



Τμήμα Διοίκησης
Επιχειρήσεων & Τουρισμού
Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΎ

Ροβίθης Μιχαήλ, Επίκουρος καθηγητής, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Τουρισμού, Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο

1

6 Αξιολόγηση απόδοσης ανθρώπινων πόρων .

2

2

Οφέλη της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

- ✓ Ο καθορισμός σαφών προτύπων, σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, συμβάλλοντας με τον τρόπο αυτό στην υλοποίησή τους.
- ✓ Η διαπίστωση από τους εργαζομένους ότι η καλή απόδοση αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται.
- ✓ Η ικανοποίηση των εργαζομένων, επειδή αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και ότι αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους. Επιπλέον, η τακτική θετική ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο και ενεργοποιεί περαιτέρω τους εργαζομένους.
- ✓ Η αυτογνωσία του εργαζομένου, καθώς και η συνειδητοποίηση των ορίων και των δυνατοτήτων του κινητοποιεί τον ενδιαφέρον του, γεγονός που μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητά του και να εξασφαλίσει την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- ✓ Η οικοδόμηση κλίματος εμπιστοσύνης με τους εργαζομένους και η περαιτέρω ενθάρρυνσή τους για ανταλλαγή πληροφοριών και υποβολή προτάσεων για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

5

5

Οφέλη της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

- ✓ Ο εντοπισμός της ανεπαρκούς απόδοσης στα αρχικά στάδιά της, με αποτέλεσμα να ελαχιστοποιείται ο κίνδυνος απόλυσης.
- ✓ Τα κενά κατάρτισης εντοπίζονται άμεσα και εκπονούνται σχέδια ανάπτυξης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- ✓ Διευκολύνεται ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας και επιταχύνεται η πρόοδος.
- ✓ Τα προβλήματα και τα παράπονα εκφράζονται και διευθετούνται.
- ✓ Οι εργαζόμενοι κατανοούν ποιες συμπεριφορές, στάσεις και πολιτικές επιβραβεύονται.

6

6

Σκοπιμότητα της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

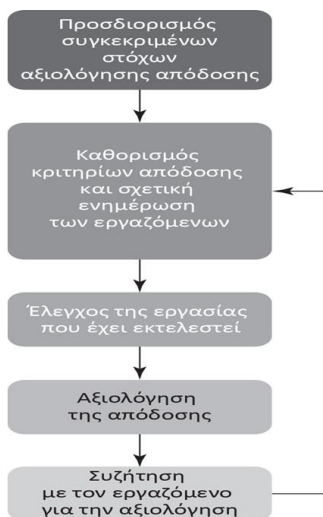
Η αξιολόγηση της απόδοσης των ανθρώπινων πόρων οδηγεί σε:

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

7

7

Διαδικασία της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων



8

8

Τεχνικές Αξιολόγησης Ανθρωπίνων πόρων

- ✓ **Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.** Η αξιολόγηση του άμεσου προϊσταμένου υπόκειται σε έλεγχο και σε έγκριση από τον υψηλότερο στην ιεραρχία προϊστάμενό του, βαθμολογικά και ιεραρχικά, ούτως ώστε να αποσοβείται το ενδεχόμενο αδικίας ή μεγάλης εύνοιας.
- ✓ **Αυτοαξιολόγηση.** Σε πολλές περιπτώσεις, δίνεται η δυνατότητα στον ίδιο τον αξιολογούμενο να προβεί στην παρουσίασή του, να επισημάνει τα θετικά στοιχεία του, να εξηγήσει τους λόγους για τους οποίους καθυστέρησε να υλοποιήσει όλους τους στόχους, καθώς και να προτείνει τρόπους για τη μελλοντική βελτίωση των συνθηκών αλλά και των μέσων, που θα του επιτρέψουν να ανταποκριθεί στο σύνολο των στόχων που απορρέουν από τη θέση εργασίας του.
- ✓ **Αξιολόγηση από υφισταμένους.** Αν και αυτός ο τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται σπανίως, ενδείκνυται για τη συλλογή απόψεων των υφισταμένων για τον προϊστάμενό τους, σχετικά με τη συμπεριφορά του, το διοικητικό έργο του, τις ικανότητες διαχείρισης έκτακτων και επειγόντων περιστατικών, καθώς και τη δυνατότητα έμπνευσης και μετάδοσης οραματισμού και στόχων.
- ✓ **Αξιολόγηση «από πάνω προς τα κάτω».** Η αξιολόγηση αυτή αποτελεί μία πληρέστερη προσέγγιση, καθώς κάθε υπάλληλος αξιολογείται τόσο από τους υφισταμένους του όσο και από τον προϊστάμενο. Πρόκειται για μία αξιολόγηση που συνδυάζει την έκθεση απόψεων δύο ιεραρχικών επιπέδων, μειώνοντας την πιθανότητα μεροληψίας και αυξάνοντας τη δυνατότητα έκφρασης όλων των εκτιμήσεων για την υπηρεσιακή αποτελεσματικότητα του αξιολογούμενου

9

9

Τεχνικές Αξιολόγησης Ανθρωπίνων πόρων

- ✓ **Αξιολόγηση από ομοίβαθμους.** Υπάρχουν θέσεις εργασίας, η εκτέλεση των καθηκόντων των οποίων φέρνει τον εργαζόμενο σε συνεχή επαφή με τους συναδέλφους και συνεργάτες του και όχι με τον άμεσο προϊστάμενό του. Κλασικό παράδειγμα εφαρμογής της τεχνικής αυτής είναι η αξιολόγηση των πωλητών, οι οποίοι αποτελούν μία κοινή ομάδα και χωροταξικά. Η εν λόγω τεχνική δεν εφαρμόζεται ευρέως λόγω σχέσεων αντιπαλότητας και ανταγωνισμού, δεδομένου ότι η κάθετη οργάνωση, το ανταγωνιστικό κλίμα που επικρατεί μεταξύ εργαζομένων ευρισκόμενων στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο, καθώς και το χαμηλό ηθικό του προσωπικού, δεν αφήνουν περιθώρια για τέτοιες πρωτοβουλίες.
- ✓ **Αξιολόγηση από πελάτες.** Τα κριτήρια για την αξιολόγηση τέτοιου τύπου αφορούν τη συμπεριφορά του προσωπικού, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την άμεση ανταπόκριση, την έλλειψη λαθών, την έγκαιρη αποκατάσταση ενδεχόμενων ελλείψεων, τον ορθό χειρισμό μηχανών και μέσων, τη διαθεσιμότητα για παροχή πληροφοριών, την εμφάνιση, την κατοχή γνώσεων, την παροχή χρήσιμων στοιχείων για λήψη αποφάσεων κ.λπ.

10

10

Τεχνικές Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

- ✓ **Αξιολόγηση από εξωτερικούς συμβούλους.** Οι επιχειρήσεις στρέφονται σε αυτή την επιλογή, όταν αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν στις τάξεις τους το κατάλληλο στελεχιακό δυναμικό για να κάνουν τις αξιολογήσεις, ή όταν δεν διαθέτουν το απαιτούμενο υλικό, έντυπο ή ηλεκτρονικό, με το οποίο μπορούν να πραγματοποιηθούν αξιολογικές εκτιμήσεις. Αναμφισβήτητα, πρέπει να λαμβάνουν χώρα τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο. Αν η εταιρεία αποβλέπει στην παρακίνηση μίας ομάδας και στην ώθηση των δράσεων της, είναι καλύτερο να διεξάγονται αξιολογήσεις κάθε τρεις ή τέσσερις μήνες.

ΠΕΡΙΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζει είτε ετήσια είτε εξαμηνιαία προγράμματα αξιολόγησης.

Ορισμένες επιχειρήσεις αξιολογούν τον εργαζόμενο με βάση την ημερομηνία πρόσληψής του. Για λόγους συνέπειας και ομοιομορφίας, ίσως είναι προτιμότερο οι αξιολογήσεις να διεξάγονται σε συγκεκριμένες ημερολογιακές περιόδους για όλους τους εργαζομένους.

11

11

Κριτήρια (πρότυπα) απόδοσης

- ✓ Τα **χαρακτηριστικά της προσωπικότητας** είναι η φυσική ικανότητα ενός ατόμου να σκέφτεται, να αισθάνεται και να συμπεριφέρεται και πολλά χαρακτηριστικά θεωρείται ότι είναι έμφυτα.
- ✓ Οι **συμπεριφορές** συνήθως θεωρείται ότι προκύπτουν ως αποτέλεσμα μιας σειράς παραγόντων, όπως τα χαρακτηριστικά και οι συγκυρίες.
- ✓ Οι **δεξιότητες** αφορούν τη δυνατότητα ενός ατόμου να εφαρμόζει συνδυασμούς γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων συστηματικά σε βάθος χρόνου για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας του στις απαιτούμενες συνθήκες εργασίας.
- ✓ Η **επίτευξη των στόχων** μπορεί να θεωρηθεί ένα αποτελεσματικό κριτήριο αξιολόγησης.
- ✓ Η **συμπερίληψη της δυναμικής** στη διαδικασία αξιολόγησης οδηγεί σε αποτελεσματικότερο προγραμματισμό και ανάπτυξη σταδιοδρομίας.

12

12

Ανάπτυξη προτύπων απόδοσης ή Βασικών Δεικτών απόδοσης (Key performance indicators)

✓ Καθορισμός προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης.

Τα πρότυπα απόδοσης ή οι βασικοί δείκτες απόδοσης είναι οι προδιαγραφές των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την ολοκλήρωση μίας εργασίας. Για τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης, η επιχείρηση ή/και ο αξιολογητής οφείλουν να απαντήσουν στις παρακάτω ερωτήσεις:

- ✓ Ποια πράξη εκτελεί; (Το ρήμα είναι πολύ σημαντικό, δείχνει τη δράση.)
- ✓ Με ποια μέθοδο ή με ποιον τρόπο; (Π.χ., ποια διαδικασία, ποια εργαλεία;)
- ✓ Σε ποιον ή σε τι; (Π.χ., αντικείμενο ή ρήμα.)
- ✓ Για να παραχθεί τι; (Π.χ., αναμενόμενο ύψος παραγωγής, μονάδες παραγόμενου προϊόντος, ύψος πωλήσεων.)
- ✓ Πότε; (Π.χ., ένα χρονικό πλαίσιο.)

13

13

Βασικά χαρακτηριστικά των προτύπων απόδοσης ή Βασικών Δεικτών απόδοσης (Key performance indicators)

Τα πρότυπα απόδοσης, για να είναι αποτελεσματικά, πρέπει να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Πιο συγκεκριμένα, τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι:

1. Συγκεκριμένα
2. Μετρήσιμα
3. Συμφωνηθέντα
4. Ρεαλιστικά
5. Εντός χρονικών πλαισίων

Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι συγκεκριμένα (Specific), μετρήσιμα (Measurable), συμφωνηθέντα (Acceptable), ρεαλιστικά (Realistic) και εντός χρονικών πλαισίων (in Time), δηλαδή ΕΞΥΠΝΑ (S.M.A.R.T.)

14

14

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει προτύπων απόδοσης

Η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων ή βάσει αποδοτικότητας, δηλαδή σε σύγκριση με τα πρότυπα απόδοσης, θεωρείται αντικειμενική μέθοδος και συνιστά ένα μέτρο υποκίνησης των εργαζομένων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι καθορίζουν, σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους, τους προσωπικούς τους στόχους.

Η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων, μπορεί ενδεχομένως να είναι η πιο αποτελεσματική τεχνική, επειδή οι προϊστάμενοι καθορίζουν τους στόχους για τους εργαζομένους από κοινού με αυτούς κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης και οι εργαζόμενοι αξιολογούν πόσο καλά έχουν επιτύχει τους στόχους τους.

Χρησιμοποιείται κυρίως σε διευθυντικά και εξειδικευμένα στελέχη και συνήθως αξιολογεί την πρόοδο που έχουν επιτύχει οι εργαζόμενοι στους στόχους του στρατηγικού προγραμματισμού.

15

15

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Με τη μέθοδο αυτή μετράμε την αποδοτικότητα του κάθε εργαζομένου, εξετάζοντας ποσοτικά τα αποτελέσματα που επέτυχε μέσω των ενεργειών του, κατά τη διάρκεια μίας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, συνήθως εντός ενός έτους.

Τα στοιχεία που είναι μετρήσιμα με την εν λόγω μέθοδο για έναν απλό υπάλληλο είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός των πελατών που εξυπηρετήθηκε, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων που παρήχθησαν, η ελαχιστοποίηση των παραπόνων των πελατών, η αύξηση του ποσοστού των τελικών προϊόντων που δεν έχουν κανένα πρόβλημα, η αύξηση του αριθμού των πωληθέντων προϊόντων κ.λπ.

Επειδή η αξιολόγηση γίνεται σε βραχυχρόνια βάση, περίπου κάθε χρόνο, οι εργαζόμενοι είναι προσηλωμένοι στην επίτευξη των βραχυπρόθεσμων και όχι των μακροπρόθεσμων στόχων

Γενικά, χρειάζεται προσοχή ως προς τον καθορισμό των στόχων και των προτύπων απόδοσης και από τις δύο πλευρές

16

16

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέτρηση παραγωγικότητας βάσει προτύπων

Πρότυπο παραγωγής με το κομμάτι: 15 ραμμένα ενδύματα ανά ώρα
 Βασικός ωριαίος μισθός που καταβάλλεται στους εργαζόμενους, όταν δεν επιτυγχάνεται η παραγωγή αναφοράς: 4,5\$ ανά ώρα
Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν 4,50 \$ ανά ώρα εργασίας, ανεξάρτητα από το αν επιτυγχάνουν το πρότυπο παραγωγής των 15 ραμμένων τεμαχίων ανά ώρα.
Μπόνους παραγωγής: 0,75 \$ ανά ραμμένο ένδυμα ανά ώρα πάνω από τον αριθμό του προτύπου παραγωγής με το κομμάτι

Εγγυημένο ωρομίσθιο (\$)	Μπόνους παραγωγής ανά τεμάχιο (αριθμ. ραμμένων ενδυμάτων πάνω από τον αριθμό των παραγόμενων τεμαχίων του προτύπου παραγωγής με το κομμάτι × μπόνους παραγωγής ανά τεμάχιο)	Συνολικές ωριαίες αποδοχές (\$)
πρώτη ώρα 4,50	10 ενδύματα × 0,75 \$/ένδυμα = 7,50 \$	12,00
δεύτερη ώρα 4,50	λιγότερα από 15 ραμμένα ενδύματα, άρα μπόνους παραγωγής 0 \$	4,50

17

17

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης (Management by Objectives – MBO).

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ακολουθούνται κάποια βασικά και απαραίτητα βήματα.

Βήμα 1ο: Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν με ακρίβεια και από κοινού το σύνολο των αρμοδιοτήτων και καθηκόντων που αναλαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος.

Βήμα 2ο: Οι προϊστάμενοι, σε συνεργασία με τους υφισταμένους, καθορίζουν τους στόχους που πρέπει να πετύχουν μέσα σε μία καθορισμένη χρονική περίοδο

Βήμα 3ο: Οι υφιστάμενοι, γνωρίζοντας τους στόχους τους, δημιουργούν το δικό τους σχέδιο δράσης, το οποίο εφαρμόζουν για να τους υλοποιήσουν.

Βήμα 4ο: Ανά τακτά χρονικά διαστήματα, γίνεται έλεγχος των αρχικών αποτελεσμάτων και εξετάζεται ο βαθμός επιτυχίας του σχεδίου δράσης.

Βήμα 5ο: Μετά την ολοκλήρωση της χρονικής περιόδου, γίνεται η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους και εξετάζεται ο βαθμός εκπλήρωσης των στόχων, αρχικών ή αναθεωρημένων

Βήμα 6ο: Γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων, βάσει των οποίων θα πραγματοποιηθεί η επόμενη αξιολόγηση.

18

18

Μέθοδοι Αξιολόγησης



19

19

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων

Με αυτήν τη γενική κατηγορία αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι κρίνονται βάσει των χαρακτηριστικών τους. Τα εν λόγω κριτήρια είναι, κυρίως ποιοτικά και αφορούν την αφοσίωση του εργαζομένου στο έργο που εκτελεί, την επαγγελματική του συνέπεια, την ικανότητα να αντιμετωπίζει δύσκολους πελάτες, την ευγενική συμπεριφορά, τη δυνατότητα να θέτει στόχους, την ικανότητα λήψης αποφάσεων κ.λπ.

20

20

Μέθοδοι αξιολόγησης βάσει κριτηρίων

YOUR LOGO
HERE

Company Name

Employee Performance Review

Employee Information

Employee Name

Employee ID

Job Title

Date

Department

Manager

Review period

Ratings

	1 = Poor	2 = Fair	3 = Satisfactory	4 = Good	5 = Excellent
Job Knowledge	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Work Quality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Attendance/Punctuality	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Productivity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Communication/Listening Skills	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Dependability	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comments					
Overall Rating <small>(average the rating numbers above)</small>					

Template downloaded from helpjuice.com

Page 1 of 2

21

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay).

Πρόκειται για την πιο απλή μορφή αξιολόγησης. Ο αξιολογητής συντάσσει 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. Με τη μέθοδο αυτή, ο υφιστάμενος έχει τη δυνατότητα να ενημερωθεί για την αξιολόγηση της απόδοσής του με έναν αφηγηματικό τρόπο, που όσο αναλυτικότερος είναι, τόσο περισσότερες πληροφορίες παρέχει.

SAMPLE ESSAY APPRAISAL

Name:	
Position:	
Department:	
Date started on job:	
Date of last rating:	
Date of this rating:	
Appraisal of Performance:	
Suggestions for Development:	
Prepared By:	Position:
Manager's Signature:	Employee's Signature:

22

22

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method).

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος παρακολουθεί διαρκώς τον υφιστάμενό του και καταγράφει με ημερολογιακή σειρά τα θετικά και τα αρνητικά του σημεία, κατά την εκτέλεση του έργου του.

Μετά τη καταγραφή αρκετών περιστατικών και σε τακτά χρονικά διαστήματα, ο προϊστάμενος καλεί τον υφιστάμενο για συζήτηση σχετικά με τα περιστατικά για να εντοπιστούν τα σημεία στα οποία χρήζει βελτίωσης.

Η εν λόγω μέθοδος έχει και αρκετά μειονεκτήματα. Κατά πρώτον, είναι χρονοβόρα, δεδομένου ότι απαιτείται διαρκής επιτήρηση από τον προϊστάμενο, ο οποίος καταγράφει τα περιστατικά. Επιπροσθέτως, προϋποθέτει μεγάλο χώρο αρχειοθέτησης για τους φακέλους του συνόλου των εργαζομένων. Αυτό το πρόβλημα μπορεί να ξεπεραστεί με την τήρηση ηλεκτρονικών αρχείων.

23

23

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method).

Critical Incident method

The performance appraisal of an employee is done on the basis of the incidents occurred really to the concerned employee. Some incidents occurred due to the inability of the employee, but the rating is done on all the events occurred in a particular period. Some of the events or incidents are given below.

- a. Refused to co-operate with other employees
- b. Unwilling to attend further training
- c. Got angry over work or with subordinates
- d. Suggested a change in the method of production
- e. Suggested a procedure to improve the quality of goods
- f. Suggestion of a method to avoid or minimize wastage, spoilage and scrap.
- g. Refused to obey orders
- h. Refused to follow clear cut instructions

Οδηγίες: Για κάθε περιγραφή εργασιακής συμπεριφοράς, κυκλώστε τον αριθμό που περιγράφει καλύτερα πόσο συχνά ο εργαζόμενος επιδεικνύει αυτή τη συμπεριφορά.

1. Ο αξιολογούμενος καθαρίζει την κοπριά και τα τρόφιμα που δεν έχουν καταναλωθεί από τα οικήματα που στεγάζονται τα ζώα.
1. ποτέ 2. σχεδόν ποτέ 3. κάποιες φορές 4. αρκετά συχνά 5. πολύ συχνά
2. Ο αξιολογούμενος μετρά τα τεμάχια ζωοτροφής όταν τα τοποθετεί στα οικήματα όπου στεγάζονται τα ζώα.
1. ποτέ 2. σχεδόν ποτέ 3. κάποιες φορές 4. αρκετά συχνά 5. πολύ συχνά
3. Ο αξιολογούμενος δεν καθαρίζει τα απορρίμματα που αφήνουν οι επισκέπτες γύρω από τους κοινόχρηστους χώρους.
1. ποτέ 2. σχεδόν ποτέ 3. κάποιες φορές 4. αρκετά συχνά 5. πολύ συχνά
4. Ο αξιολογούμενος εντοπίζει με επιδεξιότητα ασυνήθιστες συμπεριφορές στα ζώα, οι οποίες αποτελούν ενδείξεις ασθένειας.
1. ποτέ 2. σχεδόν ποτέ 3. κάποιες φορές 4. αρκετά συχνά 5. πολύ συχνά

24

24

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method).

Πρόκειται για μία αρκετά αντικειμενική μέθοδο, σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο, επιλέγοντας έναν βαθμό για κάθε κριτήριο αξιολόγησης. Τα κριτήρια καθορίζονται εκ των προτέρων και είναι γνωστά στον αξιολογούμενο. Αντί των χαρακτηρισμών, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η κλίμακα βαθμολογίας (0-10), όπου το 10 συμβολίζει την άριστη απόδοση, το 5 τη μέτρια απόδοση, ενώ οι βαθμοί κάτω από το 5, δείχνουν έλλειψη ικανότητας.

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται με τη βοήθεια ενός εντύπου, το οποίο συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο, σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο.

25

25

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method).

Graphic Rating Scale Formats

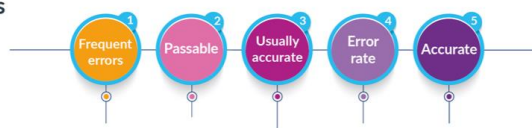
Graphic Rating Scale

Quality of work



Graphic Rating Scale clearer anchors

Quality of work



AIHR ACADEMY TO INNOVATE HR

26

26

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας (rating scale method).

Attendance

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poor			Average				Outstanding		

Behaviour towards subordinates

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poor			Average				Outstanding		

Sincerity

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poor			Average				Outstanding		

Dependability

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Poor			Average				Outstanding		

Graphic Rating Scale

(Traits and Degree of Performance Present in each)

Performance Factors	I	II	III	IV	V
	Does Not Requirements	Partially Meet	Meet Requirements	Exceeds Job Requirements	Far Exceeds
Quality of Work					
Quantity of Work					
Job Knowledge					
Dependability					
Attitude					

27

27

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου. Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, χρησιμοποιείται ένας κατάλογος, στον οποίο καταγράφεται μία σειρά από κριτήρια. Στα εν λόγω κριτήρια, ο αξιολογητής απαντά με ένα «ναι» ή με ένα «όχι», ή απλά σημειώνει μόνο αυτά στα οποία ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται και τα εκτελεί με μεγάλη ευκολία. Τα συγκεκριμένα κριτήρια είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία εργαζομένων.

CHECKLIST METHOD

1. Is regular on the job? Yes No
2. Does maintain discipline well? Yes No
3. Shows consistent behaviour to all colleagues? Yes No
4. Is interested in their job? Yes No
5. Keeps making mistakes? Yes No
6. Shows favouritism towards particular colleagues? Yes No

28

28

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist). Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται ο εργαζόμενος μέσα από ένα σύστημα καταλόγου ελέγχου, στον οποίο εμπεριέχεται μία σειρά από κριτήρια, με το κάθε κριτήριο να έχει τον δικό του συντελεστή βαρύτητας. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή βαρύτητας του κάθε κριτηρίου, έτσι μειώνεται ο βαθμός υποκειμενικότητας του αξιολογητή, σε σχέση με την προηγούμενη μέθοδο του απλού καταλόγου ελέγχου, στον οποίο όλα τα κριτήρια έχουν την ίδια βαρύτητα.

Weighted Checklist

Traits	Weights	Performance Ratings (Scale 1 to 5)
1. Attendance	0.8	
2. Communication ability	1.0	
3. Knowledge of job	1.0	
4. Discipline	1.5	
5. Dependability	1.5	
6. Interpersonal relations	2.0	
7. Leadership quality	1.5	
8. Integrity and honesty	1.5	

29

29

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (force-choice system). Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που αφορούν διαφορετικά κριτήρια, τα οποία περιγράφουν τα βασικά χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Σε κάθε ζεύγος προτάσεων υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις, είτε δύο αρνητικές. Σε καμία περίπτωση δεν είναι μαζί μία αρνητική και μία θετική πρόταση, επειδή πολύ εύκολα θα μπορούσε να καταλάβει ο αξιολογητής ποια πρόταση θεωρείται σημαντική για την επιχείρηση.

Επιπλέον, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει ποια από τις δύο προτάσεις προκρίνεται από την πλευρά της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, άρα αγνοεί ποια πρόταση θεωρείται ιδανικότερη για κάθε θέση εργασίας.

Βασικό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η παραγωγή προτάσεων με παρεμφερές περιεχόμενο, αλλά με διαφορετική σκοπιμότητα για κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά.

30

30

Μέθοδοι Αξιολόγησης

Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (force-choice system).

FORCED CHOICE METHOD

Criteria	Rating	
	Most	Least
1.Regularity on the job		
<ul style="list-style-type: none"> •Always regular •Inform in advance for delay •Never regular •Remain absent •Neither regular nor irregular 		



31

31

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method). Με τη μέθοδο αυτή, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται με απλή αριθμητική σειρά (1ος, 2ος, 3ος...), με βάση τις συγκρίσεις που γίνονται μεταξύ τους. Στον τελικό πίνακα αναγράφονται τα ονόματα των εργαζομένων, σύμφωνα με την εκτίμηση του αξιολογητή, ανεξάρτητα από τη θέση εργασίας στην οποία απασχολούνται. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί μόνο από μικρές επιχειρήσεις, καθώς δεν προσφέρει πολλές πληροφορίες και δεν ενδείκνυται για σύγκριση εργαζομένων που εκτελούν εντελώς διαφορετικά καθήκοντα.

32

32

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος της απλής κατάταξης
(ranking method).

Υπάλληλοι	Υπευθυνότητα	Τήρηση ωραρίου	Πωλήσεις προϊόντος	Συνεργασία
Μαρία Β.	+	+	+	+
Γιώργος Δ.		+	+	+
Κων/νος Φ.	-	+	-	+
Δημήτρης Κ.	-	+	-	-

33

33

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης
(alternation ranking method).

Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης αποτελεί παραλλαγή της απλής κατάταξης, αλλά εφαρμόζεται μέσω διαφορετικής διαδικασίας. Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, εντοπίζει τον καλύτερο και τον χειρότερο απ' όλους και στη συνέχεια τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε έναν καινούριο κατάλογο.



Alternation Ranking Scale



ALTERNATION RANKING SCALE

For the Trait: _____

For the trait you are measuring, list all the employees you want to rank. Put the highest-ranking employee's name on line 1. Put the lowest-ranking employee's name on line 20. Then list the next highest ranking on line 2, the next lowest ranking on line 19, and so on. Continue until all names are on the scale.

Highest-ranking employee

1. _____ 11. _____

2. _____ 12. _____

3. _____ 13. _____

4. _____ 14. _____

5. _____ 15. _____

6. _____ 16. _____

7. _____ 17. _____

8. _____ 18. _____

9. _____ 19. _____

10. _____ 20. _____

Lowest-ranking employee

Figure 9-6

Unit - IV 16BA609 & Human Resource
Management, Mr.K.Mohan Kumar, AP/MBA

34

34

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution). Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση την κλίμακα των 100 μονάδων. Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας, δεδομένου ότι η βαθμολογία δεν στηρίζεται σε κάποια αξιολόγηση βάσει κριτηρίων, αλλά αντικατοπτρίζει τη γενική εικόνα που δίνει ο εργαζόμενος στην επιχείρηση, και ειδικά στον αξιολογητή.

35

35

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution).

F3							
=SUM(B3:D3)							
	A	B	C	D	E	F	G
1	Employee	Performance				Score	
2		Efficiency	Attendance	Speed			
3	Archie	3	7	10		20	
4	Brina	7	9	6		22	
5	Chris	6	5	8		19	
6	Diana	7	4	5		16	
7							

36

36

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

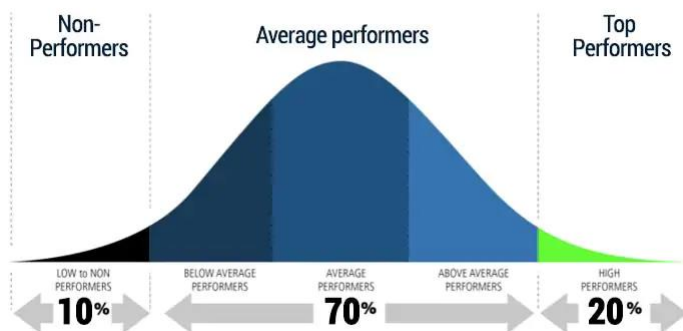
Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method). Με την εν λόγω μέθοδο, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε διάφορες κατηγορίες απόδοσης, όπως «εξαιρετική απόδοση», «ικανοποιητική απόδοση», «μέτρια απόδοση», «κάτω του μετρίου απόδοση», «απαράδεκτη απόδοση». Ουσιαστικά, με την εν λόγω μέθοδο, οι εργαζόμενοι κατατάσσονται βάσει της απόδοσής τους. Με τον τρόπο αυτό εξαλείφεται, μέχρι ενός βαθμού, η πιθανότητα μεροληψίας, λόγω υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας, επειδή ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζομένους σε συγκεκριμένες κατηγορίες με προκαθορισμένες ποσοστώσεις

39

39

Μέθοδοι Αξιολόγησης με Σύγκριση Εργαζομένων

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method).



40

40

Μέθοδοι Μέτρησης Συμπεριφοράς

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales, BARS). Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ορίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση του κάθε εργαζομένου.

Η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει την προετοιμασία διάφορων διαδικασιών και φάσεων. Σε **πρώτη φάση**, ειδική ομάδα, που αποτελείται από στελέχη και εργαζομένους βάσης, καθορίζει τις παραμέτρους που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου κάθε θέσης εργασίας.

Σε **δεύτερη φάση**, μία δεύτερη ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί τα κρίσιμα περιστατικά, βάσει των οποίων μία απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια» κ.ο.κ.

Στην **τρίτη φάση**, μία άλλη ομάδα, που απαρτίζεται από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζομένους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ασχολείται με τη συσχέτιση των παραμέτρων με τα κρίσιμα περιστατικά.

Στην **τέταρτη και τελευταία φάση**, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Στην ουσία, οι διαβαθμίσεις αυτές είναι χαρακτηρισμοί του επιπέδου ικανοποίησης ως προς τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο εργαζόμενος.

Στο **τέλος της διαδικασίας** αυτής, προτείνεται μία σειρά συνδυασμών παραμέτρων και κρίσιμων περιστατικών, οι οποίοι είναι διαβαθμισμένοι, σύμφωνα με τους χαρακτηρισμούς που η ομάδα έχει αποφασίσει να αποδώσει.

Το **τελικό αποτέλεσμα** είναι η δημιουργία ενός καταλόγου κρίσιμων περιστατικών που συνδυάζονται με κάποιες παραμέτρους.

41

41

Μέθοδοι Μέτρησης Συμπεριφοράς

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales, BARS).

Συντελεστής BARS:	Ικανότητα παρουσίασης θετικής εικόνας για την εταιρεία
Εξαιρετική απόδοση:	Κάνει εξαιρετική εντύπωση στους υποψηφίους. Εξήγη προσεκτικά τις θετικές πτυχές της εταιρείας. Ακούει τους υποψηφίους και απαντά στις ερωτήσεις με πολύ θετικό τρόπο.
Άριστη απόδοση:	
Καλή απόδοση:	Κάνει καλή εντύπωση στους υποψηφίους. Απαντά σε όλες τις ερωτήσεις και εξηγεί προσεκτικά τις θετικές πτυχές της εταιρείας. Απαντά στις ερωτήσεις με θετικό τρόπο. Κάνει σχετικά καλή εντύπωση στους υποψηφίους. Ακούει τους υποψηφίους και απαντά στις ερωτήσεις με πεπασκό τρόπο.

42

42

Μέθοδοι Μέτρησης Συμπεριφοράς

Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales, BARS).

Μέση απόδοση:	Κάνει μέτρια εντύπωση στους υποψηφίους. Ακούει τους υποψηφίους και απαντά στις περισσότερες ερωτήσεις με πειστικό τρόπο.
Ελάχιστα κάτω του μέσου όρου απόδοση:	Προσπαθεί να κάνει καλή εντύπωση στους υποψηφίους. Ακούει τους υποψηφίους, αλλά μερικές φορές μπορεί να χρειαστεί να ανατρέξει και σε άλλες πηγές για να βρει απαντήσεις στις ερωτήσεις.
Κακή απόδοση:	Μερικές φορές κάνει κακή εντύπωση στους υποψηφίους. Μερικές φορές παρέχει ανακριβείς πληροφορίες στους υποψηφίους ή τους δίνει πληροφορίες που δεν είναι σωστές.
Πολύ κακή απόδοση:	Ακόμη και μετά από επανειλημμένες συστάσεις, συνεχίζει να κάνει κακή εντύπωση. Το άτομο αυτό μπορεί να αποτρέψει τον υποψήφιο από το να θέλει να προσληφθεί στην επιχείρηση.

43

43

Μέθοδοι Μέτρησης Συμπεριφοράς

Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales, BES). Με τη μέθοδο αυτή, αξιολογείται η συμπεριφορά που αναμένεται να επιδείξει ο εργαζόμενος. Ο αξιολογητής έχει στη διάθεσή του έναν κατάλογο που αποτελείται από κρίσιμα περιστατικά, τα οποία είναι διαβαθμισμένα σύμφωνα με τη σπουδαιότητά τους. Η διαβάθμιση μπορεί να περιλαμβάνει μια κλίμακα 5 – 7 βαθμών.

Behavioral Expectation Scales (BES)

1. Extremely outstanding	Help Customer in need Calm down when C misbehave
2. Good	_____
3. Fairly Good	_____
4. Acceptable	_____
5. Fairly Poor	_____
6. Poor	_____
7. Extremely poor	misbehave

25

44

44

Μέθοδοι Μέτρησης Συμπεριφοράς

Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales, BOS). Με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής δεν επιλέγει μόνο ένα κρίσιμο περιστατικό, όπως συμβαίνει με τη μέτρηση της αναμενόμενης συμπεριφοράς, αλλά βαθμολογεί και τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος παρουσιάζει μία συγκεκριμένη συμπεριφορά για όλα τα κρίσιμα περιστατικά.

Συνήθως, η κλίμακα βαθμολογίας περιλαμβάνει τους βαθμούς 1 – 5.

Behavior Observation Scales (BOS)

5 represents <i>almost always</i>	95–100% of the time
4 represents <i>frequently</i>	85–94% of the time
3 represents <i>sometimes</i>	75–84% of the time
2 represents <i>seldom</i>	65–74% of the time
1 represents <i>almost never</i>	0–64% of the time

	ALMOST NEVER		ALMOST ALWAYS		
SALES PRODUCTIVITY					
1. Reviews individual productivity results with manager	1	2	3	4	5
2. Suggests to peers ways of building sales	1	2	3	4	5
3. Formulates specific objectives for each contact	1	2	3	4	5
4. Focuses on product rather than customer problem	1	2	3	4	5
5. Keeps account plans updated	1	2	3	4	5
6. Keeps customer waiting for service	1	2	3	4	5
7. Anticipates and prepares for customer concerns	1	2	3	4	5
8. Follows up on customer leads	1	2	3	4	5

45

45

Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών

Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων. Αρκετές επιχειρήσεις, κυρίως μεγάλου κύκλου εργασιών, χρησιμοποιούν τη βοήθεια και τη συνδρομή βιομηχανικών ή εργασιακών ψυχολόγων. Οι ψυχολόγοι λαμβάνουν διάφορες πληροφορίες για τους εργαζομένους, συνήθως μέσα από τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης. Επίσης, είναι δυνατόν να χρησιμοποιηθούν διάφορα ψυχολογικά τεστ.

οι ψυχολόγοι καταγράφουν τα στοιχεία των εργαζομένων, εστιάζοντας στο ενδιαφέρον τους για την εργασία που εκτελούν, την ύπαρξη ή έλλειψη κινήτρων, τον ενθουσιασμό για το αντικείμενο με το οποίο απασχολούνται, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την εκτίμηση που τρέφουν για την επιχείρηση, το τι πιστεύουν για τις δυνατότητες εξέλιξής τους, τη συναισθηματική τους ωριμότητα, αλλά και την πνευματική τους δυνατότητα.

Τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι το υψηλό κόστος, ο χρόνος που απαιτείται για τη διεξαγωγή της, αλλά και το γεγονός ότι στηρίζεται αποκλειστικά στις εκτιμήσεις του ψυχολόγου

46

46

Αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικών

Κέντρα Αξιολόγησης. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, για την αξιολόγηση υψηλόβαθμων στελεχών.

Σε πρώτη φάση, λαμβάνει χώρα αξιολόγηση μεμονωμένα για το κάθε στέλεχος, μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις και ψυχομετρικά τεστ.

Στη συνέχεια, όλοι οι αξιολογούμενοι συμμετέχουν σε ανοικτές συζητήσεις, με τις απόψεις τους να καταγράφονται από ψυχολόγους και ειδικούς.

Παράλληλα, μπορούν να χρησιμοποιηθούν και άλλες τεχνικές, όπως επιχειρηματικά παίγνια, ασκήσεις λήψης αποφάσεων, μελέτες περιπτώσεων.

Ωστόσο, ως μέθοδος είναι χρονοβόρα και απαιτούνται πολλοί χρηματικοί πόροι για τη διεξαγωγή της, οπότε χρησιμοποιείται μία παραλλαγή της, σύμφωνα με την οποία κάθε στέλεχος καλείται να απαντήσει σε μία σειρά τεστ, κυρίως ψυχομετρικά.

Βασικά πλεονεκτήματα της παραλλαγής αυτής είναι η μείωση του κόστους και η παραμονή των στελεχών στις θέσεις εργασίας τους, χωρίς την απομάκρυνσή τους για αρκετές ημέρες από το έργο τους.

47

47

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Σφάλματα αξιολογητή.

Ο αξιολογητής είναι ανθρώπινο ον που επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι επιδρούν στην τελική του κρίση και την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα, ο αξιολογητής ερμηνεύει την απόδοση των υφισταμένων του και όλα όσα καταγράφει γι' αυτούς μέσα από το δικό του σύστημα ιδεών, αξιών, προκαταλήψεων, προσωπικών σχέσεων, αντιλήψεων, ιδιοσυγκρασίας και συναισθηματικής κατάστασης.

Ο αξιολογητής μπορεί να υποπέσει σε σφάλματα κατά την αξιολόγηση, τα οποία άλλοτε είναι συνειδητά και άλλοτε ασυνείδητα.

48

48

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Συνειδητά σφάλματα αξιολογητή. Ο αξιολογητής, συνειδητά αξιολογεί τον υφιστάμενό του είτε θετικότερα, είτε χαμηλότερα, συγκριτικά με την πραγματική απόδοσή του, επιδιώκοντας να πετύχει κάποιους στόχους.

Λόγοι θετικότερης βαθμολογίας από την πραγματική

- Ο αξιολογητής δεν θέλει να δημιουργήσει αντιπαλότητα με τον υφιστάμενό του. Δεν του αρέσουν οι συγκρούσεις.
- Θέλει να αποδείξει στην Ανώτατη Διοίκηση ότι οι υφιστάμενοί του είναι αποδοτικοί και ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι του Τμήματός του.
- Θέλει να δώσει μια ευκαιρία και κίνητρα στον υφιστάμενό του, για να προσπαθήσει περισσότερο.
- Επιθυμεί να επιβραβεύσει τον υφιστάμενό του για την προσπάθειά του, ανεξάρτητα από το επιτευχθέν αποτέλεσμα.
- Επιδιώκει να αποφύγει ενδεχόμενες αντιπάθειες προς το πρόσωπό του και επιθυμεί να τον αποδέχονται όλοι.
- Προτιμά να αξιολογεί όλους τους υφιστάμενούς του με την ίδια βαθμολογία, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους, προκειμένου να μη δημιουργεί μεταξύ τους κλίμα ανταγωνιστικότητας.
- Ο αξιολογητής έχει φιλικές σχέσεις με τους υφιστάμενούς του και δεν μπορεί να τους βαθμολογήσει αντικειμενικά.
- Ο αξιολογητής αισθάνεται υπεύθυνος προσωπικά, νιώθει μέλος της ομαδικής εργασίας και αναλαμβάνει την ευθύνη για τη χαμηλή απόδοση των υφισταμένων του.
- Δεν θέλει να υπάρχουν αρνητικές αξιολογήσεις στους ατομικούς φακέλους των υφισταμένων του και να υστερούν έναντι εργαζομένων άλλων τμημάτων.
- Θεωρεί ότι άλλοι αξιολογητές είναι πιο «χαλαροί» στη βαθμολογία και αυξάνει τις βαθμολογίες των δικών του υφισταμένων, για να υπάρχει ισορροπία.
- Επιδιώκει να αυξήσει την πιθανότητα να απαλλαγεί από τον έναν ανεπιθύμητο υφιστάμενο, με την προαγωγή του σε άλλο Τμήμα.

49

49

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Συνειδητά σφάλματα αξιολογητή. Ο αξιολογητής, συνειδητά αξιολογεί τον υφιστάμενό του είτε θετικότερα, είτε χαμηλότερα, συγκριτικά με την πραγματική απόδοσή του, επιδιώκοντας να πετύχει κάποιους στόχους.

Λόγοι χαμηλότερης βαθμολογία από την πραγματική

- Θέλει να αναγκάσει τον υφιστάμενό του να προσπαθήσει περισσότερο.
- Επιθυμεί, κατά κάποιον τρόπο, να «τιμωρήσει» τον υφιστάμενό του για τη χαμηλή απόδοσή του και για το γεγονός ότι δεν επιτεύχθηκαν οι στόχοι.
- Για να δείξει ότι είναι αυστηρός και ότι ασκεί πραγματική εξουσία.
- Για να αποφύγει την αιτιολογία μίας πολύ καλής βαθμολογίας.
- Για να αποδείξει ότι ο υφιστάμενος είναι αναποτελεσματικός για το Τμήμα του και ότι πρέπει να απασχοληθεί σε άλλη θέση εργασίας.
- Προκειμένου να αναγκάσει τον υφιστάμενό του να παραιτηθεί.
- Για να έχει απτά στοιχεία, προκειμένου να προτείνει την απόλυση του υφισταμένου του.

50

50

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Ασυνείδητα σφάλματα αξιολογητή. Ο αξιολογητής, συνειδητά αξιολογεί τον υφιστάμενό του, επιδιώκοντας να πετύχει κάποιους στόχους.

Κύριοι λόγοι ασυνείδητων σφαλμάτων από τον αξιολογητή.

Φαινόμενο φωτιστέφανου: Όταν ο αξιολογητής λαμβάνει υπόψη ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, θετικό ή αρνητικό, από το οποίο επηρεάζεται όσον αφορά την εκτίμηση και των άλλων χαρακτηριστικών του.

Σφάλμα κεντρικής τάσης: Όταν ο αξιολογητής δεν διαθέτει επαρκή στοιχεία για τον αξιολογούμενο, επιλέγει να δίνει μία βαθμολογία η οποία κινείται γύρω από τον μέσο όρο της επίδοσης του συνόλου των εργαζομένων.

Σφάλμα επιείκειας ή αυστηρότητας: Ο αξιολογητής, εκ φύσεως μπορεί να επιδεικνύει επιείκεια ή αυστηρότητα, ανάλογα με το σύστημα αξιών του.

Προκαταλήψεις – Στερεότυπα: Πολλές φορές, οι αξιολογητές είναι προκαταλειμμένοι προς κάποιες συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.

51

51

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Σφάλματα που οφείλονται στη χρονική περίοδο αξιολόγησης: Όταν η αξιολόγηση γίνεται σε μεγάλο χρονικό διάστημα και δεν καταγράφονται τα βασικά στοιχεία της απόδοσης των υφισταμένων του, είναι πολύ πιθανό να θυμάται τα πιο πρόσφατα γεγονότα.

Πρώιμα αποτελέσματα: Ενίοτε, ο αξιολογητής επηρεάζεται από τις αρχικές αντιδράσεις του εργαζομένου, κατά την έναρξη της περιόδου αξιολόγησής του.

Σχετική βαθμολογία: Αυτό το σφάλμα διαπράττεται όταν ο αξιολογητής δεν βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο ξεχωριστά, αλλά τους συγκρίνει μεταξύ τους.

Κοινά ενδιαφέροντα μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή: Οι αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν θετικότερα και με μεγαλύτερη επιείκεια τους υφισταμένους που έχουν κοινά ενδιαφέροντα και χαρακτηριστικά με αυτούς.

Εντυπωσιασμός: Μερικοί αξιολογούμενοι έχουν τη δυνατότητα να εντυπωσιάζουν τους αξιολογητές είτε με το θεωρητικό τους υπόβαθρο, είτε με τη σκόπιμη προβολή της δουλειάς τους,

52

52

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Προϋποθέσεις αποφυγής των σφαλμάτων του αξιολογητή

1. Δημιουργία ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης, που συνίσταται σε έντυπα που συμπληρώνονται τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και από τους αξιολογητές.
2. Η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να προβλέπει και τη δυνατότητα συνέντευξης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, μέσα από την οποία η κάθε πλευρά μπορεί να προβάλλει τα δικά της επιχειρήματα και ο αξιολογούμενος να αναλύσει διεξοδικά το επίπεδο απόδοσής του.
3. Επιβάλλεται να επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης, ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, τη φύση και το αντικείμενο των θέσεων εργασίας, αλλά και τη στοχοθεσία της ίδιας της διαδικασίας αξιολόγησης.
4. Η τήρηση αρχείων με στοιχεία και κύρια χαρακτηριστικά της αποδοτικότητας των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί πρώτιστο μέλημα του αξιολογητή.
5. Η κατάλληλη εκπαίδευση του αξιολογητή ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης θα συντελέσει καθοριστικά στη δημιουργία αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης.
6. Η ύπαρξη περισσότερων του ενός αξιολογητών, με τη δημιουργία μιας ομάδας στελεχών τα οποία αναλαμβάνουν την αξιολόγηση υφισταμένων, αναμφισβήτητα εξασφαλίζει μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας και αμεροληψίας, δεδομένου ότι μειώνονται στο ελάχιστο τα ασυνείδητα και τα συνειδητά σφάλματα του ενός αξιολογητή.
7. Είναι σημαντικό να προβλέπεται στη διαδικασία αξιολόγησης η επαναπληροφόρηση των αξιολογούμενων ως προς την απόδοσή τους. Για να μπορούν οι υφιστάμενοι να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους και να πετύχουν τους νέους στόχους τους, πρέπει να γνωρίζουν σε ποια επίπεδα κυμάνθηκε η απόδοσή τους.

53

53

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Συνέντευξη αξιολόγησης

Μία συνέντευξη αξιολόγησης αποτελείται από τρεις βασικές φάσεις: α) Τη φάση της προετοιμασίας, β) τη φάση της διεξαγωγής, γ) τη φάση μετά τη συνέντευξη.

Φάση προετοιμασίας για τη συνέντευξη. Ο αξιολογητής, πριν τη διεξαγωγή τη συνέντευξης, συχνά αισθάνεται αμήχανα, επειδή γνωρίζει ότι πρόκειται να συναντήσει κάποιες δυσκολίες, οι οποίες συνήθως είναι οι εξής:

Απροθυμία των υφισταμένων να συμμετέχουν σε συνέντευξη αξιολόγησης.

Αβεβαιότητα ως προς το τελικό αποτέλεσμα της συνέντευξης.

Έλλειψη εμπιστοσύνης εκ μέρους των υφισταμένων ως προς τη σκοπιμότητα της συνέντευξης.

Οι προσδοκίες του αξιολογητή και της επιχείρησης γενικότερα δεν ταυτίζονται με τις προσδοκίες των υφισταμένων.

Η έλλειψη ιδεών σχετικά με τον χειρισμό δύσκολων υφισταμένων, η απόδοση των οποίων είναι χαμηλή.

54

54

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση προετοιμασίας για τη συνέντευξη.

Η εύρεση κινήτρων για υφισταμένους που χαρακτηρίζονται από χαμηλό ηθικό, έλλειψη αυτοπεποίθησης και απουσία ικανοποίησης από την εργασία.

Ο χειρισμός υφισταμένων που θέτουν υψηλούς στόχους, επιθυμούν να εξελιχθούν τάχιστα και αναμένουν προαγωγή.

Η αδυναμία αιτιολόγησης της χαμηλής βαθμολόγησης κάποιων υφισταμένων, οι οποίοι αναμένεται να υποστούν εκ μέρους της επιχείρησης πολύ σημαντικές συνέπειες, όπως απόλυση ή πρόωρη συνταξιοδότηση.

Ωστόσο, ο αξιολογητής, προκειμένου να αντιμετωπίσει κάποιες από τις ανωτέρω δυσκολίες, είναι επιβεβλημένο να προετοιμαστεί καταλλήλως, εξετάζοντας:

Το είδος των πληροφοριών

Τις πηγές πληροφόρησης

Τη χρονική διάρκεια της συνέντευξης

55

55

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση διεξαγωγής της συνέντευξης.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο αξιολογητής οφείλει να:

Κάνει τον αξιολογούμενο να νιώθει άνετα, ούτως ώστε να είναι σε θέση να συζητήσει και να μεταφέρει όλα όσα αισθάνεται, βιώνει, εκτιμά, υπολογίζει, στοχεύει και προσδοκά, αντιμετωπίζοντας τη συζήτηση ως μία ευκαιρία για διάλογο και ανταλλαγή ιδεών.

Διευθύνει τη συζήτηση με εγκάρδιο τρόπο, δίνοντας τη δυνατότητα στον αξιολογούμενο να εκφραστεί γύρω από τις αγωνίες του, τους φόβους, τις ελπίδες, τις φιλοδοξίες και τους περιορισμούς του, προσωπικούς και οικογενειακούς.

Επισημάνει τη σκοπιμότητα της συνέντευξης.

Τονίζει τα θετικά σημεία του υφισταμένου, προκειμένου να τον υποκινήσει για μεγαλύτερες επιδόσεις.

Εντοπίζει τα αδύνατα σημεία, υποδεικνύοντας και περιγράφοντας την κατάλληλη συμπεριφορά, στάση και απόδοση.

56

56

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση διεξαγωγής της συνέντευξης.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο αξιολογητής οφείλει να:

Είναι σαφής σε αυτά που αναφέρει και να χρησιμοποιεί τα κατάλληλα έγγραφα που αποδεικνύουν όσα έχουν συμφωνηθεί εκ των προτέρων με τον αξιολογούμενο, όπως οι στόχοι που ετέθησαν την προηγούμενη χρονιά.

Κρίνει τις πράξεις του αξιολογούμενου και όχι τον ίδιο τον αξιολογούμενο.

Αποφεύγει φράσεις τού τύπου «Είσαι αναποτελεσματικός» ή «Είσαι αντιπαραγωγικός», αλλά να χαρακτηρίζει τις ενέργειες του υφισταμένου του λέγοντας: «Η παραγωγικότητά σου μειώθηκε κατά 5%» ή «η δράση σου ήταν αναποτελεσματική ως προς τον χειρισμό του πελάτη Χ...».

Ζητήσει από τον αξιολογούμενο να αιτιολογήσει την ενδεχόμενη χαμηλή απόδοσή του και να εξερευνήσει μαζί του τα βασικά αίτια γι' αυτήν.

57

57

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση διεξαγωγής της συνέντευξης.

Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ο αξιολογητής οφείλει να:

Ζητήσει τις απόψεις του αξιολογούμενου σχετικά με τρόπους βελτίωσης της απόδοσής του.

Συμφωνήσει από κοινού με τον αξιολογούμενο για τους νέους στόχους που θα κληθεί να υλοποιήσει.

Ακούει προσεκτικά τον αξιολογούμενο και να σημειώνει τα σχόλιά του, τις προτάσεις του, τα επιχειρήματά του και τις δικαιολογίες του.

Μην ασκεί κριτική στα λεγόμενα του αξιολογούμενου, αλλά να τηρεί ουδέτερη και αντικειμενική στάση.

Ολοκληρώσει τη συζήτηση, συνοψίζοντας τα κύρια σημεία που ειπώθηκαν, καθώς και όσα συμφωνήθηκαν από κοινού σχετικά με νέους στόχους και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης.

58

58

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση μετά τη συνέντευξη.

Μετά τη συνέντευξη, ο ρόλος του αξιολογητή δεν ολοκληρώνεται, ίσως, μάλιστα, στη φάση αυτή να είναι σημαντικότερος. Αμέσως μετά το πέρας της συνέντευξης, ο αξιολογητής φροντίζει να:

Συστηματοποιεί τα στοιχεία που κατέγραψε κατά τη διάρκεια της συνέντευξης και να συντάσσει ένα έγγραφο, στο οποίο περιλαμβάνονται τα συμφωνηθέντα στα οποία κατέληξε σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο.

Λαμβάνει ο αξιολογούμενος αντίγραφο των συμφωνηθέντων, σχετικά με νέους στόχους, πρότυπα απόδοσης και τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Αποσταλούν στη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων και στον άμεσο προϊστάμενό του, το έντυπο αξιολόγησης και όλες οι σχετικές πληροφορίες από τη διενεργηθείσα συνέντευξη.

59

59

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Φάση μετά τη συνέντευξη.

Ανταποκριθεί στις τυχόν υποσχέσεις του προς τον αξιολογούμενο, προκειμένου να τον βοηθήσει στο έργο του.

Επικοινωνεί συχνά με τον αξιολογούμενο, για να συζητεί μαζί του τα στάδια εξέλιξης και εφαρμογής των συμφωνηθέντων.

Προβαίνει σε σταδιακές εκτιμήσεις του έργου που επιτελείται από τους υφισταμένους του, προκειμένου να εντοπίζονται εγκαίρως πιθανές αποκλίσεις από τους στόχους.

Τηρεί συστηματικά αρχείο με όλα τα στοιχεία των εργαζομένων, έχοντας την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση δεν είναι μία ιεροτελεστία, που γίνεται μία φορά τον χρόνο, αλλά μία πράξη που διενεργείται καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου.

60

60

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Βασικά στοιχεία ενός εντύπου αξιολόγησης

Στο πρώτο μέρος του εντύπου αξιολόγησης αναφέρονται τα προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου

Στο δεύτερο πεδίο αναφέρονται το επίπεδο της ακαδημαϊκής μόρφωσής του, τα σεμινάρια επιμόρφωσης που παρακολούθησε, οι γνώσεις του σε Η/Υ ή σε χειρισμό μηχανημάτων, ενώ σημειώνονται και οι ενδεχόμενες ανάγκες για επιμόρφωση ή περαιτέρω εξειδίκευση.

Στο τρίτο πεδίο του εντύπου γίνεται σύντομη περιγραφή των κυριότερων εργασιών και δραστηριοτήτων, καθώς και των επαγγελματικών προσόντων ή διακρίσεων.

Οι στόχοι θα πρέπει να είναι σαφείς, κατανοητοί, ρεαλιστικοί, αλλά και ελαστικοί.

Για τα κριτήρια αξιολόγησης χρησιμοποιείται η αριθμητική κλίμακα βαθμολόγησης, συνήθως από 1 έως 5, με τις εξής περιγραφές: 5: Άριστος, 4: Πολύ Καλός, 3: Καλός, 2: Ικανοποιητικός, 1: Μη ικανοποιητικός.

61

61

Συνήθη σφάλματα/προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Βασικά στοιχεία ενός εντύπου αξιολόγησης

Επίσης, στο έντυπο ιδιαίτερα χρήσιμο είναι να υπάρχει πρόβλεψη ενός πεδίου στο οποίο να καταγράφονται τα στοιχεία της προσωπικής συνέντευξης μεταξύ του αξιολογούμενου και του άμεσου προϊστάμενου του.

Επιπλέον, είναι πολύ σημαντική η ύπαρξη πρόβλεψης ενός πεδίου για προτάσεις ανάπτυξης. Ο στόχος ενός τέτοιου πεδίου είναι η περιγραφή διάφορων τομέων που ο προϊστάμενος θα ήθελε να αναπτύξει, σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο.

Ως αξιολογητές ορίζονται ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου, που ονομάζεται «πρώτος αξιολογητής», και ένας άλλος προϊστάμενος που είναι ιεραρχικά ανώτερος του πρώτου αξιολογητή και καλείται «δεύτερος αξιολογητής».

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα έχουν το δικαίωμα να υποβάλουν ένσταση, εντός συγκεκριμένων χρονικών ορίων, από την ημέρα που κοινοποιείται στον ενδιαφερόμενο η έκθεση αξιολόγησης, εφόσον διαφωνούν με τη βαθμολογία και τα σχόλια του πρώτου ή/και του δεύτερου αξιολογητή.

62

62