



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εθνικόν και Καποδιστριακόν
Πανεπιστήμιον Αθηνών
— ΙΔΡΥΘΕΝ ΤΟ 1837 —

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ COSMOS SPORT SA

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

ΝΙΚΟΛΟΥΔΗ ΕΜΜΑΝΟΥΕΛΑ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑΣ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑΣ

ΠΡΑΒΙΤΑ ΜΑΡΙΑ ΗΛΙΑΝΑ

ΑΘΗΝΑ
ΜΑΙΟΣ 2019

*Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA*

© Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2018

Η παρούσα Εργασία καθώς και τα αποτελέσματα αυτής, αποτελούν συνιδιοκτησία του ΕΚΠΑ και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης, αναπαραγωγής και αναδιανομής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα της Εργασίας καθώς και το όνομα του ΕΚΠΑ όπου εκπονήθηκε.

Νικολούδη Εμμανουέλα,

*Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA*

«Ευχαριστώ ιδιαίτερος την επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Πραβίτα, που η συμβολή της ήταν καθοριστικής σημασίας για την εκπόνηση της παρούσης εργασίας.

Ευχαριστώ θερμά επίσης τη διοίκηση της εταιρείας Cosmos Sport , καθώς και το προσωπικό της για την πολύτιμη βοήθειά τους στην διεκπεραίωση του πρακτικού μέρους της μελέτης αυτής.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω τη συγγραφή της διπλωματικής αυτής εργασίας στους δικούς μου ανθρώπους που στάθηκαν δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα».

Περίληψη

Η εργασία που ακολουθεί μελετάει τα συστήματα παρακίνησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Προηγουμένως, γίνεται λόγος για την σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και των επιμέρους λειτουργιών της (Προγραμματισμός, Προσέλκυση, Επιλογή, Εκπαίδευση, Αξιολόγηση και Πολιτική αμοιβών) που συνεισφέρουν στην προσπάθεια της επιχείρησης να προσαρμοστεί στο περιβάλλον της και να εξελιχθεί.

Η παρακίνηση και η αξιολόγηση αποτελούν δυο από τα πιο σημαντικά στοιχεία της Διαχείρισης Ανθρώπινου δυναμικού. Οι θεωρίες της Παρακίνησης εστιάζουν στην εξέταση των παραγόντων που ενεργοποιούν την ανθρώπινη δραστηριότητα προς την επιτέλεση ενός έργου. Βασικός μοχλός των εν λόγω θεωριών αποτελεί η έννοια του κινήτρου που ωθεί τα άτομα να εργαστούν. Καμία βέβαια θεωρία δεν στερείται αδυναμιών αλλά ως σύνολο δίνουν πειστικές απαντήσεις σε πολλά ερωτήματα που αφορούν την παρακίνηση.

Η έννοια της Αξιολόγησης είναι εξίσου σημαντική αφού η βελτίωση της απόδοσης, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών εξαρτώνται από αυτήν. Ειδικότερα, οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, είτε αντικειμενικού είτε υποκειμενικού χαρακτήρα μπορούν να συνδράμουν τα μέγιστα σε μια επιχείρησης σε επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν πρέπει να δοθεί προσοχή στις τυχόν αδυναμίες που αυτές οι μέθοδοι παρουσιάζουν.

Ειδικότερα, η εργασία αποσκοπεί να εξετάσει εάν όσα υποστηρίζονται στη θεωρία σχετικά με τη σημασία της παρακίνησης και της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού μπορεί να αποδειχθούν σε επίπεδο πρακτικής. Για τον λόγο αυτό, στο πλαίσιο της παρούσης εργασίας, χρησιμοποιείται το παράδειγμα μιας επιχείρησης και διενεργείται η αναγκαία έρευνα, ώστε να καταδειχθεί κατά πόσον τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζομένους και οι μέθοδοι αξιολόγησής τους που υιοθετούνται, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας οργάνωσης – του ιδιωτικού τομέα, εν προκειμένω.

Λέξεις – Κλειδιά

Παρακίνηση, Αξιολόγηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Abstract

The following paper studies the motivation and evaluation systems of Human Resources. Beforehand, we are talking about the importance of Human Resources Management and of its individual functions (Planning, Woo, Selection, Training, Evaluation and Remuneration Policy) which contribute on the effort of a corporation to adapt and evolve on the business environment.

Motivation and Evaluation constitute two of the most important elements of Human Resources Management. The theories of Motivation are focusing on examining which factors are triggering the human activity towards completing a goal. The mainspring of these theories consists of the concept of Motivation which encourages each individual to work. Of course, none of these theories lacks inadequacies, but as a whole they provide convincing answers on many questions which have to do with Motivation.

The concept of Evaluation is equally important considering that the improvement of performance, Education and Remuneration Policies are depending on it. Especially, the various methods of Evaluation, either of objective or subjective nature can contribute the utmost in a corporation on the level of efficiency and effectiveness, but that does not mean the proper caution should not be given for any weaknesses that are exhibiting by these methods.

In particular, the paper aims to examine whether what is supported in the theory of the importance of motivation and the process of evaluating staff can be proven at the level of practice. For this reason, in the context of this paper, the example of an enterprise is used and the necessary research is carried out to show whether the incentives offered to employees and their evaluation methods contribute to a more efficient operation of an organization - private sector.

Keywords

Motivation, Evaluation, Human Resources Management

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract	4
Περιεχόμενα	5
1. Εισαγωγή	7
2. Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)	9
2.1 Τι είναι Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και ποιος ο ρόλος της στις επιχειρήσεις	9
2.2 Σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	11
2.3 Σχεδιασμός κα προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού	13
2.4 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού	16
2.5 Αξιολόγηση απόδοσης και αποδοχές προσωπικού	18
3. Συστήματα Παρακίνησης	21
3.1 Η έννοια και το περιεχόμενο της Παρακίνησης	21
3.2 Θεωρίες Παρακίνησης των εργαζομένων	22
3.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών	22
3.2.2 ERG - Aldefer	23
3.2.3 Θεωρία Παρακίνησης και Υγιεινής – Herzberg	24
3.2.4 Θεωρία X και Ψ	24
3.2.5 Θεωρία 3 αναγκών	25
3.2.6 Θεωρία των Προσδοκιών	26
3.2.7 Θεωρία Στοχοθεσίας	26
3.2.8 Υπόδειγμα Porter – Lawrel	27
3.2.9 Θεωρία της Δικαιοσύνης	27
3.3 Χρηματικά Κίνητρα	28
3.4 Μη Χρηματικά Κίνητρα	29
3.5 Προβλήματα των συστημάτων παρακίνησης	29
4. Συστήματα Αξιολόγησης και Απόδοσης	30
4.1 Η έννοια της αξιολόγησης της Απόδοσης	30
4.2 Χρησιμότητα της Αξιολόγησης της Απόδοσης	31
4.3 Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	33
4.3.1 Αξιολόγηση Βάσει Κριτηρίων	33
4.3.1.1 Μέθοδος μέτρησης Παραγωγής	34
4.3.1.2 Πωλήσεις σε Χρηματικές μονάδες	34
4.3.1.3 Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένου	35
4.3.1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας	35
4.3.1.5 Μέθοδοι Καταμέτρησης της Απόδοσης των Στελεχών	36
4.3.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	36
4.3.2.1 Συγκριτικές Μέθοδοι	37
4.3.2.2 Κατάταξη (Ranking)	37
4.3.2.3 Κατάταξη σε ζευγάρια	38

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA

<u>4.3.2.4 Η μέθοδος της Επιβεβλημένης Επιλογής</u>	38
<u>4.3.3 Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης</u>	39
<u>4.3.3.1 Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης (Graphic Rating Scales)</u>	39
<u>4.3.3.2 Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)</u>	40
<u>4.3.3.3 Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method)</u>	40
<u>4.3.3.4 Κλίμακες Αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales – B.A.R.S. and Behavioural Scales - B.O.B.S.)</u>	41
<u>4.4 Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση</u>	42
<u>4.4.1 Αυτοαξιολόγηση</u>	42
<u>4.4.2 Αξιολόγηση από Συναδέλφους</u>	43
<u>4.4.3 Αξιολόγηση από Υφισταμένους</u>	44
<u>4.4.4 Αξιολόγηση από Πελάτες</u>	44
<u>4.4.5 Αξιολόγηση 360 μοιρών</u>	45
<u>4.5 Προβλήματα και Σφάλματα Αξιολόγησης</u>	46
<u>5. Επιστημονικό Μέρος</u>	48
<u>5.1 Η μεθοδολογία της έρευνας</u>	48
<u>5.2 Μέσα συλλογής δεδομένων</u>	49
<u>5.3 Αποτελέσματα Έρευνας</u>	49
<u>5.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων</u>	65
<u>5.4.1 Δείκτης Cronbach</u>	65
<u>5.4.2 Συντελεστής Προσδιορισμού R²</u>	66
<u>6. Συμπεράσματα</u>	73
<u>Βιβλιογραφία</u>	76
<u>Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο</u>	78

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Σε εποχές παγκοσμιοποίησης και ρευστότητας, η ανθρωπότητα είναι ενωμένη με δεσμούς τεχνολογικούς και οικονομικούς, με τις αγορές να δρουν σε μεγάλο βαθμό ελεύθερα, σπάζοντας φραγμούς συνοριακούς, φυλετικούς, κοινωνικούς και πολιτικούς. Το πλαίσιο αυτό μέσα στο οποίο αναπόφευκτα δρουν οι διάφοροι οργανισμοί και κυρίως οι επιχειρήσεις διαφοροποιείται συνεχώς από ευκαιρίες αλλά και κινδύνους. Οι ελεύθερες κινήσεις χρηματοοικονομικών προϊόντων, εμπορευμάτων, ανθρώπων, ιδεών ανά τον πλανήτη κάνει την ιδέα του Schumpeter περί δημιουργικής καταστροφής κάτι το δεδομένο. Βασικός μοχλός για τις επιχειρήσεις προκειμένου όχι μονάχα να ανταπεξέλθουν στους κινδύνους και να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα αλλά και για να αρπάξουν τις διάφορες ευκαιρίες και να εξελιχθούν, αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό τους, οι εργαζόμενοι με λίγα λόγια. Υπό αυτό το πρίσμα, διαδικασίες σαν την εκπαίδευση, την πρόσληψη, την αξιολόγηση, την παρακίνηση αποκτούν όλο και πιο σημαντική θέση στις πολιτικές και στρατηγικές μιας επιχείρησης.

Η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί να καταπιαστεί με αυτές ακριβώς τις διαδικασίες, προκειμένου να τις αναλύσει θεωρητικά με βάση μια σειρά βιβλιογραφίας, να αποδείξει το αναπόφευκτο της σημασίας τους στις σύγχρονες επιχειρήσεις και όσο το δυνατό να καταδείξει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που παρουσιάζουν σε κάποιες περιπτώσεις όλα αυτά τα εργαλεία διοίκησης.

Όλα αυτά μέσα σε έξι κεφάλαια που φιλοδοξούν καταρχάς να καταδείξουν τη σημασία και τον ρόλο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Το πρώτο κεφάλαιο είναι εισαγωγικό. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά γενικά στην έννοια της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δίνεται ο ορισμός η σημασία που διαδραματίζει στη συνολική επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και στις επιμέρους λειτουργίες της. Αυτές είναι ο Προγραμματισμός, η Προσέλκυση και η Επιλογή προσωπικού, η Εκπαίδευση και η Ανάπτυξη και τέλος οι Αμοιβές και η Μισθοδοσία.

Στο τρίτο κεφάλαιο δίνεται η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον, η σημασία της παρακίνησης για την επιχείρηση και για το ανθρώπινο δυναμικό οι θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων, αναπτύσσεται η θεωρία για τα κίνητρα στους εργαζόμενους, τα χρηματικά κίνητρα και τα διάφορα συστήματα αμοιβών καθώς και τα μη χρηματικά κίνητρα. Τέλος, δίνεται προσπάθεια να δοθεί έμφαση στα διάφορα προβλήματα που παρουσιάζονται στην εφαρμογή των συστημάτων παρακίνησης

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της αξιολόγησης απόδοσης, τονίζεται η χρησιμότητά της, γίνεται λόγος για τις βασικές μεθόδους αξιολόγησης, βάσει αποτελεσμάτων ή προτύπων απόδοσης, κριτηρίων, και σύγκρισης των εργαζομένων, κατόπιν τονίζεται η σημασία του ποιου διενεργεί την αξιολόγηση και τέλος η έμφαση δίνεται ξανά στα προβλήματα και σφάλματα που ενδέχεται να παρουσιαστούν κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται μία μελέτη περίπτωσης της εταιρείας Cosmos Sport, όπου εξετάζεται εάν όσα υποστηρίζονται στη θεωρία σχετικά με τη σημασία της παρακίνησης και τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εφαρμόζονται τελικά στην πράξη σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον και κατά πόσο τα κίνητρα που προσφέρονται στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, καθώς και οι μέθοδοι με τις οποίες αξιολογούνται εκείνοι, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού.

Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με το έκτο κεφάλαιο στο οποίο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα της μελέτης λαμβανομένων υπόψη τόσο του θεωρητικού πλαισίου όσο και του παραδείγματος που χρησιμοποιήθηκε.

Κεφάλαιο 2 Σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

2.1 Τι είναι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και ποιος ο ρόλος της στις επιχειρήσεις

Το ζήτημα της διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα στο πλαίσιο μιας επιχείρησης έχει αποκτήσει βαρύνουσα σημασία σχηματίζοντας ένα διακεκριμένο και συστηματοποιημένο κλάδο της Οργάνωσης και Διοίκησης, υπό το πρίσμα ότι θεωρεί το ανθρώπινο στοιχείο βασικό συστατικό των επενδυτικών σχεδίων ενός οργανισμού ή επιχείρησης (σελ 337, Graham, M. E., Tarbell, L. M. , 2006). Οι λοιπές λειτουργίες μιας επιχείρησης σε μεγάλο βαθμό σχετίζονται και καθορίζονται από το κατά πόσο αποτελεσματικά διαρθρώνεται και κατανέμεται το ανθρώπινο δυναμικό. Με λίγα λόγια δεν θα ήταν υπερβολή να λεχθεί ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί κομβικό σημείο για την υλοποίηση και οργάνωση της στρατηγικής στόχων. Η Λυδία λίθος ενεργοποίησης όλων των άλλων δυναμικών στοιχείων μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό (σελ 22-23, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Η ιδέα της συστηματικής οργάνωσης του ανθρώπινου στοιχείου πήρε διαστάσεις προς το τέλος του 19^{ου} αιώνα με βασικό τότε γνώμονα την βελτίωση των συνθηκών εργασίας και εν γένει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Μελετητές και θεωρητικοί σαν τον Frederic Taylor και τον Henry Fayol (ΗΠΑ και Γαλλία αντίστοιχα) θεωρούνται σαν οι πρωτεργάτες της συστηματικής ανάλυσης παραμέτρων όπως η ικανοποίηση των στελεχών, των εργοδοτών και των εργαζομένων, καθώς και των διαφόρων συστήματα αμοιβών, αποτελεσματικότητας κτλ (σελ 69 - 72, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Για την διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα (διοίκηση ανθρωπίνων πόρων) έχουν δοθεί ποικίλοι ορισμοί και στη βιβλιογραφία υπάρχουν διάφορες οπτικές που προσπαθούν να συνοψίσουν το αντικείμενο.

Κατά τους Huselid, Jackson and Schuler (1997) "ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων, της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και την ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της."

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στοχεύει σε ενέργειες που συνδυάζουν την ευημερία των εργαζομένων, την κοινωνική δικαιοσύνη και την επιχειρησιακή στρατηγική όσο και αν οι στοχεύσεις αυτές φαντάζουν αλληλοσυγκρουόμενες. Την ίδια στιγμή δίνει έμφαση στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον κυρίαρχο μοχλό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης. Είναι σαφές λοιπόν ότι η Δ.Α.Δ. ως επιμέρους κλάδος του Management έχει να κάνει με το ανθρώπινο δυναμικό και στοχεύει στην μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα του ενώ ταυτόχρονα δίνει βάρος και στην αμοιβή των ανθρώπων, υλική και πνευματική. Οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ. δεν πρέπει να έρχονται σε σύγκρουση με τις αξίες και γενικότερες στοχεύσεις της επιχείρησης και ο ρόλος των εργαζομένων παίζει βαρύνουσα σημασία. (σελ 28-29, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Καθήκον των στελεχών της Δ.Α.Δ είναι να συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων και της ομαλής εκτέλεσης των στρατηγικών μιας επιχείρησης.

2.2 Σημασία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον σαν το σημερινό, όπου οι προκλήσεις, οι κίνδυνοι αλλά και οι ευκαιρίες είναι στοιχεία ρευστά που περιστρέφονται γύρω από μια επιχείρηση, ο παράγοντας των ανθρώπων (ατόμων με γνώσεις, εμπειρίες, ταλέντα, ιδέες) γίνεται πιο σημαντικός από ποτέ, καθώς μπορούν να συνεισφέρουν σε πολλούς τομείς (σελ 34, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Η παγκοσμιοποίηση, οι έντονες απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου των επιχειρήσεων (ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, εξαγορές, συγχωνεύσεις, ελεύθερες αγορές) συνθέτουν ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον για όλες τις επιχειρήσεις γεγονός που συνεπάγεται την ανάγκη μείωσης του κόστους, ανάγκη που γεννάει με τη σειρά της την απαίτηση εύρεσης αποτελεσματικού ανθρώπινου δυναμικού. (σελ 35, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική) Η Δ.Α.Δ. καθίσταται σχεδόν αναπόφευκτη αν επιπλέον ληφθούν υπόψιν περεταίρω παράγοντες όπως η ποικιλότητα στη σύνθεση του ανθρώπινου στοιχείου (διαφορές στο πολιτισμικό επίπεδο, την μόρφωση, το φύλο, τις προσλαμβάνουσες) η έντονη κινητικότητα των ανθρώπων (στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης από χώρα σε χώρα, από ήπειρο σε ήπειρο) οι εξελίξεις στην αυτοματοποίηση της παραγωγής, οι κίνδυνοι και οι αβεβαιότητες στις αγορές εμπορευμάτων, υπηρεσιών και εργασίας, η αλλαγή αξιών και εργασιακής κουλτούρας (όπως παραδείγματος χάριν οι αλλαγές στην ιεραρχική σχέση εργαζομένων και εργοδοτών, η ελαστικότητα της εργασίας καθαυτής κτλ.).

Στο πλαίσιο αυτό κάθε επιχείρηση προκειμένου όχι μονάχα να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις και ως εκ τούτου να επιβιώσει αλλά και για να εξελιχθεί, οφείλει να «επανεφεύρει» τον εαυτό της, με λίγα λόγια η απαίτηση για διαφοροποίηση καθίστανται αναγκαία (Morris A, 2018). Σε αυτή την κατεύθυνση η σημασία της Δ.Α.Δ. είναι εύλογη καθώς μέσω των διαδικασιών της θα εξασφαλίσει αποτελεσματική χρήση του ανθρώπινου παράγοντα και άτομα πρόθυμα, ικανοποιημένα αλλά και οργανωμένα ορθολογικά που θα συνεισφέρουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (σελ 46 -47, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η Δ.Α.Δ. συμβατικά ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται και αποχωρούν. Επιπροσθέτως, η ανάπτυξη και η ικανοποίηση των εργαζομένων με βάση την αποτελεσματικότητα και όχι τη θέση αποτελούν προτεραιότητα της Δ.Α.Δ. Η νέα προσέγγιση στη διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η εστίαση στο κοινωνικό κεφάλαιο που είναι τα συναισθήματα των εργαζομένων όπως θυμός, λύπη, δυσαρέσκεια, ενθουσιασμός και στα κοινωνικά δίκτυα που αναπτύσσονται μεταξύ των εργαζομένων.

Για να είναι αποτελεσματική και πετυχημένη, η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού απαιτείται η ορθή και με ακρίβεια εκτέλεση των δραστηριοτήτων που την αποτελούν. Αυτές είναι η ανάπτυξη και η στελέχωση του ανθρώπινου παράγοντα, ο Προγραμματισμός, η επιλογή προσωπικού, η ανάπτυξη, τα συστήματα αξιολόγησης, τα κίνητρα και οι αμοιβές,

Οι στοχεύσεις της Δ.Α.Δ. ποικίλουν σε κάθε οργανισμό παρόλα αυτά οι κύριοι στόχοι είναι η πρόσληψη των κατάλληλων ατόμων και η κατανομή τους στις σωστές θέσεις, η τόνωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, η αύξηση της κερδοφορίας, η αποφυγή νομικών και γραφειοκρατικών κωλυμάτων, ο έλεγχος, η ασφάλεια κτλ. Βασική προϋπόθεση βέβαια είναι η ύπαρξη σύνδεσης των επιμέρους στόχων της Δ.Α.Δ. με τους βασικούς στόχους της επιχείρησης ως σύνολο. Επιπλέον, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η συμπίεση με τη νομοθεσία, η τόνωση της ευελιξίας των ανθρώπων και η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο αποτελούν πεδίο δράσης στον οποίο η Δ.Α.Δ. καλείται να συνεισφέρει (σελ 28 - 31, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Μέσω συγκεκριμένων λειτουργιών η ΔΑΔ καλείται να προσελκύσει τους κατάλληλους εργαζομένους, να τους εκπαιδεύσει και εν γένει να βοηθήσει στην κατεύθυνση ανάπτυξης ικανοτήτων και δεξιοτήτων, στη συνέχεια μέσω της ΔΑΔ θα σχηματιστούν κριτήρια αξιολόγησης της αποδοτικότητας και θα σχεδιαστούν συστήματα αμοιβών και κινήτρων που θα επιβραβεύουν αξιοκρατικά τους εργαζομένους. (Graham, M. E., & Tarbell, L. M. , 2006) Τέλος η ΔΑΔ δεν πρέπει να αμελεί ζητήματα που έχουν να κάνουν με την επικοινωνία των εργαζομένων και γενικότερα στη δημιουργία ενός καλού κλίματος στο οποίο οι διάφορες συγκρούσεις συμφερόντων εντός της επιχείρησης θα εκτονώνονται και τα όποια παράπονα θα λαμβάνονται υπόψιν (σελ 54-55, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

2.3 Σχεδιασμός και προσέλκυση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέσω του Σχεδιασμού και Προγραμματισμού γίνεται προσπάθεια να εξεταστούν ζητήματα που αφορούν το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, να μελετηθούν τα διάφορα επιχειρησιακά σχέδια, να προβλεφθούν οι μεταβολές του ανθρώπινου δυναμικού και, τέλος, να δομηθεί ο προϋπολογισμός που θα στηρίζει τα σχέδια και τις στρατηγικές (σελ 121 - 124, 231 – 233, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Όσον αφορά το εσωτερικό περιβάλλον, είναι προφανές πως οι προγραμματιστές θα πρέπει να έχουν σαφή εικόνα για τις συνθήκες που επικρατούν εντός της επιχείρησης και αφορούν τους ανθρώπους (προσόντα, δεξιότητες, απαιτήσεις εργαζομένων). Η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος από την άλλη έχει να κάνει με ενέργειες που στοχεύουν στην ανάλυση της ζήτησης και της προσφοράς ανάμεσα στις διάφορες ειδικότητες. (σελ 237 - 238, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Η εξασφάλιση του εργατικού δυναμικού που θα βοηθήσει στην εκπλήρωση τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων στόχων της επιχείρησης αποτελεί άλλο ένα στοιχείο που πρέπει να αναλυθεί στο πλαίσιο του προγραμματισμού. Τέλος, πρέπει να λεχθεί ότι συμπόρευση του προγραμματισμού με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης είναι πολύ σημαντική.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η προσέλκυση του Ανθρώπινου Δυναμικού που έπεται του προγραμματισμού και σχεδιασμού είναι συνήθως μια κοστοβόρα διαδικασία (διαφημιστικά κόστη, κόστος ειδικών συμβούλων, έξοδα μετακινήσεως) που στοχεύει στον «εντοπισμό και την προσέλκυση ικανού αριθμού υποψηφίων εγκαίρως και με το μικρότερο δυνατό κόστος για την κάλυψη κενών θέσεων.

Αρχικά αναλύονται οι θέσεις εργασίας, οι απαιτήσεις τους, οι αναγκαίες ικανότητες και προσόντα και εν γένει τα χαρακτηριστικά που πρέπει να πληρούνται. Αναλυτικά, πρώτο βήμα είναι η ανάλυση της εργασιακής θέσης (επιμέρους συνθήκες, αποδόσεις, δραστηριότητες, εξοπλισμός). Επόμενο βήμα είναι η εκτίμηση των προσόντων και των ικανοτήτων που απαιτεί η θέση. Η ταύτιση της διαδικασίας της προσέλκυσης με τα στοιχεία κουλτούρας της επιχείρησης, πέρα από τα πιο αντικειμενικά χαρακτηριστικά των δεξιοτήτων και ικανοτήτων, αποτελεί μια τάση των τελευταίων ετών και σηματοδοτεί την αλλαγή των αξιών στον χώρο των επιχειρήσεων. Έτσι, τα στελέχη υποκαθιστούν την αναλυτική περιγραφή μιας θέσης με ευσύνοπτες εκθέσεις ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών που χρειάζονται για τις εκάστοτε θέσεις. (σελ 212 - 214, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Τα χαρακτηριστικά ενός δυνητικού εργαζομένου πρέπει να συνάδουν με τις αναλύσεις εργασίας και αφορούν κυρίως γνώσεις, εκπαίδευση, προφίλ χαρακτήρα και διάφορους δημογραφικούς παράγοντες.

Για την καθαυτό διαδικασία της προσέλκυσης τηρούνται κάποια βήματα που μπορεί να είναι τα εξής:

- Μαζί με τη διαδικασία του προγραμματισμού γίνεται και σχεδιασμός και πρόβλεψη του προσωπικού.

Προσέλκυση ατόμων από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Όταν η προσέλκυση λαμβάνει χώρα από το εσωτερικό του οργανισμού έχουμε να κάνουμε με τον σχεδιασμό διαδοχής – με λίγα λόγια γίνεται εκτίμηση για το ποιοι από τους υπάρχοντες εργαζόμενους μπορούν να μετατεθούν σε άλλο τμήμα ή να προαχθούν. Σε περίπτωση αδυναμίας εσωτερικής διευθέτησης, γίνεται εξωτερική προσέλκυση μέσω αγγελιών εργασίας (διαδίκτυο, ραδιόφωνο έντυπος τύπος) ή με χρήση συμβούλου ειδικού σε τέτοια ζητήματα. (σελ 237 - 238, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Είναι προφανές ότι η χρήση των διάφορων μεθόδων προσέλκυσης (εσωτερική, εξωτερική), η επιλογή ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η εν γένει αντιμετώπιση των υποψηφίων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φιλοσοφία και τις διάφορες στοχεύσεις της επιχείρησης.

Αναφορικά με το βήμα της τελικής επιλογής των υποψηφίων για εργασία, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή διότι μια πιθανή άστοχη επιλογή μπορεί να συνεπάγεται υψηλό οικονομικό κόστος, τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα. Οι αρμόδιοι για θέματα επιλογής υποψηφίων πρέπει να διακρίνονται για την αντικειμενικότητα των κρίσεων τους. Επιπλέον, αν και η νοοτροπία της κάθε επιχείρησης διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό είναι σημαντικό να πληρούνται κάποια βασικά βήματα όπως η προκαταρκτική συνέντευξη, η επιλογή έπειτα από αίτηση και βιογραφικό, η διεξαγωγή διαφόρων τεστ που θα αξιολογούν κάποιες κύριες ικανότητες, η εξέταση υποβάθρου και συστάσεων, η στοιχειώδης γνωμάτευση για τη φυσική κατάσταση του υποψηφίου και τελικά η καθαυτό πρόσληψη(σελ 306 - 307, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

.

Διαδεδομένοι τρόποι πρόσληψης είναι μέσω αίτησης η οποία συμπληρώνεται από τον υποψήφιο και μέσω συστάσεων. Πιο δημοφιλής μέθοδος αποτελεί αυτή των συνεντεύξεων διαμέσω των οποίων γίνεται προσπάθεια να βρεθεί η αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών του υποψηφίου και της περιγραφής της θέσης. Ωστόσο, λόγω διάφορων παραγόντων όπως αυτούς της υποκειμενικότητας και της ενδεχόμενης μεροληψίας του συνεντευξιαστή, δυσχεραίνεται το έργο της συνέντευξης, γεγονός που κάνει αναγκαία την εκπαίδευση πάνω σε ζητήματα τεχνικής και αμεροληψίας της διαδικασίας αυτής. Στην πρακτική συναντιούνται διάφοροι τύποι συνέντευξης, όπως η ελεύθερη, η δομημένη, η ομαδική συνέντευξη, η συμπεριφορική, η τηλεσυνέντευξη (σελ 315, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

.

Άλλη μέθοδος πρόσληψης είναι τα τεστ επιλογής τα οποία φιλοδοξούν να έχουν έναν μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας και σχεδιάζονται από ειδικούς ψυχομέτρους επιστήμονες. Χωρίζονται σε test ευφυΐας ή διανοητικών ικανοτήτων τα γνωστά IQ test, τεστ

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

ενδιαφερόντων, τεστ ικανοτήτων, τεστ εκπαίδευσης, τεστ προσωπικότητας, τεστ επιτευγμάτων, γνώσης. (σελ 319, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Άλλο τρόπος είναι η πρακτική άσκηση μέσω της οποίας είναι εφικτό να διευκρινιστούν σε μεγάλο βαθμό οι ικανότητες και δεξιότητες του δυνητικού εργαζόμενου.

Στην πράξη θα ήταν καλό η επιλογή να γίνεται μέσω ενός συνδυασμού των ανωτέρω τρόπων. Θα ήταν βοηθητικό και χρήσιμο αν οι αρμόδιοι για την επιλογή αντλούσαν πληροφορίες μέσω της συνέντευξης, των συστατικών επιστολών, των διάφορων τεστ καθώς και της πρακτικής άσκησης. Υπάρχουν τρεις τρόποι με τους οποίους ο εργοδότης αποφασίζει. Ο πρώτος είναι ο υποκειμενικός, η υποκειμενική δηλαδή κρίση του εργοδότη, ο δεύτερος είναι ο μηχανικός (βασισμένος σε κάποιον μαθηματικό τύπο για την πρόβλεψη επίδοσης) και ο τρίτος είναι ο συνδυασμός των δύο. (σελ 201 - 202, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

2.4 Εκπαίδευση και Επιμόρφωση Ανθρώπινου Δυναμικού

Τόσο ατομικά όσο και συλλογικά, τα μέλη μιας επιχείρησης πετυχαίνουν αποτελέσματα και γίνονται αποδοτικά μέσω των ικανοτήτων, δεξιοτήτων και των γνώσεων τους. Από αυτό γίνεται σαφής η σημασία της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των ατόμων στο πλαίσιο ενός οργανισμού/ επιχείρησης. (Maimuna Muhammad Nda & Dr. Rashad Yazdani Fard, 2013) Όπως έχει λεχθεί, οι επιχειρήσεις σήμερα δρουν υπό την πίεση των συνεχών αλλαγών του περιβάλλοντος τους (αλλαγές στην οικονομία, στη δημογραφία, στην κουλτούρα). Η προσαρμογή μιας επιχείρησης στις επιταγές αυτές του εξωτερικού της περιβάλλοντος σχετίζεται πρωτίστως με την ικανότητα των μελών της να προσαρμόζονται. Υπό αυτό το πρίσμα η συνεχής εκπαίδευση και επιμόρφωση βοηθάει τα άτομα πρώτον να κατανοήσουν τις αλλαγές και δεύτερον – μέσω των γνώσεων που θα έχουν αποκτηθεί– να διαφοροποιήσουν την εργασιακή συμπεριφορά τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (σελ 225, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική) .

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Έτσι οι σημερινές επιχειρήσεις λόγω των πιέσεων που αναφέρθηκαν καθώς και του αυξανόμενου ανταγωνισμού δαπανούν πόρους για την εκπαίδευση του προσωπικού τους κυρίως σε τομείς τεχνολογίας, δεξιοτήτων (δεξιότητες χειρισμού προβλημάτων, ανάλυσης, διαπροσωπικές ικανότητες), επικοινωνίας, λήψης αποφάσεων κτλ (σελ 358 - 360, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Στο πλαίσιο της επιχείρησης η λειτουργία της εκπαίδευσης ξεκινάει αναλύοντας τις εργασιακές απαιτήσεις, έπειτα προσδιορίζονται εξατομικευμένα οι εκπαιδευτικοί στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν για κάθε εργαζόμενο, γίνεται επικύρωση του εκπαιδευτικού σχεδιασμού, εκτελείται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα και τέλος λαμβάνει χώρα η αποτίμηση των αποτελεσμάτων. (σελ 368, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Η εκπαίδευση όπως ειπώθηκε αποτελεί βασικό μοχλό για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα πέρα από τα απτά αποτελέσματα της σε ζητήματα αποδοτικότητας, εξυπηρετεί και ψυχολογικούς στόχους, τονώνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, προσφέρει σιγουριά και πίστη στις ικανότητες των ατόμων αφού ένας καλά εκπαιδευμένος εργαζόμενος δεν απαιτεί χρόνο επίβλεψης, τουλάχιστον όχι τόσο όσο ένας ανεκπαιδευτος υπάλληλος.

Μια βασική τεχνική εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση που εκπορεύεται από τους συναδέλφους πάνω σε ζητήματα εργασίας και συνεργασίας. Επιπλέον υπάρχει η εκπαίδευση μαθητείας, η εκπαίδευση προσομοίωσης, οι μελέτες περιπτώσεων, η χρήση Η/Υ η προτυποποίηση συμπεριφοράς κλπ. (σελ 384 - 388, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Τέλος, σε ορισμένους οργανισμούς προβλέπεται η εκπαίδευση διοικητικών και ανώτερων στελεχών μέσω παιχνιδιών μάνατζμεντ (business games) σεμιναρίων,, διαλέξεων , εργαστηρίων και συνεργασίας με πανεπιστήμια. (σελ 248 - 250, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

2.5 Αξιολόγηση απόδοσης και αποδοχές προσωπικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης «είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του» (σελ 276, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

Από τον προαναφερθέντα ορισμό γίνεται σαφές ότι προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση θα πρέπει προηγουμένως να έχουν καταρτισθεί κάποια πρότυπα με τα οποία θα συγκριθούν τα αποτελέσματα της απόδοσης ενός εργαζόμενου. Η αξιολόγηση πρέπει επιπλέον να είναι γνωστή στον εργαζόμενο για να μπορεί ο τελευταίος να βελτιώσει τις επιδόσεις του. Η σημασία της αξιολόγησης είναι σημαντική γιατί αφενός οι ιθύνοντες μπορούν μέσω αυτής να εντοπίσουν τα κακώς κείμενα και τις αστοχίες στη διαδικασία της εργασίας (κι έτσι θα μπορούν τα διορθώσουν τα λάθη) και αφετέρου γιατί η διαδικασία αυτή μπορεί να βοηθήσει τους μάνατζερ σε ζητήματα αποφάσεων που έχουν να κάνουν με προαγωγές και αμοιβές.

Οι αμοιβές παίζουν σημασία ώστε η επιχείρηση να προσελκύσει ικανούς εργαζόμενους και να κρατάει ικανοποιημένους τους ήδη υπάρχοντες. Δίκαιες αμοιβές που αποφασίζονται μέσω αξιοκρατικών διαδικασιών (αξιολόγηση) διευκολύνουν τη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς αποτελούν κίνητρο για περαιτέρω ενεργοποίηση των ικανοτήτων και την ίδια στιγμή μπορούν να προσελκύσουν νέο δυναμικό με ικανότητες και γνώσεις. (σελ 276 - 277, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική) Είναι προφανές ότι οι αμοιβές που σε τελική ανάλυση αποτελούν βασικό στοιχείο της κουλτούρας μιας εταιρίας, είναι ένας από τους κύριους μοχλούς που καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα καθώς και την ικανοποίηση των επιχειρηματικών στόχων

Επειδή ακριβώς οι αμοιβές είναι βασικός και κρίσιμος παράγοντας σε ζητήματα μάνατζμεντ αλλά και κόστους μιας επιχείρησης, επιβάλλεται να τηρούνται κάποιες αρχές όπως η αντιστοιχία με τα ποσοστά παραγωγικότητας και αύξησης των κερδών αλλά και με τους ρυθμούς του κόστους ζωής σε μια κοινωνία. (σελ 338, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Πέρα από τις αμιγώς οικονομικές αμοιβές, υπάρχουν και η μη οικονομικές που έχουν να κάνουν με το κύρος και την αυτοεικόνα των εργαζομένων (σε περίπτωση επιβράβευσης), το περιβάλλον της εργασίας και εν γένει τις συνθήκες που επικρατούν, την αναγνώριση κόπων και ικανοτήτων, το καλό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων, τις διάφορες προοπτικές εξέλιξης κτλ.

Το ύψος των οικονομικών αμοιβών από την άλλη καθορίζεται από χαρακτηριστικά που αφορούν την κουλτούρα και τις στοχεύσεις της επιχείρησης αλλά και παράγοντες εξωτερικούς όπως η πολιτική και οικονομική κατάσταση, τα ήθη.

Όσον αφορά τις οικονομικές αμοιβές αφορούν το ύψος της αμοιβής που απορρέει από τη στρατηγική της επιχείρησης και εξαρτάται από παράγοντες που είναι πολιτικοί, κοινωνικοί, ηθικοί, όπως το ύψος της ανεργίας, ο πληθωρισμός, οι ρυθμοί ανάπτυξης, το όγκος του εργατικού δυναμικού, η θεσμική ανάπτυξη των σωματείων, η ανταγωνιστικότητα κτλ. Όλοι αυτοί οι παράγοντες λαμβάνονται υπόψη από τους ιθύνοντες των μισθολογικών πολιτικών στις επιχειρήσεις αν και όχι στην ολότητα τους αφού πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά είναι δύσκολο να συνοψιστούν, πόσο δε μάλλον να αποτιμηθούν και να προβλεφθούν.

Υπάρχουν διάφοροι τύποι οικονομικών αμοιβών, οι σταθερές (μισθός), οι μεταβλητές (bonus, συμμετοχή στα κέρδη), η σίτιση, η ασφάλεια κτλ. (σελ 488, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Οι σταθερές αμοιβές χωρίζονται σε διάφορες κατηγορίες.

Πιο αναλυτικά:

Σύστημα αμοιβών που βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητες του εργαζόμενου και όχι στην ακαδημαϊκή του μόρφωση.

Σύστημα αμοιβών που βασίζεται στην εκπαίδευση και την προϋπηρεσία. Είναι ο πιο παραδοσιακός τρόπος αμοιβής.

Σύστημα αμοιβών με βάση την αξία και τη σπουδαιότητα της θέσης που κατέχει ο εργαζόμενος. Αυτό το σύστημα είναι το πλέον χρησιμοποιούμενο σήμερα. (σελ 489, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

*Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA*

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι η αμοιβή αποτελεί μία ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για την προσφορά του στον οργανισμό αφού μάλιστα ο εργαζόμενος αποτελεί απαραίτητο κομμάτι του κοινωνικού και οικονομικού χαρακτήρα του οργανισμού. Έτσι η αμοιβή θα πρέπει να είναι δίκαια και να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τόσο τις ανάγκες του αλλά και να του επιτρέπει να αποταμιεύει. (σελ 382, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Κεφάλαιο 3. Συστήματα Παρακίνησης

3.1 Η έννοια και το περιεχόμενο της Παρακίνησης

Παρακάτω θα γίνει λόγος για την έννοια και τις διάφορες θεωρίες που έχουν να κάνουν με την παρακίνηση των εργαζομένων. Ταυτόχρονα θα συζητηθούν και τα προβλήματα που ανακύπτουν κατά την διάρκεια της διαδικασίας της παρακίνησης.

Η έννοια της παρακίνησης και οι διάφορες μέθοδοι που αποσκοπούν στην παρακίνηση των ατόμων ώστε να κινητοποιηθούν στοχεύοντας διάφορα αποτελέσματα συγκροτούν εν πολλοίς την θεωρία των κινήτρων και παρακίνησης που απασχόλησε διανοητές, ερευνητές και ψυχολόγους όπως οι Herzberg, Maslow, Letham, Locke, Porter.

Μπορούμε να ορίσουμε την Παρακίνηση ως την διαδικασία που προδιαθέτει, κατευθύνει και πείθει ένα άτομο να καταβάλλει προσπάθεια για να επιτύχει έναν στόχο (σελ 201, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timpothy A. Judge, Edition 15, Pearson) Οτιδήποτε έχει να κάνει με την εργασιακή συμπεριφορά και συνδέεται με την παραγωγικότητα και την αποδοτικότητα, αφορά αυτομάτως τον τομέα της παρακίνησης.

Μια ορθή επιτέλεση της παρακίνησης συνδέεται επιπλέον με μια σύγκλιση των αναγκών των εργαζομένων με τις ανάγκες της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος θα νιώσει ότι οι ανάγκες του όχι μονάχα λαμβάνονται υπόψη αλλά και ότι του ανοίγονται νέοι ορίζοντες εντός της επιχείρησης, έτσι θα δείξει ζήλο και ενεργητικότητα πάνω σε ζητήματα που άπτονται των καθηκόντων του. Έτσι μέτριοι ή νωθροί εργαζόμενοι μπορούν να επιδείξουν αυξημένη παραγωγικότητα εξαιτίας των κινήτρων που τους δόθηκαν.

Κατά πρώτο λόγο η έννοια της παρακίνησης έχει να κάνει με την ενέργεια, την κατεύθυνση και την επιμονή. (σελ 201, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson)

Κατά δεύτερο λόγο η παρακίνηση έχει να κάνει με τις ανάγκες που δημιουργούν τα κίνητρα για ενεργοποίηση προς μια κατεύθυνση υλοποίησης έργου και στόχων. Πολλές φορές οι στόχοι των εργαζομένων μπορούν να συμπίπτουν με τα κίνητρα που αποβλέπουν στην ικανοποίηση των ατομικών τους αναγκών. «Έτσι η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων

γεννήθηκε από τις ανάγκες τους» (σελ 252, Οργάνωση και Διοίκηση – το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, 4^η έκδοση, Rosiili).

Κατά τρίτο λόγο, κάθε άτομο, κάθε εργαζόμενος αξιολογεί διαφορετικά τις ανάγκες του, έτσι μια ορθή επιτέλεση της παρακίνησης οφείλει να εξατομικεύει τις περιπτώσεις και να έχει στο εργαλειακό της οπλοστάσιο γνώσεις ως προς τη συμπεριφορά των ατόμων.

3.2 Θεωρίες Παρακίνησης των εργαζομένων

Παρά – ίσως και εξαιτίας – του γεγονότος ότι οι διάφορες θεωρίες που αφορούν την παρακίνηση ποικίλλουν ως προς την πορεία συλλογισμού τους και την συμβατότητα των πορισμάτων τους, όλες ανεξαιρέτως καταπιάνονται διεξοδικά με το φαινόμενο είτε αιτιακά, είτε ως προς την σπουδαιότητα των κινήτρων και τις μεθόδους που μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε τα άτομα να ενεργοποιηθούν και να κινηθούν προς την επίτευξη αποτελεσμάτων. (MacDonald, P., Kelly, S., & Christen, S. , 2014)

3.2.1 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών

Η θεωρία «Ιεράρχησης των Αναγκών» η οποία καταρτίστηκε από τον Maslow επικεντρώνεται σε μια ιεραρχική ταξινόμηση των αναγκών. (σελ 203, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson Στην περίφημη «Πυραμίδα» του των αναγκών, ο στοχαστής αρχίζει την ανάλυσή του αναφερόμενος στις φυσιολογικές ανάγκες (οι οποίες αποτελούν το πρώτο στάδιο αναγκών που μπορεί να κινητοποιήσει τα άτομα) και καταλήγει – περνώντας και από άλλα επίπεδα αναγκών που μεσολαβούν ανάμεσα στα δυο άκρα – στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Όσο οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται δίνουν ώθηση – κίνητρο – στα άτομα να καταβάλλουν προσπάθειες – να παράγουν έργο – ώστε να τις ικανοποιήσουν. Πρέπει επιπροσθέτως να λεχθεί ότι είναι αδύνατο το άτομο να κινητοποιηθεί προς την ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών αν πριν δεν έχει ικανοποιήσει το κατώτατο επίπεδο (φυσιολογικές ανάγκες). Σε κάθε επίπεδο οι ανάγκες είναι διαφορετικές άρα και τα κίνητρα που ωθούν σε δράση είναι ετερόκλητα. (σελ 254 - 255, Οργάνωση και Διοίκηση – το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, 4^η έκδοση, Rosiili). Όπως ειπώθηκε, το κατώτατο επίπεδο αποτελείται από τις φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες με λίγα

λόγια που αφορούν κυρίως την βιολογική υπόσταση του ατόμου και έχουν να κάνουν με την επιβίωσή του – τροφή, νερό, κατοικία, ένδυση κτλ. Το αμέσως επόμενο επίπεδο έχει να κάνει με «ανάγκες ασφάλειας» που αφορούν την εργασία του, το εισόδημά του κτλ. Έπονται οι ανάγκες για ένταξη και συντροφικότητα που καλύπτουν την κοινωνική ιδιοσυστασία του ατόμου, πριν ξεπεραστούν κι αυτές από τις ανάγκες για εκτίμηση και αυτοσεβασμό, κύρος και εξουσία. Οι γνωστικές ανάγκες (κουλτούρα, ορθολογικότητα) αποτελούν το αμέσως επόμενο στάδιο. Η κορυφή της πυραμίδας των αναγκών δομείται όπως ήδη επισημάνθηκε, γύρω από τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης που έχουν να κάνουν με την εξέλιξη του ατόμου και την πραγμάτωση όλων των δυνατοτήτων του. (Soni, Bina, 2016)

Οι επικριτές της θεωρίας αυτής επικεντρώνονται στο γεγονός ότι η ιεράρχηση των αναγκών μπορεί να μην είναι τόσο αυστηρή όσο φαίνεται – παραδείγματος χάριν διαφορετικές κοινωνίες και κουλτούρες μπορεί να ιεραρχούν με άλλο τρόπο τις ανάγκες τους. Επιπλέον οι ανάγκες – ειδικά στον σύγχρονο μεταβαλλόμενο κόσμο μιας καταναλωτικής κοινωνίας – δεν είναι σταθερές, ανάγκες χάνονται και νέες ανάγκες εμφανίζονται συνεχώς. (σελ 207, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson)

Εντούτοις, παρά την κριτική που της ασκήθηκε αυτή η θεωρία είναι η πρώτη που καταπιάστηκε με μη χρηματικά κίνητρα στο χώρο εργασίας γι αυτό και θεωρείται σημαντική.

3.2.2 ERG - Aldefer

Παρά τα κοινά στοιχεία της με τη θεωρία του Maslow, η θεωρία ERG του Aldefer διαφοροποιείται κατά πρώτο λόγο διότι τυποποιεί τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες, οι οποίες είναι οι υπαρξιακές ανάγκες (ανάγκες φυσιολογικές και ασφάλειας), οι σχεσιακές ανάγκες (σχέσεις με άλλα άτομα) και οι ανάγκες ανάπτυξης οι οποίες σχετίζονται σε μεγάλο βαθμό με το κορυφαίο επίπεδο της πυραμίδας του Maslow.

Επιπροσθέτως ο Aldefer υποστηρίζει μέσω της θεωρίας του πως πολλές ανάγκες μπορούν να κινητοποιούν την ίδια στιγμή το άτομο και αρνήθηκε την ιεράρχησή τους.

Επί παραδείγματι, ένα άτομο μπορεί να νιώσει ανάγκη για πνευματική καλλιέργεια πριν καλύψει τις βασικές ανάγκες.

3.2.3 Θεωρία Παρακίνησης και Υγιεινής – Herzberg

Με βάση αυτή τη θεωρία τα κίνητρα τυποποιούνται σε δυο κατηγορίες, σε παράγοντες «Υγιεινής» και «Διατήρησης» και στα καθαυτό κίνητρα που μπορούν να κινητοποιήσουν τα άτομα προς την επίτευξη έργου. (σελ 258 - 259, Οργάνωση και Διοίκηση – το μάνατζμεντ της νέας εποχής, Κ. Τζωρτζάκης, Α.Μ. Τζωρτζάκη, 4^η έκδοση, Rosiili). Αν η κάλυψη των παραγόντων υγιεινής και διατήρησης ατονεί τότε αυτομάτως δημιουργείται δυσαρέσκεια στα άτομα (στους εργαζόμενους αν γίνει η αναγωγή στο πλαίσιο της επιχείρησης). Με λίγα λόγια οι παράγοντες υγιεινής αποτελούν αναγκαία αλλά όχι ικανή συνθήκη όσον αφορά την παρακίνηση. Παράγοντες όπως το αντικείμενο της εργασίας, το εργασιακό περιβάλλον κτλ αποτελούν στοιχεία της υγιεινής και διατήρησης.

Από την άλλη πλευρά, στοιχεία που αφορούν άμεσα τη σχέση του ατόμου με το αντικείμενο της εργασίας του, η αναγνώρισή του, οι ευθύνες του, οι δυνατότητες πραγμάτωσης των ικανοτήτων του, αποτελούν τα καθαυτό κίνητρα που είναι ικανά να ενεργοποιήσουν την ανθρώπινη δραστηριότητα προς δράση.

3.2.4 Θεωρία Χ και Ψ

Η βάση της θεωρίας Χ και Ψ του Mc Gregor περιστρέφεται γύρω από την ύπαρξη ενός δίπολου, του ατόμου της υπόθεσης Χ και του ατόμου της υπόθεσης Ψ. (σελ 205, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson) Ο πρώτος τύπος ατόμου (Χ) είναι δύσθυμος ως προς την εργασία, δεν την βλέπει θετικά αλλά αντίθετα σαν έναν ψυχαναγκασμό, δεν παίρνει καμία απόλαυση από αυτήν και αν είχε την επιλογή δεν θα εργαζόταν. Είναι προφανές ότι ένα τέτοιο άτομο δεν μπορεί εύκολα να είναι συγκεντρωμένο πάνω στο έργο που έχει να επιτελέσει, έτσι είναι απαραίτητο να έχει επίβλεψη και να πιέζεται (μέσω εργασιακών απειλών, όπως η απόλυση στη χειρότερη περίπτωση και η απώλεια προαγωγής στην καλύτερη) προκειμένου να ανταπεξέλθει. Με λίγα λόγια η παρακίνησή του έχει μια κατεύθυνση αυταρχικότητας (ως προς την ηγεσία). (Kopelman Richard E, David. J. Prottas and David W, 2012)

Το άλλο μέρος του δίπολου, το άτομο της υπόθεσης Ψ, αν βρεθεί στο κατάλληλο περιβάλλον και συνθήκες επιδεικνύει μια πολύ θετική στάση ως προς την επίτευξη έργου, χαρακτηρίζεται από προθυμία, ενεργητικότητα, διορατικότητα και αντλεί απόλαυση από την εργασία του. Ένας τέτοιος εργαζόμενος δεν χρειάζεται πίεση για να κινητοποιηθεί και η ηγεσία πρέπει να προσανατολιστεί προς θετικά κίνητρα και δημοκρατικές και συμμετοχικές διαδικασίες.

Ο Mc Gregor διατείνεται ότι ένα άτομο που ανήκει στη θεωρία Χ μέσω της κατάλληλης κινητοποίησης μπορεί να καταλήξει να ανήκει στη θεωρία Ψ. (σελ 205, *Organizational Behavior*, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson)

3.2.5 Θεωρία 3 αναγκών

Τρεις είναι οι βασικές ανάγκες που κινητοποιούν τα άτομα, αποφαινεται η θεωρία του Mc Clelland. Συγκεκριμένα ένα άτομο ενεργοποιείται από την ανάγκη για επίτευξη, την ανάγκη για εξουσία και την ανάγκη για αποδοχή. Η τυπολογία αυτή δεν κάνει λόγο για μονομέρεια ως προς τις ανάγκες αυτές – ένα άτομο μπορεί να έχει σε μεγαλύτερο ή μικρότερο βαθμό και τις τρεις ανάγκες. (σελ 207, 208, *Organizational Behavior*, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson) Η γνώση των στελεχών ως προς τον βαθμό στον οποίο οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από αυτές τις ανάγκες είναι σημαντική γιατί έτσι μπορούν να ξεκαθαριστούν και τα κίνητρα που επιδρούν στον κάθε εργαζόμενο.

Η ανάγκη επίτευξης στόχων αφορά κυρίως άτομα που δεν χρειάζονται επαίνους ή ιδιαίτερες επιβραβεύσεις που «έρχονται από έξω», αλλά άτομα που προτιμούν να εκτελούν ατομικά το έργο τους και τους ικανοποιεί η εκτέλεση.

Άτομα που έχουν ανάγκη για εξουσία χαρακτηρίζονται από την ανάγκη επηρεασμού και ελέγχου άλλων ατόμων ή ομάδων. Η ανάγκη αυτή επιπροσθέτως τυποποιείται στην ανάγκη για ατομική δύναμη και την ανάγκη για θεσμική δύναμη. Η πρώτη έχει να κάνει με την επιρροή σε άλλα άτομα και η δεύτερη με την κατεύθυνση τις προσπάθειες άλλων για την επίτευξη στόχων της επιχείρησης.

Η ανάγκη αποδοχής σχετίζεται με άτομα για τα οποία οι φιλικές σχέσεις, η επικοινωνία και οι γνώμες των άλλων παίζουν μεγάλη σημασία ως προς τη συγκρότηση και τη λειτουργικότητά τους.

3.2.6 Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom συσχετίζει την προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. (σελ 224, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson) Τα άτομα παρακινούνται να εργαστούν αν η αξία των αποτελεσμάτων του έργου τους θεωρούν ότι τους ικανοποιεί. Έτσι οι ενέργειές τους προσανατολίζονται από την αξία που δίνουν στο έργο και στα πιθανά αποτελέσματα των προσπαθειών τους. Η προσπάθεια των ατόμων είναι ανάλογη με την αξία και τις προσφερόμενες αμοιβές που αφορούν το έργο. Στο εργασιακό περιβάλλον ένας εργαζόμενος παρακινείται για να καταβάλλει προσπάθεια αν πιστεύει ότι οι κόποι του θα αποδώσουν, αν προσδοκά ότι η αποδοτικότητα του θα του φέρει οφέλη και αν επιθυμεί φυσικά την προσφερόμενη αμοιβή. (Baumann, M. R., & Bonner, B. L., 2016)

3.2.7 Θεωρία Στοχοθεσίας

Η εν λόγω θεωρία (Latham και Locke) στηρίζεται στις ακόλουθες παραδοχές. (Locke, E. A., & Latham, G. P. , 2006)

Πρώτον, η δυσκολία των στόχων είναι ανάλογη με την καλύτερη απόδοση, δεύτερον η συγκεκριμενοποίηση των στόχων συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα (εν αντιθέσει με την αοριστία των στόχων), τρίτον, οι στόχοι μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση κατευθύνοντας την προσοχή, αυξάνοντας την υπομονή και προκαλώντας βελτίωση στην στρατηγική (σελ 215, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson).

3.2.8 Υπόδειγμα Porter – Lawrel

Η παρακίνηση, η απόδοση και η ανταμοιβή σχετίζονται άμεσα στο υπόδειγμα των Porter – Lawrel. Σύμφωνα με τους Porter – Lawrel είναι αναγκαία η ύπαρξη μιας στρατηγικής που να δίνει ώθηση στην προσδοκία των ατόμων, να φέρνει κοντά τις ανάγκες των ατόμων με τις ανταμοιβές τους, να επιδιώκει βελτίωση των γνώσεων των εργαζομένων ως προς τα καθήκοντά τους, να βελτιώνει όσο το δυνατόν την απόδοσή τους.

3.2.9 Θεωρία της Δικαιοσύνης

Παραδοχή της θεωρίας του Adams (θεωρία της δικαιοσύνης) είναι η επιθυμία των ανθρώπων για δικαιοσύνη στον χώρο εργασίας τους. (σελ 222, Organizational Behavior, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge, Edition 15, Pearson) Συγκεκριμένα τα άτομα μπαίνοντας σε μια διαδικασία σύγκρισης του εαυτού τους σε σχέση με τους άλλους ως προς ζητήματα ανταμοιβών και προσπάθειας κατευθύνουν τη συμπεριφορά τους (αυξάνουν την προσπάθειά τους ή την μειώνουν).

(Thurston, P. and McNall, L. 2010) Εάν ένα άτομο αισθάνεται ότι αμείβεται λιγότερο σε σχέση με άλλα και την ίδια στιγμή προσφέρει περισσότερα, τότε η συμπεριφορά του θα μεταβληθεί, πιθανότατα μειώνοντας την ποιότητα της εργασίας του. Από την άλλη αν θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο σε σχέση με άλλους και την ίδια στιγμή προσφέρει λιγότερα, τότε ενδεχομένως η συμπεριφορά του θα μεταβληθεί σε μια κατεύθυνση βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας του. Αν η παρουσία κινήτρων αποτελεί μοχλό της παρακίνησης και σαν κίνητρο ορίσουμε οτιδήποτε μπορεί να ενεργοποιήσει τα άτομα προς μια κατεύθυνση υλοποίησης έργου, τότε η ανάλυση των κινήτρων εργασίας αποτελεί κομβικό σημείο για την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα κίνητρα αναλύονται σε τρεις φάσεις, πρώτον, με την επιλογή του εργαζομένου να αρχίσει την προσπάθεια για κάποιο έργο, δεύτερον με την επιλογή του ατόμου να καταβάλει προσπάθεια γι' αυτό το έργο και τρίτον με την επιλογή του ατόμου να επιμείνει και να εστιάσει σε αυτή την προσπάθεια για κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, γίνεται διαχωρισμός των κινήτρων σε εσωτερικά και εξωτερικά. Η προέλευση των παραγόντων (αν είναι εσωτερικοί ή εξωτερικοί του ατόμου) καθορίζει τον

διαχωρισμό των κινήτρων. Αν τα κίνητρα έχουν να κάνουν με εσωτερικές ανάγκες του ατόμου, όπως η μάθηση, η ολοκλήρωση, η πρόοδος των δεξιοτήτων του κτλ, τότε το άτομο καθορίζει την δραστηριότητά του με εσωτερικά κίνητρα. Αντίθετα, αν τα κίνητρα προέρχονται από το περιβάλλον, όπως οι αποδοχές, το κύρος, η απόκτηση εξουσίας, οι απειλές (απόλυση, υποβιβασμός κτλ), τότε η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται από εξωτερικά κίνητρα.

3.3 Χρηματικά Κίνητρα

Μεγάλη είναι η σημασία των οικονομικών κινήτρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αναλόγως με την κουλτούρα και νοοτροπία που αναπτύσσει η κάθε επιχείρηση, τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι ατομικά ή ομαδικά. Ατομικά κίνητρα μπορούν να θεωρηθούν η αμοιβή με το κομμάτι (κατ' αποκοπή), η αμοιβή ανά ώρα, η αμοιβή που βασίζεται στον χρόνο που χρειάζεται για να πραγματοποιηθεί ένα έργο, οι προμήθειες πάνω στην αξία ενός αποτελέσματος, το bonus και οι λοιπές αμοιβές που βασίζονται στην ατομική αποδοτικότητα. Στην εν λόγω κατηγορία κινήτρων (ατομικά) μπορεί να θεωρηθεί ότι ανήκουν και τα δικαιώματα απόκτησης μετοχών και λοιπά προγράμματα συμμετοχής στα οφέλη της επιχείρησης (αυτές οι περιπτώσεις κυρίως έχουν να κάνουν με τα στελέχη). Τα ομαδικά κίνητρα από την άλλη χρησιμοποιούνται πολλές φορές παράλληλα με τα ατομικά. Η ομαδική επιβράβευση χρησιμοποιείται στις επιχειρήσεις όπου η ομαδικότητα και η συνεργασία παίζουν πολύ μεγάλο ρόλο. (Μειονέκτημα των ομαδικών κινήτρων αποτελεί το γεγονός ότι η ανταμοιβή κάθε μεμονωμένου μέλους δεν αντανακλά απαραίτητα τη συμβολή του. (σελ 276 - 277, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική) Τέλος υπάρχουν και οι πρόσθετες παροχές οι οποίες δεν είναι απαραίτητα χρηματικές αλλά μπορεί να είναι ασφάλειες, ιατρικές παροχές ή και αναγνώριση και γόητρο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου το 70% των στελεχών θεωρεί τα προγράμματα κινήτρων αναποτελεσματικά.

3.4 Μη Χρηματικά Κίνητρα

Πέρα από τα αμιγώς οικονομικά κίνητρα που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, υπάρχουν και τα μη οικονομικά κίνητρα που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν αλλά η δυναμική τους είναι κυρίως ποιοτικής φύσης. Το εργασιακό περιβάλλον, ο σεβασμός, η εκτίμηση, η δημοκρατική ατμόσφαιρα (που επιτρέπει στα άτομα να συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων), η αναγνώριση, ο εμπλουτισμός της εργασίας με ενδιαφέρον και δυνατότητες απόκτησης επιπλέον δεξιοτήτων, αποτελούν κίνητρα που μπορεί να ωθήσουν τους εργαζόμενους να παράξουν έργο και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Άλλο κίνητρο είναι η αλλαγή καθηκόντων των εργαζομένων ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα. Έτσι επιτυγχάνεται η αύξηση της προσαρμοστικότητάς τους και η ικανότητα να εργάζονται κάτω από νέα δεδομένα (σελ 354 - 355, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Gary Dessler, εκδόσεις Κριτική)

Επιπλέον, με την διεύρυνση της εργασίας, τα καθήκοντα των εργαζομένων εμπλουτίζονται, η εικόνα που έχουν οι ίδιοι για το έργο τους επίσης.

3.5 Προβλήματα των συστημάτων παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης βασίζονται εν πολλοίς στο αξίωμα της ορθολογικής στάσης των ατόμων, ότι δηλαδή τα άτομα αξιολογούν την κατάστασή τους και δρουν με όρους ωφέλειας και κόστους. Κάτι που λόγω της ανθρώπινης φύσης δεν συμβαίνει, καθώς διάφοροι άλλοι παράγοντες όπως το αξιακό σύστημα κάθε ατόμου πολλές φορές επιβάλλουν στα άτομα συμπεριφορές ανορθολογικές. Επιπλέον οι εν λόγω θεωρίες δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ως προς το πρακτικό τους αποτέλεσμα καθώς η παρακίνηση των ατόμων μπορεί και να οφείλεται σε άλλους μη ανιχνεύσιμους παράγοντες. Τέλος, σχετικά με τις θεωρίες παρακίνησης έχουν διατυπωθεί δύο ακόμα προβληματισμοί. Ο ένας είναι εάν αυτές δέχονται τις πολιτισμικές διαφορές, εάν δέχονται πρότυπα από μη δυτικές κοινωνίες και ο άλλος είναι εάν αυτές οι θεωρίες επιβάλλουν πρότυπα συμπεριφοράς, συνιστούν δηλαδή προσπάθεια χειραγώγησης.

Κεφάλαιο 4. Συστήματα Αξιολόγησης της Απόδοσης

4.1 Η έννοια της αξιολόγησης της Απόδοσης

Η ικανότητα εκτίμησης της ποιότητας και της ποσότητας της απόδοσης των εργαζομένων στο πλαίσιο ενός οργανισμού αποτελεί αφενός σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων, αφετέρου, μέσω της διαδικασίας ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσης και στην προσέγγιση όσο το δυνατόν περισσότερο στα σύγχρονα πρότυπα απόδοσης. Έτσι, η Αξιολόγηση αποτελεί μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και ορίζεται ως η «Διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του Αποδοτικά» (σελ 418 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Σαν λειτουργία, η Αξιολόγηση εντάσσεται στο πλαίσιο ενός ευρύτερου επιχειρησιακού συστήματος που καλείται Διοίκηση Απόδοσης και χρησιμοποιείται είτε με την αυστηρή μορφή θεσμοθετημένης πολιτικής, είτε μέσω πιο ανεπίσημων καναλιών. Η πλέον θεσμοθετημένη μορφή αξιολόγησης είναι η ετήσια επισκόπηση εργασίας μέσω προτύπων και επίσημων εντύπων. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι μεγάλοι οργανισμοί ασκούν μορφές επίσημης και ανεπίσημης Αξιολόγησης ενώ οι μικρότεροι οργανισμοί συνήθως αρκούνται σε ανεπίσημες μεθόδους αξιολόγησης (σελ 419, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Επιπλέον, η Αξιολόγηση συνδέεται στενά με την επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της απόδοσης των εργαζομένων και μαζί συνθέτουν ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο απαραίτητο για τις στοχεύσεις κάθε σύγχρονου οργανισμού. (Kuppuswamy N, V. Saminathan, M. Udhayakumar, L. Vigneash, P. Gopalakrishnan, 2017)

4.2 Χρησιμότητα της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η κατανόηση από τους υπεύθυνους (μάναντζερ και προϊσταμένους) των προβλημάτων που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού και ειδικότερα την απόδοση των υφισταμένων αποτελεί έργο της Αξιολόγησης. Επιπλέον μέσω της αξιολόγησης οι αποφάσεις για προαγωγές και μισθολογικές μεταβολές πατάνε σε στέρεες βάσεις απτών στοιχείων και αποτελεσμάτων. Η αξιολόγηση βοηθάει επίσης στην άμβλυνση των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού και στον σχεδιασμό καριέρας μέσω της εξακρίβωσης των διαφόρων πλεονεκτημάτων και αδυναμιών των εργαζομένων. Αφού δηλαδή ο εργαζόμενος ενημερωθεί για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, οι προϊστάμενοι τον συμβουλεύουν για την επίτευξη των στόχων του. (Sharma A. and Sharma T. , 2017)

Γενικά, η χρησιμότητα της αξιολόγησης στους κόλπους ενός οργανισμού εντοπίζεται σε ποικίλες κατευθύνσεις και αντισταθμίζει το όποιο κόστος και τα όποια μειονεκτήματα της ίδιας της αξιολόγησης, όπως τον χρόνο που δαπανάται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης, την αβεβαιότητα των αποτελεσμάτων της κτλ. Η ανάπτυξη των εργαζομένων και ο καθορισμός των στόχων της απόδοσης αποτελούν πεδία στα οποία είναι εμφανής η επίδραση της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη συνάντηση εργαζομένου και προϊστάμενου τίθενται επί τάπητος ζητήματα που έχουν να κάνουν με τους μακροπρόθεσμους στόχους του εργαζομένου, ανακύπτουν προβλήματα και γίνεται προσπάθεια να βρεθεί η λύση τους, συζητούνται οι προοπτικές της εξέλιξης του εργαζομένου και εν γένει ξεκαθαρίζει το τοπίο όσον αφορά τις δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης. Μια άλλη χρήση της αξιολόγησης έγκειται στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του κάθε εργαζομένου. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών γίνεται εξατομικευμένα, για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά και παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για την βελτίωση τόσο της απόδοσης όσο και των ιδίων των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και πρακτικών (σελ 420, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Επιπλέον, η Αξιολόγηση μπορεί να συμβάλει στη σύνδεση της απόδοσης με της αμοιβές των εργαζομένων. Υπό αυτό το πρίσμα, αν ένας εργαζόμενος αξιολογείται ότι αποδίδει πολύ περισσότερο από κάποιον άλλο, είναι εύλογο ότι θα πληρωθεί και καλύτερα. Το σύστημα αμοιβών βέβαια, πρέπει να διακρίνεται για την σαφήνεια του και την αίσθηση δικαιοσύνης

που το διαπνέει έτσι ώστε να ευνοείται ένα κλίμα αξιοκρατίας και αφοσίωσης στο πλαίσιο του οργανισμού.

Η αξιολόγηση ως διαδικασία αποφέρει αποτελέσματα, ήτοι πληροφορίες που έχουν να κάνουν με ικανότητες, αμέλειες, ατέλειες, λάθη, δυνατότητες, αδυναμίες των εργαζομένων αλλά και με στοιχεία που αφορούν διαδικασίες και λειτουργίες της επιχείρησης. Οι πληροφορίες αυτές αν αξιοποιηθούν σωστά στο πλαίσιο της ανατροφοδότησης, ενισχύουν τις διάφορες διαδικασίες και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου. Γνωστοποιώντας στον εργαζόμενο τα θετικά και τα αρνητικά του, μόνο κερδισμένη μπορεί να βγει μια επιχείρηση, αφού στην περίπτωση θετικών σχολίων, το ηθικό του εργαζόμενου τονώνεται και σε περίπτωση αρνητικών, τα λάθη και οι αβλεψίες μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους ώστε να υπερβούν την παρελθοντική συμπεριφορά τους και μελλοντικά να αποδώσουν καλύτερα. Γιατί «ακόμα κι αν η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι προτιμότερη για τον εργαζόμενο από το να μην ξέρει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, κατάσταση που τον αποθαρρύνει και έχει αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του» (σελ 422, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Τέλος, δεν είναι καθόλου αμελητέα η χρησιμότητα της αξιολόγησης σε ότι αφορά την βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση, μέσω των αποτελεσμάτων που δίνει (ποιοι εργαζόμενοι αποδίδουν, ποιοι όχι, ποιοι είναι κατάλληλοι για συγκεκριμένες θέσεις, ποιο όχι) μπορεί να υποδείξει αρνητικά και θετικά στοιχεία του υπάρχοντος συστήματος προσέλκυσης, κάτι που αυτομάτως σημαίνει ότι εμμέσως μπορεί να βοηθήσει στην εύρεση των πλέον κατάλληλων συστημάτων (συστημάτων που θα προσελκύουν κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις) στο μέλλον.

4.3 Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Παρά την ετερογένειά τους, οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να ομαδοποιηθούν σε άτυπες ή τυπικές. Η άτυπη αξιολόγηση μπορεί να λάβει χώρα σε καθημερινό επίπεδο από συναδέλφους ενώ η τυπική χαρακτηρίζεται από τον προκαθορισμένο και αυστηρό της χαρακτήρα και διενεργείται κυρίως από προϊσταμένους ή εργαζομένους ανωτέρων κλιμακίων. Άλλη μια κατηγοριοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης αποτελεί ο χωρισμός τους σε υποκειμενικές και αντικειμενικές. Οι αντικειμενικές έχουν να κάνουν περισσότερο με εργαζομένους της παραγωγής, στους οποίους μπορούν να εφαρμοστούν ποσοτικά κριτήρια για την μέτρηση της απόδοσής τους. Παράδειγμα αντικειμενικής προσέγγισης ως προς την αξιολόγηση αποτελούν ο όγκος της παραγωγής ανά εργάτη ή ο αριθμός υποθέσεων που λύθηκαν. Οι υποκειμενικές μέθοδοι από την άλλη αφορούν κυρίως τάσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα. (σελ 438, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται στην ανθρώπινη κρίση και έχουν να κάνουν με ποιοτικές μεταβλητές της εργασίας παρά με ποσοτικές. Μπορούν να πραγματοποιηθούν από οποιονδήποτε, συναδέλφους, υφισταμένους κτλ. Ένα ολοκληρωμένο, βέβαια, σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να είναι μονομερές όσον αφορά τις μεθόδους που χρησιμοποιεί για να αξιολογήσει την απόδοση, κάτι που σημαίνει πως είναι καλό η σύνθεσή του να αποτελείται τόσο από υποκειμενικά όσο και αντικειμενικά κριτήρια.

4.3.1 Αξιολόγηση Βάσει κριτηρίων

Η εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σε αριθμούς (όγκος παραγωγής, αριθμός ελαττωματικών προϊόντων, αριθμός απουσιών από τη δουλειά κτλ) αποτελεί το πεδίο της Αξιολόγησης βάσει κριτηρίων (σελ 438, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Η πιθανότητα λανθασμένης εκτίμησης υπάρχει, κάτι που οι αξιολογητές πρέπει να το λαμβάνουν υπόψη. Μια αρνητική αριθμητική ένδειξη, για παράδειγμα, μπορεί να μην οφείλεται σε ανεπάρκεια ή αδυναμία των εργαζομένων αλλά σε άλλα αίτια, ανεξάρτητα της εργασίας.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει κριτηρίων μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, κυριότερες εκ των οποίων είναι οι ακόλουθες:

4.3.1.1 Μέθοδος μέτρησης Παραγωγής

Η μέτρηση των παραγόμενων προϊόντων ανά εργαζόμενο και εν γένει η μέτρηση του όγκου της παραγωγής καθώς και η καταμέτρηση ελαττωματικών προϊόντων και ποικίλοι άλλοι αριθμητικοί δείκτες που συνδέουν την παραγωγή με την εργαζόμενο, έχουν χρησιμοποιηθεί κατά κόρον στον κλάδο της βιομηχανίας εν είδη αξιολόγησης και έχουν φέρει αποτελέσματα, με την προϋπόθεση όμως ότι το προϊόν μπορεί να καταμετρηθεί σε μονάδες (φυσική υπόσταση του προϊόντος), ότι δηλαδή το προϊόν δεν είναι υπηρεσία (για την οποία υπάρχει δυσκολία να μετρηθεί με αντικειμενικούς όρους). Για να είναι αυτή η μέθοδος όσο πιο αποτελεσματική γίνεται θα πρέπει να συντρέχουν κάποιες προϋποθέσεις, όπως ο επαναλαμβανόμενος χαρακτήρας της παραγωγής (μοτίβο παραγωγής), το μέγεθος του προϊόντος, όπως ειπώθηκε, να είναι μετρήσιμο και ο εργαζόμενος να έχει μεγάλο μερίδιο ευθύνης για τις ποσότητες του προϊόντος που παράγονται (σελ 439, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.1.2 Πωλήσεις σε Χρηματικές μονάδες

Ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιείται σε ένα χρονικό διάστημα μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν δείκτης αξιολόγησης κυρίως των πωλητών. Μπορεί να τεθεί ένα minimum πωλήσεων το οποίο αν ο εργαζόμενος υπερβεί θα αμειφθεί με μόνους ή με κάποιο ποσοστό. Όπως στη μέτρηση της παραγωγής, έτσι κι εδώ θα πρέπει να συντρέχει η προϋπόθεση του ελέγχου του εργαζομένου πάνω στις πωλήσεις. Σε αντίθετη περίπτωση (αν ο πωλητής δεν είναι καθ' όλα υπεύθυνος για το αποτέλεσμα των πωλήσεων, ήτοι για τις χρηματικές μονάδες που θα εισπραχθούν) η εκτίμηση ενδέχεται να είναι λανθασμένη. Αν παραδείγματος χάρη ο πωλητής χάνει χρόνο σε μετακινήσεις από σημείο πώλησης σε σημείο πώλησης, η χρονική απώλεια των μετακινήσεων πρέπει να ληφθεί υπόψη από τον αξιολογητή προκειμένου αφενός η εκτίμηση να μην είναι διαστρεβλωμένη και αφετέρου για να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα που θα ομαλοποιήσουν τις ενέργειες του πωλητή «Μια λύση θα ήταν να χαρακτηριστεί κάθε

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

περιοχή με ορισμένο δείκτη δυσκολίας, ο οποίος θα λειτουργούσε σαν σταθμιστής των πωλήσεων που επιτυγχάνει κάθε πωλητής ανά περιοχή. Η τελευταία μέθοδος όμως παρουσιάζει δυσκολίες, καθώς απαιτείται να γίνει μια αντικειμενική αριθμητική εκτίμηση της

δυσκολίας πωλήσεων ανά περιοχή» (σελ 439, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.1.3 Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένου

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης στηρίζεται εν πολλοίς σε στοιχεία που αντλούνται από τους ατομικούς φακέλους των εργαζομένων. Προκειμένου να εκτιμηθεί η απόδοση του εργαζομένου, στοιχεία όπως οι ώρες καθυστέρησής του στη δουλειά, ο αριθμός δικαιολογημένων ή αδικαιολόγητων απουσιών, επιπλήξεων, λαθών, ποινών, πειθαρχικών πράξεων συνθέτουν την εικόνα που οι αξιολογητές θα λάβουν υπόψη τους για τον εργαζόμενο. Ο αριθμός των παραπτωμάτων και των καθυστερήσεων των εργαζομένων, βέβαια, όσο κι αν είναι μετρήσιμα ποσοτικοποιημένα μεγέθη με αντικειμενικό χαρακτήρα, μπορεί να διαστρεβλώνουν την αξιολόγηση είτε λόγω μιας λανθασμένης κρίσης του αξιολογητή πάνω σε αυτά (παραδείγματος χάριν μπορεί ο λόγος της απουσίας του εργαζομένου να είναι ένα πολύ σοβαρό περιστατικό που αφορά την υγεία του) είτε λόγω της επαγγελματικής ιδιοσυγκρασίας του προϊστάμενου που συλλέγει τα στοιχεία (μπορεί ένας προϊστάμενος να τηρεί με πιο αυστηρό και συστηματικό τρόπο τα στοιχεία αυτά και άλλος όχι). Έτσι ο ασφαλέστερος τρόπος χρήσης της μεθόδου που βασίζεται σε προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου είναι όταν «συνδυάζεται με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου». (Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου, σελ 440).

4.3.1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας

Ένας τρόπος αξιολόγησης της εργασίας μπορεί να είναι η παρακολούθηση της εργασίας κάτω από συγκεκριμένες και ελεγχόμενες συνθήκες προκειμένου να αποτιμηθούν οι ενέργειες και τα αποτελέσματα εξατομικευμένα για κάθε εργαζόμενο. (Jamrog, Jay J, Overholt, Miles H. , 2004)

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η μέθοδος αυτή αποκτά μεγάλη σημασία όταν για διάφορους λόγους (πχ η ίδια η φύση της εργασίας) δυσχεραίνεται η χρήση άλλων μεθόδων (όπως οι αντικειμενικού χαρακτήρα μέθοδοι που αναφέρθηκαν σε προηγούμενες ενότητες). Παρά τη σπουδαία της σημασία, η εν λόγω

μέθοδος παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα όπως η ανεπάρκειά της πολλές φορές να ανταποκριθεί σε συγκεκριμένες μορφές εργασίας – λιγοστές συνθήκες εργασίας εξάλλου μπορούν να αναπαραχθούν και να ελεγχθούν. Ένα άλλο μειονέκτημα μπορεί να εντοπιστεί και στην ίδια την φύση της αξιολόγησης: γνωρίζοντας εκ προοιμίου ο εργαζόμενος ότι θα αξιολογηθεί, υπερβαίνει τον εαυτό του σε προσπάθεια, έτσι οι αποδόσεις του μπορεί να φανούν μεγαλύτερες από την μέση καθημερινή του αποτελεσματικότητα. Με αυτόν τον τρόπο ο αξιολογητής μπορεί πολύ εύκολα να λάβει διαστρεβλωμένα αποτελέσματα που δεν απεικονίζουν την πραγματικότητα. Τέλος, συχνά διατυπώνονται αμφιβολίες για την πρακτικότητα της συγκεκριμένης μεθόδου τόσο στο πεδίο της εφαρμογής της όσο και στο κόστος της, κόστος χρονικό και χρηματικό.

4.3.1.5 Μέθοδοι Καταμέτρησης της Απόδοσης των Στελεχών

Οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν μέχρι τώρα συνήθως χρησιμοποιούνται για την μέτρηση της απόδοσης των υφισταμένων και σπανίως για τους προϊστάμενους και τα στελέχη. Παρόλα αυτά και τα στελέχη μπορούν (και επιβάλλεται) να αξιολογηθούν μέσω μεθόδων αντικειμενικού χαρακτήρα. Συνήθως η αποτίμηση των αποτελεσμάτων τους λαμβάνει χώρα μέσω της ομάδας της οποίας ηγούνται – μεγέθη όπως ο όγκος των πωλήσεων, το μερίδιο της αγοράς και τα κέρδη μπορούν να αποτελέσουν δείκτες της αποδοτικότητας για ένα στέλεχος.

4.3.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Ως τώρα αναφέρθηκαν οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης και συγκεκριμένα οι μέθοδοι βάσει κριτηρίων. Στη συνέχεια θα ασχοληθούμε με μεθόδους αξιολόγησης υποκειμενικού χαρακτήρα και εν προκειμένω με τις μεθόδους βάσει αποτελεσμάτων ή Προτύπων Απόδοσης και τις Συγκριτικές μεθόδους. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης βασίζονται εν πολλοίς στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα (σελ

Διπλωματική Εργασία

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

441, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης, επιπλέον, έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να εφαρμοστούν ακόμα κι αν το προϊόν δεν έχει φυσική υπόσταση και δεν είναι ως εκ τούτου

μετρήσιμο (μια υποκειμενική μέθοδος αξιολόγησης μπορεί, παραδείγματος χάριν, να εφαρμοστεί και στην αξιολόγηση εργαζομένων που προσφέρουν μια υπηρεσία). Τέλος, οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αποτιμήσουν, πέρα από τα αποτελέσματα των εργαζομένων, και την συμπεριφορά τους και μπορεί να πραγματοποιηθούν από οποιονδήποτε έχει επαφή με την εργασία του αξιολογούμενου ατόμου (πελάτες, συνάδελφοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι κτλ).

Μια βασική διάκριση των υποκειμενικών μεθόδων αξιολόγησης είναι ο χωρισμός τους σε Συγκριτικές μεθόδους και σε εκτιμήσεις απόλυτων προτύπων απόδοσης.

4.3.2.1 Συγκριτικές Μέθοδοι

Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να μπουν σε μια ταξινόμηση που παρουσιάζει καλύτερους και χειρότερους εργαζομένους αποτελεί τον πυρήνα των μεθόδων σύγκρισης. Στην βιβλιογραφία συναντάμε τρεις βασικές μεθόδους Σύγκρισης.

4.3.2.2 Κατάταξη (Ranking)

Η άμεση σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους και η κατάταξή τους από τον καλύτερο στον χειρότερο αποτελεί πρακτική της μεθόδου της Κατάταξης. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Κατά πρώτο λόγο δεν απαιτεί ιδιαίτερο χρονικό και χρηματικό κόστος για να γίνει και κατά δεύτερον η χρήση και η εφαρμογή της είναι εν πολλοίς εύκολη και δεν παρουσιάζει σημαντικά προβλήματα όσον αφορά την επεξήγηση και την κατανόησή της (σελ 441, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Ένας διαφορετικός τρόπος εφαρμογής της αποτελεί η εναλλακτική Κατάταξη στην οποία

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

αρχικά προσδιορίζεται ο καλύτερος υπάλληλος, εν συνεχεία ο χειρότερος, ο δεύτερος καλύτερος κτλ.

4.3.2.3 Κατάταξη σε ζευγάρια

Προκειμένου να επιτευχθεί μεγαλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία στα αποτελέσματα της απόδοσης δοκιμάστηκε και εφαρμόστηκε μια άλλη μέθοδος περισσότερο πολύπλοκη από την απλή Κατάταξη (Ranking). Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος Κατάταξης σε ζευγάρια συνίσταται στην δημιουργία πιθανών ζευγαριών υπαλλήλων που στη συνέχεια αξιολογούνται από τον επόπτη ο οποίος και θα κρίνει ποιος είναι ο επαρκέστερος. «Η τελική κατάταξη κάθε εργαζομένου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός ή αυτή επιλέχθηκε ως ο καλύτερος εργαζόμενος στο ζευγάρι. Αυτός που επιλέχθηκε ως καλύτερος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος» (σελ 442, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.2.4 Η Μέθοδος της Επιβεβλημένης Επιλογής

Η χρήση της συγκεκριμένης μεθόδου προϋποθέτει την κατάταξη συγκεκριμένου ποσοστού των εργαζομένων σε κάθε μια από συγκεκριμένες κατηγορίες απόδοσης. Παραδείγματος χάρη, μπορεί το 10% των εργαζομένων να αξιολογούνται ως ικανοποιητικοί, το 15% ως καλοί κοκ. Αυτή η αξιολόγηση συνήθως στηρίζεται σε ολική εκτίμηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου (σελ 442, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.3 Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης

Στις συγκριτικές μεθόδους αξιολόγησης, όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, λαμβάνει χώρα σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων προκειμένου να καταρτιστούν πίνακες που απεικονίζουν ταξινομημένα τους εργαζομένους σε καλύτερους και χειρότερους από άποψη απόδοσης. Στην αξιολόγηση με βάση προτύπων απόλυτης απόδοσης, αντίθετα, οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούνται συγκρινόμενοι μεταξύ τους, αλλά η απόδοσή τους κρίνεται με βάση κάποια προσχεδιασμένα πρότυπα απόδοσης. Η μεθοδολογία αυτή παρουσιάζει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να χρησιμεύσει στο σύστημα ανατροφοδότησης της επιχείρησης (τα αποτελέσματα δίνουν πολύτιμες πληροφορίες που η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει στο μέλλον). Επιπλέον, μέσω αυτής της μεθόδου γίνεται δυνατή η σύγκριση της απόδοσης μεταξύ ομάδων και διαφορετικών τμημάτων της επιχείρησης. (σελ 442, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου) Παρακάτω θα γίνει προσπάθεια παρουσίασης των βασικών μορφών που μπορεί να πάρει η αξιολόγηση που βασίζεται σε Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης.

4.3.3.1 Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Στην εν λόγω μέθοδο οι εργαζόμενοι αξιολογούνται πάνω σε συγκεκριμένες όψεις ή πτυχές της εργασίας τους οι οποίες έχουν προηγουμένως προσδιοριστεί επακριβώς από τους αξιολογητές. Η διαδικασία λαμβάνει χώρα με τη βοήθεια γραφικών κλιμάκων και στον εργαζόμενο δίνεται κάποιος βαθμός απόδοσης. (Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Hellervik, L. V, 1973) Στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχούν και αριθμητικές βαθμολογίες και έτσι ο εργαζόμενος θα βαθμολογείται με το άθροισμα της επιμέρους βαθμολογίας του. Στην πιθανότητα που κάποια χαρακτηριστικά έχουν μεγαλύτερο βαθμό σημασίας από άλλα συνίσταται και η χρήση συντελεστών στάθμισης. (σελ 443, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Αν τηρούνται οι διάφορες προϋποθέσεις αντικειμενικότητας, η μέθοδος αυτή μπορεί να χαρακτηριστεί από ακρίβεια εφάμιλλη πιο σύνθετων και πολύπλοκων μεθόδων. Παρόλα αυτά η μέθοδος αυτή

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

παρουσιάζει και κάποιες αδυναμίες, όπως ότι μπορεί η όλη διαδικασία να αποφέρει προβλήματα επιείκειας και αυστηρότητας.

4.3.3.2 Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)

Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής χρησιμοποιεί μια λίστα με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εργασιακής συμπεριφοράς και συμπληρώνει διαζευκτικά (με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ συνήθως) αν ο εργαζόμενος χαρακτηρίζεται από τις υποθετικές εργασιακές συμπεριφορές (κάποιες έχουν αρνητική και κάποιες θετική χροιά). Με βάση τα αποτελέσματα του αξιολογητή, το τμήμα προσωπικού, το οποίο και επιφορτίζεται με την κατάρτιση των εν λόγω λιστών, έχοντας δώσει εκ των προτέρων βαρύτητα σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, αποφαινεται για την γενική απόδοση του εργαζομένου. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει το μειονέκτημα ότι ο αξιολογητής δεν έχει λόγο για την σύνθεση των λιστών (παραλαμβάνει λίστες από το τμήμα προσωπικού) και ότι συνήθως η όλη διαδικασία είναι χρονοβόρα. Προκειμένου, επιπλέον, να αποφευχθούν λάθη επιείκειας από την πλευρά του αξιολογητή, το τελευταίο διάστημα η διαδικασία αυτή τείνει να πάρει πιο περίπλοκο χαρακτήρα. «Στην νέα μορφή δίνονται στον επόπτη ένα ζευγάρι με παρόμοιες ερωτήσεις για το κάθε θέμα. Οι ερωτήσεις είναι σχεδιασμένες έτσι ώστε να μοιάζουν εξίσου θετικές για τον αξιολογούμενο, αλλά μόνο η μία να σχετίζεται απόλυτα με την απόδοση του στη δουλειά του. Έτσι, ο αξιολογητής δεν επιλέγει τις καλές απαντήσεις για να υψώσει την απόδοσή του εργαζομένου αλλά επιλέγει τις απαντήσεις που ανταποκρίνονται περισσότερο στην πραγματικότητα» (σελ 444, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.3.3 Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method)

Στη μέθοδο των Κρίσιμων Περιστατικών, η αξιολόγηση βασίζεται σε ένα ιστορικό (ημερολόγιο) στο οποίο σημειώνονται συμπεριφορές και ενέργειες του εργαζομένου που έχουν να κάνουν με την απόδοσή του. (Durand, M., 2016) Όταν έρθει η στιγμή της αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα αποφανθεί για την εν γένει απόδοση του εργαζομένου στηριζόμενος στο ημερολόγιο αυτό και τα όποια συμπεράσματα θα εξαχθούν από τα χαρακτηριστικά αυτά

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

περιστατικά που έχουν εγγραφεί στο ιστορικό (οι ενέργειες και οι συμπεριφορές εγγράφονται στο ημερολόγιο αμέσως αφού έχουν συμβεί). Ανασταλτικοί παράγοντες της συγκεκριμένης

μεθόδου είναι ο χρόνος που απαιτείται προκειμένου να γίνουν οι εγγραφές και η σχετική ανεπάρκεια της αξιολόγησης που βασίζεται σε μεμονωμένα γεγονότα. Από την άλλη πλευρά, το ημερολόγιο των κρίσιμων περιστατικών μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμο βοήθημα για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης (σελ 446, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.3.3.4 Κλίμακες Αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales – B.A.R.S. και Behavioural Observation Scales – B.O.B.S.)

Στην συγκεκριμένη μέθοδο γίνεται χρήση γραφικών κλιμάκων και δίνεται βάση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά των εργαζομένων (σελ 446, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Επιπλέον χρησιμοποιούνται υποδείγματα συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης. (Bernardin, H.J. and Smith, P.C. , 1981) Όλες οι ενέργειες του αξιολογητή στοχεύουν στην επιλογή του συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης για κάθε εργαζόμενο. Ενδεικτικά, τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για να λάβει χώρα η Μέθοδος των Κλιμάκων της συμπεριφοράς στην Εργασία είναι τα ακόλουθα.

Πρώτον, γίνεται επιλογή κάποιων εργαζομένων οι οποίοι με τη σειρά τους θα προσδιορίσουν τα στοιχεία που συνθέτουν την απόδοση του εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση. Κατόπιν άλλοι εργαζόμενοι αποφαινόμενοι για τις κρίσιμες περιπτώσεις που χαρακτηρίζουν μια θέση εργασίας. Μια άλλη ομάδα ατόμων αντιστοιχεί τις κρίσιμες περιπτώσεις με μια κατηγορία απόδοσης. Τέλος, γίνεται αξιολόγηση των κρίσιμων περιπτώσεων που δεν αντιστοιχήθηκαν σε κατηγορίες απόδοσης και γίνεται η τοποθέτησή τους σε μια νέα κλίμακα. Ταυτόχρονα οι κλίμακες που ορίστηκαν μπορούν να εφαρμοστούν δοκιμαστικά στην επιχείρηση.

Η εν λόγω μέθοδος έχει το μειονέκτημα της πολυπλοκότητας (πολλές ομάδες ατόμων πρέπει να συνεργαστούν και να εμπλακούν προκειμένου να βγουν εις πέρας οι διαδικασίες υλοποίησής της) καθώς και του μεγάλου χρηματικού της κόστους. Από την άλλη πλευρά,

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

όμως, η συμμετοχή των εργαζομένων στην δημιουργία και την εφαρμογή των κλιμάκων τους προδιαθέτει θετικά ως προς την ίδια την αξιολόγηση. Την ίδια στιγμή η μέθοδος των Κλιμάκων

αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία μπορεί να αποτιμήσει με αντικειμενικότητα ενέργειες και συμπεριφορές που καμία άλλη μέθοδος δεν μπορεί να συμπεριλάβει στο σύστημα αξιολόγησής της (σελ 447, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.4 Ποιος διενεργεί την Αξιολόγηση

Η πιο παραδοσιακή μορφή αξιολόγησης λάμβανε χώρα από τον προϊστάμενο ή κάποιο στέλεχος. Τα τελευταία χρόνια όμως, λαμβανομένου υπόψη ότι οι αντιλήψεις γύρω από την επιχειρησιακή κουλτούρα έχουν μεταβληθεί, καθώς διάφορα στοιχεία έχουν συνηγορήσει και υπέρ άλλων μορφών αξιολόγησης, η από πάνω προς τα κάτω αξιολόγηση έπαψε να αποτελεί μονόδρομο και διάφορα άλλα τμήματα εντός (ή και εκτός) της επιχείρησης μπορούν να συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης. Η ίδια η αξιολόγηση που ασκούν οι εργαζόμενοι στους εαυτούς τους (Αυτοαξιολόγηση), η αξιολόγηση που λαμβάνει χώρα από συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες κτλ, αποτελούν νέες μορφές που μπορούν να εμπλουτίσουν την διαδικασία της Αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου. (Academy of Management Learning & Education, 2012) Κάθε μια φυσικά από αυτές τις πηγές πληροφόρησης και αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από τις θετικές και τις αρνητικές της πτυχές (σελ 450, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.4.1 Αυτοαξιολόγηση

Η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης (ένας εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του) έχει πολλά να προσφέρει αφού αφενός αποτελεί τον μοναδικό τρόπο με τον οποίο μπορούν να διαφωτιστούν και να γίνουν γνωστές και ορατές πολλές πτυχές και λεπτομέρειες της εργασίας που κανένας άλλος τρόπος δεν θα μπορούσε να τις εντοπίσει και να τις καταστήσει σαφείς. Ο εργαζόμενος

ως υποκείμενο της ίδιας του της αξιολόγησης μπορεί αφετέρου να προσφέρει μια πιο άμεση και ρεαλιστική απεικόνιση της εργασίας του και μάλιστα σε συντομότερο χρόνο απ' ό,τι θα μπορούσε να το κάνει κάποιος προϊστάμενος ή στέλεχος. Φυσικά στην όλη διαδικασία μπορεί να προκύψουν και προβλήματα αφού ένας εργαζόμενος πιθανότατα θα έχει την τάση να είναι λιγότερο αυστηρός και περισσότερο επιεικής με την ίδια του την απόδοση. Από την άλλη, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συνεισφέρει τα μέγιστα στην βελτίωση της απόδοσης ενός εργαζομένου καθώς και να δια φωτίσει το όλο τοπίο της γενικότερης εξέλιξής του. Εξάλλου «η αυτοαξιολόγηση είναι μια ιδιαίτερα διαδεδομένη τεχνική ιδίως όταν χρησιμοποιείται ως μέρος της διαδικασίας (MBO – Management By Objectives)» (σελ 450, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Πέρα από αυτό, η αυτοαξιολόγηση μπορεί να συνδράμει την αξιολόγηση του προϊστάμενου πάνω στον εργαζόμενο αφού την εμπλουτίζει με στοιχεία και πτυχές που – όπως έχει ήδη υπογραμμιστεί – δια φωτίζουν καλύτερα την όλη εικόνα της εργασίας.

4.4.2 Αξιολόγηση από Συναδέλφους

Για πολλούς μια από τις πληρέστερες μορφές αξιολόγησης αποτελεί η αξιολόγηση από συναδέλφους, άποψη που έχει την συνδρομή και αρκετών εμπειρικών δεδομένων. Από την μια πλευρά η μέθοδος αυτή μπορεί να διαχωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων από την καθαυτό απόδοσή τους (σελ 451, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου) και από την άλλη, όταν η παρακολούθηση και ο έλεγχος των εργαζομένων από τον προϊστάμενο δεν είναι εφικτός, η μέθοδος αυτή αποτελεί μια πολύ καλή εναλλακτική. Βέβαια, η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να παρουσιάσει και προβλήματα καθότι οι ανθρώπινες σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων μπορούν με πολλούς τρόπους να αποτελέσουν τροχοπέδη τόσο στην όλη διαδικασία όσο και στην αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων της. Φιλικές, διαπροσωπικές σχέσεις μπορεί να προκαλέσουν δυσχέρειες καθώς και ολοκληρωτική άρνηση των ατόμων για μια ορθή αλλά αρνητική κριτική. Την ίδια στιγμή κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να μην νιώθουν άνετα στην προοπτική να βαθμολογηθούν αρνητικά από συναδέλφους τους. Γενικά, πάντως, όπως και η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης, η Αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση, βελτιώνοντας την απόδοση και ξεκαθαρίζοντας τους στόχους και την εξέλιξη των

εργαζομένων. Επιπλέον, σε επιχειρήσεις με έντονο το ομαδικό κλίμα και την κουλτούρα, η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί δίχως πολλά προβλήματα. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από κλίμα καχυποψίας και σφοδρού ανταγωνισμού στο εσωτερικό τους, η μέθοδος της αξιολόγησης από συναδέλφους το πιθανότερο είναι να προκαλέσει πολλές δυσχέρειες.

4.4.3 Αξιολόγηση από Υφισταμένους

Στις μέρες μας η συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης κερδίζει ολοένα έδαφος αφού μέσω αυτής είναι εφικτή η άντληση χρήσιμων πληροφοριών. Ένας υφιστάμενος μπορεί να έχει πληρέστερη εικόνα για τις προοπτικές του προϊστάμενου του σε ζητήματα καθοδήγησης, οργάνωσης, προγραμματισμού και επικοινωνίας (σελ 452, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μένου). Φυσικά προκειμένου να λειτουργήσει σωστά η εν λόγω μέθοδος, απαιτούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Ένας υφιστάμενος λογικό είναι να διστάζει να γνωστοποιήσει μια αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση που θα είχε αντικείμενο τον προϊστάμενό του αν γνωρίζει εκ των προτέρων πως ο προϊστάμενος θα μάθει την πηγή της αξιολόγησης. Επιπλέον είναι απαραίτητα το καλό κλίμα μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, η καλή επικοινωνία και μια διάθεση εμπιστοσύνης. Εν κατακλείδι, η Αξιολόγηση από υφισταμένους μπορεί να προσφέρει πολλά περισσότερο σε ζητήματα βελτίωσης της απόδοσης παρά σε θέματα κινήτρων και αμοιβών.

4.4.4 Αξιολόγηση από Πελάτες

Η συγκεκριμένη πηγή αξιολόγησης έχει αντικείμενό της κυρίως εργαζομένους που απασχολούνται σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών ή εξυπηρέτησης πελατών. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο όρος πελάτης είναι αμφίσημος, μπορεί δηλαδή να προσδιορίζει εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες. Η έννοια του εξωτερικού πελάτη είναι σχετικά προφανής ενώ του εσωτερικού πελάτη πρέπει να αναζητηθεί στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Έτσι, ως εσωτερικοί πελάτες μπορεί να οριστούν συνάδελφοι από άλλα τμήματα οι οποίοι θα εξυπηρετηθούν για κάποιο ζήτημα από τους εργαζομένους. Συχνά, προκειμένου η αξιολόγηση των πελατών να αποκτήσει πιο ολοκληρωμένο χαρακτήρα, αναζητείται ένα είδος

επαναπληροφόρησης. Η εν λόγω επαναπληροφόρηση μπορεί να λάβει χώρα μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον πελάτη, είτε μέσω κάποιου ερωτηματολογίου και σε κάποιες περιπτώσεις η αξιολόγηση από πελάτες μπορεί να εμπλουτιστεί και με την προσθήκη mystery shoppers οι οποίοι απευθύνονται στο προσωπικό ως δυνητικοί πελάτες ενώ επί της ουσίας ελέγχουν και αξιολογούν την απόδοσή τους (σελ 453, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

4.4.5 Αξιολόγηση 360 μοιρών

Όταν η αξιολόγηση προέρχεται από ποικίλες και ετερόκλητες πηγές, όπως από τους υφισταμένους, τους προϊσταμένους, τους πελάτες, τους συναδέλφους κτλ, αυτή καλείται Αξιολόγηση 360 μοιρών. Η μορφή αυτή της αξιολόγησης είναι σχετικά νέα και έχει το πλεονέκτημα ότι λόγω ακριβώς της ποικιλίας των πηγών της, μπορεί να συμπεριλάβει πολλές πτυχές και οπτικές γωνίες της εργασίας καθώς και να δώσει μια πιο σφαιρική εικόνα για την απόδοση της εργασίας. Επιπλέον, «κατά τη μέθοδο των 360 μοιρών ιδιαίτερη σημασία δίνεται στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοσή του στην εργασία» (σελ 454, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Από την άλλη μεριά, βέβαια, το εύρος των πηγών μπορεί να αυξήσει το κόστος και τον χρόνο διεκπεραίωσης της αξιολόγησης, κάτι που το τμήμα προσωπικού πρέπει να το έχει υπόψη του.

4.5 Προβλήματα και Σφάλματα Αξιολόγησης

Σε ένα ζήτημα σύνθετο και πολύπλοκο σαν αυτό της αξιολόγησης είναι λογικό να προκύπτουν προβλήματα τόσο κατά τον σχεδιασμό των διαφόρων συστημάτων, όσο και κατά την εκτέλεσή τους. Συγκεκριμένα, αν η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής, αυτό συχνά συνεπάγεται ανεπαρκή ή και λανθασμένα κριτήρια, λάθος τεχνική και πλημμελής στάση από τον αξιολογητή. Πολλές φορές όμως ενώ το σύστημα τηρεί κάποιες βασικές προδιαγραφές στον σχεδιασμό του, μπορεί να προκύψουν προβλήματα από την πλευρά των εργαζομένων. Συχνά οι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά ή καχύποπτα στην αξιολόγηση προκαλώντας αλλοιώσεις γιατί «ο πιο κοινός τους φόβος είναι η υποκειμενικότητα από πλευράς των βαθμολογητών» (σελ 459, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Φυσικά αυτό μπορεί να είναι αληθές και το πρόβλημα ως εκ τούτου να προέρχεται από τους αξιολογητές. Ένα άλλο πεδίο στο οποίο μπορεί να ανακύψουν προβλήματα είναι αυτό της χρήσης των αποτελεσμάτων. Αν παραδείγματος χάριν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιηθούν τόσο για να βελτιώσουν την απόδοση, όσο και για να τροποποιήσουν το σύστημα αμοιβών, μπορεί να προκληθεί σύγχυση στον εργαζόμενο. «Ετσι, δεδομένου ότι από την αξιολόγηση ο εργαζόμενος αναμένει ότι θα εξαρτηθεί η αμοιβή του, προσπαθεί να δείξει τον καλύτερο εαυτό του και να κρύψει τις αδυναμίες του, γεγονός που επηρεάζει αρνητικά και μειώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων σχετικά με τις ανάγκες του για εκπαίδευση» (σελ 459, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου).

Πολλές φορές από την άλλη, οι αξιολογητές και οι βαθμολογητές μπορούν να διαστρεβλώσουν τα αποτελέσματα της αποτίμησής τους επειδή είναι υπερβολικά επιεικείς απέναντι στους αξιολογούμενους, είτε λόγω ιδιοσυγκρασίας, είτε λόγω διαπροσωπικών σχέσεων μαζί τους. Φυσικά υπάρχει και η αντίθετη πιθανότητα: οι βαθμολογητές να είναι υπερβολικά αυστηροί ακριβώς για τους ίδιους λόγους.

Ένα άλλο πρόβλημα αποτελούν οι προσωπικές προκαταλήψεις του αξιολογητή. Πολλοί ισχυρίζονται ότι αυτό είναι ένα πολύ κοινό πρόβλημα της αξιολόγησης και ότι το αποτέλεσμα της μπορεί να επηρεαστεί σε δραματικό βαθμό από αυτό (σελ 463, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, Εκδόσεις Ε. Μπένου). Πέρα από όλα αυτά, μια άλλη δυσχέρεια για την αξιολόγηση μπορεί να προκληθεί από την λεγόμενη Γενίκευση Κρίσης (Halo effect) η οποία έχει να κάνει με την αποτίμηση ενός εργαζομένου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του στις οποίες παίρνει γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό ανακύπτει στην περίπτωση που ο αξιολογητής ορίζει όμοιες βαθμολογίες για έτερες διαστάσεις της απόδοσης.

Κεφάλαιο 5. Επιστημονικό Μέρος

5.1 Η μεθοδολογία της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις διαμορφώθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων σύμφωνα με τον ερευνητικό μας σκοπό. Η συλλογή των δεδομένων καθώς και η ανάλυσή τους έγινε μέσω της πλατφόρμας Google Forms.

Για την εκπόνησης της έρευνας επιλέχθηκε η εταιρεία Cosmos Sport, η οποία απασχολεί περί 400 εργαζομένους, έχει στο χαρτοφυλάκιό της 35 υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα και βιώνει μία ταχεία ανάπτυξη τα τελευταία χρόνια, εν μέσω κρίσης. Επιλέχθηκε η συγκεκριμένη εταιρεία για να εξετάσουμε πώς παρακινεί και πώς αξιολογεί μία εταιρεία με αυτά τα χαρακτηριστικά στις ημέρες μας αλλά και πώς βιώνουν οι εργαζόμενοι τον τρόπο αξιολόγησης και παρακίνησής τους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και μέσω κοινωνικών δικτύων σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης και απαντήθηκε από 65 άτομα. Σημαντικό στοιχείο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε το γεγονός ότι υπήρξε ανωνυμία από τους συμμετέχοντες, κατά την διάρκεια της συμπλήρωσής του δε ζητήθηκε κανένα προσωπικό στοιχείο (όπως email, ή τμήμα απασχόλησης κτλ), οπότε με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται η όσο το δυνατόν ειλικρινέστερη και αντιπροσωπευτικότερη συμπλήρωση αυτού του ερωτηματολογίου από τους εργαζομένους της εταιρείας Cosmos Sport.

Συνοπτικά η διαδικασία που ακολουθήθηκε είναι αρχικά η σύνταξη του ερωτηματολογίου, στη συνέχεια η παράδοσή του στους εργαζομένους από όλα τα τμήματα απασχόλησης και από όλα τα υποκαταστήματα μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας ή αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω των κοινωνικών δικτύων, κατόπιν δόθηκε σε αυτούς ο απαραίτητος χρόνος μελέτης και συμπλήρωσης. Υπήρξε επικοινωνία με τα άτομα που είχαν απορία σχετικά με τον σωστό τρόπο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Τέλος, παραλαβή όλων των απαντήσεων και επεξεργασία προς ανάλυση αυτών.

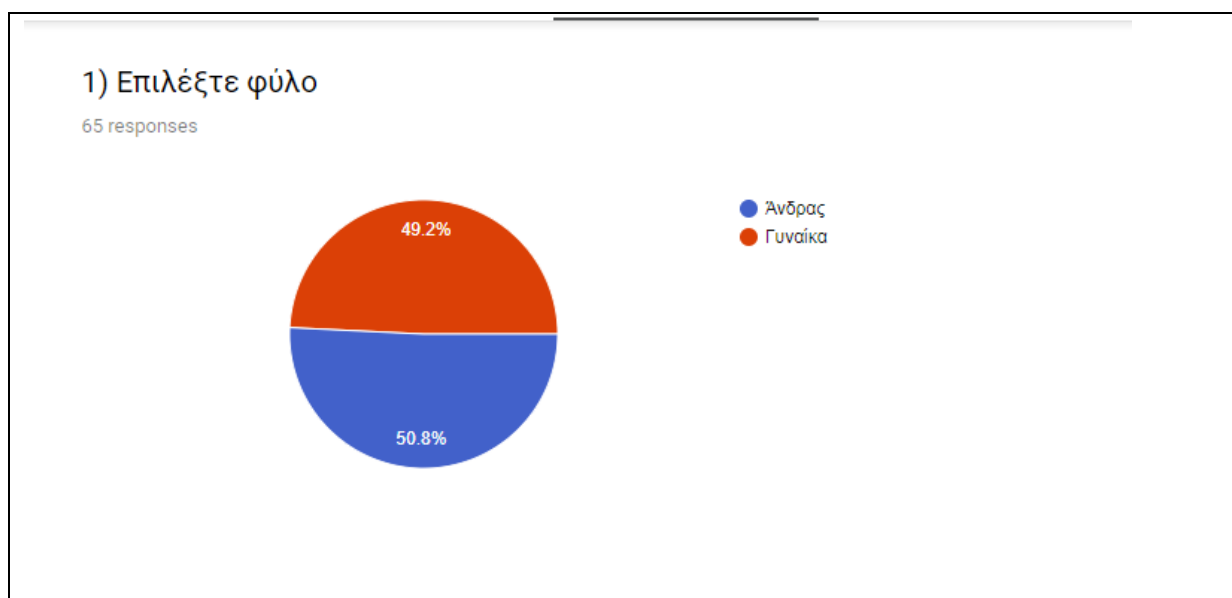
5.2 Μέσα συλλογής δεδομένων

Για την διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο χωρισμένο σε τρεις (3) επιμέρους ενότητες, το οποίο περιλαμβάνει συνολικά δεκαεπτά (17) ερωτήματα.

Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης και συνολικά έτη εργασίας στην εταιρεία έως σήμερα). Κατόπιν ξεκινά η ενότητα στην οποία μελετάται η παρακίνηση στον χώρο εργασίας, όπου εδώ ο συμμετέχων καλείται να απαντήσει έξι (6) διαφορετικές ερωτήσεις. Τέλος, είναι η ενότητα στην οποία μελετάται η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, με τον συμμετέχοντα να καλείται να απαντήσει σε επτά (7) ακόμα ερωτήσεις.

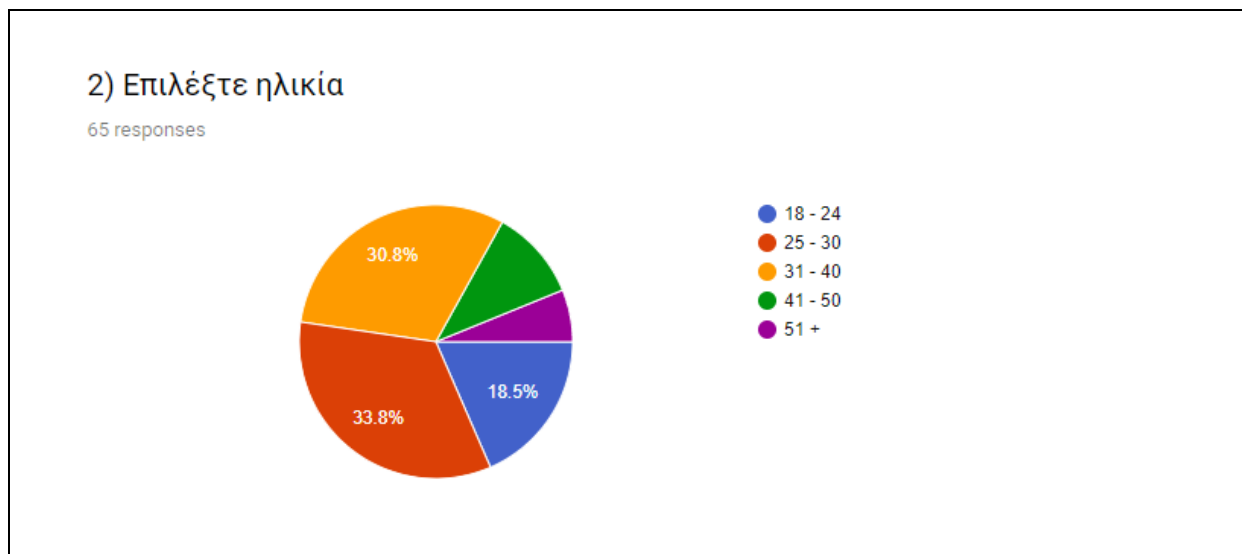
5.3 Αποτελέσματα έρευνας

Αναλύοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, στο οποίο εξετάζονται τα δημογραφικά στοιχεία διαπιστώνονται τα ακόλουθα: Όπως παρατηρείται στο διάγραμμα 1, από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι το 50.8% των συμμετεχόντων είναι άνδρες και το 49.2% είναι γυναίκες.



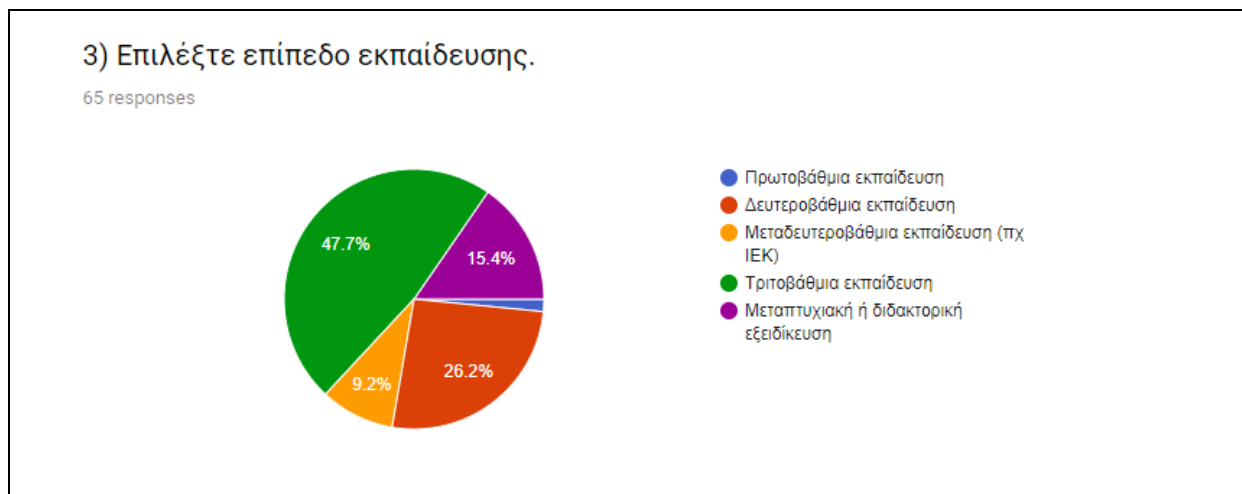
Διάγραμμα 1: Φύλο

Από το σύνολο των συμμετεχόντων το 33.8% ανήκουν σε ηλικία από 25-30 ετών, το 30.8% ανήκουν σε ηλικία από 31 έως 40 ετών, το 18.5% ετών ανήκει σε ηλικία από 18-24 ετών, το 10.8% ανήκει σε ηλικία από 41-50 ετών, το 6.1% ανήκει σε ηλικία από 51 και άνω (βλ. διάγραμμα 2).



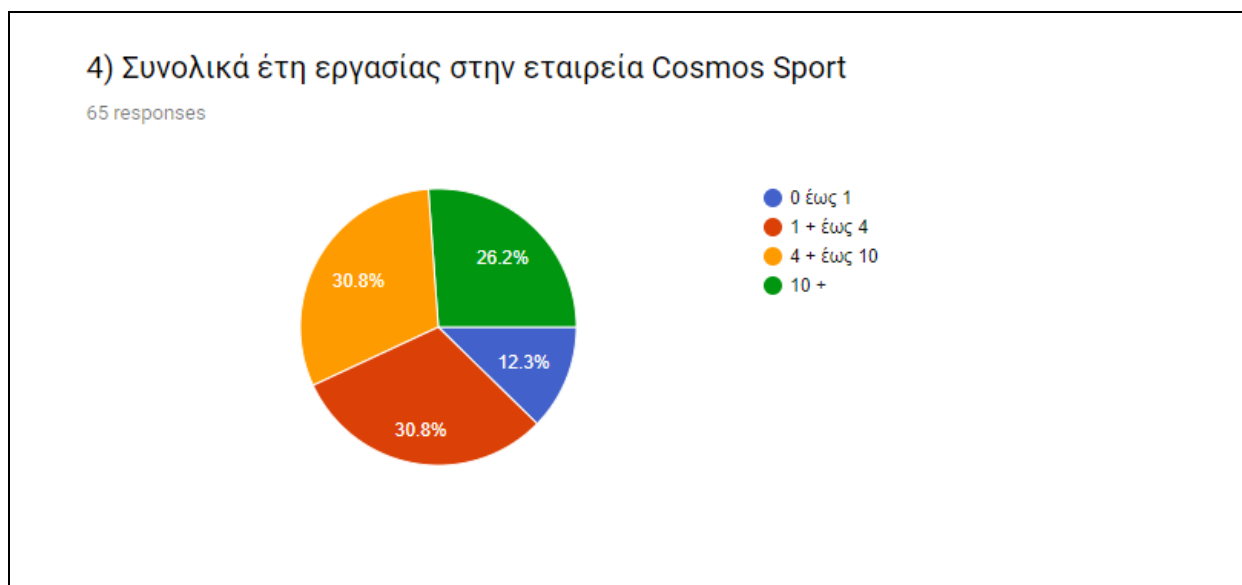
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων της εταιρείας Cosmos Sport εμφανίζεται στο διάγραμμα 3, σύμφωνα με το οποίο το 47.7% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, το 26.2% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 15.4% έχουν μεταπτυχιακή ή διδακτορική εξειδίκευση, το 9.2% έχουν αποφοιτήσει από κάποιο ΙΕΚ, δηλαδή έχουν μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση και τέλος μόλις το 1.5% έχουν πρωτοβάθμια εκπαίδευση, (βλ. διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων Cosmos sport

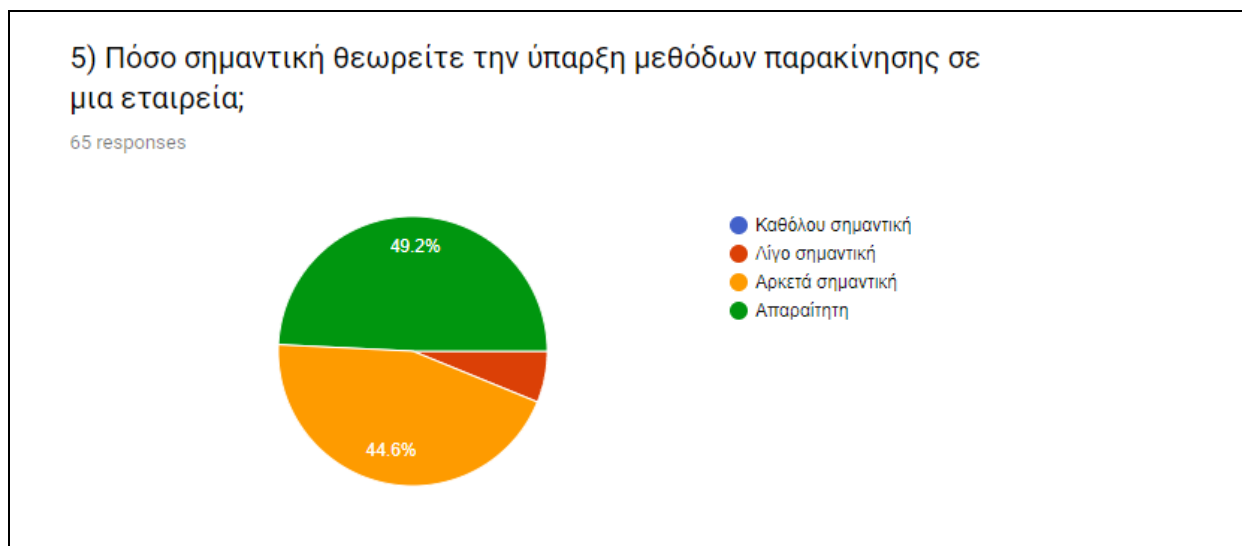
Στο ερώτημα σχετικά με τα έτη εργασίας στην εταιρεία οι εργαζόμενοι απάντησαν με το 30.8% να έχει απασχοληθεί από 1-4 έτη, με ένα ισάξιο ποσοστό 30.8% να έχει απασχοληθεί από 4-10 έτη, το 26.2% απασχολείται στην εταιρεία από 10 έτη και πάνω, το 12.3% απασχολείται από 0-1 έτη (βλ. διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4: Συνολικά έτη εργασίας στην Cosmos sport

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Στην δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου, η έρευνα ασχολείται με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας. Στην ερώτηση πόσο σημαντική θεωρούν οι εργαζόμενοι την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης σε μία εταιρεία γενικά, το 49.2% απάντησε ότι η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης είναι απαραίτητη, το 44.6% ότι είναι αρκετά σημαντική και μόλις το 6.2% απάντησε ότι είναι λίγο σημαντική. Το αξιοσημείωτο εδώ είναι ότι κανένας συμμετέχων δεν απάντησε ότι η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης δεν είναι καθόλου σημαντική (βλ. διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5: Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης σε μία εταιρεία

Στη δεύτερη ερώτηση της δεύτερης ενότητας σχετικά με την παρακίνηση, στην οποία οι ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν παραπάνω από μία απάντηση, 78.46% των συμμετεχόντων απάντησε ότι θα τους παρακινούσε στην εργασία τους γενικά, η ύπαρξη μισθολογικής αύξησης, 53.85% απάντησαν το αίσθημα ασφάλειας, 46,15% η ύπαρξη χρηματικών βραβείων (πχ bonus), 38.46% αυτών απάντησαν η προοπτική προαγωγής και το ίδιο ποσοστό απάντησε η επαγγελματική εξέλιξη, 33.85% απάντησαν καλή σχέση με τον εργοδότη, 18.46% απάντησε το ευέλικτο ωράριο, 16.92% απάντησε η χορήγηση ειδικών κουπονιών, 15.38% απάντησε η διανομή κερδών της εταιρείας, 10.77% απάντησε η ικανοποίηση που λαμβάνει από την εκτέλεση μίας εργασίας, 6.15% των συμμετεχόντων

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

απάντησε η ανακήρυξη υπαλλήλου του μήνα και ακριβώς το ίδιο ποσοστό των συμμετεχόντων απάντησε ότι θα παρακινούνταν με την ύπαρξη απειλής υποβιβασμού ή και απόλυσης - σχετικό το διάγραμμα 6.

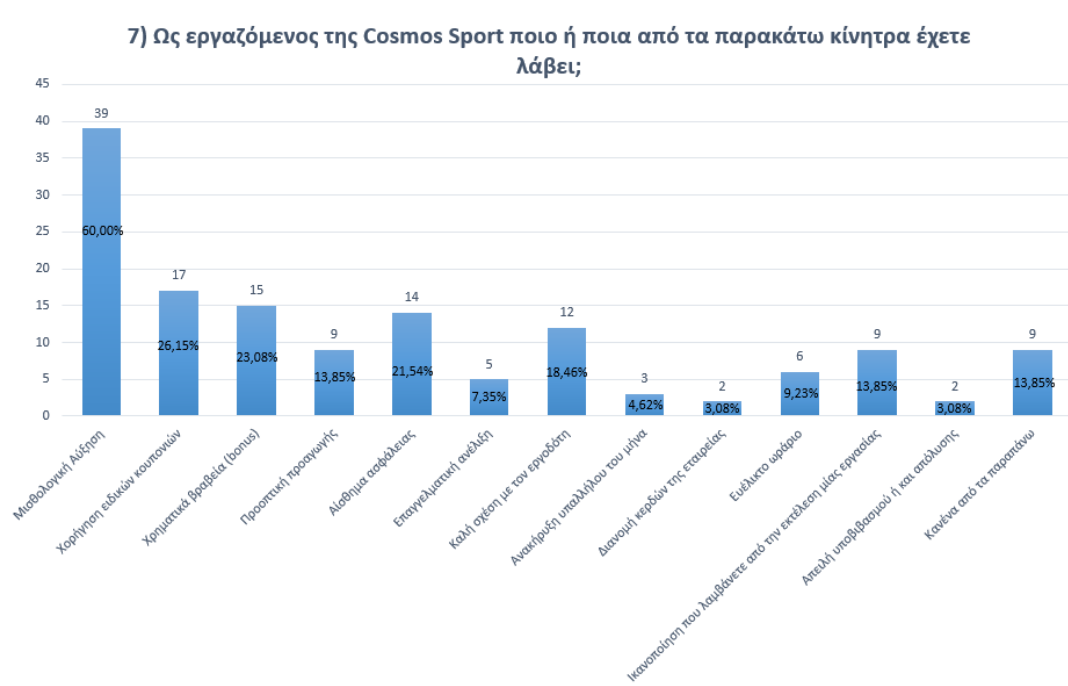


Διάγραμμα 6: Ως εργαζόμενος τι θα σας παρακινούσε περισσότερο στην εργασία σας

Στην επόμενη ερώτηση ποια από όλα τα παραπάνω κίνητρα έχουν λάβει ως εργαζόμενοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα στην εταιρεία Cosmos Sport, έχουμε τις εξής απαντήσεις: το 60% των συμμετεχόντων απάντησε ότι έχει λάβει ως κίνητρο μισθολογική αύξηση, το 26.15% απάντησε ότι έχει λάβει ως κίνητρο χορήγηση ειδικών κουπονιών, το 23.08% απάντησε ότι έχει λάβει χρηματικά βραβεία (bonus), το 21.54% απάντησε ότι έχει λάβει ως κίνητρο το αίσθημα ασφάλειας, το 18.46% δέχεται ως κίνητρο την καλή σχέση που έχει με τον εργοδότη,

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

13.85% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι έχει λάβει ως κίνητρο την προοπτική προαγωγής στην εταιρεία, την ικανοποίηση που νιώθει κατά την εκτέλεση μιας εργασίας και επίσης 13.85% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν έχει λάβει κανένα από τα παραπάνω κίνητρα κατά τη διάρκεια της εργασίας του στην εταιρεία Cosmos Sport. Στη συνέχεια, 9.23% απάντησαν ότι δέχεται ως κίνητρο το ευέλικτο ωράριο. Το 7.35% απάντησε ότι έχει λάβει ως κίνητρο την ύπαρξη επαγγελματικής ανέλιξης μέσα στην εταιρεία. Μόλις το 4.62% απάντησε ότι δέχεται ως κίνητρο την ανακήρυξη του υπαλλήλου του μήνα και το 3.08% απάντησαν ότι έχουν λάβει ως κίνητρο διανομή κερδών της εταιρείας και έχουν δεχτεί και ως κίνητρο το ίδιο ποσοστό την ύπαρξη απειλής υποβιβασμού ή και απόλυσης. Οπότε φοβούμενοι μία επικείμενη απόλυση παρακινήθηκαν. Τα ανωτέρω αποτυπώνονται στο διάγραμμα 7.



Διάγραμμα 7: Ως εργαζόμενος της Cosmos Sport ποιο ή ποια από τα παρακάτω κίνητρα έχετε λάβει

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

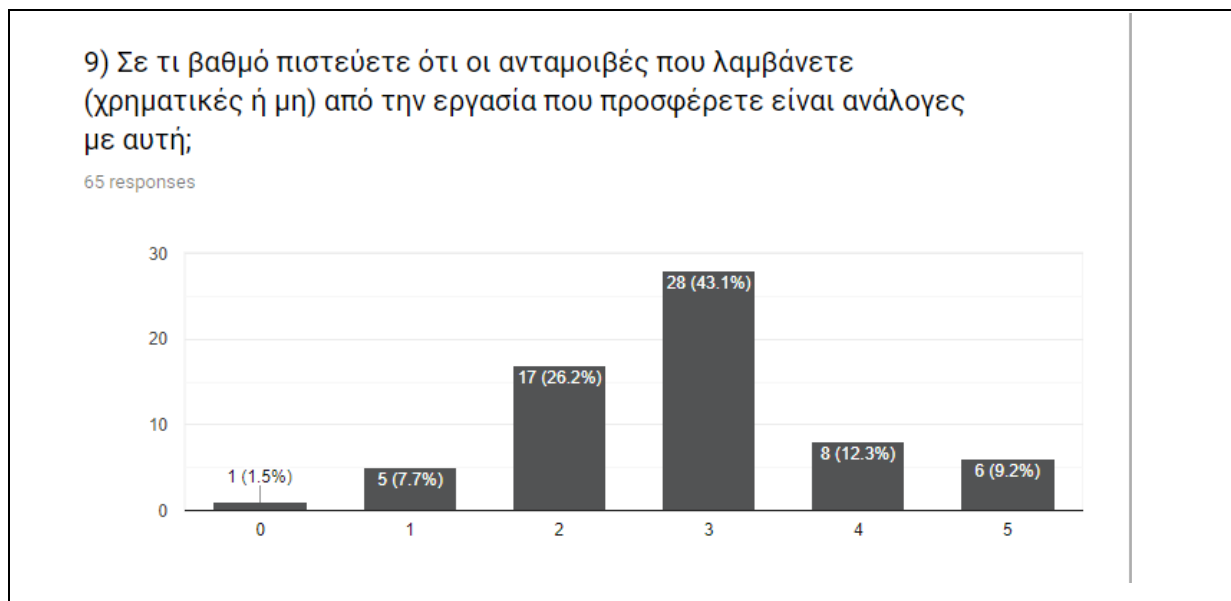
Στην ερώτηση αν θεωρούν οι εργαζόμενοι της εταιρείας Cosmos Sport ότι ο προϊστάμενός τους προσπαθεί να τους παρακινήσει λαμβάνοντας υπ' όψιν του τις προσωπικές τους ανάγκες, το 33.8% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησε ότι θεωρεί λίγο, το 27.7% απάντησε σε ικανοποιητικό βαθμό, 13.8% απάντησε πολύ, 13,8% απάντησε καθόλου και μόλις 10.8% απάντησε πάρα πολύ. (βλ. διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8: Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενός σας λαμβάνει υπ' όψιν του τις προσωπικές σας ανάγκες και προσπαθεί να σας παρακινήσει ώστε να εργαστείτε πιο αποδοτικά

Προχωρώντας σε μία εις βάθος ανάλυση στην έρευνα, εξετάζουμε το βαθμό ικανοποίησης ουσιαστικά που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν, είτε αυτές είναι χρηματικές είτε όχι, συγκριτικά με την εργασία που προσφέρουν. Η κλίμακα που είχαν σαν επιλογή να απαντήσουν είναι από 0 έως 5. Όπως εμφανίζεται και στο διάγραμμα 9, το 43.1% απάντησε 3, το 26.2% απάντησε 2, το 12.3% απάντησε 4, το 9.2% απάντησε 5, το 7.7%

απάντησε 1 και μόλις το 1.5% απάντησε 0, ότι δηλαδή θεωρούν ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνουν είναι ουσιαστικά δυσανάλογες με αυτά που προσφέρουν.

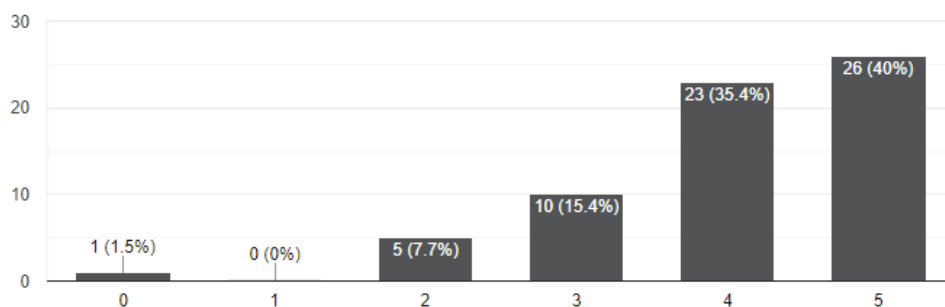


Διάγραμμα 9: Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνετε (χρηματικές ή μη) από την εργασία που προσφέρετε είναι ανάλογες με αυτή

Στην επόμενη ερώτηση και τελευταία όσον αφορά την ενότητα με την παρακίνηση στον χώρο εργασίας, έχουμε σε ποσοστό 40% και 35.4% να απαντούν ότι τους επηρεάζει σε κλίμακα 5 και κλίμακα 4 αντίστοιχα η παρουσία και η ποιότητα της εργασίας των συναδέλφων που εργάζονται στον ίδιο χώρο. Πολύ σημαντική πληροφορία όσον αφορά εταιρείες που επιλέγουν ανοιχτού τύπου γραφεία, όπου εκεί έχουμε φαινόμενα να συνυπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι μαζί. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι ευκολότερα ο ένας παρακινείται από τους άλλους. Ακολουθεί 15.4% όπου απάντησε ότι επηρεάζεται σε κλίμακα 3, το 7.7% επηρεάζεται σε κλίμακα 2 και 1.5% δεν επηρεάζονται καθόλου. Άρα η έρευνα μας φανερώνει ότι σχεδόν όλοι επηρεάζονται από την παρουσία και την απόδοση των άλλων συναδέλφων στον ίδιο χώρο εργασίας – βλ. συναφώς το διάγραμμα 10.

10) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει (είτε θετικά είτε αρνητικά) η απόδοση και η ποιότητα της εργασίας των συναδέλφων που εργάζονται στον ίδιο χώρο με εσάς;

65 responses



Διάγραμμα 10: Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει (είτε θετικά είτε αρνητικά) η απόδοση και η ποιότητα της εργασίας των συναδέλφων που εργάζονται στον ίδιο χώρο με εσάς

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου έχει να κάνει με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στην πρώτη ερώτηση για το αν θεωρούν την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας κάτι θετικό, κάτι αρνητικό ή κάτι αδιάφορο, οι απαντήσεις ήταν 81.5% κάτι θετικό, 13.8% κάτι αδιάφορο και ένα μόλις 4.6% απάντησε κάτι αρνητικό. Αυτό σηματοδοτεί ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι αρνητικά προκατειλημμένοι με τον όρο αξιολόγηση, αντιθέτως το θεωρούν κάτι θετικό. Θεωρούν ότι θα τους βοηθήσει να βελτιωθούν στην εργασία τους, οπότε το αντιμετωπίζουν θετικά.

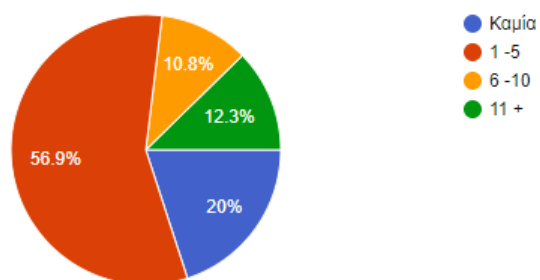


Διάγραμμα 11: Πώς κρίνετε την αξιολόγηση της απόδοσης εργασίας

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν πόσες φορές έχουν αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας τους στην Cosmos Sport. Το 56.9% απάντησε ότι έχει αξιολογηθεί από 1-5 φορές, το 20% δεν έχει αξιολογηθεί ποτέ, το 12.3% απάντησε ότι έχει αξιολογηθεί τουλάχιστον 11 φορές και τέλος το 10.8% έχει αξιολογηθεί από 6-10 φορές στον εργασιακό του βίο στην εταιρεία (βλ. διάγραμμα 12).

12) Πόσες φορές έχετε αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας σας στην εταιρεία Cosmos Sport;

65 responses

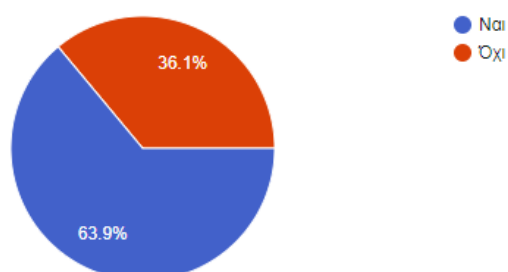


Διάγραμμα 12: Πόσες φορές έχετε αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας σας στην Cosmos Sport

Από το ποσοστό εκείνων που απάντησαν ότι έχουν αξιολογηθεί το 63.9% απάντησαν ότι η αξιολόγηση που έχουν δεχτεί έχει βελτιώσει την απόδοση της εργασίας τους και μόλις το 36.1% απάντησε ότι δεν θεωρεί ότι η αξιολόγηση αυτή έχει συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσής τους (βλ. διάγραμμα 13).

13) Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση που έχετε δεχτεί έχει βελτιώσει την απόδοσή σας;

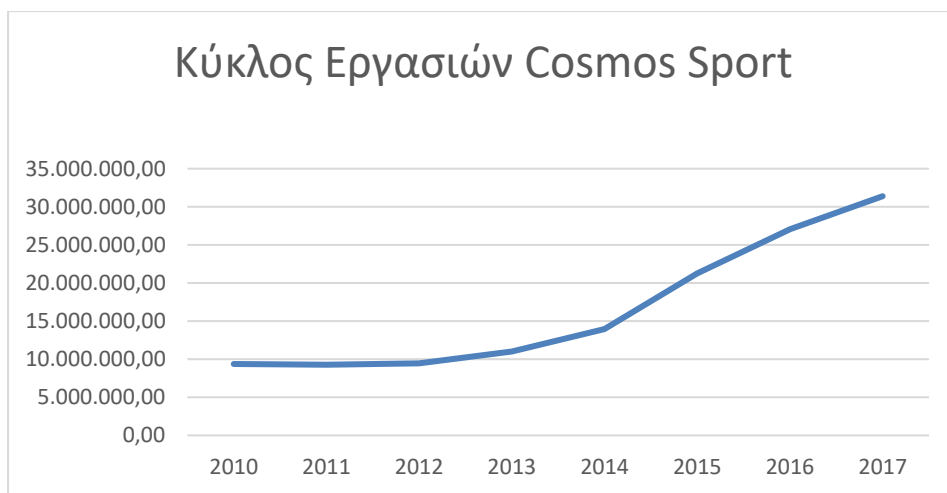
61 responses



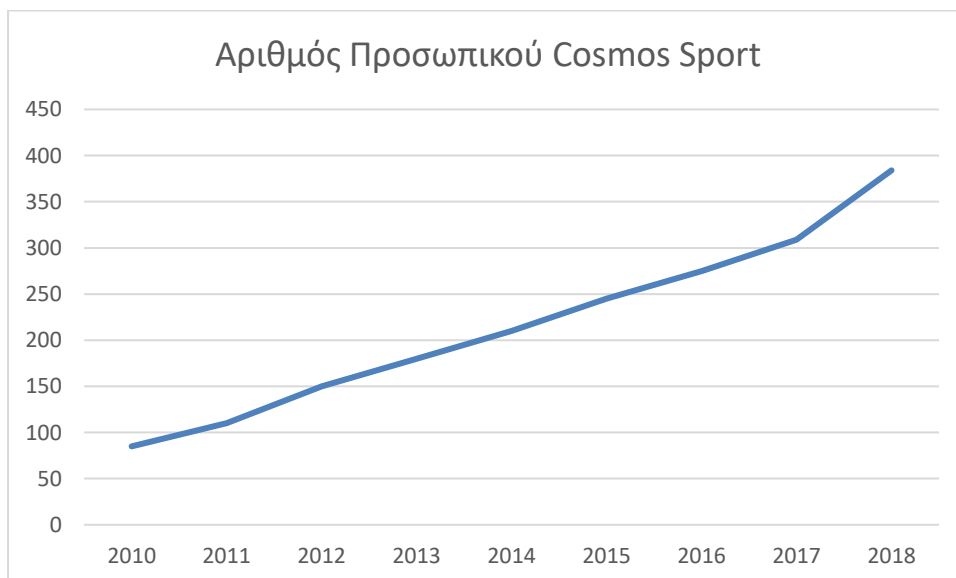
Διάγραμμα 13: Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση που έχετε δεχτεί έχει βελτιώσει την απόδοσή σας

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Συνοψίζοντας, εξετάστηκε μια εταιρεία η οποία μέσα στην κρίση γνώρισε μεγάλη ανάπτυξη. Για να έχουμε μία εικόνα παρουσιάζονται στοιχεία από τον κύκλο εργασιών της εταιρείας τα τελευταία 8 χρόνια καθώς και την αύξηση που είχε ο αριθμός προσωπικού κατά τη διάρκεια αυτών των ετών..



Διάγραμμα 14: Κύκλος Εργασιών Cosmos Sport

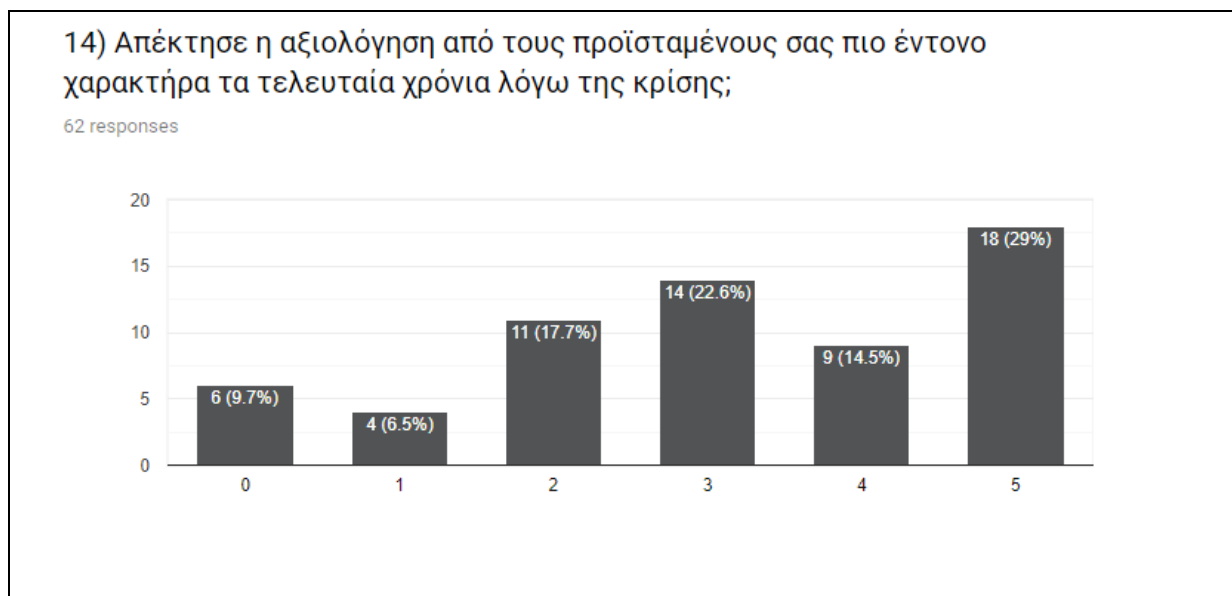


Διάγραμμα 15: Αριθμός Προσωπικού Cosmos Sport

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Αξίζει λοιπόν να εξετάσει κανείς πόσο απέκτησε η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους των εργαζομένων της εταιρείας, πιο έντονο χαρακτήρα τα τελευταία χρόνια της κρίσης.

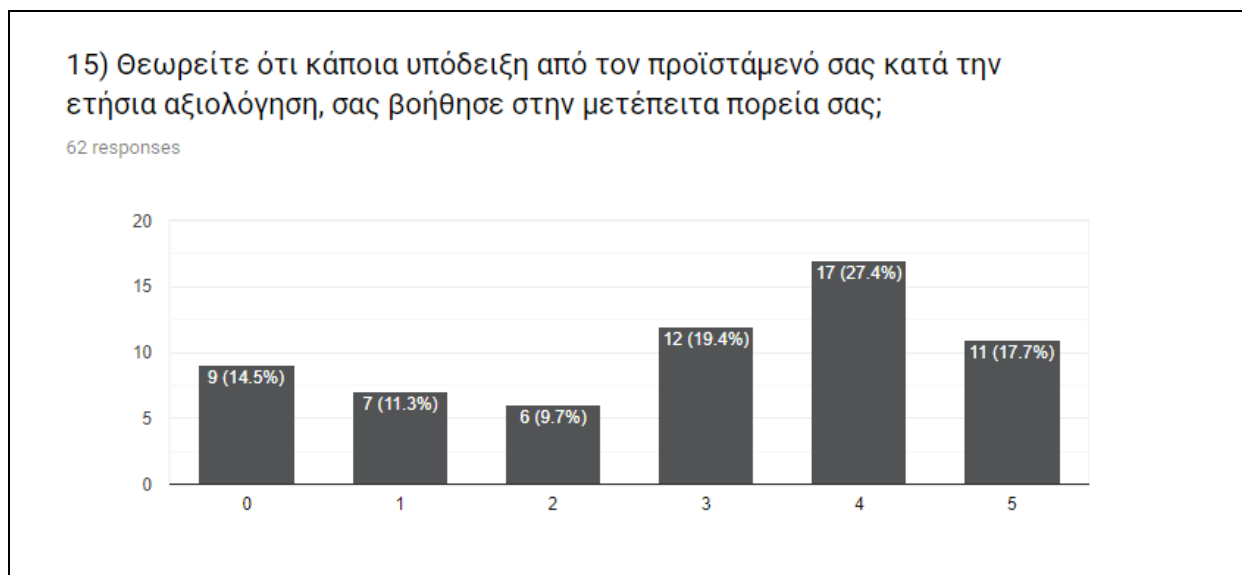
Στην ερώτηση λοιπόν αυτή βλέπουμε ότι το 29% των συμμετεχόντων επέλεξε σε κλίμακα από 0 έως 5, 5 (δηλαδή τα τελευταία χρόνια έχει πολύ πιο έντονο χαρακτήρα η αξιολόγηση λόγω της κρίσης). Το 22.6% επέλεξε την κλίμακα 3, το 17.7% επέλεξε την κλίμακα 2, το 14.5% επέλεξε κλίμακα 4, το 9.7% επέλεξε κλίμακα 0, δηλαδή επέλεξε ότι δεν έχει επηρεαστεί ουσιαστικά καθόλου η αξιολόγηση που δέχονται λόγω της κρίσης ενώ την κλίμακα 1 επέλεξε το 6,5% (βλ. διάγραμμα 16).



Διάγραμμα 16: Απέκτησε η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σας πιο έντονο χαρακτήρα τα τελευταία χρόνια λόγω της κρίσης

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Στη συνέχεια ως προς την ερώτηση σχετικά με το αν θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι κάποια υπόδειξη από τον προϊστάμενό τους που έλαβαν κατά την ετήσια αξιολόγησή τους, τους βοήθησε στην μετέπειτα πορεία τους, παρατηρείται ότι το 27.4% των συμμετεχόντων απάντησαν την κλίμακα 4, πράγμα που σημαίνει ότι σχόλια και υποδείξεις των προϊσταμένων τους τους φάνηκαν αρκετά χρήσιμα στην μετέπειτα πορεία τους, το 19.4% επέλεξε την κλίμακα 3, το 17.7% απάντησε την κλίμακα 5, το 14.5% απάντησε την κλίμακα 0, πράγμα που σημαίνει ότι θεωρούν ότι δεν τους βοήθησαν καθόλου τα σχόλια των προϊσταμένων τους, το 11.3% απάντησε την κλίμακα 1 και τέλος το 9.7% απάντησε την κλίμακα 2 (βλ. διάγραμμα 17).

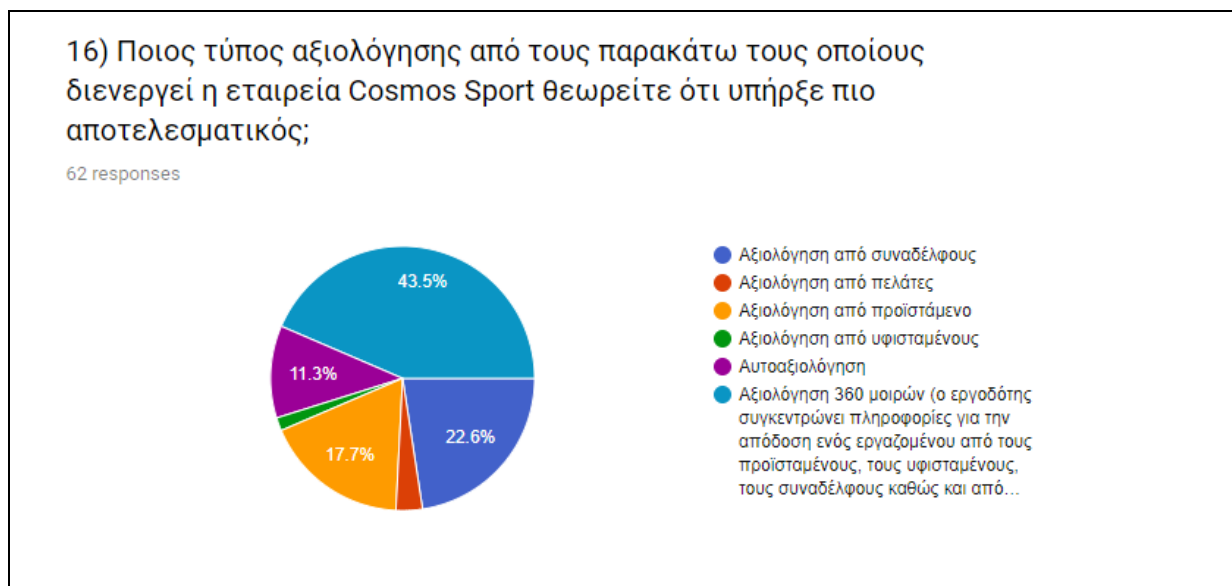


Διάγραμμα 17: Θεωρείτε ότι κάποια υπόδειξη από τον προϊστάμενό σας κατά την ετήσια αξιολόγηση, σας βοήθησε στην μετέπειτα πορεία σας

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Η εταιρεία Cosmos Sport έχει κατά καιρούς χρησιμοποιήσει και χρησιμοποιεί όλα τα παρακάτω συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Στην ερώτηση ποιος τύπος αξιολόγησης που διενεργεί υπήρξε ο πιο αποτελεσματικός, το 43.5% απάντησε την αξιολόγηση 360 μοιρών. Πράγμα λογικό αφού σύμφωνα με τη θεωρία αυτός ο τρόπος αξιολόγησης συγκεντρώνει πληροφορίες από παραπάνω από μία πηγές. Ακολούθησε 22.6% όπου πιστεύει ότι ο πιο αποτελεσματικός τύπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από συναδέλφους. Κατόπιν, το 17.7% πιστεύει ότι ο πιο αποτελεσματικός τύπος αξιολόγησης είναι η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο. Το 11.3% απάντησε ότι είναι η αυτοαξιολόγηση. Το 3.2% απάντησε την αξιολόγηση από τους πελάτες. Τέλος, μόλις το 1.6% απάντησε την αξιολόγηση από τους υφισταμένους, όπως προκύπτει και από το διάγραμμα 18.

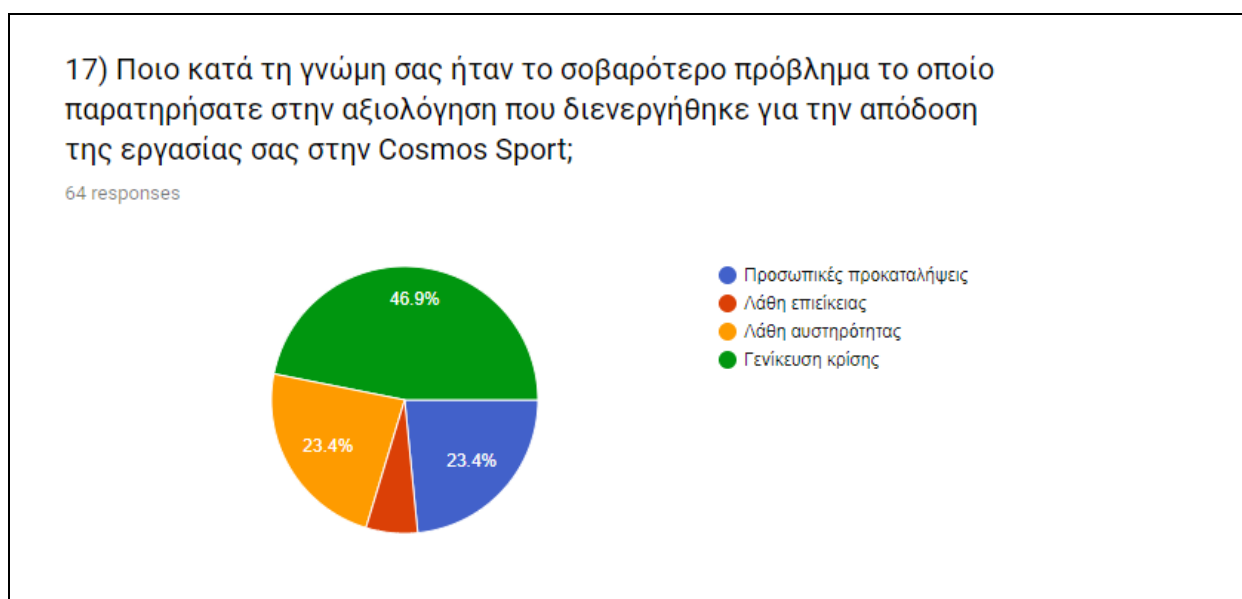


Διάγραμμα 18: Ποιος τύπος αξιολόγησης από τους οποίους διενεργεί η εταιρεία Cosmos Sport θεωρείτε ότι υπήρξε πιο αποτελεσματικός

Στην τελευταία ερώτηση οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν ποιο κατά τη γνώμη τους είναι το σοβαρότερο πρόβλημα που παρατήρησαν εκείνοι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας του στην Cosmos Sport.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες, το 46.9% , απάντησαν ως το σοβαρότερο πρόβλημα τη γενίκευση κρίσης, όπως μελετήσαμε και στη θεωρία (halo effect). 23.4% απάντησε ότι είναι τα λάθη αυστηρότητας και ακριβώς το ίδιο ποσοστό απάντησε προσωπικές προκαταλήψεις. Τέλος, το 6.3% απάντησε τα λάθη επιείκειας, βλ. εν προκειμένω, το διάγραμμα 19.



Διάγραμμα 19: Ποιο κατά τη γνώμη σας ήταν το σοβαρότερο πρόβλημα το οποίο παρατηρήσατε στην αξιολόγηση που διενεργήθηκε για την απόδοση της εργασίας σας στην Cosmos Sport

5.4 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

5.4.1 Δείκτης Cronbach

Ο δείκτης Cronbach, υπολογίζει το βαθμό αξιοπιστίας προσχεδιασμένων ερωτήσεων κατά τη εκτίμηση την ίδιας σύνθεσης. Για να υπολογιστεί ο δείκτης χρησιμοποιείται ο παρακάτω τύπος:

$$Cronbach\ a = \frac{n}{n-1} * \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^n s_i^2}{S_{SV}^2}\right)$$

Όπου

n = ο αριθμός των ερωτήσεων της ανάλυσης,

S^2 = η διακύμανση της ερώτησης i ,

SV = η μεταβλητή που προκύπτει από την ανά σειρά άθροιση όλων των ερωτήσεων της ανάλυσης,

S_{sv}^2 = η διακύμανση της αθροιστικής μεταβλητής SV .

Ο δείκτης Cronbach παίρνει τιμές από 0 μέχρι 1. Αν οι ερωτήσεις μετρούν πλήρως την ίδια νοητική σύνθεση των αποτελεσμάτων τότε το αποτέλεσμα του Cronbach ισούται με το ένα (1). Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, για να είναι αξιόπιστο το ερωτηματολόγιο θα πρέπει το «α» του Cronbach να είναι μεγαλύτερο του 0,7.

Από τα δεδομένα προκύπτει:

$$Cronbach\ a = \frac{40}{40-1} * \left(1 - \frac{103,32}{390,70}\right) \Leftrightarrow$$

$$Cronbach\ a = 0,75$$

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία προκύπτει ότι ο δείκτης του Cronbach είναι αξιόπιστος επειδή είναι μεγαλύτερος από το 0,7. Αυτό σημαίνει ότι οι ερωτήσεις έχουν μεγάλη συνοχή μεταξύ τους.

5.4.2 Συντελεστής Προσδιορισμού R^2

Για να εκφράσουμε τη συσχέτιση ανάμεσα σε δύο μεταβλητές χρησιμοποιούμε τον συντελεστή προσδιορισμού. Ο συντελεστής προσδιορισμού ουσιαστικά εκτιμά το ποσοστό μεταβλητότητας των τιμών της μεταβλητής «y» σε σχέση με τη μεταβλητή «x» και αντίστροφα. Οι τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1, και όσο πιο κοντά στη μονάδα βρίσκεται, τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό μεταβλητότητας των τιμών.

Το R^2 υπολογίζεται ως εξής:

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n x_i * y_i - n * \bar{x} * \bar{y}}{\sqrt{(\sum_{i=1}^n x_i^2 - n * \bar{x}^2) * (\sum_{i=1}^n y_i^2 - n * \bar{y}^2)}}$$

Στη συνέχεια το r υψώνεται στο τετράγωνο και προκύπτει το r^2 .

Αρχικά εφαρμόζεται ο συντελεστής προσδιορισμού για να ερμηνευτεί το ποσοστό μεταβλητότητας της εκπαίδευσης σε σχέση με τις μεταβλητές της παρακίνησης ενός υπαλλήλου της Cosmos Sport SA. Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με εκπαίδευση επιπέδου μεταπτυχιακού και άνω, παρακινούνται περισσότερο από την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Αντιθέτως, κάποιο χρηματικό βραβείο ή Bonus τους επηρεάζει λιγότερο. Αυτό ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαιδευτική βαθμίδα ενός εργαζομένου τόσο μεγαλύτερος είναι και ο μισθός του οπότε ο επιπλέον μισθός θα επηρεάζει τον εργαζόμενο σε σχετικά μικρό βαθμό. Το αντίθετο θα συμβαίνει στην περίπτωση ενός ανειδίκευτου εργάτη κατά την οποία ένα χρηματικό βραβείο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή σε αυτόν. Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα 5.1 που προέκυψε με τη βοήθεια του προγράμματος excel.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

ΜΕΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	%
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ (BONUS)	0,42%
ΑΝΑΚΗΡΥΞΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΑ	0,68%
ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ	0,68%
ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ	1,34%
ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	1,92%
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ	1,95%
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ	1,95%
ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΟΥΠΟΝΙΩΝ	2,37%
ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ	2,75%
ΚΑΛΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	3,33%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	4,15%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΕ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	9,63%

Πίνακας 5.1 Πίνακας Συσχέτισης επιπέδου εκπαίδευσης εργαζομένων Cosmos Sport και τρόπων παρακίνησης που επιθυμούν οι εργαζόμενοι

Συνεχίζοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, έχει μεγάλο ενδιαφέρον να εξεταστούν τα παραπάνω αποτελέσματα σε σχέση με το τι έχει προσφερθεί από την εταιρεία σαν μέτρο παρακίνησης.

Τα αποτελέσματα που πήραμε παρατίθενται στον πίνακα 5.2.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ COSMOS SPORT SA	%
ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ	0,02%
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ	0,06%
ΚΑΝΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	0,24%
ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΟΥΠΟΝΙΩΝ	0,27%
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	0,36%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ	0,47%
ΑΝΑΚΗΡΥΞΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΑ	1,41%
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	1,76%
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ (BONUS)	2,27%
ΚΑΛΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	3,33%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	4,69%
ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ	4,94%

Πίνακας 5.2 Πίνακας Συσχέτισης επιπέδου εκπαίδευσης εργαζομένων Cosmos Sport και τρόπων παρακίνησης που έχουν ήδη δεχτεί οι εργαζόμενοι στην εταιρεία

Με βάση τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με εκπαίδευση μεγαλύτερη ή ίση του μεταπτυχιακού έχουν πάρει ως μέτρο παρακίνησης από την εταιρεία ένα ευέλικτο ωράριο, παρόλο που με βάση τα ευρήματα της προγενέστερης ανάλυσης το ευέλικτο ωράριο δεν αποτελεί και ένα ιδιαίτερο κίνητρο για τους εργαζομένους. Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι η εταιρεία σε καλά εκπαιδευμένους υπαλλήλους της δεν προσφέρει σαν κίνητρα παρακίνησης την επαγγελματική ανέλιξη ή την προοπτική της προαγωγής. Αυτό πιθανόν έχει σαν συνέπεια οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι της να την εγκαταλείπουν μακροχρόνια.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Εξετάζοντας την εκπαίδευση σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι με την υψηλή εκπαίδευση θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την αξιολόγηση σαν διαδικασία, ενώ τα προβλήματα της αξιολόγησης σαν μέτρα παρακίνησης τους επηρεάζουν λιγότερο. Επίσης, παρατηρούμε στον πίνακα 5.3, ότι για τους εργαζομένους με υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης κατά πόσο ο προϊστάμενος λαμβάνει υπόψιν του τις ανάγκες του εργαζομένου και προσπαθεί βάσει αυτών να τον παρακινήσει.

ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	0,00%
ΕΠΙΡΡΟΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	0,03%
ΑΝ ΒΟΗΘΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	0,12%
ΑΝ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΔΡΑΜΕΙ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	0,28%
Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	1,64%
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ	1,82%
ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	3,13%
ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΕΧΕΤΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ	4,18%
ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΤΙ ΘΕΤΙΚΟ	4,23%
ΑΝ Ο ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΣΑΣ ΛΑΜΒΑΝΕΙ ΥΠΟΨΙΝ ΤΙΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΑΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΡΟΚΕΙΜΕΝΟΥ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ	4,74%

Πίνακας 5.3 Πίνακας Συσχέτισης επιπέδου εκπαίδευσης εργαζομένων Cosmos Sport με λοιπές ερωτήσεις ερωτηματολογίου

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Συνεχίζοντας την ανάλυση με βάση τα έτη παραμονής στην εταιρεία Cosmos Sport και σε σχέση με τους παράγοντες που ζητούνται ως κίνητρα για τους εργαζόμενους για να μείνουν στην εταιρεία, λαμβάνουμε τα παρακάτω αποτελέσματα:

ΜΕΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	%
ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ	0,09%
ΑΙΣΘΗΣΗ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	0,09%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	0,18%
ΚΑΛΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	0,20%
ΑΝΑΚΗΡΥΞΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΑ	0,26%
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ (BONUS)	0,37%
ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ	0,58%
ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΟΥΠΟΝΙΩΝ	1,29%
ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ	1,99%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	2,79%
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΡΟΑΓΩΓΗΣ	4,80%
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ	4,80%

Πίνακας 5.4 Πίνακας Συσχέτισης των ετών εργασίας των υπαλλήλων στην Cosmos Sport σε σχέση με τους τρόπους που αυτοί παρακινούνται

Εδώ επιβεβαιώνεται το συμπέρασμα της προηγούμενης ενότητας, καθώς παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται πολλά έτη σε μία εταιρία επηρεάζονται κυρίως από τις προοπτικές της επαγγελματικής εξέλιξης ή προαγωγής. Παρατηρείται ότι η μισθολογική αύξηση δεν αποτελεί ένα από τα πρωτεύοντα κίνητρα για να παραμείνει κάποιος σε μία εταιρεία. Με το πέρασμα των ετών ο εργαζόμενος έχει πλέον άλλες ανάγκες, πέρα από μία μισθολογική αύξηση, όπως επαγγελματική ανέλιξη, προοπτική προαγωγής,.

ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΔΟΘΕΙ ΑΠΟ ΤΗΝ COSMOS SPORT SA

	%
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΑΝΕΛΙΞΗ	0,00%
ΑΝΑΚΗΡΥΞΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΤΟΥ ΜΗΝΑ	0,08%
ΑΙΣΘΗΜΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	0,09%
ΑΠΕΙΛΗ ΥΠΟΒΙΒΑΣΜΟΥ Ή ΑΠΟΛΥΣΗ	0,12%
ΠΡΟΟΠΤΙΚΗ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ	0,28%
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΕΤΑΙ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΚΤΕΛΕΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,63%
ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ	0,90%
ΔΙΑΝΟΜΗ ΚΕΡΔΩΝ	1,99%
ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΒΡΑΒΕΙΑ (BONUS)	3,26%
ΚΑΝΕΝΑ ΑΠΟ ΤΑ ΠΑΡΑΠΑΝΩ	3,43%
ΚΑΛΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΕΡΓΟΔΟΤΗ	4,49%
ΧΟΡΗΓΗΣΗ ΕΙΔΙΚΩΝ ΚΟΥΠΟΝΙΩΝ	8,46%
ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΥΞΗΣΗ	9,27%

Πίνακας 5.5 Πίνακας Συσχέτισης των ετών εργασίας των υπαλλήλων της Cosmos Sport και των κινήτρων που έχουν λάβει από την εταιρεία

Εδώ βλέπουμε ότι με βάση τα κίνητρα που έχουν δοθεί στους εργαζομένους στην εταιρεία Cosmos Sport, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται πολλά έτη στην εταιρεία έχουν λάβει κυρίως σαν κίνητρα μισθολογική αύξηση, χορήγηση ειδικών κουπονιών, έχουν καλή σχέση με τον εργοδότη και έχουν λάβει κάποιο χρηματικό βραβείο. Παρατηρείται λοιπόν ότι η εταιρεία σαν κίνητρο στους υπαλλήλους, που εργάζονται πολλά έτη (ήτοι 5 έτη και άνω), δίδει μισθολογικές αυξήσεις οι οποίες με βάση τις επιθυμίες των εργαζομένων που απασχολούνται ήδη πολλά έτη, δεν είναι και τόσο σημαντικές αφού όπως διαπιστώθηκε και στον πίνακα 5.4, προτιμούν άλλες μεθόδους παρακίνησης, όπως η επαγγελματική ανέλιξη και προοπτική προαγωγής.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Τέλος, αναλύοντας τα χρόνια παραμονής στην εταιρεία σε σχέση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις της παρακίνησης συμπεραίνουμε ότι: οι εργαζόμενοι που εργάζονται λιγότερα έτη στην εταιρεία θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το πόσες φορές έχουν αξιολογηθεί και με ποιο τρόπο έγινε αυτή η κριτική. Από την άλλη οι μακροχρόνιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν αποδείξει την αξία τους διαχρονικά, οπότε οποιαδήποτε προβλήματα και αν υπάρχουν στην αξιολόγηση δεν τους επηρεάζουν πολύ.

Όλα τα παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 5.6.

ΥΠΟΛΟΙΠΕΣ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	%
ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	0,07%
ΠΩΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	0,09%
Ο ΒΑΘΜΟΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	0,22%
ΕΠΙΡΡΟΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	0,49%
ΑΝ ΒΟΗΘΟΥΝ ΟΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ	0,51%
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ-ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ-ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	1,21%
ΕΙΝΑΙ ΣΗΜΑΝΤΙΚΗ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	1,22%
ΑΝ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΝΔΡΑΜΕΙ ΣΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	7,54%
Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΣΩ ΚΡΙΣΗΣ	7,61%
ΠΟΣΕΣ ΦΟΡΕΣ ΕΧΕΤΕ ΑΞΙΟΛΟΓΗΘΕΙ	7,82%

Πίνακας 5.6 Πίνακας Συσχέτισης των ετών εργασίας των υπαλλήλων της Cosmos Sport σε σχέση με τις λοιπές ερωτήσεις του ερωτηματολογίου

Κεφάλαιο 6. Συμπεράσματα

Στην παρούσα εργασία αναλύθηκαν τα θέματα της παρακίνησης και της αξιολόγησης των εργαζομένων, αφού προηγήθηκε εκτενής αναφορά στη σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού, ειδικά μέσα στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης που συνεχώς διαφοροποιεί τις μεταβλητές του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι επιχειρήσεις δρουν, καθιστώντας έτσι τον ανθρώπινο παράγοντα πολύ σημαντικό.

Αναφορικά με την παρακίνηση η ανά χείρας εργασία καταπιάστηκε με τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, ξεκινώντας από τις κλασικές και φτάνοντας ως τις πιο σύγχρονες. Επιπλέον εθίγησαν ζητήματα όπως αυτά της παρακίνησης μέσω χρηματικών και μη χρηματικών κινήτρων. Το συμπέρασμα στο οποίο οδηγούμαστε – λαμβανομένων υπ' όψιν και των αποτελεσμάτων που εξήχθησαν από τις απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο - είναι ότι επειδή κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός παρακινείται από τελείως διαφορετικά κίνητρα, επομένως καθίσταται αναγκαία η ερμηνεία από τους ειδικούς σε θέματα διοίκησης των αναγκών των εργαζομένων. Την ίδια στιγμή έγινε λόγος για κάποια ενδογενή προβλήματα των θεωριών παρακίνησης τα οποία συνίστανται στο ότι οι θεωρίες αυτές δεν μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως την ανθρώπινη συμπεριφορά αφού οι άνθρωποι δε δρουν πάντοτε με ορθολογικό τρόπο αλλά κάποιες φορές λειτουργούν και με τρόπους άκρως αντίθετους με τα συμφέροντά τους.

Σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης, αφού εξετάστηκε η έννοια και η σημασία της, πραγματευτήκαμε ζητήματα των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης. Επιπροσθέτως, έγινε αναφορά στο ποιος είναι κατάλληλος για να την πραγματοποιεί αλλά και τα προβλήματα που μπορούν ενδεχομένως να προκύψουν από την εφαρμογή της.

Αναφέρθηκαν οι πιθανές αιτίες μη λειτουργικότητας της αξιολόγησης και τονίστηκε η αναγκαιότητα της αξιολόγησης για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά όμως, όπως επισημάνθηκε στην εργασία, ορισμένες φορές μπορεί να γίνουν σφάλματα και λάθη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης τα οποία επηρεάζουν την αντικειμενικότητά της.

Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η Περίπτωση της Cosmos Sport SA

Από την πραγματοποιηθείσα έρευνα στην εταιρεία Cosmos Sport, προέκυψαν σημαντικά συμπεράσματα, όπως ότι σχεδόν όλοι εργαζόμενοι απάντησαν ότι η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης είναι αρκετά σημαντική ή ακόμα και απαραίτητη σε μία επιχείρηση. Ειδικότερα οι εργαζόμενοι οι οποίοι εγγράζονται λιγότερα από 5 έτη στην εταιρεία θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το πόσες φορές έχουν αξιολογηθεί και με ποιο τρόπο έγινε αυτή η κριτική. Από την άλλη οι μακροχρόνιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι έχουν αποδείξει την αξία τους διαχρονικά, οπότε οποιαδήποτε προβλήματα και αν υπάρχουν κατά την αξιολόγηση δε νιώθουν ότι θα τους επηρεάσουν ιδιαίτερα. Πρωταρχικό ρόλο επίσης, στον τρόπο παρακίνησης ενός εργαζομένου παρατηρήθηκε ότι έχει η μισθολογική αύξηση, όπως διαπιστώθηκε στην ανάλυση, αυτό το κίνητρο προτιμάται κυρίως από ανειδίκευτους εργάτες και όχι από εργαζομένους με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο, καθώς στην περίπτωση ενός ανειδίκευτου εργάτη ένα χρηματικό βραβείο έχει τη μεγαλύτερη επιρροή σε αυτόν. Σε αντίθεση με τους εργαζομένους υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου οι οποίοι παρακινούνται περισσότερο από την ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους και ενδεχομένως κάποιο χρηματικό βραβείο ή Bonus τους επηρεάζει λιγότερο. Αυτό ερμηνεύεται και από το γεγονός ότι όσο μεγαλύτερη είναι η εκπαιδευτική βαθμίδα ενός εργαζομένου τόσο μεγαλύτερος είναι και ο μισθός του οπότε ο επιπλέον μισθός θα επηρεάζει τον εργαζόμενο σε σχετικά μικρό βαθμό. Παρατηρήθηκε επίσης, ότι τα τελευταία χρόνια λόγω αυτής της κρίσης, η αξιολόγηση στην εταιρεία απέκτησε πολύ πιο έντονο χαρακτήρα. Η μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών, επιλέχθηκε ως ο πιο αποτελεσματικός τύπος αξιολόγησης από τους εργαζομένους.

Ένα από τα βασικότερα συμπεράσματα το οποίο αξίζει να σημειωθεί είναι ότι οι υπάλληλοι της εταιρείας που έχουν το υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο, λαμβάνουν κίνητρα από την εταιρεία όπως ευέλικτο ωράριο, η εταιρεία λοιπόν αντί να προσφέρει κίνητρα όπως την επαγγελματική ανέλιξη ή την προοπτική της προαγωγής που όπως φάνηκε από την ανάλυση είναι αυτά που οι ίδιοι επιθυμούν να λαμβάνουν, προσφέρει λάθος κίνητρα στην συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων. Αυτό πιθανόν έχει σαν συνέπεια οι εξειδικευμένοι υπάλληλοι της να την εγκαταλείπουν μακροχρόνια. Αυτό επιβεβαιώνεται και με την ανάλυση των ετών εργασίας σε σχέση με τα κίνητρα που έχουν δεχτεί στην πραγματικότητα τελικά οι εργαζόμενοι. Σε αυτό το σημείο παρατηρείται ότι η επιθυμία των εργαζομένων να εξελιχθούν δεν ικανοποιείται.

*Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA*

Τέλος, η γενίκευση κρίσης θεωρήθηκε από τους εργαζόμενους το σοβαρότερο πρόβλημα που αντιμετώπισαν κατά την διάρκεια της αξιολόγησής τους κατά το διάστημα της εργασίας τους στην εταιρεία.

Βιβλιογραφία

Academy of Management Learning & Education, (2012), *‘The Comprehensive Assessment of Team Member Effectiveness: Development of a Behaviorally Anchored Rating Scale for Self- and Peer Evaluation’*, Vol. 11. No. 4. σ. 609-630

Bernardin, H.J. and Smith, P.C., (1981), *‘A clarification of some issues regarding the development and use of behaviorally anchored rating scales’*, Journal of Applied Psychology, 66, σ. 459.

Baumann, M. R., & Bonner, B. L. (2016) *‘An Expectancy Theory Approach to Group Coordination: Expertise, Task Features, and Member Behavior’* Journal of Behavioral Decision Making, 30(2), σ. 407–419

Campbell, J. P., Dunnette, M. D., Arvey, R. D., & Hellervik, L. V, (1973), *‘The development and evaluation of behaviorally based rating scales’*, Journal of Applied Psychology. 57: σ. 15-22.

Dessler G. (2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα: Κριτική

Durand, M. (2016) *‘Employing critical incident technique as one way to display the hidden aspects of post-merger integration’* International Business Review, 25(1), σ. 87–102

Graham, M. E., & Tarbell, L. M. (2006) *‘The importance of the employee perspective in the competency development of human resource professionals’* Human Resource Management, 45(3), σ. 337–355

Jamrog, Jay J, Overholt, Miles H (2004) *‘Measuring HR and organizational effectiveness’* Employment Relations Today; Hoboken Vol. 31, Iss. 2, σ.33-45

Kopelman Richard E, David. J. Prottas and David W (2012), *‘Further Development of a Measure of Theory X and Y Managerial Assumptions’*, Journal of Managerial Issues, Vol. 24, No. 4 σ. 450-470

Kuppuswamy N, V. Saminathan, M. Udhayakumar, L. Vigneash, P. Gopalakrishnan, (2017) *‘The Role of Motivation on Employee Performance in an Organization’*, International Journal of Scientific Research in Computer Science, Engineering and Information Technology, Vol 2, Iss. 3, σ. 396-402

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006) *‘New Directions in Goal-Setting Theory’* Current Directions in Psychological Science, σελ 265–268

MacDonald, P., Kelly, S., & Christen, S. (2014) *‘A Path Model of Workplace Solidarity, Satisfaction, Burnout, and Motivation’* International Journal of Business Communication, σ.1-19

Maimuna Muhammad Nda & Dr. Rashad Yazdani Fard (2013), *'The impact of employee training and developement on employee productivity'*, Global Journal of Commerce & Management Perspective, Vol.2(6), Νοέμβριος – Δεκέμβριος, σ. 91-93

Morris, A. (2018), *'Increasing the strategic role of HR: the importance of macro-economic conditions'*, Human Resource Management International Digest, Vol. 26 No. 2, σ. 1-2

Robbins St. P. and T. A. Judge (2013), *Organizational Behavior*, 15th edition, United States of America: Pearson.

Sharma A. and Sharma T. (2017), *'HR analytics and performance appraisal system'*, Management Research Review, Vol. 40 No. 6, σ. 684-697

Soni, Bina (2016), *'Enhancing Maslow's Hierarchy of Needs for Effective Leadership'* Competition Forum; Indiana Vol. 14, Iss. 2, σ. 259-263

Thurston,P. and McNall,L. (2010), *'Justice perceptions of performance appraisal practices'*, Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 No. 3, σ. 201-228

Παπαλεξανδρή Ν. και Δ. Μπουραντάς (2016), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Μπένος.

Τζωρτζάκης Κ. Και Α. Μ. Τζωρτζάκη (2007), *Οργάνωση και Διοίκηση Το Μάνατζμεντ της Νέας Εποχής*, 4^η έκδοση, Αθήνα: Rosili.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο

Επισυνάπτεται το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα.

Αξιολόγηση και παρακίνηση των εργαζομένων της εταιρείας Cosmos Sport

* Required

1) Επιλέξτε φύλο *

- ☐ Άνδρας
- ☐ Γυναίκα

2) Επιλέξτε ηλικία *

- ☐ 18 - 24
- ☐ 25 - 30
- ☐ 31 - 40
- ☐ 41 - 50
- ☐ 51 +

3) Επιλέξτε επίπεδο εκπαίδευσης. *

- ☐ Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (πχ ΙΕΚ)
- ☐ Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- ☐ Μεταπτυχιακή ή διδακτορική εξειδίκευση

4) Συνολικά έτη εργασίας στην εταιρεία Cosmos Sport *

- ☐ 0 έως 1
- ☐ 1 + έως 4
- ☐ 4 + έως 10
- ☐ 10 +

Παρακίνηση στον χώρο εργασίας



5) Πόσο σημαντική θεωρείτε την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης σε μια εταιρεία;

- ☐ Καθόλου σημαντική
- ☐ Λίγο σημαντική
- ☐ Αρκετά σημαντική
- ☐ Απαραίτητη

6) Ως εργαζόμενος τι θα σας παρακινούσε περισσότερο στην εργασία σας; *

- ☐ Μισθολογική αύξηση
- ☐ Χορήγηση ειδικών κουπονιών
- ☐ Χρηματικά βραβεία (bonus)
- ☐ Προοπτική προαγωγής
- ☐ Αίσθημα ασφάλειας
- ☐ Επαγγελματική ανέλιξη
- ☐ Καλή σχέση με τον εργοδότη
- ☐ Ανακήρυξη υπαλλήλου του μήνα
- ☐ Διανομή κερδών της εταιρείας
- ☐ Ευέλικτο ωράριο
- ☐ Ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εκτέλεση μίας εργασίας
- ☐ Απειλή υποβιβασμού ή και απόλυσης

7) Ως εργαζόμενος της Cosmos Sport ποιο ή ποια από τα παρακάτω κίνητρα έχετε λάβει; *

- ☐ Μισθολογική αύξηση
- ☐ Χορήγηση ειδικών κουπονιών
- ☐ Χρηματικά βραβεία (bonus)
- ☐ Προοπτική προαγωγής
- ☐ Αίσθημα ασφάλειας
- ☐ Επαγγελματική ανέλιξη
- ☐ Καλή σχέση με τον εργοδότη
- ☐ Ανακήρυξη υπαλλήλου του μήνα
- ☐ Διανομή κερδών της εταιρείας
- ☐ Ευέλικτο ωράριο
- ☐ Ικανοποίηση που λαμβάνετε από την εκτέλεση ενός έργου ή μιας εργασίας
- ☐ Απειλή υποβιβασμού ή και απόλυσης
- ☐ Κανένα από τα παραπάνω

8) Θεωρείτε ότι ο προϊστάμενός σας λαμβάνει υπ' όψιν του τις προσωπικές σας ανάγκες και προσπαθεί να σας παρακινήσει ώστε να εργαστείτε πιο αποδοτικά; *

- ☐ Καθόλου
- ☐ Λίγο
- ☐ Σε ικανοποιητικό βαθμό
- ☐ Πολύ
- ☐ Πάρα πολύ

9) Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνετε (χρηματικές ή μη) από την εργασία που προσφέρετε είναι ανάλογες με αυτή; *

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

10) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι σας επηρεάζει (είτε θετικά είτε αρνητικά) η απόδοση και η ποιότητα της εργασίας των συναδέλφων που εργάζονται στον ίδιο χώρο με εσάς; *

- | | | | | | |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού



11) Θεωρείτε την αξιολόγηση της απόδοσης της εργασίας *

- ☐ Κάτι θετικό
- ☐ Κάτι αρνητικό
- ☐ Κάτι αδιάφορο

12) Πόσες φορές έχετε αξιολογηθεί κατά τη διάρκεια της
εργασίας σας στην εταιρεία Cosmos Sport; *

- ☐ Καμία
- ☐ 1 -5
- ☐ 6 -10
- ☐ 11 +

13) Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση που έχετε δεχτεί έχει
βελτιώσει την απόδοσή σας;

☐ Ναι

☐ Όχι

14) Απέκτησε η αξιολόγηση από τους προϊσταμένους σας πιο έντονο χαρακτήρα τα τελευταία χρόνια λόγω της κρίσης;

0	1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	☐

15) Θεωρείτε ότι κάποια υπόδειξη από τον προϊστάμενό σας κατά την ετήσια αξιολόγηση, σας βοήθησε στην μετέπειτα πορεία σας;

0	1	2	3	4	5
☐	☐	☐	☐	☐	☐

16) Ποιος τύπος αξιολόγησης από τους παρακάτω τους οποίους διενεργεί η εταιρεία Cosmos Sport θεωρείτε ότι υπήρξε πιο αποτελεσματικός;

- ☐ Αξιολόγηση από συναδέλφους
- ☐ Αξιολόγηση από πελάτες
- ☐ Αξιολόγηση από προϊστάμενο
- ☐ Αξιολόγηση από υφισταμένους
- ☐ Αυτοαξιολόγηση

- ☐ Αξιολόγηση 360 μοιρών (ο εργοδότης συγκεντρώνει πληροφορίες για την απόδοση ενός εργαζομένου από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους καθώς και από πελάτες)

17) Ποιο κατά τη γνώμη σας ήταν το σοβαρότερο πρόβλημα το οποίο παρατηρήσατε στην αξιολόγηση που διενεργήθηκε για την απόδοση της εργασίας σας στην Cosmos Sport;

- ☐ Προσωπικές προκαταλήψεις
- ☐ Λάθη επιείκειας
- ☐ Λάθη αυστηρότητας
- ☐ Γενίκευση κρίσης

*Συστήματα Αξιολόγησης και Παρακίνησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις Επιχειρήσεις – Η
Περίπτωση της Cosmos Sport SA*

Υπεύθυνη Δήλωση Συγγραφέα:

Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.