

Τ.Ε.Ι : ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ : ΣΕΥΠ
ΤΜΗΜΑ : ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Εισηγητής : Αλεξιάδης Αριστείδης Δημήτριος
Σπουδάστρια : Κίκη Μαρία

ΤΕΙ : ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ : ΣΕΥΠ
ΤΜΗΜΑ : ΑΙΣΘΗΤΙΚΗΣ

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ 1

Κεφάλαιο πρώτο : ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.1 Γενικά - ορισμός 2
1.2 Ανάγκη της θέσης εργασίας 3
1.3 Περιγραφή της θέσης εργασίας 4
1.4 Προδικτυακή των απαιτήσεων εργασία 5
1.5 Καθόρισμός του π.σ. σύμφωνα με τα κριτήρια 6

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ : Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Κεφάλαιο δεύτερο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ΘΕΣΕΙΣ

2.1 Γενικά - ορισμός 8
2.2 Στοιχεία βαθμολογίας 8
2.3 Στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης 7
2.4 Κριτήρια της αξιολογώσεως θέσης εργασίας 8

Κεφάλαιο τρίτο : ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

3.1 Γενικά 11
3.2 Στοιχεία για την επιλογή προσωπικού 12

Κεφάλαιο τέταρτο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Αλεξιάδης Αριστείδης Δημήτριος
Διδάκτορας Δημοσίου Δικαίου και
Πολιτικών Επιστημών Νομικής Σχολής Α.Π.Θ.
Διπλωματούχος Μεταπτυχιακού τμήματος
Δημοσίου Δικαίου Πολιτικών Επιστημών
Νομικής Σχολής Α.Π.Θ.

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ

Κίκη Μαρία

Κεφάλαιο πέμπτο : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

5.1 Στοιχεία συγκρίσεως 20

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

5.2 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων	23
5.3 Αξιολόγηση με βάρη	23
5.4 Μέθοδοι της σειράς	33
5.5 Φύλλο Αναλύσεως (Επιδόσεις) (ΦΑΕ)	37
Κεφάλαια έκτο : ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	
6.1 Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors)	30
6.2 Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors)	37
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ	
Κεφάλαιο πρώτο : ΘΕΣΕΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	
1.1 Γενικά – ορισμός	3
1.2 Ανάλυση της θέσεως εργασίας (Job analysis)	3
1.3 Περιγραφή της θέσεως εργασίας υπαλλήλων και εργατών	4
1.4 Προδιαγραφή των απαιτήσεων εργασίας	5
1.5 Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου	5
Κεφάλαιο δεύτερο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΘΕΣΕΩΣ	
2.1 Γενικά – ορισμός	6
2.2 Στοιχεία βαθμολογησης	6
2.3 Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης	7
2.4 Εφαρμογές της αξιολογήσεως θέσης εργασίας	9
Κεφάλαιο τρίτο : ΕΠΙΛΟΓΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
3.1 Γενικά	11
3.2 Στάδια για την επιλογή προσωπικού	12
Κεφάλαιο τέταρτο : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	
4.1 Ιστορικό της αξιολογήσεως της αποδόσεως προσωπικού	16
4.2 Συστηματοποίηση της αξιολόγησης	17
4.3 Προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης	19
4.4 Αξιολόγηση και αποδοτική συμπεριφορά	24
Κεφάλαιο πέμπτο : ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
5.1 Μέθοδοι συγκρίσεως	28

5.2 Μέθοδοι των σταθερών κριτηρίων	29
5.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων	32
5.4 Μέθοδοι της άμεσης μέτρησης	33
5.5 Φύλλο Αναλύσεως Επιδόσεως (ΦΑΕ)	34

Κεφάλαιο έκτο : ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

6.1 Τα ασταθή σφάλματα (Variable errors)	36
6.2 Τα σταθερά σφάλματα (Constant errors)	37
6.3 Γενικές οδηγίες για την αξιολόγηση	38

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΔΕΙΞΕΙΣ	39
-----------------------------------	----

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	40
--------------------	----

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα στο χώρο της διοίκησης προσωπικού είναι αυτό της εκτίμησης του προσωπικού.

Η συστηματική εφαρμογή σχεδίων εκτιμήσεως της εργασίας του προσωπικού σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας έχει επεκταθεί σε όλους τους σύγχρονους οργανισμούς των επιχειρήσεων και των Δημοσίων Υπηρεσιών στις προηγμένες χώρες της Ευρώπης και της Αμερικής, αλλά και στην Ελλάδα όταν η οικογενειακής μορφής οργάνωση και δόμηση των επιχειρήσεων το επιτρέπει. Η ανάγκη της συστηματικής εκτιμήσεως της εργασίας των υπαλλήλων είναι προφανής αφού πάνω στην εκτίμηση αυτή θα στηριχθεί η αξιολόγηση του προσωπικού για προαγωγές η και για μισθολογικές ανακατατάξεις.

