

Αγίου Δημητρίου 113 Θεσσαλονίκη
τηλ. 2310212319

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Data Analysis for Staff Evaluation (DANSTEV)

Όπως είναι γνωστό, οι μεγάλες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην αξιολόγηση του προσωπικού τους, αφού θεωρούν πως μέσα από αυτή τη διαδικασία οι εργαζόμενοι βελτιώνοντας κάποιες αδυναμίες τους, θα συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζόμενων είναι ένα ισχυρό εργαλείο με πολλαπλά οφέλη για την εταιρεία και τον εργαζόμενο. Η αξιολόγηση του προσωπικού διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι προσδίδουν την απαραίτητη αξία στην εταιρεία, εφόσον βέβαια ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της.

Συνεπώς η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μία διαδικασία η οποία οφείλει να προσδιορίζει αντικειμενικά το κατά πόσο ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέσης εργασίας του.

Οι αξιολογήσεις των επιδόσεων των εργαζόμενων δεν αποτελούν ευκαιρίες έκφραση γνώμης ενός αξιολογητή, αλλά αντικειμενική άποψη των ικανοτήτων των εργαζόμενων, οι οποίες συμβάλλουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την παροχή κινήτρων, όπως είναι η βελτίωση των αμοιβών, ενδεχόμενες προαγωγές, ίσως αλλαγή αντικειμένου εργασίας ή η επιπλέον εκπαίδευσή του.

Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση προσωπικού συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνατών αλλά και των αδύναμων στοιχείων των αξιολογούμενων, με απώτερο σκοπό να δώσει την δυνατότητα στους εργαζομένους να κατανοήσουν σε τι επίπεδο βρίσκεται η απόδοσή τους ώστε με τις κατάλληλες υποδείξεις ειδικών να την βελτιώσουν.

Από την άλλη όσοι υπάλληλοι έχουν χαμηλή απόδοση είτε πρέπει να επανεκτιμηθούν παρακολουθώντας την εξέλιξή τους, είτε να απομακρυνθούν από την θέση τους.

Ως γνωστόν οι εργαζόμενοι επιδιώκουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, η οποία δεν μπορεί να μη περιλαμβάνει αξιολόγηση των πεπραγμένων τους. ωστόσο πιστεύουν πως η κριτική που τους γίνεται είναι αρκετά σκληρή. Επομένως εκ των πραγμάτων επιβάλλεται η αξιολόγηση να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική.

Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να πραγματοποιηθεί χρησιμοποιώντας δύο τελείως διαφορετικές οπτικές. Η πρώτη αφορά την αξιολόγηση βάσει των απαιτήσεων της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και η δεύτερη βάσει Πολυδιάστατων Στατιστικών μεθόδων της Ανάλυσης Δεδομένων με κοινό σκοπό η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης να εξαρτάται από την θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων, ώστε να προκύψει η **διάγνωση** των δυνατοτήτων βελτίωσης της παραγωγικότητάς τους.

Στην αρχή και οι δύο οπτικές θεσπίζουν τα κριτήρια απόδοσης πάνω στα οποία θα βασιστεί η αξιολόγηση, χρησιμοποιώντας συνεντεύξεις ή ερωτηματολόγια.

Η κλασική εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου πραγματοποιείται ουσιαστικά με τη χρήση των τεστ προσωπικότητας ή τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου απ' όπου θα προκύψει μια βαθμολογία, απ' όπου θα υπολογιστεί λ.χ κάποιος μέσος όρος ο οποίος επιτρέπει την σύγκριση μεταξύ εξεταζόμενων και στη συνέχεια σύνταξη μιας έκθεσης από τον αξιολογητή προς τη Διοίκηση

Ποιο σύγχρονες μέθοδοι είναι η μέθοδος ταξινόμησης, η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς και πλήθος άλλων εργαλείων τα οποία επικεντρώνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου, πάντα όμως με βάση αφενός την ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΗ εκτίμηση του αξιολογητή, η οποία δεν είναι δυνατόν να αποφύγει υποκειμενικές κρίσεις για πολλαπλούς λόγους, αφετέρου την χρήση **ψευδομεταβλητών** κατά την μετατροπή ποιοτικών μεταβλητών σε ποσοτικών.

Συνεπώς η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται όχι μόνο από την θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων, αλλά να είναι απαλλαγμένη από υποκειμενικότητα και αποφυγή δυσάρεστων καταστάσεων, οι οποίες εξανεμίζουν το πραγματικό νόημα της αξιολόγησης.

Πάντως αυτό που πρέπει να τονιστεί ότι κατά την διάρκεια της αξιολόγησης δεν αξιολογούνται προσωπικότητες, αλλά αντικειμενικοί επαγγελματικοί στόχοι, με ξεκάθαρα μετρήσιμα αποτελέσματα, τα οποία δεν πρέπει να αμφισβητηθούν και προφανώς δεν γίνονται για να τιμωρήσουν οποιοδήποτε εργαζόμενο.

Το μόνο μέσο, λοιπόν, το οποίο μπορεί να εκπληρώσει την απαίτηση αυτή είναι να δημιουργηθεί ένα **σύστημα αξιολόγησης αξιών** μέσω πολύπλοκων **μαθηματικών πράξεων και σταθμίσεων** που διαμορφώνονται από το ίδιο σύστημα. Η μαθηματική αξιολόγηση προβλέπει ότι ο αξιολογητής οφείλει να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζόμενου, ως προς ένα ορισμένο αριθμό ερωτημάτων χρησιμοποιώντας μια κλίμακα, διαβαθμισμένου τύπου, η οποία ως γνωστόν καλείται κλίμακα Likert.

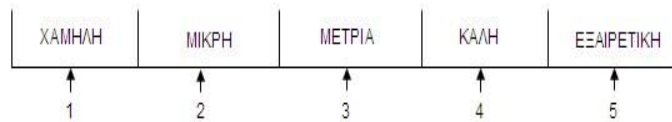
Τα ερωτηματολόγια αυτά, των οποίων το περιεχόμενο εκ των οποίων περιλαμβάνουν εκτιμήσεις οι οποίες σχετίζονται με ένα βαθμό αποδοχής για μια σειρά κριτηρίων, τα οποία αξιολογούν κατά προτεραιότητα αξίες οι οποίες αντιπροσωπεύουν την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Έτσι λ.χ στο ερώτημα για το βαθμό ανταπόκρισης στη ποιότητα της παραχθείσης εργασίας από ένα συγκεκριμένο εργαζόμενο, τότε η ερώτηση EP1={Σε ποιο βαθμό ανταποκρίνεται η ποιότητα της παραχθείσης εργασίας} είναι ποιοτική διαβαθμισμένου τύπου, όπως φαίνεται στον πίνακα 1.

Στη συνέχεια οι διαβαθμίσεις αντικαθίστανται από αντίστοιχους βαθμούς της αριθμητικής κλίμακας από 1 έως 5 και θα μπορούσε να έχει τη μορφή του σχήματος 1.

Πίνακας 1

ΑΠΟΔΟΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ
Χαμηλή	1
Μικρή	2
Μέτρια	3
Καλή	4
Εξαιρετική	5



Σχήμα 1: Διαβαθμισμένη κλίμακα τύπου Likert

Κατά τη διάρκεια της επεξεργασίας των βαθμών της κλίμακας αξιολόγησης δημιουργείται ένα **σύστημα αλληλοεξαρτώμενων αξιών**, τα οποία **αλληλεπιδρούν** μεταξύ τους, με συνέπεια να εξουδετερώνεται στο εσωτερικό του συστήματος, ο εξωτερικός «θόρυβος» απότοκος της υποκειμενικής αντίληψης των επιδόσεων που καταγράφηκαν από τον αξιολογητή στο σύστημα αξιολόγησης.

Αν τώρα στο ερωτηματολόγιο υπήρχαν και άλλα 6 ερωτήματα όπου 100 εργαζόμενοι αξιολογούνται για κάθε ερώτηση χρησιμοποιώντας κλίμακες Likert, όπως στο σχήμα 1 τότε ο πίνακας δεδομένων $T(100,7)$ θα είχε την παρακάτω μορφή.

Πίνακας 2

Πίνακας αξιολόγησης δεδομένων από κλίμακες τύπου Likert

α/α	EP1	EP2	EP3	EP4	EP5	EP6	EP7
I1	3	4	2	2	3	4	1
I2	1	2	1	3	4	2	3
.							
.							
.							
I100	2	2	4	5	3	4	3

Στον χώρο των Ανθρωπιστικών Επιστημών, τέτοιου είδους πολυθεματικά ερωτηματολόγια, αποτελούν παράδοση. Τις απαντήσεις, όμως, που λαμβάνουν οι αξιολογητές αφορούν κυρίως σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία επεξεργάζονται κατά κανόνα με κλασικές στατιστικές μεθόδους, όπου υπολογίζουν για κάθε ερώτηση παραμέτρους, όπως ο μέσος όρος, η διάμεσος τιμή, η διακύμανση, η τυπική απόκλιση κ.λ.π, ενώ όποτε χρησιμοποιούν πολυπαραγοντικές μεθόδους της Ανάλυσης Δεδομένων, εφαρμόζουν στα δεδομένα την μέθοδο της Ανάλυσης σε Κύριες Συνιστώσες (Principal Components Analysis).

Όμως η επεξεργασία δεδομένων με τις προαναφερόμενες μεθόδους απαιτεί οι μεταβλητές που χρησιμοποιεί ο αναλυτής να είναι **ποσοτικές** συνεχείς ή ασυνεχείς. Οι μεταβλητές αυτές όπως ορίζονται από την Στατιστική επιστήμη χαρακτηρίζονται από το γεγονός ότι για την μέτρηση των τιμών τους χρησιμοποιούνται **ποσοτικές κλίμακες μέτρησης**, σε αντίθεση με τις διαβαθμισμένες κλίμακες τύπου Likert, οι οποίες χρησιμοποιούνται από κατηγορικές μεταβλητές, οι οποίες θεωρούνται **ποιοτικές**. Στις ποιοτικές μεταβλητές αντί να σημειώνονται τιμές κάποιας ποσοτικής κλίμακας καταγράφεται το πλήθος των απαντήσεων που δόθηκε σε κάθε διαβάθμιση της

μεταβλητής, η οποία σημειώνεται ως **συχνότητα** εμφάνισης της διαβάθμισης.

Εξ άλλου σ' αυτού του είδους τις κλίμακες, όταν αυτές **ποσοτικοποιούνται** δεν υπάρχει το κλασικό σημείο μηδέν (αρχή μέτρησης της κλίμακας), ενώ οι **ψευδοτιμές** που αντιστοιχούν σε κάθε διαβάθμιση δεν αντιπροσωπεύονται από μονάδες μέτρησης, όπως συμβαίνει σε κάθε περίπτωση στις κλίμακες τιμών των ποσοτικών μεταβλητών, με αποτέλεσμα να μην έχουν νόημα οι τιμές μέσος όρος και τυπική απόκλιση. Επί πλέον οι κλίμακες αυτού του είδους θεωρούνται εσφαλμένα εν δυνάμει συνεχείς και ίσων αποστάσεων μεταξύ των διαβαθμίσεων.

Αυτό σημαίνει πως σ' ένα ερώτημα λ.χ «Πως βρίσκετε την ποιότητα του προϊόντος Α» θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί μία κλίμακα με τις παρακάτω διαβαθμίσεις «Κακή», «Μέτρια», «Καλή», «Πολύ καλή», «Άριστη» και να δοθούν στις διαβαθμίσεις αντίστοιχα οι ψευδοτιμές 1,2,3,4,5.

Μια τέτοια αντιστοιχία θεωρείται άστοχη, διότι εφόσον δεν υπάρχουν μονάδες μέτρησης οι οποίες να προσδιορίζουν αυστηρά την απόσταση μεταξύ 1 και 2, όπως και την απόσταση μεταξύ 2 και 3, οι εντυπώσεις που ισχύουν για δύο διαφορετικούς ερωτώμενους μεταξύ του «Κακού», του «Μέτριου» και του «Καλού» προφανώς το πιο πιθανό είναι να είναι τελείως διαφορετικές. Πιο συγκεκριμένα το συναίσθημα δύο ερωτώμενων δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να είναι ίδιο, όσον αφορά την διάκριση μεταξύ «Κακής», «Μέτριας» και «Καλής» ποιότητας, διότι αυτή διαμορφώνεται από διαφορετικούς παράγοντες για τον καθένα χωριστά. Ένας τέτοιος παράγοντας θα μπορούσε να είναι ο διαφορετικός βαθμός επίδρασης λ.χ της διαφήμισης του προϊόντος ή της διαφορετικής κουλτούρας των ερωτώμενων.

Κατά συνέπεια η υποκειμενικότητα της βαθμολόγησης μιας ερώτησης από ένα άτομο είναι αναπόφευκτη, οπότε η **γεινίαση – ομοιότητα** δύο ατόμων που απαντούν στο ίδιο ερώτημα με τον ίδιο βαθμό είναι **ζητούμενο και όχι a priori δεδομένο**.

Για τον **Javeau** η αδυναμία αυτή όσων χρησιμοποιούν τις ποιοτικές κλίμακες ως ποσοτικές και για τα συμπεράσματά τους τα κλασικά στατιστικά μέτρα, εκτός του ότι την θεωρεί αυθαίρετη αναλογικοποίηση των κατηγορικών μεταβλητών, αποτελεί και ένα «**δεξιότεχνικό τρυκ**» κωδικοποίησης των δεδομένων.

Για τους προαναφερόμενους λόγους κρίνεται σκόπιμο η ανάλυση ποιοτικών δεδομένων να γίνεται με μεθόδους που δεν αλλοιώνουν την φύση των μεταβλητών, αλλά να επιδέχονται επεξεργασία με βάση την Μαθηματική επιστήμη και ειδικότερα την Γραμμική Άλγεβρα του n -διάστατου Ευκλείδειου διανυσματικού χώρου R^n .

Η μέθοδος ανάλυσης τέτοιων ερωτηματολογίων, όπως ήδη αναλύθηκε διεξοδικά είναι με τη χρήση της Παραγοντικής Ανάλυσης των Αντιστοιχιών, όπου ο σεβασμός στη φύση των δεδομένων είναι **αναμφισβήτητος**.

Από όσα προαναφέρθηκαν ήδη όσο αφορά στη πρώτη οπτική αντιμετώπισης της αξιολόγησης του προσωπικού, γίνεται με μεθόδους όπου η καταγραφή των συμπερασμάτων πραγματοποιείται κυρίως με όρους υποκειμενικούς, παρά την ύπαρξη αντικειμενικότητας στα χρησιμοποιούμενα κριτήρια, ενώ με την δεύτερη οπτική, αφενός αντιμετωπίζεται ο «θόρυβος» που προκαλείται από την αναπόφευκτη υποκειμενική κρίση του ερωτώμενου και του αξιολογητή, λόγω της αλληλεξάρτησης των παραγόντων οι οποίοι

δημιουργούν ένα ανοικτό σύστημα ροής πληροφοριών, αφετέρου παράγονται συμπεράσματα που δεν επιδέχονται αμφισβήτηση, κυρίως όμως λόγω ουδετερότητας ως προς τις **προθέσεις του αξιολογητή που πραγματοποιεί το επίπονο έργο της αξιολόγησης.**

Εδώ ακριβώς είναι η συμβολή της εταιρείας μας, δηλαδή με ένα κατάλληλο διαμορφωμένο ερωτηματολόγιο και αναλύοντας τα δεδομένα με βάση την παραγοντική ανάλυση των αντιστοιχιών, την ανιούσα ιεραρχική ταξινόμηση και τη μέθοδο της σημειομετρίας, μπορούμε να βοηθήσουμε τους αξιολογητές να πάρουν πιο σωστές αποφάσεις. Αυτά τα τρία πολυδιάστατα στατιστικά εργαλεία, μπορούν να φέρουν στην επιφάνεια **υποβόσκουσες τάσεις** της συμπεριφοράς των εργαζομένων που δεν αναδύονται μέσα από μια απλή συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και ερωτώμενο.

Συμπερασματικά

Η πρωτοτυπία του project DANSTEV (Data ANalysis for STaff EValuation) είναι ότι δημιουργεί μία ιεραρχική ταξινόμηση των ερωτώμενων, με βάση διαφορετικούς συντελεστές βαρύτητας για κάθε κριτήριο, οι οποίοι διαμορφώνονται μέσα από τις αλληλεξαρτήσεις και τις αλληλεπιδράσεις που δημιουργούνται από το σύστημα των απαντήσεων των ερωτώμενων, λαμβάνοντας υπόψη την ιδιαιτερότητα που προκύπτει εκ των πραγμάτων για κάθε κριτήριο.

Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΜΑΣ ΕΙΝΑΙ ΣΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ

Η εταιρεία hitechPC ως δημιουργός και κάτοχος του copyright του λογισμικού MAD μπορεί να προσαρμόσει στο DANSTEV τα ερωτήματα και τα δεδομένα που χρησιμοποιεί το δικό σας σύστημα, είτε αυτό βασίζεται σε κάποια χρήση προγράμματος ενός ERP, είτε με τη μέθοδο 360 Degree feedback, αφού προηγουμένως εξαχθούν σε αρχεία excel.

Αυτό έχει ως αποτέλεσμα με τις αναλύσεις του DANSTEV να έχετε επί πλέον μία μαθηματική επεξεργασία των δεδομένων σας με πολυδιάστατες στατιστικές μεθόδους που παρέχουν πληρέστερες και σίγουρα περισσότερο αντικειμενικές αξιολογήσεις.

Ένα πλεονέκτημα του λογισμικού DANSTEV είναι ότι **ΔΕΝ** είναι συνδεδεμένο με κανένα cloud, έχοντας ως αποτέλεσμα τα στοιχεία και οι αναλύσεις του που ακολουθούν διαχειρίζονται τοπικά σ' ένα υπολογιστή,, επομένως παραμένουν ΓΝΩΣΤΑ μόνο στην επιχείρηση.

ΔΙΑΦΑΝΕΙΑ ΚΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Θεωρώντας ως **κουλτούρα της επιχείρησης** τον συνδυασμό διαφορετικών εννοιών, παραδοχών, προτύπων και κανόνων που ισχύουν σε μια επιχείρηση, μπορούμε να υποστηρίξουμε ότι το σύνολο αυτό αποτελεί τις πρότυπες **συμπεριφορές και αξίες** που καθορίζουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και τις καταστάσεις που διέπουν την λειτουργία της.

Το πρόγραμμα **DANSTEV**, λοιπόν, πραγματοποιεί **ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΑ** με μεθόδους Πολυπαραγοντικής Στατιστικής Ανάλυσης Δεδομένων, την αξιολόγηση του προσωπικού μιας μεγάλης επιχείρησης στηριζόμενο σε δύο κατευθύνσεις:

Η 1^η αφορά στην αξιολόγηση των μελών ενός Τμήματος της επιχείρησης με βάση την **εργασιακή συνείδηση** ως προς την αποδοτικότητά τους

χρησιμοποιώντας τη μέθοδο αξιολόγησης 360 Degree feedback.

Τα δεδομένα που αντλούνται επεξεργάζονται αποκλειστικά με μεθόδους πολυδιάστατης στατιστικής ανάλυσης, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αντικειμενικότητα των συμπερασμάτων.

Η 2^η αφορά στην αξιολόγηση του προσωπικού με βάση την **οργανωσιακή κουλτούρα** της εταιρείας η οποία βασίζεται στα **θέλω** της επιχείρησης με χρήση ποικίλων μεθόδων πολυδιάστατης στατιστικής ανάλυσης δεδομένων.

A) Ως προς την 1^η κατεύθυνση η αξιολόγηση αφορά

i) Στη διάγνωση αποτελεσματικού μέλους ομάδας

Χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις του οποίου αποτελούν κλίμακα Likert με πέντε διαβαθμίσεις και προέρχονται από το εργαζόμενο μέλος της ομάδας που αξιολογείται. Ενδεικτικά μπορεί να χρησιμοποιηθούν οι παρακάτω ερωτήσεις.

EP1=(Κατανώ τους κοινούς στόχους της ομάδας μου)

EP2=(Συνεργάζομαι με τους συναδέλφους μου για το κοινό συμφέρον)

EP3=(Εμπιστεύομαι τους συναδέλφους της ομάδας μου)

EP4=(Συμβάλλω με ιδέες και προτάσεις)

EP5=(Προσφέρω δημιουργικές λύσεις κατά την επίλυση προβλημάτων)

EP6=(Έχω δεξιότητες και βοηθώ τους τα μέλη της ομάδας)

Με την ανάλυση των απαντήσεων με συγκεκριμένη μέθοδο επιτυγχάνεται η διάγνωση της αποτελεσματικότητας κάθε μέλους του Τμήματος.

ii) Στη συγκριτική μελέτη των απαντήσεων στα ερωτήματα μεταξύ των μελών της ομάδας και των αντίστοιχων βαθμών που απορρέουν από τον αξιολογητή της ομάδας.

Με την συγκριτική αξιολόγηση των απαντήσεων των μελών της ομάδας και των βαθμών του αξιολογητή στα ίδια ερωτήματα, εντοπίζεται η σύμπτωση ή όχι που διακατέχει την ομάδα.

iii) Στη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Χρησιμοποιείται ερωτηματολόγιο οι απαντήσεις του οποίου αποτελούν κλίμακα Likert με τέσσερις διαβαθμίσεις και προέρχονται από την συνεργασία που έχει κάθε εργαζόμενος με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας

B) Ως προς την 2^η κατεύθυνση

Πραγματοποιούνται οι ακόλουθες διαδικασίες αξιολόγησης :

- Η ανταπόκριση των εργαζομένων σε σχέση με τις προοπτικές που παρουσιάζονται μετά την αξιολόγησή τους
- Η χαρτογράφηση των ψυχολογικών προφίλ των εργαζομένων
- Την απόδοση των εργαζομένων της επιχείρησης
- Η χαρτογράφηση της απόδοσης βάσει κοινωνικών κριτηρίων
- Την τοποθέτηση των εργαζομένων σε Τμήμα με κριτήριο την αποτελεσματικότητάς τους

- Η εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης
- Η αξιολόγηση των κριτηρίων του ερωτηματολογίου
- Η αξιολόγηση των Προϊσταμένων - Υπευθύνων των Τμημάτων
- Η αξιολόγηση των υποκαταστημάτων της επιχείρησης
- Την διερεύνηση της προσωπικότητας των υποψήφιων εργαζομένων
- Την αξιολόγηση του συστήματος DANSTEV

1) Το τμήμα της διερεύνησης των συναισθημάτων αφορά στην ανταπόκριση των εργαζομένων σε σχέση με τις προοπτικές που παρουσιάζονται μετά την αξιολόγησή τους, απαντώντας ανώνυμα σε ερωτήματα όπως παρουσιάζεται ενδεικτικά στο παρακάτω ερωτηματολόγιο. Το ενδιαφέρον εστιάζεται στο κατά πόσο τα ερωτήματα που τίθενται σε μορφή διαβαθμίσεων συνδέονται μεταξύ τους, ώστε να εντοπιστούν οι υφιστάμενες τάσεις των εργαζομένων στη προοπτική μετά την αξιολόγησή τους.

Το πλήθος αλλά και το είδος των ερωτημάτων που θα κληθούν να απαντήσουν ανώνυμα οι εργαζόμενοι, αποτελεί σκοπό της Διοίκησης ώστε να περιέχει να διαμορφώσει την πολιτική της με βάση την διαχείριση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης αξιολόγησης του προσωπικού της.

ΕΡΩΤΗΣΗ	ΚΑΘΟΛΟΥ	ΜΕΤΡΙΑ	ΑΡΚΕΤΑ
A1) αν η εκπαίδευση βελτιώνει την παραγωγικότητά σας			
A2) αν μετά την εκπαίδευση ωφελείσθε από παροχές			
A3) αν απολαμβάνετε bonus βασισμένους είτε σε ατομικούς ή ομαδικούς στόχους			
A4) αν ικανοποιείσθε από τις εργασιακές σχέσεις που βιώνετε			
A5) αν διαβλέπετε προοπτική προσωπικής εξέλιξης			

Ένα ενδεικτικό ερωτηματολόγιο μπορεί να περιέχει τα παρακάτω ερωτήματα.

2) Όσον αφορά στην αξιολόγηση όλου του προσωπικού με στόχο την **χαρτογράφηση της ψυχολογίας των υπαλλήλων**, ώστε να εντοπιστεί κατά πόσο είναι ενταγμένοι στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης

Επειδή υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ στρατηγικής επιλογής προσωπικού με την κουλτούρα της επιχείρησης, δημιουργούμε ένα σημειομετρικό ερωτηματολόγιο το οποίο απευθύνεται στους εργαζόμενους, ώστε να διαπιστώσει η Διοίκηση, πόσοι απ' αυτούς προσαρμόζονται στα **ΘΕΛΩ** αυτής της κουλτούρας. Προφανώς οι επιλεχθείσες λέξεις πρέπει να αντιπροσωπεύουν την κουλτούρα της επιχείρησης, ο αριθμός των οποίων καθορίζεται από ειδικούς επικοινωνιολόγους.

3) Όσον αφορά στην αξιολόγηση της **απόδοσης των εργαζομένων**. Το ερωτηματολόγιο αυτό το χειρίζονται οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων της επιχείρησης με σκοπό να αξιολογήσουν συγκεκριμένα προσόντα των υφισταμένων τους, ώστε με την γνώση αυτή κάποιες ανεπιθύμητες εργασιακές συνήθειες μπορούν να αποτραπούν, ενώ κάποιες άλλες να ενθαρρυνθούν προς όφελος του οργανισμού που συμμετέχουν.

Ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης του προσωπικού τελικά θα καταλήξει σε δύο εκθέσεις

προς την Διοίκηση. Η μία θα αφορά στη σωστή αξιοποίηση ενός έκαστου των υπαλλήλων της επιχείρησης και η άλλη για το σύνολο των υπαλλήλων, η οποία θα χαρακτηρίζει την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Οι εκθέσεις αυτές θα αποτελέσουν επίσης τη βάση στις μελλοντικές διαπραγματεύσεις με τις συνδικαλιστικές τους οργανώσεις, με στόχο αφενός την διατήρηση ενός αρμονικού εργασιακού κλίματος για τους εργαζομένους, αφετέρου την επίλυση των ατομικών προβλημάτων που παρουσιάζονται σε κάθε εργαζόμενο.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

- 1° Σχετικά με την αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου
- 2° Σχετικά με τον χειρισμό των εργασιών που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος
- 3° Σχετικά με την συμπεριφορά του εργαζόμενου

Η απόδοση ενός εργαζόμενου χαρακτηρίζεται βάσει μιας ποιοτικής κλίμακας με πέντε διαβαθμίσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε μία 5βάθμια αριθμητική κλίμακα, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3: Διαβαθμίσεις και βαθμολογίες της απόδοσης ενός εργαζομένου

ΑΠΟΔΟΣΗ	ΒΑΘΜΟΣ	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΜΟΣ
Χαμηλή	1	Η απόδοση δεν επαρκεί
Μέτρια	2	Η απόδοση είναι συχνά κατώτερη των προσδοκιών
Ανεκτή	3	Η απόδοση είναι εντός των αναμενόμενων προσδοκιών
Καλή	4	Η απόδοση συνάδει με τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει
Εξαιρετική	5	Υψηλή απόδοση η οποία ξεπερνά τις απαιτήσεις της θέσης που κατέχει

Σημείωση: Ο χαρακτηρισμός των διαβαθμίσεων ποικίλει ανάλογα με τον αξιολογητή

- Στη φάση αυτή η αξιολόγηση του προσωπικού πραγματοποιείται με ένα πλήθος κριτηρίων-ερωτημάτων που αναδύουν την **ανταπόκριση των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης**, καθώς και την αξιολόγηση των κριτηρίων αυτών, ως προς την **δυναμική** των ερωτήσεων αλλά και ως προς την **βαρύτητά τους** με βάση την εκφρασμένη κρίση των αξιολογητών.

Με βάση την ανταπόκριση των εργαζομένων στην οργανωσιακή κουλτούρα, προκύπτει η εκτίμηση **του βαθμού της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης**.

Η οργανωσιακή κουλτούρα κάθε εργαζόμενου προκύπτει από το πλήθος των ερωτημάτων στα οποία ανταποκρίνεται θετικά, ενώ η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης προσδιορίζεται με βάση την κατανομή των εργαζομένων που παρουσιάζει θετική ανταπόκριση στα ερωτήματα.

Ως εκ τούτου όταν το πλήθος των εργαζομένων η απόδοσή τους ανταποκρίνεται θετικά πάνω από το 50% των ερωτημάτων χαρακτηρίζεται ως **ΕΝΤΟΝΗ**. Όσοι ακριβώς

ανταποκρίνονται στο 50% των ερωτημάτων χαρακτηρίζεται ως **ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ**. Από το πλήθος των εργαζομένων που είναι κάτω από το όριο του 50% των ερωτημάτων τότε η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται σε **ΜΕΤΡΙΑ** ή **ΧΑΜΗΛΗ**.

4) Όσον αφορά στην **αξιολόγηση των Προϊσταμένων** αφορά το μέλλον τους στην επιχείρηση. Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη:

1° Σχετικά με τον χειρισμό των ευθυνών που αναλαμβάνει ο προϊστάμενος

2° Σχετικά με την αποτελεσματικότητα του προϊστάμενου

3° Σχετικά με την συμπεριφορά του προϊστάμενου

Η απόδοση ενός προϊστάμενου χαρακτηρίζεται βάσει της ποιοτικής κλίμακας με πέντε διαβαθμίσεις, οι οποίες αντιστοιχούν σε μία 5βάθμια αριθμητική κλίμακα, όπως παρουσιάζεται στον πίνακα 2.

5) Όσον αφορά στην αξιολόγηση των υποκαταστημάτων της επιχείρησης, η οποία αφορά στις επιδόσεις των εργαζομένων σε κριτήρια οργανωσιακής κουλτούρας, οι οποίες δεν είναι πάντα ομοιόμορφες για όλα τα υποκαταστήματα.

Όπως γίνεται κατανοητό η συγκεκριμένη αξιολόγηση δεν αφορά στην αποτελεσματικότητα των υποκαταστημάτων μέσω των οικονομικών αποτελεσμάτων τους με χρήση οικονομικών δεικτών, όπως λ.χ πωλήσεις, έξοδα, κ.λ.π, αλλά η καταγραφή συμπεριφορών και αντιλήψεων της υπαλληλικής συνείδησης.

Συνεπώς χρησιμοποιούνται τα στοιχεία της ανταπόκρισης των εργαζομένων στη οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης σε κάθε υποκατάστημα, απ' όπου θα αναδειχθεί εμμέσως η παραγωγικότητα η οποία οφείλεται στη προσήλωση των εργαζόμενων στην επίτευξη των στόχων που θέτει η Διοίκηση της επιχείρησης.

Στη συνέχεια θα καθοριστεί μία σύνθετη ιεραρχική ταξινόμηση για το σύνολο των υποκαταστημάτων, η οποία θα απηχεί την επιδιωκόμενη αξιολόγηση.

6) Όσον αφορά στην διερεύνηση της προσωπικότητας κατά την αναζήτηση υποψηφίων εργαζόμενων με βάση κυρίως την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

Η διαδικασία αυτή συνήθως χαρακτηρίζεται από ένα μεγάλο πλήθος αιτήσεων για πρόληψη. Η επιχείρηση χρησιμοποιώντας ένα συγκεκριμένο αριθμό ερωτημάτων, έχει ως αρχικό στόχο στο 1ο βήμα την **προεπιλογή** ενός περιορισμένου πλήθους ερωτώμενων, οι οποίοι διαθέτουν αρκετά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, ώστε στο 2ο βήμα η διαδικασία επιλογής να ολοκληρωθεί με **προσωπική συνέντευξη**, όπου θα γίνει η τελική επιλογή με τους υποψήφιους που πληρούν και τα ειδικότερα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση της θέσης.

Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα στην Αξιολόγηση του Προσωπικού

Συνοψίζοντας η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού **DANSTEV** παρουσιάζει τα εξής χαρακτηριστικά:

1^{ον} Είναι μια μέθοδος ευέλικτη και απολύτως αξιόπιστη καθώς οι αξιολογήσεις στηρίζονται σε μαθηματικές διαδικασίες σε αντικειμενικά δεδομένα, όπως είναι οι αποδιδόμενοι βαθμοί στα ερωτήματα που χρησιμοποιούνται, οι οποίοι επεξεργαζόμενοι στο εσωτερικό του συστήματος αξιολόγησης απαλλάσσονται του «θορύβου» που «υπεισέρχεται» από την ενδεχόμενη υποκειμενικότητα του

αξιολογητή.

2^{ον} Η επένδυση χρόνου στο νέο σύστημα εξοικονομεί χρόνο και πόρους λόγω της απλής δομής του και της μαθηματικής φιλοσοφίας του.

3^{ον} Είναι ένα εργαλείο που βοηθάει τα στελέχη να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις σε σύντομο χρονικό διάστημα.

4^{ον} Η πρωτοτυπία του συστήματος έγκειται στο ότι ενώ η φιλοσοφία του είναι καθαρά μαθηματική, μετράει ποιοτικά δεδομένα, όπως είναι το συναίσθημα και ο βαθμός ανταπόκρισης κάθε εργαζόμενου στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης.

5^{ον} Προσδιορίζονται οι βασικές δεξιότητες και οι εργασιακές συμπεριφορές που απαιτούνται για να πετύχει ο κάθε εργαζόμενος στη συγκεκριμένη θέση.

6^{ον} Το πρόγραμμα μπορεί να διαχειριστεί μεγάλο πλήθος υπηρεσιακών προφίλ καλύπτοντας τις ανάγκες κάθε επιχείρησης που θέτει τα δικά της κριτήρια.

7^{ον} Πραγματοποιεί αξιολόγηση των κριτηρίων που θέτει η ίδια η επιχείρηση σχετικά με το κατά πόσο αυτά ανταποκρίνονται στις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

8^{ον} Η διαδικασία αξιολόγησης που χρησιμοποιείται είναι δίκαιη και εντός των πλαισίων της αρχής, της καλής πίστης, ώστε να αποφευχθούν ενδεχόμενες αντιδράσεις των εργαζομένων για μεροληπτική μεταχείριση ή άδικη απομάκρυνση.

9^{ον} Ένα πλεονέκτημα της αξιολόγησης προσωπικού με τη μέθοδο DANSTEV είναι ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης με μαθηματικές διαδικασίες οι οποίες απολαμβάνουν επιστημονικής τεκμηρίωσης.

10^{ον} Είναι η διαφορετική οπτική στην αξιολόγηση προσωπικού που προσαρμόζεται στα **θέλω** κάθε επιχείρησης.

Πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα

α) ότι το σύστημα αξιολόγησης DANSTEV μπορεί να λειτουργεί συμπληρωματικά με όποιο σύστημα αξιολόγησης διαθέτει η επιχείρηση

β) μπορεί να προσαρμοστεί ή και να τροποποιηθεί με βάση τους άξονες αξιολόγησης του ήδη υπάρχοντος συστήματος που λειτουργεί στη επιχείρηση.

Με την προσμονή τα όσα διαβάσατε να προσέλκυσαν το ενδιαφέρον σας, ευελπιστούμε σε μια εποικοδομητική συνεργασία προς όφελος των δύο μερών.

Για περισσότερες πληροφορίες μπορείτε να επικοινωνήσετε μέσα από τις προτεινόμενες ιστοσελίδες ή μέσω email στο hitechpcgr@gmail.com ή στη διεύθυνση: Αγίου Δημητρίου 113 Θεσσαλονίκη Τηλέφωνο:2310-212319. FAX:2310-212319. Επίσης επικοινωνία πραγματοποιείται με τον Χρήστο Αθανασίου σύμβουλο Μάρκετινγκ και Πωλήσεων της εταιρείας στο τηλέφωνο 6936314555 ή στο email athanasiouchristos1979@gmail.com

Με εκτίμηση

Για την hitech**PC**

Νικόλαος Δημητρίου Καραπιστόλης

Note:

Η εταιρεία hitechPC (www.hitechpc.gr) διαθέτει ειδικό τμήμα που ασχολείται με την δημιουργία την πώληση και την εκπαίδευση εξειδικευμένων προγραμμάτων, όπως το πρωτότυπο Ελληνικό λογισμικό Πολυπαραγοντικής Στατιστικής Ανάλυσης **MAD** (**M**éthodes d' **A**nalyse des **D**onnées) www.pylimad.gr, το πρωτότυπο Ελληνικό λογισμικό **DANSTEV** (**D**ata **A**nalysis for **S**Taff **E**valuation) με το οποίο πραγματοποιείται η αξιολόγηση του προσωπικού μεγάλων εταιρειών και η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και το πρωτότυπο Ελληνικό λογισμικό Διαχείριση Δεδομένων Διαμεσολάβησης **DAM** (**D**ata **A**nalysis for **M**ediation) www.diamesolabisi.gr.

Τα τρία αυτά πρωτότυπα Ελληνικά Λογισμικά, δημιουργία του Δρος Δημητρίου Ν. Καραπιστόλη, τέως καθηγητή Ανάλυσης Δεδομένων, βιογραφικό του οποίου μπορεί κανείς να διαβάσει στη ηλεκτρονική διεύθυνση www.pylimad.gr, πραγματοποιούν τις αναλύσεις τους με την χρήση των μεθόδων της Ανάλυσης Δεδομένων, όπως αυτές εφαρμόζονται από την Γαλλική Σχολή του τέως καθηγητή στο Πανεπιστημίου Pierre et Marie Curie Paris VI J.P Benzecri, του οποίου υπήρξε το 1983 μεταπτυχιακός φοιτητής.