



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά
Τεχνολογικού Τομέα



Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ενότητα 3: Αξιολόγηση Προσωπικού

Δημήτριος Σταυρουλάκης

Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ
πρόγραμμα για την ανάπτυξη

Άδειες Χρήσης

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό υπόκειται σε άδειες χρήσης Creative Commons.
- Για εκπαιδευτικό υλικό, όπως εικόνες, που υπόκειται σε άλλου τύπου άδειας χρήσης, η άδεια χρήσης αναφέρεται ρητώς.



Χρηματοδότηση

- Το παρόν εκπαιδευτικό υλικό έχει αναπτυχθεί στα πλαίσια του εκπαιδευτικού έργου του διδάσκοντα.
- Το έργο «**Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα στο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα**» έχει χρηματοδοτήσει μόνο τη αναδιαμόρφωση του εκπαιδευτικού υλικού.
- Το έργο υλοποιείται στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» και συγχρηματοδοτείται από την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ευρωπαϊκό Κοι



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ, ΠΟΛΙΤΙΣΜΟΥ & ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Σκοποί Ενότητας

Σε αυτή την **ενότητα** παρουσιάζεται η διαδικασία αξιολόγησης Προσωπικού και οι λόγοι αξιολόγησης προσωπικού.

Περιεχόμενα Ενότητας

- Αξιολόγηση Προσωπικού
- Λόγοι αξιολόγησης προσωπικού

Αξιολόγηση Προσωπικού

Προϋποθέσεις

- Ακριβείς πληροφορίες
- Συνάφεια με τις απαιτήσεις της θέσης
- Αντικειμενικότητα
- Καθορισμός προτύπων
- Αξιοπιστία αποτελεσμάτων
- Συγκρισιμότητα αποτελεσμάτων
- Δυνατότητες για διορθωτικές ενέργειες.

Λόγοι αξιολόγησης προσωπικού

- Εξακρίβωση κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.
- Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Εντοπισμός έργων ιδιαίτερης σημασίας.
- Εντοπισμός και καταγραφή ειδικών δυσχερειών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Παραδοσιακή αξιολόγηση

Έμφαση δίνεται στον εντοπισμό σφαλμάτων αντί στην ανάπτυξη του προσωπικού.

Μοναδικός κριτής είναι ο προϊστάμενος, αμυντικές αντιδράσεις, αμφισβήτηση αποτελεσμάτων, τυπική διαδικασία.

Σύγχρονη αξιολόγηση

Έμφαση δίνεται στην ανάπτυξη, ουσιαστική διαδικασία, σφαιρική αξιολόγηση, συμμετοχή του κρινόμενου.

Ηθικοί ενδοιασμοί αξιολογητών. Αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα (γραφειοκρατία, εξίσωση, απουσία σύνδεσης με την αμοιβή).

Στοιχεία αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης: Σαφήνεια, αποδοχή, αξιοπιστία, αναπτυξιακή προοπτική, ευελιξία, σφαιρικότητα, κόστος/ωφέλεια.

Μέθοδοι αξιολόγησης Προσωπικού

Υποκειμενικές μέθοδοι

- **Γραπτή έκθεση**. Ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τις προοπτικές, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του.

Μειονεκτήματα : Υποκειμενισμός, χρονοβόρα διαδικασία.

- **Απλή κατάταξη**. Χρησιμοποιείται κυρίως στις ΜΜΕ. Ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους και τους κατατάσσει από τον καλύτερο έως τον χειρότερο.

Μέθοδοι αξιολόγησης Προσωπικού

Υποκειμενικές μέθοδοι

Κατάταξη ανά ζεύγη. Δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζεύγη υπαλλήλων: $N(N-1)/2$. Ο υπάλληλος που έρχεται πρώτος τις περισσότερες φορές κατατάσσεται πρώτος κλπ. Πιο αξιόπιστη από την απλή κατάταξη.

Επιβεβλημένη κατάταξη. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζόμενους σε προκαθορισμένες κατηγορίες, π.χ. 5% ακατάλληλοι, 15% ικανοποιητικοί, 40% καλοί κλπ. Συχνά προτείνεται η κανονική κατανομή. Π.χ. βαθμολογία σπουδαστών.

Αξιολόγηση με πρότυπα απόδοσης

Μέθοδος καταγραφής σε βαθμολογική κλίμακα

Η πιο διαδεδομένη τεχνική. Ο επόπτης βαθμολογεί τσεκάροντας σε βαθμολογημένη λίστα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως: Γνώση της εργασίας, υπευθυνότητα, προσοχή, διαθεσιμότητα, αποτελεσματικότητα πρωτοβουλία, συνεργασία, ευελιξία κα. Η συνολική βαθμολογία προκύπτει από το άθροισμα, πιθανόν με τη χρήση συντελεστών βαρύτητας.

Αξιολόγηση με πρότυπα απόδοσης

Σταθμισμένος κατάλογος

Όπως και προηγουμένως, αλλά αντί για βαθμολογημένη κλίμακα Likert υπάρχει μόνο η δυνατότητα ΝΑΙ/ΟΧΙ. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει από πριν τη στάθμιση κάθε μεταβλητής. Για να αποφευχθούν σφάλματα επιείκειας, η λίστα περιέχει και «κούφιες» (dummy) μεταβλητές που δεν θα ληφθούν υπόψη.

Αξιολόγηση με πρότυπα απόδοσης

Μέθοδος κρίσιμου γεγονότος

Καταγράφονται σε ημερολόγιο και αμέσως αφού συμβούν, οι καλές πρακτικές, καθώς και πράξεις προς αποφυγή κάθε εργαζόμενου. Συνήθως εφαρμόζεται συμπληρωματικά για να τεκμηριωθεί καλύτερα η βαθμολογία είτε η συγκριτική κατάταξη. Αντικειμενική, αλλά χρονοβόρα διαδικασία.

Αξιολόγηση με πρότυπα απόδοσης

Κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς στην εργασία

Χρησιμοποιούνται βαθμολογημένες κλίμακες Likert που περιγράφουν επιθυμητές συμπεριφορές του εργαζόμενου. Ο αξιολογητής τσεκάρει στη λίστα το βαθμό ανταπόκρισης του εργαζόμενου σε σχέση με τις συμπεριφορές αυτές. Το αποτέλεσμα προκύπτει από το απλό άθροισμα, είτε από τη στάθμιση των συμπεριφορών με συντελεστές βαρύτητας.

Αξιολόγηση από ψυχολόγους

Κέντρα αξιολόγησης

Ποιος αξιολογεί;

Αυτοαξιολόγηση.

Ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του. Χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους. Προσφέρεται ιδιαίτερα όταν έχουν οριστεί ποσοτικοί στόχοι.

Η αυτοαξιολόγηση δημιουργεί έντονο ενδιαφέρον του εργαζόμενου για τη διαδικασία. Ο εργαζόμενος τείνει να δείχνει επιείκεια προς τον εαυτό του.

Ποιος αξιολογεί;

Αξιολόγηση από συναδέλφους. Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους, επειδή οι συνάδελφοι παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές που διαφεύγουν από τον προϊστάμενο. Ωστόσο και εδώ παρατηρείται το φαινόμενο οι συνάδελφοι να αξιολογούν με επιείκεια περιμένοντας ανταπόδοση. Η κρίση αμβλύνεται επίσης από φιλίες, αντιπάθειες κλπ. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινοί εργασιακοί στόχοι και σκοπός είναι η προσωπική ανάπτυξη και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα όταν επικρατεί ανταγωνισμός ή όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την αμοιβή, η μέθοδος αυτή είναι ακατάλληλη.

Ποιος αξιολογεί;

Αξιολόγηση από υφισταμένους.

Προϋποθέτει εγγυημένη ανωνυμία, ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επειδή οι υφιστάμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον προϊστάμενό τους από ότι ο δικός του προϊστάμενος. Μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο αλληλοεκβιασμών και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται επικουρικά.

Ποιος αξιολογεί;

Αξιολόγηση από πελάτες

Ιδιαίτερα σημαντική για το προσωπικό πρώτης γραμμής. Οι πελάτες ωστόσο μπορούν να διαχωριστούν σε εξωτερικούς και εσωτερικούς. Εσωτερικοί πελάτες για κάθε υπάλληλο είναι εκείνοι που έχει την ευθύνη να εξυπηρετήσει μέσα στην επιχείρηση και συνήθως ανήκουν σε άλλα τμήματα. Πληροφορίες από τους εξωτερικούς πελάτες μπορούν να αντληθούν π.χ. μέσω τηλεφώνου. Mystery customers.

Αξιολόγηση 360°

Ενιαίο σύστημα που συνδυάζει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα.

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης

Εγκυρότητα (validity)

Ένα σύστημα είναι έγκυρο όταν μετρά τις παραμέτρους για τις οποίες σχεδιάστηκε. Επίσης πρέπει να παραλείπει διαστάσεις που δεν έχουν σχέση με το ζητούμενο. Π.χ. αξιολόγηση καθηγητή ΤΕΙ (διδασκαλία, έρευνα, εμφάνιση ; συμπεριφορά ;) \leftrightarrow αξιωματικού ενόπλων δυνάμεων.

Αξιοπιστία (reliability).

Ενδοβαθμολογική (όταν συμπίπτουν οι εκτιμήσεις διαφορετικών αξιολογητών), εσωτερική (όταν συγκλίνουν οι διάφορες διαστάσεις) π.χ. απόδοση σε μαθήματα, διαχρονική.

Προβλήματα και σφάλματα αξιολόγησης

Λειτουργικά προβλήματα, κόστος, χρόνος, αντιδράσεις, χρήση αποτελεσμάτων.

- Επιείκεια, αυστηρότητα, κεντρική τάση.
- Έννοια όρων αξιολόγησης π.χ. άριστος, επαρκής, ανεπαρκής κλπ. Π.χ. βαθμολογία αποφοίτων ΤΕΙ.
- Στερεότυπο. Όταν αποδίδουμε χαρακτηριστικά σε άλλους με βάση την ομάδα που οι άλλοι ανήκουν. Το σφάλμα αυτό προκύπτει είτε λόγω προσωπικών προκαταλήψεων, είτε λόγω έλλειψης επαρκών πληροφοριών.
- Επικέντρωση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό (halo – horn effect). Αξιολογούμε τη συμπεριφορά των άλλων (θετικά ή αρνητικά) με βάση ένα μόνο χαρακτηριστικό, π.χ. έγκαιρη ή καθυστερημένη προσέλευση στην εργασία.
- Αναμενόμενα αποτελέσματα (self – fulfilling prophecy). Όταν περιμένουμε ότι οι άλλοι θα συμπεριφερθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τότε με τη στάση μας «έλκουμε» τη συγκεκριμένη συμπεριφορά από τους άλλους.

Συνέντευξη αξιολόγησης

Πολλές επιχειρήσεις έχουν καθιερώσει τη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, συνήθως πριν από το τέλος του χρόνου, αλλά και έκτακτα όποτε υπάρξει ανάγκη.

Με βάση την έκθεση αξιολόγησης συζητούνται η απόδοση και τα προβλήματα που συναντά ο υφιστάμενος, καθώς και οι στόχοι του για την επόμενη χρονιά.

Σκοπός είναι η βελτίωση της επικοινωνίας, η εξομάλυνση των διαφορών, ο εντοπισμός τυχόν προβλημάτων του συστήματος και η παρακίνηση του προσωπικού.

Τέλος Ενότητας



Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης