



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΙ
ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ / ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ ΤΟΥΣ».**

ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΣΣΙΝΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η
ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΠΟΥ ΕΧΕΙ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ / ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗ
ΤΟΥΣ».**

ΜΑΡΙΑ ΣΑΒΒΙΔΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΑΣΣΙΝΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013.

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ:

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	7
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	8
ABSTRACT.....	9
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	10
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	12
2.1 Έννοια της αξιολόγησης.....	12
2.2 Σκοπός της αξιολόγησης.....	13
2.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	15
2.3.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	15
2.3.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	16
2.4 Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης.....	21
2.5 Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης.....	22
2.5.1 Αυτοαξιολόγηση.....	23
2.5.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους.....	23
2.5.3 Αξιολόγηση από υφιστάμενους.....	24
2.5.4 Αξιολόγηση από πελάτες.....	24
2.5.5 Αξιολόγηση 360 ^ο Μοιρών.....	25
2.6 Προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης..	26
2.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης των εργαζομένων.....	28
2.8 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.....	29
2.9 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης.....	31
2.10 Συνέντευξη αξιολόγησης.....	32
3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ / ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗΣ	
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	36
3.1 Έννοια της υποκίνησης.....	36
3.2 Θεωρίες υποκίνησης.....	37
3.3 Θετικές και αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων.....	40

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	44
4.1 Σκοπός της έρευνας.....	44
4.2 Δείγμα της έρευνας.....	45
4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	46
5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ/ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	48
5.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	48
5.2 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια αξιολόγηση της απόδοσης τους.....	51
5.3 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια αρνητική αξιολόγηση της απόδοσης τους	53
5.4 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια θετικά αξιολόγηση της απόδοσης τους....	57
5.5 Απόψεις εργαζομένων σχετικά με την συχνότητα που πρέπει να διεκπεραιώνεται η αξιολόγηση τους και για το ποιος ή ποιοι πιστεύουν ότι πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγηση τους.....	59
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
6.1 Συμπεράσματα.....	63
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	67
ΠΑΡΑΣΤΗΜΑ 1.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	79
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	81
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5.....	83

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου για πολλούς ανθρώπους που με βοήθησαν με τον δικό τους τρόπο στην ολοκλήρωση της διατριβής μου.

Κατ' αρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Γεώργιο Κασσίνη, για τη βοήθεια, καθοδήγηση και εποπτεία στο πλαίσιο της εκτέλεσης αυτής της διατριβής.

Επιπρόσθετα θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου για την υποστήριξη και τη κατανόηση όλο αυτό το χρονικό διάστημα, καθώς και τους φίλους μου οι οποίοι συνέδραμαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους της εταιρείας Infocredit Cyprus Ltd και Εθνικής Ασφαλιστικής Κύπρου που συνέβαλαν στη μελέτη μου και η βοήθειά τους ήταν μια σημαντική πτυχή στη σύνθεση αυτής της διατριβής.

Μαρία Σαββίδου,

Ιούνιος 2013.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η αξιολόγηση και η υποκίνηση των εργαζομένων είναι καθοριστικοί παράγοντες για την απόδοση των εργαζομένων, αφού η σπουδαιότητά τους έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την επιχείρηση.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιαστούν οι κατάλληλες ενέργειες και απαραίτητα βήματα που θα πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός προκειμένου να παρακινήσει αποτελεσματικά το προσωπικό του κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσής τους. Στόχος μας είναι να παρουσιαστούν τα στοιχεία που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την ψυχολογία των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα στις σχέσεις τους με τον προϊστάμενο-αξιολογητή τους αλλά και με τους συναδέλφους τους.

Στο πρώτο μέρος της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται οι σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης και οι επιπτώσεις που ασκούν στην παρακίνηση ή αποθάρρυνση των εργαζομένων γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στο γενικότερο κλίμα που διαμορφώνεται στο εσωτερικό της επιχείρησης.

Στο δεύτερο μέρος διεξάχθηκε μια έρευνα, η οποία βασίστηκε σε ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν από 63 εργαζόμενους δύο εταιρειών και πιο συγκεκριμένα της Εθνικής Ασφαλιστικής Κύπρου και της Infocredit Cyprus Limited. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση του προγράμματος SPSS v.20.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα προέκυψε πως η ικανοποίηση και συνεπώς η παρακίνηση των εργαζομένων έχουν θετική επίδραση σχετικά με το αποτέλεσμα της τελευταίας αξιολόγησης των εργαζομένων, εφόσον συσχετίζουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση τους, με την ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης, και τη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο τους ο οποίος έδειξε να είναι αντικειμενικός στις κρίσεις του, έχοντας ο ίδιος εικόνα για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Αντίθετα η συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων δεν παρατηρείται να είναι και τόσο θετική σχετικά με την αντίδραση τους μετά από μια αρνητική αξιολόγηση καθώς και στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους αλλά πέραν αυτών συνεχίζουν να αποδέχονται την βαθμολογία τους και προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

ABSTRACT

Evaluation and motivation of employees are important determinants of employee performance, since their importance lies in the fact that they help to increase employee productivity thereby creating advantages for the business.

The purpose of this dissertation is to present the necessary and appropriate actions that an organization should take to effectively motivate staff in the process of evaluation of their performance. Our goal is to present data suggesting that the assessment can affect positively or negatively the psychology of employees and more specifically in their relations with the supervisor-evaluator but also with their colleagues.

The first part of this dissertation presents modern methods of evaluation and the impacts they engage in motivating or discouraging employees, which has a direct impact on the overall company.

In the second part we conducted a survey, which was based on questionnaires collected from 63 employees of two companies and more specifically the National Insurance Cyprus and Infocredit Cyprus Limited. The analysis was performed using the program SPSS v.20.

According to the results, the satisfaction and therefore the employee motivation have a positive effect on the outcome of the last employee evaluation, as they associate satisfaction from their ratings with the active participation in the evaluation process, and the relationship with their immediate supervisor who appeared to be objective in judgment. On the contrary, the correlation of employee satisfaction is not observed to be so positive about the employee reaction after a negative evaluation and interpersonal relationships with their colleagues, but beyond that, they continue to accept their score and try to improve their performance.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν οι επιχειρήσεις σήμερα απαιτεί επιδέξιο εργατικό δυναμικό σε κάθε οργανισμό, προκειμένου να παραμείνουν επιτυχημένοι παίκτες μέσα στο ανταγωνιστικό παιχνίδι της βιομηχανίας (Heneman and Greenberger, 2002). Αυτό μπορούν να το πετύχουν μέσα από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, κυρίως μέσα από την αξιολόγηση των εργαζομένων η οποία αφορά τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού, καθώς και μέσα από την παρακίνηση των εργαζομένων, αφού η σπουδαιότητά της έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πλεονεκτήματα για την επιχείρηση (Παπαδάκης, 2007).

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία παρατηρείται, και καταγράφεται η ατομική απόδοση, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του ίδιου του εργαζόμενου σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν καθορισθεί εκ των προτέρων. Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων, στο πλαίσιο των στόχων κι αναγκών της επιχείρησης καθώς και της ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών, για τη λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης αλλά και των ιδίων των εργαζομένων. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση, πιστεύοντας ότι η παρακίνηση έχει σημαντική επίδραση στη δράση και στη συμπεριφορά των εργαζόμενων, αναζητούν διάφορους τρόπους μέσων διαφόρων συστημάτων αξιολόγησης με τους οποίους θα μπορούν να τους παρακινήσουν. Η παρακίνηση όμως των εργαζομένων δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική οντότητα η οποία αντιδρά διαφορετικά και για το λόγο αυτό μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα, εξαρτώμενα από το βαθμό παρακίνησης, εκτελώντας την εργασία του. Έτσι είναι πολύ σημαντικό η Διοίκηση να καλλιεργήσει μια υποστηρικτική κουλτούρα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για την αποφυγή της δυσαρέσκειας του κάθε εργαζόμενου η οποία εύκολα μπορεί να μετασχηματιστεί σε χαμηλή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Αντίθετα όσο αποτελεσματικό και δίκαιο μπορεί να είναι ένα σύστημα αξιολόγηση τόσο αυξάνεται η πιθανότητα αφομοίωσης των εργαζομένων στους στόχους που θέτει η κάθε επιχείρηση με αποτέλεσμα να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της.

Ο γενικός στόχος της διατριβής μου είναι να εξεταστεί η αποτελεσματικότητα στην αύξηση της απόδοσης και ανέλιξης του προσωπικού καθώς και η συνεχής βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, μετά από μια σωστή διαδικασία αξιολόγησης καθώς επίσης και αν τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την στάση των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν η παρούσα διπλωματική εργασία προσπαθεί σε έξι κεφάλαια να παρουσιάσει τα στοιχεία που αντλούνται από τη θεωρία και να τα τεκμηριώσει στην εμπειρική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα:

Στο πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή όπου αποδίδετε περιληπτικά τα θέματα που θα αναπτυχθούν στην υπόλοιπη εργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο είναι η θεωρητική επισκόπηση, στην οποία παρουσιάζονται τα δευτερογενή στοιχεία για την αξιολόγηση των εργαζομένων, τα οποία αντλήθηκαν από μια πληθώρα βιβλιογραφία και αρθρογραφία με ιδιαίτερη αναφορά στις μεθόδους και μορφές αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και στα προβλήματα και σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία μιας αξιολόγησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του όρου υποκίνησης με εκτενής αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς και συνεχίζουν να έχουν μια επιστημονική βάση μέχρι και σήμερα καθώς και στις αντιδράσεις των εργαζομένων, μετά από τη διεκπεραίωση αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την εμπειρική έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας και τέλος στο έκτο κεφάλαιο τα συμπεράσματα και οι προτάσεις από τα όποια προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα.

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.

2.1 Έννοια της αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά καθώς και τις δυνατότητες του για εξέλιξη στο χώρο εργασίας (Bratton and Gold, 2003). Πρόκειται αρχικά για μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών και δεδομένων στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης και εκ των υστέρων ενημέρωσης των εργαζομένων και των στελεχών για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσης τους (Ch. Lee 1996). Έτσι οι πληροφορίες και τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι χρήσιμα, τόσο για την ίδια την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Κατά τον Mondy (1999), είναι ένα επίσημο και δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης τις συμπεριφοράς και αποδοτικότητας των εργαζομένων με στόχο να κριθεί αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά έτσι ώστε ο ίδιος ο εργαζόμενος καθώς και η επιχείρηση να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό.

Η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι αυτοσκοπός, με αποτέλεσμα να κριθούν οι υπάλληλοι ως πρόσωπα, για να χαρακτηριστούν καλοί ή κακοί. Αυτό που θα πρέπει να κρίνεται είναι η απόδοση των υπαλλήλων, για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι σύμφωνοι με τους στόχους της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση μας δείχνει πού βρισκόμαστε σε σχέση με τους στόχους μας και κατά πόσο υπάρχει ανάγκη βελτίωσης. Οι πληροφορίες που παρέχει είναι πολύτιμες όχι μόνο για τον αξιολογητή αλλά και για τον ίδιο τον υπάλληλο, στον οποίο πρέπει να κοινοποιείται η αξιολόγηση, ώστε να ξέρει αν πρέπει να εντείνει τις προσπάθειες του σε κάποιον τομέα. Για το λόγο αυτό, η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να είναι μία τυπική διαδικασία που γίνεται μία φορά το χρόνο, ούτε να είναι ξεκομμένη από την καθημερινή πράξη, που καταγράφει τις αδυναμίες όταν είναι ήδη αργά αλλά θα πρέπει να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα γιατί είναι μια σημαντική διαδικασία που μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση και τους υπαλλήλους της στην επιτυχία (Ζαβλανός Μ., 2000).

Είναι ένα κάλο κινητήριο εργαλείο γιατί επιτρέπει στους εργαζόμενους να συνδέει τις προσωπικές του φιλοδοξίες με τους στόχους της εταιρείας, να επιμορφώνεται μέσα σε

αυτήν, να διαμορφώνει τις πολιτικές της και να εξελίσει την κοινωνικότητα του με τις σχέσεις που διαμορφώνει μέσα σε αυτήν αλλά και να αναλάβουν την ευθύνη για την συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών διαδικασιών και τις δεξιότητες και εισφορές τους μέσα σε ένα πλαίσιο που παρέχει αποτελεσματική ηγεσία.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς (2003) πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων για τα αποτελέσματα της απόδοσης τους, μαζί με την επαναπληροφόρηση για κάθε εκτίμηση (Performance Feedback), διαδικασία που επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά την διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή την απόδοση του σε προηγούμενες χρονικές περιόδους.

Οι μάνατζερ από την πλευρά τους, πρέπει να αξιολογούν προκειμένου να ξέρουν τι ενέργειες και τι αποφάσεις να λαμβάνουν. Η εξειδικευμένη πληροφόρηση που απορρέει συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για τον σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, την εκπαίδευση, την εξέλιξη, την αύξηση μισθών, τις προαγωγές, τις μετακινήσεις / μεταθέσεις προσωπικού και απολύσεις (Werther & Davis, 1996).

2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης.

Η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς των επιχειρήσεων. Βασικός σκοπός όμως ενός συστήματος αξιολόγησης είναι αφενός η αποτίμηση και συγκριτική εξέταση των προσόντων των υπαλλήλων για τη βαθμολογική και μισθολογική τους εξέλιξη, καθώς και η εξύψωση της παρακίνησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας και φυσικά η παροχή κινήτρων σε κάθε αξιολογούμενο για τη βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, με στόχο την συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του καθώς και τη βελτίωση της ατομικής του απόδοσης (Bratton and Gold, 2003). Η αξιολόγηση αποτελεί, επίσης, ένα χρήσιμο στοιχείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004) μας αναφέρουν μερικούς επιμέρους στόχους ενός συστήματος αξιολόγησης και είναι:

- ❖ Η εξακρίβωση της απόδοσης ενός εργαζομένου εάν είναι κατάλληλη για τη θέση εργασίας, δηλαδή αν η δεξιότητα και το ταλέντο του ταιριάζουν στη θέση που έχει τοποθετηθεί.

- ❖ Ο εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων των υφισταμένων, με σκοπό τον ορθολογικότερο και αποτελεσματικότερο σχεδιασμό των εκπαιδευτικών ενεργειών.
- ❖ Η ενθάρρυνση και παροχή κινήτρων στους εργαζομένους για την βελτίωση της παραγωγικότητας τους.
- ❖ Να αποτελεί κοινό μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο.
- ❖ Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου, όσον αφορά την προαγωγή, τη μετακίνηση, την στασιμότητα στην ίδια θέση ή ακόμη και την πρόωμη συνταξιοδότηση του.
- ❖ Η βελτίωση της επικοινωνίας και του εποικοδομητικού διάλογου μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή καθώς και την επίτευξη ενός καλού κλίματος εργασίας.
- ❖ Να βοηθά τα στελέχη της επιχείρησης να εντοπίζουν τα μεμονωμένα προβλήματα, καθώς και τα γενικά προβλήματα της επιχείρησης.
- ❖ Να ενισχυθεί το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.
- ❖ Να βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης / οργανισμού μέσω της εναρμόνισης των προσωπικών στόχων με τους στόχους της επιχείρησης.
- ❖ Να επιτευχθεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- ❖ Να ενισχύει την ομαδικότητα και τη συνεργασία μεταξύ του προσωπικού με τον καθορισμό κοινών στόχων.
- ❖ Να αναγνωρίζει την καλή ατομική απόδοση και συνεισφορά του κάτι που συμβάλει στην αύξηση της υποκίνησης του προσωπικού.

Από τα πιο πάνω γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί εργαλείο που υπάρχει και χρησιμοποιείται μόνο προς όφελος της Διοίκησης της κάθε επιχείρησης αλλά και προς όφελος των ίδιων των εργαζομένων. Σίγουρα ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης αλλά και με τους στόχους που θέτει η Διοίκηση της, προσπαθώντας για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη της εταιρικής τους αποστολής.

2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Συνήθως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελείται από επιμέρους διαστάσεις και δεν αποτελεί μόνο μια συνολική εκτίμηση ή ένα γενικό χαρακτηρισμό του εργαζόμενου. Οι διαστάσεις αυτές μπορεί να προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας και να σχετίζονται με ξεχωριστές δεξιότητες που πρέπει να επιδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην εργασία. Έτσι οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι ή αλλιώς ποσοτικές, αναφέρονται σε αριθμητικά-ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές ή αλλιώς ποιοτικές, βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα του (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

2.3.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.

Στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, η απόδοση των εργαζομένων εκτιμάται βάση αριθμητικών δεδομένων που φανερώνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά ένας εργαζόμενος μπορεί να ολοκληρώσει ένα συγκεκριμένο έργο όπως για παράδειγμα ο όγκος της παραγωγής ανά εβδομάδα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος, ο αριθμός παραγωγής ελαττωματικών προϊόντων, ο αριθμός απουσιών από τη δουλειά, κλπ. Εδώ όμως, πρέπει να σημειωθεί ότι, ακόμα και σε αυτές τις μεθόδους υπάρχει ένα βασικό μειονέκτημα, όπου οι αξιολογητές πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί γιατί πολλές φορές δεν υπολογίζονται τα λάθη που οφείλονται εξαιτίας άλλων παραγόντων όπως για παράδειγμα η μειωμένη παραγωγή που σε πολλές περιπτώσεις δεν οφείλονται στη μειωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά σε ανεπαρκή ποσότητα και χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών. Σε αυτή τη κατηγορία υπάρχουν πέντε μέθοδοι αξιολόγησης και είναι: (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

(α) Η μέτρηση παραγωγής : Η μέθοδος αυτή συνιστάται στη μέτρηση του αριθμού των προϊόντων που παράγει ένας εργαζόμενος ή στη μέτρηση των ελαττωματικών προϊόντων ή στην μέτρηση οποιουδήποτε άλλου δείκτη παραγωγής. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί μόνο στην περίπτωση που ο εργαζόμενος παράγει ένα προϊόν με φυσική υπόσταση που μπορεί να καταμετρηθεί, ενώ δύσκολά μπορεί να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Για να είναι μία μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη, θα πρέπει να ισχύουν κάποιες βασικές προϋποθέσεις όπως:

- Να πραγματοποιείτε η παραγωγή σε μια επαναλαμβανόμενη βάση .
- Το μέγεθος του παραγόμενου προϊόντος να είναι μετρήσιμο.
- Ο εργαζόμενος να είναι κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος.

(β) Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες: Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως για την αξιολόγηση της απόδοσης των πωλητών και συνιστάται στη μέτρηση του όγκου των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ο εργαζόμενος μέσα σε ένα χρονικό διάστημα. Όταν η απόδοση των πωλητών υπερβεί το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων που ορίζεται τότε αμείβεται με ένα bonus.

(γ) Τα προσωπικά στοιχεία εργαζομένου: Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, για την αξιολόγηση του εργαζομένου χρησιμοποιούνται στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών ή καθυστερήσεων του εργαζομένου στη δουλειά του, ο αριθμός των επιπλήξεων ή ακόμα και οι πιθανές πειθαρχικές πράξεις και ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος.

(δ) Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας: Οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα.

(ε) Η μέτρηση της απόδοσης των στελεχών: Με βάση την μέθοδο αυτή, η απόδοση των στελεχών αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια μέσω της απόδοσης της ομάδας της οποίας ηγείται το κάθε στέλεχος. Οι μετρήσεις μπορεί να συμπεριλαμβάνουν μεγέθη όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς.

2.3.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.

Οι υποκειμενικές μέθοδοι σχετίζονται με τις κρίσεις που κάνουν οι προϊστάμενοι για το προσωπικό τους και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Το μειονέκτημα αυτών των μεθόδων είναι ότι δεν μπορούν να θεωρηθούν απόλυτα έγκυρο το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, αφού επηρεάζονται από προσωπικές μεροληψίες, φόβους και προκαταλήψεις των αξιολογητών. Για παράδειγμα, ένας προϊστάμενος μπορεί να γίνει πολύ επιεικής προκειμένου να αποφύγει τις πιθανές δυσάρεστες και εντάσεις από τους υφιστάμενους του ή να αξιολογήσει αρνητικά έναν υπάλληλο γιατί τον αντιπαθεί ως άτομο, ασχέτως αν είναι καλός στην δουλειά του ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο. Έτσι, οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται κυρίως για να μετρηθεί η συμπεριφορά του

εργαζομένου αλλά και τα αποτελέσματα της εργασίας του και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: στις μεθόδους σύγκρισης και στην αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης.

(α) Μέθοδοι σύγκρισης: Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης των εργαζομένων που συγκρίνουν την απόδοσή τους με την αντίστοιχη των συναδέλφων τους και στηρίζεται στη γενικότερη ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στον λιγότερο αποδοτικό (Mathis and Jackson, 2000). Τα είδη των μεθόδων αυτών με σύγκριση είναι:

- **Η κατάταξη (Ranking):** Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους. Η μέθοδος αυτή δεν είναι χρονοβόρα και είναι εύκολη στην κατανόηση και στη χρήση της και δεν απαιτούνται ιδιαίτερα υψηλοί χρηματικοί πόροι. Είναι μια κατάταξη που έστω και άτυπα την κάνει συνήθως κάθε προϊστάμενος.
- **Η κατάταξη σε ζευγάρια:** Με βάση την μέθοδο αυτή δημιουργούνται όλα τα πιθανά ζευγάρια υπαλλήλων και στην συνέχεια ο προϊστάμενος αξιολογεί ποιους εργαζόμενους ήταν καλύτερος ανά ζευγάρι. Για παράδειγμα αν έχουμε τέσσερις εργαζόμενους, τους Α, Β, Γ, Δ, η σύγκριση θα γίνει μεταξύ (Κουφίδου Σ., 2001):

A και B B και Γ Γ και Δ
A και Γ B και Δ
A και Δ

Η τελική κατάταξη κάθε εργαζόμενου διαμορφώνεται από τον αριθμό των φορών που αυτός ο εργαζόμενος επιλέχθηκε ως ο καλύτερος στο ζευγάρι με αποτέλεσμα αυτός που τις περισσότερες φορές επιλέχθηκε ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος. Ο αριθμητικός τύπος που προσδιορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών είναι: $N(N-1)/2$, όπου το N είναι ο αριθμός των εργαζομένων.

- **Η μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice):** Στη μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής υπάρχουν προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης στις οποίες ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κατατάξει τους εργαζόμενους. Για παράδειγμα μπορεί το 5% του συνόλου των αξιολογούμενων να κατατάσσονται ως μη ικανοποιητικοί, το 15% ως απλώς ικανοποιητικοί, το 50% ως καλοί, το 20% ως πολύ καλοί και το 10% ως εξαιρετικοί. Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε αρκετές περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση επιθυμεί να

δώσει επιπλέον παροχές ή αμοιβές μόνο σε ένα ποσοστό των εργαζομένων με βάση την αποδοτικότητα τους.

(β) Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards): πέρα από τις συγκριτικές μεθόδους, μπορεί να χρησιμοποιηθούν και συστήματα αξιολόγησης που μπορεί να στηρίζονται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης σύμφωνα με τα οποία κρίνεται ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά και όχι συγκριτικά σε σχέση με την απόδοση των συναδέλφων τους. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι το γεγονός ότι διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα και η απόδοση μετριέται με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις, ώστε να είναι εύκολη η παροχή επαναπληροφόρησης στον αξιολογούμενο. Παρακάτω γίνεται αναφορά σε ορισμένες μεθόδους που ανήκουν σε αυτό το είδος αξιολόγησης:

- **Γραφικές κλίμακας κατάταξης (Graphic Rating Scales):** οι γραφικές κλίμακες κατάταξης είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείτε από τον αξιολογητή για την βαθμολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου σε συγκεκριμένους τομείς και θεωρείται μια από τις πιο παλιές και διαδεδομένες τεχνικές αξιολόγησης (Mathis and Jackson, 2000). Κατά την εφαρμογή της παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, καθώς η χρήση της είναι εύκολη και αποδεκτή από μεγάλη πλειοψηφία εργαζομένων επιτρέποντας έτσι και τη σύγκριση των εργαζομένων. Στα θετικά της μεθόδου συγκαταλέγεται επίσης η εγκυρότητα της, υπό την προϋπόθεση όμως ότι έχουν εξασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια της. Αντίθετα η μέθοδος αυτή δεν καλύπτεται από τα προβλήματα της επιείκειας, της αυστηρότητας και από προβλήματα που προκύπτουν συχνά κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.
- **Σταθμισμένος κατάλογος (Checklists):** με βάση την μέθοδο αυτή το τμήμα προσωπικού αναλαμβάνει να δημιουργήσει έναν κατάλογο, ο οποίος περιέχει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης, είτε θετικές είτε αρνητικές, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία, όπου ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να κρίνει όσο πιο αντικειμενικά μπορεί, τον κάθε εργαζόμενο ως προς τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον κατάλογο συμπληρώνοντας δίπλα από την κάθε πρόταση ένα «ναι» ή «όχι». Η κάθε διάσταση αξιολόγησης έχει διαφορετική βαρύτητα την οποία όμως δεν γνωρίζει ο αξιολογητής παρά μόνο το τμήμα προσωπικού. Έτσι δίνονται στον αξιολογητή ζευγάρια με παρόμοιες ερωτήσεις οι οποίες μοιάζουν μεταξύ τους, αλλά μόνο μια σχετίζεται απόλυτα με την απόδοση του κάθε

εργαζόμενου με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να επιλέγει την πρόταση που πιστεύει ότι ταιριάζει πιο πολύ στον αξιολογούμενο. Μειονέκτημα αυτής της μέθοδος είναι η χρονοβόρα εφαρμογή της, αφού χρειάζεται αρκετός χρόνος για τη δημιουργία διαφορετικών καταλόγων για κάθε θέση εργασίας, εφόσον απαιτούνται διαφορετικά χαρακτηριστικά και κριτήρια.

- **Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method):** η μέθοδος αυτή συμβάλει στο συνεχή και καθημερινό έλεγχο του κάθε υπαλλήλου αφού ο αξιολογητής έχει στην διάθεση του ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, όπου καταγράφει σημαντικά γεγονότα και περιστατικά, τα οποία περιέχουν, είτε θετικό είτε αρνητικό περιεχόμενο, προσδιορίζοντας έτσι την απόδοση και την συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου (Mathis and Jackson, 2000). Τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται κατάλληλα τη στιγμή της αξιολόγησης αφού συγκεντρώνονται όλα τα περιστατικά και οι συμπεριφορές των εργαζομένων που αφορούν όλη την περίοδο αξιολόγησης και όχι το τελευταίο διάστημα. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ο χρόνος που απαιτεί να έχει στην διαθέσει του ο αξιολογητής προκειμένου να συγκεντρώσει όλα αυτά τα περιστατικά που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.
- **Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally Anchored Rating Scales (B.A.R.S.) / Behavioural Observation Scales (B.O.S.):** η μέθοδος αυτή έχει να κάνει με γραφικές κλίμακες στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Ο βαθμολογητής τοποθετεί τον υπάλληλο σε μια κλίμακα βαθμολόγησης που έχει δημιουργηθεί για κάθε κριτήριο που έχει αξιολογηθεί. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς απαιτεί αρκετό χρόνο και χρήμα και είναι η εξής: (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).
 - (α) ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν της απόδοση του εργαζομένου σε μια συγκεκριμένη θέση, ενώ παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
 - (β) μια άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε αυτή τη θέση.

(γ) η επόμενη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό που όρισε η δεύτερη ομάδα σε κάθε κατηγορία απόδοσης που όρισε η πρώτη.

(δ) η τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά που δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μια διαφορετική κλίμακα. Έτσι στο τέλος οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Σημαντικό πλεονέκτημα αυτής της διαδικασίας είναι η συνεργασία των εργαζομένων στη δημιουργία κατάλληλων κλιμάκων, γεγονός που παρουσιάζεται θετικά η ενεργή συμμετοχή των ιδίων των υπαλλήλων στην αξιολόγηση. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει την αρμονική συνεργασία όλων των υπαλλήλων που συμμετέχουν, γι' αυτό και είναι αρκετά χρονοβόρα και σύνθετη. Η μέθοδος αυτή δημιουργήθηκε με την ελπίδα ότι θα εξήγαγε πιο αντικειμενικά αποτελέσματα σε σχέση με τις άλλες κλίμακες γιατί βασίζεται στη συμπεριφορά του υπαλλήλου. (Ivanecvich, M.J., 2003)

- **Αξιολόγηση με την βοήθεια των ψυχολόγων (Psychological Appraisals):** πρόκειται για μία μέθοδο ιδιαίτερα χρονοβόρα και δαπανηρή. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η επιχείρηση συνεργάζεται με ένα ψυχολόγο, ο οποίος αναλαμβάνει να συγκεντρώσει πληροφορίες για τον κάθε υπάλληλο μέσα από συνεντεύξεις, ψυχολογικά τεστ και συζητήσεις με τον προϊστάμενο του. Ο ψυχολόγος καταγράφει τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τις παραπάνω διαδικασίες και εξάγει συμπεράσματα για τη μελλοντική απόδοση του κάθε εργαζόμενου.
- **Κέντρα αξιολόγησης (Assessment Centers):** και σε αυτή την περίπτωση η εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι δαπανηρή και χρονοβόρα και χρησιμοποιείται από ελάχιστες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, οι επιχειρήσεις αξιολογούν κυρίως τα ανώτερα στελέχη τους με τη συμμετοχή πολλών ειδικών σε κέντρα αξιολόγησης. Οι ειδικοί συνεργάτες χρησιμοποιούν πολλαπλές μεθόδους προκειμένου να αξιολογήσουν ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων, οι οποίες θα ληφθούν υπόψη για μελλοντικές αποφάσεις. Η όλη διαδικασία λαμβάνει χώρα εκτός της εταιρείας και μπορεί να διαρκέσει 2-3 ημέρες μέχρι να ολοκληρωθεί. Οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με σύγχρονες τεχνικές τόσο μεμονωμένα, με προσωπικές συζητήσεις, με ψυχομετρικά τεστ και τεστ ικανοτήτων, όσο και σε ομαδικό επίπεδο με την συμμετοχή τους σε ειδικά σχεδιασμένα, για την κάθε περίπτωση επιχειρηματικά παίγνια με την χρήση

υπολογιστών, ασκήσεις λήψης αποφάσεων και συζητήσεις όπου φέρνουν τα στελέχη αντιμέτωπα με πραγματικές καταστάσεις.

2.4 Σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών η οποία βοηθά στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων (Denisi & Griffin 2001). Έτσι για να αποκτήσει αξιοπιστία και να εφαρμοστεί αποτελεσματικά θα πρέπει ο σχεδιασμός της να περιλαμβάνει κάποιες διαδοχικές ενέργειες που θα πρέπει να γίνονται αλλά και να αναλογίζονται ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι, καθώς και το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

Πιο συγκεκριμένα στην αρχή κάθε έτους καθορίζονται **οι στόχοι** στο κάθε εργαζόμενο, ο οποίος έχοντας την υποστήριξη του προϊσταμένου του αλλά και της ίδιας της επιχείρησης του, συμφωνεί για την επίτευξη των στόχων αυτών ως προς τα αποτελέσματα αλλά και ως προς τη βελτίωση των ικανοτήτων και της απόδοσης του (Cascio, 1998). Στο στάδιο της διαδικασίας αυτής όμως, θα πρέπει να υπάρχει σωστή επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί και αποδεκτοί οι στόχοι και οι αρμοδιότητες που θέτονται στο κάθε εργαζόμενο. Έτσι γνωστοποιείται στον υπάλληλο η ακριβής ερμηνεία της διαρκούς επιτυχίας (Schuler & Jackson, 2000).

Καθ' όλη τη διάρκεια του έτους, ο αξιολογητής πρέπει να **καθοδηγεί και να υποστηρίζει** το κάθε εργαζόμενο για την επίτευξη της αναμενόμενης απόδοσής του και να είναι σε θέση να του παρέχει τα μέσα για την εκπλήρωση των στόχων του, καθώς και την καθοδήγηση του με σκοπό την ενίσχυση των δυνατών του στοιχείων και την ενδυνάμωση των σημείων που χρήζουν βελτίωσης. Επίσης πρέπει να είναι σε θέση να διακρίνει της εκπαιδευτικές του ανάγκες και να προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες για την κάλυψή τους. Συνήθως ο αξιολογητής του κάθε εργαζομένου είναι ο άμεσα προϊστάμενός του γιατί αυτός είναι που έχει την πλήρη εικόνα του και μπορεί να τον αξιολογήσει πιο ουσιαστικά. Αυτός καταγράφει όλα τα στοιχεία της αξιολόγησης στο **εγχειρίδιο αξιολόγησης** το οποίο αποτελεί βασικό στοιχείο για την επιχείρηση καθώς ενισχύει τη σπουδαιότητα, τη συστηματικότητα και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης.

Στο εγχειρίδιο αυτό καταγράφονται με λεπτομέρεια και σαφήνεια όλα τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης. Για το λόγο αυτό, θεωρείται επίσημο έγγραφο και να καταχωρείται στον κανονισμό της επιχείρησης. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να είναι οι στόχοι, οι αρχές, ικανότητες, ευθύνες, κλίμακες βαθμολόγησης, διαδικασίες κ.ά. Επίσης, φυλάσσονται τα έντυπα που συμπληρώνονται κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης στον ατομικό φάκελο κάθε εργαζόμενου.

Στο τέλος της χρονικής περιόδου διεξάγεται η **αξιολόγηση** της απόδοσης του εργαζομένου όπου ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης (Carrell, 1995). Αρχικά συντάσσεται το **έντυπο αξιολόγησης** το οποίο είναι μια προκατασκευασμένη φόρμα που την συμπληρώνουν οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι και συνήθως περιλαμβάνει κάποιες χρήσιμες οδηγίες καθώς και την εταιρική ταυτότητα του αξιολογούμενου και του αξιολογητή. Στο πρώτο μέρος του έντυπου καταγράφονται οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου. Στο δεύτερο μέρος, περιλαμβάνονται οι ικανότητες για τις οποίες αξιολογείται ο εργαζόμενος. Στο τρίτο μέρος, αναφέρεται το σχέδιο βελτίωσης και ανάπτυξης του εργαζομένου για τον επόμενο χρόνο και στο τέλος, αναφέρονται με εμπιστευτικότητα οι προτάσεις του αξιολογητή για την εξέλιξη του αξιολογούμενου, όπου ο αξιολογούμενος συμπληρώνει το μέρος που τον αφορά, δηλαδή βιογραφικά στοιχεία, καθήκοντα, εκπαιδευτικές ανάγκες, προσδοκίες κ.α. και αν επιθυμεί την αυτοαξιολόγηση του. Στην συνέχεια αφού ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης, αξιολογητής και αξιολογούμενος υπογράφουν τη δήλωση που αναφέρει ότι το έντυπο αξιολόγησης έχει μελετηθεί και συζητηθεί πλήρως. Στόχος τους είναι να καταλήξουν σε συμφωνία για τους βαθμούς και για τις μελλοντικές δραστηριότητες ανάπτυξης του εργαζόμενου (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003).

2.5 Σύγχρονες Μορφές Αξιολόγησης.

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί σημαντικά. Σε πολλές επιχειρήσεις, το τμήμα ανθρώπινων πόρων ήταν αυτό που ήταν υπεύθυνο για τον συντονισμό του σχεδιασμού και της εφαρμογής των προγραμμάτων αξιολόγησης. (Mondy 1999). Παλαιότερα οι διευθυντές παραγωγής θεωρούνταν ότι έπαιζαν ένα ρόλο «κλειδί» σε όλη την διαδικασία από την αρχή μέχρι το τέλος. Σύμφωνα με το Χυτήρη (2001), τα τελευταία χρόνια οι αξιολογήσεις για την απόδοση και για τις

συμπεριφορές των εργαζομένων μπορεί να τις κάνει όποιος συνεργάζεται ή έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και είναι σε θέση να έχει τόσα στοιχεία-πληροφορίες ώστε να μπορεί να τον αξιολογήσει, αντικειμενικά και δίκαια. Υπό αυτή την έννοια, οι αξιολογούμενοι έχουν την δυνατότητα να αξιολογήσουν τον εαυτό τους, να αξιολογηθούν από πελάτες, από συναδέλφους και φυσικά από προϊστάμενους μέσω διαφόρων σύγχρονων μορφών αξιολόγησης. Έτσι η αξιολόγηση δεν είναι πλέον μια μονόπλευρη διαδικασία αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση.

2.5.1 Αυτοαξιολόγηση.

Η αυτοαξιολόγηση είναι μια διαδικασία όπου ο προϊστάμενος ζητάει από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει ο ίδιος τον εαυτό του. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο εργαζόμενος συχνά δείχνει ιδιαίτερη επιείκεια από ότι ο προϊστάμενος. Αυτό είναι απόλυτα φυσιολογικό, όπως και το ότι μια αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι πιο έγκυρη όταν το άτομο αξιολογήσει πραγματικά τον εαυτό του. Και αυτό γιατί γνωρίζει τις δυνατότητές του περισσότερο από τον καθένα και επίσης ξέρει που είναι πιο αποδοτικός. Η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για τον προϊστάμενο αφού μπορεί να του δώσει στοιχεία στα οποία δεν είχε δώσει ιδιαίτερη σημασία. Επιπλέον, είναι πολύ θετικό να χρησιμοποιείται η αυτοαξιολόγηση για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και την εξέλιξή τους στην εταιρία (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς 2003).

2.5.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους.

Με βάσει πολλές έρευνες που έγιναν κατά καιρούς η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύ αξιόπιστη, παρουσιάζοντας παράλληλα πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα στην εφαρμογή της. Με βάση την μέθοδο αυτή, παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν άψογα έναν συνάδελφο τους και τα αποτελέσματα να είναι θετικά, από την άποψη ότι αυτοί έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά του και τα αποτελέσματα του (Χυτήρης, 2001). Συνήθως αυτό γίνεται όταν ο προϊστάμενος δεν έχει τον χρόνο να παρατηρήσει και να αξιολογήσει το προσωπικό του. Παρ' όλα αυτά όμως η μέθοδος αυτή έχει σημαντικά μειονεκτήματα, αφού τις περισσότερες φορές παρουσιάζονται δυσκολίες. Πολλοί εργαζόμενοι αρνούνται να αξιολογήσουν έναν συνάδελφό τους και αυτό γιατί φοβούνται μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς. Επίσης, μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να

δημιουργήσει ρήξη μεταξύ των εργαζομένων λόγω αρνητικής αξιολόγησης. Ακόμη υπάρχει η μεγάλη δυνατότητα άνισης αξιολόγησης λόγω συναισθηματικών σχέσεων. Η μέθοδος αυτή δε πρέπει να χρησιμοποιείται σε εργαζομένους με άνισο μισθό. Τα αποτελέσματά της είναι θετικά όταν η εργασία σε ομάδες, η συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και η συνεννόηση αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μιας επιχείρησης. Αντίθετα, σε επιχειρήσεις που υπάρχει ανταγωνισμός αλλά και η έλλειψη εμπιστοσύνης και συναδελφικότητας, μια τέτοια μέθοδος καταλήγει στην προσπάθεια του καθενός να αναδείξει τον εαυτό του και να υποτιμήσει τους συναδέλφους του (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς 2003).

2.5.3 Αξιολόγηση από υφιστάμενους.

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται συχνά τα τελευταία χρόνια, αφού είναι ένας αρκετά έγκυρος τρόπος να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι. Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των ανωτέρων τους και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια, μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης αφού ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Γι' αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα για την καλύτερη αξιοποίησή τους. Είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων για να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης των στελεχών (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς 2003).

2.5.4 Αξιολόγηση από πελάτες.

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης εφαρμόζεται και χρησιμοποιείται από τους πελάτες είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε εξωτερικοί. Συνήθως εκτελείται στις επιχειρήσεις που το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Εδώ προσπαθούν να εκτιμήσουν την άποψη που έχει ο πελάτης για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διάφορες υπηρεσίες που του παρέχει κατά την πώληση. Μέσα από αυτές τις απόψεις θα μπορέσει να γίνει καλύτερα και ο διαχωρισμός των εργαζομένων. Βέβαια, είναι δύσκολο η επιχείρηση να γνωρίζει αν οι πελάτες του είναι ικανοποιημένοι, ειδικά όταν δεν υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Η επαναπληροφόρηση γίνεται μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας ή μέσω επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου. Επίσης, είναι μερικές επιχειρήσεις που κάνουν την διαδικασία αυτή με εχέμυθους πελάτες. Εδώ η επιχείρηση προσλαμβάνει ένα άτομο

το οποίο παρουσιάζεται ως πελάτης και αξιολογεί τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να γνωρίζει την διαδικασία (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς 2003).

2.5.5 Αξιολόγηση 360° Μοιρών.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται η αξιολόγηση από πολλές πηγές Σκοπός δηλαδή αυτής της μεθόδου είναι να αξιολογήσει το προσωπικό μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού μέσω πολλαπλών πηγών. (Mathis and Jackson 2000). Όταν χρησιμοποιούνται όλες μαζί οι αξιολογήσεις από προϊσταμένους, υφισταμένους, συνεργάτες ακόμη και από τους ίδιους τους εργαζόμενους, τότε αυτές αναφέρονται ως αξιολογήσεις «360° μοιρών» (Jackson and Schuler 2003). Η ταχέως αναπτυσσόμενη αυτή πρακτική είναι γνωστή και ως ανατροφοδότηση 360° μοιρών ή ανατροφοδότηση πολλαπλής εκτίμησης ή ανατροφοδότηση πλήρους κύκλου. Είναι μία διαδικασία συστηματικής συλλογής δεδομένων σχετικών με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων από πολλές πηγές. Οι πηγές αυτές είναι συνήθως οι διευθυντές, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι καθώς και οι πελάτες (Vinson 1996). Περιλαμβάνει δηλαδή δεδομένα από πολλές πηγές εντός και εκτός της επιχείρησης. Η ανάπτυξη και εξέλιξη αυτής της μεθόδου βασίζεται στην άποψη ότι η ανατροφοδότηση από πολλές διαφορετικές πηγές επιτρέπει μεγαλύτερη ισορροπία και αντικειμενικότητα από ότι η μοναδική κρίση του στελέχους το οποίο πραγματοποιεί την αξιολόγηση (Bratton and Gold 2003). Επίσης, μεταθέτοντας τις αρμοδιότητες για αξιολόγηση από ένα πρόσωπο, πολλά από τα συνηθισμένα λάθη αξιολόγησης μειώνονται ή εξαλείφονται με αποτέλεσμα να είναι μια διαδικασία νόμιμα προστατευμένη (Mondy 1999).

Επίσης βασικό στοιχείο της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η καταλληλότητα της να αξιολογούνται υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων τα οποία σπάνια είναι εφικτό να αξιολογηθούν. Με αυτό τον τρόπο, είναι σε θέση να συγκρίνει την αυτοκριτική που έκανε ο ίδιος με το αποτέλεσμα που λαμβάνει από την αξιολόγηση ώστε να βρει τις αποκλίσεις και τις συγκλίσεις που υπάρχουν. Πολλές φορές η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται αποτελεσματική, αλλά σημαντικό είναι να προϋπάρχει μια οργανωτική κουλτούρα, διότι δεν είναι πάντα αποδεκτό, ο προϊστάμενος να λαμβάνει αρνητική αξιολόγηση από τους υφιστάμενους του. Έτσι λοιπόν η μέθοδος αυτή εστιάζεται στις απαιτούμενες δεξιότητες εντός των ορίων της επιχείρησης. Το σύστημα της αξιολόγησης 360° μοιρών λειτουργεί καλύτερα αν οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν με την δική τους εκτίμηση σχετικά με

την απόδοση τους. Τα αποτελέσματα αυτής της πολύπλευρης αξιολόγησης είναι πλούσιο σε ανατροφοδότηση (θετική και αρνητική) και αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης (Newstrom and Davis 2002).



Πηγή: Mathis R. and Jackson J. (2000): «Human Resource Management». South-Western, Thomson Learning, U.S.A.

2.6 Προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, αν η Διοίκηση της κάθε επιχείρησης δεν έχει κατανοήσει επαρκώς την φιλοσοφία και την φύση του συστήματος αξιολόγησης το οποίο χρησιμοποιεί, είναι πολύ πιθανό να έχουν να αντιμετωπίσουν και κάποια προβλήματα τα οποία προκύπτουν, ανεξάρτητα με τη μέθοδο που θα χρησιμοποιήσουν και είναι τα εξής: (Κουφίδου, 2001)

(α) Ποιος θα διενεργήσει την αξιολόγηση: όπως προαναφέραμε πιο πάνω η αξιολόγηση στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν είναι μια μονόπλευρη διαδικασία αλλά παίρνει πολλές διαστάσεις που βοηθούν τον αξιολογούμενο να έχει μια σωστή αντιμετώπιση της όλης διαδικασίας και να αξιολογείται από τον άμεσο

προϊστάμενο του, από τους συνάδελφους του, τους υφιστάμενους, τους πελάτες αλλά και από τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση **αξιολόγησης από τον άμεσο προϊστάμενο** δημιουργείται πολλές φορές μια συνεχής φοβία για τους υφισταμένους οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγήσουν και να δικαιολογήσουν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενο τους. Επίσης ο ίδιος ο προϊστάμενος δεν αισθάνεται πολλές φορές άνετα στο ρόλο του εκτιμητή, γιατί ο ρόλος αυτός απαιτεί ικανότητες που ίσως να μην τις έχει με αποτέλεσμα να καλείται να παίζει το ρόλο του «Θεού - Κριτή», και συνεπώς να απομακρύνεται από τους υφισταμένους του σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης (Jackson and Schuler 2003).

Επίσης η **αξιολόγηση από τους συναδέλφους και τους υφιστάμενους** προϋποθέτει την ύπαρξη ενός περιβάλλοντος όπου κυριαρχεί εμπιστοσύνη και εκτίμηση. Κάτι τέτοιο όμως είναι λίγο δύσκολο να επιτευχθεί, ειδικά σε μια επιχείρηση όπου το περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικό με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται πολλές δυσκολίες (Χυτήρης, 2001). Πολλές φορές αξιολογώντας ένα συνάδελφο οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν δεν χρήζουν από απόλυτη αξιοπιστία και αυτό γιατί στη περίπτωση αυτή παίζουν σημαντικό ρόλο άλλοι παράγοντες όπως οι φιλίες, οι συμπάθειες, οι προσωπικές διαφωνίες που μπορεί να έχουν μεταξύ τους αλλά και ο φόβος μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς (Mathis and Jackson 2000).

Επιπλέον πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την διαδικασία **αξιολόγησης από πελάτες** γιατί θεωρούν ότι μπορούν να δώσουν σημαντικές πληροφορίες για τον τρόπο συμπεριφοράς και εξυπηρέτησης από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και εδώ δεν μπορεί να εξασφαλιστεί απόλυτα η αξιοπιστία (Κουφίδου, 2001).

Τέλος, στη περίπτωση της **αυτοαξιολόγησης** απαιτείται υψηλό επίπεδο ωριμότητας του ατόμου που κρίνεται και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Σίγουρα η αυτοκριτική δίνει χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την εντύπωση που έχει το ίδιο το άτομο για τον εαυτό του, και όπως είναι αντιληπτό, υπάρχει ο κίνδυνος ο ίδιος ο εργαζόμενος να υπερεκτιμά τις ικανότητες του, ιδιαίτερα όταν αντιλαμβάνεται ότι η αξιολόγηση του θα παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό των ανταμοιβών του και στη περεταίρω εξέλιξη του. Αν και πολλοί θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τους εαυτούς τους χαμηλότερα από τους προϊσταμένους τους, πολλές φορές έρευνες επισημαίνουν ότι λίγες είναι οι φορές που η βαθμολογία αυτή συμφωνεί με την βαθμολογία των προϊσταμένων τους και συνήθως συμβαίνει το αντίθετο.

(β) Καθορισμός των χρονικών διαστημάτων που θα γίνεται η αξιολόγηση: το πρόβλημα στην περίπτωση αυτή είναι αν η διαδικασία της αξιολόγησης θα γίνεται σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα δηλαδή μια φορά το χρόνο, στο τέλος κάθε χρόνου ή κάθε φορά που τελειώνει η εκτέλεση μιας εργασίας ή ενός έργου. Όμως η περίπτωση αυτή φαίνεται να είναι πιο αποτελεσματική επειδή θεωρείται ότι προσφέρει τη δυνατότητα καλύτερης παρακολούθησης της αποδοτικής συμπεριφοράς και προφυλάσσει τον εργαζόμενο από δυσάρεστες εκπλήξεις, καθώς του δίνεται η ευκαιρία της συχνότερης επαναπληροφόρησης (Κουφίδου, 2001).

(γ) Επαναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης: σε πολλές περιπτώσεις όταν οι εργαζόμενοι κρίνονται θετικά ή αρνητικά κατά την συνέντευξη αξιολόγησης τους υποκινούνται αναλόγως της κριτικής που άκουσαν και προσπαθούν, σε περίπτωση αρνητικής κριτικής, να βρουν τις αιτίες της αποτυχίας τους και σε θετικές κριτικές να διατηρήσουν ή και να βελτιώσουν περισσότερο τα αποτελέσματα που είδη πέτυχαν (Miller, 2001). Σε περίπτωση όμως αρνητικής κριτικής είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να μην αντίδραση και να δείχνει απάθεια και αδιαφορία προς το περιβάλλον του και ιδιαίτερα προς τον προϊστάμενο του με αποτέλεσμα να χάνεται η εμπιστοσύνη του προς την όλη διαδικασία αξιολόγησης (Dessler, 2000). Έτσι για να αποφύγουμε όλες αυτές τις δυσάρεστες καταστάσεις θα πρέπει η επαναπληροφόρηση να έχει ευεργετικά αποτελέσματα και η κάθε αξιολογητής να χειριστεί την όλη κατάσταση με πολλή λεπτότητα αναλύοντας τα αίτια της αποτυχίας χωρίς να δοθεί ιδιαίτερη σημασία στα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου αλλά στην αποδοτική του συμπεριφορά (Κουφίδου, 2001).

2.7 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης των εργαζομένων.

Ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διέπεται από κάποια χαρακτηριστικά όπου μέσω αυτών των χαρακτηριστικών η κάθε επιχείρηση θα επιτύχει την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν η αξιολόγηση της απόδοσης, προκειμένου να θεωρείται αποτελεσματική θα πρέπει να διακατέχεται από (Joinson C., 2001, Cascio W.F., 1998):

- ❖ **Εγκυρότητα (Validity):** ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς την δομή του έτσι ώστε να μην παρεμβαίνουν άσχετοι παράγοντες. Όταν το σύστημα αξιολόγησης είναι έγκυρο ως προς το περιεχόμενο αυτό σημαίνει ότι μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας εργασίας με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Όταν όμως είναι έγκυρο ως προς τη δομή τότε αυτό μετρά αυτό που ισχυρίζεται ότι μπορεί να μετρήσει, δηλ. την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι λοιπόν με βάση την εγκυρότητα είναι βασικό να αναπτύσσεται μια καλή ανάλυση για τα θέματα της εργασίας πριν να αναπτυχθεί το μέτρο απόδοσης έτσι ώστε να καλύπτονται όλες οι σχετικές πλευρές της απόδοσης.
- ❖ **Αξιοπιστία (Reliability):** η οποία διαφαίνεται μέσα από την ενδο-βαθμολογική συνέπεια μεταξύ των διαφορετικών αξιολογητών ή την συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης ή την σταθερότητα εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.
- ❖ **Αντικειμενικότητα - Αμεροληψία (Objectivity):** ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ενισχύει με κάθε δυνατό τρόπο την αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Οι εκτιμήσεις πρέπει να βασίζονται στις ικανότητες του εργαζομένου στην εργασία του και να μην αναφέρονται στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του που δεν έχουν σχέση με την θέση εργασίας του.
- ❖ **Συγκρισιμότητα (Comparability):** ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να διευκολύνει την εφαρμογή σωστών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων που επιτυγχάνεται μέσα από σωστή και αποτελεσματική χρήση ολόκληρου του πεδίου βαθμολογικής κλίμακας.
- ❖ **Συνάφεια (Relevance):** η αξιολόγηση πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης και αυτή γίνεται μέσα από τον σχεδιασμό ειδικών εντύπων αξιολόγησης.

2.8 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Τα πιο συνηθέστερα σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης, οφείλονται κυρίως στον αξιολογητή. Για την ολοκληρωτική εξάλειψη αυτών των σφαλμάτων δεν υπάρχει ένας απλός τρόπος αλλά

είναι χρήσιμο να ενημερώνονται μέσω εκπαίδευσης. Έτσι λοιπόν τα πιο συνηθισμένα λάθη που κάνει ο αξιολογητής είναι τα εξής: (Πολύζος, 2004).

- ❖ **Λάθη επιείκειας:** Σύμφωνα με τους Mathis and Jackson (2000), λάθη επιείκειας σημαίνει ότι όλες οι αξιολογήσεις των εργαζομένων βρίσκονται πάνω από τα σημεία της κλίμακας, δηλαδή οι αξιολογητές δίνουν στη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων υψηλότερους βαθμούς από την πραγματική τους αξία και αυτό είτε λόγω συγγένειας είτε λόγω συμφερόντων. Αν και οι περισσότεροι υπάλληλοι είναι αφοσιωμένοι στην δουλεία τους, είναι δύσκολό να πιστέψει κανείς ότι σχεδόν όλοι είναι πραγματικά εξαιρετικοί. Αυτό έχει ως συνέπεια να δημιουργήσει αρνητικά συναισθήματα στους συναδέλφους του (Πολύζος, 2004).
- ❖ **Λάθη αυστηρότητας:** Εδώ οι αξιολογητές βαθμολογούν τους εργαζομένους με αυστηρότητα, χωρίς καμία επιείκεια με αποτέλεσμα η κατανομή των ποσοστών απόδοσης να πέφτει (Πολύζος, 2004). Δηλαδή όλες οι αξιολογήσεις των εργαζομένων βρίσκονται κάτω από τα σημεία της κλίμακας (Mathis and Jackson, 2000; Byars and Rue, 2003). Ένα τρόπος να ξεπεραστεί αυτή η δυσκολία είναι η εκπαίδευση των προϊσταμένων έτσι ώστε να φτάσουν σε μια συμφωνία για το τι περιμένουν από τους ανθρώπους τους.
- ❖ **Τάση προς το κέντρο:** Στην περίπτωση αυτή το σφάλμα της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής του αξιολογητή προς τους εργαζόμενους δημιουργώντας πολλές προστριβές μεταξύ των εργαζομένων. Εδώ ο αξιολογητής βαθμολογεί τους εργαζομένους κατά μέσο όρο στην ίδια βάση, χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες της κλίμακας με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας να είναι πολύ περιορισμένες και έτσι το τμήμα διοίκησης να μην μπορεί να βασιστεί σε αυτές για τη λήψη των αποφάσεων (Πολύζος, 2004).
- ❖ **Λάθος Γενίκευση κρίσης (Halo effect) ή σύνδρομο του φωτοστέφανου:** Αυτό το λάθος αφορά στην αξιολόγηση ενός ατόμου σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσής του, στις οποίες λαμβάνει παρόμοιο/γενικευμένο βαθμό. Το πρόβλημα αυτό προκύπτει όταν ο βαθμολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης, βασιζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει για τον αξιολογούμενο, οπότε η γενική εικόνα διαστρεβλώνει τη βαθμολόγηση αρκετών από τις διαστάσεις του βαθμολογούμενου και οι οποίες μπορεί να αξίζουν πολύ διαφορετική αξιολόγηση από τη γενική εικόνα που έχει

αποκομίσει ο βαθμολογητής. (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003). Οι Mathis and Jackson (2000); Byars and Rue (2003) προτείνουν για την μείωση αυτού του λάθους να καθορίσουμε ξεκάθαρα τους παράγοντες που θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι με αποτέλεσμα να αξιολογούνται σε ένα χαρακτηριστικό κάθε φορά και να εκπαιδευούμε τους αξιολογητές στην αναγνώριση του προβλήματος.

- ❖ **Λάθη ορισμού στα πρότυπα της αξιολόγησης:** Εδώ παρουσιάζονται προβλήματα σε λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκείς). Μπορεί να έχουν διαφορετική προσωπική ερμηνεία στις λέξεις και να εκτιμούν σύμφωνα με τα δεδομένα τους και σε αντίθεση με αυτό που έχει ορίσει η επιχείρηση. Ωστόσο, αυτό διορθώνεται με την ενημέρωση και την εκπαίδευσή τους (Fisher C., 1999).
- ❖ **Οι προσωπικές προκαταλήψεις:** οι προκαταλήψεις αναφέρονται στη τάση να επιτρέπουμε ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων όπως το φύλο, η εθνικότητα, η προσωπικές προτιμήσεις, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά κ.ά., να επηρεάζουν πολύ τον αξιολογητή αφού αποτελούν αιτίες μεροληψίας εκ μέρους του. Αυτό συμβαίνει όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος και διαστρεβλώνει την βαθμολογία είτε ασυναίσθητα είτε και εκ προθέσεως με αποτέλεσμα να δημιουργούνται σφάλματα στην διαδικασία της αξιολόγησης αφού δεν κρίνονται με βάση τα κριτήρια της απόδοσης τους. (Mathis and Jackson 2000).

2.9 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης

Εύκολα μπορεί κανείς να συμπεράνει ότι μια αξιολόγηση της απόδοσης είναι ιδιαίτερα δύσκολη για να μπορέσει να είναι αποτελεσματική η λειτουργία της. Δύσκολη επίσης είναι και η υιοθέτηση ενός σωστού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης αφού πολλοί είναι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά ή θετικά την κρίση του αξιολογητή. Η κάθε επιχείρηση όμως υιοθετώντας και τηρώντας συγκεκριμένες προϋποθέσεις για την ολοένα και πιο αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων ίσως να μπορέσει να αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης που να μετρά αντικειμενικά και έγκυρα τις δεξιότητες των εργαζομένων καθώς και τις κατάλληλες πληροφορίες που αφορούν την μελλοντική τους εξέλιξη. Οι προϋποθέσεις λοιπόν που απαιτούνται για να υπάρχει μια αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων είναι (Παπαλεξάνδρη & Μπουραντάς, 2003):

- Να έχουν προσδιορισθεί και να είναι αποδεκτά από όλα τα τμήματα της ιεραρχίας τα πρότυπα ή οι στόχοι της αξιολόγησης, ώστε η απόδοση να μετριέται σύμφωνα με αυτά.
- Το σύστημα αξιολόγησης να είναι αξιόπιστο, αποδοτικό, συγκεκριμένο και σαφές για όλους, καθώς και ευθυγραμμισμένο με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης και αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Να μην λείπει η υποκίνηση εκ μέρους των αξιολογητών για να μπορούν να ανταποκρίνονται με επιτυχία στο τόσο δύσκολο έργο τους αλλά να αντιλαμβάνονται και να πιστεύουν στη θεμελιώδη σημασία της αξιολόγησης με την εκπαίδευση η οποία θα βοηθήσει τα αρμόδια στελέχη να αντιληφθούν και να πεισθούν για τους στόχους ενός συστήματος αξιολόγησης.
- Πριν την εφαρμογή της να γίνεται μια περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση, στη συνέχεια να πραγματοποιείται η καθορισμένη τυπική αξιολόγηση και στο τέλος να συμπληρώνεται και το έντυπο.
- Να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία επίδοσης, τα οποία συλλέγονται από τον προϊστάμενο καθ' όλη την διάρκεια της περιόδου, για την παραγωγή, για ποιότητα, παρουσίασης, επιστολές παραπόνων από πελάτες και άλλα κρίσιμα περιστατικά.
- Να λαμβάνουν υπόψη την επιχειρησιακή κουλτούρα και φιλοσοφία της επιχείρησης έτσι ώστε το σύστημα αξιολόγησης να μπορέσει να ενταχθεί ορθά στις λειτουργίες της επιχείρησης και να μπορέσει να αποδώσει τα μέγιστα.
- Να εφαρμόζονται σε ομοειδείς εργασίες ομοειδή πρότυπα αξιολόγησης και να εφαρμόζονται σε όλους τους εργαζόμενους.

2.10 Συνέντευξη αξιολόγησης.

Από την στιγμή που οι αξιολογήσεις έχουν ολοκληρωθεί το επόμενο σημαντικό βήμα είναι η ανακοίνωση των αποτελεσμάτων για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η ενημέρωση του αξιολογητή προς τον υφιστάμενο για το πώς αξιολογήθηκε η απόδοση τους και τι χρειάζεται να κάνουν για να τη βελτιώσουν, είναι από τα πιο σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης (Miller, 2001). Με άλλα λόγια η συζήτηση αυτή έχει ως θέμα την προηγούμενη απόδοση του εργαζόμενου καθώς και το πώς αυτή η απόδοση μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον. Συνέντευξης αυτού του

είδους ίσως προξενούν μια κατάσταση αμηχανίας, επειδή ελάχιστα άτομα επιθυμούν να αποδέχονται ή να δίνουν αρνητική επαναπληροφόρηση. Και οι δύο πλευρές έχουν αρνητική προδιάθεση απέναντι στη συνέντευξη αξιολόγησης και αυτό, γιατί ο προϊστάμενος δεν επιθυμεί να κρίνει τα άτομα που συναναστρέφεται καθημερινά και από την άλλη ο εργαζόμενος τηρεί μια στάση αμυντική, καθώς νοιώθει ότι του επιβάλλεται να δικαιολογηθεί αποποιούμενος οποιαδήποτε ευθύνη (Campbell & Garfinkel, 1996).

Σημαντικό για την επιτυχία της συνέντευξης είναι η στάση που θα υιοθετήσει ο προϊστάμενος, όπου η αξιολόγηση και οι προτάσεις του θα πρέπει να στηρίζονται σε αποτελέσματα ή κρίσιμες συμπεριφορές και όχι σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζόμενου. Γι' αυτό λοιπόν είναι απαραίτητη η επαρκής προετοιμασία και η αποτελεσματική διεξαγωγή της συνέντευξης (Laundy, F. 2002).

Η συνέντευξη αξιολόγησης πρέπει να πραγματοποιηθεί αμέσως μετά το τέλος της περιόδου αξιολόγησης. Ο χρόνος που αφιερώνεται σε μια συνέντευξη αξιολόγησης, εξαρτάται από την πολιτική της εταιρείας και συνήθως δεν είναι αρκετός. Επίσης χρειάζεται η επιλογή της κατάλληλης τοποθεσίας για την συνέντευξη, έτσι ώστε να γίνεται σε χώρο όπου δεν θα υπάρχουν διακοπές από τηλεφωνήματα και επισκέπτες.

Πολλές έρευνες έδειξαν ότι η ικανοποίηση ή όχι των εργαζομένων εξαρτάται από τους παράγοντες όπως (Dessler G. 2000):

- Να μην αισθάνονται ότι απειλούνται κατά την διάρκεια της συνέντευξης.
- Να έχουν την ευκαιρία της ενεργείας συμμετοχής και τέλος,
- Ο ρόλος του προϊσταμένου που διεξάγει την συνέντευξη είναι δημιουργικός, υποστηρικτικός ή μη.

Ο απώτερος σκοπός της συνέντευξης δεν είναι η ικανοποίηση των εργαζόμενων αλλά η βελτίωση της μελλοντικής τους απόδοσης. Στο τέλος κάθε συνέντευξης πρέπει να γίνονται αμοιβαίες συμφωνίες για συγκεκριμένα μελλοντικά πλάνα πάνω στα οποία θα βασισθεί η αναπτυξιακή πορεία του.

Ο Κανελλόπουλος στο βιβλίο του, μας παρουσιάζει ένα πίνακα που περιγράφει συνοπτικά σε τι πρέπει να επικεντρωθεί και σε τι όχι ο προϊστάμενος σε μια συνέντευξη αξιολόγησης. (Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, 2002).

ΤΙ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ	ΤΙ ΔΕΝ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΚΑΝΕΙΣ
<ul style="list-style-type: none"> • Προετοιμάσου έγκαιρα. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην κάνεις «κήρυγμα» στους υπαλλήλους.

<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώσουν στην απόδοση και στην ανάπτυξη. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην αναμειγνύεις την απόδοση με προσωπικά σας θέματα.
<ul style="list-style-type: none"> • Να είσαι συγκεκριμένος σχετικά με τους λόγους που γίνονται οι αξιολογήσεις δίνοντας ουσιαστικά κίνητρα βελτίωσης. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην αναμειγνύεις την αξιολόγηση της απόδοσης με θέματα μισθού ή προαγωγής.
<ul style="list-style-type: none"> • Αποφάσισε για τα συγκεκριμένα βήματα που απαιτούνται για βελτίωση. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην επικεντρώνεσαι μόνο στα αρνητικά σημεία
<ul style="list-style-type: none"> • Συλλογίσου το ρόλο σου στην απόδοση του υφισταμένου. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην συγκρίνεις τον υπάλληλο με τους υπόλοιπους συναδέλφους.
<ul style="list-style-type: none"> • Ενίσχυσε την επιθυμητή συμπεριφορά. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην θεωρείς αναγκαία τη μεταξύ σας συμφωνία για κάθε ζήτημα.
<ul style="list-style-type: none"> • Επικεντρώσου στη μελλοντική απόδοση και μην δίνεις έμφαση στο παρελθόν. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην είσαι πολύ επικριτικός για μιαν αποτυχία.
<ul style="list-style-type: none"> • Ενθάρρυνε τον υπάλληλο με οπουδήποτε τρόπο στην άσκηση αυτοκριτικής. 	<ul style="list-style-type: none"> • Μην μιλάς μόνο εσύ.

Πηγή: Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, (2002): «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα, σελ.316. (τροποποιημένος).

Συνήθως υπάρχουν τρεις τύποι συνέντευξης αξιολόγησης ανάλογα με το σκοπό της συνέντευξης, το σύστημα αξιολόγησης και το στυλ της διοίκησης του οργανισμού και είναι, (Λεωνίδας Σ. Χυτήρης, 2001):

(α) Η απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο:

Κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, ο προϊστάμενος αναφέρει στον υπάλληλο πόσο καλή ή άσχημη ήταν η απόδοση του και σχολιάζει το τι πήγε καλά και τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση του. Επίσης, με βάση τις υπάρχουσες δεξιότητες, τις ιδιαίτερες ικανότητες και τις αδυναμίες του εργαζόμενου που προκύπτουν από την συνέντευξη αξιολόγησης, ο προϊστάμενος δίνει στον εργαζόμενο βραχυχρόνιες, συγκεκριμένες προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του ούτως ώστε να ενισχύσει την επίτευξη των μακροχρόνιων επαγγελματικών του στόχων (Bratton J. & Gold J., 1999). Όμως αυτή η μέθοδος φέρνει τον αξιολογούμενο σε αμυντική στάση, δυσαρέσκεια και απογοήτευση αφού δεν του δίνεται η δυνατότητα να εισακουστούν οι απόψεις του. Ο μεγαλύτερος κίνδυνος αυτής της προσέγγισης είναι ο υπάλληλος να μην δεχθεί τα αποτελέσματα της συνέντευξης, να απογοητευθεί και να αντιδράσει αρνητικά δεσμευόμενος με τους

μελλοντικούς στόχους. Η μέθοδος αυτή αναδεικνύεται για νέους εργαζόμενους που δεν έχουν μεγάλη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη για διάφορους λόγους ή για άτομα που δεν αισθάνονται ακόμη ικανοί να κρίνουν την απόδοσή τους.

β) Η ενημέρωση και ακρόαση:

Σε αυτό τον τύπο συνέντευξης ο προϊστάμενος αφού αναφέρει στον υπάλληλο πόσο καλή ή άσχημη ήταν η απόδοσή του, δίνει στον υπάλληλο την ευκαιρία να παρουσιάσει την δική του θέση και αισθήματα με επιχειρήματα. Δίνεται βασικά η δυνατότητα στον υπάλληλο να αντιδράσει ή και να αμφισβητήσει την κριτική του επόπτη με κάποια μορφή αυτοαξιολόγησης. Αυτή η συνέντευξη παρέχει τη δυνατότητα να αποκαλυφθούν τα αρνητικά αισθήματα και να μειωθούν ή να απαλειφθούν. Συχνά όμως οι αξιολογούμενοι δεν επιθυμούν να έχουν μεγάλη συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης, σε περιπτώσεις που είναι νέοι στην επιχείρηση και δεν έχουν την απαραίτητη εμπειρία να διακρίνουν τις αδυναμίες τους ή ικανότητες της απόδοσής τους ή και για άτομα που δεν επιθυμούν τη συζήτηση και συνεργασία με τον προϊστάμενο τους (Cawley 1998).

γ) Η ανοικτή συζήτηση:

Στον τελευταίο τύπο συνέντευξης της αξιολόγησης ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος συζητούν ανοικτά όλα τα θέματα που αφορούν το γιατί και το πώς, καθώς και τους τρόπους βελτίωσής τους. Ο προϊστάμενος ακούει, δέχεται και ανταποκρίνεται στα αισθήματα του υφισταμένου του και προσπαθούν να βρουν από κοινού τις αιτίες που σχετίζονται με την χαμηλή απόδοσή του εργαζομένου και πώς μπορεί να βελτιωθεί στο μέλλον. Έτσι λοιπόν αναπτύσσεται ένας ανοικτός διάλογος, ο οποίος καθορίζει τους στόχους του εργαζομένου για το μέλλον. Ο αξιολογούμενος έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει την δική του απόδοσή και να θέσει τους στόχους που αυτός θεωρεί ότι πρέπει να επιτευχθούν, ενώ από την άλλη ο άμεσος προϊστάμενος υιοθετεί το ρόλο του βοηθού και συναδέλφου που συμβουλεύει χωρίς κριτική διάθεση. Ο τύπος αυτός συνέντευξης θεωρείται από πολλούς ο πιο δύσκολος, αλλά στην τελική αποδείχτηκε ότι βοηθά στην εύκολη απόδοσή από τον υπάλληλο και στην δέσμευσή του για τους μελλοντικούς στόχους.

3. ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ / **ΑΠΟΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

3.1 Έννοια της υποκίνησης

Σύμφωνα με το Μπουραντά (2002) ο όρος υποκίνηση ή παρακίνηση, χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation» ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere» που σημαίνει «κινώ». Συχνά ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο και στόχος. Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο (motive, drive). Η έννοια του κινήτρου ορίζεται σαν μια εσωτερική δύναμη, ώθηση, που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης. Έτσι λοιπόν η παρακίνηση μπορεί να οριστεί ως μια εσωτερική ώθηση της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Σύμφωνα με τον Μάρκοβιτς Γ. (2002) για την αποτύπωση του αγγλικού όρου motivation είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση» σε σχέση με την λέξη «υποκίνηση». Αυτό γιατί η λέξη «υποκίνηση» μπορεί να εμπεριέχει και μία αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους.

Στην ελληνική και ξένη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές θεωρίες που έχουν διατυπωθεί κατά καιρούς για τον προσδιορισμό της έννοιας της υποκίνησης.

Ο Atkinson J.W. (1964) ορίζει την παρακίνηση ως «την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη». Επίσης ο Atkinson J.W. (1964) αναφέρει και ορισμένους άλλους ερευνητές όπως ο Kreitner (1995) ο οποίος θεωρεί ότι «η παρακίνηση είναι μία εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στη συμπεριφορά ένα σκοπό» και τους Maehr και Braskamp (1986) που θεωρούν την υποκίνηση «σαν μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια όπως αυτοί επιθυμούν». Οι Berelson and Steiner (1964) ορίζουν την παρακίνηση/υποκίνηση «ως μια εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το κάνει να συμπεριφέρεται με τρόπο που να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου» (Κουτούζης Μ., 1999). Ο Pinder (1984) θεωρεί ότι «η υποκίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις οι οποίες μπορεί να προέρχονται από τον ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία» (Κουτούζης Μ., 1999). Ο Θεοδωράτος (2004)

θεωρεί ότι είναι «προσπάθεια για τη δημιουργία καταλλήλων κίνητρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων ώστε να υπάρξει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας». Τέλος η Κουφίδου (2001) ορίζει τη παρακίνηση ως τη «συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο».

Έτσι με βάση των χιλιάδων διαθέσιμων θεωριών που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και να τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει η επιχείρησή τους. Επομένως, παρακίνηση είναι να δίνεις στους ανθρώπους ότι πραγματικά χρειάζονται από την δουλειά τους. Όσο περισσότερο ένας μάνατζερ ικανοποιεί τους υπάλληλους με ότι χρειάζονται, τόσο περισσότερο μπορεί να αναμένει από αυτούς να του δώσουν με τη σειρά τους ότι και αυτός επιθυμεί, δηλαδή παραγωγικότητα, ποιότητα και εξυπηρέτηση, βελτιώνοντας έτσι της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως την αύξησης της παραγωγικότητας σε μία επιχείρηση. (Robbins Stephen P. 2002, Poole and Jenkins, 1998).

Επομένως και η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση. Η θεωρία της υποκίνησης και των κινήτρων είναι το ερέθισμα της λειτουργίας ενός συστήματος αξιολόγησης. Για παράδειγμα, τα κίνητρα των εργαζόμενων, τους ωθούν να προσπαθούν περισσότερο κατά την παραγωγή έργου και στη συνέχεια, την προσπάθεια αυτή καλείται να εκτιμήσει το σύστημα της αξιολόγησης. Έτσι η συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από το τι τους υποκινεί. Η απόδοσή τους είναι προϊόν τόσο της ικανότητάς τους όσο και της υποκίνησης τους. Επομένως, ο μάνατζερ για να βελτιώσει την απόδοση της επιχείρησης πρέπει να κάνει ότι χρειάζεται ώστε να βελτιώσει την υποκίνηση των υφισταμένων του. Πρέπει να προτρέπει τους εργαζόμενους με τέτοιο τρόπο ώστε αυτοί να κατευθύνουν τις προσπάθειες τους προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

3.2 Θεωρίες υποκίνησης.

Οι θεωρίες της υποκίνησης και συγκεκριμένα αυτές που αφορούν την υποκίνηση για εργασία έχουν συμβάλει πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η υποκίνηση είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα της διοικητικής ψυχολογίας

αφού σχετίζεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και τα κίνητρα της. Οι μεγάλοι θεωρητικοί, της οργάνωσης μετά την εξάπλωση της έρευνας των ανθρωπίνων σχέσεων στην οργάνωση, θεμελίωσαν τις διάφορες θεωρητικές τάσεις οι οποίες μπορούν να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες: Τις θεωρίες που αφορούν το περιεχόμενο και τη φύση της υποκίνησης και τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής (Campbell & Pritchard, 1976). Στην πρώτη κατηγορία των θεωριών δίνεται βαρύτητα στο βαθμό ικανοποίησης των βασικών αναγκών, ενώ στην δεύτερη κατηγορία των θεωριών δίνεται βαρύτητα στην εκτίμηση της σημαντικότητας ενός στόχου, την καταλληλότητα συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και στην υποκειμενική πιθανότητα, μέσω ατομικής συμπεριφοράς και δράσης επίτευξης αυτού του στόχου. (Campbell & Pritchard, 1976), (Kanfer R., 1990, 1992). Πιο συγκεκριμένα οι σημαντικότερες θεωρίες υποκίνησης οι οποίες είναι γνωστές στην βιβλιογραφία και που θα αναφέρουμε πιο κάτω είναι:

Η πυραμίδα αναγκών του **Maslow (1943)** όπου οι ανάγκες των ανθρώπων ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες με μια ιεραρχική δομή ως εξής:

(α) τις βιολογικές ανάγκες (π.χ. τροφή, οξυγόνο, στέγη, ένδυση κ.ά.), δηλαδή τις ανάγκες που έχει ο κάθε άνθρωπος για να επιβιώσει ως βιολογικός οργανισμός, (β) τις ανάγκες σιγουριάς, δηλαδή να αισθάνεται κανείς σιγουριά ότι και στο μέλλον θα μπορεί να ικανοποιεί τις προηγούμενες ανάγκες, (π.χ. μόνιμη απασχόληση, ιδιοκτησία, ασφάλιση κ.ά.), (γ) τις κοινωνικές ανάγκες (π.χ. σχέσεις, ένταξη σε ομάδες, συμπάθεια, φιλία, οικογένεια), (δ) τις ανάγκες αναγνώρισης ή εγωιστικές (π.χ. εκτίμηση, αυτοεκτίμηση, επιτυχία, αναγνώριση) και (ε) τις ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή, τις ανάγκες που έχει κανείς να κάνει τα όνειρά του πραγματικότητα.

Η θεωρία του **F. Herzberg (1966)** από την άλλη υποστηρίζει ότι αν ένας άνθρωπος δεν είναι δυσαρεστημένος, δεν σημαίνει ότι είναι ευχαριστημένος και αντιστρόφως. Μεταξύ ευχαρίστησης και δυσαρέσκειας υπάρχει μια κατάσταση μη ευχαρίστησης ή μη δυσαρέσκειας, δηλαδή αδιαφορίας. Με βάση αυτή την λογική, ο Herzberg υποστηρίζει ότι η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο της εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων που είναι:

(α) Παράγοντες διατήρησης: όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία, δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια, άρα καμία διάθεση για απόδοση. Όταν όμως υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, δεν δημιουργούν ευχαρίστηση και

παρακίνηση απλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Σε αυτή την περίπτωση, ο εργαζόμενος, αφού είναι μη δυσαρεστημένος, το μόνο που προσπαθεί είναι να διατηρεί την απόδοσή του στο ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο. Βασικοί τέτοιοι παράγοντες είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και η οργάνωση της επιχείρησης, ο τρόπος εποπτείας και ελέγχου.

(α) Παράγοντες-κίνητρα: αυτοί οι παράγοντες είναι το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, η συμμετοχή και η αίσθηση ευθύνης, η ανάπτυξη του εργαζομένου και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Ο McClelland (1953) δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επιτυχίας (επίτευγμα) και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως την ικανότητα αυτοελέγχου και «αυτοτροφοδότησης», που του επιτρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται σε κάθε φάση της δραστηριότητας του. Έτσι ο McClelland και οι συνεργάτες του ομαδοποίησαν τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα στην υποκίνηση στις παρακάτω κατηγορίες (Πατρινός, 2005):

(α) Η ανάγκη για συνεργασία και φιλία: Υποδηλώνει την τάση του ατόμου να αναπτύσσει τις σχέσεις του και προτιμά αυτό από την εργασία του την ίδια. Τα άτομα που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντα τους.

(β) Η ανάγκη για δύναμη: Η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής, οδηγεί συχνά τα άτομα στον αυταρχισμό, αλλά συνδυαζόμενη με την ανάγκη για επιτεύξεις, οδηγεί στην υψηλή παραγωγικότητα.

(γ) Η ανάγκη για επιτεύγματα: Τα άτομα με υψηλή επίδοση σ' αυτή την ανάγκη, αρέσκονται στις ευθύνες και έχουν την τάση προς το υπέρμετρο ατομισμό.

Η θεωρία του **Vroom (1964)** υποστηρίζει ότι ο κάθε άνθρωπος προσδιορίζει τα επιθυμητά για εκείνον αποτελέσματα και προσδοκίες του επιλέγοντας ο ίδιος την υιοθέτηση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς ή πόσο σκληρά θα εργαστεί για να πετύχει ένα στόχο. Η προσπάθεια του αλλά και η υποκίνηση του, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δυο παραγόντων: (α) της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και (β) της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση (πράξη ή συμπεριφορά) θα οδηγήσει σ' αυτό το αποτέλεσμα (Vroom, 1964).

Ο Adams (1963) ανέπτυξε την θεωρία της Ισότητας και υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται δικαιοσύνη στην προσπάθεια τους να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που προσφέρουν στην εργασίας τους όπως χρόνο, προσπάθεια, κόπο, προσόντα, εμπειρία και γνώσεις, με αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους όπως αμοιβή, ικανοποίηση, κύρος κλπ. Έτσι λοιπόν τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές. Η θεωρία της Ισότητας δίνει έμφαση στο ότι το άτομο εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει σε μια εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και τη σύγκριση με άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοια εργασία. Έτσι πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν από την παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση. Έτσι από την θεωρία της Ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα (Χυτήρης, 2001):

(α) Ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους και

(β) ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία.

Τέλος ο **Locke (1997)** ανέπτυξε την θεωρία καθορισμού των στόχων και υποστήριξε ότι ο στόχος είναι αυτός που παρακινεί τον εργαζόμενο και όχι η ανταμοιβή. Σύμφωνα με το Locke, θέτοντας ελκυστικούς στόχους, καθορισμένοι με σαφήνεια, οι εργαζόμενοι υποκινούνται προς μια αποδοτική συμπεριφορά. Ο καθορισμός των στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθά τα άτομα να εστιάζουν την προσπάθεια τους προς την σωστή κατεύθυνση. Επίσης αν οι στόχοι είναι δύσκολοι δίνουν την ευκαιρία και την ώθηση στους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σε υψηλότερο επίπεδο. Πετυχαίνοντας έτσι τους στόχους, οι εργαζόμενοι αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους.

3.3 Θετικές και αρνητικές αντιδράσεις των εργαζομένων.

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, οι άνθρωποι αποτελούν πλέον ένα από τα πιο ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, με αποτέλεσμα η εκμετάλλευση αυτών

να μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την ίδια την επιχείρηση. Κατά καιρούς έχουν γίνει αρκετές μελέτες σχετικά με τους παράγοντες που επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων αλλά και την στάση τους απέναντι στο όλο σύστημα της αξιολόγησης τους. Οι εργαζόμενοι τρέφουν ορισμένες προσδοκίες με την ελπίδα ότι αυτές θα ικανοποιηθούν από την Διοίκηση αλλά και την ίδια την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τέτοιες προσδοκίες η Διοίκηση της κάθε επιχείρησης δεν πρέπει να τις διαψεύδει και να απογοητεύει το προσωπικό της. Η εκπλήρωση των προσδοκιών αυτών δημιουργεί στους εργαζόμενους ένα αίσθημα ικανοποίησης, εκτίμησης για την επιχείρηση, γεγονός που συμβάλει θετικά στην αποδοτικότητα τους (Δρ. Μαντζάρης, 2003). Οι αντιδράσεις των εργαζομένων αποτελούν ουσιαστικό παράγοντα για την βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, εφόσον πολλές φορές οι αντιδράσεις τους επηρεάζουν σημαντικά την ποσότητα και την ποιότητα της εκτελούμενης εργασίας καθώς και τη συμπεριφορά και αποδοτικότητα τους. Με βάση πολλών ερευνών που διεκπεραιώθηκαν κατά καιρούς από πολλούς επιστήμονες, δείχνουν ότι η δυσαρέσκεια ή ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να υποδεικνύει στην επιχείρηση πώς να δράσει ανάλογα με την περίπτωση. Μια επιχείρηση που επιθυμεί και επιδιώκει να εξασφαλίσει την συμμετοχή των εργαζομένων της στην επίτευξη των αντικειμενικών της στόχων θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα ερεθίσματα. Η δυσαρέσκεια των εργαζομένων μπορεί να μειώσει την ικανοποίησή τους, να δημιουργήσει το αίσθημα ανισότητας με αποτέλεσμα να επηρεάζει άμεσα την παρακίνηση ή την αποχή από τα καθήκοντα τους. Αντίθετα η ικανοποίηση των εργαζομένων αυξάνει την παραγωγικότητά τους, υποκινούνται περισσότερο και έχουν υψηλό το αίσθημα δέσμευσης και πίστης στον οργανισμό. Έτσι το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να σχεδιάζεται με τέτοιο τρόπο ώστε να υποκινεί, να διατηρεί και να αναπτύσσει ικανούς εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Δρ. Μαντζάρη (2003), έργο της Διοίκησης είναι να υποκινεί συνεχώς τους εργαζόμενους της προκειμένου αυτοί να κατορθώσουν και να πεισθούν να προσφέρουν τις δυνάμεις και τις ικανότητες τους για την επίτευξη του κοινού αντικειμενικού στόχου.

Επομένως οι παράγοντες που επηρεάζουν είτε θετικά είτε αρνητικά την αντίδραση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης τους είναι: (Cawley, 1998)

- ❖ **Ικανοποίηση:** στην βιβλιογραφία αναφέρονται αρκετές μελέτες που δείχνουν ότι η ικανοποίηση μετά από την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης της

απόδοσης είναι η πιο συχνή αντίδραση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους Giles and Mossholder (1990), η ικανοποίηση που λαμβάνουν ή που δεν λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, έχουν κάποιες διαφορετικές διαστάσεις οι οποίες είναι: (α) η ικανοποίηση με βάση την βαθμολογία που έλαβαν οι εργαζόμενοι σχετικά με την απόδοσή τους, (β) η ικανοποίηση από την αρχή της συνέντευξης αξιολόγησης μέχρι την ολοκλήρωσή της, (γ) η ικανοποίηση με βάση το γενικό σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην επιχείρησή τους, (δ) η ικανοποίηση με βάση την φύση εργασίας τους και (ε) η ικανοποίηση τους σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο, ο οποίος θα πρέπει να γνωρίζει καλά τη δουλειά του αξιολογούμενου αφού θα είναι αυτός που θα διεξάγει την αξιολόγηση του.

- ❖ **Επικοινωνία:** η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένου και εργαζόμενου βοηθούν στην δημιουργία πνεύματος συνεργασίας στην επιχείρηση. Η επικοινωνία θα πρέπει να διενεργείται πριν και μετά τη συνέντευξη αξιολόγησης για να ξέρει ο εργαζόμενος που βρίσκεται σε σχέση με αυτά που του έχουν ανατεθεί. Πολλές φορές η επικοινωνία μεταξύ των δύο δεν υπάρχει και συχνά παραμελείται η άποψη του εργαζόμενου. Η κατάσταση αυτή έχει ως συνέπεια την αντίδραση των εργαζομένων προς όλο το σύστημα αξιολόγησης και την άρνηση τους να δεσμευτούν για συγκεκριμένα αποτελέσματα της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν πως πήγαν, πως μπορούν να βελτιωθούν, γιατί αντιμετώπισαν προβλήματα και τι πρέπει να επιτύχουν στο μέλλον. Ο Roberts (2002) υποστηρίζει ότι η επικοινωνία αποτελεί ένα παράγοντα καθοριστικής σημασίας για την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους εργαζόμενους. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχημένη επικοινωνία είναι η αποφυγή προσωπικών αντιπαράθεσεων και η στήριξη του εποικοδομητικού διαλόγου. Ο εργαζόμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να εκφράσει τα συναισθήματά του, τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Επίσης ο άμεσος προϊστάμενος δεν πρέπει να είναι επικριτικός για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αλλά θα πρέπει να προσπαθεί να στηρίξει τις απόψεις του με αντικειμενικά στοιχεία που έχει συλλέξει κατά την διάρκεια του έτους για να δικαιολογήσει την κρίση του (Kikoski J.F., 1999).
- ❖ **Το αίσθημα του Δικαίου:** οι εργαζόμενοι επιθυμούν ίση και δίκαιη μεταχείριση όσων αφορά αυτούς και τους συναδέλφους τους. Εάν αντιληφθούν ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης τους είναι άδικο, τότε είναι πολύ πιθανό

να δημιουργηθούν αρνητικά συναισθήματα και εντάσεις στην επιχείρηση και οι εργαζόμενοι νοιώθοντας αδικημένοι να περιορίζονται στην απλή εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παραδείγματα που έχουν να κάνουν με το αίσθημα της δικαιοσύνης είναι οι περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι «αμείβονται» λιγότερο ή περισσότερο από άλλους συναδέλφους τους σχετικά με την απόδοση που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος για την εκτέλεση των καθηκόντων του ή όταν η βαθμολογία που έλαβαν ήταν δίκαιη ή άδικη λόγω προσωπικών εκτιμήσεων του αξιολογητή.

- ❖ **Η χρησιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης:** σύμφωνα με τους Keeping and Levy (2000) η χρησιμότητα είναι μια άλλη σημαντική αντίδραση των εργαζομένων, περισσότερο θετική και μπορεί να διαπιστωθεί με βάση κάποιων διαστάσεων που έχουν διατυπωθεί από διάφορες μελέτες που έχουν γίνει κατά καιρούς, ότι η αξιολόγηση βοηθά τους εργαζόμενους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη εργασία τους και να κατανοήσουν τα λάθη τους και να διορθωθούν. Όμως υπάρχουν και περιπτώσεις που πολλοί εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την διαδικασία αξιολόγησης διστακτικά ή αδιαφορούν για αυτή γιατί όπως είναι λογικό σε κανένα δεν αρέσει να κρίνεται με ένα σύστημα που πολλές φορές δεν πληροί τις κατάλληλες προϋποθέσεις.
- ❖ **Συμμετοχή των εργαζομένων:** η συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι εξαιρετικά σημαντική. Με την συμμετοχή των εργαζομένων στην αξιολόγηση η επιχείρηση επιτυγχάνει την υποκίνηση τους προς κοινά αποδεκτούς τρόπους και καλύπτει την ανάγκη τους να αναπτυχθούν. Επίσης δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τις απόψεις τους για θέματα που τους αφορούν και να προτείνουν λύσεις σε προβλήματα που αφορούν την επιχείρηση. Πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν δημιουργικές ιδέες οι οποίες συνήθως καταπνίγονται από την αδιαφορία που είναι αποτέλεσμα της μη συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων που αφορούν το μέλλον αυτών αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Οι Roberts and Reed (1999) υποστηρίζουν ότι οι πιθανοί λόγοι που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της συμμετοχής είναι η αδυναμία στήριξης από την Διοίκηση η οποία θα πρέπει να κατανοεί τη χρησιμότητα της συμμετοχής και να αποδεικνύει την υψηλή της δέσμευση σ' αυτή, η έλλειψη εκπαίδευσης όλων των εμπλεκόμενων μερών και η μη περιοδική αξιολόγηση του όλου συστήματος.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται προσπάθεια παρουσίασης της μεθοδολογίας της έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας και στοχεύει στην εμπειρική διερεύνηση θεμάτων που σχετίζονται με τις αντιδράσεις των εργαζομένων μετά από μια αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει ζητήματα θεωρητικής υποστήριξης της έρευνας, συλλογής πρωτογενών στοιχείων, ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Συνολικά το παρόν κεφάλαιο προσδιορίζεται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας, στην δεύτερη ενότητα η δειγματοληψία της έρευνας και τέλος στη τρίτη ενότητα η διαδικασία συλλογής δεδομένων.

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί βασική λειτουργία σε μια επιχείρηση, βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων αλλά και της ίδιας της επιχείρησης. Αντίθετα η παντελής έλλειψη διαδικασιών αξιολόγησης καλλιεργεί νοοτροπίες και συμπεριφορές, με τελικό αποτέλεσμα την παροχή κακής ποιότητας υπηρεσιών. Έτσι λοιπόν, ο απώτερος σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διαπιστωθεί κατά πόσο στις κυπριακές επιχειρήσεις ή οργανισμούς εφαρμόζονται τα συστήματα αξιολόγησης καθώς και τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και κατά πόσο τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης των υπαλλήλων, είναι αποδεκτά ή επηρεάζουν άμεσα την παρακίνηση ή αποχή τους από τα καθήκοντα τους. Ειδικότερα μέσα από την έρευνα αυτή, επιδιώκεται να απαντηθούν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

- Ποια είναι τα μειονεκτήματα και ποια τα πλεονεκτήματα των μεθόδων αξιολόγησης.
- Ποιος πρέπει να κάνει την αξιολόγηση της απόδοσης και σε πόσο χρονικό διάστημα.
- Κατά πόσο ο αξιολογητής δίνει ουσιαστικά κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων μετά από την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων και κατά πόσο ο ρόλος των εργαζομένων είναι ενεργός κατά την συνέντευξη αξιολόγησης.
- Αν τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης επηρεάζουν άμεσα την παρακίνηση ή αποχή των εργαζομένων από τα καθήκοντα τους.
- Πως οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση της απόδοσης τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους αλλά και στη σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο τους.

Στόχος της προσπάθειας αυτής είναι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας και η βελτίωση του τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, θα είναι δυνατή η διερεύνηση για το αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται παρακινημένοι, ικανοποιημένοι μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης τους αλλά και το πώς αντιδρούν ή συμπεριφέρονται όταν αισθάνονται αδικημένοι σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους με αποτέλεσμα να διασφαλιστεί η επαγγελματική συμπεριφορά τους αλλά και οι ατομικές ιδιότητες του κάθε υπαλλήλου. Όλα αυτά θα εντοπισθούν με αποτέλεσμα να ληφθούν τα κατάλληλα διορθωτικά μέτρα εκεί όπου χρειάζεται αλλά και να τονιστούν οι παράγοντες εκείνοι που υποκινούν θετικά τους εργαζόμενους. Όλα αυτά θα έχουν θετικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις και κατά συνέπεια στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους. Έτσι η μέθοδος που έχει χρησιμοποιηθεί για την συλλογή πληροφοριών είναι το ερωτηματολόγιο (Παράρτημα 1). Σύμφωνα με τον Kotler (1999) ένα ερωτηματολόγιο είναι πιο αποτελεσματικό, λιγότερο δαπανηρό και απαιτεί λιγότερο χρόνο. Αποτελείται από ένα σύνολο ερωτήσεων, των οποίων η μορφή είναι είτε κλειστή όπου στη περίπτωση αυτή περιλαμβάνονται ερωτήσεις με όλες τις πιθανές απαντήσεις, δίνοντας την δυνατότητα στους συμμετέχοντες να επιλέξουν κάποιες από αυτές, είτε ανοικτή περιλαμβάνοντας ερωτήσεις οι οποίες δίνουν τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να απαντήσουν ελεύθερα και με δικά τους λόγια. Στην συγκεκριμένη περίπτωση όμως για την συλλογή στοιχείων, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε ερωτήσεις κλειστού τύπου που συλλέχθηκε με βάση την θεωρητική επισκόπηση, καθώς επίσης και ερωτήσεις δημογραφικών στοιχείων των ερωτούμενων που αφορούν το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο μόρφωσης και τα χρόνια υπηρεσίας.

4.2 Δείγμα της ερευνάς

Η διατριβή αυτή απευθύνεται στην εταιρεία Infocredit Cyprus Limited και στην Εθνική Ασφαλιστική Κύπρου. Πιο συγκεκριμένα η Infocredit Cyprus Limited ιδρύθηκε το 1972 ως Middle East Commercial Services (MECOS). Κύριος τομέας δραστηριότητας της είναι η συλλογή, επεξεργασία και παροχή πληροφοριών που αφορούν τη συμπεριφορά επιχειρήσεων αλλά και ιδιωτών στα πλαίσια των υποχρεώσεων τους έναντι τρίτων.

Σκοπός των υπηρεσιών της, είναι η παροχή μιας ολοκληρωμένης λύσης συλλογής εμπορικών πληροφοριών, για την αξιολόγηση αλλά και μείωση του ρίσκου συναλλαγής. Η

Infocredit σήμερα παρέχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση για την συναλλακτική συμπεριφορά φυσικών και νομικών προσώπων, ενισχύοντας έτσι τη διαδικασία πρόληψης, ελέγχου και αξιολόγησης πιστωτικού κινδύνου, βοηθώντας στην επιλογή φερέγγυων πελατών, στην μείωση επισφαλειών αλλά και την γρήγορη ανάκτηση οφειλών. Η εταιρεία ξεκίνησε την πορεία της το 2001, με την επωνυμία Creditinfo Cyprus Ltd και κατάφερε να καθιερωθεί ως ηγετική μορφή στο τομέα παροχής εμπορικών πληροφοριών, προσφέροντας ένα πρωτοποριακό χαρτοφυλάκιο υπηρεσιών σε περιοχές της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Βόρειας Αφρικής και της Ασίας-Ειρηνικού. Η Infocredit Cyprus έχει στην κατοχή της μια μοναδική Βάση Δεδομένων μέσω της οποίας προσφέρει διαδικτυακά πληροφορίες για εταιρείες από τον έφορο εταιρειών. Αποτελεί την κυριότερη πηγή πληροφοριών στη κυπριακή αγορά με καταχωρημένες πληροφορίες για πάνω από 300,000 εγγεγραμμένες εταιρείες σήμερα, συμπεριλαμβανομένου και των παράκτιων εταιρειών που δραστηριοποιούνται στη Κύπρο. (<http://www.infocreditgroup.com/>).

Από την άλλη, η Εθνική Ασφαλιστική Κύπρου αποτελεί μια αυτόνομη, σύγχρονη, δυναμική Ασφαλιστική Εταιρεία και είναι μέλος του Ομίλου της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος, του μεγαλύτερου χρηματοοικονομικού Ομίλου της Ελλάδας, όπου ιδρύθηκε το 1891. Η Εθνική Ασφαλιστική στην Κύπρο ασκεί τις εργασίες της μέσω της Εθνικής Ασφαλιστικής (Κύπρου) Λτδ και της Εθνικής Γενικών Ασφαλειών (Κύπρου) Λτδ σε όλους τους κλάδους ασφάλισης, με έδρα στη Λευκωσία ενώ διαθέτει τα προϊόντα της στο κυπριακό κοινό μέσα από ένα συνεχώς αναπτυσσόμενο δίκτυο Ασφαλιστικών Συμβούλων και Αντιπροσώπων. (<http://www.ethnikiinsurance.com/index.php/el/>)

Και στις δύο εταιρείες, για την διεξαγωγή της έρευνας εξασφαλίστηκε η απαιτούμενη άδεια από τα αρμόδια άτομα. Η συμμετοχή των εργαζομένων ήταν εθελοντική και ανώνυμη, ώστε να ενθαρρύνει μεγαλύτερη ειλικρίνεια από την πλευρά των ερωτούμενων (Cohen & Manion, 2000) και τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν στον ελεύθερο χρόνο τους, έτσι ώστε να μην παρεμποδιστεί η ομαλή λειτουργία των εργασιών τους.

4.3 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η διαδικασία της συλλογής δεδομένων έλαβε χώρα, μέσω διανομής του ερωτηματολογίου στις εταιρείες Infocredit Cyprus Limited και Εθνική Ασφαλιστική Κύπρου κατά το χρονικό διάστημα μεταξύ Φλεβάρη και Μάρτη 2013, μετά από τηλεφωνική επικοινωνία του ερευνητή με τους υπεύθυνους των δύο εταιρειών. Κατά την διάρκεια της τηλεφωνικής

επικοινωνίας έγιναν γνωστές οι προθέσεις και ο σκοπός της έρευνας με αποτέλεσμα την θετική ανταπόκριση τους. Η διανομή και συλλογή του ερωτηματολογίου έγινε με την φυσική παρουσία του ερευνητή στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων για την εταιρεία Infocredit Cyprus Limited και μέσω e-mail για την Εθνική Ασφαλιστική Κύπρου. Σε ένα συνοδευτικό έντυπο αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας και ενημέρωνε τους συμμετέχοντες ότι οι απαντήσεις τους θα παρέμεναν εμπιστευτικές και ότι θα χρησιμοποιούνταν αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας. Επίσης δίνονταν γενικές οδηγίες για τη διευκόλυνση των συμμετεχόντων κατά την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και ως κλίμακα μέτρησης των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε η 5-βάθμια κλίμακα Likert, (Likert, 1932)¹, όπου ο αριθμός των ευνοϊκών απαντήσεων ήταν ίσος με τον αριθμό των αρνητικών, ενώ υπήρχε πάντα μεσαίο σημείο στη κλίμακα το οποίο δήλωνε ουδετερότητα και ο ερωτώμενος υποχρεωνόταν να εκφέρει την άποψη του για όλες τις ερωτήσεις. Πιο κάτω παρουσιάζεται η 5-βάθμια κλίμακα όπως:

1 = «Διαφωνώ Απόλυτα»

2 = «Διαφωνώ»

3 = «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ»

4 = «Συμφωνώ»

5 = «Συμφωνώ Απόλυτα».

Όπως προαναφέραμε, οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και η συμπλήρωσή τους έγινε ανώνυμα. Από τα 91 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απαντήθηκαν τα 63 έκτον οποίο τα 26 ήταν από την εταιρεία Infocredit και τα 37 από την Εθνική Ασφαλιστική, δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 69%. Τέλος η ανάλυση όλων των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση των προγραμμάτων SPSS v.20 (Statistical Package for the Social Sciences) όπου είναι το γνωστότερο πρόγραμμα για τη στατιστική ανάλυση (Μακράκης, 2005), και Excel 2007 τα οποία παρέχουν πρόσβαση στην ανάλυση δεδομένων με την βοήθεια του υπολογιστή.

1. Η κλίμακα Likert είναι μια αριθμητική κλίμακα μέτρησης στάσεων και απόψεων, με την οποία επιτυγχάνεται η ποσοτικοποίηση ποιοτικών μεταβλητών. Χρησιμοποιείται κατά την διεξαγωγή ποιοτικής κοινωνικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, όπου στόχος είναι η αξιολόγηση ψυχολογικών στάσεων. Συνήθως είναι 5-βάθμια, αλλά χρησιμοποιούνται και 7-βάθμιες, 9-βάθμιες κοκ. Έτσι σε περίπτωση 5-βάθμιας, οι ερωτώμενοι καλούνται να βαθμολογήσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με βαθμό από το 1-5, όπου 1 = «Διαφωνώ Απόλυτα», 2 = «Διαφωνώ», 3 = «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», 4 = «Συμφωνώ», 5 = «Συμφωνώ Απόλυτα».

5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ/ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η επίδραση που έχει στην υποκίνηση / αποθάρρυνση τους. Πιο συγκεκριμένα, θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της μονομεταβλητής και διμεταβλητής ανάλυσης των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, αρχίζοντας με τις ερωτήσεις των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτούμενων και ακολουθώντας με τις υπόλοιπες ερωτήσεις κλειστού τύπου. Αφού εξαχθούν τα αποτελέσματα σχετικής έρευνας, θα υποβληθούν εισηγήσεις για βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης στις επιχειρήσεις, γεγονός που αναμένεται ότι θα βοηθήσει στη καλύτερη λειτουργία τους και στη γενικότερη εικόνα που εκπέμπου προς το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο.

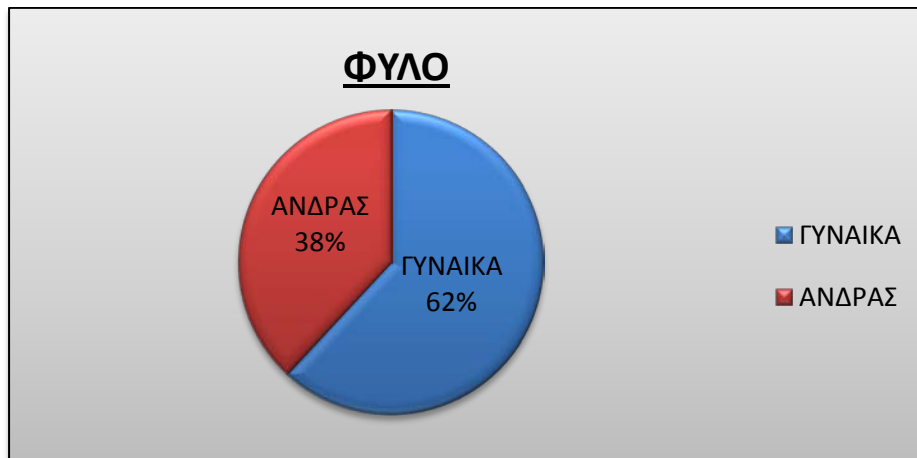
5.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας που προέκυψαν, όσον αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι στο δείγμα κυριαρχούν οι Γυναίκες με ποσοστό 62% έναντι των Ανδρών με ποσοστό 38%. Η ηλικία τους ανήκει στην κατηγορία των 18-29 ετών με ένα υψηλό ποσοστό 59%. Αναλυτικότερα στην κατηγορία 30-39 ετών σημείωσε ποσοστό 33%, στην κατηγορία 40-49 ετών 5% και στη κατηγορία 50 και άνω ένα 3%. Οι 40 από τους εργαζόμενους είναι ανύπαντροι με ποσοστό 63%. Όσο αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο η πλειοψηφία έχει πανεπιστημιακή εκπαίδευση με ποσοστό 54% και το 35% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού. Τέλος η πλειοψηφία του συνόλου των εργαζομένων (29 άτομα), εργάζονται στην εταιρεία / οργανισμό 4-6 χρόνια με ποσοστό 46% που αυτό δείχνει ότι είναι άτομα με εμπειρίες, ενώ παράλληλα παρατηρείται ότι δεν είχαμε καμία συμμετοχή από εργαζόμενους με πάνω από 11 χρόνια εργασίας. Τα στοιχεία αυτά συνοψίζονται πιο κάτω στο πίνακα 1, ενώ παράλληλα παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και στα σχήματα 5.1.1 – 5.1.5.

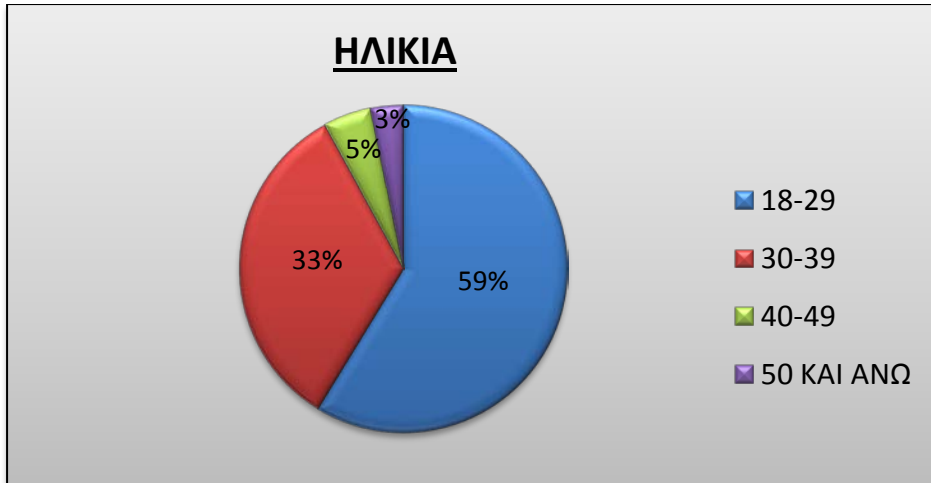
Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία των συμμετασχόντων.

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά	N	%
Φύλο		
Γυναίκα	39	62%
Ανδρας	24	38%
Σύνολο	63	100%

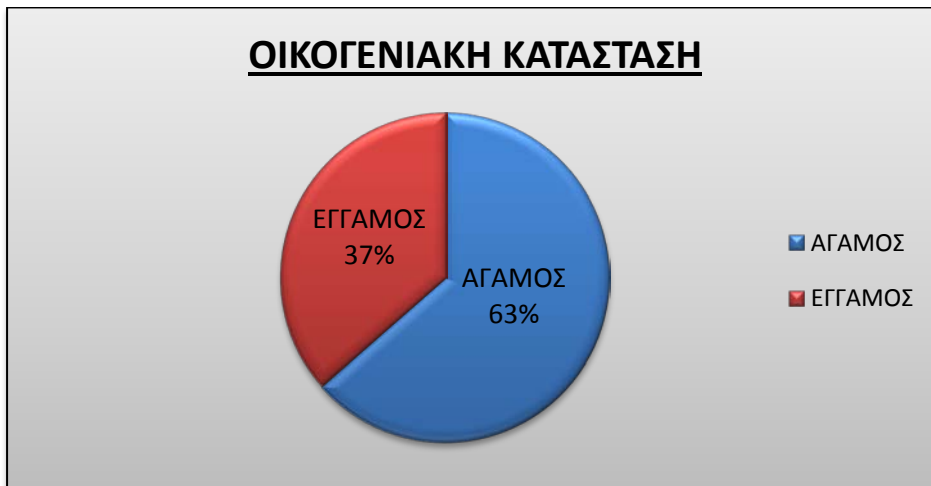
Ηλικία			
	18-29	37	59%
	30-39	21	33%
	40-49	3	5%
	Πάνω από 50	2	3%
	Σύνολο	63	100%
Οικογενειακή Κατάσταση			
	Άγαμος	40	63%
	Έγγαμος	23	37%
	Σύνολο	63	100%
Μορφωτικό Επίπεδο			
	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	1	2%
	Δίπλωμα	6	10%
	Πτυχίο	34	54%
	Μεταπτυχιακό	22	35%
	Σύνολο	63	100%
Χρόνια Εργασίας			
	1 - 3	22	35%
	4 - 6	29	46%
	7 - 10	12	19%
	11 - 19	0	0%
	Πάνω από 20	0	0%
	Σύνολο	63	100%



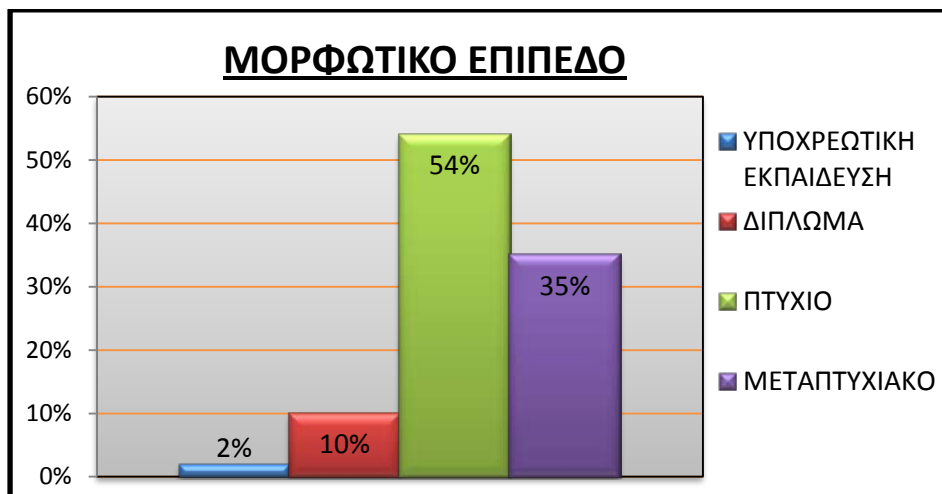
Σχήμα 5.1.1 Δημογραφικά στοιχεία - Φύλο



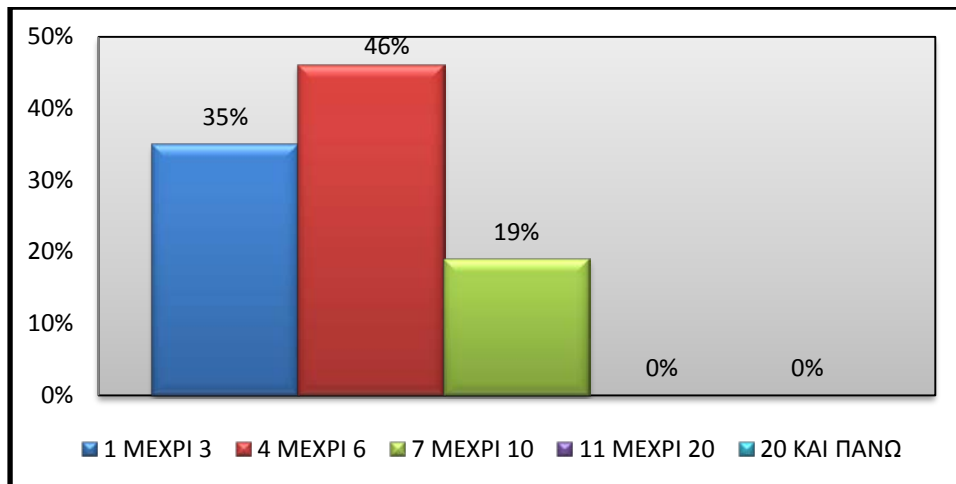
Σχήμα 5.1.2 Δημογραφικά στοιχεία – Ηλικία



Σχήμα 5.1.3 Δημογραφικά στοιχεία – Οικογενειακή κατάσταση



Σχήμα 5.1.4 Δημογραφικά στοιχεία – Μορφωτικό επίπεδο

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Σχήμα 5.1.5 Δημογραφικά στοιχεία – Χρόνια εργασίας.

5.2 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Στο κεφάλαιο εξετάζονται οι απόψεις των εργαζομένων μετά από την τελευταία αξιολόγηση που είχα στην επιχείρηση/ οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εκφράσουν τις απόψεις και τις αντιδράσεις τους και να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα που τους απευθύνθηκαν με την βοήθεια της 5-βάθμιας κλίμακας Likert και έπειτα έγινε η απεικόνιση των απόψεων τους με την παράθεση του διαγράμματος 5.2.1 και όλων των σχετικών πινάκων (Παράρτημα 3). Από τις απαντήσεις των συμμετασχόντων διακρίνουμε ότι:

- ✚ Στη πρώτη ερώτηση που σκοπό είχε να διερευνήσει τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με την ικανοποίηση που είχαν κατά την τελευταία βαθμολογία που έλαβαν μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης τους, διαφαίνεται ότι ποσοστό 68% συμφωνεί, ενώ μόνο το 11% διαφωνεί και ένα ποσοστό 21% δηλώνει ουδέτερο.
- ✚ Στη δεύτερη ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν αν ο αξιολογητής τους ήταν αντικειμενικός στις κρίσεις του κατά την τελευταία αξιολόγηση που είχαν και ποσοστό 75% απάντησε συμφωνεί, ενώ το 8% διαφωνεί και 17% δήλωσε ουδέτερο στην άποψη αυτή.
- ✚ Στην τρίτη ερώτηση, που αφορούσε την αξιολόγηση της απόδοσης τους για το αν αντιπροσώπευε μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσης τους, ποσοστό

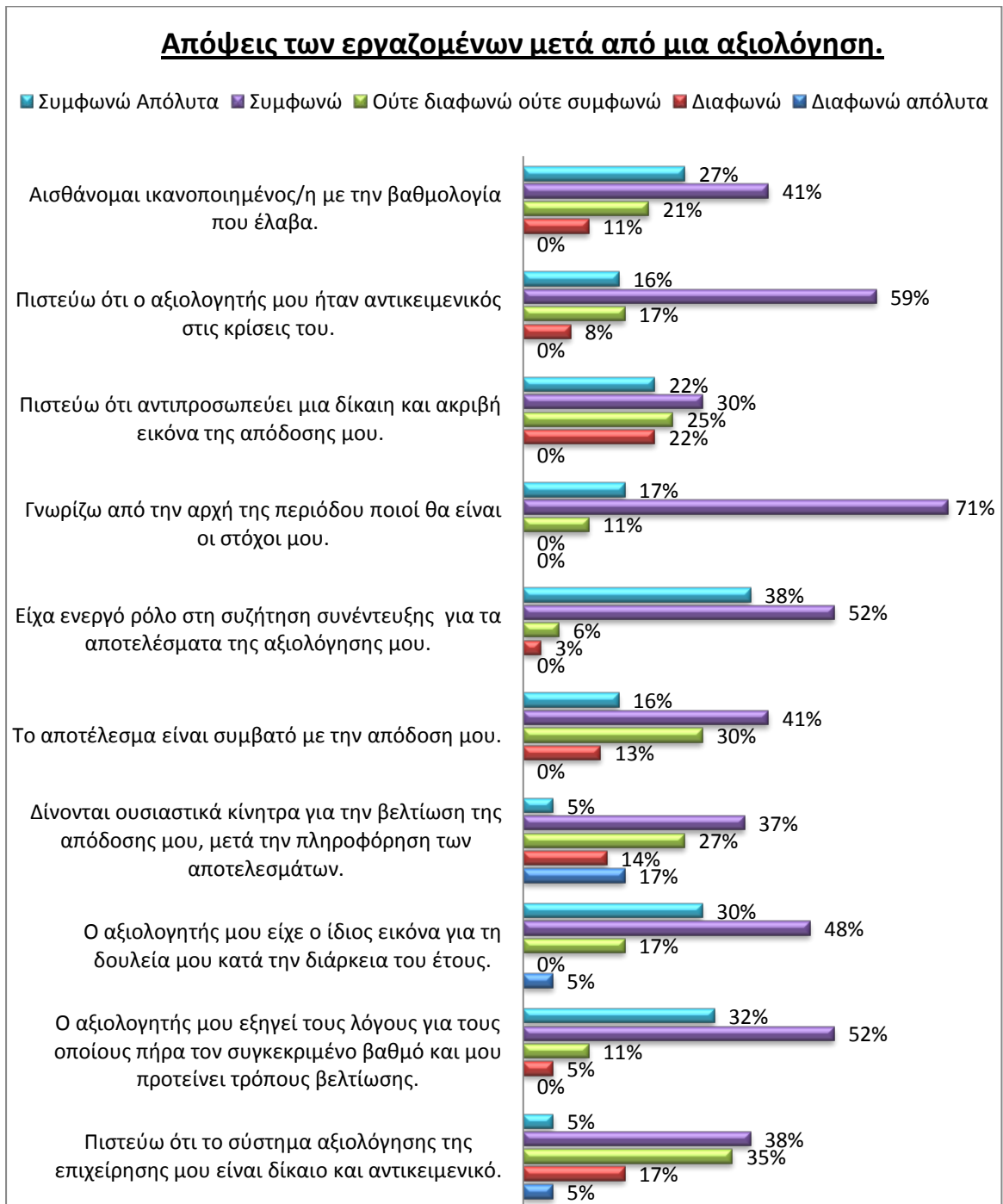
52% απάντησε ότι συμφωνεί, ενώ ποσοστό 22% διαφωνεί και ποσοστό 25% δήλωσε ουδέτερο.

- ✚ Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με τον αν γνωρίζουν από την αρχή της περιόδου ποιοι θα είναι οι στόχοι με τους οποίους θα αξιολογηθούν, 88% απάντησε συμφωνεί, 11% δήλωσε ουδέτερο και κανένας δεν απάντησε ότι δεν γνωρίζει τους στόχους του με αποτέλεσμα να διαφωνεί.
- ✚ Στη πέμπτη ερώτηση, σκοπό είχε να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων για το αν ο ρόλος τους ήταν ενεργός στην συζήτηση συνέντευξης κατά την ανακοίνωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησής τους. Ωστόσο ένα υψηλό ποσοστό 90% απάντησε συμφωνεί, ενώ 3% διαφωνεί και 6% δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στην έκτη ερώτηση, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταγράψουν την άποψή τους, αν το αποτέλεσμα της τελευταίας αξιολόγησής τους ήταν συμβατό με την απόδοσή τους. Ποσοστό 57% απάντησε συμφωνεί, ενώ ποσοστό 13% διαφωνεί και 30% απάντησε ουδετερότητα.
- ✚ Στην έβδομη ερώτηση, σκοπό είχε να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων, ως προς το αν δίνονται ουσιαστικά κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσής τους, μετά από την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων. Ποσοστό 42% απάντησε ότι συμφωνεί, 31% ότι διαφωνεί και 27% δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στην όγδοη ερώτηση, ζητήθηκε η άποψη των εργαζομένων αν ο αξιολογητής τους είχε ο ίδιος εικόνα για τη δουλειά τους κατά την διάρκεια του έτους, με ποσοστό 78% να απάντησε συμφωνεί, ενώ ένα μικρό ποσοστό 5% να διαφωνεί και 17% να δηλώνει ουδετερότητα.
- ✚ Στην ένατη ερώτηση, ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καταγράψουν τις απόψεις τους ως προς το αν ο αξιολογητής τους, εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πήραν το συγκεκριμένο βαθμό και αν τους προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσής τους. Ωστόσο ποσοστό 84% δήλωσε ότι συμφωνεί με την άποψη αυτή, ενώ ποσοστό 5% δήλωσε ότι διαφωνεί και 11% δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στην δέκατη και τελευταία ερώτηση αυτού του μέρους, ζητήθηκε να καταγραφούν οι απόψεις τους σχετικά με το αν είναι δίκαιο και αντικειμενικό

το σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρησή τους, με ποσοστό 43% να δηλώνει ότι συμφωνεί, 22% ότι διαφωνεί και 35% να δηλώνει ουδετερότητα.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω γίνεται μια προσπάθεια να εντοπισθούν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας ή ικανοποίησης των εργαζομένων ως προς την τελευταία αξιολόγηση που είχαν, εξετάζοντας διάφορους παράγοντες που αφορούν το αίσθημα δικαιοσύνης και αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης, το αίσθημα ικανοποίησης τόσο από το αποτέλεσμα που είχαν όσο και από το βαθμό συμμετοχής στους στην συνέντευξη αξιολόγησης. Γίνεται φανερό ότι τα μεγαλύτερα ποσοστά δείχνουν ότι όλοι οι συμμετέχοντες, άλλοι περισσότερο και άλλοι λιγότερο, συμφωνούν ότι ο αξιολογητής τους ήταν αντικειμενικός στις κρίσεις του, καθώς πιστεύουν ότι η τελευταία βαθμολογία που έλαβαν αποτυπώνει μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσης τους, γι' αυτό άλλωστε είναι και ο λόγος που αισθάνονται ικανοποιημένοι με την βαθμολογία που έλαβαν με ποσοστό 68% έναντι 11% που δήλωσε ότι διαφωνεί. Επίσης θεωρώντας ότι ο αξιολογητής τους ήταν αντικειμενικός στις κρίσεις του με ποσοστό 75% έναντι του 8% που πιστεύει το αντίθετο, αυτό δείχνει πως αντιλαμβάνονται ότι οι αξιολογητές τους δεν υπέπεσαν σε σκόπιμες ή μη παραλείψεις κάποιων κρίσιμων στοιχείων της απόδοσης τους αλλά βασίστηκαν στις ικανότητες που είχαν κατά την εκτέλεση των εργασιών τους. Επίσης αξίζει να αναφέρουμε τη συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων που συμφωνεί όσο αφορά τη συμμετοχή τους στη συνέντευξη αξιολόγησης, αφού το 90% δήλωσε ότι είχε ενεργό ρόλο και αυτό δείχνει χωρίς καμία αμφιβολία πως δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να εκφράσουν τα συναισθήματα καθώς και τις απόψεις τους για θέματα που τους αφορούν, έχοντας την ανάγκη να γνωρίζουν πως πήγαν, πως μπορούν να βελτιωθούν, γιατί αντιμετώπισαν προβλήματα και τι πρέπει να επιτύχουν στο μέλλον. Αυτός είναι άλλωστε και ο λόγος που εμφανίστηκε τόσο επίσης υψηλό ποσοστό συμφωνίας (84%), στην ερώτηση αν ο αξιολογητής τους εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πήραν το συγκεκριμένο βαθμό προτείνοντας τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης τους, καθώς επίσης και στην ερώτηση αν γνωρίζουν από την αρχή της περιόδου ποιοι θα είναι οι στόχοι τους, με τους οποίους θα αξιολογηθούν σημειώνοντας ποσοστό 88%. Τέλος στην ερώτηση σχετικά με το αν είναι δίκαιο και αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρησή τους, διαφαίνεται μια ανισότητα στις απόψεις των εργαζομένων, αφού το 43% δήλωσε ότι συμφωνεί δείχνοντας ότι η αξιολόγηση τους βοήθη να γίνουν πιο αποτελεσματικοί στη εργασία τους και να κατανοήσουν τα λάθη

τους, το 22% ότι διαφωνεί και 35% να δηλώνει ουδετερότητα που αυτό μας δείχνει ότι αρκετοί από τους συμμετέχοντες αντιμετωπίζουν την διαδικασία αξιολόγησης διστακτικά ή αδιαφορούν γι' αυτή, γιατί όπως είναι λογικό σε κανένα δεν αρέσει να κρίνεται με ένα σύστημα που πολλές φορές δεν πληροί τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.2.1: Απόψεις των εργαζομένων μετά από μία αξιολόγηση.

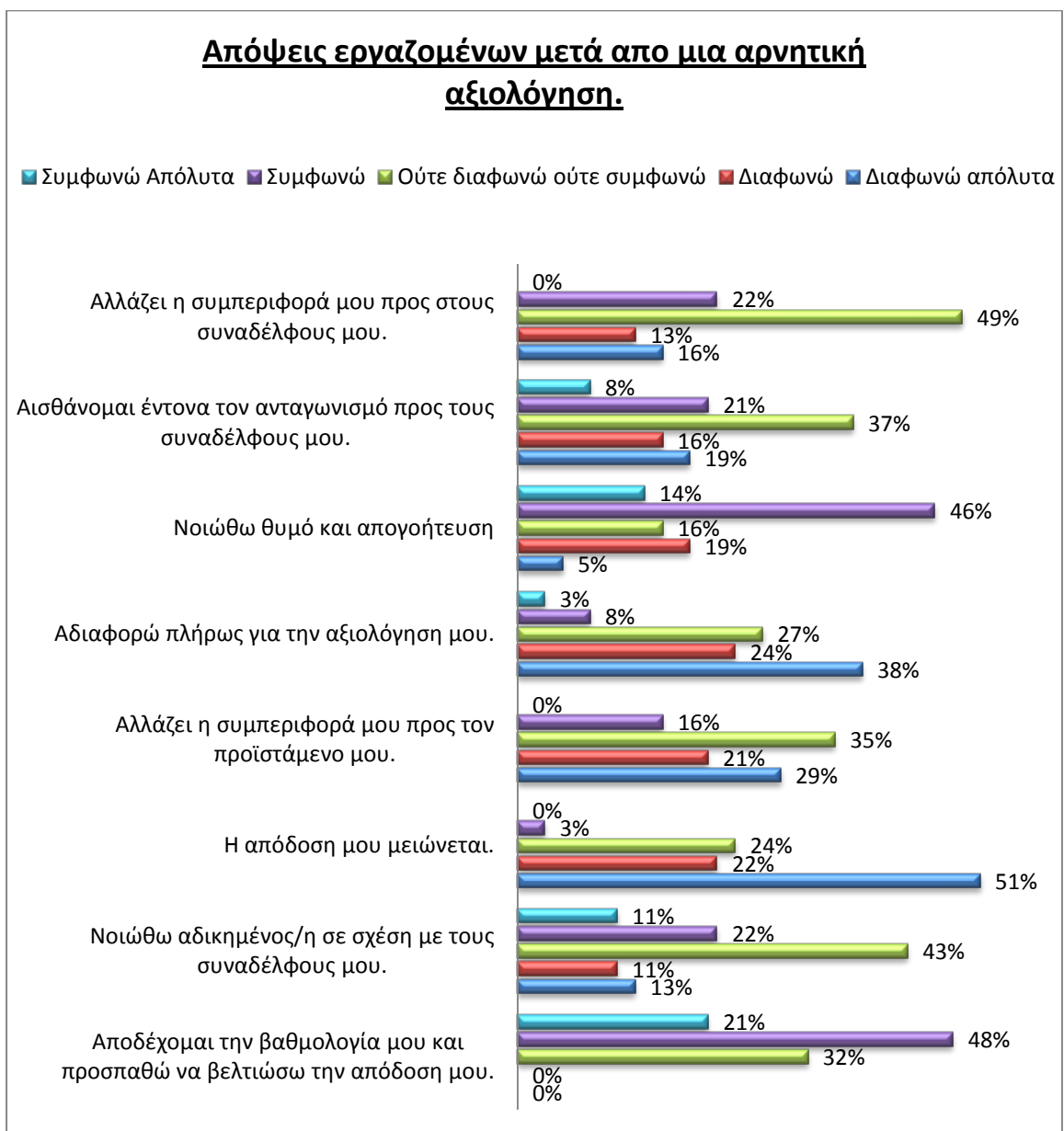
5.3 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια αρνητική αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Στην ενότητα αυτή εξετάζονται οι απόψεις των εργαζομένων μετά από μια αρνητική αξιολόγηση που τυχόν να είχαν, στην επιχείρηση/ οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εκφράσουν τις απόψεις και τις αντιδράσεις τους και να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα που σκοπός τους είναι να καταγραφούν οι συνέπειες των αντιδράσεων τους αλλά και να εξεταστούν οι παράγοντες εκείνοι που οδηγούν σε αυτό το αποτέλεσμα. Πιο συγκεκριμένα:

- ✚ Στην πρώτη ερώτηση του τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι αλλάζει η συμπεριφορά τους προς τους συναδέλφους τους μετά από μια αρνητική αξιολόγηση. Ωστόσο ποσοστό 22% δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ ποσοστό 29% ότι διαφωνεί και ποσοστό 49% που υπερτερεί μεταξύ των άλλων δύο απόψεων δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στην δεύτερη ερώτηση, ως προς το αν αισθάνονται έντονα τον ανταγωνισμό προς τους συναδέλφους τους, 29% δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ 35% ότι διαφωνεί και 37% που και σ' αυτή την περίπτωση υπερτερεί μεταξύ των άλλων δύο απόψεων δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στη τρίτη ερώτηση, ως προς το αν νιώθουν θυμό και απογοήτευση, 60% απάντησε ότι συμφωνεί, 24% ότι διαφωνεί και 16% δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στη τέταρτη ερώτηση, ως προς το αν αδιαφορούν πλήρως μετά από μια αρνητική αξιολόγηση τους, ποσοστό 11% δήλωσε ότι συμφωνεί, 62% ότι διαφωνεί και 27% απάντησε ουδετερότητα.
- ✚ Στη πέμπτη ερώτηση, ως προς το αν αλλάζει η συμπεριφορά τους, μετά από μια αρνητική αξιολόγηση της απόδοσης τους, προς τον προϊστάμενο τους, ποσοστό 16% δήλωσε ότι συμφωνεί, 50% ότι διαφωνεί και 35% δήλωσε ουδετερότητα.
- ✚ Στην έκτη ερώτηση, ως προς το αν μειώνεται η απόδοσή τους μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, ποσοστό ένα μόνο 3% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ ποσοστό 73% δήλωσε ότι διαφωνεί και 24% δήλωσε ουδετερότητα.

- Στην έβδομη ερώτηση, ως προς το αν νιώθουν αδικημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους, ποσοστό 33% απάντησε συμφωνεί, ενώ 24% ότι διαφωνεί και ποσοστό 43% μεγαλύτερο των άλλων δύο απόψεων απάντησε ουδετερότητα.
- Τέλος στην όγδοη ερώτηση, ως προς το αν αποδέχονται την βαθμολογία τους και προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ποσοστό 69% δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ ποσοστό 32% δήλωσε ουδετερότητα και κανένας από τους συμμετέχοντες δεν απάντησε ότι διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.3.1: Απόψεις των εργαζομένων μετά από μια αρνητική αξιολόγηση.

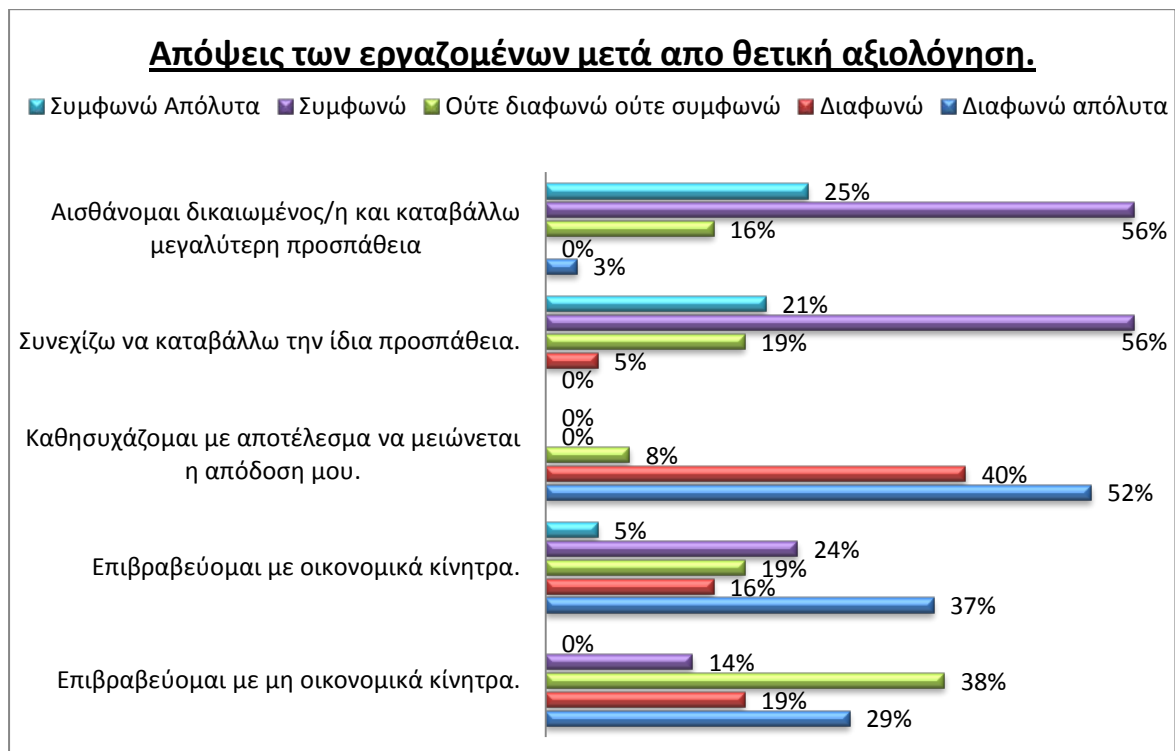
Από τα πιο πάνω, φαίνεται καθαρά ότι στις περισσότερες ερωτήσεις που σκοπό είχαν να καταγραφούν οι απόψεις και οι αντιδράσεις των εργαζομένων μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, διαφαίνεται η ουδέτερη στάση των συμμετασχόντων. Ιδιαίτερα στις ερωτήσεις σχετικά με τη στάση και τη συμπεριφορά που ίσως να έχουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι εργαζόμενοι προτίμησαν τη μη τοποθέτηση (αρνητική ή θετική) αλλά την ουδέτερη στάση και αυτό φαίνεται καθαρά στις ερωτήσεις σχετικά με το αν αλλάζει η συμπεριφορά τους προς τους συναδέλφους τους με ποσοστό μεγαλύτερο να σημειώνει 49%, αν αισθάνονται έντονα των ανταγωνισμό προς τους συναδέλφους τους με ποσοστό 39% να δηλώνει εξίσου ουδετερότητα και αν νιώθουν αδικημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους με ποσοστό 43% να προτιμά την ουδέτερη στάση. Επίσης με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα αξίζει να αναφερθεί ότι πέρα του μεγαλύτερου ποσοστού των εργαζομένων που νιώθει θυμό και απογοήτευση μετά από μια αρνητική αξιολόγηση με ποσοστό να σημειώνει το 60%, ωστόσο αποδέχονται την βαθμολογία τους και προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους με ποσοστό 69% και κανένας να μην είναι αρνητικός με την άποψη αυτή. Καθώς επίσης ποσοστό 73% να διαφωνεί στην ερώτηση σχετικά με το αν μειώνεται η απόδοσή τους και ποσοστό 62% να διαφωνεί σχετικά με την αδιαφορία που ίσως να έχουν μετά από μια αρνητική αξιολόγηση. Τέλος στην ερώτηση σχετικά με τον αν αλλάζει η συμπεριφορά τους προς τον προϊστάμενο τους, το 50% των εργαζομένων απάντησε ότι διαφωνεί έναντι του 16% που συμφωνεί και αυτό δείχνει ότι μετά από μια αρνητική αξιολόγηση οι εργαζόμενοι δεν τον αντιμετωπίζουν επιθετικά αλλά συνεχίζουν να τον εμπιστεύονται και αυτό ίσως γιατί πιστεύουν ότι η ευθύνη για την αρνητική βαθμολογία που έλαβαν είναι καθαρά μόνο δίκια τους.

5.4 Απόψεις εργαζομένων μετά από μια θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους.

Στο υποκεφάλαιο αυτό εξετάζονται οι απόψεις των εργαζομένων μετά από μια θετική αξιολόγηση που τυχόν να είχαν, στην επιχείρηση/ οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Οι εργαζόμενοι καλούνται να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους όσο αφορά τις πιθανές και αναμενόμενες αντιδράσεις των εργαζομένων μετά από μια θετική αξιολόγηση της απόδοσής τους. Πιο συγκεκριμένα:

- Στην πρώτη ερώτηση, ως προς το αν αισθάνονται δικαιωμένοι που αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους, καταβάλλοντας μεγαλύτερη προσπάθεια, ένα μεγάλο ποσοστό 81% δήλωσε ότι συμφωνεί σε σχέση με το 3% που δήλωσε ότι διαφωνεί και 16% δήλωσε ουδετερότητα.
- Στη δεύτερη ερώτηση, ως προς το αν συνεχίζουν να καταβάλλουν την ίδια προσπάθεια, 77% των συμμετεχόντων απάντησε ότι συμφωνεί, 5% ότι διαφωνεί και 19% δήλωσε ουδετερότητα.
- Στη τρίτη ερώτηση, ως προς το αν καθυστερούνται μετά από μια θετική αξιολόγηση, με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή τους, κανένας από τους εργαζόμενους δεν απάντησε ότι συμφωνεί και το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων απάντησε ότι διαφωνεί με ποσοστό 92% και 8% δήλωσε ουδετερότητα.
- Στη τέταρτη ερώτηση, ως προς το αν επιβραβεύονται για τη καλή τους δουλειά με οικονομικά κίνητρα, ποσοστό 29% δήλωσε ότι συμφωνεί, 53% ότι διαφωνεί και 19% δήλωσε ουδετερότητα.
- Στη πέμπτη ερώτηση, ως προς το αν επιβραβεύονται για τη καλή τους δουλειά με μη οικονομικά κίνητρα, ποσοστό 14% δήλωσε ότι συμφωνεί, ενώ ποσοστό 48% ότι διαφωνεί και ποσοστό 38% δήλωσε ουδετερότητα.

Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 5.4.1: Απόψεις των εργαζομένων μετά από μια θετική αξιολόγηση.

Από τα πιο πάνω φαίνεται καθαρά η υποκίνηση των εργαζομένων προς την θετική κατεύθυνση, εφόσον νιώθουν δικαιωμένοι για την προσπάθεια που κατέβαλλαν όλη την εξεταζόμενη περίοδο, υποκινώντας τους έτσι να βελτιώνονται και να αποδίδουν περισσότερο στα καθήκοντα τους και να έχουν υψηλό το αίσθημα δέσμευσης και πίστης στην επιχείρηση /οργανισμό τους. Πέραν όμως της ικανοποίησης που νιώθουν από την θετική βαθμολογία που έλαβαν, παρατηρούμε ότι, όσον αφορά την επιβράβευση τους είτε με οικονομικά κίνητρα είτε με μη οικονομικά κίνητρα, τα αποτελέσματα δείχνουν την απογοήτευση τους (53% να διαφωνεί στο ότι επιβραβεύονται με οικονομικά κίνητρα και 48% να διαφωνεί για την επιβράβευση τους με μη οικονομικά κίνητρα) και αυτό δείχνει ότι δύσκολα η Διοίκηση των επιχειρήσεων επιβραβεύει τις θετικές συμπεριφορές που επιδεικνύονται στο χρόνο, έτσι ώστε να επιδιώκουν τους εργαζόμενους να υποκινηθούν να τις υποδείξουν και στο μέλλον, αφού όπως όλοι γνωρίζουμε η οικονομική ή μη επιβράβευση είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων κάνοντας τους να δείχνουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά τους.

5.5 Απόψεις εργαζομένων σχετικά με την συχνότητα που πρέπει να διεκπεραιώνεται η αξιολόγηση τους και για το ποιος ή ποιοι πιστεύουν ότι πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγηση τους.

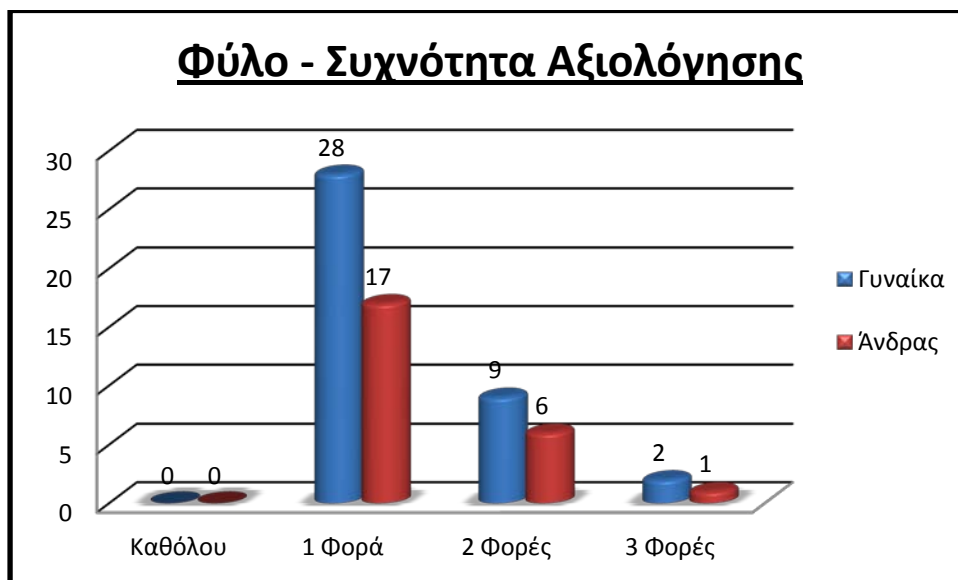
Τέλος στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου διατυπώνονται δύο ερωτήματα που σκοπός είναι να διερευνήσει της απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τη συχνότητα που πρέπει να διεκπεραιώνεται η αξιολόγηση της απόδοσης τους, καθώς και για το ποιος ή ποιοι πιστεύουν ότι πρέπει να διεξάγουν την αξιολόγηση τους. Πέραν αυτών, στην ενότητα αυτή χρησιμοποιήθηκε και η διμεταβλητή ανάλυση, η οποία βοηθά τόσο στην ανάδειξη των αλληλοσυσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, όσο και στη καταγραφή των κυριότερων τάσεων και ταυτόχρονα παρατίθεται και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων διευκολύνοντας έτσι, κατά πολύ, την άντληση χρήσιμων συμπερασμάτων για τις απόψεις των εργαζομένων όσο αφορά τα παραπάνω δύο ερωτήματα.

Πιο συγκεκριμένα, η άποψη των εργαζομένων για το πόσο συχνά πιστεύουν ότι πρέπει να διεξάγεται η αξιολόγηση της απόδοσής τους, συναινούν στο να διεξάγεται

1 φορά το χρόνο με ποσοστό 71% (28 γυναίκες και 17 άνδρες). Ποσοστό 24% πιστεύει ότι η αξιολόγηση τους θα πρέπει να διεξάγεται 2 φορές το χρόνο (9 γυναίκες και 6 άνδρες), ενώ μια μικρή μερίδα ατόμων υποστηρίζει ότι θα πρέπει να γίνεται 3 φορές το χρόνο με ποσοστό 5% (2 γυναίκες και 1 άνδρας). Εδώ σημαντικό είναι να αναφέρουμε ότι κανένας από τους συμμετέχοντες, δεν πιστεύει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης τους, δεν πρέπει να διεξάγεται καθόλου, πράγμα που σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντική τη διεξαγωγή της αξιολόγησης της απόδοσης τους, αφού τους δίνετε η δυνατότητα να ενημερώνονται αλλά και να βελτιώνουν την απόδοση στο χώρο εργασίας τους. Ενδεικτικός είναι ο παρακάτω πίνακας και το σχετικό διάγραμμα:

Πόσο συχνά νομίζετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Καθόλου	0	0%	0%	0%
1 φορά	45	71%	71%	71%
2 φορές	15	24%	24%	95%
3 φορές	3	5%	5%	100%
Total	63	100%	100%	



5.5.1 Διάγραμμα Φύλο – Συχνότητα αξιολόγησης.

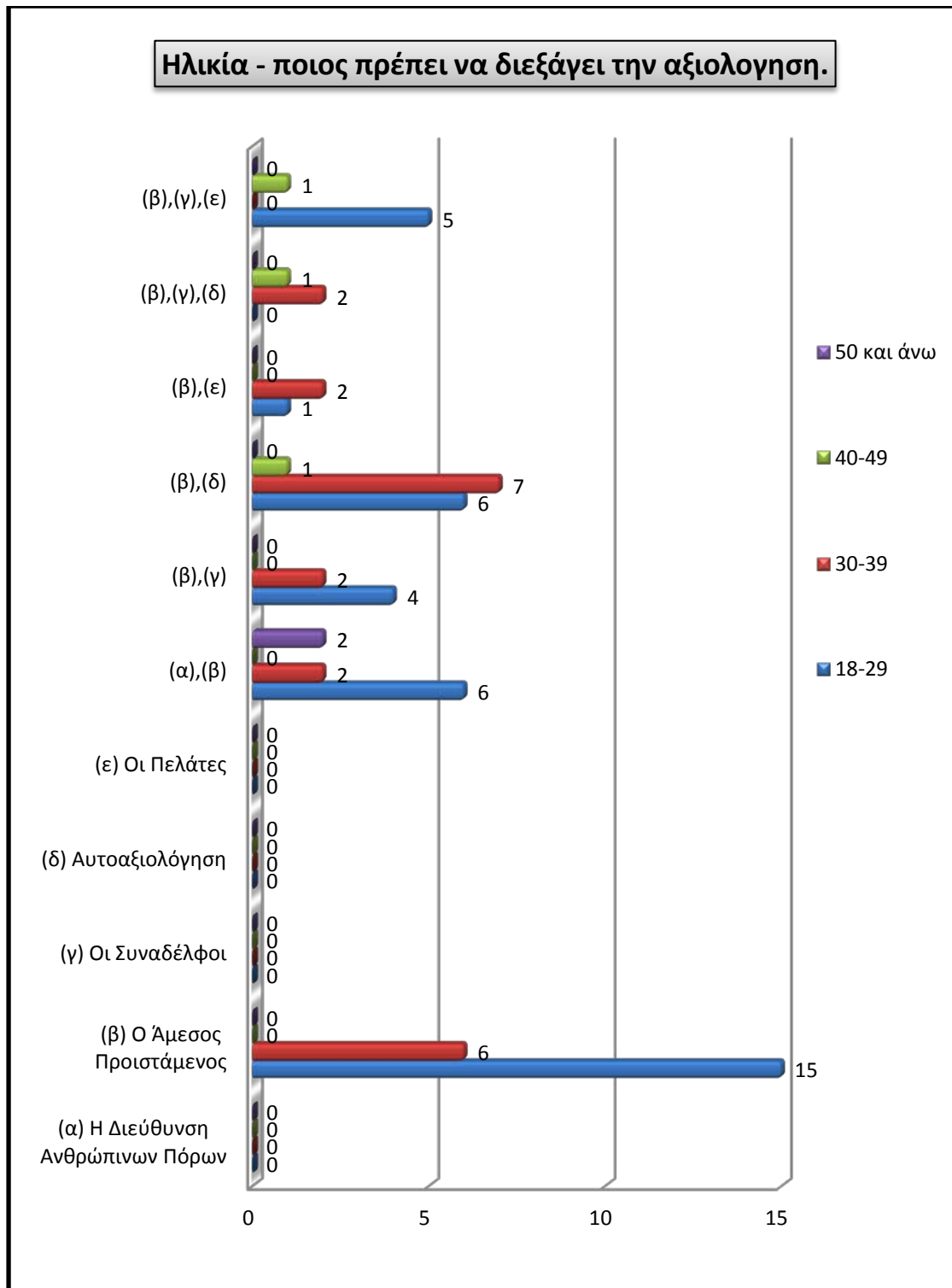
Σχετικά με την ερώτηση ποιος πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης σας, οι εργαζόμενοι θεωρούν με ένα αξιοσημείωτο ποσοστό 100% ότι ο άμεσος προϊστάμενος είναι αυτός που πρέπει να είναι ο κύριος υπεύθυνος για την αξιολόγηση

τους, είτε μόνος του είτε με κάποιο συνδυασμό. Πιο συγκεκριμένα ποσοστό 49% των απαντήσεων που συλλέχτηκαν, επιθυμούν τον άμεσο προϊστάμενο σε συνδυασμό με τη Διεύθυνση των Ανθρώπινων Πόρων, 58% τον άμεσο προϊστάμενο σε συνδυασμό με τους συναδέλφους, 60% τον άμεσο προϊστάμενο σε συνδυασμό με τον ίδιο τον εργαζόμενο (αυτοαξιολόγηση), 48% ο άμεσος προϊστάμενος σε συνδυασμό με τους πελάτες.

Ποιος ή ποιοί πιστεύετε ότι πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
(α) Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	0	0%	0%	0%
(β) Άμεσος Προϊστάμενος	21	33%	33%	33%
(γ) Συναδέλφои	0	0%	0%	33%
(δ) Αυτοαξιολόγηση	0	0%	0%	33%
(ε) Πελάτες	0	0%	0%	33%
Συνδυασμός (α), (β)	10	16%	16%	49%
Συνδυασμός (β),(γ)	6	10%	10%	59%
Συνδυασμός (β),(δ)	14	22%	22%	81%
Συνδυασμός (β), (ε)	3	5%	5%	86%
Συνδυασμός (β),(γ), (δ)	3	5%	5%	90%
Συνδυασμός (β), (γ),(ε)	6	10%	10%	100%
Total	63	100%	100%	

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι όσο ανεβαίνουμε σε ηλικιακές κατηγορίες το ποσοστό του άμεσου προϊστάμενου χαμηλώνει. Εργαζόμενοι μικρής ηλικίας (κατηγορίας 18-29) σημειώνουν τα μεγαλύτερα ποσοστά για το ότι χρειάζονται περισσότερο τις συμβουλές του άμεσου προϊστάμενου τους, καθώς και συμβουλές από όλες τις κατηγορίες αξιολογητών και αυτό, γιατί πολλές φορές άτομα μικρής ηλικίας με ελάχιστη εργασιακή πείρα, ακολουθούν τις προτροπές των αξιολογητών, είτε για να φανούν αρεστοί, είτε γιατί δεν έχουν τις απαραίτητες γνώσεις για να προτείνουν εναλλακτικές λύσεις. Εργαζόμενοι όμως, μεγάλης ηλικίας (40-49 και 50 και άνω) με μικρότερα ποσοστά, αποδέχονται το ρόλο του άμεσου προϊστάμενου με πιο κριτική διάθεση αφού οι προτάσεις και οι απόψεις του δεν γίνονται άμεσα αποδεκτές και πολλές φορές γίνεται η αιτία για αντιπαράθεση, αφού η εμπειρία που έχουν αποκτήσει οι μεγαλύτεροι υπάλληλοι είναι και οι λόγοι που δικαιολογούν αυτή την άποψη. Ενδεικτικό είναι το διάγραμμα που ακολουθεί:



5.5.2 Διάγραμμα Ηλικία – ποιος πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση

6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Συμπεράσματα

Εν κατακλείδι είναι σκόπιμο να γίνει μια συνοπτική αναφορά στα κυριότερα συμπεράσματα και στις διαπιστώσεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης τους, αλλά και η επίδραση που έχει στην υποκίνηση/ αποθάρρυνση τους. Το γεγονός ότι ολοένα και αυξάνονται οι έρευνες που έχουν ως θέμα την αξιολόγηση των εργαζομένων, ωστόσο εξακολουθούν να βρίσκονται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος οι θετικές και αρνητικές επιπτώσεις της αξιολόγησης στο τρόπο αντίδρασης των εργαζομένων αλλά και στη σχέση τους με τους συναδέλφους τους και ιδιαίτερα στη σχέση με το προϊστάμενο τους. Όπως όλοι γνωρίζουμε το αίσθημα της αδικίας μπορεί να προκαλέσει μείωση της απόδοσης των εργαζομένων ή ακόμη και να δημιουργήσει προβλήματα μέσα στον εργασιακό χώρο. Αν ένας εργαζόμενος κρίνει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του άδικο, τότε μπορεί να αλλάξει το κλίμα συνεργασίας του στην εταιρεία., εντείνοντας τον ανταγωνισμό με τους συναδέλφους του. Έτσι, στη παρούσα έρευνα, στόχο μας ήταν να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει ανάμεσα σε ένα σύνολο παραγόντων και στην ικανοποίηση του εργαζόμενου από την αξιολόγηση, γεγονός που στην παρούσα έρευνα συνδέθηκε με την παρακίνηση του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Herzberg (1968), ένας δυσαρεστημένος ή μη ικανοποιημένος υπάλληλος, είναι ένας υπάλληλος με χαμηλή παρακίνηση. Έτσι λοιπόν οι παράγοντες που επιλέχθηκαν να μελετηθούν, ήταν οι απόψεις των εργαζομένων κατά τη τελευταία αξιολόγηση που είχαν, η αντίδραση τους μετά από μια αρνητική αξιολόγηση τόσο απέναντι στους συναδέλφους τους, όσο και στη σχέση με τον προϊστάμενο τους καθώς και η αντίδραση τους μετά από μια θετική αξιολόγηση.

Με βάση λοιπόν τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας, παρατηρήθηκε πως η ικανοποίηση και συνεπώς η παρακίνηση των εργαζομένων έχουν θετική επίδραση σχετικά με το αποτέλεσμα της τελευταίας αξιολόγησης τους. Με βάση τις απόψεις των εργαζομένων, φαίνεται να συσχετίζουν την ικανοποίηση από την αξιολόγηση τους, με την ενεργή συμμετοχή τους στη διαδικασία αξιολόγησης (κυρίως στη συνέντευξη αξιολόγησης) και το βαθμό που είναι ελεύθεροι να εκφράσουν τις αντιρρήσεις τους για θέματα που αφορούν την εργασιακή τους απόδοση, αφού όπως όλοι γνωρίζουμε, όσο πιο πολύ συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία αξιολόγησης τους τόσο πιο

πολύ αποδέχονται και τα αποτελέσματα και τόσο πιο ικανοποιημένοι αισθάνονται. Στο σημείο αυτό λοιπόν, θα συμφωνήσουμε με τον Dessler (2000), ο οποίος ανέφερε ότι πολλές έρευνες, έδειξαν πως η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ευκαιρία της ενεργείας συμμετοχής που μπορεί να έχουν κατά την διαδικασία αξιολόγηση τους, με αποτέλεσμα να γίνονται αμοιβαίες συμφωνίες για συγκεκριμένα μελλοντικά πλάνα πάνω στα οποία θα βασισθεί η αναπτυξιακή τους πορεία.

Επίσης από το σύνολο των απόψεων των εργαζομένων, παρατηρήθηκε ότι η παρακίνηση των εργαζομένων σε σχέση με τον άμεσο προϊστάμενος τους είναι εξίσου θετική κατά τη διάρκεια αλλά και μετά την αξιολόγηση, αφού στα αποτελέσματα της έρευνας μας παρατηρείται πως η πλειοψηφία των προϊσταμένων-αξιολογητών εξηγούν στον εργαζόμενο το λόγο για τον οποίο έλαβε μια συγκεκριμένη βαθμολογία. Σύμφωνα με τον Taylor (1995), έστω και αν ο εργαζόμενος αξιολογούνται αρνητικά, οι αντιδράσεις τους είναι θετική λόγω της δίκαιης μεθόδου αξιολόγησης που χρησιμοποιείται. Για αυτό άλλωστε η συμμετοχή στην αξιολόγηση και η αιτιολόγηση της βαθμολογίας που έλαβε ο εργαζόμενος, οδηγούν σε θετικές αντιδράσεις, πράγμα που διαπιστώθηκε και από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας.

Επίσης, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος που εξετάστηκε στα πλαίσια της παρούσας έρευνας, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την ανάγκη ύπαρξης της αξιολόγησης, θεωρώντας ότι πρέπει να διεξάγεται 1 φορά το χρόνο. Αυτό μας δείχνει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να αποδείξουν ότι αξίζουν περισσότερο και ότι αντιμετωπίζουν τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο καθορισμού της επαγγελματικής τους ανέλιξης, με αποτέλεσμα να είναι ικανοποιημένοι όταν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν όλη την χρονική περίοδο αυξάνοντας την ικανοποίησή τους, την απόδοσή τους και την αφοσίωση προς της εταιρεία τους.

Από την ανάλυση των απόψεων των ερωτώμενων έχει διαπιστωθεί πως η θετική αξιολόγηση αφενός ρέει πιο εύκολα και αφετέρου είναι πιο αποδέκτη από την αρνητική. Η αρνητική τροφοδότηση περιπλέκει την διαδικασία της αξιολόγησης γιατί μπορεί να προκαλέσει αντιδράσεις συναισθηματικού τύπου και αυτό παρατηρήθηκε στη στάση των ερωτηθέντων προς τους συναδέλφους τους, εφόσον τα αποτελέσματα της έρευνας μας, δεν έδειξαν να είναι και τόσο ενθαρρυντικά, με συνέπεια να

διαφαίνεται έντονα ο ανταγωνισμός μεταξύ τους, φοβούμενοι όπως ισχυρίζονται οι Mathis and Jackson (2000), να μη θεωρηθούν κατώτεροι από αυτούς.

Επιπλέον σε πολλές έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να είναι πιο αποτελεσματικοί όταν καλύπτονται οι οικονομικές και μη οικονομικές τους ανάγκες. Χωρίς αμφιβολία η επιβράβευση παρακινεί και δεν αποθαρρύνει τους εργαζόμενους, υποκινώντας τους θετικά στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της εργασίας τους, πράγμα το οποίο δεν φαίνεται να εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις, εφόσον η πλειοψηφία του δείγματος που εξετάστηκε στα πλαίσια της έρευνας, παρατηρήθηκε η απογοήτευση των υπαλλήλων. Συνοψίζοντας θα λέγαμε ότι από τα αποτελέσματα της έρευνας μας είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι υποκινούνται από εσωτερικούς κυρίως παράγοντες αλλά και εξωτερικούς. Η απασχόληση ικανοποιημένων και αφοσιωμένων υπαλλήλων αποτελεί κίνητρο για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, οι οποίες καλούνται να προσφέρουν ένα θετικό και δημιουργικό κλίμα στο εσωτερικό τους. Η επιβράβευση ενός καλού υπαλλήλου και η ενθάρρυνση ενός μέτριου αποτελεί προσωπικό στοίχημα της διοίκησης. Ο καλύτερος τρόπος να παρακινηθούν οι υπάλληλοι είναι μέσω της θετικής ενίσχυσης, επαινώντας και αναγνωρίζοντας την καλή απόδοση, οδηγώντας τους να αποδώσουν στο μέγιστο και ωθώντας τους να γίνουν πιο παραγωγικοί. Ο αξιολογητής πρέπει να είναι αντικειμενικός στις κρίσεις του και να έχει διαρκεί επαφή με τον εργαζόμενο, να ακούει τις απόψεις του γιατί μόνο τότε ο εργαζόμενος είναι δεκτικός ακόμα και σε μια αρνητική αξιολόγηση. Είναι εμφανές πως όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι το αίσθημα της δικαιοσύνης είναι διάχυτο στον οργανισμό και επομένως κυριαρχεί και κατά την διάρκεια της αξιολόγησης, τότε νοιώθουν περισσότερο ικανοποιημένοι, γεγονός που έχει θετικό αντίκτυπο στη διάθεση και στην εργασιακή τους συμπεριφορά.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Με την παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να διαφωτιστούν κάποιες πτυχές της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και πως αυτή επηρεάζει θετικά η αρνητικά την συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διερεύνηση αυτού του σημαντικού θέματος για την πορεία κάθε οργανισμού δεν μπορεί να εξαντληθεί στα πλαίσια

αυτής της μελέτης δεδομένης και της έλλειψης θεωρητικού υπόβαθρου και των ελάχιστων μελετών που έχουν διεξαχθεί κατά το παρελθόν για το συγκεκριμένο θέμα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν χρήσιμα στοιχεία που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις, όμως θα είχε εξαιρετικό ενδιαφέρον αν το αντικείμενο της μελέτης και γενικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων ή και τομέων.

Θα μπορούσε ακόμη, μια νέα έρευνα να περιλάβει ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων από κάθε επιχείρηση και να διερευνήσει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με την καταγραφή των συστημάτων αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο κάθε τομέας (Ιδιωτικός και Δημόσιος τομέας), καθώς και η σύγκρισή τους, η καταγραφή των σκοπών και των κυριότερων χρήσεων της αξιολόγησης διερευνώντας τόσο τις Δημόσιες όσο και τις Ιδιωτικές επιχειρήσεις εντοπίζοντας τυχόν διαφορές μεταξύ τους και τέλος την καταγραφή και τη σύγκριση των αντιδράσεων των εργαζομένων τόσο στον Ιδιωτικό όσο και στο Δημόσιο τομέα, μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία:

Δημήτριος Θ. Πατρινός (2005): «Μάνατζμεντ ΙΙ, Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού», Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Δρ. Μαντζάρης Γ., (2003): «Σύγχρονη οργάνωση & Διοίκηση Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Β. Γκιούρδας, Αθήνα.

Δρ. Μύρων Μ. Ζαβλανός (2000): «Οργάνωσή και Διοίκηση», Ανθρώπινες Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης, Β' Τόμος, 4^η Έκδοση, Εκδόσεις «ΕΛΛΗΝ».

Θεοδωράτος Ε. (2004): «Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά», Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κουτούζης Μ. (1999): «Γενικές αρχές Μάνατζμεντ», Α' Τόμος, Πάτρα, Ελληνικό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Κουφίδου Ξ. Στέλλα (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η Πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Χώρο», Εκδόσεις Α. Σάκκουλα, Αθήνα.

Κουφίδου Ξ. Στέλλα (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, η Πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον», 3^η Έκδοση (βελτιωμένη), Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.

Κώστας Τερζίδης και Κώστας Τζωρτζάκης (2004): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, 1^η Έκδοση, Αθήνα.

Λεωνίδας Σ. Χυτήρης (2001): «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Εκδοτικός Οίκος «Interbooks», Αθήνα.

Μακράκης, Β. (2005): «Ανάλυση Δεδομένων στην Επιστημονική Έρευνα με τη χρήση του SPSS», Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002): «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία», Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς Δημήτρης (2002): «Μάνατζμεντ» Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαδάκης Βασίλης (2007): «Στρατηγική των Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξάνδρη Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003): «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

Πολύζος Σ., (2004): «Διοίκηση & Διαχείριση των Έργων, Μέθοδοι και Τεχνικές» Τόμος 1, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος, (2002): «Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Θεωρία και Πράξη», Αθήνα.

Ξένη βιβλιογραφία:

Adams S.J. (1963): «Towards an understanding of inequity», Journal of abnormal and social psychology, Vol. 67, p. 422- 436

Atkinson J.W. (1964): «Introduction to Motivation», Princeton, NJ: Van Nostrand.

Bratton J. and Gold J. (1999): «Human Resource Management: Theory and Practice», MacMillan Press, London

Bratton J. and Gold J. (2003): «Human Resource Management: Theory and Practice» 3rd Edition, MacMillan, London.

Byars L. and Rue L. (2003): «Human Resources Management», McGraw- Hill. U.S.A.

Campbell J. P. & Pritchard R. D., (1976): «Motivation theory in industrial and organizational psychology». In M. D. Dunnette (Ed.), Handbook of Industrial and Organizational Psychology. New York Wiley.

Campbell, R.B. & Garfinkel, L.M., (1996): «Strategies for Success», HR Magazine, June.

Carrell M.R. (1995): «Human Resource Management», 5th ed. Prentice- Hall, International Inc, N.J.

Cascio W.F.(1998), «Managing Human Resources», 5th ed., Mc Graw-Hill, London, p. 304-306.

Cawley, B.D. (1998): «Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta- Analytic Review of Field Investigations» Vol.83, No.4, p.616.

Ch. Lee, (1996): «Performance Appraisal, Training», Vol.33, No 5, p.44-59.

Cohen, L. & Manion, L. (2000): «Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας», Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Davis K. & Werther W., (1996): «Human Resources and Personnel Management», Fifth Edition, McGraw-Hill, Inc.

Denisi A.S. & Griffin R.W. (2001): «Human Resource Management», 2nd ed., Houghton Mifflin Co., Boston.

Dessler G. (2000): «Human Resource Management», 8th ed. Prentice - Hall, International Inc, N.J.

Fisher C. (1999): «Human Resource Management», 4th ed., Houghton Mifflin Co, Geneva.

Giles, W.F. & Mossholder, K.W. (1990): «Employee Reactions to Contextual and Session Components of Performance Appraisal», Vol. 75, p.371-377

Greenberg J. (1991): Using explanations to manage impressions of performance appraisal fairness. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 4, 51-60.

Heneman, R. L. and Greenberger, D. B. (2002): «Human resource management in virtual organizations», Greenwich, Conn.: Information Age Pub.

Herzberg F. (1966): *Work and the nature of man*, World Publishing Company, Cleveland.

Herzberg F. (1968): One more time: How do you motivate employees? *Harvard Bus Rev*, 46(1), 53-62.

Ivancevich, M.J. (2003): *Human Resource Management*, (9th ed.), International edition, p. 255-283

Jackson S. and Schuler R. (2003): «Managing Human Resources, Through Strategic Partnerships», Thomson South - Western, U.K.

Joinson C. (2001): «Performance Appraisal Effectiveness», *HR Magazine*, p. 38-41.

Kanfer R. (1990): «Motivation theory and industrial and organizational psychology», *Handbook of industrial and organizational Psychology*, 2nd ed., Palo Alto Col: Consulting Psychologists Press.

Kanfer R. (1992): *Work Motivation: New directions in theory and research*, in L. L. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Chichester: Wiley

Kikoski J.F. (1999): «Effective Communication in the Performance Appraisal: Face to Face Communication for Public Managers in the Culturally Diverse Workplace» Public Personnel Management, Vol. 28, No. 2, p.301-320.

Kotler P., Armstrong G., Saunders J. and Wong V. (2001): «Αρχές του Μάρκετινγκ», 2^η Ευρωπαϊκή έκδοση, Αθήνα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος

Laundy F. (2002): «The Measurement of Work Performance: Methods, Theory and Applications», N.Y. Academic Press, p.39-65.

Likert R. (1932): «A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology», Vol. 140, pp. 1-55.

Locke E.A. (1997): The motivation to work: what we know, in M.L. Maehr & P.R. Pintrich (eds.), Advances in motivation and achievement, Greenwich, CT: JAI Press.

Maslow H.S. (1943): «A Theory of Human Motivation», Psychological Review, Vol. 50, p. 370-396.

Mathis R. and Jackson J. (2000): «Human Resource Management». South - Western, Thomson Learning, U.S.A.

McClelland D.C. (1953): The Achievement Motive, Appleton- Century- Crofts, New York.

Miller J.S. (2001): «Self-Monitoring and Performance Appraisal Satisfaction: An Exploratory Field Study», Human Resource Management, Vol. 40, No.4, p. 321-325.

Mondy W., Noe R. and Premeaux S. (1999): «Human Resource Management» Prentice Hall.

Poole M., Jenkins G. (1998): Human Resource Management and Theory of Rewards: Evidence from a national Survey, British Journal of Industrial Relations vol.36, no.2, p. 227-247.

Robbins Stephen P. (2002): «Organizational Behavior», UK: prentice Hall.

Roberts, G.E., (2002): «Employee Performance Appraisal System Participation: A technique that Works». Public Personnel Management, Vol. 31, No.3, p. 333-339.

Schuler R. and Jackson S. (2000): «Human Resources Management», 7th ed., West Publishing Co. N.Y.

Vinson M. (1996): «The Pros and Cons of 360 – Degree Feedback: Making It work Training and Development», 11-12.

Vroom V.H. (1964): «Work and Motivation», John Wiley and Sons, New York.

Ιστοσελίδες:

www.ethnikiinsurance.com

www.infocreditgroup.com

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ.

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ».

Στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου το οποίο παρακολουθώ, θα ήθελα να διεξάγω μία έρευνα που σκοπός της είναι να διαπιστωθούν οι θετικές και οι αρνητικές επιπτώσεις μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων αλλά και την σχέση τους με τον προϊστάμενο τους. Έτσι λοιπόν ως εργαλείο για το σκοπό αυτό θα χρησιμοποιηθεί ένα ερωτηματολόγιο το οποίο και σας επισυνάπτω.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο σας, έχει γίνει κάθε δυνατή προσπάθεια, ώστε το παρόν ερωτηματολόγιο να είναι εύκολο στη συμπλήρωση του. Παρακαλώ να απαντήσετε στις ερωτήσεις που ακολουθούν με σαφήνεια. Η συμβολή σας στην έρευνα είναι εξαιρετικά πολύτιμη και απαραίτητη για τη συγγραφή της εργασίας μου. Οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων στα πλαίσια της συγγραφής της διπλωματικής εργασίας.

Ευελπιστώ και προσβλέπω στην θετική ανταπόκρισή και βοήθεια σας στη διεξαγωγή της έρευνας, για αυτή μου την προσπάθεια.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συνεργασία!

Με εκτίμηση,

Μαρία Σαββίδου.

savidou86maria@hotmail.com

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ:

• **Φύλο:**

Ανδρας

Γυναίκα

• **Ηλικία:**

18-29

30-39

40-49

50 και άνω

• **Οικογενειακή κατάσταση:**

Έγγαμος/η

Άγαμος/η

• **Μορφωτικό επίπεδο:**

Υποχρεωτική Εκπαίδευση

Κάτοχος Διπλώματος

Κάτοχος Πτυχίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

• **Πόσα χρόνια εργάζεστε στη παρούσα εταιρεία:**

1-3

4-6

7-10

11-20

Πάνω από 20

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά απόψεων οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των εργαζομένων που μπορεί να έχουν μετά από μία αξιολόγηση στον οργανισμό/επιχείρηση στον οποίον εργάζονται. Με βάση τις δικές σας απόψεις, παρακαλώ κυκλώστε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις, το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, χρησιμοποιώντας την κλίμακα που σας δίνεται, από το 1 μέχρι το 5. Ο κάθε αριθμός αντιστοιχεί στις παρακάτω απαντήσεις:

1 = «Διαφωνώ Απόλυτα»

2 = «Διαφωνώ»

3= «Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ»

4 = «Συμφωνώ»

5 = «Συμφωνώ Απόλυτα».

Κατά την τελευταία αξιολόγηση μου:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με την βαθμολογία που έλαβα.	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι ο αξιολογητής μου ήταν αντικειμενικός στις κρίσεις του.	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι αντιπροσωπεύει μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσης μου.	1	2	3	4	5
Γνωρίζω από την αρχή της περιόδου ποιό θα είναι οι στόχοι μου, με τους οποίους θα αξιολογηθώ.	1	2	3	4	5
Είχα ενεργό ρόλο στη συζήτηση συνέντευξης για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.	1	2	3	4	5
Το αποτέλεσμα είναι συμβατό με την απόδοση μου.	1	2	3	4	5
Δίνονται ουσιαστικά κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης μου, μετά την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων.	1	2	3	4	5
Ο αξιολογητής μου είχε ο ίδιος εικόνα για τη δουλειά μου κατά της διάρκειας του έτος.	1	2	3	4	5
Ο αξιολογητής μου εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πήρα τον συγκεκριμένο βαθμό και μου προτείνει τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης μου.	1	2	3	4	5
Πιστεύω ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης μου είναι δίκαιο και αντικειμενικό.	1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά απόψεων οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των εργαζομένων που μπορεί να έχουν μετά από μία **αρνητική αξιολόγηση** στον οργανισμό/επιχείρηση στον οποίον εργάζονται. Με βάση τις δικές σας απόψεις, παρακαλώ κυκλώστε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις, τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, σχετικά με το πώς εσείς αντιδράτε μετά από μια αρνητική αξιολόγηση.

Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Νοιώθω ότι αλλάζει η συμπεριφορά μου προς τους συναδέλφους μου με αποτέλεσμα να δημιουργείτε ένα αρνητικό κλίμα.	1	2	3	4	5
Αισθάνομαι έντονα τον ανταγωνισμό προς τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Νοιώθω θυμό και απογοήτευση.	1	2	3	4	5
Αδιαφορώ πλήρως για την αξιολόγηση μου.	1	2	3	4	5
Αλλάζει η συμπεριφορά μου προς τον προϊστάμενο μου.	1	2	3	4	5
Η απόδοσή μου μειώνεται.	1	2	3	4	5
Νοιώθω αδικημένος/η σε σχέση με τους συναδέλφους μου.	1	2	3	4	5
Αποδέχομαι την βαθμολογία μου και προσπαθώ να βελτιώσω την απόδοσή μου.	1	2	3	4	5

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά απόψεων οι οποίες αντιπροσωπεύουν τις απόψεις των εργαζομένων που μπορεί να έχουν μετά από μία **θετική αξιολόγηση** στον οργανισμό/επιχείρηση στον οποίον εργάζονται. Με βάση τις δικές σας απόψεις, παρακαλώ κυκλώστε σε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις, τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας, σχετικά με το πώς εσείς αντιδράτε μετά από μια θετική αξιολόγηση.

Μετά από μια θετική αξιολόγηση:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
Αισθάνομαι δικαιωμένος/η που αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου και καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια.	1	2	3	4	5
Συνεχίζω να καταβάλλω την ίδια προσπάθεια.	1	2	3	4	5

Καθυσχάζομαι με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή μου.	1	2	3	4	5
Επιβραβεύομαι για την καλή μου δουλειά με οικονομικά κίνητρα.	1	2	3	4	5
Επιβραβεύομαι για την καλή μου δουλειά με μη οικονομικά κίνητρα.	1	2	3	4	5

Κατά την δική σας άποψη πόσο συχνά νομίζετε ότι πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσής σας;

Καθόλου

1 φορά το χρόνο

2 φορές το χρόνο

Άλλο

(αναφέρεται).....

Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να κάνει την αξιολόγηση της απόδοσής σας;

(α) Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων

(β) Ο Άμεσος Προϊστάμενος

(γ) Οι Συνάδελφοι

(δ) Οι ίδιοι οι Εργαζόμενοι (αυτοαξιολόγηση)

(ε) Οι Πελάτες

(στ) Συνδυασμός κάποιων από τα παραπάνω:.....

.....

Σας ευχαριστούμε για την συνεργασία!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Δημογραφικά χαρακτηριστικά

1. Φύλο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Valid ΓΥΝΑΙΚΑ	39	62%	62%	62%
ΑΝΔΡΑΣ	24	38%	38%	100%
Total	63	100%	100%	

2. Ηλικία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Valid 18-29	37	59%	59%	59%
30-39	21	33%	33%	92%
40-49	3	5%	5%	97%
50 και άνω	2	3%	3%	100%
Total	63	100%	100%	

3. Οικογενειακή κατάσταση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Valid ΑΓΑΜΟΣ	40	63%	63%	63%
ΕΓΓΑΜΟΣ	23	37%	37%	100%
Total	63	100%	100%	

4. Μορφωτικό επίπεδο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	1	2%	2%	2%
ΔΙΠΛΩΜΑ	6	10%	10%	11%
ΠΤΥΧΙΟ	34	54%	54%	65%
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	22	35%	35%	100%
Total	63	100%	100%	

5. Χρόνια εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Valid 1 - 3	22	35%	35%	35%
4 - 6	29	46%	46%	81%
7 - 10	12	19%	19%	100%
11 - 19	0	0%	0%	100%
Πάνω από 20	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

Απόψεις εργαζομένων μετά από μια αξιολόγηση.

Αισθάνομαι ικανοποιημένος/η με την βαθμολογία που έλαβα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	7	11%	11%	11%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13	21%	21%	32%
Συμφωνώ	26	41%	41%	73%
Συμφωνώ Απόλυτα	17	27%	27%	100%
Total	63	100%	100%	

Πιστεύω ότι ο αξιολογητής μου ήταν αντικειμενικός στις κρίσεις του.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	5	8%	8%	8%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	17%	17%	25%
Συμφωνώ	37	59%	59%	84%
Συμφωνώ Απόλυτα	10	16%	16%	100%
Total	63	100%	100%	

Πιστεύω ότι αντιπροσωπεύει μια δίκαιη και ακριβή εικόνα της απόδοσης μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	14	22%	22%	22%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16	25%	25%	48%
Συμφωνώ	19	30%	30%	78%
Συμφωνώ Απόλυτα	14	22%	22%	100%
Total	63	100%	100%	

Γνωρίζω από την αρχή της περιόδου ποιόι θα είναι οι στόχοι μου, με τους οποίους θα αξιολογηθώ.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	0	0%	0%	0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11%	11%	11%
Συμφωνώ	45	71%	71%	83%
Συμφωνώ Απόλυτα	11	17%	17%	100%
Total	63	100%	100%	

Είχα ενεργό ρόλο στη συζήτηση συνέντευξης για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	2	3%	3%	3%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	4	6%	6%	10%
Συμφωνώ	33	52%	52%	62%
Συμφωνώ Απόλυτα	24	38%	38%	100%
Total	63	100%	100%	

Το αποτέλεσμα είναι συμβατό με την απόδοση μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	8	13%	13%	13%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19	30%	30%	43%
Συμφωνώ	26	41%	41%	84%
Συμφωνώ Απόλυτα	10	16%	16%	100%
Total	63	100%	100%	

Δίνονται ουσιαστικά κίνητρα για την βελτίωση της απόδοσης μου, μετά την πληροφόρηση των αποτελεσμάτων.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	11	17%	17%	17%
Διαφωνώ	9	14%	14%	32%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	27%	27%	59%
Συμφωνώ	23	37%	37%	95%
Συμφωνώ Απόλυτα	3	5%	5%	100%
Total	63	100%	100%	

Ο αξιολογητής μου είχε ο ίδιος εικόνα για τη δουλειά μου κατά της διάρκειας του έτος.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	3	5%	5%	5%
Διαφωνώ	0	0%	0%	5%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11	17%	17%	22%
Συμφωνώ	30	48%	48%	70%
Συμφωνώ Απόλυτα	19	30%	30%	100%
Total	63	100%	100%	

Ο αξιολογητής μου εξηγεί τους λόγους για τους οποίους πήρα τον συγκεκριμένο βαθμό και μου προτείνει τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	3	5%	5%	5%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	7	11%	11%	16%
Συμφωνώ	33	52%	52%	68%
Συμφωνώ Απόλυτα	20	32%	32%	100%
Total	63	100%	100%	

Πιστεύω ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησής μου είναι δίκαιο και αντικειμενικό.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	3	5%	5%	5%
Διαφωνώ	11	17%	17%	22%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	35%	35%	57%
Συμφωνώ	24	38%	38%	95%
Συμφωνώ Απόλυτα	3	5%	5%	100%
Total	63	100%	100%	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

Απόψεις εργαζομένων μετά από αρνητική αξιολόγηση

Νοιώθω ότι αλλάζει η συμπεριφορά μου προς στους συναδέλφους μου με αποτέλεσμα να δημιουργείτε ένα αρνητικό κλίμα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	10	16%	16%	16%
Διαφωνώ	8	13%	13%	29%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	31	49%	49%	78%
Συμφωνώ	14	22%	22%	100%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

Αισθάνομαι έντονα τον ανταγωνισμό προς τους συναδέλφους μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	12	19%	19%	19%
Διαφωνώ	10	16%	16%	35%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23	37%	37%	71%
Συμφωνώ	13	21%	21%	92%
Συμφωνώ Απόλυτα	5	8%	8%	100%
Total	63	100%	100%	

Νοιώθω θυμό και απογοήτευση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	3	5%	5%	5%
Διαφωνώ	12	19%	19%	24%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	16%	16%	40%
Συμφωνώ	29	46%	46%	86%
Συμφωνώ Απόλυτα	9	14%	14%	100%
Total	63	100%	100%	

Αδιαφορώ πλήρως για την αξιολόγηση μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	24	38%	38%	38%
Διαφωνώ	15	24%	24%	62%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	17	27%	27%	89%
Συμφωνώ	5	8%	8%	97%
Συμφωνώ Απόλυτα	2	3%	3%	100%
Total	63	100%	100%	

Αλλάζει η συμπεριφορά μου προς τον προϊστάμενο μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	18	29%	29%	29%
Διαφωνώ	13	21%	21%	49%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	22	35%	35%	84%
Συμφωνώ	10	16%	16%	100%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

Η απόδοση μου μειώνεται.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	32	51%	51%	51%
Διαφωνώ	14	22%	22%	73%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	15	24%	24%	97%
Συμφωνώ	2	3%	3%	100%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

Νοιώθω αδικημένος/η σε σχέση με τους συναδέλφους μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	8	13%	13%	13%
Διαφωνώ	7	11%	11%	24%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27	43%	43%	67%

Συμφωνώ	14	22%	22%	89%
Συμφωνώ Απόλυτα	7	11%	11%	100%
Total	63	100%	100%	

Αποδέχομαι την βαθμολογία μου και προσπαθώ να βελτιώσω την απόδοσή μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	0	0%	0%	0%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	20	32%	32%	32%
Συμφωνώ	30	48%	48%	79%
Συμφωνώ Απόλυτα	13	21%	21%	100%
Total	63	100%	100%	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5

Απόψεις εργαζομένων μετά από θετική αξιολόγηση.

Αισθάνομαι δικαιωμένος/η που αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου και καταβάλλω μεγαλύτερη προσπάθεια.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	2	3%	3%	3%
Διαφωνώ	0	0%	0%	3%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	10	16%	16%	19%
Συμφωνώ	35	56%	56%	75%
Συμφωνώ Απόλυτα	16	25%	25%	100%
Total	63	100%	100%	

Συνεχίζω να καταβάλλω την ίδια προσπάθεια.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	0	0%	0%	0%
Διαφωνώ	3	5%	5%	5%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	19%	19%	24%
Συμφωνώ	35	56%	56%	79%
Συμφωνώ Απόλυτα	13	21%	21%	100%
Total	63	100%	100%	

Καθησυχάζομαι με αποτέλεσμα να μειώνεται η απόδοσή μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	33	52%	52%	52%
Διαφωνώ	25	40%	40%	92%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	5	8%	8%	100%

Συμφωνώ	0	0%	0%	100%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

Επιβραβεύομαι για την καλή μου δουλειά με οικονομικά κίνητρα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	23	37%	37%	37%
Διαφωνώ	10	16%	16%	52%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	12	19%	19%	71%
Συμφωνώ	15	24%	24%	95%
Συμφωνώ Απόλυτα	3	5%	5%	100%
Total	63	100%	100%	

Επιβραβεύομαι για την καλή μου δουλειά με μη οικονομικά κίνητρα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Διαφωνώ απόλυτα	18	29%	29%	29%
Διαφωνώ	12	19%	19%	48%
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	38%	38%	86%
Συμφωνώ	9	14%	14%	100%
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0%	0%	100%
Total	63	100%	100%	

Πόσο συχνά να γίνεται η αξιολόγηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
Καθόλου	0	0%	0%	0%
1 φορά	45	71%	71%	71%
2 φορές	15	24%	24%	95%
3 φορές	3	5%	5%	100%
Total	63	100%	100%	

Ποιος ή ποιοι θα διεξάγουν την αξιολόγηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percentage
(α) Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων	0	0%	0%	0%
(β) Άμεσος Προϊστάμενος	21	33%	33%	33%
(γ) Συνάδελφοι	0	0%	0%	33%
(δ) Αυτοαξιολόγηση	0	0%	0%	33%
(ε) Πελάτες	0	0%	0%	33%
Συνδυασμός (α), (β)	10	16%	16%	49%
Συνδυασμός (β),(γ)	6	10%	10%	59%
Συνδυασμός (β),(δ)	14	22%	22%	81%

Συνδυασμός (β), (ε)	3	5%	5%	86%
Συνδυασμός (β),(γ), (δ)	3	5%	5%	90%
Συνδυασμός (β), (γ),(ε)	6	10%	10%	100%
Total	63	100%	100%	