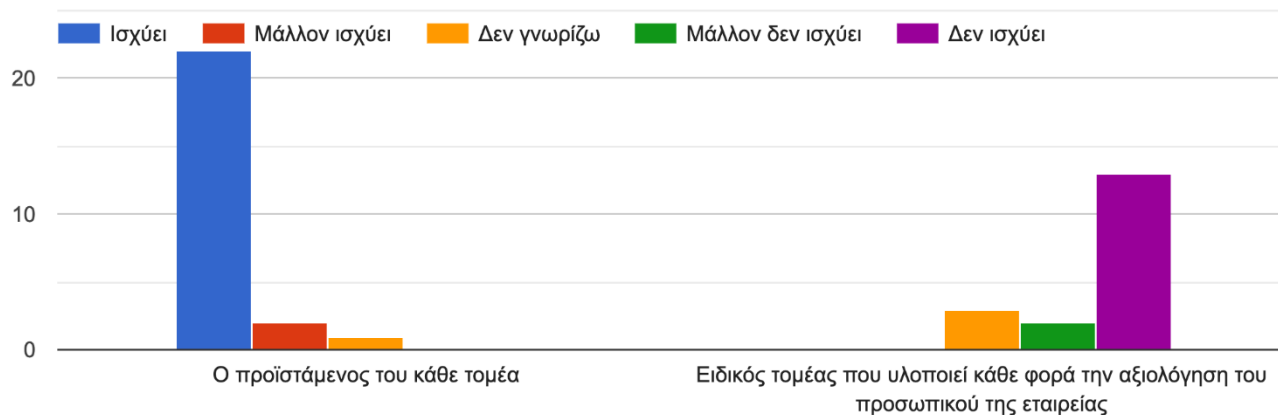
4. Η διαδικασία αξιολόγησης υλοποιείται:



Είναι εμφανής η γνώση της πλειοψηφίας του προσωπικού για το χρονικό διάστημα που λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση του προσωπικού. Σε όλες τις απαντήσεις απαντούν πως δεν ισχύει πλην αυτής που αφορά το τέλος του έτους στην οποία απαντούν με γενική ομολογία ότι ισχύει.

Γράφημα 4.18: Καταμερισμός δείγματος αναλόγως του ποιος πιστεύουν ότι υλοποιεί την αξιολόγηση

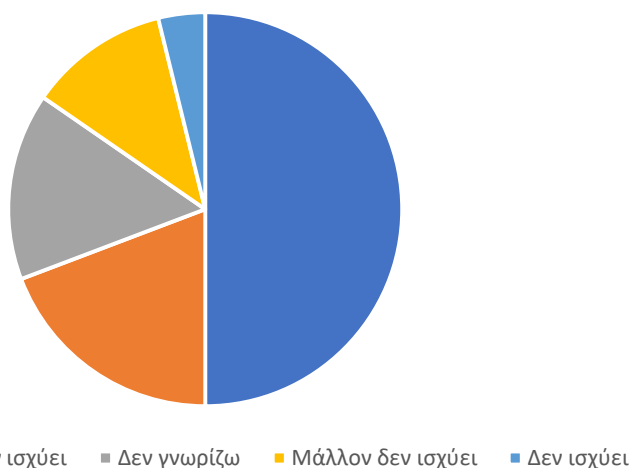
5. Οι αξιολογητές του προς αξιολόγηση εργαζομένου είναι:



Στην παρούσα ερώτηση αποδεικνύεται η γνώση του προσωπικού για την αξιολογική διαδικασία. Η πλειονότητα των ερωτηθέντων γνωρίζει με σιγουριά πως η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο του κάθε τομέα (γράφημα 4.18).

Γράφημα 4.19: Καταμερισμός με γνώμονα του αν το δείγμα θεωρεί ότι η αξιολογική διαδικασία ανταποκρίνεται στην αποτίμηση των δεξιοτήτων του προσωπικού

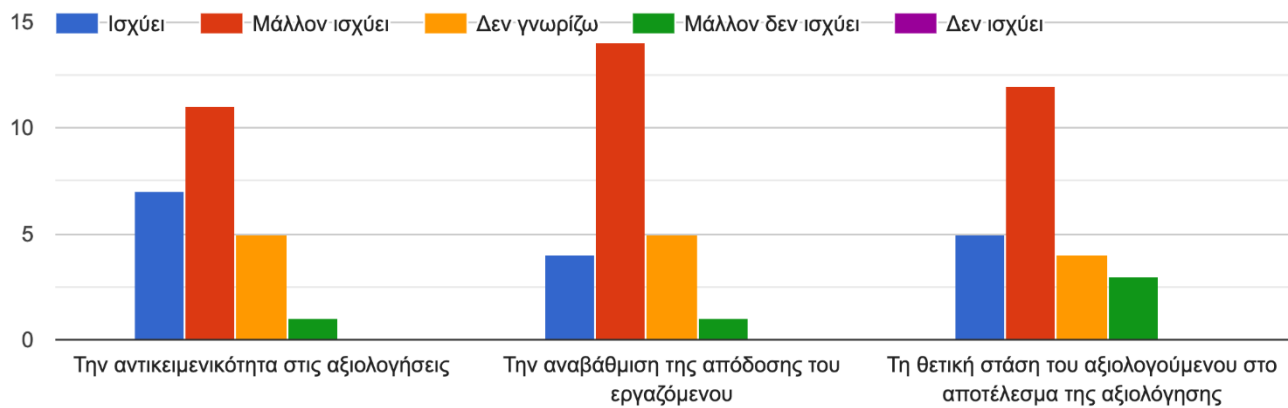
6. Η αξιολογική διαδικασία θεωρείτε ότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανταποκρινόμενη στην αποτίμηση των προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων:



Η πλειοψηφία του δείγματος, το 75% δηλαδή, θεωρεί την αξιολογική διαδικασία επαρκή, το 8,3% δεν γνωρίζει, ενώ το 16,7% την θεωρεί ανεπαρκή (γράφημα 4.19).

