



ΕΘΝΙΚΟ ΜΕΤΣΟΒΙΟ ΠΟΛΥΤΕΧΝΕΙΟ
ΣΧΟΛΗ ΗΛΕΚΤΡΟΛΟΓΩΝ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΚΑΙ Μ/Υ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΣΧΟΛΗ ΝΑΥΤΙΛΙΑΣ ΚΑΙ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ
ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΤΕΧΝΟ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ»



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ
ΜΙΑΣ ΠΟΛΥΕΘΝΙΚΗΣ ΑΥΤΟΚΙΝΗΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑΣ**

ΒΑΣΙΛΙΚΗ ΒΑΒΑΡΟΥΤΑ

Επιβλέπων Καθηγητής
ΔΟΥΚΑΣ ΧΡΥΣΟΣΤΟΜΟΣ
ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΕΜΠ

Συν-επιβλέπων (Μέλος ΕΔΙΠ)
ΠΑΝΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ
ΔΙΔΑΚΤΩΡ ΕΜΠ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Περίληψη

Στον ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, το ανθρώπινο δυναμικό - γνωστό επίσης ως «ανθρώπινο κεφάλαιο» - αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την επιτυχία και μακροημέρευση μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται ως εκ των ων ουκ άνευ για μια επιχείρηση με έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχει εξελιχθεί σε μια πολύ απαιτητική και πολύπλοκη διαδικασία, αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης έχουν προταθεί στη βιβλιογραφία διάφορες μέθοδοι, οι οποίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης, μπορούν να εφαρμοστούν και αυξήσουν την επιχειρηματική της δυναμική έναντι του ανταγωνισμού. Δυστυχώς, παρά την ύπαρξη αυτών των πολυάριθμων επιλογών, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων είτε δεν αξιοποιεί αυτές τις μεθόδους είτε τις εφαρμόζει πλημμελώς. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως για παράδειγμα στην ελλιπή εκπαίδευση των ίδιων των αξιολογητών ή στην μη εγκαθίδρυση εντός της επιχείρησης μιας σύγχρονης κουλτούρας σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης. Μια εταιρεία που φαίνεται ότι απολαμβάνει τα οφέλη από την σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης είναι μια κορυφαία πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία με έδρα την Ιαπωνία. Πρόκειται για εταιρεία που δραστηριοποιείται σε διάφορους επιχειρηματικούς τομείς που αφορούν κυρίως στον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση προϊόντων αυτοκινήτου, αλλά και στην παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την πώληση των προϊόντων της εταιρείας. Η εταιρεία δίνει ιδιαίτερη έμφαση στον άνθρωπο-εργαζόμενο διότι, σύμφωνα με τις αρχές της, η αυτο-βελτίωση και η ευημερία του εργαζόμενου θα οδηγήσει και σε ευημερία της επιχείρησης. Αυτή η ιδεολογία αποτυπώνεται πρακτικά και στην διαδικασία της αξιολόγησης με την ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή παρουσιάζονται και ερμηνεύονται οι επιμέρους σύνθετες παράμετροι που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία κατά την διάρκεια της αξιολόγησης των εργαζομένων, περιγράφονται εντός του γενικότερου πλαισίου λειτουργίας της και παρουσιάζονται οι βασικοί άξονες που ενδεχομένως είναι χρήσιμοι ως προτάσεις για άλλες εταιρείες είτε από τον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας είτε γενικότερα.

Λέξεις-κλειδιά

αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, αυτοβελτίωση, αυτοκινητοβιομηχανία, διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Abstract

In the rapidly changing sector of the automotive industry, human resources - also known as "human capital" - are one of the most important parameters for the success and longevity of a company. Therefore, the effective operation of the Human Resources Management (HRM) department is regarded a fundamental prerequisite for a company with a significant number of employees. Employee evaluation, which has evolved into a very demanding and complex process during the last decades, represents one of the key functions of the HRM. Diverse methods have been proposed in the literature for the evaluation process, which according to the unique characteristics of each company, can be applied and may increase the company's potential against the competition. Unfortunately, and despite the existence of these several methodological options, a large number of companies either do not use these methods or apply them inappropriately. This may be due to several factors, such as the lack of training of the evaluators themselves or the lack of a modern in-company perception of the evaluation process. In contrast, a company that seems to enjoy the benefits of a proper evaluation process is a Japan-centered, leading multinational automotive corporation. It is a company that is active in various business sectors that mainly relate to the design, manufacture and sale of automotive products, but also in the provision of financial services related to the sale of the company's products. The company places special emphasis on the human-employee because, according to its parent principles, the self-improvement and prosperity of the employee will also lead to the prosperity of the company. This ideology is reflected in practice in the evaluation process with the active participation of the employee. In this master's thesis the individual complex parameters used by the company during the evaluation of the employees are presented and interpreted, they are incorporated within its general operation, while the main pillars that may be useful as proposals for other companies either from the automotive industry or other sectors are presented.

Keywords

Employee performance appraisal, self-improvement, automotive industry, human resource management

Πρόλογος - Ευχαριστίες

Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών «Τεχνο-οικονομικά Συστήματα» που προσφέρεται από τη Σχολή Ηλεκτρολόγων Μηχανικών και Μηχανικών Υπολογιστών του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου (Συντονίζουσα Σχολή) και από το Τμήμα Βιομηχανικής Διοίκησης και Τεχνολογίας του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Στις σπουδές μου ήταν καθοριστική η συμβολή των καθηγητών μου στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα, στους οποίους οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση των σπουδών μου.

Ιδιαίτερα επιθυμώ να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου και επιβλέποντες της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κο Χάρη Δούκα και κο Δημήτρη Πανόπουλο, για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφεραν σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας με τις εύστοχες και πολύ εποικοδομητικές παρατηρήσεις τους.

Οφείλω να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς την οικογένειά μου, για τη συμπαράσταση και την υπομονή τους.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract.....	4
Πρόλογος – Ευχαριστίες.....	5
Πίνακας Περιεχομένων.....	6
Κατάλογος Εικόνων	9
Κατάλογος Σχημάτων.....	10
Κατάλογος Πινάκων	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο.....	15
2.1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
2.1.1. Ορισμός και Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	15
2.1.2. Ιστορική Αναδρομή	17
2.1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	20
2.1.3.1. Προγραμματισμός.....	20
2.1.3.2. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων.....	21
2.1.3.3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων.....	21
2.1.3.4. Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων.....	22
2.1.3.5. Σύστημα Ανταμοιβών Εργαζομένων	22
2.1.3.6. Εργασιακές Σχέσεις	23
2.1.3.7. Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια.....	23
2.2. Η Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων ως λειτουργία της ΔΑΠ.....	24
2.2.1. Ορισμός και Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων	24

2.2.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων	28
2.2.2.1. Αντικειμενικές Μέθοδοι	28
2.2.2.2. Υποκειμενικές Μέθοδοι.....	30
2.2.2.3. Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων	35
2.2.2.4. Μέθοδοι με βάση τα Χαρακτηριστικά.....	38
2.2.2.5. Μέθοδοι με βάση τη Συμπεριφορά.....	43
2.2.2.6. Μέθοδοι με βάση την Απόδοση.....	43
2.2.3. Κεντρικές Παράμετροι Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων	46
2.2.3.1. Χρονική στιγμή της Αξιολόγησης	46
2.2.3.2. Υπεύθυνοι της Αξιολόγησης.....	46
2.2.4. Σφάλματα κατά την Αξιολόγηση.....	52
2.2.5. Σχεδιασμός ενός πετυχημένου Συστήματος Αξιολόγησης	55
2.2.6. Η Αξιολόγηση από την Πλευρά του Προσωπικού	59
Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής αυτοκινητο-βιομηχανίας ...	63
3.1. Ερευνητικός Σκοπός	63
3.2. Μεθοδολογία της Έρευνας.....	63
Κεφάλαιο 4: Ευρήματα και Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	65
4.1. Γενικό προφίλ και Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρείας.....	65
4.2. Οικονομικό Προφίλ της Εταιρείας.....	67
4.3. Περιβάλλον της Εταιρείας.....	68
4.4. Το Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Παράρτημα της Εταιρείας	74
4.5. Σύστημα Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων της Εταιρείας	81
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις.....	87

Βιβλιογραφία91

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 1. Καθαρά έσοδα της εταιρείας από το 2012 έως τον Νοέμβριο του 2021.....66

Εικόνα 2. Το δομικό μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter.....67

Εικόνα 3. Η οργανωτική δομή της Ελληνικής θυγατρικής.....75

Εικόνα 4. Πωλήσεις οχημάτων της εταιρείας στην Ελλάδα από το 2008 έως το 2019.....78

Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1. Βασικές λειτουργίες ΔΑΠ.....23

Σχήμα 2. Διάγραμμα ροής της διαδικασίας επιλογής της βιβλιογραφίας.....62

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων.....36

Πίνακας 2. Ένα παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο διαγραμματική κλίμακας....40

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης, όπως αυτές διακρίνονται με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τη συμπεριφορά του και την απόδοση του με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει....42

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Στον ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό κλάδο της αυτοκινητοβιομηχανίας, το ανθρώπινο δυναμικό (συχνά αναφερόμενο επίσης ως «ανθρώπινο κεφάλαιο») αποτελεί μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους για την επιτυχία και μακροήμερευση μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλει στην ευημερία μιας επιχείρησης σε πολλαπλά επίπεδα, όπως για παράδειγμα στη παραγωγή του προϊόντος, τη δοκιμή και εξέλιξή του, καθώς επίσης και άλλα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την λειτουργική καθημερινότητα της επιχείρησης (π.χ., ανάδειξη και αντιμετώπιση πρακτικών προβλημάτων στην παραγωγή και διάχυση του προϊόντος στην αγορά). Παράλληλα, άλλα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού, όπως το ακαδημαϊκό υπόβαθρο και η εργασιακή και επιχειρηματική εμπειρία, αυξάνουν την δυναμική της επιχείρησης και κατ' επέκταση την οικονομική της προοπτική έναντι του ανταγωνισμού. Γίνεται λοιπόν σαφές ότι η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κρίνεται ως εκ των ων ουκ άνευ για μια μεγάλη επιχείρηση με έναν σημαντικό αριθμό εργαζομένων, η οποία ενδιαφέρεται για ένα μακροπρόθεσμο πλάνο επιχειρηματικής ύπαρξης.

Η Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, η οποία τις τελευταίες δεκαετίες έχει εξελιχθεί σε μια πολύ απαιτητική και πολύπλοκη διαδικασία. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι το σύνολο των επιχειρήσεων έχει αντιληφθεί πόσο σημαντικό είναι να αξιολογείται ένας εργαζόμενος, όχι με την αυστηρή ιεραρχική λογική της κρίσης (επιβράβευση ή τιμωρία), αλλά αναπλαισιωμένη σε μια σύγχρονη λογική που στοχεύει στην στρατηγική και αναπτυξιακή προσέγγιση του εργαζόμενου και, κατ' επέκταση, της επιχείρησης. Στόχος λοιπόν της αξιολόγησης είναι η εξέλιξη του εργαζόμενου, μέσω της αυτο-βελτίωσης, της προσωπικής ανάπτυξης, της παρακίνησης και των κινήτρων. Βάσει αυτού, ο προϊστάμενος ή ο εκάστοτε αξιολογητής αποβάλλει τον τίτλο του «κριτή» και περισσότερο λειτουργεί συμβουλευτικά και εκπαιδευτικά μέσω της ανατροφοδότησης του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια και (συνηθέστερα) μετά το πέρας της διαδικασίας της αξιολόγησης. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι εργαζόμενοι αποβάλλουν το αίσθημα της κρίσης και της αδικίας που ενδεχομένως αισθάνονται κατά την περιοδική διαδικασία αξιολόγησης (συνήθως ετήσια ή εξαμηνιαία) και προσπαθούν από την δική τους οπτική να γίνουν περισσότερο συμμετοχικοί, ενεργητικοί και χρήσιμοι στην διαδικασία. Αυτό το γεγονός συμβάλει ουσιαστικά στο

να καλλιεργηθεί κλίμα συνεργασίας και να μειωθούν οι ιεραρχικές συγκρούσεις εντός της επιχείρησης κατά την αξιολόγηση.

Για τη διαδικασία της αξιολόγησης έχουν αναπτυχθεί και προταθεί στη βιβλιογραφία διάφορες μέθοδοι, οι οποίες ανάλογα με τα χαρακτηριστικά της κάθε επιχείρησης μπορούν να εφαρμοστούν και να οδηγήσουν σε χρήσιμα για αυτήν αποτελέσματα. Κατά κανόνα, καμία μέθοδος από μόνη της δεν αρκεί για να προσφέρει ολιστική εικόνα για έναν εργαζόμενο και, ως εκ τούτου, ένας συνδυασμός αυτών είναι συνήθως που βρίσκει εφαρμογή στην πράξη. Δυστυχώς όμως, και παρά την ύπαρξη αυτών των επιλογών, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων είτε δεν αξιοποιεί αυτές τις μεθόδους είτε τις εφαρμόζει πλημμελώς ή ακόμα και λανθασμένα. Αυτό μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες, όπως είναι για παράδειγμα η ελλιπής εκπαίδευση των ίδιων των αξιολογητών, η μη εγκαθίδρυση εντός της επιχείρησης μιας σύγχρονης κουλτούρας για την αξιολόγηση που δεν έχει ελεγκτικό χαρακτήρα και ενδέχεται να οδηγήσει σε δυσπιστία από την πλευρά των αξιολογούμενων, καθώς και η αστοχία στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ή του χρονικού διαστήματος εφαρμογής της.

Μια εταιρεία που φαίνεται ότι απολαμβάνει τα οφέλη από την σωστή εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι η κορυφαία πολυεθνική αυτοκινητοβιομηχανία με έδρα την Ιαπωνία, η οποία δραστηριοποιείται σε τρεις επιχειρηματικούς τομείς: (1) τον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση προϊόντων αυτοκινήτου, (2) την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την πώληση των προϊόντων της εταιρείας και (3) το σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση κτηρίων, καθώς και με τις επιχειρήσεις πληροφοριών και επικοινωνιών. Απασχολώντας παγκοσμίως περισσότερους από 360.000 εργαζόμενους (σε 27 χώρες και περιοχές εκτός Ιαπωνίας) και όντας μία από τις 15 πολυεθνικές εταιρείες με τα περισσότερα έσοδα ετησίως (πρώτη μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών σε ετήσιες πωλήσεις οχημάτων), γίνεται σαφές ότι η επιτυχής αξιολόγηση των εργαζόμενων παίζει ζωτικό ρόλο στην εξασφάλιση της ευημερίας της εταιρείας.

Προφανώς, η αξιολόγηση του προσωπικού δεν μπορεί από μόνη της, ως μια μεμονωμένη λειτουργία της ΔΑΠ, να εξασφαλίσει σε μια τόσο μεγάλη επιχείρηση την επιτυχία. Ωστόσο, η μεθοδολογία της αξιολόγησης που ακολουθεί η εταιρεία προβάλλει με αρκετά σαφή τρόπο την γενικότερη ιδεολογία της, η οποία έχει ως κέντρο τον εργαζόμενο και την αυτο-βελτίωση του που μπορεί να οδηγήσει κατ' επέκταση σε ανάπτυξη της εταιρείας. Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή θα παρουσιαστούν και θα ερμηνευτούν οι επιμέρους παράμετροι που χρησιμοποιούνται από την εταιρεία κατά

Αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων: μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας

την διάρκεια της αξιολόγησης των εργαζομένων, θα ενταχθούν στο γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της με στόχο τον άνθρωπο και θα παρουσιαστούν οι βασικοί άξονες που ενδεχομένως να είναι χρήσιμοι ως προτάσεις για άλλες εταιρείες είτε από τον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας είτε γενικότερα.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό πλαίσιο

2.1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

2.1.1. Ορισμός και Ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σ' ένα ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό και τεχνολογικό περιβάλλον, ένας από τους κρισιμότερους πυλώνες επιτυχίας μιας επιχείρησης, ενός οργανισμού ή μιας λειτουργικής δομής είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει πολυεπίπεδα στην εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης καθώς είναι αυτό που δημιουργεί το προϊόν (ή υπηρεσία) που εμπορεύεται η επιχείρηση, παρουσιάζει ιδέες για περαιτέρω ανάπτυξη και προτείνει λύσεις σε προβλήματα που παρουσιάζονται σε όλα τα στάδια παραγωγής του προϊόντος (Παπαβασιλείου & Τζεκίνης, 1992). Παράλληλα, οι ανθρώπινοι πόροι χαρακτηρίζονται συχνά και ως «ανθρώπινο κεφάλαιο» διότι, εκτός από τις άμεσες λειτουργικές υπηρεσίες που προσφέρει στην επιχείρηση, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαθέτει – για παράδειγμα το ακαδημαϊκό υπόβαθρο, η εμπειρία και η αφοσίωση – αυξάνουν την αποδοτικότητα και την οικονομική της δυναμική έναντι του ανταγωνισμού (Νικολάου, 2006).

Γίνεται σαφές από τα παραπάνω ότι η ύπαρξη μιας αποτελεσματικής Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) προσδίδει διττό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση, καθώς αφενός εξασφαλίζει βιώσιμη και αποτελεσματική λειτουργία και αφετέρου προσφέρει ουσιαστικό πλεονέκτημα έναντι άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο επιχειρηματικό κλάδο (Ferris et al., 1999). Τι εννοούμε όμως με τον όρο «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων»; Πρόκειται ουσιαστικά για μια νευραλγική διοικητική πτυχή μιας επιχείρησης, τμήμα του ευρύτερου τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων, η οποία σχεδιάζει, εφαρμόζει, εποπτεύει και αξιολογεί όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς, περιλαμβάνει ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών που σχετίζονται γενικά με την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο τόσο την αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης όσο και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Βάσει των παραπάνω, η ΔΑΠ εφαρμόζει αρχές των Οικονομικών, της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και του Δικαίου, και είναι κατ' επέκταση πιο σύνθετη και ολιστική (στρατηγικά και λειτουργικά) σε σχέση με τη Διοίκηση Προσωπικού, η οποία κυρίως αφορά τα υφιστάμενα στελέχη και λειτουργικά θέματα

της καθημερινότητας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Μερικά χαρακτηριστικά παραδείγματα ερωτημάτων που θα κληθεί να απαντήσει η ΔΑΠ είναι τα παρακάτω:

- Πόσοι άνθρωποι και με ποια προσόντα απαιτούνται σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας;
- Ποιες διαδικασίες επιλογής και πρόσληψης πρέπει να εφαρμοστούν σε μια δεδομένη χρονική στιγμή;
- Απαιτείται επιπλέον εξειδικευμένη εκπαίδευση ή επιμόρφωση μετά την πρόσληψη;
- Πόσος μισθός πρέπει να τους καταβάλλεται και ποιες επιπλέον ηθικές ή άλλου είδους ανταμοιβές;
- Με ποια κριτήρια και από ποιον θα αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού;

Μέχρι σήμερα δεν έχει καταγραφεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την ΔΑΠ που να είναι καθολικά αποδεκτός στην βιβλιογραφία. Αντιθέτως, παρατηρείται πληθώρα ορισμών που παρουσιάζουν μικρές ή μεγαλύτερες διαφορές μεταξύ τους, ανάλογα με το εάν εστιάζουν κατά κύριο λόγο στην λειτουργικότητα (functional definitions; Belcourt, 2006) ή στο αποτέλεσμα (goal-based definitions; Schwind et al., 2013). Δύο αντιπροσωπευτικά παραδείγματα ορισμών που έχουν δοθεί για την ΔΑΠ είναι αυτός των Mondy et al., (1999), σύμφωνα με τον οποίο η ΔΑΠ είναι «...η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι επιχειρηματικοί στόχοι», ενώ ένας πιο πλήρης ορισμός έχει παρουσιαστεί από τον Χυτήρη (2001), όπου ως ΔΑΠ νοείται «...ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».

Αν προσπαθήσουμε να περιγράψουμε εν συντομία τους κεντρικούς στόχους της λειτουργίας της ΔΑΠ σε μια επιχείρηση, μπορούμε να πούμε ότι διακρίνονται στους στόχους της επιχείρησης, στους στόχους των εργαζομένων και στους κοινωνικούς στόχους, και συνοψίζονται αδρά στους παρακάτω:

- **Ανταγωνιστικότητα:** εδώ συμπεριλαμβάνονται τόσο η εγκαθίδρυση ενός πλεονεκτήματος έναντι των άλλων εταιρειών του κλάδου που δεν θα αντιγράφεται ή θα αναπαράγεται εύκολα όσο και η απόλυτη αξιοποίηση αναδυόμενων

ευκαιριών και η αποτελεσματική αντιμετώπιση ενδεχόμενων απειλών ή προβλημάτων.

- **Ποιότητα και παραγωγικότητα:** αυτός ο στόχος αναφέρεται στην βελτίωση των δύο αυτών παραμέτρων μέσα από τη σωστή επιλογή, εκπαίδευση, διαχείριση και ανταμοιβή του προσωπικού.
- **Νομικές και Κοινωνικές υποχρεώσεις:** οι ανάγκες των εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της κοινότητας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται μια επιχείρηση δημιουργούν ένα σύνολο υποχρεώσεων για την επιχείρηση, στις οποίες οφείλει ιδανικά να ανταπεξέλθει και αφορούν τόσο νομικά ζητήματα (πχ. ώρες απασχόλησης, τήρηση συμβάσεων εργασίας, διαδικασία απόλυσης ή συνταξιοδότησης) όσο και κοινωνικά (πχ. μέριμνα για κοινωνικά ή οικογενειακά ζητήματα, αύξηση των ωρών απασχόλησης).
- **Εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού:** η επιτυχία μιας εταιρείας φαίνεται πως είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων της. Συνεπώς, η προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη μέσω στοχευμένου πλαισίου επιμόρφωσης και κινήτρων είναι ένας κρίσιμος στόχος της ΔΑΠ.
- **Επιχειρησιακοί στόχοι:** ο πρωταρχικός όμως σκοπός και ουσιαστικός λόγος ύπαρξης μιας επιχείρησης είναι η επίτευξη των στόχων της και η επιτυχία στον κλάδο δραστηριότητας.

2.1.2. Ιστορική Αναδρομή

Παρότι είναι εξαιρετικά δύσκολο να εντοπιστεί η ακριβής χρονική στιγμή της εμφάνισης του λεγόμενου Human Resource Management (τα πρώτα χρόνια γνωστό περισσότερο ως Personnel Management), ιστορικές πηγές αναφέρουν ότι έκανε την εμφάνισή του για πρώτη φορά στα τέλη του 19^{ου} αιώνα, ενώ άλλες πηγές υποστηρίζουν ότι οι πρώτες ουσιαστικές εφαρμογές του στην καθημερινή επιχειρηματικότητα έλαβαν χώρα στις αρχές του 20^{ου} αιώνα μέσα από το έργο του Frederick Taylor.

Ο Taylor υπήρξε ένας από τους πρώτους θεωρητικούς που τόνισε τη σημασία που έχει για την μακροχρόνια εξέλιξη και επιτυχία μιας επιχείρησης, όχι μόνο η ευημερία του εργοδότη, αλλά και η μέγιστη δυνατή ευημερία του εργαζόμενου, η οποία δεν πρέπει να νοείται μόνο σε επίπεδο μισθοδοσίας, αλλά και σε επίπεδο προσωπικής βελτίωσης και ενδεχομένως εξέλιξης εντός της επιχείρησης. Και άλλοι ερευνητές τα επόμενα χρόνια, αξιοποιώντας αυτές τις ιδέες, δημιούργησαν ένα εφαρμοσμένο ερευνητικό πεδίο στον τομέα αυτό, μερικοί εκ των οποίων ήταν οι Abraham Maslow, Kurt Lewin, Max Weber, Frederick Herzberg και ο David McClelland. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον βέβαια είναι το γεγονός πως και ορισμένοι επιχειρηματίες της εποχής προσπάθησαν να εφαρμόσουν τις παραπάνω ιδέες στις επιχειρήσεις τους (μια προσέγγιση που έγινε ευρύτερα γνωστή ως “The Industrial Welfare Movement”), δίνοντας σημαντικό βήμα στους εργαζόμενους και στην προσωπική τους ανάπτυξη και εξέλιξη. Το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτών των επιχειρηματιών υπήρξε ο Αμερικανός επιχειρηματίας Henry Ford, οποίος την δεκαετία 1910-1920 έκανε αφενός μια πολύ σημαντική αύξηση (σχεδόν διπλασιασμό) στους μισθούς των εργαζόμενων του και αφετέρου δημιούργησε και το Sociological Department που ήταν ένα τμήμα για καλύτερη διαμονή και ποιότητα ζωής του προσωπικού του.

Αν προσπαθήσουμε να χωρίσουμε όλη αυτή την μακροχρόνια περίοδο από την στιγμή εμφάνισης του αντικειμένου μέχρι και σήμερα, θα λέγαμε ότι μπορεί αδρά να διακριθεί σε 5 επιμέρους χρονικές περιόδους, όπως φαίνεται παρακάτω:

- **Η περίοδος πριν το 1900.** Αυτή η περίοδος χαρακτηρίζεται από μεμονωμένες περιπτώσεις ανθρώπων και επιχειρηματιών, οι οποίοι προσπάθησαν να αλλάξουν το status quo στις εργασιακές σχέσεις εργοδότη και εργαζόμενου. Η πιο κλασική περίπτωση είναι αυτή του Robert Owen, ο οποίος ήδη από το 1813 είχε αναφερθεί σε αυτές τις εργασιακές σχέσεις και θεωρείται από πολλούς ο πρώτος που αναφέρθηκε ουσιαστικά σε αυτό που σήμερα ονομάζουμε Human Resource Management. Ο ίδιος υπήρξε πολύ εγκάρδιος με τους εργαζόμενους, εξάλειψε την παιδική εργασία (συνθήκη πολύ συνήθης εκείνη την εποχή) και τους παρείχε υγιείς συνθήκες διαβίωσης. Ωστόσο, το γενικότερο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης την δεδομένη εποχή ήταν καθαρά θεωρητικό και φιλοσοφικό.
- **Η περίοδος 1900-1920.** Οι δυο πρώτες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα φέρουν έντονα τα σημάδια από την επίδραση του Frederick Taylor που αναφέραμε παραπάνω.

Είναι η εποχή που η αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των επιχειρήσεων αναδύονται ως οι κινητήριες μοχλοί στην λειτουργία τους. Τα χρόνια αυτά χαρακτηρίζονται από την αύξηση του μεγέθους των μονάδων παραγωγής, την εισαγωγή της επιστημονικής σκέψης, την τυπική κοστολόγηση, καθώς και την επιστημονική επιλογή και εκπαίδευση των εργαζομένων. Ο Τέιλορ ωστόσο ήταν αντίθετος με την ιδέα του συνδικαλισμού και των εργατικών οργανώσεων.

- **Η περίοδος 1920-1930.** Πρόκειται για την περίοδο που χαρακτηρίζεται από την επιθυμητή ευημερία των εργαζομένων και των εργοδοτών, αλλά και την εισαγωγή της ψυχολογίας στην βιομηχανία. Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας αυτής, ο τρόπος διαχείρισης του προσωπικού ήταν αρκετά συγκεκριμένος και μη ευέλικτος. Η εξέλιξη του προσωπικού οδήγησε στην ανάπτυξη του πεδίου της Βιομηχανικής Ψυχολογίας, η οποία ανέπτυξε και εφάρμοσε νέες τεχνικές στη διαχείριση του προσωπικού, όπως οι ψυχολογικές δοκιμές, οι συνεντεύξεις, η εκπαίδευση των εργαζομένων, η θέσπιση κινήτρων και μη οικονομικών ανταμοιβών. Είναι η εποχή που πλέον η διαχείριση του προσωπικού μπαίνει σε ένα πιο επίσημο και επαγγελματικό πλαίσιο λειτουργίας.
- **Η περίοδος 1930-1950.** Πρόκειται για την περίοδο που φέρει την υπογραφή του πειράματος Hawthorn του Elton Mayo και των συνεργατών του, οι οποίοι για πρώτη φορά υπογράμμισαν τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στην βιομηχανία. Το έργο τους ουσιαστικά απέδειξε ότι το ανθρώπινο δυναμικό έχει πολύ μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγή από ότι άλλοι φυσικοί χαρακτηριστικά. Βάσει αυτού, κάθε εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση εξατομικευμένα με κριτήρια το κοινωνικό, ψυχολογικό και ηθικό του προφίλ. Μια πιο κοινωνική διάσταση και οπτική δίνεται πλέον στην διαχείριση του προσωπικού, η οποία βρήκε κατά κύριο λόγο εφαρμογή την δεύτερη δεκαετία αυτής της περιόδου (1940-1950) και ειδικά μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου Πολέμου. Πιο συγκεκριμένα, αναπτύχθηκαν νέες τεχνικές για την επιλογή, την εκπαίδευση και την επιλογή των εργαζομένων και η προσέγγιση γενικότερα έγινε περισσότερο ανθρωποκεντρική. Τα εργατικά συνδικάτα άρχισαν να έχουν πιο ενεργό ρόλο και η διεκδίκηση πρόσθετων οικονομικών κινήτρων από τους εργαζόμενους έγινε πιο συχνή.

- **Η περίοδος 1950-σήμερα.** Αυτή η μακρά περίοδος μπορεί σαφέστατα να διακριθεί σε μικρότερες επιμέρους περιόδους. Για παράδειγμα, την περίοδο 1950-1980 οι εργαζόμενοι αρχίζουν και έχουν μεγαλύτερη συμμετοχή στις εργασιακές σχέσεις που διέπουν το εκάστοτε επάγγελμα, ενώ οι υπεύθυνοι προσωπικού των επιχειρήσεων έχουν πλέον να διαχειριστούν πιο σύνθετα ζητήματα. Πιο συγκεκριμένα, τις δεκαετίες 1960 και 1970, η διαχείριση προσωπικού άρχισε πλέον να γίνεται αντιληπτή ως επιστήμη συμπεριφοράς που εστιάζει στα ανθρώπινα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και θεσπίζονται οι επίσημοι όροι «Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων» και «Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού». Τις επόμενες δεκαετίες αρχίζει και γίνεται μια προσπάθεια σύνδεσης της επιχειρηματικής κουλτούρας με την οικονομία της αγοράς και εφαρμόζονται προσεγγίσεις όπου η αμοιβή των εργαζομένων εξαρτάται άμεσα από την απόδοση τους και εξελίσσεται πλέον σε κινητήριο μηχανισμό. Τέλος, η ΔΑΠ αποτελεί σήμερα αναπόσπαστο και παράλληλα νευραλγικό κομμάτι της Διοίκησης μιας επιχείρησης, με τους εκάστοτε Διευθυντές να βρίσκονται σε μια διαρκή προσπάθεια εξασφάλισης των καλύτερων δυνατών ανθρωπίνων πόρων, διατηρώντας όσο το δυνατόν πιο χαμηλό το νούμερο των εργαζομένων και αποφεύγοντας πιθανά ρίσκα ή λανθασμένες επιλογές.

