



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Διερεύνηση καλών πρακτικών Συστημάτων Αξιολόγησης Απόδοσης

του

ΧΑΤΖΗΒΑΣΙΛΕΙΟΥ ΝΙΚΟΛΑΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιούνιος 2012

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Βούζα για την υπομονή του και το προσωπικό της γραμματείας για τη βοήθεια και συμπαράσταση του.

Περίληψη

Στην εργασία που ακολουθεί γίνεται μια σύντομη περιγραφή του τι είναι αξιολόγηση της απόδοσης, ποιες οι διαδικασίες οι οποίες ακολουθούνται και σε τι στοχεύει. Ακολούθως αναλύονται οι κυριότερες μέθοδοι και παρατίθενται οι πηγές από τις οποίες αντλούνται οι πληροφορίες προκειμένου να προχωρήσουμε στην αξιολόγηση. Παρουσιάζονται τα προβλήματα και κάποιες από τις καλές πρακτικές που ακολουθούνται σήμερα. Τέλος γίνεται μια αναφορά στο που φαίνεται να οδεύει στο μέλλον η αξιολόγηση απόδοσης και μια ξεχωριστή αναφορά στη σύγκριση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και διαχείριση ποιότητας.

Ακολουθεί η παρουσίαση και σύντομη ανάλυση πέντε μελετών περίπτωσης (case studies) από δημόσιες και ιδιωτικές εταιρίες οι οποίες εφάρμοσαν την αξιολόγηση απόδοσης. Η εργασία κλίνει με την παράθεση των απόψεων του συγγραφέα σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης.

Πίνακας Περιεχομένων

| | |
|---|-----|
| Ευχαριστίες..... | i |
| Περίληψη | ii |
| Πίνακας Περιεχομένων..... | iii |
| Κατάλογος Πινάκων | iv |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων..... | v |
| Εισαγωγή | 1 |
| Κεφάλαιο I – Συστήματα Αξιολόγησης (Θεωρητική τεκμηρίωση) | 3 |
| 1.1 Γενικά..... | 3 |
| 1.2 Η διαδικασία της αξιολόγησης | 5 |
| 1.3 Σκοποί –Στόχοι της Αξιολόγησης Απόδοσης..... | 8 |
| 1.4 Νομικές Επιπλοκές | 11 |
| Κεφάλαιο II – Εφαρμόζοντας την Αξιολόγηση απόδοσης..... | 13 |
| 2.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης | 13 |
| 2.2 Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης..... | 16 |
| 2.3 Συχνά προβλήματα..... | 20 |
| 2.4 Τα μυστικά πίσω από τις «καλύτερες» καλές πρακτικές..... | 23 |
| 2.5 Το μέλλον της αξιολόγησης απόδοσης..... | 26 |
| 2.6 Αξιολόγηση απόδοσης και διαχείριση ποιότητας..... | 29 |
| Κεφάλαιο III– Αξιολόγηση της απόδοσης στην πράξη..... | 32 |
| 3.1 Η περίπτωση της Jelly – Belly | 32 |
| 3.2 Η περίπτωση του Zoological Society του San Diego | 34 |
| 3.3 Η περίπτωση της GlaxoSmithKline Bangladesh Limited | 36 |
| 3.4 Η περίπτωση ενός Οργανισμού Βρετανικών νοσοκομείων..... | 38 |
| 3.5 Η περίπτωση της Barclays Bank στη Γκάνα | 41 |
| Συμπεράσματα | 43 |
| Κατάλογος αναφορών..... | a |
| Web Resources..... | e |
| Παραρτήματα..... | f |

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1 – Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης το 1977.....16

Πίνακας 2 – Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης το 2003.....17

Κατάλογος Διαγραμμάτων

| | |
|---|----|
| Διάγραμμα 1 – Ο κύκλος της αξιολόγησης απόδοσης..... | 7 |
| Διάγραμμα 2 – Σχέση εταιρίας – αξιολογητή – αξιολογούμενου..... | 10 |

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία στην οποία μπαίνουμε όλοι μας, συνειδητά ή ασυνείδητα, και είναι μέρος της καθημερινότητας μας. Για παράδειγμα αξιολογούμε τα προϊόντα και την απόδοσή τους σε σχέση με την τιμή τους, την απόδοση ενός αυτοκινήτου ή κάποιας ηλεκτρικής συσκευής, ακόμα και την απόδοση των προϊσταμένων και υφισταμένων στον χώρο εργασίας μας. Γιατί λοιπόν χρειαζόμαστε ένα επίσημο σύστημα για μια φαινομενικά απλή λειτουργία την οποία πραγματοποιούμε καθημερινά και μάλιστα σε πολλαπλά επίπεδα.

Η ανάγκη για τη δημιουργία κανόνων οι οποίοι διέπουν την αξιολόγηση της απόδοσης απορρέει από το αντίκτυπο που έχουν τα αποτελέσματα της. Σήμερα, όπου η αξιολόγηση της απόδοσης εμφανίζεται σε όλα τα επίπεδα μια εταιρίας, τα αποτελέσματα της λαμβάνονται υπ' όψη για αυξήσεις, προαγωγές ή ακόμη και απολύσεις.

Πέρα όμως από την αντικειμενικότητα και τα όποια άλλα προβλήματα προκύπτουν από την κοινωνική συνδιαλλαγή δύο ανθρώπων με την αύξηση του μεγέθους των εταιριών και την ψηφιοποίηση των αρχείων που κρατούν εμφανίστηκε η ανάγκη για τη δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος αξιολόγησης, για το σύνολο της εταιρίας ανεξαρτήτως έδρας, το οποίο θα εξασφάλιζε ίση εργασιακή μεταχείριση σε βάθος χρόνου για όλα τα στελέχη και εργαζομένους της.

Η ανάγκη για τη δημιουργία τέτοιων συστημάτων δεν είναι καινούργια. Συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, είτε με μια μορφή είτε με άλλη, χρησιμοποιούνται από αρχαιοτάτων χρόνων. Υπάρχουν στοιχεία για χρήση μιας μορφής τέτοιου συστήματος στην Κίνα γύρω στο 2000 π.Χ., όπου το κράτος υποχρέωνε υποψήφιους κρατικούς λειτουργούς να περάσουν από μια σειρά εξετάσεων ώστε να μετρηθεί η ικανότητα τους. Επίσης ο Σωκράτης συμπεριλάμβανε την προφορική αξιολόγηση ως μέσο διδασκαλίας (Fitzpatrick et al 2004).

Νεότερα παραδείγματα μπορεί να βρει κανείς στη Βρετανία του 19^{ου} αιώνα όπου όσο αφορά στην παιδεία και μόρφωση το κράτος έστειλε επιτροπές για να ακούσουν απόψεις διαφόρων ιδρυμάτων για νέα ή προτεινόμενα προγράμματα (Fitzpatrick et al 2004). Αργότερα, το 1963 ο Cronbach δημοσίευσε το “Course Improvement Through

Evaluation” όπου ανάμεσα σε άλλα ζητούσε από τους εκπαιδευτικούς να μετρήσουν την πραγματική μόρφωση και όχι την απλή γνώση διαφόρων γεγονότων (Cronbach, 1963).

Το 1981 ο Daniel Stufflebeam πρότεινε το μοντέλο αξιολόγησης CIPP (Context, Input, Process, Product), ως ένα μοντέλο, το οποίο θα ανταποκρινόταν καλύτερα στις ανάγκες της βιομηχανίας από προηγούμενα. Μέσα στη δεκαετία του '80 υπήρξαν και άλλες αξιολογικές προτάσεις, όπως αυτές των Provan και Stake. Το 1981 οι Guba και Lincoln υποδαύλισαν με τις προτάσεις τους το διάλογο για την εξεύρεση καλύτερης λύσης μεταξύ ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (Fitzpatrick et al 2004).

Όπως είδαμε αρχικά τα συστήματα αξιολόγησης δημιουργήθηκαν για χρήση στην εκπαίδευση και το δημόσιο τομέα. Παρόλα αυτά κατά τη διάρκεια των δεκαετιών '80 και '90 τα συστήματα αξιολόγησης ωθούμενα από τις ανάγκες της βιομηχανίας και των ιδιωτικών κολοσσών εξελίχθηκαν και δειλά δειλά άρχισαν να διεισδύουν σε οργανισμούς και επιχειρήσεις.

Σήμερα η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, δημόσιων ή ιδιωτικών, στα αναπτυγμένα κράτη χρησιμοποιούν συστήματα αξιολόγησης με μεικτά όπως θα δούμε παρακάτω αποτελέσματα. Ενδεικτικά παραθέτω το σχόλιο της Patricia King για το μέσο στέλεχος πολλών εταιριών, το οποίο πιστεύει ότι η καλύτερη επιλογή του προϊσταμένου του θα ήταν να καταργήσει το εν λόγω σύστημα (King, 1989).

Κεφάλαιο Ι – Συστήματα Αξιολόγησης (Θεωρητική τεκμηρίωση)

1.1 Γενικά

Σύμφωνα με το businessdictionary.com, η Αξιολόγηση της Απόδοσης ή Performance Appraisal, είναι η διαδικασία μέσω της οποίας ένα διευθυντικό στέλεχος ή ένας εξωτερικός σύμβουλος εξετάζει και αξιολογεί την εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου συγκρίνοντας την με προκαθορισμένα πρότυπα. Ακολουθώς καταγράφει τα αποτελέσματα και τα χρησιμοποιεί για καθοδηγήσει τον εργαζόμενο ως προς που χρειάζεται να βελτιωθεί και γιατί. Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται για να καθοριστεί ποιος χρειάζεται ποια βελτίωση, τι είδους εκπαίδευση και ποιος θα προαχθεί, θα υποβιβαστεί, θα μείνει στάσιμος ή θα απολυθεί (www.businessdictionary.com).

Αρχικά θα πρέπει να ξεκαθαριστεί ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία και όχι ένα μεμονωμένο γεγονός, το οποίο λαμβάνει χώρα την περίοδο που γίνεται η εν λόγω αξιολόγηση. Ακόμα και εάν απομονώσουμε την πράξη της συμπλήρωσης ενός εντύπου το οποίο με τη σειρά του παραδίδεται στον εργαζόμενο, θα πρέπει να έχουμε κατά νου το σύνολο των γεγονότων και διαδικασιών που μεσολάβησαν μέχρι να οδηγηθούμε στο τελικό αποτέλεσμα.

Αυτά τα γεγονότα έχουν μια προκαθορισμένη, συνήθως, σειρά και διαδέχονται το ένα το άλλο. Οι λεπτομέρειες διαφέρουν από εταιρία σε εταιρία, αλλά οι κύριες διαδικασίες που ακολουθούνται από τις περισσότερες, όπως τις αναφέρει ο Grote, είναι συγκεκριμένες (Grote, 1996):

- i. Καθώς πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης, το διευθυντικό στέλεχος φέρνει στο μυαλό του το κατά πόσο καλά απέδωσε στην εργασία του ο υφιστάμενος του.
- ii. Το στέλεχος συγκεντρώνει και συμπληρώνει τα διάφορα έντυπα τα οποία έχει ορίσει η εταιρία ως αναγκαία για την διενέργεια της αξιολόγησης.
- iii. Το στέλεχος επιλέγει εάν θα προτείνει κάποια αύξηση και ποιο θα είναι το ποσό.

- iv. Τα έντυπα και οι προτάσεις του διευθυντικού στελέχους εξετάζονται και εγκρίνονται από τον προϊστάμενο του, και ίσως και από άλλα ανώτατα στελέχη, και αρχίζει η προετοιμασία για τη συζήτηση με τον εργαζόμενο αναφορικά με την επίδοση του το προηγούμενο έτος.
- v. Ο προϊστάμενος συναντιέται με τον υφιστάμενο του· μια τυπική συνάντηση διαρκεί περίπου μία ώρα. Η συζήτηση χωρίζεται σε τρία μέρη. Στο παρελθόν, όπου γίνεται αναφορά στην απόδοση του εργαζομένου το τελευταίο έτος. Στο παρόν, το οποίο συμπεριλαμβάνει την αύξηση, εάν υπάρχει, και στο μέλλον, όπου γίνεται συζήτηση για του μελλοντικούς στόχους, βελτιώσεις και εκπαίδευση του υφισταμένου για το επόμενο έτος.
- vi. Προϊστάμενος και υφιστάμενος επανεξετάζουν τα έντυπα και υπογράφουν για να βεβαιώσουν ότι η διαδικασία ολοκληρώθηκε όπως προβλέπονταν.
- vii. Με το τέλος της συζήτησης ο προϊστάμενος καταγράφει τυχόν νέα σχόλια, εάν υπάρχουν, και στέλνει τα έντυπα στο γραφείο προσωπικού για αρχειοθέτηση.

1.2 Η διαδικασία της αξιολόγησης

Η οποιαδήποτε αξιολόγηση μέσα σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση ξεκινάει, ή θα έπρεπε να ξεκινάει, από τα ανώτατα κλιμάκια. Προτού αρχίσει η όποια διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να έχει αποσαφηνιστεί η στρατηγική και η γενικότερη κατεύθυνση που θέλει να ακολουθήσει η εταιρία. Σε μεγάλους οργανισμούς η ευθύνη καθορισμού και μετάδοσης της στρατηγικής αυτής πέφτει στο διοικητικό συμβούλιο, ενώ στις μικρότερες εταιρίες βρίσκεται συνήθως στα χέρια του ιδιοκτήτη (Murphy & Cleveland, 1995).

Μετά τον καθορισμό μιας γενικότερης στρατηγικής από την ηγεσία, αυτή διαχέεται προς τα κάτω και προσαρμόζεται στις ανάγκες του κάθε τμήματος. Η διαδικασία συνεχίζεται έως ότου ο κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεση του μια σειρά συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων, οι οποίοι προωθούν τη συνολική στρατηγική. Εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι προϊστάμενος και υφιστάμενος ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα γίνει η επίτευξη τους καθώς και τα πρότυπα στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση. Σύμφωνα με το εγχειρίδιο που εξέδωσε το Υπουργείο Εσωτερικών των Η.Π.Α. για την αξιολόγηση της απόδοσης, οι επιμέρους στόχοι μιας αξιολόγησης λένε στους εργαζομένους τι χρειάζεται να κάνουν και τα πρότυπα τους λένε πως θα το πετύχουν (U.S. Department of Interior).

Μετά των καθορισμό στόχων και προτύπων τα επόμενα βήματα είναι η υλοποίηση των στόχων, η συγκέντρωση και ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων και τελικώς η αξιολόγηση του υφισταμένου από τον προϊστάμενο. Ιδανικά, η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο από τον προϊστάμενο προς τον υφιστάμενο αλλά έχει αμφίδρομο χαρακτήρα, θα πρέπει να γίνεται με τη μορφή συνέντευξης και να υιοθετεί προσωπικό χαρακτήρα.

Σύμφωνα με τον Grote η διαδικασία της αξιολόγησης συμπεριλαμβάνει πέντε στάδια (Grote, 1996):

Στάδιο I: Σχεδιασμός

Κατά τη διάρκεια του σχεδιασμού, αξιολογητής και αξιολογούμενος συναντώνται και συμφωνούν για τα ακόλουθα πέντε ζητήματα:

1. Τα βασικά πεδία (ποιότητα, αποδοτικότητα κ.τ.λ.) τα οποία θα ληφθούν υπ' όψη κατά την αξιολόγηση.

2. Τους συγκεκριμένους στόχους για κάθε πεδίο.
3. Τα πρότυπα (standards) πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση.
4. Οι παράγοντες αποδοτικότητας, η επάρκεια ή οι διάφορες συμπεριφορές οι οποίες είναι κρίσιμες στο καθορισμό του τύπου επίτευξης των στόχων.
5. Τα επιμέρους στοιχεία του αναπτυξιακού σχεδίου (development plan) το οποίο ο υφιστάμενος θα πρέπει να ολοκληρώσει κατά τη διάρκεια του έτους.

Στάδιο II: Εκτέλεση

Κατά τη διάρκεια του έτους ο αξιολογούμενος εκτελεί όσα συμφωνήθηκαν κατά το σχεδιασμό. Ο αξιολογητής θα πρέπει να βρίσκεται πάντα κοντά στον αξιολογούμενο ώστε να παρακολουθεί την πρόοδο του, ή μη, και αναλόγως να του παρέχει την απαραίτητη καθοδήγηση.

Είναι πολύ σπάνιο να μην υπάρχει καμία αλλαγή στη στοχοθέτηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Σε περίπτωση λοιπόν που υπάρξει οποιαδήποτε αλλαγή και για οποιοδήποτε λόγο, η αλλαγή αυτή θα πρέπει να αντανακλάται σε νέους στόχους, ή στην αναθεώρηση των παλαιών, οι οποίοι θα συμφωνηθούν εκ νέου και από τα δύο μέρη.

Στάδιο III: Εκτίμηση

Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος εκτιμούν το βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί. Ο αξιολογητής συμπληρώνει την όποια φόρμα αξιολόγησης και, σε ιδανικές συνθήκες, ο αξιολογούμενος καταθέτει μια αυτό-αξιολόγηση στον αξιολογητή του. Η φόρμα, ή φόρμες, αξιολόγησης προωθούνται σε ανώτερα κλιμάκια για να κριθούν πριν την τελική συνέντευξη αξιολόγησης.

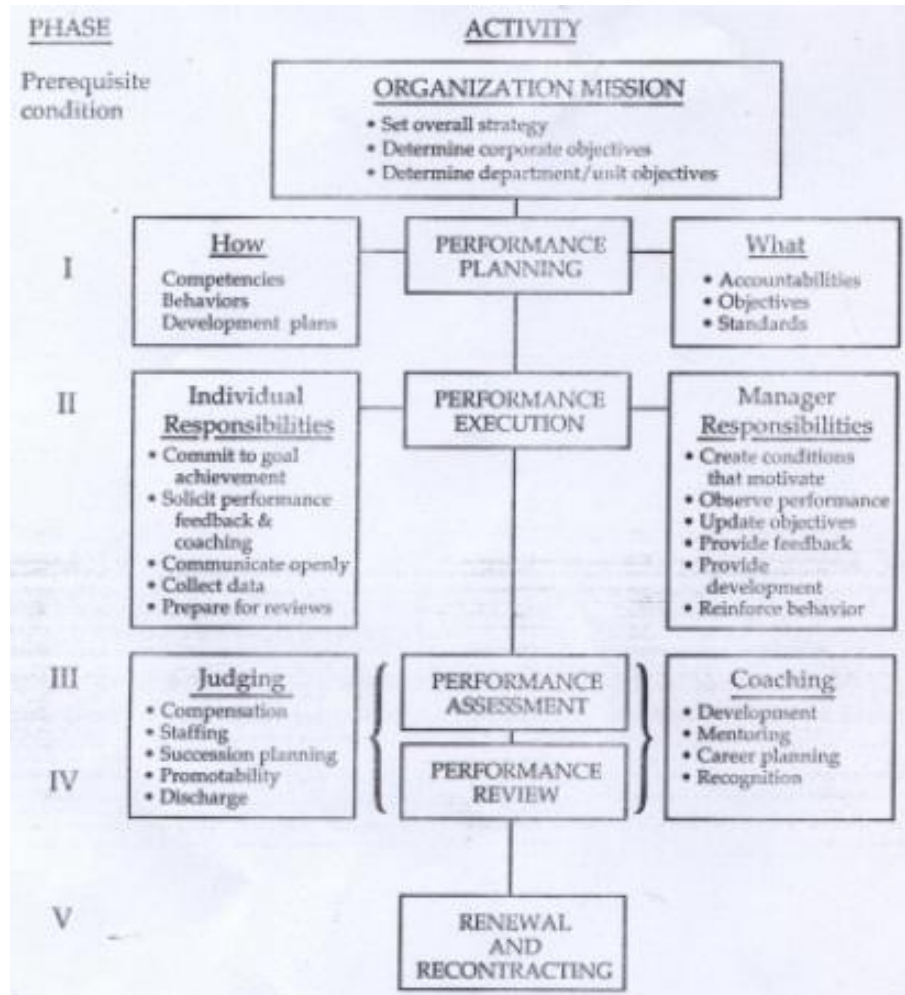
Στάδιο IV: Ανάλυση αξιολόγησης

Αξιολογούμενος και αξιολογητής συναντώνται ώστε να αναλύσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Συζητάνε για τους στόχους που τέθηκαν και για το κατά πόσο αυτοί επιτεύχθηκαν, το πλαίσιο μέσα στο οποίο έγινε η επίτευξη τους, τη γενική αποδοτικότητα και τη συνολική πρόοδο κατά τη διάρκεια του έτους. Και τα δυο μέρη εκφράζουν τις επιμέρους απόψεις τους και έρχονται σε συμφωνία όσο αφορά σε θέματα στα οποία υπάρχει κάποια διαφοροποίηση. Σε αυτό το στάδιο ενδέχεται να γίνει και η συζήτηση για την όποια αύξηση δικαιούται ο αξιολογούμενος.

Στάδιο V: Ανανέωση και επανασχεδιασμός

Στο τελευταίο αυτό στάδιο γίνεται μια επανάληψη των όσων έγιναν στο πρώτο. Γίνεται δηλαδή μια νέα στοχοθέτηση, βασισμένη στην πρόσφατη αξιολόγηση και στις όποιες αλλαγές έχουν γίνει στην περίοδο που μεσολάβησε.

Τα παραπάνω πέντε βήματα φαίνονται στο διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 1: Ο κύκλος της Αξιολόγησης της Απόδοσης (Grote, 1996).

1.3 Σκοποί –Στόχοι της Αξιολόγησης Απόδοσης

Οι πιο προφανείς στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης είναι η μεταβολή της πληρωμής ενός εργαζομένου, η σταδιοδρομία του μέσα στην εταιρία και η κάλυψη τυχόν αναγκών εκπαίδευσης.

Στις περισσότερες εταιρίες δεν υπάρχει άμεση σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και αύξησης του μισθού ενός εργαζομένου (King, 1989). Καλώς ή κακώς υπάρχουν διάφοροι λόγοι οι οποίοι εξηγούν αυτήν την φαινομενική παράληψη. Κατ' αρχήν, εφόσον με μια θετική αξιολόγηση υπάρχει αύξηση του μισθού, δεν θα έπρεπε με μια αρνητική αξιολόγηση να υπάρχει τυχόν μείωση, σε περίπτωση φυσικά που ο εργαζόμενος δεν θα απολυθεί. Κατά τη γνώμη μου δεν υπάρχουν πολλά διευθυντικά στελέχη τα οποία δεν θα μετέβαλαν την αξιολόγηση τους από αρνητική σε ουδέτερη εάν γνώριζαν ότι μια αρνητική αξιολόγηση θα επέφερε μια μείωση μισθού. Ακόμη και στην περίπτωση που, όντας ειλικρινείς, συμπλήρωναν μια αρνητική αξιολόγηση και μειώνονταν ο μισθός του εργαζομένου, το αντίκτυπο στον ίδιο τον εργαζόμενο θα ήταν τόσο αρνητικό, ώστε κατά πάσα περίπτωση η απόλυση θα ερχόταν στην επόμενη αξιολόγηση. Κάτι τέτοιο είναι αντίθετο στο πνεύμα της αξιολόγησης το οποίο έχει ως τελικό στόχο τη βελτίωση των εργαζομένων.

Προφανώς ένας εργαζόμενος ο οποίος λαμβάνει επί σειρά ετών θετικές αξιολογήσεις περιμένει κάποια στιγμή, όταν δημιουργηθούν οι κατάλληλες συνθήκες, να προαχθεί. Αντίστοιχα, εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν συνεχώς αρνητικές αξιολογήσεις θα έπρεπε να περιμένουν ότι αργά ή γρήγορα θα απολυθούν. Τα πράγματα όμως δεν είναι πάντα έτσι. Υπάρχουν περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι εν γνώσει τους παρουσιάζουν αξιολογήσεις διαφορετικές από την πραγματική εικόνα είτε προς όφελος, είτε προς ζημία των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση, βελτιώνοντας την εικόνα του εργαζομένου τον σώζουν από μια ενδεχόμενη απόλυση, ή ακόμη του δίνουν και μια αύξηση που δεν δικαιούται. Αυτό μπορεί να γίνει είτε για ανθρωπιστικούς λόγους, ο εργαζόμενος με δυσκολία αντεπεξέρχεται στα προς το ζην λόγω ασθένειας μέλους οικογένειας, είτε για το συμφέρον του προϊσταμένου, ο οποίος θέλει να έχει τον εργαζόμενο υποχείριο του. Στην δεύτερη περίπτωση, μια εσκεμμένη αρνητική κριτική θα εμποδίσει μια ενδεχόμενη προαγωγή ενός καλού εργαζομένου τον οποίο ο προϊστάμενος

του δεν θέλει να χάσει. Σε κάθε μια από τις δύο περιπτώσεις, και ιδιαίτερα στη δεύτερη, τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι αυτά τα οποία ο προϊστάμενος περιμένει να έχει.

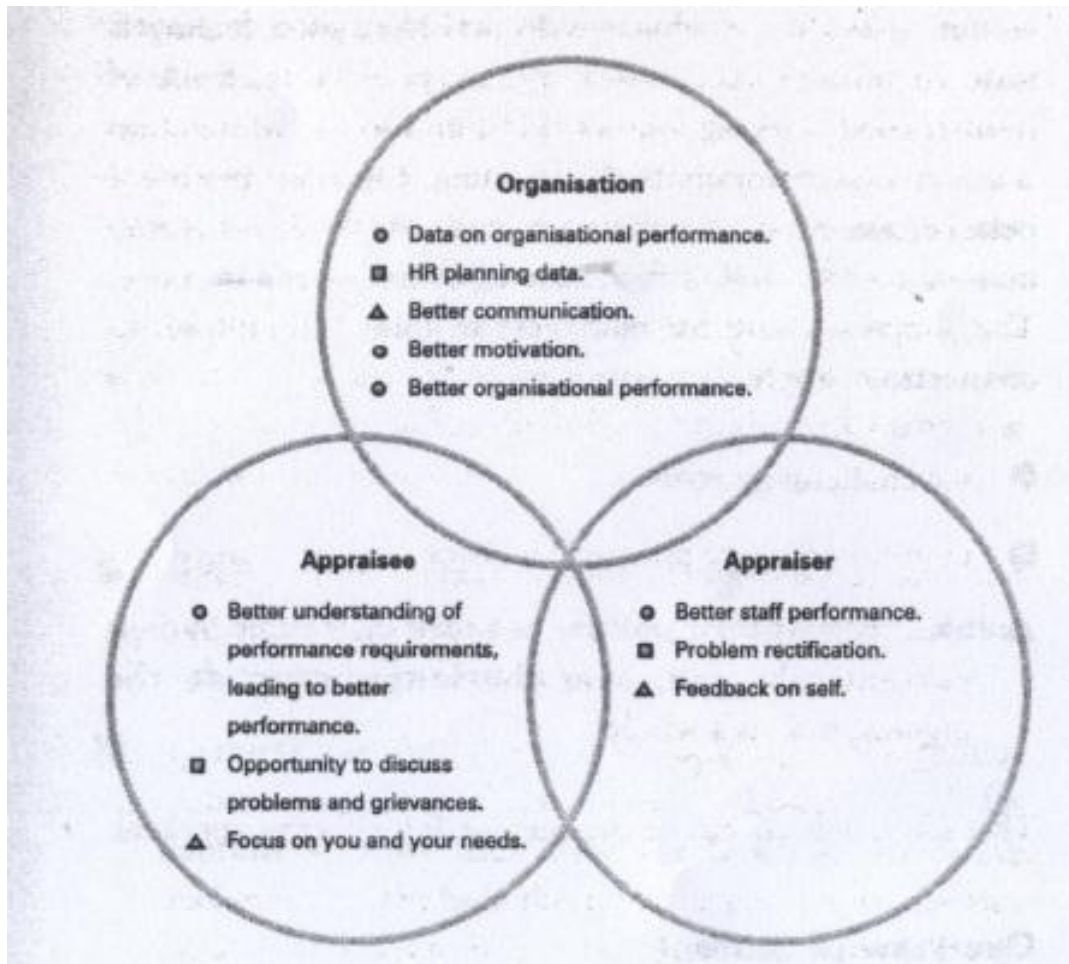
Όπως στην περίπτωση της μεταβολής του μισθού, δεν φαίνεται να υπάρχει κάποια άμεση σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης και των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (King, 1989). Σαν γενικός κανόνας όταν μια ανάγκη εμφανίζεται σε πολλές αξιολογήσεις, τότε αυτή η ανάγκη μετατρέπεται σε προτεραιότητα για τη διενέργεια μελλοντικής εκπαίδευσης.

Ένα λιγότερο γνωστό αποτέλεσμα το οποίο σχετίζεται με την εκπαίδευση και για το οποίο χρειάζεται ενδεδειγμένος σχεδιασμός είναι η παρακολούθηση νέων, πολλά υποσχόμενων μεσαίων ή ανώτερων στελεχών, ώστε να λάβουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να στελεχώσουν στο μέλλον τις ανώτατες διοικητικές θέσεις της εταιρίας (King, 1989). Κάτι τέτοιο μπορεί να εφαρμοστεί προφανώς μόνο μέσα σε έναν άρτιο λειτουργικά οργανισμό, όπου ο σχεδιασμός για το απώτερο μέλλον δεν αποτελεί μόνο μια εύηχη ιδέα.

Ένας έμμεσος στόχος της αξιολόγησης είναι και η αύξηση της αποδοτικότητας. Ακόμη και εάν η αύξηση αυτή δεν αποτελεί μέρος της βασικής αξιολόγησης επιτυγχάνεται έμμεσα μέσω της βελτίωσης του εργαζομένου στους υπόλοιπους τομείς και της ένταξης του έργου που παράγει στη γενικότερη στρατηγική της εταιρίας.

Η αξιολόγηση, όταν διενεργείται σωστά, έχει οφέλη όχι μόνο για την εταιρία ή τον οργανισμό, αλλά και για τον κάθε εργαζόμενο ο οποίος λαμβάνει μέρος σε αυτή. Αυτός νιώθει ότι αποτελεί μέρος της εταιρίας και ότι εκτιμάται η εργασία που κάνει. Του δίνεται επίσης η ευκαιρία να μιλήσει ανοιχτά για τα εργασιακά προβλήματα που τον απασχολούν και στην περίπτωση που τα δει να επιλύονται του δημιουργείται, σωστά, η εντύπωση ότι η γνώμη του μετράει και ότι τόσο ο προϊστάμενος όσο και η εταιρία του ενδιαφέρεται προσωπικά για αυτόν. Αυτό με τη σειρά του ικανοποιεί την ανάγκη του καθενός μας για αναγνώριση μέσα από την εργασία μας και ενισχύει το αίσθημα μοναδικότητας που έχουμε, το οποίο συχνά χάνεται στις απρόσωπες εταιρίες με μεγάλο αριθμό εργαζομένων.

Όσο διαφορετικοί και είναι οι στόχοι της κάθε εταιρίας και οι μέθοδοι τις οποίες χρησιμοποιεί είναι βέβαιο, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα, ότι η αξιολόγηση συνδέει την εταιρία με τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο (Gillen, 1998).



Διάγραμμα 2: Σχέση εταιρίας – αξιολογητή – αξιολογούμενου (Gillen, 1998).

1.4 Νομικές Επιπλοκές

Όπως προαναφέρθηκε, ένα από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να είναι και ο τερματισμός της εργασιακής σχέσης, δηλαδή η απόλυση. Κάτι τέτοιο αποτελεί κοινοτυπία στο εξωτερικό και ιδιαίτερα στις Η.Π.Α.. Εκεί οι εταιρίες, αλλά κάποιες φορές και οι ίδιοι οι υπάλληλοι χρησιμοποιούν αθέμιτα τις αξιολογήσεις για την προώθηση ή και απόλυση εργαζομένων.

Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η απόλυση ενός πιλότου από την εταιρία στην οποία εργάζονταν (*Mathewson v. Aloha Airlines*, 152 LRRM 2986 Haw. 1996). Σε αυτήν την περίπτωση, ο εν λόγω πιλότος έλαβε αρνητική αξιολόγηση από τους συναδέλφους του και ακολούθως απολύθηκε. Όπως αποδείχθηκε αργότερα στο δικαστήριο ο πιλότος είχε στοχοποιηθεί από τους συνδικαλιστές της εταιρίας στην οποία εργάζονταν γιατί είχε δουλέψει σε περίοδο όπου είχε κηρυχθεί απεργία (Smither, 1998).

Προς αποφυγή παρόμοιων περιπτώσεων η κάθε εταιρία θα πρέπει να λάβει μέτρα για την προστασία τόσο της ίδιας από πιθανές νομικές επιπλοκές όσο και των υπαλλήλων της από τυχόν διακρίσεις, ηθελημένες ή μη. Κοινές περιπτώσεις οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε νομικές αντιπαραθέσεις είναι οι ακόλουθες (Smither, 1998):

- i. Εργασιακές σχέσεις – αυτές θα πρέπει να είναι ξεκάθαρες στη σύμβαση μεταξύ των δύο μερών και να ακολουθούνται πιστά και χωρίς παρέκκλιση από το κάθε μέρος.
- ii. Αποχώρηση λόγω παρενόχλησης – η εταιρία θα πρέπει να απαιτεί από τους εργαζομένους της να αναφέρει στον εργοδότη οποιαδήποτε κατάσταση σχετίζεται με την εργασία (απόδοση, αξιολόγηση, μεροληψία από πλευράς προϊσταμένου ή υφισταμένου) η οποία θα μπορούσε να οδηγήσει στην αποχώρηση του εργαζομένου. Θα πρέπει να θεσμοθετηθούν διαδικασίες οι οποίες να ακολουθούνται πιστά ώστε να εξαλειφθούν τέτοια φαινόμενα και συμπεριφορές εν τη γενέσει.
- iii. Ηλικιακές διακρίσεις – εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να αποφεύγονται σχόλια σχετικά με την ηλικία είτε γραπτά, είτε προφορικά. Τα κριτήρια απόδοσης θα πρέπει να ανανεώνονται όσο προχωρά η τεχνολογία ώστε να

μην παρέχουν δικαιολογία σε παλαιότερους εργαζομένους οι οποίοι αποτυγχάνουν να ακολουθήσουν τις τεχνολογικές εξελίξεις.

- iv. Διακρίσεις σχετικά με αναπηρία – επανεξέταση των προτάσεων και αξιολογήσεων σχετικά με αποδείξεις για φαινομενική αναπηρία. Οι αξιολογητές θα πρέπει να περιορίζονται στην αξιολόγηση βασικών λειτουργιών. Θα πρέπει επίσης να εκπαιδευτούν, ώστε να μπορούν να παρεκκλίνουν από τυχόν αυστηρά κριτήρια μετά από συνεννόηση με τον εργαζόμενο, μέσα σε ένα κλίμα εμπιστοσύνης και διακριτικότητας.
- v. Συκοφαντική δυσφήμιση – εφαρμογή κανόνων και διεργασιών για την αποφυγή έκδοσης ψευδών στοιχείων, είτε αυτά είναι προς όφελος του εργαζομένου, είτε εναντίον του.
- vi. Αμέλεια – οι εργαζόμενοι θα πρέπει να ενημερώνονται πάραυτα για τυχόν μειωμένη απόδοση, ώστε να μην μπορούν να προσβάλουν τυχόν απόλυση ισχυριζόμενοι άγνοια κακής απόδοσης και ότι σε περίπτωση έγκαιρης πληροφόρησης η απόδοση τους θα είχε βελτιωθεί.