Γράφημα 4.20: Κατανομή του δείγματος αναλόγως του τι εξασφαλίζει η αξιολόγηση

7. Η διαδικασία αξιολόγησης εξασφαλίζει:

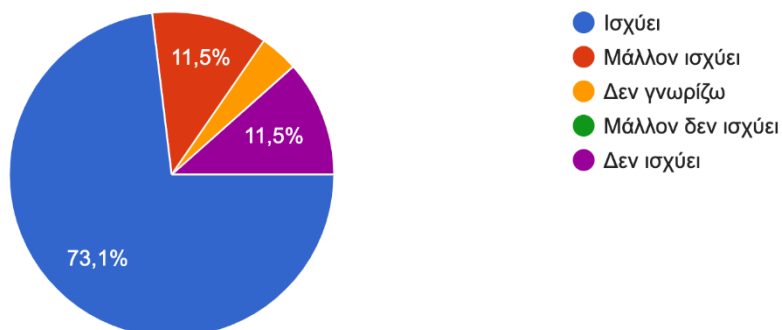


Στη συγκεκριμένη περίπτωση το δείγμα παρουσιάζει μία σχετική ομοιομορφία προς το ισχύει. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος, απαντά πως η αξιολόγηση εξασφαλίζει πολλά οφέλη για την εταιρεία, όπως την αντικειμενικότητα και την πρόοδο των εργαζομένων, ενώ ο αξιολογούμενος την βλέπει με θετικότητα. Το αξιοσημείωτο είναι πως καμία απάντηση δεν λέει με σιγουριά πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει (γράφημα 4.20).

Γράφημα 4.21: Καταμερισμός δείγματος με βάση την συνεργασία ή όχι αξιολογητή και αξιολογούμενου

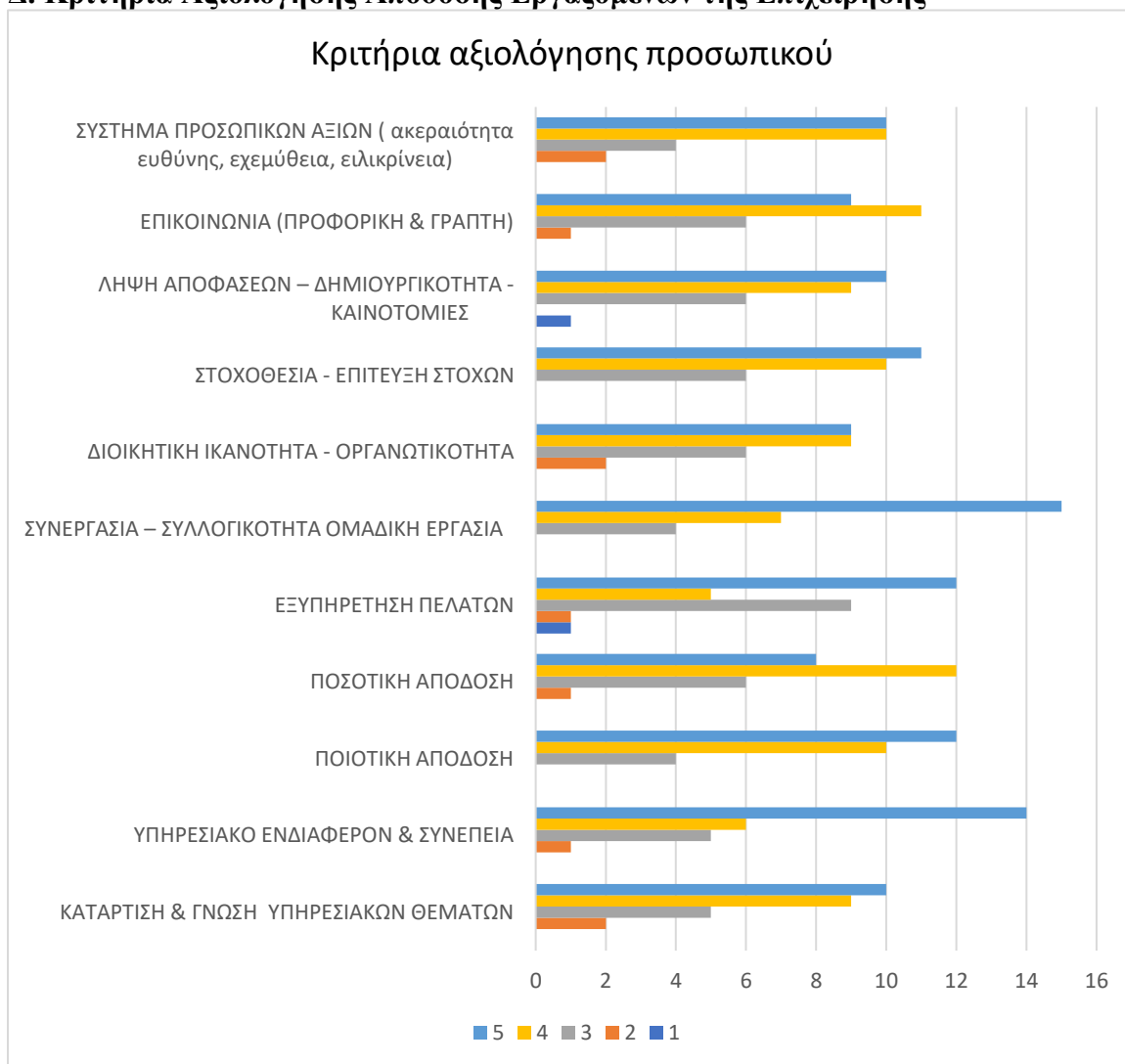
8. Τα έντυπα αξιολόγησης συμπληρώνονται σε απόλυτη συνεργασία αξιολογητή και αξιολογούμενο διαμέσω προσωπικής συνέντευξης;

26 απαντήσεις



Στην παρούσα ερώτηση, παρατηρείται ομοιογένεια των απαντήσεων. Το 84,6% των ερωτηθέντων, υποστηρίζει ότι υπάρχει ένα γενικό κλίμα συνεργασίας μεταξύ κριτή και κρινόμενου, ενώ μόνο το 11,5% υποστηρίζει πως κάτι τέτοιο δεν υφίσταται (γράφημα 4.21).

Δ. Κριτήρια Αξιολόγησης Απόδοσης Εργαζομένων της Επιχείρησης



Η ιεράρχηση των κριτηρίων μας οδηγεί στο να κατανοήσουμε τι θεωρούν σημαντικό προς αξιολόγηση οι εργαζόμενοι της εταιρείας μέσα από την δική τους οπτική γωνία. Η συλλογικότητα/ομαδικότητα όπως και η συνέπεια κυριαρχούν μεταξύ των εργαζομένων ως τα κριτήρια με την περισσότερη σημασία. Απεναντίας, η δημιουργικότητα και η εξυπηρέτηση πελατών θεωρούν πως πρέπει να λαμβάνονται λιγότερη υπόψιν στην αξιολογική διαδικασία.

Συμπεράσματα

Έχοντας πραγματική επίγνωση των δυνατών και των αδύνατων σημείων του προσωπικού, η εταιρεία και κυρίως το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού θα μπορεί με τους κατάλληλους τρόπους παρακίνησης και επιβράβευσης να βελτιώσει τα χαμηλά ποσοστά αποδοτικότητας των εργαζομένων αλλά και να επιβραβεύσει τα υψηλότερα. Ως αποτέλεσμα, θα επιτυγχάνεται όχι μόνο η υψηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων, αλλά θα υφίσταται και η κατάλληλη ικανοποίηση των εργαζομένων,

αποτελώντας ισχυρό κίνητρο για συνέχιση της βελτίωσης της απόδοσης. Μία σύνδεση της αξιολόγησης με αυξήσεις στις αποδοχές ή και με ορισμένα άλλα κίνητρα, αποτελεί πολύ σημαντική παράμετρο απόδοσης του προσωπικού. Οι αποδοχές είναι ένα βασικό κριτήριο επιλογής εργασίας, δεδομένου ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων σήμερα επιλέγει εργασία με γνώμονα το εισόδημα, και όχι μόνο αυτό, αλλά και η παραγωγικότητά τους δείχνει να επηρεάζεται από αυτό (Barry Gerhart και Sara Rynes 2003).

Παράλληλα, είναι εξίσου σημαντικό, η διαδικασία της αξιολόγησης να γίνεται σε κλίμα συνεργασίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ώστε να αποτραπούν παρεξηγήσεις και προβλήματα στην διαδικασία. Πρωτίστως όμως, είναι υψίστης σημασίας οι αξιολογητές να έχουν λάβει σε ικανοποιητικό επίπεδο την απαραίτητη εκπαίδευση, έτσι να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος λάθους. Για λόγους αντικειμενικότητας και εγκυρότητας, η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να υλοποιείται μόνο από τον προϊστάμενο, αλλά και από τους υφιστάμενους και τους πελάτες. Αναλόγως αποτελεσμάτων, ανακαλύπτοντας τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του προσωπικού, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, θα δύνανται να προγραμματίσει πολλές και ζωτικές διαδικασίες, όπως εκπαίδευσης προσωπικού, προγράμματα επιλογής προσωπικού, αμοιβές, μεταθέσεις κ.ά.. Ιδιαίτερη έμφαση θα πρέπει να δίνεται στο προσωπικό που κατέχει θέση ευθύνης μιας και αποτελεί τον τομέα που είναι απαραίτητο να αναδείξει τα ικανά στελέχη που θα συνεχίσουν το έργο της εταιρείας με υπευθυνότητα και αποτελεσματικότητα.

