



ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΚΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΤΙΤΛΟ:
ΣΧΕΔΙΑΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΟΝΑΔΑ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΣ



ΣΤΕΦΑΝΟΥ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ
Α.Μ. 2016010129

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ:
ΕΔΙΠ ΜΠΑΚΑΤΣΑΚΗ ΜΑΡΙΑ (ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ)
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΔΟΥΜΠΟΣ ΜΙΧΑΛΗΣ (ΜΕΛΟΣ)
ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΤΣΑΓΚΑΡΑΚΗΣ ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ (ΜΕΛΟΣ)

ΧΑΝΙΑ, 2024

Περίληψη.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων είναι πλέον μία από τις προτεραιότητες των ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών. Αυτό συμβαίνει διότι αποτελεί έναν κρίσιμο μηχανισμό για την εκτίμηση του κατά πόσο οι εργαζόμενοι πληρούν τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας τους. Στόχος είναι η αναγνώριση των δυνατών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων, προκειμένου να ενθαρρυνθούν και να τους δοθούν οι απαραίτητες κατευθυντήριες οδηγίες για την βελτίωση της απόδοσής τους στο μέλλον, καθώς και να τονισθούν οι τομείς όπου η απόδοσή τους παραμένει χαμηλή, προκειμένου να διορθωθούν σε αυτούς. Η αξιολόγηση αυτή θα πρέπει να είναι προσανατολισμένη στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, για τον αποτελεσματικό προσδιορισμό των οποίων, είναι απαραίτητο να χρησιμοποιηθεί κάποια μέθοδος ανάλυσης όπως είναι η Balanced Scorecard. Βάσει των στόχων της επιχείρησης καθορίζονται κάποια κριτήρια (πρότυπα) απόδοσης των εργαζομένων. Η σχεδίαση των προτύπων απόδοσης θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα την αντικειμενικότητα, την ενθάρρυνση και την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζεται η περίπτωση μιας εταιρίας ιχθυοκαλλιέργειας, επιχειρώντας να σχεδιασθεί ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της. Η εργασία θα επικεντρωθεί σε μία συγκεκριμένη μονάδα μιας εταιρίας ιχθυοκαλλιέργειας. Αρχικά, θα γίνει μια ιστορική αναδρομή στην αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων και θα διερευνηθεί η σχέση που την συνδέει με τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων και την ανάλυση εργασίας, η οποία είναι απαραίτητο να διεξαχθεί πριν τον σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης. Παράλληλα θα γίνει μία αναφορά στην επίδραση που μπορεί να έχει η αξιολόγηση της απόδοσης στους εργαζομένους. Κατόπιν θα παρουσιαστούν οι διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης, αναδεικνύοντας ταυτόχρονα και πιθανά σφάλματα που μπορεί να εμφανιστούν κατά την εφαρμογή τους. Ακολούθως θα παρουσιασθεί η μέθοδος Balanced Scorecard και ο τρόπος εφαρμογής της. Στην συνέχεια θα γίνει μια λεπτομερής ανάλυση της μελετώμενης εταιρίας, επιχειρώντας παράλληλα την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard σε αυτήν. Τέλος θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα της συλλογής πληροφοριών και της ανάλυσης εργασίας, με σκοπό τον

καθορισμό κατάλληλων προτύπων απόδοσης και την παρουσίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσανατολισμένο στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων, Balanced Scorecard, Προγραμματισμός Ανθρώπινων Πόρων, Πρότυπα απόδοσης, Μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας.

Abstract

The process of evaluating employee performance is now a priority for both private and public companies and organizations. This is due to its critical role in assessing whether employees are meeting job requirements. The objective is to identify employees' strengths and weaknesses to provide them with necessary guidance for future performance improvement, while also addressing areas of low performance. This evaluation should align with the company's strategic goals, requiring the use of analytical methods such as the Balanced Scorecard to effectively determine performance criteria.

This thesis examines the case of a fish farming company, aiming to design a system for evaluating employee performance within a specific unit of the company. Initially, a historical review of employee performance appraisal will be conducted, exploring its relationship with human resource planning and job analysis, essential prerequisites for designing an appraisal system. Additionally, the impact of performance evaluation on employees will be addressed. Subsequently, various performance evaluation methods will be presented, along with potential errors during their application. The Balanced Scorecard method and its application will be discussed. A detailed analysis of the company will follow, including attempts to apply the Balanced Scorecard method. Finally, the results of data collection and job analysis will be presented to define appropriate performance standards and develop an evaluation system aligned with the company's strategic goals.

Keywords: Employee Performance Appraisal, Human Resources Planning, Balanced Scorecard, Performance Standards, Fish Farming Unit.

Περιεχόμενα

1. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	1
1.1 Ιστορική αναδρομή.....	1
1.2 Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων.....	3
1.3 Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	5
1.4 Πρότυπα απόδοσης.....	8
1.5 Ανάλυση θέσης εργασίας και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.....	9
1.6 Επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στους εργαζόμενους.....	12
2. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων.....	14
2.1. Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης.....	14
2.1.1 Μέθοδος κατάταξης των εργαζομένων.....	14
2.1.2 Γραφική κλίμακα αξιολόγησης.....	15
2.1.3 Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων.....	16
2.1.4 Αναλυτική έκθεση.....	17
2.2 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης.....	18
2.2.1 Αξιολόγηση βάσει στόχων.....	18
2.2.2 Συμπεριφορική κλίμακα αξιολόγησης.....	19
2.2.3 Κέντρα αξιολόγησης.....	21
2.2.4 Αξιολόγηση 360 μοιρών.....	22
3. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard.....	25
3.1 Βασικές αρχές μεθοδολογίας Balanced Scorecard.....	25
3.2 Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard.....	26
3.2.1 Πελάτες.....	28
3.2.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.....	29
3.2.3 Εσωτερικές διεργασίες.....	29

3.2.4	Ανάπτυξη, μάθηση, εκπαίδευση και καινοτομία.	31
3.3	Στάδια εφαρμογής.	31
4.	Η μελετώμενη εταιρία.....	35
4.1	Ιστορική αναδρομή.....	35
4.2	Κύκλος εργασιών.....	36
4.3	Μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης.....	38
4.4	Όραμα και αποστολή.	39
4.5	Σχεδιασμός στρατηγικού χάρτη Balanced Scorecard	41
5.	Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....	46
5.1	Αποτελέσματα συλλογής πληροφοριών.....	46
5.2	Ανάλυση θέσης εργασίας.....	50
5.3	Σχεδιασμός προτύπων απόδοσης.....	54
5.4	Σχεδίαση συστήματος αξιολόγησης.....	59
6.	Συμπεράσματα και προτάσεις.....	63
	Βιβλιογραφία.....	66

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1.1: Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.....	7
Εικόνα 1.2: Η λογική SMART (Πηγή: www.passionned.com/smart-goals).....	9
Εικόνα 1.3: Σχηματική απεικόνιση της ανάλυσης θέσης εργασίας και των αποτελεσμάτων της. (Πηγή: https://anjuthomasbims.wordpress.com/2015/11).....	11
Εικόνα 2.1: Γραφική κλίμακα απόδοσης. (Πηγή: https://doi.org/10.24926/8668.0801).....	15
Εικόνα 2.2: Παράδειγμα συμπεριφορικής κλίμακας αξιολόγησης. (Πηγή: https://eddy.com/hr-encyclopedia/behaviorally-anchored-rating-scale-bars/).....	20
Εικόνα 3.1: Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard. (Πηγή: Chih-Hao Y. & Kuen-Chang L., 2020).....	27
Εικόνα 3.2: Ο στρατηγικός χάρτης μιας επιχείρησης (Πηγή: https://sixsigmastudyguide.com/balanced-scorecards-dashboards/).....	28
Εικόνα 3.3: Στάδια εφαρμογής Balanced Scorecard (Πηγή: Sharma, 2009)	34
Εικόνα 4.1: Ο στρατηγικός χάρτης της εταιρίας.	42
Εικόνα 5.1: Πρότυπα απόδοσης εργαζομένων σε μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης.	55
Εικόνα 5.2: Έντυπο αξιολόγησης εργαζομένων.....	62

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4.1: Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.	40
Πίνακας 5.1: Απαντήσεις ερωτηματολογίου σχετικά με την θέση εργασίας.	50
Πίνακας 5.2: Ανάλυση θέσης εργασίας.	54
Πίνακας 5.3: Προτεινόμενος τρόπος εφαρμογής προτύπων απόδοσης.	58

1. Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί η παρούσα εργασία πραγματεύεται την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων. Συνεπώς κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων γενικότερα. Στο παρών κεφάλαιο παρατίθενται ορισμένα ιστορικά στοιχεία σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων, τα πλεονεκτήματα και η σκοπιμότητά της, μελετάται ο τρόπος που αυτή συνδέεται με τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, τα πρότυπα απόδοσης και την ανάλυση θέσης εργασίας και τέλος ερευνάται η επίδραση που μπορεί να έχει στους εργαζόμενους.

1.1 Ιστορική αναδρομή.

Η έννοια της αξιολόγησης έχει τις ρίζες τις στο μακρινό 200 π.χ. στην Κίνα σε επίπεδο δημόσια διοίκησης. Οι τότε αξιωματική την εισήγαν έτσι ώστε να αποφασίσουν αν ένα άτομο που αιτούνταν άδεια, ήταν άξιος να την λάβει. Σε ευρωπαϊκό την εμφάνιση της χρονολογείται περίπου στο 1800 σε εργοστάσια κατασκευής ενδυμάτων στην Σκωτία. Όπως αναφέρουν οι Redman et al. (1993), εφαρμόστηκε από τον Rober Owns και η αξιολόγηση λάμβανε χώρα με την χρήση κάποιων κύβων διαφόρων χρωμάτων, οι οποίοι τοποθετούνταν μπροστά από το μηχάνημα που χρησιμοποιούσε ο εκάστοτε εργαζόμενος. Το κάθε χρώμα σήμαινε και διαφορετικό επίπεδο επίδοσης με το άσπρο να αντιστοιχεί στην καλύτερη απόδοση, το κίτρινο στην αμέσως επόμενη καλή απόδοση, το μπλε στην χειρότερη απόδοση.

Στην Αμερική η αξιολόγηση έκανε την εμφάνισή της λίγα χρόνια αργότερα το 1813 και εφαρμόστηκε από τον στρατηγό Lewis Cass με σκοπό να αξιολογήσει το στρατιωτικό προσωπικό χαρακτηρίζοντάς τους εργαζομένους ως καλούς χαρακτήρες ή άξιους περιφρόνησης από άλλους. Η αξιολόγηση συνέχισε μέχρι και το τέλος του δέκατου ένατου αιώνα να χρησιμοποιείται από οργανισμούς του στρατού και της κυβέρνησης. Η αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε επίσης και στην περίοδο του δευτέρου παγκοσμίου πολέμου, όμως η χρήση της ήταν μόνο για εισοδηματικούς ή μισθολογικούς σκοπούς. Με άλλα λόγια το αποτέλεσμα της αξιολόγησης ήταν η αύξηση ή η μείωση ενός μισθού, συνεπώς δεν δινόταν καμία βάση στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και θεωρούνταν ως μοναδικό κίνητρο για την

ευαισθητοποίηση των εργαζομένων οι οικονομικές τους απολαβές.
(<http://www.performance-appraisal.com/>)

Σύμφωνα με την Ροδίτη (2009), η χαμηλή αποτελεσματικότητα του συγκεκριμένου μοντέλου αξιολόγησης, οδήγησε το 1950 στην ανάπτυξη ενός νέου συστήματος, το οποίο συνέδεε την αξιολόγηση των εργαζομένων με τους στόχους της εκάστοτε επιχείρησης ή οργανισμού. Σύμφωνα με τους McGregor & Smith (1975) , για να επιτευχθεί αυτό θα έπρεπε πρώτα να οριστούν σαφώς οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι της εταιρείας ή του οργανισμού, προσδιορίζοντας με ποιον τρόπο και σε ποιο βαθμό μπορούν να επιτευχθούν, σε ποιο χρόνο θα πρέπει να επιτευχθούν και αποτελώντας μέρος του γενικού σχεδίου δράσης της επιχείρησης. Κατόπιν η αξιολόγηση του προσωπικού θα πρέπει να γίνεται βάσει αυτών των στόχων οι οποίοι εφόσον οριστούν με τον τρόπο που περιγράφεται παραπάνω, μπορούν να δώσουν μια κατεύθυνση τόσο στους εργαζομένους όσο και στην ίδια την διαδικασία αξιολόγησης. Αυτή η νέα προσέγγιση απομυθοποίησε τον θεσμό του αξιολογητή, τονίζοντας πώς ο ρόλος του είναι απλά να καθοδηγεί και να υποστηρίζει τους εργαζομένους κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Waite, et al. (1994), οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οι οργανισμοί θα πρέπει να αφιερώνουν αρκετά χρήματα χρόνο και προσωπική δουλειά στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού τους. Αυτή η ανάγκη υπαγορεύεται και από τον τρόπο λειτουργίας των συστημάτων ολικής ποιότητας, τα οποία εξετάζουν όλες τις επιμέρους διαδικασίες και τα στάδια παραγωγής ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Προκειμένου να αξιολογηθεί η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων υπηρεσιών. Είναι προφανές πως σε πολλά από αυτά τα στάδια υπάρχει άμεση συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού, του οποίου η απόδοση επηρεάζει προφανώς την ποιότητα των προϊόντων και των υπηρεσιών που εξάγονται. Για το λόγο αυτό δίνεται στις μέρες μας ολοένα και περισσότερη σημασία στο ανθρώπινο δυναμικό από τους διοικούντες των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Στα πλαίσια αυτά η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι (ή θα έπρεπε να είναι) αναπόσπαστο κομμάτι της στρατηγικής διοίκησης και διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.

Στις μέρες μας είναι αρκετά διαδεδομένη η συστημική προσέγγιση της αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Όπως αναφέρουν οι McIntyre and Salas (1995), η αξιολόγηση στο πλαίσιο της συστημικής προσέγγισης αποτελεί καίριο μέσο για την

αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και τμημάτων μιας επιχείρησης. Η εξέταση του ανθρώπινου δυναμικού απαιτεί όχι μόνο την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων, αλλά και την ανίχνευση των συγκρουσιακών στοιχείων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, καθιστώντας αναγκαία τη συλλογή και την ανάλυση δεδομένων σε ομαδικά πλαίσια και στόχους. Έτσι, η διοίκηση προσανατολίζεται πλέον προς κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, αντιλαμβανόμενη τη σπουδαιότητά τους πέραν των οικονομικών κινήτρων.

1.2 Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων.

Η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων μπορεί να διεξαχθεί για μια πληθώρα λόγων. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης μπορεί να καθορίσει τον τρόπο αντιμετώπισης του εκάστοτε υπαλλήλου, καθώς ακόμα και το αν θα συνεχίσει να εργάζεται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πιο αναλυτικά αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δείξει υψηλή απόδοση του εργαζόμενου, τότε αυτό ίσως είναι μια ένδειξη πως ο συγκεκριμένος εργαζόμενος αξίζει να λάβει περισσότερα χρήματα ή να προαχθεί. Η αύξηση μισθού ή η προσφορά επιπλέον παροχών αποσκοπεί στην ικανοποίηση των εργαζομένων που παρουσίασαν υψηλή απόδοση και πραγματοποιήσαν τους προσωπικούς τους αλλά και τους επιχειρηματικούς στόχους. Αν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δείξει μια μέτρια απόδοση του εργαζόμενου, τότε πιθανόν να απαιτείται η μετακίνηση του εργαζόμενου σε κάποια άλλη θέση, στην οποία ίσως να μπορέσει να είναι πιο αποδοτικός. Τέλος, αν η αξιολόγηση δείξει πως ο εργαζόμενος έχει πολύ χαμηλή απόδοση, τότε τα στελέχη της επιχείρησης ή του οργανισμού θα πρέπει να εξετάσουν ακόμη και το ενδεχόμενο απόλυσης του συγκεκριμένου υπαλλήλου (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Πέραν των ανωτέρω, μια γενική εικόνα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να υποδεικνύει την ανάγκη για επιμόρφωση ή για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όσον αφορά την επιμόρφωση αυτή κρίνεται απαραίτητη όταν διαπιστωθεί ότι σε γενικές γραμμές όλοι οι εργαζόμενοι κατόπιν αξιολογήσεως της απόδοσής τους διαπιστώθηκε πως εκείνοι είναι μέτρια ή χαμηλή. Σκοπός της επιμόρφωσης δεν είναι μόνο να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι νέες γνώσεις

σχετικά με το αντικείμενό τους, αλλά και να αλλάξουν τη γενικότερη στάση και τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους, προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικότερα και να προσφέρουν τα μέγιστα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Αντίθετα η ανάγκη για ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προκύπτει όταν παρατηρείται μια συνολικά υψηλή απόδοση μιας ομάδας εργαζομένων. Η προσπάθεια αυτή των εργαζομένων είναι καλό να αναγνωρίζεται και να τους δίνεται μια ευκαιρία για περαιτέρω εξέλιξη εντός της επιχείρησης. Άσχετα ωστόσο με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης, σε κάθε περίπτωση δίνεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να διαπιστώσουν το αποτέλεσμα της εργασίας που προσφέρουν και να εντοπίσουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Συνοψίζοντας θα μπορούσε να πει κανείς πώς η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνολικά.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων προσφέρει πλεονεκτήματα τόσο στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που τη διεξάγει, όσο και στους ίδιους τους εργαζομένους. Ξεκινώντας με την επιχείρηση εκτός από την αποτελεσματικότερη διαχείριση του προσωπικού της, μπορεί να καλλιεργηθεί και ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ικανοποίησης προς τους εργαζομένους, καθώς αισθάνονται πώς η αυξημένη απόδοση χαίρει αποδοχής και επιβράβευσης, οδηγώντας έτσι στην περεταίρω αύξηση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση των αποτελεσμάτων του κύκλου εργασιών της επιχείρησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019). Παράλληλα μπορεί να εντοπιστεί εγκαίρως η χαμηλή απόδοση ενός εργαζόμενου, να γνωστοποιηθεί σε αυτόν και εκείνος να κάνει ενέργειες προς τη βελτίωσή της. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγεται η διαδικασία απόλυσής του, η οποία πιθανότατα θα κοστίσει αρκετό χρόνο και οικονομικούς πόρους στην επιχείρηση.

Όσον αφορά τον ίδιο τον εργαζόμενο, η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μια σημαντική πηγή ανατροφοδότησης, σχετικά με το αποτέλεσμα της προσπάθειας που καταβάλλει. Δεν είναι λίγες οι φορές που ένας εργαζόμενος έχει την εντύπωση πώς έχει καταβάλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια αλλά οι ενέργειες του εν τέλει δεν επιφέρουν τα επιθυμητά για τον οργανισμό αποτελέσματα. Μέσα από την αξιολόγηση όμως, μπορεί να κατανοήσει ποιες είναι οι στάσεις και οι συμπεριφορές που επιβραβεύονται στη συγκεκριμένη επιχείρηση ή τον οργανισμό που εργάζεται. Επίσης η ανατροφοδότηση αυτή μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της αυτογνωσίας του

εργαζόμενου, καθώς ο ίδιος συνειδητοποιεί τα δυνατά και αδύναμα σημεία του. Κατ' αυτό τον τρόπο αυξάνεται η αυτοπεποίθησή του, συνειδητοποιώντας τις δυνατότητες του και του δίνεται η ευκαιρία να βελτιώσει τις αδυναμίες του.

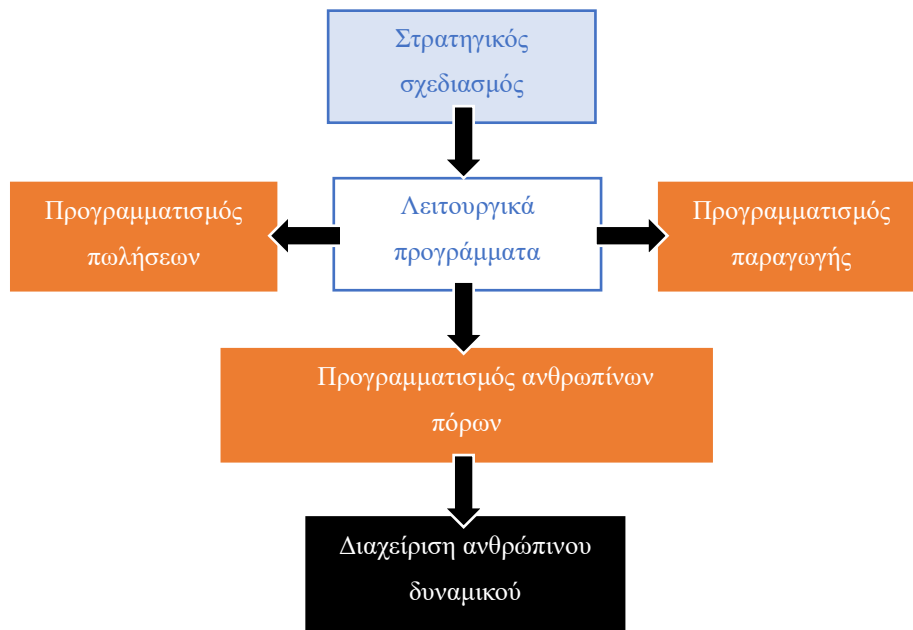
1.3 Προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων ορίζεται από τους Bulla and Scott (1994) ως την διαδικασία εξασφάλισης του προσδιορισμού των αναγκών ενός οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό και του σχεδιασμού της διαδικασίας κάλυψης των αναγκών αυτών. Η λειτουργία του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων Συμβάλλει καθοριστικά στην επίτευξη Των στόχων που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση και οργανισμός κατά το στρατηγικό του σχεδιασμό. Η οργάνωση και ο προγραμματισμός όλων των πόρων που έχει στη διάθεσή της μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των μακροχρόνιων η βραχιόνων στόχων του. Σε αυτούς τους πόρους συγκαταλέγεται προφανώς και το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο παίζει καθοριστικό ρόλο στην βέλτιστη επίτευξη των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων υλοποιείται μέσω της εκτίμησης της τρέχουσας κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού, της πρόβλεψης των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό στο μέλλον και της εξέτασης τόσο των μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης του τρέχοντος ανθρώπινου δυναμικού όσο και της πρόσληψης νέου προσωπικού. Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδου και Ρεκλείτη (2019), όλα τα παραπάνω δεν θα μπορούσαν να αποκλίνουν από τον γενικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, κάθε άλλο μάλιστα, θα πρέπει να είναι πλήρως ευθυγραμμισμένα με αυτόν. Συνεπώς εύκολα μπορούν να προσδιοριστούν οι στόχοι του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων οι οποίοι περιλαμβάνουν τον έλεγχο των ικανοτήτων και των γνώσεων του υπάρχοντος προσωπικού καταγράφοντας παράλληλα τις αδυναμίες και τις ελλείψεις σε γνώσεις, την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών σε προσωπικό και της προσφοράς και ζήτησης σε επίπεδο ανθρωπίνων πόρων και τέλος, τον καθορισμό των στόχων και των ικανοτήτων που απαιτείται να έχει το προσωπικό για την επίτευξη τους. Η εφαρμογή του προγραμματισμού ανθρωπίνων

πόρων μπορεί να προσφέρει μια σειρά από οφέλη στις επιχειρήσεις ή τους οργανισμούς. Μερικά από αυτά είναι ο προσδιορισμός των κενών των θέσεων εργασίας η αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η μείωση της αβεβαιότητας μέσω της πρόβλεψης ζήτησης και προσφοράς προσωπικού καθώς και ο συντονισμός όλων των θέσεων εργασίας και των τμημάτων της επιχείρησης.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων, θα μπορούσε κανείς να πει πως αποτελεί την «γέφυρα» μεταξύ των στρατηγικού σχεδιασμού μιας επιχείρησης και της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Αυτό το γεφύρωμα φαίνεται χαρακτηριστικά στην εικόνα 1.1. Ξεκινώντας από κάτω προς τα πάνω, ο τρόπος διαχείρισης του προσωπικού καθορίζεται από τον προγραμματισμό ανθρωπίνων πόρων, ο οποίος με την σειρά του έχει προσδιορισθεί βάσει του στρατηγικού σχεδιασμού. Προφανώς και ο στρατηγικός σχεδιασμός έχει καθορισθεί από τους αντικειμενικούς σκοπούς και στόχους της επιχείρησης και από το γενικότερο όραμα και την αποστολή της, τα οποία χάριν οικονομίας δεν αποτυπώνονται στο σχήμα. Παρατηρείται πως μεταξύ του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων και του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης, παρεμβάλλονται τα λειτουργικά προγράμματα. Αυτά αποτελούν ουσιαστικά τον τρόπο που μετουσιώνεται στην πράξη ο στρατηγικός σχεδιασμός και προσδιορίζει, όπως φαίνεται και στο σχήμα τις δραστηριότητες της επιχείρησης ή του οργανισμού, όχι μόνο στον τομέα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και σε άλλους τομείς (πωλήσεις, παραγωγή, κλπ.)



Εικόνα 1.1: Στρατηγικός σχεδιασμός και προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων.

Ο προγραμματισμός ανθρωπίνων πόρων περιλαμβάνει μια σειρά από ενέργειες, όπως είναι η εξέταση του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, η πρόβλεψη και η σύγκριση ζήτησης και προσφοράς εργασίας και ο καθορισμός των στόχων και η ανάπτυξη ενός κατάλληλου σχεδίου δράσης για την επίτευξή τους. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, όπου επικεντρώνεται και η παρούσα εργασία, ανήκει προφανώς στην εξέταση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι παραπάνω ενέργειες του προγραμματισμού ανθρωπίνων πόρων θα μπορούσαν να χωριστούν σε 2 κατηγορίες. Σε εκείνες που αφορούν την τρέχουσα κατάσταση του ανθρώπινου δυναμικού και σε εκείνες που σχετίζονται με την πρόβλεψη των μελλοντικών αναγκών. Στην πρώτη κατηγορία είναι προφανώς απαραίτητο να εκτιμηθεί κατά πόσον το υπάρχον προσωπικό πληροί τις προϋποθέσεις της θέσης εργασίας στην οποία εργάζεται, αν διαθέτει το επιθυμητό επίπεδο γνώσεων, πόσο καλά εκτελεί τις απαραίτητες ενέργειες κατά την εκτέλεση της εργασίας του και κατά πόσον αυτές οι ενέργειες είναι προσανατολισμένες στον συνολικό στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού, το οποίο θα περικλείει όλα τα παραπάνω και θα δίνει μία σαφή εικόνα για την κατάσταση του προσωπικού (Bulla and Scott, 1994).

1.4 Πρότυπα απόδοσης.

Κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης που αναφέρεται παραπάνω, προσδιορίζονται οι βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι για να επιτευχθούν θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός αποδοτικότητας είναι απαραίτητο να προσδιοριστούν κάποια πρότυπα απόδοσης, τα οποία αποτελούν ουσιαστικά τα βέλτιστα αποτελέσματα που προσδοκάει ο οργανισμός να επιτευχθούν όταν ολοκληρώνεται μια εργασία. Για τον σχεδιασμό των προτύπων απόδοσης μιας θέσης εργασίας θα πρέπει αρχικά να προσδιοριστεί ποιοι είναι οι επιχειρηματικοί στόχοι που αφορούν τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και στη συνέχεια να οριστεί σαφώς ένας στόχος μέσω του οποίου θα μπορεί να γίνει μια αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου βάσει των στρατηγικών στόχων. Συνεπώς τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν ουσιαστικά στόχους που καλείται να εκπληρώσει ο εργαζόμενος.

Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι ή τα πρότυπα απόδοσης αυτά, θα πρέπει να έχουν 5 πολύ σημαντικά χαρακτηριστικά. Αρχικά θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα (Specific), δηλαδή να έχει καθοριστεί με κάθε λεπτομέρεια τι είναι αυτό που καθορίζουν και τι επιδιώκουν να πετύχουν. Επίσης θα πρέπει να είναι μετρήσιμα (Measurable), δηλαδή να υπάρχει ένας τρόπος να μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων βάσει των προτύπων απόδοσης. Εκτός από μετρήσιμα θα πρέπει να είναι και συμφωνημένα (Acceptable), δηλαδή θα πρέπει οι εργαζόμενοι να έχουν συμμετάσχει στον προσδιορισμό των προτύπων απόδοσης και να είναι σύμφωνοι με αυτά. Ένα ακόμη πολύ σημαντικό στοιχείο είναι τα πρότυπα απόδοσης να είναι ρεαλιστικά (Realistic) και να βασίζονται στους πόρους που έχει στη διάθεση του εργαζομένου αλλά και τις συνθήκες τις οποίες εκτελεί την εργασία του. Τέλος, τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι χρονικά προσδιορισμένα (Time-Bound), προκειμένου οι εργαζόμενοι να έχουν σαφή εικόνα για τον χρόνο που έχουν στη διάθεσή τους έτσι ώστε να τα πετύχουν. Τα χαρακτηριστικά αυτά λοιπόν, ακολουθούν την λογική SMART, που είναι η λέξη που σχηματίζεται από τα αρχικά τους στην αγγλική, όπως φαίνεται και στην εικόνα 1.2. Αφού προσδιοριστούν λοιπόν τα πρότυπα απόδοσης με όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά μπορούν στη συνέχεια να

χρησιμοποιηθούν στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, καθώς με αυτό τον τρόπο η αξιολόγηση θα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (Gomez-Mejia et. Al., 2012).



Εικόνα 1.2: Η λογική SMART (Πηγή: www.passionned.com/smart-goals)

1.5 Ανάλυση θέσης εργασίας και αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

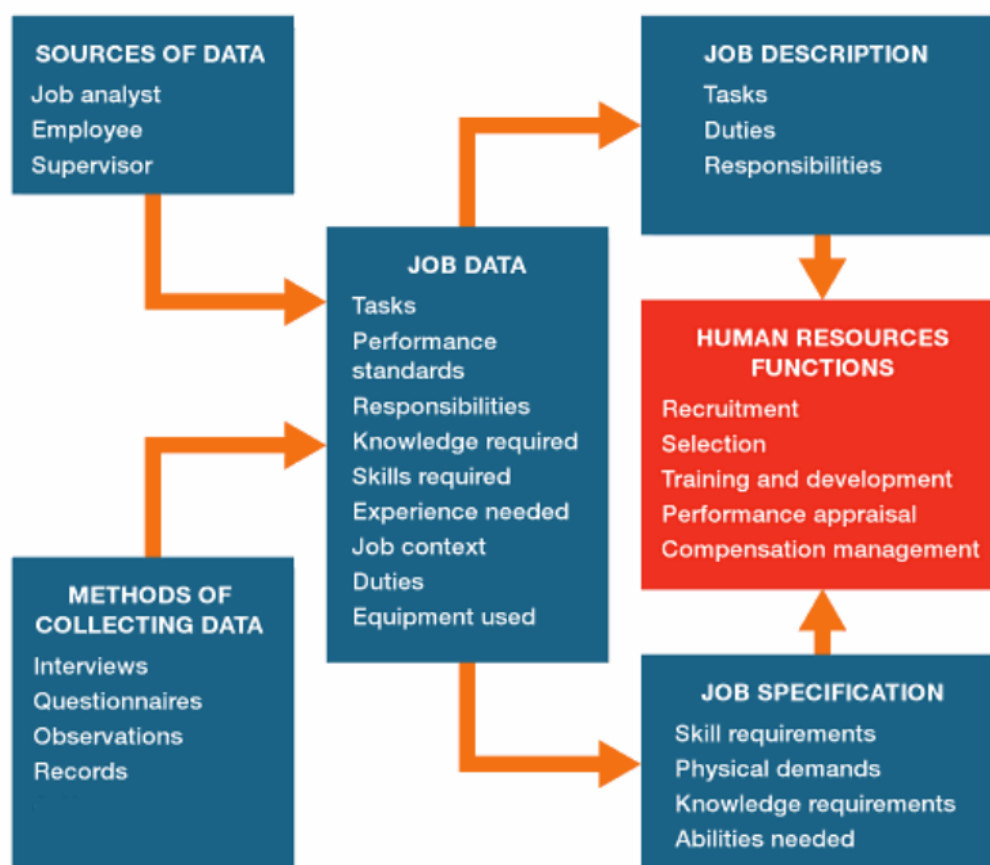
Η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελεί μια λεπτομερή διαδικασία που σκοπό έχει τον προσδιορισμό του περιεχομένου των απαιτήσεων και των υποχρεώσεων που έχει ο εργαζόμενος όταν ασκεί τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, μια ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να περιλαμβάνει μια γενική περιγραφή της θέσης (job description), την περιγραφή των βασικών εργασιών ή καθηκόντων του εργαζόμενου που την ασκεί καθώς και τις βασικές προϋποθέσεις που θα πρέπει να πληροί για να μπορεί να ασκήσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Με άλλα λόγια αναφερόμαστε στις γνώσεις και ικανότητες που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, ή άλλως στις προδιαγραφές της θέσης εργασίας (job specifications). Όπως αναφέρουν οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης (2019), είναι πολύ σημαντικό να γίνει αντιληπτό πώς η ανάλυση θέσης εργασίας αφορά αποκλειστικά τη φύση και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και όχι το άτομο (εργαζόμενο) που εργάζεται στην συγκεκριμένη θέση εργασίας. Πολλές φορές προκύπτει αυτή η σύγχυση διότι τα δεδομένα που συλλέγονται προκειμένου να διεξαχθεί ανάλυση θέσης εργασίας, προέρχονται από τους εργαζομένους. Παρ' όλα αυτά, το αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι μια εξονυχιστική

περιγραφή και παρουσίαση των χαρακτηριστικών της ίδιας της θέσης και όχι του υπαλλήλου (ή των υπαλλήλων) που την ασκεί.

Κατά καιρούς έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με την ανάλυση θέσης εργασίας. Σύμφωνα με τον Blum M. (1956), πρόκειται για την εις βάθος μελέτη των επιμέρους συνιστωσών μιας θέσης εργασίας και δεν περιορίζεται μόνο στην ανάλυση των καθηκόντων και των συνθηκών υπό τις οποίες εκτελείται εργασία, αλλά επεκτείνεται και στις ικανότητες που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Παρόμοιες απόψεις παρουσιάζονται και σε μεταγενέστερες διατυπώσεις του ορισμού της ανάλυσης θέσης εργασίας, εκφράζοντας την πεποίθηση ότι η εν λόγω ανάλυση μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες στους οργανισμούς, οι οποίες θα τους βοηθήσουν να αποφασίσουν ποιοι είναι οι καταλληλότεροι υπάλληλοι για την εκάστοτε θέση εργασίας. Η σημασία της ανάλυσης θέσεως εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί ένα σημαντικό βοήθημα, ούτως ώστε οι οργανισμοί να βελτιώσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους, αξιοποιώντας στο έπακρο τα ταλέντα τους και κατ' επέκταση οι ίδιοι οι εργαζόμενοι να αναπτύξουν τις ικανότητές τους. Μερικοί από τους τομείς ενός οργανισμού που μπορούν να επηρεαστούν θετικά μέσα από την ανάλυση θέσης εργασίας είναι ο σχεδιασμός των προγραμμάτων εκπαίδευσης, η ανάπτυξη παρεμβάσεων και η βελτιστοποίηση των διαδικασιών (Franklyn, M., 2005).

Σε γενικές γραμμές η ανάλυση θέσης εργασίας αποσκοπεί στον προσδιορισμό των απαιτήσεων για την εκτέλεση της και το έργο που χρειάζεται να βγάλει εις πέρας ο εργαζόμενος που την ασκεί. Ο Robinson M. (2012) Χαρακτηρίζει την εν λόγω ανάλυση ως την απαρχή μεταγενέστερων βελτιώσεων σχετικά με τη θέση εργασίας, αναφερόμενος κυρίως στην περιγραφή θέσης εργασίας, τον σχεδιασμό αξιολόγησης απόδοσης, τον τρόπο επιλογής προσωπικού, τα κριτήρια προαγωγών, την εκτίμηση αναγκών για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού και τον προσδιορισμό μισθών και αποζημιώσεων. Αναλυτικότερα μέσα από την ανάλυση της θέσης εργασίας μπορούν να εντοπιστούν οι βέλτιστες διαδικασίες προκειμένου να προσελκυσθεί και να προσληφθεί το απαραίτητο προσωπικό. Παράλληλα μπορούν να προσδιοριστούν οι αμοιβές των εργαζομένων στην εκάστοτε θέση εργασίας, λαμβάνοντας υπ' όψει τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, το περιβάλλον στο οποίο εργάζονται καθώς και τον βαθμό ευθύνης και πρωτοβουλίας που καλούνται να αναλάβουν. Επίσης μέσα από την ανάλυση μπορούν να εντοπιστούν κενά στις γνώσεις των εργαζομένων επιτάσσοντας

την ανάγκη για επιμόρφωση. Τέλος η ανάλυση θέσης εργασίας μπορεί να δώσει σημαντικές πληροφορίες σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, που αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας εργασίας. Όλα τα παραπάνω φαίνονται χαρακτηριστικά στην εικόνα 1.3.



Εικόνα 1.3: Σχηματική απεικόνιση της ανάλυσης θέσης εργασίας και των αποτελεσμάτων της.
(Πηγή: <https://anjuthomasbims.wordpress.com/2015/11/>)

Στο κάτω αριστερά μέρος της εικόνας φαίνονται επίσης οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να συλλεχθούν τα απαραίτητα δεδομένα για την διεξαγωγή της ανάλυσης θέσεως εργασίας. Όπως φαίνεται η πρώτη μέθοδος είναι οι συνεντεύξεις που μπορεί να πραγματοποιήσει ο αναλυτής στους εργαζομένους αλλά και στους προϊσταμένους αυτών. Μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορούν να αντληθούν χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με τη θέση εργασίας και να εντοπιστούν εργασίες ή

δραστηριότητες οι οποίες μέχρι στιγμής δεν ήταν τόσο εμφανής. Από την άλλη πλευρά η συγκεκριμένη μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι να δώσουν έμφαση σε συγκεκριμένα καθήκοντα φοβούμενοι πως η διαδικασία αυτή αποσκοπεί στην αξιολόγηση τους και όχι στην καταγραφή των εργασιών τους (Fried et al., 2005). Η δεύτερη μέθοδος είναι τα ερωτηματολόγια που μπορεί να σχεδιάσει ο αναλυτής προκειμένου να απαντήσουν οι εργαζόμενοι περιγράφοντας τα καθήκοντά τους καθώς και τις ευθύνες που αναλαμβάνουν. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να περιλαμβάνουν είτε δομημένες ερωτήσεις δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζομένους να επιλέξουν μια απάντηση μέσα από ένα πλήθος δυνατών απαντήσεων, είτε ανοικτές όπου οι εργαζόμενοι απαντούν ελεύθερα σε μια ερώτηση που θέτει ο αναλυτής. Η συγκεκριμένη μέθοδος προσφέρει την συλλογή πληροφοριών από πολλούς εργαζομένους σε μικρό χρονικό διάστημα, έχοντας όμως αυξημένο κόστος για την υλοποίηση και την προετοιμασία της. Η τρίτη κατά σειρά μέθοδος είναι η παρατήρηση, όπου ο αναλυτής είναι παρών κατά την εκτέλεση των εργασιών του εργαζόμενου είτε απλά επιβλέποντας τον είτε ερχόμενος σε επαφή με αυτόν προκειμένου να του θέσει κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις. Η τελευταία μέθοδος είναι τα αρχεία καταγραφής ή αλλιώς το ημερολόγιο θέσης εργασίας. Σε αυτή την περίπτωση ζητείται από τον εργαζόμενο να καταγράψει τις καθημερινές του δραστηριότητες καθώς και πόσο χρόνο αφιερώνει σε κάθε μία από αυτές.

1.6 Επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στους εργαζόμενους.

Όπως εξετάστηκε και στην ενότητα 1.2, η αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα τόσο για τους ίδιους τους εργαζομένους όσο και για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Το ερώτημα που προκύπτει είναι αν η αξιολόγηση έχει στην πραγματικότητα τα αναμενόμενα και επιθυμητά αποτελέσματα. Προς αυτή την κατεύθυνση έχουν διεξαχθεί αρκετές έρευνες και κρίνεται σκόπιμο να αναφερθούν τα αποτελέσματα κάποιων από αυτές. Σύμφωνα με την Αργυροπούλου (2022), η οποία εξέτασε τον τρόπο επίδρασης της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης στην εργασιακή ικανοποίηση στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, η αξιολόγηση μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Απαραίτητη προϋπόθεση

ωστόσο για να συμβεί αυτό είναι οι εργαζόμενοι να συμφωνούν με την διαδικασία αξιολόγησης.

Μια ακόμη έρευνα προς την ίδια κατεύθυνση διεξήχθη από την Κωνσταντίνου (2022) σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα μεταξύ άλλων μελέτησε την επίδραση της ανατροφοδότησης μέσω των προϊσταμένων και της χρήσης εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης στην απόδοση των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι επικροτούν και επιζητούν την συχνή ανατροφοδότηση μέσω των προϊσταμένων τους και μάλιστα σε χρονικά διαστήματα μικρότερα του ενός έτους. Σχετικά με την χρήση διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης, η έρευνα ανέδειξε την σημασία που έχει για τους εργαζομένους ένα ατομικό σύστημα αξιολόγησης σε σχέση τις συγκρίσεις μεταξύ υπαλλήλων και τις αξιολογήσεις βάσει συμπεριφοράς.

Τέλος, η Κανελλοπούλου (2018), εξέτασε τη συμβολή της αξιολόγησης στην ικανοποίηση των εργαζομένων και στην αύξηση της παρακίνησης τους στον κλάδο της ελληνικής πολιτικής αεροπορίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας όσο πιο αντικειμενική είναι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, τόσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι. Η ικανοποίηση φάνηκε να είναι υψηλότερη σε εργαζομένους οι οποίοι κατείχαν υψηλή ιεραρχικά θέση εργασίας, καθώς θεωρούσαν τα κριτήρια αξιολόγησης περισσότερο αντικειμενικά και δίκαια. Παράλληλα αναδείχθηκε η σχέση της αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων με τον βαθμό εμπιστοσύνης που δείχνουν στους άμεσα προϊσταμένους τους και στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης, παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης. Φυσικά, όπως ήταν αναμενόμενο, για ακόμη μια φορά αναδείχθηκε το ζήτημα της αντικειμενικότητας της αξιολόγησης. Συνοψίζοντας φαίνεται πως και οι 3 έρευνες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εφόσον είναι αντικειμενική μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, της ικανοποίησής τους, αλλά και της απόδοσής τους.

2. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης εργαζομένων.

Υπάρχει μια πληθώρα μεθόδων η οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί προκειμένου να διεξαχθεί μια αξιολόγηση της απόδοσης εργαζομένων. Η πληθώρα αυτή μεθόδων μπορεί να χωριστεί σε 2 μεγάλες κατηγορίες που είναι οι παραδοσιακές και οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.

2.1. Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης

Στις παραδοσιακές μεθόδους συγκαταλέγεται η μέθοδος κατάταξης των εργαζομένων, η γραφική κλίμακα αξιολόγησης, η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων και οι αναλυτικές εκθέσεις.

2.1.1 Μέθοδος κατάταξης των εργαζομένων.

Η μέθοδος κατάταξης των εργαζομένων αποτελεί ίσως την πλέον γνωστή μέθοδο, η οποία εφαρμόζεται για αρκετά χρόνια. Βάσει της συγκεκριμένης μεθόδου οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από τον καλύτερο προς τον χειρότερο σύμφωνα με την απόδοσή τους ή βάσει κάποιων χαρακτηριστικών της συμπεριφοράς τους. Στην πράξη ο προϊστάμενος ενός τμήματος ή ο διευθυντής έχει στη διάθεσή του μια λίστα με όλους τους υπαλλήλους και επιλέγει αρχικά εκείνους που κατά τη γνώμη του έχουν παρουσιάσει την υψηλότερη απόδοση και τους τοποθετεί στην κορυφή της λίστας. Στη συνέχεια εφαρμόζει ακριβώς την ίδια διαδικασία και για εκείνους που θεωρεί ότι έχουν παρουσιάσει την χαμηλότερη απόδοση από όλους τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Αυτή η διαδικασία επαναλαμβάνεται έως ότου να τοποθετηθούν όλοι οι υπάλληλοι στη σχετική λίστα. Σύμφωνα με τον Grote (2005), προκειμένου η συγκεκριμένη μέθοδος να εφαρμοστεί με αξιοπιστία και αμεροληψία θα πρέπει ο διευθυντής ή ο προϊστάμενος να χρησιμοποιεί τα ίδια ακριβώς κριτήρια για την κατάταξη κάθε υπαλλήλου.

Όπως γίνεται αντιληπτό η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά πλεονεκτήματα όπως για παράδειγμα το γεγονός ότι είναι πάρα πολύ απλή και μπορεί πολύ εύκολα να εφαρμοστεί. Επίσης, η υλοποίησή της μπορεί να γίνει σε σύντομο χρονικό διάστημα συνεπώς δεν κοστίζει πολύ χρόνο, ενώ παράλληλα δεν απαιτεί και ιδιαίτερα υψηλούς οικονομικούς πόρους. Από την άλλη πλευρά δεν είναι πάντα εύκολο για έναν διευθυντή

ή προϊστάμενο να είναι τόσο αντικειμενικός με όλους τους εργαζομένους, καθώς υπάρχει η πιθανότητα να συμπαθεί περισσότερο ή να αντιπαθεί κάποιον από τους εργαζομένους. Επίσης καμιά φορά δεν είναι επίσης εύκολο να καθοριστεί η κατάταξη, καθώς μπορεί να μην είναι απόλυτα διακριτά τα δυνατά και αδύναμα σημεία του κάθε εργαζομένου. Τέλος, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η συγκεκριμένη μέθοδος είναι πάρα πολύ δύσκολο να εφαρμοστεί στην περίπτωση που το εργατικό δυναμικό αποτελείται από έναν πολύ μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, καθώς η κατάταξη τους σε μια λίστα όπως στην προαναφερόμενη θα απαιτούσε πάρα πολύ χρόνο. (Aggarwal & Thakur, 2013).

2.1.2 Γραφική κλίμακα αξιολόγησης.

Η γραφική κλίμακα αξιολόγησης αποτελεί μια από τις δημοφιλέστερες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Κατά την εφαρμογή της δημιουργείται μια λίστα χαρακτηριστικών που απαιτείται να έχει ένας εργαζόμενος βάσει των οποίων στη συνέχεια αξιολογείται. Για την αξιολόγηση κάθε χαρακτηριστικού υπάρχει μια διακριτή κλίμακα η οποία αποτυπώνει την επίδοσή του σε κάθε ένα από αυτά. Η κλίμακα αυτή μπορεί να κυμαίνεται για παράδειγμα από το 1 έως το 10 με το 1 να υποδηλώνει την χειρότερη απόδοση ενώ το 10 την καλύτερη. Υπάρχει επίσης η δυνατότητα, η κλίμακα να μην περιλαμβάνει αριθμούς αλλά να έχει στην αρχή της την πολύ χαμηλή απόδοση και στο τέλος την εξαιρετική απόδοση και ο προϊστάμενος ή ο διευθυντής να καλείται να τοποθετήσει την επίδοση κάθε εργαζομένου κάπου ενδιάμεσα σε αυτούς τους δύο χαρακτηρισμούς. Ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας φαίνεται στην εικόνα 2.1.

Poor	—	—	—	—	—	—	—	—	Excellent
------	---	---	---	---	---	---	---	---	-----------

Εικόνα 2.1: Γραφική κλίμακα απόδοσης. (Πηγή: <https://doi.org/10.24926/8668.0801>)

Η μέθοδος της γραφικής κλίμακας είναι απλή και εύκολη στην εφαρμογή της καθώς και στη χρήση της από τους αξιολογητές, αφού το μόνο που πρέπει να κάνουν είναι να βαθμολογήσουν τους εργαζομένους βάσει κάποιων συγκεκριμένων κριτηρίων. Επίσης τα αποτελέσματα της είναι κανονικοποιημένα, πράγμα που επιτρέπει την σύγκριση

μεταξύ των υπαλλήλων, τόσο βάσει της γενικής τους βαθμολογίας, όσο και βάσει της επίδοσής τους σε κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο, αν εκείνο για κάποιο λόγο παρουσιάζει αυξημένη σημαντικότητα. Η μέθοδος αυτή όμως παρουσιάζει και αρκετά μειονεκτήματα με σημαντικότερο εκείνο της προκατάληψης, η οποία μπορεί να βασίζεται στην ηλικία, το φύλο ή την καταγωγή. Ένα ακόμη μειονέκτημα της μεθόδου είναι το γεγονός ότι όλα τα κριτήρια έχουν ακριβώς την ίδια σημαντικότητα κατά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει διότι στη συγκεκριμένη μέθοδο δεν αποδίδεται κάποιο ειδικό βάρος στα κριτήρια δηλαδή κάποιος αριθμός από το μηδέν έως το ένα, με τον οποίο θα πολλαπλασιάζεται η βαθμολογία του εργαζόμενου στο συγκεκριμένο κριτήριο και θα χαρακτηρίζει την σημαντικότητα του εκάστοτε κριτηρίου (Aggarwal & Thakur, 2013).

2.1.3 Μέθοδος κρίσιμων γεγονότων.

Η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων, αποτελεί μια αρκετά χρονοβόρα μεν μέθοδο, αλλά πολύ αποτελεσματική στο να παρέχει συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφοράς. Κατά την εφαρμογή της ο αξιολογητής καταγράφει γεγονότα που υποδεικνύουν ασυνήθης καλή συμπεριφορά ή ανεπιθύμητη συμπεριφορά του αξιολογούμενου, όχι κατά την αξιολόγηση αλλά μεταξύ 2 συνεχόμενων αξιολογήσεων λόγου χάριν. Η καταγραφή των γεγονότων αυτών χρησιμοποιείται αργότερα κατά την επίσημη αξιολόγηση του εργαζόμενου, κάνοντας έτσι μια σύγκριση και διαπιστώνοντας αν αυτές οι καλές ή κακές συμπεριφορές αποτελούν πάγια τακτική του εργαζόμενου ή ένα μεμονωμένο περιστατικό. Παράλληλα γίνεται και μια συζήτηση με τον εργαζόμενο προκειμένου να διαπιστώσει και ο ίδιος κάποιες συμπεριφορές που εκδηλώνει ίσως ασυνείδητα, και να μπορέσει να δοθεί μια εξήγηση σε αυτού του είδους τις συμπεριφορές.

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί σημαντικό εργαλείο σε συνδυασμό με άλλες μεθόδους, καθώς όπως αναφέρθηκε, εφαρμόζεται μεταξύ των επίσημων αξιολογήσεων, συνεπώς δεν μπορεί να σταθεί μόνη της ως μέθοδος αξιολόγησης. Το κύριο πλεονέκτημά της είναι ότι βασίζεται σε άμεσες παρατηρήσεις του αξιολογητή. Αυτό το πλεονέκτημα αναδεικνύεται περισσότερο αν ο αξιολογητής έχει την απαιτούμενη συνέπεια ώστε να καταγραφεί τα περιστατικά σε κάποιο (εβδομαδιαίο

π.χ.) ημερολόγιο. Επίσης η αποτελεσματικότητα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ακόμη μεγαλύτερη όταν πρόκειται για θέσεις εργασίας όπου τα καθήκοντα και οι εργασίες του υπαλλήλου διαφέρουν σημαντικά από εβδομάδα σε εβδομάδα. Ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα όμως της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι το γεγονός πως υπάρχει η τάση να καταγράφονται περισσότερα τα αρνητικά παρά τα θετικά γεγονότα. Επίσης μερικές φορές, όταν έρθει η στιγμή της επίσημης αξιολόγησης, ίσως χρειαστεί αρκετός χρόνος ούτως ώστε να συγκεντρωθούν όλα μαζί και να αναλυθούν τα κρίσιμα γεγονότα που συνέβησαν (Aggarwal & Thakur, 2013).

2.1.4 Αναλυτική έκθεση.

Κατά την εφαρμογή της μεθόδου της αναλυτικής έκθεσης, ο αξιολογητής απαντά σε μια σειρά από ερωτήσεις σχετικά με την απόδοση του εκάστοτε υπαλλήλου. Το αποτέλεσμα της συγκεκριμένης μεθόδου παίρνει ουσιαστικά τη μορφή ενός δοκιμίου, το οποίο περιλαμβάνει τα δυνατά και αδύναμα σημεία του αξιολογούμενου καθώς και στοιχεία από την απόδοσή του σε προηγούμενες αξιολογήσεις. Ο αξιολογητής καλείται να αιτιολογήσει και να εξηγήσει τον χαρακτηρισμό που αποδίδει στον εκάστοτε εργαζόμενο, καθώς και να προτείνει τρόπους βελτίωσης των αδύναμων χαρακτηριστικών του.

Το κυριότερο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι μπορεί να καλυφθεί ένα μεγάλο εύρος χαρακτηριστικών, δίνοντας παράλληλα παραδείγματα που αποδεικνύουν την χαμηλή ή υψηλή απόδοση του εργαζόμενου σε αυτά. Επίσης είναι πολύ σημαντικό ότι παρέχεται μια αναλυτική ανατροφοδότηση στον εργαζόμενο σχετικά με το αποτέλεσμα των προσπαθειών του, καθώς και με ποιον τρόπο θα μπορούσε να βελτιώσει την απόδοσή του. Στον αντίποδα, ένα πολύ σημαντικό μειονέκτημα της αναλυτικής έκθεσης είναι το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητά της εξαρτάται από την ικανότητα έκφρασης στον γραπτό λόγο του αξιολογητή. Επίσης, σύμφωνα με τους Aggarwal και Thakur (2013), η αξιολόγηση μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πολύ πιο χρονοβόρα σε σχέση με άλλες (όπως για παράδειγμα την γραφική κλίμακα αξιολόγησης). Τέλος και σε αυτή την μέθοδο υπάρχει ο κίνδυνος της προκατάληψης, ο οποίος μάλιστα μπορεί να οδηγήσει στη σύνταξη ενός κειμένου με

ιδιαίτερα συναισθηματική φόρτιση, «καταδικάζοντας» ή εξυψώνοντας κάποιον εργαζόμενο.

2.2 Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης.

Στον αντίποδα με τις παραδοσιακές, μέθοδοι όπως η αξιολόγηση βάσει στόχων, η συμπεριφορική κλίμακα αξιολόγησης, τα κέντρα αξιολόγησης και η αξιολόγηση 360°, βρήκαν εφαρμογή τα τελευταία χρόνια και θεωρούνται πιο σύγχρονες σε σχέση με τις προαναφερθείσες.

2.2.1 Αξιολόγηση βάσει στόχων.

Η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει στόχων είναι γνωστή από το 1954. Η συγκεκριμένη μέθοδος προσανατολίζεται στα αποτελέσματα και στα πρότυπα απόδοσης. Όπως έχει αναφερθεί και σε προηγούμενο κεφάλαιο τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν ουσιαστικά κάποιους στόχους που καλείται να εκπληρώσει ο εργαζόμενος, ο οποίος μάλιστα υπάρχει η δυνατότητα να συμμετάσχει στον καθορισμό τους. Αφού καθοριστούν οι στόχοι, όταν έρθει η στιγμή της αξιολόγησης, ο διευθυντής ή προϊστάμενος και ο εργαζόμενος, συζητούν ούτως ώστε να αποφασίσουν κατά πόσον οι στόχοι αυτοί έχουν εκπληρωθεί ή όχι.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου μπορεί να γίνει σε 5 διακριτά στάδια (www.investopedia.com). Το πρώτο περιλαμβάνει τον καθορισμό ή τον αναπροσδιορισμό των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού. Κατά το δεύτερο στάδιο οι στόχοι αυτοί κοινοποιούνται στους εργαζομένους. Προκειμένου οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους, θα πρέπει εκείνοι να ακολουθούν την λογική SMART που αναφέρθηκε στην ενότητα 1.4. Στο τρίτο στάδιο οι προϊστάμενοι καλούνται να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να θέσουν κάποιους προσωπικούς στόχους, οι οποίοι φυσικά θα είναι σχετικοί και ευθυγραμμισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης ή του οργανισμού, πράγμα που αναμένεται να αυξήσει κατακόρυφα την παρακίνηση των εργαζομένων. Το τέταρτο στάδιο περιλαμβάνει την συνεχή παρακολούθηση της πορείας των εργαζομένων, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο κινούνται προς την σωστή κατεύθυνση για την εκπλήρωση των στόχων.

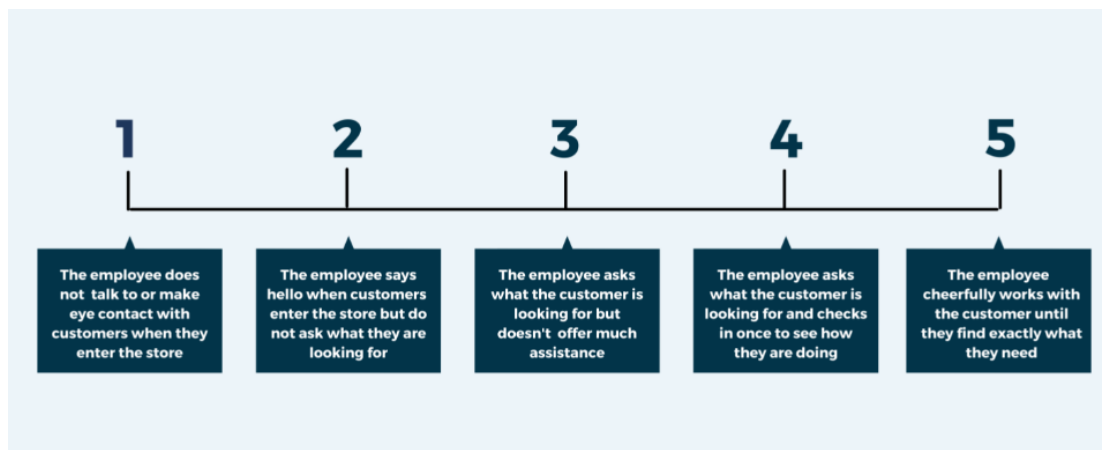
Αξίζει να σημειωθεί πως σε αυτό το στάδιο δεν γίνεται κάποιου είδους αξιολόγηση στους εργαζόμενους, αλλά δίνονται μόνον κάποιες διευκρινιστικές οδηγίες ή διορθώσεις. Η αξιολόγηση είναι το πέμπτο και τελευταίο στάδιο της συγκεκριμένης μεθόδου, όπου δίνεται στους εργαζόμενους η τελική ανατροφοδότηση για την προσπάθειά τους.

Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η επίτευξη της ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Επίσης ο εργαζόμενος, στην περίπτωση που έχει συμμετάσχει στον καθορισμό των στόχων, η διαδικασία αυτή του παρέχει πληροφορίες και για τις ικανότητές του στην στοχοθεσία. Για τον λόγο αυτό η μέθοδος αυτή είναι περισσότερο κατάλληλη για θέσεις, όπου ο εργαζόμενος δεν εκτελεί κάποιες εργασίες ρουτίνας, αλλά απαιτείται να εμπλέξει την ικανότητα του για σκέψη και λήψη αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά βέβαια, καμιά φορά οι στόχοι δεν είναι εύκολο να είναι αποδεκτοί (Acceptable) από τους εργαζόμενους, πράγμα που δυσχεραίνει την εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου. Επίσης όσο καλά καθορισμένοι και αν είναι οι στόχοι (Specific), πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να ερμηνευθούν διαφορετικά από εργαζόμενο σε εργαζόμενο ή ακόμη και από προϊστάμενο σε προϊστάμενο. Τέλος, η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτεί πολύ χρόνο, καθώς τόσο ο καθορισμός των στόχων όσο και η συζήτηση τους με τους υφισταμένους, είναι χρονοβόρες διαδικασίες.

2.2.2 Συμπεριφορική κλίμακα αξιολόγησης.

Η μέθοδος της συμπεριφορικής κλίμακας αξιολόγησης, παρουσιάζει μια ομοιότητα με εκείνη της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών (Schwab, D. P., et al., 1975). Αρχικά ορίζονται κάποιες διαστάσεις απόδοσης, οι οποίες ουσιαστικά μεταφράζονται με μια συγκεκριμένη συμπεριφορά του εργαζομένου. Στην συνέχεια οι συμπεριφορές αυτές ανάλογα με το πόσο επιθυμητές ή ανεπιθύμητες είναι, εντάσσονται σε μια κλίμακα. Προφανώς στην μια άκρη της κλίμακας θα βρίσκεται η ιδανικότερη συμπεριφορά που θα μπορούσε να εκδηλώσει ο εργαζόμενος, ενώ στην άλλη η πιο ανεπιθύμητη. Για τον σκοπό αυτό, τόσο σε αυτές τις ακραίες θέσεις της κλίμακας, όσο και στις ενδιάμεσες, υπάρχει μια έκφραση/πρόταση, που περιγράφει ένα παράδειγμα καλής ή κακής συμπεριφοράς. Στην εικόνα 2.2, φαίνεται ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας.

Ουσιαστικά, όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, αποτελεί έναν συνδυασμό των μεθόδων της γραφικής κλίμακας αξιολόγησης και της αξιολόγησης βάσει κρίσιμων γεγονότων.



Εικόνα 2.2: Παράδειγμα συμπεριφορικής κλίμακας αξιολόγησης. (Πηγή: <https://eddy.com/hr-encyclopedia/behaviorally-anchored-rating-scale-bars/>)

Σύμφωνα με τους Aggarwal & Thakur (2013), ο αξιολογητής μπορεί να δράσει ως παρατηρητής και όχι ως «κριτής». Το γεγονός αυτό, τον βοηθάει στο να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες επιθυμητές και ανεπιθύμητες ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως παραδείγματα κατά την συζήτηση του αποτελέσματος της αξιολόγησης. Ακόμη ένα πολύ θετικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου, είναι το ότι η απόδοση των εργαζομένων μπορεί να περιγράφεται καλύτερα μέσα από μια σαφώς καθορισμένη συμπεριφορά. Φυσικά, στον αντίποδα, είναι πάρα πολύ δύσκολο να καθορισθούν οι συμπεριφορές που θα αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο της κλίμακας, ενώ παράλληλα υπάρχει ο κίνδυνος να είναι περισσότερο προσανατολισμένες στις καθημερινές δραστηριότητες που εκτελεί ο εργαζόμενος, παρά στους στόχους της επιχείρησης. Τέλος, είναι προφανές πως για κάθε θέση εργασίας απαιτείται μια ξεχωριστή κλίμακα, καθώς οι συμπεριφορές θα διαφέρουν από θέση σε θέση, κάτι που απαιτεί πάρα πολύ χρόνο για να επιτευχθεί.

2.2.3 Κέντρα αξιολόγησης.

Η μεθοδολογία των κέντρων αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες τεχνικές αξιολόγησης, συμπεριλαμβανομένων κάποιων προσομοιώσεων σχετικές με την εργασία, συνεντεύξεων και ψυχολογικών τεστ. Οι προσομοιώσεις μπορεί να έχουν την μορφή ομαδικών συζητήσεων, μιας υποθετικής συζήτησης με κάποιον πελάτη (στην περίπτωση μιας εταιρίας πωλήσεων), υποθετικά σενάρια επίλυσης ενός προβλήματος ή ασκήσεις επικοινωνίας μέσω γραπτού λόγου. Σκοπός των προσομοιώσεων είναι να εκδηλώσουν οι εργαζόμενοι συμπεριφορές που σχετίζονται με τις σημαντικότερες πτυχές της εργασίας τους. Οι πτυχές αυτές ονομάζονται διαστάσεις και προκύπτουν μέσα από ενδελεχή ανάλυση της εκάστοτε θέσης εργασίας. Μέσω της ανάλυσης αυτής προσδιορίζονται επίσης και οι γνώσεις, οι συμπεριφορές και τα κίνητρα που θεωρούνται καίριας σημασίας για την εκάστοτε θέση εργασίας.

Σύμφωνα με τον Byham (1992), η πρακτική εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου απαιτεί συνήθως την συμμετοχή 6 ατόμων, εκ των οποίων 3 είναι αξιολογούμενοι και 3 αξιολογητές, ενώ η διάρκεια εκπόνησης κυμαίνεται από μια έως τρεις ημέρες. Καθώς η αξιολογούμενοι ενεργούν σύμφωνα με τα σενάρια προσομοίωσης, οι αξιολογητές, οι οποίοι είναι εκπαιδευμένοι για αυτό τον σκοπό, παρατηρούν και αξιολογούν τη συμπεριφορά τους και το επίπεδο των γνώσεων τους. Η αξιολόγηση γίνεται με τέτοιο τρόπο, ώστε κάθε αξιολογητής στο τέλος να έχει αξιολογήσει όλους τους αξιολογούμενους. Αφού ολοκληρωθούν όλες οι αξιολογήσεις, οι αξιολογητές συζητούν για μία ή περισσότερες ημέρες τις παρατηρήσεις τους για τον κάθε αξιολογούμενο, καταλήγοντας σε ένα τελικό πόρισμα. Σε περίπτωση που κατά την προσομοίωση οι αξιολογούμενοι έχουν υποβληθεί σε κάποια τεστ ή κάποια συνέντευξη, τότε τα αποτελέσματα αυτών λαμβάνονται υπ' όψει στο τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Το τελικό αυτό αποτέλεσμα, το οποίο έχει τη μορφή μιας έκθεσης, περιλαμβάνει τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία του αξιολογούμενου, καθώς και την προοπτική του για περαιτέρω εξέλιξη ή βελτίωση στο μέλλον. Τα στοιχεία αυτά σχετικά με την μελλοντική εξέλιξη του εργαζομένου είναι ίσως και τα σημαντικότερα που απορρέουν από τη συγκεκριμένη αξιολόγηση. Μέσω των προσομοιώσεων μπορεί κάποιος εργαζόμενος να αξιολογηθεί, σε υποθετική βάση, στον τρόπο που αντιμετωπίζει τα προβλήματα και τις προκλήσεις μιας θέσης εργασίας διαφορετική από αυτήν που

ασκεί. Κατ' αυτόν τον τρόπο μπορεί να διαπιστωθεί κατά πόσον ο συγκεκριμένος εργαζόμενος μπορεί να ανταπεξέλθει και σε άλλες θέσεις εργασίας πέραν αυτής που απασχολείται τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό είναι ιδιαίτερα χρήσιμο στην περίπτωση που παρατηρείται πως ο εργαζόμενος ναι μεν έχει δυνατότητες απόδοσης, αλλά για κάποιο λόγο δεν μπορεί να τις εκμεταλλευτεί στη θέση εργασίας που ασκεί, και οι προϊστάμενοι θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο αλλαγής της θέσης εργασίας του.

Πέραν της απόφασης για αλλαγή θέσης εργασίας, η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να φανεί χρήσιμη και σε αποφάσεις σχετικά με επιλογή εργατικού δυναμικού προς πρόσληψη και σχετικά με προαγωγές, καθώς και να αποκαλύψει τις δυνατότητες για περεταίρω εξέλιξη του προσωπικού. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα να εξεταστούν διάφορες πτυχές του χαρακτήρα ενός εργαζόμενου, υποβάλλοντας τον σε σενάρια που τον κάνουν να εκδηλώσει πολλών ειδών συμπεριφορές. Η εφαρμογή ωστόσο της συγκεκριμένης μεθόδου μπορεί να κοστίσει αρκετά χρήματα ενώ παράλληλα απαιτεί μια πολύ καλή διαχείριση του χρόνου ώστε να μην «πλατειάσει» η προσομοίωση. Η απαίτηση σε χρόνο προκύπτει και από το γεγονός ότι σε κάθε αξιολόγηση μόνο ένας μικρός αριθμός εργαζομένων μπορεί να εξεταστεί, καθώς αξιολογούμενοι και αξιολογητές πρέπει να είναι ίσοι στον αριθμό. Τέλος, προκειμένου οι αξιολογητές να καταλήξουν στο τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης θα πρέπει να δαπανήσουν πολύ χρόνο και σκέψη (Aggarwal & Thakur, 2013).

2.2.4 Αξιολόγηση 360 μοιρών.

Η αξιολόγηση απόδοσης 360 μοιρών είναι μια σχετικά νέα μέθοδος. Κατά την εφαρμογή της για την αξιολόγηση ενός εργαζόμενου σε μια θέση εργασίας, εμπλέκονται αρκετά ενδιαφερόμενα μέρη μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού όπως είναι οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι εργαζόμενοι στην ίδια θέση εργασίας και σπανιότερα ίσως οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες. Όλοι οι παραπάνω παρέχουν ανατροφοδότηση στον αξιολογούμενο σχετικά με την απόδοση του σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Στη συνέχεια ο αξιολογούμενος αξιοποιεί αυτές τις πληροφορίες σε συνδυασμό με την προσωπική του εκτίμηση, προκειμένου να

καταλήξει σε ένα συμπέρασμα για την απόδοση του, κάνοντας τις απαραίτητες ενέργειες ούτως ώστε να την βελτιώσει.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης μορφής αξιολόγησης παραμένει ο ίδιος με όλες τις υπόλοιπες μορφές αλλά φαίνεται να προσφέρει κάποια επιπλέον πλεονεκτήματα. Σύμφωνα με τον Dalton (1996), ένα από αυτά είναι το γεγονός ότι παρέχει στο προσωπικό σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το αντίκτυπο των πράξεων τους στα διάφορα ενδιαφερόμενα μέρη του περιβάλλοντος εργασίας τους. Συνεπώς τους δίνεται η ευκαιρία να δουν τον εαυτό τους μέσα από τα μάτια των άλλων. Κατ' αυτό τον τρόπο υπάρχει η πιθανότητα να μπορέσουν να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους, ως αποτέλεσμα της υψηλής αυτογνωσίας που δύναται να αποκτήσουν μέσα από τη συγκεκριμένη μορφή αξιολόγησης.

Με την αξιολόγηση 360 μοιρών μπορεί επίσης να βελτιωθεί και ο βαθμός αντικειμενικότητας της αξιολόγησης, καθώς εμπλέκονται πολλοί άνθρωποι στο ρόλο του αξιολογητή από τελείως διαφορετικά εμπλεκόμενα μέρη. Σύμφωνα με τους Maurer & Raju (1998), οι εργαζόμενοι στην ίδια θέση εργασίας και οι υφιστάμενοι του αξιολογούμενου, μπορούν να παρέχουν πληροφορίες που δεν είναι τόσο εύκολα διακριτές από έναν προϊστάμενο αξιολογητή. Αυτό συμβαίνει διότι κρίνουν την ικανότητά του και τη συμπεριφορά του τόσο προς τους άμεσους συνεργάτες του όσο και προς τους υφιστάμενους του, κάτι το οποίο δεν είναι εύκολο να παρατηρήσουν οι προϊστάμενοι. Επίσης μέσω αυτής της μορφής αξιολόγησης μπορούν να αποφευχθούν τα προβλήματα μεροληψίας ενός συγκεκριμένου αξιολογητή προς τον αξιολογούμενο, καθώς προσφέρει τη δυνατότητα ανατροφοδότησης από πολλές διαφορετικές πηγές. Για να συμβεί ωστόσο αυτό, θα πρέπει όλες οι πηγές (αξιολογητές) να ορίζουν κάθε διάσταση της απόδοσης του εργαζόμενου με παρόμοιο τρόπο και να υπάρχει μια σχετικά κοινή κλίμακα αξιολόγησης.

Δυστυχώς όμως, δεν ανταποκρίνονται πάντα στην πραγματικότητα όλες αυτές οι αισιόδοξες προσδοκίες σχετικά με την αξιολόγηση 360 μοιρών, καθώς παρουσιάζει και αρκετά αδύναμα σημεία. Σύμφωνα με τους Stark et al. (1998), ένα από αυτά είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιδράσουν αρνητικά όταν τους αξιολογούν οι συνεργάτες τους στην ίδια θέση εργασίας ή οι υφιστάμενοι τους. Επίσης υπάρχει η πιθανότητα οι διάφορες πηγές αξιολόγησης να εκφράσουν τελείως αποκλίνουσες απόψεις σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου, κάτι που μπορεί να προκαλέσει

σύγκυση στον τελευταίο και να μην επιτευχθεί ο σκοπός της αξιολόγησης που είναι η βελτίωση της απόδοσης του.

3. Η μεθοδολογία Balanced Scorecard.

Η Balanced Scorecard αποτελεί μία μεθοδολογία αξιολόγησης της απόδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης έχει ξεχωρίσει λόγω των διαφορετικών παραγόντων ή τομέων που λαμβάνονται υπ' όψη κατά την αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον Χατζόπουλο (2023), για να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης εξετάζονται όχι μόνο τα οικονομικά της στοιχεία, αλλά και άλλοι παράγοντες όπως ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησης εσωτερικά, η μάθηση, οι καινοτομίες και οι προοπτικές των πελατών. Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετασθούν οι βασικές αρχές της μεθοδολογίας, οι διάφορες διαστάσεις μιας επιχείρησης που μπορεί να εξετάζονται, καθώς και τα στάδια που ακολουθούνται κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας.

3.1 Βασικές αρχές μεθοδολογίας Balanced Scorecard.

Η μεθοδολογία Balanced Scorecard αναπτύχθηκε το 1992 από τους Robert S. Kaplan και David P. Norton ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, το οποίο συμπεριέλαβε μη χρηματοοικονομικούς παράγοντες στρατηγικής σημασίας στις παραδοσιακές χρηματοοικονομικές μετρήσεις, προσφέροντας στα διευθυντικά στελέχη μια πιο «ισορροπημένη» άποψη για την απόδοση της επιχείρησης. Παρά το γεγονός πως η μεθοδολογία αυτή, με την συγκεκριμένη ονομασία, έγινε γνωστή στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η εφαρμογή της γενικότερης λογικής της χρονολογείται πολύ νωρίτερα στη δεκαετία του 1950, όταν η εταιρία General Electric εφάρμοσε μια παρόμοια πρωτοποριακή μεθοδολογία. Ο στόχος της balanced scorecard είναι να κατευθύνει και να βοηθήσει στην οργάνωση και την ενδεχόμενη αλλαγή της μακροχρόνιας στρατηγικής μιας επιχείρησης, προκειμένου να καταφέρει να διαχειριστεί την απόδοση της. Στην ουσία λειτουργεί ως καταλύτης για να φέρει την αλλαγή εντός του οργανισμού. Μέσω της συγκεκριμένης μεθοδολογίας δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό να ατενίσει το μέλλον χρησιμοποιώντας συγκεκριμένους δείκτες απόδοσης, αντί να προσπαθεί να διορθώσει τα λάθη του παρελθόντος εστιάζοντας κυρίως σε δείκτες υστέρησης. Με άλλα λόγια η Balanced Scorecard θέτει τη στρατηγική, η οποία αποτελεί ορόσημο για τον καθημερινό κύκλο εργασιών, στο επίκεντρο των διαδικασιών διοίκησης της επιχείρησης. Η βασική λογική που κρύβεται

πίσω από την εφαρμογή της Balanced Scorecard, είναι το γεγονός ότι οποιαδήποτε είδους μέτρηση της απόδοσης προκαλεί κάποιο κίνητρο ή παρακίνηση για επιπλέον προσπάθεια (Sharma, 2009).

Η συγκεκριμένη μεθοδολογία είναι σχεδιασμένη να μετράει και να συμβάλει στην παρακολούθηση των βασικών παραγόντων μακροχρόνιας επιτυχίας, καθώς και να παρέχει αποτελέσματα τα οποία δείχνουν σε ποιο βαθμό η επιχείρηση έχει όντως καταφέρει αυτή την επιτυχία. Η ισορροπία η οποία σηματοδοτείται και από την ονομασία της μεθόδου, βασίζεται σε 3 κυρίως διαστάσεις. Η πρώτη είναι Τα αποτελέσματα και οι παράγοντες μακροχρόνιας επιτυχίας που αναφέρονται παραπάνω. Η δεύτερη περιλαμβάνει εσωτερικές μετρήσεις σχετικές με πελάτες και διάφορα άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, καθώς και εσωτερικές μετρήσεις σχετικές με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης. Η τρίτη διάσταση είναι ουσιαστικά ο βαθμός αντικειμενικότητας των μετρήσεων αυτών, προκειμένου να είναι όσο το δυνατόν πιο έγκυρες. Συνεπώς ο αποτελεσματικός σχεδιασμός μιας Balanced Scorecard προϋποθέτει τόσο την μέτρηση αποτελεσμάτων όσο και την ύπαρξη μιας αντικειμενικής μονάδας μέτρησης για αυτόν τον σκοπό. Για παράδειγμα σε περίπτωση που μια επιχείρηση επιθυμεί να μετρήσει την αύξηση του τζίρου της, θα μπορούσε να θέσει ως «μονάδα μέτρησης» για αυτόν τον σκοπό, τον χρόνο εκτέλεσης παραγγελίας, έχοντας φυσικά ως στόχο την μείωση του χρόνου αυτού (Nørreklit & Mitchell, 2007).

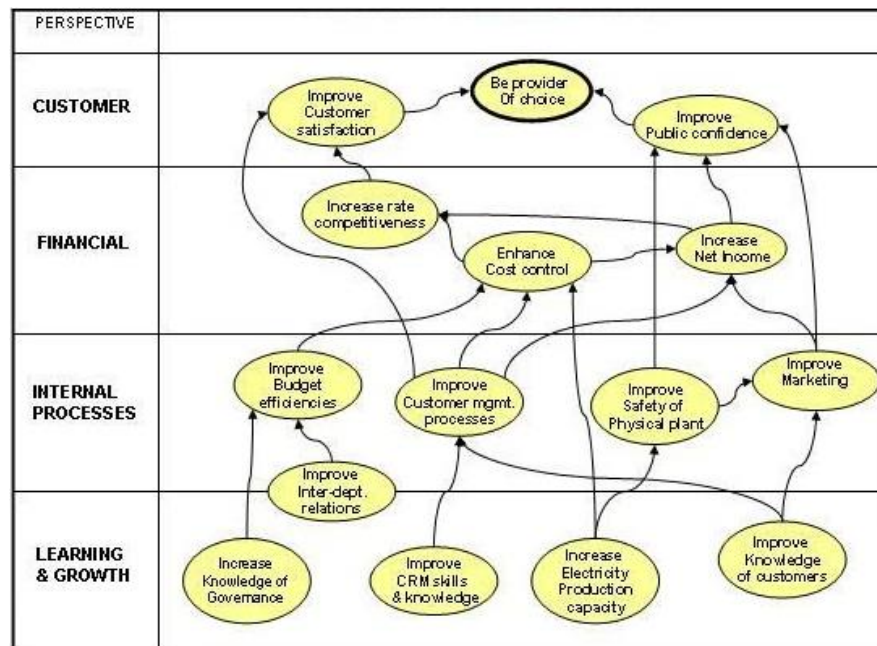
3.2 Οι διαστάσεις της Balanced Scorecard.

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του παρόντος κεφαλαίου, κατά την εφαρμογή της μεθοδολογίας, λαμβάνονται υπόψη διάφοροι παράγοντες μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να ονομασθούν εναλλακτικά διαστάσεις της Balanced Scorecard. Προφανώς οι επιχειρήσεις διαθέτουν μια πληθώρα διαστάσεων και θα ήταν αδόκιμο να συμπεριληφθούν όλοι τους ξεχωριστά. Αυτό που μπορεί να γίνει όμως είναι μια ομαδοποίηση των διαστάσεων αυτών. Οι σχεδιαστές της μεθοδολογίας πρότειναν την εξέταση 4 βασικών διαστάσεων μιας επιχείρησης, που είναι οι πελάτες, τα χρηματοοικονομικά στοιχεία, οι εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης και οι διαδικασίες ανάπτυξης, μάθησης, εκπαίδευσης και καινοτομίας. Οι διαστάσεις αυτές φαίνονται και στην εικόνα 3.1.



Εικόνα 3.1: Οι διαστάσεις της *Balanced Scorecard*. (Πηγή: Chih-Hao Y. & Kuen-Chang L., 2020)

Κάθε μία από τις παραπάνω διαστάσεις, περιλαμβάνει μια σειρά ενεργειών οι οποίες όλες θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τον στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Οι ενέργειες αυτές μπορούν να αποτυπωθούν στη μορφή ενός χάρτη, ο οποίος ονομάζεται στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης. Σε ορισμένες περιπτώσεις στην κορυφή αυτού του χάρτη υπάρχει το όραμα της επιχείρησης, δηλαδή με άλλα λόγια ο κύριος στρατηγικός της στόχος, χωρίς αυτό να είναι δεσμευτικό. Όπως φαίνεται και στην εικόνα 3.2, στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη και κατά συνέπεια στο επίκεντρο των ενεργειών βρίσκονται οι πελάτες, καθώς όλες οι ενέργειες που περιλαμβάνονται στις υπόλοιπες διαστάσεις της *Balanced Scorecard* τους επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα. Κατά τον σχεδιασμό του στρατηγικού χάρτη η εκάστοτε εταιρία ή οργανισμός μπορεί να επιλέξει να θέσει κάποια άλλη διάσταση στην κορυφή (π.χ. τα οικονομικά), ανάλογα με το τι θεωρείται σημαντικότερο. Είναι προφανές, πως παρόλο που δεν φαίνεται στο χάρτη, οι ενέργειες που αντιστοιχούν στην διάσταση των πελατών επηρεάζουν με την σειρά τους το όραμα ή τον κύριο στρατηγικό στόχο της επιχείρησης. Μετουσιώνοντας λοιπόν οι επιχειρήσεις ή οι οργανισμοί τη στρατηγική τους στη μορφή ενός στρατηγικού χάρτη και κατά συνέπεια μιας *Balanced Scorecard*, δημιουργούν ένα κατανοητό σημείο αναφοράς για τις ενέργειες που απαιτούνται από όλα τα επιμέρους τμήματα τους και τους εργαζομένους τους.



Εικόνα 3.2: Ο στρατηγικός χάρτης μιας επιχείρησης (Πηγή: <https://sixsigmastudyguide.com/balanced-scorecards-dashboards/>).

3.2.1 Πελάτες.

Η διάσταση των πελατών περιλαμβάνει την παρακολούθηση του τρόπου που η εταιρεία διαχειρίζεται την εμπιστοσύνη των πελατών καθώς και τον βαθμό ικανοποίησής τους από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η ικανοποίηση των πελατών μιας επιχείρησης, αποτελεί ουσιαστικά τον «καθρέφτη» της, αντικατοπτρίζοντας τον βαθμό επιτυχίας, η οποία με την σειρά της επηρεάζει την κερδοφορία της. Η φήμη της εταιρείας σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της εκτιμάται μέσω μιας ισορροπημένης αξιολόγησης, η οποία επιτρέπει στην εταιρεία να εντοπίσει την θέση της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, όχι μόνο αναλύοντας τις εσωτερικές της διαδικασίες και τον κύκλο εργασιών, αλλά συμπεριλαμβάνοντας σε αυτήν την διαδικασία και την διάσταση των πελατών. Επίσης, μερικές από τις στρατηγικές που μπορεί να ακολουθήσει η εταιρεία για να βελτιώσει τη φήμη της, συμπεριλαμβάνουν την αναβάθμιση της ποιότητας των προϊόντων, τη βελτίωση της αγοραστικής εμπειρίας των πελατών και την προσαρμογή των τιμών των κύριων προϊόντων και υπηρεσιών της (Kaplan & Norton, 1992). Γενικότερα τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια έντονη στροφή των επιχειρήσεων προς τους πελάτες και την ικανοποίησή τους. Αυτό οφείλεται στο

γεγονός πώς ένας μη ικανοποιημένος πελάτης σίγουρα θα αναζητήσει κάποια άλλη εταιρεία η οποία θα του παρέχει καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών ή προϊόντων. Συνεπώς η χαμηλή απόδοση της επιχείρησης στη συγκεκριμένη διάσταση αποτελεί μια ένδειξη πώς η γενικότερη απόδοσή της στο μέλλον θα παρουσιάσει μια πτώση, ακόμη και αν τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή η οικονομική της κατάσταση φαίνεται να είναι πάρα πολύ καλή.

3.2.2 Χρηματοοικονομικά στοιχεία.

Από οικονομικής σκοπιάς, η κύρια αποστολή μιας επιχείρησης είναι φυσικά να εξασφαλίσει κέρδη από τις επενδύσεις της και να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους κινδύνους που ενέχει η λειτουργία της. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να επιτευχθούν μέσω της ικανοποίησης των αναγκών όλων των ενδιαφερομένων μερών, όπως μετόχων, πελατών και προμηθευτών. Οι μέτοχοι έχουν κρίσιμο ρόλο καθώς αποτελούν σημαντική οικονομική πηγή για την επιχείρηση, διότι παρέχουν το κεφάλαιο και επιδιώκουν την υλοποίηση στρατηγικών βελτίωσης της αποδοτικότητας και τη δημιουργία νέων πηγών εσόδων. Προκειμένου να εκπληρωθούν όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα αυτοί οι στόχοι, μπορούν να εισαχθούν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να βελτιωθεί η προσφερόμενη αξία προϊόντων και να μειωθούν τα κόστη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Σύμφωνα με τον Sharma (2009), οι σχεδιαστές της μεθοδολογίας δεν αγνοούν την παραδοσιακή ανάγκη για οικονομικά δεδομένα. Άλλωστε τα δεδομένα αυτά αποτελούν πάντα μια σημαντική προτεραιότητα των διευθυντικών στελεχών, κάνοντας ό,τι είναι δυνατόν για την βέλτιστη παροχή και ανάλυσή τους. Ωστόσο καμιά φορά παρατηρείται υπερβολική προσκόλληση προς αυτά τα στοιχεία, κάτι το οποίο ενέχει τον κίνδυνο παράλειψης άλλων επίσης σημαντικών διαστάσεων της επιχείρησης. Με τη χρήση της Balanced Scorecard, σκοπός είναι να αποφευχθεί το συγκεκριμένο λάθος.

3.2.3 Εσωτερικές διεργασίες.

Όπως αναφέρεται και στην παραπάνω ενότητα, οι μετρήσεις σχετικά με τους πελάτες είναι πολύ σημαντικές, αλλά εξίσου σημαντικό είναι να μεταφραστούν σε

μετρήσεις σχετικά με το τι πρέπει να κάνει η επιχείρηση ή ο οργανισμός, προκειμένου να καλύψει τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες των πελατών. Συνεπώς η υψηλή ικανοποίηση των πελατών πηγάζει από τις διαδικασίες και τις αποφάσεις που λαμβάνονται εντός της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει τα διευθυντικά στελέχη να επικεντρώσουν την προσοχή τους στις διεργασίες αυτές, πράγμα που μπορεί να επιτευχθεί μέσω της εν λόγω διάστασης της Balanced Scorecard. Οι εσωτερικές μετρήσεις στα πλαίσια της εφαρμογής της μεθόδου θα πρέπει να πηγάζουν από τις επιχειρηματικές διαδικασίες που φαίνεται να έχουν το μεγαλύτερο αντίκτυπο στους παράγοντες ικανοποίησης των πελατών. Τέτοιοι παράγοντες για παράδειγμα μπορεί να είναι ο κύκλος εργασιών της επιχείρησης, η ποιότητα των προϊόντων της, οι ικανότητες των εργαζομένων της ή η παραγωγικότητά της. Οι εταιρείες θα πρέπει επίσης να προσπαθήσουν να προσδιορίσουν και να μετρήσουν τις βασικές ικανότητες της εταιρείας τους καθώς και τις κρίσιμες τεχνολογίες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της συνεχούς ηγετικής θέσης της στην αγορά. Επίσης, θα πρέπει να αποφασίσουν σε ποιες διαδικασίες και ικανότητες πρέπει να υπερέχουν και να καθορίσουν μέτρα για την αξιολόγηση της πορείας τους σε καθεμία από αυτές (Kaplan & Norton, 1992).

Για την επίτευξη των στόχων σχετικά με τον κύκλο εργασιών της επιχείρησης, την ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, την παραγωγικότητα και το κόστος, οι διευθυντές πρέπει να θέσουν κάποια κριτήρια μέτρησης που επηρεάζονται από τις ενέργειες των εργαζομένων. Δεδομένου ότι μεγάλο μέρος των καθημερινών εργασιών μιας επιχείρησης λαμβάνει χώρα σε επίπεδο ενός απλού τμήματος ή γραφείου, οι προϊστάμενοι των χαμηλών αυτών βαθμίδων, θα πρέπει να αναγάγουν τα κριτήρια μέτρησης των παραπάνω παραγόντων στο αντίστοιχο επίπεδο εργασιών του τμήματος ή γραφείου. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούν τα διευθυντικά στελέχη να έχουν μια σαφή εικόνα σχετικά με τις βασικές εσωτερικές διαδικασίες και τις δυνατότητες της εταιρείας, προκειμένου να συνδεθούν τα δεδομένα αυτά με τις ενέργειες που αναλαμβάνουν. Αυτή η σύνδεση διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι σε χαμηλότερα επίπεδα στον οργανισμό έχουν σαφείς στόχους για ενέργειες, αποφάσεις και δραστηριότητες βελτίωσης που θα συμβάλουν στη συνολική αποστολή της εταιρείας.

3.2.4 Ανάπτυξη, μάθηση, εκπαίδευση και καινοτομία.

Η υψηλή επίδοση μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στις προηγούμενες δύο διαστάσεις (πελάτες και εσωτερικές διεργασίες), μπορεί να εξασφαλίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημά της στο παρόν. Η αγορά όμως συνεχώς εξελίσσεται και για να μπορέσει η επιχείρηση να συμβαδίσει με αυτήν την εξέλιξη, θα πρέπει να εκτελεί συνεχής βελτιώσεις στα ήδη υπάρχοντα προϊόντα ή υπηρεσίες της, καθώς και να εισάγει νέα, τα οποία προσφέρουν περισσότερες και καλύτερες δυνατότητες στους πελάτες της. Η ικανότητα μιας επιχείρησης να καινοτομεί, να βελτιώνεται και να προσαρμόζεται στο περιβάλλον γύρω της συνδέεται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη αξία της στα μάτια των καταναλωτών. Συνεπώς η συνεχόμενη εξέλιξη θα πρέπει να αποτελεί έναν από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τους Kaplan & Norton (2001), η διάσταση της ανάπτυξης μάθησης εκπαίδευσης και καινοτομίας, αφορά την επίδοση της επιχείρησης σε επίπεδο καινοτομίας και εξέλιξης. Στη διάσταση αυτή περιλαμβάνονται ενέργειες σχετικά με την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, του υπάρχοντος επιπέδου τεχνολογίας, καθώς και του γενικότερου κλίματος που επικρατεί στην εταιρεία. Η εν λόγω αξιολόγηση βοηθά στο να διαπιστωθεί κατά πόσον οι ενέργειες του ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμοζόμενη τεχνολογία της επιχείρησης, είναι (και θα συνεχίσει στο μέλλον να είναι) ευθυγραμμισμένα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς στην διάσταση αυτή περιλαμβάνεται και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία αποτελεί και το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διπλωματικής.

3.3 Στάδια εφαρμογής.

Όπως αναφέρεται και στην προηγούμενη ενότητα (3.2) η balanced scorecard βοηθά όλους τους εργαζομένους σε έναν οργανισμό, ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται, να κατανοήσουν το κοινό όραμα του οργανισμού, και να ευθυγραμμίσουν τις ενέργειές τους προς αυτό. Σκοπός είναι με αυτόν τον τρόπο να συνάδει η μελλοντική εικόνα του οργανισμού (δηλαδή το κοινό όραμα) με την επιχειρηματική στρατηγική που εφαρμόζεται, την επιθυμητή συμπεριφορά των εργαζομένων και τις καθημερινές διεργασίες. Οι μετρήσεις απόδοσης που αναφέρονται

στην προηγούμενη ενότητα, χρησιμοποιούνται για την καλύτερη ενημέρωση στη λήψη αποφάσεων και δείχνουν την πρόοδο της επιχείρησης προς τα επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσω αυτής της διαδικασίας απορρέουν και κάποια άλλα οφέλη για τον οργανισμό όπως για παράδειγμα ο εντοπισμός πιο αποτελεσματικών διαδικασιών που επικεντρώνονται στις ανάγκες των πελατών. Με αυτόν τον τρόπο μπορεί να βελτιωθεί η ιεράρχηση των πρωτοβουλιών, καθώς και οι εσωτερικές και εξωτερικές επικοινωνίες

Για να μπορέσει η επιχείρηση ή ο οργανισμός να απολαύσει όλα τα παραπάνω οφέλη, θα πρέπει να εφαρμόσει την Balanced Scorecard με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο, ακολουθώντας 9 διακριτά στάδια. Σύμφωνα με τον Sharma (2009), η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθοδολογίας ξεκινά με τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της αποστολής ή του οράματος της επιχείρησης, των προκλήσεων και των βασικών αξιών της. Το δεύτερο στάδιο περιλαμβάνει τον σχεδιασμό των βασικών συστατικών στοιχείων της στρατηγικής της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα τα στρατηγικά αποτελέσματα που επιθυμεί να επιτύχει και οι στρατηγικές της θέσεις. Τα στοιχεία αυτά θα πρέπει φυσικά να είναι προσανατολισμένα στις ανάγκες των καταναλωτών και τις βασικές αξίες της επιχείρησης. Το όραμα και οι στρατηγικές των πρώτων δύο σταδίων, χρησιμοποιούνται για να προσδιορισθούν στο τρίτο πλέον στάδιο οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, που αποτελούν και τους βασικούς πυλώνες της στρατηγικής της. Οι στρατηγικοί στόχοι μπορούν αρχικά να κατηγοριοποιηθούν βάσει επιπέδου σημαντικότητας, βάσει της διάστασης που αφορούν (πελάτες, εσωτερικές διεργασίες, κλπ.) και στην συνέχεια να διασυνδεθούν με μια σχέση αίτιου-αποτελέσματος, όπως στην περίπτωση του στρατηγικού χάρτη που αναφέρεται στην ενότητα 3.2.

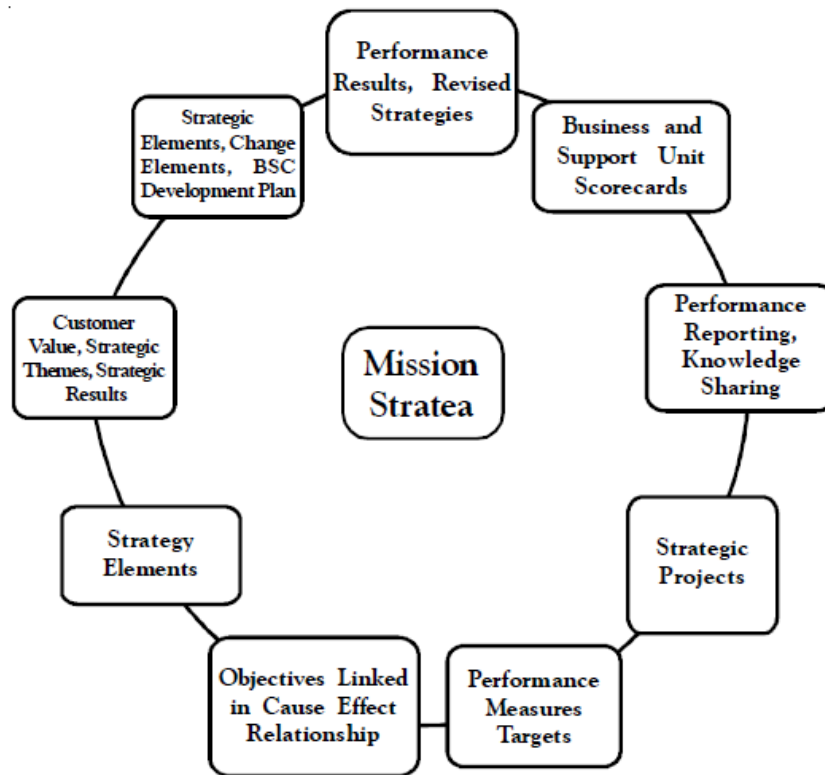
Στο τέταρτο στάδιο σχεδιάζεται ο συνολικός στρατηγικός χάρτης της επιχείρησης, βάσει των σχέσεων που δημιουργήθηκαν στο προηγούμενο στάδιο. Ουσιαστικά πρόκειται για μία σύμπτυξη των επιμέρους στρατηγικών χαρτών σε έναν γενικό χάρτη, ο οποίος απεικονίζει τον τρόπο που η επιχείρηση διαμορφώνει την αντιλαμβανόμενη αξία της για τους πελάτες και τα λοιπά ενδιαφερόμενα μέρη. Το επόμενο στάδιο περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του τρόπου μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης σε καθέναν από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Πρόκειται ουσιαστικά για την διαδικασία καθορισμού των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, των κρίσιμων διεργασιών, των δεδομένων συγκριτικής αξιολόγησης κ.α. Στο έκτο στάδιο

αναπτύσσονται οι στρατηγικές πρωτοβουλίες, οι οποίες λειτουργούν υποστηρικτικά στους στρατηγικούς στόχους. Ουσιαστικά πρόκειται για τον προσδιορισμό των βασικών επιθυμητών ενεργειών των εργαζομένων στην εκάστοτε θέση εργασίας.

Το έβδομο στάδιο είναι εκείνο στο οποίο ξεκινά ουσιαστικά η εφαρμογή της Balanced Scorecard, χρησιμοποιώντας κατάλληλο λογισμικό αξιολόγησης της απόδοσης, το οποίο παρέχει χρήσιμες πληροφορίες απόδοσης στα κατάλληλα άτομα την κατάλληλη στιγμή. Το λογισμικό αυτό συνδυάζει διάφορα δεδομένα της επιχείρησης και τα μετατρέπει ουσιαστικά σε πληροφορίες που είναι εύκολα κατανοήσιμες από τα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους, δίνοντάς τους έτσι την δυνατότητα να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις σε πολύ μικρό χρόνο. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται ένα επίπεδο αυτοματισμού, το οποίο βοηθάει στην οργανωμένη και «πειθαρχημένη» εφαρμογή της εν λόγω μεθοδολογίας.

Στο επόμενο στάδιο γίνεται μια αποσύνθεση της balanced scorecard που σχεδιάστηκε. Η αποσύνθεση αυτή μπορεί να γίνει σε διάφορες βαθμίδες. Στην πρώτη βαθμίδα για παράδειγμα θα μπορούσε να περιλαμβάνεται κάποιο συγκεκριμένο τμήμα της επιχείρησης, ενώ στις αμέσως επόμενες βαθμίδες θα περιλαμβάνονται τα επιμέρους υποτμήματα του συγκεκριμένου τμήματος. Με τον τρόπο αυτό μεταβιβάζονται το όραμα και οι στρατηγικοί στόχοι στους εργαζόμενους όλων των ιεραρχικών επιπέδων, πράγμα που αποτελεί βασική προϋπόθεση προκειμένου οι ενέργειές τους να είναι προσανατολισμένες προς την αποστολή της επιχείρησης. Έτσι, μπορεί να μετρηθεί η απόδοση των εργαζομένων σχετικά με τους επιμέρους στόχους όλων των ιεραρχικών βαθμίδων, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο στα ανώτερα στελέχη έναν καλύτερο έλεγχο σχετικά με την πρόοδο του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα.

Στο ένατο και τελευταίο στάδιο γίνεται μια τελική αποτίμηση της Balanced Scorecard που σχεδιάστηκε. Κατά την αποτίμηση αυτήν ο οργανισμός προσπαθεί να διαπιστώσει κατά πόσον λειτουργούν στην πράξη οι στρατηγικές του, αν πραγματοποιούνται μετρήσεις στα σωστά στοιχεία, αν έχει μεταβληθεί το περιβάλλον του κ.α. Όλα τα παραπάνω στάδια παρουσιάζονται σχηματικά στην εικόνα 3.3.



Εικόνα 3.3: Στάδια εφαρμογής *Balanced Scorecard* (Πηγή: Sharma, 2009)

4. Η μελετώμενη εταιρία

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης εργαζομένων μιας μονάδας ιχθυοκαλλιέργειας. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκε η εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ Α.Β.Ε.Ε.», η οποία από την ίδρυσή της μέχρι σήμερα, έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα και έχει καταφέρει να εδραιωθεί ως ένας από τους κορυφαίους παίκτες στον τομέα της. Η συνεχής καινοτομία, οι στρατηγικές επενδύσεις και η δέσμευση στην ποιότητα είναι οι βασικοί παράγοντες που καθοδηγούν την επιτυχία της εταιρείας. Στο παρόν κεφάλαιο θα γίνει μια εκτενής αναφορά στην μελετώμενη εταιρία.

4.1 Ιστορική αναδρομή

Η εταιρεία «ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ Α.Β.Ε.Ε.», ιδρύθηκε το 1986 από τους Χαράλαμπο Δενδρινό και Βασίλειο Τσεκούρα. Από την ίδρυσή της, η εταιρεία στόχευε στην ανάπτυξη της ιχθυοκαλλιέργειας στην Ελλάδα, εκμεταλλευόμενη τις ιδανικές συνθήκες του ελληνικού θαλάσσιου περιβάλλοντος. Το 1987, η εταιρεία ξεκίνησε τη λειτουργία της πρώτης μονάδας πάχυνσης γόνου, τσιπούρας και λαβρακιού. Αυτή η πρώτη μονάδα αποτέλεσε τη βάση για την μελλοντική ανάπτυξη και εξέλιξη της εταιρείας, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για την παραγωγή υψηλής ποιότητας προϊόντων. Το 1992, η εταιρεία πρωτοπόρησε και πάλι, χρησιμοποιώντας για πρώτη φορά υγρό-οξυγόνο στα ψυγεία μεταφοράς γόνου. Αυτή η τεχνολογική καινοτομία βελτίωσε σημαντικά την επιβίωση του γόνου κατά τη διάρκεια της μεταφοράς. Παράλληλα, η εταιρεία εφάρμοσε για πρώτη φορά στην Ελλάδα την αεροπορική μεταφορά του γόνου, μειώνοντας τον χρόνο μεταφοράς και εξασφαλίζοντας καλύτερες συνθήκες διαβίωσης για τα ψάρια.

Κατά την περίοδο 1997-2000, η νέα διοίκηση της εταιρείας, με επικεφαλής τον Ιωάννη Κατσιβέλη και τον Lewis Nigel, υλοποίησε ένα σημαντικό επενδυτικό πλάνο. Αυτό το πλάνο είχε ως στόχο την ποιοτική αναβάθμιση της εταιρείας και την αποτελεσματική αξιοποίηση των μέσων παραγωγής. Οι επενδύσεις αυτές ενίσχυσαν την ανταγωνιστικότητα της εταιρείας στην ελληνική και διεθνή αγορά. Το 2000, οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» εισήχθησαν στο Χρηματιστήριο Αθηνών,

επιτυγχάνοντας μια σημαντική οικονομική επιτυχία. Η είσοδος στο χρηματιστήριο ενίσχυσε το κύρος της εταιρείας και της έδωσε τη δυνατότητα να προσελκύσει νέα κεφάλαια για περαιτέρω ανάπτυξη. Το 2003, η εταιρεία σημείωσε παγκόσμια καινοτομία στον τομέα των ιχθυοκαλλιέργειών με την παραγωγή ενός νέου είδους μεγάλου ψαριού, της γλώσσας «Dover Solea». Αυτή η καινοτομία ενίσχυσε τη θέση της εταιρείας στην παγκόσμια αγορά, καθώς ήταν η πρώτη που κατάφερε να παράγει αυτό το είδος σε μεγάλη κλίμακα.

Τρία χρόνια αργότερα, το 2006, ο όμιλος μπήκε σε νέα τροχιά ανάπτυξης, ύστερα από συγχωνεύσεις και απορροφήσεις ιχθυοτροφείων και ποιοτικών μονάδων ιχθυοκαλλιέργειας από όλη τη χώρα. Αυτή η στρατηγική επέκτασης αύξησε σημαντικά την παραγωγική δυναμικότητα της εταιρείας και της επέτρεψε να καλύψει την αυξανόμενη ζήτηση για τα προϊόντα της. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, παράχθηκαν 7,5 τόνοι γλώσσας Dover Solea, ολοκληρώνοντας τον δεύτερο κύκλο της έρευνας για αυτό το καινοτόμο είδος. Η επιτυχία αυτή επιβεβαίωσε την δέσμευση της εταιρείας στην έρευνα και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, διασφαλίζοντας τη συνεχή ανάπτυξη και την ισχυρή παρουσία της στην αγορά.

4.2 Κύκλος εργασιών.

Οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» αποτελούν έναν διαρκώς εξελισσόμενο Όμιλο εταιρειών, με δυναμική εκπροσώπηση στην εγχώρια, Ευρωπαϊκή και διεθνή αγορά. Οι κύριες δραστηριότητες του Ομίλου περιλαμβάνουν την παραγωγή γόνου και μεγάλου ψαριού, καθώς και την επεξεργασία και συσκευασία των τελικών προϊόντων. Με τη χρήση προηγμένων τεχνολογιών και υψηλών προδιαγραφών παραγωγής, ο Όμιλος διασφαλίζει την παροχή προϊόντων υψηλής ποιότητας. Η εμπορική δραστηριότητα των «Ελληνικών Ιχθυοκαλλιέργειών» περιλαμβάνει επίσης την διανομή των προϊόντων μέσω ενός εξουσιοδοτημένου δικτύου αντιπροσώπων, το οποίο δραστηριοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Αυτή η στρατηγική επιτρέπει στον Όμιλο να καλύπτει αποτελεσματικά την ζήτηση σε διαφορετικές αγορές και να εξασφαλίζει την άμεση πρόσβαση των καταναλωτών στα προϊόντα του (www.helfish.gr).

Από την ίδρυσή τους, οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» έθεσαν ως κύριο σκοπό την ανάπτυξη της εξαγωγικής τους δραστηριότητας. Με την πάροδο του χρόνου, ο Όμιλος κατάφερε να εδραιώσει δυναμική παρουσία στις μεγαλύτερες ευρωπαϊκές αγορές, όπως της Ιταλίας, της Γαλλίας, της Ισπανίας, της Αγγλίας, της Γερμανίας και της Πορτογαλίας. Αυτές οι αγορές αποτελούν σημαντικούς καταναλωτές προϊόντων ιχθυοκαλλιέργειας, και η παρουσία του Ομίλου σε αυτές έχει συμβάλλει σημαντικά στην αύξηση των πωλήσεών του. Τα τελευταία χρόνια, οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» επέκτειναν την εξαγωγική τους δραστηριότητα σε πιο μακρινές αγορές, όπως της Αμερικής, της Ρωσίας και της Αυστραλίας. Αυτή η στρατηγική επέκτασης επέτρεψε στον Όμιλο να διευρύνει το πεδίο των πωλήσεών του και να αναπτύξει νέες συνεργασίες σε παγκόσμιο επίπεδο. Με αυτόν τον τρόπο, οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» έχουν καταφέρει να εξάγουν κορυφαίας ποιότητας προϊόντα σε περισσότερες από 25 χώρες.

Η επιτυχία του Ομίλου βασίζεται στην δέσμευση για συνεχή βελτίωση και καινοτομία. Μέσω επενδύσεων σε έρευνα και ανάπτυξη, οι «Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες» διασφαλίζουν την παραγωγή προϊόντων που ανταποκρίνονται στις υψηλές απαιτήσεις των πελατών τους, τόσο σε τοπικό όσο και σε διεθνές επίπεδο. Η στρατηγική αυτή επιτρέπει στον Όμιλο να διατηρεί και να ενισχύει την ανταγωνιστικότητά του στην παγκόσμια αγορά των ιχθυοκαλλιεργειών.

Η εταιρία διαθέτει πολύ σύγχρονες μονάδες ανά την ελληνική επικράτεια. Στο δυναμικό της περιλαμβάνονται 2 ιχθυογενετικοί σταθμοί στη Λάρυμνα και την Αταλάντη Φθιώτιδας, 15 μονάδες προπάχυνσης και πάχυνσης ψαριών σε Στερεά Ελλάδα, Πελοπόννησο, Ήπειρο και νησιά Αιγαίου (Άνδρος), καθώς και 3 συσκευαστήρια επίσης στην Στερεά Ελλάδα. Ο Όμιλος διακρίνεται για την εξαιρετική ποιότητα γόνου που διαθέτει στην Ελληνική και διεθνή αγορά, προσφέροντας τη βασική πρώτη ύλη της ιχθυοκαλλιέργειας. Η παραγωγή του γόνου πραγματοποιείται στους δύο υπερσύγχρονους και άρτια οργανωμένους ιχθυογεννητικούς σταθμούς. Εκεί, εξειδικευμένο προσωπικό επιμελείται την παραγωγική διαδικασία, διασφαλίζοντας ότι σε κάθε στάδιο τηρούνται οι ιδανικές συνθήκες για την ανάπτυξη των ψαριών.

Η διαδικασία παραγωγής του γόνου ξεκινά από το τμήμα γεννητόρων, όπου οι γεννήτορες τοποθετούνται σε ειδικές δεξαμενές με καθημερινή παρακολούθηση. Στο τμήμα ζωντανής τροφής, τα αυγά εκτρέφονται για 40-50 ημέρες με φυσικά συστατικά.

Ακολουθεί το τμήμα εκκόλαψης, όπου τα αυγά αναπτύσσονται σε μικρά ψάρια και ολοκληρώνεται το πρώτο στάδιο της παραγωγής. Σε ηλικία 60 ημερών, ο γόνος μεταφέρεται στο τμήμα απογαλακτισμού για συστηματική διατροφή. Στο τελικό στάδιο, το τμήμα προπάχυνσης και πάχυνσης, ο γόνος αποκτά την τελική του μορφή, φτάνοντας το βάρος των 1,5 έως 2 γραμμαρίων, και περνά από τον τελικό ποιοτικό έλεγχο πριν προωθηθεί για πάχυνση.

4.3 Μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης.

Από τις μονάδες που αναφέρονται παραπάνω εκείνη που παρουσιάζει περισσότερο ενδιαφέρον για τη συγκεκριμένη εργασία είναι οι μονάδες πάχυνσης και προ πάχυνσης, οι οποίες στο σύνολό τους για τη μελετώμενη εταιρεία ανέρχονται στις 15. Η λειτουργία μιας μονάδας πάχυνσης και προπάχυνσης ψαριών σε μια μονάδα ιχθυοκαλλιέργειας αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία που ξεκινά από την επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας και την προετοιμασία των υποδομών. Η τοποθεσία πρέπει να διαθέτει καθαρά νερά και κατάλληλες θερμοκρασίες, ενώ οι υποδομές περιλαμβάνουν δεξαμενές ή υποβρύχιους κλωβούς, καθώς και συστήματα φιλτραρίσματος και οξυγόνωσης για τη διασφάλιση της ποιότητας του νερού. Αυτά τα συστήματα είναι κρίσιμα για την επιβίωση και την ανάπτυξη των ψαριών, καθώς παρέχουν το κατάλληλο περιβάλλον για την εκτροφή τους.

Στο στάδιο της προπάχυνσης, τα αυγά εκκολάπτονται σε ελεγχόμενες συνθήκες και οι προνύμφες (γόνος) τοποθετούνται σε ειδικές δεξαμενές όπου λαμβάνουν τροφή πλούσια σε μικροοργανισμούς και πρωτεΐνες για γρήγορη ανάπτυξη. Μόλις ο γόνος φτάσει σε ένα συγκεκριμένο μέγεθος, μεταφέρεται στις δεξαμενές ή στους κλωβούς πάχυνσης. Εκεί, τα ψάρια τρέφονται με ειδικά σχεδιασμένα σιτηρέσια που είναι πλούσια σε θρεπτικά συστατικά, επιτρέποντάς τους να μεγαλώσουν γρήγορα και να παραμείνουν υγιή. Η παρακολούθηση και η διαχείριση της υγείας των ψαριών είναι επίσης κρίσιμη. Ο συνεχής έλεγχος της θερμοκρασίας, της αλατότητας, του pH και της οξυγόνωσης του νερού εξασφαλίζει τις ιδανικές συνθήκες για την ανάπτυξη των ψαριών. Απαραίτητοι θεωρούνται και κάποιοι τακτικοί έλεγχοι υγείας για ασθένειες και παράσιτα, ενώ αν χρειαστεί, εφαρμόζονται προληπτικά ή θεραπευτικά μέτρα για την προστασία των ψαριών.

Τέλος, όταν τα ψάρια φτάσουν στο επιθυμητό μέγεθος και βάρος, ξεκινά η διαδικασία της συγκομιδής. Τα ψάρια επεξεργάζονται, καθαρίζονται και συσκευάζονται για την διάθεση στην αγορά. Η διαχείριση των αποβλήτων που προκύπτουν από τη λειτουργία της μονάδας είναι επίσης σημαντική, με την επεξεργασία και την ανακύκλωση του νερού να αποτελούν βασικές πρακτικές για την ελαχιστοποίηση της περιβαλλοντικής επίπτωσης. Η σωστή διαχείριση όλων αυτών των σταδίων εξασφαλίζει την υγιή ανάπτυξη των ψαριών και την αποδοτικότητα της παραγωγής στην ιχθυοκαλλιέργεια.

4.4 Όραμα και αποστολή.

Όπως αναφέρεται στην ενότητα 3.3, προκειμένου να εφαρμοσθεί όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερα η μεθοδολογία της Balanced Scorecard θα πρέπει να ακολουθηθεί μια σειρά σταδίων. Το πρώτο από αυτά τα στάδια περιλαμβάνει τον προσδιορισμό του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Για να μπορέσουν να προσδιορισθούν το όραμα και η αποστολή της μελετώμενης εταιρίας, κρίθηκε σκόπιμο να τεθούν κάποιες ερωτήσεις σε ανώτερα στελέχη της. Για τον σκοπό αυτό επιλέχθηκαν 3 στελέχη και χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που περιελάμβανε ερωτήσεις ανοικτού τύπου, ώστε τα στελέχη να μπορέσουν να δώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες πληροφορίες. Στον πίνακα 4.1 φαίνονται αναλυτικά οι ερωτήσεις που τέθηκαν στα στελέχη και οι απαντήσεις που λήφθηκαν. Χάριν συντομίας έχουν συμπτυχθεί οι απαντήσεις των στελεχών στην εκάστοτε ερώτηση σε μία απάντηση που περικλείει συγκεντρωτικά όλες τις πληροφορίες που έδωσε το κάθε στέλεχος.

ΕΡ: Ποια είναι τα παραγόμενα προϊόντα της επιχείρησης; Για ποιόν/ποιους και για ποιόν λόγο είναι σημαντικά;
ΑΠ: Η επιχείρηση ιχθυοκαλλιέργειας παράγει μεσογειακά είδη ψαριών όπως η τσιπούρα, το λαβράκι, το φαγκρί και ο κρανιός. Αυτά πωλούνται και διατίθενται τόσο στην εγχώρια αγορά όσο και στην διεθνή αγορά. Η σημαντικότητα του κύκλου εργασιών της επιχείρησης, έγκειται στο ότι τα ψάρια αποτελούν τρόφιμα υψηλής περιεκτικότητας σε πρωτεΐνη, γεγονός που τα καθιστά σημαντικά για την καθημερινή διατροφή των ανθρώπων. Παράλληλα αποτελούν κατά πολύ μεγάλο ποσοστό εξαγωγίμο προϊόν, ενώ οι εγκαταστάσεις της επιχείρησης βρίσκονται σε επαρχιακές περιοχές, αποτελώντας έτσι μια σημαντική οικονομική ενίσχυση για την τοπική οικονομία.
ΕΡ: 2. Τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση μέσω του κύκλου εργασιών της;
ΑΠ: Η επιχείρηση μέσω του κύκλου εργασιών της, θέλει να πετύχει αφενός την ασφαλή παραγωγή τροφίμων και αφετέρου την επέκτασή της σε περαιτέρω αγορές του κλάδου στο εξωτερικό. Παράλληλα, βρίσκεται πάντα στο επίκεντρο των δραστηριοτήτων της η ανάπτυξη της έρευνας σε όλα τα στάδια της εκτροφής των μεσογειακών ειδών ψαριών, αναπτύσσοντας τεχνογνωσία, καινοτόμες ιδέες και τεχνικές.
ΕΡ: 3. Ποια θα ήταν η ιδανική εικόνα για την επιχείρηση στο μέλλον;
ΑΠ: Η ιδανική εικόνα γενικότερα για μια επιχείρηση υδατοκαλλιέργειας είναι να αυξάνει την παραγωγή της ετησίως, διατηρώντας το μοντέλο κάθετης παραγωγής (ιχθυογεννητικός σταθμός, προπάχυνση, πάχυνση, συσκευαστήριο και μεταποίηση). Συνεπώς μια ιδανική μελλοντική εικόνα για την επιχείρηση θα ήταν η μεγιστοποίηση του ποσοστού αύξησης των κερδών της.

Πίνακας 4.1: Απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικά με το όραμα και την αποστολή της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν στις παραπάνω ερωτήσεις από τα στελέχη, θα μπορούσε να εξαχθεί το συμπέρασμα πως ο κύκλος εργασιών και η αποστολή της επιχείρησης γενικότερα βασίζεται σε 3 πυλώνες. Ο πρώτος από αυτούς προκύπτει από την πρώτη ερώτηση και είναι η εταιρική κοινωνική ευθύνη. Όπως φαίνεται και από την

απάντηση στην συγκεκριμένη ερώτηση, η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη βάση στην σημαντικότητα των δραστηριοτήτων της για το κοινωνικό σύνολο, προσπαθώντας να βελτιώσει το βιοτικό επίπεδο των ανθρώπων, τόσο μέσω της διατροφικής αξίας των προϊόντων που παράγει, όσο και μέσω της τόνωσης της οικονομίας του τόπου που ζουν και εργάζονται.

Ο δεύτερος πυλώνας προκύπτει από την δεύτερη ερώτηση και δεν είναι άλλος από την έρευνα και ανάπτυξη. Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα 4.2, η εταιρία δίνει διαχρονικά ιδιαίτερη βαρύτητα στην ανάπτυξη νέων και καινοτόμων ιδεών. Κάτι τέτοιο έχει αποδειχθεί έμπρακτα από την ίδρυση της εταιρίας πετυχαίνοντας καινοτομίες τόσο σε τεχνολογικό επίπεδο (χρήση υγρού οξυγόνου στα ψυγεία μεταφοράς γόνου από το 1992), όσο και σε επίπεδο παραγωγής (παραγωγή γλώσσας «Dover Solea» από το 2003). Όπως φαίνεται από την απάντηση στην δεύτερη ερώτηση, στόχος είναι να διατηρηθεί αυτή η τάση πρωτοπορίας και να αναπτυχθεί ακόμη περισσότερο.

Ο τρίτος πυλώνας προκύπτει συνδυάζοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν στην δεύτερη και τρίτη ερώτηση και είναι η οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης. Η ανάπτυξη αυτή αναφέρεται τόσο στα κέρδη, όσο και στην επέκταση της στις διεθνείς αγορές. Όπως έχει αναφερθεί, η εταιρία ήδη δραστηριοποιείται σε αγορές της Ευρώπης, της Αμερικής, της Ρωσίας και της Αυστραλίας. Ωστόσο, όπως δήλωσαν τα στελέχη στην δεύτερη ερώτηση, η επιχείρηση δεν αρκείται σε αυτό, στοχεύοντας στην περεταίρω ανάπτυξή της σε περισσότερες χώρες στο μέλλον.

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα έλεγε κανείς πως το όραμα της επιχείρησης μπορεί να εκβρασθεί μέσω της εξής πρότασης: *«Οικονομική ανάπτυξη και καινοτομία, με γνώμονα την εταιρική κοινωνική ευθύνη»*. Η πρόταση αυτή περιλαμβάνει και τους 3 πυλώνες που αναφέρθηκαν, ενώ η αποστολή της εταιρίας είναι ουσιαστικά η επέκταση της παραγωγής σημαντικών προϊόντων για την διατροφή των ανθρώπινων οργανισμών.

4.5 Σχεδιασμός στρατηγικού χάρτη Balanced Scorecard

Έχοντας συλλέξει όλες τις παραπάνω πληροφορίες μπορούν πλέον να προσδιορισθούν οι στρατηγικοί στόχοι της μελετώμενης εταιρίας που στην ουσία

βασίζονται στους πυλώνες που αναφέρονται στην προηγούμενη ενότητα 4.5. Έτσι η εταιρία φαίνεται να έχει 3 βασικούς στρατηγικούς στόχους οι οποίοι είναι οι εξής:

- 1) Αύξηση παραγωγής και κερδών
- 2) Διατήρηση καινοτομίας και ανάπτυξη νέων ιδεών
- 3) Επέκταση σε νέες διεθνείς αγορές

Γνωρίζοντας τους στρατηγικούς στόχους την εταιρίας, μπορεί πλέον να σχεδιασθεί ο στρατηγικός χάρτης που αναφέρεται στην ενότητα 3.2 και περιλαμβάνει τους επιμέρους στόχους της εταιρίας σε καθεμία από τις διαστάσεις της Balanced Scorecard, οι οποίες είναι τα χρηματοοικονομικά (Financial) οι πελάτες (Customers), οι εσωτερικές διεργασίες (Internal) και η ανάπτυξη/μάθηση/εκπαίδευση/καινοτομία (learning & Growth). Ο χάρτης αυτός θα μπορούσε να έχει την μορφή που φαίνεται στην εικόνα 4.1



Εικόνα 4.1: Ο στρατηγικός χάρτης της εταιρίας.

Όπως προκύπτει και μέσα από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην τρίτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η εταιρία δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στην οικονομική της ανάπτυξη, συνεπώς κρίθηκε σκόπιμο να τεθεί η διάσταση των οικονομικών στην κορυφή του στρατηγικού χάρτη ακολουθούμενη κατά σειρά από τις διαστάσεις των πελατών των εσωτερικών διεργασιών και της ανάπτυξης/μάθησης/εκπαίδευσης/καινοτομίας.

Ξεκινώντας από το κάτω μέρος του χάρτη και την τελευταία κατά σειρά διάσταση, υπάρχουν σε αυτήν 2 στόχοι που αφορούν το προσωπικό και 2 που αφορούν την καινοτομία. Οι στόχοι που σχετίζονται με το προσωπικό είναι η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προσωπικού καθώς και κάποιων προγραμμάτων εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Εναλλακτικά, σε περίπτωση αδυναμίας ανάπτυξης προγραμμάτων επιμόρφωσης, η εταιρία θα μπορούσε να επιδοτεί την συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα επιμόρφωσης εξωτερικών φορέων. Όπως έχει αναφερθεί και στο πρώτο κεφάλαιο (ενότητα 1.6), ένα αξιοκρατικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης αυξάνει σημαντικά το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Συνεπώς, οι δύο αυτοί στόχοι αν πραγματοποιηθούν θα συμβάλλουν σημαντικά στην ικανοποίηση του προσωπικού, που αποτελεί στόχο της επόμενης διάστασης (εσωτερικές διεργασίες). Όσον αφορά την καινοτομία, η εταιρία θα μπορούσε να στοχεύσει στην δημιουργία ενός τμήματος που θα ασχολείται αποκλειστικά με το κομμάτι έρευνας και ανάπτυξης, ενισχύοντας παράλληλα την ελεύθερη και διαρκή ροή πληροφοριών τόσο προς και από το συγκεκριμένο τμήμα, όσο και γενικότερα μεταξύ των εργαζομένων στην εταιρία. Αυτά με την σειρά τους θα συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη νέων καινοτόμων διαδικασιών και στην αυτοματοποίηση κάποιων επαναλαμβανόμενων διαδικασιών, που αποτελούν στόχους της επόμενης διάστασης. Τέλος με την αμφίδρομη ροή πληροφοριών αναμένεται ίσως να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο η ικανοποίηση των εργαζομένων.

Στην διάσταση των εσωτερικών διεργασιών υπάρχουν συνολικά 6 στόχοι. Ο πρώτος από αυτούς είναι η βελτιστοποίηση της διαδικασίας πάχυνσης, καθώς αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στάδιο της παραγωγικής διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο θα εξάγονται και μεγαλύτερα ψάρια, αυξάνοντας έτσι τον τζίρο της εταιρίας (αποτελεί στόχο της διάστασης χρηματοοικονομικών) αλλά και ποιοτικότερα, αυξάνοντας έτσι την ικανοποίηση των πελατών (αποτελεί στόχο της διάστασης των πελατών). Ο επόμενος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων, με την έννοια των γόνων ή

ψαριών που εν τέλει κατά την διαδικασία της παραγωγής πεθαίνουν. Αυτό θα αυξήσει την αντιλαμβανόμενη αξία της εταιρίας στους πελάτες (στόχος διάστασης πελατών), εφόσον τους γίνει γνωστό μέσω κάποιας διαφημιστικής καμπάνιας, καθώς επίσης θα μειώσει τα κόστη της εταιρίας (αποτελούν στόχο της διάστασης χρηματοοικονομικών). Ο τρίτος στόχος είναι η αυτοματοποίηση κάποιων διαδικασιών οι οποίες επαναλαμβάνονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο, μειώνοντας με αυτόν τον τρόπο τα κόστη της εταιρίας. Από την διάσταση αυτήν δεν θα μπορούσε να λείπει η ανάπτυξη νέων καινοτόμων διαδικασιών, οι οποίες με την σειρά τους θα συμβάλλουν τόσο αυτήν ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης αξίας της εταιρίας προς τους πελάτες της, όσο και στην προσέλκυση νέων πελατών από την διεθνή αγορά (αποτελούν στόχο της διάστασης των πελατών). Προς την ίδια ακριβώς κατεύθυνση μπορεί να συμβάλλει και η μείωση του περιβαλλοντικού «αποτυπώματος» της εταιρίας, το οποίο δεν είναι άλλο από το βαθμό μόλυνσης του περιβάλλοντος μέσω του κύκλου εργασιών της. Τελευταίος στόχος για αυτήν την διάσταση είναι η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η οποία συνδέεται άμεσα με την αντιλαμβανόμενη αξία της επιχείρησης στα μάτια των καταναλωτών.

Περνώντας στην διάσταση των πελατών, εδώ υπάρχουν μόνο 3 αλλά πάρα πολύ σημαντικοί στόχοι. Ο πρώτος είναι η αύξηση της ικανοποίησης τους, ο δεύτερος η αύξηση της αντιλαμβανόμενης αξίας της εταιρίας (και κατά συνέπεια των προϊόντων που παράγει) στα μάτια τους και ο τρίτος είναι η προσέλκυση νέων πελατών από την διεθνή αγορά. Όλοι αυτοί οι στόχοι θα συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση του τζίρου της εταιρίας, που αποτελεί στόχο της διάστασης των χρηματοοικονομικών. Επιπρόσθετα η προσέλκυση διεθνών πελατών, θα βοηθήσει στο να αυξηθούν οι εξαγωγές της εταιρίας, αυξάνοντας έτσι τις πωλήσεις της στο εξωτερικό, που επίσης αποτελεί στόχο της διάστασης χρηματοοικονομικών.

Κλείνοντας με την τελευταία αλλά σημαντικότερη διάσταση, εκείνη των χρηματοοικονομικών, εδώ η εταιρία θα μπορούσε να θέσει 3 στόχους. Ο πρώτος είναι η μείωση του κόστους, ο δεύτερος η αύξηση του τζίρου και ο τρίτος η αύξηση των διεθνών πωλήσεων. Οι στόχοι αυτοί είναι προσανατολισμένοι στους στρατηγικούς στόχους της εταιρίας και αν επιτευχθούν θα συμβάλλουν σημαντικά τόσο στην επίτευξη και των στρατηγικών στόχων όσο και του οράματος της εταιρίας. Αξίζει τέλος να σημειωθεί πως, όπως φαίνεται και από την εικόνα 4.1 όλοι οι επιμέρους στόχοι της

εκάστοτε διάστασης συνδέονται άμεσα ή έμμεσα μεταξύ τους, δημιουργώντας μια «αλυσίδα» γεγονότων που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι και το όραμα της εταιρίας.

5. Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.

Στο παρόν κεφάλαιο παίρνει ουσιαστικά «σάρκα και οστά» ο στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν από εργαζόμενους της μελετώμενης εταιρίας, γίνεται μια ανάλυση θέσης εργασίας και σχεδιάζονται τα πρότυπα απόδοσης βάσει του στρατηγικού χάρτη που κατασκευάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Τέλος αναπτύσσεται ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης που βασίζεται σε όλες τις παραπάνω αναλύσεις και πληροφορίες και βρίσκει εφαρμογή στις μονάδες πάχυνσης και προπάχυνσης της μελετώμενης εταιρίας.

5.1 Αποτελέσματα συλλογής πληροφοριών.

Για να πραγματοποιηθεί η ανάλυση θέσης εργασίας, θα πρέπει αρχικά να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με μελετώμενη θέση. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα (4.3), η μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης αποτελεί ζωτικής σημασίας για την μελετώμενη εταιρία, συνεπώς κρίθηκε χρήσιμο να επιλεχθεί για μελέτη. Η μονάδα αυτή αποτελείται από δύο τμήματα, το τμήμα πάχυνσης και το τμήμα προπάχυνσης. Για τις ανάγκες λοιπόν της παρούσας εργασίας, επιλέχθηκε να συλλεχθούν πληροφορίες από 2 εργαζομένους στο τμήμα πάχυνσης και 2 εργαζομένους στο τμήμα προπάχυνσης της μελετώμενης εταιρίας. Οι συγκεκριμένοι υπάλληλοι εργάζονται στην μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης που διαθέτει η εταιρία στην Λάρυμνα.

Από τις μεθόδους συλλογής πληροφοριών που αναφέρονται στην ενότητα 1.5, επιλέχθηκε η μέθοδος των ερωτηματολογίων, καθώς ήταν η προσφορότερη προκειμένου να συλλεχθούν πληροφορίες από περισσότερους από έναν εργαζόμενους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Για να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να εκφραστούν πιο ελεύθερα, επιλέχθηκαν οι ελεύθερες ερωτήσεις έναντι ενός δομημένου ερωτηματολογίου που θα τους περιόριζε σε συγκεκριμένες απαντήσεις. Στον πίνακα 5.1 παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζόμενους και οι απαντήσεις που εκείνοι έδωσαν. Χάριν συντομίας δεν παρουσιάζονται οι απαντήσεις κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά, αλλά όλες οι πληροφορίες που λήφθηκαν από αυτούς συγκεντρωτικά.

E1: Ποιος είναι ο σκοπός του τμήματος πάχυνσης και προπάχυνσης;
A: Σκοπός του τμήματος πάχυνσης είναι να εκτρέφει ψάρια από 3-500 γραμμάρια έως την τελική τους πώληση. Το εμπορεύσιμο μέγεθος ποικίλει ανάλογα με την προτίμηση των πελατών. Σκοπός του τμήματος προπάχυνσης είναι να εκτρέφει ιχθύδια από 0,5-3 γραμμάρια.
E2: Ποιες προϋποθέσεις υπάρχουν για να εργασθεί κάποιος σε αυτό το τμήμα (φύλλο, ηλικία, γνώσεις, δεξιότητες, κλπ);
A: Οι προϋποθέσεις για να εργαστεί κάποιος στα τμήματα πάχυνσης και προπάχυνσης, είναι πάνω από όλα να διακρίνεται για την υπευθυνότητά του. Η ηλικία ή το φύλο δεν αποτελούν περιοριστικούς παράγοντες πρόσληψης. Ωστόσο, καλό θα ήταν οι ηλικίες να κυμαίνονται από 20-55 ετών, λόγω του όγκου των χειρωνακτικών εργασιών που περιλαμβάνει η θέση εργασίας. Τέλος η πρότερη επαγγελματική εμπειρία στο συγκεκριμένο κομμάτι και οι ακαδημαϊκές ή μη γνώσεις ,σίγουρα θα προσμετρήσουν θετικά.
E3: Οι νέοι εργαζόμενοι στο τμήμα υποβάλλονται σε κάποια εκπαίδευση; Αν ναι περιγράψτε την.
A: Οι νέοι εργαζόμενοι στο τμήμα υποβάλλονται σε εκπαίδευση σχετικά με τις απαιτήσεις τις εργασίας, τα μέτρα ατομικής προστασίας και την ίδια την εργασία, η οποία σε μεγάλο βαθμό είναι χειρωνακτική. Η εκπαίδευση των νέων εργαζόμενων στην προπάχυνση μπορεί να διαρκέσει από 1 ως και 6 μήνες, ενώ στην πάχυνση μπορεί να έχει διάρκεια έως και 1,5 χρόνο (διάστημα τουλάχιστον μίας παραγωγής).
E4: Πως διαμορφώνεται το ωράριο εργασίας (ημέρες/εβδομάδα, ώρες/ημέρα, βάρδιες);
A: Το ωράριο εργασίας είναι πενθήμερο, που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να δουλέψουν πέντε από τις επτά ημέρες της εβδομάδας για οκτώ ώρες ημερησίως από τις 08:00 έως τις 16:00. Οι ημέρες αυτές δεν είναι σταθερές, δηλαδή δεν εργάζονται πάντα Δευτέρα έως Παρασκευή. Εβδομαδιαίως οι ώρες εργασίας πρέπει να είναι 40.

E5: Περιγράψτε τις εργασίες που εκτελούνται σε μια τυπική ημέρα στο τμήμα πάχυνσης και προπάχυνσης.

A: Μία τυπική ημέρα σε μία μονάδα πάχυνσης, μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

- Σίτιση των ψαριών
- Έλεγχος αντιαρπακτικών διχτυών
- Αλλαγές διχτυών εκτροφής
- Θεραπευτικά λουτρά
- Αλιεύσεις
- Μέσα βάρη κλωβών
- Έλεγχος και συντήρηση διχτυών (εκτός θάλασσας)
- Εργασίες αγκυροβολίου

Μία τυπική ημέρα σε μία μονάδα προπάχυνσης, μπορεί να περιλαμβάνει τις εξής εργασίες:

- Σίτιση των ψαριών
- Απομάκρυνση νεκρών ψαριών και υπολειμμάτων τροφής από τον πυθμένα των δεξαμενών
- Διαλογές μεγεθών πληθυσμού
- Διαλογές ποιότητας (σκελετικές ανωμαλίες, ελλείψεις πτερυγίων, ελλείψεις βραγχιοκαλυμμάτων, προγναθισμοί, κτλπ.)
- Θεραπείες
- Φορτώσεις γόνου σε φορτηγά μεταφοράς
- Πλύσιμο και καθαριότητες δεξαμενών

E6: Υπάρχουν κάποιες εργασίες που εκτελούνται περιοδικά; (π.χ. μια φορά την εβδομάδα, τον μήνα κ.λπ.)

A: Υπάρχουν εργασίες που εκτελούνται περιοδικά, είτε εβδομαδιαία είτε μηνιαία. Μία από αυτές είναι οι καθαριότητες των χώρων εκτροφής, άλλοτε εβδομαδιαίως και άλλοτε κάθε δεκαπενθήμερο. Μηνιαίως είναι οι καθαριότητες των περιβαλλόντων χώρων, εργασίες συντήρησης εργαλείων και προληπτικές εργασίες ελέγχου διάφορων μέσων παραγωγής (π.χ. φορτηγά, περονοφόρα οχήματα κλπ.).

E7: Ποια εργασία θα χαρακτηρίζατε ως πιο δύσκολη ή απαιτητική;

A: Όλες οι εργασίες είναι απαιτητικές. Συνήθως η δυσκολία προέρχεται από την ευθύνη που έχει κάποιος υπεύθυνος για την αποπεράτωσή της. Εν παραδείγματι, στην προπάχυνση η φόρτωση ιχθυδίων σε φορτηγά με σκοπό την πώληση και στην

προπάχυνση η διαδικασία της αλίευσης, που περιέχει τον τρόπο θανάτωσης και μεταφοράς των ψαριών στο συσκευαστήριο. Ο λόγος που χαρακτηρίζονται ως απαιτητικότερες είναι ότι υπάρχει η τελευταία επαφή με το εμπορεύσιμο προϊόν πριν από τον εκάστοτε πελάτη. Κατά συνέπεια είναι θέμα υψηλής ευθύνης η παρουσία και ο έλεγχος από υπεύθυνα άτομα.

E8: Ποια προβλήματα ή δυσκολίες μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση των καθημερινών και περιστασιακών εργασιών;

A: Κατά τη διάρκεια των εργασιών στην πάχυνση και την προπάχυνση, μπορεί να ανακύψουν διάφορα προβλήματα και δυσκολίες από άποψης εκτέλεσης εργασίας, έως ατυχήματα που είναι πιθανόν να συμβούν. Ενδεικτικά για την προπάχυνση, μπορεί να υπάρξει μία διακοπή ρεύματος που συνεπάγεται παύση της οξυγόνωσης ή μία ασθένεια που μπορεί να χρήζει άμεσης αντιμετώπισης, ενώ για την πάχυνση, μπορεί να υπάρξουν τρύπες διαφυγής στα δίχτυα από εξωτερικούς θηρευτές (π.χ. φώκια), άνοδος της θερμοκρασίας που μειώνει τη διαθεσιμότητα οξυγόνου, ή ακόμη και οι καιρικές συνθήκες που ίσως επηρεάζουν την κατάσταση των αγκυροβολίων.

E9: Σε ποιον βαθμό απαιτείται να συνεργασθούν μεταξύ τους οι εργαζόμενοι του τμήματος πάχυνσης και προπάχυνσης;

A: Συνήθως οι εργαζόμενοι της πάχυνσης και προπάχυνσης δεν συνεργάζονται μεταξύ τους, λόγω του κινδύνου μεταφοράς μικροβίων και ασθενειών από το ένα τμήμα στο άλλο. Ωστόσο απαιτείται να συνεργάζονται εντός τμήματος, καθώς πολλές χειρωνακτικές εργασίες απαιτούν την συνδρομή περισσότερων του ενός υπαλλήλου.

E10: Αναφέρετε σε κάποιον την εξέλιξη της εργασίας μετά το τέλος της, και αν ναι σε ποιον;

A: Μετά το πέρας κάθε βάρδιας, υπάρχει η αναφορά των εργαζομένων ανεξαρτήτου θέσεως. Η αναφορά περιέχει πληροφορίες σχετικά με την ημέρα εργασίας, διαφορές, προβλήματα που παρατηρήθηκαν, βλάβες ή πιθανές ζημιές. Γενικότερα, στόχος της αναφοράς είναι να αντλείται από τους προϊσταμένους των τμημάτων η ομαλή κατάσταση της εκτροφής και αν υπάρξουν διαφόρων ειδών προβλήματα, να λυθούν άμεσα.

E11: Εκτελείται κάποια επιθεώρηση κατά την εργασία στο τμήμα; Αν ναι από ποιόν;
A: Υπάρχει επιθεώρηση κατά τη διάρκεια της εργασίας. Αυτή γίνεται από τους προϊσταμένους των τμημάτων είτε από άλλα στελέχη της εταιρίας (π.χ. διευθυντής παραγωγής). Αυτό που εξετάζεται είναι αν η εργασία γίνεται με βάση το πρωτόκολλο και εάν υπάρχουν κάποια ζητήματα που πρέπει να λυθούν.
E12: Υπάρχουν ανταμοιβές για την εργασία (πέραν του μισθού) σε περίπτωση υψηλής απόδοσης των εργαζομένων του τμήματος;
A: Στην επιχείρηση δεν υπάρχουν επιπλέον ανταμοιβές πέραν του μισθού.
E13: Οι εργαζόμενοι μπορούν να προαχθούν και αν ναι, πως;
A: Σαφώς και οι εργαζόμενοι μπορούν να προαχθούν. Συνήθως αυτό γίνεται μετά από αξιολόγηση των δυνατοτήτων τους και της αποτελεσματικότητάς τους από τους υπεύθυνους (π.χ. διευθυντής παραγωγής, διευθυντής ανθρώπινου δυναμικού, προϊστάμενος τμήματος).
E14: Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι του τμήματος; Αν ναι κάθε πότε, από ποιον και με ποιον τρόπο;
A: Η αξιολόγηση των εργαζομένων υπάρχει. Γίνεται καθημερινά, μηνιαίως και ετησίως. Την εκτελούν οι προϊστάμενοι για τους εργαζόμενους στα τμήματα και οι διευθυντές για τους προϊσταμένους. Ωστόσο δεν υπάρχει κάποιο έντυπο αξιολόγησης, αλλά εκείνη εκτελείται εμπειρικά.

Πίνακας 5.1: Απαντήσεις ερωτηματολογίου σχετικά με την θέση εργασίας.

5.2 Ανάλυση θέσης εργασίας.

Μέσα από τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων που παρατίθενται παραπάνω προκύπτουν πολύ σημαντικές πληροφορίες για τους εργαζόμενους στο τμήμα πάχυνσης και προπάχυνσης. Αρχικά προκύπτει η ιεραρχική δομή η οποία αποτελείται από κάτω προς τα πάνω από τους εργαζόμενους στο τμήμα πάχυνσης και προπάχυνσης, τους, τον προϊστάμενο του τμήματος πάχυνσης, ο οποίος με την σειρά του αναφέρεται στον διευθυντή παραγωγής. Μια ακόμη πολύ σημαντική πληροφορία είναι το ωράριο εργασίας το οποίο όπως φαίνεται είναι πενθήμερο πρωινό οκτάωρο, ενώ οι μέρες

εργασίας δεν είναι σταθερές αλλά μπορεί να εναλλάσσονται από εβδομάδα σε εβδομάδα.

Σχετικά με τα προσόντα που απαιτούνται, ώστε να εργασθεί κάποιος στα τμήματα πάχυνσης και προπάχυνσης, οι ερωτώμενοι το μόνο που ανέφεραν είναι πως θα ήταν επιθυμητό να είναι μεταξύ 20 και 55 ετών, λόγω των χειρωνακτικών εργασιών που απαιτεί η θέση εργασίας. Συνεπώς δεν υπάρχουν κάποια απαιτούμενα προσόντα, αλλά μόνο αυτός ο περιορισμός ηλικίας, ως επιθυμητό. Πέραν τούτου ιδιαίτερη μνεία έγινε από τους ερωτώμενους στην υπευθυνότητα των ατόμων που εργάζονται στο τμήμα πάχυνσης, καθώς ορισμένες από τις καθημερινές εργασίες, όπως για παράδειγμα η αλίευση, είναι πολύ σημαντικές και κάθε λάθος μπορεί να στοιχήσει πολύ στην εταιρία. Συνεπώς θα μπορούσε να θεωρηθεί και αυτό ως ένα επιθυμητό προσόν για τους εργαζόμενους. Επίσης στις απαντήσεις στην ερώτηση 8, αναφέρεται πως τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν κατά την εκτέλεση της εργασίας είναι η παύση της οξυγόνωσης, μία ασθένεια που μπορεί να χρήζει άμεσης αντιμετώπισης οι τρύπες διαφυγής ή η άνοδος της θερμοκρασίας. Με αυτό το δεδομένο μπορεί να γίνει η παραδοχή πως η παρατηρητικότητα είναι ένα εκ των επιθυμητών προσόντων των εργαζομένων, καθώς αν παρατηρήσουνε εγκαίρως τα συγκεκριμένα προβλήματα θα μπορέσει να περιορισθεί όσο το δυνατόν περισσότερο η ζημία για την επιχείρηση. Τέλος, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στην ερώτηση 9, οι εργαζόμενοι απαιτείται πολλές φορές να συνεργασθούν μεταξύ τους εντός τμήματος πράγμα που σημαίνει πως θα ήταν χρήσιμο να διαθέτουν και κάποιες επικοινωνιακές ικανότητες. Συνεπώς μπορεί να γίνει η παραδοχή πως και η επικοινωνία ανήκει στα επιθυμητά προσόντα των εργατών.

Όσον αφορά την εκπαίδευση που απαιτείται να λάβουν οι νέοι εργαζόμενοι, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις στην ερώτηση 3, δεν είναι «τυποποιημένη», ενώ η διάρκειά της μπορεί να φτάσει έως και τον 1,5 χρόνο. Τα αντικείμενα στα οποία φαίνεται να δίνεται έμφαση κατά την εκπαίδευση είναι η εκμάθηση των καθημερινών εργασιών και τα μέτρα ατομικής προστασίας. Συνεπώς πρόκειται για μία πρακτική εκπαίδευση.

Μέσα από τις απαντήσεις στην ερώτηση 5 μπορούν να γίνουν κάποιες παραδοχές σχετικά με τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Οι εργαζόμενοι προκειμένου να εκτελέσουν τις εργασίες σίτισης ψαριών, διαλογής μεγεθών

πληθυσμού, ελέγχου αντιαρπακτικών διχτύων και αλλαγής διχτύων εκτροφής, θα πρέπει να κινούνται συνεχώς και να παραμένουν όρθιοι, συνεπώς δυο εκ των απαιτήσεων είναι η ορθοστασία και το περπάτημα. Επίσης κατά την αλίευση, τις εργασίες αγκυροβολίου, την φόρτωση γόνου σε φορτηγά μεταφοράς και τον έλεγχο διχτύων εκτός θάλασσας, οι εργαζόμενοι απαιτείται να σηκώνουν βάρη. Τέλος οι εργαζόμενοι όπως ήδη αναφέρθηκε απαιτείται να παρατηρούν τυχόν προβλήματα στα δίχτυα ή στην θερμοκρασία του νερού και να μπορούν να επικοινωνούν αποτελεσματικά μεταξύ τους.

Όπως φαίνεται από την ανάλυση των απαντήσεων, η φύση της εργασίας στα δύο αυτά τμήματα (πάχυνσης και προπάχυνσης) παρουσιάζει πολλά κοινά χαρακτηριστικά, πράγμα που επιτρέπει την εκτέλεση μιας κοινής ανάλυσης θέσεως εργασίας και κατ' επέκταση την σχεδίαση ενός ενιαίου συστήματος αξιολόγησης και για τα δύο τμήματα. Βάσει όλων των παραπάνω παραδοχών αλλά και των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζόμενους στα ερωτηματολόγια, προκύπτει ο πίνακας 5.2 που είναι και η ανάλυση θέσης εργασίας. Τονίζεται πως

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΝΑΛΥΤΗ			
<u>ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ</u>	Στεφάνου Κωνσταντίνος		
<u>ΤΗΛΕΦΩΝΟ</u>	6972183615	<u>E-MAIL</u>	kons.stef@yahoo.gr
<u>ΣΚΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ</u>	Πτυχιακή Εργασία	<u>ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ</u>	20/08/2024
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
<u>ΤΙΤΛΟΣ</u>	Εργαζόμενος στο τμήμα πάχυνσης / προπάχυνσης		
<u>ΑΜΕΣΟΣ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ</u>	Προϊστάμενος τμήματος	<u>ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ</u>	-
<u>ΗΜΕΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΑΝΑ ΕΒΔΟΜΑΔΑ</u>	5	<u>ΩΡΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΗΜΕΡΗΣΙΩΣ</u>	8
<u>ΩΡΑΡΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</u>	08:00-16:00		
ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΕΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
<u>ΑΠΑΡΑΙΤΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ</u>		<u>ΕΠΙΘΥΜΗΤΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ</u>	
-		➤ 20-55 ετών ➤ Υπευθυνότητα	

		➤ Προϋπηρεσία ➤ Επικοινωνία	
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ			
ΔΙΑΡΚΕΙΑ		ΦΟΡΕΑΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ	Ελληνικές Ιχθυοκαλλιέργειες Α.Β.Ε.Ε.
ΠΡΟΠΑΧΥΝΣΗ	ΠΑΧΥΝΣΗ		
1 – 6 μήνες	Έως 18 μήνες		
ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ		ΤΥΠΟΣ	Πρακτική
Τμήμα Προπάχυνσης	Τμήμα Πάχυνσης		
ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ			
ΠΑΧΥΝΣΗ		ΠΡΟΠΑΧΥΝΣΗ	
I. Σίτιση των ψαριών II. Έλεγχος αντιαρπακτικών διχτύων III. Αλλαγές διχτύων εκτροφής IV. Θεραπευτικά λουτρά V. Αλιεύσεις VI. Μέσα βάρη κλωβών VII. Έλεγχος και συντήρηση διχτύων (εκτός θάλασσας) VIII. Εργασίες αγκυροβολίου		I. Σίτιση των ψαριών II. Απομάκρυνση νεκρών ψαριών και υπολειμμάτων τροφής III. Διαλογές μεγεθών πληθυσμού IV. Διαλογές ποιότητας V. Θεραπείες VI. Φορτώσεις γόνου σε φορτηγά VII. Πλύσιμο και καθαριότητες δεξαμενών	
ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ			
ΕΙΔΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	
I. Καθαριότητες χώρων εκτροφής II. Καθαριότητες περιβαλλόντων χώρων,		Κάθε 7 ή 15 ημέρες	
III. Εργασίες συντήρησης εργαλείων IV. Προληπτικές εργασίες ελέγχου μέσων παραγωγής		Κάθε 30 ημέρες	
ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
➤ Ορθοστασία ➤ Περπάτημα ➤ Βάρη ➤ Παρατήρηση ➤ Επικοινωνία			
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ			
ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ		ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ	
➤ Κάθε μέρα ➤ Κάθε μήνα ➤ Κάθε έτος		Προϊστάμενος τμήματος	

ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Εμπειρική (Παρατήρηση)

Πίνακας 5.2: Ανάλυση θέσης εργασίας.

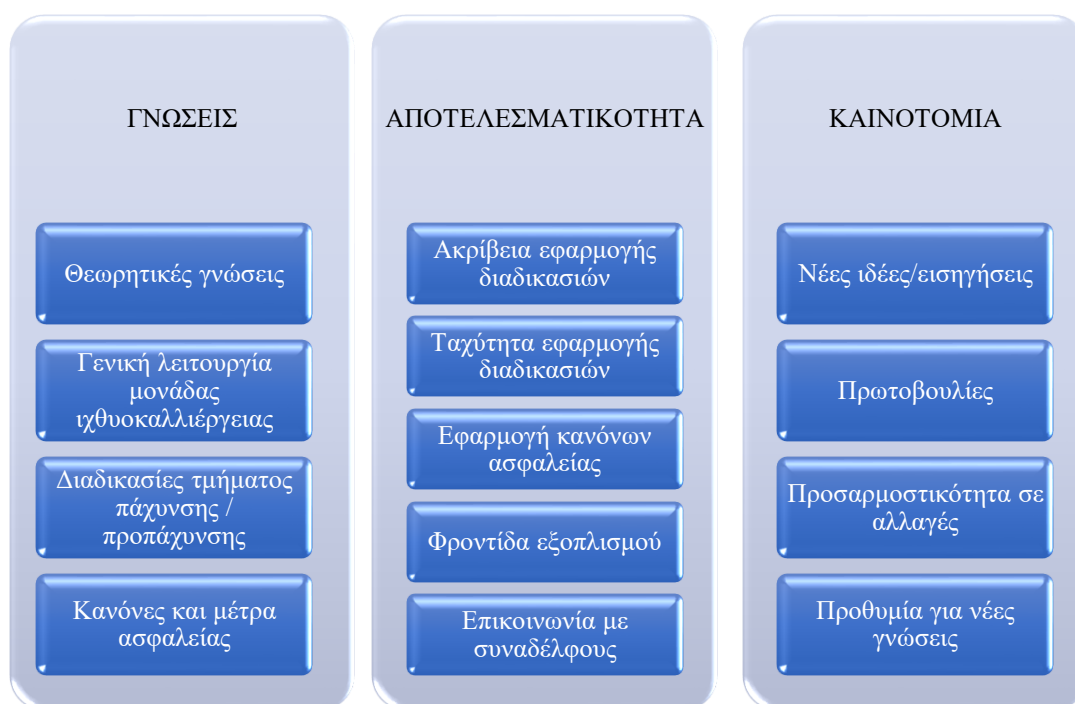
5.3 Σχεδιασμός προτύπων απόδοσης.

Όπως αναφέρθηκε, η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εταιρία γίνεται με παρατήρηση, χωρίς μάλιστα να υπάρχει κάποιο επίσημο έντυπο αξιολόγησης. Συνεπώς γίνεται λόγος για μία ανεπίσημη ίσως, αλλά σίγουρα τελείως εμπειρική αξιολόγηση. Όπως είναι αναμενόμενο κατά την διαδικασία αυτήν δεν λαμβάνονται υπ' όψει κάποια πρότυπα απόδοσης προκειμένου να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι βάσει αυτών. Για τον λόγο αυτόν θα γίνει μια προσπάθεια να προσδιορισθούν κάποια πρότυπα απόδοσης τα οποία θα μπορέσουν να βρουν εφαρμογή στους εργαζόμενους της μονάδας πάχυνσης και προπάχυνσης της μελετώμενης εταιρίας.

Τα κύρια κριτήρια που θα πρέπει να πληρούν τα πρότυπα απόδοσης είναι δυο. Το πρώτο κριτήριο είναι να προσανατολίζονται στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να συμβάλλουν δηλαδή όσο το δυνατόν περισσότερο στην επίτευξή τους. Το δεύτερο κριτήριο είναι να ακολουθούν την λογική SMART. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει κατά το δυνατόν να είναι συγκεκριμένα (Specific), μετρήσιμα (Measurable), συμφωνημένα (Acceptable), ρεαλιστικά (Realistic) και χρονικά προσδιορισμένα (Time-Bound).

Υπενθυμίζεται πως οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης, όπως αυτοί προσδιορίστηκαν το κεφάλαιο 4 είναι η αύξηση της παραγωγής και του κέρδους, η καινοτομία και η επέκταση σε νέες διεθνείς αγορές. Όπως είναι προφανές, λόγω της φύσης των στόχων και της πολύ χαμηλής ιεραρχικής θέσης των εργαζομένων, εκείνοι δεν μπορούν να συμβάλλουν άμεσα στην επίτευξή του συνόλου τους. Εν παραδείγματι ένας απλός εργαζόμενος της μονάδας πάχυνσης και προπάχυνσης δεν θα μπορούσε με κάποιον τρόπο να βοηθήσει στην επέκταση των πωλήσεων της εταιρίας σε νέες διεθνείς αγορές. Αυτό που μπορούν να κάνουν ωστόσο, είναι να συμβάλλουν με τον δικό τους τρόπο στους άλλους δύο στόχους, δηλαδή στην αύξηση της παραγωγής και στην καινοτομία.

Τα πρότυπα απόδοσης, αποτελούν ουσιαστικά κάποια κριτήρια, σύμφωνα με τα οποία γίνεται ένας απολογισμός ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον επιτυγχάνονται ή όχι οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας. Έτσι, έγινε μια προσπάθεια ώστε να διατυπωθούν κάποια πρότυπα απόδοσης που θα βοηθήσουν στην επίτευξη των 2 από τους 3 στόχους που αναφέρονται παραπάνω και στους οποίους μπορούν να συμβάλλουν με τον τρόπο τους οι εργαζόμενοι της μονάδας πάχυνσης και προπάχυνσης. Στην εικόνα 5.1 φαίνονται τα πρότυπα απόδοσης σε μορφή κριτηρίων αξιολόγησης, ενώ σε κάθε κριτήριο αντιστοιχούν και κάποια υποκριτήρια αξιολόγησης.



Εικόνα 5.1: Πρότυπα απόδοσης εργαζομένων σε μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης.

Αναλύοντας λίγο περισσότερο τα παραπάνω πρότυπα απόδοσης και τα υποκριτήρια τους, διαπιστώνεται πως φαίνεται να είναι αρκετά προσανατολισμένα στους στόχους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τα υποκριτήρια του προτύπου απόδοσης των γνώσεων, είναι προφανές πως η κατανόηση των θεωρητικών αρχών πίσω από τις δραστηριότητες ιχθυοκαλλιέργειας δίνει την δυνατότητα στους εργαζόμενους να λαμβάνουν καλύτερες αποφάσεις, μειώνοντας τα λάθη και βελτιώνοντας την απόδοσή τους. Παράλληλα, οι θεωρητικές γνώσεις κρίνονται

απαραίτητες για την προσαρμογή σε καινοτόμες τεχνικές ή αλλαγές στις διαδικασίες. Επίσης, ολοκληρωμένη κατανόηση όλων των λειτουργιών μιας μονάδας ιχθυοκαλλιέργειας εξασφαλίζει μια ομαλή ροή εργασίας, καθώς οι εργαζόμενοι γνωρίζουν καλά τις καθημερινές λειτουργίες της. Η εξοικείωσή τους με τον τρόπο λειτουργίας όλης της μονάδας, διασφαλίζει επίσης ότι οι εργαζόμενοι της μονάδας πάχυνσης και προπάχυνσης γνωρίζουν με ποιόν τρόπο ο συγκεκριμένος ρόλος τους εντάσσεται στην ευρύτερη διαδικασία, προωθώντας την αποτελεσματικότερη συνεργασία και την καλύτερη διαχείριση των πόρων, ενισχύοντας έτσι την παραγωγικότητα.

Φυσικά αυτό δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς να γνωρίζουν άριστα τις διαδικασίες εντός του δικού τους τμήματος, καθώς η τεχνογνωσία σε συγκεκριμένες διεργασίες στο τμήμα πάχυνσης και στο τμήμα προπάχυνσης είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση της απόδοσης και την αποφυγή λαθών που μπορεί να κοστίσουν. Η τήρηση των σωστών διαδικασιών διασφαλίζει ότι η μονάδα λειτουργεί με βέλτιστο τρόπο, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των εσόδων. Τέλος, όλα τα παραπάνω δεν θα έχουν καμία σημασία αν οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν εις βάθος τα μέτρα και τους κανονισμούς ασφαλείας. Οι κανονισμοί αυτοί είναι σχεδιασμένοι με τέτοιον τρόπο, ώστε να μειώνουν την πιθανότητα ατυχημάτων ή ζημιών στον εξοπλισμό, αποτρέποντας έτσι οποιαδήποτε διακοπή λειτουργίας καθώς και πιθανές δαπανηρές επισκευές. Αυτό ενισχύει την αποτελεσματικότητα της μονάδας, συμβάλλοντας άμεσα και έμμεσα την αύξηση του τζίρου.

Συνεχίζοντας με τα υποκριτήρια του προτύπου απόδοσης της αποτελεσματικότητας, δεν φτάνει μόνο να γνωρίζει ο εκάστοτε εργαζόμενος τις διαδικασίες του τμήματός του, πρέπει επίσης να είναι σε θέση να τις εφαρμόζει με ακρίβεια. Αν συμβαίνει αυτό, μπορούν να αποτραπούν σφάλματα που δυνητικά θα οδηγήσουν σε απώλεια ψαριών ή αναποτελεσματικότητα του συστήματος, μεγιστοποιώντας έτσι την απόδοση και ελαχιστοποιώντας τις οικονομικές ζημιές. Παράλληλα είναι πολύ σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να βγάζουν εις πέρας το έργο τους σχετικά γρήγορα, εντός ενός εύλογου χρονικού διαστήματος, χωρίς φυσικά να γίνονται εκπτώσεις στην ποιότητα της εργασίας. Έτσι, αυξάνεται η απόδοση των τμημάτων πάχυνσης και προπάχυνσης, επιτρέποντας την επεξεργασία περισσότερων ψαριών σε λιγότερο

χρόνο. Αυτή η ταχύτητα μεταφράζεται σε αυξημένη παραγωγικότητα, η οποία θα συμβάλλει στην αύξηση των εσόδων της εταιρίας.

Εκτός από την ποιότητα, εκπώσεις δεν πρέπει να γίνονται φυσικά ούτε στα μέτρα ασφαλείας, καθώς θα πρέπει να διαμορφώνεται ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον, μειώνοντας τον κίνδυνο ατυχημάτων και προστατεύοντας τόσο το προσωπικό όσο και τον εξοπλισμό. Αυτό εγγυάται την αδιάκοπη λειτουργία της μονάδας, η οποία είναι απαραίτητη για την παραγωγικότητα και τη συνεχή ροή εσόδων στην εταιρία. Αυτό επιτυγχάνεται επίσης με την σωστή συντήρηση, φροντίδα αλλά και χρήση του εξοπλισμού, παρατείνοντας έτσι τη διάρκεια ζωής του και μειώνοντας τον χρόνο διακοπής λειτουργίας και το κόστος επισκευής του. Τέλος, εκτός του ότι η επικοινωνία είναι ένα εκ των επιθυμητών προσόντων ενός εργαζομένου στα τμήματα πάχυνσης και προπάχυνσης, όταν εκείνη είναι σαφής και αποτελεσματική, ενισχύει την ομαδική εργασία, μειώνει τα λάθη και βελτιώνει τη ροή εργασίας. Η καλύτερη επικοινωνία μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ταχύτερη επίλυση προβλημάτων, συμβάλλοντας έτσι στην ομαλότερη λειτουργία της μονάδας γενικότερα και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Κλείνοντας με τα υποκριτήρια του προτύπου απόδοσης της καινοτομίας, η ενθάρρυνση και η προσωπική προθυμία των εργαζομένων να μοιράζονται ιδέες για τη βελτίωση των διαδικασιών ή την αντιμετώπιση των προβλημάτων ενισχύει αναμφίβολά μια κουλτούρα καινοτομίας, η οποία ενδεχομένως να οδηγήσει σε βελτιώσεις οι οποίες θα ενισχύσουν την παραγωγικότητα και θα μειώσουν το κόστος. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για την επίλυση προβλημάτων ή τη βελτίωση της εργασίας, συμβάλλουν άμεσα στη αποτελεσματικότητα της μονάδας, ενώ παράλληλα μπορεί να οδηγήσουν σε καινοτόμες πρακτικές που βελτιώνουν την συνολική λειτουργία της εταιρίας ιχθυοκαλλιέργειας. Επίσης η ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται σε νέες τεχνολογίες ή διαδικασίες, είναι απαραίτητη για την προώθηση της καινοτομίας στην ιχθυοκαλλιέργεια, διότι διαφορετικά οποιαδήποτε νέα καινοτόμα τεχνική αν δεν εφαρμοσθεί σωστά δεν θα μπορέσει αξιοποιηθεί. Τέλος η προθυμία τους για νέες γνώσεις τους κάνει πιο δεκτικούς στο να εφαρμόζουν καινοτόμες λύσεις στα καθήκοντά τους, οδηγώντας τελικά σε συνεχή βελτίωση των λειτουργιών και συμβάλλοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας και των εσόδων της εταιρίας.

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται πως το πρώτο κριτήριο σχετικά με τα πρότυπα απόδοσης ικανοποιείται σε αρκετά μεγάλο βαθμό. Προκειμένου να ικανοποιηθεί και το δεύτερο, η λογική SMART δηλαδή, θα πρέπει να εξετασθεί ο τρόπος προσδιορισμού όλων των υποκριτηρίων. Εστιάζοντας στα χαρακτηριστικά S M T, για να είναι τα υποκριτήρια συγκεκριμένα (S-specific) και μετρήσιμα (M-measurable) θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το τι ζητείται από τους εργαζόμενους να κάνουν και τι πρέπει να κάνουν ώστε να το επιτύχουν. Φυσικά δεν θα είχε νόημα οι εργαζόμενοι να έχουν απεριόριστο χρόνο να το πετύχουν, για αυτό θα πρέπει να είναι και χρονικά προσδιορισμένα (Time Bound), δηλαδή οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πόσο χρόνο έχουν στην διάθεσή τους για αυτό. Στον πίνακα 5.3 φαίνεται ένας προτεινόμενος τρόπος κάλυψης των παραπάνω χαρακτηριστικών ανά υποκριτήριο.

	S	M	T
Ακριβής εφαρμογή	Παράλειψη βημάτων	Έως 3 φορές	6 μήνες
Ταχεία εφαρμογή	Κωλυσιεργία	+/- 5'	6 μήνες
Κανόνες ασφαλείας	Παράλειψη μέτρων ασφαλείας	Έως 3 φορές	6 μήνες
Εξοπλισμός	Παράλειψη βημάτων χρήσης εξοπλισμού	Έως 3 φορές	6 μήνες
Επικοινωνία	Διενέξεις/Τσακωμοί	Έως 1 φορά	6 μήνες
Ιδέες	Πρόταση νέων ιδεών	1-2 φορές	6 μήνες
Πρωτοβουλίες	Ενεργοποίηση σε μη συνηθισμένες καταστάσεις	Πάνω από 2 φορές	6 μήνες
Προσαρμοστικότητα	Λάθη στην εφαρμογή νέων οδηγιών	Έως 2 φορές	6 μήνες
Προθυμία για νέες γνώσεις	Ολοκλήρωση βιβλίου/εγχειριδίου	1-3	6 μήνες

Πίνακας 5.3: Προτεινόμενος τρόπος εφαρμογής προτύπων απόδοσης.

Με κίτρινο φόντο φαίνονται τα υποκριτήρια που αντιστοιχούν στην αποτελεσματικότητα και με πράσινο εκείνα που αντιστοιχούν στην καινοτομία. Στην πρώτη στήλη των υποκριτηρίων της αποτελεσματικότητας φαίνονται ουσιαστικά οι μη επιθυμητές ενέργειες των εργαζομένων, οι οποίες δεν θα πρέπει να παρατηρηθούν όσες

φορές αναφέρεται στην αμέσως επόμενη στήλη. Κάτι αντίστοιχο ισχύει και για τα υποκριτήρια της καινοτομίας, απλά αυτήν την φορά οι ενέργειες στην πρώτη στήλη είναι οι επιθυμητές. Αξίζει να σημειωθεί πως για το υποκριτήριο της ταχείας εφαρμογής, αυτό που θα πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι είναι να ολοκληρώνουν τις διαδικασίες εντός 5 λεπτών από τον μέσο όρο ολοκλήρωσή τους. Συνεπώς δεν είναι επιθυμητό ούτε να καθυστερούν πολύ κωλυσιεργώντας, ούτε να βιάζονται υπερβολικά. Στην τελευταία στήλη του πίνακα φαίνεται ουσιαστικά το χρονικό διάστημα που θα μεσολαβεί μεταξύ δυο αξιολογήσεων της απόδοσης των εργαζομένων, όπου θα εξετάζεται κατά πόσον έχουν επιτύχει ή όχι τα πρότυπα απόδοσης.

Για τα υποκριτήρια των γνώσεων δεν έχει νόημα να κατασκευασθεί ένας αντίστοιχος πίνακας, αφού είναι ξεκάθαρο πως οι εργαζόμενοι πρέπει απλά να γνωρίζουν τις πληροφορίες που αντιστοιχούν στο κάθε υποκριτήριο και να εξετασθούν μέσω κάποιου ερωτηματολογίου για το πόσο καλά τις γνωρίζουν. Σε αυτήν την περίπτωση το στοιχείο της μετρησιμότητας θα είναι ο ελάχιστος βαθμός που απαιτείται να επιτύχουν σε κάθε εξέταση οι εργαζόμενοι, η οποία επίσης θα διεξάγεται κάθε 6 μήνες. Όσον αφορά τα υπόλοιπα 2 χαρακτηριστικά (Acceptable, Realistic), αυτά για να καλυφθούν θα πρέπει να γίνει μία ανοικτή συζήτηση μεταξύ των εργαζομένων των τμημάτων πάχυνσης και προπάχυνσης, ώστε να συμφωνήσουν όλοι στο κατά πόσο είναι ρεαλιστικά τα πρότυπα απόδοσης ή όχι.

5.4 Σχεδίαση συστήματος αξιολόγησης.

Αφού ολοκληρώθηκε η ανάλυση εργασίας και ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης, μπορεί να ξεκινήσει ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στα τμήματα πάχυνσης και προπάχυνσης. Το πρώτο βήμα δεν είναι άλλο από τον προσδιορισμό της μεθόδου αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί. Από τις μεθόδους που αναφέρονται στο κεφάλαιο 2, κρίνεται σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η μέθοδος της αξιολόγησης βάσει στόχων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα υποκριτήρια των προτύπων απόδοσης, θα μπορέσουν με αυτόν τον τρόπο να αποτελέσουν και κριτήρια αξιολόγησης των εργαζομένων. Έτσι η απόδοση των εργαζομένων θα ευθυγραμμίζεται με τα πρότυπα απόδοσης και κατ' επέκταση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση βάσει στόχων ανήκει στις σύγχρονες μεθόδους. Προκειμένου αυτή να εφαρμοσθεί αποτελεσματικότερα, θα ήταν χρήσιμο να συνδυασθεί με κάποια παραδοσιακή μέθοδο, η οποία είναι απλή στην εφαρμογή της και μπορεί εύκολα να γίνει κατανοητή τόσο από τους αξιολογητές όσο και από τους αξιολογούμενους. Μια παραδοσιακή μέθοδος που φαίνεται να ταιριάζει στην περίπτωση της συγκεκριμένης εργασίας είναι εκείνη της γραφικής κλίμακας αξιολόγησης. Συνδυάζοντας τις δύο παραπάνω μεθόδους, θα προκύψει ουσιαστικά ένα σύστημα αξιολόγησης στο οποίο οι προϊστάμενοι των τμημάτων θα αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων σε καθένα από τα υποκριτήρια των προτύπων απόδοσης, χρησιμοποιώντας μια διακριτή κλίμακα. Αυτή η κλίμακα θα μπορούσε να κυμαίνεται για παράδειγμα από το 1 έως το 10, με το 1 να υποδηλώνει την χειρότερη και το 10 την καλύτερη απόδοση.

Για τις ανάγκες της αξιολόγησης κρίνεται απαραίτητο να δημιουργηθεί και ένα κατάλληλο έντυπο το οποίο θα αναφέρει όλες τις πληροφορίες αναλυτικά. Μια προτεινόμενη μορφή του εν λόγω εντύπου παρατίθεται στην εικόνα 5.2 Το έντυπο χωρίζεται από πάνω προς τα κάτω σε 3 τμήματα. Στο πρώτο τμήμα του με άσπρο φόντο φαίνονται τα γενικά στοιχεία της αξιολόγησης. Πιο συγκεκριμένα πάνω δεξιά αναγράφεται η μονάδα πάχυνσης και προπάχυνσης (π.χ. Λάρυμνας), στην συνέχεια το τμήμα που ανήκει ο εργαζόμενος (πάχυνσης ή προπάχυνσης) και η ημερομηνία της εξέτασης. Τέλος αναφέρονται τα στοιχεία αξιολογούμενου και αξιολογητή.

Το δεύτερο τμήμα με πορτοκαλί φόντο, αποτελεί ουσιαστικά το κύριο μέρος της αξιολόγησης. Εκεί οι αξιολογητές βαθμολογούν την απόδοση των εργαζομένων σημειώνοντας ένα «X» στον αντίστοιχο βαθμό από το 1 έως το 10. Αξίζει να σημειωθεί πως για την βαθμολογία στον τομέα «Γνώσεις» οι εργαζόμενοι θα έχουν απαντήσει 4 διαφορετικά ερωτηματολόγια (ένα για κάθε κριτήριο) των 10 ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής. Ο αριθμός των σωστών απαντήσεων που έδωσαν, θα καθορίζει και τον βαθμό τους στο αντίστοιχο κριτήριο.

Στο τρίτο και τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου με μπλε φόντο, θα συμπληρώνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Αναλυτικότερα στα αριστερά θα αναγράφεται ο μέσος όρος του αξιολογούμενου σε κάθε τομέα αξιολόγησης (Γνώσεις – Αποτελεσματικότητα – Καινοτομία), καθώς και η τελική του βαθμολογία που θα είναι ο μέσος όρος των τομέων. Ανάλογα με την τελική τους βαθμολογία θα λαμβάνουν και έναν χαρακτηρισμό για την απόδοσή τους. Πιο συγκεκριμένα αν συγκεντρώσουν

συνολική βαθμολογία κάτω του 2,5 η απόδοση τους θα χαρακτηρίζεται ανεπαρκής, αν συγκεντρώσουν από 2,5 έως 4,9 θα χαρακτηρίζεται μη ικανοποιητική, αν συγκεντρώσουν από 5 έως 7,4 θα χαρακτηρίζεται ικανοποιητική, ενώ αν συγκεντρώσουν περισσότερο από 7,5 θα χαρακτηρίζεται καλή. Στο τμήμα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης υπάρχει ένα ξεχωριστό πεδίο παρατηρήσεων. Εκεί αν το κρίνει ο αξιολογητής αναγκαίο, μπορεί να αναφέρει κάτι επιπλέον πέραν της βαθμολογίας του εργαζομένου σε κάποιο συγκεκριμένο κριτήριο, επισημαίνοντας τον Α/Α του κριτηρίου. Παράλληλα υπάρχει η δυνατότητα να αναφέρει οποιαδήποτε άλλη γενική παρατήρηση.

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα επαναλαμβάνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα, και για την ακρίβεια μια φορά το εξάμηνο, ήτοι τους μήνες Ιούνιο και Δεκέμβριο. Ως αξιολογητής θα ορίζεται ο προϊστάμενος του εκάστοτε τμήματος πάχυνσης ή προπάχυνσης. Η αξιολόγηση θα διεξάγεται κατά την διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας εντός του ωραρίου εργασίας των εργαζομένων. Θα χωρίζεται ουσιαστικά σε δύο μέρη, την θεωρητική και την πρακτική. Η θεωρητική θα περιλαμβάνει τα ερωτηματολόγια του τομέα «Γνώσεις» ενώ η πρακτική θα περιλαμβάνει τα κριτήρια των άλλων δύο κατηγοριών. Στην πρακτική ουσιαστικά ο εργαζόμενος και ο αξιολογητής θα συζητούν σχετικά με την απόδοση του πρώτου κατά το τρέχων εξάμηνο. Αυτό φυσικά για να επιτευχθεί θα πρέπει ο προϊστάμενος να παρακολουθεί στενά τους εργαζόμενους καθ' όλη την διάρκεια του εξάμηνου, προκειμένου να διαπιστώσει κατά πόσον αυτοί εκτελούν τις επιθυμητές ενέργειες που αναφέρονται στα πρότυπα απόδοσης της ενότητας 5.3. Τέλος, είναι ευνόητο, πως οι επιθυμητές αυτές ενέργειες θα πρέπει να γίνουν γνωστές σε όλους τους εργαζόμενους, προκειμένου να ξέρουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν, ώστε να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν υψηλότερη βαθμολογία στην αξιολόγηση.

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ													
 ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ <small>ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Β.Ε.Ε.</small>				ΜΟΝΑΔΑ									
				ΤΜΗΜΑ									
				ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ									
ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ				ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ									
ΟΝΟΜΑ				ΟΝΟΜΑ									
ΕΠΩΝΥΜΟ				ΕΠΩΝΥΜΟ									
ΕΤΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ				ΘΕΣΗ									
A/A	ΤΟΜΕΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ									
	ΓΝΩΣΕΙΣ			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	Θεωρητικές γνώσεις												
2	Γενική λειτουργία μονάδας ιχθυοκαλλιέργειας												
3	Διαδικασίες τμήματος πάχυνσης / προπάχυνσης												
4	Κανόνες και μέτρα ασφαλείας												
	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ												
5	Ακρίβεια εφαρμογής διαδικασιών												
6	Ταχύτητα εφαρμογής διαδικασιών												
7	Εφαρμογή κανόνων ασφαλείας												
8	Φροντίδα εξοπλισμού												
9	Επικοινωνία με συναδέλφους												
	ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ												
10	Νέες ιδέες/εισηγήσεις												
11	Πρωτοβουλίες												
12	Προσαρμοστικότητα σε αλλαγές												
13	Προθυμία για νέες γνώσεις												
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ				ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ									
ΓΝΩΣΕΙΣ				ΚΑΛΗ									
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ				ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ									
ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ				ΜΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ									
ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ				ΑΝΕΠΑΡΚΗΣ									
ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ													
ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ				ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ									

Εικόνα 5.2: Έντυπο αξιολόγησης εργαζομένων.

6. Συμπεράσματα και προτάσεις.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύχθηκε ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων το οποίο βρίσκει εφαρμογή στις μονάδες πάχυνσης και προπάχυνσης της εταιρίας «ΕΛΛΗΝΙΚΑΙ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑΙ Α.Β.Ε.Ε.». Το σύστημα αξιολόγησης που σχεδιάστηκε είναι βασισμένο στα πρότυπα απόδοσης και τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας, οι οποίοι προσδιορίστηκαν μέσω συλλογής στοιχείων για αυτήν. Μέσω μιας δομημένης προσέγγισης που ενσωμάτωσε το πλαίσιο Balanced Scorecard και τον σχεδιασμό ενός στρατηγικού χάρτη, έγινε μία προσπάθεια γεφύρωσης ενός κρίσιμου χάσματος στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Εστιάζοντας σε τέσσερις βασικές διαστάσεις (Οικονομικά, Πελάτες, Εσωτερικές Διαδικασίες και Μάθηση και Ανάπτυξη) ο στρατηγικός χάρτης που σχεδιάστηκε, έδωσε την δυνατότητα σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης με τους στόχους της εταιρείας, καθώς παρείχε μια σαφή οπτική αναπαράσταση του τρόπου με τον οποίο η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα αυτούς τους στόχους.

Σύμφωνα με τα δεδομένα που συλλέχθηκαν προέκυψε ότι οι αξιολογήσεις εργαζομένων στην μελετώμενη εταιρία έως σήμερα διεξάγονται εμπειρικά με παρατήρηση, χωρίς να υπάρχει κάποιο τυποποιημένο σύστημα. Δεδομένου αυτού, η παρούσα διπλωματική προσφέρει ένα επίσημο πλαίσιο αξιολόγησης, διασφαλίζοντας ότι οι αξιολογήσεις των εργαζομένων είναι αντικειμενικές, συνεπείς και ευθυγραμμισμένες με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Επίσης, η ανάπτυξη προτύπων απόδοσης μπορεί να διασφαλίσει ότι το σύστημα αξιολόγησης αντικατοπτρίζει τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας. Το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης έχει σχεδιαστεί για να συμβάλλει άμεσα στους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας. Έτσι, οι εργαζόμενοι θα αξιολογούνται όχι μόνο ως προς τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά και ως προς την ικανότητά τους να καινοτομούν, να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να προσαρμόζονται σε νέες διαδικασίες. Σύμφωνα με τα πρότυπα απόδοσης που σχεδιάστηκαν, όλα αυτά είναι κρίσιμα για την ανάπτυξη και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της εταιρείας.

Εστιάζοντας στα γενικότερα οφέλη της εταιρίας, το προτεινόμενο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ενθαρρύνει τη συνεχή μάθηση και ανάπτυξη, βοηθώντας τους εργαζόμενους να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες. Με αυτόν τον τρόπο,

προετοιμάζεται το εργατικό δυναμικό για μελλοντικές προκλήσεις και ευκαιρίες, διασφαλίζοντας ότι η εταιρεία παραμένει ανταγωνιστική στον κλάδο της. Γενικότερα, η επιτυχής εφαρμογή αυτού του συστήματος αξιολόγησης θα επιτρέψει στην μελετώμενη εταιρία να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων της, να προωθήσει την καινοτομία και να επιτύχει βιώσιμη ανάπτυξη στον εξαιρετικά ανταγωνιστικό κλάδο της ιχθυοκαλλιέργειας.

Σχετικά με τις μελλοντικές προτάσεις που μπορούν να προκύψουν από την παρούσα διπλωματική, αυτές μπορούν να χωρισθούν σε προτάσεις που αφορούν την ακαδημαϊκή κοινότητα γενικότερα και σε προτάσεις που αφορούν την μελετώμενη εταιρία. Ξεκινώντας με τις πρώτες, σε μια μελλοντική εργασία θα μπορούσε να εξετασθεί το μακροπρόθεσμο αντίκτυπο του νέου συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόστηκε στην απόδοση των εργαζομένων, την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη της εταιρείας. Αυτό θα παρείχε πολύτιμες πληροφορίες για την αποτελεσματικότητα του συστήματος και θα προσφέρει δεδομένα για τη βελτίωση των προτύπων απόδοσης. Παράλληλα μια συγκριτική έρευνα με παρόμοιες εταιρείες στον τομέα της ιχθυοκαλλιέργειας θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών στη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων και στις στρατηγικές καινοτομίας. Μια επίσης μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει πώς τα ψηφιακά εργαλεία ή η τεχνητή νοημοσύνη (AI) μπορούν να βελτιώσουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει την αξιοποίηση αναλύσεων δεδομένων για την παροχή πληροφοριών σε πραγματικό χρόνο ή την χρήση ψηφιακών πλατφορμών που κάνουν τη διαδικασία αξιολόγησης πιο διαφανή και αποτελεσματική.

Συνεχίζοντας με τις προτάσεις που αφορούν την μελετώμενη εταιρία, η πρώτη θα ήταν ίσως να σχεδιασθεί ένα αντίστοιχο σύστημα αξιολόγησης και για άλλες μονάδες της μελετώμενης εταιρίας. Επίσης, τα δεδομένα που θα προκύψουν από τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μέσω του προτεινόμενου συστήματος αξιολόγησης, θα μπορούσαν να σηματοδοτήσουν την ανάγκη σχεδίασης συγκεκριμένων προγραμμάτων κατάρτισης των εργαζομένων. Αυτά τα προγράμματα θα μπορούσαν να εστιάζονται σε τομείς που οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρουσιάζουν την χαμηλότερη απόδοση, οδηγώντας σε πιο στοχευμένες πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης που συνδέονται άμεσα με μετρήσιμες απόδοσης. Παράλληλα, προκειμένου η εταιρία να δώσει περεταίρω κίνητρα υψηλής απόδοσης στους εργαζομένους, θα μπορούσε να

εφαρμόσει ένα επίσημο σύστημα ανταμοιβών θα που συνδέεται άμεσα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει μπόνους, προαγωγές ή ακόμα και μη χρηματικές ανταμοιβές όπως επιπλέον ημέρες άδειας. Με την ίδια ακριβώς λογική, θα μπορούσε να εισαχθεί ένα σύστημα ανταμοιβής καινοτομίας για να ανταμείψει η εταιρία τους υπαλλήλους που καταλήγουν σε επιτυχημένες βελτιώσεις διαδικασίας ή νέες ιδέες. Αυτό το πρόγραμμα όχι μόνο θα ενθάρρυνε μια κουλτούρα καινοτομίας αλλά θα μπορούσε και να παρακινήσει τους εργαζόμενους σε όλα τα επίπεδα να συμβάλουν ενεργά στην ανάπτυξη της εταιρείας. Τέλος, για να διατηρηθεί η αποτελεσματικότητά του, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να αναθεωρείται τακτικά για να διασφαλίζεται ότι ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της εταιρείας, τις τάσεις του κλάδου και την ανατροφοδότηση που λαμβάνεται από τους εργαζόμενους. Ένας περιοδικός έλεγχος ή έρευνα ικανοποίησης των εργαζομένων θα μπορούσε να βοηθήσει στον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης.

Βιβλιογραφία

- [1]. Admin. (n.d.). Helfish – ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΧΘΥΟΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΕΣ Α.Β.Ε.Ε.
<https://www.helfish.gr/>
- [2]. Aggarwal, G., Thakur, G. (2013). Techniques of Performance Appraisal-A Review. International Journal of Engineering and Advanced Technology (IJEAT) Volume-2, Issue-3
- [3]. Archer North & Associates. (n.d.). Performance Appraisal The hammer of psychology. <http://www.performance-appraisal.com/>
- [4]. Blum, M. (1956). Industrial psychology and its Social Foundations. New York: Harper and Row.
- [5]. Bulla, D., Scott, P. (1994). Manpower requirements forecasting: A case example, in human resource forecasting and modeling. New York: Human Resource Planning Society.
- [6]. Byham, W., C. (1992). The assessment center method and methodology: New applications and technologies. Development Dimensions International.
- [7]. Chih-Hao Y, Kuen-Chang L. (2020). Developing a strategy map for forensic accounting with fraud risk management: An integrated balanced scorecard-based decision model, Evaluation and Program Planning, Volume 80
- [8]. Dalton, M. (1996). Multirater Feedback and Conditions for Change. Consulting Psychology Journal, 48 (1), 12-16
- [9]. Franklin, M. (2005). Guide to job analysis. American society of Training and Development.
- [10]. Fried, B. J., et al. (2005). Human resources in healthcare Managing of success. 2nd Ed. Chicago: Health Administration Press.
- [11]. Gomez-Mejia, L.R. et. al. (2012). Managing Human Resources. 7th edn. Boston: Pearson Education, Inc.
- [12]. Grote, R. (2005) Forced Ranking: Making Performance Management Work. Boston: Harvard Business School Press
- [13]. Helsing, T., & Naomi. (2024, January 22). Balanced scorecard and dashboard. Six Sigma Study Guide. <https://sixsigmastudyguide.com/balanced-scorecards-dashboards/>

- [14]. Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 75-85.
- [15]. Kaplan, R., & Norton, D. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- [16]. Maiop, K. P. (n.d.). *Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS): pros & cons*. EddySoftware. <https://eddy.com/hr-encyclopedia/behaviorally-anchored-rating-scale-bars/>
- [17]. Maurer, T.J., Raju, N.S. (1998). Peer and Subordinate Performance Appraisal Measurement. *Journal of Applied Psychology*, 83 (5), 693-702
- [18]. McGregor, D. Smith, M. (1975) An Uneasy Look at Performance Appraisal. *JONA: The Journal of Nursing Administration* 5(7):p 27-31.
- [19]. McIntyre, R., Sales, E. (1995). Measuring and managing for team performance. *Emerging principles from complex environments*.
- [20]. Nørreklit, H., & Mitchell, F. (2007). The balanced scorecard. *Issues in management accounting*, 3, 175-198.
- [21]. Publisher, A. R. a. R. O. O. (2016). Human resource management. <https://doi.org/10.24926/8668.0801>
- [22]. Redman, et al. (1993). Appraising Employee Performance: A Vital Organizational Activity?", *Education + Training*, Vol. 35 No. 2.
- [23]. Robinson, M. (2012). How design engineers spend their time: Job content and task satisfaction. *Design Studies*, Volume 33, Issue 4, pp. 391-425
- [24]. Schwab, D. P., et al. (1975). Behaviorally anchored rating scales: A review of the literature. In *Academy of Management Proceedings*. Vol. 1975, No. 1, pp. 222-224.
- [25]. Sharma, A. (2009). Implementing balance scorecard for performance measurement. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 6(1), 7-16.
- [26]. Stark, E. et al. (1998). A Field Study of Accuracy, Agreement, and Outcomes of Multi-Source Feedback: Implications Across International Boundaries. Budapest, Hungary: International Conference of the Academy of Business and Administrative Sciences

- [27]. Tardi, C. (2024, September 4). Performance Management: Definition, Purpose, Steps & Benefits. Investopedia. <https://www.investopedia.com>
- [28]. Thomas, A. (n.d.). November 2015 – anjuthomas@bims. Anjuthomas@Bims. <https://anjuthomasbims.wordpress.com/2015/11>
- [29]. Van Beek, D. (2024, September 22). *What is SMART goal setting: the method, meaning, examples & 5 principles*. <https://www.passionned.com/smart-goals>
- [30]. Waite, et al. (1994). Associations among Performance Appraisal, Compensation, and Total Quality Programs. *Psychological Reports*, 75(1), 524-526.
- [31]. Αργυροπούλου, Α., (2022). Η επίδραση της αξιολόγησης της απόδοσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο. Η περίπτωση μίας συστημικής τράπεζας.
- [32]. Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π. (2019). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις.
- [33]. Κανελλοπούλου, Γ., (2018). Η συμβολή της αξιολόγησης στην εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.
- [34]. Κωνσταντίνου, Σ., (2022). Η σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της απόδοσης τους: Η περίπτωση της Ελλάδας.
- [35]. Ροδίτη, Ε. (2009). Συστήματα αξιολόγησης εργαζομένων στις επιχειρήσεις.
- [36]. Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις ROSILI.
- [37]. Χατζόπουλος, Η. (2023). Η εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) και η εφαρμογή της σε επιχειρήσεις.