

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Φιλοσοφία και Διοίκηση – Management



Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Προεπισκόπηση Ενότητας



- Αποσαφήνιση των εννοιών της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων
- Η χρησιμότητα και η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης
- Διαχείριση της απόδοσης
- Η διαφορά μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της διαχείρισης της απόδοσης
- Σχεδιασμός συστημάτων αξιολόγησης
- Βασικοί μέθοδοι αξιολόγησης
- Διοίκηση Μέσω Στόχων
- Συνήθη σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης
- Η διαδικασία της ανατροφοδότησης

Μαθησιακά Αποτελέσματα

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής θα είστε σε θέση:

Learning Objectives



- Να κατανοείτε την έννοια της **αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**
- Να κατανοείτε τη διαφορά των όρων **αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων** και **διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων**
- Να εξηγήσετε τον **κύκλο της αξιολόγησης της απόδοσης**
- Να σχεδιάσετε και να εφαρμόσετε ένα **σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης**
- Να σχεδιάσετε και να εφαρμόσετε **μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης**
- Να αναγνωρίσετε τα συνήθη **σφάλματα** στη διάρκεια της **αξιολόγησης της απόδοσης**
- Να σχεδιάσετε τη διαδικασία της **ανατροφοδότησης**
- Να αξιολογήσετε την **αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης**

Λέξεις – Κλειδιά

- Ανατροφοδότηση (**Feedback**)
- Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης
- Αξιολόγηση της Απόδοσης (**Performance Appraisal**)
- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους (**Peer-to-peer**)
- Αξιολόγηση από επιτροπές
- Αξιολόγηση από υφισταμένους (προς τα επάνω αξιολόγηση)
- Αξιολόγηση 360 μοιρών (**360 feedback**)
- Αυτό-αξιολόγηση (**Self-Appraisal**)
- Διαχείριση της Απόδοσης (**Performance Management**)
- Έξυπνοι/ Ευφυείς Στόχοι (**SMART goals**)
- Μέθοδοι απόλυτων προτύπων απόδοσης
- Στοχοθέτηση (**Goal Setting**)
- Συγκριτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης
- Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης



Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Αξιολόγηση της Απόδοσης (1/2)

- Είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν στη θέση εργασίας που κατέχει
- Συχνά, ταυτίζεται με ειδικά έντυπα αξιολόγησης



- Προϋποθέτει:
 - την καθιέρωση και τον προσδιορισμό συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης από τον εργοδότη
 - την ενημέρωση των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσής του

Αξιολόγηση της Απόδοσης (2/2)

- Είναι ένα επίσημο, καθορισμένο σύστημα που μετρά, αξιολογεί και επηρεάζει τις ιδιότητες, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα, και τις ικανότητες του εργαζομένου που έχουν σχέση με την εργασία του
- Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι βασισμένη στις κρίσεις και γνώμες υφισταμένων, συναδέλφων, προϊσταμένων, άλλων υπευθύνων, και ιδίων συναδέλφων



Χρησιμότητα της Αξιολόγησης της Απόδοσης (1/2)

- Οι αξιολογήσεις βοηθούν τους μάνατζερ να:
 - Εντοπίσουν προβλήματα που δύναται να υπονομεύουν την απόδοση του ΑΔ ενός οργανισμού ή μίας επιχείρησης
 - Λάβουν αποφάσεις σχετικά με προαγωγές και μισθούς
- Παρέχουν τη δυνατότητα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους να καταρτίσουν από κοινού ένα σχέδιο για τη διόρθωση τυχόν προβλημάτων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων
- Οι αξιολογήσεις βοηθούν στο σχεδιασμό καριέρας και δίνουν τη δυνατότητα καταγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων σε σχέση με τις δικές τους επαγγελματικές σχέσεις και φιλοδοξίες

Χρησιμότητα της Αξιολόγησης της Απόδοσης (2/2)

- Προωθεί την ανάπτυξη των εργαζομένων
- Προσδιορίζει και προγραμματίζει την καριέρα των εργαζομένων
- Παρακινεί και ενδυναμώνει τον εργαζόμενο
- Διαμορφώνει κλίμα εργασιακής δικαιοσύνης
- Διαμορφώνει αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες ανταμοιβών
- Καθορίζει και βοηθά στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών αναγκών
- Βελτιώνει το επίπεδο της προσέλκυσης και της επιλογής των εργαζομένων
- Βοηθά στην αντικειμενική αξιολόγηση της ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας

Η Σημασία της Διαρκούς Αξιολόγησης (1/2)