Ο πληθυσμός αναφοράς της μελέτης κάλυψε ουσιαστικά όλες σχεδόν τις κατηγορίες προσωπικού της επιχείρησης από κάθε κλάδο της. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες, και ο ολοένα αναπτυσσόμενος επαγγελματισμός του ανθρώπινου δυναμικού της Cosmos Sport να αποτελεί τη πρωταρχική δύναμη της εταιρείας και μοχλό διατήρησης της επιχειρηματικής της εξέλιξης. Κάθε σύγχρονη επιχείρηση, οφείλει να βασίζεται στην νοοτροπία της διάχυσης της γνώσης εντός της. Η διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί τις επιδιώξεις της εταιρείας, αφού θα εξασφαλιστεί η προσήλωση στους στόχους και στην βελτίωση της απόδοσης. Παράλληλα, επιτυγχάνεται η ανάδειξη των ικανών στελεχών που θα συμβάλλουν το έπακρον στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αναδεικνύοντας νέες ιδέες και τρόπους λειτουργίας. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ο θεμέλιος λίθος που οδηγεί στην κορυφή. Τα στατιστικά που συγκεντρώθηκαν από το ερωτηματολόγιο μας βοηθούν να δούμε την οπτική των εργαζομένων για την αξιολόγηση από πρώτο χέρι. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός, πως το προσωπικό θεωρεί αντικειμενική την διαδικασία και εντός κλίματος συνεργασίας. Η απουσία «φόβου» σε μια τέτοια διαδικασία είναι καθοριστική στο να εξαχθούν ασφαλή αποτελέσματα που θα βοηθούν εταιρεία και προσωπικό. Είναι ένα θετικό σημάδι μεταβολής του εργασιακού καθεστώτος στην χώρα, το οποίο πρέπει να ενισχυθεί και να τονιστεί.

Προτάσεις για την αξιοποίηση των συμπερασμάτων της έρευνας

Κατά την έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας, εξήχθησαν συμπεράσματα χρήσιμα για σκέψη και προβληματισμό. Η Cosmos Sport αποτελεί μία επιχείρηση που ακολουθεί τα σύγχρονα πρότυπα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Διαθέτοντας ολόκληρο τμήμα HR με αρμοδιότητα την ενασχόληση με θέματα προσωπικού, αφιερώνει χρόνο και πόρους για την ανάπτυξη και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού του. Η εκπαίδευση και η αξιολόγηση είναι δύο μέτρα που ακολουθεί με προσήλωση, ώστε το προσωπικό της να εξελίσσεται στα πλαίσια της εταιρείας. Σε ετήσια βάση υφίσταται πρόγραμμα εκπαίδευσης και αξιολόγησης μέσα από τα οποία η εταιρεία εμψυχώνει το ανθρώπινο δυναμικό της, δίνοντας βάση σε όλους ανεξαρτήτου επιδόσεων. Αυτό την ωφελεί στο να αναδείξει νέα στελέχη μέσα από το ήδη υπάρχον προσωπικό. Μέσα από το ερωτηματολόγιο ανακύπτει ότι το προσωπικό είναι επαρκώς ενημερωμένο για την αξιολόγηση και τον τρόπο με τον οποίο γίνεται. Είναι ενημερωμένοι, σε γενική ομολογία, για την αξιολόγηση του προσωπικού όλων των βαθμίδων και για τον τρόπο με τον οποίο υλοποιείται καθώς και για τον χρόνο. Βέβαια, το προσωπικό φαίνεται να μην γνωρίζει στο μέγιστο τα ευεργετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ενώ γνωρίζουν την διαδικασία, τον χρόνο και τον τρόπο, δεν είναι 100% σίγουροι για το πώς θα επωφεληθούν μελλοντικά από αυτό. Στην εποχή που διανύουμε είναι αναγνωρισμένη η βοήθεια που προσφέρει η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα μέσα από την αξιολόγηση του προσωπικού. Έχει αποδειχθεί επανειλημμένως η θετική επίδραση της αξιολόγησης στο προσωπικό, με κυριότερο αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας. Στην προκειμένη περίπτωση μπορούμε να σταθούμε σε μερικές μικρές αλλά ουσιαστικές προτάσεις για βελτίωση της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση του προσωπικού δεν είναι μία νέα διαδικασία στα πλαίσια επιχειρήσεων και οργανισμών. Αποτελεί μία διαδικασία που μπορεί όμως να βελτιώνεται διαρκώς μέσα από συνεχείς μελέτες και παρατηρήσεις. Μία αναλυτική και εμπειρική μελέτη που θα συνέδεε το σύστημα αξιολόγησης με ανάγκες παρακίνησης του προσωπικού. Η παρακίνηση μπορεί να πραγματοποιηθεί είτε μέσω υλικών είτε άυλων κινήτρων. Μία οικονομική επιβράβευση ή και μία ψυχολογική μπορεί να δώσει μία τεράστια ώθηση στον εργαζόμενο για να βελτιωθεί και να προσηλωθεί στην εταιρική στοχοθεσία. Η υιοθέτηση συστήματος στόχων MBO (Management by Objectives) θα μπορούσε να ωφελήσει πολύ την εταιρεία. Το σύστημα αυτό βασίζεται στην θέσπιση στόχων για μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην διαδικασία στοχοθεσίας. Έτσι η καθολική συμμετοχή θα δίνει την αίσθηση της συλλογικότητας και ο καθένας θα αναλαμβάνει με ενθουσιασμό να φέρει εις πέρας το μερίδιο που του αναλογεί. Ο τρόπος αυτός απαιτεί την συμμετοχή όλων των βαθμίδων, όχι μόνο των κατώτερων ή των ανώτερων. Έτσι, λοιπόν, η αξιολόγηση θα έχει απτά στοιχεία να λάβει υπόψιν της και δεν θα υλοποιείται μόνο αναλόγως παλαιότητας ή γνώσεων. Ωστόσο, δεν θα πρέπει να παραμελείται η ανταμοιβή όσων επιτυγχάνουν τους στόχους που τους ανατέθηκαν. Η αξιολόγηση 360

μοιρών, αποτελεί μία ακόμα χρήσιμη και ωφέλιμη μέθοδο που θα μπορούσε να προταθεί στην εταιρεία. Η μέθοδος αυτή, προτείνει η αξιολόγηση να γίνεται όχι αποκλειστικά από τους προϊστάμενους, αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, σε συνδυασμό, μιας και αναφερόμαστε σε εταιρεία του λιανικού εμπορίου, με την κριτική των πελατών. Μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου, προτείνεται οι εργαζόμενοι να έχουν την δυνατότητα να λάβουν ενεργά μέρος στην αξιολογική διαδικασία, αξιολογώντας τους προϊστάμενούς τους όπως και τους ίδιους τους συνεργάτες τους. Είναι μία μέθοδος που απαιτεί προσοχή αλλά τα πλεονεκτήματα που προσφέρει είναι ποικίλα, κυρίως αποφεύγοντας τριγμούς και ανταγωνισμούς αναμεταξύ του προσωπικού.

Μία ευεργετική αξιολογική διαδικασία είναι μια καλά ενημερωμένη διαδικασία. Έπειτα από κάθε αξιολόγηση, είναι ωφέλιμο για όλες τις πλευρές να γίνεται μία ανασκόπηση του τι προβλήματα υπήρξαν και τι λειτούργησε καλύτερα από όσο αναμένονταν. Η αναγνώριση των προβλημάτων που ανέκυψαν στην εκτέλεση της διαδικασίας είναι ένα σημαντικό βήμα για τη βελτίωση της διαδικασίας. Μέσα από την αναπροσαρμογή αυτή θα διορθώνονται τα σφάλματα με αποτέλεσμα κάθε χρόνο να προκύπτουν πιο ασφαλή συμπεράσματα. Καλή μέθοδος αξιολόγησης είναι αυτή που ανταποκρίνεται στις ανάγκες με πραγματικά στοιχεία και ασφαλή συμπεράσματα. Η επανάπαυση ότι η μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι καλή και δεν χρειάζεται κάτι περεταίρω βελτίωση αφήνει ένα κενό που μπορεί να βλάψει μακροπρόθεσμα την ίδια την αξιολόγηση και την επιχείρηση.

Προτάσεις για περαιτέρω μελέτες επί του πεδίου

Η έρευνα που υλοποιήθηκε μπορεί να επεκταθεί ακόμα περισσότερο και σε μεγαλύτερο βάθος. Αρχικά, στα πλαίσια της Cosmos Group, θα μπορούσε το ερωτηματολόγιο να επεκταθεί και σε μεγαλύτερο δείγμα του συνολικού προσωπικού ώστε να σχηματιστεί μία ενδεδειγμένη εικόνα της άποψης του προσωπικού για την αξιολόγηση. Η απάντηση που θα δοθεί από κάθε στρώμα και βαθμίδα είναι εξαιρετικά σημαντική για τον σχηματισμό μιας γενικότερης εικόνας ώστε να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα της διαδικασίας και να προταθούν διορθώσεις για την τελειοποίηση της αξιολογικής διαδικασίας.

Η υλοποίηση της παρούσας έρευνας σε μία επιχείρηση με πολύ μεγαλύτερο εργατικό δυναμικό και με περισσότερα έτη εμπειρίας στην αξιολογική διαδικασία θα μπορούσε να προσφέρει μία πλήρως ολοκληρωμένη εικόνα για την αξιολόγηση του προσωπικού και την σημασία που έχει στην ανάπτυξη του οργανισμού.

Παράλληλα, θα ήταν υψίστης σημασίας να υλοποιηθεί μία παρόμοια έρευνα σε ανταγωνιστική εταιρεία του κλάδου. Μέσα από μια τέτοια έρευνα θα προέκυπτε η σύγκριση δύο εταιρειών του

λιανεμπορίου και θα γίνονταν αισθητό ποια έχει το συγκριτικό πλεονέκτημα και γιατί. Η αντιπαραβολή δύο παρόμοιων εταιρειών θα παρείχε εξέχοντα αποτελέσματα προς μελέτη. Ο τρόπος αξιολόγησης και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων θα αποκάλυπτε πόσο συμβάλλει η ορθή αξιολόγηση στην πρόοδο μίας επιχείρησης. Η σύγκριση αποτελεσμάτων είναι αυτή που μπορεί να προσφέρει χρήσιμο υλικό για βελτίωση και ανάπτυξη.

Τέλος, μία παρόμοια έρευνα σε έναν δημόσιο οργανισμό θα ωφελούσε εξίσου. Ο τρόπος που αντιμετωπίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι και στελέχη την αξιολόγηση θα προσέφερε αρκετό υλικό προς μελέτη και αντιπαραβολή με τον ιδιωτικό τομέα. Τα συμπεράσματα θα αποτύπωναν την διαδικασία αξιολόγησης σε έναν παντελώς διαφορετικό υπαλληλικό τομέα, με διαφορετική δράση, ιδεολογία και λειτουργία.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ασπιδίδης Μ. Γεώργιος, «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Εκδόσεις Κριτική, σελίδα 44-46
2. Ζαβλανός Μ. Μύρων, «Η ολική ποιότητα στην εκπαίδευση», Αθήνα: Σταμούλη, Αθήνα 2003
3. Ζαβλανός Μ. Μύρων «Οργανωτική συμπεριφορά», Εκδ. Σταμούλη Αθήνα 2002
4. Κατσάλης, Α. & Τσώκος, Δ. (2009) «Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού», Αθήνα: Forum
5. Μούζα-Λαζαρίδη Α.Μ. (2006) «Διοίκηση ανθρώπινων πόρων», Αθήνα:Κριτική
6. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
7. Παπαλεξανδρή Α. Νάνσυ, Μπουραντάς Κ. Δημήτρης , «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα (2003): Μπένου
8. Σαρμανιώτης, Χρήστος (2005), «Μάνατζμεντ» Αθήνα: Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
9. Σαλεσιώτης Μ. Π., «Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 1999
10. Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος , Τζωρτζάκης Μ. Κωνσταντίνος (2004), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Διοίκηση Προσωπικού», Αθήνα
11. Τερζίδης Κωνσταντίνος, «Μάνατζμεντ», Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004
12. Φαναριώτη, Π. (2004). Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.
13. Χατζηπαντελή, Παναγιώτα (1999), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
14. Χυτήρης Λεωνίδα, (2001), «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Αθήνα, Εκδ. Interbooks

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

15. Arthur, Diane, American Management Association, (2008), Performance Appraisals : Strategies for Success, New York : AMA Self-Study. 2008, page 13-17
16. Atiomo A.C. (2000), «Human Resource Management; Malthouse Management Science Books, Lagos.»
17. Barry Gerhart, Sara Rynes, (2003), Compensation : Theory, Evidence, and Strategic Implications, Thousand Oaks, CA : SAGE Publications, Inc. 2003, page 116-119
18. Jabeen, M. (2011), «Impact of Performance Appraisal on Employees Motivation. European Journal of Business and Management», 197–204

19. Jenks J. (2005), «The Personnel Management Sourcebook», Μετάφραση Βελουδάκης Ντίνος, Εκδόσεις: Κριτήριο, σελ. 178-180
20. Obisi, C. (2011), «*EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL AND ITS IMPLICATION FOR INDIVIDUAL AND ORGANIZATIONAL GROWTH*», Australian Journal of Business and Management Research.
21. Obisi Chris (1996), «*Personnel Management*», Freeman Publications Ibadan.
22. Palaiologos A., Papazekos P., & Panayotopoulou L. (2011), «*Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal*», Journal of European Industrial Training, page 826–840
23. Rao, T.V. (1984), «*Performance Appraisal: Theory and Practice*», Vikas Publishers Aima Management Series, New Delhi.
24. Robert L. Mathis, John H. Jackson, (2008), Human Resource Management, Thomson-South Western, Twelfth Edition, page 338-341
25. Nurse L. (2005), «Performance appraisal, employee development and organizational justice: exploring the linkages. The International Journal of Human Resource Management», page 1176–1194
26. Karimi R., Malik, M. I. & Hussain Dr. S. (2011), «Examining the Relationship of Performance Appraisal System and Employee Satisfaction. International Journal of Business and Social Science»
27. Venclová K., Šalková, A., & Koláčková G. (2013), «Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations. Journal of Competitiveness», page 20–36

Παράρτημα Α: Παρουσίαση ερωτηματολογίου

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί κομμάτι διπλωματικής εργασίας με βασικό στόχο να διερευνηθεί η σημασία της αξιολόγησης προσωπικού σε έναν οργανισμό ή εταιρεία και πώς η διαδικασία αυτή μπορεί να βελτιωθεί. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εθελοντική και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές ενώ η ταυτότητα των συμμετεχόντων ανώνυμη.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ Cosmos Sport A.E.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- 1) Φύλο: Άνδρας... Γυναίκα....
- 2) Ηλικία: 18-30..... 31-40..... 41-50.... 51-60.... 60 και πάνω...
- 3) Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η.... Άγαμος/η.... Διαζευγμένος/η.... Χήρος/α...
- 4) Επίπεδο Εκπαίδευσης: Δημοτικό/Γυμνάσιο... Λύκειο.... ΑΕΙ/ΤΕΙ... Μεταπτυχιακό... Διδακτορικό...
- 5) Σε ποιο τμήμα εργάζεστε;
- 6) Κατέχετε θέση Προϊστάμενου : Ναι..... Όχι....
- 7) Χρόνια Εργασιακής Εμπειρίας: 0-3... 4-7... 8-11... 12-15... 15 και πάνω....
- 8) Εργασιακή Απασχόληση: Πλήρης..... Μερική..... Άλλο.....
- 9) Έτη απασχόλησης στην Cosmos: 0-3... 4-7... 8-11... 12-15... 15 και πάνω....

Β. ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

(ΟΛΗΓΙΕΣ : Σημειώσατε με κύκλο την λέξη **ΝΑΙ** ή **ΟΧΙ** σε κάθε στήλη της ομολογίας πρότασης.)

1. Στην εταιρεία	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω
------------------	-----	-----	-------------

ακολουθείται μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού;			
2. Εάν ναι με τι κριτήρια;	Υποκειμενικά	Αντικειμενικά	Δεν γνωρίζω
3. Στην εταιρεία ακολουθείται συγκεκριμένο πρότυπο αξιολόγησης;	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω
4. Αξιολογείστε από το:	Εσωτερικό Περιβάλλον	Εξωτερικό Περιβάλλον	Δεν γνωρίζω
5. Λαμβάνονται υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στις/στα;			
5.1 Προαγωγές	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω
5.2 Απολύσεις	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω
5.3 Bonus	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω
5.4 Αυξήσεις	ΝΑΙ	ΟΧΙ	Δεν γνωρίζω

Γ. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

(ΟΔΗΓΙΕΣ : Σημειώσατε με κύκλο την λέξη ΝΑΙ ή ΟΧΙ σε κάθε στήλη της ομολογής πρότασης. Σε κάθε πρόταση αντιστοιχούν δύο κύκλοι.)

ΠΙΝΑΚΑΣ Α

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<u>Ισχύει</u>	<u>Μάλλον Ισχύει</u>	<u>Δεν γνωρίζω</u>	<u>Μάλλον δεν ισχύει</u>	<u>Δεν ισχύει</u>
1. Η αξιολόγηση προσωπικού αφορά το σύνολο των εργαζομένων;					
2. Έντυπα αξιολόγησης υφίστανται για το προσωπικό όλων των βαθμίδων ιεραρχίας;					
3. Η απόρροια της αξιολόγησης διαδραματίζει ρόλο:					
3.1 Για αυξήσεις αποδοχών & κινήτρων (επιδόματα και bonus)					
3.2 Για προαγωγές προσωπικού					
3.3 Για τοποθετήσεις /μετακινήσεις/μεταθέσεις					

3.4 Για συμμετοχή σε σεμινάρια βελτίωσης των επαγγελματικών ικανοτήτων					
4. Η διαδικασία αξιολόγησης υλοποιείται:					
4.1 Στα τέλη κάθε χρόνου (2ο 15μερο Δεκ.)					
4.2 Ανά 6μηνο					
4.3 Με την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου έργου					
4.4 Με την επίτευξη προσυμφωνημένων στόχων					
4.5 Περιστασιακά					
5. Οι αξιολογητές του προς αξιολόγηση εργαζομένου είναι:					
5.1 Ο προϊστάμενος του κάθε τομέα					
5.2 Ειδικός τομέας που υλοποιεί κάθε φορά την αξιολόγηση του προσωπικού της εταιρείας					
6. Η αξιολογική διαδικασία θεωρείτε ότι μπορεί να χαρακτηριστεί ως ανταποκρινόμενη στην αποτίμηση των προσόντων και ικανοτήτων των εργαζομένων:					
7. Η διαδικασία αξιολόγησης εξασφαλίζει:					
7.1 Την αντικειμενικότητα στις αξιολογήσεις					
7.2 Την αναβάθμιση της απόδοσης του εργαζόμενου					
7.3 Τη θετική στάση του αξιολογούμενου στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης					
8. Τα έντυπα αξιολόγησης συμπληρώνονται σε απόλυτη συνεργασία					

αξιολογητή και αξιολογούμενο διαμέσω προσωπικής συνέντευξης;					
--	--	--	--	--	--

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ
ΠΙΝΑΚΑΣ Β:

(**ΟΔΗΓΙΕΣ :** Με τη βοήθεια μιας κλίμακας από το 1 έως 5 εκτιμήστε κατά την άποψή σας, το βαθμό σπουδαιότητας του κάθε κριτηρίου που επηρεάζει την αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού κατέχοντας θέση ευθύνης ή θέση εργασίας. Σημειώστε 1 για καθόλου σημαντικό, 2 για λίγο σημαντικό, 3 για σημαντικό, 4 για αρκετά σημαντικό, 5 για εξαιρετικά σημαντικό.)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
	ΣΕΙΡΑ ΠΡΟΤΙΜΗΣΗΣ
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ & ΓΝΩΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΩΝ ΘΕΜΑΤΩΝ	[]
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ & ΣΥΝΕΠΕΙΑ	[]
ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	[]
ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	[]
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΩΝ	[]
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ – ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	[]
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ - ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΟΤΗΤΑ	[]

ΣΤΟΧΟΘΕΣΙΑ- ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΣΤΟΧΩΝ	[]
ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ – ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ - ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΕΣ	[]
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ (ΠΡΟΦΟΡΙΚΗ & ΓΡΑΠΤΗ)	[]
ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΩΝ ΑΞΙΩΝ (ακεραιότητα ευθύνης, εχεμύθεια, ειλικρίνεια)	[]

Σας ευχαριστώ για την προθυμία σας να συμμετάσχετε στην έρευνα.

Με εκτίμηση ΣΠΥΡΙΔΩΝ ΚΟΥΚΟΥΜΕΛΑΣ μεταπτυχιακός φοιτητής Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής (MBA)

Παράρτημα Β: Ερωτηματολόγια δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάληψη ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

*

90-	:	Άριστος
100		
75-	:	Πολύ επαρκής
89		
60-	:	Επαρκής
74		
50-	:	Μερικώς
59		επαρκής
40-	:	Μέτριος
49		
25-	:	Ανεπαρκής
39		
0-	:	Ακατάλληλος
24		

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.



ΕΝΤΥΠΟ Α΄
(Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ.πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:	
5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ¹³ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού¹⁴.	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας¹⁵			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

¹³ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

¹⁴ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

¹⁵ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

Α' Αξιολογητής:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

.....

Β' Αξιολογητής:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

.....

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ¹⁶

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α' Αξιολογητή)

Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α' αξιολογητή)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α' Αξιολογητής:.....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι:
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι: Ημερομηνία κατάθεσης:

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ				
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)			ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)	
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ				
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ				
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ				
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗⁱⁱ			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):	
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ				

¹⁶ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:
-------------	--------------------------

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹⁷ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α΄ Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β΄ Αξιολογητή (0-100)
A. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ¹⁸		
στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
B. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ¹⁹		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ²⁰		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β΄ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

¹⁷ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

¹⁸ Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιοποιήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

¹⁹ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

²⁰ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

A' Αξιολογητής:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

B' Αξιολογητής:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: ΥΠΟΓΡΑΦΗ:



6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ²¹

(Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον α΄ Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον α΄ Αξιολογητή)

Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α΄ αξιολογητή)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:..... Α΄ Αξιολογητής:.....
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΩΘΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι:
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΩΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι: Όχι: Ημερομηνία κατάθεσης:

²¹ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)		ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗⁱⁱ			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α' & Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ)ⁱⁱⁱ			
ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ^{iv}:			

και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)
(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης

Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ)

..... έλαβα αντίγραφο της έκθεσης

αξιολόγησης

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϋσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Υπόδειγμα έντυπου αξιολόγησης ιδιωτικού τομέα

Jenks J. (2005), «The Personnel Management Sourcebook», Μετάφραση Βελουδάκης Ντίνος, Εκδόσεις: Κριτήριο, σελ. 178-180

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Όνομα
Τίτλος θέσης
Ημερομηνία

Αναφέρατε περιληπτικά τα κύρια καθήκοντα αυτής της θέσης. Ανάλογα με την ευθύνη δώστε και τον ανάλογο βαθμό σημαντικότητας (βάρος).

ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΘΕΣΗΣ - Αξιολογείστε τον εργαζόμενο για κάθε καθήκον και δώστε παραδείγματα της απόδοσης (ή έλλειψης απόδοσης) ώστε η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν πιο ακριβής.	ΒΑΘΜΟΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑΣ %	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
(1)				
Παραδείγματα:				
(2)				
Παραδείγματα:				
(3)				
Παραδείγματα:				
(4)				
Παραδείγματα:				
(5)				
Παραδείγματα:				

ΣΧΟΛΙΑ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΑ ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ ΚΑΙ ΤΑ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΑ

Προσδιορίστε τα δύο ή τρία πιο δυνατά σημεία και εργασιακά επιτεύγματα.

(1)

(2)

(3)

ΣΧΟΛΙΑ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΤΟΜΕΙΣ ΠΟΥ ΑΠΑΙΤΟΥΝ ΒΕΛΤΙΩΣΕΙΣ

Προσδιορίστε δύο ή τρεις τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος πρέπει να βελτιωθεί. (Θέστε νέους στόχους)

(1)

(2)

(3)

ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Γενική αξιολόγηση (σημειώστε μόνο σε ένα τετραγωνίδιο)

Εξαιρετική

Επαρκής

Οριακή

Προηγούμενη αξιολόγηση

Προηγούμενη αξιολόγηση έγινε από

Ημερομηνία προηγούμενης αξιολόγησης

Αν υπάρχει αλλαγή στην αξιολόγηση, αναφέρατε τον κύριο λόγο της αλλαγής.

ΣΧΟΛΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

(Χρησιμοποιείστε κι άλλες κόλλες χαρτί αν δεν επαρκεί ο χώρος)

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Προετοιμάστηκε από Ημερομηνία Έγινε ανασκόπηση με τον εργαζόμενο Ημερομηνία

ΤΡΟΠΟΣ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
Αναγνωρίζει προβλήματα			
Αναλύει τις αιτίες των προβλημάτων			
Προτείνει εναλλακτικές λύσεις			
Θέτει ρεαλιστικούς στόχους			
Θέτει προτεραιότητες			
Οργανώνει ανθρώπους και διαχειρίζεται υλικό ώστε να επιτυγχάνει στόχους			
Συμπεριφορά σε συνθήκες πίεσης.			
Αξιολογεί αποτελέσματα			
Άλλο			
Παραδείγματα του "ΤΡΟΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ" που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			

ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	Εξαιρετική	Επαρκής	Οριακή
Επινοεί λύσεις			
Παρακολουθεί εξελίξεις			
Τηρεί προθεσμίες			
Επιτυγχάνει εξισορρόπηση του συνδυασμού ποιότητας και ποσότητας			
Αναλαμβάνει υπευθυνότητα για ενέργειες			
Άλλο:			
Παραδείγματα του ΤΡΟΠΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ που δικαιολογούν τη βαθμολόγησή σας.			