



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΜΟΝΤΕΛΟΠΟΙΗΣΗ



**ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ- ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΤΟΥΤΜΗΜΑ ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ
ΣΤΡΑΤΙΩΤΙΚΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΧΟΛΗΣ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ
ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟΥ ΚΡΗΤΗΣ**

ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΣ ΚΑΡΑΚΟΥΣΗΣ, ΑΜ: 2021018108

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια κάθε οργανισμού στον ιδιωτικό ή τον Δημόσιο Τομέα καθώς βοηθά στην ανάδειξη λαθών, κακής διαχείρισης πόρων, αλλά και τον εντοπισμό του καλύτερου προσωπικού, μέσα από την μοντελοποίηση των απαιτήσεων του οργανισμού, γεγονός που μπορεί να βελτιστοποιήσει την απόδοσή του και να βοηθήσει στην βέλτιστη αξιοποίησή του. Στα υγιή και πετυχημένα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση καταρχήν συνδέεται με την προσωπική ανάπτυξη και βελτίωση των στελεχών. Συνδυάζει στοιχεία αυτοαξιολόγησης και αξιολόγησης από υφισταμένους, συναδέλφους και προϊσταμένους. Ωστόσο, κατά καιρούς και στο πλαίσιο της άνθισης της Διοικητικής Επιστήμης, έχουν αναπτυχθεί πολλά Συστήματα Αξιολόγησης, που εξυπηρετούν κάθε φορά διαφορετικό σκοπό και προσαρμόζονται στις ανάγκες του εκάστοτε Οργανισμού. Στην παρούσα Μεταπτυχιακή Εργασία θα διερευνηθούν και μελετηθούν τα ήδη υπάρχοντα σύστημα αξιολόγησης και θα καταγραφούν οι στόχοι, οι μέθοδοι και τα κριτήρια αξιολόγησης ενώ στη συνέχεια χρησιμοποιώντας τα εξαγόμενα συμπεράσματα της ανωτέρω έρευνας θα γίνει προσπάθεια να αναπτυχθεί μια νέα πολυκριτήρια μεθοδολογία αξιολόγησης η οποία θα λαμβάνει υπόψη το προφίλ του στόχου, το τρέχον προφίλ του αξιολογούμενου και θα επισημαίνει τα χαρακτηριστικά βελτίωσης προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης.

Η Μεταπτυχιακή Διατριβή του κ. Αναστασίου Καρακούση εγκρίνεται:

ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

Καθηγητής ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΜΑΤΣΑΤΣΙΝΗΣ (Επιβλέπων)

Nikolaos
Matsatsinis

Digitally signed by
Nikolaos Matsatsinis
Date: 2023.03.09
10:42:34 +02'00'

Καθηγητής ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΙΩ, ΔΑΡΑΣ

NIKOLAOS DARAS
08.03.2023 20:52

Καθηγητής ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΪΜΑΚΑΜΗΣ



ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

.....	1
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	2
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	6
1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ	7
1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	7
1.3.1 ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΕΜΦΑΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ	8
1.3.2 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ	9
1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	9
1.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΗΜΕΡΑ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	12
2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	12
2.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	14
2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	14
2.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ	15
2.3.2 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	15
2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ	15
2.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ «ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»	16
2.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ	16
2.3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ	17
2.3.7 Η «ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ» ΤΩΝ 360 ΜΟΙΡΩΝ	17
2.3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	17
2.3.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	19

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
3.1.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	19
3.1.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ	25
3.1.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	28
3.1.4 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ GOOGLE	38
3.2 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	46
4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ	46
4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ	46
4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	47
4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ/ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΡΕΥΜΑΤΑ	51
4.5 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	53
4.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ UTASTAR	53
4.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	59
4.7.1 ΕΡΜΗΝΕΥΣΗ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	64
4.7.2 ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	65
4.7.2 ΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	71
4.7.3 ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι η διεργασία εκείνη που μας επιτρέπει να αποτιμήσουμε το πόσο και εάν ένας εργαζόμενος σε οποιοδήποτε φορέα ή οργανισμό ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις και στις απαιτήσεις της θέσης του. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε μία τυπική διαδικασία η οποία γίνεται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα μέσα στον χρόνο και εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθόδους, είτε μπορεί να είναι μια ανεπίσημη διαδικασία όπου ο κάθε προϊστάμενος ή επόπτης μιας επιχείρησης παρατηρεί τους υφιστάμενους του κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και σχολιάζει τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματά τους (Ντότα, 2015). Η αξιολόγηση αποτελεί την βάση για να εντοπιστούν τα δυνατά, αλλά και τα αδύναμα σημεία κάθε εργαζομένου, ώστε να παρακινείται και καθοδηγείται ο ίδιος, με σκοπό να επιτύχει μία καλύτερη απόδοση. Πρόκειται ουσιαστικά για μια αντικειμενική διεργασία, η οποία αποτελείται από συγκεκριμένα κριτήρια που εκ των προτέρων έχουν οριστεί, την παρατήρηση, αλλά και την εκτίμηση της απόδοσης του υπό αξιολόγηση υπάλληλου, την καταγραφή των αποτελεσμάτων και τέλος, την ανατροφοδότηση/πληροφόρησή του. Για τον προϊστάμενο που θα διεξάγει την αξιολόγηση, είναι μία δύσκολη αρμοδιότητα, η οποία απαιτεί διαρκή εκπαίδευση και ιδιαίτερη προσοχή καθώς πρέπει να βασίζεται πάνω σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης και επιπλέον, γιατί τα αποτελέσματά της τα οποία μπορεί να είναι καθοριστικά και κρίσιμα για την μελλοντική εξέλιξη των εργαζομένων, θα πρέπει να δημοσιευθούν σε αυτούς. Έτσι μέσω αυτής της απαιτητικής διαδικασίας επιτυγχάνονται οι εξής βασικοί στόχοι : Η λήψη διοικητικών αποφάσεων όπως προαγωγές, μεταθέσεις, αυξήσεις μισθού, η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους και φυσικά η παροχή κινήτρων με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοσή τους αυτή και να εξελιχθούν. Για να επιτευχθούν οι στόχοι αυτοί, το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να πληροί δύο βασικές προϋποθέσεις: Αρχικά πρέπει να έχει αναπτυχθεί τρόπος ώστε να είναι σαφής και κατανοητή η διαδικασία, εύχρηστη η φόρμα αξιολόγησης και αξιόπιστη η επεξεργασία των δεδομένων με εξαγωγή σωστών συμπερασμάτων και επιπλέον πρέπει οι προϊστάμενοι που θα τοποθετηθούν στη θέση των αξιολογητών να έχουν τόσο τις ικανότητες όσο και κίνητρα να διεξάγουν αποτελεσματικές αξιολογήσεις (Longenecker, 1999) . Επειδή οι προϋποθέσεις αυτές είναι δύσκολο να επιτευχθούν στο μέγιστο βαθμό, η αξιολόγηση συχνά καταλήγει να εκλαμβάνεται ως ανώφελη γραφειοκρατική διαδικασία ή, ακόμα χειρότερα, ως η αιτία να καταστραφούν οι σχέσεις προϊσταμένου-εργαζομένου, με αποτέλεσμα να έχει χαρακτηριστεί ως η «αχίλλειος πτέρνα» της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Heneman, 1975). Αν όμως καταφέρουν να ξεπεραστούν τα προβλήματα αυτά και χρησιμοποιηθεί σωστά, μπορεί να αποτελέσει ζωτικό στοιχείο της υγιούς ανάπτυξης τόσο των ατόμων ξεχωριστά όσο και του οργανισμού στο σύνολό του.

1.2 ΟΡΙΣΜΟΣ

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (2008, σελ 217), αξιολόγηση είναι η εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας κάποιου με συγκεκριμένα κριτήρια. Η αξιολόγηση είναι μια γνωστή και ευρεία έννοια για όλους τους ανθρώπους, και εφαρμόζεται συχνά για διαφορετικά θέματα με διαφορετικά κριτήρια. Μέσα στην καθημερινότητα, υπάρχουν διάφορες μορφές αξιολόγησης που δεν είναι αναγνωρίσιμες ούτε και παρατηρούνται, επειδή δεν προσδοκούν κάποιο αποτέλεσμα που θα επιφέρει ζημιά ή κέρδος. Στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών -και ειδικότερα στην εποχή μας-, όπου επικρατούν η παγκοσμιοποίηση, η ταχεία ανάπτυξη της τεχνολογίας και τα σύγχρονα πρότυπα που δημιουργούνται, η λέξη «αξιολόγηση» δεν είναι τόσο απλή ούτε και η εφαρμογή της. Σε αντίθεση με την καθημερινότητα, η επιχείρηση – οργανισμός, προσδοκεί κέρδος, οπότε για να το επιφέρει, θα εξετάσει όλους τους παράγοντες που εμπλέκονται με στόχο την πραγματοποίηση των βραχυχρόνιων και μακροχρόνιων στόχων της. Ένας από τους κρίσιμότερους παράγοντες, που θα βοηθήσει ενεργά και θα είναι συναγωνιστής, είναι οι εργαζόμενοι (Παναγιωτοπούλου, 2008). Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει εξελιχθεί σε μια από τις πλέον απαραίτητες διαδικασίες για την σύγχρονη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού ή επιχείρησης, παίζοντας τον πλέον καθοριστικό ρόλο στην υγεία αυτού.

1.3 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Παρόλο που η ιστορία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ μικρή, η ιδέα του ελέγχου της απόδοσης των εργαζομένων έρχεται από πολύ παλιά. Έτσι από τον 3ο αιώνα μ.Χ. ο Κινέζος Φιλόσοφος Sin Yu, άσκησε δριμεία κριτική κατά της δυναστείας των Wei για τον τρόπο που αξιολογούνταν και ελέγχονταν οι κρατικοί υπάλληλοι, υποστηρίζοντας ότι ο αυτοκράτορας δεν αξιολογούσε σύμφωνα με το έργο που παρήγαγε κάθε εργαζόμενος αλλά ανάλογα με αυτούς που συμπαθούσε ή αντιπαθούσε (Kevin Murphy, 1995)

Το 1648, σύμφωνα με τον Ασπρίδη (2004, σελ 27) «η εφημερίδα Dublin Evening Post εκτίμησε για πρώτη φορά τα προσόντα των υπαλλήλων της.» και περίπου δύομισι αιώνες αργότερα, αρχές του 20ου, σύμφωνα πάλι με τον ίδιο, πραγματοποιήθηκε Σκωτία η πρώτη επίσημη αξιολόγηση που είχε καταγραφεί ποτέ, σε βιομηχανία βάμβακος, από τον ιδιοκτήτη της Robert Owen. Εκεί οι εργαζόμενοι αξιολογούνταν κάθε μέρα για την απόδοσή τους και μάλιστα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι εντυπωσιακά αφού και σημειώθηκε ραγδαία αύξηση της απόδοσης. Το 1887, στις Η.Π.Α, ορίστηκε η αξιολόγηση για πρώτη φορά σε ομοσπονδιακό επίπεδο και εφαρμόστηκε από τον Αμερικάνικο Στρατό κατά τη διάρκεια του Α' Παγκόσμιου Πολέμου. Μετά τη λήξη του Α' Παγκόσμιου Πολέμου η συστηματική αξιολόγηση υιοθετήθηκε ως μία νέα τεχνική από επιχειρήσεις στην Αμερική (Ασπρίδης, 2004)

Κατά την δεκαετία 1920-1930 οι ιδιωτικοί οργανισμοί εφάρμοσαν σύστημα «Merit Rating» σύμφωνα με το οποίο κάθε εργαζόμενος αμειβότανε αναλόγως με αυτά που άξιζε. Υπήρχε δηλαδή έντονη σχέση του παραγόμενου έργου με τον μισθό κάθε εργαζόμενου, με το εργαλείο της θέσης στόχων

Το σύστημα αυτό κράτησε στην πραγματικότητα έως και την δεκαετία του 1950, οπότε στο παιχνίδι αυτής της σχέσης (μισθός – παραγόμενο έργο) μπαίνουν και τα στελέχη των ιδιωτικών οργανισμών. Με την αλλαγή αυτή στην δεκαετία του 1950, γεννιούνται νέα δεδομένα, τα οποία μας είναι γνωστά έως σήμερα:

- Πλέον, η αξιολόγηση υπαλλήλου και η αξιολόγηση απόδοσης μιλάνε κυρίως την εξέλιξη του ατόμου και ιδίως των διοικητικών στελεχών,

- ο όρος αξιολόγηση αποκτά και ένα διαφορετικό νόημα. Αρχικά η παραδοσιακή αξιολόγηση είχε σκοπό να κρίνει, κυρίως για αρνητικό λόγο, τον εργαζόμενο, παίρνοντας έτσι τον ρόλο της γραπτής επίπληξης, που ακολουθούσε τον υπάλληλο καθ' όλη τη διάρκεια του εργασιακού του βίου. Από τις αρχές όμως του 1980, οπότε και μπαίνει στην ζωή μας η έννοια της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο εργαζόμενος αποκτά ενεργητικότερη στάση στην αξιολόγηση του. Η αξιολόγηση αποτελεί πλέον μία αλληλεπίδραση αξιολογούντος – αξιολογούμενου, μέσα από την οποία πέρα από την απόδοση της παρελθούσας περιόδου εξετάζεται και η βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης (Κατσάλης, Τσώκος, 2009)

1.3.1 ΟΙ ΠΡΩΤΕΣ ΕΜΦΑΝΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΑΔΙΚΟ ΧΩΡΟ

Στην Ελλάδα, η πρώτη αναφορά για σύστημα αξιολόγησης, εμφανίζεται με το Διάταγμα της 3ης /15ης Απριλίου του 1883 «περί σχηματισμού των γραμματειών της Επικράτειας», το οποίο ανέφερε ότι για την παύση των υπαλλήλων ήταν αναγκαίο να λαμβάνονται από τον Βασιλέα κάποια αξιοκρατικά κριτήρια. Ουσιαστικά σύστημα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού εισήχθη στην Ελλάδα από την αντιβασιλεία του Όθωνα, με το Διάταγμα της 30ης Αυγούστου 1833 «περί εισαγωγής των βιβλίων ποιότητας των δημόσιων υπηρετών». Έτσι προσπάθησε να ελέγξει τους υπαλλήλους και να αποκτήσει σαφή εικόνα για την προσφορά του κάθε εργαζόμενου σε όλους τους κλάδους της διοικητικής υπηρεσίας.

Την περίοδο 1864-1882, ο Χ. Τρικούπης θεωρεί ότι «...η υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη των διοικητικών υπαλλήλων, εξαρτιόταν όχι από την επίδοση ή απόδοση τους αλλά από την προσωπική τους νομιμοφροσύνη προς το κόμμα». Για αυτόν τον λόγο προσπάθησε να βελτιώσει την απόδοση με τον νόμο «περί προσόντων δημοσίων υπαλλήλων». Αυτή η περίοδος σε συνδυασμό με τους νόμους που ψηφίστηκαν έως το 1909, αποτελεί και την τελευταία προσπάθεια του τότε κράτους να παγιώσει την αξιοκρατική και όχι κομματική εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Το 1951, κα έπειτα από αρκετές προσπάθειες βελτίωσης του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης, θεσπίστηκε κώδικας των δημοσίων υπαλλήλων, ο οποίος προέβλεπε μεταξύ άλλων ότι κάθε χρόνο και συστηματικά θα πραγματοποιείται αξιολόγηση, θα υπάρχει βαθμολογία και αυτή θα γνωστοποιείται στους εργαζομένους. Ωστόσο το σύστημα αυτό δεν κρίθηκε κατάλληλο και παρουσιάστηκαν πολλά προβλήματα λόγω της υποκειμενικότητας των αξιολογητών (Ασπρίδης, 2004).

1.3.2 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

Εύκολα από την ιστορική αναδρομή στο προηγούμενο κεφάλαιο παρατηρούμε ότι η ουσιαστική πορεία της αξιολόγησης και συστηματικής παρατήρησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πρόσφατη. Γι' αυτόν τον λόγο, ακόμη και σήμερα σε υποανάπτυκτες ή αναπτυσσόμενες κοινωνίες οι περισσότεροι οργανισμοί δεν έχουν αναπτύξει συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης και αρκούνται σε προφορικές και πρόχειρες μεθόδους. Στην αντίπερα όχθη, οι αναπτυγμένες κοινωνίες με παράδοση στη βιομηχανική δραστηριότητα θεωρούν αυτονόητη την ύπαρξη συγκεκριμένων και εξειδικευμένων κατά περίπτωση συστημάτων αξιολόγησης. Σήμερα μάλιστα, ένας από τους βασικότερους λόγους για την ευρεία διάδοση της φιλοσοφίας των οργανισμών για αποτελεσματική διοίκηση, είναι η συνεχής συνειδητοποίηση του γεγονότος, ότι το μοντέλο της επίτευξης στόχων με κίνητρο οικονομικές απολαβές κρίνεται ως απαρχαιωμένο. Αντίθετα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι ψυχολογικές και κοινωνικές αμοιβές αποτελούν ισχυρότερο λόγο για την επίτευξη στόχων για του εργαζομένους. (Frederick Herzberg, 1959)

1.4 ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Όταν η αξιολόγηση, λοιπόν, εκτελείται μεθοδικά και συστηματικά, από εκπαιδευμένους αξιολογητές μπορεί να επιφέρει μια σειρά πλεονεκτημάτων, που πέρα από την βασική επιδίωξη της αύξησης της παραγωγικότητας, είναι ικανά να εξελίσσουν τον εργαζόμενο και σε ατομικό – προσωπικό επίπεδο. Έτσι να αναδεικνύεται ο διττός ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και αποκτά άμεση αλληλουχία η προσωπική με την επαγγελματική εξέλιξη. Επισημαίνοντας λάθη, παραλείψεις και μελανά σημεία, ο εργαζόμενος εντοπίζει τα κενά και με στοχευμένη εκπαίδευση μπορεί να τα καλύψει. Αποκτά επίγνωση της πραγματικής παραγωγικής του αξίας, μαθαίνει να αναγνωρίζει τα σφάλματά του και επιπλέον εντοπίζει τις δεξιότητες του. Η πολύ σημαντική αυτή διεργασία τον βοηθά να αναπτύξει την αυτοπεποίθηση του και να μοχθεί για την βελτίωση του σε όλα τα επίπεδα ένα εργασιακό περιβάλλον ανταγωνιστικό και υγιές. Η σωστή όμως αξιολόγηση με μέθοδο και σύστημα καλλιεργεί αισθήματα υγιούς ανταγωνισμού, έξω από φιλοσοφίες που προωθούν την επιθυμία για ανέλιξη με κάθε κόστος πατώντας επι πτωμάτων και δημιουργεί μία μετρήσιμη μέθοδο απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγεται η αναξιοκρατία, η υποκειμενικότητα και θέτουμε αντικειμενικά κριτήρια για την παραγωγική αξία του κάθε εργαζομένου. Όπως έχει γίνει ήδη αντιληπτό, η εξέλιξη της προσωπικότητας του εργαζομένου συμβαδίζει απόλυτα με την παραγωγικότητά του. Τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης των μεγάλων οργανισμών και οι Managers που ασχολούνται με την αύξηση της παραγωγικότητας, θεωρούν ότι η προσωπική ικανοποίηση, πέρα από ισχυρό ψυχολογικό κίνητρο αποτελεί την βάση για κάθε είδους άλλη εξέλιξη (Williams, 2004)

1.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΖΟΥΝ ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΗΜΕΡΑ

Τα συστήματα αξιολόγησης, τα οποία όπως προαναφέραμε είναι άκρως χρηστικά σε οργανισμούς όλων των επιπέδων, είναι πλέον πολύπλοκα και πολυδιάστατα. Έτσι, ενώ κανείς θα περίμενε ότι πρόκειται για μία απλή και γρήγορη διαδικασία, εν τούτοις διαπιστώνουμε ότι αποτελεί μία δύσκολη και απαιτητική διεργασία. Καθένας από αυτούς που αξιολογεί την απόδοση ενός εργαζομένου οφείλει να είναι εκπαιδευμένος, και γνώστης του αντικειμένου που καλείται να ελέγξει, θέτοντας συγκεκριμένα κριτήρια για την κάθε εργασίας εξ αρχής.

Ωστόσο λόγω της απουσίας της προαναφερθείσας εκπαίδευσης, δημιουργούνται μία σειρά προβλημάτων που αφορούν κυρίως στην φιλοσοφία και τον σκοπό της αξιολόγησης. Έτσι καλλιεργείται συχνά η νοοτροπία στους αξιολογούμενους ότι θα πρέπει να αποκρύψουν τις εργασιακές τους αδυναμίες, καθώς φοβούνται την περίπτωση της απόλυσης ή της επικράτησης κακής φήμης γύρω από το όνομά τους. Στην πραγματικότητα, γνωρίζοντας ότι θα αξιολογηθούν, παρουσιάζουν ψεύτικο επαγγελματικό προφίλ και εξάγονται εσφαλμένα συμπεράσματα.

Από την άλλη, υποκειμενική προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων, που κατά πάσα πιθανότητα γίνεται εν αγνοία των αξιολογητών, αποτελεί το μεγαλύτερο και συχνότερο πρόβλημα σε ένα σύστημα αξιολόγησης. Αυτό, οδηγεί στις εξής λανθασμένες προσεγγίσεις (Σαλεσιώτης, 1999):

- Ο αξιολογών αντιμετωπίζει τον αξιολογούμενο με επιείκεια. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο με μεγαλύτερη απόδοση απ' ό,τι στην πραγματικότητα, με αποτέλεσμα να μην εξάγονται αληθή συμπεράσματα,
- ο αξιολογών αντιμετωπίζει τον αξιολογούμενο με αυστηρότητα. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογών αδικεί τον αξιολογούμενο λόγω εμπαθούς συμπεριφοράς ή άλλων προσωπικών του προβλημάτων, με αποτέλεσμα πέρα από την προφανή εξαγωγή εσφαλμένων συμπερασμάτων, ο αξιολογούμενος να νιώθει έντονη αδικία κάτι που επηρεάζει άμεσα την παραγωγική του δύναμη,
- ο αξιολογών βαθμολογεί τον αξιολογούμενο με κρίση προς το κέντρο. Στην περίπτωση αυτή, ο αξιολογών αποφεύγοντας την πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή βαθμολογία, προτιμά ανεξαρτήτως απόδοσης του αξιολογούμενου την μέση βαθμολογία με αποτέλεσμα να εξομοιώνει τη απόδοση των καλών εργαζομένων με αυτή των λιγότερο παραγωγικών,
- το σύνδρομο του φωτοστέφανου. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογών λαμβάνει υπόψιν του ένα ισχυρό θετικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, παραβλέποντας την ουσιαστική απόδοση του αξιολογούμενου, στηριζόμενος μόνο σε αυτό το χαρακτηριστικό,

- ο αξιολογών βαθμολογεί τον αξιολογούμενο επηρεαζόμενος από προσωπικές προκαταλήψεις. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογών λαμβάνει υπόψιν του χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου που δεν έχουν να κάνουν με την απόδοση του στην εργασία, όπως φύλλο, χρώμα, θρησκεία και εξάγει λανθασμένα συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διεργασία της αξιολόγησης, πραγματοποιείται με την χρήση ορισμένων τεχνικών. Οι μέθοδοι που κυρίως χρησιμοποιούνται είναι οι εξής (Παπαλεξανδρη Νάνσυ, 2003) :

- Ποσοτικές. Είναι οι μέθοδοι εκείνες που λαμβάνουν υπόψιν τα ποσοτικά χαρακτηριστικά που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων,
- Ποιοτικές. Είναι οι μέθοδοι εκείνες που λαμβάνουν υπόψιν τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που εξάγονται από αξιολόγηση της στάσης και συμπεριφοράς του ανθρώπινου δυναμικού.

Ο σχεδιασμός των συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί ένα πραγματικά δύσκολο και απαιτητικό εγχείρημα καθώς η οργάνωση τους πρέπει να είναι αποτέλεσμα καλής μελέτης και εξειδικευμένων γνώσεων. Οι σχεδιαστές αυτών των συστημάτων οφείλουν να είναι εκπαιδευμένοι, να αντιλαμβάνονται την πραγματικότητα και να θέτουν ρεαλιστικούς στόχους (Κατσάλης, Τσώκος, 2009). Έτσι τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης θα υποστηρίζαμε ότι είναι αξιόπιστα και πληρέστερα σε σχέση με τα παλαιά, καθώς τείνουν να χρησιμοποιούν ένα συνδυασμό των παραπάνω μεθόδων, μετρώντας έτσι χαρακτηριστικά των εργαζομένων από όλα τα πεδία. Αυτό μας βοηθάει να αποκτήσουμε μία ευρύτατη άποψη για την εν γένει συμπεριφορά του εργαζομένου τόσο σε προσωπικό , όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Οι παράμετροι που χρησιμοποιούνται κατά την αξιολόγηση στα συστήματα αυτά, συνδυάζουν (Παπαλεξανδρη Νάνσυ, 2003) :

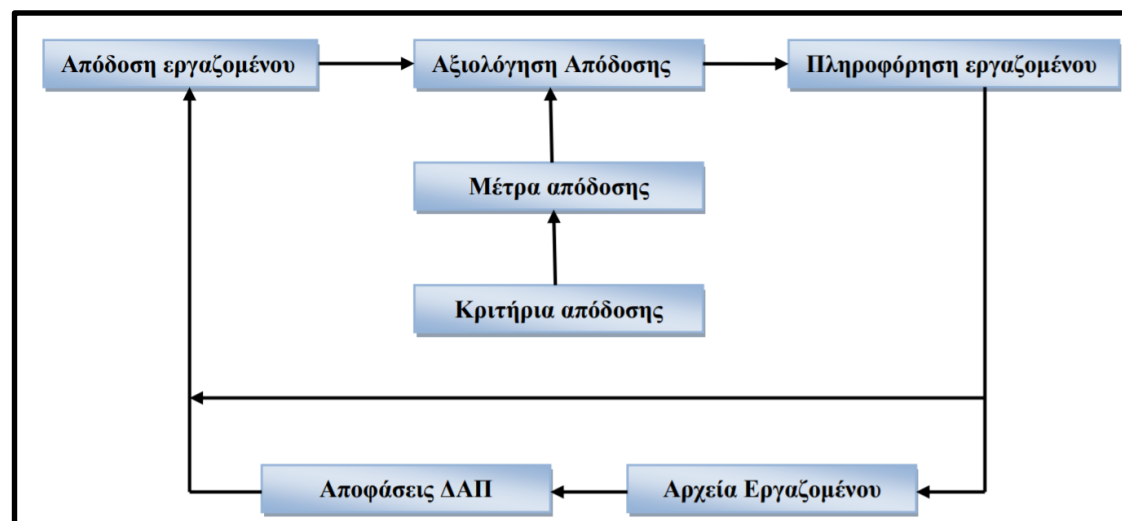
- Γενικά κριτήρια, που έχουν επικεντρωθεί στα πραγματικά αντικείμενα εργασίας των εργαζομένων,
- συστηματική συνέντευξης με την οποία ο αξιολογητής διαμορφώνει την κρίση του για τον εργαζόμενο,
- ποσοστό επίτευξης συγκεκριμένων, ορισμένων εξ αρχής στόχων (ποιοτικών ή/και ποσοτικών).

Κατά το στάδιο της οργάνωσης και σχεδίασης του συστήματος αξιολόγησης αξιολογητής και ο αξιολογούμενος χρειάζεται να συμβαδίζουν στα παρακάτω βήματα (Grote, 1996):

- Τα βασικά πεδία (ποιότητα, αποδοτικότητα κ.λπ.),
- τους συγκεκριμένους στόχους για κάθε ένα από αυτά τα πεδία ,
- τα standards στα οποία στηριχτεί η αξιολόγηση ,
- τους παράγοντες αποδοτικότητας, η επάρκεια ή οι διάφορες συμπεριφορές οι οποίες είναι κρίσιμες στο καθορισμό του τόπου επίτευξης των στόχων,
- τις επιμέρους λεπτομέρειες του αναπτυξιακού σχεδίου, τις οποίες ο αξιολογούμενος πρέπει να ολοκληρώσει μέσα στην επόμενη περίοδο.

Αξίζει να ειπωθεί ωστόσο ότι ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να δίνει στον αξιολογητή σαφή εικόνα για την θέση του εργαζόμενου που επρόκειτο να αξιολογήσει και μια ανάλυση του έργου της κάθε εργασίας, για να γνωρίζει τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη θέση που καλείται να αξιολογήσει. Τέλος, θα πρέπει οριστεί με ακρίβεια τα επίπεδα απόδοσης που θεωρούνται από τον οργανισμό ικανοποιητικά, λιγότερο ικανοποιητικά ή ανεπαρκή.

Τέλος, ένα πλήρες και σωστό σύστημα αξιολόγησης, περιλαμβάνει πληροφορίες οι οποίες πέμπει να γνωστοποιούνται στους εργαζομένους, ώστε να χρησιμοποιούνται από τους τελευταίους σαν μέσω βελτίωσης.



Σχήμα 2.1: Δομή Συστήματος Αξιολόγησης

Πηγή: Werther and Davis, 1996

2.2 ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης, δεν μας εξασφαλίζει αυτομάτως την σωστή λειτουργία του. Για να αποδώσει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα χρειάζεται να ακολουθήσει τα παρακάτω στάδια (Δρίβα 2009):

- **Καθορισμός στόχων:** Ο κάθε αξιολογούμενος οφείλει να γνωρίζει από την αρχή του έτους τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός, είτε πρόκειται για ατομικούς, είτε για ομαδικούς. Είναι επίσης απαραίτητο, οι αρμοδιότητες του αξιολογούμενου και ο ρόλος του εντός του οργανισμού να είναι σαφείς και συγκεκριμένοι, εντοπίζοντας εξ αρχής την απόδοση που πρέπει να έχει για να θεωρηθεί επιτυχής. Σε περίπτωση, δε, που δεν έχουν κατανοηθεί εξ αρχής οι παραπάνω έννοιες, επικρατεί σύγχυση στον αξιολογούμενο και πιθανώς να μην αποδίδει τα αναμενόμενα. Τέλος θεωρείται απαραίτητο να γνωστοποιηθεί στον αξιολογούμενο το «πλάνο δράσης» του για το προσεχές διάστημα,

- **καθοδήγηση και Υποστήριξη:** Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ο αξιολογούμενος οφείλει να καθοδηγείται και να δέχεται συστάσεις από τους προϊστάμενους του. Εάν τυχόν ο προϊστάμενος αντιληφθεί ότι ο αξιολογούμενος παρεκκλίνει των στόχων του οργανισμού, οφείλει να τον επαναπροσανατολίσει και να του παρέχει την απαιτούμενη καθοδήγηση. Επιπρόσθετα είναι απολύτως λογικό, κατά τη διάρκεια του έτους, ο εργαζόμενος να χρειασθεί υποστήριξη και να του δημιουργηθούν απορίες που σχετίζονται με το έργο του. Ο προϊστάμενος οφείλει να είναι ενισχύσει με την παρουσία του κάθε κενό που προκύπτει,

- **αξιολόγηση:** Οι κύριοι πυλώνες της αξιολόγησης είναι οι Στόχοι, οι Ιδιότητες και τα Κριτήρια αξιολόγησης,

- **αναγνώριση της Απόδοσης:** Όπως έχει προαναφερθεί, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνδέονται με ανταμοιβές (οικονομικές, ηθικές κτλ) ή με την ανάγκη για εκπαίδευση των αξιολογούμενων, λόγω εντοπισμού κάποιας αδυναμίας.

2.3 ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιηθεί με ποικίλους τρόπους και από αξιολογητές όλων των επιπέδων σε ένα οργανισμό- επιχείρηση. Έτσι, είναι πιθανό να αξιολογεί ο προϊστάμενος τον υφιστάμενο ως είθισται αλλά και το αντίθετο. Επιπλέον, ο αξιολογούμενος μπορεί να αξιολογηθεί από τους συνάδελφους του, από ειδικές αρμόδιες επιτροπές ή από πελάτες ή και από όλους μαζί. Παρακάτω θα αναφερθούν αναλυτικά οι πιθανοί τρόποι αξιολόγησης (Williams, 2004).

2.3.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΜΕΣΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

Είναι η πιο συνηθισμένη μέθοδος που μπορούμε να συναντήσουμε σε οργανισμούς. Ο προϊστάμενος, γνωρίζει ακριβώς το έργο που καλείται να επιτελέσει ο υφιστάμενος, και συχνά ο υφιστάμενος τελεί υπό την εποπτεία του αξιολογούντα του καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας του. Στις περιπτώσεις της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο, ο τελευταίος κατέχει υψηλότερη ιεραρχικά θέση από τον εργαζόμενο που καλείται να ελέγξει και λόγω των καθηκόντων του έχει άριστη γνώση της θέσης που αξιολογεί. Πολλές φορές μάλιστα ο προϊστάμενος έχει επιτελέσει ο ίδιος στο παρελθόν σε παρόμοια ή ίδια θέση με αυτήν που αξιολογεί. Για να αποφευχθούν πιθανότητες λάθους ή κακής αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζόμενου, η αξιολόγηση ελέγχεται και συνυπογράφεται από τον προϊστάμενο του αξιολογούντα, δημιουργώντας έτσι δικλείδες ασφαλείας για την αποφυγή λαθών. Εάν το σύστημα αξιολόγησής είναι αναποτελεσματικό και ανακριβές, τότε πιθανώς να οφείλεται στην ανικανότητα των αξιολογητών. Ο τρόπος να αποφευχθούν οι προαναφερθείσες περιπτώσεις είναι η εκπαίδευση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων που στο μελλοντικό διάστημα θα κληθούν να αξιολογήσουν (Ασπρίδης, 2004).

2.3.2 ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πολύ συχνά πλέον δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογούμενους να αξιολογήσουν οι ίδιοι την απόδοσή τους, αναλύοντας την πορεία τους και εξηγώντας τους λόγους που πιθανώς οι στόχοι να έχουν υπερβεί τα δοθέντα χρονικά όρια. Οι εργαζόμενοι σε αυτήν την περίπτωση, μετά την παρουσίαση της απόδοσης του εαυτού τους, προτείνουν μεθόδους βελτίωσης της απόδοσης τους και αναδιαμορφώνουν τους στόχους τους. Συνηθέστερα η διαδικασία αυτή, γίνεται ενώπιον του προϊσταμένου υπό την μορφή προσωπικής συνέντευξης.

Όπως γίνεται αντιληπτό, αυτού του είδους η αξιολόγηση δεν μπορεί να αποτελέσει το μοναδικό στοιχείο για την απόδοση ενός εργαζομένου γιατί δεν είναι απόλυτα αντικειμενική. Παρόλα αυτά, μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά, σε συνδυασμό με κάποιο άλλο είδος αξιολόγησης αφού, ο προϊστάμενος μπορεί να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα για την αντιληπτική ικανότητα του εργαζομένου και να βοηθήσει τον προϊστάμενο στην σύνταξη της τελικής έκθεσης αξιολόγησης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

2.3.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Είναι γεγονός ότι ο συγκεκριμένος τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται σπάνια. Ωστόσο ενδείκνυται για την για τη συλλογή απόψεων από τον υφιστάμενο για τον προϊστάμενο σχετικά με τη εν γένει συμπεριφορά του, το έργο του, τις διοικητικές του ικανότητες και την διαχείριση κρίσιμων καταστάσεων.

Μολαταύτα, αυτού του είδους η αξιολόγηση δεν βρίσκει τις περισσότερες φορές σύμφωνους τους προϊσταμένους. Οι ίδιοι δεν πείθονται από την αξιολόγηση των υφισταμένων τους γινάτι είτε νιώθουν ότι δεν είναι ικανοί να τους κρίνουν για το έργο τους μιας και δεν έχουν ολοκληρωμένη εικόνα της δυσκολίας των καθηκόντων τους ,

είτε επειδή φοβούνται την κρίση των υφισταμένων. Επιπλέον, συχνά οι υφιστάμενοι μεροληπτούν και εκφέρουν ή πολύ θετικές απόψεις λόγω φόβου ή εξαιρετικά αρνητικές λόγω προσωπικής εμπάθειας προς τους προϊσταμένους τους. Για να αποφευχθούν τα παραπάνω φαινόμενα λοιπόν, προτιμάται οι αξιολογήσεις που εκτελούνται από υφισταμένους να είναι ανώνυμες. Η τεχνική αυτή εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλους ιδιωτικούς οργανισμούς και απαιτείται σίγουρα η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις αξιολογήσεις. Κρίνεται σκόπιμο να αναφέρουμε ότι ένα η συγκεκριμένη διαδικασία εξελιχτεί σωστά και προβλεπόμενα, τότε οι προϊστάμενοι των αξιολογούμενων μπορούν να εξάγουν σημαντικά συμπεράσματα για τις διοικητικές ικανότητες των στελεχών τους αλλά και τον τρόπο διοίκησης τους (Σουμπαλίκας, 2018).

2.3.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ «ΑΠΟ ΠΑΝΩ ΠΡΟΣ ΤΑ ΚΑΤΩ»

Η αξιολόγηση αυτή θεωρείται ως η πληρέστερος τρόπος προσέγγισης της απόδοση των εργαζομένων, καθώς συνδυάζει την αξιολόγηση τόσο από τους υφισταμένους όσο και από τους παρισταμένους. Αυτό μας διασφαλίζει απευθείας την μείωση της πιθανότητας για μεροληψία και την αποφυγή λάθος εκτιμήσεων. Επίσης, πέρα από το πλεονέκτημα της ταυτόχρονης αξιολόγησης των δύο ιεραρχικών επιπέδων για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων, συνδυάζει τα πλεονεκτήματα των δύο προαναφερθέντων τεχνικών (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006).

2.3.5 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΟΜΟΙΟΒΑΘΜΟΥΣ

Υπάρχουν πολλές θέσεις εργασίας, στις οποίες ο εργαζόμενος έχει συχνή επαφή και αλληλεπίδραση με τους συνεργάτες του. Επιπλέον, η εκτέλεση των καθηκόντων τους, σχετίζεται περισσότερο με συναδέλφους του παρά με τους άμεσα προϊστάμενους του. Κατά συνέπεια, αυτοί που έχουν εργασιακές επαφές και γνωρίζουν καλύτερα τον αξιολογούμενο είναι οι ομοιόβαθμοί και άμεσα συνεργάτες του, οι οποίοι δύνανται σε πολλές περιπτώσεις να εκφράσουν την πληρέστερη άποψη. Ένα τέτοιο κλασικό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της τεχνικής είναι η αξιολόγηση στον τομέα των πωλήσεων, χώρος ο οποίος αποτελείται συνήθως από ομάδα πωλητών, μακριά από τον προϊστάμενο τους (χωροταξικά). Στην περίπτωση αυτή, λοιπόν, ο ένας εργαζόμενος παρακολουθεί, ελέγχει και μπορεί αξιολογήσει τον συνάδελφό του.

Όπως και σε προηγούμενες τεχνικές, έτσι και εδώ εγείρονται ερωτήματα για το αν μπορεί να αξιολογήσει ο ομοιόβαθμος εργαζόμενος τον αξιολογούμενο συνεργάτη του με αμεροληψία. Τίθενται δύο περιπτώσεις (Ασπρίδης, 2004):

- Αφενός να υπάρχει κλίμα ανταγωνισμού, συνθήκη πολύ συνηθισμένη και επιθυμητή έως ένα βαθμό για την επίτευξη ακόμη περισσότερων στόχων, που θα υποκινήσει τον αξιολογούμενο να βαθμολογήσει τον συνεργάτη του υπέρμετρα αυστηρά,
- αφετέρου η δημιουργία φιλικών δεσμών που θα κάνουν τον αξιολογητή να προσεγγίσει τον αξιολογούμενο συναισθηματικά και να τον αξιολογήσει υπό την συνθήκη των καλών σχέσεων τους.

Για τους δύο παραπάνω λόγους, η ανωτέρω τεχνική δεν εφαρμόζεται ευρέως στους οργανισμούς. Ωστόσο, ως μέθοδος θα ήταν εφικτό να χρησιμοποιηθεί σε ειδικές περιπτώσεις, όπως όταν επρόκειτο να προαχθεί, μετατεθεί ή αλλάξει θέση εργασίας κάποιος εργαζόμενος. Τα στοιχεία που θα εξαχθούν όμως, δεσ αποτελούν αυτούσιο μέσω αξιολόγησης παρά μόνο λειτουργούν συμπληρωματικά σε μία ακριβέστερη μέθοδο.

2.3.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ

Η αξιολόγηση από πελάτες, αφορά προσωπικό το οποίο εργάζεται σε οργανισμούς τριτογενούς τομέα παραγωγής, δηλαδή την παροχή υπηρεσιών. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουμε στο κληθεί κάποια στιγμή να αξιολογήσουμε τον εργαζόμενο που μας εξυπηρέτησε, είτε σε κάποια δημόσια υπηρεσία(Δημόσιοι Οργανισμοί), είτε σε ιδιωτική επιχείρηση (Ξενοδοχεία, Εστιατόρια, αεροδρόμια κ.α). Τα κριτήρια για τέτοιου τύπου αξιολογήσεις είναι συνήθως η ταχύτητα εξυπηρέτησης, η ευγένεια του εργαζομένου, η διόρθωση λαθών, ο χειρισμός έκτακτων περιστατικών και η λήψη αποφάσεων. Οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται κυρίως τηλεφωνικά αλλά και με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους πελάτες . Επιπλέον η αξιολόγηση αυτή μπορεί να γίνει από αρμόδιους αξιολογητές που παρουσιάζονται σαν πελάτες, χωρίς να φανερώσουν την πραγματική τους ταυτότητα. Και στην περίπτωση αυτή, η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει συμπληρωματικά και δεν μπορεί να σταθεί μόνη της (Ασπρίδης, 2004).

2.3.7 Η «ΚΥΚΛΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ» ΤΩΝ 360 ΜΟΙΡΩΝ

Η αξιολόγηση των 360 μοιρών, θεωρείται ο πιο ακριβής και ολοκληρωμένος τρόπος αξιολόγησης, διότι τα αποτελέσματα της δεν προκύπτουν μόνο από την κρίση ενός εργαζομένου, είτε προϊστάμενου είτε ομοιόβαθμου είτε υφιστάμενου, αλλά από πολλές πηγές (όλους τους προαναφερθέντες ταυτόχρονα). Η κυκλική αξιολόγηση, είναι η τεχνική που χρησιμοποιείται κατά κόρον σήμερα από τους μεγάλους και σύγχρονους οργανισμούς. Βασικό πλεονέκτημα αυτής της τεχνικής είναι η ελαχιστοποίηση των μεροληπτικών αποτελεσμάτων λόγω των πολλών και από όλα τα επίπεδα στοιχείων που συλλέγονται. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός που εφαρμόζει τέτοιου είδους τεχνική, μετά την περάτωση της διεργασίας θα έχει στην κατοχή του στοιχεία για τους υπάλληλους του, πολυδιάστατα, ικανά να περιγράψουν το εργαζόμενο τόσο ως επαγγελματία, όσο και σαν άνθρωπο. Δεδομένου ότι οι οργανισμοί ενδιαφέρονται παραλληλικά και για το ποιόν του δυναμικού τους, η τεχνική αυτή μας δίνει αναλυτικά δεδομένα για τις προσωπικότητες των εργαζομένων.

Ωστόσο, αναλύοντας τα αρνητικά αυτής της μεθόδου, διαπιστώνουμε ότι είναι εξαιρετικά χρονοβόρα και οι οργανισμοί συχνά δε ν διαθέτουν τόσο χρόνο στην αξιολόγηση του δυναμικού τους (Σουμπαλίκας, 2018).

2.3.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ

Η διαδικασία της αξιολόγηση των εργαζομένων είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί από ειδικές επιτροπές, αποτελούμενες από απόλυτα εξειδικευμένους αξιολογητές. Οι επιτροπές αυτές συνήθως απαρτίζονται από λίγα μέλη (5 ή και λιγότερα) και συνηθίζεται ανάμεσα στους αξιολογητές να βρίσκεται και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου. Έτσι επιτυγχάνεται αφενός η ακριβής γνώση του αντικειμένου που επρόκειτο να αξιολογηθεί από την πλευρά των αξιολογούντων και αφετέρου η αντικειμενικότητα την αξιολόγησης λόγω των υπόλοιπων μελών της επιτροπής. Μετά το πέρας της αξιολόγησης, η επιτροπή συνεδριάζει, εξάγει τα συμπεράσματά της και τα ανακοινώνει στους αξιολογούμενους. Είναι δυνατόν επίσης τα εξαχθέντα συμπεράσματα να συζητηθούν και να προταθούν λύσεις για την επίτευξη μελλοντικών στόχων. Αυτή η τεχνική είναι αρκετά σαφής και διαφανής μιας και τα μέλη λειτουργούν ως δικλείδες ασφαλείας σε πιθανή ύπαρξη υποκειμενικής προσέγγισης των αξιολογούμενων (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

2.3.9 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΥΣ

Πολλές φορές, οι οργανισμοί απευθύνονται σε τεχνικά καταρτισμένα γραφεία παροχής υπηρεσιών, που σχετίζονται με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Συνήθως οι οργανισμοί επιλέγουν αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης του δυναμικού τους, διότι δεν έχουν κατάλληλα καταρτισμένα στελέχη, που να μπορούν να διεξάγουν την διαδικασία της αξιολόγησης.

Σε αυτήν, λοιπόν, την περίπτωση η πιο συνήθης τεχνική που εφαρμόζεται είναι αυτή που προκύπτει από την αξιολόγηση του άμεσα προϊστάμενου. Για να θεωρηθεί αντικειμενική, πρέπει να συνδυαστεί με κάποια ακόμη προαναφερθείσα τεχνική. Ακριβέστερη από τις τεχνικές, θεωρείται η κυκλική, καθώς σε αυτήν συμπεριλαμβάνονται τα στοιχεία από τους εργαζομένους που έρχονται συχνότερα σε επαφή με τον αξιολογούμενο (Ασπρίδης, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1.1.1 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΦΗΓΗΜΑΤΙΚΗΣ ΈΚΘΕΣΗΣ

Η μέθοδος της Αφηγηματικής Έκθεσης είναι η πιο απλή μορφή αξιολόγησης. Ο αξιολογητής, συντάσσει έκθεση για τον αξιολογούμενο, στην οποία, έχει την δυνατότητα να αναλύσει με αφηγηματικό ύφος την απόδοσή του. Εκθέτει τα δυνατά σημεία και τα μειονεκτήματα του αξιολογούμενου. Στόχος ωστόσο, είναι η ευρύτερη περιγραφή της απόδοσης του εργαζομένου, το επαγγελματικό και γνωστικό του επίπεδο και όχι μεμονωμένα περιστατικά που μπορεί να αμαύρωσαν ή να δόξασαν στιγμιαία την απόδοσή του (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006).

Παρόλα αυτά, μελετώντας και αξιολογώντας την παραπάνω μέθοδο εντοπίζουμε ότι αποτελεί μία ιδιαίτερη χρονοβόρα διαδικασία, χωρίς επιπλέον να μας εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα από την οποία οφείλει να διέπτετε καθώς εκλείπουν τα αντικειμενικά κριτήρια και τα πρότυπα αξιολόγησης. Για τους παραπάνω λόγους, λοιπόν, η μέθοδος αυτή λειτουργεί συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους και προτιμάται όταν ο αξιολογητής εντοπίσει κάποιο χαρακτηριστικό στον αξιολογούμενο, το οποίο κρίνει απαραίτητο να αναφερθεί και να αναδειχθεί (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019)

3.1.1.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η πιο γνωστή και ευρέως διαδεδομένη. Ο αξιολογών καλείται να αξιολογήσει των εργαζόμενο, βαθμολογώντας τον σε τομείς και κριτήρια που είναι ήδη γνωστά και προκαθορισμένα. Μάλιστα, τα παραπάνω κριτήρια τα γνωρίζει και ο αξιολογούμενος εκ των προτέρων. Οι κλίμακα της βαθμολόγησης μπορεί να είναι ή αριθμητική, παραδείγματος χάρη 1 έως 5 με το 5 να ισοδυναμεί με άριστα ή ποιοτική με χαρακτηρισμούς όπως «άριστος», «μέτριος», «κακός» κα.

Αξιολογώντας την παραπάνω μέθοδο, διαπιστώνουμε ότι είναι ιδιαίτερα χρηστική. Αρχικά απαιτεί λίγο χρόνο, μιας και είναι τυποποιημένη και παρέχει στον αξιολογούμενο την δυνατότητα να συγκρίνει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής του με άλλους του συναδέλφους. Στα αρνητικά συμπεριλαμβάνεται η υποκειμενικότητα του αξιολογητή, αφού η μέθοδος δεν έχει δικλίδες ασφαλείας που να ελαχιστοποιούν τις περιπτώσεις λάθους εκτίμησης του αξιολογούντα.

Πίνακας 3.1 : Παράδειγμα της διαγραμματικής κλίμακας με την χρήση βαθμολογικής κλίμακας

Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση πριν από την καθιερωμένη διαδικασία για την βελτίωση της ταχύτητας παράδοσης στον πελάτη.				
1	2	3	4	5
Κυκλώστε τον βαθμό που πιστεύετε ότι ανταποκρίνεται στις ικανότητες του				
5= Πάντα παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
4= Αρκετά συχνά παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
3= Μερικές φορές παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
2= Σπάνια παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				
1= Ποτέ δεν παίρνει τέτοιες πρωτοβουλίες				

Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019

3.1.1.3 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΑΠΛΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ

Στην μέθοδο αυτή οι αξιολογητές κατατάσσουν το προσωπικό τους σε απλή αριθμητική σειρά με βάση την απόδοση τους. Έπειτα γνωστοποιείται στους εργαζόμενους η σειρά τους και οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους.

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό η παραπάνω εμπεριέχει τον κίνδυνο πολλών σφαλμάτων και υποκειμενικότητας, ενώ θεωρείται χαμηλής αξιοπιστίας. Βαθμολογεί τον εργαζόμενο χωρίς την ύπαρξη κριτηρίων και δεν ενδείκνυται σε καμία περίπτωση σε οργανισμούς μεγάλου βεληνεκούς με εργαζόμενους σε διαφορετικές θέσεις εργασίας. Αποτελεί μία αναχρονιστική μέθοδο χωρίς την παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στους εργαζόμενους (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006). Χαρακτηριστικότερο παράδειγμα αυτής της μεθόδου αξιολόγησης σήμερα είναι η κατάταξη των Σπουδαστών στα Ανώτατα Στρατιωτικά Εκπαιδευτικά Ιδρύματα και τις Ανώτερες Στρατιωτικές Σχολές Υπαξιωματικών της χώρας (ΑΣΕΙ-ΑΣΣΥ), βάση της απόδοσής τους στις εκπαιδευτικές και ακαδημαϊκές τους δραστηριότητες.

3.1.1.4 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΞ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ

Αποτελεί ουσιαστικά μία παραλλαγή μεθόδου της απλής κατάταξης. Εφαρμόζεται κι αυτή από μικρού βεληνεκούς οργανισμούς. Σε αυτήν την περίπτωση, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονοματεπώνυμα των αξιολογούμενων, ξεχωρίζει τον καλύτερο αλλά και τον χειρότερο σύμφωνα με την κρίση του και τους καταγράφει με αντίστροφη φορά σε καινούργιο κατάλογο. Στην ακολουθώντας ακριβώς το ίδιο μοτίβο, καταγράφει τον «δεύτερο καλύτερο» και τον «αμέσως επόμενο χειρότερο» στην προτελευταία θέση. Η διαδικασία τελειώνει όταν συμπληρωθεί ο πίνακας. Η μέθοδος έχει όλα τα προαναφερθέντα μειονεκτήματα της μεθόδου της απλής κατάταξης (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

3.1.1.5 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΑΤΑΝΟΜΗΣ ΒΑΘΜΩΝ

Οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με βάση την κλίμακα των 100 μονάδων. Σύμφωνα με αυτήν την μέθοδο, την υψηλότερη βαθμολογία παίρνει ο αξιολογούμενος με την καλύτερη απόδοση και χαμηλότερη ο πιο ανεπαρκής.

Ως μέθοδος εμπεριέχει σφάλματα υποκειμενικότητας, λόγω της απουσίας προκαθορισμένων αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης, με αποτέλεσμα η τελική βαθμολογία να αντανακλά αποκλειστικά την άποψη του αξιολογούντα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

3.1.1.6 ΜΕΘΟΔΟΣ ΣΥΓΚΡΙΣΗΣ ΖΕΥΓΑΡΙΩΝ

Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε περιπτώσεις ομοιοβάθμων εργαζομένων, με κοινά καθήκοντα ή αντικείμενο. Οι αξιολόγηση γίνεται με τη μέθοδο της σύγκρισης ανά δύο, ανεξαρτήτως του πλήθους των αξιολογούμενων. Η σύγκριση μπορεί να αφορά είτε στο σύνολο της απόδοσης, είτε σε συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν οριστεί από τον αξιολογούντα εκ των προτέρων.

Προκειμένου να γίνει αντιληπτός ο τρόπος της σύγκρισης των ζευγαριών κρίνεται σκόπιμο να παρατεθεί ένα σχηματικό παράδειγμα (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006) Έστω ότι υπάρχουν τέσσερεις υπάλληλοι σε μία επιχείρηση (Α, Β, Γ, Δ) των οποίων ο αξιολογών θέλει να συγκρίνει την απόδοση. Ο Α, λοιπόν, θα συγκριθεί με τον Β, Γ, Δ ο Β, με τον Α, Γ, Δ ο Γ με τον Α, Β, Δ, και ο Δ με τον Α, Β, Γ. Προκειμένου να κατανοηθεί πλήρως η μέθοδος, παρακάτω παρατίθεται ένας πίνακας σύγκρισης ζευγαριών (Πίνακας 3.2) στον οποίο τοποθετήθηκαν κάθετα και οριζόντια το σύνολο των υπαλλήλων της επιχείρησης. Συγκρίνοντας τον κάθε ένα υπάλληλο με τον άλλο, τοποθετούμε «+» στις περιπτώσεις όπου ο υπάλληλος της κάθετης γραμμής του πίνακα είναι καλύτερος από τον υπάλληλο της οριζόντιας και «-» εκεί όπου ο υπάλληλος την κάθετης γραμμής είναι συγκριτικά καλύτερος από τον υπάλληλο της οριζόντιας. Με την ανάγκη συνολικώς δεκαέξι συγκρίσεων για ένα μόλις κριτήριο, γίνεται εύκολα αντιληπτό πως η διαδικασία είναι εξαιρετικά χρονοβόρα. Για παράδειγμα, στην ίδια επιχείρηση των τεσσάρων υπαλλήλων εάν θέλουμε να ορίσουμε 10 κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, θα πρέπει να προβούμε εν τέλει σε εκατό σαράντα συγκρίσεις.

Η παραπάνω μέθοδος σύγκρισης κατά ζεύγη, παρόλο που διακρίνεται για την εύκολη και απλή χρήση της, δεν συνίσταται καθώς είναι απλώς σε θέση να αναδείξει τον συγκριτικά καλύτερο εργαζόμενο και δεν εντοπίζει πιθανά λάθη και ελλείψεις του προσωπικού (Σουμπαλίκας, 2018).

Πίνακας 3.2 : Παράδειγμα της μεθόδου Σύγκρισης Ζευγαριών

ΣΥΚΡΙΣΗ	A	B	Γ	Δ
A		-	-	-
B	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	

Πηγή: Μούζα Λαζαρίδη, 2006

3.1.1.7 ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΩΝ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΩΝ

Στην μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής οφείλει να καταγράφει και να τηρεί σε αρχείο τις αντιδράσεις των αξιολογούμενων σε περιόδους κρίσης ή σε κρίσιμες καταστάσεις. Η μέθοδος έχει ως στόχο την αποτύπωση μαζικά των συμπεριφορών των αξιολογούμενων και την σκιαγράφηση των τελευταίων εν όψει κρίσιμων αποφάσεων. Ο αξιολογών, πολλές φορές με τη βοήθεια του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού ελλείπει χρόνου, δημιουργεί τελικά έναν κατάλογο από συμπεριφορές των εργαζομένων, που διαβάζοντας τες διακρίνει κανείς συγκεντρωτικά τα πλεονεκτήματα και τα λάθη της απόφασης κάθε αξιολογούμενου.

Ωστόσο, αν και σαν μέθοδος μπορεί να χαρακτηριστεί χρήσιμη εν τέλει είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Ο αξιολογών θα πρέπει να έχει την πολυτέλεια διάθεσης χρόνου, σε περιόδους που πιθανώς και για εκείνον να είναι κρίσιμες ή και πιεστικές, να καταγράφει όλες τις θετικές η' αρνητικές συμπεριφορές του εργαζόμενου, κάτι το οποίο δεν είναι πάντα εφικτό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Πίνακας 3.3 : Παράδειγμα Μεθόδου Κρίσιμων Περιστατικών

Ονοματεπώνυμο: Αναστάσιος Καρακούσης	Αξιοσημείωτο Γεγονός
Θέση : Υπεύθυνος Τηλεφωνικού Κέντρου σε Εταιρία Κινητής Τηλεφωνίας	
30/07 2019	Ο Αναστάσης, ανταπεξήλθε επαρκώς στο πρόβλημα συνδεσιμότητας που αντιμετώπισε η εταιρία κινητής τηλεφωνίας στην οποία εργάζεται και άφησε μεγάλο μερίδιο συνδρομητών χωρίς σήμα, μιλώντας καθησυχαστικά στο τηλέφωνο στους πελάτες και αποτρέποντας τους να αλλάξουν εταιρία κινητής τηλεφωνίας.

3.1.1.8 ΜΕΘΟΔΟΣ ΛΙΣΤΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σε αυτήν την μέθοδο ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν κατάλογο που περιέχει μια σειρά από κριτήρια και τα οποία περιέχουν πιθανή συμπεριφορά ή χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Αυτά απαντώνται από τον αξιολογητή συνήθως μονολεκτικά με «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» και σπανιότερα με κλίμακα βαθμίδων, όπως «Καλός», «Πολύ Καλός», «Άριστος» ή «Λίγο», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ». Για να περιμένουμε σαφή και αξιόπιστα αποτελέσματα από αυτήν την μέθοδο, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιήσουμε τα κριτήρια που θέτουμε και αυτά να αφορούν την κάθε θέση εργασίας ξεχωριστά, περιγράφοντας με σαφήνεια τα καθήκοντα της θέσης.

Αναλύοντας τα αρνητικά της ανωτέρω μεθόδου διαπιστώνουμε ότι και εδώ δεν έχει εξαλειφθεί η πιθανή υποκειμενική προσέγγιση του αξιολογητή και επιπλέον με τα ασαφή κριτήρια που πιθανώς τίθενται, δεν αποκτούμε συγκεκριμένη εικόνα για την επαγγελματική ικανότητα του αξιολογούμενου, παρά μόνο μία γενική σκιαγράφηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

3.1.1.9 ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΟΥ ΣΤΑΘΜΙΣΜΕΝΟΥ ΚΑΤΑΛΟΓΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

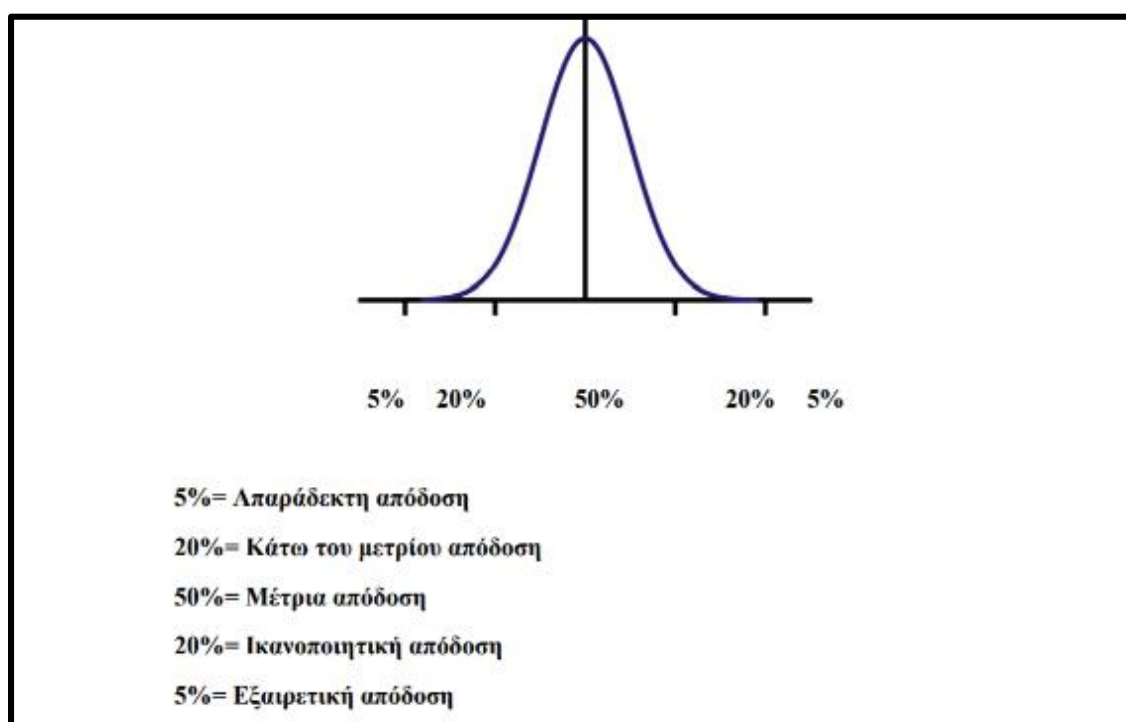
Ουσιαστικά πρόκειται για μια παραλλαγή της μεθόδου καταλόγου ελέγχου, με κύρια διαφορά να εντοπίζεται στο ότι κάθε πρόταση με χαρακτηριστικά/συμπεριφορές έχει και συντελεστή βαρύτητας, ανάλογα με την κρισιμότητα τους για αυτήν την θέση εργασίας. Και σε αυτήν την περίπτωση χρησιμοποιείται κατάλογος που περιέχει μια σειρά από κριτήρια και τα οποία περιέχουν πιθανή συμπεριφορά ή χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Αυτά απαντώνται από τον αξιολογητή συνήθως μονολεκτικά με «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» και σπανιότερα με κλίμακα βαθμίδων, όπως «Καλός», «Πολύ Καλός», «Άριστος» ή «Λίγο», «Πολύ» και «Πάρα Πολύ». Η τελική βαθμολογία για τον αξιολογούμενο, προκύπτει από την βαθμολογία πολλαπλασιαζόμενη με τον συντελεστή βαρύτητας κάθε κριτηρίου. Είναι σημαντικό δε, να ειπωθεί ότι στην συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους συντελεστές βαρύτητας, για να μην επηρεαστεί η αξιολόγησή του (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

3.1.1.10 ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΔΙΑΣΠΟΡΑΣ

Είναι κοινωνικά καταγεγραμμένο ότι οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό ή μία κρατική οντότητα, ανεξαρτήτως θέσης, ποιότητας γνώσεων και προσωπικότητας παράγουν έργο σε διαφορετικούς ρυθμούς (Γεροντογιάννης, 2019). Αυτό απευθείας μας υποδεικνύει ότι η ποιότητα των εργαζομένων ποικίλει και πιο συγκεκριμένα βαθμονομείται από «κακά», έως και «Άριστα». Αυτή είναι και η ουσία της συγκεκριμένης μεθόδου, κατά την εφαρμογή της οποίας ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους αξιολογούμενους του σε ένα πλαίσιο, όπου το 5% αυτών θα έχουν άριστη απόδοση, το 20 % των εργαζομένων θα έχουν απλώς ικανοποιητική απόδοση,

το 50 % των εργαζομένων θα έχει μέτρια απόδοση, το 20 % των εργαζομένων θα έχει απόδοση κάτω του μετρίου και το 5% των εργαζομένων θα έχει κακή απόδοση.

Αξιολογώντας την παραπάνω μέθοδο, καταλήγουμε στις εξής παρατηρήσεις: Αρχικά πρόκειται για έναν τρόπο αξιολόγησης, ο οποίος και πάλι δεν εξαλείφει τις πιθανότητες υποκειμενικής προσέγγισης του αξιολογούντα. Επιπρόσθετα, πολλές φορές παρατηρείται το φαινόμενο σε ένα τμήμα ενός οργανισμού να έχουν επιτευχθεί όλοι οι στόχοι, οι εργαζόμενοι να έχουν αποδώσει τα μέγιστα και ο αξιολογών να αναγκαστεί να κατατάξει εργαζόμενους σε φάσμα το οποίο δεν αποτυπώνει την πραγματικότητα. Παράλληλα σε μία άλλη περίπτωση, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού δεν αποδίδουν τα απαιτούμενα και παρόλα αυτά ο αξιολογούμενος υποχρεούται να κατατάξει μερίδα των εργαζομένων στο φάσμα των άριστων. Όπως γίνεται κατανοητό, για να εφαρμοστεί με ασφάλεια μία τέτοια μέθοδος, απαιτείται μεγάλο δείγμα, δηλαδή αριθμός εργαζομένων και συνίσταται σε οργανισμούς που θα χρησιμοποιήσουν τα στοιχεία για προαγωγές, προσλήψεις ή απολύσεις μιας και ξεχωρίζει τον παραγωγικό από τον μη παραγωγικό. Δεν προτείνεται όμως σε οργανισμούς που έχουν και ως στόχο πέρα από την σύγκριση, την εξαγωγή συμπερασμάτων για την βελτίωση του προσωπικού (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).



Σχήμα 3.1: Κατάταξη αξιολογούμενων με την μέθοδο της Διασποράς

Πηγή: Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2019

3.1.1.11 ΜΕΘΟΔΟΣ ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ (FORCE CHOICE SYSTEM)

Σε αυτήν την μέθοδο, ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει μία από τις δύο προτάσεις που του δίνονται και σχετίζονται με διαφορετικά κριτήρια. Τα κριτήρια που περιλαμβάνονται στις προτάσεις, περιγράφουν την απόδοση του

αξιολογούμενου. Ποτέ ωστόσο, δεν υπάρχουν ζεύγη προτάσεων με νόημα που να υποδηλώνει την πρόθεση του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει ότι το νόημα των ζευγών θα είναι ή μόνο θετικό ή μόνο αρνητικό (Πίνακας 3.5).

Ο παραπάνω τρόπος, είναι μία καλή ευκαιρία για ελαχιστοποίηση της αμεροληψίας του αξιολογούντα. Ο αξιολογών, μη γνωρίζοντας τον τρόπο που έχει αποφασίσει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού να βαροδοτήσει την κάθε του πρόταση (μιας και νοηματικά τα ζεύγη έχουν μόνο θετική ή μόνο αρνητική σημασία και ποτέ μία θετική και μία αρνητική), πετυχαίνει υψηλά ποσοστά αντικειμενικότητας. Βασικό μειονέκτημα από την άλλη πλευρά αποτελεί γεγονός ότι τα αποτελέσματα είναι ποιοτικού και όχι ποσοτικού χαρακτήρα, κάτι που δυσχεραίνει εξαιρετικά την επεξεργασία τους, την εντόπιση λαθών και την βελτίωση του αξιολογούμενου (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Πίνακας 3.4 : Παράδειγμα μεθόδου Υποχρεωτικής επιλογής (Force Choice System)

Ο αξιολογών κυκλώνει την απάντηση από τα ζεύγη (Α ή Β) που θεωρεί ότι αντιπροσωπεύει χαρακτηριστικότερα τον εργαζόμενο που αξιολογεί :	
1	Κατά την άσκηση των καθηκόντων του/της :
	<p>A. Ο αξιολογούμενος δείχνει ενδιαφέρον για την ομαλή λειτουργία ολόκληρου του οργανισμού.</p> <p>B. Ο αξιολογούμενος αφιερώνεται αποκλειστικά στα καθήκοντά του και τον αφιερώνεται στην ομαλή λειτουργία της θέσης εργασίας του.</p>
2	Στο διάστημα που ο αξιολογούμενος εργάζεται στον οργανισμό:
	<p>A Διακατέχεται από συνέπεια ωραρίου και τελειώνει τις εργασίες του στον προβλεπόμενο χρόνο.</p> <p>B Δεν έχει πρόβλημα να παρατείνει το ωράριο του σε περίπτωση που δεν προλάβει στα προβλεπόμενα όρια την περάτωση μίας εργασίας.</p>

3.1.2 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ

Όπως σε κάθε Οργανισμό ή Κρατική Οντότητα, έτσι και στις Ένοπλες Δυνάμεις και συγκεκριμένα στον Στρατό Ξηράς, το προσωπικό ανεξαρτήτως βαθμού και καθηκόντων, αξιολογείται για την απόδοσή του. Την διεργασία αυτή, αναλαμβάνει ο προϊστάμενος. Η αξιολόγηση στις Ένοπλες Δυνάμεις έχει παγιωθεί εδώ και αρκετά χρόνια, από την δεκαετία του 1990 και πραγματοποιείται μία φορά τον χρόνο ή και περισσότερες σε περίπτωση μετάθεσης, αλλαγής προϊσταμένου κ.α. (Μαλικιώσης, 2014)

Η αξιολόγηση του προσωπικού του Στρατού Ξηράς βασίζεται σε πολλές αλλά παλαιού τύπου μεθόδους. Έτσι ο προϊστάμενος χρησιμοποιώντας ένα έντυπο, την

Έκθεση Αξιολόγησης, αποτελούμενο από μία σειρά γνωστών και προκαθορισμένων κριτηρίων, αξιολογεί τον υφιστάμενό του υπό την προϋπόθεση ο δεύτερος να υπηρέτησε υπό τις διαταγές του για διάστημα άνω των εκατό ημερών (Προεδρικό Διαταγα 99/2001).

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ 3.1.2.1

Η μέθοδος αξιολόγησης του προσωπικού των Ενόπλων Δυνάμεων, στηρίζεται σε τρεις βασικούς πυλώνες (Μαλικιώσης, 2014) :

- Μέθοδος της κατανομής Βαθμών,
- μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών,
- μέθοδος της Αφηγηματικής Έκθεσης.

Εκ πρώτης μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι πρόκειται για ένα αρκετά αξιόπιστο Σύστημα Αξιολόγησης. Οι τρεις μέθοδοι που συνδυάζονται εξαλείφουν κατά πολύ την πιθανότητα να παραλειφθούν τομείς και πεδία που ο αξιολογούμενος δεν έχει ελεγχθεί. Αρχικά ο αξιολογών, όντας ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου και ο αμέσως επόμενος ιεραρχικά παράγοντας, έχει εικόνα του έργου που έχει να επιτελέσει ο υφιστάμενος του. Επιπρόσθετα, ευρισκόμενοι σε ένα αυστηρά ιεραρχικό περιβάλλον, με την κατανομή των καθηκόντων να εξαρτάται αποκλειστικά από τον βαθμό του εργαζόμενου, διασφαλίζεται ότι ο προϊστάμενος όχι μόνο γνωρίζει τα καθήκοντα του υφισταμένου που θα αξιολογήσει εκ των έσω, αλλά ταυτόχρονα υπάρχει μεγάλη πιθανότητα να τα έχει ασκήσει και ο ίδιος κατά το παρελθόν.

Έτσι, ο αξιολογών στηριζόμενος στο έντυπο με τα καθορισμένα κριτήρια, βαθμολογεί τον αξιολογούμενο, βάσει της απόδοσης του. Ταυτόχρονα δίνεται η δυνατότητα της περιγραφής του αξιολογούμενου, με μία μικρή αφηγηματική έκθεση, όπου ο προϊστάμενος έχει την δυνατότητα να αναλύσει σύντομα την βαθμολογία του και να σταθεί, εάν αυτός το κρίνει απαραίτητο, σε περιστατικά που καθόρισαν την απόδοση του υφισταμένου του.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΣΤΡΑΤΟ ΞΗΡΑΣ 3.1.2.2

Τα προσόντα τα οποία καλείται ένα στέλεχος του Στρατού Ξηράς να έχει χωρίζονται σε τυπικά και ουσιαστικά. Τυπικά προσόντα σύμφωνα με τον Μαλικιώση (2014, σελ. 47) «είναι ο ελάχιστος και ο μέγιστος χρόνος παραμονής σε κάθε βαθμό, ο χρόνος διοίκησης και η φοίτηση σε Στρατιωτικά σχολεία για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του στελέχους».

Τα ουσιαστικά από την άλλη πλευρά είναι τα προσόντα των στελεχών που καλείται να αξιολογήσει και ο προϊστάμενος και χωρίζονται στις εξής κατηγορίες (Προεδρικό Διαταγα 99/2001) :

- Σωματικά Προσόντα: Αξιολόγηση της συνολικής Σωματικής υγείας του στελέχους και των επιδόσεων του σε γυμναστικές ασκήσεις.
- διανοητικά Προσόντα: Αξιολόγηση της κριτικής και αντιληπτικής ικανότητας του στελέχους,
- ψυχικά Προσόντα: Αξιολόγηση της ψυχικής υγείας του στελέχους,
- διοικητικά Προσόντα: Αξιολόγηση της διοικητικής ικανότητας του στελέχους,
- επαγγελματικά Προσόντα: Αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης του στελέχους ως επαγγελματία,
- ειδικά Προσόντα: Αξιολόγηση ειδικών δεξιοτήτων του στελέχους που μπορεί να αξιοποιήσει και ο Στρατός Ξηράς.

Όλα τα παραπάνω αποτελούν ουσιαστικά τα κριτήρια πάνω στα οποία αξιολογείται ένα στέλεχος του Στρατού Ξηράς, τα οποία αναγράφονται στις εκθέσεις αξιολόγησης και αναλύονται σε επιμέρους συμπεριφορές. Η βαθμολογία των ουσιαστικών προσόντων πραγματοποιείται με την παρακάτω αριθμητική κλίμακα (ΦΕΚ Α' 219/1996):

- Εξαίρετος 90-100%,
- λίαν καλός 80-89%,
- καλός 60-79%,
- μέτριος 40-59 %,
- απαράδεκτος 0-39 %.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ 3.1.2.3

Παρά την φαινομενική κάλυψη όλων των κενών στο παραπάνω σύστημα αξιολόγησης, προκύπτουν πολλά και σοβαρά προβλήματα, σημαντικότερο από τα

οποία είναι η απόλυτη ελευθερία του αξιολογούντα να βαθμολογήσει τον υφιστάμενό του, χωρίς δικλίδες ασφαλείας για την αποφυγή της υποκειμενικής προσέγγισης. Θα μπορούσαμε μάλιστα να υποστηρίξουμε ότι εάν δεν εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, ολόκληρη η αξιολόγηση χάνει το νόημα της, όσο προηγμένη πολύπλοκη και αναλυτική είναι η υπόλοιπη διεργασία.

Εν προκειμένω, συχνά ο αξιολογητής, δεν ελέγχεται από τον προϊστάμενό του, αν και θα έπρεπε, και καλείται να συνηγορήσει σε μία αξιολόγηση για ένα στέλεχος που πιθανότατα δεν έχει δει ποτέ. Έτσι ο αξιολογούμενος, είναι σχεδόν καταδικασμένος να αξιολογηθεί μόνο από τον άμεσα προϊστάμενο του, ανεξαρτήτως εάν ο δεύτερος αξιολογεί αντικειμενικά.

Επιπρόσθετα, ακόμη μία αστοχία στο παρόν σύστημα αξιολόγησης, θεωρείται η έλλειψη της ακριβούς περιγραφής της θέσης εργασίας. Τα κριτήρια είναι γενικά και αφορούν στην εν γένει στάση του προσωπικού στην εργασία, χωρίς να εστιάζει στο έργο της κάθε θέσης ξεχωριστά, γεγονός που δημιουργεί σύγχυση. Συχνά άλλωστε ταυτίζουμε την σωστή εμφάνιση και παράσταση ενός στελέχους του ΣΞ με την επαγγελματική του ικανότητα.

Τέλος, διαπιστώνεται ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης είναι εξαιρετικά χρονοβόρο παρά την προχειρότητα κάτω από την οποία συχνά πραγματοποιείται. Ο προϊστάμενος συχνά προβληματίζεται για τον χρόνο που θα σπαταλήσει σε όλη την διαδικασία και όχι για την βαθμολογία του στους αξιολογούμενους του. Η όλη διαδικασία κρίνεται ως απαρχαιωμένη όχι όμως τόσο γιατί χρησιμοποιεί παλαιές μεθόδους αξιολόγησης αλλά γιατί η απαξίωση του θεσμού της αξιολόγησης, κατάντησε την διαδικασία εντελώς διεκπεραιωτική. Πρέπει να γίνει κατανοητό, ότι η αξιολόγηση απαιτεί εκπαίδευση και δεν σημαίνει σε καμία περίπτωση ότι ένα στέλεχος επειδή προϊσταται είναι ικανό και να αξιολογήσει.

3.1.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Εξετάζοντας τα προηγούμενα κεφάλαια, διαπιστώνουμε ότι οι παλιές μέθοδοι αξιολόγησης αναπτύχθηκαν για να χρησιμοποιηθούν σε ένα περιβάλλον όπου πολλοί άνθρωποι των επιχειρήσεων, εκτελούσαν πανομοιότυπες εργασίες. Έχοντας περισσότερο την έννοια του ελέγχου, ο παλαιός μέθοδοι αξιολόγησης, ξεχώριζαν τους παραγωγικούς από τους μη παραγωγικούς εργαζόμενους. Είναι γεγονός πως τόσο η ποιότητα όσο και η ποσότητα της εργασίας έχει αλλάξει. Πλέον, οι εργαζόμενοι καλούνται να επανδρώσουν εξειδικευμένες θέσεις, με συγκεκριμένο και σαφές αντικείμενο (Σαλεσιώτης, 1999). Κατανοούμε έτσι ότι οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, έπρεπε να περάσει σε ένα άλλο στάδιο, όπου θα είναι δυνατόν, να ελέγχονται και να αξιολογούνται πολλοί εργαζόμενοι ταυτόχρονα, απαλλαγμένοι παράλληλα από την αίσθηση του αυστηρού ελέγχου. Έτσι τα περισσότερα νέα συστήματα αξιολόγησης, χρησιμοποιούν καινοτόμους τρόπους αξιολόγησης και ταυτόχρονα έχουν ως στόχο την εν γένει βελτίωση του εργαζόμενου παρά την περιθωριοποίηση του σε περίπτωση κακής απόδοσης (Nystrom, 2020).

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕΣΩ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ 3.1.3.1

Μία από τις πιο γνωστές και δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, είναι η αξιολόγηση μέσω των αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO). Ο όρος «αντικειμενικοί στόχοι» ακούγεται πρώτη φορά το 1954 από τον Peter Drucker (Χυτήρης, 2013). Πρόκειται λοιπόν γενικότερα για ένα νέο μοντέλο διοίκησης του ανθρώπινου Δυναμικού, κατά το οποίο αξιολογών και αξιολογούμενος, συζητάνε, θέτουν από κοινού τους στόχους του προσεχούς διαστήματος, επί των οποίων σε δεύτερη φάση θα αξιολογηθεί και ο εργαζόμενος. οι στόχοι μπορούν να αφορούν σε κέρδη, πωλήσεις, αύξηση ή μείωση της παραγωγικής διαδικασίας κ.α. Πιο συγκεκριμένα, η μέθοδος των αντικειμενικών στόχων, περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα: Ο υπάλληλος συναντιέται με τον με τον προϊστάμενο του και θέτουν από κοινού στόχους που θα πρέπει να πραγματοποιηθούν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Κατά τη διάρκεια της περιόδου αυτής, ο εργαζόμενος, ελέγχεται και παρακολουθείται διακριτικά από τον προϊστάμενο του. Μετά το πέρας της προσυμφωνημένης χρονικής περιόδου, αξιολογών και αξιολογούμενος συναντιούνται και πάλι προκειμένου να συγκρίνουν τα προσδοκώμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα, να αξιολογήσουν την επίτευξη τους και να αποφασίσουν μαζί για νέους στόχους.

Ωστόσο, για να μπορεί ο αξιολογών να έχει απαιτήσεις για τήρηση των συμφωνηθέντων στόχων, θα πρέπει να πληρούνται κάποιες βασικές αρχές. Επιβάλλεται, λοιπόν, οι στόχοι να είναι σαφείς, ποσοτικοποιημένοι αλλά και λογικοί. Θα πρέπει να αποφεύγονται στόχοι που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα και που μπορεί να προκαλέσουν στον αξιολογούμενο απογοήτευση και την αίσθηση της αποτυχίας. Μετά από τον σαφή προσδιορισμό των στόχων, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να επαναπαυτεί αλλά να συνεχίζει να καθοδηγεί τον εργαζόμενο και να του υποδεικνύει τον σωστό δρόμο σε περίπτωση παρέκκλισης από τα αρχικά σχέδια. Σε περίπτωση που ένας οργανισμός ακολουθήσει τα παραπάνω βήματα πετυχαίνει τα εξής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019) :

- Η φιλοσοφία εν γένει αυτού το τρόπου αξιολόγησης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού γενικότερα, ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να παράγουν περισσότερο, να θεσπίσουν και οι ίδιοι προσωπικούς στόχους σε σχέση με τον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται και να είναι εντέλει ικανοποιημένοι από την εργασία τους,
- ο αξιολογούμενος, συμμετέχει στην διαδικασία θέσης νέων στόχων για τον οργανισμό που εργάζεται γεγονός που τον καθιστά ενεργό στην λήψη αποφάσεων και του δημιουργεί το αίσθημα ευθύνης,
- η αξιολόγηση στηρίζεται σε συγκεκριμένα σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα, γεγονός που ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις υποκειμενικής προσέγγισης από τον αξιολογούντα,
- επειδή οι στόχοι θέτονται ιεραρχικά/κλιμακωτά με συμμετοχή και των απλών υπαλλήλων, εισακούγονται και προσμετρώνται όλα τα κριτήρια για την επίτευξη τους, ακόμη και εκείνα που σε περίπτωση θέσης στόχων από διευθυντικά στελέχη μόνο, δεν θα ακούγονταν ποτέ.

Όπως όμως σε κάθε μέθοδο αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού, έτσι και εδώ συναντάμε ελλείψεις (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019) :

- Η όλη διαδικασία αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα,
- απαιτεί απόλυτη αφοσίωση και εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων,
- δεν είναι εφικτό να ταιριάζει σε όλους τους οργανισμούς, λόγω της πολυπλοκότητας της,
- υπάρχει κίνδυνος να δοθεί το βάρος των συμμετεχόντων αποκλειστικά στους βραχυχρόνιους μετρήσιμους στόχους κι να αγνοηθούν ιδιαίτερα σημαντικοί μακροπρόθεσμοι στόχοι.
- όταν ο μόνος τρόπος αξιολόγησης είναι η επίτευξη στόχων, είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να αφοσιωθούν απόλυτα σε αυτούς, να αγνοήσουν τις έννοιες της συνεργασίας και της συναδελφικότητας, δημιουργώντας κλίμα αθέμιτου ανταγωνισμού εντός του οργανισμού.

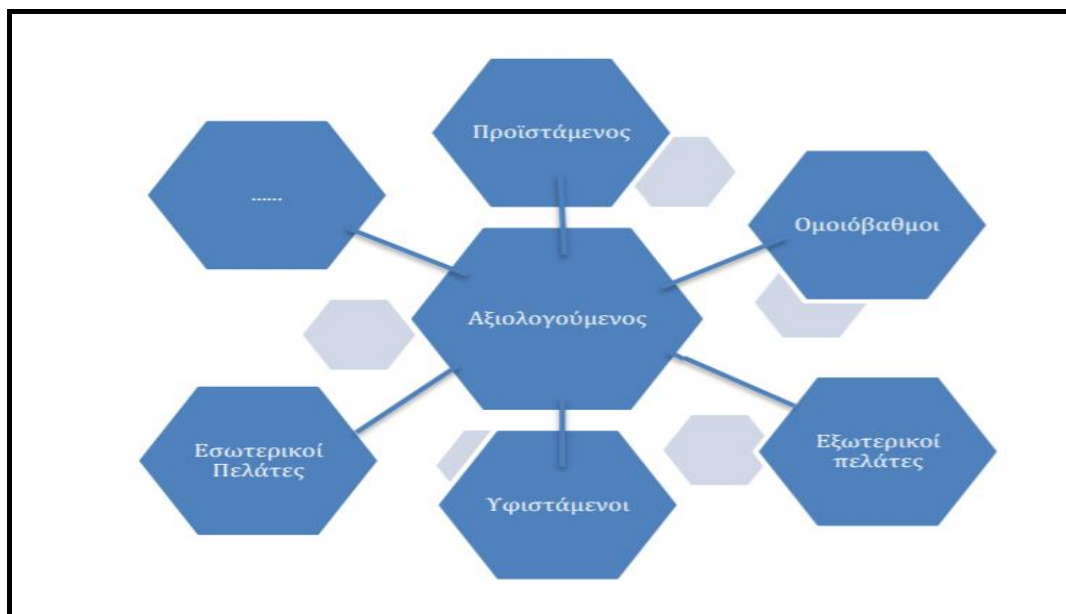
ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ 360 ΜΟΙΡΩΝ 3.1.3.2

Είναι το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, που με το πέρασμα των χρόνων αποκτά σταδιακά την περισσότερη αποδοχή από τους οργανισμούς. Πέρα από τη μέθοδο των 360 μοιρών, μπορούμε να το ακούσουμε και σαν κυκλική επαναπληροφόρηση. Σύμφωνα με έρευνες, το 12% των οργανισμών στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής (ΗΠΑ) χρησιμοποιούν τον συγκεκριμένο τρόπο αξιολόγησης, ενώ περίπου το 25% των οργανισμών κάποια παραλλαγή του (Σουμπαλίκας, 2018). Σύμφωνα με τον Fisher (1996, σελ 488), στην κυκλική επαναπληροφόρηση, οι πληροφορίες για την απόδοση του εργαζομένου συλλέγονται ταυτόχρονα από διαφορετικές πηγές όπως υφιστάμενους, πελάτες, επόπτες, συναδέλφους αλλά και από διαδικασία αυτοαξιολόγησης. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα μείγμα διάφορων τύπων αξιολόγησης που συναντήσαμε και σε προηγούμενα κεφάλαια. Η συλλογή των πληροφοριών συνήθως πραγματοποιείται με την συμπλήρωση ερωτηματολογίων τα οποία ανάλογα με την περίπτωση μοιράζονται και στη αντίστοιχη ομάδα ανθρώπων (συνεργάτες, πελάτες κ.α.)

Διακρίνεται έτσι λοιπόν, το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου, που δεν είναι άλλο από την προσέγγιση της απόλυτης αντικειμενικότητας, λόγω των πολλαπλών πηγών. Ενισχυτικό στοιχείο μάλιστα σε αυτήν την αντικειμενικότητα, παίζει και η ανωνυμία κατά την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, γεγονός που αφήνει εντελώς ελεύθερο τον εκάστοτε αξιολογούμενο να εκφράσει την άποψή του, χωρίς φόβο έκθεσης και πιθανότητα για ρεβανσισμούς και εμπάθειες. Προϋπόθεση ωστόσο της ομαλή λειτουργίας της μεθόδου, είναι αφενός η ειλικρινής τοποθέτηση των

αξιολογούντων στα εν λόγω ερωτηματολόγια, γεγονός που μας αποδεικνύει για ακόμη μία φορά ότι απαιτείται εκπαίδευση των συμμετεχόντων. Φυσικά θα ήταν αδύνατο να απαιτηθεί η εκπαίδευση ενός πελάτη, αλλά θα πρέπει να διασφαλιστεί η αξιολογική ικανότητα του λοιπού προσωπικού που συμμετέχει στην αξιολόγηση ενός εργαζομένου

Από την άλλη πλευρά, στα αρνητικά θα εντάσσαμε τον χρόνο που απαιτείται για να τελεσθεί σωστά η διαδικασία καθώς και την πολυπλοκότητα της, αφού χρειάζεται ο απόλυτος συντονισμός πολλών και διαφορετικών ομάδων αξιολόγησης, για την εξαγωγή μόλις ενός αποτελέσματος (Harris, 2000).



Σχήμα 3.2 : Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών

Πηγή: (Κατσάλης, Τσώκος, 2009)

ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ 3.1.3.3

Η γραμμική κλιμακωτή κατάταξη στάθηκε η αφορμή της δημιουργίας μεθόδων μέτρησης συμπεριφοράς με σκοπό την αντιμετώπιση των προβλημάτων της πρώτης. Οι μέθοδοι αυτές εστιάζουν ή στο αναμενόμενο ή στο παρατηρούμενο χαρακτήρα του αξιολογούμενου. Η σωστή χρήση τους απαιτεί την επεξεργασία ποικίλων διαδικασιών και σταδίων και την εισφορά εργαζομένων, υπευθύνων, αξιολογητών και μελών της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

- Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally anchored rating scales ή BARS).

Για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, ορίζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές, βάσει των οποίων αξιολογείται η απόδοση του κάθε εργαζομένου. Για την εκάστοτε

θέση εργασίας καθορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που θεωρούνται πολύ σημαντικές για την εκτέλεση του κάθε έργου. Η συγκεκριμένη μέθοδος προϋποθέτει την προετοιμασία διάφορων διαδικασιών και φάσεων. Σε πρώτη φάση ειδική ομάδα, που αποτελείται από στελέχη και εργαζομένους βάσης, καθορίζει τις παραμέτρους που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση του έργου κάθε θέσης εργασίας. Ως παράμετροι καθορίζονται η ικανότητα επικοινωνίας με τους συναδέλφους και τους πελάτες, η συνεργασία ως μέλους μιας ομάδας έργου, η κατοχή εξειδικευμένων γνώσεων, η εξυπηρέτηση του πελάτη κ.λπ. Σε δεύτερη φάση, μία δεύτερη ομάδα εργαζομένων καταγράφει και ομαδοποιεί τα κρίσιμα περιστατικά, βάσει των οποίων μία απόδοση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική», «ικανοποιητική», «μέτρια» κ.ο.κ. Ως κρίσιμα περιστατικά μπορούν να εκληφθούν η μείωση του χρόνου παράδοσης προϊόντων στον πελάτη, η μείωση του χρόνου ανταπόκρισης στα αιτήματα του πελάτη, η ανάληψη πρωτοβουλιών για βελτίωση των διαδικασιών εξυπηρέτησης του πελάτη κ.λπ. Στην τρίτη φάση, μία άλλη ομάδα, που απαρτίζεται από εξειδικευμένα στελέχη και έμπειρους εργαζομένους για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, ασχολείται με τη συσχέτιση των παραμέτρων με τα κρίσιμα περιστατικά. Σημειώνεται ότι στη φάση αυτή, δημιουργούνται αρκετές ομάδες, οι οποίες έχουν ενδελεχή γνώση των χαρακτηριστικών και των αναγκών των θέσεων εργασίας, τις οποίες μελετούν. Για παράδειγμα, για τη θέση εργασίας του ανώτατου διοικητικού στελέχους στη Δ/ση των Ανθρώπινων Πόρων, σε σχέση με την παράμετρο των διοικητικών γνώσεων, κρίσιμα περιστατικά μπορούν να θεωρηθούν η γνώση της οργανωτικής δομής, η δυνατότητα μετάδοσης δεξιοτήτων σε νεότερους υπαλλήλους, η γνώση νέων εργαλείων, μεθόδων και τεχνικών για τη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων κ.λπ. Σημειώνεται ότι στη φάση αυτή, τα μέλη της ομάδας εργάζονται μεμονωμένα και ο κάθε εργαζόμενος προτείνει τις δικές του συσχετίσεις. Προκρίνονται οι συνδυασμοί εκείνοι που προτείνονται από την πλειονότητα των μελών της ομάδας. Στην τέταρτη και τελευταία φάση, καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Στην ουσία, οι διαβαθμίσεις αυτές είναι χαρακτηρισμοί του επιπέδου ικανοποίησης ως προς τη συμπεριφορά που επιδεικνύει ο εργαζόμενος. Οι εν λόγω διαβαθμίσεις μπορούν να γίνουν με χαρακτηρισμούς όπως «εξαιρετική απόδοση», «πολύ καλή απόδοση», «καλή απόδοση», «μέτρια απόδοση», «χαμηλή απόδοση», «έλλειψη απόδοσης». Η τελική διαβάθμιση που δίνεται σε κάθε συνδυασμό παραμέτρων και περιστατικών εξαρτάται από την προτεραιότητα και τη βαθμολογία την οποία προκρίνει κάθε μέλος της ομάδας. Στις περιπτώσεις κατά τις οποίες δεν υπάρχουν συμφωνία και συναντίληψη μεταξύ των μελών της ομάδας για τη διαβάθμιση κάποιων παραμέτρων, αυτές δεν χρησιμοποιούνται και δεν συμπεριλαμβάνονται στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα, αν το κρίσιμο περιστατικό της ανάπτυξης άτυπων επαφών, σε σχέση με την παράμετρο της ικανότητας επικοινωνίας, χαρακτηρίζεται από κάποια μέλη της ομάδας «πολύ σημαντική», απ' όλα «αρκετά σημαντική» και από άλλη «απλά σημαντική», το πιο πιθανό είναι ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί η παράμετρος αυτή, επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα διαβάθμισής της. Στο τέλος της διαδικασίας αυτής, προτείνεται μία σειρά συνδυασμών παραμέτρων και κρίσιμων περιστατικών, οι οποίοι είναι διαβαθμισμένοι, σύμφωνα με τους χαρακτηρισμούς που η ομάδα έχει αποφασίσει να αποδώσει. Το τελικό αποτέλεσμα είναι η δημιουργία ενός καταλόγου κρίσιμων περιστατικών που συνδυάζονται με κάποιες παραμέτρους. Η κατάταξη στον κατάλογο γίνεται βάσει της διαβάθμισης, δηλαδή βάσει του βαθμού σπουδαιότητας του κάθε συνδυασμού (Williams, 2004).

- Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς.(Behavioral Expected Sales, BES)

Πρόκειται για τη μέθοδο, η οποία πραγματεύεται τη συμπεριφορά που προσδοκά η εταιρία από τον εργαζόμενο της. Ο αξιολογητής λαμβάνει μια σειρά από σημαντικά συμβάντα, η ιεράρχηση των οποίων πραγματοποιείται με βάση τη σημαντικότητά τους. Σε δεύτερη φάση ο αξιολογητής πρέπει να διαλέξει μία και μόνο συμπεριφορά, η οποία κατά τη γνώμη του χαρακτηρίζει τον αξιολογούμενο. Η ιεράρχηση αποτελείται συνήθως από μια επταβάθμια κλίμακα, με το συμβάν το οποίο σημειώνει την μεγαλύτερη σημαντικότητα να αξιολογείται με επτά ενώ το συμβάν με τη μικρότερη σημαντικότητα να αξιολογείται με ένα. Η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου είναι και ο βαθμός που σημειώθηκε στο κρίσιμο συμβάν που προηγήθηκε και που τον χαρακτηρίζει (Χυτήρης, 2013).

- Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς.(Behavioral Observation Scales-BOS)

Τελευταίο στάδιο της μεθόδου που μελετά το χαρακτήρα του αξιολογούμενου, είναι η μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS). Σε αντίθεση με τη μέθοδο BES, η μέθοδος αυτή δεν επεξεργάζεται μόνο ένα σημαντικό συμβάν, αλλά αξιολογεί τη επανάληψη με την οποία ο αξιολογούμενος εμφανίζει μια ειδική συμπεριφορά για κάθε σημαντικό συμβάν που παρουσιάζει στη δουλειά του. Η κλίμακα αξιολόγησης αποτελείται από βαθμούς ένα έως πέντε, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τον βαθμό επανάληψης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΜΙΚΩΝ 3.1.3.4

Με την πάροδο των χρόνων σε ολοένα και μεγαλύτερο βαθμό χρησιμοποιείται η παρούσα μέθοδος αξιολόγησης αφού έχει τη δυνατότητα να συλλέγει και να επεξεργάζεται στοιχεία επίδοσης σε μικρό χρονικό διάστημα. Τα διάφορα είδη λογισμικών που έχουν αναπτυχθεί τα τελευταία χρόνια, μέσω των περίπλοκων αλγορίθμων που περιέχουν, καταφέρνουν και παρουσιάζουν αντικειμενικές μετρήσεις στην απόδοση των αξιολογούμενων, παρέχοντας στην εταιρία τη ευχέρεια να μάθει ποιος εργαζόμενος διαθέτει καλή, αποδεκτή ή μη αποδεκτή επίδοση (Κατσάλης, Τσώκος, 2009). Μόνο εξουσιοδοτημένα μέλη ισχυρών θέσεων και εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα εισόδου στα λογισμικά αυτά με σκοπό να προσφέρουν πληροφορίες και ανατροφοδότηση στο σύστημα. Η «ηλεκτρονική» αξιολόγηση προσελκύει ολοένα και περισσότερους εργαζομένους απ' ότι τα παραδοσιακά μέσα αξιολόγησης μιας και παρέχει πολλές, και εξειδικευμένες δυνατότητες στον αξιολογητή. Έτσι, του δίνει την δυνατότητα να συλλέξει πολλές στοχευμένες πληροφορίες για τον αξιολογούμενο και ταυτόχρονα σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα.

Οι επικριτές από την αντίθετη πλευρά τέτοιων συστημάτων αξιολόγησης, διαπιστώνουν ότι συχνά χρησιμοποιώντας τέτοιες εξελιγμένες μεθόδους αξιολόγησης για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, υπάρχει κίνδυνος να χαθεί η πραγματική

επικοινωνία των ανθρώπων, αφού αυτά τα μηχανήματα, δεν μπορούν να προσομοιώσουν το απόλυτο τις φυσικές συνθήκες που επικρατούν. Εγείρεται έντονος προβληματισμός δηλαδή για τον τρόπο χρήσης αυτών των συστημάτων αξιολόγησης και όχι για τα ίδια τα μηχανήματα. Σε καμία περίπτωση λοιπόν, δεν θα έπρεπε η παρούσα μέθοδος αξιολόγησής να αντικαταστήσει την αληθινή επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενων κι αξιολογούντων, παρά μόνο να λειτουργήσει συμπληρωματικά (Κατσάλης, Τσώκος, 2009).

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ 3.1.3.5

Συχνό φαινόμενο σήμερα αποτελεί η μέθοδος κατά την οποία η αξιολόγηση ή ένα κομμάτι αυτής, πραγματοποιείται με τον αξιολογούντα να παρακολουθεί τον αξιολογούμενο με τη βοήθεια ηλεκτρονικών συστημάτων. Με αυτήν την μέθοδο, δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογούντες να ελέγχουν όλα τα μέσα που χρησιμοποιεί ο αξιολογούμενος, παρέχοντας τους έτσι πρόσβαση σε κινητά, ηλεκτρονικούς υπολογιστές και άλλα ηλεκτρονικά μέσα. Έτσι, δίνεται η δυνατότητα στους αξιολογούντες να βγάζουν οι ίδιοι συμπεράσματα σε σχέση με τον ρυθμό εργασίας των υπαλλήλων που επρόκειτο να αξιολογήσουν (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2014)

Είναι λογικό, η παραπάνω μέθοδος ως απόλυτα παρεμβατική , να προκαλεί πολλές αντιδράσεις. Ωστόσο, δεν είναι λίγοι αυτοί που τονίζουν τα πολλαπλά οφέλη της (Harris, 2000):

- Βελτιώνεται η ποιότητα υπηρεσιών,
- αυξάνεται η παραγωγικότητα,
- βελτιώνεται η εξυπηρέτηση πελατών.

Από την άλλη πλευρά, τα προβλήματα που διαπιστώνονται είναι τα εξής:

- Παραβιάζεται κατάφορα η ελευθερία του αξιολογούμενου
- αυξάνει το άγχος στους εργαζομένους, θέτοντας έτσι την υγεία τους σε κίνδυνο
- δημιουργεί την αίσθηση στους αξιολογούμενους ότι μονίμως παρακολουθούνται, δημιουργώντας ένα αίσθημα μόνιμης επιτήρησης,
- δεν αφήνει περιθώριο στους αξιολογούμενους, να αναπτύξουν όλες τις πτυχές του εαυτού τους.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 3.1.3.6

Ο παρών τρόπος αξιολόγησης χρησιμοποιείται συνήθως για τα υψηλόβαθμα μέλη των εταιριών. Η συνάντηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου πραγματοποιείται σε εργασιακό ή μη περιβάλλον σε διαφορετική πόλη από τον τόπο εργασίας. Τα μέρη προτίμησης των συναντήσεων είναι κυρίως ξενοδοχεία, εκπαιδευτικά ιδρύματα ή χώροι διαμορφωμένοι για το σκοπό αυτό. Το μοτίβο αξιολόγησης συντάσσεται από έξι έως οχτώ αξιολογητές, οι οποίοι είναι είτε υψηλόβαθμα μέλη ή σύμβουλοι εταιριών είτε βιομηχανικοί ψυχολόγοι, ενώ ο χρόνος μιας ολοκληρωμένης αξιολόγησης εκτιμάται από δύο έως τέσσερις ημέρες. Στο χρόνο παραμονής οι αξιολογούμενοι θα κριθούν τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο, ομάδες των τεσσάρων ατόμων, παίρνοντας μέρος στις παρακάτω δραστηριότητες:

- Συνεντεύξεις,
- ασκήσεις λήψης αποφάσεων αναφορικά με καθημερινά διοικητικά προβλήματα,
- αντιμετώπιση προβλημάτων σε πραγματικό περιβάλλον μέσω case studies και παρουσίαση των λύσεων που προτείνουν,
- ανοιχτές συζητήσεις στις οποίες δεν υπάρχει συντονιστής,
- επιχειρηματικά παιχνίδια (Business Games),
- ψυχομετρικά Τεστ,
- τεστ γενικών γνώσεων Οι αξιολογητές (συνήθως δύο), καταγράφουν την ατομική και ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων, επιχειρώντας να συλλέξουν όσες περισσότερες πληροφορίες μπορούν για το "προφίλ" του κάθε αξιολογούμενου.

Να σημειωθεί πως ο αξιολογούμενος κρίνεται σε είκοσι έως εικοσιπέντε χαρακτηριστικά γνωρίσματα, αναφέροντας μερικά από αυτά, όπως είναι η οργανωτική του δράση, ο προγραμματισμός, η αποφασιστικότητά του σε κρίσιμα εργασιακά ζητήματα καθώς και ο επικοινωνιακός του χαρακτήρας. Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης δημιουργείται μια φόρμα αναφοράς με τις σαράντα-μία ικανότητες του αξιολογούμενου, σημειώνοντας τις δυνατότητές του, τα βήματα προς την πρόοδο – ενίσχυση του καθώς και τα 'θέλω' του. Στόχος των συγκεκριμένων εκθέσεων είναι να βοηθήσει τις εταιρίες να 'χρησιμοποιήσουν' με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο τα σημαντικά μέλη της, με προαγωγές και ενίσχυση μισθών, παρέχοντας τους προνόμια

που θα επιφέρουν επίτευξη των σκοπών τους. Τα εξειδικευμένα ινστιτούτα αξιολόγησης διαθέτουν, σε ένα μεγάλο ποσοστό, τεκμηριωμένα και ισχυρά αποτελέσματα. «Μελανό» σημείο της αξιολόγησης αποτελεί η μεγάλη της διάρκεια καθώς και το κόστος της. Ωστόσο η αναγκαιότητα της μεθόδου έχει οδηγήσει τις εταιρίες σε μια τροποποίηση της διαδικασίας. Η διαφοροποίηση αυτή σημαίνει πως ο εργαζόμενος, ο οποίος αξιολογείται, δεν παρευρίσκεται με φυσική παρουσία στο ινστιτούτο αξιολόγησης αλλά καταγράφει τις απαντήσεις του στα τεστ προσωπικότητας και στις ασκήσεις και έπειτα τις αποστέλλει στην ομάδα αξιολόγησης. Εν συνεχεία οι αξιολογητές εκτιμούν τα αποτελέσματα, επιδιώκοντας συνεδρίες με ψυχολόγους ώστε να ψυχογραφήσουν με απόλυτη ακρίβεια τον εργαζόμενο. Με τη μέθοδο αυτή μειώνεται το κόστος αξιολόγησης λόγω της μη μετακίνησης του αξιολογούμενου και παράλληλα δεν σημειώνεται απουσία του εργαζομένου από τα εργασιακά του καθήκοντα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ 3.1.3.7

Ο τρόπος αυτός επιδιώκει να εξετάσει την αποδοτικότητα του αξιολογούμενου, λαμβάνοντας υπόψιν τα ποσοτικά αποτελέσματα της δουλειάς του για ένα συγκεκριμένο διάστημα εργασίας του. Η μέθοδος αυτή αφορά σε άτομα των οποίων η αποδοτικότητά τους μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να μετρηθεί ανάλογα με τα «κέρδη» που αποφέρει στην εταιρία που εργάζεται. Δείγματα τα οποία μπορούν να μετρηθούν ως επιτυχία για τον αξιολογούμενο είναι τα τεμάχια παραγωγής, οι πωλήσεις, η καλή εντύπωση από πλευράς των πελατών καθώς και η σωματική ακεραιότητα των υπαλλήλων. Σχετικά με τα υψηλόβαθμα μέλη των εταιριών η αξιολόγησή τους κρίνεται από το τζίρο, τα κέρδη και την επιδίωξη της κάλυψης των συμφερόντων της επιχείρησης. Ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά του συγκεκριμένου τρόπου αξιολόγησης είναι η φερεγγυότητά του και ότι μπορεί, ακολούθως, να διαδραματίσει κύριο ρόλο στην επιλογή εργαζομένων. Ωστόσο, παρουσιάζονται και κάποια αρνητικά σημεία της συγκεκριμένης μεθόδου, τα οποία είναι τα ακόλουθα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019):

- Δημιουργεί συχνά ανταγωνισμό ανάμεσα σε εργαζομένους του ίδιου τμήματος, μειώνοντας έτσι την συνεργατικότητα μεταξύ τους, δημιουργώντας πρόβλημα στην εταιρεία σχετικά με την επίτευξη των στόχων της,
- Δεν λαμβάνει υπόψη τις πτυχές του εξωτερικού περιβάλλοντος που ενδέχεται να επηρεάσουν σημαντικά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου.(π.χ. αλλαγή σε νομικό πλαίσιο, πτώση γενικής ζήτησης , ανταγωνισμός),
- Δεν είναι εφαρμόσιμη για κάθε θέση εργασίας. Πως μπορεί να αξιολογηθεί ποσοτικοποιημένα η παραγωγικότητα ενός νηπιαγωγού?
- Οι εργαζόμενοι, ορμώμενοι από την επιθυμία τους να έχουν όσο το δυνατόν υψηλότερη παραγωγικότητα, ενδέχεται να χρησιμοποιήσουν κι αθέμιτα μέσα που είναι σε θέση να βλάψουν την επιχείρηση,

- Λόγω του βραχυχρόνιου διαστήματος που κρατάει η περίοδος μέτρησης της απόδοσης τους, παρατηρείται πως οι υπάλληλοι δίνουν αποκλειστική σημασία στο πως θα επιτύχουν τους βραχυχρόνιους στόχους τους, αδιαφορώντας για μακροχρόνιους στόχους της επιχείρησης εξίσου ή και περισσότερο σημαντικούς.

ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΒΟΗΘΕΙΑ ΨΥΧΟΛΟΓΩΝ 3.1.3.8

Σε ορισμένους κλάδους εργασίας παρατηρείται είτε η μερική είτε η πλήρης απασχόληση ψυχολόγων και συμβούλων, η συμβολή των οποίων συνάδει στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Ο ρόλος των ψυχολόγων θα μπορούσε να χαρακτηριστεί καταλυτικός καθώς ακολουθείται μια σειρά από μεθοδικές διαδικασίες, όπως είναι τα ψυχολογικά τεστ τα οποία «ελέγχουν» την υποκίνηση του εργαζομένου, τα συναισθήματά του, τις επιθυμίες του, τα άγχη του καθώς και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζει ως άτομο και ως εργαζόμενος. Συλλέγοντας και ψυχογραφώντας τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου παρατίθεται μια έκθεση, στην οποία καταγράφεται τόσο η ψυχοπνευματική κατάσταση του αξιολογούμενου όσο και οι εργασιακές του ικανότητες και οι στόχοι του, στοιχεία που βοηθούν στην ανάθεση των μελλοντικών και εργασιακών του αρμοδιοτήτων. Πιθανό είναι μέσα από τις συγκεκριμένες διαδικασίες αξιολόγησης να προκύψει κάποια μορφή εκπαίδευσης του εργαζομένου ή ακόμη και η προαγωγή του (Παπαλεξανδρη Νάνσυ, 2003).

Παρόλο που ο παραπάνω τρόπος αξιολόγησης θεωρείται αρκετά φερέγγυος, οι επιχειρήσεις δεν τον προτιμούν καθώς είναι αρκετά χρονοβόρος και σχετικά ακριβός. Θα ήταν σωστό να σημειωθεί πως, η εγκυρότητα και η επιτυχία των τεστ εξαρτάται σε ένα μεγάλο ποσοστό από τον «έντεχνο» χειρισμό του αξιολογητή. Κύριοι στόχοι της αξιολόγησης είναι η σωστή χρησιμοποίηση των υπαλλήλων σε θέσεις που τους αντιστοιχούν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά τους. Οι επιχειρήσεις εστιάζουν κυρίως σε εργαζομένους, από τους οποίους έχουν υψηλές απαιτήσεις αφού είναι εκείνοι που αποφέρουν κέρδη στις εταιρίες τους. Ακολουθεί ένας πίνακας με τα θετικά και τα αρνητικά όλων των τρόπων αξιολόγησης (Χυτήρης, 2013).

Πίνακας 3.5: Παράδειγμα Ψυχολογικού Τέστ (Τέστ ψυχολογικής και συναισθηματικής νοημοσύνης)

Κυκλώστε τον αριθμό που σας αντιπροσωπεύει καλύτερα. Δεν υπάρχουν σωστές και λανθασμένες απαντήσεις)

1. Ξέρω ποια είναι τα πλεονεκτήματά μου και οι δυνατότητές μου

1. Πάντα 2. Πολύ συχνά 3. Αρκετά συχνά 4. Σπάνια 5. Ποτέ

2. Είμαι σίγουρος για τον εαυτό μου και τις επιλογές μου

1. Πάντα 2. Πολύ συχνά 3. Αρκετά συχνά 4. Σπάνια 5. Ποτέ

3. Ξέρω ακριβώς τι επιδιώκω στη ζωή μου και το επιτυγχάνω μέσα και από την επαγγελματική μου ζωή

Πηγή: Levy and Williams, 2004

3.1.4 ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ GOOGLE

Η GOOGLE είναι ίσως η μεγαλύτερη εταιρία διαδικτυακών υπηρεσιών στον κόσμο. Ιδρύθηκε από τον Larry Page και τον Sergey Brin το 1996, κατά την διάρκεια των σπουδών τους στο Πανεπιστήμιο του Stanford (About Google, 2021). Στόχος της εταιρίας είναι να συλλέξει, να οργανώσει πληροφορίες, τις οποίες αργότερα διαθέτει στο ευρύ κοινό. Σήμερα η GOOGLE έχει έδρα στην Καλιφόρνια των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής και απασχολεί σαράντα οχτώ χιλιάδες εργαζόμενους (Mello, 2019). Επιπλέον, είναι γνωστό πως η εταιρία διαθέτει ένα από τα πιο προηγμένα και καινοτόμα συστήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Οι παροχές και οι συνθήκες εργασίας, σε συνδυασμό με τις υψηλές αμοιβές και κλίμα που επικρατεί, συνθέτουν ένα ιδανικό περιβάλλον για πολλούς εργαζόμενους που στηρίζεται στις εξής αρχές :

- Η πρόσληψη μόνο των καλύτερων: Επιλέγονται μόνο οι καλύτεροι μεταξύ των υποψηφίων παγκοσμίως, μέσα από σύγχρονες διαδικασίες επιλογής και αξιολόγησης νέου προσωπικού.
- Δημιουργία ενός αξιοκρατικού περιβάλλοντος, όπου οι καλύτερες επιδόσεις εντοπίζονται και ανταμείβονται σωστά,
- Συνεχής εκπαίδευση των στελεχών, μέσω επιμορφωτικών προγραμμάτων,
- Αξιολόγηση του προσωπικού.

Εξετάζοντας την τελευταία βασική αρχή της εταιρίας, διαπιστώνουμε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί βασικό κομμάτι του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αξιολογήσεις λαμβάνουν ετησίως (στο πλαίσιο του ελέγχου επιδόσεων και της παραγωγική ικανότητας των εργαζομένων), μηνιαία (στο πλαίσιο της ανακαθοδήγησης σε περίπτωση παρέκκλισης του αρχικού στόχου). Ο

ετήσιος κύκλος αξιολόγησης απόδοσης της Google αποτελείται από δύο μέρη: μια "προεπισκόπηση", στο τέλος του πρώτου εξαμήνου και μια πλήρη ανασκόπηση, που συμβαίνει μεταξύ Οκτωβρίου και Νοεμβρίου και η οποία συμβαίνει ταυτόχρονα με τη διαδικασία αξιολόγησης 360 μοιρών (Bock, 2015)

ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΥΛΩΝΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ GOOGLE 3.1.4.1

Οι βασικοί μέθοδοι που χρησιμοποιεί η εταιρία για την αξιολόγηση του προσωπικού της είναι οι εξής (Bock, 2015):

- Αυτοαξιολόγηση: Η αυτοαξιολόγηση είναι το πρώτο βήμα στην ανασκόπηση της απόδοσης και μέθοδος με την οποία ο εργαζόμενος αξιολογεί τον εαυτό του στα πέντε κριτήρια που περιγράφονται παρακάτω. Επιπλέον, δίνεται η δυνατότητα της περιγραφικής αυτοαξιολόγησης, όπου ο εργαζόμενος επισημαίνει τα κύρια επιτεύγματά του για τον τελευταίο κύκλο (σε κείμενο περιορισμένου μεγέθους),
- Αξιολόγηση 360 μοιρών: Η διαδικασία αξιολόγησης 360 μοιρών της Google πετυχαίνει να δώσει στους προϊστάμενους των τμημάτων μια ολιστική εικόνα των άμεσων υφισταμένων τους, καθώς μπορεί να έχουν μια προκατειλημμένη λανθασμένη εντύπωση για την εικόνα ενός εργαζομένου.

Η διαδικασία ξεκινά με την συνεργασία του αξιολογούμενου με τον αξιολογούντα για να αποφασιστεί και να επιλεγεί ένα αντιπροσωπευτικό, δίκαιο δείγμα εργαζομένων και συναδέλφων του αξιολογούμενου το οποίο θα συμμετέχει στην αξιολόγησή του. Ο εργαζόμενος προτείνει έναν κατάλογο επικρατέστερων υποψηφίων, ο οποίος μελετάται από τον αξιολογούντα και επικυρώνεται, εάν οι προτεινόμενοι υποψήφιοι συμμετέχοντες στην αξιολόγηση, συναναστρέφονται συστηματικά με τον αξιολογούμενο, για να έχουν πλήρη εικόνα για την απόδοση του. Αφού αξιολογούμενος και αξιολογών καταλήξουν στους συμμετέχοντες στην όλη διαδικασία, οι τελευταία καλούνται να εντοπίσουν εξής : Πλεονεκτήματα ή πράγματα που ο εργαζόμενος/αξιολογούμενος πρέπει να συνεχίσει να κάνει και αδυναμίες ή πράγματα που το άτομο πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο να εργαστεί/αναπτύξει (Bock, 2015).

Μετά τη συλλογή όλων των δεδομένων, με τη μορφή αυτοαξιολογήσεων και αξιολογήσεων 360 οι προϊστάμενοι συντάσσουν την αξιολόγησή τους για τους υπαλλήλους τους, με βάση την ακόλουθη κλίμακα (Mello, 2019):

- Χρειάζεται βελτίωση,
- ανταποκρίνεται σταθερά στις προσδοκίες,
- υπερβαίνει τις προσδοκίες,

- υπερβαίνει κατά πολύ τις προσδοκίες,
- εξαιρετικό.

Ωστόσο, η αξιολόγηση αυτή δεν αποτελεί και την τελική βαθμολογία. Πριν το προσχέδιο της βαθμολογίας του εργαζομένου γίνει τελικό, ομάδες διευθυντών κάθονται μαζί και εξετάζουν όλες τις αξιολογήσεις των εργαζομένων τους μαζί σε μια διαδικασία που ονομάζουμε βαθμονόμηση (Calibration). Μια ομάδα πέντε έως δέκα διευθυντών συσκέπτονται και μελετάνε την απόδοση των υπαλλήλων που αξιολογούν. Εξετάζουν αναλυτικά κάθε αξιολογούμενο ξεχωριστά και αποφασίζουν μία τελική βαθμολογία κοινής αποδοχής.

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΗΝ GOOGLE 3.1.4.2

Οι εργαζόμενοι της εταιρίας, καλούνται να λάβουν τα εξής κριτήρια υπόψιν κατά την αυτοαξιολόγηση και την αξιολόγηση των 360 μοιρών:

- Googleyness: Η προσκόλληση του υπαλλήλου στις αξίες της Google. Αυτό είναι το κύριο συστατικό της επιτυχίας της εταιρίας και ο όρος ενέχει την σημασία του καινοτόμου,
- επίλυση προβλημάτων: Αναλυτικές δεξιότητες που εφαρμόζονται σε εργασιακές καταστάσεις (επίλυση προβλημάτων),
- εκτέλεση (εργασία υψηλής ποιότητας με λίγη καθοδήγηση): Παροχή εξαιρετικής δουλειάς χωρίς την ανάγκη μεγάλης καθοδήγησης από προϊστάμενους και λοιπούς συναδέλφους (αυτονομία),
- ηγεσία σκέψης: Κατά πόσο ένας εργαζόμενος στην εταιρία μπορεί να ελέγξει την σκέψη του, και τα συναισθήματά του σε πιθανές κρίσιμες στιγμές ή κρίσεις,
- ηγεσία (ή αναδυόμενη ηγεσία): Αν και πολλοί νέοι Googlers έχουν ελάχιστη ή καθόλου έκθεση στη διαχείριση σύνθετων ομάδων, όλοι υποχρεούνται, ωστόσο, να επιδείξουν αναδυόμενες ηγετικές δεξιότητες, όπως η ανάληψη ηγετικών αποφάσεων και πρωτοβουλιών,

- παρουσία: Η παρουσία είναι η ικανότητα του εργαζομένου να κάνει τον εαυτό του να ακουστεί σε έναν ολόενα και πιο μεγάλο οργανισμό και σχετίζεται στενά με την αναδυόμενη ηγεσία.

ΚΡΙΤΙΚΗ ΠΑΡΟΝΤΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ 3.1.4.3

Είναι εμφανές ότι η Google και πολλές ακόμη εταιρείες τέτοιας δυναμικής, έχουν επενδύσει στην τεχνολογία της αξιολόγησης. Δίνουν αρχικά έμφαση στο ποιος εισέρχεται και έπειτα στο εάν αξίζει να παραμένει στην θέση του ως εργαζόμενος, μη όμως χρησιμοποιώντας μεθόδους «σκληρής» αξιολόγησης. Τα νέα πρωτοποριακά συστήματα αξιολόγησης της εταιρίας, όχι μόνο έχουν δικλίδες ασφαλείας για μία αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζομένων, αλλά αποπνέουν μία δικαιοσύνη που σε συνδυασμό με το υπόλοιπο καινοτόμο κλίμα, κινητοποιούν τον εργαζόμενο και τον παρακινούν να συνεχίσει να αποδίδει σε υψηλά επίπεδα. Οι αξιολογητές, ελέγχονται συνεχώς καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας και με ομαδικό πνεύμα εξάγουν τα συμπεράσματά τους (Schmidt, 2014).

Η ειδοποιός διαφορά μεταξύ του συστήματος αξιολόγησης του Στρατού Ξηράς, ενός Οργανισμού Δημόσιου δικαίου δηλαδή και μίας ιδιωτικής εταιρίας σαν την Google, είναι ουσιαστικά ότι η δεύτερη, δείχνει εμπιστοσύνη στα στελέχη της, τόσο στον αξιολογούντα (μέσω της αυτοαξιολόγησης), όσο στους λοιπούς εργαζόμενους και αξιολογούντες (αξιολόγηση μέσω 360 μοιρών). Δίνει την ευκαιρία επομένως στους ίδιους τους εργαζόμενους να εντοπίσουν πιθανές ατέλειές τους πετυχαίνοντας διπλό αποτέλεσμα (Μπουραντάς, 2015) Αρχικά να επενδύσει στην εμπιστοσύνη μεταξύ εταιρίας και εργαζομένου, δίνοντας του ελευθερίες και παροχές που τον κάνουν να νιώθει περισσότερο παραγωγικός και τελικώς να αξιολογήσει σε ένα δεύτερο στάδιο και πάλι την κρίση των εργαζομένων. Πρόκειται επομένως για μία αξιολόγηση κωδικοποιημένη, που παράγει ασφαλή συμπεράσματα για το τι εικόνα έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για την παραγωγική τους αξία.

Ο Στρατός Ξηράς, όπως και άλλοι Δημόσιοι Οργανισμοί ή Κρατικές Οντότητες, λόγω της αυστηρής ιεράρχησης των εργαζομένων, χαρακτηρίζονται ως δυσκίνητες για τέτοιου είδους καινοτομίες που θα πρόσφεραν μία ολιστική προσέγγιση/ εικόνα για την ποιότητα των στελεχών τους, παραβιάζοντας ωστόσο την έννοια της ιεραρχίας και της τάξης, πυλώνες πάνω στους οποίους βασίστηκε εξ αρχής η σύστασή τους. Η αλλαγή σε αυτά τα πεπαλαιωμένα συστήματα αξιολόγησης, δεν έχει να κάνει απλά με την διαφοροποίηση του καταστατικού για τις αξιολογήσεις. Απαιτεί μια βαθιά και δύσκολη αλλαγή εν γένει του τρόπου σκέψης των εργαζομένων που θα διαφοροποιήσει ολοκληρωτικά την οπτική τους για τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο.

3.2 ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΤΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΜΕΘΟΔΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πίνακας 3.6: Συγκεντρωτικός Πίνακας Μεθόδων Αξιολόγησης

Αφηγηματική Έκθεση	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για την ανατροφοδότηση του υπαλλήλου • Αναλυτική • Καλύπτει πολλές διαστάσεις της εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Ενέχει σφάλματα υποκειμενικότητας • Απαιτεί πολύωρη γραφική εργασία
Γραμμική Κλιμακωτή Κατάταξη	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή στην χρήση της, • Αποδεκτή μέθοδος από την πλειονηφία των εργαζομένων • Κατάλληλη για την εξαγωγή ποσοτικών αποτελεσμάτων και συγκρίσεις εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Επιτρέπει λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από την μεριά των αξιολογητών
Απλή ή εναλλάξ κατάταξη	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλες για μικρές επιχειρήσεις, • Επιτρέπουν σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων 	<ul style="list-style-type: none"> • Χαμηλής αξιοπιστίας • Ακατάλληλες για ουσιαστική ανατροφοδότηση του υπαλλήλου
Κατανομή βαθμών	<ul style="list-style-type: none"> • Απλή και εύκολη στην χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντανακλά μονάχα την εντύπωση που έχει ο αξιολογητής για τους εργαζόμενους
Υποχρεωτικής διασποράς	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει σφάλματα επιείκειας, αυστηρότητας ή τάσης προς το κέντρο 	<ul style="list-style-type: none"> • Συμπεριλαμβάνει εργαζομένους σε κατηγορίες που δεν ανταποκρίνονται στην πραγματική τους απόδοση

Σύγκριση ζευγαριών	<ul style="list-style-type: none"> • Κατάλληλη για συγκρίσεις μεταξύ των εργαζομένων • Απλή χρήση 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν προσφέρει ενδείξεις για την συνολική ποιότητα της απόδοσης • Χρονοβόρα • Ανοιχτή σε σφάλματα υποκειμενικότητας
Υποχρεωτικής επιλογής	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιμετωπίζει τα σφάλματα υποκειμενικότητας 	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγει μόνο ποιοτικά αποτελέσματα
Κρίσιμων περιστατικών	<ul style="list-style-type: none"> • Ο εργαζόμενος αξιολογείται με κριτήρια βασισμένα στην εργασία • Επιτρέπει στον προϊστάμενο να γίνεται σαφής και συγκεκριμένος στις συζητήσεις του με τον εργαζόμενο 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτεί την αδιάλειπτη παρακολούθηση του εργαζομένου από τον επόπτη • Είναι χρονοβόρα • Απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία
Με βάση τα αποτελέσματα	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγει μετρήσιμα αποτελέσματα • Κινητοποιεί τους εργαζομένους • Ενισχύει το συνεργατικό κλίμα μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου • Εντοπίζονται ανάγκες εκπαίδευσης και βελτίωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Απαιτεί μεγάλη γραφική εργασία • Ενισχύει την προσπάθεια για επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων αγνοώντας σημαντικούς μακροπρόθεσμους
360 μοιρών	<ul style="list-style-type: none"> • Ενισχύει την συμμετοχή των υπαλλήλων • Προσφέρει σφαιρική πληροφόρηση σχετικά με την απόδοση του αξιολογούμενου 	<ul style="list-style-type: none"> • Χρονοβόρα • Υψηλό κόστος

Μέτρηση της συμπεριφοράς	<ul style="list-style-type: none"> • Αξιολογούνται συμπεριφορές άμεσα συνδεδεμένες με τις κρίσιμες διαστάσεις μιας εργασίας • Απολαμβάνουν της αποδοχής των εργαζομένων • Περιορίζουν σφάλματα υποκειμενικότητας <ul style="list-style-type: none"> • Αιτιολογούν διοικητικές αποφάσεις με διαφάνεια 	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξημένο κόστος <ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυση γραφειοκρατίας • Η δημιουργία τους απαιτεί πολύ χρόνο • Δυσκολεύουν και κουράζουν τον εκάστοτε αξιολογητή
Ψυχολόγοι	<ul style="list-style-type: none"> • Επικουρική για μελλοντικές αποφάσεις σχετικά με ελπιδοφόρα στελέχη 	<ul style="list-style-type: none"> • Περιλαμβάνει ενδεχόμενα σφάλματα από την μεριά του ψυχολόγου
Κέντρα αξιολόγησης	<ul style="list-style-type: none"> • Εξάγονται αξιόπιστα αποτελέσματα 	<ul style="list-style-type: none"> • Απαιτητική σε χρόνο και κόστος υλοποίησης
Μέτρηση της παραγωγικότητας	<ul style="list-style-type: none"> • Αντικειμενικότητα • Κατάλληλη για συγκρίσεις εργαζομένων 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργεί ανταγωνισμό • Μειώνει την συνεργατικότητα • Δεν λαμβάνει υπόψιν μεταβολές στο εξωτερικό περιβάλλον • Ακατάλληλη για πολλούς τύπους επαγγελμάτων
Συστήματα Παρακολούθησης	<ul style="list-style-type: none"> • Αύξηση παραγωγικότητας • Βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών • Διευκόλυνση της εκπαίδευσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Παραβίαση της ελευθερίας του εργαζομένου • Αύξηση του άγχος των εργαζομένων <ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία δυσaráσκειας για την εργασία

	δοκιμαζόμενων υπαλλήλων	
Λογισμικά	<ul style="list-style-type: none"> • Αυξάνουν την συμμετοχικότητα από την πλευρά του εργαζομένου • Παρέχουν βοηθητικές οδηγίες σχετικά με την αύξηση της απόδοσης • Συλλέγουν και αναλύουν ταχύτατα τα δεδομένα και τις πληροφορίες 	<ul style="list-style-type: none"> • Δεν λαμβάνουν υπόψιν τον ανθρώπινο παράγοντα και ενδεχόμενες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η βασική ιδέα της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων είναι, με αξιόπιστο και αποτελεσματικό τρόπο, να πραγματοποιηθεί η σύνθεση όλων των κριτηρίων για την λήψη μίας ιδανικής απόφασης. Ο σκοπός της πολυκριτηριακής ανάλυσης αποφάσεων δεν είναι αποκλειστικά η σύνθεση των δεδομένων ενός προβλήματος, αλλά η πραγματοποίηση της αναγκαίας σύνθεσης του προβλήματος βάσει των κανόνων που πρέπει να ακολουθήσει ο αποφασίζων, λαμβάνοντας υπόψιν πώς οι όψεις του προβλήματος είναι αντιφατικές και ανταγωνιστικές (Τατάκης, 2018). Έτσι, λοιπόν, η Πολυκριτήρια Ανάλυση είναι η πλέον ολοκληρωμένη μεθοδολογία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (decision making), διότι λαμβάνοντας υπόψη ποιοτικά δεδομένα και παραμέτρους οδηγεί σε σωστότερη και κοινωνικά δικαιότερη λήψη αποφάσεων για ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς. Χαρακτηρίζεται ως «η ανθρωποκεντρική προσέγγιση του μάνατζμεντ» διότι είναι η πρώτη φορά που σε επίπεδο διοικητικών αποφάσεων λαμβάνονται υπόψη κοινωνικοί και ψυχολογικοί δείκτες. Επομένως, είναι ένα εργαλείο που εξετάζει μια κατάσταση – συνθήκη στις όσο το δυνατόν κοντινότερες, πραγματικές της διαστάσεις. Ο άνθρωπος, η συμπεριφορά του, το περιβάλλον του και τα δημιουργήματά του δεν αξιολογούνται πλέον με ψυχρούς λογιστικούς δείκτες ή με καθαρά τεχνοκρατικά κριτήρια, αλλά υπεισέρχονται ποιοτικές αποχρώσεις (Ζοπουνίδης, 2020).

4.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η λήψη των αποφάσεων ήταν και είναι πάντα μια διαδικασία πολυδιάστατης φύσης, καθώς, για την υλοποίησή της λαμβάνονται υπόψη συνειδητά ή και ασυνειδητά όλοι οι σχετιζόμενοι με το πρόβλημα παράγοντες και φυσικά και η ανάλυση των παραγόντων που συνθέτουν το ίδιο το πρόβλημα. Αρχικά ή όλη διαδικασία και εκπόνηση δεν είχε ουδεμία μαθηματική μορφή αλλά στηριζόταν στην εμπειρία και ευρηματικότητα του κάθε αποφασίζοντα σε σχέση με το περιβάλλον μέσα στο οποίο έπρεπε να αντιμετωπισθεί το εκάστοτε πρόβλημα. Η εργασία του Pareto το 1896, όπου τίθενται θεμελιώδεις βάσεις, και μάλιστα μια εκ των πλέον βασικών εννοιών της σύγχρονης πολυκριτήριας ανάλυσης -η έννοια της αποτελεσματικότητας (efficiency)-, θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως η πρώτη επιστημονική και δη τεκμηριωμένη προσπάθεια

Στην μεταπολεμική περίοδο, η έννοια της αποτελεσματικότητας μίας απόφασης του Pareto, επεκτείνεται περισσότερο καθώς εισάγεται από τον Koopmans το 1951 η έννοια του αποτελεσματικού συνόλου που πρακτικά συνεπάγεται του συνόλου των εναλλακτικών δραστηριοτήτων οι οποίες και δεν κυριαρχούνται από καμία άλλη εναλλακτική δραστηριότητα (nondominated set of alternatives). Παράλληλα αναπτύσσεται και η θεωρία της χρησιμότητας από τους Von Neumann και Morgenstern το 1944 η οποία και συνιστά το βασικό θεμέλιο για ένα από τα κυριότερα μεθοδολογικά ρεύματα της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων (Spyridakos A., 2001)

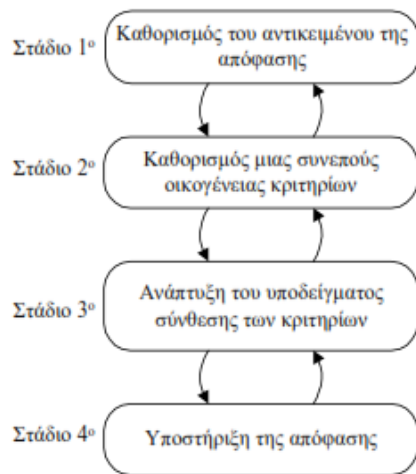
Οι ανωτέρω αναφερόμενες ερευνητικές εργασίες ουσιαστικά λειτούργησαν ως ο κινητήριος μοχλός και η αφετηρία για περαιτέρω έρευνες με αποτέλεσμα το 1961 οι Charnes και Cooper να εισάγουν τη σύνδεση της θεωρίας του γραμμικού προγραμματισμού και της πολυκριτήριας ανάλυσης (προγραμματισμός στόχων, goal programming), καθώς και ο Fishburn να εισάγει τη θεωρία της χρησιμότητας όσον αφορά την επέκταση σε προβλήματα λήψης αποφάσεων υπό καθεστώς πολλαπλών κριτηρίων (Fishburn, 1965).

Στη συνέχεια η πολυκριτήρια ανάλυση αναπτύχθηκε ραγδαία σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και σε θέματα πρακτικών εφαρμογών για την αντιμετώπιση διαφόρων πολύπλοκων πραγματικών προβλημάτων λήψης αποφάσεων. Βέβαια θα πρέπει να τονισθεί πως η συμβολή της πληροφορικής της επιστήμης των υπολογιστών και γενικότερα η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας έπαιξαν σημαντικότατο ρόλο προς την κατεύθυνση αυτή. Η ραγδαία αυτή τεχνολογική εξέλιξη και πρόοδος κυρίως κατά τις τελευταίες δεκαετίες, έδωσε τα απαραίτητα μέσα για την υλοποίηση των μεθοδολογικών εξελίξεων της πολυκριτήριας ανάλυσης σε ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα (πολυκριτήρια συστήματα υποστήριξης αποφάσεων), τα οποία παράλληλα συνέβαλαν και στην προώθηση των πρακτικών εφαρμογών της πολυκριτήριας ανάλυσης (Δούμπος & Ζοπουνίδης, 2009)

4.3 ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η ανάπτυξη και χρήση υποδειγμάτων σύνθεσης όλων των βασικών παραμέτρων ενός προβλήματος, έτσι ώστε να υποστηριχθεί ο αποφασίζων στη λήψη ορθολογικών αποφάσεων στη βάση του συστήματος αξιών και προτιμήσεων που τον διέπουν, είναι το κύριο αντικείμενο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων και κοινό στοιχείο όλων των μεθοδολογικών προσεγγίσεων του χώρου αυτού. Είναι προφανές ότι η επίτευξη του στόχου αυτού είναι μια ιδιαίτερα περίπλοκη διαδικασία, η οποία δεν οδηγεί απλά σε βέλτιστες λύσεις και αποφάσεις, αλλά σε ικανοποιητικές λύσεις οι οποίες ανταποκρίνονται στη γενικότερη πολιτική που ακολουθεί ο αποφασίζων.

Ο εκ των θεμελιωτών της σύγχρονης θεωρίας της πολυκριτήριας ανάλυσης ο Roy παρουσίασε ένα γενικό πλαίσιο αντιμετώπισης πολυδιάστατων προβλημάτων λήψης αποφάσεων. Το πλαίσιο αυτό (Σχήμα 4.1) ουσιαστικά αποτελεί τη βάση κάθε πολυκριτήριας προσέγγισης και χαρακτηρίζει απόλυτα τη φιλοσοφία όλων των μεθοδολογιών του χώρου. Όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω σχήμα στη διαδικασία ανάλυσης των προβλημάτων λήψης αποφάσεων, στο πλαίσιο της πολυκριτήριας προσέγγισης περιλαμβάνονται τέσσερα στάδια όπου μεταξύ των σταδίων δύναται να υπάρξει και η απαραίτητη επανεπεξεργασία (*feedback*) όταν αυτό απαιτείται (Roy, 1985)



Σχήμα 4.1 : Απεικόνιση Σταδίων Πολυκριτήριας Ανάλυσης

Πηγή: Roy, 1985

Στο **πρώτο στάδιο** γίνεται ο εντοπισμός του συνόλου A των εφικτών λύσεων και δυνατών δραστηριοτήτων (αποφάσεων) και παράλληλα καθορίζεται το αντικείμενο του προβλήματος. Το σύνολο A μπορεί να είναι συνεχές ή διακριτό. Εάν μεν είναι συνεχές θεωρείται ότι οροθετείται μέσω των περιορισμών που τίθενται είτε από τον ίδιο τον αποφασίζοντα είτε από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λαμβάνεται η απόφαση (σύνολο εφικτών λύσεων). Σε διαφορετική περίπτωση όπου το σύνολο A είναι διακριτό, θεωρείται ότι υπάρχει ένα σαφές σύνολο εναλλακτικών δραστηριοτήτων, οι οποίες αφού καταγραφούν μπορούν να αναλυθούν ώστε να ληφθεί η κατάλληλη απόφαση. Με τον εντοπισμό της ιδιότητας του συνόλου A καθορίζεται και το αντικείμενο της απόφασης, δηλαδή ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να εξεταστούν οι εναλλακτικές δραστηριότητες ώστε το αποτέλεσμα της ανάλυσης να απαντά με σαφήνεια στο εξεταζόμενο πρόβλημα. Η εξέταση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων μπορεί να πραγματοποιηθεί με μια εκ των ακόλουθων τεσσάρων προβληματικών:

- Προβληματική α (επιλογή, choice): Η προβληματική τύπου α αναφέρεται στην επιλογή μίας ή περισσότερων εναλλακτικών οι οποίες θεωρούνται ως οι πλέον κατάλληλες,
- προβληματική β (ταξινόμηση, classification/sorting): Η προβληματική τύπου β αναφέρεται στην ταξινόμηση των εναλλακτικών δραστηριοτήτων σε προκαθορισμένες ομοιογενείς κατηγορίες,
- προβληματική γ (κατάταξη, ranking): Η προβληματική τύπου γ αναφέρεται στην κατάταξη των εναλλακτικών δραστηριοτήτων από τις καλύτερες προς τις χειρότερες.

- προβληματική δ (περιγραφή, description): Η προβληματική τύπου δ αναφέρεται στην περιγραφή των εναλλακτικών δραστηριοτήτων βάσει των επιδόσεών τους στα επιμέρους κριτήρια αξιολόγησης.

Η κατάλληλη επιλογή προβληματικής σχετίζεται αποκλειστικά και μόνο με το εξεταζόμενο πρόβλημα. Είναι δυνατόν όμως σε ορισμένες περιπτώσεις να απαιτείται ο συνδυασμός δύο προβληματικών για την καλύτερη αντιμετώπιση του προβλήματος, οπότε και εφαρμόζεται (Δούμπος & Ζοπουνίδης, 2009)

Ο εντοπισμός όλων των παραγόντων οι οποίοι επιδρούν στο αποτέλεσμα της ανάλυσης των εναλλακτικών δραστηριοτήτων του συνόλου Α γίνονται στο δεύτερο στάδιο της διαδικασίας. Στο πλαίσιο της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, κάθε παράγοντας που επιδρά στη λήψη μιας απόφασης θεωρείται ότι έχει τη μορφή ενός κριτηρίου. Ως κριτήριο δε, ορίζεται κάθε πραγματική συνάρτηση g η οποία αποτυπώνει τη συμπεριφορά των εναλλακτικών δραστηριοτήτων σε έναν πραγματικό αριθμό, έτσι ώστε για οποιεσδήποτε δύο εναλλακτικές δραστηριότητες x και y να ισχύουν:

$$g(x) > g(y) \Leftrightarrow x > y \text{ (η } x \text{ προτιμάται της } y)$$

$$g(x) = g(y) \Leftrightarrow x \sim y \text{ (η } x \text{ είναι αδιάφορη της } y)$$

Η ειδοποιός διαφορά από την έννοια του χαρακτηριστικού (attribute) που χρησιμοποιείται από άλλες μεθοδολογικές προσεγγίσεις (στατιστική, οικονομετρία, τεχνητή νοημοσύνη) είναι οι δύο αυτές ιδιότητες της έννοιας του κριτηρίου. Το χαρακτηριστικό δεν καθορίζει καμία συμπεριφορά προτίμησης, όπως αυτή απεικονίζεται, μέσω των παραπάνω δύο βασικών σχέσεων.

Το γεγονός ότι η αριθμητική περιγραφή μιας εναλλακτικής δραστηριότητας x σε ένα χαρακτηριστικό είναι μεγαλύτερη σε σχέση με την αντίστοιχη αριθμητική περιγραφή μιας άλλης εναλλακτικής δραστηριότητας y δεν σημαίνει με κανέναν τρόπο ότι η x υπερέχει έναντι της y .

Γενικά το σύνολο των κριτηρίων $G = \{g_1, g_2, \dots, g_n\}$ που εντοπίζονται σε αυτό το στάδιο της διαδικασίας ανάλυσης ενός προβλήματος, πρέπει να αποτελεί μια συνεπή οικογένεια κριτηρίων (consistent family of criteria), δηλαδή να διαθέτει τις ακόλουθες βασικές ιδιότητες:

Μονοτονία (monotonicity): Ένα σύνολο κριτηρίων θεωρείται ότι διαθέτει την ιδιότητα της μονοτονίας εάν και μόνο εάν για κάθε ζεύγος εναλλακτικών x και y για τις οποίες υπάρχει κάποιο κριτήριο $g_i \in G$, τέτοιο ώστε $g_i(x) > g_i(y)$ και $g_j(x) = g_j(y)$ για κάθε $j \neq i$, συμπεραίνεται ότι $x > y$

Επάρκεια (exhaustivity): Ένα σύνολο κριτηρίων θεωρείται ότι διαθέτει την ιδιότητα της επάρκειας εάν και μόνο εάν για κάθε ζεύγος εναλλακτικών x και y τέτοιες ώστε $g_i(x) = g_i(y)$ για κάθε κριτήριο $g_i \in G$ συμπεραίνεται ότι $x \sim y$

Μη πλεονασμός (non-redundancy): Ένα σύνολο κριτηρίων θεωρείται ότι διαθέτει την ιδιότητα του μη πλεονασμού εάν και μόνο εάν η διαγραφή ενός

οποιοδήποτε κριτηρίου οδηγεί σε παραβίαση των ιδιοτήτων της μονοτονίας ή της επάρκειας.

Μετά τον καθορισμό του συνόλου των κριτηρίων, το τρίτο στάδιο της διαδικασίας ανάλυσης του προβλήματος αφορά την κατασκευή και χρησιμοποίηση ενός μοντέλου ολικής προτίμησης (global evaluation model) όπου καθορίζεται η μορφή του υποδείγματος σύνθεσης των κριτηρίων βάσει του οποίου θα αντιμετωπιστεί το αντικείμενο του προβλήματος όπως αυτό καθορίστηκε στο πρώτο στάδιο (επιλογή, κατάταξη, ταξινόμηση, περιγραφή).

Πιο συγκεκριμένα μοντέλο ολικής προτίμησης θεωρείται η σύνθεση όλων των κριτηρίων έτσι ώστε να επιτευχθεί ο στόχος της ανάλυσης ανάλογα με την προβληματική που έχει καθοριστεί. Το μοντέλο ολικής προτίμησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για:

- Τον προσδιορισμό μιας συνολικής αξιολόγησης κάθε εναλλακτικής,
- την πραγματοποίηση διμερών συγκρίσεων μεταξύ των εναλλακτικών,
- τη διερεύνηση του συνόλου των εναλλακτικών λύσεων, όταν αυτό είναι συνεχές.

Η ανάπτυξη του μοντέλου ολικής προτίμησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με δύο τρόπους:

Αλληλεπιδραστικά μέσω της συνεργασίας του αναλυτή με τον αποφασίζοντα. Στην προσέγγιση αυτή ο αποφασίζοντας καθορίζει ένα σύνολο παραμέτρων σχετικών με την πολιτική λήψης των αποφάσεων που ακολουθεί (για παράδειγμα, τα βάρη των κριτηρίων).

Αναλύοντας τις αποφάσεις που λαμβάνει ο αποφασίζων έτσι ώστε να αναπτυχθεί το κατάλληλο μοντέλο ολικής προτίμησης που είναι συμβατό με την πολιτική λήψης των αποφάσεων που ακολουθεί ο αποφασίζων. Η προσέγγιση αυτή έχει αρκετές ομοιότητες με τη μεθοδολογία της παλινδρόμησης, η οποία είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη στο χώρο της στατιστικής.

Τέλος, στο τέταρτο στάδιο της διαδικασίας λαμβάνουν χώρα όλες εκείνες οι δραστηριότητες οι οποίες θα βοηθήσουν τον αποφασίζοντα να κατανοήσει τα αποτελέσματα του υποδείγματος σύνθεσης των κριτηρίων που καθορίστηκε στο τρίτο στάδιο καθώς και τη διαδικασία με την οποία εξάχθηκαν τα αποτελέσματα αυτά. Έτσι, ο αποφασίζοντας θα είναι σε θέση να υλοποιήσει με επιτυχία τα αποτελέσματα της ανάλυσης και να επιχειρηματολογήσει υπέρ αυτών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

4.4 ΒΑΣΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ/ ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΡΕΥΜΑΤΑ

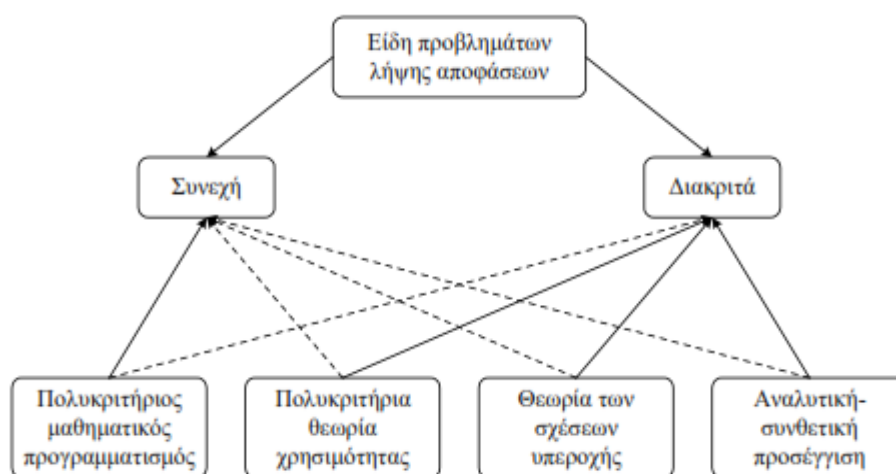
Η πολυκριτήρια ανάλυση ως ένα σημαντικό ερευνητικό πεδίο στο χώρο λήψης αποφάσεων της διοικητικής επιστήμης και της επιχειρησιακής έρευνας, ως προς τη φύση των μεθοδολογικών προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί μέσα σε αυτό το χώρο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων λήψης αποφάσεων είναι ιδιαίτερα ευρύς. Μεταξύ των προσεγγίσεων που έχουν αναπτυχθεί εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις αφενός μεν στη μορφή των υποδειγμάτων που αναπτύσσονται αφετέρου δε και στη διαδικασία που χρησιμοποιείται για την ανάπτυξη των υποδειγμάτων. Με δεδομένο το στοιχείο αυτό, έχουν προταθεί από ερευνητές του χώρου της πολυκριτήριας ανάλυσης διάφορες ομαδοποιήσεις των μεθοδολογικών προσεγγίσεων της πολυκριτήριας ανάλυσης. Προς την κατεύθυνση αυτή κινούμενος και ο Roy πρότεινε μια ομαδοποίηση σε τρεις βασικές κατηγορίες, λαμβάνοντας ουσιαστικά υπόψη τη μορφή των υποδειγμάτων που αναπτύσσονται (Roy, 1985):

- Προσεγγίσεις μοναδικής σύνθεσης των κριτηρίων αγνοώντας κάθε ασυγκριτικότητα μεταξύ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων (unique synthesis criterion),
- προσεγγίσεις βασιζόμενες στις σχέσεις υπεροχής λαμβάνοντας υπόψη την πιθανή ασυγκριτικότητα μεταξύ των εναλλακτικών δραστηριοτήτων (outranking synthesis approach),
- αλληλεπιδραστικές προσεγγίσεις (interactive local judgment approach).

Ο Pardalos το 1995 πρότειναν μια εναλλακτική ομαδοποίηση των προσεγγίσεων όπου συγχρόνως με τη μορφή των υποδειγμάτων λαμβάνεται υπόψη και ο τρόπος με τον οποίο γίνεται η ανάπτυξη τους. Η εν λόγω ομαδοποίηση περιλαμβάνει τις ακόλουθες τέσσερις κατηγορίες (Pardalos, 1995) :

- Πολυκριτήριος μαθηματικός προγραμματισμός (multi-objective mathematical programming),
- πολυκριτηριακή θεωρία χρησιμότητας (multiattribute utility theory),
- θεωρία των σχέσεων υπεροχής (outranking relations theory),

- αναλυτική-συνθετική προσέγγιση (preference disaggregation approach).



Σχήμα 4.2 : Η συμβολή των θεωρητικών ρευμάτων της πολυκριτήριας ανάλυσης στην επίλυση συνεχών και διακριτών προβλημάτων λήψης αποφάσεων

Πηγή: Ζοπουνίδης, 2009

Όπως απεικονίζεται και στο Σχήμα 4.2 μεταξύ των τεσσάρων αυτών βασικών προσεγγίσεων της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων, οι τρεις τελευταίες, δηλαδή η πολυκριτήρια θεωρία χρησιμότητας, η θεωρία των σχέσεων υπεροχής και η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση, προσανατολίζονται προς την αντιμετώπιση διακριτών προβλημάτων λήψης αποφάσεων. Απώτερος στόχος τους, είναι η σύνθεση όλων των κριτηρίων με σκοπό την αξιολόγηση ενός πεπερασμένου συνόλου εναλλακτικών δραστηριοτήτων σύμφωνα με τις προβληματικές της επιλογής, κατάταξης ή ταξινόμησης. Αντίθετα ο πολυκριτήριος μαθηματικός προγραμματισμός αποτελεί μια γενίκευση της γνωστής θεωρίας του μαθηματικού προγραμματισμού σε περιπτώσεις όπου πρέπει να βελτιστοποιηθούν πολλαπλές αντικειμενικές συναρτήσεις.

Από το παραπάνω σχήμα επίσης είναι εμφανές ότι, η συμβολή του κάθε θεωρητικού ρεύματος της πολυκριτηριακής ανάλυσης δεν περιορίζεται στην αντιμετώπιση μόνο ενός είδους προβλημάτων λήψης αποφάσεων (συνεχή ή διακριτά). Πιο αναλυτικά, η πολυκριτηριακή θεωρία χρησιμότητας, η θεωρία των σχέσεων υπεροχής και η αναλυτική-συνθετική προσέγγιση μπορούν να χρησιμοποιηθούν και ως εργαλεία για την αντιμετώπιση συνεχών προβλημάτων, συμβάλλοντας έτσι στην αποτύπωση του συστήματος αξιών και προτιμήσεων του αποφασίζοντα σε ένα μαθηματικό υπόδειγμα. Το υπόδειγμα αυτό, χρησιμοποιούμενο σε συνδυασμό με τεχνικές πολυκριτήριου μαθηματικού προγραμματισμού μπορεί να οδηγήσει στην επίλυση συνεχών προβλημάτων. Αντίστοιχα, και ο πολυκριτήριος μαθηματικός προγραμματισμός μπορεί να συμβάλει στην αντιμετώπιση διακριτών προβλημάτων (Zorounidis, 1999)

4.5 ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Performance appraisal) των εργαζομένων, παίζει βασικό ρόλο στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς Κρατικού ή Ιδιωτικού Δικαίου. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στα προηγούμενα κεφάλαια της διατριβής, ο κύριος στόχος αυτής της διεργασίας είναι η βελτίωση των εργαζομένων και κατά συνέπεια του Οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Προς αυτήν την κατεύθυνση, λοιπόν, η ραγδαία εξέλιξη του χώρου της πολυκριτήριας ανάλυσης αποφάσεων τις τελευταίες δεκαετίες όσον αφορά την ανάπτυξη νέων μεθοδολογιών επέτρεψε την επιτυχημένη εφαρμογή τεχνικών από το χώρο της πολυκριτήριας ανάλυσης και στην αξιολόγηση του προσωπικού.

Στην ανάπτυξη των εφαρμογών της πολυκριτήριας ανάλυσης σημαντικό ρόλο διαδραμάτισε η ανάπτυξη της τεχνολογίας των υπολογιστών. Η σύνδεση των δύο αυτών χώρων εκφράστηκε μέσω της ανάπτυξης συστημάτων υποστήριξης αποφάσεων τα οποία ενσωματώνουν τεχνικές από το χώρο της πολυκριτήριας ανάλυσης. Τα συστήματα αυτά επιτρέπουν στους χρήστες (αποφασίζοντες) να εκμεταλλευτούν τις δυνατότητες που παρέχουν πολυκριτήριες μεθοδολογίες στην αντιμετώπιση πολύπλοκων πρακτικών προβλημάτων.

Παράλληλα έχουν αναπτυχθεί πολυκριτήρια συστήματα υποστήριξης αποφάσεων τα οποία έχουν σχεδιαστεί για εξειδικευμένα πεδία εφαρμογών. Ένα από αυτά τα πεδία είναι και η Αξιολόγηση του προσωπικού σε Οργανισμούς. Τα συστήματα αυτά λαμβάνουν υπόψη τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του πεδίου στο οποίο επικεντρώνονται, στοιχείο το οποίο επιτρέπει την παροχή της ζητούμενης υποστήριξης από χρήστες που δεν διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις σε θέματα της πολυκριτήριας ανάλυσης.

Ανάλογα, λοιπόν, με την εφαρμογή και τη χρήση που επιθυμεί να κάνει ο αποφασίζων, επιλέγει το πλέον κατάλληλο μοντέλο αξιολόγησης εργαζομένων. Παρακάτω, θα παρατεθούν με συνοπτική περιγραφή μερικά εκ των βασικότερων μοντέλα με μικρά παραδείγματα, αντιπροσωπευτικά της εφαρμογής της κάθε περίπτωσης.

4.6 Η ΜΕΘΟΔΟΣ UTASTAR

Η μέθοδος UTA (UTilities Additives) των Jacquet–Lagrèze και Siskos (1982), έχει ως στόχο την εξαγωγή μιας ή παραπάνω προσθετικών συναρτήσεων αξιών (συναρτήσεις χρησιμότητας) από μια δοσμένη προδιάταξη ενός συνόλου αναφοράς εναλλακτικών επιλογών-ενεργειών. Αυτή η μέθοδος αναλυτικής-συνθετικής προσέγγισης χρησιμοποιεί τεχνικές γραμμικού προγραμματισμού για να υπολογίσει τις συναρτήσεις αυτές, έτσι ώστε η διάταξη που προκύπτει από αυτές να είναι όσο το δυνατόν πιο σύμφωνη με την δοσμένη προδιάταξη. Στόχο λοιπόν έχει να προσδιορίσει την πολιτική κρίση του αποφασίζοντα. Το μοντέλο UTASTAR (Siskos και Yannacopoulos, 1985), ή αλλιώς UTA*, είναι μία βελτιωμένη εκδοχή της παλαιότερης UTA. Το μοντέλο αυτό δύναται να χειριστεί πληροφορίες τόσο ποσοτικού όσο και ποιοτικού ενδιαφέροντος. Εφαρμόζεται δε όταν το μοντέλο σύνθεσης των κριτηρίων είναι μια προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας (additive utility function). Στην

εφαρμογή της UTASTAR θα εφαρμοστούν τα τέσσερα στάδια της πολυκριτήριας υποστήριξης αποφάσεων (Ματσατσίνης, 2010).

- **Αντικείμενο της Απόφασης**

- Ορισμός του συνόλου των εναλλακτικών επιλογών:

Κάθε απόφαση αναλύεται σε ένα διακριτό (πεπερασμένο) ή συνεχές σύνολο εναλλακτικών επιλογών (ενεργειών, πράξεων, τρόπων δράσεις, κ.α.α). Στην περίπτωση μας, ως σύνολο εναλλακτικών επιλογών ενός πολυκριτηρίου προβλήματος το σύνολο. Των Αξιολογούμενων εργαζομένων με σκοπό την ανάδειξη του καλύτερου και του λιγότερου καλού, βάσει των κριτηρίων που θα ορίσουμε:

$$A = \{a_1, a_2, \dots, a_i, \dots, a_n\}$$

- Ορισμός του προβλήματος:

Σε αυτό το στάδιο ορίζουμε τον σκοπό για τον οποίο επιθυμούμε να προβούμε στην αξιολόγηση. Με λίγα λόγια πέμπει να απαντήσουμε στο ερώτημα «Τι θέλουμε να πετύχουμε από την επίλυση του προβλήματος». Η επίλυση του προβλήματος θα μας οδηγήσει στην ανάδειξη του καλύτερου εργαζόμενου.

- **Συνεπής οικογένεια κριτηρίων**

Έστω $g = (g_1, g_2, \dots, g_n)$ μια συνεπής οικογένεια κριτηρίων εκτίμησης των εναλλακτικών. Σαν κριτήριο (criterion) ορίζεται κάθε μονότονη ποσοτική ή ποιοτική μεταβλητή δηλωτική των προτιμήσεων του αποφασίζοντα. Τα κριτήρια μπορεί να είναι είτε ποσοτικά (quantitative ή measurable criteria) και να εκφράζονται από μια συνεχή κλίμακα (χρόνος, θερμοκρασία, ...), είτε ποιοτικά-διάταξης (ordinal criteria) για τη μοντελοποίηση των οποίων χρησιμοποιούνται κλίμακες διακριτών τιμών. Τα κριτήρια συμβολίζονται:

$$g_j(a_i) \text{ όπου } i = 1, 2, \dots, n \text{ και } j = 1, 2, \dots, m$$

- Ορίζουμε: $g: A \rightarrow R$ και $a \rightarrow g(a)$

- Όπου: $g(a)$ είναι η εκτίμηση της εναλλακτικής επιλογής a του συνόλου A , ως προς το κριτήριο g .

- Όπου: $(a) = [g_1(a), g_2(a), \dots, g_n(a)]$ είναι η περιγραφή της εναλλακτικής επιλογής-ενέργειας a σύμφωνα με τα n κριτήρια, είναι δηλαδή η πολυκριτήρια εκτίμησή της. Κάθε ένα κριτήριο ορίζεται με τη μορφή μια μονότονης πραγματικής συνάρτησης τιμών.

Συνεχίζοντας στην ανάλυση των στοιχειωδών επιπτώσεων των εναλλακτικών επιλογών ενός συγκεκριμένου προβλήματος και αφού έχουμε καθορίσει το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών A , τα επόμενα βήματα είναι τα εξής:

- Καταγραφή των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής επιλογής,

- Δημιουργία λίστας με το σύνολο των στοιχειωδών επιπτώσεων όλων των εναλλακτικών επιλογών με την ένωση των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων,

- Καθορισμός αξόνων προτίμησης κατηγοριοποιώντας τις στοιχειώδεις επιπτώσεις σε ομοιογενείς ομάδες,

- Καθορισμός κλιμάκων προτίμησης μέσω των οποίων αποδίδουμε υπόσταση στις διαστάσεις κάθε άξονα προτίμησης,

- Κατασκευή κριτηρίων, τα οποία ορίζονται μέσω μιας κλίμακας προτίμησης, με έναν από τους ακόλουθους τρόπους:

- ταυτίζοντάς τα με κάποια από τις διαστάσεις

- με διάσπαση διαστάσεων, είτε με

- συνένωση διαστάσεων

Το νέφος των στοιχειωδών επιπτώσεων του συνόλου των εναλλακτικών επιλογών A , αποτελείται από την ένωση όλων των επιμέρους στοιχειωδών επιπτώσεων κάθε εναλλακτικής επιλογής του συνόλου A . Υπενθυμίζουμε ότι σαν στοιχειώδεις επιπτώσεις ενός συνόλου εναλλακτικών επιλογών ονομάζουμε κάθε ιδιότητα ή χαρακτηριστικό τους οι οποίες θα πρέπει να πληρούν τις ακόλουθες ιδιότητες:

- να είναι σαφώς και επαρκώς καθορισμένες έτσι ώστε να είναι αντιληπτή η σημασία τους από τους εμπλεκόμενους στη λήψη της απόφασης, και

- να δίνουν τη δυνατότητα περιγραφής των αποτελεσμάτων εφαρμογής των διαφόρων προβληματικών.

Μεθοδολογία εκτίμησης προτιμήσεων του αποφασίζοντα

Μεθοδολογία με στόχο την εύρεση λύσης που μεγιστοποιεί την ικανοποίηση του κάθε αποφασίζοντος. Στο στάδιο αυτό έχουμε τη σύνθεση όλων των κριτηρίων (μερικών προτιμήσεων) με τη βοήθεια ενός Μοντέλου Ολικής Προτίμησης. Με βάση το μοντέλο αυτό και λαμβάνοντας υπόψη την επιλεγείσα προβληματική συγκρίνονται όλες οι εναλλακτικές επιλογές (ενέργειες, δράσεις, ...) του συνόλου A προκειμένου να οδηγηθούμε στη λήψη απόφασης. Συνεπώς, στο στάδιο αυτό θα πρέπει να καθοριστεί – επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος πολυκριτήριας σύνθεσης των προτιμήσεων προκειμένου να αξιολογηθεί το σύνολο των εναλλακτικών επιλογών σύμφωνα με την επιλεγείσα προβληματική. Μοντελοποιούμε τα κριτήρια απόφασης του συγκεκριμένου προβλήματος ακολουθώντας τη διαδικασία που παρουσιάζεται στην συνέχεια.

Για την ανάπτυξη ενός μοντέλου το οποίο εκφράζει τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα - αξιολογητή, γίνεται η σύνθεση των κριτηρίων σε μια προσθετική συνάρτηση χρησιμότητας (utility function), της μορφής:

$$U(g) = \sum_{i=1}^n u_i(g_i)$$

Όπου οι συναρτήσεις χρησιμότητας $u_i(g_i)$, ονομάζονται συναρτήσεις μερικής αξίας (μερικής χρησιμότητας – marginal utility) και αναπαριστούν τη σημασία του κάθε κριτηρίου, δηλαδή τη μερική χρησιμότητα της εναλλακτικής επιλογής a του συνόλου A , ως προς το κριτήριο g . Για το κριτήριο εκτίμησης ορίζονται η περισσότερο και η λιγότερο προτιμητέα τιμή g_i^* και g_i^* αντίστοιχα, για τις εναλλακτικές ενέργειες του συνόλου A . Το κάθε διάστημα $[g_i^*, g_i^*]$ χωρίζεται σε $a_i - 1$ ίσα διαστήματα $[g_i^j, g_i^{j+1}]$, όπου ο αριθμός a_i των υποδιαστημάτων δίνεται από τον αποφασίζοντα ο οποίος καθορίζει έτσι τον αριθμό των ενδιάμεσων τιμών των μερικών χρησιμοτήτων u_i που θα υπολογισθούν (Κρασαδάκη, 2001). Το κάθε σημείο g_i^j υπολογίζεται από την παρακάτω σχέση:

$$g_i^j = g_i^* + \frac{j-1}{a_i-1} (g_i^* - g_i^*) \quad \forall j = 1, 2, \dots, a_i$$

Οι μεταβλητές για υπολογισμό είναι οι $u_i(g_i^j)$. Οι μερικές χρησιμότητες μιας Ανάπτυξη Πολυκριτήριας Μεθοδολογίας Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού εναλλακτικής ενέργειας a υπολογίζονται μέσω γραμμικής παρεμβολής ως εξής:

$$u_i[g_i(a)] = u_i(g_i^j) + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} [u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j)]$$

Βασική πρόταση της μεθόδου είναι το γεγονός ότι οι προτιμήσεις του αποφασίζοντα – αξιολογητή πάνω στα κριτήρια εκτίμησης είναι μονότονες συναρτήσεις των τιμών των κριτηρίων (δηλαδή αύξουσες ή φθίνουσες). Για την ικανοποίηση της υπόθεσης αυτής τίθεται ο ακόλουθος περιορισμός:

$$u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq s_i$$

Όπου $s_i \geq 0$ είναι ένα όριο που καθορίζεται για το κάθε κριτήριο g_i . Οι περιορισμοί μονοτονίας μπορούν να απλοποιηθούν με τη μετατροπή τους σε περιορισμούς μη αρνητικότητας βάσει των ακόλουθων μετασχηματισμών:

$$w_{ij} = u_i(g_i^{j+1}) - u_i(g_i^j) \geq 0 \quad \forall i, j$$

$$u_i(g_{i*}) = 0 \quad \text{και} \quad u_i(g_i^j) = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik}$$

Έτσι οι χρησιμότητες γίνονται συναρτήσεις των βαρών. Τα βάρη των κριτηρίων πλέον μπορούν να υπολογιστούν ως εξής:

$$u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik}$$

Συνεπώς η γραμμική παρεμβολή για τη μερική χρησιμότητα μετασχηματίζεται όπως παρακάτω:

$$u_i[g_i(a)] = \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik} + \frac{g_i(a) - g_i^j}{g_i^{j+1} - g_i^j} [\sum_{k=1}^j w_{ik} - \sum_{k=1}^{j-1} w_{ik}]$$

Ο αποφασίζων ορίζει μια αρχική προδιάταξη των εναλλακτικών από τις καλύτερες προς τις χειρότερες, σύμφωνα με τις προτιμήσεις του, αφού στόχος της μεθόδου UTASTAR είναι η ανάπτυξη ενός μοντέλου προσθετικής συνάρτησης χρησιμότητας το οποίο να αναπαριστά όσο το δυνατόν πιο πιστά την πολιτική και τις προτιμήσεις του αποφασίζοντα (Κρασαδάκη, 2001). Οι πιθανές ασυμφωνίες μεταξύ του μοντέλου και των προτιμήσεων του αποφασίζοντα είναι δύο ειδών: το σφάλμα υπερεκτίμησης $\sigma +(\alpha)$ και το σφάλμα υποεκτίμησης $\sigma -(\alpha)$. Το σφάλμα υπερεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική σε υψηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική της χρησιμότητα. Ανάλογα, το σφάλμα υποεκτίμησης αφορά περιπτώσεις όπου ο αποφασίζων έχει κατατάξει μια εναλλακτική σε χαμηλότερη θέση στην προδιάταξη σε σχέση με τη θέση που κατατάσσεται η εναλλακτική με βάση την ολική

της χρησιμότητα (Κρασαδάκη, 2001). Ανάλογα με την προδιάταξη που καθορίστηκε από τον αποφασίζοντα, για δύο εναλλακτικές δραστηριότητες α και β , θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικοί περιορισμοί:

$$U_{(a)} - U_{(b)} \geq \delta \leftrightarrow \alpha P b \text{ και } U_{(a)} - U_{(b)} = \delta \leftrightarrow \alpha I b$$

όπου τα P και I συμβολίζουν αντίστοιχα τις σχέσεις προτίμησης και αδιαφορίας μεταξύ των δύο εναλλακτικών δραστηριοτήτων. Το δ είναι ένας μικρός πραγματικός θετικός αριθμός. Οι παραπάνω περιορισμοί, βάση του ορισμού της αθροιστικής συνάρτησης χρησιμότητας, λαμβάνοντας υπόψη τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης, γράφονται ως εξής:

$$u[g(a)] - u[g(b)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(b) + \sigma^-(b) \geq \delta \text{ αν } \alpha P b$$

$$u[g(a)] - u[g(b)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(b) + \sigma^-(b) = \delta \text{ αν } \alpha I b$$

Η επίλυση του παραπάνω προβλήματος γίνεται μέσω του ακόλουθου γραμμικού προβλήματος:

$$\text{Min } F = \sum_{a \in A} \{\sigma^+(\alpha) + \sigma^-(\alpha)\}$$

υπό τους κάτωθι περιορισμούς

$$u[g(a)] - u[g(b)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(b) + \sigma^-(b) \geq \delta \text{ αν } \alpha P b$$

$$u[g(a)] - u[g(b)] + \sigma^+(\alpha) - \sigma^-(\alpha) - \sigma^+(b) + \sigma^-(b) = \delta \text{ αν } \alpha I b$$

$$\sum_i \sum_j w_{ij} = 1$$

$$w_{ij} \geq 0, \sigma^+(\alpha) \geq 0, \sigma^-(\alpha) \geq 0, u_i(g_i^*) = \sum_{k=1}^{a_i-1} w_{ik} \quad \forall a \in A, \forall i, j$$

Ακολουθώντας, μέσα από την ανάλυση ευστάθειας μπορεί να εντοπιστεί η ύπαρξη πολλαπλών βέλτιστων ή σχεδόν βέλτιστων λύσεων που αντιστοιχούν σε τιμές μεταξύ του F^* και του $F^* + \epsilon$. Έτσι, εάν λάβουμε υπόψιν μας τον περιορισμό $\sum \{\sigma^+(\alpha) + \sigma^-(\alpha) \mid a \in A\} \leq F^* + \epsilon$ επιλύεται μια σειρά νέων γραμμικών προβλημάτων έχοντας ως αντικειμενικές συναρτήσεις τη μεγιστοποίηση των τιμών των βαρών (w) του κάθε κριτηρίου. Για να βρούμε μία τελική λύση πρέπει να συνυπολογίσουμε τον μέσο όρο των λύσεων των προηγούμενων γραμμικών προβλημάτων (Κρασαδάκη, 2001)

Η UTASTAR, δεχόμενη την αρχική προδιάταξη από τον αποφασίζοντα των υποψηφίων του Συνόλου Αναφοράς A και τις πολυκριτήριες εκτιμήσεις τους ανά περίπτωση, αναζητά μια συμβιβαστή με την προδιάταξη προσθετική συνάρτηση αξιών προκειμένου να κατατάξει τους υποψηφίους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο σε κάθε γενική δεξιότητα, δηλαδή την τελική κατάταξη των εναλλακτικών. Για κάθε γενική δεξιότητα, συγκρίνοντας τους υποψηφίους ανά δύο και εισαγάγοντας λάθη υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης επιλύεται το αντίστοιχο κάθε φορά γραμμικό πρόβλημα που ελαχιστοποιεί τα σφάλματα και υπό τους περιορισμούς ότι οι διαφορές των μερικών συναρτήσεων αξιών δύο διαδοχικών υποψηφίων πρέπει να υπερβαίνουν ή να είναι ίσες ενός δ , για $\delta=0,05$ και τα βάρη των κριτηρίων να είναι ίσα με την μονάδα (Κρυσσαδάκη, 2001). Αν τα σφάλματα υπερεκτίμησης και υποεκτίμησης στις περιπτώσεις εφαρμογής της UTASTAR ήταν μηδενικά, τότε η κατάταξη των υποψηφίων που πρότεινε το μοντέλο ταίριαζε απόλυτα με την αρχική προδιάταξη.

Υποστήριξη της απόφασης

Στο στάδιο αυτό έχουμε την διερεύνηση και αξιολόγηση της απόφασης. Με βάση τα λαμβανόμενα αποτελέσματα, ο αναλυτής αναζητεί και οργανώνει τα στοιχεία που απαντούν σε συγκεκριμένα ερωτήματα, που έχει θέσει το ίδιο το πρόβλημα, αλλά και ο αποφασίζων. Συνοπτικά επομένως, γίνεται επεξεργασία και εφαρμογή σεναρίων, αναζητούνται απαντήσεις σε ερωτήματα του αποφασίζοντα και γίνεται καταγραφή των ενεργειών των αναλυτών ώστε να υποστηριχθούν οι προτάσεις τους οι οποίες προέκυψαν από την εφαρμογή των προηγούμενων σταδίων. Η αναμενόμενη από τον αποφασίζοντα υποστήριξη αφορά το σύνολο των λύσεων ή αποφάσεων A , δηλαδή των εναλλακτικών ενεργειών, που μπορούν να αντιμετωπισθούν σε ένα πρόβλημα απόφασης.

4.7 ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην παρούσα διατριβή, θα αναπτυχθεί ένα μοντέλο πολυκριτήριας λήψης αποφάσεων για την αξιολόγηση τεσσάρων εργαζομένων σε έναν τυχαίο Οργανισμό Κρατικού ή Ιδιωτικού Δικαίου, με σκοπό την ανάδειξη του καλύτερου για την προαγωγή σε θέση μεγαλύτερης ευθύνης. Η αξιολόγηση πραγματοποιήθηκε από συνολικά τέσσερεις αξιολογούντες (προϊσταμένους και των τεσσάρων αξιολογουμένων). Η κατεχόμενη θέση των αξιολογουμένων, κατά την διάρκεια της αξιολόγησης και η διοικητική σχέση που έχουν οι αξιολογούμενοι με τους αξιολογητές τους είναι ακριβώς η ίδια. Τέλος τα κριτήρια που καλούνται να αξιολογήσουν οι αξιολογητές, δημιουργήθηκαν από εμάς, σε συνάρτηση με τις ανάγκες και τις υποχρεώσεις του Οργανισμού.

Αναλυτικότερα, τα κριτήρια που κλήθηκαν να βαθμολογήσουν οι τέσσερεις αξιολογητές, είναι τα παρακάτω:

- **Αντιληπτική Ικανότητα-Κρίση:** Η δυνατότητα αντίληψης των πραγματικών παραμέτρων ενός θέματος που χρήζει επίλυσης, καθώς επίσης και η σωστή ιεράρχηση και των αναγκών του Οργανισμού,
- **Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα:** Ο Τρόπος συνύπαρξης, συνεργασίας και αλληλεπίδρασης με τους λοιπούς εργαζόμενους του Οργανισμού (είτε προϊσταμένους είτε υφισταμένους),
- **Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον :** Η ικανότητα προσαρμογής στις ανάγκες του εργασιακού περιβάλλοντος, οι οποίες μπορεί να αλλάζουν ανά τακτά χρονικά διαστήματα,
- **Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα:** Η ικανότητα της έκφρασης νέων, καινοτόμων εδραιωμένων απόψεων για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων και η ανάληψη πρωτοβουλίας,
- **Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα:** Η γενικότερη τήρηση των λειτουργικών απαιτήσεων που έχει θέσει ο Οργανισμός στο καταστατικό του (ωράριο λειτουργίας, κατάλληλη ενδυμασία, συνέπεια κτλ),
- **Συμπεριφορά :** Ο τρόπος που κινείται ο εργαζόμενος τις ώρες εργασίας του, καθώς και η γενικότερη στάση του απέναντι στο λοιπό προσωπικό του Οργανισμού,
- **Ποσότητα εργασίας :** Η παραγωγή εργασίας (ποσοτικά)
- **Ποιότητα εργασίας :** Η παραγωγή εργασίας (ποιοτικά)
- **Προσωπική ανέλιξη :** Η επαφή του εργαζομένου με την αγορά εργασίας και η συνεχής προσπάθειά του για βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων,
- **Διοικητικές ικανότητες:** Η ικανότητα να διοικήσει υφιστάμενο προσωπικό.

Τα παραπάνω δέκα κριτήρια αποτελούν υποκατηγορία τεσσάρων γενικότερων κριτηρίων της **Προσωπικότητας**, της **Επαγγελματικής Συμπεριφοράς**, της **Εργασιακής Αποτελεσματικότητας** και των **Γνώσεων και Ικανοτήτων**. Έτσι λοιπόν οι πίνακες των κριτηρίων διαμορφώνονται ως εξής :

Προσωπικότητα		
Αντιληπτική Ικανότητα-Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα	Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον

Επαγγελματική Συμπεριφορά		
Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά

Αποτελεσματικότητα	
Ποσότητα εργασίας	Ποιότητα εργασίας

Γνώσεις και Ικανότητες	
Προσωπική ανέλιξη	Διοικητικές ικανότητες

Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί ότι μπορεί τα κριτήρια να δόθηκαν έτοιμα στους αξιολογητές, ωστόσο οι ίδιοι είχαν την ευκαιρία να βαροδοτήσουν το καθένα από αυτά. Έτσι οι βαροδοτημένοι πίνακες διαμορφώθηκαν ως εξής :

Αξιολογητής Α :

Προσωπικότητα (W1=0,1)		
Αντιληπτική Ικανότητα-Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα	Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον
w 1.1=0,2	w 1.2 =0,3	w 1.3 =0,5

Επαγγελματική Συμπεριφορά (W2=0,2)

Πρωτοβουλίες- Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά
w 2.1=0,2	w 2.1 =0,4	w 2.3 =0,4

Αποτελεσματικότητα (W3= 0,4)	
Ποσότητα εργασίας	Ποιότητα εργασίας
w 3.1=0,6	w 3.2 =0,4

Γνώσεις και Ικανότητες (W4=0,3)	
Προσωπική ανέλιξη	Διοικητικές ικανότητες
w 4.1=0,2	w 4.2 =0,8

Αξιολογητής Β :

Προσωπικότητα (W1=0,1)		
Αντιληπτική Ικανότητα- Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα	Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον
w 1.1=0,2	w 1.2 =0,3	w 1.3 =0,5

Επαγγελματική Συμπεριφορά (W2=0,2)		
Πρωτοβουλίες- Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά
w 2.1=0,2	w 2.1 =0,4	w 2.3 =0,4

Αποτελεσματικότητα (W3= 0,4)	
Ποσότητα εργασίας	Ποιότητα εργασίας
w 3.1=0,6	w 3.2 =0,4

Γνώσεις και Ικανότητες (W4=0,3)	
Προσωπική ανέλιξη	Διοικητικές ικανότητες
w 4.1=0,2	w 4.2 =0,8

Αξιολογητής Γ :

Προσωπικότητα (W1=0,1)		
Αντιληπτική Ικανότητα-Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα	Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον
w 1.1=0,2	w 1.2 =0,3	w 1.3 =0,5

Επαγγελματική Συμπεριφορά (W2=0,2)		
Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά
w 2.1=0,2	w 2.1 =0,4	w 2.3 =0,4

Αποτελεσματικότητα (W3= 0,4)	
Ποσότητα εργασίας	Ποιότητα εργασίας
w 3.1=0,6	w 3.2 =0,4

Γνώσεις και Ικανότητες (W4=0,3)	
Προσωπική ανέλιξη	Διοικητικές ικανότητες
w 4.1=0,2	w 4.2 =0,8

Αξιολογητής Δ:

Προσωπικότητα (W1=0,1)		
Αντιληπτική Ικανότητα-Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και Συνεργατικότητα	Προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον
w 1.1=0,2	w 1.2 =0,3	w 1.3 =0,5

Επαγγελματική Συμπεριφορά (W2=0,3)		
Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά
w 2.1=0,2	w 2.1 =0,4	w 2.3 =0,4

Αποτελεσματικότητα (W3= 0,5)	
Ποσότητα εργασίας	Ποιότητα εργασίας
w 3.1=0,3	w 3.2 =0,7

Γνώσεις και Ικανότητες (W4=0,1)	
Προσωπική ανάλυση	Διοικητικές ικανότητες
w 4.1=0,2	w 4.2 =0,8

Παρατηρούμε ότι οι τρεις πρώτοι αξιολογητές επέλεξαν ίδια βαροδότηση, ενώ ο τέταρτος αξιολογητής διαφοροποίησε τα βάρη των κατηγοριών: της Επαγγελματικής Συμπεριφοράς, της Αποτελεσματικότητας και των Γνώσεων και Ικανοτήτων

4.7.1 ΕΡΜΗΝΕΥΣΗ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η μορφή της κλίμακας που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την αξιολόγηση είναι ποιοτική, με απώτερο στόχο την αποφυγή περιπτώσεων λανθασμένης ποσοτικής προσέγγισης από τους τέσσερεις αξιολογούντες και προκειμένου να δώσουμε την ευκαιρία στον Οργανισμό να εξάγει ασφαλέστερα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν, ορίσαμε μία πενταβάθμια κλίμακα ποιοτικού χαρακτήρα, ως εξής:

- Ο αριθμός πέντε (5) δηλώνει την **εξαίσια απόδοση** του αξιολογούμενου και αποδίδεται, όταν η επίδοσή του ξεπερνά πάντα κατά πολύ τα προσδοκώμενα που έχει θέσει ο Οργανισμός
- Ο αριθμός τέσσερα (4) δηλώνει την **πολύ καλύτερη απόδοση** του αξιολογούμενου από τα προσδοκώμενα που έχει θέσει ο Οργανισμός
- Ο αριθμός τρία (3) δηλώνει την **καλύτερη απόδοση** του αξιολογούμενου από τα προσδοκώμενα που έχει θέσει ο Οργανισμός
- Ο αριθμός δύο (2) δηλώνει την **αναμενόμενη απόδοση** του αξιολογούμενου σύμφωνα με τα προσδοκώμενα που έχει θέσει ο Οργανισμός
- Ο αριθμός ένα (1) δηλώνει την **ελλιπή απόδοση** του αξιολογούμενου σύμφωνα με τα προσδοκώμενα που έχει θέσει ο Οργανισμός

4.7.2 ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Παρακάτω παρατίθενται σε συγκεντρωτικό πίνακα, οι βαθμολογίες των τεσσάρων αξιολογητών, για τους τέσσερεις αξιολογούμενους :

Αξιολογητής Α

	Προσωπικότητα			Επαγγελματική Συμπεριφορά			Αποτελεσματικότητα		Γνώσεις και Ικανότητες		
	0,1			0,2			0,4		0,3		
Προφίλ /Βάρη	Αντιληπτική Ικανότητα- Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και συνεργατικότητα	στο Προσαρμογή εργασιακό περιβάλλον	Πρωτοβουλίες Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά	Ποσότητα Εργασίας	Ποιότητα Εργασίας	Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	Διοικητικές Ικανότητες	Προδιάταξη
	0,2	0,3	0,5	0,2	0,4	0,4	0,6	0,4	0,2	0,8	
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										
Προφίλ-1	5	3	2	3	4	3	2	4	5	3	1ος
Προφίλ-2	4	2	3	2	2	2	4	3	2	3	3ος
Προφίλ-3	2	3	4	2	2	3	3	2	2	1	4ος
Προφίλ-4	3	4	3	3	4	5	4	2	3	2	2ος

Αξιολογητής Β

	Προσωπικότητα			Επαγγελματική Συμπεριφορά			Αποτελεσματικότητα		Γνώσεις και Ικανότητες		
	0,1			0,2			0,4		0,3		
Προφίλ /Βάρη	Αντιληπτική Ικανότητα- Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και συνεργατικότητα	στο Προσαρμογή εργασιακό περιβάλλον	Πρωτοβουλίες Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά	Ποσότητα Εργασίας	Ποιότητα Εργασίας	Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	Διοικητικές Ικανότητες	Προδιάταξη
	0,2	0,3	0,5	0,2	0,4	0,4	0,6	0,4	0,2	0,8	
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										
Προφίλ-1	4	2	3	4	4	3	3	5	5	4	2ος
Προφίλ-2	4	2	3	3	2	2	3	2	1	2	3ος
Προφίλ-3	2	3	4	2	2	2	2	1	1	2	4ος
Προφίλ-4	3	4	4	3	5	5	4	2	2	3	1ος

Αξιολογητής Γ

	Προσωπικότητα			Επαγγελματική Συμπεριφορά			Αποτελεσματικότητα		Γνώσεις και Ικανότητες		
	0,1			0,2			0,4		0,3		
Προφίλ /Βάρη	Αντιληπτική Ικανότητα- Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και συνεργατικότητα	στο Προσαρμογή εργασιακό περιβάλλον	Πρωτοβουλίες Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά	Ποσότητα Εργασίας	Ποιότητα Εργασίας	Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	Διοικητικές Ικανότητες	Προδιάταξη
	0,2	0,3	0,5	0,2	0,4	0,4	0,6	0,4	0,2	0,8	
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										
Προφίλ-1	3	3	2	4	4	2	2	4	4	3	2 ^{ος}
Προφίλ-2	2	2	2	2	2	2	3	1	1	2	3 ^{ος}
Προφίλ-3	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	4 ^{ος}
Προφίλ-4	3	4	3	2	4	4	4	2	2	2	1 ^{ος}

Αξιολογητής Δ

	Προσωπικότητα			Επαγγελματική Συμπεριφορά			Αποτελεσματικότητα		Γνώσεις και Ικανότητες		
	0,1			0,3			0,5		0,1		
Προφίλ /Βάρη	Αντιληπτική Ικανότητα- Κρίση	Ομαδικό Πνεύμα και συνεργατικότητα	στο Προσαρμογή εργασιακό περιβάλλον	Πρωτοβουλίες Δημιουργικότητα	Επαγγελματικό επίπεδο και συνέπεια χαρακτήρα	Συμπεριφορά	Ποσότητα Εργασίας	Ποιότητα Εργασίας	Γνώσεις - Προσωπική Βελτίωση	Διοικητικές Ικανότητες	Προδιάταξη
	0,2	0,3	0,5	0,2	0,4	0,4	0,3	0,7	0,2	0,8	
	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ										
Προφίλ-1	4	3	1	4	5	4	3	5	5	3	1 ^{ος}
Προφίλ-2	4	2	4	3	2	3	3	2	2	2	3 ^{ος}
Προφίλ-3	2	3	3	2	2	3	2	1	2	2	4 ^{ος}
Προφίλ-4	4	4	4	3	5	5	3	2	2	2	2 ^{ος}

4.7.2 ΕΞΑΓΩΓΗ ΚΑΙ ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Η μέθοδος UTASTAR, βάσει των προδιατάξεων που συνέταξαν οι αξιολογητές, εξήγαγε τα κάτωθι αποτελέσματα:

Αξιολογητής Α

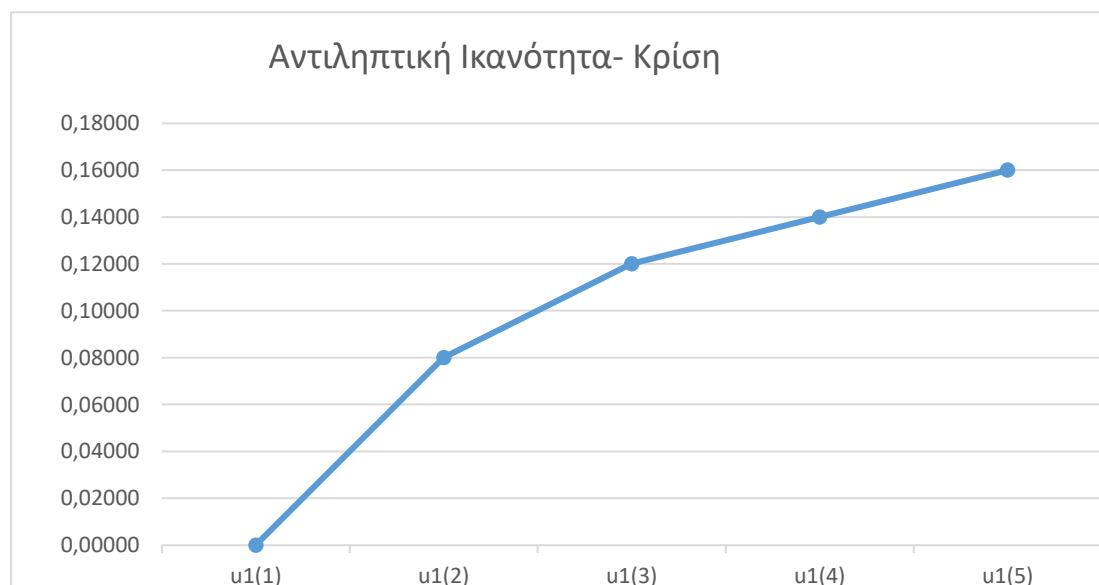
Tau of Kendall = 1, που σημαίνει ότι η προδιάταξη του Α Αξιολογητή συμπίπτει με το μοντέλο.

$$\text{Μοντέλο: } U(g) = (0,15995 + 0,104980 + 0,085010) * u_1(g_1) + (0,110005 + 0,095005 + 0,085010) * u_2(g_2) + (0,085010 + 0,090010) * u_3(g_3) + (0,095010 + 0,090010) * u_4(g_4)$$

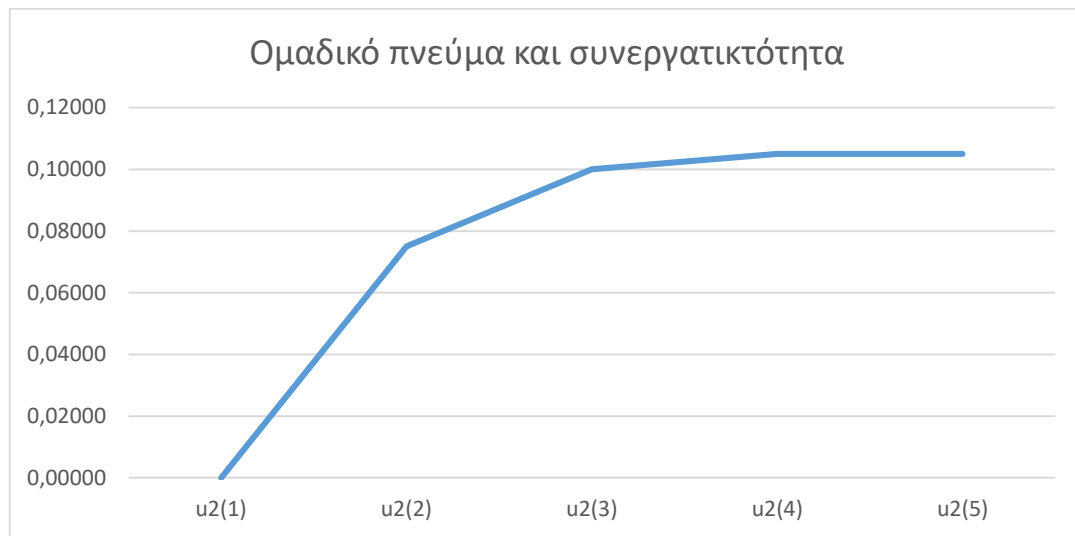
Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι το μοντέλο που υπολογίσθηκε είναι μια γραμμική συνάρτηση αξίας με αποτέλεσμα τα βάρη των κριτηρίων να έχουν θέση μοναδιαίων παραχωρήσεων και οφείλουν να είναι σταθερά και ανεξάρτητα από τις τιμές των κριτηρίων g. Στο παραπάνω μοντέλο κάθε βάρος κριτηρίου δίνει σε μονάδες (στην κλίμακα αξιολόγησης) την αξία μιας μονάδας του κριτηρίου αυτού. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα του κριτηρίου προσωπικότητας (κριτήριο g1) ισοδυναμεί με 0,34994 μονάδες (ή αλλιώς «πόντους» στη βαθμολογία), μια μονάδα (σωστής) επαγγελματικής συμπεριφοράς με 0,290065 μονάδες (κριτήριο g2), μια μονάδα αποτελεσματικότητας με 0,17502 μονάδες (κριτήριο g3) και μια μονάδα ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων με 0,18502 μονάδων (κριτήριο g4). Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους Αξιολογητές.

Θα ακολουθήσουν οι γραφικές παραστάσεις των συναρτήσεων μερικής χρησιμότητας του Α Αξιολογητή:

Διάγραμμα 4.1: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



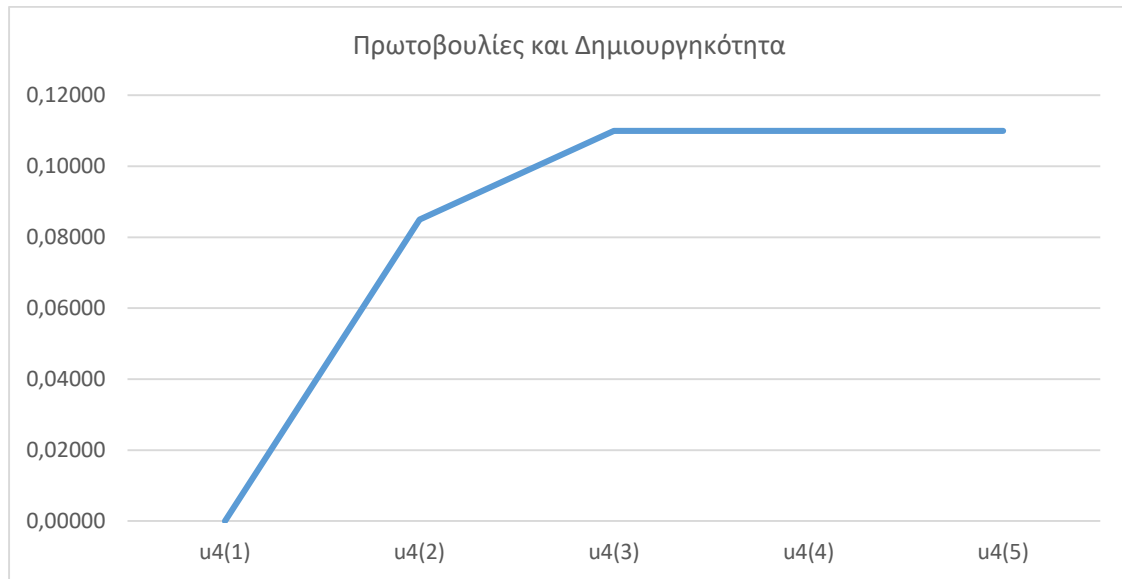
Διάγραμμα 4.2: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



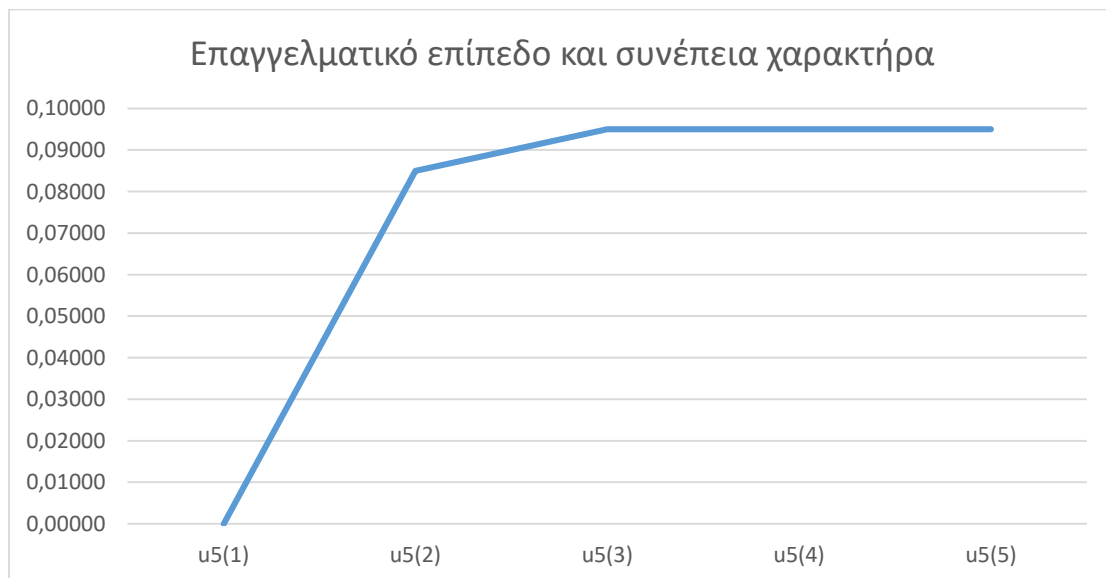
Διάγραμμα 4.3: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



Διάγραμμα 4.4: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.5: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



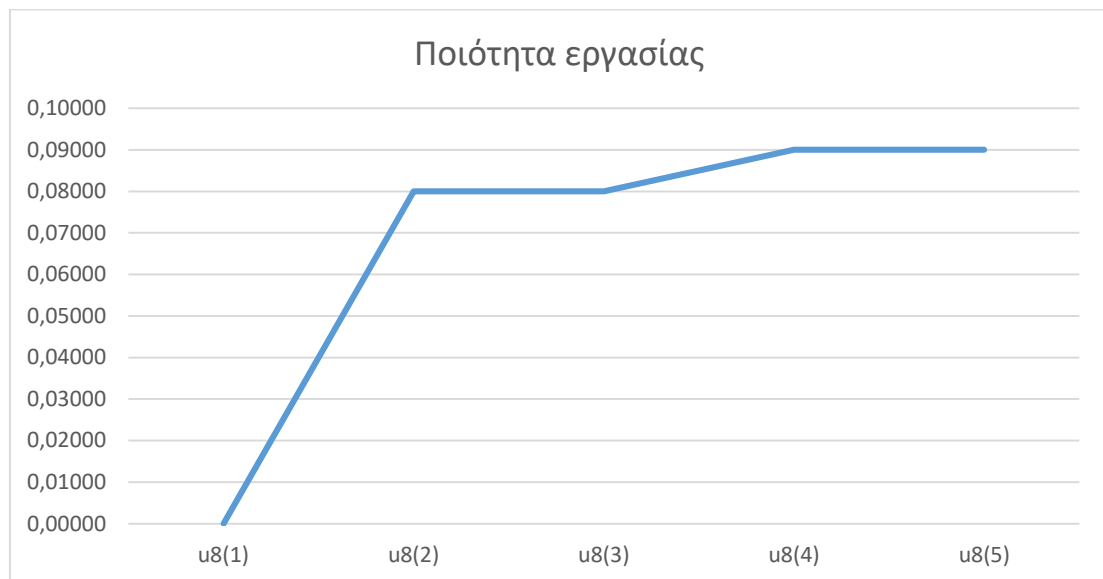
Διάγραμμα 4.6: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.7: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



Διάγραμμα 4.8: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



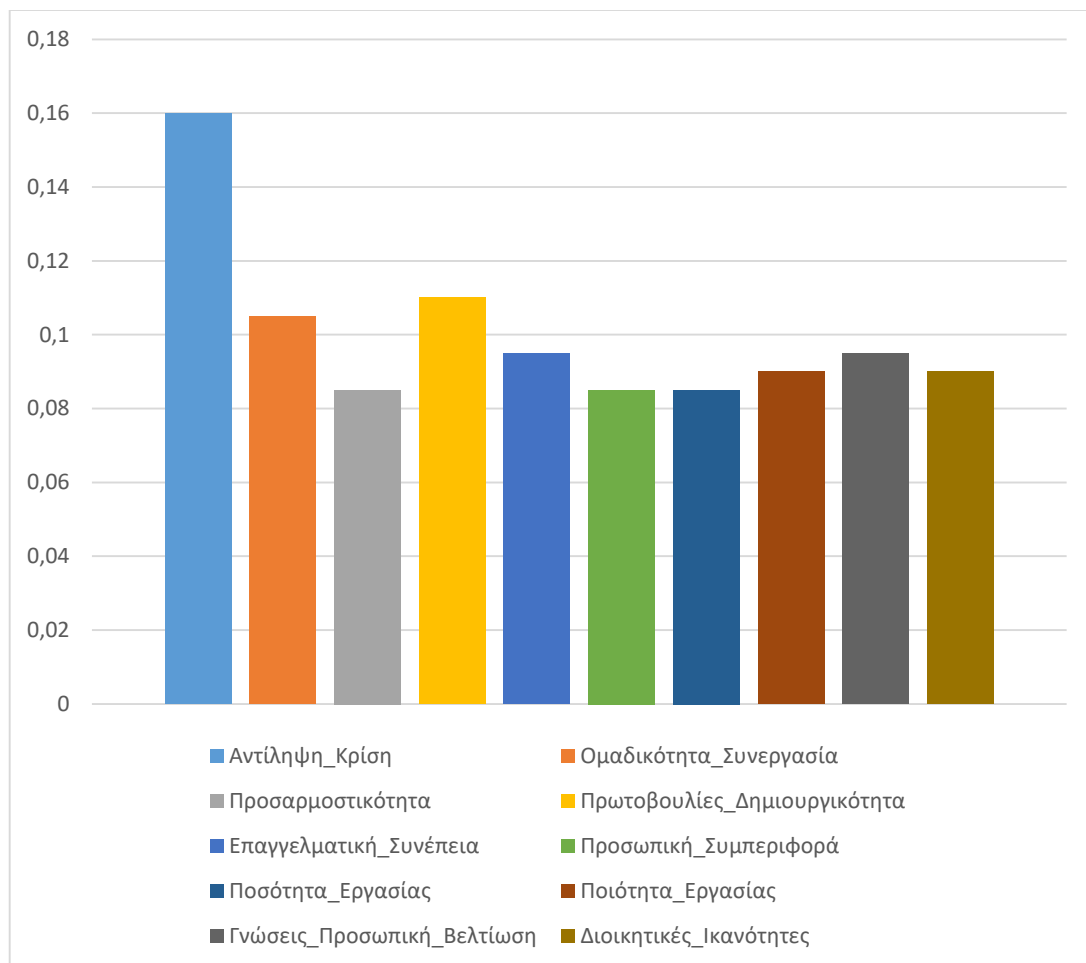
Διάγραμμα 4.9: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



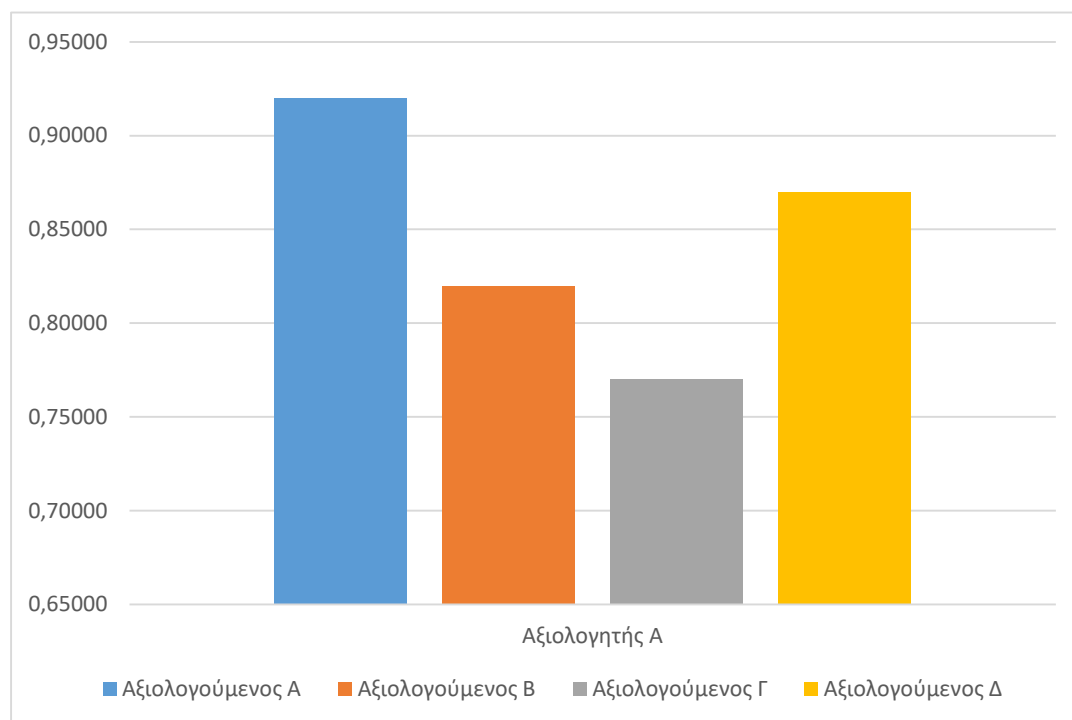
Διάγραμμα 4.10: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



Διάγραμμα 4.11: Βάρη Κριτηρίων για Α Αξιολογητή:



Διάγραμμα 4.12: Τελική Αξιολόγηση Α Αξιολογητή:



Σχολιασμός αποτελεσμάτων Α Αξιολογητή: Από αρχικό ακόμη στάδιο μπορούμε να αντιληφθούμε ότι ο Α Αξιολογητής δίνει έμφαση και ιδιαίτερο βάρος, στο κριτήριο της προσωπικότητας και συγκεκριμένα στο υποκριτήριο της Αντιληπτικής Ικανότητας – Κρίσης. Αυτό μπορεί εξάλλου να φανεί και από την υψηλή βαθμολογία του στο πρώτο προφίλ εργαζομένου, σε συνδυασμό με την προδιάταξή του, η οποία δίνει εξ αρχής ως καλύτερο εργαζόμενο το πρώτο προφίλ. Η προδιάταξη ταυτίζεται πλήρως με την τελική κατάταξη της UTASTAR.

Αξιολογητής Β

Tau of Kendall = 1, που σημαίνει ότι η προδιάταξη του Α Αξιολογητή συμπίπτει με το μοντέλο.

$$\text{Μοντέλο: } U(g) = (0,119990 + 0,129960 + 0,085010) * u_1(g_1) + (0,095000 + 0,109990 + 0,095010) * u_2(g_2) + (0,095010 + 0,090010) * u_3(g_3) + (0,090010 + 0,090010) * u_4(g_4)$$

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι το μοντέλο που υπολογίστηκε είναι μια γραμμική συνάρτηση αξίας με αποτέλεσμα τα βάρη των κριτηρίων να έχουν θέση μοναδιαίων παραχωρήσεων και οφείλουν να είναι σταθερά και ανεξάρτητα από τις τιμές των κριτηρίων g. Στο παραπάνω μοντέλο κάθε βάρος κριτηρίου δίνει σε μονάδες (στην

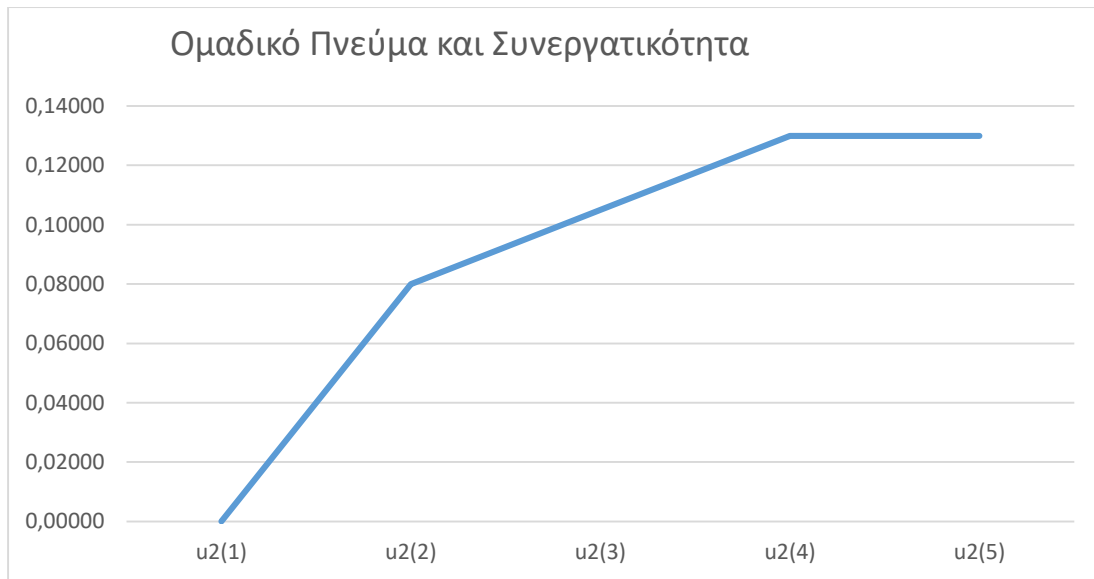
κλίμακα αξιολόγησης) την αξία μιας μονάδος του κριτηρίου αυτού. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα του κριτηρίου προσωπικότητας (κριτήριο g1) ισοδυναμεί με 0,334960 μονάδες (ή αλλιώς «πόντους» στη βαθμολογία), μια μονάδα (σωστής) επαγγελματικής συμπεριφοράς με 0.3 μονάδες (κριτήριο g2), μια μονάδα αποτελεσματικότητας με 0,185120 μονάδες (κριτήριο g3) και μια μονάδα ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων με 0,180020 μονάδων (κριτήριο g4). Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους Αξιολογητές.

Θα ακολουθήσουν οι γραφικές παραστάσεις των συναρτήσεων μερικής χρησιμότητας του Α Αξιολογητή:

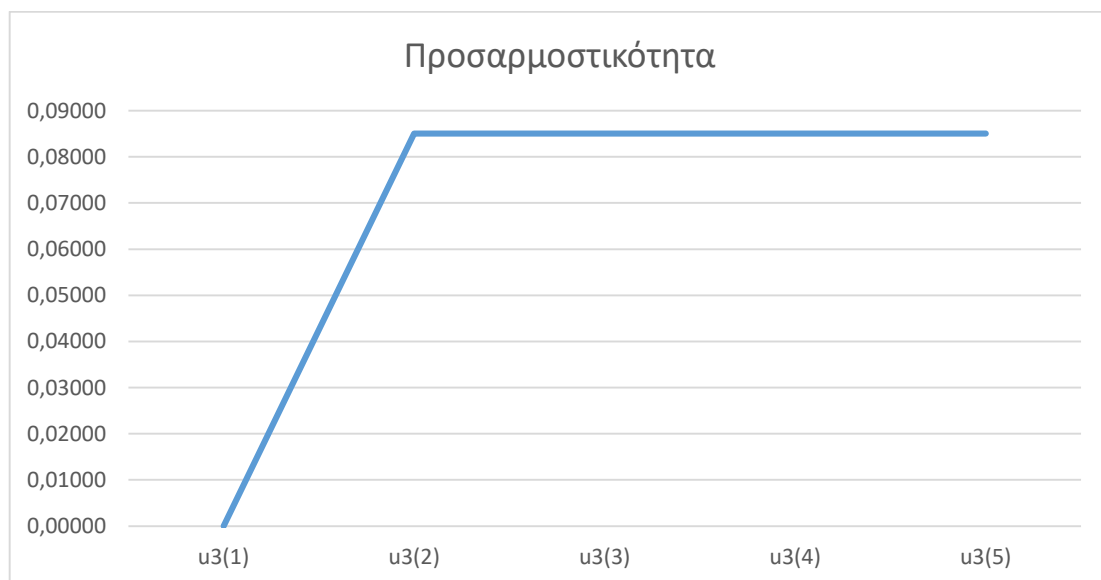
Διάγραμμα 4.13: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



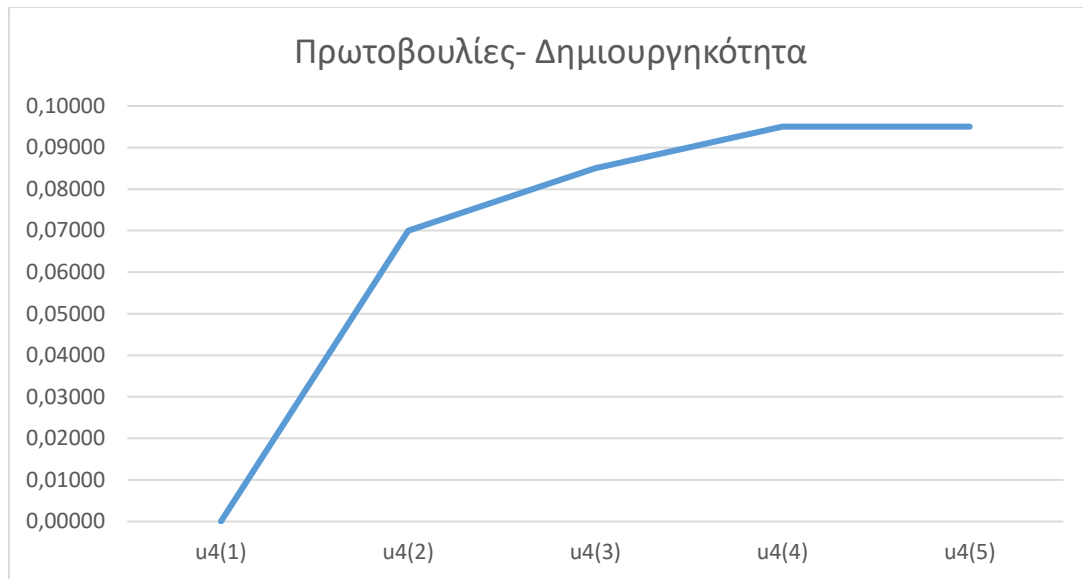
Διάγραμμα 4.14.: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



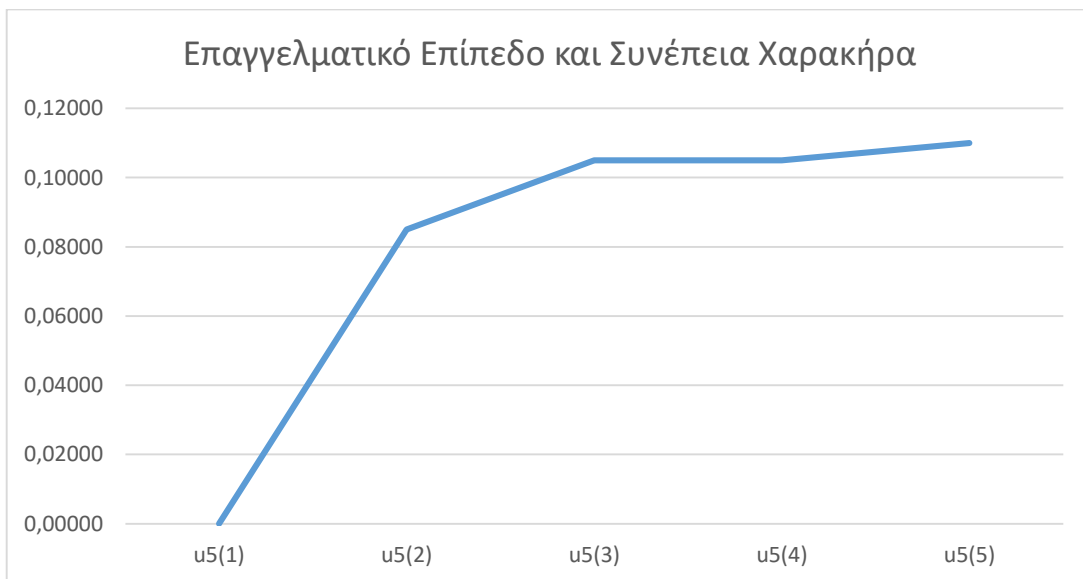
Διάγραμμα 4.15: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



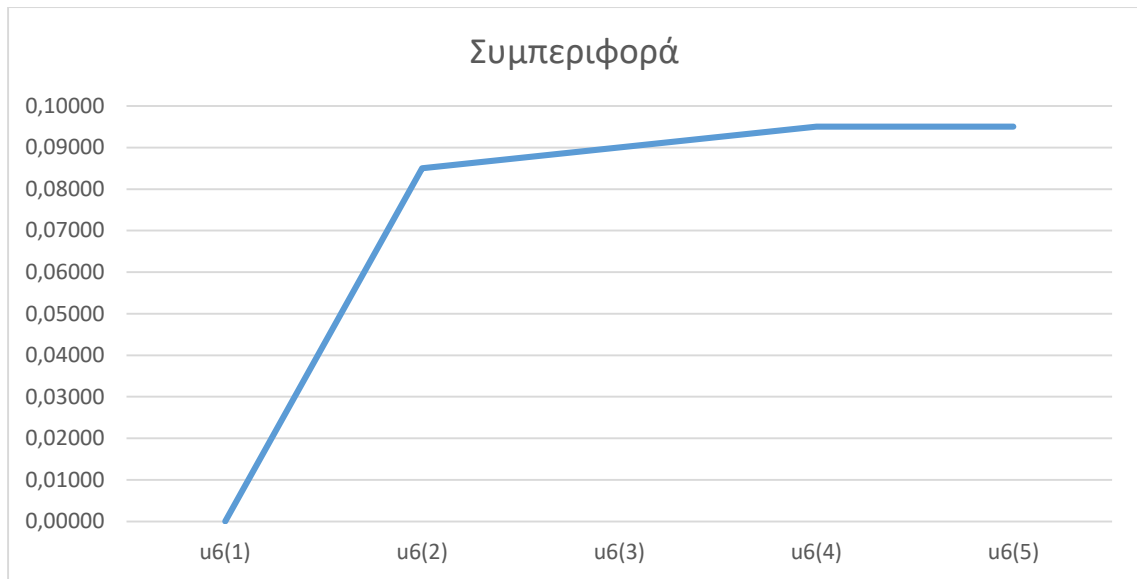
Διάγραμμα 4.16: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.17: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.18: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.19: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



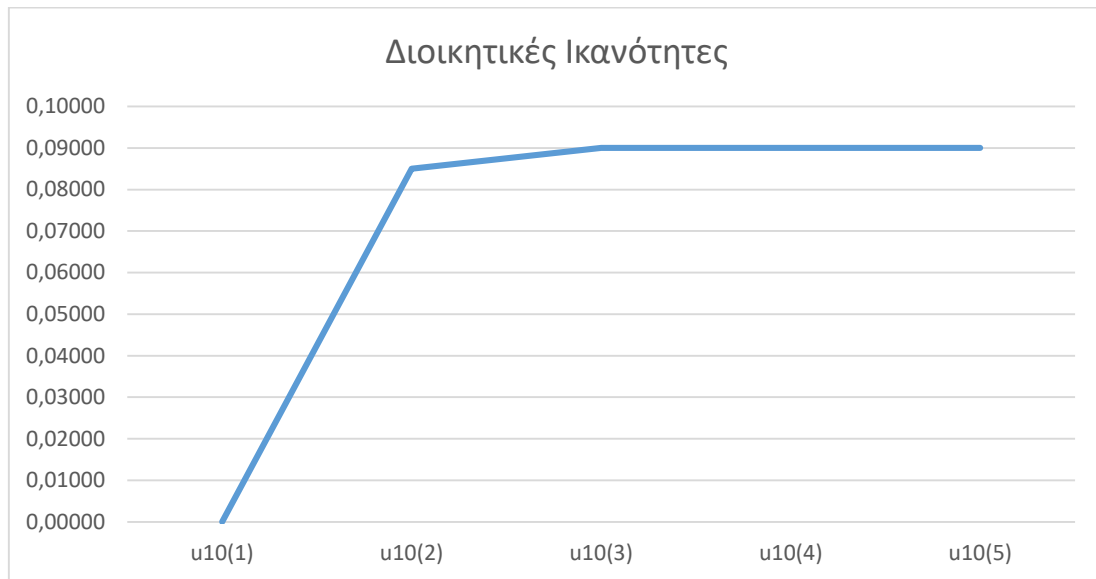
Διάγραμμα 4.20: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



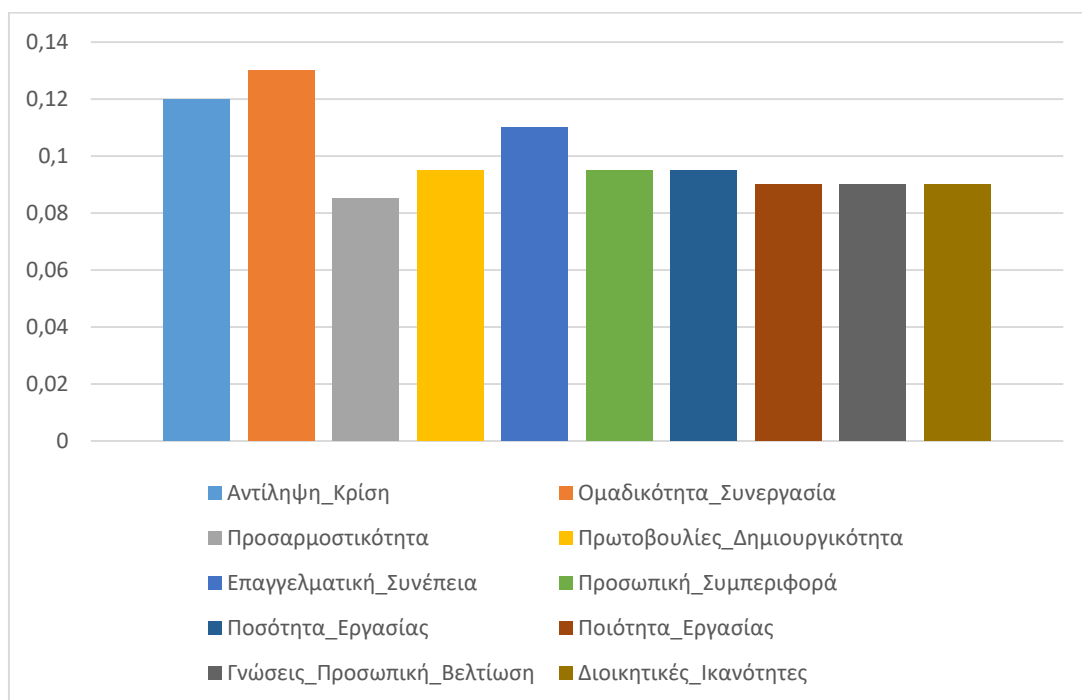
Διάγραμμα 4.21: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



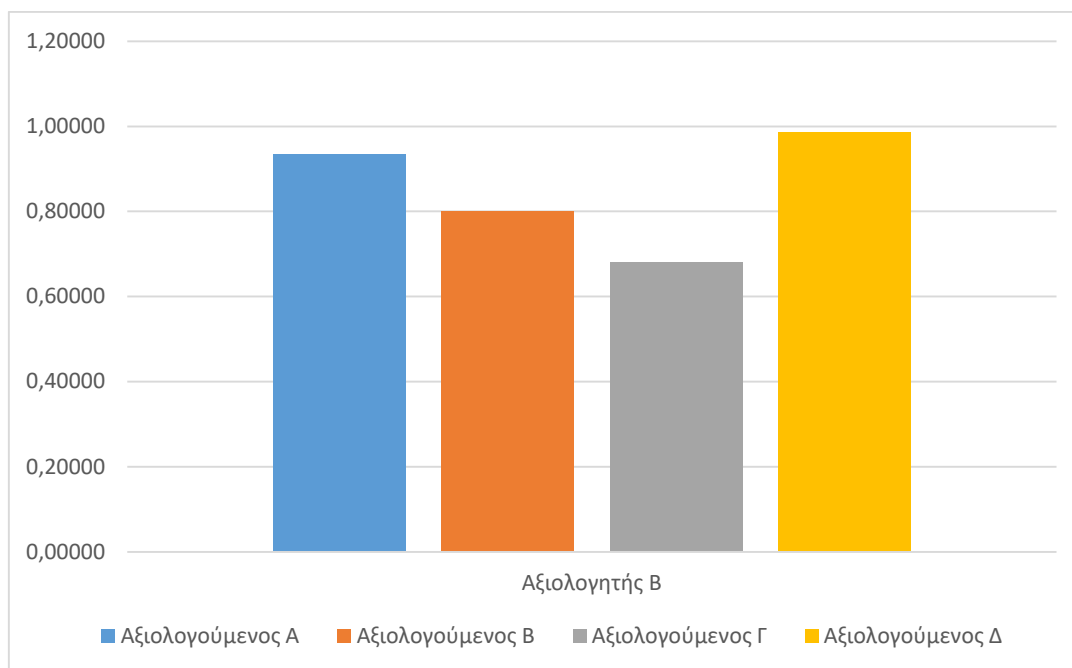
Διάγραμμα 4.22: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



Διάγραμμα 4.23: Βάρη Κριτηρίων για Β Αξιολογητή



Διάγραμμα 4.24: Τελική Αξιολόγηση Β Αξιολογητή:



Σχολιασμός αποτελεσμάτων Β Αξιολογητή: Σε αυτή την αξιολόγηση, ο Β Αξιολογητής δεν συμφωνεί απόλυτα με τον προηγούμενο συνάδελφό του. Εδώ δίνεται ιδιαίτερο βάρος και πάλι στο κριτήριο της προσωπικότητας, άλλα σε διαφορετική υποκατηγορία αυτή τη φορά. Έτσι ο Αξιολογητής εκτιμά ότι το βαρύτερο κριτήριο για την αξιολόγησή του είναι αυτό του Ομαδικού πνεύματος και της συνεργατικότητας. Ωστόσο δεν αγνοεί πλήρως τα υπόλοιπα κριτήρια. Μάλιστα φαίνεται πως σε δεύτερη θέση έρχεται το υποκριτήριο της αντιληπτικής ικανότητας και κρίσης, γεγονός που μας δείχνει ότι μπορεί εν μέρει να συμφωνεί με τον Α Αξιολογητή. Όσον αφορά την προδιάταξη, παρατηρούμε ότι η τρίτη και τέταρτη θέση συμφωνεί με την τελική κατάταξη ενώ ο Αξιολογητής τοποθέτησε αντίστροφα την πρώτη και δεύτερη θέση σε σχέση με το τελικό αποτέλεσμα.

Αξιολογητής Γ

Tau of Kendall = 1, που σημαίνει ότι η προδιάταξη του Α Αξιολογητή συμπίπτει με το μοντέλο.

$$\text{Μοντέλο: } U(g) = (0,13480 + 0,095010 + 0,090010) * u_1(g_1) + \\ (0,085010 + 0,104990 + 0,090010) * u_2(g_2) + (0,134965 + 0,085010) * u_3(g_3) + \\ (0,095005 + 0,085010) * u_4(g_4)$$

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι το μοντέλο που υπολογίστηκε είναι μια γραμμική συνάρτηση αξίας με αποτέλεσμα τα βάρη των κριτηρίων να έχουν θέση μοναδιαίων παραχωρήσεων και οφείλουν να είναι σταθερά και ανεξάρτητα από τις τιμές των

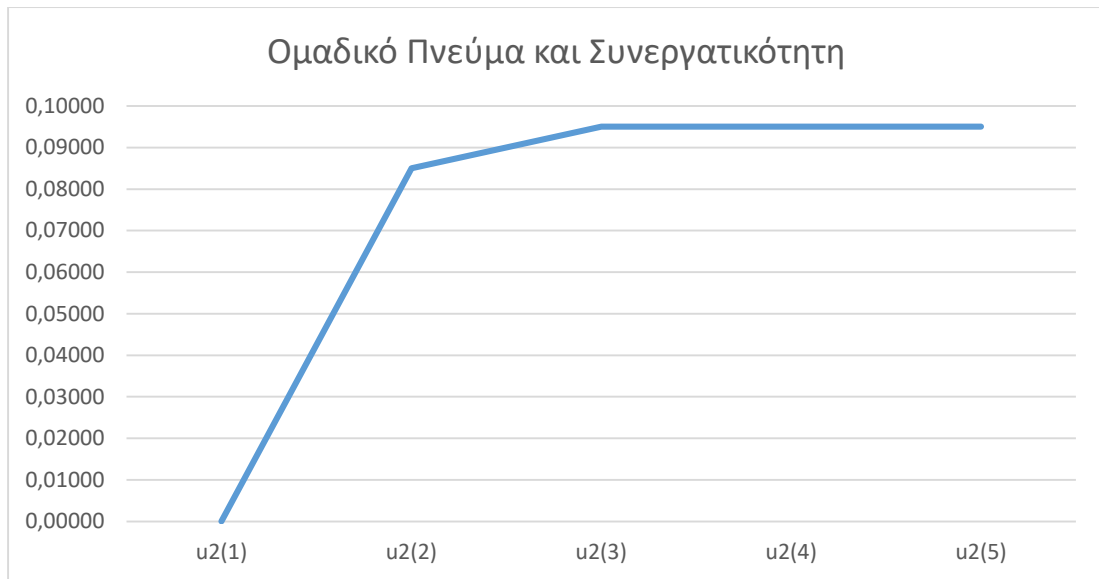
κριτηρίων g. Στο παραπάνω μοντέλο κάθε βάρος κριτηρίου δίνει σε μονάδες (στην κλίμακα αξιολόγησης) την αξία μιας μονάδος του κριτηρίου αυτού. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα του κριτηρίου προσωπικότητας (κριτήριο g1) ισοδυναμεί με 0,32 μονάδες (ή αλλιώς «πόντους» στη βαθμολογία), μια μονάδα (σωστής) επαγγελματικής συμπεριφοράς με 0.280010 μονάδες (κριτήριο g2), μια μονάδα αποτελεσματικότητας με 0,219975 μονάδες (κριτήριο g3) και μια μονάδα ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων με 0,180015 μονάδων (κριτήριο g4). Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους Αξιολογητές.

Θα ακολουθήσουν οι γραφικές παραστάσεις των συναρτήσεων μερικής χρησιμότητας του Α Αξιολογητή:

Διάγραμμα 4.25: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



Διάγραμμα 4.26: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



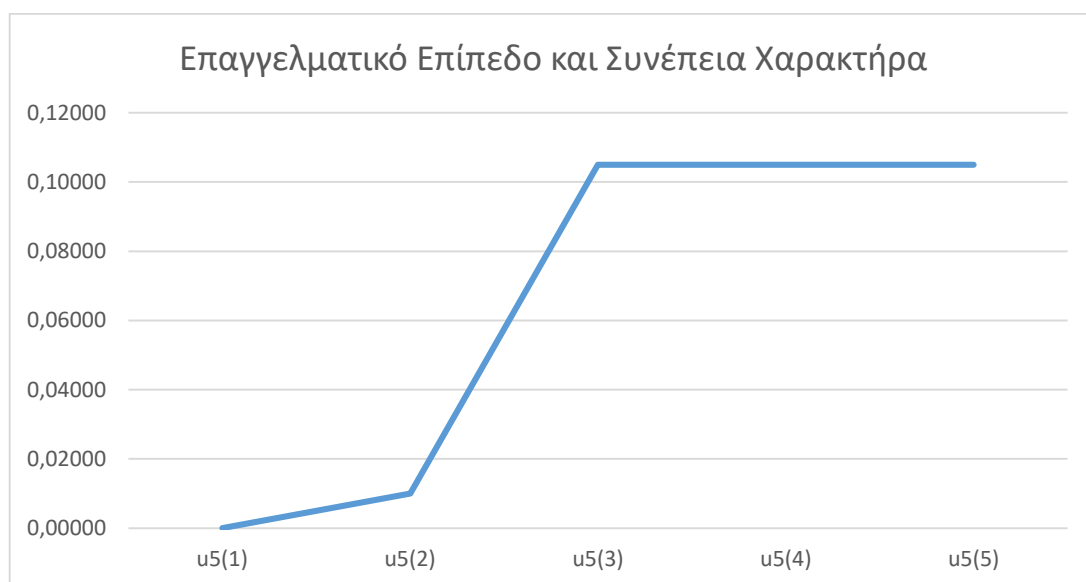
Διάγραμμα 4.27: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



Διάγραμμα 4.28: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.29: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.30: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.31: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



Διάγραμμα 4.32: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



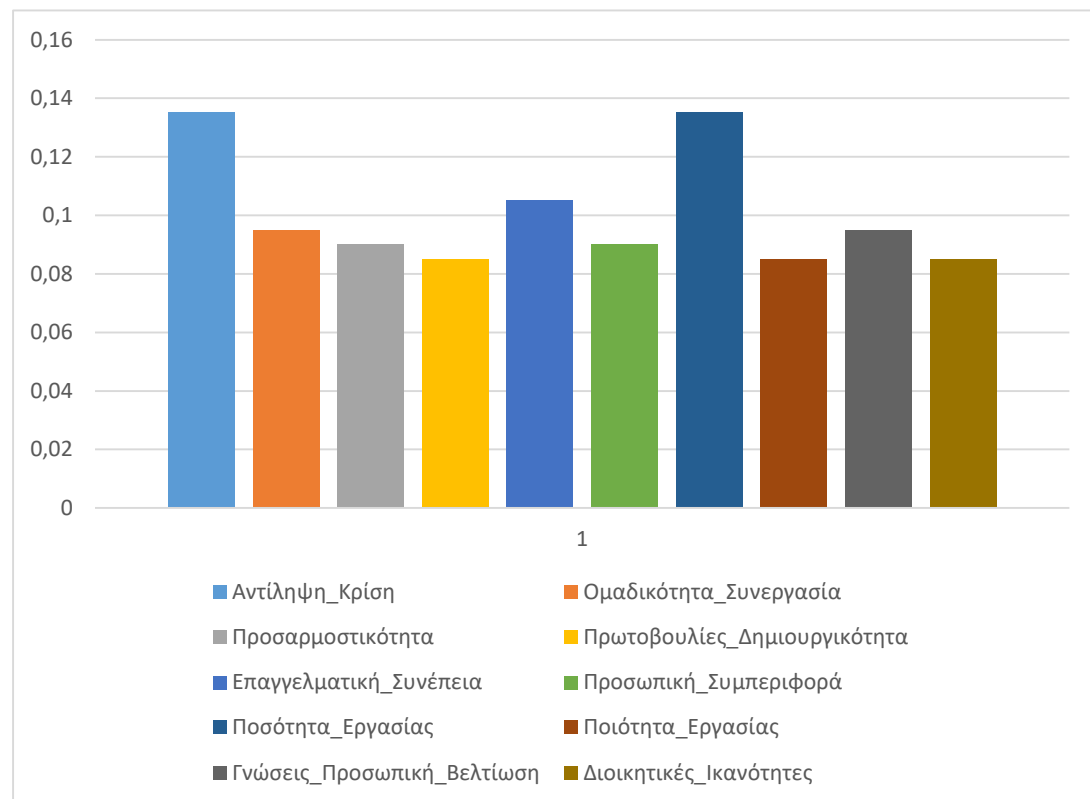
Διάγραμμα 4.33: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



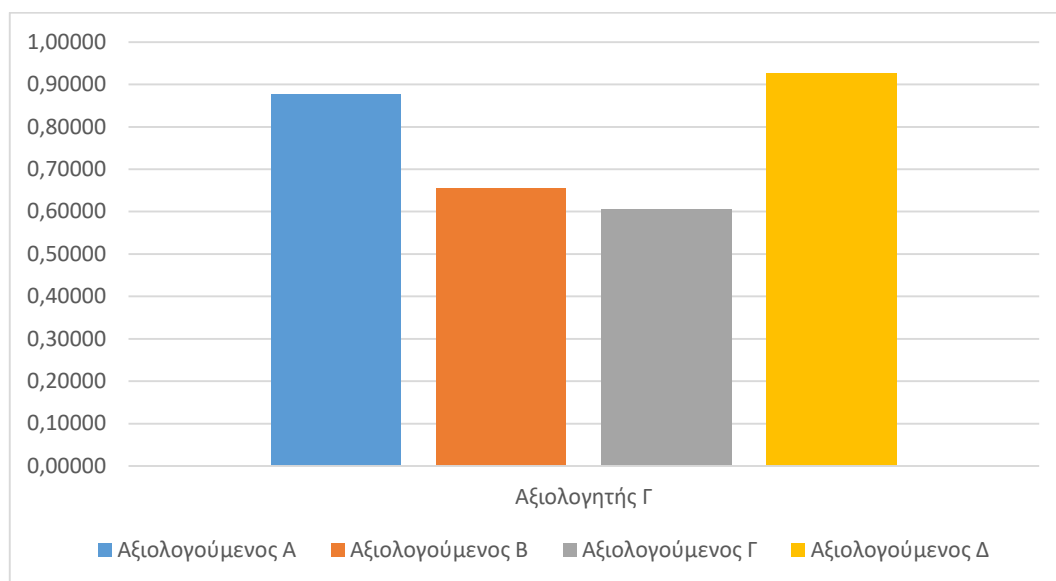
Διάγραμμα 4.34: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



Διάγραμμα 4.35: Βάρη Κριτηρίων για Γ Αξιολογητή:



Διάγραμμα 4.36: Τελική Αξιολόγηση Γ Αξιολογητή:



Σχολιασμός αποτελεσμάτων Γ Αξιολογητή: Σε αυτή την αξιολόγηση, ο Γ Αξιολογητής φαίνεται να συνδυάζει χαρακτηριστικά των προηγούμενων Αξιολογητών. Ειδικότερα, δίνει και αυτός έμφαση στην Αντιληπτική Ικανότητά και Κρίση, του πρώτου κριτηρίου. Την ίδια στιγμή όμως βαροδοτεί με σχεδόν ίδιο τρόπο την (ελάχιστα λιγότερο) την ποσότητα εργασίας, υποκριτήριο της αποτελεσματικότητας. Αυτό μας δείχνει ότι ο αυτός ο Αξιολογητής, πέρα από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων ενδιαφέρεται πραγματικά και για την πορεία του Οργανισμού, μιας και ο αποτέλεσμα (είτε ποσοτικό, είτε ποιοτικό) τον ενδιαφέρει πολύ. Όσον αφορά την προδιάταξη, παρατηρούμε ότι η τρίτη και τέταρτη θέση συμφωνεί με την τελική κατάταξη ενώ ο Αξιολογητής τοποθέτησε αντίστροφα την πρώτη και δεύτερη θέση σε σχέση με το τελικό αποτέλεσμα.

Αξιολογητής Δ

Tau of Kendall = 1, που σημαίνει ότι η προδιάταξη του Α Αξιολογητή συμπίπτει με το μοντέλο.

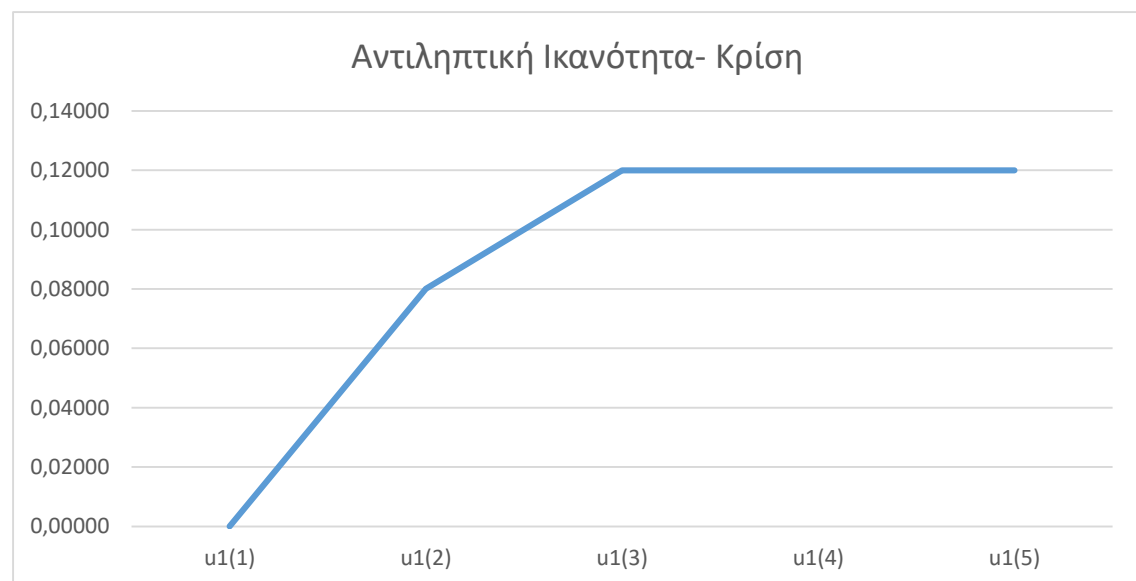
$$\text{Μοντέλο: } U(g) = (0,120010 + 0,099990 + 0,085010) * u_1(g_1) + \\ (0,129950 + 0,109990 + 0,090010) * u_2(g_2) + (0,090010 + 0,095010) * u_3(g_3) + \\ (0,090010 + 0,090010) * u_4(g_4)$$

Σε αυτό το σημείο σημειώνεται ότι το μοντέλο που υπολογίστηκε είναι μια γραμμική συνάρτηση αξίας με αποτέλεσμα τα βάρη των κριτηρίων να έχουν θέση μοναδιαίων παραχωρήσεων και οφείλουν να είναι σταθερά και ανεξάρτητα από τις τιμές των κριτηρίων g. Στο παραπάνω μοντέλο κάθε βάρος κριτηρίου δίνει σε μονάδες (στην κλίμακα αξιολόγησης) την αξία μιας μονάδας του κριτηρίου αυτού. Αυτό σημαίνει ότι μια μονάδα του κριτηρίου προσωπικότητας (κριτήριο g1) ισοδυναμεί με 0,305010

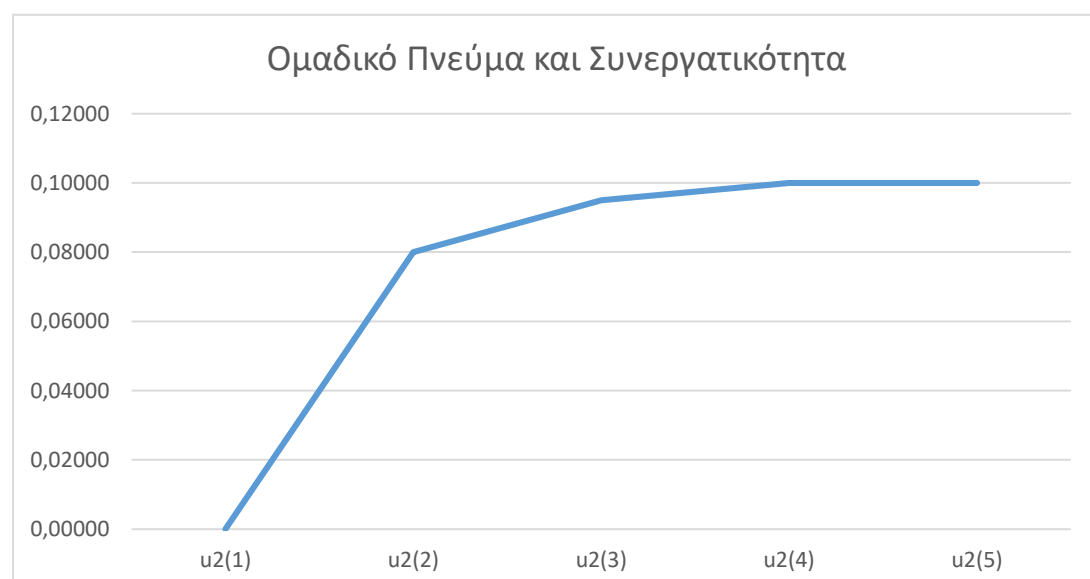
μονάδες (ή αλλιώς «πόντους» στη βαθμολογία), μια μονάδα (σωστής) επαγγελματικής συμπεριφοράς με 0,324950 μονάδες (κριτήριο g2), μια μονάδα αποτελεσματικότητας με 0,185020 μονάδες (κριτήριο g3) και μια μονάδα ειδικών γνώσεων και δεξιοτήτων με 0,180020 μονάδων (κριτήριο g4). Το ίδιο ισχύει και για τους υπόλοιπους Αξιολογητές.

Θα ακολουθήσουν οι γραφικές παραστάσεις των συναρτήσεων μερικής χρησιμότητας του Α Αξιολογητή:

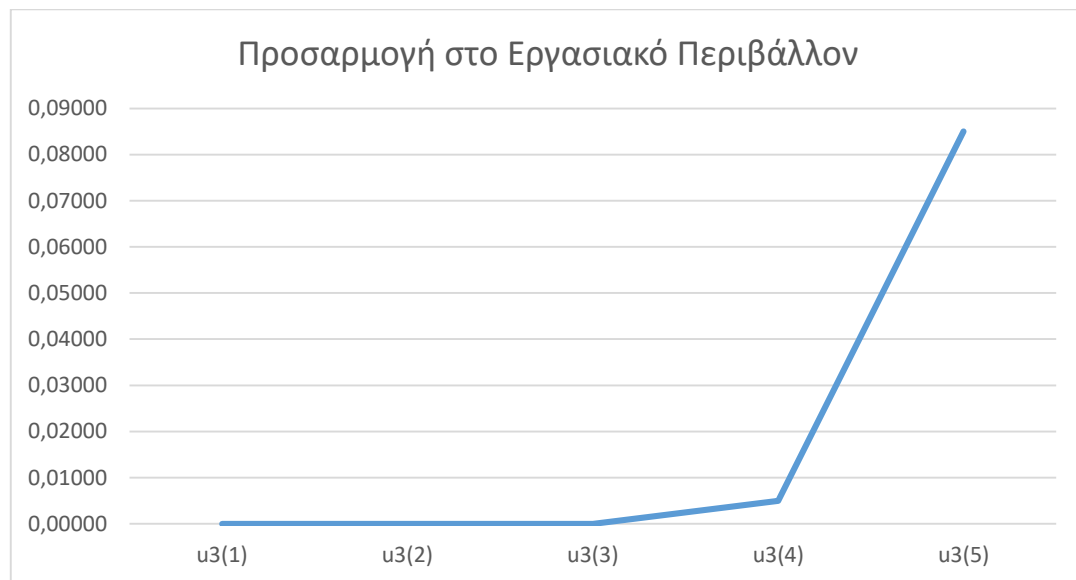
Διάγραμμα 4.37: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



Διάγραμμα 4.38: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



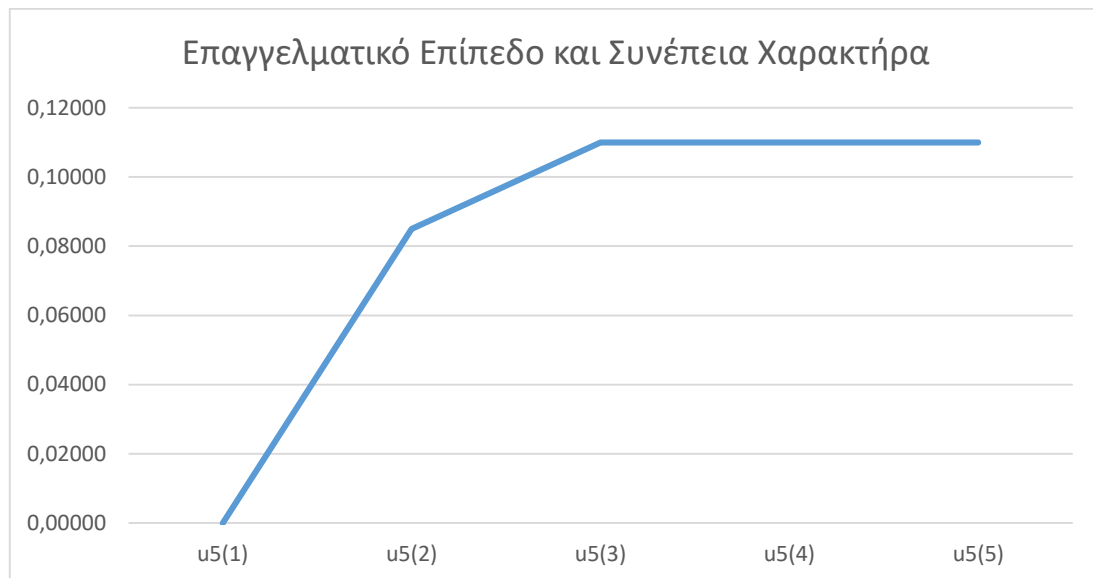
Διάγραμμα 4.39 : Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g1 (Προσωπικότητα)



Διάγραμμα 4.40: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



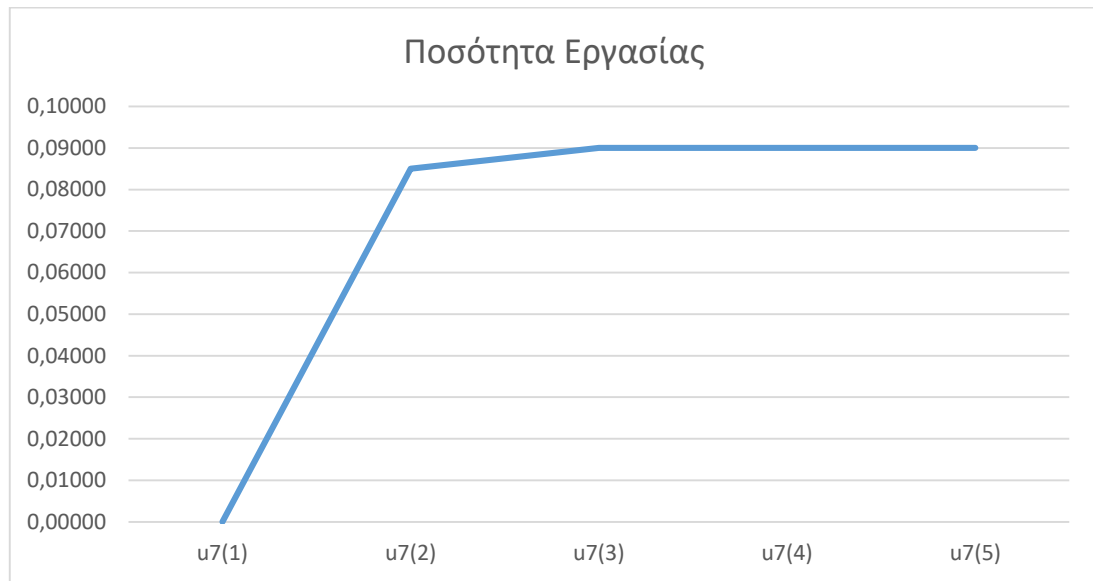
Διάγραμμα 4.41: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.42: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g2 (Επαγγελματική Συμπεριφορά)



Διάγραμμα 4.43: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



Διάγραμμα 4.44: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g3 (Αποτελεσματικότητα)



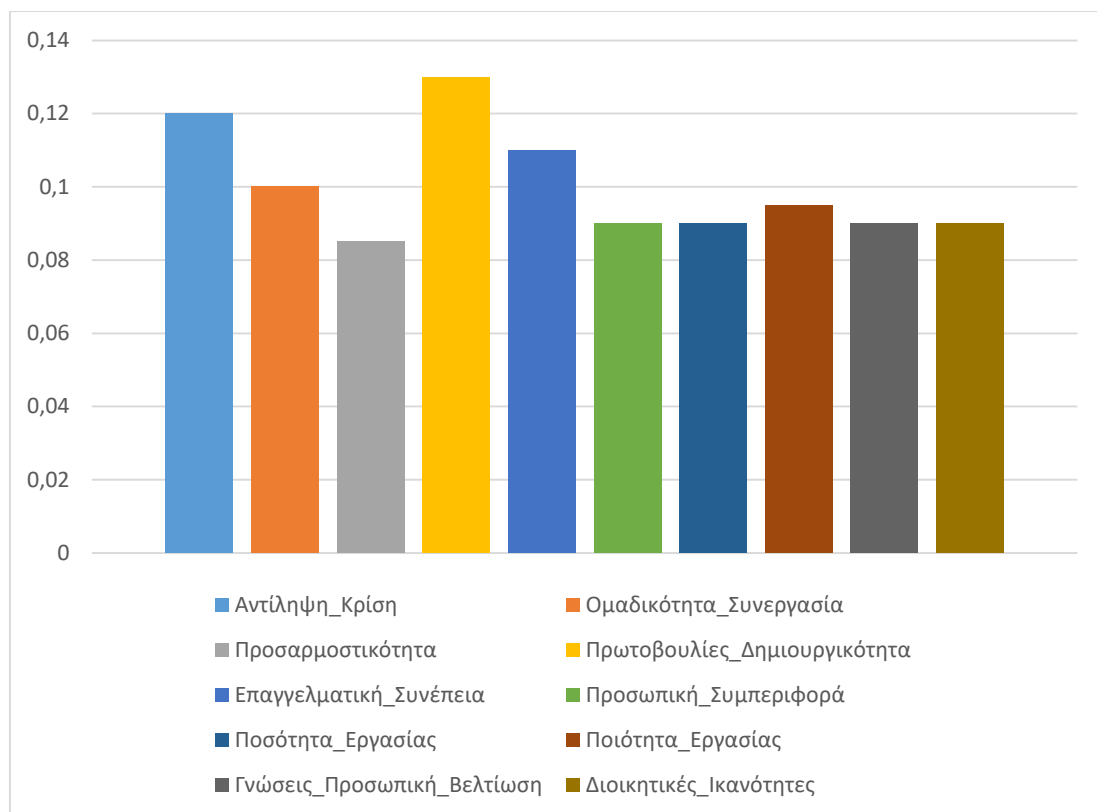
Διάγραμμα 4.45: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



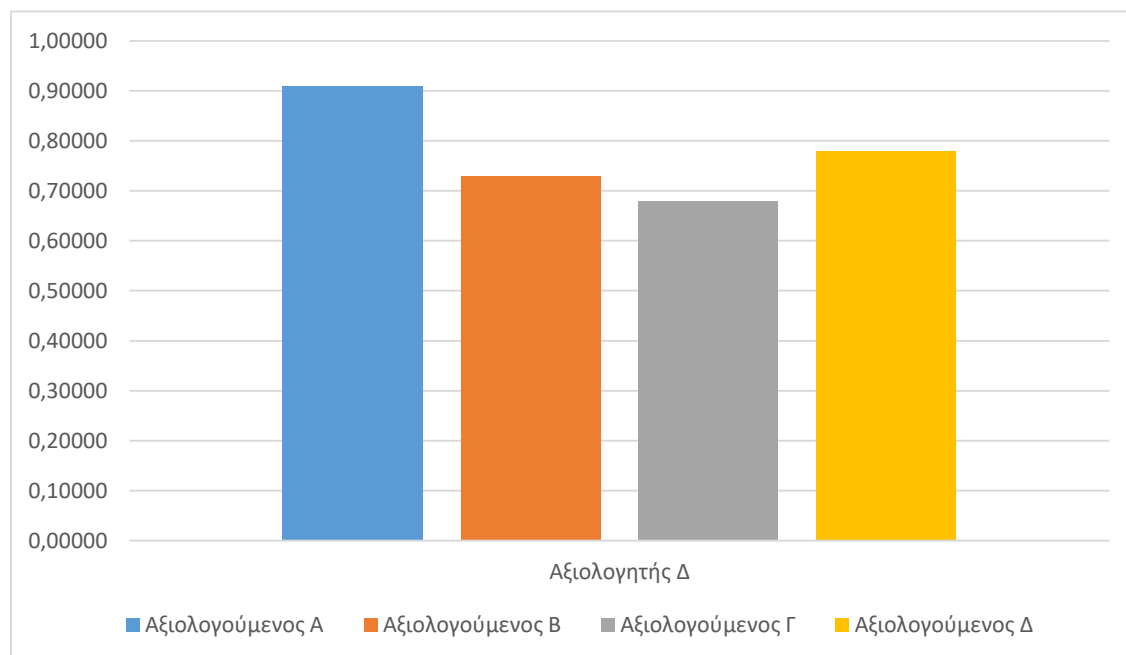
Διάγραμμα 4.46: Διάγραμμα μερικής χρησιμότητας για κριτήριο g4 (Γνώσεις και ικανότητες)



Διάγραμμα 4.47: Βάρη Κριτηρίων για Γ Αξιολογητή:



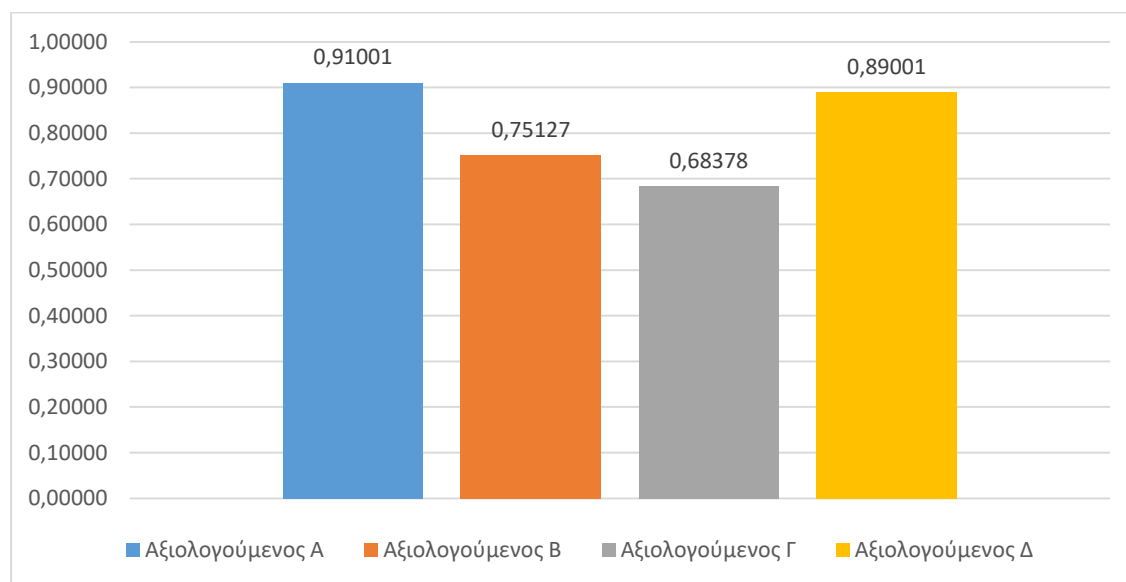
Διάγραμμα 4.48: Τελική Αξιολόγηση Δ Αξιολογητή:



Σχολιασμός αποτελεσμάτων Δ Αξιολογητή : Σε αυτή την αξιολόγηση βλέπουμε για πρώτη φορά να δίνεται το μεγαλύτερο βάρος στην υποκατηγορία Πρωτοβουλίες-Δημιουργικότητα του κριτηρίου Επαγγελματικής Συμπεριφοράς. Επιπλέον και πάλι δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην Αντιληπτική Ικανότητα του κριτηρίου προσωπικότητας. Η προδιάταξη ταυτίζεται πλήρως με την τελική κατάταξη της UTASTAR.

4.7.3 ΤΕΛΙΚΗ ΚΑΤΑΤΑΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Η τελική κατάταξη των αξιολογούμενων είναι η παρακάτω:



Με ελάχιστη διαφορά ο από τον εργαζόμενο Β (0,89001), ο εργαζόμενος Α έρχεται στην πρώτη θέση, συγκεντρώνοντας τελική βαθμολογία 0,91001. Ακολουθεί ο εργαζόμενος Β με βαθμολογία 0,75127 και τέλος, αρκετά χαμηλότερα, ο εργαζόμενος Γ με βαθμολογία 0,68378. Η παραπάνω αξιολόγηση απεικονίζει ένα πολύ βασικό τρόπο κατάταξης εργαζομένων σε ένα Οργανισμό, στον οποίο τέσσερεις προϊστάμενοι αξιολογούν τους τέσσερεις υφιστάμενους τους. Η διεξαγωγή αυτής της θεωρητικά απλής προσέγγισης που γίνεται με την μέθοδο UTASTAR, στηριζόμενη στις προτιμήσεις των αξιολογητών και στις προδιατάξεις τους, εξάγει σαφή συμπεράσματα. Παρατηρούμε ότι στο παράδειγμά μας οι τέσσερεις αξιολογητές έχουν την ίδια βαρύτητα παρόλο που υπάρχει και μεταξύ τους η έννοια της ιεραρχίας (δηλαδή είναι και αυτοί υφιστάμενοι ή προϊστάμενοι μεταξύ τους). Για λόγους ευκολίας επιλέξαμε να μην αποτυπώσουμε ιδιαίτερα βάρη στους ίδιους τους αξιολογητές. Παράλληλα, οι αξιολογητές καθορίσαν βάσει των δικών τους προτιμήσεων και προσωπικών αντιλήψεων τα βάρη των κριτηρίων και τα απεικόνισαν στις αξιολογήσεις τους.

Η UTASTAR, μας δίνει μία σημαντική ευκαιρία : Να συνθέσουμε την τελική απόφαση, στο πλαίσιο της πολιτικής λήψης των αποφάσεων και των προσωπικών αξιών των αποφασίζόντων, που συνειδητά ή ασυνείδητα επιλέγει. Οι αποφασίζοντες

έχουν ενεργό ρόλο σε αυτήν την διαδικασία και μάλιστα δεν τους υποδεικνύεται σε καμία περίπτωση το τι θα επιλέξουν, αλλά οδηγούνται τελικώς στη λήψη μιας απόφασης, μέσω μίας διαδικασίας σύνθεσης και επεξεργασίας προτιμήσεων. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να τονιστεί ότι δεν υπάρχει ιδανική ή τέλεια λύση. Αυτό όμως που μπορεί να επιτευχθεί είναι ένας συμβιβασμός ανάμεσα στις επιλογές των αποφασίζόντων, βάσει των κριτηρίων που έχουν τεθεί. Επιπρόσθετα, επισημάνεται ότι η UTASTAR μας δίνει την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουμε άμεσα ποιοτικά κριτήρια αξιολόγησης χωρίς να απαιτείται η ποσοτικοποίηση τους και δίχως να υποβαθμίζουμε την έννοια της ποιοτικής πληροφόρησης. Παράλληλα, μας δίνεται η δυνατότητα να αναγνώσουμε εύκολα τα εξαγόμενα αποτελέσματα. Η λύση η οποία θα επιλεγεί τελικώς από τον αξιολογητή είναι αυτή που αποδεδειγμένα θα ταιριάζει στις ανάγκες του και που δίνει χώρο στη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου συνόλου, που σέβεται τις προτιμήσεις των πάντων και που εξάγει αποτελέσματα ασφαλή και συλλογικά, στο πλαίσιο της ομαδικής λήψης αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η ανωτέρω εργασία μας υποδεικνύει την πολυπλοκότητα της Πολυκριτήριας Ανάλυσης για τη λήψη αποφάσεων στο πλαίσιο της αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Η αξιολόγηση που διεξήγαμε για την παρούσα εργασία ήταν απλού τύπου και παραδοσιακή (από προϊσταμένους σε υφισταμένους) και δεν παρουσιάστηκαν λάθη ή παράδοξα. Παρόλα αυτά μπορούμε πλέον να αντιληφθούμε την δυσκολία της διαδικασίας, όταν πρόκειται να αξιολογηθούν δεκάδες ή και εκατοντάδες εργαζόμενοι και με πολλούς τρόπους. Απαιτείται συντονισμός, τυποποίηση και εξειδικευμένη γνώση- εκπαίδευση. Όπως όμως διαπιστώσαμε και στην αρχή αυτής της εργασίας, η αξιολόγηση απαιτεί πλέον βασική διεργασία του πυρήνα κάθε Οργανισμού και είναι παράλληλα ο μοναδικός τρόπος εξέλιξης και βελτίωσής του.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

(N.D.).

FISHER, W. (1996). *EFFECTS OF EQUAL AND UNEQUAL REINFORCER DURATION DURING FUNCTIONAL ANALYSIS*.

ABOUT GOOGLE. (2021, ΜΑΡΤΙΟΣ 10). ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΑΠΟ
[HTTPS://ABOUT.GOOGLE/INTL/EN/](https://about.google/intl/en/)

BOCK, L. (2015). *WORK RULES!: INSIGHTS FROM INSIDE GOOGLE THAT WILL TRANSFORM HOW YOU LIVE AND LEAD* . KINDLE EDITION.

FALOWO., O. E. (2011). *RAT SELECTION FOR MULTIPLE CALLS IN HETEROGENEOUS WIRELESS NETWORKS USING MODIFIED TOPSIS GROUP DECISION MAKING TECHNIQUE*. LONDON.

FISHBURN, P. (1965). *INDEPENDENCE IN UTILITY THEORY WITH WHOLE PRODUCT SETS*.,

FREDERICK HERZBERG, B. M. (1959). *THE MOTIVATION TO WORK*. NEW BRUNSWICK, LONDON: TRANSACTION PUBLISHERS.

GROTE, D. (1996). *THE COMPLETE GUIDE TO PERFORMANCE APPRAISAL*.

HARRIS, M. M. (2000). *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT: A PRACTICAL APPROACH*. USA: DRYDEN PRESS.

HENEMAN, H. S. (1975). *BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES: A REVIEW OF THE LITERATURE, PERSONNEL PSYCHOLOGY*.

JACQUET, L. E. (1982). *ASSESSING A SET OF ADDITIVE UTILITY FUNCTIONS FOR MULTICRITERIA DECISION MAKING. EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH*.

KAHAY. (2006). *REVISING THE METAL INDUSTRY, JOB EVALUATION SYSTEM FOR BLUE – COLLAR JOBS. COMPENSATION AND BENEFITS MANAGEMENT*.

KEVIN MURPHY, J. C. (1995). *PERFORMANCE APPRAISAL MANAGMENT*. COLORADO, USA-LIMERICK, IRELAND.

LONGENECKER, C. F. (1999). *CREATING EFFECTIVE PERFORMANCE APPRAISALS*.

MALCZEWSKI, 8. (1996). *A GIS-BASED APPROACH TO MULTIPLE CRITERIA GROUP DECISION-MAKING. INTERNATIONAL JOURNAL OF GEOGRAPHICAL INFORMATION SYSTEMS*.

MELLO, F. H. (2019, JANUARY 26). *GOOGLE'S PERFORMANCE MANAGEMENT PRACTICES*. USA.

NYSTROM, M. (2020, FEB 24). *EXPLAINING THE MODERN PERFORMANCE APPRAISAL METHODS*. ΣΙΚΑΓΟ, ΑΜΕΡΙΚΗ.

PARDALOS, P. S. (1995). *ADVANCES IN MULTICRITERIA ANALYSIS*,. DORDRECHT, NETHERLANDS.: KLUWER ACADEMIC PUBLISHERS.

PRADHAN, D. S. (2014). *IMPACTS OF JOB ANALYSIS ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: AN INQUARY ON INDITIAN PUBLIC SECTOR ENTERPRAISE*. PROCEDIA ECONOMICS AND FINANC.

ROY, B. (1985). *METHODOLOGIE MULTICRITERE D'AIDE A LA DECISION, ECONOMICA*,. PARIS: ECONOMICA.

S GUPTA, M. C. (1998). *FUZZY SETS AND SYSTEMS*. LONDON.

SAATY T. L. (1999). *FUNDAMENTALS OF THE ANALYTICAL NETWORK PROCESS*.

SCHMIDT, E. (2014). *HOW GOOGLE WORKS*. UK: KINDLE EDITION.

SHIH, H.-S. (2007). *AN EXTENSION OF TOPSIS FOR GROUP DECISION MAKING. MATHEMATICAL AND COMPUTER MODELLING*.

SPYRIDAKOS A., S. Y. (2001). *MULTICRITERIA JOB EVALUATION FOR LARGE ORGANISATIONS. EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH 130, P.375-387*.

WILLIAMS, P. E. (2004). *THE SOCIAL CONTEXT OF PERFORMANCE APPRAISAL: A REVIEW AND FRAMEWORK FOR THE FUTURE*.

YOON, K. P. (2017). *THE BEHAVIORAL TOPSIS. EXPERT SYSTEMS WITH APPS*.

YUE, Z. (2011). *A METHOD FOR GROUP DECISION-MAKING BASED ON DETERMINING WEIGHTS OF DECISION MAKERS USING TOPSIS. APPLIED MATHEMATICAL MODELLING*

ΖΟΡΟΥΝΙΔΗΣ, C. (1999). *MULTICRITERIA DECISION AID IN FINANCIAL MANAGEMENT, EUROPEAN*.

ΑΣΠΡΙΔΗΣ, Γ. (2004). *ΣΥΓΓΡΑΣΜΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΛΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΚΑΙ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΚΠΑ.

ΒΑΞΕΒΑΝΙΔΟΥ, Μ., & ΡΕΚΛΕΙΤΗΣ, Π. (2019). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ)*. ΑΘΗΝΑ: ΠΡΟΠΟΜΠΟΣ.

ΓΕΩΡΝΤΟΓΙΑΝΝΗΣ, Δ. (2019). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΡΙΣΕΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.

ΔΟΥΜΠΟΣ, Κ., & ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ, Κ. (2009). *ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΜΕ ΠΟΛΛΑΠΛΑ, ΜΙΑ ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΒΑΣΙΚΕΣ*. ΧΑΝΙΑ: ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ,.

ΖΟΠΟΥΝΙΔΗΣ, Κ. (2020, 01 10). *INSURANCE DAILY NEWS*. ΑΝΑΚΤΗΣΗ ΑΠΟ [HTTPS://WWW.INSURANCEDAILY.GR/K-ZOPOUNIDIS-POLYKRITIRIA-ANALYSIS/](https://www.insurancedaily.gr/k-zopounidis-polykritiria-analysis/)

ΚΑΠΕΤΑΝΙΔΗΣ, Ε. (2015). *ΦΑΡΜΟΓΗ ΑΠΛΗΣ ΚΑΙ ΑΣΑΦΟΥΣ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΣΤΟΝ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΜΕ ΧΡΗΣΗ MATLAB*. ΧΑΝΙΑ: ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ.

ΚΑΤΣΑΛΗΣ, ΤΣΩΚΟΣ, Α. (2009). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. FINANCIAL FORUM.

ΚΡΑΣΑΔΑΚΗ, Ε. (2001). *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΑΣ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ*. ΧΑΝΙΑ.

ΜΑΛΙΚΙΩΣΗΣ, Ε.-Α. (2014, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 20). *ΟΜΩΣ ΤΟΣΟ*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ, ΕΛΛΑΔΑ.

ΜΑΤΣΑΤΣΙΝΗΣ, Ν. (2010). *ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ, ΝΕΕΣ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ*. ΑΘΗΝΑ.

ΜΙΤΕΛΟΥΔΗ, Κ. Γ. (2017). *ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΠΟΛΥΚΡΙΤΗΡΙΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΓΙΑ ΤΗ ΛΗΨΗ ΟΜΑΔΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ*. ΧΑΝΙΑ: ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ ΚΡΗΤΗΣ.

ΜΟΥΖΑ- ΛΑΖΑΡΙΔΗ, Α. (2006). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ΚΡΙΤΙΚΗ.

ΜΠΑΜΠΙΝΩΤΗΣ, Γ. (2008). *ΛΕΞΙΚΟ ΤΗΣ ΝΕΑΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΓΛΩΣΣΑΣ/ Γ' ΕΚΔΟΣΗ*. ΚΕΝΤΡΟ ΛΕΞΙΚΟΛΟΓΙΑΣ.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Δ. (2015). *ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΝΕΑ ΕΚΔΟΣΗ*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ.

ΝΤΟΤΑ, Ε. (2015, ΣΕΠ). *ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*. ΑΘΗΝΑ, ΠΕΙΡΑΙΑΣ, ΕΛΛΑΔΑ.

ΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ, Μ. (2008). *ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ- ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΤΑΣΕΙΣ*. ΗΡΑΚΛΕΙΟ, ΕΛΛΑΔΑ: ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΊΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.

ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ ΝΑΝΣΥ, Μ. Δ. (2003). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. ΑΘΗΝΑ.

ΠΡΟΕΔΡΙΚΟ ΔΙΑΤΑΓΑ 99/2001. (N.D.).

ΣΑΛΕΣΙΩΤΗΣ, Μ. Π. (1999). *ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: INTERBOOKS.

ΣΟΥΜΠΑΛΙΚΑΣ, Ε. (2018). *ΣΥΓΧΡΟΝΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ*. ΠΕΙΡΑΙΑΣ: ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ.

ΤΑΤΑΚΗΣ, Α. (2018). *ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΕΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΑΚΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ*. ΣΑΜΟΣ.

ΤΕΡΖΙΔΗΣ, Κ., & ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Κ. (2014). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ROSILI.

ΦΕΚ Α' 219/1996. (N.D.).

ΧΑΡΗΣ ΔΟΥΚΑΣ, Π. Ξ. (2015). *Η ΜΕΘΟΔΟΣ TOPSIS*. ΑΘΗΝΑ: ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Α. (2013). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*. ΑΘΗΝΑ: ΜΠΕΝΟΥ Ε.