Πότε και πόσο συχνά πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

- Οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων συνήθως λαμβάνουν χώρα:
 - Μία φορά στο χρόνο (ετήσιες) ή δύο φορές στο χρόνο (εξαμηνιαίες)
 - Η συχνότητα αυτή βοηθά στην επίβλεψη της επίτευξης των στόχων
 - **Φυσικό χρονικό διάστημα στην εργασία**
 - Συνήθως, στο διάστημα αυτό λαμβάνονται αποφάσεις για προαγωγές και μισθολογικές αυξήσεις

Η Σημασία της Διαρκούς Αξιολόγησης (2/2)

- Η εναρμόνιση της απόδοσης που εμφανίζει ένας εργαζόμενος με τα πρότυπα της θέσης που κατέχει πρέπει να είναι μία διαρκής διαδικασία ώστε:
 - Τυχόν προβλήματα στην απόδοση των εργαζομένων να επιλύονται άμεσα
 - Να δίνεται η δυνατότητα στον εργοδότη να επαναφέρει στα επιθυμητά επίπεδα την απόδοση των εργαζομένων
 - Να επιτυγχάνεται άμεσα η επιβράβευση των εργαζομένων

Διαχείριση της Απόδοσης (1/2)

Είναι μία εξειδικευμένη, στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων με στόχο:

- Τη διαρκή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων
- Την εναρμόνιση της απόδοσής τους με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού

Διαχείριση της Απόδοσης (2/2)

- Συχνά, χρησιμοποιείται ως συνώνυμο της «αξιολόγησης της απόδοσης»
- Ως διαδικασία ολοκληρώνεται σε 3 στάδια:
 - **Θέσπιση στόχων**
 - **Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων**
 - **Ανατροφόδοτηση**
- Πολλοί συγγραφείς, θεωρούν την «αξιολόγηση της απόδοσης» ως ένα από τρία στάδια της διαχείρισης της απόδοσης



Διαχείριση της Απόδοσης vs. Αξιολόγηση της Απόδοσης (1/2)

- Η διαφορά ανάμεσα στη διαχείριση της απόδοσης και την αξιολόγηση της απόδοσης έγκειται στην εφαρμογή τους:
- Η διαχείριση της απόδοσης δίνει έμφαση στη διαρκή ανατροφοδότηση και στη μέτρηση της στοχοθετημένης συμπεριφοράς
 - Η αξιολόγηση της απόδοσης = *η συμπλήρωση ενός εντύπου αξιολόγησης που γίνεται στο τέλος κάθε έτους*
 - Η διαχείριση της απόδοσης = *η διαδικασία που προβλέπει το σχεδιασμό της απόδοσης στην αρχή του έτους και η οποία παραμένει βασικό στοιχείο της διοίκησης προσωπικού σε όλη τη διάρκεια του έτους*

Διαχείριση της Απόδοσης vs. Αξιολόγηση της Απόδοσης (2/2)

- Απαιτεί διαρκή, καθημερινή ή εβδομαδιαία επαφή και **ανατροφοδότηση** προϊσταμένου και υφισταμένου/ης ώστε να διασφαλιστεί η διαρκής βελτίωση των τελευταίων
- Είναι **στοχευμένη**
 - Σύγκριση ανάμεσα στην απόδοση του εργαζομένου ή της ομάδας στην οποία ανήκει και σε συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι βρίσκονται σε άμεση συνάρτηση με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας
- Προϋποθέτει τη **διαρκή αξιολόγηση** και όταν απαιτείται την τροποποίηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι τελούν τα καθήκοντά τους είτε ατομικά είτε ομαδικά

Διαχείριση της Απόδοσης σε 6 Βήματα

Βήμα 1: *Διάχυση της εταιρικής στοχοθέτησης*

Βήμα 2: *Εναρμόνιση στόχων*

Βήμα 3: *Διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης*

Βήμα 4: *Διαρκής ανατροφοδότηση*

Βήμα 5: *Υποστήριξη καθοδήγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης*

Βήμα 6: *Αναγνώριση και επιβράβευση*

Ο Κύκλος της Αξιολόγησης



Σχεδιασμός

Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης

- Διαμόρφωση στόχων και αρχών αξιολόγησης → *Για ποιό λόγο υπάρχει η αξιολόγηση;*
- Προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται → *Τί είναι αυτό που αξιολογείται;*
- Προσδιορισμός των μεθόδων και των κριτηρίων αξιολόγησης → *Πώς γίνεται η αξιολόγηση;*
- Σχεδιασμός των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης → *Ποιά είναι η λογική της αξιολόγησης;*

Θέσπιση Αποτελεσματικών Στόχων & Προτύπων Εργασίας (1/2)

Οι στόχοι της απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να είναι «ευφυείς» (SMART)



- **Specific:** Συγκεκριμένοι
 - να δηλώνουν ξεκάθαρα το επιθυμητό αποτέλεσμα
- **Measurable:** Μετρήσιμοι
- **Attainable:** Εφικτοί
- **Relevant:** Συναφείς
 - να σχετίζονται ξεκάθαρα με τους στόχους της διοίκησης και της οργάνωσης
- **Timely:** Χρονικά Προσδιορίσιμοι
 - να συνοδεύονται από συγκεκριμένες προθεσμίες

Θέσπιση Αποτελεσματικών Στόχων & Προτύπων Εργασίας (2/2)

Οι στόχοι πρέπει να είναι **συγκεκριμένοι** γιατί ...

- Οι εργαζόμενοι που καλούνται να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους σημειώνουν **υψηλότερη απόδοση** σε σχέση με συναδέλφους τους, που τους έχουν ανατεθεί ασαφείς στόχοι

Οι στόχοι πρέπει να είναι **μετρήσιμοι** γιατί ...

- Πρέπει να συνδέονται με **ποσοτικούς όρους** και με **συγκεκριμένες προθεσμίες**

Οι στόχοι πρέπει να είναι **εφικτοί** (δύσκολοι αλλά όχι ακατόρθωτοι) γιατί ...

- Οι εργαζόμενοι πρέπει να βλέπουν τους στόχους τους ως **πρόκληση** και **όχι ως μη ρεαλιστικούς**

Οι εργαζόμενοι **πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία της στοχοθεσίας** γιατί ...

- Οι δύσκολοι στόχοι που απαιτούν **υψηλά πρότυπα απόδοσης** υλοποιούνται πιο εύκολα όταν έχουν τεθεί συμμετοχικά

Ποιος Διεξάγει την Αξιολόγηση;

- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους
- Επιτροπές Αξιολόγησης
- Αυτό-αξιολόγηση
- Αξιολόγηση από υφισταμένους
- Αξιολόγηση 360 μοιρών



Αξιολόγηση Από Ομοιόβαθμους

- Προσελκύει, ολοένα και περισσότερο το ενδιαφέρον των οργανισμών και επιχειρήσεων
- Οι αξιολογητές/ υπεύθυνοι της αξιολόγησης επιλέγονται από τους εργαζομένους
- Ο/ η υπεύθυνος/η της αξιολόγησης επιλέγει στη συνέχεια **1 προϊστάμενο + 3 συναδέλφους του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου/ης**





Επιτροπές Αξιολόγησης

**1 προϊστάμενος/η των υπό αξιολόγηση εργαζομένων +
3 ή 4 προϊστάμενοι άλλων τμημάτων**

- Η αξιολόγηση από πολλαπλούς βαθμολογητές βοηθά στην αντιμετώπιση των προβλημάτων της αξιολόγησης, π.χ., μεροληψία
- Συμβάλλει στη διασφάλιση ότι η αξιολόγηση θα συμπεριλάβει τις διαφορετικές πτυχές γύρω από την απόδοση των εργαζομένων όπως αυτές παρατηρούνται από την πλευρά του κάθε αξιολογητή

Αυτό-αξιολόγηση

- Συχνά οι εργαζόμενοι υπερβάλλουν για τις επιδόσεις τους
- Το 40% των εργαζομένων ανεξαρτήτως θέσης τοποθετούν τον εαυτό τους στο κορυφαίο 10% του προσωπικού
- Το 60% τοποθετούν τον εαυτό τους στο ανώτερο 50%
- Η αυτό-αξιολόγηση σχετίζεται αρνητικά με την αξιολόγηση της απόδοσης του/της εκάστοτε εργαζόμενου/ης



Αξιολόγηση Από Υφισταμένους

– Προς τα Επάνω Αξιολόγηση

- Η διαδικασία αυτή ονομάζεται προς τα επάνω αξιολόγηση
- Βοηθά τα ανώτερα στελέχη να:
 - αντιληφθούν ποιος τρόπος διοίκησης είναι περισσότερο αποδοτικός, να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα στις σχέσεις των εργαζομένων με τους προϊσταμένους τους, να ζητήσουν όταν κρίνεται αναγκαίο να αλλάξουν τον τρόπο με τον οποίον ασκούν τα καθήκοντά τους
- Η διαδικασία αυτή μπορεί να διεξαχθεί άλλοτε **επώνυμα** και άλλοτε **ανώνυμα**
- Ο τρόπος με τον οποίον διεξάγεται επηρεάζει σημαντικά τη χρησιμότητα της μεθόδου
 - Η επώνυμη αξιολόγηση εκλαμβάνεται πιο θετικά από τους μάνατζερ σε σχέση με τις ανώνυμες αξιολογήσεις
 - Οι εργαζόμενοι δεν είναι αμερόληπτοι όταν αξιολογούν επώνυμα τους προϊσταμένους τους

Αξιολόγηση 360 μοιρών (1/2)

- Η διαδικασία αυτή επιτρέπει στους εργοδότες να συγκεντρώνουν πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων από πολλαπλές πηγές:



- τους προϊσταμένους τους,
- τους υφισταμένους,
- τους συναδέλφους τους,
- τους πελάτες

- Η ανάλυση των δεδομένων γίνεται συνήθως μέσω λογισμικού και το αποτέλεσμα της ανάλυσης αποτυπώνεται σε εκθέσεις αξιολόγησης οι οποίες κοινοποιούνται στους εργαζομένους
- Μετά την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν από κοινού με τους προϊσταμένους τους το πλάνο για τη βελτίωση της απόδοσής τους

Αξιολόγηση 360 μοιρών (2/2)

- Η μέθοδος αυτή οδηγεί σε αμφιλεγόμενα αποτελέσματα
- Η αξιολόγηση που βασίζεται σε τόσο μεγάλο βαθμό ετερόκλητων πηγών οδηγεί σε περιορισμένη βελτίωση στις επόμενες αξιολογήσεις
- Η αξιολόγηση 360 μοιρών είναι περισσότερο χρήσιμη:
 - στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων
 - όχι στη λήψη των αποφάσεων που αφορούν σε προαγωγές ή αυξήσεις μισθών

Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Αντικειμενικές Μέθοδοι

- **Μέτρηση σε αριθμούς** (όγκος παραγωγής, πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες)
- **Αρίθμηση των συμπεριφορών και ενεργειών – δράσεων αξιολογούμενου** (πόσες φορές απουσιάζει, καθυστερεί, έχει δεχτεί επιπλήξεις, ποινές)
- **Μέτρηση αποτελεσματικότητας** (σε αριθμούς, ποσότητα)

Υποκειμενικές Μέθοδοι

- Στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και ανιχνεύουν την ποιοτική διάσταση
- Μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο από όσους (προϊσταμένους, υφισταμένους, πελάτες) έχουν άμεση επαφή με τον αξιολογούμενο
- Μετρούν κυρίως τη συμπεριφορά και τα μη ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα
- Διακρίνονται σε **συγκριτικές** και σε **μεθόδους απόλυτων προτύπων απόδοσης**

Υποκειμενικές Μέθοδοι: Συγκριτικές

- Κατάταξη σε ζεύγη/
Σύγκριση κατά ζεύγη
- Μέθοδος της
επιβεβλημένης επιλογής/
Υποχρεωτικής κατανομής



Μέθοδος της Σύγκρισης Κατά Ζεύγη

Κάθε υφιστάμενος αξιολογείται *ως προς κάθε συνάδελφό* του με κριτήριο το χαρακτηριστικό που αποτελεί το αντικείμενο της αξιολόγησης

Σύγκριση	Αποστόλου	Δαμασκηνίδης	Δεδέογλου
Αποστόλου			
Δαμασκηνίδης	+		
Δεδέογλου	-		

Εάν ο Αποστόλου είναι καλύτερος από τον Δαμασκηνίδη, τότε βάζουμε ένα (+) στη στήλη του Αποστόλου, στο τετράγωνο όπου διασταυρώνεται με το Δαμασκηνίδη

Μέθοδος της Υποχρεωτικής Κατανομής (force-choice-system)

Ο μάνατζερ κατανέμει προκαθορισμένα ποσοστά των υφισταμένων του σε κατηγορίες με βάση την απόδοσή τους

Οδηγίες: Κυκλώστε σε κάθε ζεύγος προτάσεων, την πρόταση που θεωρείτε ότι ανταποκρίνεται καλύτερα στα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου	
1.	α) Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση β) Κάνει διαρκώς περισσότερα πράγματα από αυτά που του ζητούνται
2.	α) Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει όλες τις εργασίες του στο σωστό χρόνο β) Δεν έχει πρόβλημα να εργάζεται και πέρα από το ωράριο εργασίας
3.	α) Επιδεικνύει ενδιαφέρον για τη διατήρηση ενός οργανωμένου εργασιακού περιβάλλοντος β) Έχει τη δυνατότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμη και με ένα τελείως ακατάστατο γραφείο ή αρχείο
4.	α) Ελέγχει με συνέπεια τη δική του εργασία για την ύπαρξη σφαλμάτων, τόσο στη διαδικασία όσο και στο αποτέλεσμα β) Ελέγχει τα εισερχόμενα δεδομένα, στην προσπάθειά του να βρει σημαντικά σφάλματα πριν από τη χρήση τους

Γραφική Κλίμακα Βαθμολόγησης/ Κατάταξης

Περιλαμβάνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και μία κλίμακα αξιολόγησης απόδοσης του εργαζομένου σε σχέση με αυτά

D.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Specific Job Dimension									X											
Quantity	Always Low			Enough to Get By				Average			Sometimes Superior			Always Understanding						

E. Quantity of work is the amount of work an individual does in a workday.

		X		
Does not meet minimum requirements	Does just enough to get by	Does a satisfactory volume of work	Is industrious; does more than is required	Has a superior work production record

F. Quantity In rating work quantity, give careful consideration to such items as amount of work produced in terms of the specific job, employee's application to the job, effect of employee on the general flow of work, and skill in handling specific assignments. For supervisors, work quantity also includes skill in getting work out. Score as follows: poor, 1 to 6 points; average, 7 to 18 points; good, 19 to 25 points.

Score 18

Μέθοδος της Εναλλασσόμενης Κατάταξης

Η κατάταξη των εργαζομένων από τον/την καλύτερο/η στο χειρότερο/η με βάση ένα ή περισσότερα χαρακτηριστικά

1. Αποστόλου Κυριάκος	
	10. Αργυριάδης Θεόδωρος

1^η επανάληψη: Καλύτερος (1), χειρότερος (10) υπάλληλος

2^η επανάληψη: δεύτερος καλύτερος (2), ελαφρώς χειρότερος (9)

Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών

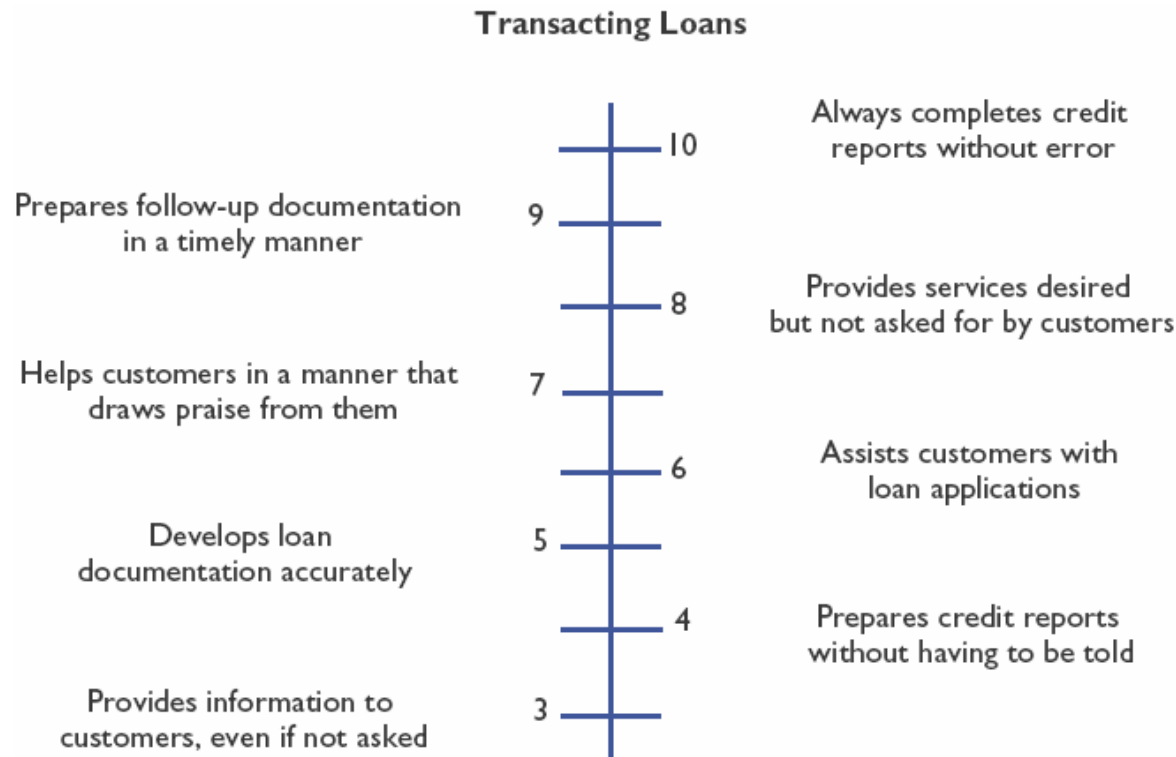
Προβλέπει την καταγραφή θετικών και αρνητικών παραδειγμάτων εργασιακής συμπεριφοράς και την περιοδική εξέταση από κοινού με τον ίδιο τον εργαζόμενο

Ημερομηνία	Χαρακτηρισμός περιστατικού	Περιγραφή περιστατικού
10/05/2007	Θετικό (+)	Η υπάλληλος έδωσε πολλές πληροφορίες σε ένα μεγάλο πελάτη και τον απασχόλησε αρκετή ώρα, εξηγώντας του τα νέα προϊόντα της εταιρίας, κατά την αναμονή του πριν συναντήσει το Δ/ντή της εταιρίας με τον οποίο είχε επαγγελματική συνάντηση.
22/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος είχε νευρική συμπεριφορά απέναντι σε έναν πελάτη, που δεν μπορούσε να ακούσει καλά. Προσπάθησε δύο φορές να του εξηγήσει πώς μπορεί να πάει στην μονάδα αιμοδοσίας, αλλά δεν επέμενε, του μίλησε υποτιμητικά και τον εγκατέλειψε. Δεν προσπάθησε να βρει κάποιον άλλο τρόπο για να τον ενημερώσει.

Κλίμακες Με Σημεία

Συμπεριφορικής Περιγραφής

Λειτουργούν συμπληρωματικά με τις ποσοτικές κλίμακες βαθμολόγησης προσθέτοντας σε αυτές πραγματικά παραδείγματα καλής και κακής εργασιακής απόδοσης. Οι ειδικοί χρησιμοποιούν συγκεκριμένα πρότυπα για την επιλογή και περιγραφή των παραδειγμάτων συμπεριφοράς που θα συμπεριλάβουν σε τέτοιες κλίμακες



Η Μέθοδος της Διοίκησης Μέσω Στόχων

Διοίκηση Μέσω Στόχων

Management By Objectives (MBO)

- Ο μάνατζερ θέτει μετρήσιμους στόχους σε συνεργασία με τον εργαζόμενο
- Η πρόοδος των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων ελέγχεται από κοινού
- Ο όρος «Διοίκηση Μέσω Στόχων» αναφέρεται στους γενικούς στόχους του οργανισμού και στο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί για το σύνολο του προσωπικού
- Η μέθοδος της Διοίκησης Μέσω Στόχων ολοκληρώνεται σε 6 στάδια



Διοίκηση Μέσω Στόχων

Management By Objectives (MBO) (2/2)

1. Καθορισμός στόχων του οργανισμού

Κατάρτιση σχεδίου για το επόμενο έτος και καθορισμός συγκεκριμένων στόχων για το σύνολο του οργανισμού

2. Καθορισμός στόχων σε επίπεδο τμήματος

Συνεργασία μεταξύ των επικεφαλής των τμημάτων με τους ανωτέρους τους για τον καθορισμό των στόχων των τμημάτων από κοινού

3. Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων

Συζήτηση μεταξύ των επικεφαλής των τμημάτων και των υφισταμένων τους για τους στόχους που έχει αναλάβει να επιτύχει το τμήμα τους. Οι υφιστάμενοι θέτουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του τμήματος

4. Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων

Καθορισμός βραχυπρόθεσμων στόχων απόδοσης μεταξύ των επικεφαλής των τμημάτων και των υφισταμένων τους

5. Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων

Αξιολόγηση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου από τους επικεφαλής με κριτήριο τα αναμενόμενα αποτελέσματα

6. Ενημέρωση των εργαζομένων

Τακτικές συναντήσεις με τους επικεφαλής των τμημάτων και των υφισταμένων τους ως προς την από κοινού αξιολόγηση της προόδου και της απόδοσής των υφισταμένων σε συνάρτηση με την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων

Αποτελεσματική Αξιολόγηση της Απόδοσης

Αποτελεσματικότητα της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι αποτελεσματική όταν είναι:

- Οικονομική
- Διαπροσωπική
- Πρακτική
- Αποδεχτή από τους αξιολογούμενους
- Χρήσιμη στην ανάπτυξη των εργαζομένων
- Χρήσιμη στην αξιολόγηση και σύγκριση μεταξύ εργαζομένων
- Ικανή να μειώνει στο ελάχιστο τα προβλήματα (π.χ. επιείκειας)

Δίκαιη Αξιολόγηση

- Αποτελεί τη μεγαλύτερη πρόκληση της αξιολόγησης
- Προαπαιτεί την εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, τους μάνατζερ και όσους εμπλέκονται στην αξιολόγηση από την πλευρά των εργαζομένων
- Η μέθοδος της αξιολόγησης που εφαρμόζεται δεν θα πρέπει να αμφισβητείται από τους εργαζομένους
 - Τα πρότυπα της συμμόρφωσης των εργαζομένων πρέπει να είναι ξεκάθαρα
 - Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να είναι απόλυτα κατανοητά
 - Η σχέση προϊσταμένου – υφισταμένου πρέπει να στηρίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και συνεργασία

Συνήθη Σφάλματα της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Συνηθέστερα Προβλήματα της Αξιολόγησης της Απόδοσης

- Ασαφή Πρότυπα
- Φαινόμενο του «φωτοστέφανου»
- Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης
- Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα
- Μεροληψία



Ασαφή Πρότυπα

- Η κλίμακα της αξιολόγησης επιδέχεται **υπερβολικά πολλές διαφορετικές ερμηνείες**
- Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης δεν είναι ξεκάθαρα
- Κάθε προϊστάμενος είναι πιθανό να ορίζει διαφορετικά την «καλή» απόδοση

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται λεπτομερής επεξήγηση των ορισμών και των κριτηρίων



Φαινόμενο του «Φωτοστέφανου»

- Η τάση να επηρεάζεται η αξιολόγηση των εργαζομένων από κάποιο χαρακτηριστικό τους (π.χ., έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους)

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται από τους αξιολογητές να γνωρίζουν τη συνεισφορά των εργαζομένων στον οργανισμό ή την επιχείρηση



Το Πρόβλημα της Κεντρικής Τάσης

- Η τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι κοντά στο μέσο όρο

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται η κατάταξη των εργαζομένων σε κάποια γραφική κλίμακα βαθμολόγησης



Υπερβολική Επιείκεια ή Αυστηρότητα

- Η τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι με πολύ κακό ή πολύ καλό βαθμό
- Η τάση αυτή παρατηρείται συχνά καθώς οι αξιολογητές θέλουν να αποφύγουν τις δυσάρεστες διακρίσεις των εργαζομένων σε «εξαιρετικούς» ή «απαράδεκτους»

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται η κατάταξη των εργαζομένων σε κάποια γραφική κλίμακα βαθμολόγησης η οποία υποχρεώνει τους αξιολογητές να διακρίνουν τους περισσότερο από τους λιγότερο εργαζομένους



Μεροληψία

- Η αδυναμία των αξιολογητών να είναι αμερόληπτοι
- Διάκριση μεταξύ των δύο φύλων

Για την αντιμετώπιση του προβλήματος απαιτείται η επαναξιολόγηση/ επανεξέταση των αξιολογήσεων από τρίτα μέρη που συχνά είναι ανώτερα στελέχη ή της διεξαγωγής της αξιολόγησης από πολλούς αξιολογητές



Νομικές Διαστάσεις της Αξιολόγησης

- Συχνά οι αξιολογήσεις ενέχουν νομικές συνέπειες, καθώς σχετίζονται με τη μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων, ευκαιρίες εξέλιξης, σταδιοδρομίας, κλπ.



Διαδικασία Ανατροφοδότησης (Feedback)

Συνέντευξη Ανατροφοδότησης

- Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων καταλήγει στη διαδικασία της ανατροφοδότησης
- Προσωπική συνέντευξη στη διάρκεια της οποίας ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος:
 - **εξετάζουν από κοινού** την αξιολόγηση
 - σχεδιάζουν τρόπους αντιμετώπισης των προβλημάτων που έχουν εντοπιστεί στην απόδοση των εργαζομένων και την ενίσχυση των συμπεριφορών τους
- Προαπαιτεί άρτια προετοιμασία και κατάλληλη εκπαίδευση
- Καθορισμός από κοινού του χρόνου και του τόπου διεξαγωγής της συνέντευξης
 - **Μισή ώρα με χαμηλόβαθμους**
 - **Μία ώρα με υψηλόβαθμα στελέχη**

Προετοιμασία Για τη Συνέντευξη της Ανατροφοδότησης

Προετοιμασία 3 σταδίων

Στάδιο 1



Επαρκές χρονικό περιθώριο στον εργαζόμενο να αξιολογήσει την απόδοσή του και να συγκεντρώσει ερωτήσεις και σχόλια

Στάδιο 2



Μελέτη της περιγραφής θέσης εργασίας ώστε να συγκριθεί η απόδοσή του με τα πρότυπα της θέσης

Στάδιο 3



Αρχεία με προηγούμενες αξιολογήσεις

Διεξαγωγή της Συνέντευξης Ανατροφοδότησης (1/2)

- Κατά τη διάρκεια της συνέντευξης **δεν πρέπει να υπάρχουν εξωτερικοί περισπασμοί**
- Άρτια τεκμηρίωση των όσων υποστηρίζονται με **αντικειμενικά κριτήρια εργασίας**
- Απαιτείται η **ύπαρξη συμφωνίας** πριν αποχωρήσει ο/η εργαζόμενος/η από το χώρο διεξαγωγής της συνέντευξης σχετικά με το σχέδιο/ πλάνο για τη βελτίωση της απόδοσής του
 - Γραπτή αποτύπωση του σχεδίου αυτού και συμφωνία εγγράφως σε ένα κείμενο ενεργειών με συγκεκριμένα βήματα και στόχους
 - Χρειάζεται να ληφθεί υπόψη ο κανονισμός που διέπει τη λειτουργία του οργανισμού ή της επιχείρησης

Διεξαγωγή της Συνέντευξης Ανατροφοδότησης (2/2)

- Διασφάλιση ως προς το δίκαιο της διαδικασίας
 - Οι εργαζόμενοι πρέπει να αποτυπώνουν επίσης τη γνώμη τους
- Κατάλληλη αντιμετώπιση της αμυντικής στάσης/
αντιμετώπισης των εργαζομένων



Βασικά Συμπεράσματα Ενότητας



- Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν στη θέση εργασίας που κατέχουν
- Συχνά, ταυτίζεται με ειδικά έντυπα αξιολόγησης και διαφέρει από τη διαχείριση της απόδοσης ως προς την εφαρμογή τους
- Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι χρήσιμη γιατί: προωθεί την ανάπτυξη των εργαζομένων, προσδιορίζει και προγραμματίζει την καριέρα των εργαζομένων, παρακινεί και ενδυναμώνει τον εργαζόμενο, διαμορφώνει κλίμα εργασιακής δικαιοσύνης, διαμορφώνει αντικειμενικές και αξιοκρατικές διαδικασίες ανταμοιβών,, καθορίζει και βοηθά στο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών αναγκών, βελτιώνει το επίπεδο της προσέλευσης και της επιλογής των εργαζομένων, βοηθά στην αντικειμενική αξιολόγηση της ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας
- Οι αξιολογήσεις λαμβάνουν χώρα, συνήθως, μία φορά στο χρόνο

- Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η συμπλήρωση ενός εντύπου αξιολόγησης που γίνεται στο τέλος κάθε έτους, ενώ η διαχείριση της απόδοσης, είναι η διαδικασία που προβλέπει το σχεδιασμό της απόδοσης στην αρχή του έτους και η οποία παραμένει βασικό στοιχείο της διοίκησης ΑΔ σε όλη τη διάρκεια του έτους
- Η διαχείριση της απόδοσης ως διαδικασία απαιτεί 6 βήματα: διάχυση της εταιρικής στοχοθέτησης (1), εναρμόνιση στόχων (2), διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης (3), διαρκής ανατροφοδότηση (4), υποστήριξη καθοδήγησης και επαγγελματικής ανάπτυξης (5), αναγνώριση και επιβράβευση (6)
- Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης απαιτεί μεταξύ άλλων τον καθορισμό στόχων, οι οποίοι πρέπει να είναι «έξυπνοι»/ «ευφυείς»
- Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει από ομοιόβαθμους επιτροπές αξιολόγησης, από αξιολόγηση από υφισταμένους. Μπορεί επίσης να γίνει από τους ίδιους τους εργαζομένους (αυτο-αξιολόγηση) ή μπορεί να είναι ακόμα και αξιολόγηση 360 μοιρών
- Οι μέθοδοι της αξιολόγησης μπορεί να είναι αντικειμενικές και υποκειμενικές.

- Στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης συγκαταλέγονται:
 - η μέτρηση σε αριθμούς (όγκος παραγωγής, πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες), η αρίθμηση των συμπεριφορών και ενεργειών – δράσεων αξιολογούμενου (πόσες φορές απουσιάζει, καθυστερεί, έχει δεχτεί επιπλήξεις, ποινές) και η μέτρηση αποτελεσματικότητας (σε αριθμούς, ποσότητα)
- Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και ανιχνεύουν την ποιοτική διάσταση. Οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορεί να είναι συγκριτικές ή μέθοδοι απολύτων προτύπων απόδοσης
- Η «Διοίκηση Μέσω Στόχων» αναφέρεται στους γενικούς στόχους του οργανισμού και στο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί για το σύνολο του προσωπικού
- Τα σύνηθη σφάλματα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι:
 - τα ασαφή πρότυπα, το φαινόμενο του «φωτοστέφανου», το πρόβλημα της κεντρικής τάσης, η υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα, η μεροληψία

- Συχνά η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει νομικές συνέπειες γιατί διαπραγματεύεται την αύξηση των μισθών, την εξέλιξη των εργαζομένων, ευκαιρίες σταδιοδρομίας και εξέλιξης, κλπ.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων καταλήγει στη διαδικασία της ανατροφοδότησης
- Η συνέντευξη της ανατροφοδότησης είναι μία διαδικασία η προετοιμασία της οποίας ολοκληρώνεται σε 3 στάδια: οι εργαζόμενοι αξιολογούν την απόδοσή τους (1), η απόδοση των εργαζομένων συγκρίνεται με την περιγραφή της θέσης εργασίας που κατέχουν (2), μελετώνται τα αρχεία των προηγούμενων αξιολογήσεων (3)

Πρακτικές Ασκήσεις & Κριτική Σκέψη



Κριτική Σκέψη #1

Σύμφωνα με όσα συζητήθηκαν και παρουσιάστηκαν στην ενότητα αυτή σχετικά με την αξιολόγηση του ΑΔ:

- Είναι τελικά η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δίκαιη;
- Πόσο αντικειμενικές είναι οι αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων;
- Πώς θα μπορούσαν να αντιμετωπιστούν τα συνήθη λάθη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης;