

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΠΕΛΛΟΠΟΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΟΧΗΣ
ΚΙΝΗΤΡΩΝ»**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΤΗΣ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ ΠΑΥΛΙΔΗ ΕΙΡΗΝΗ ΝΙΚΗ
ΑΜ | 20100006**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ:
ΒΑΣΙΛΟΠΟΥΛΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ - ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ - ΜΒΑ**

ΚΑΛΑΜΑΤΑ | ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ (σ. 4)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Η έννοια της αξιολόγησης: ιστορικές μεταβολές και στόχοι (σ. 5-7)

1.2 Η συμβολή του αξιολογούμενου στην αξιολόγηση (σ. 7-9)

1.3 Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης: πώς αξιολογώ;(σ. 9-10)

1.4 Οι πηγές αξιολόγησης: ποιος αξιολογεί;(σ. 10-11)

1.5 Τρόποι και μέθοδοι αξιολόγησης (σ. 11-24)

1.6 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση (σ. 25-26)

1.7 Αξιολογητής και αξιολογούμενος: Ποιο είναι το σωστό feedback;(σ. 26)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Η έννοια της παρακίνησης: ιστορικές μεταβολές και στόχοι (σ. 27-29)

2.2 Θεωρίες παρακίνησης (σ. 29-39)

2.3 Σύγχρονη θεωρία κινήτρων (σ. 39-42)

2.4 Διάκριση κινήτρων (σ. 43-48)

2.4.1 Εξωτερικά - εσωτερικά

2.4.1.1 Εφαρμογές των εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

2.4.2 Ατομικά - Ομαδικά

2.4.3 Συμπεράσματα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

3.1. Εισαγωγή (σ. 48)

3.2 Μελέτη περίπτωσης (case study): Συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων του προσωπικού από πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα (σ. 48-50)

3.3 Άλλα παραδείγματα περιπτώσεων (σ. 51-63)

3.3.1 Εμπειρική έρευνα στη Δ.Ο.Υ του Νομού Σερρών

3.3.2 Εμπειρική έρευνα σε επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας

3.3.3 Εμπειρική έρευνα σε ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (σ. 63-65)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ (σ. 66-67)

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται τα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης του προσωπικού, που σχεδιάζονται και υλοποιούνται από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε εταιρίας. Σε γενικές γραμμές επιχειρείται, από τη μια η μελέτη του θεωρητικού υπόβαθρου, όσον αφορά τα συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων, που προτείνονται στις σύγχρονες επιχειρήσεις, και από την άλλη μια μικρού βεληνεκούς έρευνα για την ισχύουσα κατάσταση σε εταιρίες και οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο χωρίζεται σε επτά υποκεφάλαια, όπου αναλύεται η πρακτική της αξιολόγησης προσωπικού σε όλες της τις εκφάνσεις: Αρχικά γίνεται μια σύντομη ιστορική επισκόπηση της αξιολόγησης. Εν συνεχεία αναλύονται οι κυριότερες αλλαγές στη διαδικασία της αξιολόγησης που σηματοδότησαν τη μετάβαση από το παραδοσιακό στο μοντέρνο μοντέλο μάλιστα. Στο τρίτο υποκεφάλαιο παραθέτουμε τα κριτήρια βάσει των οποίων πρέπει να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι, για να είναι τα αποτελέσματα όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά, ενώ στο τέταρτο υποκεφάλαιο παρατίθενται όλες οι δυνατές πηγές αξιολόγησης, μαζί με τα υπέρ και τα κατά που συνοδεύουν την καθεμία. Στο πέμπτο υποκεφάλαιο αναφέρονται αναλυτικά όλες οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης, με πίνακες παραδειγμάτων. Το έκτο υποκεφάλαιο κάνει λόγο για τα πιθανά σφάλματα που θέτουν σε κίνδυνο την αξιοπιστία της αξιολόγησης, και το έβδομο υποκεφάλαιο ασχολείται με τη διαδραστική σχέση που πρέπει να χαρακτηρίζει την επικοινωνία αξιολογητή και αξιολογούμενου.

Το δεύτερο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στην παρακίνηση του προσωπικού, αναλύοντας και πάλι αυτή την πρακτική όσο γίνεται πληρέστερα. Άλλη μια ιστορική επισκόπηση αυτής της διαδικασίας κρίνεται απαραίτητη, για το πρώτο υποκεφάλαιο, καθώς, με το πέρασμα των αιώνων άλλαξαν κατά πολύ οι απόψεις των θεωρητικών για το τι παρακινεί πραγματικά τους εργαζόμενους ώστε να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους. Στο δεύτερο υποκεφάλαιο παραθέτουμε τις κυριότερες θεωρίες παρακίνησης, με διαγράμματα, και στο τρίτο υποκεφάλαιο την πιο σύγχρονη θεωρία κινήτρων, που κατά ένα τρόπο, εμπεριέχει τις προηγούμενες, πηγαίνοντας ένα βήμα παρακάτω. Το τέταρτο και τελευταίο υποκεφάλαιο επικεντρώνεται στη διάκριση των κινήτρων σε εξωτερικά, εσωτερικά, ατομικά και ομαδικά, αναλύοντας την κάθε ομάδα ξεχωριστά.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθενται τέσσερις εμπειρικές έρευνες για τα συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων που εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις και οργανισμούς της

χώρας μας: η μια εξ' αυτών πραγματοποιήθηκε από τη γράφουσα, και οι άλλες τρεις που αντλήθηκαν από τη βιβλιογραφία. Έχοντας επίγνωση ότι η εμπειρική έρευνα σε μια εταιρία δεν είναι αντιπροσωπευτικό δείγμα, προσθέσαμε άλλες τρεις έρευνες, που η καθεμία μελέτησε περισσότερες περιπτώσεις εταιριών. Έτσι μπορέσαμε, έστω και σε πρωτογενές επίπεδο, να κάνουμε μια σύγκριση δεδομένων, να εντοπίσουμε κάποιες τάσεις, και να βγάλουμε κάποια συμπεράσματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Η έννοια της αξιολόγησης: ιστορικές μεταβολές και στόχοι

Στο σύγχρονο, παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των διεθνών αγορών, οι εταιρίες (πολυεθνικές και μη), τελούν υπό καθεστώς ιδιαίτερα υψηλού ανταγωνισμού. Οι απαιτήσεις και τα κριτήρια της επιχειρηματικής επιτυχίας είναι πλέον πολύ πιο σύνθετες έννοιες, γεγονός που αντανακλάται στους στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις. Αυτό σημαίνει ότι ο λειτουργικός, και κατά συνέπεια ο στρατηγικός προγραμματισμός τους, επενδύουν, όχι μόνο στη μέγιστη δυνατή ποιότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, αλλά και στη μέγιστη δυνατή ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού που θα στελεχώσει τον οργανισμό, από τις πιο καίριες μέχρι τις χαμηλότερες θέσεις της ιεραρχίας. Θα λέγαμε ότι τα σύγχρονα εταιρικά περιβάλλοντα, με την πληθώρα προκλήσεων στις οποίες καλούνται να ανταποκριθούν, δεν αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους μόνο ως μέσο για την επίτευξη ενός σκοπού, όπως η αύξηση της παραγωγής με το χαμηλότερο δυνατό κόστος, αλλά θεωρούν τους ίδιους ως αυτοσκοπό. Είναι κοινός τόπος πλέον ότι το επονομαζόμενο “διανοητικό κεφάλαιο”, ως το σύνολο των ικανοτήτων, της γνώσης, και της εμπειρίας, που φέρει και εξελίσσει ο κάθε εργαζόμενος, κατά την απασχόλησή του σε μια εταιρία δυναμικού προφίλ, ενισχύει την παραγωγικότητά της, προσφέροντας μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. (Ramlall, 2004, 53)

Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αναλαμβάνει το σχεδιασμό ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης του προσωπικού, πάντα με γνώμονα τις ανάγκες και τους στόχους της εταιρίας. Επομένως, για να αξιοποιεί το διανοητικό κεφάλαιο με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αλλά και να το εμπλουτίζει με νέες δυνατότητες, προβαίνει στο σχεδιασμό και τη διαχείριση δυο συστημάτων, που θα αποτελέσουν και το αντικείμενο της παρούσας εργασίας: αφενός την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού, και, αφετέρου, την παροχή κινήτρων (χρηματικών και μη), που θα ενισχύουν την επιθυμία των εργαζομένων για

αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Από τη μια, η αναγκαιότητα ενός αποτελεσματικού και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού είναι αδιαμφισβήτητη, καθώς πρόκειται για το μοναδικό μέτρο ελέγχου που υπολογίζει σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 287) Το σύστημα παροχής κινήτρων, από την άλλη, έχει ως στόχο τη δημιουργία εκείνων των συνθηκών εργασίας και εξέλιξης που θα παρακινούν τους υπαλλήλους να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα της εργασίας τους.

Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού ενσωματώνεται στον επιχειρηματικό χάρτη της Ελλάδας τη δεκαετία του 1960, με την ίδρυση των πρώτων πολυεθνικών εταιριών, και τα στελέχη που αναλαμβάνουν τη διεύθυνση του τμήματος είναι απόστρατοι ή λογιστές. (Ιορδάνογλου, 2008, 39). Ωστόσο, με την προσαρμογή του “ελληνικού” μανάτζμεντ στα διεθνή πρότυπα, κατά τα τέλη της δεκαετίας του 1990, ενισχύεται ο στρατηγικός ρόλος του εν λόγω τμήματος, μέσω μια σειράς καθοριστικών αλλαγών, όπως η αυξανόμενη συμμετοχή των διευθυντών/τριών Ανθρώπινου Δυναμικού στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας, η ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση των στελεχών, η σημασία στην ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, καθώς και η επιθυμία των εργαζομένων για εξέλιξη. (Ιορδάνογλου, 2008, 40) Με την έμπρακτη αναγνώριση του καθοριστικού ρόλου του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, για τη σωστή λειτουργία και τον εκσυγχρονισμό των ελληνικών εταιριών, γίνεται σαφής και η αναγκαιότητα υλοποίησης ενός δομημένου συστήματος αξιολόγησης της εργασιακής συμπεριφοράς, με τους σημαντικότερους λόγους να συνοψίζονται παρακάτω:

- ❖ σχεδιασμός ενός πλάνου για τις προσλήψεις και τις δυνατότητες καριέρας.
- ❖ εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη συνεχή τους βελτίωση.
- ❖ σχεδιασμός μιας πολιτικής κινήτρων και επιβραβεύσεων για τις υψηλές επιδόσεις.
- ❖ εξάλειψη των αδυναμιών .
- ❖ βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα στελέχη και τους υπαλλήλους. (Kressler, 2003, 62)

Μάλιστα, μέσα από αυτούς τους τρόπους αξιοποίησης ενός συστήματος αξιολόγησης, προκύπτουν πολλαπλά, άμεσα ή μακροπρόθεσμα, οφέλη για την εταιρία, τα οποία μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

- Ελαχιστοποίηση της ανομοιογένειας στα κριτήρια που χρησιμοποιούν τα διευθυντικά

στελέχη. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής μπορεί να εκτιμά τους ευέλικτους και συνεργάσιμους υπαλλήλους, και να τους κατατάσσει στους πολύ ικανούς. Κάποιος άλλος διευθυντής μπορεί να μη θεωρεί σημαντικές τις “γνώσεις ανθρώπινων σχέσεων”.

○ Απαλλαγή από τον πειρασμό αξιολόγησης των εργαζομένων βάσει της προσωπικότητάς τους. Όταν κάθε διευθυντής αξιολογεί τους εργαζόμενους με τα ίδια συγκεκριμένα κριτήρια, η αξιολόγηση εστιάζεται στα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση στην εργασία, και όχι στην προσωπική συμπάθεια ή αντιπάθεια.

○ Υποκίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι οι αξιολογήσεις αποτελούν τη βάση πολλών σοβαρών προαγωγών και μισθολογικών εξελίξεων. Όταν πιστεύουν ότι κρίνονται με δίκαιο τρόπο θα σεβαστούν το σύστημα και θα θεωρούν ότι η αξιολόγηση είναι ένα μέσο βελτίωσης της απόδοσής τους.

○ Δημιουργία, στο μέτρο του εφικτού, του παραγωγικότερου εργατικού δυναμικού. Χρησιμοποιώντας αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης, εξασφαλίζεται ότι οι διευθυντές αναγνωρίζουν και αμείβουν τους υπαλλήλους για προσόντα και δεξιότητες που προωθούν τους στόχους και τα κέρδη της επιχείρησης. (Jenks, 2005, 171-2)

Η αξιολόγηση αποτελεί σαφώς ένα εργαλείο ελέγχου του προσωπικού, με βαθμολογήσεις και χαρακτηρισμούς της απόδοσης. Είναι αναμενόμενο λοιπόν ότι, ως άσκηση κριτικής, προκαλεί μια επιφυλακτική και αμυντική στάση, από την πλευρά των εργαζομένων, λόγω του φόβου τους ότι θα γίνουν αντικείμενο αρνητικών σχολίων. Μάλιστα, ήδη από τις δεκαετίες του 1960 και 1970 διαπιστώθηκε ότι, όχι μόνο οι υπάλληλοι, αλλά και οι ίδιοι οι αξιολογητές βίωναν την εμπειρία της αξιολόγησης ως μια δυσάρεστη διαδικασία, που τους προκαλούσε αισθήματα ενοχής. Ήταν δύσκολο για αυτούς να ορίζουν, με τρόπο απόλυτο, την αξία του κάθε εργαζόμενου, σαν να αναλαμβάνουν να παίξουν το ρόλο του Θεού.”(Bratton & Gold, 2001, 215)

Ωστόσο, με το πέρασμα των ετών, η μετάβαση, από το παλαιότερο στο σύγχρονο μοντέλο μάνατζμεντ, συνεπαγόταν και έντονη διαφοροποίηση ανάμεσα στην παλιά και τη νέα αντίληψη περί αξιολόγησης: “Στο παραδοσιακό μοντέλο του μάνατζμεντ, η αξιολόγηση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από τον προσανατολισμό της στον έλεγχο [...] μέσω αμοιβών ή τιμωριών, με βάση την παρελθούσα απόδοση. Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης, ο ρόλος του προϊστάμενου είναι ρόλος κριτή, ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός. Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψιν τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για

μελλοντικές αποδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την καθοδήγηση [...] και τη συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει στη διαδικασία. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 320) Μια πιο ανθρωποκεντρική προσέγγιση της αξιολόγησης είναι και η απόδειξη ότι οι εταιρίες όντως επενδύουν στο διανοητικό κεφάλαιο και δεν αντιλαμβάνονται το σκοπό της διαδικασίας αυστηρά με όρους επιβράβευσης και τιμωρίας. Γι' αυτόν το λόγο, η συμβολή του εργαζόμενου πρέπει να διατρέχει όλα τα στάδια της αξιολόγησης, ξεκινώντας από την αρχική φάση, δηλαδή τη διαμόρφωση της σύμβασης της απόδοσης.

1.2 Η συμβολή του αξιολογούμενου στην αξιολόγηση

Αρχικά, ο υφιστάμενος συζητά με τον προϊστάμενό του για το περιεχόμενο της εργασίας του και τα καθήκοντα που αντιστοιχούν στο πόστο του. Αφού ξεκαθαριστούν οι αρμοδιότητες για τις οποίες προσλήφθηκε, και για τις οποίες είναι υπεύθυνος, συντάσσεται από κοινού η σύμβαση απόδοσης. Η σύμβαση απόδοσης αποτελείται από δυο μέρη: τη διατύπωση βασικών ευθυνών, και τα πρότυπα απόδοσης για καθεμία από αυτές τις ευθύνες. (Montana & Charnov, 2003, 205). Ο εργαζόμενος λοιπόν θα πρέπει να διατυπώσει τις ευθύνες που πιστεύει ότι του αναλογούν, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων που ορίζει το πόστο του, και αφετέρου, να συγκεκριμενοποιήσει τα κριτήρια υπό τα οποία η εκτέλεση των καθηκόντων του θα θεωρείται επιτυχημένη. Σκιαγραφώντας βήμα – βήμα τη διαδικασία του καθορισμού των αρμοδιοτήτων και της ζητούμενης απόδοσης, παρατηρούμε το βαθμό συμμετοχής του υφιστάμενου:

- Ο προϊστάμενος της μονάδας πρέπει να συμφωνήσει και να δεσμευτεί με τους υφιστάμενούς του σχετικά με τους στόχους της μονάδας.
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να καταγράψουν πρόχειρα τις βασικές αρμοδιότητες της δουλειάς τους, όπως τις έχουν αντιληφθεί.
- Ο προϊστάμενος συναντά τους υφιστάμενούς του χωριστά για να συζητήσει τις διαφορές αντιλήψεων που είναι πιθανό να υπάρχουν.
- Οι υφιστάμενοι πρέπει να διατυπώσουν πρόχειρα τα πρότυπα απόδοσης για τις κύριες αρμοδιότητές τους.
- Ο προϊστάμενος εξετάζει πάλι αυτά τα πρότυπα για να διαπιστώσει αν οι προσδοκίες του συμφωνούν με αυτές των υφιστάμενών του.
- Ο προϊστάμενος συναντά και πάλι τους υφιστάμενούς του χωριστά για να διαπραγματευτεί τα τελικά πρότυπα που θα εκφράζουν τις προσδοκίες και των δυο μερών. (Montana & Charnov, 2003, 219)

Οι διαδοχικές αυτές συναντήσεις, για την οριστικοποίηση της σύμβασης απόδοσης, θα πρέπει να ακολουθούν και κάποιες τεχνικές διαπραγμάτευσης, ώστε να ολοκληρωθούν με επιτυχία, δηλαδή με αμοιβαία συμφωνία. Για να έχει λοιπόν νόημα να λέμε ότι ο υφιστάμενος συν-διαμορφώνει τα κριτήρια, βάσει των οποίων θα κριθεί για το αποτέλεσμα της δουλειάς του, θα πρέπει να του δίνεται χώρος στις συσκέψεις για να εκφράζει τις απόψεις του. Οι τρεις τεχνικές διαπραγμάτευσης που πρέπει να χρησιμοποιεί ο μάνατζερ που επενδύει στους υφιστάμενούς του είναι οι ανοιχτές ερωτήσεις, η ανάκλαση και οι άμεσες ερωτήσεις.

Οι ανοιχτές ερωτήσεις δεν είναι δυνατό να απαντηθούν με ένα απλό “ναι” ή “όχι”. Απαιτούν την έκφραση της γνώμης και των συναισθημάτων του υφιστάμενου, και ένα τέτοιο παράδειγμα ερώτησης είναι: “Τι πιστεύετε για...;” Η τεχνική της ανάκλασης αφορά την επανάληψη ή την αναδιατύπωση των απόψεων ή των συναισθημάτων του προσώπου με το οποίο συζητάτε. Η τεχνική της ανάκλασης ευνοεί τη διαμόρφωση συμφωνίας, γιατί σας δίνει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεστε, χωρίς όμως να απορρίπτετε ή να αποδέχεστε αυτούσιες τις απόψεις κάθε ατόμου. Η ανταλλαγή συναισθημάτων ενθαρρύνει τα άτομα να εκφράζονται με μεγαλύτερη ελευθερία και σαφήνεια. Οι άμεσες ερωτήσεις γίνονται για την αποσαφήνιση ή επεξήγηση ορισμένων θέσεων. Επηρεάζουν θετικά το άτομο με το οποίο διαπραγματεύεστε γιατί δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στα θέματα στα οποία συμφωνείτε. (Montana & Charnov, 2003, 220).

Αυτές οι τεχνικές επικοινωνίας υποστηρίζουν ένα πλαίσιο αλληλεπίδρασης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, που καθιστά τον τελευταίο συνυπεύθυνο για τα κριτήρια με τα οποία θα αποτιμηθεί η απόδοσή του. Φυσικά, πέραν του αμοιβαίου καθορισμού των επιμέρους κριτηρίων απόδοσης, που ποικίλουν ανάλογα με τη θέση του εργαζόμενου, υπάρχουν τέσσερα σταθερά χαρακτηριστικά που κάνουν ένα πρότυπο απόδοσης έγκυρο, και αντιστοιχούν σε όλες τις θέσεις στην ιεραρχία μιας εταιρίας. Τα “πιστοποιητικά” εγκυρότητας κάθε προτύπου απόδοσης είναι τα εξής:

- Να αφορά μια και μοναδική δραστηριότητα.
- Να είναι συγκεκριμένο.
- Να έχει μια ημερομηνία ως στόχο ολοκλήρωσης.
- Να είναι εφικτό. (Montana & Charnov, 2003, 210)

1.3 Τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης: πώς αξιολογώ;

Τα κριτήρια στα οποία βασίζεται η αξιολόγηση προσωπικού δεν είναι εξαρχής δεδομένα, καθώς βρίσκονται σε συνάρτηση, τόσο με την ίδια τη φύση της δουλειάς του κάθε υπαλλήλου, όσο και με την πολιτική της εταιρίας. Ομαδοποιούνται ωστόσο ως εξής:

- 1) **Με βάση τα καθήκοντα / task-based:** Τα εν λόγω κριτήρια αξιολόγησης επικεντρώνονται στο είδος των καθηκόντων που αναλογούν στον κάθε εργαζόμενο. Διέπονται από μεγάλο βαθμό αντικειμενικότητας και μπορούν να χρησιμοποιούνται για πολλούς κύκλους αξιολογήσεων, αν, τα καθήκοντα μιας εργασιακής θέσης παραμένουν σταθερά.
- 2) **Με βάση τους στόχους / target-based:** Αυτά τα κριτήρια προχωρούν ένα βήμα παραπέρα την αξιολόγηση βάσει καθηκόντων. Ιδιαίτερα για εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε ραγδαία αναπτυσσόμενα περιβάλλοντα, τα κριτήρια αξιολόγησης βάσει στόχων είναι καταλληλότερα. Τα καθήκοντα σε κάθε πόστο αλλάζουν, προσαρμοζόμενα στις νέες προκλήσεις της αγοράς, συνεπώς αναδιατυπώνονται και οι στόχοι σε βάθος π.χ ενός έτους, ή και συντομότερα. Η αξιολόγηση λοιπόν βάσει στόχων εξυπηρετεί αυτήν ακριβώς την απαιτούμενη ευελιξία των επιχειρήσεων.
- 3) **Με βάση το αποτέλεσμα / result-based:** Αν οι διαρκώς αναθεωρούμενοι στόχοι περιπλέκουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, τότε τα κριτήρια, βάσει του αποτελέσματος της εργασίας, θεωρούνται ασφαλέστερη λύση. Σε αυτή την περίπτωση βέβαια πρέπει να υπάρχει μια βάση σύγκρισης αποτελεσμάτων, για να διαπιστωθεί αν υπάρχει πρόοδος ή όχι. Αν λοιπόν μια εταιρία συγκρίνει τα τωρινά της αποτελέσματα με αυτά προηγούμενων περιόδων, θα οδηγηθεί και στα αντίστοιχα συμπεράσματα αξιολόγησης της συνολικής της πορείας.
- 4) **Με βάση το χαρακτήρα / character-based:** Το συγκεκριμένο κριτήριο αξιολόγησης εστιάζει στο ατομικό προφίλ του εργαζόμενου. Παραδείγματα χαρακτηριστικών που γίνονται αντικείμενο κριτικής είναι η δημιουργικότητα, η ικανότητα αντιμετώπισης του άγχους, τα επίπεδα φιλοδοξίας, η αφοσίωση κ.α. Όσο υποκειμενικά, και άρα επισφαλής, κι αν θεωρούνται τέτοιου είδους κριτήρια, θα ήταν εκτός πραγματικότητας η παντελής αγνόησή τους. Ωστόσο, ένα ρεαλιστικό μειονέκτημα αυτού του κριτηρίου έχει να κάνει με το ασαφές νόημα των όρων: Π.χ ο χαρακτηρισμός ευφυής, όσο συχνά κι αν χρησιμοποιείται στον προφορικό λόγο, αποδεικνύεται εξαιρετικά αινιγματικός στη διαδικασία αξιολόγησης. Ο όρος αναφέρεται στη δημιουργική, την πρακτική, ή τη συναισθηματική ευφυΐα; (Kressler, 2003, 58-61)

1.4 Οι πηγές αξιολόγησης: ποιος αξιολογεί;

Αν και μοιάζει δεδομένο ότι τον ρόλο του αξιολογητή αναλαμβάνει αποκλειστικά ο άμεσα προϊστάμενος του υπό αξιολόγηση υπαλλήλου, στην πραγματικότητα, πολλές φορές μπορεί να είναι η πηγές αξιολόγησης:

- ❖ **Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο:** Λόγω της καθημερινής του επαφής με τον

υφιστάμενό του, θεωρείται ο πλέον κατάλληλος για να αξιολογήσει τις επιδόσεις του.

Δικαιοδοτείται εξάλλου να αποφασίζει και για τυχόν προαγωγές ή απολύσεις, γι' αυτό και είναι μέχρι σήμερα η συνηθέστερη πηγή αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο.

❖ **Αξιολόγηση από ομοβάθμιους:** Σε μια επιχείρηση που έχει έρθει η στιγμή για την ετήσια αξιολόγηση ενός εργαζόμενου, αυτός επιλέγει έναν υπεύθυνο για την αξιολόγηση. Ο τελευταίος επιλέγει με τη σειρά του έναν προϊστάμενο και τρεις συναδέλφους για να αξιολογήσουν την απόδοση του εργαζόμενου.

❖ **Επιτροπές αξιολόγησης:** Τις συστήνουν ο άμεσα προϊστάμενος του εργαζόμενου και τρεις – τέσσερις άλλοι προϊστάμενοι. Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών έχει πλεονεκτήματα. Μπορεί να συμβάλλει στην εξάλειψη προβλημάτων, όπως η μεροληψία του μεμονωμένου αξιολογητή, και να δώσει χώρο στην αξιολόγηση ποικίλων πτυχών της απόδοσης, που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές.

❖ **Αξιολόγηση από πελάτες:** Εδώ είναι απαραίτητο να προσδιοριστεί η έννοια του πελάτη. Οι πελάτες μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί προς την επιχείρηση. Ενώ η έννοια του εξωτερικού πελάτη είναι εύκολα κατανοητή, ως εσωτερικός πελάτης ορίζεται, από την επιστήμη της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων, κάθε εργαζόμενος μέσα στην ίδια την επιχείρηση αλλά συνήθως από άλλο τμήμα, στο οποίο ο συγκεκριμένος υπάλληλος καλείται να παράσχει κάποια υπηρεσία. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 349)

❖ **Αυτοαξιολόγηση:** Οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα απ' ό,τι οι προϊστάμενοι. Σε μια μελέτη αποκαλύφθηκε ότι το 40% των υπαλλήλων, σε όλα τα είδη επαγγελμάτων, όταν τους ζητήθηκε να βαθμολογήσουν τη δική τους απόδοση, τοποθέτησαν τον εαυτό τους στο ανώτερο 10%, ενώ όλοι σχεδόν οι υπόλοιποι βαθμολόγησαν τον εαυτό τους στο ανώτερο 50% του συνόλου των εργαζομένων. (Dessler, 2012, 279-0)

❖ **Αξιολόγηση των 360 μοιρών / κυκλική:** Κάθε μέλος ενός οργανισμού τοποθετείται στο κέντρο του κύκλου, αξιολογούμενο, από τους ανωτέρους, τους συναδέλφους, και τους πελάτες. Σε αυτή την περίπτωση δεν υπάρχει πρότυπο σύστημα αξιολόγησης που να το ακολουθούν όλοι, ενώ έγκειται στην ευθύνη του αξιολογούμενου υπαλλήλου και η εξαγωγή των αποτελεσμάτων. (Kressler, 2003, 50-1) Αν και η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης κερδίζει έδαφος τα τελευταία χρόνια, μιας και θεωρείται αντικειμενική, έχει αμφισβητηθεί, από την άλλη, τόσο η λειτουργικότητα, όσο και η εγκυρότητά της. Από τη μία, αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία, λόγω της ποικιλίας των αξιολογητών, πράγμα που την καθιστά αυτομάτως δαπανηρή. Από την άλλη, θεωρείται αποπροσανατολιστικό και υπερβολικό να αξιολογείται ένας εργαζόμενος από οποιονδήποτε έρχεται σε επαφή, κατά τη διάρκεια της

εργασιακής του καθημερινότητας. (Ghorpade, Chen, & Caggiano, 1995, 36-7)

❖ **Αξιολόγηση από τον υφιστάμενο:** Η αξιολόγηση δεν γίνεται μόνο από πάνω προς τα κάτω (top-down), αλλά και από κάτω προς τα πάνω (bottom-up). Το διακύβευμα της αξιολόγησης από τους υφιστάμενους για τους προϊστάμενους είναι η επώνυμη ή ανώνυμη αξιολόγηση, αν και η ανωνυμία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Οι μάνατζερ που λαμβάνουν αξιολογήσεις από υφιστάμενους που δηλώνουν το όνομά τους, έχουν πιο θετική στάση στο να δεχτούν κριτική.[...] Όμως οι υφιστάμενοι που πρέπει να δηλώσουν το όνομά τους συνήθως βάζουν υπερτιμημένους βαθμούς. (Kressler, 2003, 280)

1.5 Τρόποι και μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν δυο βασικοί τρόποι αξιολόγησης, με αντικειμενικά και υποκειμενικά κριτήρια. Στην πρώτη ομάδα κριτηρίων τα πράγματα μοιάζουν απλούστερα, καθώς η ίδια η εργασία έχει, θα λέγαμε, “υλική υπόσταση”, γι' αυτό και η αξιολόγηση οδηγείται σε μετρήσιμα αποτελέσματα. Οι υποκειμενικές μέθοδοι από την άλλη είναι τρεις, η καθεμία εκ των οποίων περιλαμβάνει επιμέρους μεθόδους μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς με σκοπό την ελαχιστοποίηση της μεροληψίας που εύλογα ελλοχεύει στην αξιολόγηση του προσωπικού.

A.) ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Με βάση την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας:

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρείται αντικειμενική, γιατί βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν και άλλα. Χρησιμοποιείται επομένως μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Με τη μέθοδο αυτή λοιπόν αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά ώρα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των πελατών που παραπονέθηκαν κλπ. Κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμό κλπ.), ούτε και την τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν, άσχετα αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δεν είναι ο σωστός, πράγμα που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. βλάβη των μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης). Επίσης δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των

εργαζομένων, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 309)

B.) ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρησιμοποιούνται κυρίως όταν δεν παράγεται ένα φυσικό και μετρήσιμο προϊόν. Οι υποκειμενικές μέθοδοι στηρίζονται περισσότερο στην ανθρώπινη κρίση, και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν, τόσο τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 337-8)

1.) Με βάση τις μεθόδους σύγκρισης: (comparative procedures)

Ο τρόπος αυτός περιλαμβάνει τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τις συγκρίσεις που γίνονται ανάμεσα στους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, λαμβάνει υπόψιν τη συνολική εικόνα του εργαζόμενου και ενέχει τον κίνδυνο δημιουργίας σφαλμάτων κατά την εκτίμηση, δεδομένου ότι η τελευταία είναι, πολλές φορές, υποκειμενική.

○ Απλή κατάταξη (ranking)

Μετά από την ανάλογη σύγκριση των αξιολογούμενων μεταξύ τους, αυτοί βαθμολογούνται με απλή αριθμητική κατάταξη. Είναι απλή μέθοδος, που χρησιμοποιείται από μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες.

○ Εναλλακτική κατάταξη (alternation ranking method)

Ο προϊστάμενος, που μπορεί να είναι και αξιολογητής, χρησιμοποιεί έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του καλύτερου και του πιο ανεπαρκή στην εργασία. Έτσι, επαναλαμβάνοντας αυτή τη διαδικασία, δημιουργεί έναν νέο κατάλογο, όπου αναγράφονται πρώτα οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες, και από τη μέση και κάτω ακολουθούν αυτοί που πήραν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, από τους οποίους ο τελευταίος έχει τη χειρότερη.

○ Μέθοδος κατανομής βαθμών (ranking distribution)

Οι υφιστάμενοι αξιολογούνται με βάση την κλίμακα του 100. Όπως είναι φυσικό, τις υψηλότερες βαθμολογίες παίρνουν αυτοί που πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης (τα οποία είναι υποκειμενικά), ενώ τις χαμηλότερες αυτοί που δεν τα πληρούν. Όπως και στις άλλες περιπτώσεις κατάταξης, μπορεί κι εδώ ο αξιολογητής να κάνει κάποιο από τα γνωστά σφάλματα. Μια χαρακτηριστική περίπτωση είναι να προβεί σε αξιολόγηση, επηρεασμένος από κάποιο έντονο χαρακτηριστικό ενός εργαζόμενου και να τον βαθμολογήσει και σε όλα

τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό. Μπορεί επίσης να υπάρξουν σφάλματα, όταν ο αξιολογητής έχει να βαθμολογήσει, από τη μια μεριά άριστους εργαζόμενους και από την άλλη άλλους που μειονεκτούν εμφανώς, οπότε οι μεν πρώτοι θα βαθμολογηθούν με άριστα, αλλά σε ορισμένους από τους άλλους δεν θα δοθεί μια ιδιαίτερα χαμηλή βαθμολογία, αλλά μάλλον ένας μέτριος βαθμός.

○ Σύγκριση ζευγαριών (paired comparison method)

Οι αξιολογούμενοι, που στις συνήθεις εφαρμογές είναι υφιστάμενοι, συγκρίνονται κατά ζεύγη, και κάθε φορά για ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, δίνοντας τη δυνατότητα μιας πιο ακριβούς αξιολόγησης. Αν λοιπόν έχουμε να συγκρίνουμε τέσσερις εργαζόμενους, οι οποίοι σημειώνεται ότι πρέπει να είναι ομοιόβαθμοι, τους Α, Β, Γ, και Δ, θα προκύψουν συνολικά οι ακόλουθοι συνδυασμοί συγκρίσεων: ΑΒ, ΑΓ, ΑΔ, ΒΓ, ΒΔ, και ΓΔ.

ΣΥΓΚΡΙΣΗ	Α	Β	Γ	Δ
Α		-	-	-
Β	+		-	+
Γ	+	+		+
Δ	+	-	-	

*Η σύγκριση αναφέρεται στο χαρακτηριστικό της εξυπηρετικότητας των υπαλλήλων

Στην περίπτωση όμως που έχουμε να συγκρίνουμε μεγαλύτερο αριθμό υφισταμένων, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έναν πίνακα, όπως θα δούμε παρακάτω, όπου σε αυτόν θα αναγράφεται το χαρακτηριστικό για το οποίο γίνεται η αξιολόγηση, καθώς και τα ονόματα των αξιολογούμενων σε οριζόντια και κάθετη διάταξη, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η διαδικασία. Αφού, σύμφωνα με το παράδειγμα που παραθέσαμε προηγουμένως, ο Α είναι καλύτερος από τους Β, Γ, και Δ, στη στήλη κάτω από τον Α θα βάλουμε από ένα (+) στις σειρές που αναγράφονται οι Β, Γ και Δ. Αντίστοιχα κάτω από τον Β και στη σειρά που βρίσκεται ο Α θα βάλουμε ένα (-) από τη στιγμή που, συγκρινόμενος με τον Α, δεν είναι καλύτερος. Συνεχίζουμε έτσι συμπληρώνοντας όλο τον πίνακα, οπότε στο τέλος διαπιστώνουμε ότι την καλύτερη βαθμολογία για το χαρακτηριστικό της εξυπηρετικότητας, την παίρνει ο Α αφού έχει τους περισσότερους σταυρούς. Δεύτερος αξιολογικά κατατάσσεται ο Δ με δύο σταυρούς, τρίτος ο Β με έναν σταυρό και τελευταίος ο Γ ο οποίος δεν έχει ούτε μία θετική ένδειξη. Διευκρινίζεται ότι τα κελιά του πίνακα που μένουν κενά είναι αυτά που

διασταυρώνουν τα ίδια ονόματα, οπότε δεν γίνονται φυσικά οι ανάλογες αξιολογήσεις.

○ Υποχρεωτική διασπορά (forced distribution method)

Με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένα επίπεδα (κατηγορίες) απόδοσης, και η κατάταξή τους, κατά ποσοστά, γίνεται σχεδόν ανάλογα με τις επικαλύψεις των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, λ.χ μέτριο ή πολύ καλό, χωρίς να υπάρχει μεγάλος κίνδυνος υποκειμενικότητας, δηλαδή υπερβολικής αυστηρότητας ή μεγάλης επιείκειας. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση θέλει να δώσει επιπλέον κίνητρα ή αμοιβές, μόνο στο 30% των εργαζομένων, με βάση την αποδοτικότητά τους.

2.) Με βάση τα απόλυτα κριτήρια: (absolute standards)

Η δεύτερη αυτή μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει τους τρόπους αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα κριτήρια, αξιολογεί τον κάθε εργαζόμενο σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά του. Σ' αυτή την περίπτωση διανέμονται ειδικά ερωτηματολόγια που αφορούν την αξιολόγηση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός εργαζόμενου, παίρνοντας υπόψιν τον τρόπο με τον οποίο ανταπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα. Διακρίνουμε λοιπόν τις ακόλουθες μεθόδους αξιολόγησης:

○ Γραφική, κλιμακωτή κατάταξη (graphic, rating scale method)

Θεωρείται ως η απλούστερη και περισσότερο χρησιμοποιούμενη μέθοδος. Επικεντρώνεται στα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Σε ειδική φόρμα αναγράφονται τα διάφορα χαρακτηριστικά και η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση, είτε με εκτιμήσεις. Σύμφωνα με αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης λαμβάνονται περισσότερο υπόψιν οι ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τα πρότυπα εργασίας, την ανάλυση της θέσης εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος, στη συγκεκριμένη περίπτωση, βαθμολογεί τον κάθε υφιστάμενο χωριστά, κυκλώνοντας ή σημειώνοντας τη βαθμολογία που χαρακτηρίζει καλύτερα την απόδοση του εργαζόμενου, για το καθένα από τα χαρακτηριστικά που αναγράφονται στην ειδική φόρμα. Στο τέλος γίνεται η πρόσθεση όλων των βαθμολογιών που έχουν καταχωρηθεί. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει πολλά πλεονεκτήματα. Είναι απλή στη χρήση της και μπορούν να συμπεριληφθούν πολλές διαβαθμίσεις στις επιδόσεις των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα των υπαλλήλων μπορούν να συγκριθούν μεταξύ τους, και η μέθοδος είναι αποδεκτή από τους

αξιολογούμενους, αφού είναι έγκυρη και αξιόπιστη. Από την άλλη πλευρά όμως είναι ευάλωτη γιατί επιτρέπει τη δημιουργία των σφαλμάτων που κάνουν οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση, όπως η επιείκεια και η αυστηρότητα στις επιμέρους κρίσεις τους. Σημειώνεται πάντως ότι η μέθοδος αυτή είναι αρκετά αμφιλεγόμενη, δεδομένου ότι υπάρχουν σοβαρές αμφισβητήσεις αναφορικά με την αξιοπιστία της, όταν οι τρόποι βαθμολογίας που δίνονται δεν είναι ξεκάθαροι. Έτσι, στην παρακάτω φόρμα, οι τρόποι βαθμολόγησης του Α και Β χαρακτηριστικού είναι ασαφείς, κι επομένως δεν είναι οι ενδεικνυόμενοι.

A. Ποιοτική απόδοση | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
 φτωχή εξαιρετική

B. Αξιοπιστία | _____ | _____ | _____ | _____ | _____ |
 1 2 3 4 5

Αντίθετα, στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται όλα τα απαραίτητα λεπτομερειακά στοιχεία, για τη συμπλήρωση της βαθμολογίας που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας των εργαζομένων.

Όνοματεπώνυμο:
Θέση εργασίας:
Ημερομηνία:

ΙΔΙΟΤΗΤΕΣ	1: Φτωχή	2: Επαρκής	3: Μέτρια	4: Καλή	5: Εξαιρετική
Ποιότητα εργασίας					
Γνώσεις					
Αξιοπιστία					
Πρωτοβουλία					
Ακρίβεια					
Επικοινωνία					

○ Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)

Στην περίπτωση αυτή δίνεται ένας κατάλογος από χαρακτηριστικά, όπως φαίνεται στον πίνακα που παρατίθεται αμέσως μετά, και ζητείται να τσεκαριστούν εκείνα που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο. Διαφέρει από τον προηγούμενο τρόπο αξιολόγησης γιατί τα χαρακτηριστικά υπολογίζονται με διαφορετική βαρύτητα, την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Με αυτόν τον τρόπο το ποσοστό των σφαλμάτων που κάνουν οι

αξιολογητές μειώνεται, αφού δεν γνωρίζουν την κάθε βαθμολογία, οπότε δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στις κρίσεις τους έναντι συγκεκριμένων υπαλλήλων. Πάντως, η τελική βαθμολογία δίνεται από τους ειδικούς της διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων που υπολογίζουν και τα τελικά αποτελέσματα.

Σημειώστε τα χαρακτηριστικά που εκτιμάτε ότι αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο		
	Λίστα Χαρακτηριστικών	Βαθμός
	Δίνει λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται	10
	Συντονίζει τις εργασίες αποτελεσματικά	10
	Εργάζεται ομαδικά και είναι δημιουργικός	9,5
	Έχει πολύ καλή σχέση με τους υφιστάμενούς του	7,5
	Παρακινεί και ενθαρρύνει τους υφιστάμενούς του	9,5
	Ενδιαφέρεται για την ποιότητα των εργασιών	10
	Διατηρεί καλές σχέσεις με τους ομοιόβαθμους του	8
	Είναι αυστηρός στην τήρηση των πειθαρχικών ποινών	7,5
	Είναι συνεπής με τις υποχρεώσεις του	9,5
	Ελέγχει την εργασία των υφισταμένων	8,5
	Οι αξιολογήσεις του είναι αντικειμενικές	10

Στον παραπάνω πίνακα, όπως ήδη επισημάνθηκε, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τους βαθμούς που αντιστοιχούν στα επιμέρους χαρακτηριστικά της λίστας, αφού οι βαθμοί δεν αναγράφονται πάνω στη φόρμα.

○ Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)

Αποτελεί μια παραλλαγή της προηγούμενης μεθόδου. Στόχος της είναι να μειώσει τα λάθη που γίνονται από τους αξιολογητές, και ιδιαίτερα την επιείκεια. Κατά τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου, δεν δίνονται οι βαθμολογίες για τις ερωτήσεις, αλλά είναι σχετικά εύκολο να αναγνωρίσει ο οποιοσδήποτε ποια είναι τα θετικά και τα αρνητικά στοιχεία που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος, κι επομένως να υπολογίσει τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες αντίστοιχα. Στη μέθοδο αυτή της υποχρεωτικής επιλογής δίνονται ζεύγη προτάσεων. Σε κάθε ζεύγος ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τον εργαζόμενο. Τα ζεύγη των προτάσεων είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα ώστε και τα δύο να εμφανίζονται εξίσου καλά ή άσχημα, αλλά στην ουσία μόνο ένα από αυτά έχει άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στη συνέχεια παραθέτουμε

τέτοια ζεύγη, ώστε να γίνει πιο κατανοητή η μορφή και ο τρόπος χρησιμοποίησής τους.

1. Είναι συμπαθής
2. Είναι εξυπηρετική.

Στο παράδειγμα αυτό για την αξιολόγηση μιας θέσης εργασίας γραμματέως, είναι επιθυμητό να είναι συμπαθής, αλλά δεν έχει άμεση σχέση με το επίπεδο απόδοσης και αποτελεσματικότητας της εργασίας της. Άρα το ότι είναι εξυπηρετική έχει μεγαλύτερη βαρύτητα, οπότε η δεύτερη επιλογή είναι η σωστή.

1. Παρακινεί τους υφιστάμενους.
2. Είναι αγαπητός στους υφιστάμενους.

Αντίστοιχα στο δεύτερο παράδειγμα, η παρακίνηση είναι η απάντηση που έχει άμεση σχέση με την αποτελεσματικότητα ενός διευθυντή.

Το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η μεγάλη δυσκολία στην αναπαραγωγή των ζευγών των ερωτήσεων και στο ότι οι αξιολογητές δεν την επιθυμούν ιδιαίτερα επειδή δεν μπορούν να αξιολογήσουν τους υφιστάμενους όπως αυτοί θέλουν, αφού δεν γνωρίζουν τις σωστές απαντήσεις. Σημειώνεται επίσης ότι λόγω της διάρθρωσης των ερωτήσεων τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι αριθμητικά, αλλά δίνονται με χαρακτηρισμούς της απόδοσης, όπως έξοχη, μέτρια, απαράδεκτη κ.λπ. Αυτό έχει ως συνέπεια να μην γνωρίζει ο προϊστάμενος ποια είναι ακριβώς τα χαρακτηριστικά εκείνα τα οποία πρέπει να αναπτύξει ο υφιστάμενος, ώστε να έχει καλύτερη απόδοση.

○ Μέθοδος με έκθεση (essay)

Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής γράφει μια έκθεση, περιγράφοντας την απόδοση του κάθε αξιολογούμενου χωριστά, καταγράφοντας για όλους τη συμπεριφορά τους κατά κατηγορίες. Τέτοιες μπορεί να είναι η γενική αποδοτικότητα των εργαζομένων, το επίπεδο γνώσεων αναφορικά με την εργασία, η ικανότητά τους να λαμβάνουν αποφάσεις ή να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα που εμφανίζονται, οι δυνατότητες εξέλιξής τους, οι τυχόν εκπαιδευτικές τους ανάγκες κ.α. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί πολύ γραφική εργασία. Δεν τίθενται συγκεκριμένες ερωτήσεις αναφορικά με την απόδοση των εργαζομένων, και η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή ανάπτυξη των χαρακτηριστικών τους. Επίσης, δεν δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία, ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

○ Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)

Με τη μέθοδο αυτή ο προϊστάμενος καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα ιδιαίτερα θετικά ή αρνητικά περιστατικά, τα οποία θεωρούνται καίρια για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή

ανεπαρκής η εκτέλεση της εργασίας του υφιστάμενου, καθ' όλη τη διάρκεια ενός συγκεκριμένου χρονικού διαστήματος (π.χ για κάθε εξάμηνο). Τα περιστατικά αυτά γίνονται αντικείμενο μελέτης και συζήτησης μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου, ώστε να εκτιμηθεί ακριβώς η αποδοτικότητα του δεύτερου. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζουμε την καταγραφή κρίσιμων περιστατικών για μια γραμματέα, δίνοντας αντίστοιχα μια θετική και μια αρνητική καταγραφή.

Όνοματεπώνυμο:	Ευαγγελία Γεωργιάδου
Θέση εργασίας:	Γραμματέας
02/04/15	Η υπάλληλος εργάστηκε πέντε ώρες παραπάνω από το ωράριό της, προκειμένου να βοηθήσει στη συμπλήρωση των σχετικών εντύπων που αφορούσαν απρογραμματίστη επείγουσα εργασία, η οποία είχε ληξιπρόθεσμη ημερομηνία την επόμενη μέρα.
26/05/15	Η απροσεξία και η βιασύνη της υπαλλήλου είχε ως συνέπεια σοβαρή και επείγουσα αλληλογραφία, που είχε συγκεκριμένο προορισμό τους καλύτερους πελάτες στη Γαλλία, να προωθηθεί σε άλλους παραλήπτες στην Ιταλία, δημιουργώντας σοβαρή σύγχυση και καθυστέρηση στη διακίνηση και παραλαβή των προϊόντων.

Έχει λοιπόν το πλεονέκτημα η συγκεκριμένη μέθοδος ότι η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις παρατηρήσεις που καταχωρήθηκαν για ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, για το οποίο αξιολογείται ο εργαζόμενος, δεδομένου ότι οι περισσότερες συναφείς μέθοδοι αντανακλούν την πρόσφατη απόδοση των αξιολογούμενων. Επίσης δείχνει ποια σημεία είναι αυτά που πρέπει να διορθώσει ή να αναπτύξει ο εργαζόμενος, καθώς αναλύει τους λόγους για τους οποίους έχει χαμηλή απόδοση. Θεωρείται αξιόπιστη μέθοδος και δείχνει τις αδυναμίες, τα ιδιαίτερα θετικά προσόντα και τις ανάλογες συμπεριφορές των υπαλλήλων. Δεν μπορεί όμως να θεωρηθεί ως η πιο κατάλληλη μέθοδος για τη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Ένα μεγάλο μειονέκτημά της είναι ότι απαιτεί τη συνεχή παρακολούθηση των υφιστάμενων, με συνέπεια ο προϊστάμενος να αναλώνει πολύ χρόνο και γραφική εργασία για την όλη διεργασία. Λόγω του ότι καταγράφονται όλα τα περιστατικά, όπως ήδη αναφέρθηκε, και ιδιαίτερα τα αρνητικά, δεν είναι αρεστή στους υπαλλήλους, αφού υπενθυμίζεται έτσι στους προϊστάμενους όχι μόνο η θετική αλλά και η αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων για όλο το αξιολογούμενο χρονικό διάστημα. Το χαρακτηριστικό αυτό δεν το έχουν οι

περισσότερες μέθοδοι αξιολόγησης, οπότε, σύμφωνα με τις μεθόδους αυτές λαμβάνεται υπόψιν μόνο η πρόσφατη απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

○ **Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)**

Στη μέθοδο αυτή αξιολόγησης οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με αυτές που είναι υποχρεωμένοι να εκτελέσουν στο χώρο της εργασίας τους. Έχει ως βασικό στόχο τη διαπίστωση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων, καθώς και τη συμπλήρωση των κενών και αδυναμιών που παρατηρούνται κατά την άσκηση των διοικητικών καθηκόντων των αρμόδιων υπαλλήλων. Οι αξιολογητές εκτιμούν τις αποδόσεις των εργαζομένων σε δραστηριότητες όπως η ομαδική συζήτηση και άσκηση, οι συνεντεύξεις, η ανάληψη ρόλων κ.α., ώστε να βαθμολογήσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει των αποδόσεών τους. Εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα για την αναγνώριση των διοικητικών στελεχών με ικανότητες υψηλών προδιαγραφών, για τον προσδιορισμό των προαγωγών, όπως επίσης και για αναπτυξιακούς σκοπούς, για τη διαπίστωση δηλαδή των αναγκών βελτίωσης των εργαζομένων, καθώς και για το σχεδιασμό της ανάπτυξής τους. Δίνει αξιόπιστα κι έγκυρα αποτελέσματα κι έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους αξιολογούμενους άμεση επαναπληροφόρηση σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Παρ' όλα αυτά οι κρίσεις των αξιολογητών στηρίζονται σε περιορισμένες παρατηρήσεις και για μικρό χρονικό διάστημα. Η μέθοδος αυτή έχει υψηλό κόστος, όμως δίνει καλά αποτελέσματα, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου δεν είναι γνωστές οι ικανότητες κάποιων υπαλλήλων.

○ **Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales, ή B.A.R.S)**

Αρχικά, όπως και στην προηγούμενη περίπτωση, ορίζονται οι συμπεριφορές εκείνες που έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζόμενου σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής γίνεται σε πέντε συνεχή στάδια:

1. Στο πρώτο στάδιο, μια ομάδα έμπειρων υπαλλήλων, που μπορεί να περιλαμβάνει προϊστάμενους και υφιστάμενους, αναγνωρίζει τις σημαντικές εκείνες παραμέτρους που καθορίζουν τον αποτελεσματικό τρόπο διεκπεραίωσης μιας εργασίας, προσδιορίζοντάς τις με ευκρίνεια.
2. Σε ένα δεύτερο στάδιο, μια άλλη ομάδα εργαζομένων καταγράφει συγκεκριμένα κρίσιμα περιστατικά, τα οποία αποδεικνύουν την αποτελεσματική, μέτρια, ή αναποτελεσματική απόδοση, ή αλλιώς συμβολή της κάθε μίας παραμέτρου.

3. Στη συνέχεια, σε μια άλλη ομάδα εργαζομένων, τα μέλη της οποίας γνωρίζουν καλά τη συγκεκριμένη θέση εργασίας, προσπαθούν, ο καθένας μόνος του, να συνδυάσουν και να αντιστοιχίσουν τις παραμέτρους που καθόρισε η πρώτη ομάδα, με τα κρίσιμα περιστατικά που τους δόθηκαν από τη δεύτερη ομάδα. Στις περιπτώσεις όπου παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που απαρτίζει αυτή την ομάδα, προβαίνει στους ίδιους συνδυασμούς, αυτοί γίνονται τελικά αποδεκτοί για να χρησιμοποιηθούν. Σαν παράδειγμα αναφέρεται ότι για τη θέση εργασίας μιας γραμματέως, το περιστατικό “είναι πρόθυμη κι εξυπηρετική” έχει συνδυαστεί με την παράμετρο “εξυπηρέτηση προσωπικού”.

4. Κατά το τέταρτο στάδιο καθορίζονται οι διαβαθμίσεις ικανοποίησης της κάθε συμπεριφοράς. Θα πρέπει λοιπόν τα μέλη της ομάδας να διαβαθμίσουν την ικανοποίηση της κάθε συμπεριφοράς, με χαρακτηρισμούς όπως εξαιρετική, μέτρια, αποδεκτή, κακή, φτωχή, κάτω του ορίου κ.α, όπως φαίνεται στο κάτωθι σχέδιο. Για την τελική απόφαση του χαρακτηρισμού που θα δοθεί λαμβάνεται υπόψιν ο μέσος όρος των αξιολογήσεων που προτείνουν τα μέλη της ομάδας. Στις περιπτώσεις όπου δεν υπάρχει συμφωνία για τον τελικό χαρακτηρισμό, οι συνδυασμοί, οι αντιστοιχίσεις δηλαδή περιστατικών και παραμέτρων, δεν χρησιμοποιούνται. Οι συνδυασμοί που έχουν απομείνει για να χρησιμοποιηθούν τοποθετούνται σε μια κάθετη διάταξη (μπάρα), σχηματίζοντας μια βαθμολογία, που περιλαμβάνει το πολύ εννιά κλίμακες. Στη μπάρα αυτή διαβαθμίζονται οι συμπεριφορές ανάλογα με τη σημαντικότητά τους.

5. Σε ένα τελευταίο στάδιο η βαθμολογημένη κλίμακα που έχει δημιουργηθεί χρησιμοποιείται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Εξαιρετική απόδοση	5	Να πουλήσει σε πελάτη πολύ περισσότερα πράγματα από αυτά που προγραμμάτιζε, παρότι ήρθε για μια αλλαγή ρούχου.
Καλή απόδοση	4	Να κατευνάσει τις άσχημες διαθέσεις ενός δυσαρεστημένου πελάτη που επέστρεψε ελαττωματικό ρούχο και τον κάνει να φύγει ευχαριστημένος.
Ελαφρώς καλή απόδοση	3	Να εξυπηρετήσει πελάτη που διαμένει μακριά και ήρθε να κάνει αλλαγή ρούχου εκτός ωραρίου αλλαγών.
Ελαφρώς φτωχή απόδοση	2	Να εξυπηρετήσει πελάτες που επιθυμούν την αλλαγή κάποιων ρούχων, χωρίς όμως ιδιαίτερη διάθεση.
Φτωχή απόδοση	1	Να πει σε πελάτη ότι η παραγγελία που του έδωσε πριν από ένα μήνα δεν μπορεί να τροποποιηθεί, παρότι ο υπάλληλος την προώθησε πριν μια εβδομάδα.

Σημειώνεται ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να αναπτυχθεί και από δύο ομάδες, και όχι απαραίτητα από τέσσερις. Σε αυτήν την περίπτωση, η πρώτη ομάδα αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση του πρώτου και του δεύτερου σταδίου, ενώ η άλλη των επόμενων. Για τη διευκόλυνση των διαδικασιών σε όλα τα στάδια, προτείνεται η χρησιμοποίηση καρτελών, κάτι που διευκολύνει τις διεργασίες, υποβοηθώντας ιδιαίτερα το τέταρτο στάδιο. Πάντως, η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης είναι περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους, αφού αναπτύσσεται με την ενεργή συμμετοχή τους και ξεκαθαρίζει τους αποδεκτούς τρόπους συμπεριφορά τους. Επίσης, αποτελεί μέσο συζήτησης για την κάλυψη των αδυναμιών που παρατηρούνται, οπότε μπορεί να προκύψουν και θετικές επιπτώσεις, αναφορικά με τη βελτίωση των παρεχομένων υπηρεσιών. Είναι όμως ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα, απαιτεί πολύ γραφική δουλειά, ενώ παράλληλα οι ερωτήσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ορθότητα και σαφήνεια. Επίσης, στην εφαρμογή της εμπλέκεται ένας μεγάλος αριθμός εμπειρών υπαλλήλων, γεγονός που θεωρείται ως ένα χαρακτηριστικό πλεονέκτημα. Η υλοποίησή της όμως στο πλαίσιο μιας επιχείρησης δεν είναι πάντα πρακτικά εύκολη, αφενός λόγω του μεγάλου και ποικίλου αριθμού θέσεων εργασίας που θα πρέπει ενδεχομένως να αξιολογηθούν και αφετέρου λόγω του μεγάλου αριθμού εμπειρών προσωπικού που πρέπει απαραίτητα να συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία, και που δεν είναι πάντα διαθέσιμο. Σημειώνεται ότι σε ανάλογες περιπτώσεις θα παρατηρήσουμε πως οι χαρακτηρισμοί της συμπεριφοράς που αξιολογούνται μπορεί να είναι διατυπωμένες με πιο πολύπλοκο τρόπο.

○ Μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scale, ή BOS)

Στην συγκεκριμένη όμως περίπτωση, δεν έχουμε μία μόνο βαθμολογική κλίμακα, που δυσκολεύει την αξιολόγηση των εργαζομένων, ιδιαίτερα όταν η συμπεριφορά και η απόδοσή τους αυξομειώνεται κατά το διάστημα αξιολόγησης, αλλά περισσότερες, όπως φαίνεται στην παρακάτω φόρμα. Η εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι παρόμοια με την προηγούμενη, με πρώτο στάδιο τον καθορισμό των παραμέτρων και δεύτερο στάδιο τη διατύπωση των κρίσιμων περιστατικών, που έχουν άμεση σχέση με την επιτυχημένη ή αποτυχημένη εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας, πάντα με τη συμμετοχή εμπειρών υπαλλήλων. Κατά το τρίτο στάδιο, η ομάδα συνδυάζει, αντιστοιχίζει δηλαδή τις παραμέτρους με τα κρίσιμα περιστατικά. Στις περιπτώσεις που δεν υπάρχει συμφωνία, οι συνδυασμοί αυτοί δεν χρησιμοποιούνται. Η διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι δεν υπάρχει το τέταρτο στάδιο, αφού η βαθμολογική κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι αυτή της μεθόδου με κλιμακωτή κατάταξη. Έτσι, χρησιμοποιείται μια βαθμολογική κλίμακα με πέντε επίπεδα

απόδοσης, ώστε ο αξιολογητής να δηλώσει τη συχνότητα ή την ένταση που χαρακτηρίζει καλύτερα τον εργαζόμενο για κάθε περιστατικό.

Όνοματεπώνυμο:					
Θέση εργασίας:					
Ημερομηνία:					
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ	Σχεδόν ποτέ	Λίγες φορές	Μερικές φορές	Πολλές φορές	Σχεδόν πάντα
Δίνει συχνά παραδείγματα για να γίνει καλύτερα κατανοητός.					
Παρακινεί και ενθαρρύνει τη συμμετοχή των φοιτητών κατά τη διάρκεια της εισήγησης.					
Οι μέθοδοι διδασκαλίας του είναι αποτελεσματικές.					
Είναι επαρκώς προετοιμασμένος για την εισήγηση.					
Σέβεται και δέχεται αντίθετες απόψεις από τις δικές του.					
Κατέχει το αντικείμενο της διδασκαλίας του.					
Σύνολο:					
Φτωχή: 6-10	Επαρκής: 11-15	Μέτρια: 16-20	Καλή: 21-25	Εξαιρετική: 26-30	

Η μέθοδος αυτή, όπως και η προηγούμενη, στηρίζεται στις σωστές αναλύσεις εργασιών των συγκεκριμένων θέσεων εργασίας, και πραγματοποιείται με τη βοήθεια του έμπειρου προσωπικού. Για αυτό και οι δύο αυτές μέθοδοι έχουν πολλά πλεονεκτήματα. Σε αντίθεση όμως με την αμέσως προηγούμενη μέθοδο, η συγκεκριμένη απλοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης μεταξύ των υπαλλήλων και τους δίνει τη δυνατότητα επανατροφοδότησης σχετικά με τις αποδόσεις τους, χωρίς όμως να την καθιστά ιδιαίτερα πλεονεκτική.

Ο Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (behavioral expected scales, ή BES).

Σύμφωνα με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η συμπεριφορά που περιμένουμε να έχει ο εργαζόμενος, και συνδυάζει στοιχεία από τις δύο προηγούμενες μεθόδους. Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής είναι εφοδιασμένος με μία λίστα που αναφέρεται στις αναμενόμενες συμπεριφορές και η κάθε μία από αυτές αντιστοιχεί σε μια συγκεκριμένη βαθμολογία, όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα. Καλείται λοιπόν να επιλέξει μία μόνο, που θεωρείται ότι χαρακτηρίζει καλύτερα τον αξιολογούμενο.

7	Προσπαθεί να βρίσκει εφικτές λύσεις, ώστε να εξυπηρετεί άμεσα και αποτελεσματικά.
6	Είναι έμπειρη και γνωρίζει καλά το αντικείμενο της εργασίας της.
5	Είναι εξυπηρετική και συμπαθής στους συναδέλφους.
4	Διεκπεραιώνει τις υποχρεώσεις της με ταχύτητα, αλλά μερικές φορές κάνει λάθη.
3	Είναι καλή, αλλά χρειάζεται συνεχή παρότρυνση.
2	Είναι τυπική με τις βασικές υποχρεώσεις της.
1	Είναι συνεπής στο ωράριό της.

(Μουζά-Λαζαρίδη, 2013,

290-306)

3.) Με βάση την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας: (performance measurement)

Η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτικότητα, λαμβάνοντας υπόψη τα ποσοτικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο κάθε εργαζόμενος. Θεωρείται αντικειμενική, γιατί βασίζεται σε συγκεκριμένες μονάδες μέτρησης, όπως είναι τα τεμάχια παραγωγής, ο αριθμός πελατών που εξυπηρετήθηκαν και άλλα. Χρησιμοποιείται επομένως μόνο για εργασίες όπου η απόδοση των εργαζομένων είναι μετρήσιμη. Με τη μέθοδο αυτή λοιπόν, αξιολογείται είτε η ποσότητα που έχει παραχθεί ή διακινηθεί, όπως είναι οι μονάδες που έχουν πουληθεί ή οι μονάδες που παράγονται ανά ώρα, είτε η ποιότητα, όπως το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, των πελατών που παραπονέθηκαν κλπ. Κύρια μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν λαμβάνει υπόψη τους εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοτικότητα της εργασίας (οικονομική κρίση, ανταγωνισμό κλπ.), ούτε και την τάση των εργαζομένων να δείχνουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τα βραχυχρόνια αποτελέσματα και όχι για τον τρόπο με τον οποίο θα τα επιτύχουν, άσχετα αν ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται δεν είναι ο σωστός, πράγμα που δημιουργεί προβλήματα στην επιχείρηση (π.χ. βλάβη των μηχανημάτων λόγω κακής χρήσης). Επίσης δημιουργεί αισθήματα εχθρότητας και αντιζηλίας μεταξύ των

εργαζομένων, λόγω αυξημένου ανταγωνισμού.

4.) Με βάση την επίτευξη στόχων: (management by objectives)

“Η διοίκηση με στόχους είναι η συστηματική και δομημένη μέθοδος που επιτρέπει στη διοίκηση να επικεντρώνει τις προσπάθειές της σε ρεαλιστικούς στόχους και να πραγματοποιεί τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα με τους διαθέσιμους πόρους.” (Montana & Charnov, 2003, 197) “Είναι η κατεξοχήν προτιμώμενη λύση για την επίλυση του προβλήματος της βασικής αξιολόγησης του προσωπικού με τη χρήση υποκειμενικών δεδομένων. Η διοίκηση με στόχους εφαρμόζεται ιδιαίτερα από τους μάνατζερς και τους επαγγελματίες, αφού η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται σε ορισμένα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί από κοινού και είναι αποδεκτά και από τις δυο πλευρές.” (Montana & Charnov, 2003, 222)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες, που αναφέρονται και ως στάδια:

- α.** Οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις αρμοδιότητες και τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των υφισταμένων.
- β.** Στη συνέχεια καθορίζονται οι στόχοι που πρέπει να επιτύχουν οι υφιστάμενοι, σε μια ορισμένη χρονική περίοδο, που συνήθως είναι ένας χρόνος ή ένα εξάμηνο. Οι αποφάσεις λαμβάνονται κατόπιν συμφωνίας και κοινής συναίνεσης από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους. Σε αυτό το στάδιο, οι στόχοι θα πρέπει να διακρίνονται για τη ρεαλιστικότητά τους, να είναι συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι. Έτσι, ένας στόχος θα μπορούσε να είναι η αύξηση της παραγωγής π.χ. 10%.
- γ.** Οι υφιστάμενοι δημιουργούν το σχέδιο δράσης, που είναι απαραίτητο για την επίτευξη των στόχων που έχουν αναλάβει.
- δ.** Κατά το τέταρτο στάδιο, ελέγχεται η πρόοδος των διεργασιών, από τους προϊστάμενους, οι οποίοι, σε τακτά χρονικά διαστήματα, προβαίνουν, και σε σχετική επαλήθευση, αναφορικά με την πρόοδο των εργασιών. Ο έλεγχος μπορεί να υπαγορεύει την αλλαγή του σχεδίου δράσης ή την τροποποίηση των στόχων. Στο στάδιο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίσουν οι ίδιοι τους τρόπους επίτευξης των στόχων που έχουν αναλάβει.
- ε.** Μετά την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, ακολουθεί η αξιολόγηση από τους προϊστάμενους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους, οι οποίοι συζητούν τα αποτελέσματα και αναλύουν τους τρόπους βελτίωσής τους.
- στ.** Στο τέλος, γίνεται ο προγραμματισμός των νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 307-8)

Στον παρακάτω πίνακα συνοψίζονται όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης:

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	- Άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας
ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
1.) Με βάση τις μεθόδους σύγκρισης	- Απλή κατάταξη - Εναλλακτική κατάταξη - Μέθοδος κατανομής βαθμών - Σύγκριση ζευγαριών - Υποχρεωτική διασπορά
2.) Με βάση τα απόλυτα κριτήρια	- Γραφική/κλιμακωτή κατάταξη - Σταθμισμένος έλεγχος - Υποχρεωτική επιλογή - Έκθεση - Κρίσιμα περιστατικά - Κέντρα αξιολόγησης - Μέθοδος μέτρησης συμπεριφοράς - Μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούμενης συμπεριφοράς - Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς
3.) Με βάση την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας	
4.) Με βάση την επίτευξη στόχων	

1.6 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

Παρά το εύρος των διαθέσιμων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, και την δεδηλωμένη (ή έστω σχετική) τους αξιοπιστία, από τη στιγμή που υπεισέρχεται ο παράγοντας της ανθρώπινης κρίσης, θα υπάρχει η πιθανότητα του λάθους, που μπορεί να εκδηλωθεί με τους παρακάτω τρόπους:

- ❖ **Το φαινόμενο του φωτοστέφανου:** Σε αυτή την περίπτωση ο αξιολογητής βαθμολογεί με τον ίδιο τρόπο τον εργαζόμενο, επηρεασμένος και βασιζόμενος στη γενική θετική εικόνα που έχει γι' αυτόν.
- ❖ **Η λανθασμένη απόδοση ευθύνης:** Αυτό το σφάλμα προκύπτει όταν ο αξιολογητής

αποδίδει μια εργασιακή επιτυχία ή αποτυχία σε διαφορετικές αιτίες από τις πραγματικές. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο αξιολογητής καρπώνεται ένα επίτευγμα, αδικώντας τον υφιστάμενό του, ή αντίστοιχα, τον αξιολογεί αρνητικά, επιρρίπτοντάς του ευθύνες για λάθη που δεν του αναλογούν.

❖ **Το φαινόμενο του λέοντα:** Αν μετά από μια περίοδο σημαντικών επιτυχιών, οι αποτυχίες δε λαμβάνονται υπόψιν, και επομένως δεν επηρεάζουν την αξιολόγηση, τότε ισχύει το φαινόμενο του λέοντα. Το λιοντάρι θα είναι για πάντα ο βασιλιάς των ζώων, ό,τι κι αν γίνει!

❖ **Η διαστρεβλωμένη αντίληψη:** Εντοπίζεται κυρίως στην αυτοαξιολόγηση, όταν, όπως είπαμε και παραπάνω, οι αξιολογούμενοι υπερεκτιμούν τις επιδόσεις τους. (Kressler, 2003, 57)

❖ **Σφάλματα κεντρικής τάσης:** Σε ορισμένες περιπτώσεις οι προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν, να κατατάσσουν δηλαδή όλους ή τους περισσότερους από τους υφιστάμενους γύρω από το μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας. Μ' αυτό τον τρόπο λίγοι μόνο εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες. Το σφάλμα αυτό συμβαίνει και σε μεμονωμένες, ατομικές δηλαδή περιπτώσεις, όταν ο προϊστάμενος βαθμολογεί έναν εργαζόμενο ως προς τα διάφορα χαρακτηριστικά και τα αξιολογεί με μια μέση κλίμακα. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 315-6)

❖ **Σφάλματα προκατάληψης:** Υπάρχουν πολλά είδη προκαταλήψεων, π.χ εκείνα που αφορούν το φύλο, την εθνικότητα, ή τις προσωπικές προτιμήσεις. Υπάρχει η περίπτωση ο αξιολογητής να εκτιμήσει τον υπάλληλο με μεγαλύτερη βαθμολογία επειδή τον συμπαθεί περισσότερο, ή για λόγους εσωτερικής πολιτικής και εξασφάλισης εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 359-360)

Ό,τι μπορεί να λειτουργήσει ως ασπίδα προστασίας απέναντι στα παραπάνω λάθη είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών, η οποία μπορεί να προσλάβει διάφορες μορφές. Μια εκ των οποίων παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η προσομοίωση μέσα από το παίξιμο ρόλων. Τα στελέχη αξιολογούν άτομα που παριστάνουν τους υπαλλήλους, και στη συνέχεια, με τον εντοπισμό των λαθών που τυχόν έχουν κάνει κατά την αξιολόγηση, τους δίδονται οι πραγματικές, οι σωστές δηλαδή αξιολογήσεις. Επίσης, η τήρηση ενός ημερολογίου βοηθά σημαντικά στην αποφυγή του σφάλματος, αναφορικά με τη θεώρηση του τελευταίου μόνο χρονικού διαστήματος της περιόδου αξιολόγησης. (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013, 318) Ακόμη, κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης είναι χρήσιμο να παρεμβάλλονται και περιοδικές, ανεπίσημες αξιολογήσεις, καθώς και επαναπληροφόρηση, ώστε να πραγματοποιηθεί ομαλότερα, στο τέλος της περιόδου η τυπική αξιολόγηση και η

συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, 360). Όσον αφορά μάλιστα αυτό το τελικό στάδιο της διαδικασίας -δηλαδή την επαναπληροφόρηση- οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές διδάσκονται καλύτερα παρακολουθώντας πρότυπες συνεντεύξεις. (Jenks, 2005, 198)

1.7 Αξιολογητής και αξιολογούμενος: Ποιο είναι το σωστό feedback;

Ήδη από την αρχή της παρούσας εργασίας δόθηκε έμφαση στη νέα θεώρηση των εργαζομένων ως του κύριου στρατηγικού πόρου μιας επιχείρησης. (Ιορδάνογλου, 2008, 39) Περιγράφοντας την αρχική φάση της αξιολόγησης, με την από κοινού σύνταξη του προτύπου απόδοσης, τονίσαμε πως η διαδραστική σχέση στελέχους και υπαλλήλου πρέπει να χαρακτηρίζει την μεταξύ τους επικοινωνία σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας. Φτάνοντας λοιπόν στο τελικό στάδιο, στην περιβόητη “στιγμή της Κρίσης”, όπου, προϊστάμενος και υφιστάμενος θα βρεθούν ενώπιος ενωπίω, για να συζητήσουν την απόδοση του δεύτερου, θα πρέπει να πληρούνται κάποιες προϋποθέσεις που θα διασφαλίσουν τη σωστή διεξαγωγή αυτής της φάσης. Ένας πρώτος απαραίτητος κανόνας που αφορά την προσέγγιση του προϊστάμενου είναι να αξιολογήσει την εργασία, και όχι το άτομο. (Jenks, 2005, 171) Αυτή την αρχή καλείται να ακολουθήσει, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης του υπαλλήλου, αλλά και κατά τη διάρκεια της αναπληροφόρησής του. Οποιαδήποτε σχόλια σχετικά με τον χαρακτήρα του αξιολογούμενου δεν είναι ούτε χρήσιμα, ούτε και δεοντολογικώς ορθά.

Επιπλέον, ο αξιολογητής θα πρέπει να έχει κατά νου να μην κάνει αναφορά στα επιτεύγματα των συναδέλφων του αξιολογούμενου, καθώς τέτοιου είδους συγκρίσεις υπονομεύουν την αναλυτική διάσταση της αναπληροφόρησης και βγάζουν στην επιφάνεια έναν δυσλειτουργικό συναισθηματισμό. (Kressler, 2003, 65) Είναι αναγκαία και ευεργετική η δημιουργία ενός μη – ανταγωνιστικού κλίματος. Η τακτική του *εμείς* είναι καλύτερη από το *εγώ εναντίον εσού*. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί με τον αξιολογητή να αναζητά αιτίες και εξηγήσεις, δίνοντας στον εργαζόμενο την ευκαιρία να περιγράψει τους λόγους της συμπεριφοράς του, χωρίς επιθετικές ερωτήσεις του τύπου *γιατί δεν έκανες (κάτι)*; Για να έχει ο αξιολογούμενος την εικόνα ότι η γνώμη και η γνώση του είναι πράγματι υπολογίσιμα μεγέθη, θα πρέπει να του δίδεται βήμα για να προτείνει λύσεις στα τυχόν προβλήματα που θα προκύψουν. (Jenks, 2005, 189-190) Άλλωστε, η κριτική, που σκοπό έχει τη διόρθωση σφαλμάτων, είναι μόνο ένα μικρό τμήμα μιας πλήρους αξιολόγησης. Η συμφωνία που γίνεται μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου για τους στόχους και για τον καθορισμό μιας σειράς ενεργειών, είναι επίσης πολύ σημαντικός παράγοντας. (Jenks, 2005, 182)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

2.1 Η έννοια της παρακίνησης: ιστορικές μεταβολές και στόχοι

Όπως αναφέραμε και στην αρχή του πρώτου μέρους, η επένδυση μιας ανταγωνιστικής εταιρίας στο διανοητικό της κεφάλαιο αντανακλάται στο σχεδιασμό ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης, και ενός αποτελεσματικού συστήματος παροχής κινήτρων. “Μια μέση εταιρία χάνει, κατά προσέγγιση, ένα εκατομμύριο δολάρια για κάθε 10 διοικητικά στελέχη και υπαλλήλους που αποχωρούν από τον οργανισμό.” (Ramlall, 2004, 52) Όσο μη συγκρίσιμα κι αν είναι τα οικονομικά μεγέθη της Αμερικής με τα αντίστοιχα της Ελλάδας, η απώλεια του ανθρώπινου δυναμικού με τεχνογνωσία και εμπειρία είναι επιζήμια για κάθε εταιρία – ελληνική και μη. Χαρακτηριστικά σαν τα παραπάνω προσφέρουν μεγάλο συγκριτικό πλεονέκτημα, καθώς δεν βρίσκονται εύκολα, αλλά ούτε και αντιγράφονται εύκολα από τους ανταγωνιστές. Για τους παραπάνω λόγους, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού είναι, συν τοις άλλοις, επιφορτισμένο με το καθήκον να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους, για να τους παρακινεί να αυξάνουν την αποδοτικότητά τους, και ακριβέστερα να *θέλουν* να την αυξάνουν. “Παρακίνηση είναι μια εσωτερική διεργασία που ενεργοποιεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, ειδικότερα εκείνη τη μορφή συμπεριφοράς που βασίζεται στην εκπλήρωση στόχων”. (Hollyforde & Whiddett, 2002, 2)

Πριν παραθέσουμε τα κυριότερα θεωρητικά ρεύματα παρακίνησης, πρέπει να διευκρινιστεί περαιτέρω η ίδια η φύση της τελευταίας, για να ξεκαθαριστεί και μια συνήθης παρερμηνεία: “Δεν είναι δυνατόν ένας άνθρωπος να παρακινήσει έναν άλλον. Είναι απίθανο εγώ να παρακινήσω εσένα και εσύ εμένα. Η παρακίνηση είναι ένας εσωτερικός μηχανισμός που παράγεται από μέσα. Για να παρακινηθεί κανείς θα πρέπει να έχει πάρει συνειδητά την απόφαση να παρακινηθεί στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης κατάστασης. [...] Οι μάνατζερ δεν μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους αλλά μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό περιβάλλον όπου οι άνθρωποι θα παρακινούνται.” (Doyle, 2005, 1-2) Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία, και όχι για μια μεμονωμένη πράξη με άμεσο αντίκτυπο στον άλλον. Θα λέγαμε ότι η παρακίνηση είναι μια *διαρκής* δημιουργία των προϋποθέσεων εκείνων που θα ωθούν τους υπαλλήλους να βελτιώνουν συνεχώς την ποιότητα της εργασίας τους. Συνεπώς, η αποτελεσματικότητα της παρακίνησης εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, που συνδέονται, με τη σειρά τους, με τον ίδιο τον ανθρώπινο ψυχισμό.

Βέβαια, η σύνδεση της παρακίνησης με τις βαθύτερες ανθρώπινες ανάγκες δεν ήταν ανέκαθεν αυτονόητη: Στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, οι πρώτες απόπειρες ανάλυσης

της παρακίνησης έθεταν τα χρήματα ως την πρωταρχική, αν όχι τη μοναδική, πηγή παρακίνησης. Συγκεκριμένα, ο Frederick Taylor, πρωτεργάτης του λεγόμενου επιστημονικού μάνατζμεντ, ανέπτυξε, το 1911, τη θεωρία ότι το ύψος της αμοιβής πρέπει να εξαρτάται από την απόδοση του εργαζόμενου. Σύμφωνα με αυτόν, ο μάνατζερ πρέπει κατ' αρχήν να μετρά το χρόνο εκτέλεσης της εργασίας από τους υφιστάμενούς του, ώστε να διαμορφώσει ένα ιδανικό πρότυπο απόδοσης. Η βασική αμοιβή θα αναλογεί σε όσους έχουν μέση επίδοση, και όσοι αποδίδουν καλύτερα θα πληρώνονται και καλύτερα. Καθιερώνεται λοιπόν η χρηματική επιβράβευση ως η αποτελεσματικότερη πρακτική παρακίνησης, με οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη: Ο πρώτος στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της απόδοσής του, γνωρίζοντας ότι θα αμείβεται παραπάνω, και ο δεύτερος πετυχαίνει την αύξηση της παραγωγής στην επιχείρησή του. (Latham, 2007, 11-12)

Στο δεύτερο τέταρτο του 20ου αιώνα, νέες έρευνες διεύρυναν την έννοια της παρακίνησης, μελετώντας τα συναισθήματα των εργαζόμενων για τη δουλειά τους. Αρχίζει πλέον να δίνεται σημασία στη βελτίωση της ποιότητας ζωής τους, διότι οι μελέτες για την εργασιακή παρακίνηση γίνονται, όχι πια από μηχανολόγους μηχανικούς όπως ο Taylor, αλλά από επιστήμονες του κλάδου της βιομηχανικής /οργανωσιακής ψυχολογίας. Ο οργανωσιακός ψυχολόγος Morris Viteles τόνισε, στις αρχές της δεκαετίας του '30, την ανάγκη να στραφεί η έρευνα στον τρόπο που βιώνουν οι κάθε λογής υπάλληλοι την εργασιακή τους καθημερινότητα, καθώς πίστευε ότι η ικανοποίησή τους εξαρτάται κι από άλλους παράγοντες, εκτός των χρημάτων, όπως το αίσθημα της ασφάλειας, της αναγνώρισης του έργου που παράγουν κ.α. Εμπειρικές έρευνες άρχισαν να πραγματοποιούνται σε εργοστάσια, και καταστήματα, με σκοπό να αναλυθούν οι απόψεις των εργαζομένων για το τι θεωρούν οι ίδιοι ως πηγή παρακίνησης. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι έδιναν βαρύτητα σε θέματα παραγνωρισμένα μέχρι τότε, όπως οι συναδελφικές σχέσεις και οι συνθήκες της δουλειάς. (Latham & Ernst, 2006, 181-2)

Σταδιακά, οι μελέτες για την παρακίνηση δεν βασίζονταν μόνο στις εμπειρικές έρευνες για συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Φυσικά παρέμεναν ιδιαίτερα χρήσιμες οι απαντήσεις των ίδιων των εργαζόμενων για τα κίνητρα που τους βοηθούν να βελτιώνονται. Έλειπε ωστόσο το θεωρητικό υπόβαθρο γιατί δεν είχε γίνει ακόμα αντικείμενο μελέτης η ίδια η ανθρώπινη συμπεριφορά. Από αυτή την ερευνητική στροφή διαμορφώθηκαν ποικίλες θεωρίες, που εξήγησαν με διαφορετικό τρόπο τι αναπτύσσει, διατηρεί και παρακινεί τον εργαζόμενο. Οι τέσσερις βασικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης είναι οι εξής: η θεωρία των αναγκών (need theory), η θεωρία της ισότητας (equity theory), η θεωρία της προσδοκίας (expectancy theory), και η θεωρία του σχεδιασμού της εργασίας (job design model). Στην

παρούσα εργασία θα αναφέρουμε τους κυριότερους εκπροσώπους τους.

Η θεωρία των αναγκών κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήματα για το ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, πώς αυτές ιεραρχούνται και εκδηλώνονται στο εργασιακό περιβάλλον, με εκφραστές τους A. Maslow και D. McClelland. Η θεωρία της ισότητας του J. Adams εξετάζει την παρακίνηση ως διαδικασία που εξαρτάται από τις έννοιες του δίκαιου, του άδικου και της ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων. Η θεωρία της προσδοκίας συνδέει την παρακίνηση με τις προσωπικές προσδοκίες των ατόμων για συγκεκριμένες ανταμοιβές, σύμφωνα με τις απόψεις του V. Vroom. Τέλος, οι F Herzberg και Hackman & Oldman υποστηρίζουν ότι το αντικείμενο της δουλειάς καθ' αυτό είναι ο πυρήνας της παρακίνησης για τον κάθε εργαζόμενο, συνθέτοντας τη θεωρία του σχεδιασμού της εργασίας.

2.2 Θεωρίες παρακίνησης

Δύο Θεωρίες των Αναγκών: (need theories)

○ Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow

Το πιο διαδεδομένο ίσως μοντέλο υποκίνησης είναι αυτό που αναπτύχθηκε από τον Abraham H. Maslow. Σύμφωνα με τον Maslow μόνον οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. [...] Υποστήριξε ότι υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών, από τα οποία εξαρτάται όλη σχεδόν η συμπεριφορά μας. Αυτά τα ταξινόμησε ιεραρχικά, από τα πιο βασικά και πρωτόγονα – σε σχέση με τη συμπεριφορά που προκαλούν – μέχρι τα πιο πολιτισμένα και ώριμα. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζεται αυτό το ιεραρχικό σύστημα των πέντε αναγκών του Maslow: βιολογικές ανάγκες, ανάγκη για ασφάλεια, αίσθημα μέλους ομάδας, αυτοεκτίμηση και τέλος αυτοολοκλήρωση.



Σύμφωνα με τον Maslow υπάρχει μια φυσική σειρά με την οποία οι άνθρωποι

αντιλαμβάνονται καθεμία από αυτές τις ανάγκες και, επομένως, υποκινούνται από αυτές σε αύξουσα σειρά. Η άνοδος στην ιεραρχία αναγκών του Maslow είναι κάτι αντίστοιχο με την ανάβαση μιας κλίμακας σκαλί – σκαλί. Αντιλαμβανόμαστε το επόμενο σκαλοπάτι μόνον αφού κατορθώσουμε να ανέβουμε στο προηγούμενο. Το κατώτερο επίπεδο, το οποίο αποτελείται από τις σωματικές ανάγκες, εκφράζει τον αγώνα του ανθρώπου για επιβίωση. Το επόμενο σκαλοπάτι αντιστοιχεί στην ανάγκη για ασφάλεια, δηλαδή στην προσπάθεια του ατόμου να αισθάνεται ασφάλεια και να αποφεύγει ό,τι είναι βλαβερό. Το επόμενο επίπεδο είναι η ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε μια ομάδα, δηλαδή η φυσιολογική ανθρώπινη επιθυμία να γίνεται δεκτό και να εκτιμάται από τους άλλους. Το τέταρτο είναι το επίπεδο των αναγκών αυτοεκτίμησης, το οποίο υποκινεί τον άνθρωπο να συμβάλλει με όλες του τις δυνάμεις στις προσπάθειες της ομάδας με αντάλλαγμα διάφορους τρόπους ανταμοιβής και αναγνώρισης. Στο υψηλότερο επίπεδο της κλίμακας βρίσκονται οι ανάγκες αυτοολοκλήρωσης, οι οποίες ικανοποιούνται όταν το άτομο έχει το αίσθημα της προσωπικής εξέλιξης και επιτυχίας, της ικανοποίησης και της πληρότητας από αυτό που κάνει.

Ο Maslow δεν εννοούσε ότι οποιαδήποτε ανάγκη μπορεί κάποτε να ικανοποιηθεί εντελώς. Αντίθετα, πίστευε ότι μια ανάγκη θα πρέπει να ικανοποιηθεί σε κάποιον ελάχιστο βαθμό πριν ασχοληθεί το άτομο με το ανώτερο επίπεδο αναγκών. Μόλις το άτομο φτάνει σε αυτό το σημείο, αρχίζει να αισθάνεται την ένταση που προέρχεται από το επόμενο επίπεδο στην ιεραρχία των αναγκών, οπότε αρχίζει να πειραματίζεται με νέους τύπους συμπεριφοράς, προκειμένου να ικανοποιήσει τη νέα ανάγκη. (Montana & Charnov, 2003, 300-1) Παρά το γεγονός ότι το εν λόγω θεωρητικό σχήμα αναφερόταν στις ανάγκες που διέπουν συνολικά τον άνθρωπο, μεταγενέστερα, θεωρητικοί όπως οι Champagne και McAfee εφάρμοσαν την πυραμίδα των αναγκών ειδικά για την παρακίνηση των εργαζομένων. Ομαδοποίησαν λοιπόν τις ενέργειες εκείνες που αντιστοιχούν στις πέντε βασικές ανάγκες του ατόμου, και διαμορφώθηκε ο παρακάτω πίνακας.

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ
ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ	Χώροι εστίασης, αυτόματοι πωλητές
ΑΣΦΑΛΕΙΑ - Οικονομική	Μισθός, ιατρική περίθαλψη, σύνταξη
- Ψυχολογική	Έπαινοι, αποφυγή αυθαίρετων αλλαγών
- Σωματική	Συνθήκες εργασίας, κλιματισμός, άδειες
ΑΙΣΘΗΜΑ ΤΟΥ ΑΝΗΚΕΙΝ	Ομαδικό πνεύμα, διαδραστική επικοινωνία
ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ	Ανάθεση ευθυνών, βραβεία
ΑΥΤΟΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ	Σχεδιασμός προκλήσεων, εκπαίδευση

2004, 54)

○ **Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων ή Θεωρία της Επίτευξης του D. McClelland (Achievement Theory)**

Σύμφωνα με τον David McClelland η παρακίνηση στην ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να εκδηλωθεί με την ύπαρξη τριών βασικών αναγκών: της ανάγκης για επιτεύγματα (nAch), της ανάγκης για εξουσία (nPower), και της ανάγκης για συναδελφικότητα (nAff).

Ανάγκη για επιτεύγματα

Τα άτομα, των οποίων η συμπεριφορά χαρακτηρίζεται από μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα, ταιριάζουν σε εργασιακά περιβάλλοντα που θα τους δίνουν το κίνητρο της επιτυχίας για να αποδίδουν τα μέγιστα. Η ανάγκη δηλαδή για επιτεύγματα ωθεί τον εργαζόμενο να αναλαμβάνει καθήκοντα μεγάλης ευθύνης, ώστε η θετική τους ολοκλήρωση να είναι συνώνυμο απόλυτης επιτυχίας, αλλά και υπερηφάνειας. Μια μη απαιτητική αποστολή δεν θα του κέντριζε το ενδιαφέρον, διότι δεν θα βίωνε την επιτυχία της έκβαση ως θρίαμβο αλλά ως κάτι εντελώς αναμενόμενο και εύκολο. Για την ακρίβεια, τα άτομα που παρακινούνται έντονα από την ανάγκη για επιτυχίες θέλουν να αναλαμβάνουν καθήκοντα που να έχουν ένα βαθμό δυσκολίας, ώστε να νιώθουν στο τέλος την ικανοποίηση ότι διεκπεραίωσαν μια όντως σημαντική αποστολή, και τους αξίζει ο έπαινος. Από την άλλη, ωστόσο, δεν θέλουν να καταπιάνονται με καθήκοντα ιδιαίτερα δύσκολα και με υψηλό ρίσκο, καθώς έτσι αυξάνεται και ο κίνδυνος αποτυχίας την οποία φοβούνται. Ο McClelland υποστήριξε ότι η ανάγκη για επιτεύγματα διαμορφώνεται σε μεγάλο βαθμό από την κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία μεγαλώνουμε. Ένα κοινωνικό περιβάλλον που δίνει έμφαση στην έννοια της επιτυχίας, είτε μέσω της ανατροφής των παιδιών, είτε μέσω του λόγου των μέσων μαζικής ενημέρωσης, εκπαιδεύει τους ανθρώπους να εργάζονται αποσκοπώντας στην επιτυχία και, αντιστοίχως, αποφεύγοντας την αποτυχία. Σύμφωνα με τον McClelland, ο χώρος των επιχειρήσεων απαιτεί το να έχει κάποιος υψηλό κίνητρο επίτευξης. Αυτοί που διαθέτουν υψηλό κίνητρο επίτευξης είναι οι πλέον κατάλληλοι για το χώρο της διοίκησης και των επιχειρήσεων για τρεις λόγους: (α) αρέσκονται σε καταστάσεις που απαιτούν ανάληψη προσωπικής ευθύνης για την επίλυση προβλημάτων, (β) θέτουν για τον εαυτό τους σχετικά δύσκολους (αλλά εφικτούς) στόχους επίτευξης, (γ) επιζητούν γρήγορη και ξεκάθαρη επανατροφοδότηση για τις ενέργειές τους, ήδη από την έναρξη της δραστηριότητας ή του έργου τους. Αυτές οι τρεις

συνθήκες προσφέρονται κατεξοχήν στο χώρο της διοίκησης επιχειρήσεων και οργανισμών. Εκεί εύκολα βρίσκει κανείς μεγάλο αριθμό προβλημάτων, πολλά από τα οποία είναι σχετικώς δύσκολα. Ένας μάνατζερ δεν έχει πολύ καιρό μέχρι να αποφασίσει αν μια λύση είναι επιτυχής ή όχι. Χρειάζεται να πάρει αποφάσεις το γρηγορότερο δυνατό, άρα η άμεση τροφοδότηση είναι αναγκαία. Επιπλέον, η σχετική έρευνα έδειξε ότι, σε γενικές γραμμές, τα άτομα με χαμηλό κίνητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες όπου οι οδηγίες για τη δράση τους είναι χαλαρές, ενώ εκείνα με υψηλό κίνητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού. (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005, 9-10)

Ανάγκη για εξουσία

Ο McClelland, μελετώντας την παραπάνω θεωρία του, διαπίστωσε ότι υπήρχαν και οι περιπτώσεις μάνατζερ που, αν και με ισχυρή θέση στην ιεραρχία μιας εταιρίας, δεν είχαν έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα. Ανακάλυψε λοιπόν ότι το δικό τους εργασιακό κίνητρο ήταν η ανάγκη για εξουσία, η επιθυμία τους να ασκούν δύναμη στους άλλους. Οι τρεις τρόποι με τους οποίους εκδηλώνεται η ανάγκη για εξουσία είναι οι παρακάτω:

- 1.) Μέσω βαθιά επιδραστικών πράξεων όπως η επιθετικότητα, ο έλεγχος, η έντονη προσπάθεια πειθούς, η παροχή βοήθειας για να δημιουργηθεί σχέση εξάρτησης.
- 2.) Μέσω πράξεων (περισσότερο ή λιγότερο σημαντικών) που προκαλούν συναισθήματα στους άλλους.
- 3.) Μέσω πράξεων που θα ενδυναμώσουν ή θα διατηρήσουν τη φήμη ενός ανθρώπου.

Η ανάγκη για εξουσία μπορεί να λάβει τις ακόλουθες δυο μορφές:

α) Εξατομικευμένη εξουσία: Σε αυτή την περίπτωση οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται την οποιαδήποτε σχέση (εργασιακή εν προκειμένω) ως διαπροσωπική, και επομένως ανταγωνιστική, καθώς στόχος είναι να βγουν νικητές στο παιχνίδι εξουσίας που θα μπορούσε να ονομαστεί “ένας εναντίον ενός”.

β) Κοινωνικοποιημένη εξουσία: Χαρακτηρίζει τους ανθρώπους που αντιλαμβάνονται τις σχέσεις με τους άλλους ως απρόσωπες. Προτιμούν δηλαδή να χρησιμοποιούν τη δύναμή τους για το γενικό καλό μιας ομάδας. Δεν αποφεύγουν τις συγκρούσεις, προκειμένου να διατηρήσουν την ισχύ τους, ωστόσο, τις σχεδιάζουν από πριν και δεν λειτουργούν παρορμητικά.

Ανάγκη για συναδελφικότητα

Αυτός ο όρος περιγράφει την επιθυμία για τη δημιουργία και διατήρηση καλών σχέσεων με τους άλλους. Οι άνθρωποι με έντονη την ανάγκη συναδελφικότητας επιδιώκουν να βρισκονται με πολύ κόσμο, προσπαθώντας να κερδίσουν τη γενική αποδοχή. Όπως είναι αναμενόμενο αποφεύγουν τις συγκρούσεις καθώς φοβούνται την απόρριψη.

Η κριτική που δέχθηκε η θεωρία της επίτευξης του McClelland κινήθηκε σε πολλά επίπεδα, καθώς εντοπίστηκαν κενά. Αρχικά, θεωρήθηκε λάθος να περιγράφονται οι διαδικασίες παρακίνησης πάντα στις ιδανικότερες συνθήκες όπου, παραδείγματος χάρη, ο εργαζόμενος με έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα απλά αναλαμβάνει τις αποστολές που του κεντρίζουν το ενδιαφέρον και αρνείται τις “εύκολες” υποθέσεις. Η θεωρία δηλαδή δεν καλύπτει πιο σύνθετες περιπτώσεις. Μια από αυτές θα ήταν ο τρόπος που θα συμπεριφερόταν ένας εργαζόμενος, με υψηλή nAch, αν αναλάμβανε μια πολύ δύσκολη αποστολή, με υψηλό κίνδυνο αποτυχίας, αλλά και με εξαιρετικές απολαβές σε περίπτωση επιτυχούς έκβασης. Επίσης η εν λόγω θεωρία δεν προτείνει στους μάνατζερς μεθόδους για να διαπιστώνουν ποιοι εργαζόμενοι έχουν εντονότερο το αίσθημα της ανάγκης για επιτεύγματα ή του φόβου για αποτυχία. Τέλος, δεν προτείνει ούτε μεθόδους που να διαβαθμίζουν, να “μετρούν” δηλαδή την ανάγκη για επιτεύγματα, εξουσία και συναδελφικότητα, με αποτέλεσμα να μην αναλύονται με σαφήνεια και οι λόγοι που παρακινούν τους εργαζόμενους με τους τρεις παραπάνω τρόπους. (Hollyforde & Whiddett, 2002, 15-22)

Ο Θεωρία της Δικαιοσύνης και της Ισότητας του J. S. Adams

Η θεωρία της ισότητας αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για τις ανταμοιβές και επιβραβεύσεις που θα λάβουν για τη δουλειά τους, αλλά και για τη δίκαιη κατανομή αυτών. Όταν ένας άνθρωπος προσφέρει τις υπηρεσίες του επ' αμοιβή, καταβάλλει ενέργεια (input) για να παράξει το έργο που του έχει ζητηθεί (outcome). Αυτή η ενέργεια περιλαμβάνει την πρότερη εργασιακή εμπειρία, την κατάρτιση, την εργατικότητα και τη συνεχή του επιμόρφωση. Οι σημαντικότερες μορφές επιβράβευσης είναι η αύξηση του μισθού, η αναγνώριση του παραγόμενου έργου, η ανάθεση σοβαρότερων ευθυνών και η απόδοση διάφορων εργασιακών προνομίων. Εφόσον λοιπόν εντοπίσουν μια ανισορροπία στη σχέση ενέργειας που καταβάλλουν και ανταμοιβής που λαμβάνουν προκαλείται μια ψυχολογική ένταση. Αν μάλιστα διαπιστώσουν ότι οι συνάδελφοί τους αμείβονται καλύτερα, παρόλο που αποδίδουν παρόμοια, το αίσθημα της αδικίας εντείνεται, και η εν λόγω ένταση δημιουργεί

ένα υπόστρωμα παρακίνησης για να αποκατασταθεί αυτό που ο εργαζόμενος θεωρεί άδικο. Η θεωρία του J. S. Adams της General Electric είναι ίσως η πιο ολοκληρωμένη σχετικά με το πώς οι άνθρωποι αξιολογούν τις σχέσεις της εργασιακής ανταλλαγής, και κινείται σε τρεις βασικές παραδοχές: Πρώτον, οι άνθρωποι συγκροτούν τις δικές τους πεποιθήσεις για το τι συνιστά δίκαιη ανταμοιβή για την εργασία που προσφέρουν. Δεύτερον, σχηματίζουν τις απόψεις τους συγκρίνοντας την ανταλλακτική αυτή σχέση που έχουν με τον εργοδότη τους με τις απολαβές των συναδέλφων τους. Τρίτον, αν θεωρήσουν ότι αντιμετωπίζονται άδικα δημιουργείται μέσα τους ένα κίνητρο για να αποκαταστήσουν την ανισότητα με τον τρόπο που κρίνουν οι ίδιοι ως καταλληλότερο. Πιο συγκεκριμένα, αν διαπιστωθεί άδικη μεταχείριση, με την αμοιβή να μην ανταποκρίνεται στην προσπάθεια που καταβάλλεται, τότε ο εργαζόμενος είτε μειώνει την απόδοσή του, είτε διεκδικεί υψηλότερες απολαβές, είτε αλλάζει το πρότυπο σύγκρισής του. Αν αντιθέτως ο εργαζόμενος γνωρίζει ότι υπεραμείβεται τότε πιθανόν να βελτιώσει την απόδοσή του, να μειώσει τις ανταμοιβές του, ή να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του.

Ο Adams τονίζει ότι οι ατομικές προσδοκίες σχετικά με τη δίκαιη ή άδικη σχέση απόδοσης και ανταμοιβής δεν διαμορφώνονται αυτόνομα, αλλά μαθαίνονται μέσω της διαδικασίας της κοινωνικοποίησης, και της συνακόλουθης σύγκρισης με τις αντίστοιχες ανταμοιβές των άλλων. Επομένως, η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να αναπτύσσουν συστήματα ανταμοιβής που να θεωρούνται δίκαια και ισότιμα, και πάντα σε συμφωνία με την αξία που ο κάθε εργαζόμενος αποδίδει στον εαυτό του. (Ramlall, 2004, 55) Συγκεκριμένα, είναι ευθύνη του μάνατζερ να ξεκαθαρίσει στις εργασιακές σχέσεις τα εξής: (α) Πρέπει να είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις της εργασίας, οι υποχρεώσεις του εργαζόμενου, (inputs - εισερχόμενα) οι συνέπειες, και η σχέση απόδοσης – αμοιβής (outcomes - εξερχόμενα). (β) Καλό είναι να γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους οι συμφωνίες όλων των άλλων εργαζομένων με τον εργοδότη, δηλαδή οι αναφορές των προσφερόμενων υπηρεσιών και των αντίστοιχων αμοιβών, ως συνάρτηση των εισερχόμενων προς τα εξερχόμενα, έτσι ώστε να αποφεύγονται λανθασμένες συγκρίσεις και υποθέσεις που πιθανόν να οδηγούσαν σε δυσαρέσκεια ή και σε μείωση της παραγωγικότητας. (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005, 15-6)

○ Θεωρία της Προσδοκίας του V. Vroom

Η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει ότι για να ενεργήσει κανείς με συγκεκριμένο τρόπο θα πρέπει να αποδώσει αξία, αφενός στο κίνητρο που θα του δοθεί, για να πράξει με τον “χ” τρόπο, και αφετέρου στο αποτέλεσμα που θα φέρει αυτός ο τρόπος συμπεριφοράς. Αν λοιπόν το άτομο θεωρήσει ισχυρό ένα κίνητρο το οποίο απαιτεί μια συμπεριφορά που θα του

αποφέρει ανταμοιβές που θεωρεί σημαντικές, τότε θα συνεχίσει να επαναλαμβάνει αυτή τη συμπεριφορά, καθώς η αρχική του προσδοκία επαληθεύτηκε. Αν π.χ ένας εργαζόμενος επιδιώκει την προαγωγή του, τότε θα παρακινηθεί να βελτιώσει την απόδοσή του, καθώς πρόκειται για μια εργασιακή συμπεριφορά που προσδοκά ότι θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα, να μεταβεί, ας πούμε, σε ανώτερη θέση. Η παρακίνηση δηλαδή ενεργοποιείται με ισχυρό κίνητρο, ανταμοιβή που ικανοποιεί αυτή την ανάγκη, αλλά και με την άσκηση της συμπεριφοράς εκείνης που αναμένεται ότι όντως θα φέρει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Η αξία αυτών των τριών παραγόντων τελεί κάθε φορά υπό την κρίση του εργαζόμενου, αν δηλαδή ένας από αυτούς έχει αρνητική σημασία γι' αυτόν ή του είναι αδιάφορος, δεν δημιουργείται μέσα του το αίσθημα της προσδοκίας, ή ακόμα κι αν δημιουργηθεί αλλά διαψευστεί στη συνέχεια, διακόπτεται η διαδικασία της παρακίνησης.

Ας υποθέσουμε, για παράδειγμα ότι ο Βασίλης, ο οποίος πουλά ηλεκτρικές σκούπες σε ένα κατάστημα, ξέρει ότι μπορεί να πουλήσει τέσσερις σκούπες σε κάθε 20 πελάτες που βλέπει. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνει ότι υπάρχει μια άμεση σχέση της προσπάθειάς του (Π) και της απόδοσής του (Α). Επειδή ο Βασίλης παίρνει προμήθεια για τις πωλήσεις που κάνει αντιλαμβάνεται ότι υπάρχει άμεση αναλογία ανάμεσα στην απόδοση και την αμοιβή του. Κατά συνέπεια, η προσδοκία του ότι η αυξημένη προσπάθειά του θα οδηγήσει σε αύξηση της αμοιβής του είναι σχετικά μεγάλη. Ας υποθέσουμε επίσης ότι τα εισοδήματα του Βασίλη βρίσκονται σε υψηλό φορολογικό κλιμάκιο, οπότε του μένει καθαρό μόνο το 50% της προμήθειάς του. Υπάρχει λοιπόν περίπτωση να μη θεωρεί ισχυρό κίνητρο τα πρόσθετα χρήματα που παίρνει (δηλαδή την ανταμοιβή). Το αποτέλεσμα είναι ότι η προτίμηση του Βασίλη για αμοιβή μπορεί να είναι σχετικά μέτρια, έστω κι αν ενισχύεται με τη σχετικά υψηλή προσδοκία του ότι θα πάρει την αμοιβή. Επομένως η υποκίνησή του για πρόσθετη εργασία μπορεί να είναι σχετικά μικρή. (Montana & Charnov, 2003, 312)

Η θεωρία της προσδοκίας παίρνει την παρακάτω μορφή συνάρτησης:

*valence= η ένταση της επιθυμίας για επιβράβευση / ανταμοιβή

**expectancy= η προσδοκία του εργαζόμενου ότι η καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας θα οδηγήσει και σε καλύτερη επίδοση.

***instrumentality= η πεποίθηση του εργαζόμενου ότι η αυξημένη προσπάθεια θα εκτιμηθεί από τη διοίκηση και θα ανταμειφθεί αναλόγως.

Η παρακίνηση, επομένως, είναι συνάρτηση της έντασης για καλύτερες ανταμοιβές, της προσδοκίας ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης και τέλος της πεποίθησης ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει εντέλει σε αύξηση των ανταμοιβών.



Σε συνάφεια με τη θεωρία της ισότητας του Adams, η θεωρία του Vroom ερμηνεύει εξίσου τη διαδικασία της παρακίνησης βάσει των πεποιθήσεων του κάθε ατόμου· δεν γενικεύει δηλαδή, προτείνοντας μια θεωρία κινήτρων που να ισχύει καθολικά (όπως π.χ η θεωρία του Maslow), αλλά υπογραμμίζει τον καταλυτικό ρόλο που παίζει η προσωπική κρίση του καθενός για το τι θα τον παρακινήσει εντέλει· δίδεται έμφαση δηλαδή στον τρόπο με τον οποίο ορίζει ο καθένας ποιο κίνητρο, και ποια ανταμοιβή αξίζουν τον κόπο. Από την άλλη, σε αντίθεση με τη θεωρία του Adams, που περιορίζεται στις απόψεις των ατόμων αποκλειστικά για τις έννοιες της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης, η θεωρία του Vroom μελετά τη διαδικασία της παρακίνησης λαμβάνοντας υπόψη περισσότερες πτυχές της ανθρώπινης κρίσης που αποφασίζει ποια κίνητρα και ποιες ανταμοιβές μπορούν να τους παρακινήσουν. Ως εκ τούτου, η θεωρία της προσδοκίας παρουσιάζει μεγαλύτερο εύρος εφαρμογής στα εργασιακά περιβάλλοντα. (Latham, 2007, 45)

Δύο θεωρίες για το σχεδιασμό της εργασίας: (job design theory)

○ Η Θεωρία των 2 Παραγόντων Παρακίνησης / Συντήρησης του F. Herzberg

Ο Frederick Herzberg επικέντρωσε την προσοχή του στα αίτια της υποκίνησης που σχετίζονται με την εργασία, και ενεργοποιούν ανάγκες παρόμοιες με αυτές που υπέδειξε ο Maslow. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι μόνον οι ανάγκες που αντιστοιχούν στα επίπεδα αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης. Αυτά τα ανώτερα επίπεδα αναγκών της ιεραρχίας του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε *κίνητρα*. Στα κατώτερα επίπεδα αναγκών, και ιδιαίτερα των βασικών βιολογικών αναγκών και της ανάγκης για ασφάλεια, ο Herzberg έδωσε τον όρο *αντικίνητρα*, γιατί

θεώρησε ότι δεν αποτελούν παράγοντες παρακίνησης. Όσον αφορά την ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε μια ομάδα, έκρινε ότι μπορεί να ανήκει και στις δύο κατηγορίες. Ο Herzberg θεωρούσε ότι τα κίνητρα των ανώτερων επιπέδων οδηγούν σε συμπεριφορές σχετικές με το ίδιο το αντικείμενο της δουλειάς του εργαζόμενου, ενώ τα αντικίνητρα των κατώτερων επιπέδων προκαλούν συμπεριφορές που έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας.

(Montana & Charnov, 2003, 302)

Αφού λοιπόν οι παράγοντες παρακίνησης συνδέονται με την εργασία καθ' αυτή, ο εμπλουτισμός της είναι αυτός που θα παρακινήσει τον εργαζόμενο να σημειώσει πρόοδο στην απόδοσή του. Τα κίνητρα που εμπεριέχονται στον εμπλουτισμό της εργασίας (job enrichment) είναι η αναγνώριση, η ευθύνη, τα επιτεύγματα, και οι προοπτικές εξέλιξης. Οι παράγοντες συντήρησης, από την άλλη, δηλαδή τα αντικίνητρα, αφορούν το περιβάλλον της εργασίας, και ειδικότερα τις συνθήκες της δουλειάς, την πολιτική της εταιρίας, τη σχέση με τον προϊστάμενο, και το μισθό, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Η επίδραση δηλαδή που θα έχουν στον εργαζόμενο είναι απλά να διατηρούν σε όσο γίνεται χαμηλότερα επίπεδα τη δυσαρέσκειά του, και όχι να τον παρακινήσουν να αυξήσει τις επιδόσεις του.

(Latham, 2007, 38-9) Ο λόγος; Επειδή οι περισσότεροι άνθρωποι θεωρούν *αυτονόητο* ότι οι ανάγκες των κατώτερων επιπέδων θα ικανοποιηθούν. Ο σωστός προϊστάμενος και οι καλές συνθήκες εργασίας είναι παραδείγματα τέτοιων αναγκών. Επομένως ελάχιστα στελέχη και επαγγελματίες θα θεωρούσαν αυτές τις ανάγκες παράγοντες σημαντικής υποκίνησης στην εργασία τους. (Montana & Charnov, 2003, 302)



Αυτό το σημείο της θεωρίας του Herzberg θεωρήθηκε ενδιαφέρον, μιας και δεν έθετε την ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια ως κατ' ανάγκη αντιθετικά συναισθήματα. Στην περίπτωση των ανώτερων αναγκών η ικανοποίησή τους προκαλεί παρακίνηση, και η μη ικανοποίησή τους προκαλεί δυσαρέσκεια. Στην περίπτωση ωστόσο των κατώτερων αναγκών, μπορεί η μη ικανοποίησή τους να προκαλεί δυσαρέσκεια, αλλά η ικανοποίησή τους δεν προκαλεί παρακίνηση, αλλά απλώς δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια. Αυτός ήταν και ο λόγος που ασκήθηκε κριτική στη θεωρία του Herzberg· διότι σε διαφορετικές περιόδους της ζωής ενός εργαζόμενου, ο μισθός ή οι καλές συνθήκες δουλειάς μπορεί να τον παρακινήσουν εντέλει και όχι απλά να μην τον δυσαρεστήσουν. Ο Herzberg δηλαδή δεν έλαβε υπόψιν του ότι, ανεξάρτητα από το πόσο φιλόδοξος είναι ο καθένας, η παρακίνηση υποβοηθείται ή παρεμποδίζεται από τις υπάρχουσες συνθήκες, από το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούμε. [...] Η υποκίνηση επηρεάζεται από την ηλικία και τις προσωπικές περιστάσεις, από τη φάση της ζωής, αλλά και από άλλους παράγοντες, όπως το εξωτερικό περιβάλλον. Για παράδειγμα, σε περιόδους οικονομικής ύφεσης, ο παράγοντας της σταθερής απασχόλησης ή των συνθηκών της δουλειάς μπαίνει σε προτεραιότητα, ενώ σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης, οι άνθρωποι τείνουν να θεωρούν δεδομένα τον καλό μισθό και την απασχόληση. (Montana & Charnov, 2003, 304,306)

○ Θεωρία για τα χαρακτηριστικά της εργασίας, των R. Hackman & G. Oldman (job characteristics model)

Πλέον, η ευρύτερα αποδεκτή θεωρία για το σχεδιασμό της εργασίας θεωρείται αυτή των Richard Hackman και Greg Oldman. Κινούμενοι στην ίδια θεωρητική κατεύθυνση με τον Herzberg διερεύνησαν πιο αναλυτικά τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν μια εργασία ώστε να παρακινεί τον εργαζόμενο σε βελτίωση των επιδόσεών του. Τρία είναι τα γνωρίσματα μιας εργασίας που λειτουργούν ως κίνητρα για καλύτερη ποιότητα δουλειάς: Πρώτον, ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει προσωπική ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας του. Δεύτερον η εκτέλεση των καθηκόντων πρέπει να βιώνεται από τον εργαζόμενο ως μια εμπειρία με πραγματικό νόημα. Τρίτον, ο εργαζόμενος πρέπει να έχει επίγνωση του κατά πόσο αποτελεσματικά μετατρέπει την προσπάθεια που καταβάλλει στη ζητούμενη απόδοση. Εμμένοντας λίγο περισσότερο στο δεύτερο χαρακτηριστικό της εργασίας, οι Hackman και Oldman αναφέρουν τρεις παράγοντες που θα κάνουν έναν εργαζόμενο να βρίσκει πραγματικό νόημα στη δουλειά του: η απαίτηση πολλαπλών δεξιοτήτων, η ταυτότητα του καθήκοντος και η σπουδαιότητα του καθήκοντος. Οι Hackman και Oldman θεωρούσαν ότι

τα επαγγέλματα που απαιτούν την ύπαρξη και αξιοποίηση ποικίλων ταλέντων και δεξιοτήτων γεννούν και περισσότερες πηγές παρακίνησης για τον εργαζόμενο, συγκριτικά με αυτές που απαιτούν μόνο μια ή δυο ικανότητες. Όσον αφορά το δεύτερο χαρακτηριστικό της νοηματοδότησης της εργασίας, δηλαδή την ταυτότητα του καθήκοντος, οι Hackman και Oldman υποστηρίζουν ότι εφόσον η “χ” εργασία επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει μια πλήρη εικόνα για τον τρόπο που η δουλειά του συμβάλλει στην επίτευξη ενός συνολικότερου έργου, τότε θα παρακινείται πιο έντονα για τη βελτιστοποίηση της απόδοσής του. Τέλος, το τρίτο γνώρισμα της σπουδαιότητας του καθήκοντος θέλει τον εργαζόμενο να αντιλαμβάνεται τη δουλειά του ως επιδραστική, όχι μόνο για τις ζωές των υπόλοιπων υπαλλήλων σε μια επιχείρηση αλλά και για όλους τους ανθρώπους. (Ramlall, 2004, 57-8)



Στον παρακάτω πίνακα ομαδοποιούνται όλες οι θεωρίες παρακίνησης:

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (MOTIVATION THEORIES)	
2 Θεωρίες των Αναγκών (2 Need Theories)	
- Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών (Hierarchy of Needs Theory)	A. Maslow
- Θεωρία της Επίτευξης (Achievement Theory)	D. McClelland
Θεωρία της Δικαιοσύνης και της Ισότητας (Equity Theory)	J.S Adams
Θεωρία της Προσδοκίας (Expectancy Theory)	V. Vroom

2 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (2 JOB DESIGN THEORIES)	
- Θεωρία των Δύο Παραγόντων Παρακίνησης / Συντήρησης (Two Factor Theory)	F. Herzberg
- Θεωρία για τα Χαρακτηριστικά της Εργασίας (Job Characteristics Model)	R. Hackman & G. Oldman

2.3 Σύγχρονη θεωρία κινήτρων

Όλες οι παραπάνω θεωρίες παρακίνησης διαμόρφωσαν έντονα τη σύγχρονη θεωρία του μάνατζμεντ. Η καλύτερη δε αξιοποίησή τους από τη διοίκηση ενός ιδιωτικού ή δημόσιου οργανισμού, θα ήταν ο συνδυασμός όλων, μιας και η καθεμία εξετάζει συγκεκριμένες πλευρές της παρακίνησης. Ωστόσο, προς το τέλος του 20ου αιώνα, η παροχή κινήτρων στο χώρο εργασίας έγινε αντικείμενο μελέτης υπό το φως νέων εννοιών, και κατηγοριοποιήθηκε κάπως διαφορετικά. Σύμφωνα με τις καινούριες τάσεις η παρακίνηση πρέπει να είναι πιο “ενεργητική”, και όχι να προκύπτει από μια συμπεριφορά που απλώς ανταποκρίνεται στα ερεθίσματα του περιβάλλοντος ή σε προδιαγεγραμμένες ανάγκες. Η λεγόμενη *γνωστικότητα* (cognition), ως μια από τις νέες κεντρικές έννοιες, αφορά τον τρόπο που σκεφτόμαστε, αντιλαμβανόμαστε, και μαθαίνουμε. Περιγράφει, σε γενικές γραμμές, το σύνολο των σκέψεων πεποιθήσεων, και γνώσεων του ανθρώπου. Η γνωστικότητα θέλει τη συμπεριφορά να καθορίζεται από τη σκέψη, να είναι δηλαδή καθαρό προϊόν της ατομικής συνείδησης. Επομένως, υπό αυτή την οπτική γωνία, και η παρακίνηση ελέγχεται και ρυθμίζεται από τη συνείδηση του εργαζόμενου, διότι εξαρτάται ακριβώς από τον τρόπο που αυτός σκέφτεται, αντιλαμβάνεται, και μαθαίνει. Στα πλαίσια λοιπόν των νέων ερευνητικών τάσεων της παρακίνησης εντάχθηκαν και οι λεγόμενες γνωστικές θεωρίες παρακίνησης (cognitive theories of motivation), με πιο διαδεδομένη τη θεωρία του “θέτειν στόχους” (setting goal theory) που θα αναφερθεί παρακάτω.

Στις αρχές του 21ου αιώνα άρχισε να θεωρείται υπερβολική η ταύτιση της παρακίνησης μόνο με γνωστικές διαδικασίες· το τι αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος ως κίνητρο έχει να κάνει και με, τρόπον τινά, ασυνείδητα στοιχεία του εαυτού του, τα οποία δεν ελέγχει απόλυτα: τα *συναισθήματα* λοιπόν μπαίνουν δυναμικά στο ερευνητικό πεδίο της παρακίνησης, συγκροτώντας τις λεγόμενες θεωρίες προσωπικότητας. Τώρα, η συμπεριφορά δεν καθορίζεται μόνο από τη σκέψη και τη συνείδηση αλλά και από τα συναισθήματα και τη διάθεση. Άρα η παρακίνηση εξαρτάται και από το πώς νιώθει ο εργαζόμενος, πώς αλληλεπιδρά συναισθηματικά στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Η γνωστικότητα και τα συναισθήματα, ως νέες όψεις της εργασιακής παρακίνησης, περιλαμβάνονται στις

πέντε μεταβλητές που την επανερμηνεύουν. Αυτές είναι οι ανάγκες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι αξίες, η γνωστικότητα, και τα συναισθήματα, σύμφωνα με την ταξινόμηση των Latham και Pinder. (Latham, 2007, 127)

Ανάγκες

Οι ανθρώπινες ανάγκες, είτε βιολογικές είτε ψυχολογικές, επιδρούν καθοριστικά στη ζωή του ατόμου, ως προς την επιβίωση αλλά και την ευημερία του. Έρευνες στα τέλη του 20ου αιώνα, σχετικά με τις ανάγκες που υποκινούν τους εργαζόμενους σε βελτίωση των επιδόσεών τους, οδηγήθηκαν σε μερικά χρήσιμα συμπεράσματα. Παραδείγματος χάρη, τραπεζικοί υπάλληλοι στην Ινδία, έχοντας ικανοποιήσει την ανάγκη τους για εργασιακή ασφάλεια, δεν ενδιαφέρονται για την περαιτέρω εκπλήρωση παρόμοιων, ή ανώτερων αναγκών, ενώ οι τραπεζικοί αξιωματούχοι, θεωρώντας σημαντική την ικανοποίηση αναγκών που σχετίζονται με την αξία και την αναγνώριση της δουλειάς τους, θέτουν όλο και υψηλότερους στόχους για να βιώσουν την αυτο-πραγμάτωσή τους. Παράλληλα, εργαζόμενοι στην Αυστραλία που βάζουν σε προτεραιότητα ζητήματα εργασιακής αυτοεικόνας, νιώθουν την ανάγκη να εκπληρώσουν ανώτερες ανάγκες όπως αυτή της αυτοεκτίμησης. Κάποιοι άλλοι πάλι, που βάζουν σε προτεραιότητα την αποδοχή των άλλων, αποσκοπούν στην εκπλήρωση της ανάγκης για συναδελφικότητα. Σε συμφωνία με την ιεράρχηση των αναγκών του Maslow διαπιστώνεται ότι, στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, η ικανοποίηση κατώτερων αναγκών (όπως η ιατρική περίθαλψη, ή ο σταθερός μισθός) δεν γεννά την επιθυμία για περαιτέρω εκπλήρωση ομοειδών ή ανώτερων αναγκών. Αντιθέτως, όταν το διακύβευμα είναι η εκπλήρωση ανώτερων αναγκών, όπως η αυτο-εκτίμηση ή η αυτο-ολοκλήρωση, αυτομάτως τίθενται ακόμα υψηλότεροι στόχοι που θα δημιουργήσουν στο άτομο το αίσθημα της εργασιακής πληρότητας. (Latham & Ernst, 2006, 186)

Προσωπικά γνωρίσματα

Τα ατομικά γνωρίσματα της προσωπικότητας άρχισαν σχετικά πρόσφατα να λαμβάνονται υπόψιν, καθώς αρχικά θεωρείτο πως δεν επηρεάζουν τη συμπεριφορά, ούτε μπορούν να προβλέψουν τα επίπεδα παρακίνησης του κάθε εργαζόμενου. Στο τέλος του 20ου αιώνα ωστόσο ο Wiggins, με το Μοντέλο των 5 Παραγόντων (Five Factor Model), ένωσε τα προσωπικά γνωρίσματα και την εργασιακή συμπεριφορά σε μια σχέση αιτίας και αποτελέσματος. Τα πέντε προσωπικά χαρακτηριστικά που, κατά τον Wiggins εξηγούν την προσωπικότητα και έχουν συγκεκριμένα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας είναι η επιθυμία για νέες εμπειρίες και προκλήσεις, η ευσυνειδησία, η εξωστρέφεια, η τερπνότητα και ο

νευρωτισμός. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το Μοντέλο FF τα εξωστρεφή άτομα έλκονται από επαγγέλματα με πλούσιο αντικείμενο εργασίας, οι νευρωτικοί από επαγγέλματα που διέπονται από αυστηρούς κανόνες υγιεινής ή φυσικής κατάστασης, ενώ οι ευσυνείδητοι τύποι επιλέγουν κατά κύριο λόγο επαγγέλματα που τους επιτρέπουν να δρουν αυτόνομα. (Latham & Ernst, 2006, 186-7.)

Η ανάδειξη των προσωπικών χαρακτηριστικών στο ζήτημα των εργασιακών κινήτρων είχε σαν συνέπεια και μια ενδιαφέρουσα αντιπαράθεση: Αν, τελικά, για να προβλεφθεί τι θα παρακινήσει τον εργαζόμενο, σημασία δεν έχουν τόσο τα ατομικά του χαρακτηριστικά, σαν τα παραπάνω, αλλά τα γνωρίσματα που εκδηλώνονται στην ίδια την εκτέλεση της εργασίας. Διατυπώθηκε δηλαδή το ερώτημα μήπως ο καλύτερος σύμβουλος για το τι παρακινεί τον υπάλληλο, είναι οι ιδιότητες που ο ίδιος εκδηλώνει κατά τη διάρκεια της άσκησης του επαγγέλματός του. Αυτές οι τρεις ιδιότητες είναι η προσοχή (attention), η προσπάθεια (effort) και η επιμονή (persistence). Η προσοχή έχει να κάνει με το μέγεθος της αφοσίωσης που επιδεικνύει ο εργαζόμενος στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Η προσπάθεια αντιστοιχεί στο μέγεθος της πνευματικής ή/και φυσικής δραστηριότητας που καταβάλλει για να κάνει σωστά τη δουλειά του, και η επιμονή δείχνει την ένταση της προσοχής και της προσπάθειάς του σε βάθος χρόνου. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά, επομένως, προκειμένου να έχουν ακριβή εφαρμογή στην εργασιακή παρακίνηση θα πρέπει να εξειδικευτούν και να αποτιμηθούν στην πράξη. (Kanfer, Chen & Pritchard, 2008, 19)

Αξίες

Οι αξίες αποτελούν μια μεταβλητή που θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους οι μάνατζερς, καθώς πρόκειται για τις αρχές εκείνες που καθορίζουν τις πράξεις των ανθρώπων. Διαφορετικές αξίες επικοινωνούνται σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα, δημιουργώντας και τα αντίστοιχα, κάθε φορά, κίνητρα στους εργαζόμενους. Παραδείγματος χάρη, τα άτομα που έχουν μεγαλώσει σε έναν πολιτισμό που προάγει τον ατομικιστικό τρόπο σκέψης, παρακινούνται σε ένα εργασιακό περιβάλλον που ευνοεί την επιθετική/ανταγωνιστική δράση, με διαδικασίες του τύπου “κερδίζω – χάνεις”. Αντιθέτως, άτομα που έχουν ανατραφεί με τα ιδεώδη του κολεκτιβισμού δίνουν σημασία στη συνοχή της ομάδας, γι' αυτό και κινητοποιούνται ευκολότερα σε εργασιακά περιβάλλοντα που επιτρέπουν τις διαδικασίες της διαπραγμάτευσης και της διαμεσολάβησης. Ειδικά σε πολυεθνικές εταιρίες οι διαφορές διαπολιτισμικού χαρακτήρα μεταξύ των υπαλλήλων θα πρέπει να απασχολήσουν τη διοίκηση, και να δοθεί προσοχή στα διαφορετικά συστήματα αξιών του εργατικού δυναμικού.

Γνωστικότητα

Η κυριότερη γνωστική θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία του θέτειν στόχους (setting goal theory). Συγκεκριμένα, εξετάζει τι είναι αυτό που θα παρακινήσει το άτομο να αποδώσει, όταν έχει μπροστά του έναν στόχο. Ποικίλες έρευνες έδειξαν ότι στις περιπτώσεις όπου ο στόχος είναι η διεκπεραίωση ενός καθήκοντος για το οποίο το άτομο έχει ασαφή εικόνα, τότε η απλή ώθηση να δώσει τον καλύτερό του εαυτό θα το παρακινήσει πολύ περισσότερο, συγκριτικά με το να ξέρει επακριβώς ποια επίδοση περιμένουν από αυτόν οι ανώτεροί του. Αν δηλαδή ο εργαζόμενος πρέπει να κάνει μια εργασία, χωρίς να έχει όλες τις γνώσεις που απαιτεί η σωστή της εκτέλεση, τότε του δημιουργείται ένα αίσθημα ανασφάλειας. Αν παρόλα αυτά πρέπει να την κάνει, γνωρίζοντας ακριβώς ποια επίδοση και ποια συγκεκριμένα αποτελέσματα αναμένουν οι ανώτεροί του, αυτή η γνώση πιθανότατα να μη λειτουργήσει μέσα του ως κίνητρο. Αντιθέτως, η απλή και γενική παρότρυνση να δώσει τον καλύτερο εαυτό του θα αυξήσει την τελική του επίδοση.

Από την άλλη, όταν ο επιδιωκόμενος στόχος έχει περισσότερο εκπαιδευτικό χαρακτήρα, τότε τα πράγματα αντιστρέφονται. Όταν δηλαδή ο εργαζόμενος έχει να μάθει μια σειρά πληροφοριών (π.χ στρατηγικές μεθόδους), για να εκτελέσει με τον καλύτερο τρόπο μια αποστολή, τότε, το να ξέρει επακριβώς τι πρέπει να μάθει και σε πόσο χρόνο, θα αυξήσει την αποδοτικότητά του, ενώ αν απλά παρακινηθεί να δώσει τον καλύτερο εαυτό του, τα αποτελέσματα θα είναι κατώτερα των προσδοκιών. Το να θέσει ο εργαζόμενος έναν στόχο που συνδέεται με τις γνωστικές λειτουργίες της μάθησης δε συνδέεται άμεσα με στόχους απόδοσης, γι' αυτό και η πλήρης γνώση του τί οφείλει να κάνει δεν λειτουργεί μέσα του ανασταλτικά. (Latham & Ernst, 2006, 186-8)

Συναισθήματα

Από τη δεκαετία του '90 και μετά, τα συναισθήματα στη διαδικασία της εργασιακής παρακίνησης έρχονται στο προσκήνιο, διαδραματίζοντας καθοριστικό ρόλο. Έρευνες δείχνουν ότι η διάθεση και συναισθηματική κατάσταση του εργαζόμενου επηρεάζουν τη δέσμευσή του στην εκπλήρωση στόχων, και εντέλει τη συνολική του απόδοση. Μια κακή διαχείριση συναισθημάτων θα έχει ως συνέπεια και μια κακή διαχείριση οποιουδήποτε εργασιακού ζητήματος προκύψει. Μάλιστα ο ρόλος της συναισθηματικής κατάστασης του εργαζόμενου δρα τόσο καταλυτικά ώστε να επιδρά στην κρίση του και για το πώς αξιολογεί τη δουλειά του. Αντικείμενο μελέτης έγιναν, σε πολλά επιστημονικά άρθρα, τα συναισθήματα της εμπιστοσύνης, της εκμετάλλευσης, της αμεροληψίας, και της εκδίκησης, στο πλαίσιο της εργασιακής δικαιοσύνης. Αν οι εργαζόμενοι αναγνωρίζουν ότι ο

προϊστάμενος τους αντιμετωπίζει όλους ισότιμα, τότε οι αποδόσεις τους διατηρούνται σε υψηλά επίπεδα. Αν πάλι νιώσουν άδικη μεταχείριση από τους ανωτέρους τους, τότε ο φόβος, η οργή και η έλλειψη ελπίδας επηρεάζουν την εργασιακή τους συμπεριφορά, με αποτέλεσμα να μην δουλεύουν σωστά. (Latham, 2007, 221-2)

2.4 Διάκριση κινήτρων

2.4.1 Εξωτερικά - εσωτερικά

Μια βασική κατηγοριοποίηση των κινήτρων είναι αυτή που τα διακρίνει σε εξωτερικά και εσωτερικά. Εξωτερικά είναι τα κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν τον οργανισμό εξαιτίας εξωτερικών συνεπειών (χρήματα, προνόμια, αύξηση, προαγωγή, κύρος, κοινωνική θέση κτλ.), και συνήθως παρέχονται από άλλους, δηλαδή από τον προϊστάμενο στον υφιστάμενο. Εσωτερικά είναι τα κίνητρα που δραστηριοποιούν τον οργανισμό αυτά καθαυτά, με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Υποδηλώνουν ένα βαθύ ενδιαφέρον και μια απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης από το γεγονός ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο. (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005, 2)

Ξεκινώντας, στην αρχή του δεύτερου κεφαλαίου, μια σύντομη ιστορική επισκόπηση των θεωριών παρακίνησης, αναφέραμε τις αλλαγές που συνέβαλαν ώστε να θεωρηθούν ως αποτελεσματικά κίνητρα όχι μόνο οι χρηματικές απολαβές αλλά και οι μη υλικές ανταμοιβές και επιβραβεύσεις. Παραθέσαμε και τα αποτελέσματα κάποιων εμπειρικών ερευνών σε επιχειρήσεις, στις αρχές του προηγούμενου αιώνα, που αποδείκνυαν ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούσαν τα μη χρηματικά κίνητρα ως σημαντικές πηγές παρακίνησης. Φυσικά, ακόμα και σήμερα το χρήμα εξακολουθεί να είναι ο κινητήριος μοχλός της ανάγκης για εργασία, ωστόσο σε πιο πρόσφατες έρευνες, οι εργαζόμενοι εξακολουθούν μεν να το θεωρούν σημαντικό εργασιακό κίνητρο, αλλά όχι το σημαντικότερο όλων.

Σε μία έρευνα της δεκαετίας του '70 οι εργαζόμενοι ερωτήθηκαν αν είναι διατεθειμένοι να σταματήσουν την εργασία τους με την προϋπόθεση ότι θα τους δοθούν τόσα χρήματα όσα χρειάζονται για να ζουν όπως αυτοί θέλουν για το υπόλοιπο της ζωής τους. Πάνω από το 63% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Αυτό δείχνει ότι το χρήμα είναι σημαντικό αν οι εργαζόμενοι το βλέπουν ως μέσο εκπλήρωσης των επιθυμιών τους, αλλά δεν είναι το μοναδικό μέσο το οποίο ικανοποιεί όλες τους τις ανάγκες. Σε μία από τις πλέον σημαντικές και μεγάλες έρευνες η οποία έγινε από το 1945 έως το 1965, στην Εταιρεία Φυσικού Αερίου στη Μιννεάπολη των Η.Π.Α, και περιελάμβανε 44.000 εργαζόμενους (31.000 άνδρες και 13.000 γυναίκες), εκείνο που

προξένησε έκπληξη ήταν ότι παράγοντες όπως χρήμα, οφέλη και συνθήκες εργασίας δεν ήταν μεταξύ των πλέον δημοφιλών. Αντίθετα, η σιγουριά, οι προοπτικές προαγωγής, το είδος της εργασίας και η περηφάνια του να εργάζεται κανείς γι' αυτή την εταιρεία ήταν οι πλέον σημαντικοί παράγοντες. Επίσης διαπιστώθηκε ότι η διαφοροποίηση στους παράγοντες παρακίνησης μεταξύ ανδρών και γυναικών ήταν πολύ μικρή. Έρευνα του πανεπιστημίου του Σικάγο απέδειξε ότι το χρήμα είναι μόλις ο τρίτος σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ πρώτος παράγοντας είναι η δυνατότητα του να εκτελεί κάποιος σημαντική εργασία. Επίσης, έρευνα που πραγματοποίησε η Hay Group σε 500.000 εργαζόμενους από 300 επιχειρήσεις έδειξε ότι οι οικονομικές απολαβές ήταν ο λιγότερο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Από διάφορες άλλες έρευνες υπάρχει η ένδειξη ότι τα στελέχη και οι απλοί εργαζόμενοι δεν δίνουν την ίδια σημασία στους οικονομικούς παράγοντες παρακίνησης. (Δημητριάδης, Χατζόγλου, Θερίου, Μαδυτινός, 2003, 4)

2.4.1.1 Εφαρμογές των εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων

Επιχειρώντας να διατυπώσουμε πιο συγκεκριμένες προτάσεις για την εφαρμογή των εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων στον εργασιακό χώρο, θα λέγαμε ενδεικτικά τα εξής:

A) Σχέδια κινήτρων ανταμοιβής:

Αν κάποιος θέλει να εισάγει ένα νέο σχέδιο ανάπτυξης *εξωτερικών* κινήτρων, πρέπει να πάρει υπόψη του δύο πράγματα: **1.)** Πρέπει να είναι σίγουρος ότι η ανταμοιβή που θα προτείνει (π.χ. χρήματα, ευέλικτο ωράριο, ευνοϊκή συνταξιοδότηση) θα λειτουργήσει ως κίνητρο ενεργοποίησης για τα συγκεκριμένα άτομα (π.χ. το κίνητρο για ευνοϊκούς όρους συνταξιοδότησης μπορεί να μην είναι αρκετά αποτελεσματικό σε ένα νέο άτομο, ενώ το κίνητρο για ευέλικτο ωράριο πιθανόν να είναι πολύ αποτελεσματικό σε μια νέα μητέρα. **2.)** Πρέπει να είναι σίγουρος ότι τα κίνητρα που θα δώσει θα προκαλέσουν την επιθυμητή συμπεριφορά-στόχο, και όχι κάτι άλλο (π.χ., είναι πιθανό να παραμένει κάποιος στην εταιρεία όχι επειδή είναι ικανοποιημένος με τη δουλειά του, αλλά εξαιτίας των προγραμμάτων διακοπών, ασφάλειας υγείας, οφέλη συνταξιοδότησης κ.ά.) Στην περίπτωση αυτή τα κίνητρα που δίδονται δεν προκαλούν την επιθυμητή συμπεριφορά, που είναι η αύξηση της απόδοσης, αλλά μια παράπλευρη, δηλαδή την παραμονή στη θέση εργασίας, που δεν είναι το πρωταρχικό ζητούμενο. Στόχος του μάνατζερ θα πρέπει να είναι η αύξηση των *εξωτερικών* κινήτρων, προς τη σωστή κατεύθυνση, με βάση τις παραπάνω επισημάνσεις.

B) Επανασχεδιασμός εργασίας:

Στόχος αυτής της δράσης είναι να αυξηθούν οι ευκαιρίες που έχει ο εργαζόμενος για την ικανοποίηση των εσωτερικών κινήτρων του, μέσα από την αύξηση της αξίας που έχουν για το άτομο ορισμένες δραστηριότητες εργασίας. Κάτι τέτοιο μπορεί να επιτευχθεί αν εισάγει κανείς αλλαγές που στοχεύουν στον εμπλουτισμό της εργασίας. Αυτό πραγματοποιείται με δύο τρόπους:

(α) **Ο οριζόντιος εμπλουτισμός** αφορά σε νέες αρμοδιότητες οι οποίες αντικαθιστούν ή προστίθενται στις υποχρεώσεις που έχει κανείς, ώστε να μειωθεί η ρουτίνα, αν υπήρχε, η επανάληψη και η πλήξη.

(β) **Κάθετος εμπλουτισμός:** ο εργαζόμενος αποκτά, επιπλέον, τη δυνατότητα να σχεδιάζει και να εκτελεί ένα έργο και να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων σχετικών με την εργασία. Αυτό συντελεί στην αύξηση συμμετοχής του σε περισσότερες φάσεις της παραγωγής και κάνει την εργασία του πιο ενδιαφέρουσα και πιο ικανοποιητική, ενισχύοντας το αίσθημα της προσωπικής δέσμευσης με τους συγκεκριμένους στόχους. Εξετάζοντας τις πιθανές συνέπειες, ο επανασχεδιασμός της εργασίας μπορεί να επηρεάσει την απόδοση έργου ως εξής: (1) παρέχοντας περισσότερες ευκαιρίες για την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου (σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow), (2) αυξάνοντας την εσωτερική ικανοποίηση από την ίδια τη δουλειά (ικανοποίηση εσωτερικών κινήτρων), (3) αυξάνοντας τα αποτελέσματα της απόδοσης (τα εξερχόμενα), και όχι μόνον τα οικονομικά, (4) παρέχοντας μεγαλύτερη δυνατότητα προσωπικής επιλογής στόχων και (5) κάνοντας την ενίσχυση πιο διαθέσιμη. (Πλατσίδου & Γωνίδα, 2005, 20-1)

2.4.2 Ατομικά - Ομαδικά

Η ανταμοιβή των εργαζομένων μέσω χρηματικών και μη επιβραβεύσεων αποτελεί μια χρήσιμη πρακτική των μάντζερς, ώστε να διατηρούν υψηλά τα επίπεδα παρακίνησης των υφιστάμενων τους. Είτε πρόκειται για επιβραβεύσεις που απευθύνονται σε ομάδες εργασίας, είτε στους υπαλλήλους ξεχωριστά, τέτοιου είδους κινήσεις έμπρακτης αναγνώρισης μόνο θετικά συναισθήματα προκαλούν στους εργαζόμενους, λειτουργώντας εντέλει ως κίνητρα ώστε η αποδοτικότητά τους να σημειώνει διαρκή πρόοδο. Κατ' αρχήν ο μάντζερ, σκεπτόμενος στρατηγικά, πρέπει να σχεδιάζει βραχυπρόθεσμες, μεσοπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες επιβραβεύσεις, σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους και βάσει συγκεκριμένου μπάτζετ, καθώς πρέπει όλες τους να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι κάθε επιχειρηματικού κύκλου/περιόδου.

α) Ξεκινώντας από τις ατομικές ανταμοιβές, ένας καλός προϊστάμενος οφείλει να έχει

πάντα κατά νου ότι οι πηγές παρακίνησης διαφέρουν από άνθρωπο σε άνθρωπο. Προκαλεί εντύπωση το γεγονός ότι ακόμα και σήμερα πολλά στελέχη αντιμετωπίζουν την έννοια του εργασιακού κινήτρου ως ένα κλειδί που ξεκλειδώνει όλες τις πόρτες. Επειδή όμως η πραγματικότητα είναι εκ διαμέτρου αντίθετη, ο προϊστάμενος οφείλει να γνωρίζει τις ανάγκες κάθε υφιστάμενού του που θα τον οδηγήσουν και στα κίνητρα που ο τελευταίος θεωρεί ότι αξίζουν την αύξηση της απόδοσής του. Γι' αυτό λοιπόν, στη συνάντησή τους για τη διαμόρφωση των ετήσιων, λειτουργικών στόχων της εταιρίας, ο προϊστάμενος πρέπει να ρωτήσει τον υπάλληλό του τα εξής:

- Ποιους στόχους καριέρας έχεις για τον επόμενο χρόνο και για τα επόμενα πέντε χρόνια;
- Ποιο είδος εργασίας σου αρέσει περισσότερο;
- Ποιο είδος εργασίας απεχθάνεσαι;
- Τι είναι σημαντικό για σένα, και γιατί;
- Ποια ήταν η καλύτερη δουλειά σου μέχρι τώρα, και γιατί;
- Τι θεωρείς επιβράβευση;

(Doyle, 2005, 81-2)

Με τις παραπάνω διεισδυτικές ερωτήσεις θα καταλάβει ο προϊστάμενος ποιες ανάγκες θέλει ο υπάλληλος να ικανοποιεί μέσα από τη δουλειά του και τι μπορεί να τον παρακινήσει ώστε να θέλει να βελτιώνεται συνεχώς. Οι συνηθέστερες ατομικές, υλικές επιβραβεύσεις συνοψίζονται στις παρακάτω:

- Ⓜ **Το βραβείο της χρονιάς:** Αφού ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος έχουν συναποφασίσει για τον στόχο που πρέπει να επιτευχθεί στο τέλος της χρονιάς, καταλήγουν από κοινού και για το βραβείο που θα δοθεί, στην περίπτωση θετικού αποτελέσματος.
- Ⓜ **Βραβείο συγκεκριμένου επιτεύγματος:** Ο μάνατζερ ορίζει ένα βραβείο αν ολοκληρωθεί επιτυχώς μια συγκεκριμένη αποστολή.
- Ⓜ **Βραβείο θητείας:** Η επιβράβευση ενός υπαλλήλου που εργάστηκε στον οργανισμό για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- Ⓜ **Υπάλληλος του μήνα:** Το εν λόγω βραβείο δίδεται στον υπάλληλο με την καλύτερη επίδοση.
- Ⓜ **Διαγωνισμοί:** Το θέμα του διαγωνισμού ορίζεται από τον μάνατζερ, ο οποίος πρέπει να κοινοποιήσει εξ αρχής και σε γραπτή μορφή τους κανόνες και όρους του διαγωνισμού, φροντίζοντας παράλληλα το βραβείο να είναι ιδιαίτερα ελκυστικό.

⊕ **Προαγωγές:** Ο προϊστάμενος αυξάνει τον μισθό του υφιστάμενου που κρίνει ότι το αξίζει.

(Doyle, 2005,

97-8)

Υπάρχουν και ανεπίσημοι τρόποι αναγνώρισης της δουλειάς του εργαζόμενου, που παρέχουν στον εργαζόμενο τη χρήσιμη υπενθύμιση ότι είναι σημαντικός για την εταιρία.

Τέτοιες μη χρηματικές επιβραβεύσεις είναι οι εξής:

□ **Προφορικός έπαινος:** Μια καλή κουβέντα θα έχει οπωσδήποτε ευεργετικά αποτελέσματα στον εργαζόμενο.

□ **Γραπτός έπαινος:** Είτε σε μορφή χειρόγραφου σημειώματος, είτε σε μέγλ, η θετική επίδραση στην ψυχολογία του υπαλλήλου θα είναι τέτοια που, κατά πάσα πιθανότητα, θα κρατήσει αυτό το γραπτό εγκώμιο, και δεν θα το πετάξει, ούτε θα το σβήσει!

□ **Δημόσια αναγνώριση:** Ο έπαινος ενός υπαλλήλου, κατά τη διάρκεια ενός meeting.

□ **Μπόνους ελεύθερου χρόνου:** Να δοθεί στον υπάλληλο ένα απόγευμα ελεύθερο, ως ευχαριστήριο δώρο για τις υπηρεσίες του. (Doyle, 2005, 85)

β) Στην περίπτωση των ομαδικών κινήτρων / ανταμοιβών τα πράγματα είναι ελαφρώς πιο σύνθετα καθώς παρατηρούνται πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα στη διαδικασία της ομαδικής εργασιακής παρακίνησης. Τα πλεονεκτήματα στη δημιουργία ομαδικών κινήτρων κατηγοριοποιούνται ως εξής:

❖ Η ομάδα δένεται καθώς εργάζονται όλοι για έναν κοινό στόχο.

❖ Η αποδοτικότητα της ομάδας συνήθως αυξάνεται επειδή τα πιο παραγωγικά μέλη παρακινούν τα λιγότερο παραγωγικά.

❖ Τα μέλη ελέγχονται μεταξύ τους, άρα μειώνονται οι απουσίες.

❖ Ενισχύεται η επικοινωνία ακριβώς λόγω της ομαδικής εργασίας.

Από την άλλη, είναι πιθανό τα μέλη μιας ομάδας εργασίας να μην νιώθουν ισχυρά κίνητρα για αύξηση των επιδόσεών τους, για τους παρακάτω λόγους:

❖ Τα πιο παραγωγικά άτομα δεν θέλουν να συνεργάζονται με τα λιγότερο παραγωγικά.

❖ Αυξάνεται η πιθανότητα συγκρούσεων.

❖ Αν η ομάδα δεν επιτύχει το στόχο της θα υπάρξουν αντιπαραθέσεις, ίσως και εχθρικές συμπεριφορές.

❖ Η ήδη υπάρχουσα πίεση θα ενταθεί κι άλλο αν διαπιστωθεί ότι κάποια μέλη δεν εργάζονται όσο πρέπει. (Doyle, 2005, 99-100)

Ακόμα κι αν η εκτέλεση μιας εργασίας απαιτεί μόνο ομαδική δουλειά, ακόμα κι αν ο

στόχος της ομάδας είναι ξεκάθαρος, όπως επίσης και οι αρμοδιότητες του κάθε μέλους, αλλά και η επίδοση που αναμένεται από τον καθένα, ο προϊστάμενος δεν είναι υποχρεωμένος να σχεδιάσει αποκλειστικά ομαδικές ανταμοιβές. Μια τέτοια απόφαση εξαρτάται τόσο από το είδος της επιχείρησης, όσο και από το είδος της ομάδας. Βέβαια οι ατομικές επιβραβεύσεις κάποιων μελών μιας ομάδας, θα προκαλούσαν δυσαρέσκεια στους υπόλοιπους. Γι' αυτό η καλύτερη δυνατή λύση είναι ο συνδυασμός ατομικών και ομαδικών ανταμοιβών. Έτσι, και τα πιο παραγωγικά μέλη ανταμείβονται για τη δουλειά τους, και η συνολική προσπάθεια της ομάδας δεν υποβαθμίζεται, με αποτέλεσμα να διατηρείται η συνοχή της. Ένα εργαλείο που διερευνά τα επίπεδα ομαδικού πνεύματος στους εργαζόμενους ονομάζεται Team Reward Attitude. Με το TRA διαπιστώνεται αν τα μέλη μιας ομάδας δέχονται να ανταμειφθούν ισόποσα, ακόμα κι αν κάποιοι δούλεψαν περισσότερο, ή προτιμούν τις ατομικές ανταμοιβές (πάντα συνδυαστικά με την ομαδική επιβράβευση). Ο εργαζόμενος / μέλος καλείται να αξιολογήσει δυο τινά: από τη μία τις ίσες αμοιβές για όλους, και από την άλλη τις αμοιβές με κριτήριο τις ατομικές επιδόσεις. Αν αξιολογήσει θετικά την πρώτη εκδοχή, τότε έχει υψηλό TRA, αν αξιολογήσει θετικά τη δεύτερη περίπτωση, τότε έχει χαμηλό TRA. (Shaw, Duffy, & Stark, 2001, 906-917)

2.4.3 Συμπεράσματα

Από όλα τα παραπάνω συνάγεται το συμπέρασμα ότι η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι ένα πολυ-παραγοντικό ζήτημα με πολλές μεταβλητές, και το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, αρμόδιο για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος παροχής κινήτρων του προσωπικού, πρέπει να ανταποκριθεί σε μια σοβαρή ευθύνη: να ισορροπήσει ανάμεσα στη διαμόρφωση κινήτρων που θα ανταποκρίνονται στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και της εταιρίας. Ένα εργασιακό περιβάλλον έντονης παρακίνησης ωφελεί και τα δυο μέρη, καθώς παρατηρείται:

- μείωση στις αλλαγές προσωπικού
- μείωση των απουσιών του προσωπικού
- αύξηση του κέρδους της επιχείρησης
- αύξηση της παραγωγικότητας
- βελτίωση της εξυπηρέτησης των πελατών
- ποιοτική βελτίωση των υποψήφιων για πρόσληψη. (Doyle, 2005, 8)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΜΠΕΙΡΙΚΕΣ ΕΡΕΥΝΕΣ

3.1. Εισαγωγή

Η εμπειρική έρευνα της παρούσας εργασίας αφορά τη μελέτη περίπτωσης μιας πολυεθνικής εταιρίας που δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα, σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων του προσωπικού που χρησιμοποιεί. Η έρευνα διεξήχθη με συνέντευξη στη διευθύντρια του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε ημιδομημένη μορφή, ώστε να υπάρχει η απαραίτητη ευελιξία στη συζήτηση, και πραγματοποιήθηκε τον Ιούλιο του 2015. Κατόπιν αιτήματος, η επωνυμία της εταιρίας δεν θα γνωστοποιηθεί.

3.2 Μελέτη περίπτωσης (case study): Συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων του προσωπικού από πολυεθνική εταιρία που δραστηριοποιείται και στην Ελλάδα.

Η εν λόγω εταιρία ιδρύθηκε στις αρχές του 20ου αιώνα και από το 2003 ενσωματώθηκε σε ένα πολυεθνικό δίκτυο. Απασχολεί 641 υπαλλήλους, των οποίων η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη αποτελεί πρώτιστο μέλημα του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. Για την επίτευξη αυτού του στόχου, το Τμήμα έχει προβεί στο σχεδιασμό, αφενός ενός συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού, και αφετέρου ενός συστήματος παροχής κινήτρων για τη διαρκή τους ανάπτυξη και βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται μια φορά το χρόνο. Αξιολογητής είναι ο εκάστοτε άμεσα προϊστάμενος, ο οποίος, για να ανταποκριθεί πλήρως σε αυτή του την αρμοδιότητα, λαμβάνει ημερήσια εκπαίδευση, σχετική με όλα τα στάδια αξιολόγησης, από το αρμόδιο τμήμα Οργανωσιακής Ανάπτυξης. Εφόσον η ιστορία της εταιρίας ξεκινάει πολλά χρόνια πριν, δεν είναι εφικτό να προσδιοριστεί χρονικά η έναρξη της αξιολόγησης του προσωπικού. Ωστόσο, το πρότυπο της αξιολόγησης που χρησιμοποιείται σήμερα εφαρμόστηκε το 2005, ενώ παλαιότερα υπήρχαν άλλα πρότυπα. Οι λόγοι για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου συστήματος αξιολόγησης συνδέονται με την ανάπτυξη του προσωπικού, με τους στόχους της επόμενης χρονιάς, αλλά και με τους στόχους των ίδιων των υπαλλήλων, καθώς μέσα από αυτή τη διαδικασία μπορεί να διαπιστωθεί η διάθεσή τους να μετακινηθούν σε μια από τις θυγατρικές εταιρίες του εξωτερικού. Τέλος, η αξιολόγηση του προσωπικού αποσκοπεί και στην παροχή κινήτρων, καθώς οι υπάλληλοι που θα αξιολογηθούν θετικά ανταμείβονται ποικιλοτρόπως, παραδείγματος χάρη με επιπλέον αμοιβή (bonus). Βασική στόχευση αυτής της επιχείρησης, τόσο ως προς την αξιολόγηση του

προσωπικού, όσο και ως προς την παροχή κινήτρων, είναι η ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την επίτευξη των προσωπικών και εταιρικών στόχων. Τα τέσσερα βασικά στάδια της αξιολόγησης είναι τα κάτωθι:

- ❖ διαμόρφωση του προτύπου απόδοσης, βάσει του οποίου θα βαθμολογηθεί ο κάθε υπάλληλος.
- ❖ η αξιολόγηση καθαυτή από τον ανώτερό του.
- ❖ ανατροφοδότηση του υπαλλήλου πάνω στα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, και συζήτηση με τον προϊστάμενο.
- ❖ τελικό πλάνο δράσης για τη μετέπειτα πορεία του υπαλλήλου.

Βασική μέριμνα της εταιρίας είναι η ενεργή συμμετοχή του υφιστάμενου, σχεδόν σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας, πράγμα που αποδεικνύεται ως εξής: Ο υφιστάμενος, αρχικά, έχει λόγο πάνω στα κριτήρια με τα οποία θα βαθμολογηθεί η εργασιακή του συμπεριφορά, συν-διαμορφώνοντας δηλαδή το πρότυπο απόδοσης μαζί με τον προϊστάμενό του. Ο δεύτερος τρόπος της ενεργού συμμετοχής του εργαζόμενου στην αξιολόγησή του πραγματοποιείται στο τέλος της διαδικασίας. Τότε, ο υφιστάμενος αξιολογεί τον εαυτό του, αξιολογείται βεβαίως και από τον ανώτερό του, και στη συνάντησή τους, μαζί με το feedback που δίνει ο προϊστάμενος, συγκρίνονται οι δυο αξιολογήσεις και ακολουθεί συζήτηση. Επομένως, έχει βαρύτητα και ο λόγος του υπαλλήλου για τον τρόπο με τον οποίο αποτιμήθηκαν οι επιδόσεις του, ενώ συμμετέχει και στην κατάρτιση του πλάνου ανάπτυξης και εκπαίδευσής του που είναι και το επόμενο βήμα της διαδικασίας.

Η μέθοδος αξιολόγησης που εφαρμόζει η εταιρία είναι με βάση την επίτευξη στόχων (management by objectives). Αφού έχουν καθοριστεί συναινετικά οι στόχοι που πρέπει να πετύχει ο υπάλληλος ανά εξάμηνο, αξιολογείται ο βαθμός στον οποίο ανταποκρίθηκαν οι επιδόσεις του στο ζητούμενο αποτέλεσμα. Αξιολογείται δηλαδή αν ο κάθε υπάλληλος είχε καλύτερη, χειρότερη ή στάσιμη απόδοση ανά εξάμηνο. Οι εργαζόμενοι που βαθμολογούνται με «3» επιβραβεύονται με διάφορους τρόπους, οικονομικούς και ηθικούς. Οι κύριες ανταμοιβές είναι τα μόνους, και η προαγωγή εντός της εταιρίας, ή σε θυγατρική του εξωτερικού. Εκτός από την επιβράβευση στα πλαίσια της αξιολόγησης, υπάρχουν και βραβεία διαφόρων βαθμίδων σε περίπτωση που ένας εργαζόμενος έχει μία επιτυχία στην εργασία του με σημαντικό θετικό αντίκτυπο στην εταιρία. Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν βαθμολογία «1» δεν έχουν άλλες συνέπειες πλην της απώλειας του bonus απόδοσης που δίνει η εταιρία. Στην περίπτωση λοιπόν που δεν έχουν επιτευχθεί οι στόχοι, αναζητείται πρώτα η αιτία και στη συνέχεια δημιουργείται ένα νέο πλάνο ανάπτυξης του εργαζόμενου. Στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι εργαζόμενοι αποδέχονται την αξιολόγησή τους και την

αξιοποιούν προς την κατεύθυνση της βελτίωσής τους. Σε μεμονωμένες περιπτώσεις, αρνούνται να την υπογράψουν ή εκφράζουν γραπτές επιφυλάξεις. Όσον αφορά μάλιστα τη δυνατότητα των υπαλλήλων να αξιολογήσουν το σύστημα αξιολόγησής τους, είναι εφικτό μέσω της συμπλήρωσης ενός ερωτηματολογίου που διατίθεται on line, και η κριτική τους είναι θετική.

Από τα παραπάνω είναι έκδηλη η σημασία που δίνεται, από το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, στην αξιολόγηση και παρακίνηση του προσωπικού, ώστε να ικανοποιούνται, και εντέλει να ταυτίζονται, οι ανάγκες των εργαζομένων με τις ανάγκες της επιχείρησης, πράγμα που αποτελεί εξάλλου και το μεγαλύτερο διακύβευμα στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα. Παρακάτω παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο της συνέντευξης από το οποίο αντλήσαμε και τα περισσότερα δεδομένα της έρευνας.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

- 1.) Πότε συστήθηκε η εταιρία;
- 2.) Πότε ξεκινήσατε να κάνετε αξιολόγηση του προσωπικού;
- 3.) Ποιοι ήταν οι λόγοι για το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενός τέτοιου συστήματος;
- 4.) Ποιους στόχους επιτυγχάνει η εταιρία με την αξιολόγηση του προσωπικού;
- 5.) Κάθε πότε γίνεται η αξιολόγηση;
- 6.) Ποιος αξιολογεί τους εργαζόμενους; Λαμβάνει ειδική εκπαίδευση;
- 7.) Από ποια στάδια αποτελείται η διαδικασία αξιολόγησης;
- 8.) Συμμετέχουν οι υπάλληλοι σε αυτά; Αν ναι με ποιους τρόπους;
- 9.) Ποια μέθοδο αξιολόγησης χρησιμοποιείτε;
- 10.) Με ποιους τρόπους επιβραβεύετε τους υπαλλήλους με υψηλή απόδοση; (χρηματικούς και μη)
- 11.) Τι προβλέπεται για τους εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση;
- 12.) Αν δεν επιτευχθούν οι στόχοι ενός εξαμήνου ποια διαδικασία ακολουθεί το Τμήμα ΔΑΔ;
- 13.) Μπορεί το προσωπικό να αξιολογήσει το σύστημα αξιολόγησής του; Αν ναι, με ποιο τρόπο και με τι είδους σχόλια; (θετικά / αρνητικά)

3.3 Άλλα παραδείγματα περιπτώσεων

3.3.1 Εμπειρική έρευνα στη Δ.Ο.Υ Νομού Σερρών

Θα είχε αναμφίβολα ενδιαφέρον η διεξαγωγή μιας έρευνας σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων που εφαρμόζουν οι μεγάλες αλλά και οι μεσαίες επιχειρήσεις σε πανελλαδικό επίπεδο. Έτσι θα μπορούσαν να εξαχθούν συμπεράσματα για το ποια συστήματα αξιολόγησης εφαρμόζονται συχνότερα, θεωρούμενα ως πιο αντικειμενικά, πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την αξιολόγηση, ή το είδος των αμοιβών και επιβραβεύσεων που παρακινούν περισσότερο το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας μας. Οι σκιαγραφόμενες τάσεις θα λειτουργούσαν ως χρήσιμα εργαλεία για τη μελέτη του σύγχρονου ελληνικού μανάτζμεντ, και μάλιστα σε καιρό οικονομικής κρίσης.

Αρκετές μελέτες των τελευταίων χρόνων -από διπλωματικές εργασίες μεταπτυχιακών προγραμμάτων, μέχρι έρευνες από πρακτικά συνεδρίων- έχουν στραφεί προς αυτή την κατεύθυνση, διερευνώντας τον τρόπο διοίκησης ανθρώπινων πόρων, σε ελληνικές επιχειρήσεις ή δημόσιες υπηρεσίες, τοπικής ωστόσο εμβέλειας. Μια έρευνα, παραδείγματος χάρη, του 2011, εξέτασε το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του νομού Σερρών, και παρουσιάστηκε στο Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας. Πληθυσμός της έρευνας είναι οι 138 υπάλληλοι του κλάδου των εφοριακών (ΥΠΟΙΚ, 2011), που υπηρετούν στις Δ.Ο.Υ. του Ν. Σερρών στους οποίους μοιράστηκε ένα ερωτηματολόγιο, και οι απαντήσεις ομαδοποιήθηκαν στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 1

1.) Θεωρείτε ότι ο θεσμός της αξιολόγησης είναι:		
Απαντήσεις:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού	83,00%	17,00%
Εντοπίζει τις ανάγκες, αδυναμίες του προσωπικού	79,00%	21,00%
Δημιουργεί εντάσεις, κακές σχέσεις με συναδέλφους	56,00%	44,00%
Είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός	23,00%	77,00%

Πίνακας 2

2.) Ποια κριτήρια θεωρείτε καταλληλότερα για την αξιολόγηση και εξέλιξη των υπαλλήλων;		
Απαντήσεις:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Σπουδές	56,00%	44,00%
Γραπτές εξετάσεις	59,00%	41,00%
Προϋπηρεσία / Εμπειρία	66,00%	34,00%
Συνέντευξη	27,00%	73,00%

Πίνακας 3

3.) Ποιους επιθυμείτε για αξιολογητές;		
Απαντήσεις:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Προϊστάμενοι	54,00%	46,00%
Υφιστάμενοι	34,00%	66,00%
Ομοβάθμιοι	16,00%	84,00%
Εξωτερικοί αξιολογητές	39,00%	61,00%
Αυτοαξιολόγηση	28,00%	72,00%
360 μοίρες	29,00%	71,00%
TAXIS	22,00%	78,00%

Πίνακας 4

4.) Ποια θεωρείτε ως την πιο επιθυμητή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;		
Απαντήσεις:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Εξέλιξη στην ιεραρχία	85,00%	15,00%
Αμοιβές	62,00%	38,00%
Εξέλιξη / Επιμόρφωση	74,00%	26,00%
Μεταθέσεις / Αποσπάσεις	27,00%	73,00%
Ποινές / Απόλυση	43,00%	57,00%

Πίνακας 5

5.) Ποιοι παράγοντες πιστεύετε ότι οδηγούν σε σφάλματα αξιολόγησης;			
Απαντήσεις:	Πολύ – πάρα πολύ	Μέτρια	Καθόλου - λίγο
Κομματικές προκαταλήψεις	79,00%	10,00%	11,00%
Επιείκεια ή αυστηρότητα	73,00%	20,00%	7,00%
Αποφυγή συγκρούσεων	64,00%	20,00%	16,00%
Μέσος όρος / γενίκευση	58,00%	21,00%	21,00%
Προτεινόμενη βαθμολογία	33,00%	24,00%	43,00%

Πίνακας 6

6.) Πόσο ωφέλιμα θεωρείτε τα αποτελέσματα του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης;		
Απαντήσεις:	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Βοηθούν τον υπάλληλο να βελτιωθεί	9,00%	91,00%
Κοινοποιούν αν είναι αποδοτικός (feedback)	13,00%	87,00%
Ξεχωρίζουν τους ικανούς από τους λιγότερο ικανούς	17,00%	83,00%
Χρησιμοποιείται για “τιμωρία” / υπηρεσιακά εμπόδια	37,00%	63,00%
Βοηθούν τη λειτουργία και βελτίωση της Διοίκησης	18,00%	82,00%

Αν και διαπιστώθηκε αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης, καταγράφηκε, από την άλλη, χαμηλή πίστη και αποδοχή για το εφαρμοζόμενο σύστημα, αίσθηση αναποτελεσματικότητας, έλλειψη ουσίας, καθώς και αποτυχία εκπλήρωσης του σκοπού της αξιολόγησης, όπως πληροφόρηση, κίνητρο, κ.α. Η παρούσα, σε αντίθεση με τη διαδεδομένη κοινωνική αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συνολικά είναι αρνητικοί στην αξιολόγηση, διαπίστωσε στον κλάδο των εφοριακών ισχυρή αποδοχή του θεσμού, καθώς και ανάγκη για ουσιαστική διαδικασία, την οποία πρέπει να θεσπίσουν οι αρμόδιοι. Σε μία υπηρεσία που δεν έλκει την κοινωνική συμπάθεια, η

δεύτερη υψηλότερη σε προτίμηση αποδοχή για εξωτερικούς αξιολογητές, εκφράζει πλέον τη δυναμική των ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο και τον τρόπο που αυτοί πρέπει να διοικηθούν. (Παναγιωτόπουλος & Αλεξανδράκης, 2011, 258-272)

3.3.2 Εμπειρική έρευνα σε επιχειρήσεις της Βόρειας Ελλάδας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου και απευθύνεται μόνο σε εκείνες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κάποια τεχνική παρακίνησης. Σε πρώτη φάση συλλέχθηκαν πληροφορίες για τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους και στα στελέχη τους, καθώς και πια κατά την γνώμη τους είναι και η πιο σημαντική για αυτούς. Σε δεύτερη φάση διερευνήθηκαν οι λόγοι για τους οποίους οι εταιρείες αυτές αποφάσισαν να εισάγουν κάποια τεχνική παρακίνησης, καθώς και η στρατηγική σημασία των τεχνικών αυτών.

Το δείγμα αποτελείται από 230 μικρομεσαίες και μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις οι οποίες επιλέχθηκαν τυχαία από τους καταλόγους των βιομηχανικών επιμελητηρίων των νομών της Βόρειας Ελλάδας. Το σύνολο σχεδόν των επιχειρήσεων είναι Ανώνυμες Εταιρίες (96,9%) και μία Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης (3,1%). Οι 87 από αυτές είναι βιομηχανίες (90,6%) και οι εννέα βιοτεχνίες (9,4%). Ο κλάδος δραστηριοποίησής τους είναι κυρίως ο κλάδος τροφίμων και ποτών (27 επιχειρήσεις), κλωστοϋφαντουργίας (9 επιχειρήσεις), μη μεταλλικών ορυκτών (15 επιχειρήσεις) και μεταλλικών προϊόντων (12 επιχειρήσεις). Οι 69 από τις επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται ως μικρομεσαίες και οι 27 ως μεγάλες, με βάση τον αριθμό των εργαζομένων και τον ετήσιο κύκλο εργασιών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, το 75% του συνόλου των επιχειρήσεων εφαρμόζει κάποια τεχνική παρακίνησης προσωπικού. Το ποσοστό αυτό είναι αρκετά μεγάλο και υποδηλώνει την αποδοχή της τεχνικής της παρακίνησης από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Εκείνο το οποίο παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι ενώ το 82,6% των μικρομεσαίων χρησιμοποιεί κάποιο μοντέλο παρακίνησης, μόνο το 55,6% των μεγάλων κάνει το ίδιο. Οι επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν κάποια τεχνική παρακίνησης αναμένουν κυρίως αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας και στη συνέχεια καλύτερη ποιότητα εργασίας και βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, η τεχνική της παρακίνησης που χρησιμοποιείται περισσότερο στα στελέχη είναι η προοπτική προαγωγής κατόπιν αξιολόγησης με ποσοστό 79,2% και στη συνέχεια έρχεται η ευθύνη και η υπευθυνότητα με 75%, η εργασιακή ασφάλεια με 70,8%, ενώ δεν υστερεί η οικονομική ανταμοιβή με 58,3%.

Συγχρόνως η μονιμότητα, η κοινωνική καταξίωση και η αναγνώριση με 45% αποτελούν σημαντικούς παρακίνητικούς παράγοντες για τα στελέχη των επιχειρήσεων. Αντίθετα, οι πιο δημοφιλείς τεχνικές στους εργαζόμενους είναι το καλό ημερομίσθιο ή μισθός με ποσοστό 87,5%, η εργασιακή ασφάλεια με 66,7%, οι ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας με 58,3%, η ευθύνη/ υπευθυνότητα με 54,2% και η επιβράβευση με 45,8%.

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ	
Προοπτική προαγωγής	79,20%
Υπευθυνότητα	75%,
Εργασιακή ασφάλεια	70,80%
Οικονομικές απολαβές	58,30%

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ	
Μισθός	87,50%
Εργασιακή ασφάλεια	66,70%
Συνθήκες εργασίας	58,30%
Ευθύνη/ υπευθυνότητα	54,20%
Επιβράβευση	45,80%

Όσον αφορά τις πρόσθετες παροχές το 86,4% των επιχειρήσεων προσφέρουν τη χρήση αυτοκινήτου της εταιρείας, γεύματα, ταξίδια. Το 54,5% προσφέρουν πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη ενώ το 31,8% χρηματοδοτούν μεταπτυχιακές σπουδές. Μια τεχνική που μπορεί να επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις είναι ο εμπλουτισμός της εργασίας. Για το λόγο αυτό στο 87,5% των επιχειρήσεων εμπλουτίζεται η εργασία με τη δημιουργία αισθήματος προσωπικής ευθύνης, στο 58,3% υποβοηθούνται οι εργαζόμενοι να αντιληφθούν τη συμβολή της δικής τους εργασίας στην παραγωγή του τελικού προϊόντος και στο 41,7% ενθαρρύνεται η δυνατότητα συνεργασίας.

Ουσιαστικά οι επιχειρήσεις θεωρούν πετυχημένο το μοντέλο παρακίνησης το οποίο εφαρμόζουν, μια και το 70,8% αυτών πιστεύει ότι το εκάστοτε μοντέλο συνέβαλε στην ανάπτυξη της επιχείρησης από «πολύ» έως «πάρα πολύ». Το 54,2% των επιχειρήσεων καταγράφει αύξηση της παραγωγικότητας από «πολύ» έως «πάρα πολύ». Το 66,7% των επιχειρήσεων επικοινωνεί «πολύ» έως «πάρα πολύ» με τους εργαζόμενους για τον προσδιορισμό των αναγκών τους και την παροχή κατάλληλων κινήτρων. Η σωστή χρήση του μοντέλου παρακίνησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε «πολύ» έως «πάρα πολύ» μεγάλο βαθμό όπως απάντησε το 58,3% των επιχειρήσεων. Σε αντίθεση με τους υπευθύνους των επιχειρήσεων, οι οποίοι και επιλέγουν τα μοντέλα παρακίνησης και τη στρατηγική της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι δεν φαίνεται να συμφωνούν με αυτά. Μόλις το 34,8% των εργαζομένων έχουν αποδεχθεί από «πολύ» έως «πάρα πολύ» το συγκεκριμένο μοντέλο που εφαρμόζει η επιχείρηση και αυτό παρά το ότι το 75% των επιχειρήσεων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν την γνώμη τους για τους παράγοντες εκείνους τους οποίους θεωρούν σημαντικότερους.

ΤΑ ΣΤΕΛΕΧΗ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΦΑΡΜΟΖΟΥΝ	
Ανάπτυξη της επιχείρησης	70,80%
Διαμόρφωσή του από κοινού με τους εργαζόμενους	66,70%
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	58,30%
Αύξηση της παραγωγικότητας	54,20%

ΟΙ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	
Αποδέχονται το μοντέλο παρακίνησης που εφαρμόζει η επιχείρηση	34,80%

Διακρίνουμε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος υστερούν στην εφαρμογή επαγγελματικής διοίκησης γενικότερα και ειδικότερα στον τομέα των ανθρώπινων πόρων. Σε αυτό το σημείο πρέπει να επισημανθεί, ότι το φαινόμενο αυτό εξηγείται και κατ' επέκταση δικαιολογείται, έως ένα σημείο, από το γεγονός ότι το μέγεθος των ελληνικών επιχειρήσεων δεν βοηθά στην καθιέρωση και στην οργανωμένη λειτουργία τμημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων γιατί το κόστος εγκαθίδρυσης και συντήρησης τέτοιων τμημάτων είναι υψηλό. Εντούτοις το ποσοστό των επιχειρήσεων, ιδιαίτερα των μικρομεσαίων, το οποίο χρησιμοποιεί τεχνικές

παρακίνησης είναι εξαιρετικά σημαντικό. Οι υπεύθυνοι έχοντας αντιληφθεί τη σημασία της παρακίνησης, στην ανάπτυξη της επιχείρησης, και καθιέρωσαν στην πλειοψηφία τους μοντέλα παρακίνησης, προσδοκώντας κυρίως αύξηση της παραγωγικότητας, καλύτερη ποιότητα και βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων. Οι τεχνικές που κατά κύριο λόγο εφαρμόζουν είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, μια και πιστεύουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο από το χρήμα, οι προοπτικές εξέλιξης, η ασφάλεια, και η μονιμότητα, ενώ υπάρχει διαφοροποίηση στην βαρύτητα του κάθε παράγοντα ανάλογα με τη θέση του εργαζομένου. Η διαφοροποίηση η οποία παρατηρείται σε σχέση με αποτελέσματα άλλων ερευνών οι οποίες αναφέρθηκαν μπορεί να εξηγηθεί από τις οικονομικές και εργασιακές συνθήκες οι οποίες επικρατούν στη χώρα μας. Είναι αυτονόητο ότι εργαζόμενοι οι οποίοι ήδη αμείβονται ικανοποιητικά δεν είναι εύκολο να παρακινηθούν με επιπλέον μικρή αύξηση, σε αντίθεση με εργαζόμενους χαμηλού εισοδήματος των οποίων οι ανάγκες είναι κυρίως οικονομικές. Συγχρόνως ο υψηλός δείκτης ανεργίας της χώρας μας, ειδικότερα μεταξύ των νέων, καθιστούν την ασφάλεια και τη μονιμότητα παράγοντες υψηλής παρακίνησης. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων γίνεται επίσης σαφές ότι οι τεχνικές τις οποίες χρησιμοποιούν, οι επιχειρήσεις, δεν είναι απόλυτα αποδεκτές από τους εργαζόμενους. Αυτό ίσως να οφείλεται στην αδυναμία κατανόησης των πραγματικών αναγκών των εργαζομένων εξαιτίας της έλλειψης οργανωμένου και εξειδικευμένου προσωπικού. (Δημητριάδης, Χατζόγλου, Θερίου, & Μαδυτινός, 2003, 4-7)

3.3.3 Εμπειρική έρευνα σε ελληνικές κατασκευαστικές εταιρίες

Το 2012, με σκοπό τη διερεύνηση και εφαρμογή των μοντέλων παρακίνησης στην πράξη, και στα πλαίσια ενός μεταπτυχιακού προγράμματος, διαμορφώθηκε ένα ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, για εκπρόσωπους επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον χώρο των κατασκευών. Το ερωτηματολόγιο αυτό, 22 ερωτήσεων, απευθύνθηκε, τόσο σε στελέχη-υπεύθυνους τμημάτων, όσο και σε απλούς εργαζόμενους τεχνικών εταιριών. Συμμετείχαν 11 τεχνικές εταιρείες ελληνικής καταγωγής διαφορετικού μεγέθους αλλά και πεδίου δραστηριοποίησης στις κατασκευές, εκ των οποίων μόνο οι 2 δεν είχαν πρόβλημα να δημοσιοποιηθεί η επωνυμία τους, και είναι η Τεχνική Ανάπτυξη ΑΤΕΒΕ και η Αχελώος Τεχνική. Θα παραθέσουμε τις 17 από τις 22 ερωτήσεις, καθώς κρίναμε ότι αυτές άπτονταν περισσότερο του θέματος της παρούσας εργασίας. Οι ερωτήσεις ήταν οι παρακάτω:

1.) Ποιους παράγοντες παρακίνησης θεωρείτε σημαντικότερους;

1) ΚΑΛΕΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	29
2) ΣΤΑΘΕΡΗ ΕΡΓΑΣΙΑ	19
3) ΑΡΚΕΤΑ ΔΙΑΛΕΙΜΜΑΤΑ	14
4) ΚΑΛΗ ΑΜΟΙΒΗ	39
5) ΝΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΩ ΣΕ ΕΠΙΤΡΟΠΕΣ	4
6) ΕΥΚΑΙΡΙΑ ΓΙΑ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΚΑΙ ΠΡΟΟΔΟ	17
7) ΝΑ ΕΡΓΑΖΟΜΑΙ ΚΑΤΩ ΑΠΟ ΣΤΕΝΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ	23
8) ΜΕΓΑΛΗ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΚΙΝΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ	14
9) ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	21
10) ΕΞΑΣΦΑΛΙΣΗ ΣΥΝΤΑΞΗΣ ΚΑΙ ΥΓΙΕΟΝΟΜΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ	34
11) ΕΠΑΙΝΟΙ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΗ	12
12) ΚΑΛΗ ΓΝΩΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΤΙ ΓΙΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	7
13) ΤΟ ΑΙΣΘΗΜΑ ΠΩΣ Η ΔΟΥΛΕΙΑ ΠΟΥ ΚΑΝΩ ΕΙΝΑΙ ΣΠΟΥΔΑΙΑ-ΞΕΧΩΡΙΣΤΗ	14
14) ΑΛΛΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ (ΝΑ ΑΝΑΦΕΡΘΕΙ ΜΕ ΣΥΝΤΟΜΙΑ)	

Οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες εστίασαν τις απαντήσεις τους σε παράγοντες που επηρεάζουν άμεσα τον εργαζόμενο και σχετίζονται με προβλήματα τις καθημερινότητάς του. Πρώτος παράγοντας θεωρείται η καλή αμοιβή του εργαζομένου και εξίσου σημαντική η ιατροφαρμακευτική περίθαλψή του όπως και οι καλές συνθήκες εργασίας.

2.) Πιστεύετε ότι η υιοθέτηση των μεθόδων παρακίνησης θα συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας της εταιρείας ;

Συμφωνώ απολύτως	4
Γενικά συμφωνώ	26
Γενικά διαφωνώ	17
Διαφωνώ απολύτως	3

Από τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση, παρατηρείται ότι υπάρχει τάση αποδοχής της συμβολής των μεθόδων παρακίνησης κατά ένα ποσοστό 60%. Και σε αυτή την ερώτηση όμως επιβεβαιώνεται η μη επαρκής ενημέρωση για την αποτελεσματικότητα της εφαρμογής παρακίνησης των εργαζομένων.

3.) Θεωρείτε απαραίτητη την ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης σε μία εταιρεία;

Συμφωνώ απολύτως	2
Γενικά συμφωνώ	24
Γενικά διαφωνώ	20
Διαφωνώ απολύτως	4

Πάνω από τους μισούς ερωτηθέντες θεωρούν απαραίτητες τις μεθόδους παρακίνησης σε μία εταιρία.

4.) Πιστεύετε ότι η ύπαρξη μεθόδων παρακίνησης συντελεί: (βάλτε X σε αυτές που νομίζετε)

1) ΣΤΗΝ ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΤΟΥ ΗΘΙΚΟΥ	19
2) ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΜΕΓΕΘΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ	24
3) ΣΤΗΝ ΑΡΣΗ ΤΩΝ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΩΝ-ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	6
4) ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	11
5) ΣΤΗΝ ΚΑΛΗ ΕΙΚΟΝΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ	16

Τα περισσότερα στελέχη των εταιριών επικεντρώνονται στα οικονομικά οφέλη από την παρακίνηση και έχουν σε δεύτερη μοίρα τυχόν επιρροές σε ψυχο-κοινωνικά θέματα.

5.) Η ανάγκη για επαγγελματική επιτυχία είναι κάτι που μπορεί να καλλιεργηθεί στους εργαζόμενους, μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης;

Συμφωνώ απολύτως	9
Γενικά συμφωνώ	26
Γενικά διαφωνώ	13
Διαφωνώ απολύτως	2

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν σε μεγάλη πλειοψηφία με τη δυνατότητα καλλιέργειας της τάσης για επαγγελματική επιτυχία μέσα σε μία εταιρία, αποδεχόμενοι ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα εφαρμογής των μεθόδων παρακίνησης. Οι απαντήσεις ουσιαστικά επιβεβαιώνουν τη δυνατότητα εφαρμογής της θεωρίας του McClelland σύμφωνα με την οποία τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλή ανάγκη για επιτυχία μπορούν να εκπαιδευτούν μέσα

από ασκήσεις role-playing, δράσεις και στρατηγικές προσανατολισμένες στην επίτευξη έτσι ώστε να δημιουργηθεί σε αυτούς η ανάγκη για επίτευξη.

6.) Παράγοντες που εμποδίζουν κατά την γνώμη σας τη δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο είναι (κυκλώστε όσες θεωρείτε σωστές):

- 1) εξασφάλιση μονιμότητας.
- 2) ο μισθός του.
- 3) οι διαπροσωπικές σχέσεις.
- 4) οι καλές συνθήκες εργασίας.
- 5) η πολιτική της επιχείρησης.

Οι παράγοντες «υγιεινής» κατά Herzberg, οι οποίοι αποτελούν και τις επιλογές της παραπάνω ερώτησης, θα πρέπει να ικανοποιούνται σε μία κατασκευαστική εταιρία για να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον στο οποίο η ικανοποίηση και η υποκίνηση των υπαλλήλων είναι πιθανές. Γενικά δεν αποτελούν παράγοντες παρακίνησης αλλά σημαντικούς παράγοντες μείωσης της δυσαρέσκειας. Οι απαντήσεις των ερωτηθέντων καταδεικνύουν τη σημασία που έχει η εξασφάλιση της θέσης εργασίας και οι απολαβές, οι οποίες όπως φαίνεται επηρεάζουν στο μέγιστο βαθμό τη συμπεριφορά των εργαζομένων

7.) Απο τις παρακάτω μορφές ανταμοιβών επιλέξτε 2 που θεωρείτε σημαντικότερες για εσάς:

Προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη	40
Συστήματα οικονομικών κινήτρων	17
Προγράμματα απόκτησης μετοχών	15
Υγειονομική ασφάλιση και συνταξιοδότηση	25
Ευκαιρίες για Εκπαίδευση	3

Οι ερωτηθέντες όπως φαίνεται και από το γράφημα προτιμούν κατά κύριο λόγο τις μορφές άμεσης απόδοσης κέρδους (συμμετοχή στα κέρδη, ασφάλιση) και κατά δεύτερο την ανταμοιβή υπό μορφή επενδύσεων και σαν δεύτερη επιλογή τους έρχεται η υγειονομική ασφάλιση και το συνταξιοδοτικό πρόγραμμα της εταιρείας. Εδώ πρέπει να επισημανθεί πως

αυτό έχει και μια λογική εξήγηση μίας και το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων είναι σχετικά μικρών-μεσαίων ηλικιών (κάτω από 40) και συνεπώς η υγειονομική περίθαλψη αλλά και η σύνταξη είναι κάτι σχετικά όχι τόσο άμεσο για αυτούς.

8.) Δεν είναι απαραίτητο να γίνει αντιληπτή και συνειδητή από τον εργαζόμενο η σύνδεση της πρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής και επίδοσης.

Συμφωνώ απολύτως	2
Γενικά συμφωνώ	11
Γενικά διαφωνώ	34
Διαφωνώ απολύτως	3

Εδώ παρατηρείται ότι η τάση των τελευταίων χρόνων της επιβράβευσης των εργαζομένων ως παράγοντα παρακίνησης έχει υιοθετηθεί και από τους ερωτηθέντες κατά ένα ποσοστό 75%.

9.) Κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείβεται εγκαίρως.

Συμφωνώ απολύτως	13
Γενικά συμφωνώ	24
Γενικά διαφωνώ	13
Διαφωνώ απολύτως	0

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες σε ποσοστό κοντά στο 75% θεωρούν ότι έχει τη δυνατότητα ο εργαζόμενος εφόσον εργάζεται σκληρά και αποδίδει να ανταμείβεται εγκαίρως.

10.) Η επιρροή που έχει η χρηματική αμοιβή στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική ανεξαρτήτως ηλικίας και οικογενειακής κατάστασης.

Συμφωνώ απολύτως	15
Γενικά συμφωνώ	29
Γενικά διαφωνώ	6
Διαφωνώ απολύτως	0

Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης αποδεικνύουν την πεποίθηση της συντριπτικής πλειοψηφίας των ιδίων των εργαζομένων και των εργοδοτών για τη μεγάλη επιρροή της αμοιβής στη συμπεριφορά του εργαζόμενου. Είναι αναμενόμενο σε μία περίοδο οικονομικής κρίσης το ζητούμενο για τους περισσότερους εργαζόμενους να είναι η χρηματική ανταμοιβή.

11.) Η αμοιβή κάθε εργαζομένου πρέπει να συσχετίζεται απαραίτητα με τις αμοιβές των υπόλοιπων εργαζομένων εντός της ίδιας επιχείρησης.

Συμφωνώ απολύτως	4
Γενικά συμφωνώ	26
Γενικά διαφωνώ	18
Διαφωνώ απολύτως	2

Παρατηρείται ότι η πλειοψηφία (60%) των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πρέπει να υπάρχει συσχέτιση των αμοιβών των εργαζομένων. Πράγματι σύμφωνα με τη Θεωρία Δικαιοσύνης «Equity theory» τα άτομα αντιλαμβάνονται την ύπαρξη δικαιοσύνης όταν η σχέση εισροών - εκροών στη εργασία τους είναι ισοδύναμη με την αντίστοιχη άλλων εργαζομένων.

12.) Εμπνέω τους εργαζομένους μου να έχουν βραχυπρόθεσμους στόχους και επιβραβεύω όταν υλοποιούνται.

Συμφωνώ απολύτως	1
Γενικά συμφωνώ	34
Γενικά διαφωνώ	13
Διαφωνώ απολύτως	2

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 70%, συμφωνεί με την άποψη του βραχυπρόθεσμου σχεδιασμού για την άμεση αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων με ανταμοιβή.

13.) Θεωρείτε την χρήση ποινής ως βασικό μέσο για επίτευξη επιθυμητής απόδοσης;

Συμφωνώ απολύτως	0
Γενικά συμφωνώ	2
Γενικά διαφωνώ	18
Διαφωνώ απολύτως	30

Όπως ήταν αναμενόμενο μιας και τα ερωτηματολόγια απαντήθηκαν κυρίως από απλούς εργαζόμενους και όχι από προϊστάμενους τμημάτων το 96% αυτών διαφωνεί με την χρήση ποινής ως μέσο για την επίτευξη επιθυμητών αποδόσεων και μάλιστα το 60% όχι απλά διαφωνεί αλλά και σε απόλυτο βαθμό. Βέβαια η ποινή δεν παύει να αποτελεί μέρος της Θεωρίας Ενίσχυσης και μέσο υλοποίησής της μετά τη θετική και αρνητική ενίσχυση.

14.) Ποια από τα παρακάτω παρατηρείτε ιδιαίτερα στον εργασιακό σας χώρο:

1) Εφαρμογή θετικής ενίσχυσης.	26
2) Εκτίμηση θετικών και αρνητικών παραγόντων στο περιβάλλον κάθε ατόμου.	12
3) Job enlargement: αύξηση καθηκόντων οριζόντια.	22
4) Job enrichment: αύξηση καθηκόντων κάθετα.	18
5) Management by Objectives: διοίκηση με τη θέσπιση στόχων.	14
6) Συμμετοχική διοίκηση.	14
7) Η ενίσχυση μετά, όχι πριν την επίτευξη στόχου.	13
8) Συχνή ενίσχυση.	8
9) Ενίσχυση προσεγγίσεων στόχων/προτύπων.	18
10) Ενίσχυση ανεξάρτητων συμπεριφορών.	8

Συμπεραίνεται από την παραπάνω ερώτηση ότι λίγο παραπάνω από τους μισούς ερωτηθέντες συναντούν μια οποιαδήποτε μορφή θετικής ενίσχυσης (δεν είναι γνωστή η μορφή της βέβαια) ενώ σχεδόν στους μισούς από αυτούς που την συναντούν, αυτή εφαρμόζεται μετά από την επίτευξη του στόχου και όχι πριν, ενώ επιπλέον μόνο σε ποσοστό 16% η ενίσχυση είναι συχνό φαινόμενο. Όλες οι άλλες απαντήσεις κυμαίνονται σχεδόν στα ίδια επίπεδα με μοναδική απάντηση να εμφανίζει πολύ χαμηλό ποσοστό επιλογής την ενίσχυση ανεξάρτητων συμπεριφορών.

15.) Κατά την γνώμη σας πιστεύετε πως υπάρχουν θετικά ορατά αποτελέσματα από μια πιθανή εφαρμογή μεθόδων παρακίνησης;

ΝΑΙ	46
ΟΧΙ	4

Εδώ παρατηρείται πως το 92 % των ερωτηθέντων συμφωνεί για την ύπαρξη θετικών ορατών αποτελεσμάτων ενώ μόλις το 8% διαφωνεί και πιστεύει το αντίθετο. Παρόλο που η εφαρμογή τους είναι περιορισμένη στις ελληνικές τεχνικές εταιρίες , επικρατεί η τάση της αναγνώρισης της αποτελεσματικότητάς τους. (Τριγώνης, 2011, 78-106)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Αναγνωρίζουμε το γεγονός ότι μια μελέτη με εμπειρική έρευνα οδηγείται σε πιο ασφαλή και σφαιρικά συμπεράσματα όσο πιο ευρύ είναι το δείγμα των περιπτώσεων που διερεύνησε. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μια έρευνα με αντικείμενο τα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, είτε σε πανελλαδικό επίπεδο, είτε στο δημόσιο, είτε στον ιδιωτικό τομέα, θα κάλυπτε ένα μεγάλο φάσμα παραδειγμάτων, παρέχοντας πολύτιμη γνώση για το πώς εφαρμόζεται η διοίκηση ανθρώπινων πόρων στη χώρα μας. Με βάση αυτό το σκεπτικό άλλωστε δεν αρκεστήκαμε στα αποτελέσματα της αξιολόγησης και της παρακίνησης των εργαζομένων στην εταιρία όπου πραγματοποιήσαμε τη συνέντευξη, αλλά ανατρέξαμε και σε βιβλιογραφικές πηγές, ψάχνοντας για εμπειρικές έρευνες που απευθύνθηκαν σε περισσότερες επιχειρήσεις. Αν λοιπόν μπορούμε να εξάγουμε κάποια συμπεράσματα, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα όλων των ερευνών που περιλήφθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, αυτά θα αφορούσαν , αφενός, τον τρόπο που οι

εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης, και αφετέρου μια διάσταση απόψεων που παρατηρείται ανάμεσα στους υπαλλήλους και τα στελέχη για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων που εφαρμόζονται.

Καταρχάς, οι οικονομικές απολαβές φαίνεται πως αποτελούν τη σημαντικότερη πηγή παρακίνησης για τους υπαλλήλους. Παρόλο που μελέτες των τελευταίων δεκαετιών έχουν δείξει ότι τα χρήματα είναι σημαντικό αλλά όχι το σημαντικότερο κίνητρο για έναν εργαζόμενο, ο οποίος πλέον έχει ανάγκη το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης και αυτοολοκλήρωσης, στην Ελλάδα της κρίσης τα πράγματα είναι διαφορετικά. Η εταιρία της δικής μας έρευνας εφαρμόζει σταθερά το μόνους ως εργασιακό κίνητρο, ακριβώς διότι παρακινεί αποτελεσματικά τους υπαλλήλους σε βελτίωση της απόδοσής τους. Επιπλέον, η χρηματική (αντ)αμοιβή είναι το υπαριθμόν 1 κίνητρο και στις επιχειρήσεις της Β. Ελλάδας αλλά και στις κατασκευαστικές εταιρίες, όπως έδειξαν οι αντίστοιχες έρευνες. Εν μέσω κρίσης, οι ανάγκες που κανονικά θα βρίσκονταν στις κατώτερες βαθμίδες της πυραμίδας του Maslow, αποκτούν μεγάλη σημασία, καθώς δεν θεωρείται πια αυτονόητο ότι θα ικανοποιηθούν. Γι' αυτό και μέσα από την έρευνα στις κατασκευαστικές εταιρίες, προέκυψε το ενδιαφέρον, και ταυτόχρονα αναμενόμενο, συμπέρασμα ότι η επίδραση της χρηματικής αμοιβής στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι καθοριστική, ανεξαρτήτως ηλικίας και οικογενειακής κατάστασης (βλ. Ερώτηση 10). Βέβαια, στην περίπτωση των στελεχών των επιχειρήσεων, οι οικονομικές απολαβές φαίνεται πως θεωρούνται ακόμα ως κάτι κεκτημένο, γι' αυτό και στην κορυφή των δικών τους εργασιακών κινήτρων είναι η προαγωγή και προσωπική εξέλιξη, και όχι τα χρήματα, που καταλαμβάνουν την τρίτη θέση.

Εντύπωση προκαλούν άλλα δυο ευρήματα στις έρευνες που περιλήφθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο: οι απόψεις των υπαλλήλων για την εργασιακή αξιολόγηση και παρακίνηση εν γένει, απέχουν πολύ από τις απόψεις τους για τα συγκεκριμένα συστήματα που εφαρμόζονται στο χώρο εργασίας τους. Επίσης παρατηρείται ότι οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι ασκούν διαφορετική κριτική για τα ισχύοντα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης. Ειδικότερα, στην περίπτωση των οικονομικών υπηρεσιών του νομού Σερρών, ενώ το 83% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ένα σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητο για την παρακίνηση του προσωπικού, το 91% πιστεύει ότι το ισχύον σύστημα δεν οδηγεί σε βελτίωση των εργαζομένων, και το 82% ότι δεν βοηθά στη λειτουργία της Διοίκησης. Επιπλέον, ενώ στελέχη των επιχειρήσεων της Βόρειας Ελλάδας ισχυρίζονται, σε ποσοστό 70,8% ότι το παρόν σύστημα εργασιακής παρακίνησης ωφέλησε την επιχείρηση, παρόμοια θετική στάση για το ίδιο θέμα έχει μόνο το 34,8% των εργαζομένων. Αυτή η διαφορά γίνεται ακόμα πιο έντονη από τη στιγμή που το 66,7% των στελεχών ισχυρίζεται ότι βρίσκεται σε

συνεχή επικοινωνία με τους υφιστάμενους για το απαραίτητο feedback.

Η διάσταση απόψεων μεταξύ στελεχών και υπαλλήλων για τη λειτουργικότητα των εφαρμοζόμενων συστημάτων αξιολόγησης και παρακίνησης, και με τη διαδικασία ανατροφοδότησης να θεωρείται δεδομένη, δημιουργεί κάποια ερωτηματικά. Ακόμα κι αν όντως γίνεται το λεγόμενο feedback παραμένει αμφίβολη η ειλικρινής βάση πάνω στην οποία πραγματοποιείται. Ίσως οι εργαζόμενοι διστάζουν να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για να αποφύγουν τις συγκρούσεις με τους ανωτέρους τους. Ίσως πάλι να διατυπώνουν ευθέως τα σχόλιά τους, αλλά αυτά να μη λαμβάνονται υπόψιν από τη διοίκηση της εκάστοτε εταιρίας.

Γίνεται αντιληπτό ότι έρευνες που εντοπίζουν παραδοξότητες και αντιφάσεις στις απαντήσεις στελεχών και εργαζομένων, ανοίγουν μια ιδιαίτερα ωφέλιμη συζήτηση για το κατά πόσο τα συστήματα αξιολόγησης και παρακίνησης του προσωπικού σχεδιάζονται με πρόγραμμα και στρατηγική, ή πρόχειρα και ανοργάνωτα. Αν η πολυεθνική εταιρία που εξετάσαμε ακολουθεί τα πρότυπα αξιολόγησης και παροχής κινήτρων που εφαρμόζουν οι θυγατρικές εταιρίες του εξωτερικού, τότε η οργανωμένη διοίκηση προσωπικού είναι εγγυημένη. Ακολουθούν ωστόσο οι ελληνικές εταιρίες, που δεν ανήκουν σε ένα πολυεθνικό δίκτυο, μια μεθοδολογική ακρίβεια στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού; Ενδεικτική είναι η αναφορά των υπαλλήλων της Δ.Ο.Υ νομού Σερρών ότι οι κομματικές προκαταλήψεις επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την αξιολόγησή τους. Σε τέτοιες περιπτώσεις, είτε πρόκειται για ένα ελλιπέστατο σύστημα αξιολόγησης, είτε για μια εντελώς λανθασμένη εφαρμογή του, όπου υπεισέρχεται αυθαίρετα το υποκειμενικό στοιχείο.

Αν λάβουμε υπόψη μας και τη δυσχερή οικονομική θέση της Ελλάδας, θα είχε ενδιαφέρον μια έρευνα που θα εξέταζε το πώς έχει επηρεάσει η κρίση τη λειτουργία των τμημάτων Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενός ικανού αριθμού επιχειρήσεων, στην υλοποίηση συστημάτων αξιολόγησης και παρακίνησης του προσωπικού. Δεδομένων των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων που φέρει σε κάθε επιχείρηση ένα ενδυναμωμένο και ικανοποιημένο ανθρώπινο δυναμικό, τέτοιου είδους έρευνες θα έδιναν κάποιες λύσεις στα προβλήματα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματικός κόσμος της χώρας μας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- ❖ Δημητριάδης Ε., Χατζόγλου Π., Θερίου Ν., & Μαδυτινός Δ, Η Παρακίνηση στον Εργασιακό Χώρο ως Συγκριτικό Πλεονέκτημα. Εμπειρική Έρευνα σε Βιομηχανικές Μονάδες της Βορείου Ελλάδας, 16ο Συνέδριο Ελληνικής Εταιρίας Επιχειρησιακών Ερευνών, ΤΕΙ Λάρισας, 25-27/09/2003.
- ❖ Ιορδάνογλου Δ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές, Αθήνα, Κριτική, 2008.
- ❖ Μουζά – Λαζαρίδη Α., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Ζυγός, 2013.
- ❖ Παναγιωτόπουλος Γ. & Αλεξανδράκης Α., Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινων Πόρων: Μια Εμπειρική Διερεύνηση του Συστήματος στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Ν. Σερρών, πρακτικά από το Ελληνικό Συνέδριο Διοίκησης και Οικονομίας, Σέρρες 16-18/09/2011.
- ❖ Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Μπένου, 2003.
- ❖ Πλατσίδου Μ. & Γωνίδα Ε., Θεωρίες Κινήτρων στον Εργασιακό Χώρο, στο Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας 2005.
- ❖ Τριγώνης Σ., Μέθοδοι παρακίνησης προσωπικού κατασκευαστικών εταιριών, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, Τμήμα Πολιτικών Μηχανικών, Π.Μ.Σ Διοίκηση και Διαχείριση Τεχνικών Έργων, Ακαδημαϊκό έτος 2011 – 2012.
- ❖ Bratton J. & Gold J., Human Resource Management: Theory and Practice, London, MacMillan Business, 2001
- ❖ Dessler G., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, μτφρ. Μελισσουργός Γ., Αθήνα, Κριτική, 2012.
- ❖ Doyle S., The Manager's Pocket Guide to Motivating Employees, Massachusetts, HRD Press, 2005
- ❖ Ghorpade J., Chen M., & Caggiano J., Creating quality – driven performance appraisal systems, The Academy of Management Executive, 1995, Vol. 9, No 1.
- ❖ Hollyforde S. & Whiddett S., The Motivation Handbook, London, Chartered Institute of Personnel and Development, 2002.
- ❖ Jenks J.M., Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού, μτφρ. Βελουδάκης Ν., Αθήνα, Κριτήριο, 2005.
- ❖ Kanfer R., Chen G., & Pritchard R., Work Motivation: Past, Present and Future, United States, Routledge, 2008.

- ❖ Kressler H., *Motivating and Reward: Performance Appraisal and Incentive Systems for Business Success*, Great Britain, Palgrave Macmillan, 2003.
- ❖ Latham G., *Work Motivation: History, Theory, Research and Practice*, United States, Sage Publications, 2007.
- ❖ Latham G., & Ernst C., *Keys to Motivating Tomorrow's Workforce*, *HRM Review*, 16, 2006.
- ❖ Montana P. & Charnov B., *Μάνατζμεντ, μτφρ. Ρούβαλη Μ., Αθήνα, Κλειδάριθμος*, 2003.
- ❖ Ramlall S., *A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee*, *Journal of American Academy of Business*, 2004.
- ❖ Shaw J.D., Duffy M.K., & Stark E.M., *Team Reward Attitude: Construct development and initial validation*, *Journal of Organizational Behavior*, 22, 903-917, 2001.