Κεφάλαιο II – Εφαρμόζοντας την Αξιολόγηση απόδοσης

2.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

Όπως έχει αναφερθεί και παραπάνω, δεν υπάρχουν κάποιες συγκεκριμένες μέθοδοι οι οποίες εμφανίζονται με μέγιστη συχνότητα. Κάποιες μέθοδοι είναι καλύτερες στο να παρέχουν πληροφορίες που βοηθούν στη λήψη διευθυντικών αποφάσεων, ενώ δεν παρέχουν καμιά πληροφορία σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί ο εκάστοτε εργαζόμενος. Άλλες συμβάλουν τα μέγιστα στη βελτίωση των εργαζομένων αλλά δεν συνεισφέρουν στην προώθηση του οράματος της εταιρίας. Είναι λοιπόν προφανές ότι όλες οι μέθοδοι έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Αποτέλεσμα αυτού είναι ότι οι περισσότερες εταιρίες προτιμούν να υιοθετήσουν την γενική προσέγγιση, ή ένα συνδυασμό προσεγγίσεων, που ταιριάζει καλύτερα σε αυτές και να την τροποποιήσουν ανάλογα με τις ανάγκες τους (Oberg, 1972).

Σύμφωνα με τον Baker όλες οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορούν να κατηγοριοποιηθούν στις τέσσερις παρακάτω κατηγορίες ανάλογα με τα κοινά χαρακτηριστικά τους (Baker, 1988):

i. Εκθέσεις (Narrative Summaries) – σε αυτή τη γενική κατηγορία ανήκουν όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης για τις οποίες χρειάζεται η σύνταξη ενός κειμένου. Αυτές οι μέθοδοι έχουν το μεγάλο μειονέκτημα να είναι εξαιρετικά ευάλωτες στον ανθρώπινο παράγοντα. Εξαρτώνται κυρίως από τη διάθεση και ικανότητα του αξιολογητή να εκφράσει γραπτώς τις απόψεις του για τον αξιολογούμενο. Επιπρόσθετα η ερμηνεία του κειμένου μπορεί να διαφέρει από αναγνώστη σε αναγνώστη. Οι μέθοδοι αυτές συνήθως συνοδεύονται από έλλειψη λίστας μετρήσιμων στόχων οδηγώντας σε ενδεχόμενη διαφοροποίηση κριτηρίων από αξιολογούμενο σε αξιολογούμενο (Wexley & Yukl, 1977).

ii. Γραφήματα / Κλίμακες (Rating Scales) – ήταν από τις πρώτες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης. Απεικόνιζαν το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι είχαν αναπτυγμένα κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία ζητούσε η εταιρία (π.χ. ηγετικές ικανότητες, πρωτοβουλία κ.ά.). Με τον καιρό αυτά τα συστήματα

εξελίχθηκαν ώστε να συμπεριλαμβάνουν συμπεριφορές στο κάθε χαρακτηριστικό, ώστε η αξιολόγηση να γίνεται ποιο αντικειμενική. Για παράδειγμα, στο κάθε χαρακτηριστικό αντιστοιχούσαν πέντε συμπεριφορές. Ο βαθμός του αξιολογούμενου για το κάθε χαρακτηριστικό ήταν ο αριθμός των συμπεριφορών που παρουσίαζε. Η αποτελεσματικότητα της μεθόδου αυτής σχετίζεται άμεσα με την προσπάθεια που καταβάλλεται στη σύνταξη των συμπεριφορών και περιγραφή των κριτηρίων. Αυτή η διαδικασία είναι συνήθως εξαιρετικά χρονοβόρα και είναι αμφίβολο εάν τα αποτελέσματα δικαιολογούν το κόστος (Baker, 1988).

iii. Λίστα (Checklists) – υπάρχουν δύο κύρια είδη αξιολόγησης με λίστα, αυτό της “weighted” και αυτό της “forced-choice”. Οι λίστες λειτουργούν όπως και τα γραφήματα όσο αφορά στην επιλογή χαρακτηριστικών για αξιολόγηση και ανάθεση συμπεριφορών σε κάθε χαρακτηριστικό. Η κύρια διαφορά έγκειται στο ότι ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει ποιες συμπεριφορές έχει δει αυτοπροσώπως να υιοθετεί ο εργαζόμενος. Στην περίπτωση της λίστας weighted, σε κάθε συμπεριφορά αναλογεί και ένας βαθμός σημαντικότητας. Ο συνολικός βαθμός αξιολόγησης του εργαζομένου υπολογίζεται από το τμήμα ανθρώπινων πόρων υπολογίζοντας το μέσο όρο των βαθμών σημαντικότητας. Στην περίπτωση της λίστας forced-choice, δεν υπάρχει μία συμπεριφορά, αλλά τετράδες συμπεριφορών. Μία λίστα μπορεί να έχει μέχρι και είκοσι τέτοιες ομάδες. Σε κάθε ομάδα υπάρχουν δύο θετικές και δύο αρνητικές «προτάσεις συμπεριφορών» (behavioral statements). Από αυτές μία θετική και μία αρνητική δεν βοηθάει στο διαχωρισμό του ικανού από τον μη ικανό εργαζόμενο. Ακολούθως ο αξιολογητής επιλέγει δύο προτάσεις, αυτή που ανταποκρίνεται περισσότερο και αυτή που ανταποκρίνεται λιγότερο στη συμπεριφορά του εργαζομένου. Η τελική αξιολόγηση γίνεται και πάλι από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Οι λίστες δημιουργήθηκαν κυρίως για την αποφυγή μεροληψίας από μεριάς αξιολογητών, εφόσον σε καμία από τις δυο μεθόδους δεν γνωρίζουν το τελικό αποτέλεσμα. Αυτό όμως είναι και το αρνητικό των μεθόδων αυτών. Μιας και ο αξιολογητής δεν γνωρίζει ποιες απαντήσεις του επηρεάζουν την τελική βαθμολογία και κατά πόσο του είναι αδύνατο να εξηγήσει στον αξιολογούμενο γιατί πήρε την βαθμολογία που πήρε. Επιπρόσθετα, και οι δυο μέθοδοι χρειάζεται να προετοιμαστούν από ειδικούς προσθέτοντας επιπλέον κόστος και χρόνο στο όλο εγχείρημα (Baker, 1988).

iv. Βαθμολογίες (Ranking Methods) – το κύριο χαρακτηριστικό των μεθόδων αυτών είναι η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων. Η σύγκριση αυτή γίνεται είτε τοποθετώντας τους όλους σε μια σειρά, από τον καλύτερο προς τον χειρότερο, είτε συγκρίνοντας τους ανά ζεύγη, είτε τέλος χωρίζοντας τους σε ομάδες ανάλογα με την αποδοτικότητα τους (Baker, 1988). Οι πρώτες δύο περιπτώσεις λειτουργούν καλύτερα, ή ίσως αποκλειστικά σε μικρές σχετικά εταιρίες, ενώ για την Τρίτη χρειάζεται ένα μεγαλύτερο δείγμα.

2.2 Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης

Κατά την άποψη των Latham & Wexley, υπάρχουν τουλάχιστον έξι πηγές από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση· ο προϊστάμενος, ο εργαζόμενος, οι συνάδελφοι του εργαζομένου, οι υφιστάμενοι, άτομα εκτός του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του εργαζομένου και τέλος, κάποιος συνδυασμός των παραπάνω (Latham & Wexley, 1981). Όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί, από την έρευνα που έκαναν οι Lazer & Wikstrom, τα τέλη της δεκαετίας του '70 η πλειοψηφία των εταιριών χρησιμοποιούσαν τους άμεσους προϊσταμένους των εργαζομένων ως κύριες πηγές πληροφόρησης (Lazer & Wikstrom, 1977).

Πίνακας 1: Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης το 1977 (Lazer & Wikstrom, 1977).

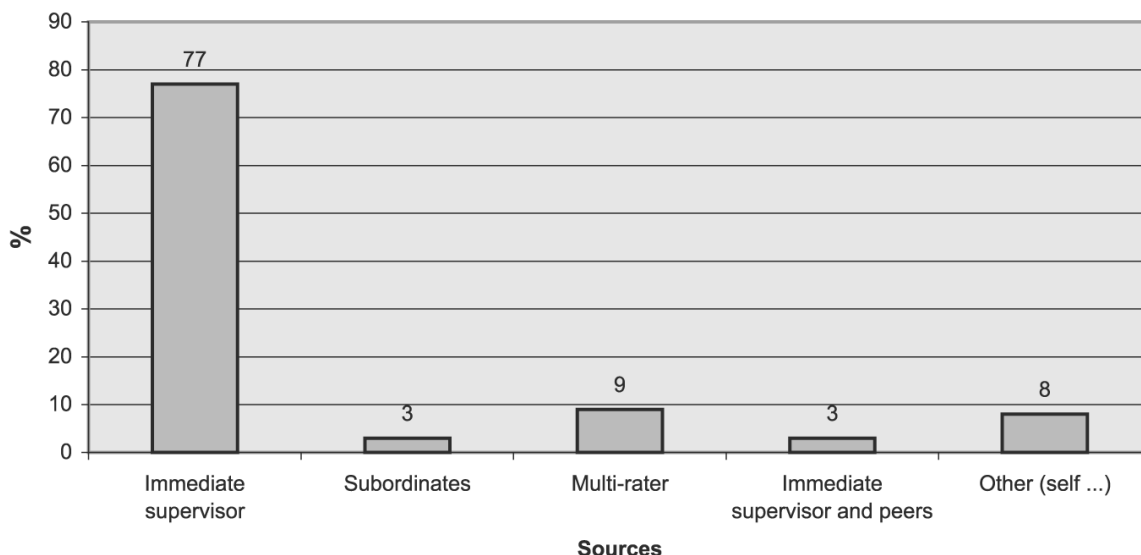
| Sources of Performance Appraisal | | | | | | |
|--|-------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------|-------------------------|-----------------------------------|-------------------------|
| Appraiser | Lower Management (217 Companies) | | Middle Management (208 Companies) | | Top Management (160 Companies) | |
| | Number of Companies | Percent of Companies | Number of Companies | Percent of Companies | Number of Companies | Percent of Companies |
| Immediate supervisor | 106 | 95% | 198 | 95% | 138 | 86% |
| Self | 25 | 12 | 27 | 13 | 23 | 14 |
| Peers or coworkers | 0 | — | 0 | — | 1 | a |
| Subordinates | 0 | — | 0 | — | 0 | — |
| Group or committee | 11 | 5 | 9 | 4 | 14 | 9 |
| Representative from the divisional personnel department | 6 | 3 | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Representative from the corporate personnel department | 7 | 3 | 10 | 5 | 7 | 4 |
| Internal staff consultant | 0 | — | 0 | — | 0 | — |
| External management consultant | 1 | a | 1 | a | 1 | a |
| Other | 7 | 3 | 7 | 3 | 5 | 3 |

¹ Some companies report that more than one person has the responsibility for doing the appraisal; therefore, the percentages do not add to 100.

^a Less than one percent

Μία παρόμοια έρευνα διεξήγαγε και ο Soltani το 2003 (Soltani, 2003). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 2 και είναι εύκολο να δει κανείς ότι οι άμεσα προϊστάμενοι παραμένουν η κύρια πηγή από όπου αντλούνται πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση.

Πίνακας 2: Πηγές πληροφοριών για αξιολόγηση απόδοσης το 2003 (Soltani, 2003).



Είναι λοιπόν προφανές ότι τα τελευταία 30 χρόνια δεν έγινε καμία αλλαγή στην πηγή την οποία εμπιστεύονται οι οργανισμοί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων τους. Δεν θα πρέπει όμως να μας ξενίζει το γεγονός αυτό, διότι ο άμεσα προϊστάμενος είναι αυτός ο οποίος περνάει και τον περισσότερο χρόνο με τον εκάστοτε εργαζόμενο και είναι σε θέση να κρίνει την επίδοσή του. Παρόλα αυτά, αυτή η πηγή μπορεί να κρύβει και κινδύνους, όπως η μεροληψία ή η διάθεση ενός προϊσταμένου να είναι αρεστός στο προσωπικό του κάνοντας έτσι μόνο θετικές αξιολογήσεις.

Ένα άλλο μέρος από όπου μπορούν να αντληθούν πληροφορίες για την απόδοση ενός εργαζομένου, είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος. Σε ένα περιβάλλον το οποίο λειτουργεί τέλεια, και με εργαζομένους οι οποίοι είναι διατεθειμένοι να παραδεχθούν τα σφάλματά τους και να κάνουν μία πραγματικά ειλικρινή αυτοκριτική, αυτού του είδους η πηγή θα ήταν πραγματικός θησαυρός. Σε ένα περιβάλλον αστάθειας, όπου κυριαρχεί η εργασιακή ανασφάλεια είναι δύσκολο να φανταστεί κανείς έναν εργαζόμενο ο οποίος υπολειτουργεί να αποτυπώσει την αλήθεια όταν του ζητηθεί να κρίνει τον εαυτό του. Πρέπει επίσης να έχουμε κατά νου ότι υπάρχουν άνθρωποι οι οποίοι είτε υπό- είτε υπέρ-εκτιμούν την επίδοσή τους. Σε έρευνα τους οι Eichener και Lombardo βρήκαν ότι οι αυτό-αξιολογήσεις των εργαζομένων ουδεμία σχέση είχαν με αυτές των άμεσων προϊσταμένων τους (Eichener & Lombardo, 2003). Μία ακόμη καλύτερη απεικόνιση

αυτού του φαινομένου φαίνεται σε έρευνα του περιοδικού Business Week το 2007, όταν και ρώτησε δύο χιλιάδες Αμερικανούς, οι οποίοι σε θέσεις middle management “Are you one of the top 10% of performers in your company”. Καμία από τις υποομάδες δεν είχε ποσοστό αρνητικών απαντήσεων κάτω από 80%. Για διευθυντικά στελέχη, η κατάσταση ήταν χειρότερη, αφού το 94% πίστευε ότι ανήκε στο 10% των καλύτερων υπαλλήλων των εταιριών τους (blogs.hbr.org).

Η συλλογή πληροφοριών για αξιολόγηση από συναδέλφους θα περίμενε κανείς να λύσει τα προβλήματα της αυτό-αξιολόγησης και να διατηρεί τα πλεονεκτήματα της. Παρόλα αυτά και εδώ υπάρχουν αρκετοί κίνδυνοι, με πιο προφανή αυτόν της εμπάθειας, συμπάθειας ή αντιπάθειας, ανάμεσα σε συναδέλφους. Ένα άλλο πρόβλημα είναι ο χρόνος ο οποίος χρειάζεται κάποιος να συμπληρώσει αξιολογήσεις για κάθε συνάδελφο του, όταν το τμήμα το οποίο εργάζεται είναι μεγάλο. Τέλος χρειάζεται από όλους να έχουν ακριβή γνώση των καθηκόντων των συναδέλφων τους, τα οποία να έχουν και οι ίδιοι εκτελέσει. Είναι κοινή η απαξίωση της δουλειάς κάποιου μέχρι τη στιγμή που χρειάζεται να την κάνει κάποιος άλλος, ο οποίος εκπλήσσεται δυσάρεστα.

Μία τέταρτη μέθοδος είναι η αξιολόγηση από υφιστάμενους. Όσο περίεργο και αν φαίνεται αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται τόσο από ιδιωτικές εταιρίες (IBM, Syntex) τόσο και από κρατικούς οργανισμούς (State Patrol) ξεκινώντας από τη δεκαετία του '60 (Shaw et al, 1995). Η μέθοδος αυτή συνήθως υιοθετεί ένα ερωτηματολόγιο βασισμένο στη μέθοδο αξιολόγησης με Γραφήματα (δες παραπάνω – Ranking Scales) το οποίο συμπληρώνεται στις περισσότερες περιπτώσεις ανώνυμα (Antonioni, 1999). Στα θετικά τις μεθόδου αυτής συγκαταλέγονται ότι οι εργαζόμενοι μεταφέρουν στον προϊστάμενο τους τι ακριβώς τους επηρεάζει αρνητικά και τι θετικά από την εργασιακή συμπεριφορά του ανωτέρου τους και το πώς πιστεύουν οι ίδιοι ότι μπορεί να επέλθει βελτίωση στις εργασιακές σχέσεις οδηγώντας σε καλύτερα αποτελέσματα. Σύμφωνα όμως με τον Antonioni, η μέθοδος αυτή μας οδηγεί σε έναν φαύλο κύκλο· οι εργαζόμενοι προτιμούν να συμπληρώνεται η αξιολόγηση ανώνυμα, ενώ οι προϊστάμενοι αντιδρούν καλύτερα όταν συμπληρώνεται επώνυμα (Antonioni, 1994). Το αποτέλεσμα είναι, όταν η αξιολόγηση συμπληρώνεται ανώνυμα, οι προϊστάμενοι δεν αντιδρούν καλοπροαίρετα σε αρνητικά σχόλια, ενώ όταν συμπληρώνεται επώνυμα, οι εργαζόμενοι δίνουν μια καλύτερη αξιολόγηση από αυτή που θα έδιναν ανώνυμα.

Τέλος υπάρχει και η αξιολόγηση από άτομα εκτός του άμεσου εργασιακού περιβάλλοντος του εργαζομένου. Αυτά μπορεί να είναι είτε άτομα στην ίδια εταιρία, είτε άτομα εκτός επιχείρησης. Στα άτομα εκτός επιχείρησης κατατάσσονται τόσο αυτά τα οποία έχουν κάποια εργασιακή σχέση με τον αξιολογούμενο, όσο και κέντρα αξιολόγησης, τα οποία εξειδικεύονται στην αξιολόγηση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Moses και Byham, τα κέντρα αξιολόγησης δίνουν βαρύτητα στη χρήση πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης καθώς και στην παρατήρηση της συμπεριφοράς των αξιολογούμενων σε συγκεκριμένες καταστάσεις. Συνήθης ασκήσεις είναι επιχειρηματικά προβλήματα, ασκήσεις εισερχομένων και άλλα (Moses & Byham, 1997). Ακολούθως σημειώνουν ότι παρόλο που η συμπεριφορά γίνεται μέσα σε ελεγχόμενο περιβάλλον και ενδέχεται να μην ενδείκνυται για αξιολόγηση της απόδοσης, γιατί μπορεί να είναι διαφορετική κάτω από πραγματικές συνθήκες, είναι αποτελεσματική για τον προσδιορισμό της προαγωγής ή μη του αξιολογούμενου. Η μέθοδος αξιολόγησης αυτή έχει το μειονέκτημα του ότι στηρίζεται σε άτομα τα οποία δεν βρίσκονται σε άμεση και συνεχή επαφή με τον αξιολογούμενο. Οι απόψεις των αξιολογητών βασίζονται σε αποσπάσματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς και μπορεί να μην αποτυπώνουν την πραγματικότητα.

2.3 Συχνά προβλήματα

Σε άρθρο του που φιλοξενείται στην ιστοσελίδα του TNLT, ο Dr. Sullivan μιλάει για τα πενήντα μεγαλύτερα προβλήματα με την αξιολόγηση της απόδοσης, χωρίζοντας τα στις ακόλουθες έξι κατηγορίες (www.tlnt.com):

i. Σημαντικότερα προβλήματα με την αξιολόγηση της απόδοσης:

Είναι σύνηθες η αξιολόγηση της απόδοσης να μην αξιολογεί αυτή καθαυτή την απόδοση, αλλά το άτομο και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά, τη γνωστικότητα πάνω στο αντικείμενο και τη γενικότερη συμπεριφορά του. Σε αυτό έρχεται να προστεθεί η ετήσια διεξαγωγή της αξιολόγησης (Smith et al, 1996), η οποία θα έπρεπε να διεξάγεται, ή τουλάχιστον ένα μέρος της, σε πιο συχνή βάση (Soltani, 2003)· κάτι που πολλές εταιρίες, όπως η GE κάνουν ήδη. Όλοι οι συγγραφείς συμφωνούν ότι όταν πλησιάζει η ώρα της αξιολόγησης τότε, και τότε μόνο, ο αξιολογητής αρχίζει να φέρνει στο μυαλό του καταστάσεις και συμπεριφορές του κάθε εργαζόμενου τον οποίο αξιολογεί. Πως είναι όμως δυνατόν να θυμάται τι συμβαίνει με τον κάθε εργαζόμενο καθ' όλη τη διάρκεια του έτους δίχως να έχει κρατήσει σημειώσεις (DeNisi et al, 1983). Στα παραπάνω έρχεται να προστεθεί η στοχοθέτηση η οποία στις περισσότερες περιπτώσεις αφορά αποδοτικότητα και μόνο, ξεχνώντας τις εκπαιδευτικές ανάγκες, τη βελτίωση, ακόμη και τον καθορισμό προβληματικών υπαλλήλων. Τέλος, είναι πολύ σημαντικό ότι δεν υπάρχουν κυρώσεις για λανθασμένη αξιολόγηση, παρά μόνο για καθυστερημένη υποβολή της (www.tltn.com).

ii. Διαδικαστικά προβλήματα:

Σε αυτήν την κατηγορία παρουσιάζονται και τα περισσότερα προβλήματα. Ξεκινώντας από την έλλειψη προφανούς και εμφανούς σύνδεσης απόδοσης με ανταμοιβής, την έλλειψη υπολογισμού απόδοσης της επένδυσης στην ίδια την αξιολόγηση απόδοσης και καταλήγοντας στην απομόνωση του κάθε έτους και τη μη σύνδεση των αξιολογήσεων επί σειρά ετών για μια ολοκληρωμένη εικόνα της πορείας του εργαζομένου και την εστίαση μόνο στους προβληματικούς εργαζομένους, με αποτέλεσμα να χάνεται η ευκαιρία να μοιραστούν τις καλές πρακτικές οι καλύτεροι εργαζόμενοι με τους υπόλοιπους (www.tltn.com).

iii. Προβλήματα σχετιζόμενα με το έντυπο αξιολόγησης:

Είναι σύνηθες να χρησιμοποιείται το ίδιο έντυπο για να καλύψει περισσότερες από μία, ίσως και όλες σε κάποιες περιπτώσεις, θέσεις εργασίας¹², το οποίο σε συνδυασμό με την έλλειψη αναθεώρησης του εντύπου, ώστε αυτό να ακολουθεί τις αλλαγές στους γενικούς στόχους της εταιρίας, έχει ως αποτέλεσμα οι αξιολογήσεις να μην μας δίνουν ένα αντικειμενικό αποτέλεσμα. Τέλος, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, όλα τα πεδία τη φόρμα αξιολόγησης έχουν την ίδια βαρύτητα, κάτι το οποίο είναι τουλάχιστον ανακριβές. Οι επικοινωνιακές ικανότητες ενός πωλητή έχουν περισσότερη βαρύτητα από αυτές ενός εργάτη σε μία μηχανή (Behrman & Perrault, 1982).

iv. Εκτελεστικά προβλήματα:

Τα προβλήματα αυτά έχουν να κάνουν με τον τρόπο τον οποίο οι προϊστάμενοι ή αξιολογητές εφαρμόζουν το σύστημα αξιολόγησης. Οι περισσότερες εταιρίες πιστεύουν ότι δεν χρειάζεται κανείς κάποια ιδιαίτερη εκπαίδευση για να μπορέσει να αξιολογήσει κάποιον. Όμως, τόσο η ίδια η αξιολόγηση, όσο και η μεταφορά των αποτελεσμάτων στον εργαζόμενο με έναν τρόπο ο οποίος θα τον ωθήσει σε θετικές ενέργειες είναι προϊόν μεγάλης προσπάθειας και εκπαίδευσης (Zedeck et al, 1982, Woehr & Huffcutt, 1994)). Επιπρόσθετα, υπάρχουν αξιολογητές οι οποίοι προκειμένου να αποφύγουν τις συγκρούσεις με δυναμικούς εργαζομένους και να χαλάσουν την καλή σχέση που έχουν με τους υφισταμένους τους, δίνουν ανακριβής αξιολογήσεις (Heifetz & Laurie, 1997). Ανακριβής αξιολογήσεις, είτε προς το καλύτερο είτε προς το χειρότερο, μπορούν να δοθούν και για άλλους λόγους, όπως η στέρηση προαγωγής, η μείωση κόστους (μέσα από τη στέρηση αύξησης), κ.ά. Όπως είδαμε παραπάνω, η μη σωστή αξιολόγηση στερείται ποινής, αλλά και η σωστή αξιολόγηση στερείται ανταμοιβής, η οποία δεν χρειάζεται να είναι υλική – αρκεί και μόνο η αναγνώριση. Γι' αυτό το λόγο πολλοί αξιολογητές στερούνται απτού κινήτρου προκειμένου να καταβάλουν τη μέγιστη προσπάθεια στην αξιολόγηση των υφισταμένων τους (Harris, 1994).

v. Προβλήματα σχετιζόμενα με τον αξιολογούμενο:

Τα προβλήματα που συναντούν οι εργαζόμενοι με την αξιολόγηση έχουν να κάνουν περισσότερο με το σύστημα αξιολόγησης παρά με τον αξιολογητή. Η πλειοψηφία των συστημάτων δεν επιτρέπει στους αξιολογούμενους να επιλέξουν τον αξιολογητή τους, ή να τους γίνει μια ενδιάμεση αξιολόγηση ώστε να ξέρουν τις επιδόσεις τους και να

μπορέσουν να βελτιωθούν. Ένας άλλος αρνητικός παράγοντας που έχει να κάνει με τον αξιολογητή είναι η επικοινωνία και οι πληροφορίες που παίρνει ο αξιολογούμενος κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. Δεν είναι ασυνήθιστο ο αξιολογητής να πιέσει τον αξιολογούμενο να γίνει βιαστικά η συνέντευξη για διάφορους λόγους, φόρτος εργασίας, συνάντηση στελεχών αμέσως μετά κ.ά., στερώντας έτσι από τον αξιολογούμενο τη δυνατότητα να μάθει τι πρέπει να κάνει ώστε να βελτιωθεί (Olson, 1981). Τέλος, στην περίπτωση που ο αξιολογούμενος διαφωνεί με την αξιολόγηση του, ολόκληρη ή μέρος αυτής, σπάνια του δίνεται η δυνατότητα να την προσβάλει και να την επαναλάβει ένας τρίτος, αν και αυτό έχει αρχίσει πρόσφατα να αλλάζει (Thomas & Bretz, 1994).

vi. Προβλήματα με την επιλογή του κατάλληλου χρόνου (timing):

Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτεί από έναν οργανισμό να είναι έτοιμος να το δεχτεί και να κάνει ότι είναι δυνατό για να πετύχει. Πολλές εταιρίες «υποχρεούνται» να υιοθετήσουν ένα τέτοιο σύστημα ως μέρος πιστοποίησης τους και για να μπορέσουν να συνεργαστούν με μεγαλύτερες επιχειρήσεις οι οποίες απαιτούν από τους συνεργάτες τους ένα σύστημα αξιολόγησης. Στην περίπτωση που οι αξιολογήσεις δεν είναι προγραμματισμένες να γίνουν ταυτόχρονα με παρεμφερείς διαδικασίες, όπως την ανακοίνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων, ή τη στοχοθέτηση για το επόμενο έτος, χάνουν το κομμάτι που τις συνδέει με τη γενικότερη εταιρική στρατηγική.

2.4 Τα μυστικά πίσω από τις «καλύτερες» καλές πρακτικές

Στο προηγούμενο κεφάλαιο είδαμε τι είναι η Αξιολόγηση της Απόδοσης και πώς θα μπορούσε να εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό. Από τη δεκαετία του '80, όταν και άρχισε να πρωτοεφαρμόζεται, έως και σήμερα έχουν δημιουργηθεί αναρίθμητα συστήματα και μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης. Αυτά εφαρμόζονται στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων και οργανισμών τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, του εξωτερικού κυρίως, με ποικίλα αποτελέσματα. Η άποψη της πλειοψηφίας για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι ότι είναι ένα σύστημα το οποίο είναι χρονοβόρο και δυσλειτουργικό. Υπάρχει παρόλα αυτά και η μειοψηφία, η οποία υποστηρίζει ότι είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ισάξιο της «μυθικής» συνταγής της Coca Cola (Grote, 2000).

Το 1999 ο Dick Grote συνεργάστηκε με το American Productivity and Quality Center (APQC) και την εταιρία Linkage Inc. για να βρουν τις εταιρίες εκείνες οι οποίες εφαρμόζαν την αξιολόγηση της απόδοσης καλύτερα από όλους και να μάθουν τι κάνουν διαφορετικά. Από τις εταιρίες τις οποίες ήταν προπομποί στον τομέα τους καμία δεν δέχτηκε να μοιραστεί τα μυστικά της. Οι λόγοι ποίκιλαν, αλλά είχαν την ίδια βάση: το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης το οποίο χρησιμοποιούσαν το θεωρούσαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν ήταν σε θέση να το μοιραστούν με τον ανταγωνισμό τους (Grote, 2000). Από την μελέτη λιγότερο επιτυχημένων, στο πεδίο αξιολόγησης της απόδοσης, εταιριών ήταν εμφανής παρόλα αυτά η ύπαρξη μερικών χαρακτηριστικών που συναντιόνταν παντού.

Η θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης για τη διατήρηση μιας θέσης εργασίας φαίνεται να έχει κυρίαρχη θέση, μιας και απαντάται συνεχώς. Η εκκαθάριση των υπαλλήλων με ελάχιστη ή και μηδαμινή απόδοση δεν είναι τόσο σκληρό όσο ακούγεται. Σύμφωνα με τον διευθύνων σύμβουλο της General Electric, σκληρό είναι να απολύεις ένα διευθυντικό στέλεχος 53 ετών με δυο παιδιά στο πανεπιστήμιο ενώ την τελευταία εικοσαετία του λες ψευδώς ότι τα πάει περίφημα (Grote, 2000)! Η συνεχής βελτίωση των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία ξεκινάει με τη θέσπιση κριτηρίων ελάχιστης απόδοσης, το «ξεκαθάρισμα» αυτών όσων δεν μπορούν να συμμορφωθούν με τα κριτήρια αυτά παρά τις ευκαιρίες που τους έχουν δοθεί και τέλος η

θέσπιση νέων, αυστηρότερων κριτηρίων ώστε ο οργανισμός να οδεύει προς βελτίωση και να μην μένει σε ένα τέλμα, δρέποντας τις δάφνες του πρόσφατου παρελθόντος.

Ένας άλλος παράγοντας ο οποίος συντελεί στο να παραμένουν εταιρίες σε μια μόνιμη κατάσταση μετριότητας είναι η υιοθέτηση της προσέγγισης της καλύτερης προσπάθειας (best effort culture). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Grote, στο παρελθόν, εφόσον ο Γιώργος και η Μαρία ήταν ευσυνειδητοί, φιλότιμοι και εργατικοί, η θέση τους σε μια εταιρία ήταν εγγυημένη. Σήμερα, ο ρόλος της αξιολόγησης απόδοσης για εταιρίες οι οποίες θέλουν να είναι η κορυφή στον τομέα τους πρέπει να είναι η βοήθεια για την αλλαγή της κουλτούρα τους από αυτή της καλύτερης προσπάθειας σε αυτή των αποτελεσμάτων (Grote, 2000).

Είναι επίσης σημαντικό η στοχοθέτηση μιας εταιρίας να γίνεται σε διευθυντικό (corporate) επίπεδο και ακολούθως να διαχέεται προς τα κάτω. Έτσι οι στόχοι οι οποίοι τίθενται κάθε φορά προωθούν την εταιρία ως σύνολο και είναι ευκολότερο για τα επιμέρους στελέχη να θέσουν τις βάσεις της αξιολόγησης τους πάνω στο γενικότερο εταιρικό πλαίσιο, από το να χρειάζεται να τις επανακαθορίζουν ετησίως με σχετική αυθαιρεσία (Grote, 2000).

Οι όποιοι στόχοι καθοριστούν θα πρέπει με τη σειρά τους να αποσαφηνιστούν πλήρως. Δεν φτάνει απλά να εξηγήσει το στέλεχος τον ορισμό του στόχου, στον κάθε εργαζόμενο, όπως θα έκανε ένα λεξικό. Τον κάθε στόχο θα πρέπει να ακολουθεί ενδελεχής περιγραφή του της συμπεριφοράς που θα υιοθετούσε ο τέλειος εργαζόμενος για την επίτευξη του. Αυτό εξασφαλίζει την απόλυτη, κατά το δυνατό, κατανόηση του τι περιμένει το στέλεχος από τον εργαζόμενο, και διευκολύνει την ώρα της συνέντευξης. Εκεί ο προϊστάμενος μπορεί να εισάγει τη συχνότητα με την οποία παρατήρησε τον εργαζόμενο να ακολουθεί την προσυμφωνημένη συμπεριφορά, κάνοντας την συζήτηση λιγότερο επικριτική. Παραδείγματος χάρη αντί να ενημερώσουμε τον κ. Παπαδόπουλο ότι δεν είναι αρκετά καλός στη δουλειά που κάνει, θα μπορούσαμε να του πούμε ότι η προσέγγιση του σπάνια είναι σαν αυτή που του υποδείξαμε ότι πρέπει να έχει (Grote, 2000).

Όπως θα δούμε και παρακάτω η αντικειμενικότητα παίζει ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση. Πολλές φορές όμως η αντικειμενικότητα συγχέεται με την ποσοτικοποίηση, ενώ αυτό δεν είναι πάντα δυνατό. Πώς μπορείς για παράδειγμα να

ποσοτικοποιήσεις την απόδοση ενός καλλιτέχνη; Σίγουρα όχι με το πόσα έργα παρήγαγε σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα! Αντικειμενική είναι η κρίση η οποία βασίζεται σε γεγονότα και παρατηρήσεις. Όταν ζητείται από ένα διευθυντικό στέλεχος να κρίνει αντικειμενικά έναν εργαζόμενο, ουσιαστικά του ζητείται η προσωπική του γνώμη, την οποία διαμορφώνουν γεγονότα, καταστάσεις και συμπεριφορές τα οποία δεν μπορούν πάντα να αποτυπωθούν με αριθμούς, ή ακόμη και λέξεις. Από την άλλη μεριά, και οι εργαζόμενοι προτιμούν να ακούσουν την πραγματική γνώμη του άμεσου προϊσταμένου τους, μιας και αυτός είναι ο άμεσα υπεύθυνος για το μέλλον τους στην εταιρία. Τα στελέχη λοιπόν μιας εταιρίας χρειάζονται εκπαίδευση, όχι στο πώς να συντάσσουν μια αξιολόγηση απόδοσης, αλλά στο πώς να βρίσκουν το κουράγιο να λένε αυτό που πραγματικά πιστεύουν, όσο δυσάρεστο και αν είναι (Grote, 2000).

2.5 Το μέλλον της αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης εφαρμόζεται τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα ακόμη από τη δεκαετία του '60 και όπως είδαμε παραπάνω έχει φθάσει μέχρι σήμερα χωρίς να έχουν συντελεστεί μεγάλες αλλαγές. Μέχρι σήμερα, οι βελτιώσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης είχαν να κάνουν κυρίως με την βελτίωση του συστήματος ως προς την αμεροληψία του και τα λάθη που γινόταν από τα διάφορα εργαλεία στη διάθεση του αξιολογητή (Wiese & Buckley, 1998). Τα τελευταία χρόνια όμως, και καθώς μπήκαμε στη νέα χιλιετία η κατεύθυνση της αξιολόγησης απόδοσης φαίνεται να αλλάζει σταδιακά.

Σύμφωνα με τον Lawler, οι μεγάλοι οργανισμοί αρχίζουν να μεταβάλλονται από το να εστιάζουν σε θέσεις εργασίας – job-based – στο να εστιάζουν σε ικανότητες που χρειάζεται κάποιος για να εκτελέσει μια εργασία – competency-based – (Lawler, 2006). Τη μεταβολή αυτή έχει ήδη αρχίσει να ακολουθεί η αξιολόγηση της απόδοσης με οργανισμούς να αρχίζουν να ορίζουν «βασικές ικανότητες» – core competencies – και να απομακρύνονται από την κλασική έννοια της εξ' ορισμού περιγραφής των ικανοτήτων που αξιολογούν. Αυτή η αλλαγή βοηθάει τόσο στην καλύτερη αξιολόγηση των εργαζομένων, όσο και στην ενσωμάτωση των εταιρικών στόχων στη διαδικασία της αξιολόγησης (Grote, 2000). Η χρήση του όρου «ικανότητα» – competency – χρησιμοποιείται ήδη από εταιρίες για τον περιγραφή πετυχημένων διευθυντικών στελεχών, αλλά μέχρι σήμερα ίδιες εταιρίες φαίνονται διστακτικές να χρησιμοποιήσουν τους ίδιους ορισμούς στις αξιολογήσεις τους (Abraham et al, 2001). Υπάρχουν δε ήδη οργανισμοί οι οποίοι όχι μόνο έχουν συμπεριλάβει τις βασικές ικανότητες στην αξιολόγηση τους, αλλά τις χρησιμοποιούν και για νέες προσλήψεις, επιτυγχάνοντας την πρόσληψη προσωπικού κατάλληλου ακριβώς για τη θέση την οποία προορίζεται (Chan, 2006).

Μία άλλη πτυχή της αξιολόγησης απόδοσης η οποία φαίνεται να αλλάζει, ή τουλάχιστον θα έπρεπε να αλλάξει είναι ο τρόπος με τον οποίο μεταφέρονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στη συνέντευξη. Έρευνες (O'Reilly & Anderson, 1980, Wayne & Kacmar, 1991) έχουν δείξει ότι η θετική επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου κάνει τον δεύτερο πιο δεκτικό στην κριτική του πρώτου. Ακόμη και

στην περίπτωση αρνητικών αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, είναι προτιμότερο αυτά να μεταφέρονται με έναν όσο το δυνατό πιο θετικό τρόπο, ξεκινώντας για παράδειγμα από τα όποια θετικά ή και με τη χρήση επιλεγμένης φρασεολογίας. Επιπλέον, σύμφωνα με τη Folkman, η θετική προδιάθεση βοηθάει στην καταπολέμηση του εργασιακού άγχους και στη βελτίωση της σωματικής και ψυχικής υγείας ενός εργαζομένου (Folkman, 2007).

Ο στόχος της αξιολόγησης απόδοσης, πέρα από την αξιολόγηση αυτή καθαυτή, είναι η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου μελλοντικά. Στην περίπτωση όμως που η απόδοση ενός εργαζομένου κρίνεται επανειλημμένα ανεπαρκείς, η πλειοψηφία των εταιριών θα απέλυαν τον εργαζόμενο. Ο Grote όμως υποστηρίζει ότι υπάρχει καλύτερος τρόπος (Grote, 2000). Ο τρόπος αυτός ονομάζεται «Πειθαρχία χωρίς Τιμωρία» (Discipline without Punishment) και εφαρμόζεται εδώ και κάποια χρόνια σε διάφορους οργανισμούς των Η.Π.Α., πάντα με θετικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, είναι υποχρέωση του οργανισμού να αναγνωρίζει τη σωστή δουλειά και τον εργαζόμενο από τον οποίο προέρχεται. Για εργαζόμενους οι οποίοι αντιμετωπίζουν προβλήματα απόδοσης ή συμπεριφοράς υπάρχει μια σειρά από ανεπίσημες συζητήσεις με τους προϊστάμενους τους, όπου ο προϊστάμενος γνωστοποιεί το πρόβλημα στον εργαζόμενο και προσπαθούν από κοινού να το λύσουν. Σε περίπτωση που το πρόβλημα παραμένει, τότε η συζήτηση αυτή έχει πιο επίσημο τόνο και τελειώνει με τη συγκατάθεση του εργαζομένου προς βελτίωση. Εφόσον το πρόβλημα δεν υποχωρεί γίνεται και μια δεύτερη συζήτηση με την ίδια θεματολογία, με τη διαφορά ότι όταν τελειώσει η συζήτηση, το περιεχόμενο της στέλνεται εγγράφως από τον προϊστάμενο στον εργαζόμενο. Εάν τα δύο αυτά βήματα δεν είναι ικανά να πείσουν τον εργαζόμενο να βελτιωθεί, τότε του δίνεται από τον οργανισμό μία μέρα υποχρεωτική άδεια με αποδοχές, ώστε ο εργαζόμενος να αποφασίσει εάν θέλει να βελτιωθεί και να παραμείνει στην εταιρία ή να αποχωρήσει οικειοθελώς. Ένας οργανισμός στο Τέξας των Η.Π.Α. ο οποίος υιοθέτησε την προσέγγιση αυτή είδε τον αριθμό υπαλλήλων που παραιτούνται να μειώνεται από πάνω από 50% σε κάτω από 20% μέσα σε δύο χρόνια, και να παραμένει σε αυτά τα επίπεδα για πάνω από μια εικοσαετία. Μία άλλη ένδειξη επιτυχίας της μεθόδου αυτής είναι ότι από τους οργανισμούς που την υιοθέτησαν, κανένας δεν την εγκατέλειψε.

Η ολοένα και αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό της κατεύθυνσης που έχει πάρει η αξιολόγηση της απόδοσης. Όλο και

περισσότεροι οργανισμοί και εταιρίες φαίνεται να χρησιμοποιούν την τεχνολογία για να απλουστεύσουν και να επισπεύσουν τη διαδικασία της αξιολόγησης (Grote, 2000) και να κάνουν την αξιολόγηση προσβάσιμη στα στελέχη τους ανεξάρτητα με τη γεωγραφική τους τοποθεσία μέσω του διαδικτύου (www.halogensoftware.com). Εταιρίες, όπως το Εργαστήριο Έρευνας της αεροπορίας των Η.Π.Α. (Air Force research Laboratory – AFRL), χρησιμοποιούν ένα δικό τους πρόγραμμα αξιολόγησης στο οποίο δίνουν πρόσβαση και μέσω διαδικτύου, ενώ άλλες εταιρίες, όπως η Jelly Belly – μια εταιρία γλυκισμάτων, προσέλαβαν έναν τρίτο να δημιουργήσει και να αναρτήσει στο διαδίκτυο μια μέθοδο αξιολόγησης για αυτούς. Στην περίπτωση του AFRL, το εργαλείο που χρησιμοποιούν είναι πλήρως αυτοματοποιημένο και καθοδηγεί τους αξιολογητές. Υπάρχει δε η δυνατότητα προβολής γραφημάτων με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων καθώς και διαφόρων συνδυασμών μεταξύ αξιολόγησης και απολαβών του αντίστοιχου αξιολογούμενου (Grote, 2000).

2.6 Αξιολόγηση απόδοσης και διαχείριση ποιότητας

Παρόλο που ο συνδυασμός της αξιολόγησης απόδοσης με τη διαχείριση ποιότητας ανήκει στις μελλοντικές κατευθύνσεις της αξιολόγησης απόδοσης παρατίθεται ξεχωριστά τόσο λόγω της σημασίας όσο και της έκτασης του. Παρόλο που υπάρχουν φωνές, ανάμεσα στις οποίες και του Deming ο οποίος συμπεριλαμβάνει την αξιολόγηση ως τρίτη στις «Επτά Θανάσιμες Ασθένειες» (Deming, 1986), οι οποίες υποστηρίζουν ότι η ολική διαχείριση ποιότητας (TQM) είναι εκ διαμέτρου αντίθετη με την αξιολόγηση και ότι το ένα αντικαθιστά το άλλο, υπάρχουν προσπάθειες προς την κατεύθυνση χρήσης και των δύο, οι οποίες μάλιστα δεν είναι καινούριες· υπάρχουν μελέτες για συνδυασμένη εφαρμογή από τη δεκαετία του '80.

Ο Scholtes υποστηρίζει (Scholtes, 1995) ότι η αξιολόγηση της απόδοσης και η διαχείριση της ποιότητας δεν μπορούν να συνυπάρξουν και ότι οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν ανάμεσα στα δύο. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Petrick και Furr, οι οποίοι συγκρίνουν παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης με συστήματα ολικής ποιότητας (Petrick & Furr, 1995). Σύμφωνα με τους Ghorpade και Chen, τα επιχειρήματα του Deming κατά της αξιολόγησης απόδοσης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής τέσσερα κύρια σημεία (Ghorpade & Chen, 1995):

- i. Τα χρησιμοποιούμενα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης είναι άδικο γιατί θεωρούν τον εργαζόμενο υπεύθυνο για πράγματα για τα οποία μπορεί να φταίει ο οργανισμός.
- ii. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης προωθούν συμπεριφορές, οι οποίες θέτουν την ποιότητα σε κίνδυνο.
- iii. Τα σημερινά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης δημιουργούν αποθαρρημένους εργαζομένους, οι οποίοι σταματούν να προσπαθούν να βελτιώνονται.
- iv. Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης σε χρήση στερούν από τον εργαζόμενο την περηφάνια που αντλεί από την δουλειά του.

Τα παραπάνω δεν είναι εντελώς εσφαλμένα, αλλά ούτε και απόλυτα σωστά. Ο Deming διαχωρίζει ανάμεσα σε διάφορα αίτια τα οποία είναι υπεύθυνα για την απώλεια ποιότητας σε έναν οργανισμό και πιστεύει ότι για πάνω από το 90% των προβλημάτων

ποιότητας στην Αμερικανική βιομηχανία ευθύνεται το ίδιο το σύστημα το οποίο χρησιμοποιείται (Deming, 1986). Παρόλα αυτά μελέτες ψυχολόγων έδειξαν ότι δεν μπορεί να θέσεις ως απόλυτα υπεύθυνο για την απώλεια απόδοσης ούτε το ίδιο το σύστημα, ούτε και τον εργαζόμενο, αλλά είναι ουσιαστικά ένας συνδυασμός των δύο (Epstein & O'Brien, 1985).

Τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης τα οποία βασίζονται αποκλειστικά στη μέτρηση της αποδοτικότητας και όχι της απόδοσης, όντως καλλιεργούν συμπεριφορές οι οποίες θυσιάζουν την ποιότητα στο βωμό των αριθμών. Παρόλα αυτά, αυτός δεν είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος λειτουργίας ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και όπως υποστηρίζει ο Prince, το να παρουσιάζεις καρικατούρες συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης δεν βοηθάει στο να πείσει κάποιος ότι όλα τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να καταργηθούν (Prince, 1996).

Τα δύο τελευταία σημεία του Deming έχουν ουσιαστικά να κάνουν με την «απαξίωση» του εργαζομένου μέσα από ένα σύστημα αξιολόγησης βασισμένο στο διαχωρισμό των εργαζομένων σε κλίμακες. Σε ένα τέτοιο σύστημα, και λόγω της συνεχούς τεχνητής αύξησης του μέσου όρου, έτσι ώστε να αυξάνεται και το επίπεδο των εργαζομένων στην εταιρία, οι εργαζόμενοι ενδέχεται να νιώθουν ότι παρ' όλες τις συνεχείς τους προσπάθειες και τη βελτίωση που όντως παρουσίασαν, η εταιρία τους, τους θεωρεί ακόμη ως το μέσο όρο. Αποτέλεσμα αυτού μπορεί να είναι η εγκατάλειψη της προσπάθειας βελτίωσης και η απομάκρυνση τους από την εταιρία.

Οι υπέρμαχοι της συνδυασμένης χρήσης αξιολόγησης απόδοσης με διαχείριση ποιότητας υποστηρίζουν ότι τα δύο συστήματα θα πρέπει να λειτουργούν αλληλοσυμπληρωματικά και όχι αυτόνομα, το καθένα με τους δικούς του στόχους.

Σε μια επιχείρηση στην οποία ήδη λειτουργεί ένα σύστημα διαχείρισης ποιότητας, σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης θα πρέπει να είναι να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοση του σχετικά με τους στόχους που έχει θέσει η διαχείριση ποιότητας (Ghorpade, 1995). Η διαδικασία της συνέντευξης της αξιολόγησης απόδοσης, θα πρέπει να βοηθάει στην αναγνώριση και επίλυση των αιτιών που εμποδίζουν την προώθηση της ποιότητας και όχι στο να κατηγορεί τον εργαζόμενο για μη επίτευξη των στόχων του (Grote, 1996).

Οι εταιρίες οι οποίες εκπαιδεύουν τα στελέχη τους στην αξιολόγηση απόδοσης θα έπρεπε να τα εκπαιδεύουν με έμφαση όχι μόνο στο άτομο, αλλά και στις συνολικές διαδικασίες της εταιρίας (Cardy et al, 1995). Αυτό έρχεται σε συμφωνία με το πνεύμα της διαχείρισης ποιότητας το οποίο προάγει τη συνολικότητα σε έναν οργανισμό και όχι την εξατομίκευση. Στο ίδιο πνεύμα, κατά την εκπαίδευση για την αξιολόγηση απόδοσης, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να μάθουν ότι ο ρόλος τους από αυτός του κριτή μεταβάλλεται σε αυτό του συνεργάτη και καθοδηγητή. Μέσα από τα εργαλεία της αξιολόγησης απόδοσης για μετρήσιμα αποτελέσματα, ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι σε θέση να καθοδηγήσει τον εργαζόμενο στην επίτευξη των στόχων του, προωθώντας έτσι τη βελτίωση της ποιότητας για την εκάστοτε θέση εργασίας, και συνολικά για τον οργανισμό.

Όσο αφορά στο σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης ο Cardy προειδοποιεί ότι θα πρέπει να συμπεριληφθούν και οι πελάτες της εταιρίας, όντας στο πνεύμα της διαχείρισης ποιότητας. Παράληψη των πελατών μπορεί να οδηγήσει στο να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι για απόδοση ή συμπεριφορές, οι οποίες ενώ φαίνονται σημαντικές για τον ίδιο τον οργανισμό δεν έχουν καμία σχέση με αυτό το οποίο θέλει ο πελάτης (Cardy, 1998). Έρευνες υποστηρίζουν (Gary, 2002 & Roberts, 2003) ότι η άποψη των εργαζόμενων είναι άλλος ένας παράγοντας τον οποίο πρέπει να λάβει υπ' όψη μια εταιρία η οποία θέλει να συμπεριλάβει την αξιολόγηση της απόδοσης στο ήδη εφαρμοζόμενο σύστημα διαχείρισης ποιότητας που έχει.

Τέλος έρευνα των Soltani et al πιστοποιεί τη χρήση συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης και διαχείρισης ποιότητας ταυτόχρονα σε οργανισμούς. Σύμφωνα με την έρευνα του οι εμπλεκόμενες εταιρίες συμφωνούν ότι τέσσερις είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης με έμφαση στην ποιότητα, και πιο συγκεκριμένα: η παροχή βοήθειας προς τον εργαζόμενο ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του, η προώθηση πελατο-κεντρικής προσέγγισης, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην αλλαγή του συστήματος και το να προσεγγιστεί η αξιολόγηση της απόδοσης ως μια προσπάθεια βελτίωσης της διαχείρισης ποιότητας (Soltani et al, 2006).

Κεφάλαιο III– Αξιολόγηση της απόδοσης στην πράξη.

3.1 Η περίπτωση της Jelly – Belly

Η Jelly – Belly είναι μια εταιρία παραγωγής ζαχαρωτών (candy) στην Καλιφόρνια των Η.Π.Α.. Η εταιρία ιδρύθηκε το 1869 και παραμένει στα χέρια των οικογενειών των ιδρυτών. Η εταιρία διατηρεί εγκαταστάσεις σε τρεις διαφορετικές τοποθεσίες και έχει 600 εργαζομένους.

Η επιθυμία της εταιρίας για την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης και διαχείρισης ταλέντων ξεκίνησε όταν δύο κλάδοι της εταιρίας συγχωνεύθηκαν σε έναν. Ο ένας εκ των δύο χρησιμοποιούσε ένα πρόγραμμα μέσω υπολογιστή για τις αξιολογήσεις ενώ ο άλλος έκανε τις αξιολογήσεις με τον παραδοσιακό, χειρόγραφο τρόπο. Την ώθηση για την επιλογή ενός αυτοματοποιημένου online συστήματος για την εταιρία την έδωσε η επιθυμία της για πλήρης και ακριβής αξιολογήσεις. Ο διευθυντής ανθρώπινων πόρων της εταιρίας Jeff Brown, εξηγεί ότι αυτό γίνεται έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να καταλάβουν τι ακριβώς απαιτεί η εταιρία από αυτούς και να θέσουν ξεκάθαρους και μετρήσιμους στόχους. Ο ίδιος υποστηρίζει ότι “when employees feel they have gotten a thorough and accurate review, it boosts their morale”.

Τα κριτήρια τα οποία έθεσαν για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ήταν η ευκολία χρήσης, η εξοικονόμηση χρόνου, ευέλικτο και οπωσδήποτε online ώστε να έχουν πρόσβαση όλοι οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως τοποθεσίας. Από τις επιλογές τους απέκλεισαν πολύπλοκα συστήματα και συστήματα τα οποία απευθύνονταν σε πολύ μεγάλες εταιρίες πριν τελικά να καταλήξουν σε αυτό το οποίο χρησιμοποιούν σήμερα. Μετά από μια μικρή εκπαίδευση το σύστημα άρχισε να εφαρμόζεται με θετικές κριτικές, τόσο από τους εργαζομένους, όσο και από τα διευθυντικά στελέχη.

Το νέο σύστημα επιτρέπει στους αξιολογητές να κρατούν σημειώσεις κατά τη διάρκεια του έτους, όπως και να επισκέπτονται και να αλλάζουν την αξιολόγηση του εκάστοτε εργαζομένου ανά πάσα στιγμή. Δίνει επίσης τη δυνατότητα στον ίδιο τον εργαζόμενο τη δυνατότητα να προσθέσει σχόλια στην αξιολόγηση του και να την

υπογράψει online. Τέλος βοηθάει στην αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και όπως υποστηρίζουν τα στελέχη της εταιρίας, με το νέο σύστημα εξοικονόμησαν πολύ χρόνο παρόλο που το χρησιμοποιούσαν για πρώτη φορά.

Όπως βλέπουμε η χρήση του επιλεγμένου συστήματος αξιολόγησης βοήθησε την εταιρία Jelly – Belly να πετύχει τους στόχους που έθεσε. Οι λόγοι αυτής της επιτυχίας είναι αρκετοί, αλλά όλοι ξεκινούν από τη διάθεση της διεύθυνσης να αφιερώσει πόρους τόσο στην επιλογή, όσο και στην εφαρμογή του συστήματος. Η επιλογή ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι μέγιστης σημασίας, παρόλα αυτά πριν κάποια εταιρία επιλέξει το σύστημα το οποίο θα χρησιμοποιήσει θα πρέπει να ξέρει ακριβώς τι θέλει. Η προκειμένη εταιρία έθεσε συγκεκριμένους, ξεκάθαρους στόχους και μετά κατευθύνθηκε προς την επίτευξή τους. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε αυτό τη βοήθησε η προηγούμενη εμπειρία η οποία είχε με συστήματα αξιολόγησης, καθώς και η προθυμία της να απευθυνθεί στους εργαζομένους της και να τους ζητήσει τη γνώμη τους για το νέο σύστημα πριν προχωρήσει στην εφαρμογή του και για δεύτερο χρόνο.

Σημαντικές καινοτομίες του συστήματος σε σχέση με τα κοινώς χρησιμοποιούμενα είναι η δυνατότητα διαδικτυακής επισκεψιμότητας που παρέχει στο χρήστη και η αυτοματοποίηση της αξιολόγησης. Με τη μεν προσβασιμότητα από το διαδίκτυο επιτρέπει σε στελέχη τα οποία είτε ταξιδεύουν, είτε προϊστανται εργαζομένων σε διαφορετική τοποθεσία, να έχουν πρόσβαση στη φόρμα αξιολόγησης ανά πάσα στιγμή. Με τη δε αυτοματοποίηση, η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται ευκολότερη, ενώ η τυποποίηση εγγυάται ότι δεν θα υπάρχουν διαφορές στον τρόπο με τον οποίο αξιολογούνται οι εργαζόμενοι ανάλογα με τον αξιολογητή.

3.2 Η περίπτωση του Zoological Society του San Diego

Η Zoological Society του San Diego ιδρύθηκε το 1916, είναι ένας μη κερδοσκοπικός οργανισμός ο οποίος διευθύνει το ζωολογικό κήπο (San Diego Zoo), το πάρκο για σαφάρι (San Diego Zoo Safari Park), όπως και το Institute for Conservation Research του San Diego.

Το παλιό σύστημα αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιούνταν ήταν το τυπικό, χειρόγραφο σύστημα της μίας αξιολόγησης ανά άτομο, ανά έτος. Το παλιό σύστημα, όπως υποστηρίζουν στελέχη της εταιρίας, ήταν χρονοβόρο και πολύπλοκο. Μερικοί προϊστάμενοι δεν είχαν αξιολογηθεί για έως και δέκα συνεχόμενα έτη, ενώ δεν υπήρχε παρακολούθηση των αξιολογήσεων και κανείς δεν καταλάβαινε την ανάγκη ύπαρξής τους, τόσο από την πλευρά των στελεχών, όσο και από αυτήν των εργαζομένων.

Την αλλαγή συστήματος ώθησε η πρωτοβουλία για μετάβαση σε σύστημα pay-for-performance, όταν και διαπιστώθηκε ότι δεν υπήρχε σύστημα με το οποίο θα μπορούσαν να μετρήσουν αποτελεσματικά την απόδοση. Αποφασίστηκε η χρήση ενός αυτοματοποιημένου, online συστήματος. Ο διευθυντής του τμήματος ανθρώπινων πόρων δημιούργησε δύο ομάδες, τη μία για να βρει την εταιρία η οποία θα τους προμήθευε το νέο σύστημα και την άλλη για να μιλήσει με 220 προϊσταμένους προκειμένου να αναγνωρίσουν και να βαθμονομήσουν τις βασικές ικανότητες που ήθελαν να έχουν οι εργαζόμενοι τους.

Το νέο σύστημα εφαρμόστηκε σταδιακά, σε μια περίοδο δύο ετών και στο τέλος έφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι αξιολογήσεις ήταν πιο γρήγορες και απλές, περιορίστηκε το κόστος τους, αυξήθηκε η ανάμειξη της διοίκησης και των εργαζομένων σε αυτές και οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι αξιολογούνταν δίκαια και με συνέπεια. Τα θετικά αισθήματα των εργαζομένων για το νέο σύστημα τους οδήγησαν να εργάζονται εντατικότερα και με μεγαλύτερο κίνητρο και αίσθηση ευθύνης. Τώρα πια υπήρχε τρόπος ταυτοποίησης και μέτρησης συμπεριφορών των εργαζομένων οι οποίες ήταν σύμφωνες με τους στόχους του οργανισμού. Παρόλο που οι αξιολογητές έπρεπε να επενδύσουν αρκετό χρόνο στο να προσαρμόσουν το νέο σύστημα στις ανάγκες του οργανισμού, το ποσοστό των αξιολογήσεων ανέβηκε στο 100% και τα αποτελέσματα δικαίωσαν τις

προσπάθειες τους, κάτι το οποίο πιστοποιήθηκε με την πολλαπλή βράβευση του οργανισμού.

Σε αυτή την περίπτωση είδαμε την επιτυχημένη εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε ένα μη κερδοσκοπικό οργανισμό, όπου εφαρμόζονταν ήδη ένα με επιτυχημένο σύστημα. Και πάλι βασικό ρόλο στην επιτυχία παίζει η αποφασιστικότητα της διοίκησης, η οποία φαίνεται μέσα από τη διάθεση των πόρων για την εύρεση ενός νέου συστήματος, και την προθυμία επένδυσης χρόνου από μεριάς των στελεχών για την προσαρμογή του νέου συστήματος στις ανάγκες του οργανισμού. Όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, αυτή της Jelly – Belly, έτσι και εδώ ενεργό μέρος στην επιλογή και προσαρμογή του νέου συστήματος έπαιξαν οι προϊστάμενοι, των οποίων η γνώμη ζητήθηκε προκειμένου να αναγνωριστεί ποιες ήταν οι ικανότητες τις οποίες η εταιρία ήθελε να δει στους εργαζομένους της.

Κάτι το οποίο χρίζει ξεχωριστής μνείας, είναι η απόφαση για τη σταδιακή εφαρμογή του συστήματος σε δύο έτη και όχι αμέσως. Αυτό έδωσε χρόνο προσαρμογής τόσο στο προσωπικό, όσο και στα στελέχη, και ενδεχομένως να βοήθησε στη μερική διόρθωση του συστήματος στην πορεία για την πλήρη εφαρμογή. Εδώ πρέπει να επισημανθεί και η έμφαση την οποία έδωσε η διοίκηση προκειμένου να νιώσουν οι εργαζόμενοι ως μέρος του νέου συστήματος αξιολόγησης, και ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης δεν ήταν απλά μια φαινή ιδέα της διοίκησης για να δικαιολογήσει μισθολογικές μεταβολές, αλλά μια ειλικρινής προσπάθεια βελτίωσης του οργανισμού στην οποία έπρεπε όλοι να συμβάλλουν.

3.3 Η περίπτωση της *GlaxoSmithKline Bangladesh Limited*

Η GlaxoSmithKline Bangladesh Limited είναι μια διεθνής φαρμακευτική εταιρία με έμφαση στην έρευνα. Έχει βάση στο Bangladesh με εγκαταστάσεις σε διάφορα σημεία της χώρας και απασχολεί 615 εργαζομένους.

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης το οποίο χρησιμοποιεί ελέγχεται και εκτελείται από μία από τις τέσσερις υποδιευθύνσεις του τμήματος ανθρώπινων πόρων και διαχωρίζει τους εργαζομένους στις εξής έξι κατηγορίες ανάλογα με τη θέση τους στην εταιρία:

- i. Διευθυντής – Director
- ii. Προϊστάμενος – Manager
- iii. Εμπορικός Υπεύθυνος – Commercial Officer
- iv. Υπεύθυνος Παραγωγής και Προμηθειών – Manufacturing and Supply officer
- v. Υπεύθυνος Εργαζομένων – Field Force Officer
- vi. Μη-διευθυντικό προσωπικό – Non-management staff

Ανάλογα με τη θέση του κάθε ατόμου στην εταιρία, ακολουθείται και διαφορετική μορφή αξιολόγησης. Για τις πρώτες δύο κατηγορίες ακολουθείται ένα σύνθετο σύστημα αξιολόγησης και αξιοποίησης ταλέντου. Το έντυπο της αξιολόγησης περιέχει επτά πεδία σχετικά με τους στόχους που τέθηκαν και το κατά πόσο επιτεύχθηκαν, τις αρχηγικές ικανότητες που επέδειξαν, την ενδιάμεση και τελική αξιολόγηση απόδοσης, τους στόχους του προγράμματος αξιοποίησης ταλέντων, και την ενδιάμεση και τελική αξιολόγηση του προγράμματος αυτού. Στην αξιολόγηση αυτή συμπεριλαμβάνεται και μια αναπληροφόρηση 360°.

Οι ακόλουθες τρεις κατηγορίες αξιολογούνται σε συνολικά έντεκα κατηγορίες οι οποίες συμπεριλαμβάνουν γνώση πάνω στο εργασιακό αντικείμενο, επικοινωνιακές ικανότητες και γενική συμπεριφορά μέσα στην εταιρία. Η αξιολόγηση γίνεται σε μια κλίμακα έξι σημείων: εξαιρετικά, πολύ καλά, καλά, ικανοποιητικά (ο μέσος όρος), οριακά και μη ικανοποιητικά. Από τις παραπάνω κατηγορίες μόνο όσοι ανήκουν στην τελευταία χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής, εκπαίδευσης και συνεχούς παρακολούθησης.

Η τελευταία κατηγορία εργαζομένων, τα μη διευθυντικά στελέχη, κρίνονται για την απόδοση τους όσο και για το «ποιόν» τους μέσα στην εταιρία. Ως ποιόν χαρακτηρίζεται η πειθαρχία, συνέπεια, άδειες, ασθένειες και υπόλοιπο άδειας στο τέλος του χρόνου. Η αξιολόγηση γίνεται σε κλίμακα πέντε σημείων: πολύ καλά, καλά, ικανοποιητικά, κακώς, πολύ κακώς.

Στο παραπάνω σύστημα βλέπουμε ένα μεγάλο διαχωρισμό των υπαλλήλων παρά το σχετικά μικρό-μεσαίο μέγεθος της εταιρίας. Αυτό ενδέχεται να δημιουργήσει ένα συναίσθημα κατωτερότητας τα τελευταία στρώματα της κλίμακας, επηρεάζοντας αρνητικά την απόδοση τους. Ένα άλλο γνώρισμα του εφαρμοζόμενου συστήματος είναι ότι τόσο η εκπαίδευση όσο και η ανάδραση χρησιμοποιούνται μόνο για τα διευθυντικά στελέχη της εταιρίας. Παρόλη την παραπάνω δουλειά που θα πρόσθετε η ενσωμάτωση τους στις αξιολογήσεις και κατώτερων στελεχών αλλά και απλών εργαζομένων, τα αποτελέσματα θα ήταν θετικά, ειδικά από τη στιγμή που η εταιρία ακολουθεί την πολιτική προαγωγής εκ των έσω. Ένα σωστά δομημένο πρόγραμμα εκπαίδευσης, εξειδικευμένο στις ανάγκες της εταιρίας θα βοηθούσε όσους θα προάγονταν στην ταχύτερη πλήρη ανάληψη των καθηκόντων τους και θα τους έδινε πιο πλήρη γνώση των καταστάσεων που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν πριν τις αντιμετωπίσουν.

Τέλος, είναι ενδιαφέρον ότι σύμφωνα με τη μελέτη περίπτωσης, η εταιρία κρίνει ότι στενή παρακολούθηση, εκπαίδευση και βοήθεια χρειάζονται μόνο οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται στο κάτω άκρο της κλίμακας βαθμολόγησης. Σε άλλα συστήματα οι εργαζόμενοι οι οποίοι βρίσκονται στην τελευταία θέση της κλίμακας, είναι εργαζόμενοι των οποίων η αποχώρηση είναι πολύ πιθανή, ενώ όλοι οι υπόλοιποι εργαζόμενοι κρίνεται ότι χρίζουν συνεχούς εκπαίδευσης. Χρίζει δε περαιτέρω διερεύνησης η περίπτωση κατά την οποία το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης θα υπαγόρευε το πότε ένας εργαζόμενος θα ήταν αναγκασμένος να αποχωρίσει. Είναι επίσης αξιοσημείωτο ότι παρόλο που η εταιρία έχει διάσπαρτες εγκαταστάσεις δεν έχει αναβαθμίσει το σύστημα της ώστε να μπορεί να έχει πρόσβαση σε αυτό από το διαδίκτυο.

3.4 Η περίπτωση ενός Οργανισμού Βρετανικών νοσοκομείων

Ο οργανισμός North Trust είναι ένας οργανισμός ο οποίος είναι υπεύθυνος για την παροχή υπηρεσιών υγείας σε περίπου 250,000 ασθενείς, παρέχοντας 32 μείζονες υπηρεσίες (major health care services) και δίνοντας εργασία σε πάνω από 2000 προσωπικό (time equivalent staff).

Το σύστημα το οποίο εφαρμόζονταν έως την περίοδο της μελέτης περίπτωσης ξεκίνησε να εφαρμόζεται από το 1988 στα ανώτατα στελέχη, ενώ από το 1994 εφαρμόστηκε εκ νέου, με μερικές αλλαγές, για να περιλαμβάνει μέχρι και τους προϊσταμένους «πρώτης γραμμής» (front line managers) μετά από έρευνα η οποία έδειξε τη μη σωστή εφαρμογή του παλιού συστήματος, καθώς και τη γενική απροθυμία της διοίκησης να το εφαρμόσει σωστά. Στην εκ νέου εφαρμογή και στις όποιες αλλαγές του συστήματος σημαντικό ρόλο έπαιξε ο νέος διευθύνων σύμβουλος του οργανισμού.

Πριν την εφαρμογή του νέου συστήματος, οι λεπτομέρειες του κοινοποιήθηκαν στα συνδικάτα και στους προϊσταμένους για τυχόν σχόλια / αλλαγές και υπογράφηκε συμφωνία για την ορθή εφαρμογή του νέου συστήματος. Μια τυπική εκπαίδευση ολόκληρου του προσωπικού προηγήθηκε την έναρξη του προγράμματος. Η εκπαίδευση διάρκεσε μισή μέρα για προσωπικό το οποίο δεν θα χρειαζόταν να κάνει κάποια αξιολόγηση και δύο μέρες για αυτούς που θα έκαναν τις αξιολογήσεις. Κύριος στόχος της εκπαίδευσης ήταν να αυξήσει τη θέληση για την εφαρμογή του νέου προγράμματος αξιολόγησης.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόταν σε τέσσερα σημεία: στην ετήσια στοχοθέτηση η οποία θα γίνονταν από τον ίδιο τον εργαζόμενο (appraisee – driven objectives), στην αναπληροφόρηση (feedback) από πλευράς των προϊσταμένων σχετικά με την απόδοση το προηγούμενο έτος, τη δημιουργία ενός σχεδίου προσωπικής εξέλιξης (personal development plan) και την εφαρμογή της μισθολόγησης ανάλογα με την απόδοση (performance related pay). Η εφαρμογή του θα γίνονταν σε τρία στάδια. Στο πρώτο στάδιο ο αξιολογούμενος θα συμπλήρωνε ένα έντυπο αυτό-αξιολόγησης, το οποίο δεν χρειάζεται να κοινοποιήσει στον αξιολογητή, πριν τη συνέντευξη αξιολόγησης. Το δεύτερο στάδιο συμπεριλάμβανε την συνέντευξη αξιολόγησης, της οποίας τα ενυπόγραφα πρακτικά θα κρατούνταν και τόσο ο αξιολογητής, όσο και ο αξιολογούμενος

θα κρατούσαν από ένα αντίτυπο. Το τρίτο και τελευταίο στάδιο ήταν μία συνάντηση στο μέσο της χρονιάς για να αξιολογηθεί, άτυπα και χωρίς βαρύτητα στην τελική αξιολόγηση, η πρόοδος σχετικά με τους στόχους που είχαν τεθεί.

Κατά το σχεδιασμό της η αξιολόγηση θα ακολουθούσε χρονικά την ετήσια στοχοθέτηση από πλευράς διοίκησης και θα ολοκληρώνονταν σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα. Ο φόρτος εργασίας και το πλήθος των αξιολογούμενων δεν επέτρεψαν το πλάνο αυτό να λειτουργήσει στην πράξη για όλες τις περιπτώσεις. Το έτος το οποίο ακολούθησε την εφαρμογή του νέου συστήματος και παρά τις προσπάθειες της διοίκησης αξιολογήθηκε μόνο 25%-30% του προσωπικού και μάλιστα αρκετά στελέχη εξέφρασαν τη δυσαρέσκεια τους επειδή ενώ αυτά είχαν επενδύσει ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους προκειμένου να εφαρμοστεί το νέο πρόγραμμα υπήρχαν στελέχη τα οποία αδιαφόρησαν εντελώς. Για τις αξιολογήσεις οι οποίες έγιναν χρησιμοποιήθηκαν διαφορετικά έντυπα, είτε γιατί τα ήδη υπάρχοντα δεν κάλυπταν επαρκώς τη θέση προς αξιολόγηση, είτε γιατί ήταν πολύ πολύπλοκα. Υπήρξαν δε και περιπτώσεις στις οποίες ο αξιολογητής παραδέχτηκε ότι δεν μπόρεσε καν στον κόπο να διαβάσει το έντυπο αξιολόγησης.

Οι αξιολογητές βρέθηκε ότι έκαναν εποικοδομητικά σχόλια κατά τη διάρκεια της συνέντευξης, ενώ το ένα τρίτο από αυτούς παραδέχθηκε ότι η αξιολόγηση και τα σχόλια που έκαναν ήταν ευνοϊκότερα από ότι θα έπρεπε προκειμένου να διατηρηθεί ένα θετικό κλίμα μέσα στο χώρο εργασίας. Τέλος, παρά την έμφαση την οποία δόθηκε από την πλευρά της διοίκησης για τις ενδιάμεσες συνεντεύξεις αυτές σπάνια έγιναν.

Από την μεριά των εργαζομένων, ένα μεγάλο μέρος ένιωθε ότι κάποιος από τους προϊσταμένους τους χρησιμοποίησαν το σύστημα της αξιολόγησης είτε για να προβάλλουν την εξουσία τους είτε για να τους εκδικηθούν για προγενέστερες διαφορές μεταξύ τους. Από πλευράς εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι πίστευαν ότι το θέμα συζητήθηκε επιφανειακά και κάποιος από αυτούς ένιωσαν ότι συζητήθηκε μόνο και μόνο επειδή υπήρχε ως θέμα στη λίστα των αξιολογητών και όχι για να αντληθούν συμπεράσματα. Αυτήν την άποψη ήρθε να ενισχύσει και η στάση της διοίκησης, η οποία προωθούσε δαπανηρά προγράμματα αξιολόγησης τα οποία δεν μπορούσε να χρηματοδοτήσει για όλους όσους δήλωσαν συμμετοχή. Παρά τα παραπάνω περίπου τα δύο τρίτα των εργαζομένων δήλωσαν ότι το νέο σύστημα συνείσφερε στο να έχουν

παραπάνω κίνητρα και να νιώθουν ικανοποίηση από την εργασία τους. Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της εμπειρίας της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται θετικό, υπάρχει και μία εξαίρεση. Όποτε χρειάστηκε να εφαρμοστεί η μέθοδος ανταμοιβής ανάλογα με την απόδοση, τότε τα σχόλια ήταν πάντοτε αρνητικά.

Είδαμε παραπάνω ότι το σύστημα αξιολόγησης το οποίο εφαρμόστηκε ήταν μια σκιά αυτού το οποίο σχεδιάστηκε. Παρά τα σωστά βήματα της διοίκησης, όπως η αφιέρωση σημαντικών πόρων, ο τονισμός της θέληση της για την εφαρμογή του, και η εμπλοκή του προσωπικού και των συνδικάτων, το σύστημα αξιολόγησης συνάντησε πολλά προβλήματα στη σωστή εφαρμογή του. Τα μεσαία και κατώτερα στελέχη αρνούσαν να το εφαρμόσουν σωστά, φθάνοντας έως το σημείο να μην το εφαρμόζουν καθόλου. Παρά όμως τα προβλήματα τα οποία παρουσιάστηκαν, βλέπουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων είδε την κίνηση θετικά, και ενώ τα αποτελέσματα αυτού καθαυτού του συστήματος δεν μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένα, εφόσον βελτιώθηκε η αυτοεκτίμηση και διάθεση των εργαζομένων, αυτόματα βελτιώνεται και η απόδοση τους.

Βέβαια, το ότι ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και ειδικά το τμήμα του το οποίο αφορά στην αμοιβή ανάλογα με την απόδοση συνάντησε σημαντικά προβλήματα κατά την εφαρμογή του στο δημόσιο τομέα δεν είναι κάτι το οποίο θα πρέπει να εκπλήσσει. Ακόμη και στη μετά-Thatcher εποχή όπου τα συνδικάτα στη Μ.Β. δεν είχαν τη δύναμη ή την αίγλη του παρελθόντος, εξακολουθούσαν να παίζουν σημαντικό ρόλο στο δημόσιο τομέα και ο δημόσιος τομέας ήταν και είναι παραδοσιακός «εχθρός» της αλλαγής.

3.5 Η περίπτωση της Barclays Bank στη Γκάνα

Η τράπεζα Barclays στη Γκάνα ιδρύθηκε το 1917 και είναι σήμερα στο σύνολο της σε ιδιωτικά χέρια. Έχει συνολικά 140 υποκαταστήματα και απασχολεί πάνω από 2000 προσωπικό.

Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης το οποίο χρησιμοποιείται σήμερα έχει περάσει από πολλές αλλαγές για να φτάσει στη σημερινή του μορφή. Η αξιολόγηση ξεκινάει με μία συνάντηση στην οποία ο αξιολογούμενος καλείται να θέσει S.M.A.R.T. (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely) στόχους τους οποίους συναποφασίζει με τον αξιολογητή του. Ακολουθούν τρεις ενδιάμεσες συναντήσεις, όπου γίνεται μια παρακολούθηση του κατά πόσο εντός των στόχων είναι ο αξιολογούμενος και η αξιολόγηση καταλήγει με την τελική συνέντευξη, όπου και ο αξιολογούμενος βαθμολογείται σε μία κλίμακα τεσσάρων βαθμίδων. Η πρώτη βαθμίδα είναι για εκείνους οι οποίοι όχι μόνο πέτυχαν τους στόχους τους αλλά ξεπέρασαν τους περισσότερους, η δεύτερη για εκείνους που πέτυχαν τους στόχους τους και ξεπέρασαν κάποιους, η τρίτη για εκείνους που απλά πέτυχαν τους στόχους τους και η τελευταία κατηγορία για όσους δεν πέτυχαν τους στόχους τους οποίους είχαν θέσει. Εργαζόμενοι οι οποίοι ανήκουν στην προτελευταία κατηγορία, για δύο ή περισσότερα συνεχόμενα χρόνια, ή στην τελευταία κατηγορία χρίζουν, κατά το σύστημα αξιολόγησης, εκπαίδευσης και παρακολούθησης. Οι εργαζόμενοι των δύο πρώτων κατηγοριών παίρνουν bonus στο τέλος του έτους καθώς και έχουν το δικαίωμα να αιτηθούν για αλλαγή θέσης, είτε προαγωγή, είτε στην ίδια βαθμίδα αλλά σε άλλο τμήμα.

Τόσο οι εργαζόμενοι, όσο και τα στελέχη συμφωνούν ότι οι συναντήσεις για την αξιολόγηση, τόσο οι ενδιάμεσες όσο και η τελική γίνονται πάντα και στην ώρα τους. Οι υπόλοιπες πτυχές του συστήματος όμως δεν εκτελούνται όπως θα έπρεπε. Από τους προϊσταμένους, τουλάχιστον οι μισοί δεν διενεργούν τη συνέντευξη πρόσωπο με πρόσωπο, ενώ υπάρχουν και περιπτώσεις προϊσταμένων οι οποίοι ζητούν από τους εργαζομένους να προσυπογράψουν την αξιολόγηση τους μόνο εάν περιμένουν κάποια επίσκεψη ανώτερου στελέχους. Αρνητικές είναι και οι εντυπώσεις σχετικά με την ανάδραση (feedback), όπου μόνο ένας στους δέκα προϊσταμένους το κάνει σε μόνιμη βάση, ενώ υπάρχουν και κάποιοι οι οποίοι αδιαφορούν εντελώς.

Από τους εργαζομένους, το 40% δεν μπορεί να συνδέσει το σύστημα ανταμοιβών με το σύστημα αξιολόγησης, ενώ το 70% είναι της άποψης ότι το σύστημα πρέπει να αλλάξει και να αντικατασταθεί με κάποιο άλλο. Μόνο το 15% των εργαζομένων των δύο τελευταίων κατηγοριών δήλωσε ότι έλαβε κάποια εκπαίδευση και βοήθεια ώστε να βελτιωθεί, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό δήλωσε ότι δεν γνωρίζει ότι παρέχεται από την εταιρία βοήθεια για βελτίωση της απόδοσης τους. Από αυτούς που δικαιούνταν κάποιου είδος ανταμοιβής σύμφωνα με το σύστημα αξιολόγησης, το 80% δήλωσε ότι σε τουλάχιστον μία περίπτωση δεν τους δόθηκε.

Τρεις στους τέσσερις εργαζομένους δεν είναι ικανοποιημένοι είτε με το σύστημα αξιολόγησης, είτε με τον τρόπο εφαρμογής του και πιστεύουν ότι τους αφαιρεί το κίνητρο για να εργαστούν λόγω ύπαρξης μεροληψίας και κλικών. Γενικότερα, μόνο το 25% των εργαζομένων πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης τους βοηθάει να βελτιωθούν, ενώ το 30% το βρίσκει άκρως επικριτικό, το 35% σωφρονιστικό και το υπόλοιπο 10% μεροληπτικό. Τέλος το 35% των εργαζομένων θα άλλαζαν εργασία εάν τους δίνονταν η ευκαιρία.

Σε αυτή τη μελέτη περίπτωσης φαίνονται οι δυσκολίες και τα αποτελέσματα της εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης σε ένα ανέτοιμο περιβάλλον. Η τράπεζα, όντας πολυεθνική, πήρε ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο λειτουργούσε στις δυτικές χώρες όπου δραστηριοποιούνταν και πήγε να το εφαρμόσει αυτούσιο στη Γκάνα. Στην προσπάθεια της αυτή δεν αναγνώρισε τις ιδιαιτερότητες του νέου περιβάλλοντος και δεν φρόντισε τόσο να εκπαιδεύσει το προσωπικό της ώστε να τις αντιμετωπίσει, όσο και να προσαρμόσει το σύστημα αξιολόγησης στα νέα δεδομένα. Αποτέλεσμα των παραπάνω ήταν η λανθασμένη εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, η οποία οδήγησε τόσο τους εργαζομένους, όσο και τους προϊσταμένους να δυσανασχετήσουν και να είναι αρνητικά προκατειλημμένοι απέναντι στα συστήματα αξιολόγησης εν γένει.

Η διαφορά κουλτούρας φαίνεται κυρίως από την άποψη μεγάλου μέρους των εργαζομένων, του 40%, ότι θα πρέπει το ήδη υπάρχον σύστημα να αντικατασταθεί με ένα άλλο το οποίο να ανταμείβει με το ίδιο bonus όλους τους εργαζομένους ανεξαρτήτως απόδοσης. Η εταιρία θα πρέπει να καταβάλλει τεράστια προσπάθεια προκειμένου να πείσει τόσο τους εργαζομένους, όσο και τους προϊσταμένους να εφαρμόσουν σωστά το σύστημα αξιολόγησης, στο οποίο ίσως να πρέπει να κάνει κάποιες αλλαγές.

Συμπεράσματα

Έως τώρα είδαμε τι είναι η αξιολόγηση απόδοσης, πως θα έπρεπε να εφαρμόζεται, πως εφαρμόζεται στην πραγματικότητα και ποια τα αποτελέσματα της και που φαίνεται να οδεύει μελλοντικά. Η αξιολόγηση απόδοσης και η εφαρμογή της θα πρέπει να χωριστεί σε δύο κυρίως κατηγορίες. Η πρώτη αφορά στην αξιολόγηση η οποία θα εφαρμοστεί για πρώτη φορά σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση και η δεύτερη στην αξιολόγηση η οποία θα εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό ή επιχείρηση η οποία έχει ήδη εμπειρία στον τομέα αυτό, ή έχει ήδη ένα παρόμοιο σύστημα σε εφαρμογή.

Στην πρώτη περίπτωση είναι πολύ σημαντικό να διερευνηθεί το περιβάλλον και η κουλτούρα γύρω από την επιχείρηση και να διαπιστωθεί σε ποιο βαθμό αυτά είναι έτοιμα για την εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Όπως είδαμε στην περίπτωση της τράπεζας Barclays στην Γκάνα, παρόλο που η εταιρία θεσμοθέτησε ένα άρτιο θεωρητικά σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, αυτό δεν λειτούργησε στην πράξη γιατί κατά την εφαρμογή του συνάντησε μεγάλες αντιστάσεις από το περιβάλλον και την κουλτούρα μέσα στην οποία πήγε να εφαρμοστεί. Στον αντίποδα, σε ένα πιο έτοιμο περιβάλλον και μια διαφορετική κουλτούρα, στον οργανισμό North Trust στη Μ.Β., παρά τα προβλήματα εφαρμογής που αντιμετώπισε, το σύστημα αξιολόγησης θεωρήθηκε από τους εργαζομένους ως επιτυχημένο μιας και τους αύξησε την αυτοπεποίθηση και τους έδωσε μεγαλύτερη θέληση για δουλειά.

Είναι επίσης σημαντικό και για τις δύο κατηγορίες η διεύθυνση να δεσμευτεί έμπρακτα για την υιοθέτηση και εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης που θα επιλεγεί. Σε αυτή την έμπρακτη δέσμευση συμπεριλαμβάνεται η διάθεση σημαντικών πόρων, ανθρώπινο δυναμικό, χρόνος, κεφάλαια, για την έρευνα, εφαρμογή και αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί. Κατά την προσωπική μου άποψη, η πίεση από πλευράς διοίκησης για την βεβαιωμένη υιοθέτηση ενός οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης, απλά και μόνο για να υπάρχει, θα οδηγήσει στην τελική απαξίωση του συστήματος και στην αναιμική χρήση του ή ακόμη και στον παροπλισμό του.

Για την επιλογή του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να ζητηθεί η γνώμη όλων των εμπλεκόμενων. Αυτό χρειάζεται να γίνει για να αναγνωριστούν οι δεξιότητες

και συμπεριφορές οι οποίες χρειάζεται να αξιολογηθούν στην πράξη, για να νιώσουν οι εργαζόμενοι ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι κάτι το οποίο τους επιβάλλεται άκριτα και για να μην μπορούν να αποζητήσουν άλλοθι στο ότι το σύστημα τους επιβλήθηκε χωρίς να τους ζητηθεί η γνώμη τους σε περίπτωση που υπάρξουν προστριβές στη μελλοντική εφαρμογή του. Στις τρεις από τις πέντε μελέτες περίπτωσης που παρουσιάστηκαν, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν και οι γνώμες τους λήφθηκαν υπ' όψη πριν την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Και στις τρεις περιπτώσεις οι εργαζόμενοι είδαν θετικά την πρωτοβουλία αυτή των εταιριών τους και ένιωσαν και αυτοί ότι συνεισέφεραν στη δημιουργία του συστήματος για την αξιολόγηση τους.

Η επιλογή ενός συστήματος αξιολόγησης δεν σημαίνει απαραίτητα και την άμεση, αυτούσια εφαρμογή του. Τόσο στην περίπτωση της Jelly – Belly, όσο και σε αυτή του Zoological Society του San Diego, το σύστημα το οποίο υιοθετήθηκε τροποποιήθηκε ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ και οι δύο δήλωσαν ότι το σύστημα θα τροποποιηθεί περαιτέρω και ανάλογα με τις ανάγκες που θα προκύψουν από την εφαρμογή του. Στην περίπτωση δε του οργανισμού North Trust, το πρόγραμμα αξιολόγησης απόδοσης εφαρμόστηκε σταδιακά σε μια περίοδο δύο ετών ώστε η μετάβαση από το παλιό σύστημα στο νέο να είναι όσο πιο ομαλή γίνονταν και να εντοπιστούν και διορθωθούν όσο το δυνατόν περισσότερες αδυναμίες. Η προσαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συνεχής και διαχρονική, ανάλογα με τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρίας. Όπως αλλάζουν οι στρατηγικοί στόχοι μια επιχείρησης, έτσι θα πρέπει να αλλάζουν, όπου χρειάζεται και οι απαιτήσεις της από τους εργαζομένους. Εάν για παράδειγμα μια εταιρία αποφασίσει να αφοσιωθεί κυρίως στην παραγωγή ποιοτικών προϊόντων, θα ήταν άδικο να αξιολογεί τους εργαζομένους της ανάλογα με το πόσα τεμάχια παρήγαγαν λόγω ενός παρωχημένου συστήματος αξιολόγησης, αλλά θα έπρεπε να μεταβάλει το σύστημα αξιολόγησης ώστε να λαμβάνεται υπ' όψη περισσότερο η ποιότητα και λιγότερο η ποσότητα των παραγόμενων αγαθών.

Οποιαδήποτε η επιλογή του συστήματος αξιολόγησης πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η εκπαίδευση του προσωπικού. Με το εκπαίδευση δεν εννοείται μόνο την εκπαίδευση για την ορθή χρήση του συστήματος, εννοείται και η εκπαίδευση για την ανάγκη χρήσης ενός τέτοιου συστήματος, καθώς και η ενημέρωση σχετικά με την

επιλογή του συγκεκριμένου συστήματος. Αυτό βοηθάει τον εργαζόμενο να νιώσει και ο ίδιος ως ενεργό μέρος της όλης προσπάθειας και όχι ως ο απομονωμένος «τελευταίος τροχός της αμάξης» πάνω στον οποίο η διοίκηση πειραματίζεται δίχως να τον ενημερώνει ή να του ζητάει τη γνώμη. Το να γνωρίζει ο κάθε εργαζόμενος τι να περιμένει από το σύστημα το οποίο τον αξιολογεί και ποιες είναι οι υποχρεώσεις τόσο οι δικές του, όσο και του αξιολογητή τους, θα τον βοηθήσει να ανταποκριθεί καλύτερα σε αυτό που θα του ζητηθεί και θα του δείξει ότι δεν έχει μόνο αυτός υποχρεώσεις απέναντι στην εταιρία, αλλά και η εταιρία απέναντι σε αυτόν.

Η εταιρία από τη μεριά της δεν θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει στο σύστημα αξιολόγησης της παραμέτρους τις οποίες δεν μπορεί να εφαρμόσει. Είδαμε στην περίπτωση του οργανισμού North Trust, ότι ενώ οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονταν από τη διοίκηση στην περαιτέρω επιμόρφωση, η ίδια διοίκηση δεν είχε φροντίσει είτε να επαρκούν τα κονδύλια, είτε να προτείνει πιο οικονομικούς τρόπους επιμόρφωσης. Στην περίπτωση δε της τράπεζας Barclays στη Γκάνα, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων αγνοούσε ότι η τράπεζα ήταν διατεθειμένοι να τους παρέχει εκπαίδευση προκειμένου να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Μία αδυναμία των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης είναι η επεξήγηση ή περιγραφή των υποχρεώσεων ενός εργαζομένου σε μια θέση εργασίας με όρους βγαλμένους από το λεξικό. Αυτή είναι μια εύκολη και, ακαδημαϊκά, σωστή λύση. Στην πραγματικότητα όμως καταλήγει στο να συγχέει τον εργαζόμενο. Αντί για έναν ορισμό των καθηκόντων και της θέσης εργασίας θα ήταν προτιμότερη μια εκτενείς περιγραφή των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων τα οποία περιμένει να δει η εταιρία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Κάτι τέτοιο απαιτεί αρκετή παραπάνω προσπάθεια και εργασία από τη μεριά της εταιρίας, αλλά διευκολύνει τον εργαζόμενο στο να καταλάβει τι ακριβώς απαιτείται από αυτόν και κάνει τόσο τον προϊστάμενο του όσο και την ίδια την εταιρία να φαίνεται λιγότερο απρόσιτη και τους στόχους της λιγότερο δυσνόητους.

Η χρήση περιγραφικών όρων για τα καθήκοντα του εργαζομένου και της θέσης εργασίας θα βοηθήσουν με τη σειρά τους τον προϊστάμενο να κάνει τα σχόλια του στην αξιολόγηση να φαίνονται λιγότερο αρνητικά και επικριτικά. Ο σχολιασμός με τη χρήση της άρνησης, «δεν έκανες τη δουλειά σου σωστά», επιφέρει ένα κλίμα σύγκρουσης μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος είναι αντίπαλος με τον προϊστάμενο του και κατ' επέκταση την

εταιρία. Στην πραγματικότητα όμως ο εργαζόμενος θα έπρεπε να συνεργάζεται με τον προϊστάμενο του για την επίλυση των όποιων προβλημάτων. Αυτό επιτυγχάνεται ευκολότερα με ένα θετικό κλίμα, μέσα στο οποίο η συζήτηση θα ήταν ουσιαστική και ο εργαζόμενος θα άκουγε τα σχόλια του προϊσταμένου του χωρίς αρνητικά αισθήματα τα οποία θα τον οδηγούσαν να αγνοήσει κάποιες από τις παρατηρήσεις και να τις αποπέμψει ως κακοπροαίρετες.

Είδαμε τόσο στην περίπτωση του οργανισμού North Trust όσο και σε αυτή της Barclays ότι η αξιολόγηση δεν διεξάγονταν σωστά, και ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι κάτι έπρεπε να αλλάξει. Είδαμε επίσης ότι και στις δύο περιπτώσεις το πρόβλημα προέρχονταν κυρίως από τη μεριά των προϊσταμένων. Σε τέτοιες περιπτώσεις ίσως θα ήταν φρόνιμο από τη μεριά της διοίκησης να θεσπίσει κυρώσεις οι οποίες θα έχουν να κάνουν με τη μη σωστή διενέργεια της αξιολόγησης. Έως σήμερα, παρόλο που υπάρχουν κίνητρα για μια μη αρνητική αξιολόγηση, δεν υπάρχουν κίνητρα για τη σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης. Επιπλέον κάτι τέτοιο θα έδειχνε στους εργαζομένους τουλάχιστον μια θέληση από τη μεριά της διοίκησης για τη σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης. Στον αντίποδα, πολλοί θα ήταν οι προϊστάμενοι οι οποίοι θα ένιωθαν ότι το μέτρο τους αδικεί. Έτσι στην περίπτωση που κάποιος οργανισμός αποφασίσει να προχωρήσει στην επιβολή κυρώσεων για τη μη σωστή διενέργεια της αξιολόγησης θα πρέπει να προνοήσει, ώστε να περιορίσει τις αρνητικές αντιδράσεις στο ελάχιστο με σωστή έρευνα και σύνταξη των κυρώσεων πριν την επιβολή τους.

Άσχετα με την επιβολή ενός συστήματος κυρώσεων, ή και ανταμοιβής, για τη σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης, αυτό είναι κάτι το οποίο είναι αναγκαίο να γίνει. Μόνο μέσα από την συνεχή παρακολούθηση μπορούν να γίνουν προφανείς οι αδυναμίες ενός συστήματος, είτε για αυτές είναι υπεύθυνο το ίδιο το σύστημα, είτε αυτοί που καλούνται να το εφαρμόσουν.

Σε αρκετές από τις μελέτες περίπτωσης που είδαμε, έγινε προσπάθεια να συνδεθεί το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης με το σύστημα αμοιβών. Τα σχόλια ήταν πάντοτε αρνητικά. Αυτό υποδηλώνει είτε ότι το σύστημα που εφαρμόστηκε δεν ήταν το σωστό, το σύστημα δεν εφαρμόστηκε σωστά ή τέλος ότι το περιβάλλον στο οποίο εφαρμόστηκε δεν ήταν έτοιμο να το δεχτεί. Ανεξάρτητα από το λόγο μη επιτυχίας της σύνδεσης αυτής, είναι προφανές ότι ένα τέτοιο εγχείρημα αποτελεί ένα σημαντικό και δύσκολο βήμα για

μια οποιαδήποτε εταιρία και όσες αποφασίσουν να το εφαρμόσουν θα πρέπει να το κάνουν με μεγάλη προσοχή και δίνοντας μεγάλη έμφαση στην προετοιμασία και στη γνώμη των εργαζομένων τους. Είδαμε στην περίπτωση της τράπεζας Barclays ότι ένα μη σωστά εφαρμοζόμενο σύστημα μπορεί να οδηγήσει ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού να θέλει να αποχωρήσει από την εταιρία με την πρώτη ευκαιρία. Κάτι τέτοιο δεν είναι γνώρισμα μιας υγιεινής εταιρίας και σίγουρα όχι μιας εταιρίας η οποία θέλει να πρωτοπορήσει στον τομέα της και η οποία χαρακτηρίζει τους εργαζομένους της ως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Με την συνεχώς αυξανόμενη στροφή προς την παγκοσμιοποίηση πολλές εταιρίες καταλήγουν να έχουν πολλαπλές εγκαταστάσεις και τα στελέχη τους αναγκάζονται να περνούν ένα μεγάλο μέρος του χρόνου τους ταξιδεύοντας. Αυτό κάνει όλο και πιο ελκυστική την επιλογή ενός αυτόματου, online συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Πέρα από την ευκολία και την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, ένα τέτοιο σύστημα δίνει τη δυνατότητα συνεχούς παρακολούθησης και ενημέρωσης της αξιολόγησης του εκάστοτε εργαζομένου και εν γένει η ψηφιοποίηση επιτρέπει την εύκολη και άμεση επεξεργασία των δεδομένων σε διαχρονική βάση. Επιπλέον εγγυάται ότι η ίδια μέθοδος αξιολόγησης θα χρησιμοποιείται για ολόκληρο τον οργανισμό και βοηθάει και στην παρακολούθηση της σωστής και πλήρους διεξαγωγής της αξιολόγησης.

Όσο αφορά στη διαφωνία μεταξύ του εάν υπερέχει η αξιολόγηση απόδοσης ή η διαχείριση ποιότητας, πιστεύω ότι η απάντηση είναι κάπου στη μέση. Το κάθε σύστημα έχει τα υπέρ και τα κατά του, αλλά είναι δυνατόν να συμπληρώσει το ένα το άλλο. Σε έναν οργανισμό ο οποίος προωθεί την ποιότητα, η αξιολόγηση απόδοσης θα εφαρμοστεί με τέτοιον τρόπο ώστε να προωθείται η ποιότητα μέσα από την εργασία. Ίσως είναι υπερβολή σπατάλη πόρων να χρησιμοποιηθούν ταυτόχρονα και τα δύο συστήματα στον ίδιο οργανισμό, αλλά πιστεύω ότι κάτι τέτοιο είναι δυνατό και ότι η χρήση της αξιολόγησης απόδοσης δεν αποκλείει τη χρήση της διαχείρισης ποιότητας και αντιστρόφως.

Τελειώνοντας, θα ήθελα να κάνω μια αναφορά σχετικά με την αξιολόγηση και την εφαρμογή της στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Η διαχείριση της απόδοσης, και κατά συνέπεια η αξιολόγηση της απόδοσης, άρχισαν να χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο στο δημόσιο τομέα (Adcroft & Willis, 2005). Σε αυτή την αλλαγή έχει

συντελέσει και η μεταστροφή του δημόσιου τομέα στην υιοθέτηση πρακτικών που θα τον καταστήσουν ανταγωνιστικό σε μια αγορά παροχής υπηρεσιών (Harrison & Goulding, 1997). Ο Grote σε μία μελέτη που έκανε το 2000 υποστηρίζει δε, ότι ο δημόσιος τομέας, όχι μόνο μπορεί να εφαρμόσει σωστά την αξιολόγηση απόδοσης, αλλά μπορεί να πρωτοπορήσει εφευρίσκοντας και εφαρμόζοντας πρώτος καινοτόμες μεθόδους αξιολόγησης (Grote, 2000). Εν κατακλείδι λοιπόν, η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί και ίσως πρέπει να εφαρμοστεί στον Ελληνικό δημόσιο τομέα. Φυσικά κάτι τέτοιο θα πρέπει να γίνει μετά από σοβαρό και σωστό σχεδιασμό και η εφαρμογή θα πρέπει επίσης να είναι σταδιακή. Πιστεύω όμως ότι τον πιο σημαντικό ρόλο θα παίξει η θέληση της διοίκησης, ή των Γενικών Γραμματέων του κάθε οργανισμού, η οποία θα πρέπει να μην ενδώσει στις πιέσεις που θα δεχθεί και να μην παρεκκλίνει από τον στόχο τον οποίο θα θέσει.

Κατάλογος αναφορών

Abraham, S. E., Karns, A. L., Shaw, K. & Mena, A. M. (2001). *Managerial Competencies and the managerial performance appraisal process*. Journal of Management Development, Vol. 20, Issue 10

Adcroft, A. & Willis, R. (2005). *The (un)intended outcome of public sector performance measurement*. International Journal of Public Sector Management, Vol 18, Issue 5

Antonioni, D. (1994). *The effects of feedback accountability on upward appraisal ratings*. Personnel Psychology, Vol. 47, Issue 2.

Antonioni, D. (1999). *Predictors of upward appraisal rating*. Journal of Managerial Issues, Vol. 11, No 1.

Baker, J. (1988). *Causes of Failure in Performance Appraisal and Supervision*. Connecticut: Greenwood Press Inc.

Behrman, N. D. & Perrault, D. W. Jr. (1982). *Measuring the performance of industrial salespersons*. Journal of Business Research, Volume 10, Issue 3.

Cardy, R. L., Dobbins, G. H. & Carson, K. P. (1995). *TQM and HRM: Improving Performance Appraisal Research, Theory and Practice*. Canadian Journal of Administrative Sciences, Vol. 12, Issue 2

Cardy, R.L. (1998). *Performance appraisal in a quality context: a new look at an old problem*, in Smither, J.W. (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*. California: Jossey-Bass Publishers

Chan, D. (2006). *Core competencies and performance management in Canadian public libraries*. Library Management, Vol. 27, Issue 3.

Cronbach, L. (1963). *Course improvement through evaluation*. Teachers College Record, 64.

Deming, W. E. (1986). *Out of Crisis*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA

DeNisi, S. A., Cafferty, P. T. & Meglino, M. B. (1983). *A cognitive view of the performance appraisal process: A model and research propositions*. Organizational Behavior and human Performance, Vol. 33, Issue 3

- Eichiner, R. W. & Lombardo, M. M. (2003). *Knowledge Summary Series: 360-degree assessment*. Human Resource Planning Magazine, December 2003.
- Epstein, S. & O'Brien, E. J. (1985). *The person situation debate in historical and current perspective*. Psychological Bulletin, Vol. 98, Issue 3
- Fitzpatrick, J. L., Sanders, J. R. & Worthen, B. R. (2004). *Program Evaluation: Alternative approaches and practical guidelines*. Boston: Pearson/Allyn & Bacon.
- Folkman, S. (2007). *The case for positive emotions in the stress process*. Anxiety, Stress & Coping: An International Journal, Vol. 21, Issue 1
- Gary, L.K. (2002). *The participation factor: how to increase involvement*. Occupational Safety, Vol. 47, Issue 4
- Ghorpade, J. & Chen, M. M. (1995). *Creating quality-driven performance appraisal systems*. Academy of Management Executive, Vol. 9, Issue 1.
- Gillen, T. (1998). *The appraisal discussion*. U.K.: Institute of Personnel and Development
- Grote, D. (1996). *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: AMACOM.
- Grote, D. (2000). *Secrets of Performance Appraisal, Lessons from the Best*. Across the Board, May 2000.
- Grote, D (2000), *Public Sector Organizations, Today's Innovative Leaders in Performance Management*. Public Personnel Management Journal, Spring 2000
- Harris, M. M. (1994). *Rater motivation in the performance appraisal context: A theoretical framework*. Journal of Management, Vol. 20, Issue 4.
- Harrison, K. & Goulding, A. (1997). *Performance Appraisal in Public Libraries*. New Library World, Vol 98, Issue 1138
- Heifetz, A. R. & Laurie, D. L. (1997). *The Work of Leadership*. Harvard Business Review, January – February 1997
- King, P. (1989). *Performance Planning & Appraisal, A How-To Book for Managers*. McGraw-Hill, Inc.
- Latham G. P. & Wexley K. N. (1981). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Philippines: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Lawler, E. E. III (2006). *From job-based to competency-based organizations*. Journal of Organizational Behaviour, Vol. 15, Issue 1.

Lazer, R. I. & Wikstrom, W. S. (1977). *Appraising managerial performance: Current practices and future directions*. New York: Conference Board

Moses, J. L. & Byham, W. C. (1997). *Applying the assessment center method*. New York: Pergamon Press.

Murphy, R. K. & Cleveland J. (1995). *Understanding Performance Appraisal, Social, Organizational and Goal-Based Perspectives*. California: Sage Publications Inc.

Oberg, W. (1972). *Make Performance Appraisal Relevant*. Harvard Business Review

Olson, F. R. (1981). *Performance Appraisal, a guide to greater productivity*. John Wiley & Sons Inc.

O'Reilly, A. C. III & Anderson, C. J. (1980). *Trust and the communication of performance appraisal information: the effect of feedback on performance and job satisfaction*. Human Communication Research, Vol. 6, Issue 4

Petrick, J. A. & Furr, D. S. (1995). *Total quality in managing human resources*. Florida: St. Lucie Press.

Prince, J.B. (1996). *Building performance appraisal systems consistent with TQM practices*, in Knouse, S.B. (Ed.), *Human Resources Management Perspectives on TQM, Concepts and Practices*. Wisconsin: ASQC Quality Press

Roberts, G.E. (2003). *Employee performance appraisal system participation: a technique that works*. Public Personnel Management, Vol. 32, Issue 1

Scholtes, P. R. (1993). *Total quality or performance appraisal: choose one*. National Productivity Review, Vol. 12, Issue 3

Shaw, G. D., Schneier, E. C., Beatty, W. R. & Baird, S. L. (1995). *The performance measurement, management, and appraisal sourcebook*. Massachusetts: Human Resource Development Press Inc.

Smith, B. A., Hornsby, J. S. & Shirmeyer, R. (1996). *Current trends in performance appraisal: an examination of managerial practice*. SAM Advanced Management Journal, Vol. 61, Issue 3.

Smither, W. J. (1998). *Performance Appraisal, State of the Art in Practice*. San Francisco: Jossey-Bass.

Soltani, E. (2003). *Towards a TQM-driven HR performance evaluation: an empirical study*. Employee Relations, Vol.. 25 Issue 4

Soltani, E., van der Meer, R., Williams, M. T. & Lai P. (2006). *The compatibility of performance appraisal systems with TQM principles – evidence from current practice*. International Journal of Operations & Production Management, Vol. 26, Issue 1.

Thomas, L. S. & Bretz, D. R. Jr. (1994). *Research and practice in performance appraisal: evaluating employee performance in America's largest companies*. SAM Advanced Management Journal, Vol. 59, Issue 2.

U.S. Department of Interior. *Performance Appraisal Handbook (370 DM 430), A Guide for Managers/Supervisors and Employees*.

Wayne, J. S. & Kacmar, M. K. (1991). *The effects of impression management on the performance appraisal process*. Organizational Behavior and Human Decision Process, Vol. 48, Issue 1

Wexley, K. N. & Yukl, G. A. (1977). *Measuring employee proficiency in organizational behavior and personnel psychology*. Illinois: Richard D. Irwin Inc.

Wiese, S. D. & Buckley, R. M. (1998). *The eVol.ution of the performance appraisal process*. Journal of Management History, Vol. 4, Issue 3

Woehr, J. D. & Huffcutt, I. A. (1994). *Rater training for performance appraisal: A quantitative review*. Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67

Zedeck, Sheldon; Cascio, Wayne, F. (1982). *Performance appraisal decisions as a function of rater training and purpose of the appraisal*. Journal of Applied Psychology, Vol. 67, Issue 6

Web Resources

http://blogs.hbr.org/cs/2011/07/lets_abolish_self-appraisal.html 05/2012

<http://www.businessdictionary.com/definition/performance-appraisal.html>, 05/2012

http://www.halogensoftware.com/customers/case-studies/services-manufacturing/study_jbelly.php , 05/2012

<http://www.slideshare.net/SachinKharecha/case-study-on-new-performance-appraisal-system-at-xerox>, 05/2012

<http://www.tlnt.com/2011/01/31/the-top-50-problems-with-performance-appraisals/>
06/2012

Παράρτημα