Ένα σύγχρονο σύστημα προαγωγών πρέπει να στηριχθεί στην αντικειμενική και αμερόληπτη εκτίμηση της εργασίας κατά τρόπο που να είναι καθολικά αποδεκτός όχι μόνο από την εποπτεία αλλά και από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Για την άσκηση μιας σωστής πολιτικής εκτιμήσεως του προσωπικού απαιτείται ο καθορισμός των σταθερών της εκτιμήσεως, ο προκαθορισμός δηλαδή των προδιαγραφών αυτών που συνθέτουν την έννοια της επιτυχημένης εργασίας.

Ο καθορισμός αυτός είναι εντελώς απαραίτητος γιατί προβλέπει τι αναμένεται από κάθε εργαζόμενο πάνω στην εργασία που εκτελεί και δίνεται η δυνατότητα της εκτιμήσεως και από τον ίδιο της ποιότητας και της ποσότητας της παρεχόμενης εργασίας.

Παράλληλα όμως, η εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων για την εκτελούμενη εργασία σε κάθε οργανισμό, παρέχει ευκαιρίες για επισήμανση των συχνά επαναλαμβανόμενων ατελειών και λαθών στην εκτέλεση που μπορεί να επιτρέπει την κατάστρωση ενός προγράμματος εκπαιδεύσεως των εργαζομένων, κατά τρόπο που θα βοηθήσει στη βελτίωση της εργασίας τους.

Τέλος, με την εφαρμογή σχεδίου εκτιμήσεως της εργασίας, αντιμετωπίζονται οι υποκειμενικές κρίσεις που στηρίζονται στην εκτίμηση των παραγόμενων ποσοτικά μονάδων παραγωγής στην εργασία που έχουν σχετική σημασία και όχι στην εκτίμηση των ουσιαστικών στοιχείων της εργασίας (π.χ. μέτρηση του αριθμού των τιμολογίων ή των πρωτοκολλημένων εγγράφων).

1.1 Η θέση εργασίας είναι το πιο μικρό υποσύστημα ή ομάδα ενεργειών μέσα στον οργανισμό. Η σημερινή επιχείρηση ή οργανισμός είναι διαρθρωμένος με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτελεί τα έργα σε επιμέρους σχετικά ανεξάρτητες και συνεργαζόμενες λειτουργίες των οποίων η κάθε μια είναι απαραίτητη και αποτελεί υποσύστημα μιας ολοκληρωμένης ενότητας. Αυτό το υποσύστημα με τη σειρά του καταναλώνει τα έργα και σε άλλο υποσύστημα μέχρι που επανέρχεται στο πιο μικρό υποσύστημα που είναι οι θέσεις εργασίας οι οποίες είναι αλληλοεξαρτημένες και αναφέρονται στην εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου από συγκεκριμένα άτομα.

Αποτελείται από ένα συνδυασμό καθηκόντων που εκτελούνται από άτομα και από θέση εργασίας ή έργα. Διακρίνεται από τις άλλες με βάση τα χαρακτηριστικά των καθηκόντων εργασίας. Ο κύριος λόγος για την δημιουργία θέσεων εργασίας είναι να εξασφαλιστεί ότι θα τελεστούν τα αναγκαία καθήκοντα.

Εξάλλου οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας παρέχουν τη βάση για επιλογή, εκπαίδευση, αξιολόγηση και αμοιβή των εργαζομένων σε έναν οργανισμό.

Η φύση της θέσης εργασίας είναι σπουδαίος παράγοντας για την επιλογή και υπαλλήλων όταν να ταπεινωθεί ο αυτών ο κατάλληλος. Γενικά όσο οι απαιτήσεις θεωρούν την εργασία τους σαν λιγότερο ευχάριστη τόσο μεγαλύτερη κίνητρο (οικονομική ή άλλη) θα απαιτηθούν για την προσέλκυση τους και τη μείωση των απορρίψεων.

1.2 ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB ANALYSIS)

Αποτελεί το πρώτο βήμα για τον καθορισμό των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και για τη διαδικασία αξιολόγησης για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο εκτέλεσής του, πρέπει να έχουμε καθορίσει ή ακριβώς ζήσαμε από αυτόν.