

Μάθημα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Διδάσκουσα: Ευαγγελία Σιάχου

Ερωτήσεις ανά Θεματική Ενότητα

Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

1. Πώς ορίζεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν στη θέση εργασίας που κατέχει.

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.

2. Πώς ορίζεται η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων;

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.

3. Ποια είναι η διαφορά μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και της διαχείρισης της απόδοσης τους;

Η διαφορά ανάμεσα στη διαχείριση της απόδοσης και την αξιολόγηση της απόδοσης έγκειται στην εφαρμογή τους:

- 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

4. Ποια είναι τα βασικά βήματα της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων;

5. Τί απαιτεί ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων;

6. Τι σημαίνει ο όρος «ευφυείς» (SMART) στόχοι;

Ο όρος ευφυείς στόχοι προέρχεται από το ακρωνύμιο SMART.

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

7. Ποιος διεξάγει την αξιολόγηση;

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων διεξάγεται από διάφορες ομάδες εντός και εκτός του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές διακρίνονται με βάση την ιδιότητα των συμμετεχόντων σε:

- Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους:

Οι αξιολογητές/υπεύθυνοι της αξιολόγησης επιλέγονται από τους εργαζομένους. Ο/η υπεύθυνος/η της αξιολόγησης επιλέγει στη συνέχεια ΕΝΑΝ προϊστάμενο + ΤΡΕΙΣ συναδέλφους του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου/ης.

- Επιτροπές Αξιολόγησης:

ΕΝΑΣ προϊστάμενος/η των υπό αξιολόγηση εργαζομένων + ΤΡΕΙΣ ή ΤΕΣΣΕΡΙΣ προϊστάμενοι άλλων τμημάτων.

- Αυτό-αξιολόγηση

Οι αξιολογούμενοι αξιολογούν την απόδοσή τους.

- Αξιολόγηση από υφισταμένους

- Αξιολόγηση 360 μοιρών

Στη διαδικασία αυτή αξιολογούνται οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους, οι υφιστάμενοι από τους προϊσταμένους, οι συνάδελφοι/ομοιόβαθμοι από τους ομοιόβαθμους, ενώ συλλέγονται πληροφορίες από τρίτα μέρη, π.χ., τους πελάτες.

8. Ποιες είναι οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης;

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται είτε με αντικειμενικές, είτε με υποκειμενικές μεθόδους;

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αφορούν σε:

- 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).

Οι 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.

9. Πώς ορίζεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων;

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

Η μέθοδος της Διοίκησης Μέσω Στόχων ολοκληρώνεται σε 6 στάδια:

1. Καθορισμός στόχων του οργανισμού
2. Καθορισμός στόχων σε επίπεδο τμήματος
3. Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων
4. Προσδιορισμός των αναμενόμενων αποτελεσμάτων
5. Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρησης των αποτελεσμάτων
6. Ενημέρωση των εργαζομένων

10. Πώς κρίνεται η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ως διαδικασία;

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ως διαδικασία κρίνεται 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)

11. Ποιά είναι τα συνηθέστερα προβλήματα της αξιολόγησης της απόδοσης;

Τα συνηθέστερα προβλήματα της αξιολόγησης της απόδοσης είναι τα εξής:

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 παραγωγικούς εργαζομένους.

- Μεροληψία

Η αδυναμία των αξιολογητών να είναι αμερόληπτοι, όπως, π.χ., να διακρίνουν 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.