

Μάθημα : ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Καθηγητής: ΝΙΚΟΛΑΟΣ ΠΑΠΑΓΕΩΡΓΙΟΥ

1. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η επιστήμη της Διοίκησης Επιχειρήσεων χαρακτηρίζεται από μία ιδιομορφία, που συνίσταται στη δοκιμασία της άμεσης εφαρμογής των διοικητικών αξιωμάτων στην πράξη από τις επιχειρήσεις. Η ιδιομορφία αυτή έχει καταστήσει τη διοικητική επιστήμη ευάλωτη σε επικρίσεις όσον αφορά την αποτελεσματικότητα ορισμένων τεχνικών που έχει υιοθετήσει.

Συγκεκριμένα έχει διατυπωθεί η άποψη ότι κάποιες διοικητικές θεωρίες τείνουν να αποσύρονται περιοδικά και να επανέρχονται τροποποιημένες και εμπλουτισμένες προκειμένου να ενισχύσουν την εμπορευσιμότητά τους (Hilmer & Donaldson, 1996). Μια από τις πλέον συζητημένες τροποποιήσεις από τη δεκαετία του 80' αφορά την αναθεώρηση της κλασικής «Διοίκησης Προσωπικού» (ΔΠ) (Personnel Management) από τη λεγόμενη “Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων” ή “Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού” ή “Αξιοποίηση Ανθρώπινων Πόρων” ή Ανάπτυξη ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management, Human Resource Development).

Η Διοίκηση Προσωπικού αφορά παλαιότερες μορφές διοίκησης, που ωστόσο εφαρμόζονται και σήμερα από τη μεγάλη πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι σημαντικότερες πτυχές της είναι:

- Επιστασία, εποπτεία και έλεγχος των εργαζομένων.
- Πατερναλισμός: Ο εργοδότης είναι «πατρική φυσιογνωμία» και έχει πάντοτε δίκιο
- Τακτοποίηση παραπόνων
- Διαχείριση νομικών θεμάτων (Εργατικό Δίκαιο)
- Εργασιακές σχέσεις & διαπραγματεύσεις με τα σωματεία εργαζομένων

Αντίθετα το σκεπτικό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βασίζεται στην παραδοχή ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί ουσιώδες συστατικό της επιχείρησης και κατά συνέπεια η σχεδιασμένη αξιοποίησή του ενδέχεται να αποφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Κύρια χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων από τη Διοίκηση Προσωπικού είναι τα ακόλουθα (Hendry & Pettigrew, 1990, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002):

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διέπεται από μια γενικότερη φιλοσοφία, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού συνήθως λειτουργεί σε πρακτικό επίπεδο. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει στρατηγικό χαρακτήρα και ασχολείται με όλους τους τομείς της επιχείρησης, ενώ η ΔΠ περιορίζεται μόνο σε θέματα επιστασίας του προσωπικού και εργασιακών

σχέσεων.

- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει στο στρατηγικό προγραμματισμό της επιχείρησης, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού συχνά δεν έχει συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (αντίθετα με την ΔΠ) καλείται να γνωμοδοτήσει στη διαμόρφωση της γενικότερης επιχειρησιακής στρατηγικής. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιδιώκει τη συμμετοχή των ανώτατων στελεχών της επιχείρησης στη διαμόρφωση της στρατηγικής της, ενώ η ευθύνη για την άσκηση της Διοίκησης Προσωπικού περιορίζεται συνήθως στα πλαίσια της Διεύθυνσης Προσωπικού.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων επιδιώκει να ενσωματώσει το προσωπικό στη λειτουργία της επιχείρησης, ενώ η Διοίκηση Προσωπικού στην πράξη τείνει να οριοθετεί διαχωριστικές γραμμές κατά τις συναλλαγές με τους εργαζόμενους. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με τη διαμόρφωση της επιχειρησιακής κουλτούρας και με τη μετάδοση των αξιών και των στόχων της επιχείρησης στους εργαζόμενους. Προωθεί τη συνεργασία, την ευελιξία και την ομαδική εργασία. Η ΔΠ αντίθετα δεν επιθυμεί να αλλάξει την καθιερωμένη οργάνωση εργασίας και εστιάζεται στα καθημερινά ατομικά καθήκοντα.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί πολύπλοκα συστήματα αξιολόγησης με σκοπό την κάλυψη των κενών των εργαζομένων. Αντίθετα η αξιολόγηση σύμφωνα με την ΔΠ αποσκοπεί στον έλεγχο και την τιμωρία.
- Βασικός άξονας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η συνεχής εκπαίδευση του προσωπικού έπειτα από τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών. Η ΔΠ δεν ασχολείται με τη βελτίωση των ικανοτήτων του προσωπικού – όποιος δεν αποδίδει σύμφωνα με τα πρότυπα τιμωρείται.
- Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προσπαθεί να καλλιεργήσει ένα «ψυχολογικό συμβόλαιο» μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων που να συνδέει και τις δυο πλευρές με αμοιβαίες δεσμεύσεις. Με τον όρο «ψυχολογικό συμβόλαιο» υπονοείται μια άτυπη συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης όπου οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν να διατηρήσουν την παραγωγικότητα σε ικανοποιητικά επίπεδα ενώ η Διοίκηση από την πλευρά της να διατηρήσει το επίπεδο των αμοιβών καθώς και τις

θέσεις εργασίας. Αντίθετα η ΔΠ περιορίζεται στον τυπικό έλεγχο της παρουσίας και της συνέπειας των εργαζομένων.

- Επειδή η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει πολλά αντικείμενα, η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από πολλά τμήματα και απασχολεί ειδικευμένο προσωπικό, ενώ η ΔΠ είναι υποστελεχωμένη

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στη διεθνή βιβλιογραφία κατά τη δεκαετία του 1960 (Purcell, 1993) προκειμένου να διαφοροποιηθούν οι ανθρώπινοι συντελεστές από την τεχνική και την οικονομική υποδομή της επιχείρησης. Η ορολογία αυτή επικράτησε ταχύτατα τόσο στον ακαδημαϊκό χώρο όσο και στις επιχειρήσεις. Σήμερα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι καθιερωμένη, αυτόνομη επιστήμη, που διδάσκεται σε όλες τις πανεπιστημιακές σχολές διοικητικής και οικονομικής κατεύθυνσης. Ορισμένοι λόγοι επικράτησής της παραθέτονται στη συνέχεια:

- Προσέλκυση προσωπικού υψηλής ειδίκευσης και προδιαγραφών. Λόγω του ανταγωνισμού, οι σύγχρονες επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να προσλάβουν και να διατηρήσουν τα ικανότερα στελέχη της αγοράς.
- Διαχείριση της διαδικασίας απόλυσης-απομάκρυνσης εργαζομένων με χαμηλή ειδίκευση και παρωχημένες ειδικότητες (downsizing).
- Προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις εκάστοτε οργανωτικές αλλαγές με σκοπό τη δημιουργία «ευελιξίας» (flexibility). Η ευελιξία αφορά την πλευρά της επιχείρησης, που είναι σε θέση να αυξομειώνει το προσωπικό και να τροποποιεί τους όρους απασχόλησης κατά βούληση, ανάλογα με τις ανάγκες της αγοράς.
- Εφαρμογή ολοκληρωμένου συστήματος παρακίνησης του προσωπικού (motivation) με τη χρήση σύνθετων κινήτρων αξιολόγησης, εξέλιξης και αμοιβής.
- Ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού μέσω συστήματος κατάρτισης και συνεχούς επιμόρφωσης. Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις (McDonalds, Dell, Motorola), έχουν δημιουργήσει πανεπιστήμια με σκοπό την παροχή εκπαίδευσης σε εν δυνάμει στελέχη τους, αλλά και στους πολίτες γενικότερα.
- Κεντρικός συντονισμός των δραστηριοτήτων των θυγατρικών πολυεθνικών

επιχειρήσεων που λειτουργούν σε χώρες με διαφορετικά πολιτισμικά πρότυπα στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης των αγορών (intercultural-international human resource management).

Με βάση τα παραπάνω, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως «το σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να διεκπεραιωθούν ώστε η επιχείρηση να είναι σε θέση να αποκτήσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους.» Οι σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχουν ως εξής:

- Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων: πρόβλεψη αναγκών σε προσωπικό για κάλυψη μελλοντικών θέσεων εργαζομένων (αριθμός και ειδικότητες).
- Ανάλυση εργασίας: περιγραφή του έργου και προσδιορισμός των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων.
- Προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων: δυνητικοί υποψήφιοι, πρόσκληση, επιλογή, υποδοχή και ένταξη σε επιχείρηση.
- Ανταμοιβή εργαζομένων: μισθοί, ημερομίσθια, κίνητρα, παροχές, δίκαιο σύστημα αμοιβών.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων: εκπαίδευση νέου προσωπικού και ανάπτυξη υπάρχοντος
- Αξιολόγηση απόδοσης: παραγωγικότητα εργαζομένων, προαγωγές.
- Εργασιακές σχέσεις: υγιεινή & ασφάλεια, συλλογικές διαπραγματεύσεις, πειθαρχία, διαφορές & συγκρούσεις, παράπονα.

Επισημαίνεται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων είναι σχετικά «Αδύναμη» Υπηρεσία. Γνωμοδοτεί αλλά δεν αποφασίζει μόνη της (π.χ. για προαγωγές, αυξήσεις, απολύσεις κλπ). Αναλαμβάνει τη διεκπεραίωση αποφάσεων άλλων Διευθύνσεων για θέματα προσωπικού.

Η αναγκαιότητα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων φαίνεται από τους τομείς όπου δραστηριοποιείται:

- Νέα τεχνολογία: εκπαίδευση εργαζομένων, ειδικές θέσεις εργασίας.
- Συγχωνεύσεις και εξαγορές: μείωση διοικητικών θέσεων, ανακατανομή ρόλων, αλλαγή φιλοσοφίας της επιχείρησης.
- Επέκταση/αλλαγή δραστηριοτήτων: νέες θέσεις εργασίας, εκπαίδευση εργαζομένων, νέο ωράριο εργασίας
- Νέες ελαστικές μορφές απασχόλησης: μειώνεται ο αριθμός των μόνιμα απασχολούμενων και διαφοροποιούνται οι ενέργειες για πρόσληψη

προσωπικού. Οι μορφές ευέλικτης απασχόλησης περιλαμβάνουν μεταξύ άλλων:

- Μερική απασχόληση
- Εργασία με βάρδιες και νυχτερινή εργασία
- Εποχιακή εργασία
- Εργασία το Σαββατοκύριακο και τις αργίες
- Συμβάσεις εργασίας ορισμένου χρόνου, μίσθωσης και ανάθεσης έργου
- Κατ' οίκον εργασία, τηλεργασία, νομαδική εργασία
- Συμβάσεις έργου
- Ενοικίαση εργαζομένων

- Διαφορετικότητα στη σύνθεση του εργατικού δυναμικού: επηρεάζεται η πολιτική, η διαδικασία επιλογής και η εκπαίδευση του προσωπικού
- Εθνική νομοθεσία: προβλέπεται διαδικασία προσλήψεων, απολύσεων, καθώς και εκπαίδευσης προσωπικού
- Παρακολούθηση των πρακτικών των ανταγωνιστών σε θέματα προσλήψεων, αμοιβών και εκπαίδευσης. Απαιτείται προσαρμογή και ανάλογη αντίδραση της επιχείρησης
- Αλλαγή σε συστήματα αξιών και ενδιαφέροντα εργαζομένων: επιχειρήσεις με φιλικά συστήματα, άδειες για σπουδές, ευελιξία απασχόλησης.

Μείωση προσωπικού

Οι μειώσεις προσωπικού αφορούν σε προγραμματισμένες απολύσεις με σκοπό την τόνωση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης, δεδομένου ότι το εργατικό κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό. Οι σημαντικότεροι λόγοι είναι:

- *Εξοικονόμηση κόστους εργασίας.* Στην Ελλάδα οι εργοδοτικές εισφορές ανέρχονται περίπου στο 1/3 ακαθάριστων αποδοχών
- *Μετατόπιση της παγκόσμιας οικονομίας* από τη βιομηχανική παραγωγή στις υπηρεσίες. Η προσφορά θέσεων εργασίας από τον τομέα των υπηρεσιών δεν αντισταθμίζει την απώλεια θέσεων από τη βιομηχανία.
- *Μεταφορά των δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων* από τις προηγμένες χώρες σε περιφέρειες χαμηλού κόστους, τεχνογνωσίας, συνεργιών κλπ
- *Συγχωνεύσεις & εξαγορές.* Μειώνονται τα καταστήματα και τα διοικητικά έξοδα
- *Ανάθεση δραστηριοτήτων σε εξωτερικούς (Outsourcing).* Λειτουργίες που παραδοσιακά ανήκαν στην επιχείρηση μεταβιβάζονται σε τρίτους (μεταφορές, αποθήκευση, είσπραξη οφειλών, εκπαίδευση, προσλήψεις κλπ)

Προγράμματα μείωσης προσωπικού:

- Εθελούσια έξοδος
- Πρόωρη συνταξιοδότηση
- Διαθεσιμότητα
- Μία θέση εργασίας για δύο εργαζομένους (job sharing)
- Μειωμένο ωράριο εργασίας
- Άδεια άνευ αποδοχών
- Παραχώρηση εργαζομένων σε άλλες εταιρείες

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο εμπλουτισμός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την έννοια της στρατηγικής υποδηλώνει τη διασύνδεση των λειτουργιών που αφορούν τους ανθρώπινους πόρους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Το ζήτημα είναι, με ποιους τρόπους μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η διασύνδεση, δηλαδή εάν θα πρέπει οι άνθρωποι πόροι να συμμορφωθούν με τη στρατηγική της επιχείρησης, ή εάν η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφωθεί με τη συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού. Αντικείμενο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ) είναι η σχεδιασμένη ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και δραστηριοτήτων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Barney & Wright, 1998). Μια ταξινόμηση των ορισμών και των προσεγγίσεων που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς για τη ΣΔΑΠ είναι η ακόλουθη:

- **Έμφαση στη στρατηγική.** Θεωρείται ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει στρατηγικό χαρακτήρα λόγω της φύσης της, αλλά και λόγω της διασύνδεσης των λειτουργιών της με τη στρατηγική της επιχείρησης (Beer *et al*, 1984). Η στρατηγική προσέγγιση προϋποθέτει σχεδιασμό σε βάθος χρόνου και την ευθυγράμμιση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης.
- **Έμφαση στις αποφάσεις.** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χαρακτηρίζεται από τρία επίπεδα λήψης αποφάσεων και συγκεκριμένα το λειτουργικό (operational), το διοικητικό (managerial) και το στρατηγικό (strategic). Στο λειτουργικό επίπεδο διαμορφώνονται σχέδια δράσης για την αντιμετώπιση τρεχουσών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού (π.χ. στρατολόγηση, επιλογή). Σε διοικητικό επίπεδο υλοποιούνται οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (εκπαίδευση & ανάπτυξη,

προσέλκυση προσωπικού). Στο στρατηγικό επίπεδο οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εναρμονίζονται πλήρως μεταξύ τους, καθώς και με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης (Johnson, 2000), ενώ καθιερώνονται σχήματα ισότιμης συνεργασίας Διοίκησης & προσωπικού σε επίπεδο κορυφής (συμβούλια, επιτροπές). Σκοπός είναι το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει «στρατηγικός εταίρος» (strategic partner) της επιχείρησης.

- **Έμφαση στην εφαρμογή.** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμμετέχει στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της επιχειρησιακής στρατηγικής (Miles & Snow, 1984). Η αξία της ΣΔΑΠ δεν συνίσταται στις εσωτερικές της διεργασίες, αλλά στην τελική εικόνα όπως αυτή γίνεται αντιληπτή από το ανθρώπινο δυναμικό, τη Διοίκηση και τους πελάτες της επιχείρησης.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι παρά την ευρύτητα των απόψεων, υπάρχουν ορισμένα κοινά σημεία από τα οποία μπορεί να προσεγγιστεί η έννοια της ΣΔΑΠ, που συνοψίζονται ως εξής:

- **Επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.** Με τον όρο «ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» εννοείται κάποια μοναδική ικανότητα της επιχείρησης που της δίνει προβάδισμα και που είναι δύσκολο να αποκτηθεί από τους ανταγωνιστές (τεχνογνωσία, εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό, συμβόλαιο για εκμετάλλευση κοιτασμάτων πετρελαίου κλπ). Ωστόσο εφιστάται η προσοχή στο ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δεν έχει την ίδια προτεραιότητα για όλες τις επιχειρήσεις. Στις περισσότερες επιχειρήσεις προέχει η ανάπτυξη μόνο των ανώτερων στελεχών, με το σκεπτικό ότι η εργασία της πλειοψηφίας του προσωπικού συντελεί σε χαμηλό μόνο βαθμό στη δημιουργία αξίας (π.χ. αλυσίδες super market, fast food κλπ).
- **Δέσμευση της Διοίκησης.** Η ανώτατη Διοίκηση έχει την ευθύνη για την ανάδειξη της σημασίας των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση. Επομένως η ικανότητα και η δέσμευση της Διοίκησης στην αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού έχει καθοριστική σημασία. Εφόσον η Διοίκηση αποσκοπεί να εφαρμόσει ΣΔΑΠ στην επιχείρηση θα πρέπει αφενός να καλλιεργηθεί κλίμα εμπιστοσύνης και αφετέρου να δημιουργηθούν οι κατάλληλες υποδομές με την εγκαθίδρυση αποτελεσματικών δικτύων επικοινωνίας, την εισαγωγή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που ανταποκρίνονται σε μελλοντικές ανάγκες, την εκπόνηση υποστηρικτικών πολιτικών και την καθιέρωση συμμετοχικών σχημάτων (συμμετοχή του

προσωπικού σε θεσμοθετημένα όργανα, συμβούλια, επιτροπές κλπ) (Mueller, 1996).

- **Εναρμόνιση (fit) της ΣΔΑΠ με τη στρατηγική της επιχείρησης.** Απαιτείται η δημιουργία συνέργειας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης, η εναρμόνιση των λειτουργιών της ΣΔΑΠ (προσέλκυση, επιλογή, αξιολόγηση, αμοιβή) μεταξύ τους, καθώς και η ισότιμη συμμετοχή της ΣΔΑΠ στην εκπόνηση και την υλοποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Περισσότερα για το ζήτημα της εναρμόνισης θα αναφερθούν στη συνέχεια.

Ένα ερώτημα που προκύπτει αβίαστα με βάση τα προηγούμενα είναι, με δεδομένα τα πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ, γιατί δεν σπεύδουν όλες οι επιχειρήσεις να την υιοθετήσουν. Η διάσταση μεταξύ θεωρίας και πράξης στο θέμα αυτό είναι εμφανής, δεδομένου ότι οι ερευνητές συχνά δεν έχουν άμεση επαφή με την καθημερινότητα των επιχειρήσεων. Τα σημαντικότερα εμπόδια που έχουν εντοπιστεί σχετικά με το φαινόμενο της περιορισμένης έκτασης εφαρμογής της ΣΔΑΠ στις επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω (Mello, 2001):

- Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός των περισσότερων επιχειρήσεων. Η πρακτική έχει δείξει ότι οι επιχειρήσεις προτιμούν να ασχολούνται περισσότερο με μικρά τρέχοντα προβλήματα παρά με σημαντικά θέματα που δεν είναι άμεσης προτεραιότητας. Η ΣΔΑΠ έχει μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και ως εκ τούτου συχνά δεν έχει την προσοχή που χρειάζεται από την ανώτατη Διοίκηση.
- Έλλειψη στρατηγικής σκέψης και γενικών γνώσεων των στελεχών των ανθρώπινων πόρων.
- Υποβάθμιση της σπουδαιότητας της ΣΔΑΠ από τα λοιπά στελέχη της επιχείρησης. Υπενθυμίζεται ότι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, όπως και παλαιότερα η Διεύθυνση Προσωπικού, είναι υποβαθμισμένη με την έννοια ότι συχνά δεν έχει το δικαίωμα αυτόνομης λήψης αποφάσεων σε πολλά θέματα της αρμοδιότητάς της. Για παράδειγμα, η Διεύθυνση Μάρκετινγκ έχει τη δυνατότητα να εκπονήσει ολοκληρωμένο σχέδιο για τη διαφημιστική εκστρατεία της επιχείρησης. Αντίθετα η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων συνήθως ασχολείται απλά και μόνο με την εφαρμογή των αποφάσεων της Διοίκησης σχετικά με τους μισθούς, τις προαγωγές, τα επιδόματα κλπ. Με αυτά τα ιστορικά δεδομένα, τα στελέχη της επιχείρησης δυσκολεύονται να αποδεχτούν το νέο ρόλο της ΣΔΑΠ.

- Έλλειψη συνεργασίας των στελεχών των ανθρώπινων πόρων με τα γραμμικά στελέχη και τους προϊσταμένους, που θεωρούν ότι αυτοί γνωρίζουν καλύτερα πώς να διοικήσουν το προσωπικό τους.
- Δυσχέρεια στην ποσοτικοποίηση των αποτελεσμάτων από την εφαρμογή της ΣΔΑΠ. Οι σύγχρονες τεχνικές μέτρησης της απόδοσης της ΣΔΑΠ με την εφαρμογή της αρχής της απόδοσης της επένδυσης (Return on Investment – ROI) και της ισοσταθμισμένης κάρτας (balanced scorecard) εφαρμόζονται μόνο σε μειοψηφία μεγάλων επιχειρήσεων (Kaplan & Norton, 1996).
- Απροθυμία των Διοικήσεων να κάνουν ουσιαστικές επενδύσεις στο ανθρώπινο δυναμικό λόγω των αβέβαιων αποτελεσμάτων. Πολλές Διοικήσεις υποστήριξαν επίσης ότι με την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, δίδουν τη δυνατότητα στους ανθρώπους τους να αναζητήσουν καλύτερους όρους εργασίας σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.
- Απουσία ευελιξίας της ΣΔΑΠ σε αναγκαίες αλλαγές. Οι ανάγκες των επιχειρήσεων αλλάζουν αιφνιδιαστικά, ανάλογα με τον ανταγωνισμό και την οικονομική συγκυρία. Από την άλλη πλευρά το ανθρώπινο δυναμικό αναπτύσσεται σταδιακά και η ομαλή προσαρμογή του σε νέα δεδομένα απαιτεί χρόνο.
- Δυσχέρεια πραγματοποίησης των αναγκαίων καινοτομιών. Η εφαρμογή της ΣΔΑΠ απαιτεί ριζική αλλαγή του υπάρχοντος συστήματος διοίκησης προσωπικού. Αυτό σημαίνει ότι νέα πρόσωπα αποκτούν εξουσία ενώ ο ρόλος κάποιων άλλων υποβαθμίζεται. Πολλές Διοικήσεις διστάζουν να ανατρέψουν τις κοινωνικές ισορροπίες και να δημιουργήσουν νέα κέντρα εξουσίας στην επιχείρηση, ιδίως στην περίπτωση που κάτι τέτοιο δεν επιβάλλεται από αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

Διαστάσεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Ένταξη της ΣΔΑΠ στο σύστημα της επιχείρησης

Υπάρχει προβληματισμός για το κατά πόσο η ΣΔΑΠ ανήκει στις *εισροές*, τις *διαδικασίες*

μετατροπής ή τις *εκροές* της επιχείρησης (Bratton, 2002). Ορισμένοι ερευνητές ισχυρίζονται ότι η στρατηγική θεώρηση της επιχείρησης υποδηλώνει πρόθεση (intent) για τον τρόπο που η επιχείρηση θα διαχειριστεί τους ανθρώπινους πόρους της. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η ΣΔΑΠ αποσκοπεί στη δημιουργία

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης μέσα από την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, οπότε η ΣΔΑΠ εντάσσεται στις εισροές της επιχείρησης. Σύμφωνα με άλλη άποψη, η ΣΔΑΠ ανήκει στις διαδικασίες μετατροπής με το σκεπτικό είτε ότι ασχολείται με τη διαμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, είτε επειδή «αποτελεί μηχανισμό για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος» (Tyson, 1997: 278). Η ΣΔΑΠ μπορεί επίσης να θεωρηθεί ότι εντάσσεται στα αποτελέσματα (εκροές) της επιχείρησης με την έννοια ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτοσκοπός και περιλαμβάνεται στην κοινωνική αποστολή της επιχείρησης.

Προδραστικός και αντιδραστικός προσανατολισμός της επιχείρησης

Η διασύνδεση της ΣΔΑΠ με τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να διαμορφωθεί με βάση την κλίμακα «προδραστικού» (proactive) και «αντιδραστικού» (reactive) προσανατολισμού της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το «προδραστικό» μοντέλο, η ΣΔΑΠ καθορίζει τη στρατηγική της επιχείρησης σε ισότιμη βάση με τις λοιπές λειτουργίες (χρηματοοικονομικά, έρευνα και ανάπτυξη (Research & Development – R&D), παροχή υπηρεσιών, μάρκετινγκ). Σύμφωνα με το «αντιδραστικό» μοντέλο η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χάνει το στρατηγικό της χαρακτήρα και απλά συμμορφώνεται προς τη γενικότερη στρατηγική της επιχείρησης. Σε αυτή την περίπτωση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ασχολείται με την προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού στις πολιτικές, τα προγράμματα και τις διαδικασίες, όπως διαμορφώθηκαν μέσα από την προκαθορισμένη στρατηγική της επιχείρησης.

Ο Tyson (1997) υποστήριξε ότι χωρίς την ενεργή συμμετοχή των στελεχών των ανθρώπινων πόρων στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής (πρόδραση), η ΣΔΑΠ παύει να υφίσταται. Με δεδομένο ότι τα βήματα της στρατηγικής περιλαμβάνουν το σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση του αποτελέσματος, οι Buyens & De Vos (2003) επισήμαναν ότι μεγάλη σημασία έχει η ανάμιξη των στελεχών των ανθρώπινων πόρων σε όλα τα στάδια. Εκτός από τις τυπικές διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού, συχνά οι επιχειρήσεις καθιερώνουν και άλλες διαδικασίες άτυπου χαρακτήρα με σκοπό επιμέρους ρυθμίσεις ή ακόμα και την αναπροσαρμογή της στρατηγικής με βάση νέα δεδομένα που δεν είχαν προβλεφθεί. Η συμμετοχή των στελεχών των ανθρώπινων πόρων στις τυπικές και άτυπες διαδικασίες εκπόνησης, εφαρμογής και αξιολόγησης της επιχειρηματικής στρατηγικής προσδιορίζει το στρατηγικό χαρακτήρα της ΣΔΑΠ.

Στην πραγματικότητα μεταξύ πρόδρασης και αντίδρασης υπάρχουν αρκετές ενδιάμεσες καταστάσεις, όπου η ΣΔΑΠ διαδραματίζει περισσότερο ή λιγότερο στρατηγικό ρόλο.

Παραδείγματα ενδιάμεσων καταστάσεων είναι όταν τα στελέχη των ανθρώπινων πόρων δίδουν τη γνώμη τους, είτε όταν καλούνται να αποφασίσουν σε δευτερεύοντα θέματα που αφορούν τη στρατηγική της επιχείρησης. Είναι αυτονόητο ότι προκειμένου να συμμετάσχουν στις διαδικασίες της στρατηγικής, τα στελέχη των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αποκτήσουν τα κατάλληλα εφόδια για να ανταποκριθούν. Τα περισσότερα στελέχη έχουν μεν εμπειρία στον τομέα τους, αλλά δεν έχουν ευρύτερες γνώσεις και άποψη για την επιχειρησιακή στρατηγική. Ο Tony Rucci εντόπισε τα παρακάτω σημαντικά μειονεκτήματα που εμποδίζουν τα στελέχη των ανθρώπινων πόρων να αποκτήσουν στρατηγική σκέψη (Huselid & Becker (1999):

- Έλλειψη οικονομικών γνώσεων.
- Συντηρητική νοοτροπία αποφυγής του κινδύνου.
- Έλλειψη πειστικότητας των επιχειρημάτων τους κατά τις διαβουλεύσεις με άλλα στελέχη της επιχείρησης.

Οι ανθρώπινοι πόροι σαν «στρατηγικός εταίρος» της επιχείρησης

Εκτεταμένη συζήτηση έχει ανακύψει στη διεθνή βιβλιογραφία σε σχέση με τη δυνατότητα των ανθρώπινων πόρων να λειτουργήσουν σαν στρατηγικός εταίρος της επιχείρησης. Ο όρος

«στρατηγικός εταίρος» προϋποθέτει ισότιμη συμμετοχή των στελεχών των ανθρώπινων πόρων στο σχεδιασμό, την υλοποίηση και την αξιολόγηση της στρατηγικής της επιχείρησης. Ο ρόλος του στρατηγικού εταίρου συνεπάγεται την αναδιάρθρωση κλασικών δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων όπως η εκπαίδευση προσωπικού, η συμβουλευτική εργαζομένων και στελεχών, ο σχεδιασμός και η υλοποίηση προγραμμάτων κλπ. Οι νέες αναγκαίες δραστηριότητες των στελεχών των ανθρώπινων πόρων συνοψίζονται παρακάτω (Walker, 1992):

- Ανάλυση πρωτοβουλίας για τη διαμόρφωση ολοκληρωμένης πρότασης ΣΔΑΠ τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε επίπεδο τμημάτων, που θα υποβληθεί στα λοιπά τμήματα και στην ανώτατη Διοίκηση. Επιπλέον, διαμόρφωση αντιπροτάσεων σε περίπτωση που η στρατηγική της επιχείρησης κρίνεται ότι αποκλίνει από τη ΣΔΑΠ.
- Συνεργασία με στελέχη άλλων τμημάτων στα παρακάτω θέματα:
 - Κατάληξη σε συμφωνία σχετικά με το σχεδιασμό της ΣΔΑΠ σε επίπεδο επιχείρησης.
 - Δέσμευση όλων για την εφαρμογή της ΣΔΑΠ.
 - Από κοινού περιοδική ανασκόπηση της υλοποίησης της ΣΔΑΠ.
- Διασφάλιση της λειτουργίας της Διεύθυνσης και των τμημάτων ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τις αρχές της ΣΔΑΠ.

Στρατηγική και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σημαντική διαφοροποίηση έχει επισημανθεί μεταξύ της *στρατηγικής* και της *πρακτικής* που ακολουθεί η επιχείρηση όσον αφορά τους ανθρώπινους πόρους. Πολλοί συγγραφείς αφήνουν να εννοηθεί ότι δεν υπάρχει ενιαίο περιεχόμενο της ΣΔΑΠ, αλλά ο τίτλος αυτός χρησιμοποιείται για να συμπεριλάβει ένα μεγάλο φάσμα πρακτικών ανθρώπινων πόρων που έχουν μικρή συνάφεια μεταξύ τους.

Εναρμόνιση (fit)

Η έννοια της εναρμόνισης είναι κεντρική στη ΣΔΑΠ. Η έννοια της εναρμόνισης περιλαμβάνει:

Την εσωτερική εναρμόνιση, όπου οι άνθρωποι προσαρμόζονται στο κλίμα της επιχείρησης, αλλά και οι επιχειρησιακές λειτουργίες εναρμονίζονται μεταξύ τους, όσο και την *εξωτερική*, όπου η επιχείρηση προσαρμόζεται στο εξωτερικό περιβάλλον. Η αρχή της εναρμόνισης εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό κατά τις προσλήψεις προσωπικού, καθώς οι υποψήφιοι θα πρέπει να «ταιριάζουν» με τη νοοτροπία της επιχείρησης.

Ορισμένα βασικά πρότυπα εναρμόνισης της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης είναι τα παρακάτω:

- **Οριζόντια εναρμόνιση.** Αναφέρεται στην εναρμόνιση των λειτουργιών των

ανθρώπινων πόρων μεταξύ τους. Σκοπός είναι η επικράτηση ομοιομορφίας στην επιχείρηση με αντικείμενο τη δημιουργία ενιαίας ισχυρής κουλτούρας και τη δημιουργία συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, τα τυπικά προσόντα για το προσωπικό που επιλέγεται θα πρέπει να είναι συμβατά με τη θέση εργασίας που προορίζεται να καλύψει, η θετική αξιολόγηση ενός στελέχους θα πρέπει να έχει αντίκρισμα στην αμοιβή του κλπ. Η οριζόντια εναρμόνιση αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου να αποκτήσει στρατηγικό χαρακτήρα η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε επόμενο στάδιο.

- **Μονοσήμαντη κάθετη εναρμόνιση (One-Way Vertical Fit).** Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ευθυγραμμίζεται με τη γενικότερη στρατηγική με την έννοια ότι οι άνθρωποι πόροι προσαρμόζονται και λειτουργούν για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Ωστόσο η μονοσήμαντη κάθετη εναρμόνιση δεν επιβάλλει κατ' ανάγκη την ανάπτυξη συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού, εκτός εάν αυτή υπαγορεύεται από τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Επομένως η μονοσήμαντη κάθετη εναρμόνιση ενδεχομένως δεν έχει στρατηγικό χαρακτήρα με την έννοια ότι δεν επιδιώκει τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση διαμέσου της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού αποκλειστικά και μόνο. Οι Schuler & Jackson (1987) εντόπισαν την ανάγκη προσαρμογής των ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τρεις κατηγορίες ανταγωνιστικών στρατηγικών: τη στρατηγική καινοτομίας, τη στρατηγική διασφάλισης ποιότητας και τη στρατηγική μείωσης του κόστους.

Για παράδειγμα, σε μια εταιρεία ανάπτυξης λογισμικού θα δοθεί έμφαση στην πρωτοτυπία, τη δημιουργικότητα και τις νέες ιδέες. Δεν υπάρχουν αυστηρές περιγραφές καθηκόντων ούτε τυπική οργάνωση, καθώς οι άνθρωποι ομαδοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες της τρέχουσας εργασίας. Οι άνθρωποι αξιολογούνται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα μάθησης μέσα από την εργασία. Αντίθετα, σε ένα ταξιδιωτικό γραφείο σημασία έχει η συνέπεια και η διεκπεραίωση του έργου. Η εργασία δεν απαιτεί ιδιαίτερες γνώσεις και είναι τυποποιημένη. Η αποτελεσματικότητα του προσωπικού αξιολογείται από την ποιότητα της εξυπηρέτησης και την ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών.

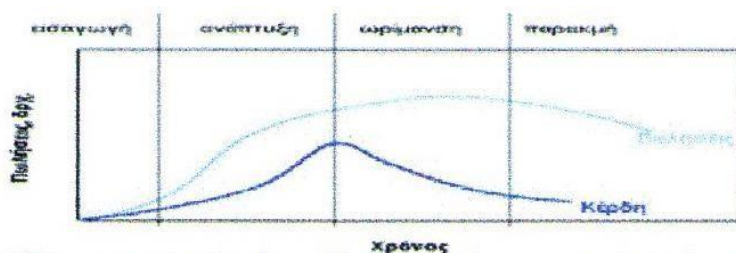
- **Αμφίδρομη κάθετη εναρμόνιση (Two-Way Vertical Fit).** Η αμφίδρομη κάθετη εναρμόνιση προκύπτει όταν η ΣΔΑΠ καθορίζει τη γενική στρατηγική σε αλληλεπίδραση με τις λοιπές λειτουργίες της επιχείρησης, σύμφωνα με τα όσα ελέγχθησαν στο προδραστικό μοντέλο. Οι άνθρωποι πόροι αποκτούν

«στρατηγικά προδραστικό» χαρακτήρα με την έννοια ότι είναι σε θέση να διαδραματίσουν ενεργό ρόλο σε μελλοντικές στρατηγικές επιλογές, που μπορεί να αφορούν συγχωνεύσεις-εξαγορές, είτε αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας (Brockbank, 1999). Οι ανθρωπίνοι πόροι αναβαθμίζονται και παίρνουν τη θέση «στρατηγικού εταίρου» της επιχείρησης.

3. ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Οι λειτουργίες που περιλαμβάνει είναι:

- Η εκτίμηση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του υπάρχοντος ανθρωπίνου δυναμικού
- Η καταγραφή των αδυναμιών και των ελλείψεων του υπάρχοντος προσωπικού
- Η ανάπτυξη επιπρόσθετων ικανοτήτων του προσωπικού για την επίτευξη των στόχων του στρατηγικού προγραμματισμού της επιχείρησης
- Ο καθορισμός στόχων, η διαμόρφωση λειτουργικών προγραμμάτων και η ανάπτυξη σχεδίων δράσης
- Η πρόβλεψη για μελλοντική προσφορά και ζήτηση ανθρωπίνων πόρων, που διαφοροποιείται ανάλογα με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης:



- **στάδιο εισαγωγής** (ανειδίκευτοι, νέοι πτυχιούχοι άνεργοι)
- **στάδιο ανάπτυξης** (ικανά στελέχη ανταγωνιστικών επιχειρήσεων, διαδοχή στελεχών με εσωτερική αξιοποίηση)
- **στάδιο ωρίμανσης** (εσωτερικές μετακινήσεις εργαζομένων για κάλυψη περιστασιακών, εποχικών ή πιο μόνιμων αναγκών)
- **στάδιο παρακμής** (προσφορά εργασίας πολύ χαμηλή και σχεδόν μηδενική από ανώτερα και ικανά στελέχη της αγοράς)

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σχεδιασμός θέσης εργασίας είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων εργασίας

για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και η κατανομή τους σε ιεραρχικά επίπεδα.

- Το περιεχόμενο των θέσεων αλλάζει συχνά λόγω της τεχνολογίας και των αλλαγών στο εξωτερικό περιβάλλον
- Ο σχεδιασμός πραγματοποιείται με βάση στοιχεία που παρέχονται από την ανάλυση θέσης εργασίας

Ανάλυση θέσης εργασίας είναι η διαδικασία συγκέντρωσης και καταγραφής πληροφοριών για:

- Τις σημαντικές δραστηριότητες που εκτελεί ο εργαζόμενος
- Τις τεχνικές και περιβαλλοντικές απαιτήσεις της θέσης
- Τις γνώσεις, προσόντα και ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος

Οι πληροφορίες για την ανάλυση θέσης εργασίας συλλέγονται με συνεντεύξεις, ερωτηματολόγια, επιτόπια παρατήρηση, ατομική περιγραφή, είτε μέσα από ημερολόγια και υπηρεσιακές αναφορές των εργαζομένων.

Προδιαγραφές θέσης εργασίας είναι τα τυπικά προσόντα (πτυχία, πιστοποιητικά κλπ), καθώς και οι δεξιότητες και τα στοιχεία του χαρακτήρα (άτυπα προσόντα) που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος ή ο υποψήφιος για την πλήρωση μιας θέσης εργασίας.

Η **Περιγραφή θέσης εργασίας** αφορά ακριβείς και συγκεκριμένες πληροφορίες για το αντικείμενο, τα καθήκοντα και το περιεχόμενο της θέσης, ειδικότερα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Αναλύει το σκοπό της θέσης
- Προσδιορίζει τις δραστηριότητες που οφείλει να πραγματοποιήσει ο κάτοχος της θέσης, καθώς και τα αναμενόμενα αποτελέσματά τους.
- Διακρίνονται οι δραστηριότητες που εκτελεί ο ίδιος και οι δραστηριότητες που έχει την ευθύνη, αλλά τις εκτελούν άλλοι
- Ορίζει τα όρια εξουσίας και ευθύνης του κατόχου της θέσης, τα πρόσωπα στα οποία αυτός λογοδοτεί καθώς και τα πρόσωπα που δέχονται εντολές από αυτόν
- Περιγράφει την ένταξη της θέσης στα πλαίσια του οργανογράμματος της επιχείρησης

Εξυπακούεται ότι η ύπαρξη γραπτής περιγραφής εργασίας είναι αναγκαία σε όλες τις θέσεις και σε όλες τις επιχειρήσεις. Είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιλογή, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και την ανταμοιβή του προσωπικού.

**Παράδειγμα περιγραφής θέσης εργασίας (Παπαλεξανδρή &
Μπουραντάς, 2003) Προϊστάμενος Τμ.
Λογιστηρίου**

Γενικά στοιχεία: Τίτλος, έδρα, προϊστάμενος, άμεσοι υφιστάμενοι

Σκοπός της θέσης: «Η λογιστική παρακολούθηση των συναλλαγών του οργανισμού, η διεκπεραίωση όλων των απαραίτητων λογιστικών εργασιών και η εκπροσώπηση της εταιρείας έναντι των οικονομικών αρχών»

Καθήκοντα: (απόσπασμα)

- Επιβλέπει τη διεκπεραίωση των φορολογικών εργασιών
- Επιβλέπει την ασφαλή αρχειοθέτηση των παραστατικών
- Εκπονεί εκθέσεις λογιστικών και οικονομικών καταστάσεων
- Συντονίζει και ελέγχει την αποτελεσματική και σύννομη καταγραφή των λογιστικών γεγονότων

Προβλήματα κατά την εκπόνηση της περιγραφής εργασίας

- *Ευελιξία:* Οι εργαζόμενοι συχνά ασχολούνται με πολλαπλές δραστηριότητες (multi- tasking) και η περιγραφή της εργασίας τους είναι περίπλοκη. Το πρόβλημα μπορεί να αντιμετωπιστεί σχετικά με την έμφαση στα αποτελέσματα περισσότερο παρά στην αναλυτική περιγραφή των καθηκόντων
- *Ομαδική εργασία:* Όταν το παραγόμενο έργο είναι προϊόν ομαδικής δουλειάς, αυτό θα πρέπει να αναφέρεται ρητά στην περιγραφή
- Απαιτήσεις για υπερβολικά τυπικά προσόντα χωρίς επαρκή αιτιολόγηση
- Παράλειψη σημαντικών δεδομένων
- Περιπτολογίες
- Παρωχημένα στοιχεία που δεν έχουν επικαιροποιηθεί

4. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

«Η διαπίστωση εάν το προσωπικό εργάζεται αποδοτικά και αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης»

Η απόδοση του οργανισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση των υπαλλήλων, ωστόσο δεν επιδρούν όλοι το ίδιο στην απόδοση του οργανισμού (μεγάλα στελέχη-απλοί υπάλληλοι). Λόγοι αξιολόγησης του προσωπικού:

- Εξακρίβωση κατά πόσον τα προσόντα ενός εργαζόμενου αξιοποιούνται σε

σχέση με τη θέση και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

- Ανάπτυξη της σταδιοδρομίας κάθε εργαζόμενου ανάλογα με τις δυνατότητές του.
- Ανταμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με τις επιδόσεις τους.
- Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών.
- Εντοπισμός και καταγραφή ειδικών δυσχερειών σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.
- Εντοπισμός έργων μεγάλης σημασίας.
- Επίλυση προβλημάτων & παραπόνων
- Αποφάσεις για προαγωγές, μεταθέσεις,

απολύσεις Προϋποθέσεις αποτελεσματικής

αξιολόγησης:

- Ύπαρξη περιγραφής θέσης εργασίας, ακριβείς πληροφορίες για το περιεχόμενο της θέσης
- Συνάφεια της αξιολόγησης με τις απαιτήσεις της θέσης
- Καθορισμός προτύπων, μέτρα σύγκρισης των εργαζομένων
- Άμεση ενημέρωση του υπαλλήλου για τα αποτελέσματα
- Αξιοπιστία αποτελεσμάτων
- Συγκρισιμότητα αποτελεσμάτων
- Δυνατότητες για διορθωτικές ενέργειες

Στοιχεία ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης:

- Σαφήνεια
- Αξιοπιστία
- Ευελιξία
- Αναπτυξιακή προοπτική
- Σφαιρικότητα
- Κόστος/ωφέλεια
- Αποδοχή από το προσωπικό
- Γραπτή τεκμηρίωση: εγχειρίδιο αξιολόγησης, έντυπα αξιολόγησης

Στοιχεία παραδοσιακής αξιολόγησης:

- Έμφαση στον εντοπισμό σφαλμάτων αντί στην ανάπτυξη του προσωπικού
- Τυπική διαδικασία
- Μοναδικός κριτής είναι ο προϊστάμενος
- Αμυντικές αντιδράσεις από τους αξιολογούμενους, φοβία, αμφισβήτηση αποτελεσμάτων

Στοιχεία σύγχρονης αξιολόγησης:

- Έμφαση στην ανάπτυξη του κρινόμενου
- Ουσιαστική διαδικασία
- Σφαιρική αξιολόγηση
- Συμμετοχή του κρινόμενου

4.1. Συστήματα αξιολόγησης

4.1.1. Υποκειμενικές μέθοδοι

Βασίζονται στην κρίση του αξιολογητή, έχουν ποιοτικά χαρακτηριστικά και συχνά διεξάγονται από τον άμεσο προϊστάμενο. Περιλαμβάνουν συγκριτικές μεθόδους, μεθόδους που αξιολογούν με βάση συγκεκριμένα κριτήρια και μεθόδους που βασίζονται στη συμπεριφορά των αξιολογουμένων.

Γραπτή Έκθεση

Ο αξιολογητής συντάσσει έκθεση με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τις προοπτικές, τα δυνατά σημεία και τις αδυναμίες του. Μπορεί να υποβάλει και προτάσεις για τη βελτίωση ή την καλύτερη αξιοποίησή τους. Συνήθως χρησιμοποιείται επικουρικά, μαζί με άλλες μεθόδους.

Δυνατά σημεία του συστήματος αυτού είναι η πληρότητα και η σφαιρική εικόνα που παρέχεται για τον αξιολογούμενο. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται:

- *Ο υποκειμενισμός:* Ο αξιολογητής ενδέχεται να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα ανάλογα με τη διαπροσωπική του σχέση με τον αξιολογούμενο
- *Χρονοβόρα διαδικασία:* Η σύνταξη της έκθεσης απαιτεί χρόνο και κατά συνέπεια η μέθοδος αυτή είναι εφαρμόσιμη μόνο σε μικρά τμήματα ή ομάδες
- *Δυσκολεύεται η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων.* Από το κείμενο συχνά δεν είναι εύκολο να διαπιστωθεί η σειρά κατάταξης του υπαλλήλου σε σχέση με τους συναδέλφους του
- *Επηρεάζεται από το στυλ γραψίματος του αξιολογητή.* Κάποιοι αξιολογητές

μπορεί να χρησιμοποιούν ενθουσιώδεις εκφράσεις ενώ κάποιοι άλλοι είναι πιο φειδωλοί. Π.χ. ορισμένοι μπορεί να χαρακτηρίζουν «άριστους» εργαζόμενους που για άλλους θεωρούνται απλά άνω του μετρίου.

4.1.1.1 Συγκριτικές μέθοδοι

Βασίζονται στη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξη από τους καλύτερους έως τους χειρότερους

Απλή κατάταξη

Χρησιμοποιείται κυρίως στις ΜΜΕ, επειδή είναι πιο αποτελεσματική για μικρό αριθμό εργαζομένων. Ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους και τους κατατάσσει από τον καλύτερο έως τον χειρότερο. Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η συντομία. Όσο μεγαλώνει ο αριθμός των αξιολογούμενων εμφανίζονται προβλήματα, ιδίως σε σχέση με όσους είναι περίπου ισάξιοι και βρίσκονται προς τη μέση της κλίμακας (10ος – 11ος κλπ). Τα αποτελέσματα μπορεί να επηρεαστούν σε μεγάλο βαθμό από τις προκαταλήψεις και τις διαπροσωπικές σχέσεις του αξιολογητή με τους εργαζόμενους.

Κατάταξη με τη χρήση ζευγών

Δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζεύγη υπαλλήλων. Έστω π.χ. ένα Τμήμα με 4 υπαλλήλους, οπότε τα πιθανά ζεύγη είναι:

(Δημητρίου 1 – Γάκης 0)
 (Δημητρίου 0-Μιχαήλ 1)
 (Δημητρίου 0-Ρώμας 1)
 (Ρώμας 0 – Γάκης 1)
 (Μιχαήλ 1 – Γάκης 0)
 (Μιχαήλ 1 –Ρώμας 0)

Βαθμολογούμε με (1) τον υπάλληλο που είναι καλύτερος και με (0) τον άλλο. Ο υπάλληλος που θα συγκεντρώσει τις περισσότερες μονάδες κατατάσσεται πρώτος, ο επόμενος δεύτερος κλπ. Ο αριθμός των ζευγών δίδεται από τον τύπο: $N(N-1)/2$, όπου N ο αριθμός των υπαλλήλων. Δηλαδή στο προηγούμενο παράδειγμα ο συνολικός αριθμός ζευγών είναι 6.

Η μέθοδος αυτή είναι πιο αξιόπιστη από την απλή κατάταξη επειδή μειώνει ως ένα

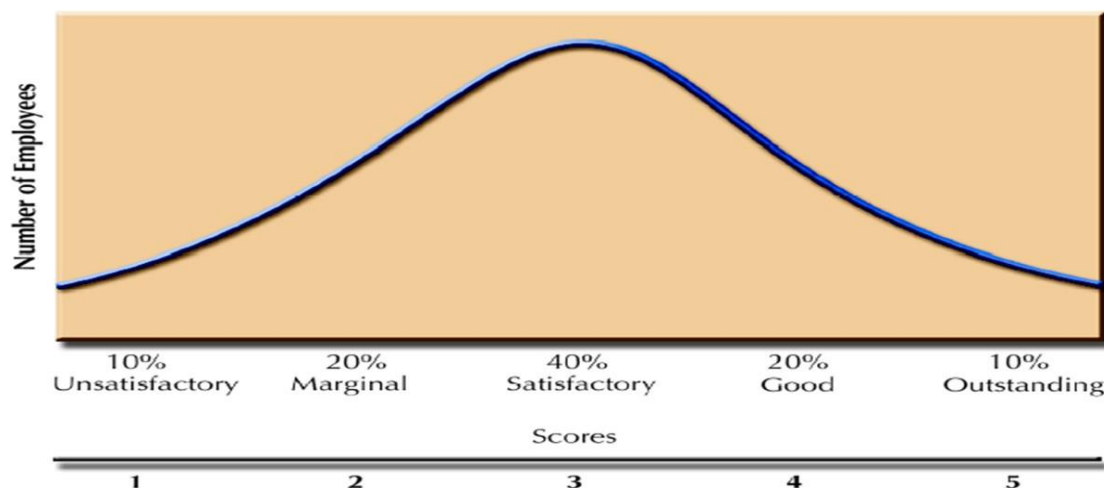
σημείο τον κίνδυνο υποκειμενικότητας. Ωστόσο όσο αυξάνεται ο αριθμός των αξιολογούμενων ο αριθμός των ζευγών μεγαλώνει ανάλογα, οπότε η μέθοδος καθίσταται δύσχρηστη.

Υποχρεωτική διασπορά

Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζόμενους σε προκαθορισμένες κατηγορίες, π.χ. 10% ακατάλληλοι, 40% μέτριοι, 20% καλοί κλπ. Η μέθοδος βασίζεται στην άποψη ότι όλα τα ανθρώπινα μεγέθη (βάρος, ύψος, IQ) μεγάλων πληθυσμών (επομένως και η απόδοση) ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η φιλοσοφία του συστήματος είναι ότι οι χείριστοι –μπορεί- να απολύονται κάθε χρόνο και να αντικαθίστανται από άλλους – General Electric: rank and yank.

Σκοπός είναι η άνοδος της ικανότητας του προσωπικού και η μετατόπιση της καμπύλης της κανονικής κατανομής προς τα δεξιά. Ωστόσο σε έρευνα οι μισές περίπου εταιρείες που εφαρμόζουν το σύστημα δήλωσαν ότι δεν έχουν πραγματοποιήσει ποτέ απόλυση σαν αποτέλεσμα αυτής της αξιολόγησης. Προϋποθέσεις επιτυχίας είναι:

- Απόλυτη διαφάνεια για τη διατήρηση του καλού κλίματος
- Στήριξη από τη διοίκηση των στελεχών που αναλαμβάνουν την αξιολόγηση
- Ξεκάθαρα κριτήρια για την κατάταξη των υπαλλήλων σε κάθε κατηγορία



Εφαρμόζεται περίπου από το 25% των επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500, μεταξύ άλλων: Hewlett Packard, Sun, Ford Motor, Microsoft, Sprint. Κύριος λόγος που ανέφεραν οι εταιρείες για τη χρήση της μεθόδου είναι η καταπολέμηση του

σφάλματος της κεντρικής τάσης και του εξισωτισμού (βλ. παρακάτω). Π.χ. η Διοίκηση της Hewlett Packard πριν από την εφαρμογή του συστήματος είχε διαπιστώσει ότι οι πελάτες θεωρούσαν ότι υπάρχει ανοχή απέναντι στους ανεπαρκείς υπαλλήλους της επιχείρησης.

Το σύστημα αυτό είναι περισσότερο αποδεκτό από εργαζόμενους σε επιχειρήσεις συμβουλευτικές, χρηματοοικονομικές και υψηλής τεχνολογίας, ενώ είναι ελάχιστα αποδεκτό από τους εργαζόμενους στο δημόσιο και την τοπική αυτοδιοίκηση διεθνώς.

4.1.1.2 Αξιολόγηση με βάση κριτήρια

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση κάποιες διαστάσεις τους δουλειάς τους, είτε ποσοτικές, είτε ποιοτικές, είτε με την παρατήρηση της συμπεριφοράς τους .

Γραφικές κλίμακες (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008)

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

Είναι η πιο διαδεδομένη τεχνική. Ο επόπτης αξιολογεί τσεκάροντας σε βαθμολογημένη λίστα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, όπως: Γνώση της εργασίας, υπευθυνότητα, προσοχή, διαθεσιμότητα, αποτελεσματικότητα πρωτοβουλία, συνεργασία, ευελιξία κα.

Συνήθως χρησιμοποιούνται 5βαθμες κλίμακες Likert (1: Ανεπαρκής, 2: Κάτω του μετρίου, 3: Μέτριος, 4: Καλός 5: Άριστος). Η συνολική βαθμολογία του εργαζόμενου προκύπτει από το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών του. Όλες οι πτυχές της εργασίας δεν βαθμολογούνται το ίδιο, οπότε συνιστάται η χρήση συντελεστών ανάλογα με τη βαρύτητα κάθε κριτηρίου.

Το σύστημα αυτό είναι απλό και εύχρηστο, καθώς οι κλίμακες συμπληρώνονται εύκολα και άμεσα. Επίσης είναι σχετικά αποδεκτό από το προσωπικό. Ωστόσο η συντομία μπορεί να αποβεί σε βάρος της πληρότητας, καθώς αντλούνται

λιγότερες πληροφορίες από ότι π.χ. με τη γραπτή έκθεση. Συχνά ομαδοποιούνται στοιχεία της εργασίας που δεν είναι απόλυτα συναφή μεταξύ τους (π.χ. στην ποιότητα εργασίας η ακρίβεια, η συγκέντρωση, η τάξη κλπ). Σε περίπτωση πάλι που τα στοιχεία της εργασίας παρατεθούν χωριστά, το έντυπο αξιολόγησης μπορεί να διογκωθεί υπερβολικά.

Σταθμισμένος κατάλογος

Το σύστημα αυτό λειτουργεί όπως και οι γραφικές κλίμακες, με τη διαφορά ότι αντί για 5βαθμη κλίμακα Likert υπάρχει μόνο η δυνατότητα ΝΑΙ/ΟΧΙ (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008). Συχνά ο αξιολογητής δεν γνωρίζει από πριν τη στάθμιση κάθε κριτηρίου. Για να αποφευχθούν σφάλματα λόγω προκατάληψης, η λίστα μπορεί να περιέχει και «κούφιες» (dummy) μεταβλητές που δεν θα ληφθούν υπόψη. Επίσης κριτήρια μπορεί να μην έχουν την ίδια στάθμιση, αλλά να έχουν συντελεστές βαρύτητας.

Οδηγίες: Συμπληρώστε τη λέξη «ναι» ή τη λέξη «όχι» δίπλα σε κάθε κριτήριο, στη δεξιά στήλη	
1. Είναι ευγενικός, έχει καλούς τρόπους και συζητά με ευκολία διάφορα θέματα	
2. Ακούει αποτελεσματικά και ζητά διευκρινήσεις όταν χρειάζεται περισσότερες πληροφορίες	
3. Χρησιμοποιεί επίσημα και ανεπίσημα κανάλια πληροφορίας για να είναι ενημερωμένος	
4. Διατηρεί ανοιχτό διάλογο με τους συναδέλφους του	
5. Επιζητά τη γνώμη των άλλων όταν θέλει να πάρει μία απόφαση	
6. Διαβάζει εξειδικευμένες περιοδικές εκδόσεις και μεταφέρει στο προσωπικό τις γνώσεις αυτές	
7. Εκφράζεται με σαφήνεια και ελέγχει εάν το μήνυμα γίνεται κατανοητό στους συνεργάτες του	
8. Διασφαλίζει ότι η επικοινωνία σημαντικών πληροφοριών γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα με τη χρήση των κατάλληλων μεθόδων και μέσων	

Κρίσιμα περιστατικά

Καταγράφονται σε ημερολόγιο (και αμέσως αφού συμβούν) οι θετικές και οι αρνητικές πρακτικές κάθε εργαζόμενου, π.χ. καινοτομική ιδέα, καθυστερημένη πρωινή άφιξη, εριστική συμπεριφορά σε πελάτη. Συνήθως εφαρμόζεται συμπληρωματικά για να τεκμηριωθεί καλύτερα η αξιολόγηση του υπαλλήλου. Ισχυρό σημείο της μεθόδου είναι η απόλυτη αντικειμενικότητα. Πιθανά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι:

- Οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους κατασκοπεύουν. Μπορεί να θελήσουν να αμυνθούν τηρώντας δικά τους αντίστοιχα ημερολόγια.
- Απαιτεί χρόνο από τον προϊστάμενο, πρακτικά ανεφάρμοστο σε μεγάλα τμήματα.
- Δεν είναι πάντα σαφές τι είναι και τι δεν είναι κρίσιμο περιστατικό.

Χρειάζονται κεντρικές κατευθύνσεις από την εταιρεία

Ημερομηνία	Χαρακτηρισμός περιστατικού	Περιγραφή περιστατικού
10/05/2007	Θετικό (+)	Η υπάλληλος έδωσε πολλές πληροφορίες σε ένα μεγάλο πελάτη και τον απασχόλησε αρκετή ώρα, εξηγώντας του τα νέα προϊόντα της εταιρίας, κατά την αναμονή του πριν συναντήσει το Δ/ντή της εταιρίας με τον οποίο είχε επαγγελματική συνάντηση.
22/06/07	Αρνητικό (-)	Η υπάλληλος είχε νευρική συμπεριφορά απέναντι σε έναν πελάτη, που δεν μπορούσε να ακούσει καλά. Προσπάθησε δύο φορές να του εξηγήσει πώς μπορεί να πάει στην μονάδα αιμοδοσίας, αλλά δεν επέμενε, του μίλησε υποτιμητικά και τον εγκατέλειψε. Δεν προσπάθησε να βρει κάποιον άλλο τρόπο για να τον ενημερώσει.

Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς (Χυτήρης, 2001)

Η χρήση κλιμάκων αξιολόγησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS) είναι από τις πλέον αρεστές στους εργαζόμενους μεθόδους αξιολόγησης.

Χρησιμοποιούνται κλίμακες (συνήθως 7βαθμες) που περιγράφουν τις πιο σημαντικές διαστάσεις της συμπεριφοράς των εργαζόμενων σε σχέση με το έργο τους με βάση κρίσιμα περιστατικά. Στο ένα άκρο της κλίμακας τίθεται το πιο επιθυμητό κρίσιμο περιστατικό και στο άλλο το πιο ανεπιθύμητο, με ενδιάμεσες διαβαθμίσεις περιστατικών. Ο αξιολογητής τσεκάρει στη λίστα το περιστατικό που αντιπροσωπεύει περισσότερο τον εργαζόμενο σε σχέση με τη συμπεριφορά αυτή. Παράδειγμα (Χυτήρης, 2001):

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

- Μειώνει όσους φοιτητές κάνουν σχόλια όπου δεν συμφωνεί
- Απαντά επιλεκτικά σε ερωτήσεις και σχόλια των φοιτητών
- Δεν απευθύνεται στους φοιτητές με το όνομά τους, αλλά με βάση κάποιο εξωτερικό τους χαρακτηριστικό
- Ζητά τη γνώμη των φοιτητών, αλλά δεν τη λαμβάνει υπόψη
- Προσπαθεί να απευθύνεται σε όλους με το όνομά τους, αλλά τα μπερδεύει
- Συζητά αντικειμενικά με τους φοιτητές για όποια θέματα τους απασχολούν
- Αν ένας φοιτητής του δείξει κάποιο λάθος του, το παραδέχεται και ευχαριστεί τον φοιτητή

Η συμπεριφορά του καθηγητή προς τους φοιτητές του είναι μόνο μια διάσταση της απόδοσής του και θα πρέπει να συνεκτιμηθεί με άλλες, π.χ. ποιότητα των διαλέξεων, συνέπεια, ερευνητικό έργο, διοικητικά καθήκοντα κλπ. Για όλες αυτές

θα πρέπει να εκπονηθούν επίσης κλίμακες κρίσιμων περιστατικών.

Πλεονεκτήματα:

- Μετρούν μόνο συμπεριφορές που επηρεάζουν άμεσα την ποιότητα της εργασίας
- Είναι αντικειμενικές, εφόσον τα αποτελέσματα μπορούν να διασταυρωθούν και από άλλους που παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας (συνάδελφοι, υφιστάμενοι)
- Αυξάνουν τη δέσμευση των εργαζομένων, επειδή συχνά ζητείται η βοήθειά τους κατά την κατασκευή των κλιμάκων
- Διευκολύνουν τη συζήτηση κατά τη συνέντευξη αξιολόγησης του εργαζόμενου

Μειονεκτήματα:

- Κοστίζουν σε χρόνο και χρήμα, επειδή για κάθε θέση απαιτούνται πολλές διαστάσεις συμπεριφορών
- Είναι κοπιαστικό για τον προϊστάμενο να κρατά αρχείο συμπεριφορών για κάθε υφιστάμενο

Κλίμακες παρακολούθησης της συμπεριφοράς

Επιπλέον της κλίμακας BARS η κλίμακα παρακολούθησης της συμπεριφοράς (Behavior Observation Scale – BOS) εξετάζει και τη συχνότητα που εμφανίζεται κάθε κρίσιμο περιστατικό. Ο αξιολογητής βαθμολογεί όλα τα κρίσιμα περιστατικά ανάλογα με τη συχνότητα που εμφανίζονται, οπότε η αξιολόγηση του εργαζόμενου είναι ακόμα πιο ακριβής και αντικειμενική. Ωστόσο τα μειονεκτήματα της BARS είναι ακόμα πιο έντονα στην περίπτωση της BOS (γραφειοκρατία, κόστος, χρόνος). Το προηγούμενο παράδειγμα μπορεί να διαμορφωθεί ως εξής:

ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΟΥ ΚΑΘΗΓΗΤΗ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΦΟΙΤΗΤΕΣ ΤΟΥ

1. Μειώνει όσους φοιτητές κάνουν σχόλια όπου δεν συμφωνεί Σχεδόν ποτέ 2 3+ 4 5 6

Σχεδόν πάντα

2. Απαντά επιλεκτικά σε ερωτήσεις και σχόλια των φοιτητών Σχεδόν ποτέ 2 3 4 5+ 6

Σχεδόν πάντα

3. Δεν απευθύνεται στους φοιτητές με το όνομά τους, αλλά με βάση κάποιο εξωτερικό τους χαρακτηριστικό

Σχεδόν ποτέ 2 3+ 4 5 6 Σχεδόν πάντα

4. Ζητά τη γνώμη των φοιτητών, αλλά δεν τη λαμβάνει υπόψη Σχεδόν ποτέ 2 3 4+ 5 6

Σχεδόν πάντα

5. Προσπαθεί να απευθύνεται σε όλους με το όνομά τους, αλλά τα μπερδεύει Σχεδόν ποτέ 2 3 4 5 6
Σχεδόν πάντα+
6. Συζητά αντικειμενικά με τους φοιτητές για όποια θέματα τους απασχολούν Σχεδόν ποτέ 2+ 3 4 5 6
Σχεδόν πάντα
7. Αν ένας φοιτητής του δείξει κάποιο λάθος του, το παραδέχεται και ευχαριστεί τον φοιτητή Σχεδόν ποτέ+ 2 3 4 5 6 Σχεδόν πάντα

Ποιοτική παροχή υπηρεσιών προς τον πελάτη (κυκλώστε το βαθμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στη συμπεριφορά του εργαζόμενου)				
Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων προς τον πελάτη				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων				
1. Ποτέ	2. Σπάνια	3. Αρκετά συχνά	4. Πολύ συχνά	5. Πάντα

4.1.2. Αντικειμενικές μέθοδοι

Βασίζονται στα αποτελέσματα που πετυχαίνει ο εργαζόμενος. Έχει σημασία ο προσδιορισμός των σημαντικών καθηκόντων κάθε εργαζόμενου, με βάση συνήθως τα παρακάτω κριτήρια:

- Χρόνος διεκπεραίωσης ανάλογα με τη σπουδαιότητα ενός καθήκοντος
- Επιπτώσεις του καθήκοντος στην απόδοση του Τμήματος ή της ομάδας
- Επιπτώσεις του καθήκοντος στη δουλειά άλλων εργαζομένων
- Τα σφάλματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις ? Αν το έργο δεν ολοκληρωθεί, πόσο σημαντικές είναι οι συνέπειες?

Πρότυπο: Το μέτρο απόδοσης ενός μέσου / καλού εργαζόμενου σε έναν τομέα δραστηριότητας. Τα πρότυπα καλύπτουν τις σημαντικές πτυχές κάθε εργασίας όπως αναφέρονται στην Περιγραφή Θέσης Εργασίας π.χ.:

Πρότυπα υπαλλήλων: Ποσοστά ελαττωματικών, αριθμός & βαρύτητα παραπόνων, έπαινοι πελατών, χρόνος διεκπεραίωσης διαδικασίας, απάντηση τηλεφωνημάτων, έγκαιρη προσέλευση, απουσίες, επιστροφές προϊόντων, κατάπτωση εγγυήσεων κλπ.

Πρότυπα στελεχών: Σημαντικά επιτεύγματα, πατέντες – καινοτομίες, συμβολή στην κερδοφορία, συμβολή στην άνοδο των πωλήσεων, συμβολή στην προβολή & καλή εικόνα της επιχείρησης κλπ.

Η καθιέρωση των προτύπων συνήθως γίνεται με τη συμμετοχή του εργαζόμενου μέσα από γύρο συνεντεύξεων. Είναι χρονοβόρα διαδικασία επειδή πρέπει να καθοριστούν για κάθε θέση εργασίας.

4.1.2.1 Αξιολόγηση μέσω στόχων

Ορίζονται στόχοι για κάθε εργαζόμενο, από τη βάση έως την κορυφή της ιεραρχίας με συναινετικές διαδικασίες. Τα στελέχη παρέχουν συνεχή πληροφόρηση στους υπαλλήλους για το πόσο απέχουν από τα πρότυπα. Κατά την οριοθέτηση των στόχων πρέπει να ληφθούν υπόψη οι ειδικές συνθήκες κάθε θέσης, όπως π.χ.:

- Μήπως ο εργάτης που συναρμολόγησε τα περισσότερα κομμάτια έχει και τα περισσότερα ελαττωματικά?
- Μήπως ο ασφαλιστής με το μεγαλύτερο τζίρο έχει και τις περισσότερες ρευστοποιήσεις πακέτων?
- Μήπως η περιφέρεια του πιο επιτυχημένου πωλητή είναι η Αττική και των πιο αποτυχημένων οι ακριτικές περιοχές?
- Μήπως ο υπάλληλος με τη μεγαλύτερη απόδοση είχε πιο σύγχρονο εξοπλισμό από τους συναδέλφους του που υστέρησαν?
- Μήπως ο οδηγός που διάνυσε τα περισσότερα χιλιόμετρα παραβίασε κατά συρροή τους οδικούς κανόνες?
- Μήπως κάποιοι που υστέρησαν υποχρεώθηκαν σε αλλαγή στόχων ανεξάρτητα από τη θέλησή τους?

Σημαντικοί στόχοι ανά υπάλληλο: 3-5 το πολύ. Πολυάριθμοι στόχοι προκαλούν σύγχυση. Οι στόχοι πρέπει να είναι υψηλοί, αλλά μέσα στις δυνατότητες του προσωπικού

Μεγάλες εταιρείες όπως GE, PepsiCo, Honeywell κλπ δίδουν μεγάλη έμφαση στην ατομική ευθύνη των υπαλλήλων απέναντι στους στόχους τους. Ο Jack Welch, Πρόεδρος της GE δήλωσε συγκεκριμένα: «Το πρόβλημα δεν είναι στον ένα υπάλληλο. Είναι στην αρνητική επίπτωση στο ηθικό των υπολοίπων, που μαθαίνουν να ανέχονται και να συνηθίζουν σε μέτριες επιδόσεις»

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Ελέγχεται εύκολα αν το προσωπικό έφθασε τους στόχους του
- Διευκολύνεται η επικοινωνία προϊσταμένου-υφισταμένου
- Καταπολεμάται ο εφησυχασμός
- Δημιουργείται παρακίνηση
- Αξιοποιείται καλύτερα το προσωπικό
- Συνιστάται ιδιαίτερα σε οργανισμούς με άμεσα μετρήσιμα αποτελέσματα

ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Η αλυσίδα των στόχων είναι δύσκαμπτη και αλλάζει δύσκολα, ειδικά στα πλαίσια του σύγχρονου δυναμικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων
- Σπατάλη χρόνου & γραφειοκρατία
- Οι στόχοι μπορεί να είναι υπερβολικά υψηλοί, οπότε μπορεί να προκληθεί απογοήτευση και ανασφάλεια στο προσωπικό
- Μπορεί να υπάρξει πρόβλημα στην ποσοτικοποίηση των στόχων, ειδικά στις υπηρεσίες.
- Η ανάμιξη ποσοτικών στόχων με γενικότερους όπως «προσωπική ανάπτυξη» δεν λειτουργεί σωστά
- Η διοίκηση μπορεί να παρεμποδίζει την επίτευξη των στόχων με ενδιάμεσες «σφήνες». Στη LifeCare ασφαλιστική 39% των υπαλλήλων δήλωσαν ότι ήταν τόσο πνιγμένοι στη δουλειά, ώστε δεν είχαν χρόνο να ασχοληθούν με τους στόχους τους
- Οι άριστοι υπάλληλοι συχνά δεν συνεργάζονται ομαλά με κατώτερους από πλευράς απόδοσης
- Κανιβαλισμός. Όταν το ποσό που θα διανεμηθεί σε πριμ είναι συγκεκριμένο, το κέρδος κάποιου μπορεί να είναι ζημιά ενός άλλου
- Μπορεί να προκληθούν διαμάχες στα στελέχη, ειδικά όταν τα bonus είναι μεγάλα – παράτυπες συμπεριφορές

4.2. Ποιοι αξιολογούν

Κατά την παραδοσιακή αξιολόγηση μοναδικός κριτής είναι ο προϊστάμενος, ωστόσο στις σύγχρονες μορφές μπορούν να ληφθούν πληροφορίες από πολλές πηγές, όπως συνάδελφοι, υφιστάμενοι, πελάτες κλπ.

4.2.1 Αξιολόγηση από τον προϊστάμενο

Ο προϊστάμενος έχει άμεση γνώση του αντικειμένου της εργασίας και επιπλέον έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί στενά τη δουλειά των υπαλλήλων του. Σε κάποιες περιπτώσεις υπάρχει φυσική απόσταση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενων (π.χ. ασφαλιστές, πωλητές), οπότε συνιστώνται επιπλέον και άλλοι τύποι αξιολόγησης. Σε ορισμένες υπηρεσίες (τράπεζες, λογιστικά γραφεία) έχει καθιερωθεί ηλεκτρονική παρακολούθηση υπαλλήλων.

Η απόδοση του προϊσταμένου εξαρτάται άμεσα από αυτήν των υπαλλήλων του και επομένως έχει συμφέρον να είναι αντικειμενικός, ωστόσο η κρίση του μπορεί να επηρεαστεί από προκαταλήψεις, ευνοιοκρατία κλπ. Κάποτε υπάρχει άτυπη συμφωνία για αλληλοκάλυψη, δηλαδή ο προϊστάμενος αναλαμβάνει να βαθμολογήσει με επιείκεια τους υφισταμένους του προσβλέποντας σε ευνοϊκή δική τους αξιολόγηση (σφαιρική αξιολόγηση).

4.2.2 Αξιολόγηση από υφισταμένους

Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επειδή οι υφιστάμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον προϊστάμενό τους από ότι ο δικός του προϊστάμενος. Η επιτυχία της προϋποθέτει εγγυημένη ανωνυμία, ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Εφαρμόζεται σε αρκετές πολυεθνικές (FedEx, Standard Chartered Bank, BP, AMEX, The Body Shop), αλλά και σε μεγάλα τμήματα της Βρετανικής δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο είναι ιδιαίτερα ανεπιθύμητη από τα μεσαία και κατώτερα στελέχη. Μπορεί να αποτελέσει αντικείμενο αλληλοεκβιασμών και γι' αυτόν το λόγο χρησιμοποιείται επικουρικά, παράλληλα με άλλες μεθόδους.

4.2.3 Αξιολόγηση από συναδέλφους

Προέρχεται από τον Αμερικανικό στρατό (δεκαετία 70) οπότε οι αξιωματικοί ανακάλυψαν ότι οι συνάδελφοι είχαν πολύ πιο αντικειμενική άποψη για την απόδοση ενός στρατιώτη από ότι οι ανώτεροί του.

Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους, επειδή οι συνάδελφοι παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές που διαφεύγουν από τον προϊστάμενο. Ωστόσο και εδώ παρατηρείται το φαινόμενο οι συνάδελφοι να αξιολογούν με επιείκεια περιμένοντας ανταπόδοση. Επίσης η κρίση αμβλύνεται επίσης από φιλίες, αντιπάθειες κλπ.

Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους.

Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινοί εργασιακοί στόχοι, η εργασία είναι ομαδική και σκοπός είναι η ανάπτυξη και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με ανταγωνιστική προαγωγή ή αμοιβή, η μέθοδος αυτή είναι ακατάλληλη επειδή οξύνει τις αντιθέσεις.

4.2.3 Αξιολόγηση από πελάτες

Σε πολλά επαγγέλματα οι επόπτες δεν είναι σε θέση να παρακολουθούν το προσωπικό, ενώ οι πελάτες έρχονται σε πιο στενή επαφή. Είναι ιδιαίτερα σημαντική για το προσωπικό πρώτη γραμμή που έρχεται σε επαφή με το κοινό. Οι επιχειρήσεις θέτουν κριτήρια ποσοτικά και ποιοτικά, π.χ.:

- Απάντηση στο τηλέφωνο σε 5 το πολύ κουδουνίσματα
- Ζεστό χαμόγελο
- Παρουσίαση νέων υπηρεσιών της εταιρείας στον πελάτη
- Διάρκεια τηλεφωνικής κλήσης (από τηλεμάρκετινγκ)

Πληροφορίες από τους πελάτες μπορούν να αντληθούν μέσω SMS, τηλεφωνημάτων, ερωτηματολογίων, panels κλπ. Παράλληλα με την αξιολόγηση των υπαλλήλων, μπορεί να διερευνηθεί και η σύνδεση των πελατών με άλλα προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρείας στα πλαίσια της στρατηγικής μάρκετινγκ.

Παλαιότερα το κόστος ήταν ιδιαίτερα υψηλό, καθώς αφορούσε την ετοιμασία, διανομή, καταχώρηση και επεξεργασία ερωτηματολογίων. Ωστόσο με τη χρήση ηλεκτρονικών μέσων τα τελευταία χρόνια έχει μειωθεί δραστικά.

Στις περισσότερες πελατοκεντρικές εταιρείες (τράπεζες, χρηματιστηριακές, τηλεμάρκετινγκ κλπ) οι συζητήσεις πελατών – υπαλλήλων μαγνητοφωνούνται. Οι επόπτες αφιερώνουν πολλές ώρες στην ακρόασή τους με σκοπό την παροχή συμβουλών στους υπαλλήλους στους υπαλλήλους. Αρκετές εταιρείες έχουν

προχωρήσει στη σύναψη ειδικών συμβάσεων με τους υπαλλήλους τους σχετικά με το επίπεδο εξυπηρέτησης των πελατών.

Πελάτες-μυστήριο

Τα τελευταία χρόνια κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος η χρήση των αποκαλούμενων

«πελατών-μυστήριο» (mystery customers) που εμφανίζονται σαν πελάτες ενώ στην πραγματικότητα είναι ελεγκτές της εταιρείας που ελέγχουν την ποιότητα εξυπηρέτησης των καταστημάτων της. Οι πελάτες αυτοί έχουν τη δυνατότητα να εμφανιστούν είτε ζωντανά, είτε εικονικά για αγορές μέσω διαδικτύου. Συχνά το έργο αυτό ανατίθεται σε εξειδικευμένες επιχειρήσεις με ειδικά εκπαιδευμένο προσωπικό. Πεδία εφαρμογής είναι οι αλυσίδες franchise, οι τράπεζες, ενώ η πρακτική αυτή έχει υιοθετηθεί και από το Αμερικανικό δημόσιο και την τοπική αυτοδιοίκηση.

ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Τα στοιχεία είναι απόλυτα έγκυρα
- Τα στοιχεία αντλούνται πολύ πιο άμεσα και από ότι με τις κλασικές μεθόδους
- Τα στοιχεία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εκπαίδευση & ανάπτυξη των υπαλλήλων
- Αποκαλύπτεται γιατί πολλοί πελάτες φεύγουν χωρίς να

αγοράσουν ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ

- Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα ανεπιθύμητη από τους εργαζόμενους και προκαλεί αντιδράσεις. Κάποιες εταιρείες που εφαρμόζουν αυτό το σύστημα ανταμείβουν την καλή απόδοση αλλά δεν τιμωρούν την κακή για να μετριάσουν τις αντιδράσεις
- Όπως συμβαίνει και με άλλες μεθόδους, η επιθεώρηση αυτή συλλαμβάνει μόνο μια στιγμιαία εικόνα από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, ενώ η πραγματικότητα μπορεί να είναι διαφορετική

4.2.4. Αυτοαξιολόγηση

Ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του. Ο εργαζόμενος τείνει να είναι επιεικής με τον εαυτό του και για το λόγο αυτόν η αυτοαξιολόγηση χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους. Π.χ. σε έρευνα μεταξύ μηχανικών σε 2 επιχειρήσεις, το 32% στη μια και το 42% στην άλλη θεωρούσαν

τους εαυτούς τους μέσα στο 5% των αρίστων. Έχει παρατηρηθεί ότι όσο ψηλότερα στην ιεραρχία είναι το στέλεχος, τόσο περισσότερο τείνει να υπερεκτιμά τις ικανότητές του.

Παρόλο που δεν είναι αρκετά ακριβής ωστόσο προσφέρεται ιδιαίτερα όταν έχουν οριστεί ποσοτικοί στόχοι, οπότε ο υπάλληλος δεν μπορεί να αποστασιοποιηθεί από την πραγματικότητα. Έχει παρατηρηθεί ότι τυχόν μεγάλη διάσταση μεταξύ της εικόνας που έχει ο υπάλληλος για τον εαυτό του και της πραγματικής του απόδοσης μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση, θυμό, παραίτηση κλπ. Επίσης προκαλεί έντονο ενδιαφέρον του εργαζόμενου για τη διαδικασία της αξιολόγησης και μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για την καθιέρωσή της σε υπαλλήλους που αντιδρούν.

Οι φόρμες αυτοαξιολόγησης είναι σχετικά τυποποιημένες και περιλαμβάνουν:

- Προσωπικά στοιχεία του αξιολογούμενου (ονοματεπώνυμο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση)
- Επίπεδο της ακαδημαϊκής μόρφωσης (και σεμινάρια επιμόρφωσης, γνώσεις Η/Υ ή χειρισμού μηχανημάτων, εξειδίκευση κλπ)
- Σύντομη περιγραφή των κυριότερων εργασιών και δραστηριοτήτων, καθώς επίσης και των επαγγελματικών προσόντων ή διακρίσεων
- Ειδικό πεδίο όπου ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα να παραθέσει τα κυριότερα επιτεύγματά του, να σημειώσει τους λόγους καθυστέρησης υλοποίησης των στόχων και να κάνει κάποιες προτάσεις για βελτίωση

4.2.5. Σφαιρική αξιολόγηση

Πρόκειται για ενιαίο σύστημα που συνδυάζει στοιχεία από όλα τα προηγούμενα, καθώς περιλαμβάνει αξιολογήσεις από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους και τους πελάτες όποτε αυτό είναι εφικτό. Με βάση τα παραπάνω είναι απόλυτα αντικειμενική μέθοδος και αποκαλύπτει στον υπάλληλο νέες πληροφορίες. Εφαρμόζεται σε πάνω από τα $\frac{3}{4}$ των επιχειρήσεων του δείκτη Fortune 500 στις ΗΠΑ και στο 40% των επιχειρήσεων του δείκτη FTSE (U.K.).

Ωστόσο κοστίζει σε χρόνο και χρήμα, αν και με την ηλεκτρονική αποστολή των ερωτηματολογίων διευκολύνεται σημαντικά η διαδικασία. Συχνά δίδονται τα ίδια ερωτηματολόγια σε όλους, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

Οι εταιρείες που την εφαρμόζουν έχουν γενικά μεγαλύτερες απαιτήσεις από το προσωπικό τους.

4.3. Σφάλματα κατά την αξιολόγηση

- *Επιείκεια, αυστηρότητα, κεντρική τάση.* Ορισμένοι αξιολογητές τείνουν να βαθμολογούν με επιείκεια, άλλοι με αυστηρότητα, ενώ άλλοι τείνουν να τοποθετούν τους αξιολογούμενους κοντά στο μέσο όρο.
- *Έμφαση στο πρόσφατο παρελθόν.* Τα στελέχη συνήθως δεν έχουν χρόνο να κρατούν αναλυτικά στοιχεία για τους υπαλλήλους, με αποτέλεσμα να εστιάζονται σε πρόσφατα περιστατικά που θυμούνται καλύτερα
- *Έννοια όρων της αξιολόγησης* π.χ. άριστος, μέτριος, επαρκής, ανεπαρκής κλπ. Η Sony Europe οργανώνει συνεδριάσεις στελεχών για να συζητήσουν τα πρότυπα και τα κριτήρια βαθμολόγησης των υπαλλήλων
- *Ανασφάλεια, έλλειψη στήριξης από τη διοίκηση.* Τα στελέχη συχνά ενδιαφέρονται περισσότερο να προστατέψουν τη δική τους θέση, παρά να αξιολογήσουν αντικειμενικά.
- *Στερεότυπο.* Όταν αποδίδονται χαρακτηριστικά σε κάποιους με βάση την ομάδα, την εθνότητα, ή τη θρησκεία που αυτοί ανήκουν (π.χ. οι Γερμανοί εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί, οι Αιγύπτιοι όχι). Το σφάλμα αυτό προκύπτει είτε λόγω προσωπικών προκαταλήψεων, είτε λόγω έλλειψης επαρκών πληροφοριών.
- *Επικέντρωση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό* (halo – horn effect). Η συμπεριφορά των άλλων αξιολογείται (θετικά ή αρνητικά) με βάση ένα μόνο κύριο χαρακτηριστικό, π.χ. κάπνισμα, έγκαιρη ή καθυστερημένη προσέλευση στην εργασία.
- *Αναμενόμενα αποτελέσματα* (self – fulfilling prophecy). Όταν περιμένουμε ότι οι άλλοι θα συμπεριφερθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, τότε με τη στάση μας «έλκουμε» τη συγκεκριμένη συμπεριφορά από τους άλλους. Ο προϊστάμενος που βλέπει θετικά έναν εργαζόμενο παρακινεί με τη στάση του τον εργαζόμενο να αποδώσει καλύτερα. Ισχύει και το αντίστροφο, δηλαδή η αρνητική στάση του προϊσταμένου να οδηγήσει στη μείωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

4.4. Λόγοι αποτυχίας της αξιολόγησης

Οι αντιδράσεις των υπαλλήλων ενάντια στην αξιολόγηση εστιάζονται κυρίως στο φόβο τιμωρίας από τη χρήση των αποτελεσμάτων. Έρευνες έχουν δείξει ότι οι συνηθέστεροι λόγοι αποτυχίας κατά σειρά συχνότητας είναι οι ακόλουθοι:

- Ασαφείς στόχοι, για ποιο σκοπό διενεργείται η αξιολόγηση, τι προσπαθεί να επιτύχει η επιχείρηση μέσα από τη διαδικασία
- Ασαφή κριτήρια αξιολόγησης (πώς εννοούν οι αξιολογητές την πρωτοβουλία, την ηγετική ικανότητα, την προθυμία κλπ)
- Ακατάλληλα πρότυπα απόδοσης (αδόκιμα, παρωχημένα κλπ)
- Κακές σχέσεις των υπαλλήλων με τον προϊστάμενο/αξιολογητή
- Ελλιπής γνώση του αξιολογητή για το περιεχόμενο εργασίας των αξιολογούμενων
- Έλλειψη ενημέρωσης για την πορεία του αξιολογούμενου (feedback)
- Απουσία εστίασης στη βελτίωση των υπαλλήλων που υστερούν

5. ΑΜΟΙΒΕΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διαστάσεις της αμοιβής

- *Οικονομική*: Οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν την αμοιβή τους για να ανταποκριθούν στις ανάγκες της επιβίωσης
- *Ψυχολογική*: Οι εργαζόμενοι έχουν την αίσθηση καλής μεταχείρισης όταν αμείβονται δίκαια, και επίσης όταν βλέπουν ότι οι συνάδελφοί τους αμείβονται ανάλογα.
- *Λειτουργική*: Οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο όταν η αμοιβή συνδέεται με την απόδοσή τους.
- *Κοινωνική*: Η κοινωνία μας αποδίδει τεράστια σημασία στην οικονομική κατάσταση κάποιου. Ενδιαφερόμαστε πάρα πολύ για το πόσα κερδίζουν οι φίλοι και γνωστοί μας.

Παρακίνηση & αμοιβή

Θεωρία της Δικαιοσύνης (Equity Theory – Adams)

Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να αυξήσουν την απόδοσή τους όταν έχουν την αίσθηση ότι τους μεταχειρίζονται δίκαια. Συγκρίνουν ακατάπαυστα τις αμοιβές, τα προσόντα και την προσπάθειά τους με τα αντίστοιχα καθενός συναδέλφου τους και τσεκάρουν σε ποιους τομείς ευνοούνται και σε ποιους αδικούνται. Επίσης

αξιολογούν συνεχώς τη μεταχείρισή τους από την εταιρεία ανάλογα με τις αμοιβές τους σε σχέση με την προσφορά τους (προσόντα και προσπάθεια).

- Στις αμοιβές συνυπολογίζουν επίσης: συνθήκες εργασίας, ρυθμός, κλίμα, ωράρια, δυνατότητες εξέλιξης κλπ.
- Στα προσόντα περιλαμβάνουν κάθε είδους τυπικά προσόντα και δεξιότητες, καθώς επίσης και την εμπειρική γνώση.
- Η προσπάθεια αφορά την ποσότητα και την ποιότητα δουλειάς καθενός.

Σύμφωνα με τα παραπάνω για να υπάρχει παρακίνηση στην επιχείρηση θα πρέπει να ισχύει η παρακάτω ισότητα:

$$R(A1)/I(A1) = R(A2)/I(A2) = \dots = R(A_n)/I(A_n), \text{ όπου:}$$

R: Rewards - Αμοιβές

I: Inputs – Συνεισφορά (συνδυασμός προσόντων & προσπάθειας) A1, A2,... A_n Κάθε εργαζόμενος

Οι εργαζόμενοι θα παρακινούνται για όσο διάστημα ισχύει (κατά τη γνώμη τους) αυτή η εξίσωση στην εταιρεία.

Όταν η προηγούμενη εξίσωση παραβιάζεται για μεγάλο χρονικό διάστημα, τότε επικρατεί αίσθηση αδικίας που μπορεί να εκφραστεί με θυμό, μνησικακία, απόγνωση κλπ, με καταστροφικά αποτελέσματα. Κάποιοι π.χ. μπορεί να παραιτηθούν ξαφνικά χωρίς εμφανή λόγο, άλλοι μπορεί να διοχετεύσουν δυσφημιστικά σχόλια για την εταιρεία, άλλοι μπορεί να έρθουν σε ρήξη με ευνοημένους συναδέλφους τους κλπ.

Σε επόμενη φάση οι εργαζόμενοι μπορεί να συγκρίνουν την κατάστασή τους με εκείνη άλλων συναδέλφων τους στον κλάδο, ή και σε εθνικό επίπεδο (π.χ. Δημόσιο με ΔΕΚΟ), ή ακόμα και διεθνώς (Έλληνες – Γερμανοί εργαζόμενοι).

Όσον αφορά αυτούς που υπεραμείβονται, έχει διαπιστωθεί ότι δεν αντιλαμβάνονται άμεσα την προνομιακή τους θέση (παρόλο που οι συνάδελφοί τους την εντοπίζουν επιτόπου).

Οι υπεραμειβόμενοι αντιλαμβάνονται την προνομιακή τους θέση μόνο όταν η οικονομική διαφορά με τους λοιπούς είναι μεγάλη. Ωστόσο ακόμα και τότε, θα πάρει κάποιο χρόνο μέχρι να αποφασίσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους για να δικαιολογήσουν την αμοιβή τους.