2.1.3. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ είναι αρκετές και πολύπλευρες, αλλά ταυτόχρονα άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους. Αυτό συνεπάγεται ότι η αποτυχία σε μια εξ αυτών επηρεάζει με ουσιαστικό τρόπο και την εφαρμογή ή την αποτελεσματικότητα των άλλων. Παρακάτω αναφέρονται εν συντομία οι βασικές αυτές λειτουργίες (Σχήμα 1).

2.1.3.1. Προγραμματισμός

Ο Προγραμματισμός Ανθρωπίνων Πόρων γίνεται πριν την στρατολόγηση, αποσκοπεί στο να προβλέψει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό και περιλαμβάνει τη μελέτη του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να εντοπιστούν με ακρίβεια οι σχετικές ανάγκες της προς επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων. Αυτό προϋποθέτει τη λεπτομερή καταγραφή της ισχύουσας κατάστασης σε προσωπικό (ακαδημαϊκό υπόβαθρο, δεξιότητες και εμπειρία

των εργαζομένων), τη διερεύνηση μιας πιθανής κινητικότητας του προσωπικού, την περιγραφή των αρμοδιοτήτων κάθε θέσης εργασίας και τελικά τον εντοπισμό των κενών θέσεων με σκοπό την αναζήτηση νέων εργαζομένων με βάση την κείμενη νομοθεσία περί των εργασιακών συμβάσεων.

2.1.3.2. Προσέλκυση και Επιλογή Υποψηφίων

Μια επιχείρηση οφείλει να μπορεί να κοινωνήσει αποτελεσματικά στην αγορά εργασίας τις θέσεις που έχει προς πλήρωση (πχ. μέσω αυστηρής περιγραφής των καθηκόντων, των προκλήσεων και των προοπτικών), να προσελκύσει έναν σημαντικό αριθμό υποψηφίων με το απαραίτητο εργασιακό προφίλ και εφαρμόζοντας τις κατάλληλες μεθόδους επιλογής να καταλήξει στην επιλογή των πλέον ικανών μειώνοντας το ρίσκο μιας μη ιδανικής επιλογής. Οι υποψήφιοι για μια θέση μπορεί να προέρχονται είτε από «εσωτερικές» πηγές (πχ. αναζήτηση στη βάση δεδομένων της επιχείρησης, προαγωγές ή μεταθέσεις, συστάσεις ατόμων από τους ίδιους τους εργαζόμενους ή από άτομα που είναι φίλα προσκείμενα στην επιχείρηση, όπως πρώην στελέχη και πελάτες) είτε από «εξωτερικές» πηγές (πχ. μέσω της ιστοσελίδας της επιχείρησης, εκδηλώσεων τύπου 'Ημέρες Καριέρας', από εργατικά σωματεία και γραφεία ευρέσεως εργασίας). Η διαδικασία της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου μπορεί να περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως η συλλογή όλων των βιογραφικών σημειωμάτων για μια πρώτη προκαταρκτική διαλογή, τηλεφωνική ή δια ζώσης συνέντευξη και ενδεχομένως ορισμένα σενάρια-δοκιμασίες.

2.1.3.3. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

Είναι εξαιρετικά σημαντικό για μια επιχείρηση ένας εργαζόμενος να ταυτίσει την δική του προσωπική εργασιακή εξέλιξη και βελτίωση με την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Συνεπώς, η ύπαρξη ουσιαστικών και όχι τυπικών προγραμμάτων επιμόρφωσης, με σκοπό την βελτίωση των ειδικών χαρακτηριστικών που απαιτούνται από μια θέση εργασίας, κρίνεται ως εκ των ων ουκ άνευ για την επίτευξη των τελικών στόχων μιας επιχείρησης. Παράλληλα, το προερχόμενο από την αγορά εργασίας εργατικό δυναμικό μπορεί να διαθέτει τις γενικές και θεωρητικές γνώσεις που απαιτούνται από μια θέση εργασίας, αλλά να μην γνωρίζει την εφαρμογή των συγκεκριμένων μεθόδων, διαδικασιών και τεχνικών που ακολουθεί η επιχείρηση. Ένα τέτοιο σενάριο είναι απολύτως εύλογο, ειδικά σε επιχειρήσεις που μπορεί να

εφαρμόζουν δικές τους τεχνικές ή πατέντες που δεν είναι γνωστές στους ανταγωνιστές ή ευρέως διαδεδομένες γενικότερα. Και σε μια τέτοια περίπτωση προγράμματα επιμόρφωσης με στοχευμένες, σύγχρονες και αποτελεσματικές μεθόδους κρίνονται απαραίτητες. Συνεπώς, η επιλογή των κατάλληλων εκπαιδευτών, ο απαραίτητος σχετικός προϋπολογισμός και η αποτίμηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας μακροπρόθεσμα είναι λειτουργίες απαραίτητες για μια επιτυχή ΔΑΠ.

2.1.3.4. Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων

Ο κάθε εργαζόμενος μιας επιχείρησης πρέπει να αξιολογείται σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα και με βάση συγκεκριμένα κριτήρια με απώτερο σκοπό να διαπιστωθεί το μέγεθος της συνεισφοράς του στην πορεία της επιχείρησης και στην εκπλήρωση των στόχων της. Παράλληλα κρίνεται ορθό να υπάρχει ανατροφοδότησή του, ώστε να του γνωστοποιηθούν τα σημεία στα οποία υστερεί και οφείλει να βελτιωθεί, τα σημεία στα οποία υπερτερεί και μπορεί να εξελιχθεί ακόμα περισσότερο και τελικά να προγραμματιστούν οι εκάστοτε απαραίτητες ενέργειες, οι οποίες μπορεί να περιλαμβάνουν διορθωτικές ή επιστρατευτικές κινήσεις. Όλα αυτά φυσικά προϋποθέτουν την κατάλληλη επιλογή και εκπαίδευση των ίδιων των αξιολογητών καθώς και την θέσπιση των μεθόδων αξιολόγησης, την σαφή οριοθέτηση των κριτηρίων αξιολόγησης και φυσικά την μορφή για τον τρόπο ανατροφοδότησης του εργαζομένου.

2.1.3.5. Σύστημα Ανταμοιβών Εργαζομένων

Κάθε επιχείρηση μπορεί να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα δικό της σύστημα ανταγωνιστικών αμοιβών, το οποίο θα χαρακτηρίζεται από οικονομικά (πχ. ειδικά μισθολογικά σχέδια και μόνους επιτυχίας) και μη οικονομικά (παροχές και επαγγελματική εξέλιξη) επιμέρους στοιχεία, ώστε να δημιουργεί επιπλέον κίνητρα στις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων προκειμένου αυτές να προβούν σε βελτίωση της απόδοσής τους ποσοτικά και ποιοτικά. Αυτά τα «πακέτα ανταμοιβών» οφείλουν να είναι δίκαια μεταξύ των εργαζομένων και ελκυστικά σε σχέση με τα αντίστοιχα πακέτα του ανταγωνισμού, να είναι εφικτά στην εφαρμογή τους κατά την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης και φυσικά να αφογκράζονται τις ανάγκες και τις προτιμήσεις των εργαζομένων.

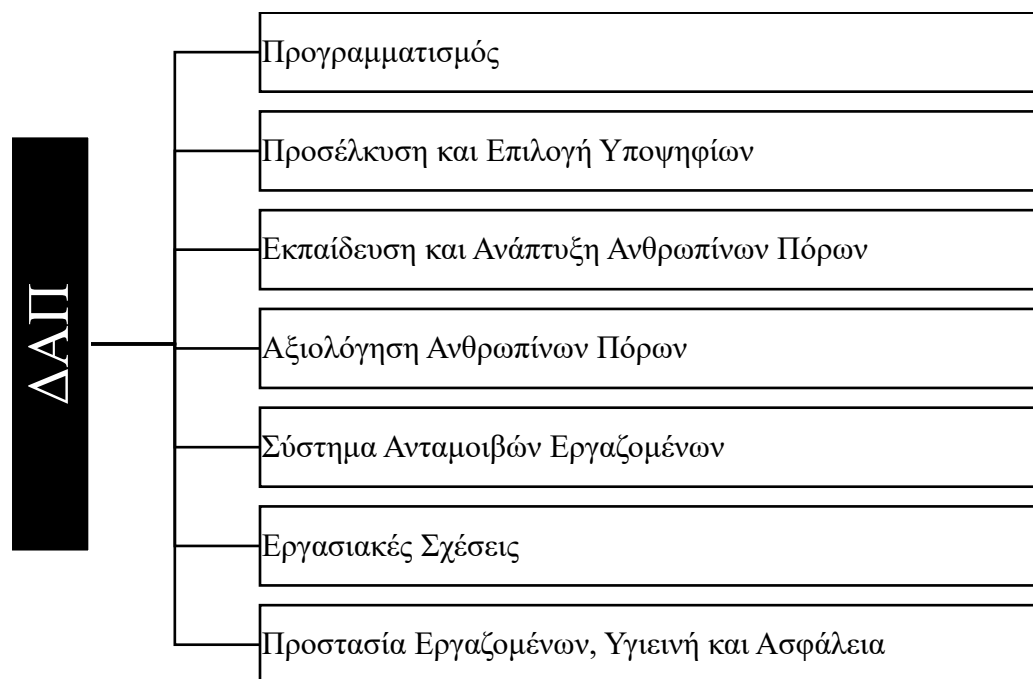
2.1.3.6. Εργασιακές Σχέσεις

Κάθε επιχείρηση έχει θεσπίσει, εντός του υφιστάμενου νομικού πλαισίου της κάθε χώρας, μια σχέση εργασίας μεταξύ εργαζόμενων και εργοδοτών. Αυτή η σχέση ουσιαστικά καθορίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των δύο πλευρών, όπως για παράδειγμα την υποχρέωση των πρώτων να παρέχουν τις υπηρεσίες τους στην επιχείρηση και των δεύτερων να παρέχουν αμοιβές και ανταμοιβές γι' αυτές τις υπηρεσίες. Η τήρηση των όρων εκατέρωθεν, αλλά και των έκτακτων αλλαγών τους όποτε αυτό κρίνεται απαραίτητο (πχ. διεκδίκηση καλύτερων αμοιβών από τους εργαζόμενους ή προσαρμογή των ωρών εργασίας με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης) ορίζουν το γενικότερο πλαίσιο των εργασιακών σχέσεων. Σε αυτή την λειτουργία της ΔΑΠ εμπíπτουν η διαχείριση των παραπόνων των εργαζομένων, τυχόν απολύσεων ή μεταθέσεων καθώς και η συνεργασία και οι διαπραγματεύσεις με τα σωματεία τους.

2.1.3.7. Προστασία Εργαζομένων, Υγιεινή και Ασφάλεια

Αυτή η λειτουργία αφορά στην ασφάλεια των εργαζομένων μέσα στον χώρο εργασίας τους. Προϋποθέτει την κατάλληλη εκπαίδευσή τους στις τεχνικές της επιχείρησης μέσα από προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο, την έγκαιρη και λεπτομερή πληροφόρησή τους για ενδεχόμενους κινδύνους για την σωματική τους ακεραιότητα και υγεία στο εργασιακό περιβάλλον σε περίπτωση κακών πρακτικών, τον συστηματικό έλεγχο των εργαζομένων για εφαρμογή σωστών πρακτικών και εισηγήσεις από τους ίδιους τους εργαζόμενους προς την διοίκηση για περαιτέρω μέτρα προστασίας και ασφάλειας.

Σχήμα 1. Βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ



2.2. Η Αξιολόγηση Ανθρωπίνων Πόρων ως λειτουργία της ΔΑΠ

2.2.1. Ορισμός και Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες της ΔΑΠ (Tahvanainen, 2000). Ιστορικά, οι πρώτες οργανωμένες, αλλά πρωτόλειες, προσπάθειες για συστηματική αξιολόγηση μπορούμε να ισχυριστούμε ότι λαμβάνουν χώρα στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, μετά το τέλος του Α Παγκοσμίου Πολέμου, με το σύστημα αξιολόγησης των αξιωματικών. Σταδιακά τις επόμενες δεκαετίες, ένας αριθμός επιχειρήσεων αρχίζει και ενστερνίζεται την κουλτούρα της αξιολόγησης, με επίκεντρο μόνο τους εργαζόμενους, την απόδοσή τους και την σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές. Ωστόσο, αξιοσημείωτα βήματα στον τομέα της αξιολόγησης πραγματοποιήθηκαν κατά το δεύτερο μισό του 20^{ου} αιώνα, όπου πλέον η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εντάσσουν την αξιολόγηση στην διοικητική τους πραγματικότητα, σχηματίζοντας πλέον πιο σύνθετα συστήματα αξιολόγησης με πολλές επιμέρους παραμέτρους. Αυτή την περίοδο μάλιστα παρατηρείται και η πρώτη αλλαγή πλεύσης των συστημάτων αξιολόγησης, τα οποία μέχρι τότε αφορούσαν αποκλειστικά τους εργαζόμενους. Πλέον, προϊστάμενοι και ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων αξιολογούνται και οι ίδιοι σε μια τακτική χρονική βάση και αυτή η αξιολόγηση καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την εξέλιξή τους εντός της επιχείρησης.

Σήμερα, η αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων έχει εξελιχθεί σε τέτοιο βαθμό που αποτελεί μια από τις πολυπλοκότερες και ταυτόχρονα πιο σημαντικές παραμέτρους που καθορίζουν την μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης. Σε σχέση με τις πρώτες προσπάθειες εφαρμογής της αξιολόγησης που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη παράγραφο, στις μέρες μας παρατηρείται μια σημαντική αλλαγή ως προς την αντίληψη που υπάρχει σχετικά με τον σκοπό και τις χρήσεις της αξιολόγησης. Σε ένα ευρύ πλαίσιο, υπάρχει μια στροφή από μια αξιολόγηση η οποία ήταν κατά κύριο λόγο εργαλείο ελέγχου και αξιολόγησης των εργαζομένων, σε μια πιο σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης που χαρακτηρίζεται από στρατηγική και αναπτυξιακή προσέγγιση. Πιο συγκεκριμένα, η παραδοσιακή αντίληψη της αξιολόγησης αφορούσε την προηγούμενη απόδοση των εργαζομένων με στόχο την κρίση τους και την ανάλογη ανταμοιβή ή τιμωρία τους, είχε έντονο ιεραρχικό χαρακτήρα με τον προϊστάμενο σε ρόλο κριτή και τον εργαζόμενο σε παθητικό και αμυντικό και πολλές φορές υποτιμητικό ρόλο, γεγονός που οδηγούσε σε αντιδράσεις ή και συγκρούσεις μεταξύ των δύο πλευρών (Miller & Thorton, 2006). Κατ' αντιστοιχία, η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης αφορά μεν την προηγούμενη απόδοση των εργαζομένων, ο στόχος όμως είναι η μελλοντική βελτίωση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση της επιχείρησης, μέσω της αυτό-βελτίωσης, της προσωπικής ανάπτυξης, της παρακίνησης και των κινήτρων. Ο ρόλος του προϊστάμενου είναι να συμβουλεύει, να εκπαιδεύει, να καθοδηγεί, να προσφέρει ανατροφοδότηση και να εντοπίζει δυνατότητες και αδυναμίες των εργαζομένων, ενώ οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους είναι περισσότερο συμμετοχικοί και ενεργητικοί στην διαδικασία, γεγονός που δημιουργεί κλίμα συνεργασίας μειώνοντας σημαντικά τις ιεραρχικές συγκρούσεις εντός της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Όπως έχει αναφερθεί στο προηγούμενο κεφάλαιο, μια βασική λειτουργία της ΔΑΠ μπορεί να επηρεάσει σε σημαντικό βαθμό και τις υπόλοιπες λειτουργίες της. Παρακάτω παρουσιάζονται οι διάφοροι στόχοι και χρήσεις της αξιολόγησης στα πλαίσια λειτουργίας μιας επιχείρησης και γίνεται σε πολλά σημεία σαφής η επίδραση που μπορεί να έχει στις επιμέρους συνιστώσες της ΔΑΠ. Ασφαλώς, όσα παρουσιάζονται στη συνέχεια είναι μια γενική παρουσίαση της αξιολόγησης, η οποία επιδέχεται προσαρμογών ανάλογα με τον κλάδο, την κουλτούρα και της στρατηγική προσέγγιση κάθε επιχείρησης (Κανελλόπουλος, 1991; Werther & Davis 1996).

- **Βελτίωση της απόδοσης.** Η αξιολόγηση αποτελεί μια δομημένη διεργασία για να διαπιστωθεί το μέτρο στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό έχει συμβάλει ποιοτικά

και ποσοτικά στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, όπως αυτοί έχουν οροθετηθεί από την Διοίκησή της. Βάσει αυτών των δεδομένων, τα ανώτερα στελέχη μπορούν να προβούν σε διορθωτικές και προσαρμοστικές αλλαγές για βελτίωση της απόδοσής τους.

- **Συστήματα αμοιβών και τοποθετήσεις σε θέσεις ευθύνης.** Η αξιολόγηση της παρελθούσας απόδοσης επιτρέπει επιπλέον στη διοίκηση μιας επιχείρησης τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων που εργάζονται σε θέσεις με κοινά καθήκοντα. Αυτό μπορεί να καθορίσει το σύστημα αμοιβών και μόνους τους (χρηματικά ή μη χρηματικά), τις μεταθέσεις, τις προαγωγές ή και τους υποβιβασμούς τους.
- **Εκπαίδευση και εξέλιξη εργαζομένων.** Μέσω της αξιολόγησης μπορούν να εντοπιστούν δύο διαφορετικά προβληματικά σενάρια, τα οποία μια επιχείρηση οφείλει να θεραπεύσει το συντομότερο δυνατόν όσο πιο αποτελεσματικά γίνεται. Πρώτον, μπορεί ένας κατά τα άλλα ικανός εργαζόμενος να υστερεί σε κάποια πολύ συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία όμως κρίνονται ζωτικής σημασίας με βάση τη θέση εργασίας του. Αυτό μπορεί να αντιμετωπιστεί με κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης που θα στοχεύουν συγκεκριμένα αυτές τις πτυχές του εργαζόμενου που εμφανίζουν μειωμένη απόδοση. Δεύτερον, ένας εργαζόμενος ο οποίος εμφανίζει πολύ υψηλά επίπεδα απόδοσης στη θέση εργασίας του, μπορεί να «αδικείται» ή να μην χρησιμοποιείται από την επιχείρηση με τον πλέον κατάλληλο τρόπο και, συνεπώς, σημαντικό κομμάτι των δυνατοτήτων του να μένουν ανεκμετάλλευτες. Η δυνατότητα εξέλιξης είτε στην θέση που κατέχει με περισσότερες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες είτε σε κάποιο άλλο πόστο πρέπει να εξεταστούν από την διοίκηση της επιχείρησης.
- **Αυτό-εξέλιξη του εργαζόμενου (career planning).** Μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση που θα λάβει ένας εργαζόμενος από τον υπεύθυνο αξιολόγησης, μπορεί ο ίδιος ο εργαζόμενος να λάβει ο έναυσμα για να αναζητήσει νέες εργασιακές προκλήσεις και κατευθύνσεις στην καριέρα του είτε διεκδικώντας ανώτερες θέσεις ευθύνης εντός της ίδιας της επιχείρησης είτε σε ένα άλλο επαγγελματικό περιβάλλον εκτός αυτής.

- **Διαδικασίες διαχείρισης προσωπικού.** Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να παρέχει πολύ σημαντικές πληροφορίες και για τη διαδικασία διαχείρισης του προσωπικού από τα ανώτερα στελέχη. Για παράδειγμα, μια άστοχη τοποθέτηση ενός εργαζομένου σε μια θέση ευθύνης ή μια πολύ πετυχημένη μετακίνηση ενός άλλου σε κάποιο νέο πόστο μπορούν να «διαγνωστούν» από την διαδικασία της αξιολόγησης και να χρεωθούν στον υπεύθυνο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που έκανε αυτές τις επιλογές.
- **Πληροφοριακό σύστημα της ΔΑΠ.** Ένα κατάλληλο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να διορθώσει ή και να εμπλουτίσει το πληροφοριακό σύστημα της ΔΑΠ μιας επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να αναδείξει ενδεχόμενα σφάλματα κατά την αρχική περιγραφή μιας θέσης που οδήγησε σε πρόσληψη ενός εργαζομένου ακατάλληλου για την θέση (άρα και χαμηλών αποδόσεων που θα αποτυπωθούν στην αξιολόγηση), την αναγκαιότητα για στοχευμένη εκπαίδευση των ήδη εργαζομένων ή την μεταβολή στο σχεδιασμό του ανθρώπινου δυναμικού και των μετακινήσεων του. Γενικότερα, ένα ανεπαρκές πληροφοριακό σύστημα και μια ελλιπής βάση δεδομένων μπορεί να βλάψει πολλαπλώς την μακροπρόθεσμη μιας επιχείρησης και η αξιολόγηση μπορεί να προλάβει τέτοιες εξελίξεις.
- **Εργασιακές ευκαιρίες.** Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης, μέσω της αξιοκρατικής κρίσης των επιδόσεων των εργαζομένων, διασφαλίζει ότι οι τοποθετήσεις τους στις θέσεις εργασίας δεν θα χαρακτηρίζονται από αθέμιτες τακτικές ή οποιαδήποτε μορφή διάκρισης (πχ. φύλλο, τόπος καταγωγής), αλλά θα είναι απόρροια της απόδοσής τους.
- **Εξωτερικές προκλήσεις.** Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί εν δυνάμει να αναδείξει ορισμένα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου που κατά την καθημερινή λειτουργία μιας επιχείρησης δεν γίνονται άμεσα αντιληπτά, αλλά μπορεί να επηρεάζουν αρνητικά την απόδοσή του. Τέτοια χαρακτηριστικά μπορεί να αφορούν στην οικογενειακή, υγειονομική ή οικονομική κατάσταση του ατόμου. Σε μια τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση θα μπορούσε να συνεισφέρει ώστε να

βοηθήσει τον εργαζόμενο και αυτός κατ' επέκταση να γίνει πιο αποτελεσματικός για την ίδια.

- **Ανατροφοδότηση.** Η διαδικασία της αξιολόγησης προσφέρει ανατροφοδότηση όχι μόνο στους εργαζόμενους της εταιρείας σχετικά με την απόδοσή τους και τις επιλογές βελτίωσης, αλλά και στα ίδια τα στελέχη που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και κρίνονται με βάση την ικανοποιητική ή μη απόδοση των εργαζόμενων που επιλέχθηκαν από αυτούς για συγκεκριμένες θέσεις.

2.2.2. Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στην βιβλιογραφία έχουν προταθεί διάφορες προσεγγίσεις για την κατάταξη ή κατηγοριοποίηση των πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες ωστόσο έχουν πολλά κοινά σημεία στον εννοιολογικό τους πυρήνα (Δημητριάδης, 2006). Η πιο κλασική διάκριση των μεθόδων αξιολόγησης είναι αυτή που αναπτύσσεται παρακάτω (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016) (Πίνακας 1).

2.2.2.1. Αντικειμενικές Μέθοδοι

Οι αντικειμενικές μέθοδοι παραπέμπουν περισσότερο στις κλασικές αξιολογήσεις που βασίζονται στα αποτελέσματα και αναλύουν κατά κανόνα ποσοτικά δεδομένα. Πιο συγκεκριμένα, αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων μέσω ποσοτικών μεταβλητών και ενδείξεων (πχ. όγκος της παραγωγής, αριθμός ελαττωματικών προϊόντων, ταχύτητα εκτέλεσης μιας εργασίας), οι οποίες αναδεικνύουν την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου στο να φέρει εις πέρας μια συγκεκριμένη εργασία σε ένα χρονικό διάστημα. Ένα σημείο κινδύνου σε αυτό το είδος αξιολόγησης είναι το κατά πόσο η χαμηλή παραγωγικότητα είναι αποκλειστικά ευθύνη του εργαζόμενου ή άλλων επιμέρους παραμέτρων, όπως η χαμηλή ποιότητα στις πρώτες ύλες. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν οι παρακάτω μέθοδοι:

- **Μέθοδος μέτρησης παραγωγής.** Με αυτή την μέθοδο αξιολογείται ποσοτικά ο αριθμός των έτοιμων προς παράδοση προϊόντων που έχουν παραχθεί σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, για τα οποία όμως βασικός υπεύθυνος είναι ο υπό αξιολόγηση εργαζόμενος καθώς και οποιοδήποτε άλλος αριθμητικό δείκτης παραγωγής. Βασική προϋπόθεση εδώ είναι η παραγωγή να αφορά συγκεκριμένο και μετρήσιμο προϊόν με φυσική υπόσταση. Αυτό σημαίνει πρακτικά ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί η μέθοδος αυτή

προκειμένου να αξιολογηθεί η παροχή υπηρεσιών. Συμπερασματικά, για αυτή την μέθοδο αξιολόγησης το μέγεθος του προϊόντος θα πρέπει να είναι μετρήσιμο, ο υπό αξιολόγηση εργαζόμενος θα πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος παραγωγής και η παραγωγή να πραγματοποιείται σε συνεχόμενη βάση.

- **Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες.** Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τον όγκο των συνολικών πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες που πραγματοποίησε ένας υπάλληλος σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (πχ. εντός ενός μήνα). Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό εδώ είναι ότι υπάρχει τυπικά ένα ελάχιστο όριο πωλήσεων που οφείλει να επιτύχει ο εργαζόμενος και οποιαδήποτε απόδοση το υπερβαίνει ανταμείβεται με μπόνους, συνήθως χρηματικό. Βασική προϋπόθεση εδώ είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται οι υπάλληλοι να είναι ίδιες μεταξύ τους ώστε να μπορούν οι αποδόσεις τους να είναι πραγματικά συγκρίσιμες (πχ. παρόμοιες περίοδοι διακοπών). Ειδεμής, μπορεί να υπάρξει μεροληπτική στάση υπέρ ή κατά κάποιου εργαζόμενου.
- **Προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου.** Με τη μέθοδο αυτή αξιολογούνται στοιχεία και πληροφορίες από τον φάκελο του εργαζομένου που αφορούν όμως αποκλειστικά το χρονικό διάστημα της αξιολόγησης. Αυτά τα στοιχεία περιλαμβάνουν τον αριθμό των ημερών που απουσίασε από την εργασία του, τον αριθμό των επιπλήξεων και το είδος των πιθανών πειθαρχικών πράξεων που έχει λάβει και τον αριθμό των ημερών που μπορεί να καθυστέρησε να προσέλθει στο χώρο της εργασίας του. Ένα πιθανό πρόβλημα αυτής της μεθόδου είναι ένας εργαζόμενος να κριθεί αρνητικά αποκλειστικά από αυτά τα σημεία (πχ. να τύχει να απουσιάσει αρκετές μέρες από τη θέση εργασίας του λόγω μιας σοβαρής νόσου), ενώ η συνολική του απόδοση είναι ικανοποιητική. Για τον λόγο αυτό, η μέθοδος αυτή είναι δόκιμο να χρησιμοποιείται συνδυαστικά με άλλες μεθόδους για αποφυγή λανθασμένων αξιολογήσεων.
- **Μετρήσεις αποτελεσματικότητας.** Πρόκειται για μετρήσεις που αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα και είναι ιδιαίτερα χρήσιμες όταν για οποιονδήποτε λόγο δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν οι άλλες μέθοδοι αξιολόγησης. Οι τρεις

Βασικοί περιορισμοί αυτών των μετρήσεων είναι ότι: (i) θεωρούνται ελλιπείς δεδομένου ότι ελάχιστες συνθήκες της πραγματικής εργασίας μπορούν να ελεγχθούν, (ii) οι εργαζόμενοι σε ένα τέτοιο πλαίσιο και ειδικά όταν γνωρίζουν ότι βρίσκονται υπό συνθήκες αξιολόγησης προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο, το οποίο μπορεί είτε να τους αγχώσει και να μειώσει την απόδοσή τους είτε να λειτουργήσει ευεργετικά και να αποδώσουν τα μέγιστα. Σε κάθε περίπτωση δεν είναι η πραγματική μέση αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου που επιθυμούμε να αξιολογηθεί, και (iii) η πρακτικότητα αυτής της μεθόδου έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση, διότι αφενός είναι δαπανηρή και χρονοβόρα και αφετέρου πολλές θέσεις εργασίας δεν δύναται να αξιολογηθούν με τη συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης.

- **Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών.** Πρόκειται για την μέθοδο η οποία αξιολογεί την απόδοση των στελεχών, με αντικειμενικά κριτήρια που προέρχονται από την απόδοση της εκάστοτε ομάδας της οποίας ηγείται το υπό αξιολόγηση στέλεχος. Τα κριτήρια μπορεί να είναι ο όγκος των πωλήσεων ή το μερίδιο από τα συνολικά κέρδη της επιχείρησης. Ο παραδοσιακό τρόπος αξιολόγησης (top-down) όπου ένα άτομο διεξάγει την περιοδική αξιολόγηση ενός εργαζόμενου βρίσκει εφαρμογή και σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης των στελεχών (Scullen et al, 2000).

2.2.2.2. Υποκειμενικές Μέθοδοι

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα και διακρίνονται στις μεθόδους συγκρίσεως και στις αξιολογήσεις με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Παρακάτω παρουσιάζονται αρχικά οι μέθοδοι συγκρίσεως, οι οποίες αποσκοπούν στην γενικότερη κατάταξη των εργαζομένων μεταξύ τους. Εν συνεχεία παρουσιάζονται οι αξιολογήσεις με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης, στις οποίες κάθε εργαζόμενος αξιολογείται με βάση ένα συγκεκριμένο πρότυπο απόδοσης με αυστηρές διαστάσεις ανάλογα με την θέση εργασίας και όχι με τους συναδέλφους του.

- **Μέθοδος της κατάταξης.** Πρόκειται για μια κλασική, εύχρηστη και γρήγορη μέθοδο αξιολόγησης, όπου ο υπεύθυνος αξιολόγησης συγκρίνει και κατατάσσει

τους εργαζόμενους απευθείας μεταξύ τους, με βάση την απόδοσή τους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002).

- **Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης.** Σε αυτή την μέθοδο, ο υπεύθυνος αξιολόγησης κατατάσσει εναλλάξ τους καλύτερους και χειρότερους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, αρχικά κατατάσσει τον πρώτο καλύτερο εργαζόμενο και τον «πρώτο» χειρότερο εργαζόμενο. Στη συνέχεια, τον αμέσως επόμενο καλύτερο και χειρότερο κ.ο.κ. μέχρι να κατατάξει όλους τους εργαζόμενους στην κλίμακα απόδοσης (Σαρμανιώτης, 2005).
- **Μέθοδος της κατάταξης σε ζεύγη υπαλλήλων.** Στη μέθοδο αυτή, εργαζόμενοι που έχουν τα ίδια εργασιακά καθήκοντα ή/και βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας συγκρίνονται μεταξύ τους ανά ζεύγη ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που αφορούν τη θέση εργασίας τους. Η τελική κατάταξη των εργαζομένων γίνεται με βάση τον αριθμό των φορών που ένας εργαζόμενος κρίθηκε ως καλύτερος στα ζευγάρια στα οποία συμμετείχε. Προφανώς, αυτός ο τρόπος αξιολόγησης δημιουργεί πολλά πιθανά ζευγάρια και γίνεται ιδιαίτερα σύνθετος και πολύπλοκος όταν πρέπει να αξιολογηθεί ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων με ίδια καθήκοντα. Συγκεκριμένα, ο μαθηματικός τύπος που δίνει τον αριθμό των ζευγαριών είναι ο $[N \times (N-1)]/2$, όπου N ο αριθμός των εργαζομένων. Αν για παράδειγμα έχουμε 4 εργαζόμενους με ίδια καθήκοντα, τα ζεύγη που προκύπτουν είναι 6 (Ζαβλάνος, 2002).
- **Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.** Σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης, ο υπεύθυνος αξιολόγησης είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζόμενους σε προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Συνήθως πρόκειται για 5 επίπεδα κατάταξης. Στο πρώτο επίπεδο, η απόδοση του εργαζόμενου είναι κάτω από το επιθυμητό επίπεδο, ενώ το δεύτερο επίπεδο είναι το ελάχιστον επιθυμητό όπου ο εργαζόμενος οφείλει να προσπαθήσει να βελτιωθεί. Το τρίτο επίπεδο θεωρείται ένα καλό επίπεδο, αλλά όχι υψηλής απόδοσης. Η υψηλή απόδοση χαρακτηρίζεται από το τέταρτο επίπεδο, ενώ η εξαιρετική απόδοση κατατάσσεται μόνο στο πέμπτο επίπεδο κατάταξης. Πολλές φορές μια επιχείρηση ορίζει εξ αρχής τα ποσοστά του κάθε επιπέδου επί του συνόλου των εργαζομένων, οπότε ο αξιολογητής οφείλει να

κατατάζει τους εργαζόμενους με βάση αυτά τα ποσοστά (πχ. μόνο το 5% των εργαζομένων στο πέμπτο επίπεδο κατάταξης). Αυτό συνήθως γίνεται για να δοθεί κίνητρο στους εργαζόμενους να μουν σε αυτό το 5% και να λάβουν τις επιπλέον παροχές ή αμοιβές που επιφέρει η κατάταξη αυτή.

Παρακάτω παρουσιάζονται οι αξιολογήσεις με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης:

- **Μέθοδος της γραφικής κλίμακας κατάταξης.** Πρόκειται ίσως για την πιο διαδεδομένη μέθοδο αξιολόγησης. Ουσιαστικά, ο υπεύθυνος αξιολόγησης χρησιμοποιεί κάποιες κλίμακες (πχ. ικανοποιητικός, μέτριος, καλός, άριστος) μαζί με τις αντίστοιχες βαθμολογίες που έχει σημειώσει για τον κάθε εργαζόμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσής του. Σε περίπτωση που ορισμένα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας είναι σημαντικότερα από άλλα, μπορεί να χρησιμοποιηθούν και συντελεστές στάθμισης. Τα κύρια πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι γενικά αποδεκτή από τους εργαζόμενους και είναι εύκολη στην χρήση από τον αξιολογητή, ενώ μπορεί να αποτελέσει και την πιο έγκυρη μέθοδο ακόμα και από άλλες πολύ πιο πολύπλοκες μεθόδους. Από την άλλη, το βασικό μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από το επίπεδο αυστηρότητας ή επιείκειας του αξιολογητή και να δυσχεράνει την σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων (μικρές διαφορές μεταξύ τους).
- **Σταθμισμένος κατάλογος.** Σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης, δίνεται στον αξιολογητή από την διοίκηση προσωπικού μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την συμπεριφορά και την εργασία του εργαζόμενου και ο αξιολογητής οφείλει να συμπληρώσει (συνήθως με ένα «ναι» ή ένα «όχι») αν ο εργαζόμενος έχει ή δεν έχει το χαρακτηριστικό αξιολόγησης. Το κάθε επιμέρους στοιχείο της λίστας έχει διαφορετική βαρύτητα, η οποία όμως δεν είναι γνωστή στον αξιολογητή παρά μόνο στην διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία θα εξαγάγει και το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Όπως είναι λογικό, κάθε θέση εργασίας απαιτεί και διαφορετική λίστα προς αξιολόγηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της θέσης. Τέλος, πολλές φορές οι λίστες περιλαμβάνουν παρόμοιες ερωτήσεις έτσι ώστε να αποφευχθεί η οποιαδήποτε επιείκεια από την πλευρά του αξιολογητή προς κάποιον εργαζόμενο (Jafarin et al., 2009).

- **Κρίσιμα περιστατικά.** Σε αυτή την μέθοδο, ο αξιολογητής διατηρεί ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο στο οποίο καταγράφει ιδιαίτερα περιστατικά που σχετίζονται με την συμπεριφορά ή την απόδοση του εργαζόμενου και μπορούν να είναι είτε θετικά είτε αρνητικά. Το θετικό αυτής της μεθόδου είναι ότι βοηθάει τον αξιολογητή να θυμάται με καταγεγραμμένες λεπτομέρειες διάφορα περιστατικά που έλαβαν χώρα κατά τη διάρκεια ενός μεγάλου χρονικού διαστήματος και όχι μόνο τα της τελευταίας χρονικής περιόδου. Ωστόσο, υπάρχει δυσκολία στο να εξαχθεί με αυτή την μέθοδο, και μέσα από μεμονωμένα περιστατικά, ένα συνολικό συμπέρασμα για την συμπεριφορά και ειδικά για την απόδοση ενός εργαζομένου, ενώ καθίσταται δύσκολη και η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων. Παράλληλα, απαιτείται σημαντικός χρόνος από τον αξιολογητή για την σωστή και λεπτομερή καταγραφή των περιστατικών. Για τον λόγο αυτόν, η μέθοδος αυτή είθισται να είναι επικουρική και να χρησιμοποιείται μαζί με άλλες μεθόδους.
- **Κλίμακες της αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία.** Πρόκειται για μια μέθοδο που περιλαμβάνει γραφικές κλίμακες, οι οποίες εστιάζουν κατά κανόνα σε θέματα συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η πιο γνωστή από αυτές τις κλίμακες είναι η Behaviorally Anchored Rating Scale (B.A.R.S.) η οποία και θα αναπτυχθεί παρακάτω, ενώ δύο πιο σύγχρονες προσεγγίσεις είναι η μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales; B.O.S.) και η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales; B.E.S.). Ένα ιδιαίτερα σημαντικό χαρακτηριστικό της κλίμακας B.A.R.S. είναι ότι η συμμετοχή των εργαζομένων κρίνεται απαραίτητη, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να είναι θετικά προσκείμενοι και πολύ δεκτικοί σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης καθώς την θεωρούν αντικειμενική (από τη στιγμή που πηγάζει από τους ίδιους). Οι εργαζόμενοι λοιπόν είναι αυτοί που καθορίζουν τα σημαντικά συμπεριφορικά χαρακτηριστικά που χαρακτηρίζουν την απόδοση σε μια θέση εργασίας, ορίζουν τα διάφορα επίπεδα απόδοσης, περιγράφουν τα κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να συμβούν κατά την εργασία σε μια συγκεκριμένη θέση και συμμετέχουν ολιστικά στην κατασκευή της φόρμας αξιολόγησής τους (το οποίο όπως αναφέραμε δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης, συμμετοχής και συνεργασίας στην διεργασία της αξιολόγησης). Ωστόσο, η μέθοδος αυτή έχει ένα μεγάλο και πρακτικό μειονέκτημα. Είναι ιδιαίτερα

δαπανηρή και χρονοβόρα, καθώς η εφαρμογή της σε μια μεγάλη επιχείρηση μπορεί πρακτικά να μην είναι εφαρμόσιμη, τόσο λόγω του μεγάλου αριθμού διαφορετικών θέσεων εργασίας όσο και του μεγάλου αριθμού των εργαζομένων που απαιτούνται για να έρθει εις πέρας ένα τέτοιο εγχείρημα (πχ. δυσκολία διαθεσιμότητας και μεγάλος χρόνος απουσίας από τα κύρια πόστα).

Γιατί όμως χαρακτηρίζεται ως χρονοβόρα και δαπανηρή; Η εφαρμογή αυτής της μεθόδου πραγματοποιείται σε 5 στάδια (Jafarin et al., 2009). Στο πρώτο στάδιο, μια ομάδα εργαζομένων αναγνωρίζει και εκφράζει με σαφή τρόπο τις σημαντικές παραμέτρους που καθιστούν έναν τρόπο διεκπεραίωσης μιας εργασίας ως αποτελεσματικό. Αναπτύσσουν δηλαδή τις διαστάσεις απόδοσης. Στο δεύτερο στάδιο, μια άλλη ομάδα εργαζομένων αναλαμβάνει να καταγράψει κρίσιμα περιστατικά, τα οποία σχετίζονται φυσικά με την θέση ενδιαφέροντος και τα οποία είναι ικανά να αναδείξουν την αποτελεσματική, μέτρια ή αναποτελεσματική απόδοση. Στο τρίτο στάδιο, μια τρίτη ομάδα εργαζομένων αναλαμβάνει να συνδέσει τις κρίσιμες παραμέτρους της πρώτης ομάδας με τα κρίσιμα περιστατικά της δεύτερης ομάδας (πχ., ο εργαζόμενος να διατηρεί την ψυχραιμία και την ευγένειά του όταν εξυπηρετεί έναν εκνευρισμένο πελάτη). Σε αυτό το στάδιο, τα άτομα της τρίτης ομάδας λειτουργούν ατομικά και ως εκ τούτου, οι πιθανοί κοινοί συνδυασμοί μεταξύ των μελών της τρίτης ομάδας χρησιμοποιούνται τελικά στην εφαρμογή της μεθόδου. Στο τέταρτο στάδιο, μια ομάδα εργαζομένων καθορίζει τις διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα σε εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή και κακή. Ταξινομούν με άλλα λόγια το επίπεδο της απόδοσης για κάθε κρίσιμο περιστατικό σε μια κάθετη κλίμακα, η βαθμολογία της οποίας περιλαμβάνει το πολύ 9 επίπεδα. Στο πέμπτο και τελευταίο στάδιο, η βαθμολογούμενη αυτή κλίμακα μπορεί να χρησιμοποιηθεί από την επιχείρηση, ιδανικά σε ένα πιλοτικό επίπεδο αρχικά.

- **Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων.** Ψυχολόγοι που συνεργάζονται με μια επιχείρηση μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην αξιολόγηση των εργαζομένων μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις μαζί τους, ψυχολογικών δοκιμασιών και συζητήσεων με τους εκάστοτε προϊστάμενους. Αυτή η μέθοδος αφορά κατά κύριο λόγο την αξιολόγηση ανώτερων στελεχών ή και νέων ανερχόμενων και δυναμικών στελεχών. Δεν εστιάζει τόσο στην παρελθούσα απόδοση όσο στα μελλοντικά σχέδια και στον προσδιορισμό της μελλοντικής

απόδοσής τους. Ανώτερος σκοπός είναι η καταγραφή των δυνατοτήτων και των φιλοδοξιών ενός εργαζόμενου, του βαθμού παρακίνησής του, των προβληματισμών του και των επιθυμιών που σχετίζονται φυσικά με την προσωπική του εργασιακή προοπτική.

- **Κέντρα αξιολόγησης.** Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης που πραγματοποιείται εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος και διαρκεί συνήθως 2-3 μέρες. Αφορά τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης, απαιτεί τη συνεργασία πολλών και διαφορετικών εξωτερικών ειδικοτήτων (πχ. managers και ψυχολόγοι) και είναι ιδιαίτερα δαπανηρή από άποψη χρημάτων και ανθρωπίνων πόρων. Κύριος σκοπός αυτής της μεθόδου είναι να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί σε βάθος η συμπεριφορά και λειτουργία των ανώτερων στελεχών σε δύσκολες ή κρίσιμες καταστάσεις που μπορεί να προκύψουν κατά την καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Η διεργασία αυτή περιλαμβάνει από ψυχομετρικά τεστ και συνεντεύξεις έως και πολλαπλά σύνθετα επιχειρηματικά παίγνια, ασκήσεις λήψης αποφάσεων και επιχειρηματικά παίγνια μέσω υπολογιστών που προσομοιάζουν πραγματικά γεγονότα. Τα τελικά αποτελέσματα της αξιολόγησης σε κέντρα είναι ιδιαίτερης βαρύτητας γιατί αναδεικνύουν τις δυνατότητες, τις αδυναμίες και τις ανάγκες για εκπαίδευση εργαζομένων που βρίσκονται στα λεγόμενα υψηλά κλιμάκια της επιχείρησης. Γίνεται κατανοητό βάσει αυτού ότι αυτά τα δεδομένα μπορεί να επηρεάσουν ριζικά τις αποφάσεις της διοίκησης μιας επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των ανώτερων στελεχών της.

2.2.2.3. Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων

Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης (Management By Objectives; M.B.O.), η οποία χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την αξιολόγηση των στελεχών στα ανώτερα κλιμάκια της διοικητικής ιεραρχίας (Δημητριάδης, 2006) και αναπτύχθηκε από τον Peter Drucker στα μέσα της δεκαετίας 1940-1950. Στην περίπτωση αυτή, η διεργασία της αξιολόγησης ξεκινάει με τον καθορισμό σαφών επιχειρηματικών στόχων ή και των στόχων του εκάστοτε τμήματος που πρέπει να επιτευχθούν κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Οι παραπάνω στόχοι αναλύονται και καθορίζονται με πολύ μεγάλη προσοχή διότι πρέπει να είναι αφενός δύσκολοι για να προσφέρουν επιπλέον κίνητρο στον εργαζόμενο και αφετέρου ρεαλιστικοί και εφικτοί σε

πραγματικές συνθήκες για να μην υπάρχει απογοήτευση στον εργαζόμενο και έλλειψη παρακίνησης.

Μετά τον καθορισμό των επιχειρηματικών στόχων ακολουθεί ο καθορισμός των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Με απλά λόγια, τα σαφή και μετρήσιμα αποτελέσματα που επιθυμεί η επιχείρηση να επιτευχθούν στο τέλος μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Συνεπώς, στη μέθοδο αυτή η απόδοση ενός στελέχους πραγματοποιείται με βάση στόχους που έχουν συζητηθεί, προκαθοριστεί και συμφωνηθεί από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη της επιχείρησης. Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της όλης διαδικασίας υπάρχει ανατροφοδότηση των αξιολογούμενων ανά τακτά χρονικά διαστήματα ως προς τους στόχους που έχουν τεθεί, τα σημεία που μπορεί να βελτιωθούν και ενδεχόμενες σημαντικές διαφορές στην απόδοση μεταξύ των εμπλεκόμενων εργαζομένων.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με την επίτευξη αντικειμενικών στόχων διακρίνεται σε 6 επιμέρους στάδια (μερικοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτά μπορεί να είναι και 4) (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006):

- Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αποφασίζουν μαζί τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες των δεύτερων.
- Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι ξανά από κοινού καθορίζουν με ακρίβεια και σαφήνεια τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο (συνήθως εξάμηνο ή έτος). Οι στόχοι φυσικά πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι.
- Οι εργαζόμενοι σχεδιάζουν έναν τρόπο δράσης για την επίτευξη των στόχων που τους έχουν ανατεθεί.
- Ελέγχεται η πρόοδος της διαδικασίας ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τα ανώτερα στελέχη προκειμένου να εντοπιστούν σημεία που χρήζουν μερικής αλλαγής ή πλήρους τροποποίησης (πχ. αλλαγή σχεδίου ή στόχου). Τα υφιστάμενα στελέχη σε αυτό το επίπεδο μπορούν να συνεισφέρουν ουσιαστικά στην διαδικασία διότι μπορούν να περιγράψουν την καθημερινή πραγματικότητα και να προτείνουν αλλαγές στο σχεδιασμό.
- Ακολουθεί η αξιολόγηση των εργαζομένων ως προς τους αρχικούς στόχους που είχαν τεθεί, συζητούνται τα αποτελέσματα και αναζητούνται τρόποι βελτίωσης.
- Γίνεται ο προγραμματισμός των (νέων) στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο (εξάμηνο ή έτος).

Βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο και γραφειοκρατία από πολλά μέλη της επιχείρησης ταυτόχρονα και εκπαίδευση όλων των εμπλεκόμενων στη διενέργεια της μεθόδου, δεν μπορεί να βρει εφαρμογή σε θέσεις εργασίας που δεν παρουσιάζουν ευελιξία, προϋποθέτει ικανότητα αναπροσαρμογής των στόχων σε κρίσιμες αλλαγές του εσωτερικού ή εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και εμπεριέχει υψηλό ρίσκο αποτυχίας όταν τα ανώτερα στελέχη θέτουν μη ρεαλιστικούς στόχους (Rogers & Hunter, 1991). Βάσει των παραπάνω, οι κεντρικότεροι λόγοι αποτυχίας ενός προγράμματος M.B.O. είναι:

- Η ανεπαρκής εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στην διαδικασία.
- Οι μη ρεαλιστικοί ή πολύ εύκολα επιτεύξιμοι στόχοι σε επίπεδο επιχείρησης ή συγκεκριμένου τμήματος.
- Η αδυναμία αναπροσαρμογής των στόχων μετά από μια εξωτερική ή εσωτερική αλλαγή.
- Η ψευδοσυμμετοχή (πχ. οι υφιστάμενοι είναι παθητικά δεκτικοί με όλους τους στόχους που προτείνονται από τους προϊστάμενους προκειμένου να φανούν αρεστοί στην διοίκηση).
- Η αναπόφευκτη γραφειοκρατία.
- Η έλλειψη υποστήριξης των υφιστάμενων από τους προϊστάμενους σε μια επιχείρηση με αυταρχικό στυλ διοίκησης.

Πίνακας 1. Μέθοδοι αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων

[1] Αντικειμενικές μέθοδοι	[2] Υποκειμενικές μέθοδοι	
	<i>Συγκριτικές μέθοδοι</i>	<i>Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης</i>
Μέθοδος μέτρησης παραγωγής	Μέθοδος της κατάταξης	Μέθοδος της γραφικής κλίμακας κατάταξης
Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες	Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης	Σταθμισμένος κατάλογος
Προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου	Μέθοδος της κατάταξης σε ζεύγη υπαλλήλων	Κρίσιμα περιστατικά
Μετρήσεις αποτελεσματικότητας	Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής	Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία
Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης των στελεχών		Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων Κέντρα αξιολόγησης
[3] Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων		

Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016

Στην αρχή της ενότητας 2.2.2 («Μέθοδοι Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων») αναφέρθηκε ότι υπάρχουν διάφοροι τρόποι κατηγοριοποίησης των μεθόδων αξιολόγησης. Ένας άλλος χαρακτηριστικός τρόπος διαχωρισμού των μεθόδων είναι ο διαχωρισμός με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου (προσωπικότητα), τη συμπεριφορά του και την απόδοση του με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει. Παρακάτω, αναλύονται εν συντομία οι μέθοδοι κάθε μιας από τις τρεις αυτές κατηγορίες:

2.2.2.4. Μέθοδοι με βάση τα Χαρακτηριστικά

Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά στοχεύουν στο να απαντήσουν ποιος είναι ο εργαζόμενος και όχι να δώσουν έμφαση στο τι κάνει και πως συμπεριφέρεται στην θέση εργασίας του (Varma et al., 1996). Η έλλειψη αυστηρών «ιδανικών» πρακτικών και αντικειμενικών κριτηρίων σε συνδυασμό με το γεγονός ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά ενός ατόμου δεν εμφανίζουν απαραίτητα στενή αιτιώδη σχέση με την συμπεριφορά του στο πλαίσιο μιας εργασιακής θέσης μπορεί να δημιουργήσει πολλά προβλήματα σε αυτή την μέθοδο αξιολόγησης. Για παράδειγμα,

μπορεί να οδηγήσει, ανάλογα με την υποκειμενική οπτική του αξιολογητή, σε μεροληπτικές ή και εσφαλμένες συμπεριφορές απέναντι σε εργαζόμενους με συγκεκριμένα προσωπικά χαρακτηριστικά (πχ. φύλο ή οικογενειακή κατάσταση) ή απέναντι σε ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες (πχ. άτομα με αναπηρία ή ομοφυλόφιλους). Παράλληλα, πολλά από αυτά τα χαρακτηριστικά δεν μπορούν να μεταβληθούν από τη στιγμή που αποτελούν εγγενή και αναπόσπαστα στοιχεία του χαρακτήρα ενός ανθρώπου και συνεπώς δεν μπορεί να υπάρξει ουσιαστική ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή προς τον εργαζόμενο. Παρακάτω παρουσιάζονται οι μέθοδοι που εμπίπτουν στην κατηγορία των μεθόδων με βάση τα χαρακτηριστικά (Χυτήρης, 2001). Επειδή μερικές από αυτές έχουν ήδη αναλυθεί παραπάνω στον διαχωρισμό «αντικειμενικές-υποκειμενικές», θα αναλυθούν περαιτέρω μόνο οι επιπλέον μέθοδοι που χρησιμοποιούνται.

- **Μέθοδος της αφηγηματικής έκθεσης.** Πρόκειται για την απλούστερη μέθοδο, στην οποία ο αξιολογητής συντάσσει μια έκθεση στην οποία περιγράφει τα θετικά χαρακτηριστικά σημεία του εργαζόμενου καθώς και αυτά που επιδέχονται βελτίωσης, ενώ μπορεί να συμπεριλάβει και προτάσεις οι οποίες παρουσιάζονται στον εργαζόμενο. Αυτή η μέθοδος προσφέρει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να προσθέσει στην αξιολόγηση ορισμένες σημαντικές λεπτομέρειες για τον εργαζόμενο, οι οποίες μπορεί να χάνονται σε τυπικές δομημένες φόρμες αξιολόγησης. Τα τρία βασικά μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι πρώτον εμπεριέχει υψηλό βαθμό υποκειμενισμού από την πλευρά του αξιολογητή που μπορεί να οδηγήσει σε μεροληπτική αξιολόγηση, δεύτερον είναι η έλλειψη σαφώς καθορισμένων προτύπων απόδοσης και τρίτον απαιτεί σημαντικό χρονικό διάστημα προκειμένου να υπάρξει λεπτομερής παρουσίαση κάθε ενός εργαζόμενου.
- **Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής.** Σε αυτή την μέθοδο, το Τμήμα ΔΑΠ μιας επιχείρησης συντάσσει τις φόρμες αξιολόγησης, οι οποίες περιλαμβάνουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που ενδιαφέρουν την επιχείρηση, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και η ικανότητα επικοινωνίας ή μάθησης. Οι φόρμες στη συνέχεια δίνονται στον υπεύθυνο αξιολόγησης, ο οποίος καλείται να επιλέξει από ζεύγη προτάσεων σχετικά σε ένα χαρακτηριστικό ποια είναι αυτή που ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα για τον υπό αξιολόγηση εργαζόμενο

(πρόκειται ουσιαστικά για παρόμοιες προτάσεις, αλλά με θετική ή αρνητική χροιά). Αυτή η προσέγγιση περιορίζει ως ένα βαθμό τον υποκειμενισμό του αξιολογητή στην διαδικασία, ενώ είναι εύκολη στην εφαρμογή της και μη χρονοβόρα. Ωστόσο, οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται είναι συνήθως πολύ γενικές και αδυνατούν να δώσουν λεπτομερή εικόνα του εργαζόμενου στην Διοίκηση, ενώ είναι πολύ περιοριστικές και ως προς την ανατροφοδότηση του εργαζόμενου.

- **Αξιολόγηση από ειδικό της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.** Σε ορισμένες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται όχι μόνο από τον άμεσα προϊστάμενο των εργαζομένων, αλλά και από κάποιον ειδικό της ΔΑΠ. Ο άμεσα προϊστάμενος θα πρέπει πρώτα να έχει συντάξει την αξιολόγηση για τους υφισταμένους του, ενώ ο ειδικός της ΔΑΠ, μετά από συνέντευξη με τον άμεσα προϊστάμενο, κατατάσσει τους εργαζόμενους σε φύλλο αξιολόγησης. Ο ειδικός παραδίδει αυτό το φύλλο στον άμεσα προϊστάμενο για να κάνει όποιες αλλαγές θεωρεί ότι χρειάζονται. Αυτή η μέθοδος ουσιαστικά αυξάνει την αντικειμενικότητα των στοιχείων στην αξιολόγηση, ωστόσο εμφανίζει και ορισμένα σημαντικά μειονεκτήματα. Υπάρχει πιθανότητα διαφωνίας και σύγκρουσης μεταξύ του ειδικού και του άμεσα προϊστάμενου ως προς την αξιολόγηση ειδικά αν υπάρχει σκόπιμη ή μεροληπτική στρέβλωση των χαρακτηριστικών ενός εργαζομένου από κάποιον από τους δυο, υποβαθμίζεται ως ένα βαθμό ο ρόλος τους άμεσα προϊστάμενου στην διεργασία της αξιολόγησης, απαιτεί σημαντικό χρόνο από δύο στελέχη (ειδικός ΔΑΠ και άμεσα προϊστάμενος) και αρκετά συχνά ο ειδικός ΔΑΠ δεν έχει πλήρη εικόνα των χαρακτηριστικών μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας ή ενός εργαζόμενου.
- **Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας.** Στη μέθοδο αυτή, η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων συντάσσει μια κλίμακα αξιολόγησης και καταγράφει μια σειρά από κρίσιμα περιστατικά ανάλογα με την θέση εργασίας του αξιολογούμενου (πχ. ποσότητα εργασίας, πρωτοβουλία, συνέπεια και ποιότητα εργασίας). Κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό ή περιστατικό αξιολογείται σε μια κλίμακα (κατά κανόνα 5, 6 ή 7 βαθμίδων), όπου με 1 βαθμολογείται η μη ικανοποιητική απόδοση, ενώ η εξαιρετική απόδοση παίρνει την μέγιστη κάθε φορά

τιμή (ένα παράδειγμα μιας τέτοιας κλίμακας φαίνεται στον Πίνακα 2). Μάλιστα, αν κάποια χαρακτηριστικά νοούνται ως σημαντικότερα για μια θέση εργασίας, δύναται να χρησιμοποιηθούν συντελεστές στάθμισης χάριν αντικειμενικότητας. Αυτές οι κλίμακες με τα χαρακτηριστικά δίνονται στη συνέχεια από τον υπεύθυνο ΔΑΠ στον αξιολογητή, ο οποίος αξιολογεί κάθε εργαζόμενο και συγκεντρώνει την τελική του βαθμολογία-απόδοση. Επιπλέον, δύναται η δυνατότητα στον αξιολογητή να προσθέσει σχόλια ή περιγραφή για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά στα οποία απαιτείται επεξήγηση (πχ. μια πολύ χαμηλή βαθμολογία σε ένα χαρακτηριστικό). Αυτό επιτρέπει αφενός τον αξιολογητή να αιτιολογεί την βαθμολογία του και αφετέρου τον αξιολογούμενο να κατανοήσει καλύτερα ποιος είναι ο λόγος μιας (πιθανά χαμηλής) βαθμολογίας και να βελτιώσει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του. Βάσει των παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι αυτή η μέθοδος απαιτεί επιμελή προετοιμασία προκειμένου να αποφευχθούν στοιχεία υποκειμενικότητας και μεροληπτικές κρίσεις. Το γεγονός ότι οι κλίμακες αξιολόγησης και τα κρίσιμα περιστατικά συντάσσονται και καταγράφονται από έναν υπεύθυνο της ΔΑΠ αυξάνει το επίπεδο αντικειμενικότητας οριοθετώντας τις επιλογές του αξιολογητή, ωστόσο μπορεί να μην συμπεριλάβει κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά που είναι σημαντικά για την υπό αξιολόγηση θέση. Τέλος, αυτή η μέθοδος μπορεί ενδεχομένως να επηρεαστεί από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αξιολογητή όπως είναι η επιείκεια και το σφάλμα του φωτοστέφανου που θα αναλυθούν παρακάτω. Καθώς αποτελεί την πλέον συχνά χρησιμοποιούμενη μέθοδο σήμερα, στον παρακάτω πίνακα φαίνεται ένα παράδειγμα μιας τέτοιας διαγραμματικής κλίμακας.

Πίνακας 2. Ένα παράδειγμα αξιολόγησης με τη μέθοδο διαγραμματική κλίμακας

Χαρακτηριστικό αξιολόγησης	Μη ικανοποιητική (1)	Μέτρια (2)	Ικανοποιητική (3)	Πολύ καλή (4)	Εξαιρετική (5)
Ποσότητα εργασίας	Απόδοση πολύ μικρή για να διατηρήσει τη θέση χωρίς βελτίωση	Κάτω της αναμενόμενης - πρότυπου	Απόδοση που ικανοποιεί τις απαιτήσεις - πρότυπο	Πάνω από τις απαιτήσεις	Εξαιρετική απόδοση σε ταχύτητα και ποσότητα
Ποιότητα εργασίας	Ακρίβεια, ορθότητα κάτω της αναμενόμενης, συχνά λάθη και παράπονα πελατών	Έλλειψη ακρίβειας, ορθότητας σε μερικές περιπτώσεις (μερικά παράπονα)	Ακρίβεια, ορθότητα που ικανοποιεί τις απαιτήσεις - πρότυπο	Απόδοση υψηλής ποιότητας, πολύ καλή δουλειά (θετικά σχόλια από πελάτες)	Ακρίβεια, ορθότητα, εξαιρετική, τέλεια ολοκληρωμένη δουλειά (έπαινοι από πελάτες)
Γνώση εργασίας	Ελάχιστα για τα όσα γνωρίζει για τη δουλειά του	Δεν γνωρίζει μερικά στοιχειώδη πράγματα για τη δουλειά του	Γνωρίζει όσα χρειάζονται για τη δουλειά του - πρότυπο	Γνωρίζει πολύ καλά όλες τις φάσεις- πλευρές της δουλειάς του	Εξαιρετική γνώση της δουλειάς, πολύ περισσότερη από αυτήν που απαιτείται του

Πηγή: Χυτήρης, 2001

- **Μέθοδος της κατανομής των βαθμών.** Σε αυτή την μέθοδο, ο αξιολογητής καλείται να κατατάξει τους εργαζόμενους με βάση μια κλίμακα βαθμών, που είναι συνήθως με μέγιστη τιμή το 100. Συνεπώς, ένας «άριστος» εργαζόμενος παίρνει 100 και οι λιγότερο ικανοί παίρνουν χαμηλότερες βαθμολογίες. Προφανώς, δεν μπορούν να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα αντικειμενικότητας, ωστόσο ένας αξιοκρατικός αξιολογητής μπορεί να αναγνωρίσει σχετικές διαφορές μεταξύ των εργαζομένων.

Οι υπόλοιπες μέθοδοι της **απλής κατάταξης**, της **εναλλάξ κατάταξης**, της **σύγκρισης ζευγαριών** και της **υποχρεωτικής διασποράς (ή επιβεβλημένης επιλογής)** έχουν ήδη αναλυθεί στην υπο-ενότητα των Συγκριτικών Μεθόδων της ενότητας 2.2.2.2 με τίτλο «Υποκειμενικές Μέθοδοι».

2.2.2.5. Μέθοδοι με βάση τη Συμπεριφορά

Η δεύτερη κατηγορία σε αυτού του είδους τον διαχωρισμό των μεθόδων αξιολόγησης είναι οι μέθοδοι που αξιολογούν την συμπεριφορά. Με απλά λόγια, δίνεται έμφαση στο πως συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στη θέση εργασίας του και όχι στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του, αφού προηγουμένως έχουν καθοριστεί με σαφήνεια οι κρίσιμες συμπεριφορές. Αυτό επιτρέπει την καλύτερη και πιο αποτελεσματική ανατροφοδότηση των εργαζομένων, ενώ είναι ζωτικής σημασίας για θέσεις εργασίας που η συμπεριφορά του εργαζόμενου παίζει κριτικό ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Το πιο σημαντικό μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν μπορούν να προβλέψουν έναν μεγάλο αριθμό κρίσιμων συμπεριφορών, πολλές από τις οποίες είναι αρκετά συνήθειες στην καθημερινή λειτουργία της επιχείρησης. Στις μεθόδους με βάση τη συμπεριφορά emπίπτουν οι μέθοδοι του **σταθμισμένου ή μη καταλόγου ελέγχου**, των **κρίσιμων περιστατικών** και των **κλιμάκων αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία** (B.A.R.S., B.O.S., B.E.S.), οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά στην ενότητα 2.2.2.2 με τίτλο «Υποκειμενικές Μέθοδοι», και πιο συγκεκριμένα στην υπο-ενότητα της Αξιολόγησης με βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης.

2.2.2.6. Μέθοδοι με βάση την Απόδοση

Οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση την απόδοση εστιάζουν όπως υπονοείται και από τον τίτλο τους σε μεθόδους που αξιολογούν την απόδοση του εργαζόμενου. Μάλιστα, αυτές οι μέθοδοι δεν δίνουν σημασία στον τρόπο με τον οποίο επετεύχθησαν τα αποτελέσματα, αλλά μόνο στα ποσοτικά στοιχεία. Τέτοια ποσοτικά χαρακτηριστικά είναι ο όγκος και η αξία των πωλήσεων, ο αριθμός των εργατικών ατυχημάτων και ο αριθμός και συχνότητα τυχόν επιπλήξεων. Τα βασικά μειονεκτήματα αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν αξιολογούν παραμέτρους που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση ενός εργαζόμενου, αλλά να μην πηγάζουν από τον ίδιο τον εργαζόμενο (διακοπή ρεύματος, χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών, μηχανικές βλάβες λόγω φυσιολογικής φθοράς), εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας όπου το ποσοτικό αποτέλεσμα είναι το μόνο που αξίζει και η ποιότητα υποβαθμίζεται, δεν προάγουν το κλίμα συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων και δεν διευκολύνουν να εντοπιστούν οι αιτίες για πιθανή χαμηλή απόδοση. Στις μεθόδους με βάση την απόδοση emπίπτουν οι μέθοδοι της **μέτρησης της παραγωγικότητας** και της **διοίκησης δι' αντικειμενικών στόχων**,

Αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων: μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας

οι οποίες αναλύθηκαν διεξοδικά στην ενότητα 2.2.2.1 με τίτλο «*Αντικειμενικές Μέθοδοι*» και στην ενότητα 2.2.2.3 με τίτλο «*Αξιολόγηση σύμφωνα με την Επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων*», αντίστοιχα.

Ο κάτωθι Πίνακας 3 συνοψίζει τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα κάθε μίας από τις μεθόδους με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τη συμπεριφορά του και την απόδοση του με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει.

Πίνακας 3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης, όπως αυτές διακρίνονται με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τη συμπεριφορά του και την απόδοση του με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει

Είδος μεθόδων αξιολόγησης	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου	Χαμηλό κόστος Εύκολη εφαρμογή Αξιολογούνται κεντρικές παράμετροι	Υψηλός κίνδυνος σφάλματος Δεν προσφέρουν χρήσιμες συμβουλές – ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους Δεν προσφέρονται ως πηγή πληροφορίας για προαγωγές
Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	Αξιολογούνται σαφώς καθορισμένα χαρακτηριστικά Είναι γενικά αποδεκτές Προσφέρονται για ανατροφοδότηση των εργαζομένων Είναι σχετικά κατάλληλες ως πηγή πληροφόρησης για αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές	Είναι χρονοβόρες Υψηλό κόστος κατά κανόνα Σημαντική πιθανότητα σφαλμάτων κατά την αξιολόγηση
Μέθοδοι με βάση την απόδοση που επιτυγχάνει	Περισσότερο αντικειμενικά κριτήρια Αποδεκτές από προϊστάμενους και υφιστάμενους Ταυτίζουν την ατομική απόδοση του εργαζόμενου με την απόδοση της επιχείρησης Προάγουν την κοινή στοχοθεσία Είναι κατάλληλες ως πηγή πληροφορίας για παροχή ανταμοιβών και αποφάσεων για προαγωγή	Είναι χρονοβόρες Ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν ανεπαρκή κριτήρια απόδοσης Ορισμένοι σημαντικοί παράγοντες που καθορίζουν την απόδοση μπορεί να παραλειφθούν

2.2.3. Κεντρικές Παράμετροι Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων

2.2.3.1. Χρονική στιγμή της Αξιολόγησης

Η επίσημη αξιολόγηση σε μια επιχείρηση πραγματοποιείται κατά κανόνα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα, τα οποία είναι συνήθως σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση. Ωστόσο, το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, το οποίο χαρακτηρίζεται από συνεχείς μεταβολές και κατ' επέκταση ανάγκη αναπροσαρμογών, επιτάσσει η αξιολόγηση να γίνεται συχνότερα, σε τριμηνιαία ή τετραμηνιαία βάση ή μερικές φορές μετά το πέρας ενός συγκεκριμένου έργου ή την υλοποίηση ενός κεντρικού επιχειρησιακού στόχου.

Η πρώτη αξιολόγηση ενός εργαζομένου συνήθως πραγματοποιείται με το πέρας της πρώτης προσαρμοστικής φάσης, δηλαδή μετά από 1 έως 3 μήνες. Είναι σημαντικό ένας εργαζόμενος σε μια νέα θέση εργασίας να αντιληφθεί αυτήν την πρώτη αξιολόγηση όχι ως κριτήριο παραμονής ή μη στην επιχείρηση, αλλά ως μια πραγματική αλληλεπίδραση για να γνωρίσει τους στόχους του οργανισμού και να λάβει πληροφόρηση σχετικά με τον ρόλο του εντός αυτής και την απόδοση που οφείλει να έχει. Στην πραγματικότητα, η ετήσια ή εξαμηνιαία επίσημη αξιολόγηση μπορεί να αποδειχθεί ανεπαρκής πολλές φορές. Συνεπώς, η καθημερινή ανεπίσημη πληροφόρηση από τον προϊστάμενο και το συνεχές αυτής της διαδικασίας μπορεί να αποδειχθεί πολύ πιο σημαντικό, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για την επιχείρηση.

2.2.3.2. Υπεύθυνοι της Αξιολόγησης

Μια από τις σημαντικότερες παραμέτρους της διαδικασίας της αξιολόγησης είναι το ποιος θα οριστεί αξιολογητής και ποιος αξιολογούμενος. Ο πατροπαράδοτος τρόπος αξιολόγησης σε μια επιχείρηση χαρακτηριζόταν από την αποκλειστική ευθύνη του προϊστάμενου να αξιολογεί τους υφιστάμενους, διατηρώντας έναν αυστηρά ελεγκτικό χαρακτήρα. Στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα αυτή η τακτική έχει εμπλουτιστεί σε πολλαπλά επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, οι δυνητικοί αξιολογητές έχουν αυξηθεί, ενώ έχει απορριφθεί η μονομερής τυπική “top-down” προσέγγιση, έτσι ώστε μια επιχείρηση να μπορεί μέσα από αυτή την συστηματική και οργανωμένη διαδικασία να αποκτήσει μια ολιστική απεικόνιση της λειτουργίας της και των εργαζομένων της. Παράλληλα λοιπόν με τον άμεσο προϊστάμενο κάθε τμήματος, στην διαδικασία της αξιολόγησης ενός εργαζομένου μπορούν να εμπλακούν συνάδελφοι και συνεργάτες, υφιστάμενοι (αυτό αφορά και τον προϊστάμενο αλλάζοντας την κλασική προσέγγιση),

ο ίδιος ο εργαζόμενος υπό αξιολόγηση («αυτοαξιολόγηση»), πελάτες, εξωτερικοί σύμβουλοι αξιολόγησης, αλλά και όλοι οι εμπλεκόμενοι της επιχείρησης (μια προσέγγιση γνωστή ως «360° ανατροφοδότηση»). Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση αυτών των περιπτώσεων:

- **Άμεσος προϊστάμενος.** Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι αυτός που κατά κανόνα αναλαμβάνει την αξιολόγηση των εργαζομένων-υφιστάμενων του. Αυτό είναι λογικό και αναμενόμενο ως ένα βαθμό υπό την έννοια ότι ένας προϊστάμενος έχει το πλεονέκτημα να είναι σχεδόν σε καθημερινή άμεση επαφή με τους υφιστάμενούς του και μπορεί να σχηματίσει μια πιο πλήρη εικόνα για τα ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά της δουλειάς τους. Αυτό το χαρακτηριστικό είναι ζωτικής και βαρύνουσας σημασίας τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους εργαζόμενους, διότι ο προϊστάμενος είναι αυτός που θα εισηγηθεί, όποτε του ζητηθεί από την διοίκηση ή όποτε το κρίνει απαραίτητο ο ίδιος, οποιαδήποτε θετική ή αρνητική μεταβολή για έναν εργαζόμενο, όπως για παράδειγμα μια προαγωγή, μια μετάθεση σε άλλο πόστο, μια επιβράβευση ή την επιπλέον εκπαίδευσή του. Πέρα από τις προφανείς δυσκολίες που έχει η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο σε καθημερινή βάση, με πιο προφανή δυσκολία τον φόρτο εργασίας του ίδιου του προϊστάμενου, ένα σημαντικό μειονέκτημα αυτής της αξιολόγησης είναι ότι οι προϊστάμενοι πολλές φορές δεν διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και ικανότητες να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση αντικειμενικά και αμερόληπτα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός πως οι επιχειρήσεις δεν δίνουν την απαραίτητη έμφαση στο να εκπαιδεύσουν τους προϊστάμενους σε θέματα αξιολόγησης και χειρισμού των διαπροσωπικών σχέσεων και των προκαταλήψεων στον εργασιακό χώρο, αλλά στο πως θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Ένα έμμεσο μέτρο που έχει παρθεί για να αποφευχθούν δυνητικά μεροληπτικές αξιολογήσεις από τον προϊστάμενο είναι να υπόκειται η αξιολόγησή του σε έλεγχο και τελική έγκριση από ένα στέλεχος στη ΔΑΠ ανώτερο στην ιεραρχία από τον προϊστάμενο (Torrigton & Hall, 1998).
- **Συνάδελφοι και συνεργάτες.** Σε ορισμένες περιπτώσεις είτε η φύση της εργασιακής θέσης είτε άλλες παράμετροι όπως ο φόρτος εργασίας και η έλλειψη χρόνου δεν επιτρέπουν στον προϊστάμενο να έχει πλήρη εικόνα ενός

αξιολογούμενου. Σε τέτοιες συνθήκες, οι συνεργάτες του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου μπορεί να αναλάβουν το έργο αυτό. Το γεγονός ότι τα άτομα αυτά περνούν πολλές ώρες μαζί στον χώρο εργασίας προσφέρει την δυνατότητα να αποκτούν μια πολύ καλή εικόνα ο ένας για τον άλλον. Επιπλέον, πολλές φορές η οπτική των εργαζόμενων σχετικά με το τι σημαίνει «καλός στην δουλειά» διαφέρει από την οπτική των προϊστάμενων διότι πραγματοποιείται με πολύ διαφορετικά κριτήρια. Αυτή η διαφορετική διάσταση της υψηλής απόδοσης μπορεί να παρέχει στην επιχείρηση πολύ πλούσια πληροφορία. Ιδιαίτερα ενδιαφέρον είναι επίσης το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι αποδεικνύονται πολύ αξιόπιστοι στο να αναγνωρίζουν μεταξύ των συναδέλφων τους αυτούς με υψηλές ηγετικές και διαπροσωπικές ικανότητες όπως επίσης και θέματα που σχετίζονται με τις εκπαίδευσή τους ανάγκες (Atwater et al., 1995; Maurer et al., 1998). Ωστόσο, υπάρχουν και σημαντικά μειονεκτήματα και σημεία προσοχής όταν αναφερόμαστε στην αξιολόγηση από συναδέλφους. Πιθανότατα το πιο σοβαρό μειονέκτημα είναι το γεγονός πως η άποψη των εργαζόμενων-συναδέλφων επηρεάζεται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις. Προσωπικές φιλίες, συναισθηματικές σχέσεις και παλιότερες διαφωνίες ή προστριβές μπορεί κάλλιστα να οδηγήσουν σε μη αντικειμενικές και μεροληπτικές αξιολογήσεις. Ειδικά σε επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από έντονο ανταγωνισμό, φιλόδοξα στελέχη και έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζόμενων στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας η μέθοδος αυτή αντενδείκνυται. Ίσως είναι περισσότερο ταιριαστή με ένα μοντέλο εργασίας όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδες, και η συνεργασία και συνεννόησή τους είναι ένα αναπόσπαστο κομμάτι της θέσης τους. Σε αυτή την λογική είναι και οι «ομαδικές αξιολογήσεις», όπου μια μικρή ομάδα εργαζόμενων αξιολογεί κάθε μέλος της ξεχωριστά (Drexler et al., 2001). Προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες και ατομικές μεροληπτικές κρίσεις μειώνονται σημαντικά με αυτό τον τρόπο, από την στιγμή που συμμετέχουν όλα τα άτομα της ομάδας, ενώ και τα κριτήρια απόδοσης γίνονται περισσότερο οικουμενικά και λιγότερο υποκειμενικά. Αυτό φυσικά προϋποθέτει ότι τα μέλη της ομάδας είναι σχετικά σταθερά στη θέση εργασίας τους για κάποιο χρονικό διάστημα ώστε και να μπορούν να αξιολογηθούν αντικειμενικά αλλά και να γνωρίζουν καλά τις απαιτούμενες δεξιότητες της θέσης.

- **Υφιστάμενοι.** Σε αυτή την περίπτωση έχουμε την αλλαγή της κλασικής και παραδοσιακής προσέγγισης αξιολόγησης. Η αξιολόγηση ονομάζεται

«αντίστροφη» (Reverse Appraisal) και «ανοδική» (Upward Appraisal), όπου οι υφιστάμενοι αποτελούν τον αξιολογητή και ο προϊστάμενος τον αξιολογούμενο (Atwater et al., 1995). Κρίνονται κυρίως οι διοικητικές τους ικανότητες και η συμπεριφορά των προϊστάμενων προς τους υφιστάμενους με σκοπό την προσωπική τους βελτίωση, εκπαίδευση και εξέλιξη και λιγότερο την αξιολόγηση της απόδοσης για αμοιβές ή κίνητρα. Όπως είναι αναμενόμενο, συχνά οι προϊστάμενοι αντιμετωπίζουν με άρνηση, επιφύλαξη ή/και αρνητισμό αυτές τις αξιολογήσεις και, για τον λόγο αυτό, η επίδραση που μπορεί να έχει μια τέτοια αξιολόγηση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διάθεση του προϊστάμενου για αυτοκριτική και αυτοαξιολόγηση. Το μεγαλύτερο πρόβλημα που καθιστά την μέθοδο ενδεχομένως και μη αξιόπιστη είναι όταν οι αξιολογήσεις των υφιστάμενων δεν γίνονται ανώνυμα. Είναι λογικό οι υφιστάμενοι να φοβούνται για «αντίποινα» από τους προϊστάμενους όταν τελειώσει η διαδικασία της αξιολόγησης που μπορεί να οδηγήσουν από απλή εργασιακή υποβάθμιση έως και την απόλυσή τους, οπότε επιλέγουν είτε να αναφέρουν μόνο τα θετικά στοιχεία του προϊστάμενου είτε απλά σιωπούν. Συνεπώς, η εξασφάλιση της ανωνυμίας και η απόλυτη εχεμύθεια μεταξύ των εργαζομένων είναι δύο στοιχεία εκ των οποίων ουκ άνευ στην διαδικασία αξιολόγησης από τους υφιστάμενους (Antonioni, 1994).

- **Αυτοαξιολόγηση.** Η αυτοαξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ζητείται από τους ίδιους τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν την απόδοσή τους. Πρόκειται για μια προσέγγιση που αναπτύχθηκε κυρίως ως τμήμα της διεργασίας «Διοίκηση Βάσει Στόχων», κατά την οποία προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αξιολογούν μαζί την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή ενός τμήματος (Carson et al., 1994). Ένας εργαζόμενος είναι λογικό να μπορεί πιο εύκολα να αναγνωρίσει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της θέσης του στα οποία θεωρεί ότι υπερτερεί ή υστερεί σε σχέση με τα ιδανικά πρότυπα και τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Το γεγονός πως οι ίδιοι οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην αξιολόγησή τους αυξάνει το αίσθημα ευθύνης τους και το ενδιαφέρον τους για την όλη διαδικασία, επιτυγχάνει την προσήλωση και δέσμευσή τους για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, προάγει την ιδέα της αυτοβελτίωσης και μειώνει τις προσωπικές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων. Επιπλέον, εφόσον είναι διαθέσιμες αξιολογήσεις τόσο από τους εργαζόμενους όσο και από τους προϊστάμενούς τους, είναι ενδιαφέρον να βρεθούν και σημεία διαφωνίας ή απόκλισης μεταξύ των δύο πλευρών. Σε γενικές γραμμές,

οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν τον εαυτό τους με μεγαλύτερη επιείκεια και να υπερεκτιμούν αποδίδοντας περισσότερα θετικά σχόλια στην προσωπική τους απόδοση σε σχέση με τους προϊστάμενους. Λόγω αυτού του χαρακτηριστικού, οι αυτοαξιολογήσεις χρησιμεύουν περισσότερο ως συμπληρωματικές για έναν προϊστάμενο, παρά ως το κεντρικό κριτήριο για την λήψη αποφάσεων από τη διοίκηση (Schuler & Huber, 1993).

- **Πελάτες.** Από τη στιγμή που οι πελάτες αποτελούν τον πληθυσμό «στόχο» μιας επιχείρησης, η άποψή τους για τα επίπεδα ικανοποίησης κατά την εξυπηρέτηση κατέχει βαρύνουσα σημασία για την βελτίωση και επιβίωση της επιχείρησης. Ειδικά σε επιχειρήσεις που σχετίζονται με παροχή υπηρεσιών (π.χ. εταιρίες κινητές τηλεφωνίας, ξενοδοχεία), η χρήση των πελατών ως πηγή πληροφόρησης για περαιτέρω αξιολόγηση είναι σχεδόν υποχρεωτική (Schuler & Huber, 1993). Μάλιστα, ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν «μυστικούς πελάτες», οι οποίοι επιστρατεύονται για αυτόν τον σκοπό, δηλαδή για να παρατηρούν την εξυπηρέτηση και συμπεριφορά των εργαζομένων. Το γεγονός πως ο εργαζόμενος δεν γνωρίζει εκείνη την στιγμή ότι αξιολογείται εξασφαλίζει αντικειμενικότητα και ότι καταγράφεται η πραγματική μέση συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου. Όπως είναι φυσικό, αυτή η μέθοδος δεν προσφέρεται για θέσεις εργασίας στις οποίες δεν υπάρχει προσωπική επαφή υπαλλήλου-πελάτη, ενώ ένα σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι ο πελάτης κρίνει μόνο την δική του εμπειρία χωρίς να γνωρίζει ή να μπορεί να διακρίνει όλα τα υπόλοιπα καθήκοντα που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος και τα οποία ενδεχομένως να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της θέσης εργασίας.
- **Εξωτερικοί σύμβουλοι.** Πολλές φορές οι επιχειρήσεις απευθύνονται σε εξωτερικούς συμβούλους, οι οποίοι αναλαμβάνουν, σε συνεργασία με τον άμεσα προϊστάμενο του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου, να πραγματοποιήσουν την διεργασία της αξιολόγησης. Χρησιμοποιείται η μέθοδος της συνέντευξης, στην οποία ο προϊστάμενος παρουσιάζει στον ειδικό σύμβουλο την θέση εργασίας, τα καθήκοντα, τα κρίσιμα περιστατικά και την απόδοση του υφιστάμενου. Στη συνέχεια ο ειδικός συζητά με τον ενδιαφερόμενο και προχωρά την αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή αυξάνει την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία (δεδομένου ότι

πραγματοποιείται από κάποιον ειδικό σε θέματα αξιολόγησης), αλλά στερεί από τον προϊστάμενο μια βασική του λειτουργία.

- **360° ανατροφοδότηση.** Όταν συνδυάζονται όλες οι παραπάνω μέθοδοι, τότε αναφερόμαστε στην 360° ανατροφοδότηση. Πιο συγκεκριμένα, πρόκειται για μια σχετικά σύγχρονη μορφή αξιολόγησης, στην οποία οι πληροφορίες για έναν εργαζόμενο συλλέγονται ταυτόχρονα από τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους εφόσον υπάρχουν, τους συναδέλφους και συνεργάτες, από πελάτες και από τον ίδιο τον αξιολογούμενο. Η κεντρική ιδέα αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι να σχηματιστεί μια όσο το δυνατόν πιο πλήρης και πολύπλευρη εικόνα για τον αξιολογούμενο, η οποία θα συμπεριλαμβάνει διαφορετικές οπτικές και διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με την πηγή της πληροφόρησης (πχ. τα κριτήρια των συναδέλφων διαφέρουν σημαντικά από τα κριτήρια ενός προϊστάμενου). Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης χρησιμοποιείται κυρίως είτε για να πληροφορήσει (ανατροφοδοτήσει) έναν εργαζόμενο για τα δυνατά και αδύνατα σημεία του είτε για να αναγνωρίσει και να καθορίσει αναπτυξιακούς στόχους της επιχείρησης, όπως για παράδειγμα η εκπαίδευση και αυτό-βελτίωση των εργαζομένων (Hoffman, 1995). Εκτός από το προφανές πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου που είναι η πολύπλευρη ενημέρωση για την απόδοση και την λειτουργία ενός εργαζόμενου που αυξάνει την αντικειμενικότητα, ένα εξίσου ουσιώδες χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως οι υπό αξιολόγηση εργαζόμενοι εμφανίζονται πιο δεκτικοί και με λιγότερη δυσπιστία απέναντι σε μια τέτοιου είδους αξιολόγηση. Ωστόσο, μια τέτοια διεργασία στην οποία εμπλέκεται τόσο μεγάλος αριθμός εργαζομένων, είναι σαφές ότι απαιτεί υψηλές δαπάνες σε χρόνο και χρήμα για την συλλογή και ανάλυση της πληροφορίας. Επιπλέον, η πολύπλευρη συλλογή πληροφορίας μπορεί ενδεχομένως να οδηγήσει και σε αντιφατικές αξιολογήσεις, οι οποίες στη συνέχεια θα πρέπει να συζητηθούν και να αναλυθούν σε δεύτερο επίπεδο προκειμένου να βρεθεί μια κοινή γραμμή στην αξιολόγηση. Δεν είναι άλλωστε πανάκεια το ότι όσες περισσότερες υποκειμενικές αξιολογήσεις συλλεχθούν τόσο θα αυξηθεί και η αντικειμενικότητα απαραίτητα (Milliman et al., 1995). Τέλος, είναι εξαιρετικά υψηλής σημασίας οι μεν συμμετέχοντες στην διαδικασία της αξιολόγησης να είναι πλήρως και ορθά ενημερωμένοι για τις έννοιες και τους παράγοντες προς αξιολόγηση, οι δε αξιολογούμενοι να είναι σε θέση να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τόσο τις

ερωτήσεις που ενδεχομένως θα δεχτούν σε μια συνέντευξη αξιολόγησης όσο τις κρίσεις που θα λάβουν για ανατροφοδότηση.

2.2.4. Σφάλματα κατά την Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία δεν στερείται σφαλμάτων. Μερικά από αυτά τα σφάλματα είναι ακούσια (ασυνείδητα) και μερικά άλλα μπορεί να εμπεριέχουν έναν βαθμό μεροληψίας (συνειδητά), θέτοντας σε κίνδυνο την απαιτούμενη αντικειμενικότητα. Είναι ως ένα βαθμό λογικό και αναμενόμενο να μην μπορεί να εξασφαλιστεί η 100% απουσία οποιουδήποτε σφάλματος, ωστόσο η λήψη κατάλληλων μέτρων για την πρόληψη ή την αντιμετώπισή τους (πχ. η κατάλληλη εκπαίδευση των εμπλεκόμενων στην αξιολόγηση και ο καθορισμός σαφών προτύπων απόδοσης) μπορεί να τα ελαττώσει σημαντικά τόσο σε αριθμό όσο και σε επίδραση. Παρακάτω αναλύονται τα πιο σημαντικά από τα σφάλματα που μπορεί να συμβούν κατά την διάρκεια της αξιολόγησης:

- **Σφάλμα του φωτοστέφανου ή της γενικευμένης κρίσης.** Το σφάλμα αυτό λαμβάνει χώρα όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται θετικά σε πολύ μεγάλο βαθμό από ένα συγκεκριμένο αξιολογήσιμο χαρακτηριστικό του εργαζόμενου, και αυτό επηρεάζει θετικά την κρίση του και για τα υπόλοιπα αξιολογήσιμα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, χωρίς αυτό απαραίτητα να είναι αληθές. Για παράδειγμα, αν ένας προϊστάμενος αξιολογήσει πολύ θετικά το χαρακτηριστικό «αποτελεσματικότητα» ενός εργαζόμενου και αυτό επηρεάσει την κρίση του προϊστάμενου και για άλλα χαρακτηριστικά όπως είναι η «ηγετική συμπεριφορά», η «ποσότητα του έργου» και η «συνεργασία με συναδέλφους», χωρίς όμως αυτή η θετική κρίση να ανταποκρίνεται στην πραγματικότητα, τότε έχουμε το σφάλμα του φωτοστέφανου (Halo effect). Σε περίπτωση που έχουμε την αντίθετη επίδραση (ένα αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου επηρεάζει αρνητικά και την κρίση του προϊστάμενου για τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου), τότε μιλάμε για το horn effect. Πέρα από την κατάλληλη εκπαίδευση του αξιολογητή, τα παραπάνω φαινόμενα μπορούν επίσης να περιοριστούν αν ο αξιολογητής κρίνει τον εργαζόμενο για ένα μόνο χαρακτηριστικό κάθε φορά και δεν προβαίνει σε αλληπάλληλες αξιολογήσεις πολλαπλών διαστάσεων (Mathis & Jackson, 2000).

- **Τάση προς το κέντρο.** Σε αυτή την περίπτωση, ο αξιολογητής αποφεύγει να κρίνει πολύ θετικά («άριστος») ή αρνητικά («μη επαρκής») τους αξιολογούμενους εργαζόμενους και τους κατανέμει όλους πολύ κοντά στον μέσο όρο της κλίμακας, με την αξιολόγηση που προκύπτει να μην είναι αντιπροσωπευτική. Πιο συγκεκριμένα, αυτή η πρακτική άλλους εργαζόμενους θα τους αδικήσει (βαθμολογούνται χαμηλότερα από όσο αξίζουν πραγματικά) και άλλους θα τους ευνοήσει (βαθμολογούνται υψηλότερα από όσο αξίζουν πραγματικά). Οι κύριοι λόγοι για τους οποίους μπορεί να συμβεί αυτό το σφάλμα είναι επειδή ο αξιολογητής (i) θέλει να τελειώσει γρήγορα την διαδικασία της αξιολόγησης, (ii) δεν έχει επαρκή πληροφορία και εικόνα για να κρίνει σωστά τους εργαζόμενους, (iii) δεν θέλει να υπάρχουν μεγάλες διαφορές μεταξύ των υφισταμένων του που μπορεί να οδηγήσουν σε προσωπικές αντιζηλίες ή άλλες συνέπειες (πχ. απόλυση λόγω χαμηλής βαθμολογίας).
- **Αξιολόγηση με βάση πρόσφατα γεγονότα.** Είναι γεγονός ότι οι αξιολογητές τείνουν να επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τα πιο πρόσφατα γεγονότα (είτε αυτά είναι θετικά είτε αρνητικά) και να ολοκληρώνουν ανάλογα την αξιολόγησή τους. Σε επιχειρήσεις λοιπόν που η επίσημη αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιείται σε εξαμηνιαία ή ετήσια βάση, γεγονότα που έλαβαν χώρα το άμεσο διάστημα που προηγείται της αξιολόγησης μπορεί να καθορίσουν σε σημαντικό βαθμό το αποτέλεσμα αυτής. Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτού του σφάλματος, που δυστυχώς όμως δεν λαμβάνεται συχνά υπόψη στην καθημερινή πρακτική, είναι η γραπτή καταγραφή όλων των κρίσιμων ή σημαντικών περιστατικών για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (Χυτήρης, 2001). Όταν μάλιστα οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι ο προϊστάμενος επηρεάζεται από τα πρόσφατα γεγονότα και καθορίσει βάσει αυτών την αξιολόγησή του, φροντίζουν αυτά τα διαστήματα να αυξάνουν την απόδοσή τους και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια από ότι συνήθως, ενώ παράλληλα προσπαθούν να αποφεύγουν οποιαδήποτε προστριβή μαζί του ή με κάποιο συνάδελφο.
- **Επιείκεια/Αυστηρότητα.** Στην περίπτωση του σφάλματος της «επιείκειας» ο αξιολογητής βαθμολογεί το σύνολο των αξιολογούμενων με μεγαλύτερο βαθμό στην κλίμακα απόδοσης από αυτόν που αξίζουν πραγματικά. Το αντίθετο

συμβαίνει στο σφάλμα της «αυστηρότητας», όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί το σύνολο των αξιολογούμενων με χαμηλότερο βαθμό στην κλίμακα απόδοσης από αυτόν που αξίζουν πραγματικά. Και στις δύο περιπτώσεις, εκτός από το ζήτημα της υποκειμενικότητας, οι διαφορές στην απόδοση μεταξύ των εργαζομένων αμβλύνονται εσφαλμένα και το σημαντικό είναι ότι αυτό μπορεί να γίνει είτε ασυνείδητα είτε συνειδητά από την πλευρά του αξιολογητή (Grote, 1996). Για την δεύτερη περίπτωση (συνειδητή επιλογή), η επιείκεια μπορεί να πηγάζει από την προσπάθεια του προϊστάμενου να αποκρύψει πληροφορίες για τυχόν κακή λειτουργία του τμήματος λόγω συγκεκριμένων εργαζόμενων, για να βοηθήσει τους υφιστάμενους να πάρουν προαγωγή ή αύξηση, για να αποφεύγει συγκρούσεις μαζί τους ή/και για να μην υπάρχουν αρνητικές αξιολογήσεις στον φάκελό τους στο μέλλον. Κατ' αντιστοιχία, η αυστηρότητα μπορεί να πηγάζει από κίνητρα όπως η προσπάθεια του προϊστάμενου να «αφυπνίσει» τον εργαζόμενο ή να τον τιμωρήσει, να συμμορφωθεί με μια κεντρική οδηγία της επιχείρησης να καταγράφονται χαμηλές βαθμολογίες γενικά ή για να δικαιολογήσει μια «προδιαγεγραμμένη» απόλυση ενός μη αποδοτικού υπαλλήλου (Longenecker & Ludwing, 1990).

- **Σχετική βαθμολογία.** Αυτός ο τύπος σφάλματος συμβαίνει όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και όχι με βάση κάποια σαφή και προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης. Ως εκ τούτου, η τελική βαθμολογία δεν αντικατοπτρίζει την πραγματική απόδοση του εργαζόμενου, αλλά την απόδοση σε σχέση με τους άλλους εργαζόμενους. Έτσι, σε μια ομάδα 4 εργαζόμενων που οι 3 κατατάσσονται από τον προϊστάμενο ως «άριστοι», ο τέταρτος αυτόματα κατατάσσεται σε χαμηλότερη κλίμακα, την στιγμή που ο ίδιος εργαζόμενος με τα ίδια απολύτως χαρακτηριστικά σε μια άλλη ομάδα με χειρότερους εργαζόμενους θα μπορούσε να βαθμολογεί ως «άριστος».
- **Πρώτη εντύπωση.** Σε ορισμένες περιπτώσεις, η πρώτη συζήτηση ενός εργαζόμενου με τον προϊστάμενο ή η πρώτη παρατήρηση-αξιολόγηση του εργαζόμενου μπορεί να δημιουργήσει μια συγκεκριμένη εικόνα για αυτόν. Βάσει αυτής της εικόνας, ο προϊστάμενος πορεύεται στην υπόλοιπη περίοδο και αγνοεί νέες πληροφορίες ή περιστατικά τα οποία μπορεί να καταγράφονται και να

σχετίζονται με τον προαναφερθέντα εργαζόμενο. Σε αυτή την περίπτωση διαπράττεται το σφάλμα της «πρώτης εντύπωσης

- **Διαφορετικές αντιλήψεις και προκαταλήψεις.** Πιθανότατα το πιο συνηθισμένο σφάλμα που συμβαίνει στην αξιολόγηση είναι να επηρεάζεται ο αξιολογητής από τις προσωπικές ιδεολογίες και επιλογές του εργαζόμενου (πχ. πολιτικές πεποιθήσεις ή σεξουαλικές προτιμήσεις) ή από προκαταλήψεις και στερεότυπα που μπορεί να έχουν εγκαθιδρυθεί με το πέρασμα των χρόνων (πχ. οι διοικητικές θέσεις ταιριάζουν περισσότερο σε άνδρες και όχι σε γυναίκες, τα ανώτερα στελέχη πρέπει να είναι μεγάλα σε ηλικία, συγκεκριμένες χώρες φημίζονται για τα ηγετικά χαρακτηριστικά των πολιτών τους) (Scholtes, 1993). Τέτοιου είδους μεροληπτικές αξιολογήσεις απαιτούν μεγάλη προσοχή (ιδιαίτερα αυτές που αφορούν σε φυλετικές διακρίσεις), διότι αρκετά συχνά παραβιάζουν το υπάρχον νομικό πλαίσιο περί διακρίσεων στον χώρο εργασίας, δίνοντας το δικαίωμα σε εργαζόμενους να εγείρουν δικαστικές αξιώσεις.
- **Ομοιότητα.** Αρκετά συχνά οι αξιολογητές επηρεάζονται θετικά από διάφορα προσωπικά (είδος σπουδών), εργασιακά (τρόπος οργάνωσης της δουλειάς) ή δημογραφικά (τόπος καταγωγής) χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου και αξιολογούν αναλόγως. Δηλαδή, είναι συνειδητά μεροληπτικοί υπέρ των εργαζομένων που τους «μοιάζουν», του οποίους και βαθμολογούν υψηλότερα από αυτό που πραγματικά αξίζουν.

2.2.5. Σχεδιασμός ενός πετυχημένου Συστήματος Αξιολόγησης

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποτελεσματικό και να επιτελεί τους ουσιαστικούς σκοπούς για τους οποίους πραγματοποιείται είναι σημαντικό να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις. Σε γενικές γραμμές, κάποιες βασικές αρχές του συστήματος και της διαδικασίας της αξιολόγησης φαίνονται οι παρακάτω:

- Να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια οι αιτίες πραγματοποίησης της αξιολόγησης
- Να έχουν καθοριστεί με σαφήνεια οι στόχοι πραγματοποίησης της αξιολόγησης
- Να έχει καθοριστεί με σαφήνεια η διαδικασία πραγματοποίησης της αξιολόγησης
- Να είναι οι αξιολογητές ενήμεροι για τις βασικές αρχές της αξιολόγησης
- Να είναι οι αξιολογητές κατάλληλα εκπαιδευμένοι για την διεργασία

- Ο αξιολογούμενος να δύναται να συμμετέχει σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης
- Η αξιολόγηση να αφορά όλες τις βαθμίδες εργαζομένων
- Τα κριτήρια αξιολόγησης να αφορούν τις εκάστοτε ισχύουσες εργασιακές σχέσεις
- Να έχουν περιγραφεί με ακρίβεια τα κριτήρια αξιολόγησης για εξασφάλιση αντικειμενικότητας
- Να είναι το σύστημα αξιολόγησης προσαρμόσιμο στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν

Με βάση τις παραπάνω αρχές, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διέπεται από τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- **Εγκυρότητα.** Η εγκυρότητα μπορεί να διακριθεί σε εγκυρότητα δομής (construct validity) και εγκυρότητα περιεχομένου (content validity). Η εγκυρότητα δομής αφορά στο εάν το σύστημα αξιολόγησης μετρά αυτό που ουσιαστικά ισχυρίζεται ότι μετράει (στην παρούσα περίπτωση την απόδοση των εργαζομένων). Εάν δεν εξασφαλιστεί αυτό, τότε έχουμε το σενάριο της «μόλυνσης» του συστήματος, στο οποίο σενάριο το σύστημα μπορεί να αξιολογεί και μη σχετιζόμενα χαρακτηριστικά που δεν αφορούν την παράμετρο της αξιολόγησης (εδώ την απόδοση). Η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά στο εάν όλες οι ουσιαστικές παράμετροι του υπό αξιολόγηση χαρακτηριστικού μετριοούνται με αντιπροσωπευτικό τρόπο.
- **Αξιοπιστία.** Η αξιοπιστία ενός συστήματος αξιολόγησης μπορεί να διακριθεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: την ενδοβαθμολογική, την εσωτερική και την διαχρονική αξιοπιστία. Η ενδοβαθμολογική αξιοπιστία σχετίζεται με την συνέπεια που σημειώνεται μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών (interrater reliability). Πιο συγκεκριμένα, μεγάλη ενδοβαθμολογική αξιοπιστία σημαίνει ότι οι αξιολογητές συμφωνούν σε σημαντικό βαθμό μεταξύ τους σχετικά με την απόδοση του εργαζόμενου, ενώ αντίστοιχα ενδεχόμενες διαφωνίες μεταξύ τους μειώνουν την ενδοβαθμολογική αξιοπιστία. Σε γενικές γραμμές, αξιολογητές που έχουν ίδιο επίπεδο επικοινωνίας και συνεργασίας με έναν εργαζόμενο και βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας μέσα σε μια επιχείρηση φαίνεται ότι εμφανίζουν υψηλή ενδοβαθμολογική αξιοπιστία, επειδή διαθέτουν ίδια επίπεδα πληροφόρησης σχετικά με τα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά της δουλειάς

του εργαζόμενου. Η εσωτερική αξιοπιστία αφορά εκτιμήσεις διαφορετικών παραμέτρων απόδοσης και είναι αρκετά ευάλωτη σε αλλαγές. Πιο συγκεκριμένα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι πολύ καλός σε ορισμένες διαστάσεις της αξιολόγησης, αλλά να υστερεί σε κάποιες άλλες. Αυτό συνεπάγεται ότι ένα κριτήριο που αξιολογεί διαφορετικές πτυχές της απόδοσης δεν θα διαθέτει υψηλή εσωτερική αξιοπιστία. Εξίσου ευάλωτη σε αλλαγές είναι και η διαχρονική αξιοπιστία, η οποία εστιάζει στο εάν πραγματοποιούνται σταθερές εκτιμήσεις μέσα στο χρόνο. Η αδυναμία τη διαχρονικής αξιοπιστίας πηγάζει από το γεγονός ότι η απόδοση ενός εργαζόμενου μπορεί να μεταβληθεί σημαντικά μέσα στον χρόνο είτε λόγω εμπειρίας είτε λόγω μιας εκπαίδευσης που μπορεί να μεσολάβησε μεταξύ δύο αξιολογήσεων.

- **Αντικειμενικότητα-Αμεροληψία.** Πιθανότατα ένα από τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση οφείλει να βαθμολογεί αποκλειστικά την απόδοση ενός εργαζόμενου σε μια θέση εργασίας και όχι άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που δεν έχουν σχέση με τα καθήκοντά του. Η κατάλληλη εκπαίδευση συνεπώς των αξιολογητών ώστε να μην επηρεάζονται από προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες θεωρείται απαραίτητη, ενώ προς αυτή την κατεύθυνση συνεισφέρει και το να είναι τα κριτήρια και οι ερωτήσεις του συστήματος αξιολόγησης κατάλληλα διαμορφωμένες και διατυπωμένες.
- **Συγκρισιμότητα.** Παράλληλα με την αξιολόγηση μεμονωμένα κάθε εργαζόμενου, είναι σημαντικό η διαδικασία της αξιολόγησης να προσφέρει τη δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ εργαζομένων, ακόμα και αν αυτοί δεν είναι στο ίδιο τμήμα ή στις ίδιες θέσεις εργασίας. Είναι σημαντικό οι παράμετροι που μετριοούνται να είναι όσο το δυνατόν κοινές μεταξύ των διαφόρων θέσεων ή να είναι συγκρίσιμες παρά την ενδεχομένως διαφορετική τους ερμηνεία (βλ. συνάφεια με τη θέση).
- **Συνάφεια με την θέση.** Οι παράμετροι που αξιολογούνται οφείλουν να είναι προσαρμοσμένες και δομημένες με τέτοιο τρόπο ώστε να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας του εκάστοτε εργαζόμενου. Ανάλογα με τη

θέση μπορεί είτε να αλλάζουν οι παράμετροι αξιολόγησης είτε να μεταβάλλεται η βαρύτητα που έχουν για την τελική βαθμολογία. Χαρακτηριστικά, με εντελώς διαφορετικά κριτήρια θα αξιολογεί ένα ανώτερο στέλεχος ή ένας προϊστάμενος και με διαφορετικά κριτήρια ένας υφιστάμενός τους που προσλήφθηκε πρόσφατα.

- **Εκπαιδευμένοι αξιολογητές.** Όπως έχει αναφερθεί αρκετές φορές παραπάνω, η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι πιθανότατα ένας από τους πιο κεντρικούς παράγοντες της αξιολόγησης. Η εκπαίδευση των αξιολογητών δεν είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται μια φορά, αλλά απαιτεί διαχρονικότητα και επανάληψη προκειμένου να εξασφαλιστούν η ακρίβεια, η αντικειμενικότητα, η συνέπεια και η συνοχή. Η εκπαίδευση μπορεί να γίνει σε πολλαπλά επίπεδα, όπως για παράδειγμα στο πως αξιολογείται ένας εργαζόμενος, πως πραγματοποιείται μια συνέντευξη αξιολόγησης για να είναι πλούσια σε πληροφορία και το πως πρέπει να γίνεται η διαδικασία της ανατροφοδότησης του εργαζόμενου προκειμένου να του προφέρει κίνητρα και παρακίνηση και όχι αίσθημα απόρριψης ή «στείρας» κριτικής.
- **Συνεχής και ανοιχτή επικοινωνία.** Η πλειοψηφία των εργαζομένων, ειδικά αυτών που έχουν προσωπικές φιλοδοξίες εντός της επιχείρησης και ταυτίζουν την προσωπική τους βελτίωση με την ανάπτυξή της, επιθυμούν να μαθαίνουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Συνεπώς, μια πλήρης ανατροφοδότηση είτε σε ποσοτικά είτε σε ποιοτικά χαρακτηριστικά καθώς επίσης και μια ουσιαστική συζήτηση-συνέντευξη μετά το πέρας της διαδικασίας της αξιολόγησης μεταξύ των δύο πλευρών κρίνεται ως απαραίτητη και πρόκειται να ωφελήσει τόσο την επιχείρηση όσο και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Αυτή φυσικά η «επίσημη» επικοινωνία δεν υποκαθιστά ούτε απορρίπτει την ζωτικής σημασίας καθημερινή επικοινωνία που πρέπει να υπάρχει προκειμένου να αντιμετωπίζονται προβλήματα που αναδύονται ή να συζητούνται θέματα απόδοσης σε σταθερή και συνεχή βάση.
- **Εκθέσεις απολογισμού της απόδοσης.** Μια κουραστική, αλλά ταυτόχρονα απαραίτητη, εργασία για την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα και εξέλιξη ενός συστήματος αξιολόγησης στα πλαίσια μιας επιχείρησης είναι η διατήρηση από τους προϊστάμενους ή τα ανώτερα στελέχη ενός αρχείου αξιολογήσεων. Μέσω

αυτών των αρχείων μπορεί να εξεταστεί η εξέλιξη ενός εργαζόμενου και η ανάγκη για ανανέωση του σχεδιασμού της ίδιας της αξιολόγησης, ενώ ενισχύουν την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων σε ένα τμήμα.

2.2.6. Η Αξιολόγηση από την Πλευρά του Προσωπικού

Η διαδικασία της αξιολόγησης επιτελεί δύο διαφορετικούς αλλά ταυτόχρονα αλληλένδετους σκοπούς. Αφενός, εξυπηρετεί τα συμφέροντα και εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία μιας επιχείρησης προσφέροντας πληροφορίες για τους εργαζόμενους και την απόδοσή τους, προκειμένου οι καλύτεροι εξ αυτών να λάβουν προαγωγές και ανταμοιβές και οι χειρότεροι να μετακινηθούν σε άλλα πόστα ή να απολυθούν. Αφετέρου, εξυπηρετεί και τα προσωπικά συμφέροντα των εργαζόμενων, τους οποίους πληροφορεί για τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους και για μια πιθανή ανάγκη βελτίωσης μέσω εκπαίδευσης.

Καθίσταται λοιπόν σαφές ότι είναι πολύ σημαντικό να μπορεί μια επιχείρηση να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα της ίδιας της διαδικασίας αξιολόγησης. Το κατά πόσο δηλαδή αυτή η διαδικασία αποδίδει αποτελεσματικά ως λειτουργικό και στρατηγικό εργαλείο. Από τη στιγμή που, όπως είπαμε στην προηγούμενη παράγραφο, ένα σκέλος της αξιολόγησης αφορά τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες των εργαζομένων, οι Cardy και Dobbing υποστήριξαν ότι η αξιολόγηση της όλης διαδικασίας θα πρέπει να συμπεριλαμβάνει και την άποψη των αξιολογούμενων σε αυτή (Cardy & Dobbing, 1994). Βάσει αυτού, εκτός από τα λάθη του αξιολογητή και την ακρίβεια των μετρήσεων που πραγματοποιούνται, επιχειρηματολόγησαν σχετικά με το ότι οι αντιλήψεις και οι αντιδράσεις των εργαζομένων έναντι της διεργασίας της αξιολόγησης αποτελεί βασικό ποιοτικό στοιχείο που καθορίζει την αποτελεσματικότητά της. Παρότι και άλλοι θεωρητικοί επιστήμονες στο αντικείμενο αυτό συμφώνησαν με αυτή την ιδέα, η εφαρμοσμένη καθημερινότητα αποδείχθηκε διαφορετική, με τις έρευνες που αφορούν στην αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης να εστιάζουν μόνο στα λάθη του αξιολογητή και την ακρίβεια των μετρήσεων και σχεδόν καθόλου στις αντιδράσεις των εργαζομένων και στους κινητήριους παράγοντες που οδηγούν σε αυτές τις αντιδράσεις (Cawley et al., 1998).

Σε μελέτες στις οποίες ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων για το πώς ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματικό, καταγράφηκαν πολλές και

ενδιαφέρουσες οπτικές (Bernandin & Beatty, 1984; Clifford, 1999). Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως:

- Η αξιολόγηση είναι χρήσιμη και για την επιχείρηση και για τους ίδιους
- Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται βάσει προτύπων σαφώς καθορισμένων εξ αρχής
- Ο καθορισμός των επιχειρησιακών στόχων πρέπει να γίνεται με συμμετοχή των εργαζομένων
- Η αξιολόγηση οφείλει να είναι αντικειμενική και σχετική με τους στόχους που είχαν τεθεί και τα αποτελέσματα που τελικά επετεύχθησαν
- Η επιχείρηση πρέπει να εισακούει και να λαμβάνει υπόψιν την γνώμη και τις προτάσεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση
- Πρέπει να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι τόσο στον σχεδιασμό όσο και στην υλοποίηση της αξιολόγησης
- Η διοίκηση οφείλει να επιβραβεύει θετικές συμπεριφορές ως μέτρο παρακίνησης
- Η αξιολόγηση πρέπει να εστιάζει στο «γιατί» προέκυψαν τυχόν χαμηλές αποδόσεις και στο «πως» μπορεί αυτό να αντιμετωπιστεί

Οι πιο συχνά καταγεγραμμένες και μελετημένες αντιδράσεις των εργαζομένων έναντι της αξιολόγησης είναι η ικανοποίηση, η επικοινωνία, το αίσθημα δικαίου, η χρησιμότητα και η συμμετοχή των εργαζομένων.

- **Ικανοποίηση.** Η μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση έχει αποτελέσει αντικείμενο διαφωνιών μεταξύ ερευνητών όσον αφορά στην πραγματική πηγή του αισθήματος της ικανοποίησης. Σύμφωνα λοιπόν με τους Giles και Mossholder (1990), η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να προέρχεται από την βαθμολογία τους ή/και από τη συνέντευξη αξιολόγησης ή/και από το γενικότερο σύστημα αξιολόγησης. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που μπορεί να επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης (πχ. φύση και ωράρια της δουλειάς), ωστόσο αυτές οι παράμετροι δεν φαίνεται να σχετίζονται άμεσα με την ικανοποίηση που σχετίζεται με την αξιολόγηση.
- **Επικοινωνία.** Σύμφωνα με τον Roberts (2002), η επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου είναι ζωτικής σημασίας για την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τον δεύτερο. Οι εργαζόμενοι έχουν κατά κανόνα ανάγκη να

γνωρίζουν λεπτομέρειες για την απόδοσή τους και που αυτή κυμάνθηκε σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης. Έτσι μπορούν στη συνέχεια να αναζητήσουν το πώς μπορούν να βελτιωθούν, να εντοπίσουν τις αιτίες μια χαμηλής απόδοσης και να θέσουν νέους προσωπικούς στόχους. Η αμφίδρομη επικοινωνία μέσω της αξιολόγησης μπορεί να καλύψει σε πολύ μεγάλο βαθμό αυτή την ανάγκη. Βασική προϋπόθεση για αυτό όμως είναι η αποφυγή αντιπαραθέσεων και η προαγωγή ενός εποικοδομητικού διαλόγου. Κάτι τέτοιο απαιτεί προσπάθεια και από τις δύο πλευρές. Ο εργαζόμενος οφείλει να μην είναι αρνητικά προκατειλημμένος με οποιαδήποτε μη ικανοποιητική βαθμολογία, αλλά και να έχει το δικαίωμα να εκφέρει άποψη επί της βαθμολογίας. Κατ' αντιστοιχία, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι επικριτικός με μια χαμηλή απόδοση, αλλά και να έχει την ικανότητα να είναι αμερόληπτος ακόμα και αν χρειάζεται να είναι μερικές φορές αυστηρός. Ενώ δυστυχώς επισημαίνεται η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας μέσα σε μια επιχείρηση, στην καθημερινή πρακτική φαίνεται ότι η άποψη του υφιστάμενου δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη ή σε ορισμένες περιπτώσεις δεν ζητείται καθόλου.

- **Το αίσθημα δικαίου.** Το κριτήριο της δικαιοσύνης αποτελεί πιθανότατα τον πιο πολύπλοκο παράγοντα που καθορίζει την στάση των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση. Και αν παλιότερα, το αίσθημα δικαίου κάθε εργαζομένου είχε να κάνει σχεδόν αποκλειστικά με την ατομική του βαθμολογία, πιο σύγχρονες έρευνες έδειξαν ότι είναι εξίσου σημαντικό να διερευνάται και η άποψη των εργαζομένων για της δικαιοσύνη της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης. Οι Korsgaard και Roberson (1995) υποστήριξαν ότι οι κρίσιμες διαστάσεις της δικαιοσύνης που πρέπει να διέπουν την αξιολόγηση είναι τρεις: να είναι δίκαιες οι διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης, να είναι δίκαιη η εφαρμογή της από τον αξιολογητή και να απονέμεται δικαιοσύνη κατά την βαθμολόγηση. Όσον αφορά στις διαδικασίες του συστήματος αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι αν συμμετέχουν οι ίδιοι στις προσεγγίσεις που υιοθετούνται στην διαδικασία, τότε αυτές θα είναι πιο δίκαιες και συνεπώς τα αποτελέσματα πιο αντικειμενικά. Όσον αφορά στον αξιολογητή, ακόμα και ένα κατά τα άλλα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποτύχει εάν ο αξιολογητής συνειδητά το χρησιμοποιεί μεροληπτικά υπέρ ή κατά συγκεκριμένων εργαζομένων. Συνεπώς, το να εγκαθιδρυθεί μια σχέση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου που να χαρακτηρίζεται από αίσθημα δικαιοσύνης είναι εξαιρετικά σημαντική παράμετρος

για τους εργαζόμενους και την οπτικής τους. Τέλος, όσον αφορά στην δικαιοσύνη κατά την βαθμολόγηση, οι εργαζόμενοι αρκετά συχνά συγκρίνουν τις βαθμολογίες που έχουν πάρει ανάλογα με την απόδοσή τους με τις βαθμολογίες άλλων εργαζομένων. Αν διαπιστωθούν μεροληπτικές βαθμολογίες, μπορεί να υπάρξουν έντονες αντιπαραθέσεις με τον προϊστάμενο ή και με άλλους εργαζομένους, το οποίο θα κλονίσει την εμπιστοσύνη όλων στην διαδικασία.

- **Η χρησιμότητα.** Η πρακτική χρησιμότητα της βαθμολογίας και πολύ περισσότερο της συνέντευξης αξιολόγησης που είναι πλούσια σε πληροφορία μπορεί να επηρεάσουν σημαντικά τις απόψεις και στάσεις των αξιολογούμενων απέναντι στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα, οι Keeping και Levy (2000) υποστήριξαν ότι η χρησιμότητα της αξιολόγησης μπορεί να μετρηθεί για τους εργαζόμενους ανάλογα με το αν οι τελευταίοι εμπλούτισαν τις γνώσεις τους μέσα από αυτή την διαδικασία, αν τους βοήθησε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στην δουλειά τους και από το αν τους βοήθησε να εντοπίσουν και να διορθώσουν τυχόν λανθασμένες επιλογές στην θέση εργασίας τους.
- **Η συμμετοχή των εργαζομένων.** Με την συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η υποκίνησή τους προς τους επιχειρησιακούς στόχους και ικανοποιείται η ανάγκη τους για βελτίωση. Επίσης, όπως είναι λογικό όσο μεγαλύτερη είναι η συμμετοχή τους στην διαδικασία τόσο περισσότερο αποδέχονται το σύστημα αξιολόγησης και την βαθμολογία που προκύπτει (Longenecker & Fink, 1999). Ένας εργαζόμενος μπορεί να συμμετάσχει στην αξιολόγηση σε διάφορες φάσεις της: κατά τον σχεδιασμό και την υλοποίηση, πριν την αξιολόγηση, κατά την διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης και μετά από αυτή (Anderson, 1993). Ο τρόπος που μπορούν να συμμετάσχουν οι εργαζόμενοι στην αξιολόγηση είναι με διάλογο στην συνέντευξη αξιολόγησης, με συμμετοχή στην μελλοντική στοχοθεσία, με επιχειρηματολογία κατά την βαθμολόγηση προκειμένου να αλλάξει η γνώμη του αξιολογητή σε συγκεκριμένες παραμέτρους και εκφράζοντας άποψη γενικά για το σύστημα αξιολόγησης.

Κεφάλαιο 3: Μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής αυτοκινητο-βιομηχανίας

3.1. Ερευνητικός Σκοπός

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να παρουσιάσει το σύστημα αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων μιας πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία είναι διεθνώς αναγνωρισμένη για τον τρόπο λειτουργίας της στον τομέα αυτό, αλλά και στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων γενικότερα. Δευτερεύον σκοπός της εργασίας είναι να αναδείξει πως η διαδικασία της αξιολόγησης της εταιρείας εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας που έχει στο κέντρο του τον άνθρωπο.

3.2. Μεθοδολογία της Έρευνας

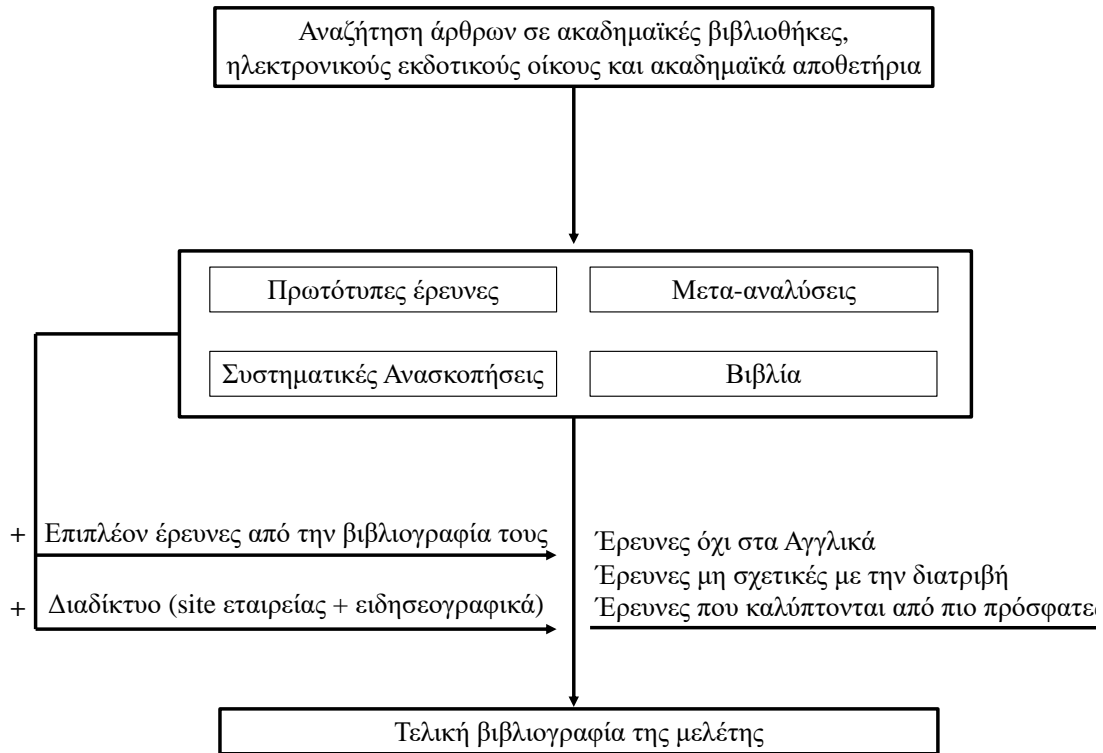
Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελεί μια μελέτη περίπτωσης. Η αναζήτηση των σχετικών άρθρων πραγματοποιήθηκε σε ακαδημαϊκές βιβλιοθήκες, ηλεκτρονικούς εκδοτικούς οίκους και ακαδημαϊκά αποθετήρια.

Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν κατά την αναζήτηση των άρθρων περιλάμβαναν μεμονωμένα ή σε συνδυασμό τους όρους: “human resources management”, “employee evaluation”, “employee appraisal”, “automotive industry”, “management”, “total quality management”, “business excellence”, “best practices”, “professional development”, “work environment”, “recruitment”, “strategic development”, “SWOT analysis”, “internal environment”, “external environment”, “appraisal system”, “lean management”, “genba”, “kaizen”, “production systems”.

Πρωτότυπες μελέτες, συστηματικές ανασκοπήσεις, βιβλία και άρθρα σε forums εντοπίστηκαν και συλλέχθηκαν για περαιτέρω ανάλυση και διαχωρισμό. Από τα άρθρα αυτά, χρησιμοποιήθηκαν εκείνα που ήταν γραμμένα εις την Αγγλική γλώσσα. Στη συνέχεια, μελετήθηκαν και έγινε αποδελτίωση με βάση το κατά πόσο συνδέονταν άμεσα με το θέμα της παρούσας διατριβής, ενώ έγινε και αναζήτηση στη βιβλιογραφία αυτών των άρθρων για εντοπισμό επιπλέον μελετών που μπορεί να μην εντοπίστηκαν κατά την αρχική αναζήτηση. Σημαντικός όγκος πληροφορίας αντλήθηκε επίσης από το διαδίκτυο και ειδικότερα από την ιστοσελίδα της αυτοκινητοβιομηχανίας που

πραγματεύεται η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, καθώς και από ειδησεογραφικά site που ασχολούνται με τον χώρο της αυτοκίνησης (Σχήμα 2).

Σχήμα 2. Διάγραμμα ροής της διαδικασίας επιλογής της βιβλιογραφίας



Κεφάλαιο 4: Ευρήματα και Ανάλυση αποτελεσμάτων

4.1. Γενικό προφίλ και Ιστορική Εξέλιξη της Εταιρείας

Πρόκειται για μια Ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, η οποία απασχολεί παγκοσμίως περισσότερους από 360.000 εργαζόμενους και βρίσκεται μέσα στις 15 πολυεθνικές εταιρείες με τα περισσότερα έσοδα ετησίως (περίπου 20 δισεκατομμύρια δολάρια Αμερικής για το 2021), ενώ είναι η πρώτη μεταξύ των αυτοκινητοβιομηχανιών σε ετήσιες πωλήσεις οχημάτων (περισσότερα από 10 εκατομμύρια οχήματα το 2021). Διαχειρίζεται παγκοσμίως 75 κατασκευαστικές και εμπορεύεται οχήματα σε περισσότερες από 170 εταιρείες, ενώ το εμπορικό της σήμα περιλαμβάνει μοντέλα σχεδόν όλων των κατηγοριών οχημάτων.

Η εταιρεία λειτουργεί σε τρεις επιχειρηματικούς τομείς. Ο ένας κλάδος της δραστηριοποιείται στον σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση προϊόντων αυτοκινήτου, συμπεριλαμβανομένων επιβατικών αυτοκινήτων, μίνι βαν και φορτηγών, καθώς και των σχετικών ανταλλακτικών και αξεσουάρ. Ο δεύτερος κλάδος ασχολείται με την παροχή χρηματοοικονομικών υπηρεσιών που σχετίζονται με την πώληση των προϊόντων της εταιρείας, καθώς και με τη χρηματοδοτική μίσθωση οχημάτων και εξοπλισμού. Ο τρίτος κλάδος ασχολείται με το σχεδιασμό, την κατασκευή και την πώληση κτηρίων, καθώς και με τις επιχειρήσεις πληροφοριών και επικοινωνιών.

Η αρχή της ιστορίας της εμβληματικής αυτής εταιρείας χρονολογείται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα (1894), όταν ένας αυτοδημιούργητος επιχειρηματίας, και πατέρας του μετέπειτα ιδιοκτήτη της αυτοκινητοβιομηχανίας, ίδρυσε μια μικρή επιχείρηση κλωστοϋφαντουργίας, ενώ κατασκεύαζε και πουλούσε πρωτοποριακές ξύλινες μηχανές. Αργότερα, εκμεταλλευόμενος μια ατμομηχανή σε αχρηστία κατασκεύασε έναν ηλεκτρικό αργαλειό και αυτή η προσέγγιση μπορεί να θεωρηθεί ένας πολύ πρώιμος προπομπός της λογικής της μετέπειτα αυτοκινητοβιομηχανίας, η οποία χαρακτηρίζεται από τα “genchi genbutsu” (επίλυση προβλημάτων και βελτίωση των διαδικασιών), “jidoka” (αυτονομία/αυτοματοποίηση με ανθρώπινη επαφή) και “monozukuri” (το πνεύμα της κατασκευής). Στην προσπάθειά του για αυτο-βελτίωση και εξέλιξη των μηχανημάτων του ταξίδεψε σε διάφορες χώρες στην Ευρώπη και τελικά στα μέσα της δεκαετίας του 1920 παρουσίασε έναν από τους καλύτερους αυτόματους αργαλειούς στον κόσμο. Την ίδια περίπου περίοδο εμφανίζεται και επίσημα μια νέα εταιρεία που αποτελεί την μητρική της μετέπειτα αυτοκινητοβιομηχανίας και του επιχειρηματικού ομίλου γενικότερα.

Στα τέλη της ίδιας δεκαετίας, ο γιος του επιχειρηματία θα πουλήσει στην Platt Brothers & Co. (εταιρεία την οποία είχε επισκεφτεί αρκετές φορές ο πατέρας του για να αντλήσει τεχνικές γνώσεις) τα δικαιώματα ευρεσιτεχνίας για την κατασκευή και τη διανομή του αυτόματου αργαλειού. Αυτό το ποσό του επέτρεψε να χρηματοδοτήσει τη σχεδίαση και κατασκευή ενός ιαπωνικού αυτοκινήτου χρησιμοποιώντας εξαρτήματα άλλων αυτοκινητοβιομηχανιών (Cusumano, 1985), εν μέσω μιας ευνοϊκής συγκυρίας για τον ίδιο καθώς το ιαπωνικό κράτος υπήρξε υποστηρικτής τέτοιων δημιουργικών πρωτοβουλιών στον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας (Magee, 2008). Στις αρχές τις δεκαετίας του 1930, το τότε διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας ενέκρινε το σχέδιο για την κατασκευή αυτοκινήτων. Μια ομάδα από έμπειρους τεχνικούς και οραματιστές συνεργάστηκαν για μια ολιστική και πρωτοποριακή προσέγγιση στον επιχειρηματικό αυτό χώρο, που περιελάμβανε δραστηριότητες πωλήσεων και μάρκετινγκ, αγορά εξοπλισμού και μηχανημάτων για αυτοκίνητα, μελέτη για την κατασκευή επιμέρους εξαρτημάτων αυτοκινήτων και επισκέψεις σε ήδη επιτυχημένα εργοστάσια της Ευρώπης (Focke-Wulff στη Γερμανία) (Holweg, 2007; Wada, 1995). Μέσα σε αυτό τον πυρετό διεργασιών, το 1935 κυκλοφορεί το πρώτο πρωτότυπο επιβατικό αυτοκίνητο της εταιρείας, τύπου sedan. Δύο χρόνια αργότερα (1937), δημιουργείται και επίσημα η σημερινή αυτοκινητοβιομηχανία με βασικά χαρακτηριστικά τη διατήρηση του “monozukuri”, του “kaizen”, του “genchi genbutsu”, του “jidoka”, την εστίαση σε ανθρώπινο δυναμικό, την τόνωση της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, την εισαγωγή προηγμένων μεθόδων και τεχνικών παραγωγής, τη δια βίου μάθηση, καθώς και την απόκτηση και χρήση νέων τεχνολογιών.

Ο Δεύτερος Παγκόσμιος Πόλεμος όπως ήταν αναμενόμενο οδήγησε σε οικονομικές και λειτουργικές δυσκολίες την επιχείρηση. Παρότι λοιπόν συνέχισε να λειτουργεί παράγοντας νέα οχήματα (κυρίως οικονομικά μοντέλα προκειμένου να είναι προσιτά στο Ιαπωνικό πληθυσμό), αντιμετώπισε σοβαρά εργασιακά θέματα λόγω των διαφωνιών μεταξύ της διοίκησης και του εργατικού δυναμικού. Έτσι, το 1950, η εταιρεία χωρίστηκε σε δύο τμήματα, της κατασκευής και των πωλήσεων αντίστοιχα. Τα επόμενα χρόνια υπήρξε έντονη αναζήτηση νέων στόχων και προσεγγίσεων για την εταιρεία (προερχόμενες από χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής), οι περισσότερες από τις οποίες είτε δεν ταίριαζαν με την οικονομική δυναμική της εταιρείας είτε δεν αφορούσαν το κοινό στο οποίο απευθυνόταν. Τελικά, μετά από πολλές αλλαγές η γραμμή παραγωγής αναδιατάχθηκε, απέκτησε συνέπεια και τέθηκε πλήρως σε λειτουργία (Gronning, 1997).

Η τότε διοίκηση της εταιρείας αντιλαμβανόμενη την ανάγκη δημιουργίας ισχυρών σχέσεων με τους αντιπροσώπους και τους πελάτες, καθιέρωσε το μότο «πρώτος ο πελάτης, δεύτερος ο έμπορος, τρίτος ο κατασκευαστής» και αυτό παραμένει μια από τις κατευθυντήριες αρχές της εταιρείας μέχρι και σήμερα. Όπως είναι λογικό, έγιναν και στρατηγικά σφάλματα, μερικά από τα οποία υπήρξαν οδυνηρά από οικονομικής απόψεως, όπως για παράδειγμα η «άγουρη» προσπάθεια για διείσδυση σε άγνωστες αγορές, όπως η αμερικανική, χωρίς να έχουν γίνει οι απαραίτητες προσαρμογές στα οχήματα (Burton, 2015). Επιδεικνύοντας όμως τα απαραίτητα αντανakλαστικά και την προσαρμογή που απαιτείται μετά από αποτυχημένες κινήσεις, η εταιρεία στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970 δημιουργεί ένα νέο μοντέλο αυστηρά σχεδιασμένο για Αμερικανούς πολίτες, το οποίο γνωρίζει τεράστια επιτυχία, ενώ παράλληλα μέσω της Δανίας κάνει την εμφάνισή της και στην Ευρωπαϊκή ήπειρο. Η πρώτη πετρελαϊκή κρίση εκείνης της δεκαετίας, σε συνδυασμό με άλλες στρατηγικές παραμέτρους, οδηγούν την εταιρεία το 1982 στη συγχώνευση ξανά των δύο επιμέρους τμημάτων (παραγωγής και πωλήσεων), το οποίο αποτελεί την απόλυτη ένδειξη ωριμότητας και έγκαιρης προσαρμοστικότητας της βιομηχανίας. Αυτή η κίνηση την καθιστά πλέον παγκόσμιο παίκτη στην αυτοκινητοβιομηχανία, γίνεται ο μεγαλύτερος κατασκευαστής αυτοκινήτων στον κόσμο για πρώτη φορά το 2008 και διατήρησε για πολλά ακόμα χρόνια αυτή την θέση (LeBeau, 2009).

Συνοπτικά, μπορούμε να πούμε ότι η ιστορική εξέλιξη της εταιρείας διακρίνεται σε δύο περιόδους. Την περίοδο πριν το Β'ΠΠ που φέρει το καθοριστικό αποτύπωμα του ιδρυτή της και το μεταπολεμικό στάδιο που σηματοδοτεί τον στρατηγικό σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη συνεχή βελτίωση του συστήματος.

4.2. Οικονομικό Προφίλ της Εταιρείας

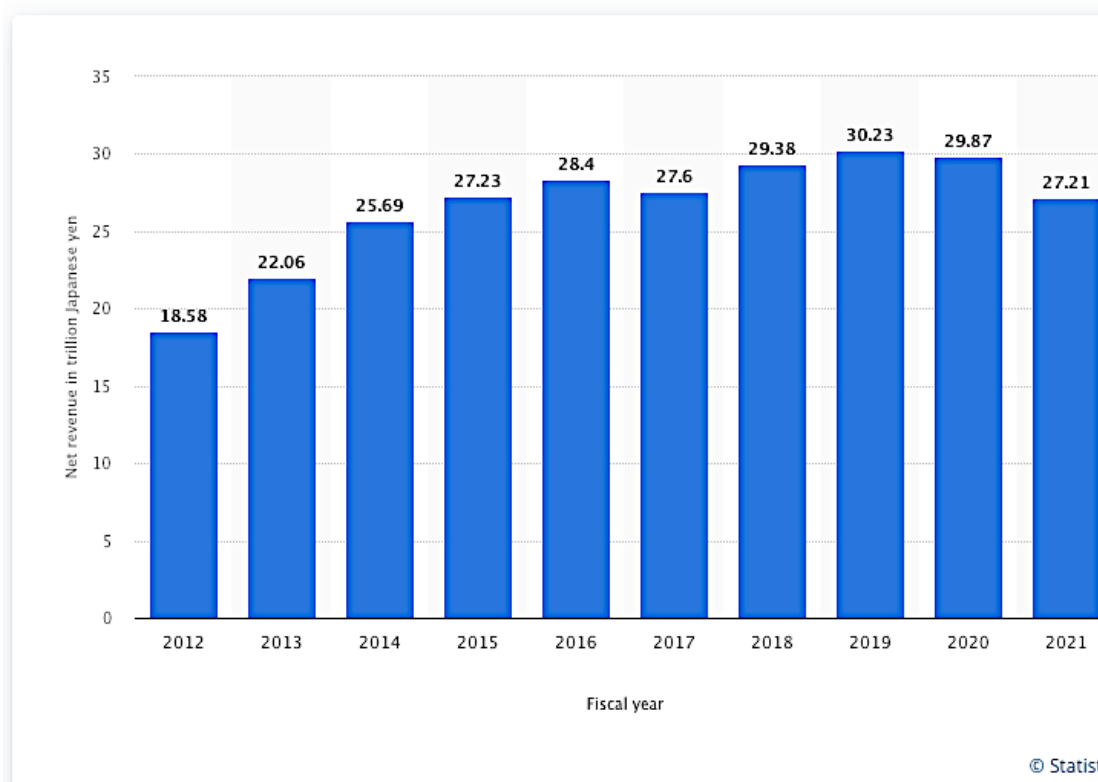
Η εταιρεία κάθε χρόνο δημοσιεύει στη σελίδα της οικονομικά και αγοραστικά δεδομένα της κάθε χρονιάς, που περιλαμβάνουν, μεταξύ πολλών άλλων, τον αριθμό των πωλήσεων ανά ήπειρο και χώρα (για τις σημαντικότερες μόνο χώρες στο μερίδιο πωλήσεων), τις εξαγωγές και τα κέρδη της. Στην Εικόνα 1 φαίνονται τα κέρδη της εταιρείας κατά την τελευταία δεκαετία περίπου. Το οικονομικό έτος 2021 (δεδομένα ήταν διαθέσιμα μέχρι τον Νοέμβριο του έτους), η εταιρεία πούλησε 7,6 εκατομμύρια οχήματα, 5,5 εκατομμύρια (72,2%) από τα οποία ήταν εκτός Ιαπωνίας. Το μεγαλύτερο μέρος αυτού του ποσοστού εκτός Ιαπωνίας το κατέχει η αγορά της Βόρειας Αμερικής.

Χαρακτηριστικά, από τον Απρίλιο του 2020 έως και τον Μάρτιο του 2021, η εταιρεία πούλησε 2,3 εκατομμύρια οχήματα μόνο στη Βόρεια Αμερική. Την ίδια χρονιά, η εταιρεία ανέφερε έσοδα 27,2 τρισεκατομμυρίων γιεν, ή περίπου 245 δισεκατομμύρια δολάρια. Στις 2 Οκτωβρίου 2021, η κεφαλαιοποίηση της εταιρεία ορίζεται στα 247,6 δισεκατομμύρια δολάρια.

Εικόνα 1. Καθαρά έσοδα της εταιρείας από το 2012 έως τον Νοέμβριο του 2021.

Εικόνα αντλήθηκε από το Statista.com στις 28/12/21

(in trillion Japanese yen)



4.3. Περιβάλλον της Εταιρείας

Το δομικό μοντέλο του Porter προσδιορίζει και αναλύει πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις που διαμορφώνουν έναν κλάδο και βοηθά στον προσδιορισμό των αδυναμιών και των δυνατών σημείων του (Εικόνα 2) (Porter, 1985). Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιείται συχνά από επιχειρήσεις για τον προσδιορισμό της δομής ενός επιχειρηματικού κλάδου και για τον καθορισμό της εταιρικής στρατηγικής. Το πλεονέκτημά του είναι ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε τμήμα της οικονομίας προκειμένου να γίνει κατανοητό το επίπεδο ανταγωνισμού σε έναν συγκεκριμένο κλάδο και να ενισχύσει τη

μακροπρόθεσμη κερδοφορία μιας εταιρείας. Πιο συγκεκριμένα, μια επιχείρηση μπορεί μέσα από αυτό το απλό αλλά παράλληλα χρήσιμο μοντέλο να:

- Εντοπίζει στοιχεία που καταδεικνύουν την ελκυστικότητα (ή μη) ενός κλάδου.
- Κατανοήσει καλύτερα τα δυνατά και αδύνατα σημεία της επιχείρησης έναντι του ανταγωνισμού.
- Αναγνωρίσει εν δυνάμει ευκαιρίες και απειλές και να προετοιμαστεί ανάλογα.
- Προβλέψει αν ένα νέο προϊόν ή υπηρεσία έχει τις προοπτικές να είναι κερδοφόρο.
- Διευκολυνθεί στην λήψη σημαντικών αποφάσεων που έχουν να κάνουν ακόμη και με αλλαγή στρατηγικής κατεύθυνσης.

Εικόνα 2. Το δομικό μοντέλο των πέντε δυνάμεων κατά Porter



Παρακάτω ακολουθεί η ανάλυση των πέντε δυνάμεων του Porter όπως ορίζονται στην περίπτωση της αγοράς αυτοκινήτου:

- **Απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών.** Το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας είναι ότι σε όλες τις χώρες υπάρχει ένας συγκεκριμένος αντιπρόσωπος που λειτουργεί εκ μέρους της κατασκευάστριας εταιρείας. Όπως είναι λογικό μια κατασκευάστρια εταιρεία δεν έχει κανέναν λόγο να διαθέτει σε μια χώρα περισσότερους από έναν αντιπροσώπους, διότι κάτι τέτοιο θα λειτουργούσε ενδεχομένως και αρνητικά σε

λειτουργικό επίπεδο (επικοινωνία, έλεγχος διαδικασιών και ευελιξία). Ο μόνος λόγος που θα μπορούσε, υπό συγκεκριμένες προϋποθέσεις, να συνυπάρξουν σε μια χώρα περισσότεροι από έναν αντιπρόσωποι για μια κατασκευάστρια εταιρεία θα ήταν αν υφίστατο το σενάριο του ανταγωνισμού και της διαπραγματευτικής ικανότητας, για παράδειγμα στην τιμή ή σε κάποια άλλη παράμετρο κατά την αγορά του οχήματος. Από τη στιγμή όμως που όλες αυτές οι λεπτομέρειες καθορίζονται αυστηρά κεντρικά και όχι από τον κάθε αντιπρόσωπο, η απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών υπό αυτό το πρίσμα δεν φαίνεται ρεαλιστική. Ένα άλλο εξίσου μη ρεαλιστικό σενάριο με την υπάρχουσα οικονομική κατάσταση είναι θα ήταν η αύξηση των κατασκευαστικών εταιρειών που αυτομάτως θα σήμαινε και αύξηση των αντιπροσώπων σε μια χώρα. Ωστόσο, τόσο οι φραγμοί εισόδου όσο και οι φραγμοί εξόδου είναι τόσο μεγάλη και δυσοίωνοι που δεν φαίνεται ότι μπορεί να αποτελέσουν κίνδυνο για το υπάρχον status quo (π.χ., κεφαλαιακές απαιτήσεις, δυσκολία ένταξης στα υπάρχοντα κανάλια διανομής). Το μοναδικό ίσως στοιχείο που θεωρητικά αλλά και πρακτικά μπορεί να αποτελέσει απειλή εισόδου νέων ανταγωνιστών είναι οι νομοθετικές αλλαγές που προωθούνται από την ΕΕ και αφορούν στα δίκτυα διανομής. Εν συντομία, φαίνεται ότι η ΕΕ προωθεί ένα μοντέλο, στο οποίο ο πελάτης θα μπορεί να επικοινωνεί για την αγορά οχήματος απευθείας με την κατασκευάστρια εταιρεία και οι σημερινές αντιπροσωπίες θα περιορίζονται στην λιανική πώληση και συντήρηση των οχημάτων, γεγονός που θα αυξήσει τον αριθμό των εταιρειών που θα προσφέρουν τέτοιες υπηρεσίες.

- **Απειλή υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών.** Αυτή αποτελεί μια πολύ σημαντική και πολύ πιθανή απειλή για την αυτοκινητοβιομηχανία. Πιο συγκεκριμένα, από την στιγμή που αναφερόμαστε σε μετακινήσεις, το πιο άμεσο υποκατάστατο είναι τα μέσα μαζικής μεταφοράς (MMM). Η ραγδαία αύξηση του πληθυσμού στα αστικά κέντρα σε συνδυασμό με τον εξαιρετικά υψηλό αριθμό οχημάτων που κινούνται μέσα σε αυτές και την έλλειψη υποδομών (π.χ., χώροι στάθμευσης, πολλαπλές λωρίδες κυκλοφορίας) αναμένεται να καταστήσει την χρήση του ιδιωτικού οχήματος σχεδόν προς αποφυγή και μόνο για έκτακτες περιπτώσεις. Το πρόβλημα αυτό σε συνδυασμό με το ότι για ένα κράτος είναι πολύ πιο εύκολο και οικονομικά συμφέρον να επενδύσει σε καλύτερα MMM αντί για νέους δρόμους ή κατασκευή δημόσιων parking, τα κίνητρα για χρήση MMM

πρόκειται να αυξηθούν από την πλευρά των κυβερνήσεων που θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε μείωση ζήτησης των ιδιωτικών μέσων μεταφοράς.

- **Διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.** Από την στιγμή που, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι κατασκευαστικές εταιρείες αποτελούν τον μοναδικό προμηθευτή για μια αντιπροσωπία, αυτό δημιουργεί διάφορα προβλήματα λόγω της σχέσης εξάρτησης. Πιο συγκεκριμένα, οι αντιπροσωπίες δεν έχουν κανέναν απολύτως λόγο επί των οχημάτων που εμπορεύονται, οι τιμές των οχημάτων που πρόκειται να πουλήσει ο αντιπρόσωπος είναι καθορισμένες από την μητρική εταιρεία και συνεπώς δεν υπάρχει διαπραγματευτική δυνατότητα με τον πελάτη, τα ανταλλακτικά που χρησιμοποιούνται είναι συγκεκριμένα, το χρονοδιάγραμμα παράδοσης ενός οχήματος εξαρτάται από την κατασκευάστρια εταιρεία, υπάρχει συνεχής και ιεραρχικός έλεγχος από την μητρική εταιρεία, η οποία μάλιστα μπορεί να διαλέξει αντιπρόσωπο μέσα από μια μεγάλη γκάμα εταιρειών.
- **Διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.** Παρότι ακούγεται αναπάντεχο, οι πιθανοί πελάτες που προσέρχονται σε μια αντιπροσωπία διαθέτουν μια ευρεία γκάμα από διαπραγματευτικά όπλα. Χαρακτηριστικά, υπάρχουν πολλές επιλογές οχημάτων στην αγορά από διάφορες κατασκευάστριες εταιρείες, τα οχήματα των οποίων σε πολλές περιπτώσεις δεν εμφανίζουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, ειδικά στα μάτια του μέσου αγοραστή που δεν διαθέτει τις απαραίτητες γνώσεις για να κρίνει τεχνικές και τεχνολογικές λεπτομέρειες. Παράλληλα, η αγορά ενός οχήματος είναι «απόφαση ζωής» για κάποιους οικονομικά αδύναμους πελάτες που θέλουν να προχωρήσουν σε μια αγορά με βλέμμα 15 χρόνων και ίσως και περισσότερο. Τέλος, είναι εξαιρετικά εύκολο, ειδικά σήμερα με τη χρήση του διαδικτύου, να αντλήσει ο πελάτης όλες τις λεπτομέρειες που τον ενδιαφέρουν για ένα όχημα και να έχει συγκεντρωμένες όλες τις επιλογές από όλες τις εταιρείες.
- **Επίπεδο ανταγωνισμού μεταξύ υφιστάμενων επιχειρήσεων.** Παράλληλα με τα παραπάνω, υπάρχει και ο έντονος εσωτερικός ανταγωνισμός που προκύπτει από τον μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με παρόμοια προϊόντα, την τακτική των αυτοκινητοβιομηχανιών να μειώνουν τις εργοστασιακές τιμές λόγω της υψηλής φορολογίας των κρατών, την ευρεία γκάμα χρηματοδοτικών προγραμμάτων με

ευνοϊκά επιτόκια, αλλά και την μείωση στη ζήτηση λόγω της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.

Είναι γενικά αποδεκτό ακόμα και από τους ανταγωνιστές του κλάδου ότι η εταιρεία έχει την ικανότητα να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες που δημιουργούνται από το εξωτερικό της περιβάλλον, αλλά και να αξιοποιεί τα δυνατά της χαρακτηριστικά. Παράλληλα, η οργανωτική δομή της και το μοντέλο λειτουργίας της, της επιτρέπουν να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις διάφορες απειλές (που περιγράφονται περιληπτικά παραπάνω) και στις αδυναμίες της, όπως και να διαχειρίζεται στρατηγικούς παράγοντες που μπορούν εν δυνάμει να την πλήξουν. Όλα αυτά περιγράφονται αμέσως παρακάτω, με την μορφή μιας SWOT analysis:

- **Ευκαιρίες.** Η παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία επηρεάστηκε σοβαρά από την οικονομική ύφεση, με σημαντική μείωση των εσόδων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια σημειώνεται ισχυρή ανάκαμψη η οποία και συνεχίζεται μέχρι και σήμερα. Η ανάκαμψη της παγκόσμιας αυτοκινητοβιομηχανίας παρέχει έτσι στην εταιρεία την ευκαιρία να αποκτήσει περισσότερους πελάτες και να αυξήσει τα έσοδα της. Παράλληλα, η εταιρεία είναι έτοιμη να επωφεληθεί από την αναπτυσσόμενη συνεργασία με άλλες κατασκευαστικές εταιρείες στον επιχειρηματικό χώρο με στόχο τη μακροπρόθεσμη στρατηγική συνεργασία σε τεχνολογικούς τομείς. Ως μέρος των συμφωνιών, οι εταιρείες θα συνεργαστούν για την κοινή ανάπτυξη συστημάτων κυψελών καυσίμου, την κοινή ανάπτυξη αρχιτεκτονικής και εξαρτημάτων για μελλοντικά σπορ οχήματα, την εφαρμογή της ηλεκτροκίνησης του συστήματος μετάδοσης κίνησης και την παράλληλη έρευνα και ανάπτυξη σε τεχνολογίες μείωσης του βάρους των οχημάτων τους. Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί η τεχνολογική τεχνογνωσία όλων των συνεργαζόμενων εταιρειών και πρόκειται να οδηγήσει στην ανάπτυξη νέων προϊόντων αυξάνοντας έτσι τα έσοδα μακροπρόθεσμα.
- **Απειλές.** Η παγκόσμια αγορά αυτοκινήτων είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστική. Συνεπώς, η εταιρεία αντιμετωπίζει ισχυρό ανταγωνισμό από κατασκευαστές αυτοκινήτων στις διάφορες κατηγορίες της. Ο ανταγωνισμός αυτός είναι πιθανό να ενταθεί υπό το πρίσμα της συνεχιζόμενης παγκοσμιοποίησης και ενοποίησης στην παγκόσμια αυτοκινητοβιομηχανία. Παράγοντες που επηρεάζουν τον

ανταγωνισμό περιλαμβάνουν την ποιότητα και τα χαρακτηριστικά του προϊόντος, τον χρόνο που απαιτείται για την καινοτομία και την ανάπτυξη, την τιμολόγηση, την αξιοπιστία, την ασφάλεια, την οικονομία καυσίμου, την εξυπηρέτηση πελατών και τους όρους χρηματοδότησης. Όλα αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλότερες πωλήσεις μονάδων οχημάτων και μεγάλα αποθέματα, τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε καθοδική πίεση τιμών. Παράλληλα, η εταιρεία λόγω της χώρας προέλευσης (Ιαπωνία) είναι ευαίσθητη στις διακυμάνσεις των συναλλαγματικών ισοτιμιών και είναι κυρίως εκτεθειμένη στις διακυμάνσεις της αξίας του ιαπωνικού γεν, του αμερικανικού δολαρίου και του ευρώ. Η ενίσχυση του ιαπωνικού γεν έναντι του αμερικανικού δολαρίου και οι διακυμάνσεις στις συναλλαγματικές ισοτιμίες θα έχουν σημαντική αρνητική επίδραση στα αναφερόμενα λειτουργικά της αποτελέσματα. Επιπλέον, οι φυσικές καταστροφές μπορούν κάλλιστα να επηρεάσουν τη δομή της παραγωγής. Η εταιρεία δραστηριοποιείται κυρίως στην Ιαπωνία, η οποία είναι η πιο επιρρεπής σε σεισμούς περιοχή στον κόσμο, αλλά και σε άλλα περιβαλλοντικά φαινόμενα όπως τα τσουνάμι. Η χώρα έχει υποστεί πολλές καταστροφές τα τελευταία χρόνια που διαταράσσουν σοβαρά την οικονομία. Για παράδειγμα, το 2011, η χώρα γνώρισε έναν από τους χειρότερους σεισμούς στην ιστορία της, ο οποίος οδήγησε σε προσωρινή διακοπή της παραγωγής στις εγχώριες εγκαταστάσεις κατασκευής αυτοκινήτων. Την ίδια χρονιά, μεγάλες πλημμύρες σημειώθηκαν στην Ταϊλάνδη που σταμάτησαν τη λειτουργία της και την παραγωγή περίπου 150.000 αυτοκινήτων.

- **Δυνάμεις.** Η εταιρεία κατέχει μια πολύ ισχυρή θέση στην αγορά σε διάφορες γεωγραφικές περιοχές σε όλο τον κόσμο. Το μερίδιο αγοράς της εταιρείας στην Ιαπωνία ήταν περίπου στο 45% κατά μέσο όρο την δεκαετία 2010-2020. Παράλληλα, κατέχει μερίδιο αγοράς κατά μέσο όρο 12% στη Βόρεια Αμερική, 13,5% στην Ασία (πλην Ιαπωνίας και Κίνας) και 4,5% στην Ευρώπη καθώς και σημαντικό μερίδιο αγοράς στις περιοχές της Νότιας και Κεντρικής Αμερικής, της Ωκεανίας, της Αφρικής και της Μέσης Ανατολής. Αυτή η ισχυρή θέση στην αγορά επιτρέπει στην εταιρεία να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επίσης να επεκταθεί στις διεθνείς αγορές. Η εταιρεία επενδύει πολύ στον κλάδο R&D για να επεκτείνει το χαρτοφυλάκιο προϊόντων της και να βελτιώσει τη λειτουργικότητα και την ποιότητα, την ασφάλεια και την περιβαλλοντική συμβατότητα των προϊόντων της. Η εταιρεία διεξάγει τις δραστηριότητες R&D σε 14 εγκαταστάσεις

παγκοσμίως. Αυτό βοήθησε την εταιρεία να ενσωματώσει νεότερα χαρακτηριστικά στην υπάρχουσα γκάμα προϊόντων της και επίσης να αναδείξει τις πιο πρόσφατες τεχνολογίες στους επιμέρους τομείς. Τέλος, η εταιρεία διαθέτει ένα εκτεταμένο δίκτυο παραγωγής και διανομής. Μαζί με τις θυγατρικές της παράγουν αυτοκίνητα και συναφή ανταλλακτικά και εξαρτήματα μέσα από περισσότερες από 50 κατασκευαστικές εταιρείες σε 27 χώρες και περιοχές εκτός από την Ιαπωνία. Τέλος, διαθέτει εκτεταμένο δίκτυο διανομής, ενώ η γεωγραφικά καλά κατανομημένη βάση παραγωγής της εταιρείας διαφοροποιεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους, το εκτεταμένο δίκτυο διανομής της παρέχει ευρύτερη εμβέλεια, ενισχύοντας έτσι τα έσοδα.

- **Αδυναμίες.** Η εταιρεία έχει πραγματοποιήσει αρκετές ανακλήσεις προϊόντων στο πρόσφατο παρελθόν, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν την εικόνα της μάρκας και τις συνολικές πωλήσεις της εταιρείας. Για παράδειγμα, το 2011, ανακλήθηκαν 111.000 μοντέλα λόγω βλάβης σε στοιχεία του υποστρώματος και πιθανής διακοπής λειτουργίας του υβριδικού συστήματος. Παράλληλα μέσα στο ίδιο έτος, η ανακλήθηκαν 181.000 οχήματα στην Ιαπωνία λόγω ενός ασυνήθιστου θορύβου και διαρροής λαδιού. Επιπλέον, η εταιρεία συμμετείχε σε κρατικές έρευνες σχετικά με ανακλήσεις προϊόντων. Για παράδειγμα, τον Φεβρουάριο του 2012, η Εθνική Υπηρεσία Ασφάλειας Οδικής Κυκλοφορίας ξεκίνησε μια προκαταρκτική έρευνα για έναν δυνητικά ελαττωματικό γενικό διακόπτη ηλεκτρικών παραθύρων στις πόρτες από την πλευρά του οδηγού σε οχήματα συγκεκριμένου μοντέλου του 2007. Αυτό θα μπορούσε επίσης να οδηγήσει σε σημαντικές κυρώσεις, οι οποίες θα μπορούσαν να επηρεάσουν τα λειτουργικά περιθώρια.

4.4. Το Ευρωπαϊκό και Ελληνικό Παράρτημα της Εταιρείας

Όπως είναι λογικό, η μεγάλη ευρωπαϊκή αγορά αυτοκινήτων αποτέλεσε από πολύ νωρίς στόχο της εταιρείας, παρότι πρόκειται για ένα ιδιόρρυθμο και περίπλοκο αγοραστικό δυναμικό. Η διείσδυση στην Ευρωπαϊκή ήπειρο, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, έγινε μέσω της Δανίας στα μέσα της δεκαετίας του 1960 και πλέον στόχος είναι η συνεχής αύξηση των πωλήσεων προκειμένου να επιτευχθεί ξανά (επετεύχθη το 2007) το όριο του 1 εκατομμυρίου πωλήσεων τον χρόνο (περίπου δηλαδή το 1/10 των

συνολικών πωλήσεων αν δεχτούμε τον ετήσιο παγκόσμιο μέσο όρο πωλήσεων στα 10 εκατομμύρια οχήματα). Αυτή τη στιγμή η εταιρεία είναι πρωτοπόρος στην αξιοπιστία και την ικανοποίηση των πελατών στην Ευρώπη (σε 13 διαφορετικές χώρες), αριθμεί 25 διανομείς και περισσότερα από 3.500 σημεία πωλήσεις σε περισσότερες από 55 χώρες.

Οι παραγωγικές μονάδες της Ευρώπης απασχολούν άμεσα ή έμμεσα περίπου 80.000 εργαζόμενους και συντονίζονται από την κεντρική έδρα της θυγατρικής εταιρείας στις Βρυξέλες, ενώ εκεί βρίσκεται και το τμήμα που επιτηρεί το marketing, τις πωλήσεις, καθώς και την έρευνα και την ανάπτυξη. Η πρώτη ευρωπαϊκή γραμμή παραγωγής δημιουργήθηκε στην Πορτογαλία την δεκαετία του 1970, ενώ 20 χρόνια αργότερα ξεκίνησε η γραμμή παραγωγής οχημάτων και μηχανών στο Ηνωμένο Βασίλειο. Αρχές του 2000 δημιουργήθηκαν εργοστάσια παραγωγής συγκεκριμένων μοντέλων σε Πολωνία και Γαλλία, ενώ στην τελευταία λειτουργεί και το Ευρωπαϊκό Κέντρο Σχεδίασης και Ανάπτυξης. Αυτή τη στιγμή υπάρχουν επίσης γραμμές παραγωγής και στο Βέλγιο, την Τσεχία, την Ρωσία και την Τουρκία. Συνολικά υπολογίζεται ότι η εταιρεία έχει επενδύσει περισσότερα από 7 δισεκατομμύρια ευρώ από το 1990.

Στην Ελλάδα, η θυγατρική εταιρεία είναι από το 1986 μέλος του πολυεθνικού ομίλου εταιρειών Inchcape Plc, η οποία δραστηριοποιείται σε περισσότερες από 30 αγορές παγκοσμίως, αντιπροσωπεύοντας κορυφαίους κατασκευαστές και παρέχοντας πολλαπλές υπηρεσίες στο χώρο του αυτοκινήτου, όπως εισαγωγές και διανομές, λιανικές πωλήσεις, χρηματοδοτήσεις και ασφάλειες. Πιο συγκεκριμένα, ο όμιλος δραστηριοποιείται σε 4 κατηγορίες: (1) Εισαγωγή, διανομή και διάθεση, (2) Ηλεκτρονικό εμπόριο, (3) Δίκτυο διανομής στην Μεγάλη Βρετανία και (4) Χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες. Φυσικά, δεν δραστηριοποιείται μόνο στην Ευρώπη (με πιο χαρακτηριστικά παραδείγματα την Αγγλία, το Βέλγιο και την Ελλάδα), αλλά και στην Αυστραλία καθώς και σε χώρες όπως η Κίνα και η Σιγκαπούρη. Οι κυριότερες δραστηριότητες του ομίλου συγκεκριμένα στην Ελλάδα μέσω διαφορετικών εταιρειών, που έχουν όμως άμεση σχέση και εξάρτηση με την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία, φαίνονται παρακάτω:

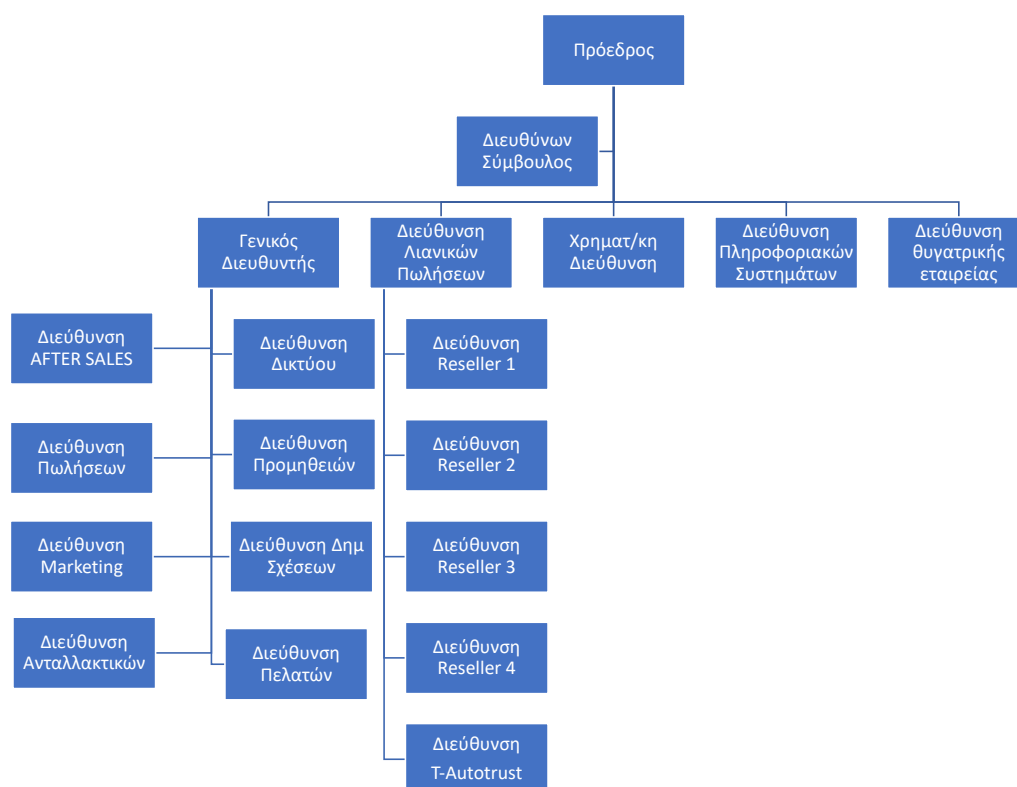
- **British Providence.** Πρόκειται για μια από τις μεγαλύτερες και πιο κερδοφόρες εταιρείες που ειδικεύεται στην παροχή ασφαλειών αυτοκινήτου και λειτουργεί μέσω του δικτύου πωλήσεων της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας, ενώ ασφαλίζει υποχρεωτικά τα οχήματα που χρηματοδοτούνται από εταιρείες που

συνεργάζονται με αυτή (π.χ. TEFIN/UNITBANK που ειδικεύεται στην χρηματοδότηση λιανικής πώλησης αυτοκινήτων διάφορων εταιρειών).

- **Inchcape Insurance.** Λειτουργεί αποκλειστικά με την αυτοκινητοβιομηχανία και παρέχει προγράμματα εγγύησης στα καινούργια και μεταχειρισμένα της οχήματα.
- **T-Autotrust.** Λειτουργεί αποκλειστικά σε συνεργασία με την αυτοκινητοβιομηχανία και ειδικεύεται στην πώληση μεταχειρισμένων αυτοκινήτων του δικτύου της.
- **Eurolease.** Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία ειδικεύεται στα συμβόλαια χρηματοδοτικής μίσθωσης και ο μεγαλύτερος κύκλος εργασιών της συνδέεται με την ιαπωνική αυτοκινητοβιομηχανία.
- **Car-Rental.** Λειτουργεί ως franchisee της National/Alamo στην Ελλάδα και ειδικεύεται στην ενοικίαση αυτοκινήτων, μεγάλο μέρος των οποίων είναι της ιαπωνικής αυτοκινητοβιομηχανίας. Έχει καταστήματα σε περισσότερες από 40 περιοχές της Ελλάδας και λειτουργεί μέσω περισσότερων από 20 υποκαταστημάτων.

Η οργανωτική δομή της Ελληνικής θυγατρικής είναι λειτουργική και το ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της είναι ότι ορισμένα τμήματα λειτουργούν εκτός της δικαιοδοσίας του Γενική Διευθυντή (Εικόνα 3). Ο λόγος για τον οποίο συμβαίνει αναπόφευκτα αυτό είναι ότι τα τμήματα αυτά λειτουργούν από κοινού με άλλες εταιρείες του ομίλου στον οποίο ανήκει (Inchcape Plc). Παρά λοιπόν τις λειτουργικές της ιδιαιτερότητες, η δομή φαίνεται ότι είναι κατάλληλη και αποτελεσματική από τη στιγμή που τα τελικά προϊόντα (οχήματα) αφενός δεν απευθύνονται σε διαφορετικές αγορές με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά η καθεμία και αφετέρου χρησιμοποιείται ένα ενιαίο δίκτυο διανομής για όλα τα προϊόντα.

Εικόνα 3. Η οργανωτική δομή της Ελληνικής θυγατρικής



Οι κατευθυντήριες οδηγίες προς τους εργαζόμενους της επιχείρησης στην Ελλάδα είναι στην ίδια λογική με αυτές της μητρικής ιαπωνικής εταιρείας και χαρακτηρίζονται από τη δέσμευση και αφοσίωση στην υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων, όπως αυτοί περιγράφονται παρακάτω:

- **Περιβάλλον.** Το τμήμα R&D της εταιρείας, προκειμένου να συμβάλει στην προσπάθεια όλων των επιχειρήσεων να περιορίσουν τους περιβαλλοντικούς ρύπους που παράγουν, βρίσκεται εδώ και μεγάλο χρονικό διάστημα σε μια προσπάθεια να μειώσει όσο το δυνατόν περισσότερο το «αποτύπωμα» των οχημάτων της στο περιβάλλον. Έτσι σήμερα υπάρχει διαθέσιμη μια ευρεία λίστα από οχήματα που διαθέτουν πιο οικολογικές τεχνολογίες, συμβάλλοντας στην προστασία του περιβάλλοντος και προσφέροντας νέες οδηγικές εμπειρίες αυτοκίνησης στον τελικό καταναλωτή. Αυτό φυσικά δεν περιορίζεται μόνο στα εργοστάσια παραγωγής των οχημάτων αλλά αφορά όλους τους τομείς και τμήματα της εταιρείας.
- **Ασφάλεια.** Η κυκλοφοριακή ασφάλεια, τόσο η ενεργητική όσο και η παθητική, αποτελούν μια από τις κεντρικότερες προτεραιότητες της εταιρείας γι' αυτό και

εφαρμόζεται μια ολιστική και πολύπλευρη προσέγγιση στο θέμα αυτό. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει πλήρης αφοσίωση στο να παραχθούν ασφαλέστερα οχήματα (κατασκευαστικά), να γίνεται επιμόρφωση των νέων οδηγών και να υπάρχει ευρύτερα ένα ασφαλέστερο περιβάλλον αυτοκίνησης.

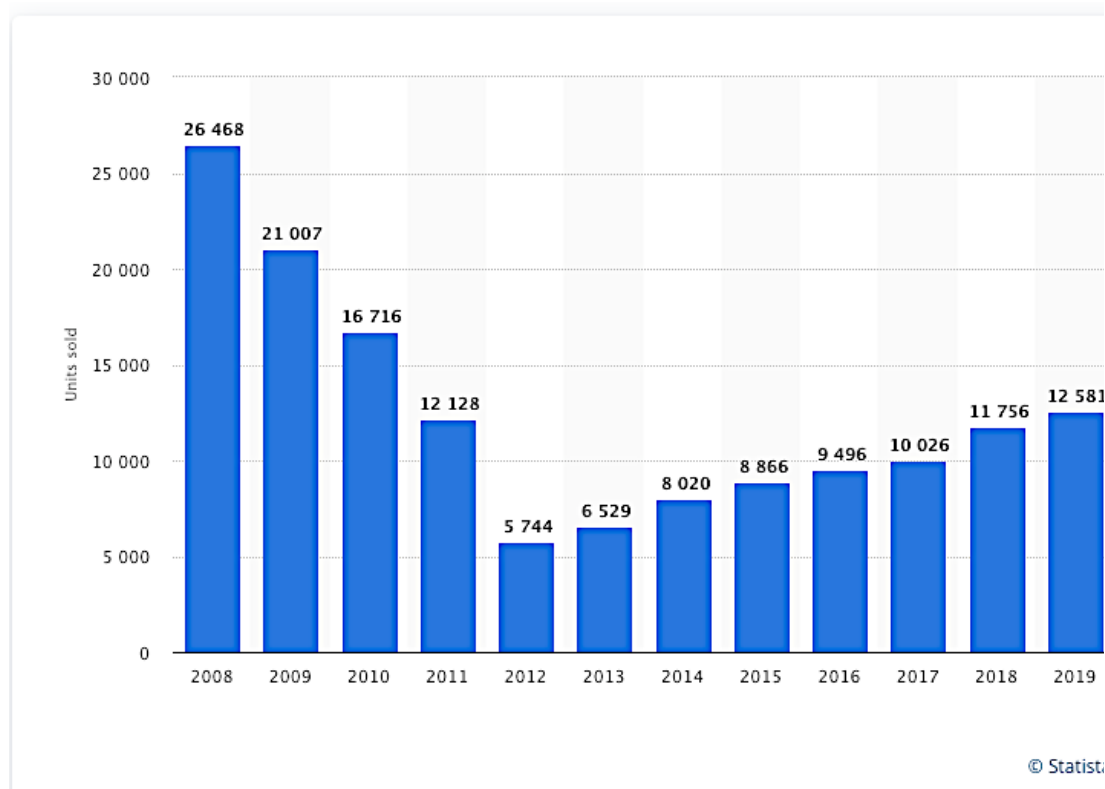
- **Κοινωνία.** Η εταιρεία σε όλα τα επίπεδα οργάνωσης και λειτουργίας έχει αναπτύξει πολύ ισχυρούς δεσμούς με τους πελάτες της (με χαρακτηριστικό το μότο που αναφέρθηκε παραπάνω «πρώτος ο πελάτης») και φροντίζει αυτή τη δυναμική σχέση να την διατηρεί και σε ένα ευρύτερο πλαίσιο με την κοινωνία και τους πολίτες. Παρά την τεράστια απήχηση της στην ελληνική αγορά (και στην Ευρώπη γενικότερα) και τις εμπορικές της επιτυχίες, συνεχίζει μέχρι και σήμερα να λογίζει την ύπαρξη της ως έναν εταιρικό πολίτη. Αυτό αποτυπώνεται χαρακτηριστικά, πέρα από τα σύγχρονα προϊόντα και τις πολλαπλές επιλογές αυτοκίνησης, από τα διάφορα προγράμματα χορηγιών, αλλά και από διάφορες κοινωνικές δραστηριότητες που έχει αναπτύξει.
- **Τεχνολογία.** Σε αντίθεση με την πεποίθηση που υπάρχει ευρέως για τις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες στην αυτοκινητοβιομηχανία ότι ο απόλυτος στόχος είναι το κέρδος μέσα από την δημιουργία οχημάτων με καλύτερες επιδόσεις και εμφάνιση, η εταιρεία αντιλαμβάνεται την χρησιμότητα της τεχνολογικής εξέλιξης ως ένα μέσο που μπορεί να βελτιώσει ουσιαστικά το καθημερινό περιβάλλον διαβίωσης αλλά και τις συνθήκες ζωής των πολιτών.

Όσον αφορά στις πωλήσεις, η ελληνική θυγατρική είναι αποκλειστικός διανομέας διάφορων μοντέλων της ιαπωνικής μητρικής εταιρείας. Εμπορεύεται μια ολοκληρωμένη σειρά οχημάτων που περιλαμβάνει αυτοκίνητα από όλες σχεδόν τις κατηγορίες. Πρόκειται για αυτοκίνητα κατάλληλα ρυθμισμένα για τις ανάγκες του Ευρωπαϊκού πελάτη, ενώ κάθε μοντέλο διαθέτει διαφορετικές εκδόσεις και ειδικά χαρακτηριστικά ανάλογα με τις επιθυμίες και τις προσωποποιημένες ανάγκες κάθε πελάτη.

Η εταιρεία βρίσκεται στην πρώτη θέση των πωλήσεων στην εγχώρια αγορά από το 2013, σημειώνοντας παράλληλα κάθε χρόνο αύξηση των μεριδίων της (Εικόνα 4).

Εικόνα 4. Πωλήσεις οχημάτων της εταιρείας στην Ελλάδα από το 2008 έως το 2019.

Εικόνα αντλήθηκε από το Statista.com στις 28/12/21



Χαρακτηριστικά για το 2020, αναδείχθηκε στη κρυφή των επιβατικών με 10.268 ταξινομήσεις, επίδοση που αντιστοιχεί στο 12,7% της αγοράς, ενώ στα επαγγελματικά σημείωσε 923 ταξινομήσεις αποσπώντας μερίδιο 13,5%. Αυτό μάλιστα επετεύχθη τη στιγμή που η αγορά του αυτοκινήτου στην Ελλάδα σημείωσε το 2020 σημαντική μείωση κατά 28% σε σύγκριση με το 2019 (οι ταξινομήσεις νέων αυτοκινήτων ανήλθαν στις 87.875 το 2020, ενώ το 2019 είχαν ταξινομηθεί 122.081 αυτοκίνητα). Παράλληλα, κατά την περίοδο της πανδημίας, η εταιρεία και το δίκτυο των Εξουσιοδοτημένων Εμπόρων της, κατάφεραν να πετύχουν μερίδιο μάρκας της τάξεως του 12,7%, διατηρώντας έτσι για ακόμα μια φορά την ηγετική θέση στο χώρο, σημειώνοντας συνολική αύξηση του μεριδίου κατά 1,4 μονάδες σε σχέση με το 2019. Επιπλέον, πολλά μοντέλα της εταιρείας βρέθηκαν στην πρώτη ή δεύτερη θέση στην εκάστοτε κατηγορία που ανήκουν, όπως για παράδειγμα στην κατηγορία A με 1.752 ταξινομήσεις, που αντιστοιχούν σε μερίδιο της τάξεως του 22,8% (1^η θέση), στην κατηγορία B με 4.581 ταξινομήσεις, που αντιστοιχούν σε μερίδιο της τάξεως του 20,5% (1^η θέση), κατηγορία C με 1.793 ταξινομήσεις, που αντιστοιχούν σε μερίδιο της τάξεως του 22,8% (1^η θέση), και στην κατηγορία C-SUV με 1.917 ταξινομήσεις (2^η

θέση). Τέλος, λαμβάνοντας υπόψη ότι η Ελλάδα παρουσίασε το μεγαλύτερο ποσοστό αύξησης (90,5%) στις πωλήσεις υβριδικών αυτοκινήτων σε όλη την ΕΕ, η εταιρεία έχει επενδύσει σε αυτό τον τομέα και τα επόμενα χρόνια αναμένεται μεγάλη αύξηση στις πωλήσεις και μέσω αυτής της κατηγορίας.

Γίνεται αντιληπτό από τα νούμερα των πωλήσεων και τα ποσοστά μεριδίων στην αγορά ότι η εταιρεία κατέχει μια ηγετική θέση στο χώρο της βιομηχανίας αυτοκινήτου. Αυτό έχει επιτευχθεί έχοντας ως κομβικό σημείο της φιλοσοφίας της την φροντίδα του πελάτη. Η έννοια της φροντίδας βέβαια δεν περιορίζεται μόνο στην εξυπηρέτηση, αλλά πρέπει να είναι κάτι περισσότερο από τις απλές και αναμενόμενες προσδοκίες ενός πελάτη και να έχει φυσικά ανθρώπινο πρόσωπο και ενσυναίσθηση. Αυτό προϋποθέτει η φιλοσοφία αυτή να εγκαθιδρυθεί ως κουλτούρα σε όλους τους εργαζόμενους όλων των επιπέδων ιεραρχίας για πολλά χρόνια και εν μέσω διάφορων ευνοϊκών ή δυσοίωνων συνθηκών και συγκυριών (π.χ. οικονομική κρίση, πανδημία). Είναι χαρακτηριστικό ότι οι πελάτες εκτιμούν αυτό το «δέσιμο» με την εταιρεία, το οποίο φυσικά εκφράζεται με επαναλαμβανόμενες αγορές οχημάτων. Ένα πολύ χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι τα λεγόμενα aftersales και οι σχετικές παροχές υπηρεσιών, όπου η αποδεδειγμένη μακροχρόνια αξιοπιστία, εγγύηση και ποιότητα αποτελεί κεντρικό άξονα για την εταιρεία προκειμένου να δείξει έμπρακτα την φροντίδα και το ενδιαφέρον για τον πελάτη της.

Είναι επιπροσθέτως ιδιαίτερα σημαντικό ότι η εταιρεία έχει διατηρήσει αυτά τα χαρακτηριστικά ακόμα και με την παρούσα κατάσταση της χώρας η οποία χαρακτηρίζεται από οικονομικές δυσκολίες, με ορισμένους πελάτες να αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στις οικονομικές τους υποχρεώσεις ή να εμφανίζουν σημαντικές καθυστερήσεις στην καταβολή των ποσών. Η ικανότητα της εταιρείας να διαχειρίζεται τέτοιες καταστάσεις έχει αποτυπωθεί και παλιότερα από συμβάντα που επηρέασαν σε παγκόσμιο επίπεδο τις αυτοκινητοβιομηχανίες και κατ' επέκταση και την ελληνική αγορά. Ένα τέτοιο παράδειγμα αποτελεί το τσουνάμι του 2011, όποτε και απορυθμίστηκε συνολικά η σχετική αγορά, ενώ η εταιρεία επηρεάστηκε πολλαπλώς καθότι συνεργάζεται και με άλλες εταιρείες μέσω της αγοράς ανταλλακτικών, εξαρτημάτων και μηχανικών μερών.

4.5. Σύστημα Αξιολόγησης Ανθρωπίνων Πόρων της Εταιρείας

Η αξιολόγηση των ανθρωπίνων πόρων στην εταιρεία μπορεί να ισχυριστεί κανείς ότι ξεκινάει πριν ακόμα η εταιρεία προχωρήσει στην πρόσληψη των εργαζομένων. Οι διαδικασίες πρόσληψης είναι αρκετά απαιτητικές και μπορεί να διαρκέσουν μεγάλο χρονικό διάστημα προκειμένου να γίνουν οι πλέον κατάλληλες επιλογές προσωπικού στις εκάστοτε θέσεις.

Για την εκδήλωση ενδιαφέροντος για μια θέση εργασίας επιστρατεύονται σχεδόν όλες οι επιλογές προσέλκυσης ενδιαφερομένων. Δημοσιεύσεις αγγελιών στην ιστοσελίδα της εταιρείας ή σε ιστοσελίδες εύρεσης εργασίας, εσωτερική αγγελία στους ήδη απασχολούμενους, συνεργασία με εξωτερικές εταιρείες εύρεσης προσωπικού, συμμετοχή και συνεργασία με δημόσιους και ιδιωτικούς ακαδημαϊκούς και βιομηχανικούς φορείς περιλαμβάνονται κατά κανόνα στις μεθόδους της εταιρείας. Αφού κατατεθούν τα απαραίτητα δικαιολογητικά από τους ενδιαφερόμενους (π.χ., βιογραφικό σημείωμα και απαραίτητα για την θέση έγγραφα), γίνεται ένας πρώτος έλεγχος για να επιλεγούν αυτοί που θα εξεταστούν πιο αναλυτικά σε δεύτερο επίπεδο. Αυτό το δεύτερο επίπεδο περιλαμβάνει την διαδικασία της συνέντευξης, η οποία συνήθως πραγματοποιείται στην βάση της εκάστοτε χώρας που θέλει να προσλάβει τον εργαζόμενο. Αν όμως πρόκειται για θέση που αφορά διοικητικό ή ανώτερο στέλεχος τότε ενδεχομένως να απαιτηθεί και μια συνέντευξη στο εξωτερικό, στην κεντρική βάση της εταιρείας, και μάλιστα από ανώτερα στελέχη της εταιρείας και του τμήματος HR. Σε γενικές γραμμές, για την κάλυψη οποιασδήποτε θέσης συνήθως ακολουθούνται μια σειρά από βήματα τα οποία είναι:

- Προϋπολογισμός και οικονομικός έλεγχος της προκηρυχθείσας θέσης.
- Έγκριση από την διοίκηση για την έναρξη της διαδικασίας επιλογής εργαζόμενου.
- Καθορισμός των απαιτούμενων προσόντων των υποψηφίων και των προδιαγραφών της προκηρυχθείσας θέσης (απαραίτητη συμμετοχή του προϊστάμενου του τμήματος που θα γίνει η πρόσληψη και του υπεύθυνου προσωπικού).
- Επιλογή του τρόπου προσέλκυσης ενδιαφερομένων (π.χ., αγγελία, εσωτερική ενημέρωση, εξωτερικό συνεργαζόμενο γραφείο).
- Επιλογή των πιο κατάλληλων υποψηφίων με βάση τα βιογραφικά σημειώματα.
- Συνέντευξη αυτών των υποψηφίων από τον υπεύθυνο προσωπικού και δημιουργία λίστας των επικρατέστερων.

- Συνέντευξη με τον προϊστάμενο του τμήματος που θα γίνει η πρόσληψη.
- Συνέντευξη με τα ανώτερα κλιμάκια της διοίκησης στο εξωτερικό (για θέση διοικητικού στελέχους).

Μετά την πρόσληψη, υπάρχει μια «θεωρητικά» τυπική διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού στην εταιρεία. Ο όρος θεωρητικά είναι εντός εισαγωγικών διότι πρόκειται για μια αρκετά απαιτητική διαδικασία, η οποία είναι ριζικά διαφορετική από την αντίστοιχη διαδικασία αξιολόγησης στην συντριπτική πλειοψηφία των άλλων εταιρειών, όχι μόνο από τον χώρο την αυτοκινητοβιομηχανίας αλλά γενικότερα. Θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι μόνο στο τυπικό κομμάτι και στον τίτλο οι διαδικασίες αυτές μοιάζουν, αλλά αυτό είναι ένα από τα σημεία που διαχωρίζουν την εταιρεία από τον ανταγωνισμό όπως έχει αναφερθεί πολλές φορές μέσα στο κείμενο.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία αξιολογεί τους εργαζόμενους της μία φορά τον χρόνο, το οποίο αποτελεί ίσως το πρώτο και τελευταίο χαρακτηριστικό που παραπέμπει στους κλασικούς τρόπους αξιολόγησης (σε αντίθεση με τις περισσότερες εταιρείες που έχουν ενστερνιστεί τον εξαμηνιαίο κύκλο αξιολόγησης). Όταν η εταιρεία, πριν από μερικά χρόνια, αποφάσισε ότι πρέπει να αλλάξει το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων προκειμένου να συμβαδίζει και να μπορεί να ανταπεξέλθει στις σύγχρονες απαιτήσεις της οικονομίας και βιομηχανίας, στράφηκε για βοήθεια σε εξωτερικούς συνεργάτες που ειδικεύονται σε αυτόν τον τομέα. Μετά από μια απαιτητική συνεργασία η οποία διήρκεσε περίπου τρία χρόνια, η εταιρεία σχεδίασε το σύστημα και την όλη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων της.

Ο σύνθετος τρόπος αξιολόγησης που εφαρμόζεται αφορά όλους τους εργαζόμενους, από τον απλό εργαζόμενο που προσλήφθηκε πριν λίγο καιρό μέχρι και τα στελέχη που βρίσκονται στα χαμηλότερα επίπεδα ιεραρχίας και διοίκησης, και δεν διαφοροποιείται καθόλου. Αξιολογούνται 20 διαφορετικές παράμετροι και ουσιαστικά αυτό γίνεται εις τριπλούν. Τις 20 αυτές παραμέτρους τις αξιολογεί ο εργαζόμενος για τον εαυτό του (αξιολόγηση 1), ο άμεσος προϊστάμενος για τον υφιστάμενο-εργαζόμενο-υπό-αξιολόγηση (αξιολόγηση 2) και στη συνέχεια αυτές οι δύο αξιολογήσεις αναλύονται από κοινού από τις δύο πλευρές για να εξαχθεί μια τελική αξιολόγηση (αξιολόγηση 3) που χρησιμοποιείται για την μετέπειτα πορεία του εργαζόμενου (π.χ., περαιτέρω εκπαίδευση σε συγκεκριμένους τομείς, παραμονή στο ίδιο πόστο, εξέλιξη και προαγωγή, απόλυση).

Οι 20 παράμετροι που αξιολογούνται διακρίνονται σε δύο μεγάλες επιμέρους κατηγορίες των 10 παραμέτρων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις 10 πιο σημαντικές από αυτές, με την κάθε μία να λαμβάνει ως μέγιστη βαθμολογία το «10». Οι παράμετροι που βρίσκονται στην δεύτερη κατηγορία αποτελούν τις λιγότερο σημαντικές, αλλά όχι ασήμαντες, με την κάθε μία να λαμβάνει ως μέγιστη βαθμολογία το «5». Εκτός από τους βαθμούς που δίνονται από αυτές τις σταθερές 20 παραμέτρους, επιπλέον βαθμοί μπορούν να δοθούν σε έναν εργαζόμενο όταν επιτύχει έναν συγκεκριμένο στόχο που του έχει ανατεθεί ή αν έχει ολοκληρώσει κάποια εκπαίδευση κατά την προηγούμενη χρονιά.

Η πρώτη κατηγορία σχετίζεται κυρίως με αυτά που η εταιρεία χαρακτηρίζει ως “Genba”, “Kaizen” και «ποιότητα». Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η κάθε παράμετρος βαθμολογείται σε μία κλίμακα από το 0 έως το 10, αλλά οι μόνες επιλογές που είναι διαθέσιμες είναι τα «0», «2», «6» και «10». Αυτό, παρότι μοιάζει παράλογο, γίνεται για να αποφευχθεί η συσσώρευση των εργαζομένων στην ουδέτερη και «βολική» για τον αξιολογητή ζώνη της μέτριας βαθμολόγησης. Οι 10 παράμετροι αυτής της κατηγορίας αναλύονται παρακάτω:

- **Φυσικές δεξιότητες στον όροφο του καταστήματος.** Μπορεί ο υπάλληλος να διαχειριστεί την εργασία σε σχέση με το χρόνο και την ποιότητα που έχουν καθοριστεί; Αυτό περιλαμβάνει επίσης το αν ο εργαζόμενος ζητήσει βοήθεια χωρίς καθυστέρηση εάν απαιτηθεί. Αξίζει να σημειωθεί ότι αυτό το κριτήριο χρησιμοποιείται και για τα χαμηλότερα στελέχη, επομένως και αυτοί αξιολογούνται για το πόσο καλά λειτουργούν με τα χέρια τους. Προηγούμενα είδη αξιολόγησης που πραγματοποιούνταν δεν μπορούσαν να επαληθεύσουν εάν ο διευθυντής του τμήματος μπορεί ακόμα να συναρμολογήσει αυτοκίνητα. Ωστόσο, δεδομένου ότι κάθε άτομο στην εταιρεία ξεκινάει με μερικούς μήνες συναρμολόγησης αυτοκινήτων, ακόμα και ο διευθυντής εργοστασίου πιθανότατα γνωρίζει τη δουλειά καλύτερα από τους περισσότερους αντίστοιχους διευθυντές εργοστασίων σε άλλες εταιρείες.
- **Ποιότητα στον όροφο του καταστήματος.** Μπορεί ο εργαζόμενος να διατηρήσει την ποιότητα στα απαιτούμενα επίπεδα; Μπορεί να διαπιστώσει αν η ποιότητα διαφέρει ή παρεκκλίνει; Και σε αυτή την περίπτωση, ακόμη και τα χαμηλότερα στελέχη του εργοστασίου αξιολογούνται σε αυτό.

- **Kaizen.** Συμμετέχει ο εργαζόμενος ενεργά στη διαδικασία συνεχούς βελτίωσης (kaizen); Προτείνει νέες ιδέες και, αν ναι, είναι αυτές χρήσιμες και υλοποιήσιμες;
- **Τεκμηρίωση.** Γνωρίζει τα έγγραφα τεκμηρίωσης και πως να τα συμπληρώνει σωστά; Η εταιρεία χρησιμοποιεί πολλά έγγραφα για να παρακολουθεί την ποιότητα, την παραγωγικότητα, την ασφάλεια, το kaizen και άλλες παραμέτρους, και σχεδόν όλα αυτά τα έγγραφα συμπληρώνονται από τους υπαλλήλους με το χέρι για να επαληθεύονται και να σχολιάζονται από τους διευθυντές, επίσης με το χέρι.
- **Προβολή της μεγάλης εικόνας.** Γνωρίζει ο εργαζόμενος πώς οι στόχοι της εργασίας του προκύπτουν από, αλλά και συμβάλλουν στους στόχους υψηλότερου επιπέδου;
- **Ηγεσία.** Μπορεί ο υπάλληλος να αξιοποιήσει στο έπακρο τις διαφορετικές δεξιότητες της ομάδας του; Μπορεί να βοηθήσει τους υφισταμένους του και την ομάδα του να βελτιωθούν; Μπορεί να βοηθήσει στην προώθηση της δημιουργίας ιδεών βελτίωσης;
- **Επίλυση προβλημάτων.** Είναι ο υπάλληλος καλός στην επίλυση προβλημάτων; Συμβάλλει σε ποιοτικούς κύκλους;
- **Συνεργασία και Υποστήριξη.** Συνεργάζεται καλά ο εργαζόμενος με υποστηρικτικές λειτουργίες που τον βοηθούν στην εργασία του;
- **Συνεργασία με τη Διοίκηση.** Συνεργάζεται καλά ο εργαζόμενος με τη διοίκηση;
- **Outside-the-Box thinking.** Ο υπάλληλος κοιτάζει πέρα από το πεδίο των δικών του αρμοδιοτήτων; Παίρνει ιδέες έξω από τον δικό του χώρο εργασίας; Διαβάζει ειδήσεις ή άρθρα που να σχετίζονται έμμεσα με τα καθήκοντά του (π.χ., σχετικά πληροφορική, ρομποτική ή άλλα θέματα);

Η δεύτερη «χαμηλότερη» κατηγορία σχετίζεται κυρίως με αυτά που η εταιρεία χαρακτηρίζει ως “απόδοση” και «συμπεριφορά». Εδώ η κάθε παράμετρος βαθμολογείται σε μία κλίμακα από το 0 έως το 5, αλλά οι μόνες επιλογές που είναι διαθέσιμες είναι τα «0», «1», «3» και «5» και πάλι για να αποφευχθεί η συσσώρευση των εργαζομένων στην ουδέτερη και «βολική» για τον αξιολογητή ζώνη της μέτριας βαθμολόγησης. Οι 10 παράμετροι αυτής της κατηγορίας αναλύονται παρακάτω:

- **Απόδοση.** Μπορεί ο εργαζόμενος να πετύχει τους στόχους του;
- **Ομαδική εργασία.** Είναι ο υπάλληλος καλός εργαζόμενος για την ομάδα; Συνεργάζεται με τους άλλους εργαζόμενους αρμονικά; Αυτή η παράμετρος περιλαμβάνει επίσης εάν είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του ή αν είναι εδώ μόνο για τα χρήματα.
- **Τρόποι συμπεριφοράς.** Συμπεριφέρεται καλά ο υπάλληλος και αλληλοεπιδρά σωστά με τους άλλους;
- **Αυτογνωσία.** Έχει ο εργαζόμενος συνειδητοποίηση της προσωπικής του εξέλιξης; Γνωρίζει την συνεισφορά του στο σύνολο; Αξιολογεί τακτικά τον εαυτό του και έχει την ικανότητα για αυτοστοχασμό;
- **Υγεία.** Ο εργαζόμενος κάνει τακτικές εξετάσεις υγείας; Ασχολείται με αθλήματα ή άσκηση εντός ή εκτός δουλειάς;
- **Προοπτική.** Ανυπομονεί ο υπάλληλος για νέες εμπειρίες ή παραπονιέται και έχει κολλήσει σε προηγούμενα στάδια;
- **Εστίαση.** Μπορεί ο υπάλληλος να εστιάσει σε συγκεκριμένους στόχους; Μπορεί να διαχωρίσει το σημαντικό από το ασήμαντο; Καταλαβαίνει την ουσία των προβλημάτων και επικεντρώνεται στα σωστά ζητήματα;
- **Αμεροληψία.** Μπορεί ο εργαζόμενος να κρατήσει τα προσωπικά του συναισθήματα μακριά από τις πτυχές της εργασίας; Οι προσωπικές του απογοητεύσεις επηρεάζουν την αξιολόγηση των άλλων;

- **Ευρεία όψη.** Παίρνει ο υπάλληλος ιδέες και έμπνευση εκτός της εταιρείας;
- **Οργάνωση ομάδας.** Μπορεί ο υπάλληλος να οργανώσει μια ομάδα; Μπορεί να ηγηθεί μιας ομάδας ή επιθυμεί να είναι απλώς μέλος;

Βάσει των παραπάνω, ο εργαζόμενος μπορεί να συλλέξει το μέγιστο έως και 150 πόντους (100 από την πρώτη και 50 από την δεύτερη κατηγορία), συν επιπλέον πόντους για ολοκληρωμένες εκπαιδεύσεις και προκαθορισμένους στόχους. Αυτό καθορίζει και τη μέγιστη κατάταξη που μπορεί να επιτύχει.

Η εταιρεία έχει διαφορετικά επίπεδα μισθών, ανεβαίνοντας από το Επίπεδο D-VIII για τον κοινό εργαζόμενο μέχρι το C, το B και τελικά το A1. Για μια προαγωγή, ο εργαζόμενος πρέπει να επιτύχει όχι μόνο έναν ελάχιστο αριθμό βαθμών στην αξιολόγησή του, αλλά και έναν ελάχιστο αριθμό βαθμών σε συγκεκριμένα ερωτήματα στην αξιολόγηση. Για παράδειγμα, εάν δεν μπορεί να δουλέψει καλά στο κατάστημα, δεν θα φτάσει ποτέ στην θέση του διευθυντή εργοστασίου, ακόμη και με τέλεια βαθμολογία σε όλες τις άλλες πτυχές και υπερβαίνοντας το απαιτούμενο «ελάχιστο όριο» για την θέση των 130 πόντων.

Μια αύξηση στην κατάταξη κατά κανόνα αντιστοιχεί με μια αύξηση του μισθού. Ωστόσο, ένας εργαζόμενος δεν μπορεί να ανέβει πάνω από δύο επίπεδα κάθε χρόνο. Χρειάζεται σημαντικός χρόνος για να ανέβεις στην ιεραρχία και συνήθως απαιτούνται δέκα έως δεκαπέντε χρόνια για να γίνει προϊστάμενος και δεκαπέντε έως είκοσι χρόνια για να γίνει αρχηγός ομάδας. Πιο αναλυτικά, το πλήρες κείμενο του εγγράφου αξιολόγησης μπορεί να το βρει ένας ενδιαφερόμενος στο C2U Lean Leadership Training in Japan (<https://www.c2ugroup.se>) (με δικαιώματα πνευματικής ιδιοκτησίας).

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα – Συζήτηση – Προτάσεις

Η αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί αντικειμενικά μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και μπορεί να επηρεάσει ριζικά τις υπόλοιπες λειτουργίες της είτε θετικά είτε αρνητικά. Τις τελευταίες δεκαετίες η αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων έχει εξελιχθεί από μεθοδολογικής απόψεως αποτελώντας μια από τις πολυπλοκότερες διαδικασίες που μπορεί να επηρεάσουν την μακροχρόνια επιτυχία και ευημερία μιας επιχείρησης. Σε σχέση με προηγούμενες δεκαετίες που η αξιολόγηση είχε έναν αυστηρά ελεγκτικό χαρακτήρα, σήμερα θεωρείται ένα σύγχρονο εργαλείο που καθορίζει την στρατηγική και αναπτυξιακή προσέγγιση μιας επιχείρησης. Ξεφεύγει δηλαδή από τα στενά όρια της ανταμοιβής ή τιμωρίας ενός εργαζόμενου και απώτερος στόχος είναι η βελτίωση του εργαζόμενου μέσω της αυτό-βελτίωσης, της προσωπικής ανάπτυξης, της παρακίνησης και των κινήτρων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η εταιρεία που μελετήθηκε στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είναι μια επιτυχημένη πολυεθνική εταιρεία από τον χώρο της αυτοκινητοβιομηχανίας. Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία από την δημιουργία της δίνει έμφαση στον άνθρωπο, είτε μιλάμε για τον τελικό καταναλωτή είτε για τους εργαζόμενους. Στην παρούσα μελέτη δόθηκε έμφαση στον εργαζόμενο και πιο συγκεκριμένα στο πως αυτός συμμετέχει και αυτό-προσδιορίζεται μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό γιατί αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της επιχείρησης, το “kaizen” («συνεχής βελτίωση»), όπως αυτό λαμβάνει χώρα μέσα από τις συνεχείς προσπάθειες αυτό-βελτίωσης στο χώρο εργασίας του κάθε εργαζόμενου (Imai, 1986). Προφανώς, το kaizen βασίζεται σε μια μεγάλη σειρά από παραμέτρους που ως επιμέρους συνιστώσες οδηγούν στο επιθυμητό τελικό αποτέλεσμα, με την διαδικασία της αξιολόγησης ωστόσο να κατέχει μια ιδιαίτερα βαρύνουσα θέση.

Το σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας είναι σχετικά περίπλοκο σε σχέση με τα πιο συνηθισμένα συστήματα που χρησιμοποιούνται από την συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων, δίνοντας έμφαση σε πολλές παραμέτρους όπως είναι τα “Genba” και “Kaizen”, η ποιότητα, η απόδοση και η συμπεριφορά του εργαζόμενου. Σκοπός της αξιολόγησης είναι να αποτυπώσει τον εργαζόμενο ολιστικά ως μέρος της επιχείρησης, να διαπιστώσει την αφοσίωση των εργαζόμενων στον ανώτερο στόχο πέρα από τα προσωπικά τους σχέδια και να μπορέσει να διαγνώσει και να εντοπίσει εκείνους τους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν την επιχειρηματική τους προσωπικότητα και τις εργασιακές τους δεξιότητες, προκειμένου να επενδύσει σε

αυτούς σε μελλοντικά σχέδια. Συνεπώς, θεωρείται σημαντικό και συνεπώς αξιολογείται μια ευρεία κλίμακα παραμέτρων πέρα από την προσωπική απόδοση στην εκάστοτε θέση εργασίας, όπως είναι η συνεργασία με άλλους εργαζόμενους, οι ηγετικές ικανότητες, οι επαγγελματικές προσδοκίες και φιλοδοξίες, η τάση για αυτό-βελτίωση και η πρόοδος.

Αν προσπαθήσουμε να δούμε με μια πιο κριτική ματιά την διαδικασία αξιολόγησης της εταιρείας, όπως αυτή αποτυπώνεται μέσα από τις 2 μεγάλες επιμέρους κατηγορίες και τις 10+10 παραμέτρους που αξιολογεί, θα παρατηρήσουμε ορισμένα πολύ ενδιαφέροντα χαρακτηριστικά:

- Μια χαρακτηριστική ένδειξη ότι η εταιρεία τοποθετεί τον άνθρωπο πάνω από τους τυπικούς επιχειρηματικούς στόχους είναι ότι οι 10 παράμετροι που αξιολογούν τα “Genba”, “Kaizen” και την ποιότητα – δηλαδή παραμέτρους με επίκεντρο το άτομο – βαθμολογούνται με πιο πολλές μονάδες (0 έως 10) σε σχέση με τις 10 παράμετροι που αξιολογούν την απόδοση και την συμπεριφορά (0 έως 5). Υπάρχει με άλλα λόγια μια στάθμιση στο ποιες παραμέτρους θεωρεί η εταιρεία ζωτικής σημασίας για την αξιολόγηση του εργαζόμενου και κατ’ επέκταση για την δική της ευημερία.
- Ένα δεύτερο χαρακτηριστικό που αξίζει να επισημανθεί είναι ότι η εταιρεία θεωρεί εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζει ένας εργαζόμενος να δουλεύει με τα χέρια του και να συναρμολογεί προϊόντα. Αυτό μάλιστα αποκτά ακόμα μεγαλύτερη σημασία αν λάβουμε υπόψη ότι αυτή η «πρακτική» αξιολόγηση πραγματοποιείται και στα χαμηλότερα διοικητικά στελέχη, στα οποία καθίσταται σαφές ότι δεν πρέπει να «αποκόπτονται» λειτουργικά από την γραμμή παραγωγής.
- Το γεγονός ότι ένα απλός εργαζόμενος, ένας προϊστάμενος και ένα απλό διοικητικό στέλεχος αξιολογούνται με τον ίδιο τρόπο και με τα ίδια κριτήρια αποτελεί από μόνο του μια ακόμα σημαντική πρωτοτυπία της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Κατ’ αντιστοιχία, είναι εξαιρετικά σπάνιο για μια επιχείρηση να αξιολογεί έναν απλό εργαζόμενο στο εάν ξέρει να συμπληρώνει συγκεκριμένες φόρμες, είτε αξιολόγησης είτε σχετικές με την εργασία. Αυτό κατά κανόνα αφορά προϊστάμενους και διοικητικά στελέχη με τους εργαζόμενους να περιορίζονται στα καθημερινά πρακτικά ζητήματα της θέσης εργασίας τους.

- Ένα ακόμα ενδιαφέρον χαρακτηριστικό της αξιολόγησης είναι ότι η τελική βαθμολογία ενός εργαζόμενου δεν περιλαμβάνει αποκλειστικά και μόνο την βαθμολογία από τις 10+10 παραμέτρους που μπορούν να δώσουν το μέγιστο έως 150 βαθμούς (100 η πρώτη κατηγορία και 50 η δεύτερη), αλλά αξιολογούνται και βαθμολογούνται επίσης η επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και η ολοκλήρωση κατά την χρονιά αξιολόγησης τυχόν εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το τελευταίο δείχνει ξανά με πολύ ξεκάθαρο τρόπο τη σημασία που δίνει η εταιρεία στην εκπαίδευση και αυτο-βελτίωση των εργαζομένων της. Αυτό είναι επιπλέον σημαντικό γιατί αυτά τα χαρακτηριστικά όχι μόνο αυξάνουν την πιθανότητα προαγωγής και κατ' επέκταση του μισθού του εργαζόμενου, αλλά και το bonus του (είτε χρηματικό είτε λειτουργικό) ακόμα και χωρίς κάποια ιεραρχική εξέλιξη.

Όσον αφορά την επίτευξη στόχων, πολλές φορές οι εργαζόμενοι τείνουν να κινούνται ατομικά προκειμένου να τους επιτύχουν, γεγονός που μειώνει την αξία και σημασία της συνεργασίας. Επιπλέον, αρκετά συχνά οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν την απόδοσή τους υψηλότερα από ότι πραγματικά αξίζουν λαμβάνοντας υπόψιν τους μόνο αυτούς τους προσωπικούς στόχους. Ορισμένες πολυεθνικές εταιρείας, όπως για παράδειγμα η Bosch, προκειμένου να αποφύγουν τέτοια φαινόμενα, ακολουθούν μια διαφορετική τακτική. Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι που τίθενται δεν είναι αυστηρά προσωπικοί για έναν εργαζόμενο, αλλά αφορούν μια ομάδα εργαζομένων ή ένα τμήμα της παραγωγής. Συνεπώς, η εξέλιξη ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την ευημερία και επιτυχία όλης της ομάδας και συνεπώς καλλιεργείται το κλίμα συνεργασίας και αποφεύγονται προσωπικά κίνητρα που μπορεί να οδηγούν σε μεροληπτικές συμπεριφορές, ενώ η αξιολόγηση είναι συνολική και η απόδοση αδιαμφισβήτητη είτε από τον εργαζόμενο είτε από τον αξιολογητή.

Βάσει των παραπάνω, αν μπορούν να γραφτούν ορισμένες προτάσεις σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού, αυτές όπως είναι λογικό αφορούν περισσότερο άλλες εταιρείες και όχι την ήδη επιτυχημένη σε αυτό τον τομέα εταιρεία της παρούσας μελέτης. Ουσιαστικά, η εταιρεία φαίνεται ότι πρέπει (1) να διατηρήσει αυτή την αυστηρή τήρηση της διαδικασίας όπως συμβαίνει όλα αυτά τα χρόνια, (2) να συνεχίσει να έχει στο επίκεντρο τον εργαζόμενο και την αυτο-βελτίωσή του, (3) να εμπλουτίσει ενδεχομένως και με πολλή ραφιναρισμένο τρόπο τη λίστα των παραμέτρων που αξιολογούνται στις δύο κατηγορίες με βάση τις σύγχρονες ανάγκες και δυναμικές αλλαγές που συμβαίνουν στον επιχειρηματικό κόσμο και (4) να μην ρίξει τα υψηλά Βασιλική Βαβαρούτα

στάνταρ της παρά τις όποιες δυσκολίες προκύπτουν (φυσικές καταστροφές σαν το τσουνάμι που μπορεί να πλήξουν περιοχές-κλειδιά για την παραγωγή, η ύπαρξη της πανδημίας και η μακροχρόνια οικονομική κρίση που αφορά όλη την παγκόσμια αγορά αυτοκινήτου και τον βιομηχανικό κόσμο εν γένει),

Από την άλλη πλευρά, η εταιρεία μπορεί να αποτελέσει το παράδειγμα για άλλες εταιρείες σχετικά με το πως μπορούν να οργανώσουν την διαδικασία της αξιολόγησής τους προκειμένου να εξασφαλίσουν μια μακροχρόνια ευημερία. (1) Αξιοποίηση και συνδυασμός διάφορων σύγχρονων εργαλείων αξιολόγησης που είναι πλέον διαθέσιμα στην επιστημονική βιβλιογραφία, (2) αξιοποίηση της αξιολόγησης ως εργαλείο για την ευημερία της επιχείρησης μέσω της ευημερίας των εργαζομένων και γενικότερα την ανάδειξη των αναγκών τους (λειτουργικά και εκπαιδευτικά) και όχι απλά ως μέτρο επιβράβευσης ή τιμωρίας, (3) ενεργό και ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία και επικοινωνία με τους προϊστάμενους και υπεύθυνους προσωπικού, (4) συνεχής αξιολόγηση και σύνδεση των στελεχών της επιχείρησης με τα καθημερινά πρακτικά ζητήματα της γραμμής παραγωγής και (5) πολύπλευρη αξιολόγηση των εργαζόμενων σε θέματα που άπτονται τόσο άμεσα (απόδοση) όσο και έμμεσα (μελλοντικές ιδέες) με την θέση εργασίας τους. Φυσικά, κάθε εταιρεία οφείλει να χρησιμοποιήσει τα δικά της φίλτρα στις παραπάνω προτεινόμενες πρακτικές, με βάση τις ανάγκες και τα χαρακτηριστικά της ακολουθώντας ένα πρωτότυπο μεθοδολογικό πλάνο (“out-of-the-box thinking”), διότι δεν φαίνεται να υπάρχει «πανάκεια» στην επιτυχή αξιολόγηση, αλλά κατάλληλα προσαρμοσμένα μοντέλα.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Anderson, G. C. (1993), *Managing Performance appraisal Systems, Participation: a technique that works*, Public Personnel Management, Blackwell.
- Antonioni, D. (1994), *The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings*, Personnel Psychology 47(2): 349-360.
- Atwater, L., Roush, P. & Fischthal, A. (1995), *The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership*, Personnel Psychology 48(1): 35-40.
- Belcourt, M. (2006), *Outsourcing-The Benefits and Risks*, Human Resource Management Review, 16(2): 269-279.
- Bernardin, H. J. & Beatty, R. W. (1984), *Performance Appraisal: Assessing Human Performance at Work*, Kent.
- Burton, N. (2015), *Toyota MR2: the Complete Story*. Crowood Press.
- Cardy, R. L. & Dobbins, G. H. (1994), *Performance Appraisal: Alternative Perspectives*, South-Western Publishing.
- Carson, K., & Cardy, R. & Dobbins, G. (1994), *Upgrade the Employee evaluation process*, HR Magazine (Nov): 88-92.
- Cawley, B. D., Keeping, L. & Levy, P. E. (1998), *Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: a Meta-Analytic Review of Field Investigations*, Journal of Applied Psychology 83(4): 615-633.
- Clifford, J. P. (1999), *The Collective Wisdom of the Workforce: Conversations with Employees Regarding Performance Evaluation*, Public Personnel Management 28(1): 119-155.
- Cusumano, M. A. (1985), *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota* (Harvard East Asian Monographs, No. 122), Harvard University Press.
- Drexler, J. A. Beehr, T. A. & Stetz, T. A. (2001), *Peer Appraisals: Differentiation of Individual Performance on Group Tasks*, Human Resource Management 40(4), 333-336.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, R., Harrell-Cook, G. & Frink, D. (1999), *Human Resources Management: Some New Directions*, Journal of Management, 25(3): 305-417.

- Giles, W. F. & Mossholder K. W. (1990), Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal, *Journal of Applied Psychology* 75: 371-377.
- Gronning, T. (1997), The emergence and Institutionalization of Toyotism: Subdivision and Integration of the Labour Force at the Toyota Motor Corporation from the 1950s to the 1970s, *Economic and Industrial Democracy* 18(3):423-455.
- Grote, D. (1996), *The complete guide to performance appraisal*, Amacom.
- Hoffman, R. (1995), Ten Reasons you should be using 360-Degree Feedback, *HR Magazine* (Apr): 82-85.
- Holweg, M. (2007), The genealogy of lean production, *Journal of Operations Management*, 25(2): 420-437.
- Imai, M. (1986). *Kaizen, the Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- Jafari, M., Bourouni, A. & Hesamamiri, R. (2009), A new framework for selection of the best performance appraisal method, *European Journal of Social Sciences* 7(3): 92-100.
- Keeping L. M. & Levy, P.E. (2000), Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling and Method Bias, *Journal of Applied Psychology* 85(5), 708-730.
- Korsgaard M. A. & Roberson, L. (1995), Procedural Justice in Performance Evaluation: the role of instrumental and non-instrumental voice in Performance Appraisal Discussions, *Journal of Management* 21(4): 657-669.
- LeBeau, P. (2009), Behind the wheel. Available at: <<http://www.cnbc.com/id/28772779>> [Accessed 22 Dec 2021].
- Longenecker C. O. & Fink, L. S. (1999), Creating Effective Performance Appraisals, *Industrial Management* 41(5): 18-23.
- Longenecker, C. O. & Ludwig, D. (1990). Ethical Dilemmas in Performance Appraisals Revisited, *Journal of Business Ethics* 9: 961-969.
- Magee, D. (2008), *How Toyota Became #1: Leadership Lessons from the World's Greatest Car Company*, Portfolio.
- Mathis, R. & Jackson, J. (2000), *Human Resource Management*, Thomson Learning.
- Maurer T. J., Nambury, R. S. & William, C. C. (1998), Peer and Subordinate Appraisal Measurement Equivalence, *Journal of Applied Psychology* 83(5): 693-702.
- Miller, E. C. & Thornton, L. C. (2006), How accurate are your performance appraisals? *Public Personnel Management*, 35(2): 154-150.

- Milliman, J. F., Zawacki, R. A., Schulz, B., Wiggins, S. & Norman, C. A. (1995), Customer Service Drives 360-Degree Goal Setting, *Personnel Journal* 74(6): 136-142.
- Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S. (1999), *Human Resource Management*, Prentice Hall.
- Porter, M. E. (1985), *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (Republished with a new introduction, 1998).
- Roberts, G. E. (2002), Employee Performance Appraisal System Participation: a technique that works, *Public Personnel Management* 31(3): 333-339.
- Rogers, R. & Hunter, J. (1991), Impact of MBO on Organizational Productivity, *Journal of Applied Psychology*, 76(2): 322-326.
- Scholtes, P. (1993), Total Quality or Performance Appraisal: chose one, *National Productivity Review* 12(3): 349-363.
- Schwind, H., Das, H., Wagar, T., Fassina, N. & Bulmash, J. (2013), *Canadian Human Resource Management*, McGraw-Hill Ryerson.
- Sculer, R. S. & Huber, V. L. (1993), *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing Company.
- Scullen, S. E., Mount, M. K. & Goff, M. (2000), Understanding the latent structure of job performance ratings, *Journal of Applied Psychology* 85(6): 956-957.
- Tahvanainen, M. (2000), Expatriate Performance Management: the case of Nokia Telecommunications, *Human Resource Management*, 39(2-3): 267-275.
- Torrington, D. & Hall, L. (1998), *Human Resource Management*, Prentice Hall, International Inc.
- Varma, A., DeNisi, A. S. & Peters, L. H. (1996), Interpersonal Affect and Performance Appraisal: a field study, *Personnel Psychology* 49(2), 341-345.
- Wada, K. (1995), The emergence of the 'Flow Production' Method in Japan. In: K. Wada, and H. Shiomi, eds., 1995. *Fordism Transformed: The Development of Production Methods in the Automobile Industry*. Oxford University Press.
- Werther, W. & Davis, K. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill.

Ελληνική βιβλιογραφία

- Δημητριάδης, Ε. (2006), Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες, Διδακτορική Διατριβή, Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη.
- Ζαβλάνος, Μ. Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1991), Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ, Ιδιωτική Έκδοση.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ. (2006), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Κριτική.
- Νικολάου, Ι. (2006), Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης, Σειρά: Βέλτιστες Ελληνικές Επιχειρηματικές Πρακτικές, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Παπαβασιλείου, Μ. & Τζεκίνης, Χ. (1992), Πρακτικά Θέματα στη Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Σταμούλη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου.
- Σαρμανιώτης, Χ. (2005), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Β. Γκιούρδας.
- Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks.