



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ
ΤΟΜΕΑ / BEST PRACTICES IN EMPLOYEE EVALUATION IN THE
PRIVATE SECTOR**

ΕΛΕΥΘΕΡΙΟΥ ΓΑΒΡΙΕΛΛΑ-ΜΙΧΑΕΛΛΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων
Πόρων)

Σεπτέμβριος 2018

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον Δρ. Μιχαήλ Δημήτριο για την στήριξη και την καθοδήγηση του ώστε να ολοκληρωθεί η διπλωματική μου εργασία. Η συμβολή του ήταν σημαντική όχι μόνο στα πλαίσια της εργασίας αλλά και καθ'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου.

Επιπροσθέτως, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την στήριξη και τη συμπαράσταση τους σε αυτή μου την προσπάθεια. Χάρη στην ψυχολογική κυρίως υποστήριξη που μου προσέφεραν κατάφερα να ολοκληρώσω το μεταπτυχιακό μου πρόγραμμα αλλά και τη συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Όπως είναι γνωστό η σωστή επιλογή εργαζομένων για μια επιχείρηση είναι το άλφα και το ωμέγα για την ομαλή λειτουργία της. Αυτό όμως που παίζει καθοριστικό ρόλο είναι η συνολική τους απόδοση. Κύριος σκοπός της εργασίας είναι η ανάλυση της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα καθώς και η παρουσίαση των τρόπων με τους οποίους αυτή πραγματοποιείται αλλά και των σταδίων που ακολουθούνται για τη διενέργεια της. Μέσω της θεωρητικής προσέγγισης του ζητήματος γίνεται σαφής η σημαντικότητα αυτής της λειτουργίας της διεύθυνσης ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η συμβολή της στην επιτυχία της εκάστοτε εταιρίας ανάλογα με τη μέθοδο που κάθε εταιρία επιλέγει να ακολουθήσει. Η εποχή που διανύουμε είναι από τις δυσκολότερες καθώς η οικονομική κρίση επηρεάζει όλους τους κλάδους με αποτέλεσμα να γίνονται ριζικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο. Για το λόγο αυτό η αξιολόγηση θεωρείται απαραίτητο εργαλείο για κάθε οργανισμό ώστε να καλυφθούν οι αναγκαίες θέσεις με τα απαραίτητα και αποτελεσματικότερα μόνο άτομα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....	1
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	2
2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	2
2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	3
2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	5
2.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ.....	9
2.5 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ.....	12
2.6 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	13
2.7 ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΨΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	15
2.8 Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	21
2.9 ΤΟ ΥΠΟ-ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	23
2.10 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	29
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	30
4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DELOITTE.....	30
4.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FACEBOOK.....	37
4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SIEMENS.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5:ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	42

5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ..ΕΛΛΑΔΑ.....	42
5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	44
5.3 ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	45
ΠΗΓΕΣ.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με πρακτικές που αφορούν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Σε αυτές περιλαμβάνονται η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή σωστού περιβάλλοντος στους εργαζομένους. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα αποτελεί πλέον μια από τις βασικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Κάνοντας λόγο για αξιολόγηση της απόδοσης εννοούμε την εξέταση της τωρινής ή της παρελθοντικής απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα πάντα με τους στόχους που έχουν ορισθεί (Dessler,2013). Σκοπός της είναι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά και η ευθυγράμμιση της με τους συνολικούς στόχους μιας επιχείρησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια δύσκολη διαδικασία τόσο για τους υφισταμένους όσο και για τους προϊσταμένους. Ωστόσο τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες ώστε να εξαλειφθούν τυχόν δυσκολίες και προβλήματα και να γίνει η διαδικασία αυτή περισσότερο αποτελεσματική. Συχνά οι αξιολογούμενοι θεωρούν ότι υπάρχουν περιπτώσεις εύνοιας και μεροληψίας απέναντι σε συναδέλφους τους. Γι' αυτό το λόγο η εφαρμογή αξιόπιστων συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί μια από τις βασικές προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα, καθώς επίσης και η παρουσίαση μελέτης περιπτώσεων ξένων οργανισμών για την εξέταση και τον σχολιασμό των βέλτιστων πρακτικών που αυτές ακολουθούν.

Αρχικά πραγματοποιήθηκε μια βιβλιογραφική ανασκόπηση με τα σημαντικότερα ζητήματα γύρω από το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού. Αναφέρθηκαν οι κυριότεροι στόχοι για τους οποίους πραγματοποιείται, αναλύθηκε διεξοδικά η διαδικασία που ακολουθείται ενώ ταυτόχρονα αναφέρθηκαν μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης. Επιπλέον, στην εργασία συμπεριλήφθηκε κριτική σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης όπου αναφέρονται τα κυριότερα προβλήματα που υφίστανται αλλά και το πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αυτής.

Στη συνέχεια παρουσιάστηκαν απόψεις για νέες τάσεις του ζητήματος καθώς και το πώς θα μπορούσε να υπάρξει το ιδανικό μοντέλο αξιολόγησης. Επιπροσθέτως, έγινε

σύνδεση της αξιολόγησης με τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέλος, αναφέρθηκαν οι περιπτώσεις της Deloitte, της Facebook και της Siemens ώστε να γίνουν γνωστές ορισμένες διαδικασίες αξιολόγησης που ακολουθούν επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και από τις οποίες μπορούν να πάρουν στοιχεία οι ελληνικές επιχειρήσεις ενώ επίσης αναφέρθηκε και η περίπτωση της Alumil ως ένα παράδειγμα για την υιοθέτηση καινοτόμων συστημάτων αξιολόγησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

2.1 ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Λόγω του έντονου ανταγωνισμού που κυριαρχεί στις μέρες μας, οι επιχειρήσεις αλλά και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν αρκετές προκλήσεις. Για να αποκτήσει λοιπόν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μια επιχείρηση, χρειάζεται να δημιουργήσει και να αναπτύξει ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης (Ann Maycunich Gilley, Sharon K. Drake, 2003)

Σύμφωνα με τον Douglas McGregor (1957) υπάρχουν τρεις επιχειρησιακές ανάγκες που εξυπηρετούνται μέσω των συστημάτων αξιολόγησης. Διευκολύνονται οι αποφάσεις για αυξήσεις μισθών και πραγματοποίηση προαγωγών, παρέχεται ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο για την πορεία του και τι αλλαγές μπορεί να κάνει και τέλος χρησιμοποιούνται ως βάση για την παροχή εκπαίδευσης από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους.

Κατά τον Cascio (2003) οι αξιολογήσεις δικαιολογούν τις αποφάσεις για προαγωγή ή απομάκρυνση του προσωπικού, βοηθούν στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της ανατροφοδότησης, χρησιμοποιούνται ως κριτήρια στην επικύρωση των τεστ, θέτουν στόχους για εκπαιδευτικά προγράμματα και τέλος συμβάλλουν στην διάγνωση οργανωσιακών προβλημάτων.

Αλλά και ο Dessler (2013) συμφωνεί ότι οι λόγοι διεξαγωγής της αξιολόγησης είναι για την πραγματοποίηση προαγωγών και αυξήσεων μισθών, για την διόρθωση τυχόν προβλημάτων και ελλείψεων, για την καταγραφή εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών, προσθέτοντας την διευκόλυνση σχεδιασμού καριέρας ανάλογα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζομένου και ότι οι αξιολογήσεις αποτελούν βασικό κομμάτι στην διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης. Η διαδικασία διαχείρισης της

απόδοσης περιλαμβάνει την εξασφάλιση ότι η απόδοση των εργαζομένων και των ομάδων αυτών είναι σύμφωνη με τους γενικότερους οργανωσιακούς στόχους.

Εκτός από τα παραπάνω, στους στόχους αξιολόγησης έρχονται να προστεθούν η εγκυρότητα της διαδικασίας επιλογής των εργαζομένων, οι αποφάσεις για απολύσεις των μη αποτελεσματικών, ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (Aggarwal and Thakur,2013).

2.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για να επιτευχθεί η ιδανική αξιολόγηση χρειάζεται να ακολουθηθούν κάποια συγκεκριμένα βήματα. Πρώτα από όλα πρέπει να καθοριστεί με σαφήνεια και να επικοινωνηθεί η στρατηγική της επιχείρησης. Στη συνέχεια ξεκινάει η διαδικασία μέσω πέντε φάσεων. Αρχικά γίνεται ο προγραμματισμός της ερχόμενης χρονιάς. Γίνεται σαφές το τι πρέπει να πετύχει ο εργαζόμενος, σε ποιο τομέα και ποια είναι τα πρότυπα με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος εκτελεί το πλάνο σύμφωνα με όσα έχουν οριστεί ενώ ο αξιολογητής του παρέχει συμβουλές και συνεχή ανατροφοδότηση. Στην τρίτη φάση πραγματοποιείται η αξιολόγηση συμπληρώνοντας μια φόρμα, η οποία αφού εγκριθεί από το τμήμα προσωπικού συζητιέται και με τον αξιολογούμενο. Ιδανικά ο αξιολογούμενος πραγματοποιεί μια αυτοαξιολόγηση συλλέγοντας και πληροφορίες από συναδέλφους ή πελάτες. Στη συνέχεια γίνεται μια συζήτηση για τα αποτελέσματα, ενώ το τελευταίο στάδιο περιλαμβάνει ουσιαστικά την ανανέωση των στόχων ώστε να ξεκινήσει η διαδικασία ξανά από την αρχή (Dick Grote,1996).

Καθώς περνούν τα χρόνια έρχονται να προστεθούν νέα μοντέλα και θεωρίες που ωστόσο δεν διαφέρουν ουσιαστικά μεταξύ τους. Κατά τον Stiffler (2006) υπάρχουν πέντε βασικά στοιχεία που συνθέτουν την αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης. Ξεκινάει με την ευθυγράμμιση των οργανωσιακών στόχων με τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων, συνεχίζει με την μέτρηση της οργανωσιακής αλλά και της ατομικής απόδοσης και την ανάλογη ανταμοιβή αυτών και ολοκληρώνει με τον απολογισμό των αποτελεσμάτων και την ανάλυση της εκτελούμενης στρατηγικής μέσω μοντέλων.

Σύμφωνα με τον Mamoria (1995) η διαδικασία της αξιολόγησης ξεκινάει με τον καθορισμό των προτύπων απόδοσης. Στη συνέχεια περιλαμβάνει την επικοινωνία του τι προσδοκά ο οργανισμός από τους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση, την μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης και τη σύγκριση της με τα πρότυπα που έχουν αρχικά

καθοριστεί. Τέλος ολοκληρώνεται με τη συζήτηση των αποτελεσμάτων με τον αξιολογούμενο και εάν είναι εφικτό με την υπόδειξη κάποιου διορθωτικού πλάνου.

Κατά τον Dessler (2013) οι αρχικοί στόχοι που θα καθοριστούν θα πρέπει να τηρούν κάποιες προϋποθέσεις ώστε να είναι αποτελεσματικοί. Αρχικά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν ακριβώς τι πρέπει να κάνουν. Ακόμη οι στόχοι που αναθέτονται θα πρέπει να είναι και μετρήσιμοι με συγκεκριμένες προθεσμίες αλλά και προκλητικοί όχι όμως με μεγάλο βαθμό δυσκολίας ώστε να γίνουν ακατόρθωτοι και μη ρεαλιστικοί. Σημαντικό ρόλο έχει όμως και η συμμετοχή των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων.

Αξίζει να σημειωθεί ότι σημαντικό στοιχείο μιας αξιολόγησης είναι η επικοινωνία. Εάν δεν επικοινωνηθεί στον αξιολογούμενο το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του τότε σίγουρα δεν πρόκειται να υπάρξει βελτίωση της απόδοσης του. Είναι ωφέλιμο μετά το τέλος κάθε άσκησης αξιολόγησης να τονίζονται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του έτσι ώστε μελλοντικά να διορθώσει τυχόν λάθη του (Obisi, 2011).

Πέρα από τα παραπάνω υπάρχουν και ορισμένες απαιτήσεις ώστε να είναι αποτελεσματικά τα συστήματα αξιολόγησης. Σε αυτές περιλαμβάνονται η συνέπεια, δηλαδή το να συνδέονται τα πρότυπα απόδοσης μιας θέσης εργασίας με τους στόχους της επιχείρησης, αλλά και τα βασικά στοιχεία της θέσης έτσι όπως έχουν ταυτοποιηθεί μέσω της ανάλυσης εργασίας με τις διαστάσεις που βαθμολογούνται στην αξιολόγηση. Παράλληλα πρέπει να υπάρχει ευαισθησία που σημαίνει να μπορούν να ξεχωρίσουν οι καλοί από τους μη αποτελεσματικούς εργαζομένους, αλλά και αξιοπιστία από την πλευρά των αξιολογητών. Όταν υπάρχουν αυτά τα τρία στοιχεία κατ' επέκταση εξασφαλίζεται και η εγκυρότητα των συστημάτων. Τέλος χρειάζεται αποδοχή της αξιολόγησης από τα μέρη που λαμβάνουν μέρος σε αυτήν αλλά και πρακτικότητα, δηλαδή τα εργαλεία της αξιολόγησης να είναι κατανοητά και εύκολα στη χρήση τόσο για τους αξιολογητές όσο και για τους αξιολογούμενους (Cascio, 2003).

Ένα άλλο ζήτημα που απασχολεί είναι το ποιος θα πρέπει να πραγματοποιεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Συνήθως αυτός που είναι υπεύθυνος είναι ο άμεσος προϊστάμενος καθώς είναι σε καλύτερη θέση ώστε να ελέγχει και να αξιολογεί την επίδοση των υφισταμένων του. Ωστόσο έχει παρατηρηθεί ότι ο άμεσος προϊστάμενος δεν είναι σε θέση να γνωρίζει και την άποψη των πελατών ή των συνεργατών για την επίδοση του κάθε αξιολογούμενου και επίσης υπάρχει μεγαλύτερος κίνδυνος να μην είναι τόσο αντικειμενικός με τους υφισταμένους εάν συντρέχουν προσωπικοί λόγοι.

Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση μεταξύ συναδέλφων, όπου επιλέγεται ένας προϊστάμενος και τρεις συνάδελφοι για να αξιολογήσουν έναν εργαζόμενο. Άλλες φτιάχνουν επιτροπές αξιολόγησης χρησιμοποιώντας τον άμεσο προϊστάμενο και τρεις με τέσσερις άλλους προϊστάμενους για την αξιολόγηση ενός ατόμου. Με αυτό τον τρόπο εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Ορισμένοι εργοδότες δίνουν το δικαίωμα στους εργαζομένους τους να αξιολογήσουν οι ίδιοι τον εαυτό τους σε συνδυασμό με την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο τους. Βέβαια συνήθως παρατηρείται ότι όλοι τείνουν να βαθμολογούν τον εαυτό τους πολύ περισσότερο απ' όσο αξίζει. Άλλοι δίνουν το δικαίωμα στους εργαζομένους τους να αξιολογούν τους μάνατζερ είτε επώνυμα είτε ανώνυμα κυρίως για αναπτυξιακούς λόγους. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ωστόσο επηρεάζεται από την ανωνυμία ή μη των αξιολογητών (Dessler, 2013). Κατά τον Cascio (2003) αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί και από τους πελάτες ενός ατόμου ή ενός οργανισμού. Μπορεί να μην γνωρίζουν τους στόχους που έχουν τεθεί από πλευράς διοίκησης, όμως μπορούν να προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για ζητήματα που έχουν σχέση με την προαγωγή ή την εκπαίδευση ενός εργαζομένου. Η General Electric είναι μια εταιρία που χρησιμοποιεί τη μέθοδο αυτή καθώς ρωτάει τους πελάτες της και ενσωματώνει τις απόψεις τους στην διαδικασία της αξιολόγησης της αυξάνοντας έτσι και την δέσμευση των πελατών της, οι οποίοι προσφέρουν το χρόνο τους και τις πληροφορίες τους για να την βοηθήσουν. Ακόμη και οι υπολογιστές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να παρακολουθήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Άλλοι το θεωρούν ως μια νέα τεχνολογία που αυξάνει την παραγωγικότητα, ενώ άλλοι ως ένα μέσο παρακολούθησης που αγχώνει τους εργαζομένους και επηρεάζει τη δημιουργικότητα τους. Το αν θα το δεχτούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας τους εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιείται από τους μάνατζερ.

2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τον Obisi (2011) υπάρχουν τριών ειδών αξιολογήσεις. Η κλειστή αξιολόγηση, όπου οι αξιολογούμενοι δεν συμμετέχουν στην διαδικασία και σίγουρα δεν ενημερώνονται για το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους. Υπάρχει επίσης η ανοιχτή αξιολόγηση στην οποία συζητώνται οι δυνάμεις και οι αδυναμίες των εργαζομένων. Αυτό τους βοηθάει να κάνουν σωστότερο προγραμματισμό για την ερχόμενη χρονιά σχετικά με τις ευθύνες και τους στόχους τους. Τέλος υπάρχει και η ημι-ανοιχτή και ημί-κλειστη αξιολόγηση κατά την οποία στην αρχή είναι όλα ανοιχτά, δηλαδή οι

εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι αξιολογούνται καθώς συμπληρώνουν μια φόρμα και στη συνέχεια δεν υπάρχει περαιτέρω ενημέρωση για το αποτέλεσμα.

Το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί μια επιχείρηση αποτελεί ένα δείκτη ποιότητας της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Ορισμένες τεχνικές που είχαν ευρεία χρήση στο παρελθόν δεν χρησιμοποιούνται πλέον, ενώ συνεχώς προστίθενται νέες μέθοδοι. Κάποιες από αυτές εξετάζουν αντικειμενικά στοιχεία που είναι εύκολα μετρήσιμα ενώ άλλες εξετάζουν υποκειμενικά στοιχεία τα οποία είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν (Aggarwal and Thakur,2013).

Στις παραδοσιακές τεχνικές περιλαμβάνεται η μέθοδος της ταξινόμησης σύμφωνα με την οποία όλοι οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε μια λίστα από τον καλύτερο ως προς τον χειρότερο με βάση κάποιο συγκεκριμένο προσόν. Αποτελεί μια γρήγορη, εύκολη και χαμηλού κόστους τεχνική. Ωστόσο είναι λιγότερο αντικειμενική και προσφέρεται κυρίως για επιχειρήσεις που απασχολούν λίγα άτομα. Επίσης, με την ταξινόμηση δεν γίνονται αντιληπτές οι δυνάμεις και οι αδυναμίες του κάθε εργαζομένου (Aggarwal and Thakur,2013). Η ταξινόμηση χρησιμοποιείται κυρίως για αποφάσεις προαγωγών ή για το ποσό αύξησης του μισθού που θα λάβει κάθε εργαζόμενος (Lunenburg, 2012).

Μία ακόμα κλασική μέθοδος είναι η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης. Σε αυτήν υπάρχει ένας αριθμός προσόντων και ένα εύρος απόδοσης για κάθε ένα από αυτά. Ο κάθε εργαζόμενος βαθμολογείται ανάλογα με το επίπεδο της απόδοσης του για κάθε ένα από τα προσόντα που αναφέρονται. Στο τέλος το σκορ αθροίζεται (Dessler,2013). Είναι και αυτή μια απλή και εύκολη στη χρήση μέθοδος, η οποία επιτρέπει την άμεση σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, όμως μπορεί να γίνει υποκειμενική (Aggarwal and Thakur,2013).

Άλλη μια μέθοδος είναι αυτή των κρίσιμων παραγόντων κατά την οποία υπάρχει για κάθε εργαζόμενο ένα αρχείο με πολύ καλά ή μη επιθυμητά παραδείγματα συμπεριφοράς στην εργασία, το οποίο εξετάζεται περιοδικά μεταξύ εργαζομένου και προϊστάμενου (Dessler,2013). Στα πλεονεκτήματα της περιλαμβάνονται η ευκολία στην ανάπτυξη, η στήριξη σε άμεσες παρατηρήσεις και η προσωπική επαφή. Όμως το κύριο μειονέκτημα της είναι η κατανάλωση αρκετού χρόνου για την ανάλυση των δεδομένων (Aggarwal and Thakur,2013).

Τέλος στις παραδοσιακές τεχνικές ανήκει και αυτή των αφηγηματικών εκθέσεων κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει για τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του

αξιολογούμενου, για την παρελθοντική του απόδοση και προτείνει λύσεις για τη βελτίωση του. Είναι μια μέθοδος που εξετάζει όλα τα στοιχεία και παρέχει ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο, όμως καταναλώνει και αυτή αρκετό χρόνο και είναι δύσκολο να βρεθούν αξιολογητές που θα γράψουν μια τέτοια αποτελεσματική έκθεση (Aggarwal and Thakur, 2013).

Βασική μέθοδο αποτελεί και η σύγκριση σε ζεύγη. Σύμφωνα με αυτή κάθε εργαζόμενος σχηματίζει ζεύγος και συγκρίνεται με κάθε άλλον εργαζόμενο για ένα συγκεκριμένο προσόν (Dessler, 2013). Με αυτόν τον τρόπο ο μάνατζερ τοποθετεί τους υφισταμένους σε μια κατάταξη εξετάζοντας ποιος είναι αυτός που υπερτερεί σε κάθε προσόν (Lunenburg, 2012).

Ακόμη μια μέθοδος που χρησιμοποιείται ευρέως είναι αυτή της υποχρεωτικής διασποράς. Ο μάνατζερ τοποθετεί προκαθορισμένα ποσοστά αξιολογούμενων σε κατηγορίες απόδοσης. Για παράδειγμα, εάν η κατανομή είναι του τύπου 20/70/10 αυτό σημαίνει ότι ένα 20% των εργαζομένων αξιολογούνται και τοποθετούνται στην κορυφή, ένα 70% βρίσκεται στη μέση και το υπόλοιπο 10% είναι στη βάση. Όσοι βρίσκονται στη βάση είτε αποχωρούν είτε συμμετέχουν σε κάποιο πρόγραμμα βελτίωσης. Τη συγκεκριμένη μέθοδο την έκανε ευρέως γνωστή η General Electric όμως και άλλες μεγάλες εταιρίες όπως είναι η Microsoft και η Intel την χρησιμοποιούν. Στα μειονεκτήματα της περιλαμβάνονται η δημιουργία διατμηματικών ανισοτήτων, η μείωση του ηθικού των εργαζομένων και το γεγονός ότι τα άτομα με υψηλή απόδοση συνήθως παραμερίζουν εκείνα που βρίσκονται στη βάση (Dessler, 2013).

Προκειμένου να επιλυθούν ορισμένα προβλήματα από τις παραπάνω μεθόδους έχουν κατά καιρούς παρουσιαστεί νέες τεχνικές. Μία από αυτές είναι η διαχείριση βάσει στόχων, που πρώτος αναφέρθηκε ο Peter Drucker. Περιλαμβάνει τρία στάδια: την διαμόρφωση στόχων, την διαδικασία εκτέλεσης και την ανατροφοδότηση. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σχετικά με το πόσο αποτελεσματικά φέρνουν εις πέρας τους στόχους που έχουν καθοριστεί. Αποτελεί μια εύκολη μέθοδο στην εφαρμογή και την μέτρηση των αποτελεσμάτων, οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο καθώς γνωρίζουν ότι έχουν συγκεκριμένο ρόλο και ευθύνη. Όμως είναι δύσκολο να υπάρξει συμφωνία με τους εργαζομένους για τους στόχους που θα τεθούν, η ερμηνεία των στόχων μπορεί να διαφέρει από μάνατζερ σε μάνατζερ αλλά και μεταξύ των υφισταμένων και τέλος είναι μια ακριβή μέθοδος που καταναλώνει πολύ χρόνο. Το 2000 ο Wehrich εισήγαγε ένα πιο εξελιγμένο μοντέλο αυτό της συστημικής

προσέγγισης της διαχείρισης βάσει στόχων. Σε αυτό περιλαμβάνονται επτά στοιχεία πλέον: ο στρατηγικός σχεδιασμός και η ιεραρχία των στόχων, ο καθορισμός των στόχων, ο σχεδιασμός για δράση, η εφαρμογή της διαχείρισης βάσει στόχων, ο έλεγχος και η αξιολόγηση, τα υποσυστήματα και η οργανωσιακή ανάπτυξη (Aggarwal and Thakur,2013).

Μία νεότερη μέθοδος και σχετική με αυτή των κρίσιμων περιστατικών και της γραφικής κλίμακας βαθμολόγησης είναι αυτή της κλίμακας αξιολόγησης βάσει συμπεριφοράς. Λόγω του ότι σημεία της κλίμακας όπως είναι το αποδεκτό ή μη αποδεκτό μπορεί να οδηγήσουν σε ελλειπή ή και λάθος αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν οι ράβδοι που ορίζουν τα σημεία της κλίμακας με συγκεκριμένες δηλώσεις συμπεριφοράς τα οποία περιγράφουν κάποιους βαθμούς απόδοσης (Lunenburg, 2012). Ο μάνατζερ αξιολογεί τους εργαζόμενους σύμφωνα με κάποια στοιχεία. Είναι μια τεχνική περισσότερο αντικειμενική και αποδεκτή καθώς συμμετέχουν και οι δύο πλευρές, ενώ οι εργασιακές συμπεριφορές δείχνουν καλύτερα την απόδοση των εργαζομένων. Μεγάλο μειονέκτημα αποτελεί η κατανάλωση χρόνου για τη δημιουργία των ράβδων και το γεγονός ότι κάθε εργασία χρειάζεται ξεχωριστή ράβδο με κλίμακα (Aggarwal and Thakur,2013).

Τα κέντρα αξιολόγησης αποτελούν και αυτά μια ακόμα μέθοδο. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, για παράδειγμα μία έως τρεις μέρες κατά την οποία παρατηρείται η συμπεριφορά τους απέναντι σε συγκεκριμένες ασκήσεις ή δείγματα εργασίας. Είναι μια ευέλικτη μέθοδος που βοηθάει στις αποφάσεις επιλογής προσωπικού, προαγωγής και αναγνώρισης αναγκών για την ανάπτυξη των εργαζομένων. Όμως είναι χρονοβόρα διαδικασία με υψηλό κόστος που απαιτεί αρκετό προσωπικό, ενώ μικρός αριθμός αξιολογούμενων μπορεί να πάρει μέρος κάθε φορά (Aggarwal and Thakur,2013).

Μια αρκετά διαδεδομένη μέθοδος είναι αυτή της ανατροφοδότησης 360°. Η αξιολόγηση προέρχεται από πληροφορίες μέσα από την επιχείρηση. Οι πληροφορίες αυτές συλλέγονται από διαφορετικά επίπεδα, δηλαδή από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συνεργάτες μερικές φορές και από πελάτες και προμηθευτές και σχετίζονται με την επίδραση που έχουν οι πράξεις των αξιολογούμενων σε εκείνους. Είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο και σαφώς πιο αντικειμενικό αφού είναι πολλά τα μέρη που παίρνουν μέρος, όμως κοστίζει αρκετά και σε χρήματα και σε χρόνο, επηρεάζεται από την κουλτούρα της επιχείρησης, μπορεί να μειώσει την αυτοεκτίμηση των

εργαζομένων εάν η αξιολόγηση είναι κακή και τέλος μπορεί να δημιουργήσει ανταγωνισμό μεταξύ των ατόμων. Μια εξέλιξη αυτής της μεθόδου είναι η ανατροφοδότηση 720°. Ουσιαστικά πραγματοποιείται η αξιολόγηση 360° δύο φορές. Μόλις ολοκληρωθεί η πρώτη φορά αξιολογείται η απόδοση του εργαζομένου και του παρέχεται πληροφόρηση σχετικά με αυτή. Στη συνέχεια ο ανώτερος του συζητάει ξανά μαζί του για την απόδοση και του δίνει συμβουλές για να πετύχει τους στόχους του. Στα θετικά αυτής της μεθόδου περιλαμβάνονται η πιο αποτελεσματική παροχή ανατροφοδότησης από πολλές πηγές, η προσωπική και οργανωσιακή ανάπτυξη και οι μειωμένες πιθανότητες για διακρίσεις. Στα αρνητικά περιλαμβάνονται η αποτυχία στο να επικοινωνηθεί η διαδικασία, η απαίτηση για δέσμευση της ανώτερης διοίκησης και η συγκέντρωση στα αρνητικά και τις αδυναμίες του αξιολογούμενου (Aggarwal and Thakur,2013).

2.4 ΚΡΙΤΙΚΗ ΓΙΑ ΤΙΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΕΙΣ

Καθώς οι αξιολογήσεις έχουν αρχίσει να χρησιμοποιούνται σε όλο και περισσότερους τομείς και επαγγέλματα, εύλογο είναι να έχει αυξηθεί και η κριτική για αυτές. Συνήθως η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως μια «ορθόδοξη» τεχνική που μειώνει κάθε αδυναμία και αυξάνει την απόδοση. Ωστόσο υπάρχουν αντικρουόμενοι σκοποί στις αξιολογήσεις. Από την μία μπορούν να παρακινήσουν το προσωπικό θέτοντας σαφείς μελλοντικούς στόχους προβλέποντας και τις ανάγκες για εκπαίδευση και ανάπτυξη και από την άλλη δίνουν έμφαση στις παρελθοντικές αποδόσεις δίνοντας μάλιστα ανταμοιβή με βάση αυτές. Οι εργαζόμενοι συνήθως διστάζουν να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους για την τρέχουσα απόδοση τους καθώς αυτό μπορεί να επηρεάσει την ανταμοιβή ή την πιθανή προώθηση τους. Ταυτόχρονα οι αξιολογητές έχουν να παίξουν διάφορους ρόλους όπως αυτόν του παρατηρητή, του κριτή αλλά και του σύμβουλου, ωστόσο λίγοι είναι εκείνοι που εκπαιδεύονται γι' αυτό (Prowse and Prowse, 2009).

Ένα άλλο πρόβλημα αποτελεί και η συχνή απροθυμία της διοίκησης για αρνητική κριτική. Όμως σύμφωνα με έρευνα των Zenger και Folkman (2014) οι εργαζόμενοι είναι θετικοί στο να δέχονται αρνητική κριτική. Προτιμούν μάλιστα σε μεγαλύτερο ποσοστό την εποικοδομητική κριτική έναντι των θετικών σχολίων και της αναγνώρισης καθώς αυτή μπορεί να βελτιώσει την απόδοση τους εάν προσφερθεί σωστά. Επιπλέον παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που δυσκολεύονται να κάνουν αρνητική κριτική είναι και λιγότερο πρόθυμοι να την δεχτούν. Σημαντικό ρόλο επίσης στο να δεχτεί κάποιος την αρνητική κριτική παίζει και το επίπεδο αυτοπεποίθησης του. Όσο μεγαλύτερο είναι

τόσο πιο ανοιχτός είναι σε αυτή. Στην έρευνα αυτή παρατηρήθηκε ότι και η ηλικία επηρεάζει την δεκτικότητα στην κριτική. Πιο συγκεκριμένα τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας δίνουν πιο εύκολα θετική ανατροφοδότηση σε σχέση με τους νεότερους και είναι πιο ανοιχτοί στο να δέχονται αρνητική κριτική γεγονός που προκαλεί έκπληξη.

Οι επιχειρήσεις καλό θα ήταν να περιλαμβάνουν ανοιχτές αξιολογήσεις, οι οποίες αναφέρθηκαν παραπάνω. Ωστόσο, ορισμένοι αξιολογητές διστάζουν να χρησιμοποιήσουν αυτό το σύστημα. Οι λόγοι είναι διότι δεν θέλουν να αποθαρρύνουν τους εργαζομένους ή να το πάρουν εκείνοι προσωπικά σε περίπτωση που έχουν αρνητική κριτική γι' αυτούς, φοβούνται μήπως λόγω της αποτυχίας τους αρχίσουν να ψάχνουν αλλού για δουλειά, σε περίπτωση που ακούσουν θετικά σχόλια μήπως γίνουν παραπάνω φιλόδοξοι απ' ότι πρέπει ή αρχίσουν να ζητάνε το οτιδήποτε λόγω των ακόρεστων ανθρώπινων αναγκών δημιουργώντας προβλήματα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Φυσικά τα παραπάνω δεν έχουν καμία βαρύτητα και οι επιχειρήσεις που δεν ακολουθούν ανοιχτά συστήματα αξιολόγησης είναι πιθανό να αντιμετωπίσουν προβλήματα απόδοσης, συγκρούσεων και αβεβαιότητας (Obisi, 2011).

Ορισμένες αξιολογήσεις είναι πιθανό να περιλαμβάνουν μόνο πρόσφατα γεγονότα με αποτέλεσμα να εξετάζονται μόνο αυτά παρόλο που οι μάνατζερς συλλέγουν στοιχεία καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης. Σημαντικό στοιχείο αποτελούν επίσης η συνέπεια και η ισότητα των αξιολογήσεων καθώς αυτές μπορεί να επηρεάζονται από το γένος, την εθνικότητα και τις εκτιμήσεις του κάθε αξιολογητή (Prowse and Prowse, 2009).

Οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι προσεκτικοί ώστε να αποφεύγουν κάποια συνήθη σφάλματα αξιολόγησης. Ένα από αυτά είναι η αυστηρότητα ή η επιείκεια. Ορισμένοι τείνουν να βαθμολογούν τους υφιστάμενους τους συστηματικά χαμηλά ή υψηλά. Ο αυστηρός κριτής δίνει χαμηλότερες βαθμολογίες απ' ότι αξίζουν οι εργαζόμενοι, ενώ ο επιεικής δίνει μεγαλύτερες απ' ότι αξίζουν. Και στις δύο περιπτώσεις “τιμωρούνται” οι πολύ καλοί εργαζόμενοι. Το πρόβλημα αυτό μπορεί να επιλυθεί όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται με βάση τα αποτελέσματα που φέρνει κάποιος. Άλλο φαινόμενο αποτελεί αυτό της κεντρικής τάσης, κατά το οποίο οι αξιολογητές δεν θέλουν να φανούν αυστηροί και να δώσουν σε κάποιον χαμηλή βαθμολογία αλλά ούτε πιστεύουν ότι αξίζει κάποιος την μεγαλύτερη. Αποτέλεσμα αυτού είναι όλοι να βαθμολογούνται γύρω από το μέσο όρο. Ακόμη ένα λάθος που πραγματοποιείται είναι το φαινόμενο του “φωτοστέφανου” (halo effect). Σύμφωνα με

αυτό μία μόνο θετική ή αρνητική διάσταση της απόδοσης του αξιολογούμενου είναι ικανή να επηρεάσει την αξιολόγηση του από τον προϊστάμενο για όλες τις διαστάσεις που εξετάζονται. Για παράδειγμα αν κάποιος αξιολογητής συμπαθεί έναν εργαζόμενο επειδή είναι αρκετά συνεργάσιμος τότε θα τον βαθμολογήσει υψηλά σε όλες τις διαστάσεις της αξιολόγησης ως συνέπεια του φαινομένου αυτού. Το αποτέλεσμα είναι οι αξιολογούμενοι να βαθμολογούνται σταθερά υψηλά, μεσαία ή χαμηλά σε όλες τις διαστάσεις. Τέλος και εδώ αναφέρεται ως συχνό λάθος των βαθμολογητών το να στηρίζουν την αξιολόγηση σε πρόσφατα μόνο στοιχεία και όχι σε δεδομένα που συλλέγονται σε μια ολόκληρη περίοδο αξιολόγησης που συνήθως κρατάει από έξι μήνες έως ένα έτος. Έτσι είναι πιθανό να υπάρξει μεροληψία από την πλευρά τους. Τα παραπάνω λάθη οδηγούν σε ανακριβείς εκτιμήσεις των επιδόσεων των εργαζομένων. Κάποιες από τις μεθόδους που βοηθούν στο να εξαιρεθούν τέτοιες αστοχίες είναι αυτή του καθορισμού στόχων και οι ράβδοι (Lunenburg, 2012).

Ακόμη ένα ζήτημα που δέχεται έντονη κριτική είναι αυτό της συχνότητας των αξιολογήσεων. Πολλοί πιστεύουν ότι οι αξιολογήσεις δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους όταν πραγματοποιούνται μία φορά το χρόνο μόνο. Αυτό μάλιστα δυσκολεύει και τους αξιολογητές καθώς είναι δύσκολο να θυμούνται και να ανακαλούν τι συνέβη τον προηγούμενο χρόνο. Θεωρούν περισσότερο ωφέλιμο να συμβαίνουν οι αξιολογήσεις τρεις με τέσσερις φορές μέσα στο χρόνο (Obisi, 2011).

Σύμφωνα με τον Kondrasuk (2011) τα προβλήματα της αξιολόγησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις κατηγορίες. Πρώτον είναι αυτά που σχετίζονται με το σκοπό της αξιολόγησης, δεύτερον με αυτούς που εμπλέκονται στη διαδικασία, τρίτον με το τι μετράται και πώς και τέταρτον με το σύστημα και τη διαδικασία. Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία, ένας σκοπός που εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι να πληροφορήσει τον εργαζόμενο για την απόδοση του και την επιθυμητή βελτίωση της. Σε αυτή την περίπτωση ο ρόλος του αξιολογητή είναι περισσότερο συμβουλευτικός. Άλλος σκοπός της διαδικασίας είναι η λήψη αποφάσεων για διοικητικούς σκοπούς. Εδώ ο αξιολογητής έχει το ρόλο του κριτή. Ο Roberts (1998) εκτιμά ότι ένας αξιολογητής πρέπει να πετύχει και τους δύο αυτούς σκοπούς, γεγονός που δημιουργεί σύγχυση και συγκρούσεις. Επιπλέον, πρόβλημα δημιουργούν και οι αντιλήψεις των αξιολογητών για το σκοπό μιας αξιολόγησης οι οποίες πιθανόν να είναι διαφορετικές από αυτόν. Σχετικά με τη δεύτερη κατηγορία, όπως έχει ήδη αναφερθεί χρειάζεται να έχουν εκπαιδευτεί κατάλληλα οι αξιολογητές αλλά και η ανώτερη ηγεσία ώστε να διαχειριστεί σωστά τα δεδομένα για τη βελτίωση του οργανισμού. Ταυτόχρονα δεν θα

πρέπει να υπάρχουν μεροληψίες και σχετικά φαινόμενα που επηρεάζουν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Σημαντικό ρόλο έχουν και οι απόψεις των αξιολογούμενων για την διαδικασία, οι οποίοι συχνά νιώθουν ότι αδικούνται ή δεν λαμβάνουν αποτελεσματική ανατροφοδότηση για τη βελτίωση τους. Η τρίτη κατηγορία περιλαμβάνει τη δυσκολία της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σε μερικά επαγγέλματα όπως αυτό του πωλητή είναι εύκολο να μετρηθεί ενώ σε άλλα δεν είναι τόσο ξεκάθαρο. Γενικά εξετάζονται τα χαρακτηριστικά, οι συμπεριφορές και τα αποτελέσματα της εργασίας των αξιολογούμενων. Τέλος στην τελευταία κατηγορία περιλαμβάνονται τα προβλήματα που σχετίζονται με το όλο σύστημα και τη διαδικασία και πιο συγκεκριμένα αναφέρονται η πιθανή έλλειψη υποστήριξης της διαδικασίας από την ανώτερη διοίκηση, η έλλειψη πόρων για την σωστή λειτουργία της και η μη ευθυγράμμιση των στόχων της με τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Επιπροσθέτως, σημασία έχει το πόσες φορές πραγματοποιείται η αξιολόγηση μέσα στο χρόνο, τότε καθορίζονται νέοι στόχοι αλλά και το πώς χρησιμοποιούνται από τους μανάτζερ τα αποτελέσματα της (Kondrasuk, 2011).

2.5 ΑΠΟΚΤΗΣΗ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΥ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΟΣ

Η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί βασικό μέλημα για όλες τις επιχειρήσεις. Πρωταρχικός στόχος είναι η εύρεση του κατάλληλου προσωπικού που θα στελεχώσει έναν οργανισμό. Γι' αυτό το λόγο έχει δημιουργηθεί ο λεγόμενος «πόλεμος ταλέντων» μεταξύ των επιχειρήσεων για την πρόσληψη των ικανότερων εργαζομένων. Οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτός ο πόλεμος είναι πρώτον διότι υπάρχουν λίγοι που θεωρούνται ως εξαιρετικοί εργαζόμενοι και δεύτερον διότι αυτοί αποφέρουν έσοδα, κέρδη και επιτυχία για τις επιχειρήσεις που εργάζονται. Σύμφωνα με έρευνα μάλιστα αυτοί κυρίως ευθύνονται για το μεγαλύτερο ποσοστό της παραγωγικότητας. Ο πόλεμος έχει όμως και οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις. Οι οικονομικές επιπτώσεις έχουν να κάνουν με το χάσιμο ενός εξαιρετικού εργαζομένου και το κόστος αναπλήρωσης του. Το κόστος αναπλήρωσης περιλαμβάνει τη στελέχωση, τη συνέντευξη, την πρόσληψη και την εκπαίδευση των νέων μελών. Οι κοινωνικές επιπτώσεις αφορούν τη δυσκολία αναπλήρωσης του ανθρώπου που φεύγει καθώς η αντικατάσταση του δεν θα φέρει το ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας. Η απόκτηση και η διατήρηση του ικανότερου ανθρώπινου δυναμικού έχει μάλιστα μεγαλύτερη σημασία σε μια εποχή όπως αυτή που ζούμε σήμερα όπου το οικονομικό κεφάλαιο και η τεχνολογία είναι πλέον ευρέως διαθέσιμα και άρα αυτό που κάνει τη διαφορά είναι ο ανθρώπινος παράγοντας (Aguinis , Gottfredson, Joo, 2012).

Σύμφωνα με τους Aguinis, Gottfredson και Joo (2012) για τη διατήρηση των αποτελεσματικότερων εργαζομένων οι επιχειρήσεις θα πρέπει να ακολουθήσουν ένα συγκεκριμένο πλαίσιο. Αρχικά θα πρέπει μέσω της διαχείρισης της απόδοσης να προσφέρουν εξατομικευμένα αναπτυξιακά σχέδια. Αυτά βοηθούν στη διατήρηση του προσωπικού καθώς δημιουργούνται από κοινού μεταξύ των εργαζομένων και των μάνατζερς και έχουν ως στόχο να βελτιώσουν την απόδοση των πρώτων εμπλουτίζοντας ακόμα περισσότερο την εργασιακή τους εμπειρία. Επιπλέον, δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στον καθένα ξεχωριστά μαθαίνοντας νέες δεξιότητες και είναι δύσκολο να αντιγραφούν από ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και ως εκ τούτου να «κλέψουν» εργαζομένους. Ταυτόχρονα μέσω της διαχείρισης της απόδοσης θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι η εργασία προκαλεί το ενδιαφέρον των εργαζομένων και έχει νόημα για εκείνους. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί αντιστοιχώντας τα καθήκοντα του καθενός με τις αξίες και τα ενδιαφέροντα του. Μόνο όταν νιώσουν ότι προσφέρουν κάτι διαφορετικό στην επιχείρηση οι εργαζόμενοι θα είναι πρόθυμοι να παραμείνουν. Ακόμη θα πρέπει να τους είναι ξεκάθαρες οι ευκαιρίες για προαγωγή, δηλαδή να τους επικοινωνηθεί ποιο είναι το επόμενο επίπεδο στην κλίμακα καριέρας για εκείνους, τι δεξιότητες απαιτεί αυτό και ποιους στόχους πρέπει να θέσουν. Τέλος σημαντικό ρόλο παίζουν και οι ανταμοιβές που παίρνουν οι καλύτεροι εργαζόμενοι καθώς είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι με αυτό το θέμα. Θα πρέπει να αμείβονται με το κάτι παραπάνω σε σχέση με τους υπόλοιπους και σαφώς να τους δίνονται συνεχώς ευκαιρίες για τη βελτίωση του μισθού τους. Η συνεισφορά τους στον οργανισμό πρέπει να υπολογίζεται και να ανταμοίβεται αναλόγως.

2.6 Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΜΙΑΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα η αξιολόγηση είναι πιο ωφέλιμο να πραγματοποιείται περισσότερες από μία φορές μέσα στο χρόνο. Συμβουλές είναι καλό να δίνονται σε καθημερινή βάση κυρίως για τους νέους εργαζομένους και για εκείνους με χαμηλή απόδοση. Η ανατροφοδότηση πρέπει να γίνεται αμέσως μετά την πράξη. Εάν δηλαδή ένας εργαζόμενος είναι αποτελεσματικός ή το αντίθετο θα πρέπει να του το πουν κατευθείαν και όχι να συζητηθεί το θέμα μετά από ένα χρόνο ή έξι μήνες. Σημαντική επίσης είναι και η εκπαίδευση των αξιολογητών. Θα πρέπει να μάθουν να παρατηρούν συμπεριφορές με μεγαλύτερη ακρίβεια και πιο δίκαια και να δίνουν την απαραίτητη ανατροφοδότηση η οποία να εστιάζει σε χαρακτηριστικά που είναι δύσκολο να

βαθμολογηθούν σε μια φόρμα αξιολόγησης. Οι υφιστάμενοι πριν τη διαδικασία αξιολόγησης είναι καλό να συζητούν για τα καθήκοντα της εργασίας τους, για πιθανά προβλήματα που αντιμετωπίζουν και για την ποιότητα της απόδοσης τους έτσι ώστε να είναι περισσότερο προετοιμασμένοι γι' αυτό που θα ακολουθήσει. Για να εξασφαλιστεί η επιτυχία μια αξιολόγησης θα πρέπει να νιώθουν ότι συμμετέχουν ενεργά σε αυτή και ότι οι ιδέες τους υπολογίζονται. Οι αξιολογητές είναι εκεί για να κρίνουν την απόδοση και όχι την προσωπικότητα κάποιου καθώς αυτή είναι δύσκολο να αλλάξει.

Ταυτόχρονα θα πρέπει να είναι ειλικρινείς, συγκεκριμένοι και καλοί ακροατές. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης να μην επιτρέπουν εξωτερικές παρεμβάσεις, να μη διακόπτουν τον αξιολογούμενο όταν εκφράζει την άποψη του, να παρατηρούν τη γλώσσα του σώματος του όταν εκφράζει τη συμφωνία ή τη διαφωνία του και τέλος να συνοψίζουν ό,τι έχει συζητηθεί και συμφωνηθεί. Η κριτική που ασκείται δεν θα πρέπει να είναι καταστροφική. Η ειρωνεία και ο σαρκασμός λειτουργούν αποτρεπτικά καθώς δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα, συγκρούσεις και μείωση της αυτοπεποίθησης. Μέσω της θέσπισης κοινών αποδεκτών στόχων μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της μελλοντικής απόδοσης καθώς ο εργαζόμενος θα γνωρίζει τι ακριβώς πρέπει να πετύχει. Επιπλέον καλό είναι να υπάρχει συνεχής επικοινωνία και αξιολόγηση της προόδου για να μην ξεφεύγουν οι στόχοι αλλά και να νιώθει ο εργαζόμενος ότι δεσμεύεται για την αποτελεσματικότητα. Έτσι βελτιώνονται και οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενου – υφιστάμενου. Καταλήγωντας, θα πρέπει να συνδέεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με επιβραβεύσεις που έχουν να κάνουν με προαγωγή ή αύξηση μισθού ώστε να παρακινούνται περισσότερο οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν και να νιώθουν ικανοποιημένοι από το συνολικό σύστημα αξιολόγησης (Cascio, 2003).

Σύμφωνα με τον Dessler (2013) για την αποτελεσματικότητα μιας συζήτησης σχετικά με την αξιολόγηση ενός ατόμου είναι καλό ο μάνατζερ να έχει μελετήσει προηγουμένως την περιγραφή εργασίας του αξιολογούμενου, να έχει συγκρίνει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με τα πρότυπα που έχουν τεθεί και να έχει ξαναδεί ορισμένες παλαιότερες αξιολογήσεις. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης θα πρέπει να υπάρχει αρκετός διαθέσιμος χρόνος. Ο μάνατζερ είναι ωφέλιμο να μιλήσει με αντικειμενικά δεδομένα εργασίας, όπως για παράδειγμα πιθανές απουσίες, επίπεδο παραγωγικότητας και να μη συγκρίνει ποτέ έναν εργαζόμενο με κάποιον άλλον. Θα πρέπει να δίνει την ευκαιρία στον αξιολογούμενο να μιλήσει και γιατί όχι να προτείνει κάποια λύση για βελτίωση της απόδοσης του ο ίδιος. Στο τέλος θα πρέπει να υπάρξει κάποια συμφωνία η οποία να περιλαμβάνει ένα σχέδιο δράσης με συγκεκριμένους

στόχους και προθεσμίες. Οι εργαζόμενοι δεν θέλουν να αισθάνονται απειλή την ώρα μιας τέτοιας συζήτησης. Αντιθέτως χρειάζονται έναν καλό ακροατή που είναι πρόθυμος να τους βοηθήσει και να τους καθοδηγήσει στη σωστή κατεύθυνση.

Σε άρθρο τους οι Zenger και Folkman (2015) αναφέρουν ορισμένες λανθασμένες υποθέσεις που έχουν πολλοί όσον αφορά το θέμα της ανατροφοδότησης. Αρχικά θεωρούν ότι οι αξιολογούμενοι δεν γνωρίζουν ότι υπάρχει κάποιο πρόβλημα σχετικά με την απόδοσή τους. Αντιθέτως το γνωρίζουν απλά ίσως να μην αντιλαμβάνονται πόσο σοβαρό είναι το πρόβλημα ή πώς να το διορθώσουν. Γι' αυτό ο μάνατζερ δεν χρειάζεται απλά να αναφέρει την ύπαρξη ενός προβλήματος αλλά να δώσει οδηγίες για την αντιμετώπιση του. Μία άλλη λανθασμένη υπόθεση είναι ότι η διαδικασία συζήτησης πρέπει να τελειώσει γρήγορα. Είναι σαφές ότι τόσο ο προϊστάμενος όσο και ο υφιστάμενος νιώθουν άβολα. Ωστόσο είναι λάθος να διορθώνει μόνο ο μάνατζερ και ο αξιολογούμενος απλά να ακούει. Σύμφωνα με έρευνα όσο περισσότερο νιώθουν οι υφιστάμενοι ότι ακούγονται τόσο πιο πολύ πιστεύουν ότι η κριτική που τους ασκείται είναι εποικοδομητική. Καλό θα ήταν οι προϊστάμενοι να μπαίνουν για λίγο στη θέση των υφισταμένων τους για να αντιληφθούν τον τρόπο που πρέπει να δίνουν σωστή ανατροφοδότηση, είτε θετική είτε αρνητική.

Ο Solomon (2016) προτείνει στους μάνατζερ όταν πρόκειται να δώσουν πληροφορίες για την απόδοσή του σ' έναν εργαζόμενο να είναι ευθείς, αλλά πάνω απ' όλα ευγενικοί. Εάν θέλουν να υπάρξει ανάπτυξη και βελτίωση του ατόμου χρειάζεται ευθύτητα χωρίς προσβολές και συγκεκριμένα παραδείγματα επιθυμητής συμπεριφοράς. Και εκείνος τονίζει τη σημασία του να ακούσει τον συνομιλητή σου. Αυτό δηλώνει σεβασμό και επιθυμία για θετική αλλαγή των πραγμάτων. Τα συναισθήματα πρέπει να μένουν πίσω. Τίποτα δεν είναι προσωπικό. Επιπλέον σημαντικό στοιχείο είναι το να βρίσκεται εκεί στη συζήτηση συγκεντρωμένος ο μάνατζερ και να μην αποσπάται η προσοχή του. Τέλος είναι ωφέλιμο να μεταδίδει στον αξιολογούμενο τις φιλοδοξίες που έχει ο ίδιος ώστε να τον παρακινεί. Η εποικοδομητική ανατροφοδότηση μπορεί να κάνει τη διαφορά σε μια επιχείρηση και να προάγει καλύτερη συνεργασία, κουλτούρα αλληλεγγύης και βιώσιμη αλλαγή.

2.7 ΕΓΚΑΤΑΛΕΙΨΗ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΩΝ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Σύμφωνα με τους Carrelli και Tavis (2016) ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις πλέον εγκαταλείπουν τις κλασσικές μεθόδους αξιολόγησης και στρέφονται σε πιο συχνές και λιγότερο τυπικές συναντήσεις μεταξύ μάνατζερ και υφιστάμενων. Μέχρι τώρα και οι δύο πλευρές ένιωθαν άβολα για την διαδικασία που ακολουθούσαν, σπαταλούσαν αρκετό χρόνο και κόπο ενώ παράλληλα δινόταν έμφαση στην ανταμοιβή ή την τιμωρία των εργαζομένων εξετάζοντας την παρελθοντική τους συμπεριφορά χωρίς να δίνεται η ευκαιρία για βελτίωση της απόδοσης και του ταλέντου τους. Η παραδοσιακή διαδικασία είναι δύσκολο να υποστηριχτεί σε μια εποχή χαμηλού πληθωρισμού όπου οι προϋπολογισμοί είναι περιορισμένοι. Η ευθύνη για προηγούμενες επιδόσεις έχει αρχίσει πλέον να ξεθωριάζει. Οι θέσεις εργασίας έχουν γίνει περισσότερο πολύπλοκες και είναι δύσκολο να καθοριστούν ετήσιοι στόχοι που θα εξακολουθούν να έχουν νόημα μετά από ένα χρόνο. Παράλληλα η ομαδική εργασία ερχόταν αρκετές φορές σε σύγκρουση με ατομικές εκτιμήσεις και επιδόσεις. Οι λόγοι που οδήγησαν σε αυτή τη νέα πραγματικότητα είναι αρχικά η ανάγκη για ανάπτυξη του προσωπικού. Οι επιχειρήσεις δεν ενδιαφέρονται απλώς να κρατήσουν ή να διώξουν εργαζομένους. Τους ενδιαφέρει να αναβαθμίσουν το ταλέντο τους. Γίνεται συνεχής εκπαίδευση γι' αυτό χρειάζεται και συνεχής ανατροφοδότηση μέσω συχνών και άτυπων συναντήσεων. Ταυτόχρονα υπάρχει ανάγκη για ευκινησία. Η καινοτομία αποτελεί πλέον ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις εταιρίες. Οι ανάγκες αλλάζουν, οι εργαζόμενοι δεν κάνουν συνεχώς τα ίδια πράγματα, δε μένουν στάσιμοι άρα είναι άσκοπο να κρίνονται για παλαιότερες πρακτικές. Οι εργασίες που αναλαμβάνουν είναι μικρής διάρκειας και αλλάζουν συνέχεια, το ίδιο και οι στόχοι. Ένας ακόμη λόγος είναι η σημασία της ομαδικής εργασίας. Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης δεν προωθούν την απόδοση σε επίπεδο ομάδας ούτε τη συνεργασία. Ωστόσο οι άνθρωποι καλούνται πλέον να εργάζονται ομαδικά γι' αυτό χρειάζεται η απομάκρυνση από τις αξιολογήσεις που στοχεύουν στην ατομική επίδοση ώστε να ενδυναμωθεί η ομαδική εργασία.

Αλλάζοντας τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με ορισμένες προκλήσεις. Κατά το παραδοσιακό σύστημα οι επιχειρηματικοί στόχοι διοχετεύονταν από την κορυφή προς τα κάτω. Όλοι οι εργαζόμενοι έπρεπε να καθορίσουν τους στόχους τους με βάση την ενίσχυση και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτό όμως μπορεί να επιτευχθεί μόνο όταν οι επιχειρηματικοί στόχοι είναι ευκρινείς και σταθεροί κατά τη διάρκεια του χρόνου. Ωστόσο στη σημερινή εποχή οι στόχοι των εργαζομένων μπορεί να είναι συνδεδεμένοι με συγκεκριμένα έργα. Οπότε καθώς αυτά τα έργα συνεχώς αλλάζουν και

ανανεώνονται πώς είναι δυνατόν να συγχρονιστούν οι προσωπικοί στόχοι με αυτούς της επιχείρησης; Γι' αυτό το λόγο οι στρατηγικοί στόχοι θα πρέπει να προσαρμόζονται συνεχώς στα δεδομένα της αγοράς. Άλλη μια πρόκληση είναι αυτή της επιβράβευσης της απόδοσης. Μέσω των αξιολογήσεων γινόταν σύνδεση των ανταμοιβών με την προσωπική συνεισφορά του κάθε εργαζομένου. Οι εταιρίες που αλλάζουν σύστημα προσπαθούν να βρουν πώς θα συνδέσουν τις νέες πρακτικές με το σύστημα ανταμοιβής για την απόδοση. Εξακολουθούν να διαφοροποιούν τις ανταμοιβές του καθενός συνήθως με βάση την κρίση των μάνατζερς. Θεωρούν πλέον ότι η μεγαλύτερη προσοχή στην απόδοση των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους καθιστά πιο έγκυρες τις αποφάσεις για τις ικανότητες τους. Επιπλέον πρόκληση είναι και ο προσδιορισμός των κακών επιδόσεων. Η παραδοσιακή διαδικασία δεν βοηθάει ιδιαίτερα στο να προσδιοριστεί ποιος υπάλληλος δεν κάνει σωστά τη δουλειά του. Ειδικά οι επιδόσεις των καινούργιων υπαλλήλων αλλάζουν συνεχώς. Ταυτόχρονα, το γεγονός ότι οι μάνατζερ περιμένουν να αξιολογήσουν κάποιον στο τέλος του έτους βοηθάει στο να συνεχιστεί μια πιθανή κακή επίδοση χωρίς άμεση παρέμβαση. Χάρη στο νέο σύστημα όμως οι επιβλέποντες ανακαλύπτουν πολύ γρήγορα τα όποια προβλήματα υπάρχουν. Αρκετοί θεωρούν ότι εάν εγκαταλειφθεί η παραδοσιακή αξιολόγηση η οποία στηρίζεται σε αριθμητικές αξιολογήσεις είναι πιθανό να υπάρξουν διακρίσεις. Ωστόσο, ορισμένοι μάνατζερ λειτουργούν υποκειμενικά απέναντι σε κάποιους εργαζομένους. Με τις νέες μεθόδους έχουν μειωθεί τα παράπονα για μεροληψία, βέβαια δεν είναι ξεκάθαρο ότι αντιμετωπίζεται κάθε είδους διάκριση. Τέλος σημαντικό ζήτημα αποτελεί και η διαχείριση της ανατροφοδότησης. Μέχρι τώρα οι αξιολογήσεις ανέβαιναν διαδικτυακά και συνδέονταν με αυξήσεις σε μισθούς και προαγωγές χωρίς να προσφέρουν κάποια περαιτέρω πληροφόρηση στον αξιολογούμενο. Χάρη στην εξέλιξη της τεχνολογίας υπάρχουν πλέον διάφορες εφαρμογές που βοηθούν στην παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοση των εργαζομένων ανά πάσα στιγμή. Τέτοιες εφαρμογές χρησιμοποιεί η General Electric αλλά και η IBM (Cappelli & Tavis, 2016).

Το ζήτημα της δυσαρέσκειας για τις μέχρι τώρα διαδικασίες αξιολόγησης ήταν η αφορμή για την διεξαγωγή μιας ζωντανής συζήτησης το 2015 στη Φιλαδέλφεια στα πλαίσια μιας διάσκεψης με θέμα «κοινωνία για την βιομηχανική και οργανωσιακή ψυχολογία». Οι τυπικές αξιολογήσεις την απόδοσης θεωρούνται πλέον μικρής σημασίας ενώ ταυτόχρονα δεν δίνουν κίνητρο ακόμη και στους εργαζομένους με ιδιαίτερα υψηλές επιδόσεις. Τις θεωρούν αγχωτικές, με τεράστια γραφειοκρατία και συχνά δεν σχετίζονται με την εργασία τους. Τα τελευταία χρόνια γίνεται μια

προσπάθεια αλλαγής των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης. Για την ακρίβεια δεν έχει παρατηρηθεί ξανά ποτέ τόσες πολλές εταιρίες μαζί να θέλουν ταυτόχρονα να πραγματοποιήσουν αυτή την αλλαγή, γεγονός που δείχνει την έντονη δυσαρέσκεια και αναποτελεσματικότητα για τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης. Αυτό όμως που προβληματίζει τις εταιρίες είναι το ποιες αλλαγές πρέπει να κάνουν ώστε να πετύχουν την μέγιστη απόδοση και κυρίως εάν πρέπει να εξαλείψουν ή να διατηρήσουν τις τυπικές και συνήθως ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης. Η εστίαση σε αυτό το ζήτημα είναι ιδιαίτερης σημασίας καθώς σύμφωνα με έρευνες οι αλλαγές στο τυπικό σύστημα δεν έχουν δείξει ότι οδηγούν σε αξιοσημείωτες μεταβολές στην απόδοση. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω του ότι οι τυπικές διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης που ενσωματώνουν ετήσιες αξιολογήσεις απόδοσης οδηγούν και τους μάνατζερ και τους υφιστάμενους να εστιάζουν στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης και όχι στο να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους. Τη θέση της απόρριψης των αξιολογήσεων απόδοσης υποστήριξαν οι Colquitt, Murphy & Ollander-Krane (2016). Σύμφωνα με αυτούς οι αξιολογήσεις απόδοσης συνδέονται με τις αποφάσεις για την πληρωμή, την προαγωγή ή την απόλυση των εργαζομένων. Επομένως επηρεάζουν σημαντικά τη ζωή των αξιολογούμενων. Ωστόσο η αξιολόγηση της απόδοσης κάποιου δεν είναι μια απλή διαδικασία καθώς ο επιβλέπων χρειάζεται να έχει εκπαιδευτεί σωστά πράγμα που δεν συμβαίνει συχνά και να αναλύσει όλα τα δεδομένα που θα συλλέξει χωρίς να επηρεάζεται από προσωπικές του απόψεις. Τα προβλήματα με τις αξιολογήσεις απόδοσης συνοψίζονται σε επτά περιπτώσεις. Πρώτον περιλαμβάνουν τις αναποτελεσματικές παρεμβάσεις ώστε να γίνουν οι κλίμακες αξιολόγησης περισσότερο έγκυρες. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται άλλες κλίμακες που περιλαμβάνουν συμπεριφορικά κριτήρια. Ωστόσο δεν έχει διαπιστωθεί ακόμη εάν όντως οι καινούργιες αυτές μέθοδοι αυξάνουν την εγκυρότητα των αξιολογήσεων. Ακόμη μια παρέμβαση έχει να κάνει με την εκπαίδευση των αξιολογητών. Λέγοντας τους απλά να μην βαθμολογούν πολύ υψηλά ή πολύ χαμηλά δεν θα οδηγήσει μάλλον σε κάποια αλλαγή. Είναι καλύτερο να ενημερωθούν για τη σημασία των διαστάσεων αξιολόγησης και τα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης που πρέπει να επιτευχθούν ώστε να δώσουν λίγη περισσότερη σημασία στη διαδικασία. Βέβαια ούτε με την εκπαίδευση των αξιολογητών έχει διαπιστωθεί ότι βελτιώνεται κάτι σημαντικά. Οι παρεμβάσεις αυτές έχουν γίνει διότι θεωρείται ότι οι αξιολογητές δεν έχουν την απαραίτητη γνώση ή τα εργαλεία για μια σωστή αξιολόγηση. Όμως μέσα από έρευνες προέκυψε ότι αυτό που λείπει είναι το κίνητρο και η θέσπιση στόχων από την πλευρά τους. Δεύτερο πρόβλημα αποτελεί η διαφωνία μεταξύ των αξιολογητών. Μπορεί ένας τρόπος για τη βελτίωση

των αξιολογήσεων να είναι η συμμετοχή όχι μόνο ενός αξιολογητή αλλά περισσότερων, ωστόσο έχει παρατηρηθεί ότι συχνά δεν συμφωνούν οι απόψεις τους είτε λόγω της διαφορετικής θέσης που κατέχουν στην εταιρία είτε ακόμα και στο ίδιο επίπεδο να βρίσκονται πάλι υπάρχουν αποκλίσεις. Στην πράξη είναι δύσκολο να συγκεντρωθούν απόψεις από διαφορετικές πηγές και να βγει ένα σωστό αποτέλεσμα. Τρίτον, υπάρχουν αδύναμα κριτήρια για να αξιολογηθούν οι τακτικές που χρησιμοποιούνται ως αποτελεσματικές. Παραπάνω αναφέρθηκαν ορισμένα σφάλματα αξιολόγησης που μπορεί να υπάρξουν όπως για παράδειγμα η αυστηρότητα ή η επιείκεια των αξιολογητών. Στην πραγματικότητα είναι δύσκολο να αντιληφθεί κανείς την ύπαρξη αυτών των σφαλμάτων. Εάν ανάμεσα σε δύο αξιολογητές η βαθμολογία διαφέρει σημαντικά δεν είναι εύκολο να βρεθεί εάν κάποιος από τους δύο είναι αυστηρός ή επιεικής αντίστοιχα. Τέταρτον, υπάρχουν διάφορες άλλες μεταβλητές που επηρεάζουν την βαθμολόγηση όπως κοινωνικοί παράγοντες, για παράδειγμα η κατάσταση της οικονομίας και η αγορά εργασίας ή οργανωτικοί παράγοντες όπως η κουλτούρα και το κλίμα της εταιρίας. Επιπλέον η βαθμολόγηση των αξιολογητών μπορεί να επηρεάζεται και από διάφορους προσωπικούς στόχους όπως το να επιβληθούν δείχνοντας αυστηρότητα ή να φανούν ως αποτελεσματικοί μάντζερ αξιολογώντας τους υφισταμένους τους πολύ υψηλά γεγονός που βοηθάει στο να διατηρήσουν και ομαλές σχέσεις με εκείνους. Ως πέμπτο πρόβλημα αναφέρονται οι αντικρουόμενοι σκοποί των αξιολογήσεων. Για παράδειγμα σύμφωνα με τους Murphy & Cleveland (1995) η χρήση των αξιολογήσεων απόδοσης για την εύρεση διαφορών μεταξύ των εργαζομένων και την ενδεχόμενη προαγωγή ή αύξηση του μισθού τους έρχεται σε σύγκρουση με τη χρήση τους για την εύρεση διαφορών που έχουν να κάνουν με τις δυνάμεις και τις αδυναμίες του καθενός ξεχωριστά. Το γεγονός της χρησιμοποίησης των αξιολογήσεων για αντικρουόμενους σκοπούς είναι που δημιουργεί δυσανεμία για αυτές τις διαδικασίες. Έκτο στη σειρά είναι το θέμα της ανατροφοδότησης. Υπάρχει σαν υπόθεση ότι εάν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν πληροφόρηση για την απόδοσή τους τότε έχουν μεγαλύτερο κίνητρο για την βελτίωση της. Ωστόσο πολλές φορές η ανατροφοδότηση είναι αναξιόπιστη ή ακόμα και αν θεωρηθεί σωστή τότε δεν είναι σίγουρο ότι βελτιώνει ή κάνει τα πράγματα χειρότερα (Kluger & DeNisi, 1996). Επομένως, το γεγονός της ανατροφοδότησης αντιμετωπίζεται με ιδιαίτερη επιφυλακτικότητα και από την πλευρά των αξιολογητών και από την πλευρά των εργαζομένων. Τέλος ως πρόβλημα αναφέρεται η αδύναμη σχέση μεταξύ της έρευνας για τις αξιολογήσεις απόδοσης και της πρακτικής από τις επιχειρήσεις. Συνήθως δεν υπάρχει ενδιαφέρον να χρησιμοποιηθούν αυτά που έχουν μελετηθεί από έρευνες στην

πράξη. Ίσως να θεωρείται ότι τα προβλήματα που υπάρχουν είναι τελικά μεγαλύτερα απ' όσο φαίνονται ή ακόμα οι επιχειρήσεις να δυσκολεύονται να αλλάξουν αυτά που μέχρι τώρα θεωρούνταν ως βάση.

Από την άλλη πλευρά, την άποψη της μη απόρριψης των αξιολογήσεων υποστηρίζουν οι Adler, Campion, & Grubb (2016). Σύμφωνα με αυτούς μπορεί να είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, όμως είναι απαραίτητη για κάθε επιχείρηση που θέλει αξιοκρατία. Καταρχάς δεν θα πρέπει να συγχέεται η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης με αυτήν την διαχείρισης της απόδοσης που είναι ευρύτερη. Το κύριο ζήτημα λοιπόν της συζήτησης είναι η ύπαρξη ή μη της βαθμολόγησης της απόδοσης. Η αλλαγή της διαδικασίας βαθμολόγησης δεν πρόκειται να επηρεάσει ιδιαίτερα τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης σαν σύνολο. Σε κάθε επιχείρηση υπάρχει αξιολόγηση είτε μέσω βαθμολόγησης είτε μέσω απλών απόψεων για την απόδοση που έχει κάποιος. Για την επιτυχία όμως κάθε οργανισμού είναι απαραίτητο αυτές οι απόψεις να μετρώνται σε κάτι απτό. Πρέπει να είναι ξεκάθαρο τι είναι αυτό που επιδιώκει η εταιρία και σε ποιο επίπεδο βρίσκονται οι εργαζόμενοι της ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί την πορεία για την επιτυχία της. Επομένως όλες οι επιχειρήσεις λίγο έως πολύ χρησιμοποιούν ποσοτικά στοιχεία για την απόδοση. Η δικαιολογία ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία δεν θα πρέπει να στέκεται ως εμπόδιο για την ύπαρξη της. Είναι καλό να γίνονται προσπάθειες ώστε να βελτιωθεί σαν διαδικασία. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλές αποδόσεις ελκύονται από εταιρίες που αναγνωρίζουν και επιβραβεύουν την ατομική απόδοση και προάγουν γρήγορα τους καλύτερους, ενώ εγκαταλείπουν γρήγορα αυτές τις εταιρίες με χαμηλό ρυθμό ανάπτυξης του μισθού. Αντιθέτως οι αδύναμοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να φύγουν από τις εταιρίες που επιβραβεύουν σημαντικά την υψηλή απόδοση. Ταυτόχρονα υπάρχουν ορισμένα γεγονότα που οδηγούν άδικα τις επιχειρήσεις στο να εγκαταλείψουν τις αξιολογήσεις απόδοσης. Τέτοια είναι για παράδειγμα η αντικατάσταση της ανθρώπινης φύσης ενός εργαζομένου από έναν αριθμό ο οποίος δηλώνει την επίδοση του. Ακόμη αναφέρθηκε νωρίτερα από τους υποστηρικτές της εγκατάλειψης της διαδικασίας το γεγονός ότι δεν δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ανατροφοδότηση. Όμως δεν έχει διαπιστωθεί ότι ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι οι μάνατζερ είναι απασχολημένοι στο να συμπληρώνουν φόρμες αξιολόγησης και όχι να συζητούν με τους αξιολογούμενους για την απόδοσή τους. Επομένως οι επιχειρήσεις μπορούν να σχεδιάσουν απλά αλλά με μεγάλη επιρροή συστήματα διαχείρισης της απόδοσης και να εκπαιδεύσουν τους μάνατζερ να χρησιμοποιήσουν αυτές τις πρακτικές με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο

ώστε να πετύχουν την καλύτερη απόδοση και μεμονωμένα αλλά και συλλογικά από τους εργαζομένους τους. Αυτό φυσικά περιλαμβάνει συχνές και εποικοδομητικές συζητήσεις που ενδυναμώνουν, κινητοποιούν και αυξάνουν την δέσμευση των υπαλλήλων. Οι εναλλακτικές επιλογές που υπάρχουν αντί της βαθμολόγησης δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικές. Η στήριξη σε αφηγηματικά δεδομένα δεν θεωρείται και τόσο ακριβής διαδικασία. Οι προαγωγές και οι αυξήσεις μισθών δεν μπορούν να στηριχτούν σε τέτοιου είδους δεδομένα. Μπορεί οι εργαζόμενοι να προτιμούν να μην αξιολογούνται (Cleveland et al.,2007) ωστόσο η επίτευξη υψηλών αποδόσεων αυξάνει σημαντικά το κίνητρο τους. Χωρίς τις μετρήσεις θα είναι δύσκολο να αντικρουστούν οι αποφάσεις του τμήματος προσωπικού για την απόδοση κάποιου και επιπλέον δεν είναι εύκολο να αποφασιστεί η αποζημίωση των εργαζομένων για την εργασία που προσφέρουν αλλά και η πιθανή προαγωγή τους. Μπορεί να ληφθεί υπόψη ο χρόνος που βρίσκονται στην εταιρία όμως αυτό δεν εξασφαλίζει απαραίτητα ότι προάγονται οι πιο αποτελεσματικοί εργαζόμενοι. Αυτό που έχει λοιπόν μεγαλύτερη σημασία δεν είναι το αν θα εγκαταλειφθεί η βαθμολόγηση της απόδοσης ή όχι αλλά να επιτευχθεί πραγματική βελτίωση της όλης διαδικασίας αξιολόγησης. Σημαντικό ρόλο βέβαια σε αυτό έχουν και οι ηγέτες των επιχειρήσεων οι οποίοι θα πρέπει να προωθούν την ανάπτυξη και να παρέχουν στήριξη ώστε να εξασφαλίζεται η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης. Τέλος, εξαρτάται από τους στόχους και την στρατηγική των εταιριών για το αν είναι πρόθυμες να πραγματοποιήσουν αλλαγές στα συστήματα αξιολόγησης τους.

2.8 Η ΙΔΑΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Όπως έχει γίνει αντιληπτό η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί ίσως την πιο δύσκολη και πολύπλοκη λειτουργία της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Το ερώτημα όμως είναι ποια θα ήταν η ιδανική μορφή της. Η πλευρά των προϊστάμενων θα επιθυμούσε να βοηθάει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και στις διοικητικές αποφάσεις όπως για παράδειγμα η αύξηση του μισθού. Από την πλευρά των εργαζομένων θα ήθελαν να διαφαίνονται μέσα από την αξιολόγηση όλα αυτά που προσφέρουν στον εργοδότη μέσα από την εργασία τους, ενώ από κοινωνική σκοπιά η ιδανική αξιολόγηση είναι αυτή που μεταχειρίζεται δίκαια τους αξιολογούμενους (Bernardin, 2003). Διάφοροι ακαδημαϊκοί μελετητές αλλά και επαγγελματίες έχουν προτείνει λύσεις ώστε να βελτιωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης. Στις λύσεις αυτές περιλαμβάνονται οι πιο μετρήσιμοι στόχοι στην αρχή της διαδικασίας, η συχνή ανατροφοδότηση στους εργαζομένους για την απόδοσή τους, η μείωση των

περιπτώσεων μεροληψίας από την πλευρά των αξιολογητών, η περιοδική ανασκόπηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας ενώ ιδιαίτερη έμφαση δίνεται από τους περισσότερους στην ανάγκη για εκπαίδευση όλων όσων λαμβάνουν μέρος στην αξιολόγηση (Kondrasuk, 2011). Σύμφωνα με τον Grote (1996) και ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά οφείλει να είναι υπεύθυνος και να αναζητά την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και να πραγματοποιεί μια αυτό-αξιολόγηση στο τέλος κάθε περιόδου.

Για την ιδανική μορφή της αξιολόγησης ορισμένα στοιχεία που ήδη υπάρχουν θα πρέπει να διατηρηθούν όπως ο καθορισμός των προσδοκιών για την απόδοση των εργαζομένων, η παροχή πόρων στους εργαζομένους για την εκτέλεση της εργασίας, η αξιολόγηση της απόδοσης τους, η αναθεώρηση της διαδικασίας αξιολόγησης και η επανάληψη αυτών των βημάτων. Όμως υπάρχουν έξι άλλα στοιχεία που μπορούν να μεταβληθούν ώστε να επιτευχθεί ένα πιο ιδανικό σύστημα αξιολόγησης. Αρχικά είναι καλό να γίνουν οι αλλαγές που προτάθηκαν παραπάνω όπως η εκπαίδευση των μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία και ιδιαίτερα των αξιολογητών ώστε να έχουν περισσότερο κίνητρο και δεξιότητες για να αξιολογήσουν τους εργαζομένους. Επίσης, χρειάζονται πιο συχνές αξιολογήσεις με παροχή πληροφόρησης και μείωση περιπτώσεων μεροληψίας από ειδικούς του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ώστε να είναι πιο δίκαιες και ξεκάθαρες όλες οι διαδικασίες. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει αποσαφήνιση των στόχων και του ρόλου της αξιολόγησης της απόδοσης. Μέχρι τώρα έχει διαπιστωθεί ότι η αξιολόγηση έχει δύο αντικρουόμενους στόχους. Από τη μία χρησιμοποιείται ως όργανο για διοικητικές αποφάσεις και από την άλλη ως μέσο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην πρώτη περίπτωση ο αξιολογητής λειτουργεί όπως είδαμε ως κριτής ενώ στη δεύτερη ως σύμβουλος. Είναι πολύ δύσκολο για έναν αξιολογητή να έχει το διπλό αυτό ρόλο ταυτόχρονα ενώ και οι αξιολογούμενοι συμπεριφέρονται διαφορετικά καθώς θα αποκρύψουν δεδομένα με βάση τα οποία θα κριθούν αρνητικά ενώ θα συζητήσουν ανοιχτά τις αδυναμίες τους σ' έναν αξιολογητή-σύμβουλο. Για το λόγο αυτό οι στόχοι θα πρέπει να διαχωρίζονται και να είναι ξεκάθαροι ώστε να μην υπάρχουν συγχύσεις και αναλόγως να εκπαιδεύονται και οι αξιολογητές είτε ως κριτές είτε ως σύμβουλοι. Επιπλέον καλό είναι να αξιολογούνται τόσο τα αποτελέσματα της εργασίας των αξιολογούμενων όσο και οι συμπεριφορές που οδηγούν σε αυτά τα αποτελέσματα ώστε να υπάρχει πιο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο αν ο στόχος της αξιολόγησης είναι να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις θα πρέπει να γίνεται εστίαση στα αποτελέσματα ενώ αντίθετα αν στόχος είναι η βελτίωση των εργαζομένων η εστίαση θα πρέπει να γίνεται στις

συμπεριφορές τους. Ακόμη ένα βήμα προς την ιδανική αξιολόγηση είναι η προσθήκη μιας επιπλέον κατηγορίας αξιολόγησης αυτής της “κατάστασης”. Η βελτίωση των συμπεριφορών μπορεί να βετλιώνει και τα αποτελέσματα όμως σημαντικό ρόλο παίζει και η κατάσταση που επικρατεί, δηλαδή η δυνατότητα των εργαζομένων να εκτελούν την εργασία τους αποτελεσματικά αλλά και η υποστήριξη του οργανισμού για την εκτέλεση της. Ακόμα και αν οι εργαζόμενοι έχουν τις δεξιότητες και το κίνητρο να εργάζονται η απόδοση της εργασίας τους μπορεί να είναι μειωμένη εξαιτίας της οικονομίας που επικρατεί ή ξαφνικών τεχνικών προβλημάτων με τους υπολογιστές στην επιχείρηση. Μεγάλο ζήτημα για τις αξιολογήσεις αποτελεί η κατανάλωση χρόνου. Συνήθως η διαδικασία ξεκινάει με τη θέσπιση στόχων με τον κάθε εργαζόμενο στην αρχή του χρόνου και η κάθε συνάντηση διαρκεί περίπου μία ώρα σπαταλώντας πολύτιμο χρόνο. Το ίδιο γίνεται και στο μέσον ή στο τέλος της χρονιάς για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων. Η λύση είναι να χωριστεί η διαδικασία σε δύο μέρη. Στην αρχή της περιόδου να ληφθούν γρήγορες διοικητικές αποφάσεις και να τεθούν τα πρότυπα της θέσης εργασίας και στο τέλος να συγκριθούν τα πρότυπα με αντικειμενικά και μετρήσιμα αποτελέσματα αλλά και υποκειμενικές διαδικασίες και συμπεριφορές. Έτσι θα μειωθεί ο χρόνος αδράνειας. Στη συνέχεια μπορεί να χρησιμοποιηθεί περισσότερος χρόνος για τη θέσπιση των αναπτυξιακών στόχων στην αρχή και την εκτίμηση των αποτελεσμάτων στο τέλος. Ο επιβλέπων δεν θα έχει έτσι και το ρόλο του αυστηρού κριτή αφού όλες οι αποφάσεις έχουν ήδη ληφθεί στην αρχή και θα μπορέσει να εστιάσει στο να βοηθήσει τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά να πετύχει τους προσωπικούς του στόχους. Η εστίαση στους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων αυξάνει τη δέσμευση τους και το κίνητρο τους. Τέλος προτείνεται η ανάμιξη περισσότερων ατόμων στη διαδικασία αξιολόγησης ώστε να προταθούν και άλλες ιδέες και να μειωθούν τα λάθη. Εκτός από τον επιβλέπων και τον υφιστάμενο του μπορούν να συμμετάσχουν και ειδικοί του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συνάδελφοι του αξιολογούμενου, υφιστάμενοι του ακόμα και πελάτες του (Kondrasuk, 2011).

2.9 ΤΟ ΥΠΟ ΔΙΑΠΡΑΓΜΑΤΕΥΣΗ ΜΟΝΤΕΛΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όπως έχει ήδη τονιστεί παραπάνω η ανατροφοδότηση και η επικοινωνία της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για όλες τις επιχειρήσεις. Οι προϊστάμενοι συχνά διστάζουν να εκφράσουν τα αληθινά συναισθήματα τους απέναντι στους εργαζομένους είτε αυτά είναι θετικά είτε είναι αρνητικά. Από την άλλη πλευρά, οι υφιστάμενοι νιώθουν ότι κρίνονται υπερβολικά από τους ανωτέρους τους και αυτό τους

οδηγεί στο να απογοητεύονται από την εργασία τους. Οι παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης δεν βοηθούν ιδιαίτερα στο να αναπτυχθεί ο διάλογος μεταξύ των δύο πλευρών. Γι' αυτό το λόγο έχει προταθεί ένα νέο μοντέλο το λεγόμενο «υπό διαπραγμάτευση μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης» το οποίο προωθεί τον ουσιαστικό διάλογο. Σύμφωνα με αυτό οι προϊστάμενοι μαζί με τους υφιστάμενους τους συζητούν για τα πεδία στα οποία οι δεύτεροι τα έχουν πάει καλά, σε ποια έχουν βελτιωθεί και σε ποια άλλα χρειάζονται ακόμη βελτίωση. Στη διαδικασία αυτή παίρνει μέρος κι ένας διαμεσολαβητής ο οποίος βοηθάει στο να συζητηθούν προκαταρκτικά αυτά τα πεδία είτε συζητώντας με τον καθένα ξεχωριστά είτε όλοι μαζί. Αυτή η προκαταρκτική διαδικασία είναι η ουσία του νέου μοντέλου καθώς εκεί γίνεται όλη η δουλειά της προετοιμασίας για διάλογο και της μείωσης των συγκρούσεων μεταξύ των δύο πλευρών. Μέσω της παρέμβασης ενός τρίτου προσώπου λύνονται τα προβλήματα που μπορούν να οδηγήσουν σε αρνητικά συναισθήματα. Επομένως, η χρήση του μοντέλου μπορεί να είναι είτε ως εργαλείο αξιολόγησης είτε με κάποιες αλλαγές ως εργαλείο διαμεσολάβησης. Πιο συγκεκριμένα, ως εργαλείο αξιολόγησης το μοντέλο προωθεί το διάλογο και την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων αλλά και την ανάπτυξη και αποσαφήνιση των προσδοκιών για τη μελλοντική απόδοση. Επιπλέον καμία απόφαση για μεταβολή του μισθού δεν λαμβάνεται κατά τη διάρκεια αυτού του μοντέλου καθώς γίνονται μόνο συζητήσεις για το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση ενός εργαζομένου ώστε να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι και κατ' επέκταση να γίνει πιο εφικτή μια προαγωγή ή αύξηση μισθού. Οι προϊστάμενοι εκπαιδεύονται από τον διαμεσολαβητή ώστε να προσέχουν και την παραμικρή λεπτομέρεια στην απόδοση των υφισταμένων τους και τέλος η διαδικασία δίνει ιδιαίτερη σημασία στη διατήρηση της αξιοπρέπειας όλων των μερών που λαμβάνουν μέρος σε αυτή.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιείται ο διαμεσολαβητής ωστόσο ο δημιουργός του μοντέλου υποστηρίζει ότι η συμμετοχή του είναι ζωτικής σημασίας. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας συμπληρώνονται τρία πεδία από τον προϊστάμενο τα οποία είναι τα σημεία στα οποία ο υφιστάμενος τα έχει πάει καλά, τα σημεία που έχει πρόσφατα βελτιώσει και τα σημεία που χρειάζονται περαιτέρω βελτίωση. Τα ίδια αυτά πεδία συμπληρώνονται και από τους υφισταμένους συν ένα ακόμα πεδίο αυτό που απαντά στην ερώτηση τι θα μπορούσε να κάνει διαφορετικά ο προϊστάμενος τους ώστε να αποδίδουν οι ίδιοι καλύτερα στην εργασία τους. Ως πιο αποτελεσματική μέθοδος θεωρείται η συνάντηση μεταξύ διαμεσολαβητή και προϊσταμένου περίπου δύο

εβδομάδες πριν την κοινή συνεδρίαση και με τον υφιστάμενο. Ο διαμεσολαβητής αναλαμβάνει να εκπαιδεύσει τον προϊστάμενο στο πώς να εξετάζει την απόδοση των υφισταμένων του, πώς να διαχωρίζει τον έπαινο από την εποικοδομητική κριτική, πώς να ενθαρρύνει τους υφισταμένους του να μιλούν για τυχόν ελλείψεις και γενικότερα στο πώς να παρέχουν σωστή ανατροφοδότηση. Στη συνέχεια προσκαλείται να λάβει μέρος στη συζήτηση για λίγα λεπτά και ο κάθε υφιστάμενος ξεχωριστά όπου του παρουσιάζεται από τον προϊστάμενο το μοντέλο που χρησιμοποιείται και τα πεδία που χρειάζεται να συμπληρώσει. Έπειτα, ο υφιστάμενος συζητάει με τον διαμεσολαβητή για το πώς θα συμπληρώσει τα πεδία που του αναλογούν. Περισσότερη δυσκολία υπάρχει στο πεδίο όπου πρέπει να αναδείξουν τα σημεία που χρειάζονται βελτίωση. Εκτός όμως από αυτό πρέπει να προτείνουν και τρόπους για την αντιμετώπιση των αδυναμιών τους. Ακόμη ένα δύσκολο πεδίο θεωρείται αυτό στο οποίο απαντούν στο τι πρέπει να αλλάξει ο προϊστάμενος τους. Γι' αυτό ο ρόλος του διαμεσολαβητή κρίνεται αναγκαίος ώστε να βοηθήσει να χρησιμοποιηθούν οι σωστές εκφράσεις. Κατά τη διάρκεια της κοινής συνεδρίασης που ακολουθεί συνήθως μετά από δύο εβδομάδες ο διάλογος πραγματοποιείται μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου ενώ ο ρόλος του διαμεσολαβητή είναι πιο περιορισμένος. Οι δύο πλευρές συζητούν γι' αυτά που έχουν συμπληρώσει στα πεδία τους. Πρώτος κάθε φορά μιλάει ο υφιστάμενος με τον προϊστάμενο να ακολουθεί. Μπορεί και οι δύο πλευρές να επαναλαμβάνουν τα ίδια πράγματα στα δύο πρώτα πεδία ωστόσο στο τρίτο που περιλαμβάνει τις αδυναμίες του υφιστάμενου ο προϊστάμενος αφού τον ακούσει απλά προσθέτει ό,τι περαιτέρω έχει σημειώσει. Στο τέλος ο διαμεσολαβητής ανακεφαλαιώνει αυτά που συμφωνήθηκαν από τις δύο πλευρές.

Το νέο αυτό μοντέλο μπορεί να λειτουργήσει παράλληλα και ως εργαλείο για την επίλυση τυχόν συγκρούσεων μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου. Αυτό συμβαίνει διότι πραγματοποιείται εποικοδομητικός διάλογος μεταξύ των δύο πλευρών και ενώ η συζήτηση αρχικά επικεντρώνεται σε θέματα απόδοσης, στη συνέχεια αγγίζει και ένα πιο προσωπικό πεδίο. Η κυριότερη διαφορά στις δύο χρήσεις του νέου μοντέλου είναι ότι στην περίπτωση που χρησιμοποιείται ως εργαλείο επίλυσης διαμαχιών και όχι ως ένα εργαλείο αξιολόγησης χρειάζεται να υπάρξει εμπάθεια και πραγματική ακρόαση από τις δύο πλευρές. Σε περίπτωση που καμία από τις δύο πλευρές δεν εκδηλώνει κάτι θετικό αυτό σημαίνει ότι δεν είναι ακόμα έτοιμες για μια κοινή συνεδρίαση. Οπότε ίσως χρειάζονται κι άλλες προκαταρκτικές συναντήσεις με τον διαμεσολαβητή (Billikopf, 2009). Επιπλέον, ο διαμεσολαβητής μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με

αρνητικές επιδράσεις κατά τη διάρκεια των συναντήσεων. Σε αυτή την περίπτωση πρέπει να αναγνωριστεί η ένταση που υπάρχει και να ακούσουν οι δύο πλευρές των διαμεσολαβητή ώστε να υπάρξει πλήρης συγκέντρωση και από την μεριά του.

Καταλήγωντας, έχουν αναγνωριστεί ορισμένα αποτελέσματα που προσφέρονται από το υπό διαπραγμάτευση μοντέλο. Αρχικά, η χρήση του ενδείκνυται για τα ανώτερα διοικητικά επίπεδα ωστόσο λειτουργεί καλά και στα υπόλοιπα. Μπορεί οι προϊστάμενοι στην αρχή να μη νιώθουν τόσο άνετα στο να επαινέσουν τους υφιστάμενους τους, στη συνέχεια όμως πείθονται από τον διαμεσολαβητή για τη σημασία μιας τέτοιας ανατροφοδότησης. Ο χρόνος που χρησιμοποιούν για να επαινέσουν είναι λιγότερος από πέντε λεπτά ενώ οι υφιστάμενοι χρειάζονται γύρω στα είκοσι λεπτά μέχρι να απορροφήσουν τα θετικά σχόλια. Όταν οι υφιστάμενοι ακούσουν κάποιου είδους έπαινο για την εργασία τους ενθαρρύνονται και οι ίδιοι να προσθέσουν θετικά σχόλια για τους εκείνους. Η συμπλήρωση του δεύτερου πεδίου από τους υφιστάμενους δείχνει την προσπάθεια που καταβάλλουν στο να βελτιωθούν. Κάποια από τα στοιχεία που αναφέρονται εδώ μπορούν να επαναληφθούν και στο τρίτο πεδίο, το οποίο απαιτεί την πραγματοποίηση συγκεκριμένων στόχων εντός ενός χρονοδιαγράμματος. Η λειτουργία του μοντέλου θα είναι πιο επιτυχημένη όταν οι υφιστάμενοι εκτός από τις αδυναμίες τους παρουσιάσουν και τρόπους για την αντιμετώπιση τους. Οι υφιστάμενοι που δυσκολεύονται να συμπληρώσουν το τέταρτο πεδίο μόλις αντιληφθούν τι περιμένουν οι άλλοι από εκείνους βρίσκουν στοιχεία να το συμπληρώσουν. Ακόμη, ένα χρήσιμο εργαλείο που βοηθάει στις προκαταρκτικές συναντήσεις είναι η εναλλαγή ρόλων μέσα από την οποία διαφαίνεται και αν οι δύο πλευρές είναι έτοιμες για την κοινή συνεδρίαση. Το νέο αυτό μοντέλο διαπιστώθηκε ότι βελτιώνει την επικοινωνία και βοηθάει στις διαπροσωπικές σχέσεις. Οι αλλαγές στη συμπεριφορά των εργαζομένων διαπιστώνονται συνήθως αμέσως μετά τη χρήση του μοντέλου και έχουν διάρκεια. Η βελτίωση στο διάλογο που πραγματοποιείται συχνά αλλά όχι πάντα οδηγεί και σε αύξηση της επίδοσης των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, με το νέο αυτό μοντέλο αυξάνεται η χρήση των θετικών σχολίων με αποτέλεσμα να βελτιώνεται και η κουλτούρα στον οργανισμό. Σε μερικές περιπτώσεις αναδεικνύονται ασυμβίβαστα συμφέροντα μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων τα οποία ναι μεν προϋπήρχαν ωστόσο χάρη στο μοντέλο αυτό τα μέρη παίρνουν αποφάσεις βασισμένες σε πληροφορίες. Τέλος, το συγκεκριμένο μοντέλο μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την επιβολή πειθαρχίας στους εργαζομένους με χαμηλή απόδοση (Billikorph, 2010).

2.10 ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Ωστόσο σύμφωνα με τον Pulakos (2009) αποτελεί την “Αχίλλειο Πτέρνα” για τις επιχειρήσεις. Λιγότερο από το ένα τρίτο των εργαζομένων θεωρεί ότι τους βοηθάει στην αύξηση της επίδοσης τους ενώ πολλοί είναι εκείνοι που δεν νιώθουν ικανοποίηση από τον τρόπο που παρέχεται. Οι Gruman & Saks (2011) σε άρθρο τους κάνουν λόγο για το πώς μέσω της δέσμευσης των εργαζομένων μπορεί να ενισχυθεί η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης. Η δέσμευση των εργαζομένων αποτελεί το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού και μάλιστα σύμφωνα με τους Macey et al. (2009) οι επιχειρήσεις μπορούν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω αυτής. Επιπλέον σε έρευνα τους διαπιστώθηκε ότι σε δείγμα 65 επιχειρήσεων διαφορετικών βιομηχανιών, το 25% που βρίσκεται στην κορυφή όσον αφορά τη δέσμευση των υπαλλήλων έχει καλύτερη απόδοση ενεργητικού, μεγαλύτερη κερδοφορία και περισσότερη από διπλάσια αξία μετοχής σε σχέση με το 25% που βρίσκεται στο κάτω μέρος. Πολλοί ακόμα είναι αυτοί που εκθειάζουν τη σημαντικότητα της δέσμευσης. Ενδεικτικά οι Macey & Schneider (2008) δηλώνουν ότι η δέσμευση σε έναν οργανισμό είναι επιθυμητή και έχει τόσο ψυχολογικές όσο και συμπεριφορικές πτυχές δεδομένου ότι περιλαμβάνει ενέργεια, ενθουσιασμό και εστιασμένη προσπάθεια. Οι Harter, Schmidt και Hayes (2002) θεωρούν ότι η δέσμευση είναι η προσωπική συμμετοχή και η ευχαρίστηση καθώς και ο ενθουσιασμός για την εργασία. Παρ’όλα αυτά, το θέμα της δέσμευσης των εργαζομένων έχει δεχτεί και αρκετή κριτική κυρίως όσον αφορά την έλλειψη σταθερού ορισμού και μέτρησης (Masson, Royal, Agnew & Fine, 2008).

Όπως έχει ήδη αναφερθεί παραπάνω υπάρχουν διάφορα μοντέλα που παρουσιάζουν τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης. Τα περισσότερα βασίζονται στη θέσπιση στόχων για τους εργαζομένους, στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην παροχή ανατροφοδότησης. Στο άρθρο των Gruman και Saks (2011) παρουσιάζεται ένα μοντέλο που συμπεριλαμβάνει τον παράγοντα της δέσμευσης. Το μοντέλο αυτό ξεκινάει με τη συμφωνία του τι πρέπει να επιτευχθεί από την πλευρά των εργαζομένων. Σημαντικό είναι οι παράμετροι της εργασίας και οι σχετικοί στόχοι να γίνονται αντικείμενο διαπραγμάτευσης με σκοπό την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. Το δεύτερο στοιχείο του μοντέλου είναι η διευκόλυνση της αφοσίωσης των υπαλλήλων. Σε αυτό το

σημείο γίνεται εστίαση στο σχεδιασμό της εργασίας, την ηγεσία, την εκπαίδευση και την επίβλεψη από τους ανωτέρους ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι και να ενισχυθεί η αφοσίωση τους. Στη συνέχεια περιλαμβάνονται η εκτίμηση της απόδοσης και της δέσμευσης και η ανατροφοδότηση που εστιάζουν στην δημιουργία εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης οι οποίες δρουν ως οδηγοί για τη δημιουργία της δέσμευσης των εργαζομένων. Κάθε στοιχείο λοιπόν του μοντέλου συνδέεται με τη δέσμευση και κατ'επέκταση με την ενίσχυση της απόδοσης. Παρακάτω παρουσιάζεται σε διάγραμμα το προαναφερθέν μοντέλο με τις σχετικές συνδέσεις ενώ ακολουθεί η εκτενέστερη ανάλυση του.

128

J.A. Gruman, A.M. Saks / Human Resource Management Review 21 (2011) 123-136

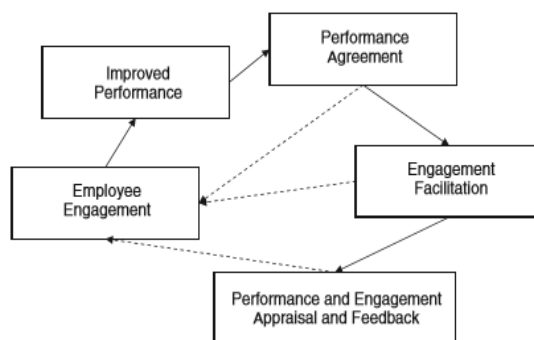


Fig. 1. The Engagement Management Model. Note: Arrows around the circumference of the model represent the engagement management process. Dotted lines represent the drivers of employee engagement.

Η θέσπιση των στόχων στο πρώτο στάδιο αποτελεί μια πολύ σημαντική διαδικασία για την ενίσχυση της αφοσίωσης καθώς οι στόχοι δημιουργούν ενέργεια, συγκέντρωση και το αίσθημα της δέσμευσης. Μάλιστα σύμφωνα με τους Macey et.al (2009) η αίσθηση της δέσμευσης δεν γίνεται να υπάρξει χωρίς κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Επίσης σημαντική είναι και η ευθυγράμμιση των προσωπικών με τους οργανωσιακούς στόχους. Ο Pulakos (2009) θεωρεί ότι είναι εξίσου σημαντικό να ληφθούν υπόψη και οι αναπτυξιακές ανάγκες των εργαζομένων στη θέσπιση των στόχων. Προκειμένου να ενισχυθεί η δέσμευση τους, χρειάζεται να δώσουν σημασία από την πλευρά της επιχείρησης στις ανάγκες, τις επιθυμίες και τους προσωπικούς τους στόχους. Οι εργαζόμενοι συνήθως έχουν προσδοκίες για την εκπλήρωση των προσωπικών τους επιθυμιών. Όταν αντιληφθούν ότι η διοίκηση δεν έχει σκοπό να τους ικανοποιήσει τότε είναι πολύ πιθανό να μειωθεί το αίσθημα της δέσμευσης τους (Schaufeli & Salanova, 2007). Στο δεύτερο στάδιο, η εστίαση γίνεται στην παροχή πόρων για την ενίσχυση της αφοσίωσης των εργαζομένων. Όσον αφορά το σχεδιασμό της εργασίας, ένα καλό βήμα είναι το να μπορέσουν να έχουν λόγο στη διαμόρφωση των καθηκόντων τους. Έτσι θα

των ψυχολογικά και θα ενισχυθεί η αφοσίωση τους (Gruman & Saks, 2011). Ταυτόχρονα, οι εργαζόμενοι χρειάζονται συναισθηματική υποστήριξη ενώ θα πρέπει να τους δίνονται συμβουλές για την εργασία τους και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Κάτι τέτοιο εκτός από την αφοσίωση τους θα ενισχύσει και την αυτοπεποίθησή τους (Schaufeli & Salanova, 2007). Η ηγεσία παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε όλες τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Ειδικότερα, για την ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων οι ηγέτες είναι καλό να παρέχουν υποστήριξη αλλά και εργασίες που προκαλούν το ενδιαφέρον των εργαζομένων, τους δίνουν αυτονομία και το δικαίωμα της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων. Επίσης, χρειάζεται εκπαίδευση ώστε να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες και έτσι να μπορέσουν να αναπτυχθούν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας. Όταν νιώσουν ικανοί να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες θα είναι περισσότερο πρόθυμοι στο να δεσμευτούν με την εταιρία τους. Κατά το τρίτο και τελευταίο στάδιο όπου περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της απόδοσης αυτό που είναι αναγκαίο για την ενίσχυση της δέσμευσης είναι το να νιώθουν οι εργαζόμενοι ότι τους μεταχειρίζονται δίκαια. Παράλληλα με την αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να γίνεται και εκτίμηση της αφοσίωσης των εργαζομένων και αναλόγως να δίνονται κίνητρα και επιβραβεύσεις σε όσους παρουσιάζουν συμπεριφορές εμπλοκής. Τέλος, σημαντική διαδικασία αποτελεί η ανατροφοδότηση η οποία μπορεί να τονώσει το αίσθημα την αφοσίωσης αρκεί να πραγματοποιείται με το σωστό τρόπο. Καταλήγωντας, χρειάζεται ακόμη μελέτη για το πώς μπορεί να συνδεθεί η αφοσίωση των εργαζομένων με τη βελτίωση της απόδοσης προς το παρόν όμως, είναι αποδεκτό ότι οι επιχειρήσεις που θέλουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να το επιτύχουν ενσωματώνοντας τη δέσμευση των εργαζομένων στη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης (Gruman & Saks, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

Για την περαιτέρω εξέταση του ζητήματος της αξιολόγησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα επιλέχθηκε ως μέθοδος η ανάλυση της μελέτης περιπτώσεων μερικών μεγάλων επιχειρήσεων. Μελετώντας αυτές τις επιχειρήσεις θα γίνει πιο ξεκάθαρη η εφαρμογή του θεωρητικού πεδίου στην πράξη ενώ παράλληλα θα γίνει αντιληπτός και ο τρόπος με τον οποίο οι εταιρίες χρησιμοποιούν σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης.

Μία από τις εταιρίες που εξετάζεται είναι η Deloitte. Πρόκειται για μια πολυεθνική εταιρία επαγγελματικών υπηρεσιών που ιδρύθηκε το 1845 από τον Γουίλιαμ Γουέλς Ντελόιτ και έχει έδρα της τη Νέα Υόρκη των Ηνωμένων Πολιτειών. Ασχολείται με ελεγκτικές, συμβουλευτικές και φορολογικές υπηρεσίες, διαχείριση επιχειρηματικού κινδύνου και χρηματοοικονομικές συμβουλευτικές υπηρεσίες. Ο λόγος που την χαρακτηρίζει άξια για έρευνα είναι η κατάταξη της το 2016 από το περιοδικό Fortune στις 100 καλύτερες εταιρίες για εργασία ενώ παράλληλα έχει χαρακτηριστεί και από το Bloomberg Business ως το καλύτερο μέρος για να ξεκινήσει κάποιος την καριέρα του (<https://el.wikipedia.org/wiki/Deloitte>).

Άλλη μία εταιρία άξια έρευνας είναι η Facebook. Πρόκειται για ένα μέσο κοινωνικής δικτύωσης με πάνω από δύο δισεκατομμύρια χρήστες σε όλο τον κόσμο. Ιδρύθηκε το 2004 από τον Μαρκ Ζάκερμπεργκ αρχικά για πανεπιστημιακούς σκοπούς και στη συνέχεια επεκτάθηκε σε όλη την υφήλιο (<https://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>). Αυτό που την κάνει αντικείμενο μελέτης είναι η διατήρηση από πλευράς της των αξιολογήσεων απόδοσης και ο τρόπος που διαχειρίζεται αυτή τη διαδικασία.

Τέλος εξετάζεται και η περίπτωση της Siemens. Αποτελεί μια εταιρία κατασκευής ηλεκτρικών, ηλεκτρονικών και μηχανολογικών προϊόντων. Ιδρύθηκε το 1847 στο Βερολίνο από τον Βέρνερ φον Ζήμενς. Σήμερα η έδρα της βρίσκεται στο Μόναχο και η δραστηριότητάς της έχει επεκταθεί στις τηλεπικοινωνίες, στην ενέργεια, στις οικιακές ηλεκτρικές συσκευές και στην πληροφορική(<https://www.siemens.com>). Είναι η δεύτερη μεγαλύτερη ευρωπαϊκή εταιρία όσον αφορά τον αριθμό των εργαζομένων της καθώς απασχολεί γύρω στους 447.000 γεγονός που την καθιστά άξια παρατήρησης σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού της (<https://el.wikipedia.org/wiki/Siemens>)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ

4.1 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ DELOITTE

Όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο η Deloitte είναι μια πολυεθνική εταιρία που παρέχει νομικές, συμβουλευτικές, φορολογικές, ελεγκτικές υπηρεσίες αλλά και υπηρεσίες διαχείρισης επιχειρηματικού κινδύνου και χρηματοοικονομικής συμβουλευτικής. Κατέχει το μεγαλύτερο ιδιωτικό δίκτυο επαγγελματικών υπηρεσιών στον κόσμο απασχολώντας περίπου 263,900 εργαζομένους σε 150 χώρες. Τα έσοδα της

για το 2017 καταγράφηκαν σε 38.8 δισεκατομμύρια δολάρια. Η εξέλιξη της γίνεται αντιληπτή μέσα από τον παρακάτω πίνακα.

Deloitte by the numbers

	2017	2016	2015	2014	2013	2012	2011	2010	2009	2008	2007	2006
Revenues (US\$ in billions)	\$38.8	\$36.8	\$35.2	\$34.2	\$32.4	\$31.3	\$28.8	\$26.6	\$26.1	\$27.4	\$23.1	\$20.1
People	263,900	244,400	225,400	210,400	200,000+	193,000	182,000	170,000	169,000	165,000	150,000	135,000
Countries and territories	150+	150+	150+	150+	150+	150+	150+	150+	140	140	142	136

(Πηγή: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>)

Το 8.7% των εσόδων της προέρχεται από υπηρεσίες χρηματοοικονομικής συμβουλευτικής, το 40.4% από υπηρεσίες ελέγχου και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, το 32.1% από συμβουλευτικές υπηρεσίες και το 18.8% από φορολογικές και νομικές υπηρεσίες. Όσον αφορά το όραμα της, κύριως στόχος αποτελεί για τους ανθρώπους της να είναι οι καλύτεροι σε ό,τι κάνουν, να βοηθήσουν τους πελάτες τους να υλοποιήσουν τις φιλοδοξίες που έχουν, να προσφέρουν κάτι θετικό στην κοινωνία και να μεγιστοποιήσουν την επιτυχία των δικών τους εργαζομένων. Αυτό που ενδιαφέρει ουσιαστικά την Deloitte σαν εταιρία είναι να προσφέρει ένα αντίκτυπο που έχει σημασία για τον κόσμο (<https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html>).

Στην Deloitte αποφάσισαν να ανασχεδιάσουν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς αντιλήφθηκαν ότι ο τρόπος που αξιολογούν τους εργαζομένους τους και κατ'επέκταση τους εκπαιδεύουν, τους προωθούν και τους αμοιβούν, δεν συμβαδίζει με τους στόχους που έχουν τεθεί. Σε έρευνα που διεξήχθη παραπάνω από το μισό των στελεχών της εταιρίας θεωρεί ότι το σύστημα που ακολουθούσαν μέχρι στιγμής δεν βελτίωνε ούτε την δέσμευση των εργαζομένων αλλά ούτε και την γενική απόδοση. Αυτό που εκπλήσσει είναι ότι το νέο σύστημα δεν περιλαμβάνει επιδιωκόμενους στόχους, ούτε αξιολόγηση μια φορά το χρόνο αλλά ούτε και ανατροφοδότηση 360°. Υπάρχει ένας πολύ διαφορετικός και απλούστερος σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης. Χαρακτηριστικά της είναι η ταχύτητα, η ευελιξία, η συνεχής μάθηση και η συλλογή αξιόπιστων δεδομένων απόδοσης. Ένα

τέτοιο νέο σύστημα βοηθάει ιδιαίτερα τις επιχειρήσεις που στηρίζονται στο ταλέντο των εργαζομένων τους. Για το σχεδιασμό του χρησιμοποιήθηκαν τρία στοιχεία: μια απλή καταμέτρηση ωρών, μια ανασκόπηση της έρευνας όσον αφορά την επιστήμη των αξιολογήσεων και τέλος μια προσεχτική μελέτη του ίδιου του οργανισμού.

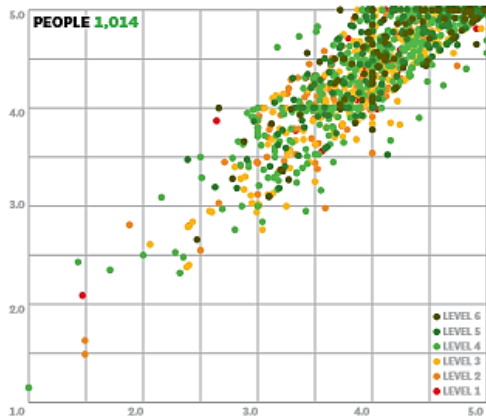
Μέχρι στιγμής το σύστημα που ακολουθούσαν δεν διέφερε πολύ από αυτά που χρησιμοποιούσαν άλλες εταιρίες. Στην αρχή της χρονιάς έθεταν στόχους για κάθε έναν από τους εργαζομένους τους και μόλις ολοκληρώνονταν η εργασία που τους είχε ανατεθεί τους αξιολογούσαν σχολιάζοντας τα σημεία που πήγαν καλά και αυτά που δεν είχαν επιτυχία. Έτσι διαμορφωνόταν μια βαθμολογία στο τέλος της χρονιάς ύστερα από πολύωρες συναντήσεις συμβούλων με εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούσαν ότι αυτό το σύστημα αξιολόγησης ήταν δίκαιο, ωστόσο διαπιστώθηκε ότι δεν ανταποκρινόταν στις ανάγκες της εταιρίας. Η θέσπιση στόχων μία φορά το χρόνο δεν αποδίδει στη σημερινή πραγματικότητα ενώ οι συζητήσεις σχετικά με τις αξιολογήσεις στο τέλος του έτους δεν βοηθούν τόσο όσο αυτές που διεξάγονται τη στιγμή της πραγματικής απόδοσης. Αυτό όμως που προβλημάτισε ιδιαίτερα τους ανθρώπους της Deloitte είναι ο χρόνος που σπαταλούσαν για όλη τη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης. Αποφάσισαν να τον μετρήσουν και κατέγραψαν δύο εκατομμύρια ώρες το χρόνο που ξοδεύονταν στη συμπλήρωση εντύπων, στη διεξαγωγή συναντήσεων και στην εφαρμογή των αξιολογήσεων. Τις περισσότερες ώρες τις σπαταλούσαν συζητώντας οι μάνατζερ για τα αποτελέσματα της διαδικασίας. Για το λόγο αυτό αναρωτήθηκαν εάν θα μπορούσαν με κάποιο τρόπο να δώσουν έμφαση στο μέλλον και όχι στο παρελθόν όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων. Μέσα από μια έρευνα που έγινε στο εσωτερικό της εταιρίας διαπιστώθηκε ότι το κύριο στοιχείο που χαρακτηρίζει τις αποτελεσματικές ομάδες είναι το ότι είναι προσανατολισμένες στις δυνάμεις τους. Οι εργαζόμενοι δηλαδή αισθάνονται ότι προσφέρουν τον καλύτερο ευατό τους στη δουλειά κάθε μέρα. Αυτό βοήθησε τους ανθρώπους της εταιρίας στο να προσανατολιστούν στο πώς θα λύσουν το πρόβλημα που υπάρχει με το σχεδιασμό του νέου συστήματος. Έπρεπε να συγκεντρωθούν στο να βοηθήσουν τους εργαζομένους να χρησιμοποιούν τις δυνάμεις τους μέσα σε ομάδες που χαρακτηρίζονται από σαφήνεια σκοπού και προσδοκιών και να καταφέρουν να βρουν ένα γρήγορο τρόπο συλλογής αξιόπιστων και διαφοροποιημένων δεδομένων απόδοσης. Κατά το σχεδιασμό του νέου συστήματος τρεις ήταν οι στόχοι που τέθηκαν. Αρχικά θα έπρεπε να αναγνωρίσουν την απόδοση κάποιου κυρίως μέσω της μεταβολής της αμοιβής όπως κάνουν τα περισσότερα συστήματα. Για την αναγνώριση όμως της απόδοσης κάποιου απαραίτητο

στοιχείο είναι και η παρακολούθηση της. Αυτός ήταν ο δεύτερος στόχος του νέου συστήματος. Σε αυτό το σημείο είχαν να αντιμετωπίσουν πρώτον την επιρροή του κριτή και δεύτερον την ανάγκη εξορθολογισμού της παραδοσιακής διαδικασίας αξιολόγησης. Θεώρησαν αποτελεσματικότερο αντί να ρωτάνε περισσότερους ανθρώπους για την απόδοση κάποιου, να ενημερωθούν από τον άμεσο “αρχηγό” της ομάδας κάνοντας του όμως άλλου είδους ερωτήσεις. Έτσι, στο τέλος κάθε εργασίας έπρεπε να απαντήσουν στα παρακάτω: 1) θα επιβράβευα αυτόν τον εργαζόμενο με την μεγαλύτερη δυνατή αύξηση μισθού και δώρου 2) θα τον ήθελα αυτόν τον εργαζόμενο πάντα στην ομάδα μου 3) ο εργαζόμενος αυτός βρίσκεται σε κίνδυνο για χαμηλή απόδοση και 4) αυτός ο εργαζόμενος είναι έτοιμος για προαγωγή άμεσα. Η πρώτη ερώτηση μετράει τη συνολική απόδοση και την συνεισφορά στον οργανισμό και ως απάντηση υπάρχει κλίμακα από το ένα που δηλώνει απόλυτη συμφωνία έως το πέντε της απόλυτης διαφωνίας. Η δεύτερη ερώτηση μετράει την ικανότητα ενός εργαζομένου να συνεργάζεται με άλλα άτομα και η απάντηση της δίνεται με την ίδια κλίμακα με παραπάνω. Η τρίτη ερώτηση αφορά προβλήματα που ενδεχομένως υπάρχουν και μπορεί να βλάψουν τους πελάτες ή την ομάδα και ως απάντηση δέχεται ένα ναι ή ένα όχι και τέλος η τέταρτη ερώτηση μετράει την δυναμική του εργαζομένου και ως απάντηση δίνεται και εδώ ένα ναι ή όχι. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις κύριος σκοπός είναι να φανεί τι θέλουν κάνουν οι ηγέτες με συγκεκριμένα άτομα και όχι τι σκέφτονται για αυτά. Οι ηγέτες μπορούν να χρησιμοποιούν τα δεδομένα που συλλέγονται ανά ένα τέταρτο της περιόδου που διαρκεί μια εργασία και αναλόγως να αναθεωρούν τις απόψεις τους ή να συζητούν για το ποιες ενέργειες πρέπει να γίνουν ώστε να αναπτυχθεί μια συγκεκριμένη ομάδα ατόμων μέσα στην Deloitte. Αποτέλεσμα αυτού είναι να μετατοπίζονται οι ώρες που ξοδεύονταν για συζήτηση σχετικά με τις αξιολογήσεις σε ώρες για συζήτηση σχετικά με τους ανθρώπους της εταιρίας. Επιπλέον, πέρα από αυτά τα μετρήσιμα στοιχεία όσον αφορά την αμοιβή των εργαζομένων χρειάζεται να ληφθούν υπόψη και ορισμένα μη μετρήσιμα στοιχεία όπως η δυσκολία των εργασιών σε ένα συγκεκριμένο έτος ή η συνεισφορά τους στην εταιρία πέρα των επίσημων εργασιών. Επομένως όλα αυτά τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν ως σημείο εκκίνησης για τον ορισμό της αμοιβής και όχι ως το τελικό στάδιο, καθώς η τελική απόφαση θα ληφθεί είτε από κάποιον ηγέτη που γνωρίζει καλά τον κάθε εργαζόμενο είτε από μια ομάδα ηγετών που θα εξετάσουν πολλά δεδομένα παράλληλα. Ο νέος αυτός τρόπος αξιολόγησης διαφέρει αισθητά από τους παραδοσιακούς και λόγω του ότι επιτρέπει την καταγραφή της απόδοσης κάποιου σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, ονομάζεται στιγμιότυπο απόδοσης. Πώς όμως δημιουργήθηκε το στιγμιότυπο

απόδοσης; Προκειμένου να αποφευχθεί η ιδιοσυγκρασιακή επιρροή, οι αξιολογητές πρέπει να κρίνουν τις δικιές τους πράξεις και όχι τις συμπεριφορές των αξιολογούμενων. Για να μη δημιουργηθεί σύγχυση κάθε μία από τις τέσσερις ερωτήσεις περιλαμβάνει μια ξεχωριστή έννοια. Ως κατηγορίες έχουν επιλεγεί η αμοιβή, η ομαδική εργασία, η χαμηλή απόδοση και η προαγωγή. Μπορεί σε άλλες επιχειρήσεις αυτές οι κατηγορίες να μη ταιριάζουν αλλά για την Deloitte λειτουργούν. Όσον αφορά την επιλογή του αξιολογητή, θεωρήθηκε καταλληλότερο να επιλεγεί ένα άτομο που παρακολουθεί από κοντά την απόδοση του κάθε αξιολογούμενου και του οποίου η κρίση είναι υποκειμενική. Για το λόγο αυτό επέλεξαν τους επικεφαλής των ομάδων εργασίας και όχι λειτουργικούς διευθυντές ή συναδέλφους ώστε να υπάρξει σαφήνεια και απλότητα στην όλη διαδικασία αξιολόγησης. Στη συνέχεια έγινε έλεγχος σχετικά με την εγκυρότητα των ερωτήσεων και ιδιαίτερα εάν παρήγαγαν χρήσιμα δεδομένα. Αυτό που ενδιαφέρει τους ανθρώπους της εταιρίας είναι να γίνεται αισθητή η διαφορά των αξιολογούμενων μέσα από τις απαντήσεις και όχι να συγκλίνουν όλες σε ένα σημείο. Επιπλέον, σημαντικό ρόλο έχει και η συχνότητα με την οποία πραγματοποιείται το στιγμιότυπο απόδοσης. Η Deloitte λειτουργεί με έργα οπότε επιθυμούν μετά το τέλος κάθε έργου να δημιουργείται και ένα στιγμιότυπο. Για εκείνα τα έργα που έχουν μεγάλη διάρκεια θεωρήθηκε ως καταλληλότερη συχνότητα δημιουργίας του η τριμηνιαία. Στόχος είναι να υπάρξει ισορροπία στην σύνδεση της αξιολόγησης με την απόδοση των εργαζομένων και να μην επιβαρυνθούν τα άτομα που την πραγματοποιούν. Τέλος όσον αφορά τη διαφάνεια της διαδικασίας είναι κάτι που εξετάζεται ακόμα καθώς τα στιγμιότυπα πρέπει να δείχνουν σε πραγματικό χρόνο την αλήθεια σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, όμως εάν τα μέλη γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματα θα δημοσιευτούν είναι πιθανό η κριτική να είναι πιο φιλική ώστε να αποφευχθούν δύσκολες καταστάσεις. Γενικά, είναι γνωστό ότι θα συγκεντρωθούν τα στιγμιότυπα ενός αξιολογούμενου σε ένα ετήσιο σύνθετο υλικό όμως αυτό που προβληματίζει τους ανθρώπους της εταιρίας είναι το τι ακριβώς από αυτά πρέπει να μοιραστεί στο τέλος του έτους ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν την καλύτερη δυνατή άποψη για το πού βρίσκεται η απόδοση τους. Παρακάτω παρουσιάζονται ενδεικτικά κάποια στιγμιότυπα απόδοσης εργαζομένων μετά από τις απαντήσεις των ηγετών στις τέσσερις ερωτήσεις. Κάθε κουκίδα αντιπροσωπεύει έναν εργαζόμενο ο οποίος έχει τοποθετηθεί στο σημείο ανάλογα με την απάντηση του ηγέτη της ομάδας του.

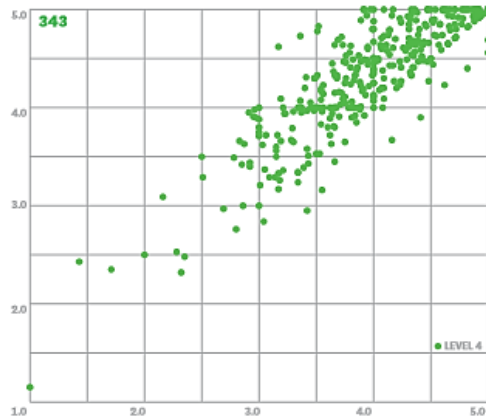
WHAT ARE TEAM LEADERS TELLING US?

First the group looked at the whole story. This view plotted all the members of the practice according to how much their various project managers agreed with two statements: "I would always want this person on my team" (y axis) and "I would give this person the highest possible compensation" (x axis). The axes are the same for the other three screens.



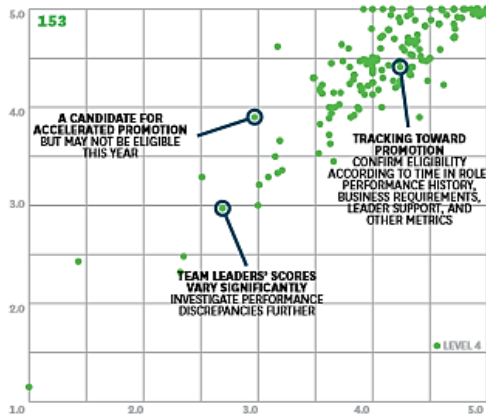
HOW WOULD THIS DATA HELP DETERMINE PAY?

Next the data was filtered to look only at individuals at a given job level. A fundamental question for performance management systems is whether they can capture enough variation among people to fairly allocate pay. A data distribution like this offers a starting point for broader discussion.



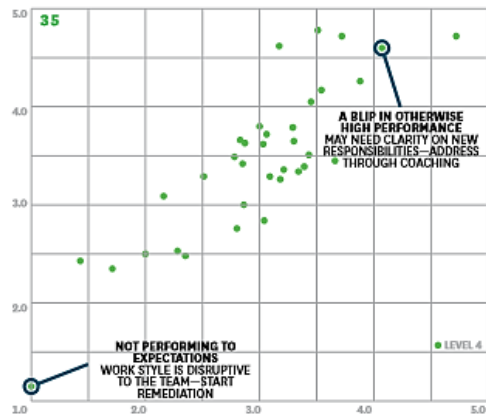
HOW WOULD IT HELP GUIDE PROMOTIONS?

This view was filtered to show individuals whose team leaders responded "yes" to the statement "This person is ready for promotion today." The data supports objectivity in annual executive discussions about advancement.



HOW WOULD IT HELP ADDRESS LOW PERFORMANCE?

This view was filtered to show individuals whose team leaders responded "yes" to the statement "This person is at risk of low performance." As the upper right of this screen shows, even high performers can slip up—and it's important that the organization help them recover.



(Πηγή: Buckingham & Goodall, 2015).

Ο τρίτος στόχος του νέου συστήματος ήταν η περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό θεωρήθηκε πολύ αποτελεσματική η μέθοδος των συχνών συναντήσεων μεταξύ των ηγετών και των μελών των ομάδων για συζήτηση των βραχυπρόθεσμων εργασιών. Μέσω αυτών των σύντομων συνομιλιών οι ηγέτες έχουν τη δυνατότητα να θέτουν προσδοκίες για την προσεχή εβδομάδα, να αναθεωρούν τις προτεραιότητες, να σχολιάζουν τις πρόσφατες εργασίες και να παρέχουν καθοδήγηση και εκπαίδευση. Επιπλέον, υπάρχει σαφήνεια για το τι αναμένεται από τον κάθε εργαζόμενο και για ποιο λόγο, πώς διαμορφώνεται η σωστή εργασία και πώς μπορεί να προσφέρει κανείς το καλύτερο δυνατό εαυτό του στις μέρες που ακολουθούν. Το σχέδιο της εταιρίας περιλαμβάνει τέτοιου είδους συναντήσεις μία φορά την εβδομάδα. Αυτό δεν αποτελεί ένα πρόσθετο καθήκον για έναν ηγέτη αλλά ουσιαστικά είναι η δουλειά του. Εάν οι συναντήσεις δεν πραγματοποιούνται τόσο συχνά τότε

συνήθως οι προτεραιότητες του κάθε μέλους γίνονται ασαφείς και η συζήτηση μετατρέπεται σε ανατροφοδότηση για παρελθοντικές επιδόσεις. Επομένως το αποτέλεσμα των συνομιλιών εξαρτάται άμεσα από τη συχνότητα τους: για να μπορέσουν να μιλήσουν οι άνθρωποι για το πώς να κάνουν την καλύτερη δυνατή εργασία, χρειάζονται συχνές συναντήσεις. Εκτός αυτού έχει βρεθεί και άμεση συσχέτιση μεταξύ των συναντήσεων και της δέσμευσης των εργαζομένων. Για να εξασφαλιστεί μάλιστα αυτή η συχνότητα των συνομιλιών, λόγω της πίεσης χρόνου που έχουν οι ηγέτες καλό είναι να ξεκινούν από το μέλος της ομάδας που είναι περισσότερο ανυπόμονο για καθοδήγηση και συζήτηση και όχι από τον επικεφαλής της ομάδας. Προκειμένου να υποστηριχθούν και οι δύο πλευρές στη συζήτηση, το σύστημα που έχει διαμορφωθεί δίνει τη δυνατότητα στα μεμονωμένα μέλη να διερευνήσουν τα δυνατά τους σημεία χρησιμοποιώντας ένα εργαλείο αυτοαξιολόγησης και στη συνέχεια να τα παρουσιάσουν στα μέλη της ομάδας τους, στον επικεφαλής αλλά και στους υπόλοιπους μέσα στον οργανισμό. Η σημασία αυτού του εγχειρήματος είναι διπλή. Αρχικά όπως έχει αναφερθεί, τα δυνατά σημεία των εργαζομένων είναι που επιφέρουν τις υψηλές αποδόσεις στο παρόν και προωθούν τη βελτίωση τους στο μέλλον και άρα αξίζει να τονιστούν. Επίσης μέσω αυτού οι εργαζόμενοι μπορούν να εξερευνήσουν και να μοιραστούν τον καλύτερο δυνατό εαυτό τους. Ένα θέμα όμως που προέκυψε ύστερα από τη σχεδίαση όλου αυτού του συστήματος είναι το ζήτημα της διαφάνειας. Καθώς η απόδοση ενός εργαζομένου μετράται και καταγράφεται εύλογο είναι να θέλει ο ίδιος να ενημερώνεται. Στην αρχή, η Deloitte κρατούσε τα δεδομένα απόρρητα προκειμένου να διασφαλιστεί ότι δεν θα επηρεάζονταν οι απόψεις των αξιολογητών και δεν θα γινότουσαν πιο ευνοϊκές δεδομένου του ότι θα μοιράζονταν δημόσια. Το πρόβλημα ωστόσο που υπάρχει είναι ότι γίνεται προσπάθεια να ποσοτικοποιηθεί η απόδοση ενός ατόμου με έναν μόνο αριθμό. Κάτι τέτοιο όμως είναι αδύνατο να δείξει την ποικιλομορφία του. Σίγουρα όμως οι συζητήσεις με τον επικεφαλής της ομάδας βοηθούν στο να κατανοηθεί καλύτερα η διαφορετικότητα και η επίδοση του καθενός. Επομένως, χρειάζεται να καταγραφεί όσο το δυνατόν περισσότερη από την ποικιλομορφία του κάθε εργαζόμενου ώστε να ενημερωθεί πιο σωστά για το πού βρίσκεται. Αυτό το ζήτημα δεν έχει επιλυθεί ακόμα, ωστόσο γίνεται προσπάθεια ώστε οι άνθρωποι της εταιρίας να αποκτήσουν μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τους εργαζομένους τους. Γενικότερα, η διαφωνία που υπάρχει είναι εάν χρειάζονται οι αξιολογήσεις ή όχι. Όμως τελικά το πρόβλημα είναι ότι υπάρχει μόνο ένας αριθμός και τίποτα παραπάνω. Οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες αρκεί να μην περιλαμβάνουν μόνο έναν αριθμό ο οποίος αντιπροσωπεύει τον εργαζόμενο. Πλέον υπάρχει η τεχνολογία ώστε να γίνει μετάβαση

σε μια πιο αναλυτική εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων και αυτό είναι που αποτελεί σήμερα την επόμενη πρόκληση για την Deloitte (Buckingham & Goodall, 2015).

Ταυτόχρονα, μπορεί να γίνει σύνδεση της περίπτωσης της Deloitte με το άρθρο των Capelli & Tavis (2016) όπου τονίστηκε η σημασία των πιο συχνών συναντήσεων μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων, των εργασιών μικρής διάρκειας καθώς οι ανάγκες συνεχώς αλλάζουν αλλά και της τακτικής αντροφοδότησης. Τα στοιχεία αυτά ακολουθούνται πλήρως και με επιτυχία από την εταιρία καθώς ταιριάζουν στην κουλτούρα της.

4.2 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ FACEBOOK

Η Facebook αποτελεί έναν ιστοχώρο κοινωνικής δικτύωσης με ίδρυση που χρονολογείται το 2004. Ιδρυτές της εταιρίας είναι οι Άντριου ΜακΚόλουμ, Μαρκ Ζακερμπεργκ, Εντουάρντο Σαβερίν, Ντάστιν Μόσκοβιτς και Κρις Χιουζ. Η έδρα της είναι το Μένλο Παρκ στην Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής. Αρχικά είχε ξεκινήσει ως ιδέα από τον Μαρκ Ζακερμπεργκ για να εξυπηρετήσει τους πανεπιστημιακούς σκοπούς του Χάρβαρντ και πρόσβαση είχαν αποκλειστικά οι φοιτητές του. Στην πορεία όμως η χρήση του έγινε ευρέως γνωστή και πλέον οι χρήστες του αγγίζουν τα δύο δισεκατομμύρια. θυγατρικές της εταιρίες είναι οι Facebook Messenger, Instagram, WhatsApp και Oculus VR. Το 2017 οι υπάλληλοι της ανέρχονταν στους 20.658 ενώ τα έσοδα της καταγράφηκαν το 2016 σε 12.427 δισεκατομμύρια δολάρια. Το Facebook ως μέσο κοινωνικής δικτύωσης έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό την κοινωνική ζωή των ανθρώπων και με θετική αλλά και με αρνητική σημασία. Επιτρέπει στους χρήστες του να βρίσκονται συνεχώς σε επικοινωνία με φίλους, συγγενείς ή τρίτους σε οποιοδήποτε μέρος και αν βρίσκονται αρκεί να υπάρχει πρόσβαση στο διαδίκτυο. Από τον Απρίλιο του 2011 δόθηκε η ευκαιρία σε εμπόρους και εταιρίες να διαφημιστούν και να προωθηθούν μέσω του ιστοχώρου. Ωστόσο σύμφωνα με έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι το Facebook έχει αρνητικές επιπτώσεις κυρίως για την αυτοεκτίμηση των ανθρώπων καθώς προκαλεί έντονα το αίσθημα της ζήλιας. Επιπλέον τον τελευταίο χρόνο η εταιρία αντιμετωπίζει προβλήματα σχετικά με την πολιτική απορρήτου της (<https://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>).

Η Facebook αποτελεί μια εταιρία η οποία δεν βιάστηκε να καταδικάσει και να απορρίψει την ιδέα της αξιολόγησης των εργαζομένων. Μπορεί να αποτελεί μια

δύσκολη κατάσταση η στιγμή που ένας εργαζόμενος μπαίνει στο γραφείο του αφεντικού του για να αξιολογηθεί, όμως ακόμα και αν εγκαταληφθεί αυτή η μέθοδος πάντα θα υπάρχει στο παρασκήνιο κάποιου είδους βαθμολόγηση. Η συνεισφορά των εργαζομένων στην εταιρία φαίνεται μέσω της απόδοσης τους και για το λόγο αυτό η συνεισφορά αυτή πρέπει με κάποιο τρόπο να εκτιμηθεί και να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με την αμοιβή και την προαγωγή των εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε μέσα στην εταιρία το 87% των ατόμων δήλωσε θετικό στη διατήρηση των αξιολογήσεων απόδοσης. Μπορεί να έχουν αρνητικές επιπτώσεις ωστόσο προσφέρουν και αρκετά οφέλη γι' αυτό οι άνθρωποι της Facebook αποφάσισαν να τις διατηρήσουν κυρίως για τρεις λόγους: τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και την ανάπτυξη. Όλοι οι εργαζόμενοι θέλουν να είναι δίκαιη η διαδικασία της αξιολόγησης όμως είναι γεγονός ότι δεν συμβαίνει πάντα αυτό. Αυτό βέβαια που είναι το χειρότερο είναι να μην υπάρχει κανενός είδους αξιολόγηση. Σαφώς και θα υπάρχουν δυσαρεστημένοι υπάλληλοι που δεν προάχθηκαν όμως έχει αποδειχθεί ότι όταν η διαδικασία πραγματοποιείται δίκαια οι άνθρωποι είναι περισσότερο έτοιμοι να δεχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα. Η δίκαιη διαδικασία περιλαμβάνει αξιόπιστους αξιολογητές που έχουν παρακινηθεί να πράξουν το σωστό και αξιολογούμενους με φωνή. Στην Facebook προκειμένου να υπάρχει μεροληψία βάζουν τους συναδέλφους να γράφουν τις αξιολογήσεις. Αυτές τις αξιολογήσεις τις μοιράζονται τόσο με τους διευθυντές όσο και μεταξύ τους έτσι ώστε όλα να είναι ξεκάθαρα και με διαφάνεια. Στη συνέχεια οι μάνατζερ λαβάνουν τις αποφάσεις για την απόδοση τους καθώς συζητούν μεταξύ τους τις εκθέσεις αξιολόγησης ενώ παράλληλα ενσωματώνουν και ανατροφοδότηση από συναδέλφους των αξιολογούμενων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνεται η πιθανότητα να επηρεάσει η προσωπική άποψη του αξιολογητή το τελικό αποτέλεσμα. Έπειτα οι διευθυντές γράφουν τις τελικές αξιολογήσεις απόδοσης. Υπάρχει μια ομάδα αναλυτών η οποία ελέγχει εάν υπάρχουν φαινόμενα προκατάληψης στις αξιολογήσεις χωρίς όμως να φαίνεται το όνομα του μάνατζερ που έχει πραγματοποιήσει την αξιολόγηση. Στο τέλος τα δεδομένα της αξιολόγησης μεταφράζονται απευθείας σε αποζημίωση. Υπάρχει μια συγκεκριμένη φόρμουλα που χρησιμοποιείται και έτσι οι αξιολογητές δεν επηρεάζουν ιδιαίτερα αυτού του είδους τις αποφάσεις. Η διαδικασία είναι ξεκάθαρη : εάν η αξιολόγηση είναι πολύ καλή ο πολλαπλασιαστικός μόνονος αυξάνεται σύμφωνα με μια προκαθορισμένη εξίσωση. Αυτό αποτελεί και μεγάλη εξοικονόμηση χρόνου καθώς δεν σπαταλώνται επιπλέον ώρες για τις αποφάσεις σχετικά με την αποζημίωση των εργαζομένων. Όσον αφορά την έννοια της διαφάνειας είναι λογικό οι εργαζόμενοι να θέλουν να γνωρίζουν το που βρίσκονται

σε επίπεδο απόδοσης. Μέσω των αξιολογήσεων αυτό γίνεται εφικτό καθώς αυτές τους βοηθούν να κατανοήσουν ποια είναι η συνεισφορά τους στον οργανισμό, ενώ παράλληλα βοηθούν και τον ίδιο τον οργανισμό να αναγνωρίζει και να επιβραβεύει τις κορυφαίες επιδόσεις. Ορισμένες εταιρίες εγκαταλείπουν αυτά τα συστήματα αξιολόγησης και χρησιμοποιούν εναλλακτικά την ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο. Αυτή η διαδικασία προσφέρει αρκετά οφέλη καθώς επιτρέπει στους εργαζομένους να επαναλάβουν τις επιτυχίες τους και να μάθουν από τις αποτυχίες, ωστόσο δεν τους ενημερώνει για την γενικότερη απόδοση τους. Ακόμη και ο βραβευμένος με Νόμπελ στα οικονομικά ψυχολόγος Daniel Kahneman έχει τονίσει τη σημασία της γενικότερης αξιολόγησης ως επιπρόσθετη διαδικασία της συστηματικής αξιολόγησης. Στην Facebook προκειμένου να μεταβούν από τις μικροαξιολογήσεις σε αξιολογήσεις μακροοικονομικής απόδοσης έχουν συμπεριλάβει κατηγορίες όπως «τεχνικές συνεισφορές», «ομαδικές συνεισφορές» και «σχεδιασμός και εκτέλεση» ως βασικές διαστάσεις που συνεισφέρουν στη γενικότερη βαθμολογία. Τέλος, υπάρχει και το τρίτο πλεονέκτημα των αξιολογήσεων απόδοσης που είναι η ανάπτυξη. Όπως έχει αναφερθεί σε προηγούμενο κεφάλαιο σύμφωνα με τους Carrelli και Tavis (2016) οι ετήσιες αξιολογήσεις συνήθως ευνοούν τη λογοδοσία έναντι της ανάπτυξης των εργαζομένων. Ωστόσο, όταν οι υπάλληλοι συμμετέχουν σε συζητήσεις οι οποίες δεν γίνονται σταθερά μέσα στο χρόνο και δεν περιλαμβάνουν κάποιου είδους βαθμολόγηση τότε μπερδεύονται. Η πληροφόρηση που λαμβάνουν μέσω της συνεχούς ανατροφοδότησης δεν τους βοηθάει να αντιληφθούν τι είναι χρήσιμο για εκείνους και τι όχι. Σύμφωνα μάλιστα με μια ανάλυση από 607 μελέτες περισσότερο από το ένα τρίτο των περιπτώσεων ανατροφοδότησης λειτούργησε αρνητικά μειώνοντας την απόδοση των εργαζομένων αντί να την ενισχύσει. Όταν οι άνθρωποι δέχονται αρνητική κριτική συνήθως δίνεται βάση σε λεπτομέρειες ενώ η ουσία χάνεται. Οι αξιολογήσεις απόδοσης τους βοηθούν ώστε να δώσουν προτεραιότητα στα σημαντικά πράγματα. Μέσω αυτών γνωρίζουν ποια είναι τα δυνατά τους σημεία και πού πρέπει να δώσουν βάση ώστε να αναπτυχθούν περαιτέρω. Ταυτόχρονα, χάρη στις αξιολογήσεις βεβαιώνεται ότι παρέχεται σκληρή και όχι πρόχειρη ανατροφοδότηση. Φυσικά, οι αξιολογήσεις δεν είναι σε όλα ευεργετικές. Στην Facebook αποφάσισαν να τις κρατήσουν ώστε να διασφαλιστούν τα πλεονεκτήματα της δικαιοσύνης, της διαφάνειας και της ανάπτυξης. Η απόλυτη απόρριψη τους αποτελεί μια βιαστική αντίδραση. Οι επικριτές των αξιολογήσεων εκφράζουν την άποψη ότι οι βαθμολογήσεις αποτελούν μια διαδικασία στην οποία «είτε αγωνίζεσαι είτε το σκας». Στην πραγματικότητα, αρκετοί εργαζόμενοι έχουν έντονες αντιδράσεις προκειμένου να μη βαθμολογηθούν. Νευροεπιστήμονες

έχουν αποδείξει ότι όσοι αγχώνονται περισσότερο έχουν εντονότερες αντιδράσεις στην αβεβαιότητα παρά στην αρνητική κριτική. Για το λόγο αυτό όσοι είναι νευρικοί είναι καλύτερο να γνωρίζουν ότι αποτυγχάνουν παρά να μην ξέρουν καθόλου για την πορεία τους. Ο ανθρώπινος εγκέφαλος είναι ευέλικτος και προσαρμόσιμος. Μπορεί μερικοί άνθρωποι να αντιδρούν έντονα στις αξιολογήσεις, όμως μπορούν να μάθουν να αντιδρούν διαφορετικά. Αυτό προσπαθεί να επιτύχει και η Facebook βοηθώντας τους εργαζομένους της να πλησιάσουν τις αξιολογήσεις με περιέργεια και θέληση για μάθηση. Όταν ανώτεροι ηγέτες λαμβάνουν τις αξιολογήσεις τους, τις μοιράζονται συχνά με τις ομάδες τους ώστε να δείξουν ότι ακόμα και όσοι έχουν σταθερά δυνατά αποτελέσματα αρκετές φορές κάνουν λάθη. Επιπλέον, μια ακόμα νοοτροπία σχετικά με τις αξιολογήσεις είναι ότι δημιουργεί σταθερές αντιλήψεις χωρίς προοπτική ανάπτυξης. Σαφώς όταν οι μάνατζερ έχουν σταθερή νοοτροπία δεν μπορούν να δουν τη βελτίωση ή τη μείωση της απόδοσης κάποιου και να προσπαθήσουν να τους καθοδηγήσουν στη σωστή κατεύθυνση, αλλά είναι λιγότερο πιθανό να αφιερώσουν χρόνο στη διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης εάν εξαλειφθούν εντελώς οι αξιολογήσεις. Η λύση δεν είναι η απόρριψη των αξιολογήσεων αλλά η αναγνώριση και η επιβράβευση της ανάπτυξης. Στην Facebook δεν έχουν τη νοοτροπία των παικτών A, B, C καθώς αξιολογούν μια χρονική περίοδο και όχι το άτομο. Επίσης έχει διαπιστωθεί ότι οι αξιολογήσεις στην εταιρία βοηθούν στη περαιτέρω ανάπτυξη των ατόμων καθώς τα άτομα που βρίσκονται στο κατώτερο 10% έχουν πιθανότητα 36% να μεταβούν στο υψηλότερο μισό μέσα σε ένα χρόνο. Οι στόχοι που τίθενται είναι εξαιρετικά δύσκολοι και ονομάζονται 50-50 καθώς υπάρχουν οι μισές πιθανότητες για τους εργαζομένους να τους επιτύχουν και οι μισές να αποτύχουν. Όσοι καταφέρνουν να τα βγάλουν πέρα αξίζουν να γνωρίζουν το πού βρίσκονται όσον αφορά την απόδοσή τους. Το ίδιο βέβαια συμβαίνει και με αυτούς που αποτυγχάνουν. Έτσι, διασφαλίζεται η σαφήνεια και στις δύο περιπτώσεις. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορεί να μην είναι σε όλα τέλειες, όμως είναι προτιμότερες από τις εναλλακτικές λύσεις που υπάρχουν (Goler, Gale & Grant, 2016).

4.3 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ SIEMENS

Η Siemens είναι μια κορυφαία επιχείρηση τεχνολογίας και αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες εταιρίες στον τομέα των ηλεκτρονικών και ηλεκτρολογικών μηχανών παγκοσμίως. Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης εξετάζεται ιδιαίτερα η δράση της Siemens στο Ηνωμένο Βασίλειο όπου απασχολεί πάνω από 20.000 εργαζομένους και είναι στις τρεις πρώτες εταιρίες ηλεκτρικού και ηλεκτρονικού εξοπλισμού στον κόσμο. Έχει πρωτοπορήσει στην καινοτομία από πολύ παλιά, ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι το

2006 επένδυσε 74,4 εκατομμύρια στην έρευνα και ανάπτυξη. Λειτουργεί σε τρεις βασικούς τομείς: στην βιομηχανία όπου αναπτύσσει συστήματα μεταφοράς όπως η παρακολούθηση της κυκλοφορίας του Λονδίνου αλλά και η παροχή τρένων για μεγάλες σιδηροδρομικές εταιρίες, στην ενέργεια όπου φτιάχνει συστήματα για τη μετάδοση και τη διανομή ενέργειας για λογαριασμό εταιριών παροχής ηλεκτρικής ενέργειας και στην υγειονομική περίθαλψη όπου παρέχει εξοπλισμό για ιατρικές διαγνώσεις. Γενικά η τεχνολογία της Siemens είναι ορατή σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής.

Προκειμένου να διατηρηθεί σε ηγετική θέση και να διατηρήσει την ανταγωνιστικότητα της στοχεύει στην παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών και για να το πετύχει αυτό το ανθρώπινο δυναμικό της πρέπει να αποτελείται από άτομα με υψηλού επιπέδου δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες στους τομείς που εξειδικεύεται. Ως εταιρία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην εκπαίδευση των υπαλλήλων της. Οι σωστά εκπαιδευμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης η Siemens χρησιμοποιεί ένα σύστημα αξιολόγησης γνωστό ως διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης. Οι εργαζόμενοι μαζί με τους διευθυντές συμφωνούν στην αρχή ενός έργου για τους στόχους και η πρόοδος παρακολουθείται επίσημα και ανεπίσημα σε όλη τη διάρκεια του εκάστοτε έργου. Έτσι επικεντρώνονται όλοι στις αναπτυξιακές ανάγκες της επιχείρησης. Κάθε χρόνο τα αποτελέσματα αποτελούν τη βάση για τη δημιουργία ενός διαλόγου μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενων όπου εξετάζεται η πρόοδος σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί. Παρέχεται ανατροφοδότηση στον κάθε εργαζόμενο ώστε να αποφασιστεί τυχόν αναγκαία εκπαίδευση και στη συνέχεια τίθενται νέοι στόχοι για το επόμενο έτος. Σε ορισμένες περιπτώσεις οι αξιολογήσεις συνδέονται με την αμοιβή των εργαζομένων όπου τυχόν αύξηση των αποδοχών εξαρτάται από την τήρηση ή την υπέρβαση των στόχων. Η χρήση της αξιολόγησης προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα στη Siemens. Αρχικά διασφαλίζεται ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται προς το συμφέρον της εταιρίας. Επιπλέον, το προσωπικό είναι ενημερωμένο σε μια εταιρία που συνεχώς εξελίσσεται και διατηρείται παρακινημένο. Τέλος, η διοίκηση μπορεί να πάρει πληροφορίες για αλλαγές από τους εργαζομένους και να βεβαιωθεί ότι το προσωπικό συμμετέχει ενεργά σε όποιες αλλαγές υφίστανται. Ως εταιρία η Siemens δίνει έμφαση στην ύπαρξη ενός καλά εκπαιδευμένου προσωπικού με κίνητρα και αυτοπεποίθηση ώστε να καταφέρει να είναι ανταγωνιστική και να διατηρήσει τους πελάτες της. Τέλος, όταν το εργατικό δυναμικό αισθάνεται ότι έχει αξία για την επιχείρηση παραμένει περισσότερο σε αυτή και κατ'επέκταση η Siemens μπορεί με αυτόν τον τρόπο να μειώσει το κόστος πρόσληψης καινούργιου προσωπικού με

αποτέλεσμα την εξοικονόμηση κόστους σε όλο τον οργανισμό(<https://businesscasestudies.co.uk/siemens/training-and-development-as-a-strategy-for-growth>).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

5.1 ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗΣ ΤΩΝ ΚΑΙΝΟΤΟΜΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Όσον αφορά τον ελληνικό τομέα το ζήτημα της αξιολόγησης προσωπικού δυστυχώς δεν έχει αναπτυχθεί ιδιαίτερα. Υπάρχουν βεβαίως επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν συστήματα αξιολόγησης, καλό όμως θα ήταν να μελετηθεί περαιτέρω το ζήτημα ώστε οι ελληνικές επιχειρήσεις να αντλήσουν πληροφόρηση για τα δικά τους συστήματα. Μελετώντας το θεωρητικό πλαίσιο αλλά και τις περιπτώσεις των δύο ξένων εταιριών μπορούν να πάρουν νέες ιδέες σχετικά με τη διαχείριση της αξιολόγησης και αναλόγως να τις εφαρμόσουν.

Εξαρτάται από τον κλάδο που βρίσκεται κάθε επιχείρηση αλλά και την κουλτούρα της το ποια προσέγγιση θα θελήσει να ακολουθήσει. Η Deloitte χρησιμοποιεί ένα καινοτόμο σύστημα για την αξιολόγηση του προσωπικού της θέλοντας να μειώσει τη χρήση της βαθμολόγησης. Κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος της είναι οι πιο συχνές συναντήσεις μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων, οι εργασίες μικρής διάρκειας και η συχνή ανατροφοδότηση. Από την άλλη πλευρά η Facebook θεωρεί ότι η βαθμολόγηση δεν γίνεται να σταματήσει να υπάρχει και γι' αυτό εκείνη δεν έχει βιαστεί να απορρίψει την παραδοσιακή προσέγγιση, θέλοντας κυρίως να προάγει τις έννοιες της δικαιοσύνης, της διαφάνειας και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Όσον αφορά την Siemens, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους για την απόδοση τους ώστε να επιτύχει και πιο θετικά αποτελέσματα στην εκπαίδευση τους αλλά και να διατηρήσει την δέσμευση τους.

Λόγω της οικονομικής κρίσης που επικρατεί στην Ελλάδα οι επιχειρήσεις πλέον προσπαθούν να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητά τους ξεπερνώντας τις δυσκολίες που εμφανίζονται. Είναι γεγονός ότι οι απολύσεις έχουν αυξητική τάση τα τελευταία χρόνια και ακόμα κι εκείνες που προσλαμβάνουν προσωπικό έχουν γίνει περισσότερο επιλεκτικές και τα κριτήρια είναι ιδιαίτερα αυστηρά. Η οικονομική κρίση έχει

επηρεάσει σημαντικά και την αξιολόγηση του προσωπικού σε όποιες επιχειρήσεις πραγματοποιείται ενεργά. Όπως προαναφέρθηκε τα κριτήρια με βάση τα οποία αξιολογούνται οι εργαζόμενοι έχουν γίνει αυστηρότερα καθώς οι αποδόσεις που πρέπει να επιτύχουν είναι υψηλές ώστε να διατηρηθεί η βιωσιμότητα και η κερδοφορία της επιχείρησης που εργάζονται. Ταυτόχρονα, εάν μια εταιρία δεν παρουσιάζει θετικά αποτελέσματα, συνήθως μέσω της αξιολόγησης προσπαθούν να βρουν το προσωπικό με τη χαμηλότερη απόδοση και αναλόγως να αναλάβουν δράση είτε εκπαιδεύοντας το είτε απομακρύνοντας το.

Στην ελληνική επιχειρηματικότητα αξιολογία είναι η περίπτωση της Alumil. Πρόκειται για μια εταιρία σχεδιασμού και παραγωγής αρχιτεκτονικών συστημάτων αλουμινίου παγκοσμίως. Διαθέτει περισσότερα από 30 χρόνια εμπειρίας και το δυναμικό της ανέρχεται στους 2.200 περίπου εργαζομένους. Διαθέτει τα προϊόντα της σε 63 χώρες παγκοσμίως μέσω 32 θυγατρικών εταιριών και πολλών γραφείων πώλησης. Για την Alumil έχει ιδιαίτερη σημασία η διαρκής ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών της γι' αυτό και διαθέτει πιστοποιημένες διαδικασίες, υψηλών προδιαγραφών γραμμές παραγωγής, εξοπλισμένα εργαστήρια και συνεχώς εκπαιδευμένο προσωπικό. Ο ρόλος της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού της είναι η διαμόρφωση ενός καλού περιβάλλοντος εργασίας, η στρατηγική ανάπτυξη των εργαζομένων της και η επίλυση των όποιων προβλημάτων εμφανίζονται αλλά και η δημιουργία διαύλων επικοινωνίας. Η ατομική αμοιβή για κάθε εργαζόμενο διαμορφώνεται μέσω των μισθολογικών κλιμακίων αφού ληφθεί υπόψη η αξιολόγηση της απόδοσης του. Υπάρχουν τρία επίπεδα μισθολογικής βαθμίδας. Αρχικά υπάρχει το χαμηλό 1/3 όπου βρίσκονται όσοι έχουν οριακή απόδοση που καλύπτει τις ελάχιστες απαιτήσεις της θέσης και συνήθως αντιστοιχεί στους καινούργιους εργαζομένους ή μαθητευόμενους. Στη συνέχεια διαμορφώνεται το μέσο 1/3 που αφορά εκείνους που η συνολική τους απόδοση ικανοποιεί τους στόχους που απαιτούνται από ικανούς εργαζομένους και τέλος το υψηλό 1/3 που αφορά τους εργαζομένους που ξεπερνούν τις προσδοκίες και τους στόχους της θέσης. Πέρα όμως από την αξιολόγηση του κατόχου μιας θέσης, γίνεται αξιολόγηση και της ίδιας της θέσης εργασίας ώστε να καταγραφεί η σημαντικότητα της. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη βοήθεια της αποτύπωσης με αριθμούς βαρύτητας της κάθε θέσης μέσα στην εταιρία. Τα στοιχεία που αξιολογούνται είναι η τεχνογνωσία, η επίλυση προβλημάτων και η υπευθυνότητα. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται σε Hay Points (HP). (<https://www.alumil.com/greece/homeowners>)

Επομένως, γίνεται φανερό ότι η Alumil αποτελεί καλό παράδειγμα και για τις υπόλοιπες ελληνικές επιχειρήσεις καθώς διαθέτει μια ενεργή διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού και δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην αξιολόγηση του προσωπικού της πρωτίστως για την διαμόρφωση του μισθού των εργαζομένων της και κατ'επέκταση για την προσφορά του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος στους πελάτες της. Εάν οι ελληνικές επιχειρήσεις θέλουν να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητά τους έναντι των σύγχρονων ξένων ανταγωνιστών τους καλό θα ήταν να αναβαθμίσουν τις λειτουργίες τους και κυρίως να δώσουν έμφαση στην αξιολόγηση του προσωπικού τους έτσι ώστε να γνωρίζουν το επίπεδο απόδοσης τους και αναλόγως να τους βοηθούν στο να γίνουν ακόμα πιο αποδοτικοί.

5.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Καταλήγωντας, έχοντας εξετάσει τη βιβλιογραφία και τις μελέτες περιπτώσεων συμπεραίνουμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια πολύπλοκη αλλά αρκετά σημαντική λειτουργία για τις επιχειρήσεις. Ο ανθρώπινος παράγοντας παίζει σημαντικό ρόλο για την ανταγωνιστικότητα και την επιβίωση των σύγχρονων επιχειρήσεων. Τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης εάν χρησιμοποιηθούν σωστά αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για τη διατήρηση των ικανότερων εργαζομένων (Aguinis, Gottfredson & Joo, 2012).

Επιπροσθέτως, χρειάζονται επικοινωνιακές συνομιλίες μεταξύ των μάνατζερ και των εργαζομένων. Έρευνες έχουν δείξει ότι μέσω των συχνών επαφών με τους προϊσταμένους αυξάνεται η ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι δεν χρειάζεται όλες οι επιχειρήσεις να αλλάξουν τη διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθούν. Εξαρτάται ο κλάδος στον οποίο βρίσκονται. Σε ορισμένες επιχειρήσεις δίνεται περισσότερο έμφαση στην ατομική επίδοση, ενώ σε άλλες μετράει περισσότερο η συλλογική προσπάθεια. Κάποιες άλλες βρίσκονται στο ενδιάμεσο. Καλό είναι να παρακολουθείται γενικά εάν εμφανίζεται κάποιο πρόβλημα με τις υπάρχουσες διαδικασίες αξιολόγησης και αναλόγως να πραγματοποιούνται αλλαγές (Carpelli & Tavis, 2016).

Το υπο διαπραγμάτευση μοντέλο που εξετάστηκε στη θεωρία παραπάνω βοηθάει στην ενίσχυση του διαλόγου μεταξύ των δύο πλευρών. Γίνεται μάλιστα πιο αποτελεσματικό όταν λαμβάνει μέρος και ένας διαμεσολαβητής ο οποίος βοηθάει τα μέρη να συμπληρώσουν τα απαραίτητα πεδία. Με τη χρήση του μοντέλου αυτού και η πλευρά των προϊστάμενων αλλά και οι πλευρά των αξιολογούμενων αισθάνεται πιο άνετα για

επικοινωνία ακόμα και αν δεν συμμετέχει ένας διαμεσολαβητής. Με κάποιες αλλαγές θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί και ως μέσο επίλυσης διαμαχιών στον εργασιακό χώρο (Billikopf, 2010).

Ακόμα και με όλες τις βελτιώσεις που προτείνονται δεν είναι σίγουρο ότι θα επιτευχθεί το ιδανικό, καθώς εξαρτάται από το είδος της εργασίας, το μέγεθος των επιχειρήσεων, τη χώρα και την κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Πολλά ερωτήματα εξακολουθούν να παραμένουν αναπάντητα γι' αυτό και η έρευνα συνεχίζεται (Kondrasuk, 2011).

5.3 ΔΥΝΑΜΙΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μέσω της παρούσας διπλωματικής εργασίας το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα έχει εξεταστεί μόνο θεωρητικά. Δεν έχει γίνει κάποια έρευνα ούτε πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση ώστε να αποδειχθεί ή να απορριφθεί κάτι. Εξετάστηκαν μόνο οι μελέτες περιπτώσεων της Deloitte και της Facebook προκειμένου να γίνει πιο ξεκάθαρη η εφαρμογή του θεωρητικού πεδίου στην πράξη.

Το θέμα της αξιολόγησης χρειάζεται περαιτέρω μελέτη και έρευνα καθώς συνεχώς προκύπτουν νέες ανάγκες. Ο ιδιωτικός τομέας αποτελεί ένα δυναμικό πεδίο και η ανταγωνιστικότητα της κάθε επιχείρησης είναι από τους κυρίαρχους στόχους. Η ενσωμάτωση ενός αποτελεσματικού μοντέλου αξιολόγησης αποτελεί σημαντικό εφόδιο για την κατάκτηση αυτού του στόχου.

ΠΗΓΕΣ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Adler, S., Campion, M., Colquitt, A., Grubb, A., Murphy, K., Ollander-Krane, R., Pulakos, E., (2016), “Getting Rid of Performance Ratings: Genius or Folly?A debate”, *Industrial and Organizational Psychology*, 9, 219-252
- Aggarwal, A. Thakur, G., (2013), “Techniques of Performance Appraisal - A review”, *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, vol.2, Issue 3, 617-621
- Aguinis, H., Gottfredson, R., Joo, H., (2012), “Using performance management to win the talent war”, *Kelley School of Business, Elsenier Inc*, 55, 609-616
- Bernardin, H.J., (2003), *Human Resource Management*, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall
- Bierema, L., Callahan, J., Maycunich, A., (2003), *Critical Issues in HRD - a new agenda for the twenty-first century*. Cambridge, Mass: Perseus
- Billikopf, G., (2010), “The Negotiated Performance Appraisal Model: Enhancing Supervisor-Subordinate Communication and Conflict Resolution”, *Group Facilitation: A Research and Applications Journal*, No10, 32-42
- Billikopf, G., (2009), *Party-Directed Mediation: Helping Others Resolve Differences* (2nd ed.), Modesto: University of California Agricultural Extension
- Buckingham, M., Goodall, A., (2015), “Reinventing Performance Management: How one company is rethinking peer feedback and the annual review and trying to design a system to fuel improvement”, *Harvard Business Review*
- Cappelli, P., Tavis, A., (2016), “Spotlight on Building the Workforce of the Future: The Performance Management Revolution”, *Harvard Business Review*
- Cascio, W., (2003), *Managing Human Resources: productivity, quality of work life, profits*. Boston, Mass : McGraw-Hill/Irwin
- Cleveland, J.N., Murphy, K.R., Lim, A., (2007), “Feedback phobia?Why employees do not want to give or receive it”, In J.Langan-Fox, C.Cooper & R.Klimosk (Eds), *Research companion to the dysfunctional workplace: Management challenges and symptoms*, 168-186, Chetlenham, UK: Edward Elgar

- Dessler, G., (2013), *Hyman Resource Management 13th ed.*, New Jersey, Pearson Education, Inc
- Goler, L., Gale, A., (2016), "Let's Not Kill Performance Evaluations Yet", *Harvard Business Review*
- Grote, D., (1996), *The Complete Guide to Performance Appraisal*. New York: Amacom, American Management Association
- Gruman, J., Saks, A., (2011), "Performance management and employee engagement", Elsevier Inc, *Human Resources Management Review* 21, 123-136
- Harter, J., Schmidt, F., Hayes, T., (2002), "Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta-analysis", *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279
- Kluger, A.N., DeNisi, A.S., (1996), "The effects of feedback interventions on performance: A historical review, meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory", *Psychological Bulletin*, 119, 254-284
- Kondrasuk, J., (2011), "The ideal performance appraisal is a format not a form", *Academy of Strategic Management Journal*, Vol.11, No1, 115-130
- Kondrasuk, J., (2011), "So What Would an Ideal Performance Appraisal Look Like?", *Journal of Applied Business and Economics*, Vol.12, No1, 57-71
- Lunenburg, F., (2012), "Performance Appraisal: Methods and Rating Errors", *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, Vol.14, No1
- Macey, W.H., Schneider, B., (2008), "The meaning of employee engagement", *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30
- Macey, W.H., Schneider, B., Barbera, K.M., Young, S.A., (2009), *Employee Engagement: Tools for analysis, practice and competitive advantage*. Malden, WA:Wiley-Blackwell
- Mamoria, C.B., (1995), *Personnel Management*. Bombay, Himalaya Publishing House
- Masson, R., Royal, M., Agnew, T., Fine, S., (2008), "Leveraging employee engagement: The practical implications", *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 56-59

- McGregor, D., (1957), “An Uneasy Look at Performance”, Harvard Business Review
- Murphy, K.R., Cleveland, J.N., (1995), Understanding performance appraisal: social, organizational and goal-oriented perspectives. Newbury Park, CA:Sage
- Obisi, C., (2011), “Employee Performance Appraisal and its Implication for Individual and Organizational Growth”, Australian Journal of Business and Management Research, Vol.1, No9, 92-97
- Prowse, J., Prowse, P., (2009), “The Dilemma of Performance Appraisal”, Measuring Business Excellence, Vol.13, No4, 69-77
- Pulakos, E.D., (2009), Performance Management: A new approach for driving business results. Malden, WA:Wiley-Blackwell
- Roberts, G.E., (1998), “Perspectives on Enduring and Emerging Issues in Performance Appraisal”, Public and Personnel Management 27, (3), 301-319
- Schaufeli, W., Salanova, M., (2007), Work engagement: An emerging psychological concept and its implications for organizations. In S.W Gilliland, D.D Steiner & D.P Skarlicki (Eds), Managing social and ethical issues in organizations, 135-177, Greenwich, CT: Information Age Publishing
- Solomon, L., (2016), “Difficult Conversations: Two-Thirds of Managers Are Uncomfortable Communicating with Employees”, Harvard Business Review
- Stiffler, M., (2006), Performance: Creating the Performance-Driven Organization. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc
- Zenger, J., Folkman, J., (2015), “Giving Feedback: The Assumptions That Make Giving Tough Feedback Even Tougher”, Harvard Business Review
- Zenger, J., Folkman, J., (2014), “Your Employees Want The Negative Feedback You Hate to Give”, Harvard Business Review

Πηγές Διαδικτύου

- Βικιπαίδεια, “Εταιρία Deloitte”, 6 Μαΐου 2017, Διαθέσιμο:
<https://el.wikipedia.org/wiki/Deloitte>, (19 Ιουλίου 2018)

Βικιπαίδεια, “Εταιρία Facebook”, 3 Αυγούστου 2018. Διαθέσιμο:

<https://el.wikipedia.org/wiki/Facebook>, (25 Ιουλίου 2018)

Βικιπαίδεια, “Εταιρία Siemens”, 24 Ιουνίου 2018, Διαθέσιμο:

<https://el.wikipedia.org/wiki/Siemens> (22 Σεπτεμβρίου 2018)

Ιστοσελίδα της Alumil, Διαθέσιμο: <https://www.alumil.com/greece/homeowners> (22 Σεπτεμβρίου 2018)

Ιστοσελίδα της Deloitte, Διαθέσιμο: <https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/about-deloitte.html> (28 Ιουλίου 2018)

Ιστοσελίδα της Siemens, Διαθέσιμο: <https://www.siemens.com> (22 Σεπτεμβρίου 2018)

Μελέτη περίπτωσης της Siemens, Διαθέσιμο:

<https://businesscasestudies.co.uk/siemens/training-and-development-as-a-strategy-for-growth> (23 Σεπτεμβρίου 2018)