

4. Η αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή, η συστηματική εκτίμηση του εργαζομένου για την εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη, γίνεται συνήθως από τους προϊσταμένους του, διότι αυτοί παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης και τα αποτελέσματα των ενεργειών του.

Η αξιολόγηση απαιτείται να είναι αξιόπιστη και αντικειμενική, να εφαρμόζεται ενιαία σε όλο το προσωπικό και να καθορίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης.

Τα κριτήρια απόδοσης προκύπτουν από τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (πχ ύψος πωλήσεων), καθώς και από το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά που απαιτείται να έχει κατά την εκτέλεση της εργασίας του (πχ πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, ευγένεια τόσο προς τους πελάτες όσο και προς τους συναδέλφους του).

Τα πρότυπα απόδοσης αποτελούν τους δείκτες για τα κριτήρια και σχετίζονται με την ορθολογική αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων, την ποσότητα, την ποιότητα της απόδοσης και το χρόνο που χρειάστηκε για να επιτευχθεί αυτή η απόδοση.

Για τον καθορισμό των προτύπων λαμβάνονται υπόψη οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού, καθώς και κάθε παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση του εργαζομένου ωστόσο μπορεί να μην εξαρτάται από αυτόν. Τα πρότυπα απόδοσης απαιτείται να είναι μετρήσιμα και σαφή, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την πρότυπη.

Με τη συστηματική αξιολόγηση είναι δυνατή η επίτευξη ισότητας και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και η συνεχής βελτίωση της απόδοσής τους μέσω της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και της δημιουργίας ενός συστήματος, όπου θα συνδέονται οι αμοιβές με την απόδοση και όχι με τη θέση ή το χώρο εργασίας.

Η αξιολόγηση μπορεί να δείξει τις πιθανότητες εξέλιξης ενός ατόμου, καθώς επίσης να επισημανθούν οι ανάγκες για εκπαιδευτικά προγράμματα ή άλλες απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Έτσι, *ασκείται αποτελεσματική διοίκηση* από τους προϊστάμενους ενώ ενθαρρύνεται η μελέτη της συμπεριφοράς των υφισταμένων τους και η υποβολή τους σε περίπτωση ανάγκης, αναπτύσσοντας με αυτό τον τρόπο κλίμα συνεργασίας και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, βοηθώντας στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και απολύσεις. Για αυτό αποτελεί, για πολλούς οργανισμούς, τη βάση για τη λειτουργία του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Τα τελευταία χρόνια, η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο και έχει εξελιχθεί σημαντικά, δεδομένου ότι ο αξιολογούμενος έχει τη δυνατότητα αφενός να αξιολογηθεί από τους προϊσταμένους, συναδέλφους και πελάτες των υπηρεσιών που προσφέρει και αφετέρου να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του (αξιολόγηση κυκλική - 360 μοιρών).

Επίσης, μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα για την ύπαρξη του απαραίτητου ανθρώπινου δυναμικού σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο και να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες μέσω της κατάρτισης ανάλογων σχεδίων δράσης.

Οι κυριότερες μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σήμερα διακρίνονται σε αντικειμενικές και σε υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται σε ποσοτικά κριτήρια (πχ ύψος πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες), ενώ οι υποκειμενικές στηρίζονται σε ποιοτικά κριτήρια. Οι περισσότεροι χρησιμοποιούν τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, προκειμένου να αξιολογήσουν το προσωπικό τους, διότι στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση. Επισημαίνεται ότι, ένα πλήρες σύστημα αξιολόγησης απαιτείται να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά κριτήρια.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει μόνο για να χρησιμοποιείται προς όφελος της Διοίκησης, αλλά και για να βοηθήσει τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του, να αυξήσει τις αποδοχές του και να εξελιχθεί μέσα σε έναν οργανισμό.

Οι αμοιβές του προσωπικού και οι παροχές

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση προς τον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια επιδίωξης των σκοπών του οργανισμού. Ο μισθός άλλωστε αποτελεί σημαντικό παράγοντα υποκίνησης, για να εργαστεί κάποιος όχι μόνο αποτελεσματικά, αλλά και αποδοτικά. Κάθε μεμονωμένος εργαζόμενος, ανεξάρτητα από τη μορφή, το είδος και τη θέση εργασίας του, θεωρείται ότι αποτελεί απαραίτητο στοιχείο του οικονομικού και κοινωνικού χαρακτήρα του οργανισμού.

Η αμοιβή θεωρείται δίκαιη όταν εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και αφήνει περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης.

Σύμφωνα με τη θεωρία της **ιεράρχησης των αναγκών του Maslow**, (A.Maslow, 1954), ο κάθε άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει:

- ✓ τις βασικές του ανάγκες (νερό, τροφή, ύπνος, στέγη, σεξουαλική ικανοποίηση κ.λπ.),
- ✓ τις ανάγκες για ασφάλεια (μονιμότητα εργασίας, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη κ.λπ.),
- ✓ τις κοινωνικές του ανάγκες (συμμετοχή σε κοινωνικές εκδηλώσεις, κ.λπ.)
- ✓ τις ανάγκες της εκτίμησης, του σεβασμού, και της ολοκλήρωσης (αναγνώριση, αυτονομία κλπ).

Κατά τον Maslow, όσο πλησιάζουμε προς την κορυφή της πυραμίδας, τόσο λιγότερα είναι τα άτομα που μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες.

Τα άτομα που καταφέρνουν να φτάσουν στην κορυφή της πυραμίδας έχουν υψηλές αποδοχές, ενώ τα άτομα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες έχουν χαμηλές αποδοχές.



Ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών (Maslow)

Σημαντικό στοιχείο στον καθορισμό του ύψους της αμοιβής κάθε εργαζόμενου αποτελεί η *εμπειρία του, οι γνώσεις και οι δεξιότητες* που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη θέση, όπως και οι συνθήκες εργασίας και οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το *σωματείο των εργαζομένων*, που λειτουργεί ως μοχλός πίεσης προς τη Διοίκηση του οργανισμού ή της επιχείρησης για αύξηση των μισθών και βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που αναλαμβάνει να τηρήσει την ισχύουσα εργατική νομοθεσία, όσον αφορά τα επιδόματα, τις αμοιβές, την αποζημίωση σε περίπτωση ασθένειας, κήσης, λοχείας, απόλυσης κλπ.