



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: ΛΙΝΟΣ ΟΝΟΥΦΡΙΟΥ

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
ΧΡΙΣΤΙΑΝΑ ΙΕΡΟΔΙΑΚΟΝΟΥ**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2015

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	6
Περίληψη στην αγγλική.....	7
Ευχαριστίες	8
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	
1.1 Σκοπός και περιγραφή του θέματος	9
1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας	9
1.3 Περιορισμοί της Διατριβής.....	10
1.4 Περιγραφή μεθοδολογίας	10
1.5 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων της διατριβής	10-11
Κεφάλαιο 2 : Διοίκηση ανθρώπινων πόρων	
2.1 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων	12-15
2.2 Στόχοι Διοίκησης ανθρώπινων πόρων	15-17
Κεφάλαιο 3: Θεωρητική επισκόπηση της Αξιολόγησης Εργαζομένων	
3.1 Σκοπός και Χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων.....	18-21
3.2 Διαδικασία αξιολόγησης	21-22
3.2.1 Κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού.....	22-23
3.2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης	23-31
3.2.3 Επαναπληροφόρηση των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση.....	31-34
3.3 Ευθύνη για την αξιολόγηση – Χρόνος αξιολόγησης	34-37
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας	
4.1 Εισαγωγή	38
4.3 Μέθοδος έρευνας	38-39
4.2 Δείγμα έρευνας	40-41

4.4 Επεξεργασία ανάλυση δεδομένων.....	41
Κεφάλαιο 5: Παρουσίαση και ανάλυση δεδομένων μελέτη περίπτωσης	
5.1 Εισαγωγή	42
5.2 Το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης.....	42-45
5.3. Καταγραφή απόψεων – αντιλήψεων των εργαζομένων και μάνατζερ για τη διαδικασία αξιολόγησης	45
5.3.1 Διαδικασία αξιολόγησης	45-47
5.3.2 Κριτήρια αξιολόγησης	47-50
5.3.3 Επαναπληροφόρηση.....	50-52
5.3.4 Χρήση αποτελεσμάτων.....	52-54
5.4 Σύνοψη	54
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα – Προτάσεις	
6.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	55-57
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	57
6.3 Συνεισφορά διατριβής.....	57-58
Βιβλιογραφία	59-60
Παραρτήματα I-II-III	61-67

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποσκοπεί στην αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιεί μια συγκεκριμένη εταιρεία που δραστηριοποιείται στην Κύπρο, προκειμένου να εντοπιστούν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης του συστήματος, αλλά και καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν και από άλλες εταιρείες. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να ερευνήσει και να καταδείξει τις αντιλήψεις ανάμεσα στους εργαζόμενους και μάνατζερ όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται από την επιχείρηση. Μέσα από τον εντοπισμό κοινών αλλά και διαφορετικών αντιλήψεων, σκοπός είναι να αξιολογηθεί ο ρόλος των αντιλήψεων στην εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης προσωπικού.

Η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού διαδραματίζει κεντρικό ρόλο όσον αφορά τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού. Η ερευνητική διαδικασία βασίστηκε σε ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω ποιοτικών συνεντεύξεων έτσι ώστε να αναλύσουμε δεδομένα σε περισσότερο βάθος για σκοπούς διερεύνησης στο πεδίο της αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού.

Με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει γενικά κοινή αντίληψη των υπαλλήλων και μάνατζερ όσον αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης, επαναπληροφόρησης και της χρήσης αποτελεσμάτων. Διαφοροποίηση στις αντιλήψεις των υπαλλήλων και μάνατζερ εντοπίστηκε στο θέμα των κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης, όπου παρατηρείται αμφισβήτηση εκ μέρους των υπαλλήλων, παρόλο που το σύστημα/ διαδικασία αξιολόγησης της επιχείρησης εφαρμόζεται με ακρίβεια. Επίσης, συμπεράναμε ότι το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης, χρειάζεται συνεχή βελτίωση. Μέσα από την αξιολόγηση του συστήματος της εταιρείας συμπεράναμε ότι θα πρέπει να καθοριστούν επίσημα κριτήρια αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά με βάση της ανάλυση θέσης εργασίας έτσι ώστε να μην εναπόκειται στον μάνατζερ κάθε τμήματος να καθορίζει κριτήρια αξιολόγησης, άρα προς αυτό θα μειωθεί και η υποκειμενικότητα.

Abstract

This thesis aims to evaluate the performance appraisal system used by a specific company operating in Cyprus, in order to identify any areas for improvement as well as any good practices that could be adopted by other companies. The purpose of the thesis is to investigate and identify the perceptions of employees and managers in regards to the appraisal system used by the company. Through identifying common and different perceptions, the purpose is to assess the role of perceptions in the implementation of an effective performance appraisal system. The performance appraisal of employees plays a central role to the long-term success of an organization. The research process was based on the analysis on data that were collected via qualitative interviews. This approach enables the in-depth analysis of data, suitable for investigating issues in the field of employee appraisal.

According of the results of the study, we can conclude that, in general, there are common perceptions between employees and managers regarding the performance appraisal process, feedback and use of results. Different perceptions between managers and employees were identified concerning the criteria used for performance appraisal, where employees expressed doubts, even though the performance appraisal system is implemented with accuracy. Moreover, we conclude that the company's performance appraisal system needs improvement. Through the evaluation of the company's performance appraisal system, we have concluded that the company should define official criteria for the performance assessment of each employee based on job analysis in order to reduce the subjectivity entailed in having the manager of each department responsible for determining such criteria.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων. Αισθάνομαι από καρδιάς την ανάγκη να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν για την ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω:

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κυρία Χριστιάνα Ιεροδιακόνου για τις επιστημονικές παρατηρήσεις της αλλά και για την καθοδήγηση που πρόσφερε κατά τη διάρκεια της εργασίας μου.

Επίσης, Όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για την συμβολή τους στην απόκτηση πολύτιμων γνώσεων.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και περιγραφή του θέματος

Σκοπός της μελέτης είναι η αξιολόγηση του συστήματος/ διαδικασίας αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη εταιρεία με σκοπό να εντοπίσουμε σημεία που χρήζουν βελτίωσης, αλλά και καλές πρακτικές που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν και άλλες εταιρείες μέσα από την μελέτη περίπτωσης που εστιάζει η παρούσα ερευνα. Η παρούσα εργασία στοχεύει στην διερεύνηση των αντιλήψεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και μάνατζερ όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, εστιάζομαστε στο προσδιορισμό των κοινών αντιλήψεων ανάμεσα στους υπαλλήλους και μάνατζερ σχετικά με τις βασικές διαστάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης που εφαρμόζεται και της επισήμανσης διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις τους ώστε να συμπεράνουμε αν και με ποιο τρόπο οι διαφορές στις αντιλήψεις των δύο μερών επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.

1.2 Αναγκαιότητα και σπουδαιότητα της έρευνας

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού συνδέεται άμεσα με την διαχείριση και βελτίωση της ποιότητας των αποτελεσμάτων εργασίας. Συνεπώς είναι σημαντικό το σύστημα αξιολόγησης να είναι σχεδιασμένο σωστά και να χρησιμοποιείται με κατάλληλο τρόπο ώστε να μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Η έρευνα αυτή θα δώσει την ευκαιρία τόσο σε στελέχη που κατέχουν θέσεις κλειδιά στην συγκεκριμένη επιχείρηση όσο και στο προσωπικό να ακουστούν οι απόψεις και αντιλήψεις τους για τα θετικά και αρνητικά της αξιολόγησης της απόδοσης. Η έρευνα πάνω σε αυτό το θέμα στις κυπριακές επιχειρήσεις είναι πολύ περιορισμένη. Συνεπώς, η προτεινόμενη έρευνα είναι σημαντική για τις κυπριακές επιχειρήσεις όσον αφορά την αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού διότι θα είναι σε θέση να αντλήσει δεδομένα και πληροφορίες έτσι ώστε στη συνέχεια να τις επεξεργαστεί και να τις ερμηνεύσει μέσα από την συγκεκριμένη μελέτη με σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων εργασίας.

Για τα άτομα που ασχολούνται με θέματα διοίκησης προσωπικού στις επιχειρήσεις, μέσα από τα συμπεράσματα που θα αναδειχθούν από τη συγκεκριμένη μελέτη, θα είναι σε θέση να εντοπίσουν και να αντιμετωπίσουν το συγκεκριμένο ζήτημα πιο αποτελεσματικά.

1.2 Περιορισμοί της διατριβής

Κατά την διεξαγωγή της έρευνας έγινε μεγάλη προσπάθεια έτσι ώστε τα αποτελέσματα να είναι ακριβείς και τεκμηριωμένα. Η επιλογή της ποιοτικής συνέντευξης σε συνδυασμό με τις ανοικτού τύπου ερωτήσεις με στόχο να αντλήσουμε δεδομένα σε περισσότερο βάθος για σκοπούς διερεύνησης, θεωρούμε ότι ήταν ο πιο κατάλληλος τρόπος προκειμένου να επιτύχουμε τους στόχους μας.

Κατά την διάρκειά της έρευνας αντιμετωπίστηκαν δυσκολίες σχετικά με την προσβασιμότητα σε κάποια επιχείρηση προκειμένου να διεξάγω ποιοτικές συνεντεύξεις από το προσωπικό επικαλούμενοι των προσωπικών δεδομένων και απορρήτων που υπάρχουν. Στην συνέχεια, αφού καταλήξαμε σε συγκεκριμένη επιχείρηση, διαβεβαιώθηκε ότι δεν θα αναφερθεί το όνομα της εταιρείας. Επίσης άλλη αδυναμία της παρούσας έρευνας, είναι το γεγονός ότι περιοριζόμαστε σε μια εταιρεία.

Επιπρόσθετα, ο αριθμός των προσωπικών συνεντεύξεων για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας μας πραγματοποιήθηκε από 8 υπαλλήλους. Ο αριθμός αυτός θα μπορούσε να ήτανε μεγαλύτερος προκειμένου να έχουμε πιο ακριβή και αντικειμενικά αποτελέσματα κυρίως της έλλειψης χρόνου από το προσωπικό.

1.4 Περιγραφή μεθοδολογίας

Για την συλλογή στοιχείων της μεταπτυχιακής διατριβής η οποία επικεντρώνεται η μελέτη περίπτωσης συγκεκριμένης επιχείρησης, χρησιμοποιείται σαν μεθοδολογική προσέγγιση η ποιοτική μέθοδος έρευνας και συγκεκριμένα η ποιοτική συνέντευξη ως ερευνητικό εργαλείο. Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Η μελέτη περίπτωσης η οποία εστιάζει η εργασία Για την ποιοτική μέθοδο έρευνας χρησιμοποιούνται πηγές πληροφοριών από πρωτογενής δεδομένα έτσι ώστε να αντλήσουμε δεδομένα και πληροφορίες τόσο από διευθυντικά στελέχη όσο και από εργαζομένους της επιχείρησης και στη καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων που διαφαίνονται μέσα από αυτή.

1.5 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων της διατριβής

Στο δεύτερο κεφάλαιο προσδιορίζεται η έννοια και η σημασία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και οι κυριότερες λειτουργίες αυτής για την αποτελεσματική λειτουργίας της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται η θεωρητική επισκόπηση για το θέμα της αξιολόγησης των εργαζομένων όπως και οι διάφορες απόψεις που κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί. Αναλύεται ο σκοπός και οι χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων, μελετά την διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά της μεθοδολογίας που ακολουθήσαμε, η μέθοδος της έρευνας, το δείγμα της έρευνας καθώς και την επεξεργασία του εμπειρικού υλικού μας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή και ανάλυση της επιχείρησης όσον αφορά της δραστηριότητες της και στην συνέχεια παρουσιάζονται τα δεδομένα της έρευνας που προέκυψαν μέσα από τις συνέντευξης καθώς και στην ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων σύμφωνα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στο τελευταίο κεφάλαιο παραθέτοντας τα βασικά συμπεράσματα αλλά και εισηγήσεις από την ανάλυση των αποτελεσμάτων που προηγήθηκε για την βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σκοπός του κεφαλαίου αυτού είναι να μελετήσουμε πρωταρχικά το αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να διερευνηθεί λεπτομερώς στο επόμενο κεφάλαιο η θεωρητική/βιβλιογραφική επισκόπηση του πεδίου της αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού. Το κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται σε δυο ενότητες. Στην ενότητα αυτή θα προσδιορίσουμε τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων την έννοια και το περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Εν συνέχεια στην επόμενη ενότητα αναλύονται οι βασικοί στόχοι που καλείται να εκπληρώσει το τμήμα ανθρώπινων πόρων.

2.1 Έννοια και περιεχόμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων

“Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ), ορίζεται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους” (Χυτήρης, 2001:18). Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει σε κάθε στιγμή τους κατάλληλους ανθρώπους από άποψη ποιότητας και ποσότητας που έχει ανάγκη η επιχείρηση καθώς και την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν το πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας (Μπουραντάς & Παπακωνσταντίνου, 1999).

Εν συνεχεία προκειμένου να γίνει καλύτερα κατανοητό το περιεχόμενο της ΔΑΠ παρουσιάζονται στο διάγραμμα 1.1 που ακολουθεί, οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΠ και ο τρόπος με τον οποίο οι διάφορες αυτές λειτουργίες αλληλεξαρτώνται και συνδυάζονται σε μια ενιαία πολιτική. Πιο κάτω δίνεται μια σύντομη εξήγηση κάθε μιας από αυτές τις λειτουργίες και των άλλων παραγόντων που παρουσιάζονται στο διάγραμμα.

Εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον: Αφορά το περιβάλλον, τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και ως ένα βαθμό διαμορφώνει την πολιτική ΔΑΠ που υιοθέτει η επιχείρηση. Μερικοί από του παράγοντες που

περιλαμβάνονται στο εξωτερικό περιβάλλον, όπως αλλαγές στην νομοθεσία, ραγδαία ανάπτυξη τεχνολογίας και Διεθνοποίηση – Παγκοσμιοποίηση. Παράγοντες που περιλαμβάνονται στο οργανωσιακό περιβάλλον, όπως οργανωσιακή κουλτούρα, μείωση προσωπικού και μείωση ιεραρχικών επιπέδων.

Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας: Αναφέρεται στη λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της επιχείρησης. Από την ανάλυση προκύπτουν η περιγραφή κάθε θέσης, τα καθήκοντα, ο αναμενόμενος τρόπος εκπλήρωσης τους, οι συνθήκες εργασίας καθώς και οι απαιτήσεις κάθε θέσης σε εξειδίκευση, προϋπηρεσία, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά του κατόχου.

Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού (HR planning): Πρόκειται για την λειτουργία της ΔΑΠ που διαπιστώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο με τον οποίο θα τις καλύψει.

Προσέλκυση (Recruitment): Αναφέρεται στην προσέλκυση εργαζομένων για απασχόληση σε κενές θέσεις εργασίας στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει είτε εξωτερικά είτε εσωτερικά και περιλαμβάνει τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται προκειμένου να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν ικανά και κατάλληλα άτομα να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση.

Επιλογή (selection): Η διαδικασία επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση η που θα αναλάβει συγκεκριμένες υποχρεώσεις στην εταιρεία. Μπορεί να γίνει με διάφορους μεθόδους, όπως συνέντευξη, ψυχομετρικά τεστ, συστατικές επιστολές, βιογραφικά δεδομένα, κέντρα επιλογής και δείγματα εργασίας (Χατζηπαντελή,1999).

Εκπαίδευση και ανάπτυξη (development): Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, καθώς και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων. Επίσης αναφέρεται στις δυνατότητες ανάπτυξης που παρέχονται στον εργαζόμενο βάσει της απόδοσης.

Αξιολόγηση εργαζομένου (performance appraisal): Περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί ή με βάση άλλα προκαθορισμένα κριτήρια απόδοσης.

Αμοιβές και παροχές (Rewards): Ο ορός αμοιβή δεν περιλαμβάνει μόνο τον μισθό του εργαζομένου αλλά και τα στοιχεία εκείνα που λειτουργούν σαν ανταμοιβή για την καλή του επίδοση, όπως για παράδειγμα bonus, αμοιβής με το κομμάτι συμμετοχής στα κέρδη ή άλλων, εξ μισθολογικών παροχών. Περιλαμβάνονται επίσης άυλες ανταμοιβές, όπως έπαινοι και αναγνώριση.

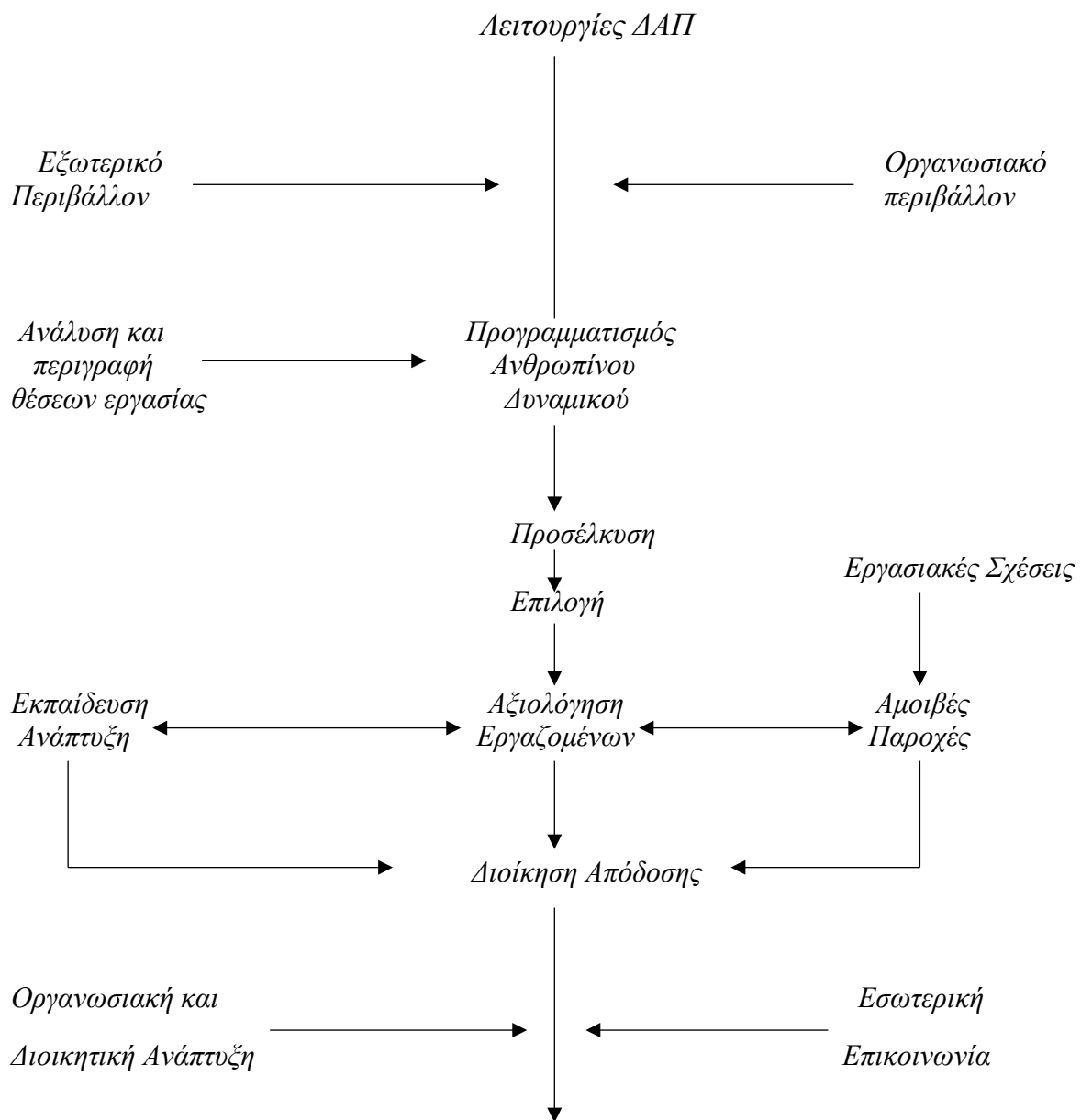
Διοίκηση Απόδοσης (performance management): Είναι το σημείο κλειδί στο κύκλο της ΔΑΠ. Όπως φαίνεται και στο διάγραμμα, όλες οι λειτουργίες της ΔΑΠ συνδέονται με την διοίκηση της απόδοσης. Συγκεκριμένα, κατά την προσέλκυση και επιλογή, σκοπός είναι φυσικά η πλήρωση των θέσεων ούτως ώστε να βελτιστοποιηθεί η απόδοση.

Εργασιακές σχέσεις (Employment relationships): Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι υπεύθυνη για την διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων και των εργαζομένων που συνήθως αφορούν τις διαπραγματεύσεις και τις συμφωνίες όπως, αμοιβές, παροχές, συνθήκες εργασίας και όρους απασχόλησης.

Εσωτερική επικοινωνία (internal communication): Η εσωτερική επικοινωνία της ΔΑΠ περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους και μεταξύ ομάδων εργαζομένων – οργανωτικών μονάδων.

Οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη (Business development): Εδώ η ΔΑΠ έχει ως βασική υπευθυνότητα τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και την υποστήριξη της υλοποίησης δράσεων που αφορούν στη συνεχή προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές.

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1.1: Το περιεχόμενο της ΔΑΠ



Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003: 21

2.2 Στόχοι Διοίκησης ανθρώπινων πόρων

Βασικοί στόχοι του τμήματος ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν τα ακόλουθα (Ξηροτύρη, 2001: 64-66):

α) *Βελτίωση παραγωγικότητας.* Η επιχείρηση που θέλει να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την ποιότητα μπορεί να χρειαστεί να αλλάξει το σύστημα προσλήψεων της για να απασχολήσει διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης θα χρειαστεί να επενδύσει περισσότερο στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη και να εφαρμόσει αλλά συστήματα αμοιβών, προκειμένου να αποκτήσει επιπλέον δεξιότητες και γνώσεις (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

β) *Βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.* Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους, ασκώντας περισσότερο έλεγχο στην οργάνωση της εργασίας τους και επιζητώντας την ευκαιρία να συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων μπορεί να συντείνει, βοηθώντας στο σχεδιασμό των εργασιών και ενθαρρύνοντας την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων.

γ) *Συμμόρφωση με την νομοθεσία.* Το τμήμα ανθρώπινων πόρων οφείλει να γνωρίζει την εργατική νομοθεσία που αφορά τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων, την ίση μεταχείριση ανάμεσα τους, την αμοιβή και τη συμμετοχή τους στη διοίκηση των επιχειρήσεων. Οφείλει επίσης να γνωρίζει τις σχετικές δικαστικές αποφάσεις, τις εγκύκλιους του Υπουργείου Εργασίας και της Επιθεώρησης Εργασίας αλλά και τις σχετικές οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

δ) *Δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.* Σκοπός του τμήματος ανθρώπινων πόρων είναι η δημιουργία όλων των προϋποθέσεων που θα δώσουν την ευκαιρία στην επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσεως μιας επιχείρησης είναι εφικτή μόνο όταν η ΔΑΠ είναι αποτελεσματική και εφόσον λαμβάνεται σοβαρά υπόψη τόσο στο στρατηγικό προγραμματισμό, όσο και κατά την υλοποίηση των προγραμμάτων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

ε) *Ευελξία εργατικού δυναμικού.* Σκοπός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι η εξασφάλιση ευέλικτου εργατικού δυναμικού από άποψη ικανοτήτων και γνώσεων, ωρών

εργασίας και αριθμού μέσα στα πλαίσια βέβαια της σχετικής νομοθεσίας (Ξηροτύρη, 2001).

Η ΔΑΠ, είναι η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα και τη διοίκηση στα πλαίσια ενός οργανισμού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Μέσω των λειτουργιών αυτών το σύστημα διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει ως στόχο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οποίου οι δεξιότητες και οι ικανότητες ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της οργάνωσης και αποτελούν για αυτήν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς και στη δημιουργία συνθηκών εργασίας και εργασιακού κλίματος που είναι αμοιβαία αποδεκτά και ευνοούν την απόδοση (Χατζηπαντελή, 1999).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια από της σημαντικότερες λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και σε αυτήν επικεντρώνεται η παρούσα μελέτη. Συνεπώς, στην επόμενη ενότητα θα αναλύσουμε την αξιολόγηση προσωπικού μέσα από εκτενείς αναφορές στην υφιστάμενη βιβλιογραφία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σκοπός του τρίτου κεφαλαίου της εργασίας είναι η παράθεση και καταγραφή των σημαντικότερων χαρακτηριστικών για το πεδίο της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Το κεφάλαιο αναπτύσσεται σε τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται ο σκοπός και χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων. Στην επόμενη ενότητα αναλύεται η διαδικασία αξιολόγησης και στην τελευταία ενότητα παρουσιάζονται οι διάφοροι τρόποι αξιολόγησης.

3.1 Σκοπός και Χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων

“Η αξιολόγηση της απόδοσης (performance appraisal), είναι η διαδικασία με την οποία, ή αλλιώς το μέτρο ελέγχου, που υπολογίζεται σε τι ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του έχει ανατεθεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο” (Μουζα – Λαζαρίδη, 2006:221). Πρόκειται δηλαδή για μια διαδικασία αφ’ ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους (στο πλαίσιο των στόχων και αναγκών της επιχείρησης) και αφ’ ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων–αξιολογούμενων και των στελεχών, για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2001). Οι πληροφορίες που μας παρέχει η διαδικασία αυτή βοηθούν ουσιαστικά στη λήψη των ενδεικνυόμενων διορθωτικών αποφάσεων σχετικά με την βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω ειδικών κινήτρων, όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, οι μεταθέσεις και η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει ουσιαστικά στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και διαδραματίζει κεντρικό ρόλο στην απόκτηση

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Dessler (2012), οι σκοποί της αξιολόγησης της απόδοσης είναι α) οι αξιολογήσεις βοηθούν τους προϊστάμενους να παίρνουν αποφάσεις για προαγωγές και αυξήσεις μισθών β) μια αξιολόγηση επιτρέπει στον προϊστάμενο και στον υφιστάμενο του να διαμορφώσουν ένα σχέδιο για τη διόρθωση τυχόν ελλείψεων γ) οι αξιολογήσεις διευκολύνουν το σχεδιασμό καριέρας, καθώς παρέχουν την ευκαιρία για αναθεώρηση της σταδιοδρομίας που έχει προγραμματίσει ένας εργαζόμενος υπό το φως των καταγραμμένων δυνατών και αδύνατων του σημείων.

Σαν ουσιώδες μέρος μιας αποτελεσματικής διοίκησης προσωπικού, αναλυτικότερα η αξιολόγηση του εργαζομένου έχει τους εξής σκοπούς, σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (2002:300).

- Υποβοηθάει στη δημιουργία και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης απ' τους εργαζόμενους στην παρούσα δουλειά τους,
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του ατόμου,
- Ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊστάμενους να μελετούν τη συμπεριφορά των υφιστάμενων τους και να παίρνουν την σωστή στάση απέναντι τους με ενδιαφέρον και βοήθεια προς το κάθε άτομο,
- Υποβοηθάει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, διακοπές εργασίας του εργαζομένου και απολύσεις,
- Αποτελεί για πολλούς οργανισμούς τη βάση για το μέγεθος και τη συχνότητα των αυξήσεων των αμοιβών των εργαζομένων,
- Δίνει την βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων που πετυχαίνεται με την σύγκριση της εκτίμησης της εργασίας με το αποτέλεσμα των τεστ, συνεντεύξεων και άλλων μεθόδων επιλογής, και
- Αποτελεί ευκαιρία για επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους.

Όπως θα δούμε στο παρόν κεφάλαιο, εάν η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιηθεί σωστά, μπορεί να αποφέρει στους υπαλλήλους και στην εταιρεία αρκετά χρήσιμα οφέλη. Σημαντικό μέρος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι ο καθορισμός στόχων για τους υπαλλήλους, που θα πρέπει να συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους της εταιρείας (Noe & Hollenbeck & Gerhart, 2009:360). Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί το κλειδί για τη δραστηριοποίηση, τη διατήρηση και την εξέλιξη του

προσωπικού, διότι κάθε άτομο ενημερώνεται για την απόδοση του και την προοπτική του εντός του οργανισμού (Smith & Mazin, 2005:54). Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), οι σημαντικότερες χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι:

- *Καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξη του εργαζομένου.* Ο καθορισμός των στόχων της απόδοσης συνδέεται άμεσα με την πληροφόρηση που παρέχεται από τον προϊστάμενο στον εργαζόμενο για τα αποτελέσματα της δουλειάς του, ώστε να συγκριθεί η απόδοσή του βάση τους κοινούς στόχους που έχουν θέσει. Η σύγκριση αυτή ωφελεί τόσο τον εργαζόμενο διότι μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης του περεταίρω όσο και για την βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Συγκεκριμένα τα αποτελέσματα της σύγκρισης που συλλέγονται, δίνουν στους υπευθύνους τις επιχείρησης την πληροφόρηση τόσο για την προαγωγή του εργαζόμενου όσο και για τις αδυναμίες που θα προκύψουν.
- *Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.* Η ενίσχυση της απόδοσης του εργαζομένου μέσω ειδικών εκπαιδευτικών προγραμμάτων μπορεί να συντείνει πιο αποτελεσματικά στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, μέσα από την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά μπορεί να διαφανούν τόσο τα δυνατά όσο και τα αδύνατα σημεία του και συνεπώς η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει το κατάλληλο εκπαιδευτικό πρόγραμμα αναλόγως για την ανάπτυξη του εργαζόμενου. Η επιλογή του κατάλληλου εκπαιδευτικού προγράμματος από την επιχείρηση μπορεί να περιλαμβάνει και την προαγωγή του εργαζόμενου σε υψηλότερο επίπεδο ιεραρχίας της επιχείρησης.
- *Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.* Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού θα πρέπει να στηρίζεται στην δίκαια μεταχείριση που τυγχάνουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, αυτοί που αποδίδουν περισσότερο θα πρέπει να αμείβονται ανάλογα με αυτά που προσφέρουν. Συγκεκριμένα σε μια πρόσφατη μελέτη (Vest & Scott, 2000), διερευνώντας το δείγμα 658 εργαζομένων, έδειξαν ότι οι αξιολογήσεις ακρίβειας παρουσίασαν σημαντική μοναδική σχέση με την πεποίθηση ότι οι αμοιβές είναι συνδεδεμένες με την απόδοση μεταξύ των εργαζομένων που λαμβάνουν χαμηλότερη ή ψηλότερη από την αναμενόμενη αξιολόγησης της απόδοσης τους, αλλά όχι

μεταξύ των εργαζομένων που λαμβάνουν την αναμενόμενη αξιολόγηση των επιδόσεων τους.

- *Ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση εργαζομένου (feedback).* Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης είναι να παρέχει πληροφορίες στους εργαζόμενους για την πρόοδό τους και τις προοπτικές εξέλιξής τους μέσα στην οικονομική μονάδα. Η πληροφόρηση σε αυτήν την περίπτωση λειτουργεί ως κίνητρο εφόσον είναι θετική η αξιολόγηση, όπως για παράδειγμα μόνους ή άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές. Ενώ από την άλλη, αν είναι αρνητική η αξιολόγηση του εργαζομένου, τότε δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο κομμάτι της ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου.
- *Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.* Η αξιολόγηση του εργαζομένου μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν κριτήριο κατά πόσο είναι επιτυχημένη η λειτουργία προσέλκυσης και επιλογής ανά θέση εργασίας και για την επιχείρηση γενικότερα, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, ώστε να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003:320).

3.2 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η ανάπτυξη μίας αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού είναι δύσκολο αν θεωρήσουμε ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Παρόλα αυτά, η μεθοδολογία που θα πρέπει να ακολουθηθεί έτσι ώστε να δημιουργήσουμε ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης είναι:

→ Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), για τον απλό λόγο ότι πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε από αυτόν. Μια τέτοια ανάλυση αποβλέπει στην μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας των δραστηριοτήτων αυτών, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό, τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί καθώς και τη σημασία των συγκεκριμένων τρόπων συμπεριφοράς.

→ Στην συνέχεια πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου και πρέπει να σταθμιστούν ανάλογα με τη συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση μπορεί να γίνει κατ' εκτίμηση ή ανάλογα με τη συμβολή των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.

→ Τέλος, πρέπει να εντοπίζονται οι τρόποι μέτρησης και επιτεύξεων, αφού πρώτα ξεπεραστούν εν δυνάμει σφάλματα που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι επομένως ένα βασικό στοιχείο για τη χρήση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού (Stone, 2005: 290).

Πιο κάτω αναλύονται περισσότερο βασικά στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης, που είναι τα κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού, οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης και η πληροφόρηση των εργαζομένων.

3.2.1 Κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού

Τα κριτήρια αξιολόγησης βασίζονται στην ανάλυση εργασίας και σχετίζονται με ξεχωριστές ικανότητες /δεξιότητες που επιβάλλεται να δείξει ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταποκριθεί με επάρκεια σε κάθε αρμοδιότητα που περιλαμβάνεται στην θέση εργασίας του. Ο προσδιορισμός των κριτηρίων της αξιολόγησης αφορά αφενός στην εκτίμηση συγκεκριμένων τομέων ή ικανοτήτων των εργαζομένων που ο οργανισμός κρίνει απαραίτητα για αξιολόγηση, και αφετέρου στα κριτήρια βάση των οποίων θα διεξάγει την αξιολόγηση (Παναγιωτοπούλου, 2003).

Τα κριτήρια αξιολόγησης προσωπικού αποτελούν την αφετηρία στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού προκειμένου να καθορίσουμε εκείνα τα κριτήρια που είναι απαραίτητα για την ολοκλήρωση επιτυχώς εργασίας (Mondy, 2011: 364-367). Τα πιο συνήθεις κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την απόδοση του προσωπικού είναι τα εξής (Χυτήρης, 2001):

Προσωπικά χαρακτηριστικά: Τα χαρακτηριστικά αυτά είναι κυρίως χαρακτηριστικά προσωπικότητας, όπως προσαρμοστικότητα, πρωτοβουλία, ικανότητα λήψης αποφάσεων, συν εργατικότητα και αφοσίωση στην επιχείρηση. Τα πλεονεκτήματα των κριτηρίων με βάση τα χαρακτηριστικά είναι ότι αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις/παράγοντες, έχουν εύκολη εφαρμογή και μικρό κόστος ανάπτυξης. Από την άλλη, τα βασικά μειονεκτήματα είναι ότι υπάρχει υψηλή πιθανότητα να γίνουν λάθη αξιολόγησης και δεν είναι

κατάλληλες-χρήσιμες για να παρασχεθούν συμβουλές στους αξιολογούμενους (Βογιατζής, 2003).

Συμπεριφοράς: Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει κριτήρια αξιολόγησης βάση της συμπεριφοράς όπως τι κάνει – πώς συμπεριφέρεται ο αξιολογούμενος στη θέση εργασίας. Αφού έχουν ορισθεί οι απαιτούμενες κρίσιμες συμπεριφορές για ικανοποιητική απόδοση στη θέση εργασίας, μετριέται σε τι βαθμό αυτές τις συμπεριφορές τις επιδεικνύει ο αξιολογούμενος. Επίσης, αν συγκεκριμένες συμπεριφορές έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, τότε υπάρχει εύλογος λόγος να χρησιμοποιούνται ως κριτήρια αξιολόγησης (Mondy, 2011). Τα πλεονεκτήματα των κριτηρίων με βάση τη συμπεριφορά είναι ότι χρησιμοποιούν συγκεκριμένες ειδικές διαστάσεις απόδοσης, τις αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι και βοηθούν την ανάδραση (πληροφόρηση των αξιολογούμενων). Βασικά μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι ότι ενδέχεται να είναι χρονοβόρες στην ανάπτυξη και στην εφαρμογή τους και υπάρχει κάποια πιθανότητα για λάθη αξιολόγησης (Βογιατζής, 2003).

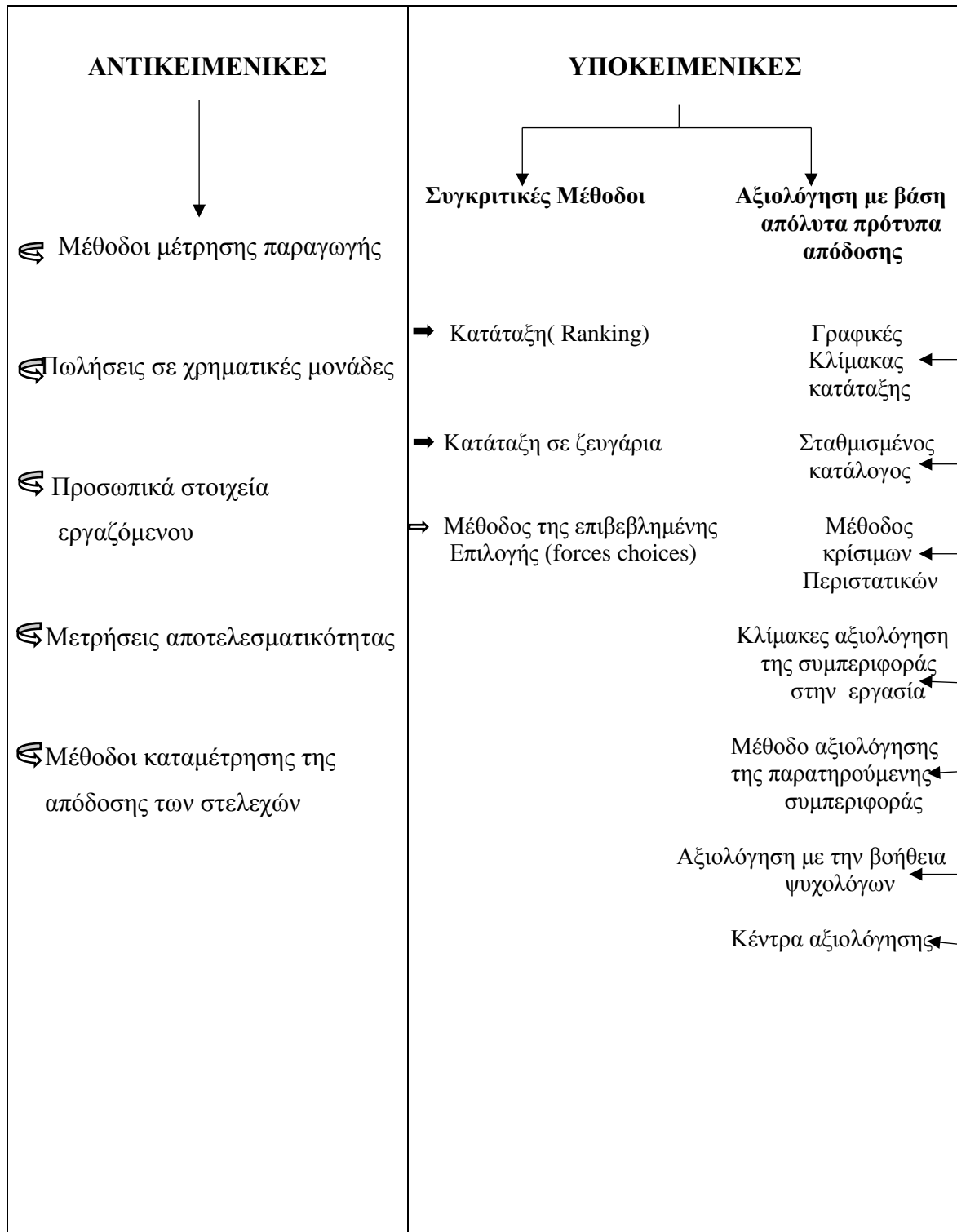
Αποτελεσμάτων: Πρόκειται για την κατηγορία που μετρά την απόδοση με βάση τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα, όπως για παράδειγμα το ύψος πωλήσεων ή ο αριθμός συμβολαίων και είναι σαφώς αντικειμενικότερα από τα προηγούμενα κριτήρια που αναφέρθηκαν. Τα βασικά μειονεκτήματα που παρουσιάζουν είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθούν ανεπαρκή/ατελή κριτήρια απόδοσης, είναι χρονοβόρα τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην εφαρμογή και μπορεί να μην λαμβάνονται υπόψη όλοι οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση. Από την άλλη μεριά, βασικά πλεονεκτήματα είναι ότι είναι λιγότερο υποκειμενικά, τα αποδέχονται υφιστάμενοι και προϊστάμενοι και ενθαρρύνουν τον καθορισμό κοινών στόχων (Βογιατζής, 2003).

3.2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση των κριτηρίων που έχουν καθοριστεί. Σύμφωνα με τους Μπουραντά & Παπαλεξανδρή (2003), οι μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να χωριστούν ουσιαστικά σε δυο κατηγορίες: Στις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές μεθόδους αξιολόγησης. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται στα αποτελέσματα και έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να εκτιμήσουν τάσεις,

συμπεριφορές ή αποτελέσματα και στηρίζονται σε μεγάλο βαθμό στην ανθρώπινη κρίση και έχουν περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό χαρακτήρα. Πιο κάτω παρουσιάζονται στο Πίνακα 1.1 οι μέθοδοι αξιολόγησης κατά τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003:335-345).

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ



Στην παρούσα μελέτη έχουν επιλεγθεί οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης, σύμφωνα με την ομαδοποίηση των Mathis και Jackson (2000), οι οποίοι ταξινομούν τις μεθόδους σε

τέσσερις μείζονες ομάδες: μέθοδοι κατάταξης, συγκριτικές μέθοδοι, αντικειμενικές μέθοδοι και περιγραφικές μέθοδοι. Πιο κάτω αναλύεται κάθε ομάδα μεθόδων ξεχωριστά.

A) Μέθοδοι κατάταξης

Οι μέθοδοι κατάταξης αποτελούν τις πιο απλές μεθόδους προκειμένου να αξιολογήσουμε την απόδοσή των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, χρειάζεται μόνο ο διευθυντής (προϊστάμενος), οποίος σημειώνει την απόδοση του εργαζόμενου σε ένα ειδικό έντυπο χωρισμένο σε κατηγορίες απόδοσης (Δημητριάδης, 2006). Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της κατηγορίας περιλαμβάνουν τον έλεγχο καταλόγου (checklist) και την κλίμακα γραφικής κατάταξης (graphic rating scale).

- Έλεγχος καταλόγου (checklist). Πρόκειται για την μέθοδο στην οποία ο αξιολογητής απαντάει με ένα ναι ή όχι σε μια σειρά ερωτήσεων που αφορούν την συμπεριφορά του εργαζόμενου. Στη περίπτωση που υπάρχουν διαφορετικές σταθμίσεις για κάθε ερώτηση, τότε μια πιο εξελιγμένη μορφή της μεθόδου, ο σταθμισμένος κατάλογος (weighted checklist) καλείται να χρησιμοποιηθεί. Η μέθοδος αυτή κατασκευάζεται από άτομα που ξέρουν καλά τη δουλειά και που γράφουν προτάσεις που περιγράφουν τη συμπεριφορά πάνω σε αυτό τον τύπο εργασίας. Η αξιολόγηση των προτάσεων βασίζεται σε μια κλίμακα. Κάθε πρόταση έχει ένα βάρος ή μια αξία στην κλίμακα. Οι χαμηλές αξίες αντικατοπτρίζουν τις ανεπαρκές συμπεριφορές ενώ η υψηλότερες αξίες τις επαρκές συμπεριφορές. Σε περίπτωση διαφωνίας μεταξύ της ομάδας των αξιολογητών, τότε η πρόταση παραλείπεται από τον κατάλογο. Όσες προτάσεις παραμείνουν στον κατάλογο σταθμίζονται, ώστε η κάθε μια να λάβει μια ιδιαίτερη σχετική βαρύτητα. Ο επόπτης, αξιολογώντας ένα υπάλληλο, σημειώνει όλες εκείνες τις προτάσεις που πιο πολύ περιγράφουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Τότε, ολόκληρος ο κατάλογος βαθμολογείται και βρίσκεται ο μέσος όρος των αξιών όλων των περιγραφικών προτάσεων που σημειώθηκαν από τον βαθμολογητή (Κανελλόπουλος, 2002). Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι επιτρέπει να γίνουν λάθη υποκειμενικότητας αν ο αξιολογητής θέλοντας να ευνοήσει ή να μειώσει κάποιον σημειώνει τις αντίστοιχες συμπεριφορές (Χυτήρης, 2001).
- Κλίμακα γραφικής κατάταξης (graphic rating scale)

Η μέθοδος της γραφικής κλίμακας κατάταξης είναι μια σταθερή και αξιόπιστη μέθοδος. Τυπικά, η μέθοδος αυτή αξιολογεί ένα εργαζόμενο σύμφωνα με την ποιότητα της εργασίας, την ποσότητα της εργασίας την αξιοπιστία και την ικανότητα συνεργασίας ανάλογα με το είδος της εργασίας. Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης του εργαζόμενου γίνεται κυρίως με τη κλίμακα Likert. Η απλότητα στη χρήση της, η ικανότητα συγκρίσεων αποτελεσμάτων μεταξύ πολλών ατόμων και η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους λόγω της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας της, αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα της μεθόδου (Μουζα-Λαζαρίδη, 2006). Από την άλλη μεριά, στα μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφεται ότι πολλά χαρακτηριστικά αξιολογούνται μαζί ή ότι οι λέξεις οι οποίες περιγράφουν τις κλίμακες μπορεί να έχουν διαφορετική έννοια για ορισμένους αξιολογητές. Συνεπώς, είναι σημαντικό να δίνεται προσοχή στην ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης αλλά και στη σχετική εκπαίδευση των αξιολογητών.

B) Συγκριτικές Μέθοδοι

Πρόκειται για τις μεθόδους με τις οποίες οι προϊστάμενοι συγκρίνουν την απόδοση ανάμεσα στους εργαζομένους της επιχείρησής τους. Σε αυτήν την κατηγορία περιλαμβάνονται οι μέθοδοι κατάταξης (ranking) και η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution).

- Μέθοδος κατάταξης – ταξινόμησης (Ranking procedures). Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία συγκρίνει την απόδοση δύο ή περισσότερων εργαζομένων όταν κριθεί αναγκαίο από την επιχείρηση. Με αυτή την μέθοδο κατατάσσονται οι εργαζόμενοι σε ένα κατάλογο, αρχίζοντας από τον καλύτερο και καταλήγοντας στο λιγότερα αποδοτικό. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής έγκειται στο γεγονός ότι το μέγεθος των διαφορών των εργαζομένων δεν είναι καλά καθορισμένο. Επίσης, δεν είναι εφικτή η εφαρμογή της μεθόδου αν η ομάδα των υπό αξιολόγηση εργαζομένων είναι πολύ μεγάλη. Οι πιο συνηθισμένες μέθοδοι ταξινόμησης είναι η σύγκριση ανά ζεύγη και η εναλλακτική ταξινόμηση. Στη περίπτωση της μεθόδου της σύγκρισης ανά ζεύγη ο αξιολογητής συγκρίνει την απόδοση του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά με τους υπολοίπους με κριτήριο τη συνολική απόδοση.

Από την άλλη η μέθοδος της εναλλακτικής ταξινόμησης παρουσιάζει μια πολυπλοκότητα σε σύγκριση με τη μέθοδο ανά ζεύγη. Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί ένα κατάλογο με τα ονόματα όλων των ατόμων που πρόκειται να κριθούν, ώστε να εντοπίσει τον καλύτερο σύμφωνα με την γενική του απόδοση και τον τοποθετεί στην αρχή ενός άλλου καταλόγου, ενώ ταυτόχρονα τον διαγράφει από τον πρώτο κατάλογο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργεί ένα νέο κατάλογο όπου αυτοί που αξιολογήθηκαν με τις ψηλότερες βαθμολογίες κατατάσσονται πρώτοι στον κατάλογο και από τη μέση και κάτω ακολουθούν εκείνοι με τις χαμηλότερες βαθμολογίες.

- Υποχρεωτική διασπορά (forced distribution). Σύμφωνα με την μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με τη κλίμακα γραφικής κατάταξης ή κάποιας άλλης παρόμοιας μεθόδου. Με τον τρόπο αυτό, τα αποτελέσματα προστίθενται για να έχουμε την συνολική αξιολόγηση και μετά όλοι οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες όπως (10% εξαιρετος, 20% πολύ καλός, 40% μέσος). Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής συγκριτικά με τις άλλες μεθόδους που αναφερθήκαμε είναι ότι συνήθως περιλαμβάνει συγκρίσεις με διάφορους παράγοντες απόδοσης. Αδύνατο σημείο της μεθόδου αυτής είναι η πιθανότητα να αδικηθούν ή να χαρακτηριστούν ως ανεπαρκείς εργαζόμενοι που είναι πολύ καλοί (Λαζαρίδη, 2006).

Γ) Αντικειμενικές μέθοδοι

Οι πλέον συνήθεις μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η κατάταξη με βάση κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral rating scale) και η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (management by objective – MBO).

Αξιολόγηση με βάση κλίμακες συμπεριφοράς. Η μέθοδος αυτή ουσιαστικά στοχεύει στην αξιολογική συμπεριφορά του εργαζόμενου έναντι άλλων χαρακτηριστικών. Οι βασικότερες προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου είναι η αξιολόγηση με βάση σταθερές κλίμακες συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales – B.A.R.S), αξιολόγηση με βάση κλίμακες παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behaviorally observation scales – B.O.S) και η αξιολόγηση με βάση προσδοκώμενες κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral expectation scales – B.E.S). Πιο κάτω αναλύονται οι μέθοδοι ξεχωριστά.

- **Η αξιολόγηση με βάση σταθερές κλίμακες συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scales – B.A.R.S).** Κατά αυτήν την μέθοδο ο προϊστάμενος αναπτύσσει μια κλίμακα κατάταξης, εκφρασμένη στην απόδοση του υφιστάμενου σε όρους πραγματικών συμπεριφορών. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι αυξάνει τη συμμετοχή των εργαζόμενων στην ανάπτυξη της μεθόδου και κατά συνέπεια το βαθμό αποδοχής και συνεργασίας. Επιπλέον, η μέθοδος μετρά μόνο συμπεριφορές που σχετίζονται με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας. Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η καλύτερη πληροφόρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Δεδομένου ότι η μέθοδος βασίζεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, αυτή παρέχει κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης στην εργασία. Παρέχει επίσης σαφέστερα πρότυπα, δηλαδή και οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι έχουν σαφέστερη ιδέα για το τι συνιστά καλή απόδοση στην εργασία. Υπάρχει επίσης μεγαλύτερη συνοχή όταν περισσότεροι από ένας προϊστάμενος βαθμολογούν τον ίδιο εργαζόμενο εφόσον τα αποτελέσματα είναι περισσότερο όμοια όταν η συγκεκριμένη μέθοδος είναι η μέθοδος αξιολόγησης (Rarick & Baxter, 1986). Κατά τον Χυτήρη (2001), βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι ότι κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλίμακες συμπεριφοράς για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό εργαζομένων και ότι απαιτείται πολλή γραφειοκρατία.
- **Αξιολόγηση με βάση κλίμακες παρατηρούμενης συμπεριφοράς (Behaviorally observation scales – B.O.S).** Κατά αυτήν την μέθοδο, ο προϊστάμενος παρατηρεί την απόδοση του εργαζόμενου κατά την διάρκεια του χρόνου και σημειώνει την συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς σε μια κλίμακα, για παράδειγμα από “σχεδόν ποτέ” έως “σχεδόν πάντα”.
- **Αξιολόγηση με βάση προσδοκώμενες κλίμακες συμπεριφοράς (Behavioral expectation scales – B.E.S).** Η μέθοδος αυτή μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται να δείχνει ο εργαζόμενος. Κατά αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής σε μια 5βαθμια ή 7βαθμια κλίμακα συμπεριφοράς ελέγχει μια μόνο συμπεριφορά και αντιστοιχεί σε συγκεκριμένο βαθμό (Χυτήρης, 2001).

Σε μια πειραματική μελέτη (Aharon & Kopelman, 1993), συγκρίνοντας την μέθοδο με βάση κλίμακας συμπεριφοράς σε σύγκριση με τη μέθοδο γραφικής κλίμακα κατάταξης για αντιληπτά χαρακτηριστικά στόχων, φάνηκε ότι η μέθοδος με βάση κλίμακας συμπεριφοράς απέδιδε υψηλότερα επίπεδα σαφήνειας στόχων, αποδοχής και δέσμευσης.

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by objective –MBO). Η μέθοδος αυτή αποτελεί μέσο αξιολόγησης της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων και παράλληλα τους υποκινεί να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους προκειμένου να καλύπτουν τις ελλείψεις τους. Η αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, όπως συνηθέστερα ονομάζεται, είναι δημοφιλής στην αξιολόγηση διοικητικών και διευθυντικών στελεχών (Stone, 2005). Κατά την Ξηροτύρη – Κουφίδου (2001), για την ολοκλήρωση της διαδικασίας απαιτούνται 4 βήματα, τα οποία αναφέρονται πιο κάτω:

- Καθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν σε μια ορισμένη χρονική περίοδο,
- Επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί,
- Αξιολόγηση των όσων έχουν επιτευχθεί (το βήμα αυτό αρχίζει με την αξιολόγηση), και
- Καθορισμός νέων στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο.

Τα βασικά πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η βελτίωση στους δεσμούς μεταξύ εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας, βελτιώνοντας με αυτόν το τρόπο την επικοινωνία μεταξύ τους. Επίσης, η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των εργαζομένων κάθε τμήματος εξαιτίας της ελευθερίας στη λήψη αποφάσεων για την επίτευξη των στόχων. Τα βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η χρονοβόρα διαδικασία, δηλαδή απαιτείται αρκετός χρόνος για να τεθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και να εκτιμηθεί η πρόοδος των εργαζομένων. Επίσης, ένα άλλο σοβαρό μειονέκτημα έγκειται στο γεγονός ότι η πίεση μπορεί να είναι μεγάλη από μεριάς προϊσταμένων για επίτευξη υψηλών ρυθμών απόδοσης, όπως παράλληλα μεγάλη μπορεί να είναι και η αντίδραση των εργαζομένων να διατηρήσουν χαμηλούς ρυθμούς απόδοσης (Μουζα – Λαζαρίδη, 2006).

Δ) Περιγραφικές μέθοδοι

Κατά τις περιγραφικές μεθόδους αξιολόγησης, η πρωτοβουλία ανήκει αποκλειστικά στον προϊστάμενο, ο οποίος συνήθως επιλέγει ορισμένους γενικούς χαρακτηρισμούς για κάθε τομέα, με τους οποίους προσπαθεί να αξιολογήσει και να περιγράψει την γενική εικόνα του υπαλλήλου (Φαναριώτης, 1997). Οι συνηθέστερες μέθοδοι αυτής της ομάδας είναι η

μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method), η έκθεση (essay) και η ανακεφαλαίωση (field review).

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method). Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τον προϊστάμενο να καταγράφει όλα τα σπουδαία περιστατικά στη συμπεριφορά του κάθε υπάλληλου, τα οποία δείχνουν είτε πετυχημένες είτε αποτυχημένες ενέργειες και συμπεριφορές. Στη συνέχεια, οι καταγραφές μεταφέρονται σε ένα ειδικό βιβλίο που χωρίζεται σε κατηγορίες, προκειμένου να καταχωρηθούν οι διάφοροι τρόποι συμπεριφοράς. Το μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι το πιο κρίσιμο περιστατικό εξαρτάται από την άποψη του εκάστοτε αξιολογητή (Κανελλόπουλος, 2002).
- Έκθεση (essay). Κατά αυτήν την μέθοδο, ο υπεύθυνος της αξιολόγησης συντάσσει μια γραπτή έκθεση για να περιγράψει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του εργαζομένου, τις προηγούμενες επιδόσεις του και τις προοπτικές ανάπτυξής του κατά την διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Stone, 2005). Το σημαντικότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη σύνταξη της έκθεσης για κάθε ένα αξιολογούμενο. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι μπορούν να δοθούν περισσότερες πληροφορίες ή να αξιολογηθούν και σχολιασθούν χαρακτηριστικά που να μην αναφέρονται σε άλλες μεθόδους που χρησιμοποιούν ειδικά έντυπα αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).
- Μέθοδος ανακεφαλαίωσης (field review). Το χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου είναι ότι οι εξωτερικοί αξιολογητές αποτελούν ενεργό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο εξωτερικός αξιολογητής, αφού λάβει όλες τις απαραίτητες πληροφορίες από τον διευθυντή για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, συντάσσει σχετική έκθεση για κάθε αξιολογούμενο. Βασική προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι ο εξωτερικός αξιολογητής να γνωρίζει αρκετά για την εργασία ώστε να δώσει ακριβείς και αληθείς αξιολογήσεις. Το σημαντικότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ο μεγάλος έλεγχος που ασκεί ο εξωτερικός αξιολογητής πάνω στην αξιολόγηση. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η ανακούφιση που νιώθει ο προϊστάμενος από την υποχρέωση να συμπληρώσει έντυπα αξιολόγησης, βγάζοντας τον από την δύσκολη θέση (Κανελλόπουλος, 2002).

Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης εργαζομένων

Ένα σωστό και δομημένο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να κατέχει κάποια χαρακτηριστικά ώστε η επιχείρηση να επιτύχει την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων της. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει από πιο κάτω χαρακτηριστικά (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003: 351-354):

- **Εγκυρότητα (Validity):** Ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς την δομή. Προκειμένου να είναι έγκυρη η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να μετρά πραγματικά την απόδοση των εργαζομένων. Συνεπώς, μόνο οι παράγοντες που σχετίζονται με την επιτυχή απόδοση εργασίας πρέπει να είναι μετρήσιμοι. Εξωγενείς παράγοντες (όπως οι οικονομικές συνθήκες) και παράγοντες τους οποίους ο εργαζόμενος δεν μπορεί να ελέγχει πρέπει να εξαιρούνται από την διαδικασία αξιολόγησης. Έτσι, μια διεξοδική ανάλυση για τα θέματα εργασίας είναι απαραίτητη, έτσι ώστε να εξασφαλίσει ότι οι αποδόσεις σχετίζονται και δεν αξιολογούνται άσχετοι παράγοντες (Stone, 2005).
- **Αξιοπιστία (Reliability):** Προκειμένου για να είναι αξιόπιστη η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να παράγει συνεπή αποτελέσματα. Για παράδειγμα, εάν ένας εργαζόμενος αξιολογείται αρκετά διαφορετικά για την επίτευξη του ίδιου πρότυπου απόδοσης σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή από διαφορετικούς προϊστάμενους/αξιολογητές, τότε η αξιολόγηση είναι αναξιόπιστη.
- **Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία (Objectivity):** Ένα σωστό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει με κάθε δυνατό τρόπο να εφαρμόζει το κριτήριο της αντικειμενικότητας και αμεροληψίας. Οι εκτιμήσεις θα πρέπει να εστιάζουν στις δεξιότητες/ικανότητες του εργαζομένου στην εργασία του και όχι να αναφέρονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του που δεν έχουν σχέση με την εργασία του.
- **Συγκρισιμότητα (Comparability):** Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης διευκολύνει την εφαρμογή των ορθών συγκρίσεων μεταξύ των ατόμων, κατά τρόπο αποτελεσματικά ορθό από την προθυμία του εκτιμητή να εφαρμόσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας.
- **Συνάφεια (Relevance):** Η αξιολόγηση θα πρέπει να προσαρμόζεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης του αξιολογούμενου.

3.2.3 Πληροφόρηση των εργαζομένων ως προς την αξιολόγηση

Η διαδικασία πληροφόρησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικά βήματα στη διαδικασία αξιολόγησης προκειμένου ο εργαζόμενος να γνωρίσει τα αποτελέσματα της αξιολογικής του απόδοσης και τι χρειάζεται να κάνει ώστε να βελτιώσει την απόδοσή του σε περίπτωση αρνητικής κρίσεως (Χυτήρης, 2001). Η πληροφόρηση της απόδοσης των αξιολογούμενων βασίζεται σε μια συνέντευξη αξιολόγησης. Κατά το Χυτήρη (2001), εφαρμόζονται τρεις τύποι συνέντευξης συνήθως, ανάλογα με τον σκοπό της συνέντευξης αξιολόγησης, με το ποιοι είναι οι υφιστάμενοι – αξιολογηθέντες και την επάρκεια του προϊσταμένου –αξιολογητή. Αυτές αναλύονται πιο κάτω:

1. Απλή ενημέρωση και παροχή οδηγιών στον υφιστάμενο. Ο τύπος συνέντευξης αυτός αποτελεί μια μονόπλευρη ενημέρωση και φέρνει τον αξιολογηθέντα σε μια στάση αμυντική, η οποία μπορεί να του προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και κακίας με αποτέλεσμα να τον οδηγεί σε αντιδραστικές συμπεριφορές.
2. Ενημέρωση και ακρόαση. Πρόκειται για τον τύπο συνέντευξης όπου ο προϊστάμενος, αφού σχολιάσει τι πήγε καλά, τι όχι και τι πρέπει να γίνει όσον αφορά την απόδοση, δίνει την ευκαιρία στον αξιολογηθέντα να εξηγήσει το γιατί της συμπεριφοράς του, να δικαιολογηθεί, να σχολιάσει την βαθμολογία του, ή να αντιδράσει στα σχέδια βελτίωσης της απόδοσης που θα του προταθούν. Ο τύπος αυτής της συνέντευξης βοηθά στο να αποκαλυφθούν τα όποια αρνητικά εκατέρωθεν αισθήματα και να μειωθούν ή να απαλειφθούν.
3. Ανοικτή συζήτηση. Ο τύπος αυτής της συνέντευξης είναι κατάλληλος για να συζητηθούν θέματα ανάπτυξης του υφισταμένου και στο καθορισμό στόχων και σχεδίων επίτευξης τους για το μέλλον.

Για να αποτελέσει η συνέντευξη αξιολόγησης μια σωστή και αποτελεσματική διαδικασία απαιτούνται συνήθως ορισμένα βήματα. Κατά τον Dessler (2012), η σωστή προετοιμασία περιλαμβάνει τρία στάδια. Σε πρώτη φάση, ο αξιολογητής θα πρέπει να δώσει έγκαιρα την ευκαιρία στον υφιστάμενο να συγκεντρώσει ερωτήσεις και σχόλια. Στη συνέχεια, ο αξιολογητής θα πρέπει να μελετήσει την ανάλυση της αξιολογούμενης θέσης εργασίας, τη σύγκριση της απόδοσης του εργαζομένου με τα πρότυπα της θέσης καθώς και στην εξέταση προηγούμενων αξιολογήσεων του ίδιου. Τέλος, αξιολογητής και υφιστάμενος θα πρέπει να ορίσουν τον κατάλληλο χώρο και χρόνο για τη διεξαγωγή της συνέντευξης.

Μια επιτυχημένη συνέντευξη αξιολόγησής πρέπει να είναι δομημένη με τρόπο ώστε να επιτρέπει τόσο τους προϊστάμενους όσο και τους υφιστάμενους να τη βλέπουν ως μια διαδικασία λύσης προβλημάτων παρά ως δημιουργία αυτών (Mondy, 2011).

Μέσα από την συνέντευξη αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων επιδιώκονται μεταξύ άλλων οι εξής στόχοι, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003:363).

- Να δραστηριοποιηθούν οι εργαζόμενοι προκειμένου να επιτύχουν ανώτερα επίπεδα απόδοσης,
- Να μάθουν ακριβώς σε ποιο επίπεδο βρίσκονται,
- Να επιβραβευτούν όσοι παρουσιάζουν καλή επίδοση και αντίστοιχα, όσοι έχουν πρόβλημα να πληροφορηθούν τα αδύνατα σημεία τους,
- Να γίνει στενότερη η σχέση προϊσταμένων –υφιστάμενων, και
- Να συμφωνηθούν σε αμοιβαία βάση τα μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

Τα συνηθέστερα πρόβλημα που μπορούν να προκύψουν κατά την διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης είναι η διαφωνία και η διατήρηση στάσης άμυνας. Συνήθως η διαφωνία δημιουργείται κατά διάρκεια της βαθμολόγησης, δηλαδή για το αν ο αξιολογούμενος βαθμολογήθηκε σωστά και αντικειμενικά. Επίσης, δημιουργείται μια σύγχυση όσον αφορά την απόδοση, δηλαδή αν προϊστάμενος δεν είναι ικανοποιημένος με την απόδοση του εργαζομένου ρίχνει την ευθύνη σε αυτόν. Ενώ από την άλλη ο εργαζόμενος προς αποφυγή αυτής της αρνητικής εξέλιξης ρίχνει όλο το βάρος της ευθύνης στον προϊστάμενο με διάφορες δικαιολογίες όπως κακή τύχη, συγκυριακούς και επιχειρησιακούς παράγοντες ακόμη και η προβληματική συνεργασία με συναδέλφους. Το αποτελέσματα που προκύπτει από τα πιο πάνω είναι η τήρηση αμυντικής στάσης και από τις δυο πλευρές. Δηλαδή, ο προϊστάμενος αποτυγχάνει να ακούσει τα επιχειρήματα του αξιολογούμενου (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σφάλματα της αξιολόγησης

Όσο αμερόληπτος δίκαιος και να είναι ένας αξιολογητής κατά την διαδικασία αξιολόγησης μπορούν να προκύψουν λάθη αξιολόγησης. Στα λάθη στα οποία μπορεί να υποπέσει ο αξιολογητής είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνείδητα (Χυτήρης, 2001). Τα κυριότερα λάθη αξιολόγησης είναι τα πιο κάτω:

Λάθη επιείκειας. Μερικές φορές ο αξιολογητής βαθμολογεί τους αξιολογούμενους υψηλότερα από ότι πραγματικά αξίζουν με αποτέλεσμα να λαμβάνουν αρκετά υψηλότερες μετρήσεις αποδόσεις.

Λάθη αυστηρότητας. Σε αυτήν την περίπτωση οι βαθμολογητές εκτιμούν τους υπαλλήλους όχι τόσο ευνοϊκά όσο δείχνουν οι αποδόσεις τους.

Λάθη εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο. Πολλές φορές ο αξιολογητής βαθμολογεί τους υφιστάμενους του στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, αποφεύγοντας να χρησιμοποιήσει υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες αφού θεωρεί ότι οι υπάλληλοι βρίσκονται στο μέσο της κλίμακας απόδοσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Γενίκευση κρίσης (Halo effect). Το σφάλμα αυτό προκύπτει όταν αυτός που αξιολογεί επηρεάζεται από κάποιο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου είτε αρνητικό είτε θετικό και τον κρίνει με βάση την γενικότερη εικόνα του.

Προβλήματα ορισμού των προτύπων αξιολόγησης. Τα λάθη σε αυτή την περίπτωση προκύπτουν λόγω της διαφορετικής αντίληψης των όρων που χρησιμοποιούνται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης όπως για παράδειγμα καλός, επαρκής, ανεπαρκής κλπ. Ο περιορισμός των λαθών αυτών, μπορεί να επιτευχθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση.

3.3 Ευθύνη για την αξιολόγηση – Χρόνος αξιολόγησης

Στις πλείστες φορές η ευθύνη της αξιολόγησης του προσωπικού μιας οικονομικής μονάδας ανήκει στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο επιτυγχάνει την υλοποίηση αυτών των προγραμμάτων μέσω συντονισμένου σχεδιασμού ως προς την ολοκλήρωση αυτής της αξιολογικής διαδικασίας (Mondy, 1999). Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι για τη σωστή αξιολογική διαδικασία παίζει ρόλο ο καθορισμός αξιολογητών, οι οποίοι θα πρέπει να ενεργούν δίκαια και αντικειμενικά. Παρ όλα αυτά, μπορεί να εμπλέκονται και αλλά άτομα και με εναλλακτικούς συνδυασμούς, όπως θα αναφερθούμε πιο κάτω. Σύμφωνα με τον Stone (2005), η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου μπορεί να γίνει από:

- **Τον άμεσο προϊστάμενο.** Ο άμεσα προϊστάμενος γνωρίζει καλύτερα τη δουλειά, τα πρότυπα απόδοσης που πρέπει να τηρούνται και την πραγματική απόδοση του κάθε εργαζόμενου ατομικά. Επίσης, έχει καθημερινή επαφή με τον υπάλληλο, οπότε παρακολουθεί συστηματικά την απόδοση του. Βασικό μειονέκτημα στην

περίπτωση αξιολόγησης από τον ή τους προϊστάμενους είναι ότι πολλές φορές δημιουργείται μια συνεχής φοβία στους υφισταμένους, οι οποίοι θεωρούν σκόπιμο να εξηγούν και να δικαιολογούν κάθε πράξη τους στον προϊστάμενό τους (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

- **Από ομοιόβαθμους του.** Η μέθοδος αυτή βασίζεται σε ανεξάρτητες κρίσεις των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι συνάδελφοι ενός εργαζόμενου έχουν την δυνατότητα της αξιολόγησης του, στις περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν έχει την ευκαιρία να παρατηρεί τη συμπεριφορά του (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006). Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι συνήθως, οι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλο διότι πιθανόν να έχουν επιφυλάξεις να αξιολογήσουν θετικά το συνάδελφο του από φόβο μήπως φανούν κατώτεροι σε σύγκριση με αυτόν ή να μην επιθυμούν να χαλάσει μια καλή σχέση παραθέτοντας αρνητικά στοιχεία και κατ' επέκταση αρνητική αξιολόγηση για κάποιον συνάδελφο τους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003). Σε μια μελέτη (Druskat & Wolf, 1999) η οποία εξέταζε την άμεση και μακροπρόθεσμη επίδραση μιας δομημένης, αναπτυξιακής αξιολόγησης από ομοιόβαθμους για 294 προπτυχιακούς φοιτητές σε 44 ομάδες αυτοδιαχείρισης της εργασίας και για 217 μεταπτυχιακούς φοιτητές σε 36 ομάδες αυτοδιαχείρισης εργασίας, τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι οι αξιολογήσεις από ομοιόβαθμους είχαν άμεση θετική επίδραση στην αντίληψη στους τομείς της ανοιχτής επικοινωνίας, βιωσιμότητας της ομάδας, κίνητρα για συγκεκριμένη εργασία, κοινωνικοποίηση, συνοχή και ικανοποίηση.
- **Τον ίδιο τον εργαζόμενο – Αυτό αξιολόγηση.** Η αξιολογική αυτή διαδικασία προϋποθέτει ωριμότητα και ιδιαίτερη έφεση για αυτοκριτική. Η διαδικασία αυτή εμπεριέχει ρίσκο υπερεκτίμησης των ικανοτήτων του εργαζόμενου που αξιολογά τον εαυτό του, αν αντιληφθεί ότι η αξιολόγηση αυτή θα παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό ανταμοιβών και την εξέλιξη του στην επιχείρηση (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001). Η συγκεκριμένη διαδικασία τις πλείστες φορές συνδυάζεται με την αξιολόγηση από τους προϊστάμενους, ώστε να έχει καλύτερα συμπεράσματα.
- **Αξιολόγηση από υφιστάμενους (upward appraisals).** Ορισμένες επιχειρήσεις επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογούν την απόδοση των προϊσταμένων τους, διαδικασία που από ορισμένους ονομάζεται “προς τα πάνω” αξιολόγηση - upward feedback (Dessler, 2012:279). Πολλές μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν την αξιολόγηση από υφιστάμενους. Η IBM για παράδειγμα, χρησιμοποιεί ένα

τέτοιο σύστημα για την αξιολόγηση των μάνατζερ της για περισσότερα από 25 χρόνια. Syntex, RCA and Libby –Owens - Ford επίσης χρησιμοποιούν αυτή την διαδικασία. Αρκετές μελέτες υποστηρίζουν η αξιολόγηση από τους υφιστάμενους βοηθά τους μάνατζερ ως προς την βελτίωση των συμπεριφορών τους. Σε μια μελέτη συγκεκριμένα διαφάνηκε ότι καθηγητές, ο οποίοι έπαιρναν feedback από τους φοιτητές τους βελτίωσαν σημαντικά την απόδοσή τους ενώ η απόδοση των καθηγητών που λάμβαναν feedback από τους προϊστάμενους τους στην πραγματικότητα μειώθηκε (Antonioni, 1993).

- **Πολλών πηγών συγχρόνως αξιολογήσεις (360 degree appraisals).** Βασικό χαρακτηριστικό αυτής της μεθόδου αξιολόγησης είναι ότι χρησιμοποιεί πληροφορίες από προηγούμενες μεθόδους και τις συνδυάζει σε κάποιο βαθμό. Τα στοιχεία της απόδοσης του εργαζόμενου συλλέγονται την ίδια στιγμή από ένα σύνολο ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται αυτός που αξιολογείται σε διαφορετικούς τομείς (προϊστάμενος, υφιστάμενος, συνάδελφοι) (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003:350). Βασικά πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα και η ποιητική πληροφόρηση που παρέχει. Από την άλλη, είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει (αν και ορθές από την πλευρά της) εντελώς αντίθετες γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται (Χυτήρης, 2001). Σε μια μελέτη συγκεκριμένα έδειξε (Vijaya & Umamaheswari, 2009), ότι η αξιολόγηση 360 μοιρών βοηθά τόσο στην αναγνώριση των αναγκών κατάρτισης του εργαζομένου όσο και στην αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένου και στον καθορισμό ανταμοιβών/κίνητρα και βήματα για την προώθηση της επικοινωνίας από την προοπτική των ιδίων των εργαζομένων, προϊστάμενων και πελατών.

Η αξιολόγηση πολλών πηγών συγχρόνως θεωρείται και ως η πιο αξιόπιστη, δίκαιη και αντικειμενική μέθοδος από αυτές που στηρίζονται σε μια μόνο πηγή, διότι στην όλη διαδικασία εμπλέκονται ένα σύνολο ανθρώπων με τους οποίους συνεργάζεται ο αξιολογούμενος με αποτέλεσμα να φθάνουν σε μια όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση. Οι επίσημες αξιολογήσεις της απόδοσης των υπαλλήλων συνήθως λαμβάνουν χώρα σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Επιλογές περιλαμβάνουν μια φορά το χρόνο, εξαμηνιαία και μετά το πέρας της περιόδου δοκιμασίας του υπαλλήλου

στη θέση εργασίας. Αυτή συνήθως είναι μεταξύ 30 και 90 ημερών μετά την πρόσληψη (Mondy, 1999:371).

Με την ολοκλήρωση της ενότητας αυτής αναπτύχθηκαν οι βασικές παράμετροι για το πεδίο της αξιολόγησης προσωπικού που στοχεύει η παρούσα μελέτη μέσα από την υφιστάμενη βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε, προκειμένου να διερευνήσουμε θέματα που σχετίζονται με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού. Συνεπώς, στην επόμενη ενότητα θα αναλύσουμε την μεθοδολογία έρευνας που στηρίχτηκε για την εμπειρική διερεύνηση των θεμάτων η παρούσα μελέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα μεθοδολογικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας που στηρίχτηκε η παρούσα μελέτη. Στόχος του κεφαλαίου αυτού είναι να παραθέσει και να καταγράψει τα βασικά χαρακτηριστικά στο σχεδιασμό και κατ' επέκταση στην υποστήριξη της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε. Συνολικά, το κεφάλαιο αποτελείται από τρεις ενότητες. Στην πρώτη ενότητα περιγράφεται η μέθοδος έρευνας που επιλέχθηκε. Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για το εμπειρικό κομμάτι της έρευνας και στην τρίτη ενότητα η παρουσιάζεται ο τρόπος επεξεργασίας ανάλυση των δεδομένων.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μελέτη επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Η μελέτη περίπτωσης η οποία εστιάζει η εργασία είναι η ανάλυση βασικών στοιχείων που λαμβάνει η αξιολόγηση προσωπικού κατά την διαδικασία αξιολόγησης. Σύμφωνα με τον Yin (1994), η μέθοδος μελέτη περίπτωσης ορίζεται ως μια εμπειρική έρευνα, η οποία διερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πλαίσιο της πραγματικότητας, ειδικότερα όταν τα όρια ανάμεσα φαινομένου και πλαισίου δεν είναι ιδιαίτερα ξεκάθαρα.

Η συγκεκριμένη εταιρεία εδρεύει στη Λεμεσό και δραστηριοποιείται από το 1985. Έχει 45 υπαλλήλους και προσφέρει στους πελάτες συμβουλευτικές υπηρεσίες και λύσεις σε θέματα διαχείρισης κινδύνου, στρατηγικής και ανθρώπινου δυναμικού. Συγκεκριμένα, δραστηριοποιείται ως μεσίτης ασφαλίσεων και σύμβουλος διαχείρισης κινδύνων. Η επιχείρηση αποτελείται από πέντε τμήματα: το τμήμα ναυτιλίας, το τμήμα λογιστηρίου και οικονομικών, το τμήμα απαιτήσεων, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και το τμήμα γενικών ασφαλειών. Στο τμήμα ναυτιλίας εργάζονται 12 άτομα, το τμήμα λογιστηρίου και οικονομικών αποτελείται από 8 άτομα, στο τμήμα απαιτήσεων εργάζονται 12 άτομα

και στο τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού απασχολούνται 3 άτομα. Επιπλέον, στο τμήμα γενικών ασφαλειών εργάζονται 10 άτομα. Η γυναίκες αποτελούν την πλειοψηφία στην επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν 26 γυναίκες και 19 άνδρες.

Η μεθοδολογική προσέγγιση που χρησιμοποιείται για το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας είναι η ποιοτική μέθοδος έρευνας. Επιλέξαμε τη ποιοτική μέθοδο αντί της ποσοτικής έρευνας γιατί είναι κατάλληλη σύμφωνα με τον σκοπό και τα ερωτήματα της μελέτης μας. Η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην περιγραφή, ανάλυση, ερμηνεία και κατανόηση κοινωνικών φαινομένων, καταστάσεων και χαρακτηριστικών κοινωνικών ομάδων απαντώντας κυρίως στα ερωτήματα πώς και γιατί (Ιωσηφίδης, 2008). Οι κυριότερες μέθοδοι συλλογής ποιοτικών στοιχείων είναι η συνέντευξη σε βάθος και οι ομαδικές συζητήσεις, όπου η καταγραφή των στοιχείων γίνεται μέσω κασετόφωνου, όπως και η προσωπική παρατήρηση (Πατσαλίδου, 2013). Για την διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας ως ερευνητικό εργαλείο για την εργασία αυτή χρησιμοποιήθηκε η ποιοτική συνέντευξη και συγκεκριμένα οι ημιδομημένες συνεντεύξεις οι οποίες αναλύονται εκτενέστερα στη συνέχεια ως μέθοδος συλλογής δεδομένων. Για την συγκέντρωση των δεδομένων για το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας, οι πηγές πληροφοριών που χρησιμοποιούνται είναι πρωτογενή δεδομένα. Τα πρωτογενή δεδομένα αποτελούνται από πληροφορίες οι οποίες συγκεντρώνονται για κάποιο συγκεκριμένο σκοπό (Σταθακόπουλος, 2005). Η άντληση πρωτογενών δεδομένων γίνεται από προσωπικές, ημιδομημένες συνεντεύξεις. Κατά τον Ιωσηφίδη (2008) υπάρχουν τρία βασικά είδη συνεντεύξεις: η δομημένη συνέντευξη, η ημιδομημένη συνέντευξη και η μη δομημένη συνέντευξη. Η ημιδομημένη συνέντευξη χαρακτηρίζεται από ένα σύνολο προκαθορισμένων ερωτήσεων αλλά παρουσιάζει πολύ περισσότερη ευελιξία ως προς τη σειρά των ερωτήσεων, ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο και ως προς την προσθαφαίρεση ερωτήσεων και θεμάτων για συζήτηση. Η επιλογή της συγκεκριμένης τύπου συνέντευξης γίνεται επειδή επιτρέπει τη συλλογή δεδομένων σε βάθος και στην ανάδειξη θεμάτων σε σχέση με τον ερευνητικό στόχο της έρευνας μας ο οποίος είναι στη διερεύνηση των απόψεων και αντιλήψεων ανάμεσα σε υπάλληλους και αξιολογητές σε σχέση με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η συγκεκριμένη επιχείρηση. Ο οδηγός συνέντευξης (βλέπε παράρτημα I-II) αποτελείται από ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν με βάση την βιβλιογραφία και οι οποίες βασίζονται σε ζητήματα που αφορούν στο σύστημα αξιολόγησης, στα κριτήρια βάσει των οποίων αναπτύσσεται η διαδικασία αξιολόγησης,

στον τρόπο επαναπληροφόρησης του αξιολογούμενου, στην εκπαίδευση που τυγχάνουν οι αξιολογητές καθώς επίσης και στον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Τα ανοιχτά χαρακτηριστικά και η ευέλικτη διάταξη των ερωτήσεων της ημιδομημένης συνέντευξης επιτρέπουν στους ερωτώμενους να αποδοθούν σε έναν λεπτομερέστερο προσδιορισμό της κατάστασης με βάση της δικές τους εμπειρίες και την ανάδειξη ζητημάτων που οι ίδιοι θεωρούν σημαντικά (Αλεξιάδου, 2001).

4.2 ΔΕΙΓΜΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή, το δείγμα της έρευνας μας αφορά τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων όσο και των υπεύθυνων τμημάτων της συγκεκριμένης εταιρείας στα διάφορα τμήματα (Τμήμα οικονομικών, τμήμα ναυτιλίας και ανθρώπινου δυναμικού) του οργανισμού από τους προϊστάμενους και τους υφιστάμενους των τμημάτων. Πιο κάτω παρουσιάζονται στο Πίνακα 1.2 το δείγμα της έρευνας.

Κωδικός Α/Α	Φύλλο	Θέση	Τμήμα	Εργασιακή εμπειρία	Εκπαίδευση
Υ1	Γυναίκα	Διευθύντρια HR	Ανθρώπινο δυναμικό	20	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Υ3	Άνδρας	Οικονομικός Διευθυντής	Οικονομικό	3	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση
Υ2	Γυναίκα	Ανώτερη Λειτουργός πελατών	Ναυτιλίας	20	Κολεγιακή Μόρφωση
Ε1	Γυναίκα	Λειτουργός απαιτήσεων	Απαιτήσεων	2	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση
Ε2	Γυναίκα	Λειτουργός πελατών	Ναυτιλίας	12	Κολεγιακή Μόρφωση
Ε3	Άνδρας	Βοηθός εξυπηρέτηση πελατών	Γενικές ασφάλειες	3	Μέση Εκπαίδευσης
Ε4	Γυναίκα	Λειτουργός οικονομικών	Οικονομικών	16	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Ε5	Γυναίκα	Λειτουργός πελατών	Ναυτιλίας	10	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση

Η διαδικασία της εμπειρικής έρευνας περιλάμβανε μια σειρά από ξεχωριστές ενέργειες, στον εργασιακό χώρο του προσωπικού της εταιρείας. Πριν από την επίσκεψή του ερευνητή με τους ενδιαφερόμενους που ήθελαν να συμμετάσχουν σε αυτή την

συνέντευξη προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία δυο εβδομάδες νωρίτερα, όπου κατά την διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας έγιναν γνωστές οι προθέσεις της έρευνας έτσι ώστε οι ενδιαφερόμενοι προετοιμάστηκαν κατάλληλα. Επίσης καθορίστηκε η ώρα της συνέντευξης και η ημέρα. Η κάθε συνέντευξη διάρκεσε 20 λεπτά περίπου. Διευκρινίστηκε το είδος της καταγραφής των δεδομένων και ζητήσαμε άδεια για την χρησιμοποίηση μαγνητοφώνου προκειμένου να εξασφαλίσουμε την συναίνεση των συμμετεχόντων. Στις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν έλαβαν μέρος υπεύθυνοι τμημάτων και εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, συμμετείχαν τρεις (3) μάνατζερ και πέντε (5) εργαζόμενοι από διάφορα τμήματα της επιχείρησης οι οποίοι απάντησαν στις ερωτήσεις ώστε να συλλέξουμε τις απαιτούμενες πληροφορίες για το ερευνητικό στόχο της παρούσας εργασίας. Κατά την διεξαγωγή της έρευνας μας υπήρχαν και περιπτώσεις που παρουσιάστηκαν δυσκολίες όπου η επικοινωνία ήταν αδύνατη με ορισμένους υπαλλήλους καθώς η απαντήσεις τους στα ερωτήματα που υπέβαλα ήταν μονολεκτικά ως αποτέλεσμα να μην έχω μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη σύμφωνα με τον ερευνητικό στόχο της εργασίας.

4.4 ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για την επεξεργασία και ανάλυση δεδομένων της έρευνας μας ακολουθήθηκε η διαδικασία της απομαγνητοφώνησης όλων των συνεντεύξεων μέσω της οποίας μας δίνεται η ευχέρεια να μετατρέπουμε τον προφορικό λόγο σε γραπτό κείμενο έτσι ώστε να μπορεί να αναλυθεί με μεγαλύτερη συστηματικότητα των όσων ειπωθήκαν. Στην συνέχεια επιχειρήθηκε η αποκωδικοποίηση της κάθε συνέντευξης κατά τρόπο υπεύθυνο έτσι ώστε να μπορούμε να διαχειριστούμε και να αξιολογήσουμε το υλικό μας κατά τρόπο μεθοδικό με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα και στο σκοπό της έρευνας.

Αφού ολοκληρώσαμε όλα τα στάδια για τη διεξαγωγή της έρευνας, στο επόμενο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας καθώς και η ανάλυση των ποιοτικών δεδομένων σύμφωνα με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα δεδομένα από την ποιοτική έρευνα που διαφάνηκαν μέσα από τις συνεντεύξεις που λήφθηκαν από εργαζόμενους και μάνατζερ συγκεκριμένης εταιρείας που παρέχει και προσφέρει υπηρεσίες στη Λεμεσό έτσι ώστε να είμαστε σε θέση να εξετάσουμε τα στοιχεία που συλλέξαμε και στην συνέχεια να αναλύσουμε τα ποιοτικά δεδομένα που προέκυψαν. Αυτή η ενότητα αποσκοπεί στην περιγραφή/ανάλυση των δεδομένων από την ποιοτική μας έρευνα. Εν συνέχεια θα παρουσιάσουμε το επίσημο σύστημα αξιολόγησης της συγκεκριμένης επιχείρησης σύμφωνα με τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Το σύνολο των δεδομένων μας χωρίζεται σε τέσσερις κατηγορίες – ενότητες σε διάφορα θέματα. Η πρώτη ενότητα καταγράφονται απόψεις των εργαζομένων και μάνατζερ σε σχέση με τη διαδικασία αξιολόγησης. Στη δεύτερη κατηγορία καταγράφεται η εμπειρία των εργαζομένων και μάνατζερ βάση τα κριτήρια αξιολόγησης. Στην επόμενη κατηγορία/ενότητα καταγράφεται η άποψη των εργαζομένων και μάνατζερ για τη διαδικασία επαναπληροφόρησης της απόδοσης των εργαζομένων και τέλος η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων και μάνατζερ για τον τρόπο διαχείρισης και επεξεργασίας των αποτελεσμάτων.

5.2 Το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης, σύμφωνα με την συνέντευξη με HR

Διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που χρησιμοποιείται μέσα στην επιχείρηση για να καθιερώσει/δημιουργήσει μια συνολική κατανόηση και αντίληψη, για το τι πρέπει να επιτευχθεί για την οργάνωση καθώς και για το άτομο το οποίο απασχολείται μέσα σε

αυτή την οργάνωση. Διαχείριση της απόδοσης είναι βασικά ευθυγράμμιση στρατηγικής πρωτοβουλιών της επιχείρησης και των στόχων με τους στόχους του εργαζομένου / ατόμου – σχέδια δράσης, μέτρα για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, ο οποίος θα περιλαμβάνεται στα σχέδια ανάπτυξης προκειμένου να εξασφαλίσει συνεχείς εκπαίδευση και ανάπτυξη.

Η εταιρεία βασίζεται σε μια αποτελεσματική διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης, η οποία θα πρέπει αντανακλά τα ακόλουθα και να επιτύχει «διάκριση».

1. Σύνδεση των ατομικών στόχων του εργαζομένου με της στρατηγικές πρωτοβουλίες της οργάνωσης. Ο εργαζόμενος θα έχει μια ξεκάθαρη ιδέα και κατανόηση σχετικά με το πώς θα πρέπει να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων αυτών για τους συνολικούς στόχους και πρωτοβουλιών της επιχείρησης.
2. Εστίαση για τον καθορισμό σαφών στόχων απόδοσης και προσδοκιών δια μέσου της χρήση αποτελεσμάτων, πράξεων και συμπεριφοράς.
3. Καθορισμός σαφών σχεδίων ανάπτυξης ως κομμάτι της διαδικασίας και,
4. Διεξαγωγή τακτικών συζητήσεων σε όλη τη διάρκεια του κύκλου αποδόσεων, στα οποία περιλαμβάνεται η καθοδήγηση, (mentoring), Επαναπληροφόρηση και αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τη διευθύντρια του τμήματος ανθρώπινου το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης, στα πλαίσια της διαχείρισης της απόδοσης αποτελείται από τα πιο κάτω: (σε περίληψη).

1) Ρυθμίσεις στόχου: Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να θέσει τους δικούς του στόχους/ στόχους για τη τρέχουσα χρονιά που αρχίζει από την 1^η Ιανουάριου έως και τις 31 Δεκεμβρίου σε συνεργασία με τους προϊστάμενους του από τη λειτουργία της συνάντησης ανάμεσα στο εργαζόμενο και στο άμεσα προϊστάμενο του. Μολις οι στόχοι συμφωνηθούν από την λειτουργία της συνάντησης, ο υπάλληλος τότε θα ανεβάσει τους στόχους, σχέδια δράσης και μετρήσεις δια μέσου του συστήματος της εταιρείας και στη συνέχεια θα τα υποβάλλει στο σύστημα τα οποία αυτά ο υπεύθυνος μάνατζερ έχει την δυνατότητα να αναθεωρήσει τους στόχους που έχουν εγκατασταθεί. Ο μάνατζερ τότε θα εγκρίνει ή θα προσαρμόσει ελαφρώς όπου χρειάζεται μέσω του συστήματος το οποίο στη συνέχεια θα είναι ορατό προς τον εργαζόμενο μέσω του συστήματος. Τόσο ο μάνατζερ όσο και ο υπάλληλος είναι σε θέση να δουν αυτούς τους στόχους, όπως και όταν χρειάζεται να σχολιάσει η να ενημέρωση της πρόοδο από στιγμή σε στιγμή.

2) Αναθεώρηση στα μέσα της χρονιάς (Mid-year review). Οι στόχοι θα πρέπει να παρακολουθούνται τουλάχιστον σε μηνιαία βάση από τον υπάλληλο για να διασφαλιστεί ότι αυτοί θα επιτύχουν τους στόχους τους, και τον προγραμματισμό για το έτος με τα σχόλια σχετικά με την αποδόσεις τους, όταν χρειάζεται. Μετά αφού περάσουν έξι μήνες, οι εργαζόμενοι οφείλουν στην συνέχεια να εκτελέσουν μια αυτοαξιολόγηση σχετικά με τη μέχρι εκείνη την στιγμή πρόοδο σε σχέση με τους στόχους τους. Στη συνέχεια, μόλις ο εργαζόμενος φορτώσει της πρόοδο βάση των στόχων δια μέσου τους συστήματος, θα πραγματοποιηθεί μια συνάντηση με τον μάνατζερ για να συζητήσουν την πρόοδο αυτή και να προσθέσουν οποιαδήποτε σχόλια τα οποία θα μετρήσουν την πραγματική απόδοση πιο σωστά από την προοπτική ενός μάνατζερ. Στη συνέχεια, τα σχόλια του υπεύθυνου θα αναρτηθούν στο σύστημα και ο εργαζόμενος θα πρέπει να χρειαστεί να αναθεωρήσει επίσημα και να επιβεβαιώσει τη συμφωνία τους για τα ίδια. Οι παρατηρήσεις και σχόλια πρέπει να ληφθούν υπόψη για την ανάλογη δράση / πρόοδο ανάπτυξης, όπως απαιτείται για το δεύτερο κομμάτι του εξαμήνου.

3) Τέλος του έτους αναθεώρηση: Η αναθεώρηση στο τέλος της χρονιάς είναι η διαδικασία που απαιτείται για τη μέτρηση της πραγματικής και τελικής προόδου των στόχων που έχουν τεθεί για το έτος καθώς και για την αξιολόγηση οποιωνδήποτε επιπροσθέτων μετρήσεων ή σχεδίων τα οποία μπορεί να έχουν αναληφθεί καθόλη την διάρκεια της περιόδου και αν πραγματοποιήθηκαν επιτυχώς ή ανεπιτυχώς. Οι εργαζόμενοι θα ολοκληρώσουν την «αυτοαξιολόγηση τους» θα επανεξετάσουν και θα ενημερώσουν την πρόοδο των στόχων οι οποίοι θα αντικατοπτρίζουν τα αποτελέσματα του τέλους της χρονιάς και επίσης σχολιάζοντας επιπρόσθετες πρωτοβουλίες οι άλλες υποχρεώσεις, εάν επιτευχθήκαν ο στόχοι και τα μέτρα που λήφθηκαν, εισάγοντας επίσης στους εαυτούς τους βαθμολογία για το χρόνο από το 1- 5 (το 5 ψηλότερη βαθμολογία). Ο μάνατζερ τότε αναθεωρεί το τέλος της χρονιάς του εργαζομένου και θα συναντηθεί με τον υπάλληλο για να συζητήσουν το τέλος του έτους απόδοσης συνολικά, δυνατά σημεία, αδυναμίες, αναπτυξιακές ανάγκες και άλλα. Τα σχόλια και η παρατηρήσεις του μάνατζερ στη συνέχεια φορτώνονται στο σύστημα με την τελική βαθμολογία που απονεμήθηκε.

Ο εργαζόμενος στην συνέχεια θα επανεξετάσει / αναθεωρήσει τις παρατηρήσεις και σχόλια του αξιολογητή και τη βαθμολογία που του δόθηκε, συμφωνεί με τα σχόλια εισάγοντας την υπογραφή του μέσο του συστήματος. Ο εργαζόμενος μπορεί να προσθέσει επιπλέον σχόλια αν χρειαστεί.

Μέσα από την βιβλιογραφική επισκόπηση (κεφάλαιο 3) η διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση όπως παρουσιάστηκε σύμφωνα με την διευθύντρια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό και κυρίως στηρίζεται στη στοχοθέτηση, καθοδήγηση και ανάπτυξη του εργαζομένου μέσα από συνεχή επαναπληροφόρηση. Το σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με τα πρότυπα απόδοσης συστήματα αξιολόγησης όπως αναφέρθηκαν στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Εντούτοις, συμπεράναμε ότι δεν αναπτύσσονται και καθορίζονται από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού επίσημα κριτήρια αξιολόγησης με βάση της θέση εργασίας του κάθε υπάλληλου ξεχωριστά με αποτέλεσμα να εναπόκειται στο μάνατζερ κάθε τμήματος να καθορίζει εκείνα τα κριτήρια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα τμήματα ως προς τα κριτήρια αξιολόγησης, να εξαρτάται η ποιότητα των κριτηρίων από τις γνώσεις κάθε μάνατζερ πάνω στο θέμα, αλλά και να μην είναι άμεσα συγκρίσιμη η απόδοση ανάμεσα σε υπαλλήλους από διαφορετικά τμήματα. Συνεπώς, διαφαίνεται η ανάγκη για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να αναπτύξει μια διαδικασία ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας στην εταιρεία προκειμένου να καθοριστούν εκείνα τα κριτήρια αξιολόγησης που βασίζονται στην ανάλυση εργασίας που σχετίζονται με ξεχωριστές ικανότητες που πρέπει να δείξει ο εργαζόμενος έτσι ώστε να ανταποκριθεί με επάρκεια στα καθήκοντα που περιλαμβάνεται στην θέση εργασίας του.

5.3 Αντιλήψεις υπαλλήλων και μάνατζερ για το σύστημα αξιολόγησης

5.3.1 Διαδικασία αξιολόγησης

Ερωτώμενοι για την διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείτε, και οι πέντε υπάλληλοι περιέγραψαν την διαδικασία ως έχει. Αρχές του χρόνου καθορίζονται οι στόχοι της χρονιάς, οι οποίοι είναι ποσοτικοί και ποιοτικοί. Τον Ιούνιο γίνονται αξιολογήσεις με βάσει τους υφιστάμενους στόχους και ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι για την επομένη εξαμηνία. Η διαδικασία αυτή θα επαναληφθεί στο τέλος του χρόνου, τον Δεκέμβριο. Ο βαθμός κατανόησης της διαδικασίας είναι επαρκής από όλους τους υπαλλήλους. Αντιλαμβάνονται την ανάγκη ότι πρέπει η αξιολόγηση να γίνεται με βάση συγκεκριμένους στόχους, ότι αυτοί πρέπει να τοποθετούνται κατόπιν συνεννόησης με τους προϊστάμενους τους και ότι οι στόχοι αυτοί πρέπει να προσδιορίζονται (Στόχοι-Συνεννόηση/Συνεργασία- Προσαρμογή στόχων). Τέλος, και οι πέντε υπάλληλοι συμφώνησαν ότι η αξιολόγηση γίνεται 2 φορές ο χρόνο

από τον υπεύθυνο τμήματος. Ενδεικτικά ο E1 αναφέρει *«συνήθως γίνεται 2 φορές το χρόνο από τον υπεύθυνο τμήματος μου»*.

Όσον αφορά την αξιολόγηση της διαδικασίας αξιολόγησης, οι πέντε υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στις συνεντεύξεις, θεωρούν την διαδικασία αξιολόγησης απαραίτητη. Οι τέσσερις από αυτούς (E1, E2, E3 και E4) δεν πρόβαλαν κανένα περιορισμό στην αναγκαιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης, ενώ ο E5 θέτει την απάντηση του υπό την αίρεση ότι η αναγκαιότητα αυτή ισχύει εφόσον υπάρχει αντικειμενικότητα στη διαδικασία. Ενδεικτικά, ο E5 ανέφερε *«Είναι απαραίτητη φτάνει να είναι αντικειμενική»*. Η θέση του θέτει ανά πάσα στιγμή σε αμφισβήτηση τη διαδικασία εκ μέρους του.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγησης ως απαραίτητη για διαφορετικούς λόγους. Συγκεκριμένα, τέσσερις υπάλληλοι (E2, E3, E4 και E5) παρουσιάζονται με την ίδια θέση ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην αποκάλυψη αδυναμιών. Ο E3 για παράδειγμα αναφέρει συγκεκριμένα *«να δεις κάποιες αδυναμίες σου»*. Ο E1 παρουσιάζεται σε αντίθετη θέση, ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί ως μέσο μέτρησης της απόδοσης, στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο E1 τόνισε ότι *«είναι απαραίτητη για να μπορεί η επιχείρηση να αξιολογήσει την απόδοση του υπαλλήλου και παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα στο τέλος της χρονιάς»*. Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι το σύστημα πάντα χρειάζεται αλλαγές για να γίνει πιο αξιόπιστο.

Ερωτώμενοι για την διαδικασία αξιολόγησης που ακολουθείτε και οι τρεις μάνατζερ την περιέγραψαν όμοια. Αρχές του χρόνου καθορίζονται τα goals settings του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά προκειμένου να αναπτυχθεί η ατομική του στάση. Κατά την διάρκεια της χρονιάς και συγκεκριμένα στο τέλος του εξαμήνου γίνεται αξιολόγηση με βάση του υφιστάμενους στόχους που τέθηκαν από τον κάθε υπάλληλο και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων για την επόμενο εξάμηνο. Η διαδικασία αυτή θα τελειώσει επίσημα με το κλείσιμο της χρονιάς, τον Δεκέμβριο όπου ο υπάλληλος αξιολογεί τον εαυτό του πως πέτυχε τους στόχους του. Ακολουθείται μια επίσημη συνάντηση στο τέλος της χρονιάς μεταξύ υπαλλήλου και υπευθύνου αντιλαμβανόμενοι και οι δυο ότι οι στόχοι αυτοί πρέπει να τοποθετούνται κατόπιν συνεννόησης με τους προϊστάμενους τους και ότι οι στόχοι αυτοί πρέπει να προσδιορίζονται. Σύμφωνα με τις θέσεις των μάνατζερς (Y1, Y2 και Y3) ο κύκλος αξιολόγησης γίνεται 2 φορές τον χρόνο από τον υπεύθυνο τμήματος και σε κάποιες περιπτώσεις και ο υπεύθυνος του ανθρώπινου

δυναμικού. Ο Y1 (τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού) τόνισε για παράδειγμα ο *«κάθε υπάλληλο αξιολογείται από τον υπεύθυνο τμήματος και σε κάποιες περιπτώσεις και εγώ»*.

Ερωτώμενη για τη χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης, οι τρεις μάνατζερ θεώρησαν το σύστημα χρήσιμο, δίκαιο και αξιόπιστο αλλά σημείωσαν ότι χρήζει βελτίωσης. Η Διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού (Y1) τόνισε ότι *«είναι παρά πολύ σε όλα τα σημεία (χρήσιμο, δίκαιο και αξιόπιστο)*. Ο Y2 (τμήμα ναυτιλίας) τοποθετεί την χρησιμότητα στην δυνατότητα να αποδείξει στους υπαλλήλους αν ανταποκρίνονται ή όχι στις απαιτήσεις της θέσης του και να αντιμετωπίσει τις διαμαρτυρίες τους. Ο Y3 (οικονομικός διευθυντής) εκφράζει επιφύλαξη ως προς την αποτελέσματα των κριτηρίων που δεν είναι μετρήσιμα αριθμητικά. Αυτό ερμηνεύεται γιατί το έντυπο αξιολόγησης του οικονομικού τμήματος δεν έχει ερωτήσεις αλλά αναφέρεται μόνο στους στόχους και στην επίτευξή του. Αντίθετα στα άλλα τμήματα (ναυτιλιακά και ανθρώπινου δυναμικού) υπάρχει ερωτηματολόγιο. Οι μάνατζερ θεωρούν τη διαδικασία απαραίτητη. Σε ερώτηση πως νομίζουν οι μάνατζερ ότι βλέπουν οι υπάλληλοι την διαδικασία από την εμπειρία τους, θεωρούν αναγκαίο το σύστημα, η χρησιμότητα εξαρτάται από την απόδειξη της χρησιμότητάς του από το μάνατζερ στον υπάλληλο. Συγκεκριμένα ο Y3, τόνισε *«θα πρέπει να δείξεις στον άλλο το προσωπικό κέρδος και μετά θα αναβαθμίσεις την σημασία του κέρδους»*. Η Y1 αναφέρει *«το βλέπουν χρήσιμο όχι όμως με τον τρόπο που το βλέπει η εταιρεία»*.

Συγκρίνοντας τη δυο θέσεις, υπαλλήλων και μάνατζερ, διαπιστώσαμε ότι υπάρχει κοινή αντίληψη ως προς την διαδικασία που ακολουθείται. Τονίστηκε και από τα δύο μέρη η ανάγκη επικοινωνίας μεταξύ τους για τοποθέτηση των στόχων. Η μόνη αξιολογη διαφοροποίηση ήταν η απουσία από την θέση των υπαλλήλων, ότι οι στόχοι πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους της εταιρείας, αν και υπάρχει διαχωρισμός μεταξύ ποιοτικών και ποσοτικών στόχων. Η κοινή αντίληψη είναι αναμενόμενη αφού οι υπάλληλοι έχουν αρκετά χρόνια εμπειρίας στην εταιρεία και έχουν συμμετέχει πολλές φορές στη διαδικασία αξιολόγησης.

Οι μάνατζερ και οι υπάλληλοι έχουν κοινή θέση ότι η διαδικασία είναι απαραίτητη, για διαφορετικούς λόγους. Οι υπάλληλοι προβάλλουν ως κύριο λόγο την ανάγκη για αποκάλυψη αδυναμιών στην επίτευξη των στόχων τους. Οι μάνατζερ δεν διαφοροποιούνται από τη θέση αυτή, αλλά τονίζουν ιδιαίτερα την εκπαίδευσή των υπαλλήλων.

5.3.2. Κριτήρια Αξιολόγησης

Ερωτώμενοι ως προς τα κριτήρια που αξιολογούνται και οι πέντε υπάλληλοί συμφώνησαν ως προς τα κριτήρια που αξιολογούνται, προσδιορίζοντάς τα στο τομέα συμπεριφοράς και αποτελεσμάτων. Ο Ε5 διαφοροποιείται προσθέτοντας επιπλέον το κριτήριο των προσωπικών χαρακτηριστικών. Πιο συγκεκριμένα ο Ε5 αναφέρει ότι *«εγώ προσωπικά αξιολογούμαι βάσει της συνεργασίας μου με τους άλλους και της πρωτοβουλίας μου στην εργασία»*. Ο Ε5 διαφοροποιείται πιθανόν λόγω της φύσης των καθηκόντων του (Λειτουργός Πελατών), που απαιτεί εξυπηρέτηση πελατών, επομένως η συνεργασία με τους πελάτες κρίνεται σημαντικό κριτήριο.

Ως προς αν νομίζουν τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται είναι αντικειμενικά, πλήρη και κατάλληλα για την φύση της δουλειάς τους, οι απόψεις των υπαλλήλων φάνηκαν διχασμένες. Συγκεκριμένα δύο άτομα (Ε4 και Ε2) υποστήριξαν ότι τα κριτήρια αξιολόγησης όντως πληρούν αυτές τις προδιαγραφές (πλήρη, αντικειμενικά και κάλυψη της φύσης της εργασίας τους). Ενδεικτικά, ο Ε4 ανέφερε ότι *«είναι αντικειμενικά, κατάλληλα και εμένα προσωπικά καλύπτουν όλες τις πτυχές της εργασίας μου»*. Άλλα δύο άτομα είχαν ακριβώς αντίθετη άποψη για τα κριτήρια αξιολόγησης. Ο Ε3 τόνισε για παράδειγμα ότι *«τα κριτήρια αξιολόγησης είναι υποκειμενικά λόγω του τρόπου που καταγράφονται οι στόχοι»*. Τέλος, ένα άτομο ο Ε5 έδωσε μια πιο διπλωματική απάντηση στην ερώτηση εφόσον εξ αρχής διατηρούσε μια επιφύλαξη αν η διαδικασία είναι αντικειμενική. Αναφέρει ότι *«κάποιες φορές είναι αντικειμενική και κάποιες όχι»*.

Οι τρεις στους πέντε υπαλλήλους (Ε1, Ε3 και Ε5) υποστήριξαν ότι υπήρχαν περιπτώσεις που ο αξιολογητής παρέλειψε κρίσιμα στοιχεία της απόδοσης τους. Ενδεικτικά, ο Ε5 αναφέρει *«ναι παρέλειψαν κρίσιμα στοιχεία της απόδοσης μου κατά την αξιολόγηση»*. Σε συνέχεια της απάντησης του Ε5 αποκαλύπτει το γενικό πλαίσιο της σκέψης του και αποδίδει την αναφορά του τονίζοντας ότι *«σε περιπτώσεις που κάποια άτομα πρέπει να ξεχωρίσουν, κάποια άλλα υποχρεωτικά λόγω των αυστηρών κανονισμών της επιχείρησης, λογικά κάποιοι άλλοι θα υποβαθμιστούν γιατί δεν γίνεται να έχεις 10 υπαλλήλους και για να προχωρήσεις τους δυο κάπως πρέπει να τα φέρεις τα πάνω κάτω. Στη δική μου περίπτωση δε υπάρχει ισορροπία»*. Αυτό φανερώνει ότι υπάρχει η αντίληψη ότι η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως μέσο για την ιεράρχηση των υπαλλήλων, με κριτήριο την προτίμηση του προϊσταμένου προς κάποιους υπαλλήλους. Από την άλλη 2 άτομα (Ε2 και Ε4) είχαν ακριβώς αντίθετη άποψη για την εφαρμογή κριτηρίων απόδοσης. Συγκεκριμένα ο Ε2

τόνισε ότι «δεν υπήρξε παράλειψη κρίσιμων στοιχείων της απόδοσης μου κατά την αξιολόγηση».

Οι απόψεις των μάνατζερ σχετικά με βάση ποια κριτήρια γίνεται η αξιολόγηση, φάνηκαν να μην διαφέρουν κατά πολύ μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, δυο μάνατζερ (Y2 και Y3) απάντησαν ότι η αξιολόγηση γίνεται με βάση το ρόλο του κάθε εργαζομένου, τους στόχους καθώς και των αποτελεσμάτων. Ο (Y3) για παράδειγμα ανέφερε *«γίνεται με βάση το ρόλο τους, στόχους και αποτελέσματος»*. Ο Y1 (τμήμα ανθρώπινου δυναμικού) υποστήριξε ότι η αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου γίνεται με βάση την απόδοση, συμπεριφορά, πρωτοβουλιών καθώς και στην έγκυρη προσέλευση των εργαζομένων στην επιχείρηση. Ενδεικτικά, ο (Y1) τόνισε *«γίνεται βάση απόδοσης, της συμπεριφοράς του στο timing attendance καθώς και των πρωτοβουλιών που φέρνει»*.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των κριτηρίων αξιολόγησης και οι τρεις μάνατζερ συμφώνησαν ότι η βαρύτητα των κριτηρίων αξιολόγησης έχει βαρύτητα ανάλογα με τη θέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου (σχέση θέση-κριτήριο). Ο Y2 (τμήμα ναυτιλίας) για παράδειγμα αναφέρει λέει ότι *«μερικά κριτήρια θα έχουν διαφορετική βαρύτητα στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου, ανάλογα με την θέση που έχει»* Τόνισε, ως μάνατζερ ναυτιλιακού τμήματος ο (Y2), που πουλάει υπηρεσίες, δίνει βαρύτητα στα κριτήρια που έχουν σχέση με τις ικανότητες πώλησης υπηρεσιών. Ο Y3 ανέφερε ότι η σχέση θέση-κριτήριο ερμηνεύει και *«το overperformance σε ένα κριτήριο εξηγεί το underperformance σε άλλο κριτήριο»*. Και οι τρεις μάνατζερ συμφώνησαν ότι τα κριτήρια είναι για όλους το ίδιο ή εξαρτάται από την θέση εργασίας του εργαζόμενου. Ο Y3, για παράδειγμα, ανέφερε ότι *«όχι υπάρχουν κριτήρια που είναι κοινά αλλά υπάρχουν κριτήρια από την θέση εργασίας του κάθε εργαζόμενου»*.

Σύμφωνα με τις απόψεις των μάνατζερ έδειξε ότι έχουν την ίδια αντίληψη τι σημαίνει το κάθε κριτήριο αξιολόγηση και η κάθε κλίμακα. Συγκεκριμένα ο Y2 αναφέρει *«ναι για μένα είναι εντελώς ξεκάθαρο τι σημαίνει το κάθε κριτήριο και κάθε κλίμακα»*. Την αντίληψη αυτή ήρθε να ενισχύσει και Y1 τονίζοντας για παράδειγμα *«ότι σίγουρα ναι πρέπει να είναι ξεκάθαρο στο μυαλό του κάθε αξιολογητή το κάθε κριτήριο και η κάθε κλίμακα»*.

Οι υπάλληλοι δεν έχουν δείξει να αντιλαμβάνονται την σχέση θέσης εργασίας και κριτήριο αξιολόγησης όσο αφορά την βαρύτητα των κριτηρίων αντίθετα με τους μάνατζερ που κατανοούν τη σχέση αυτή. Τα κριτήρια πρέπει να βασίζονται στην

ανάλυση εργασίας και αυτά να περιγράφουν τις δεξιότητες που απαιτεί να κατέχει ένας υπάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η διαφωνία των υπαλλήλων που παρουσιάζεται όσο αφορά τη αντικειμενικότητα της αξιολόγησης μπορεί να ερμηνευθεί από τα χρόνια υπηρεσίας των υπαλλήλων. Οι δύο που θεωρούν την αξιολόγηση αντικειμενική έχουν Ε2 12 χρόνια και ο Ε4 16 χρόνια υπηρεσίας ενώ υποκειμενική την χαρακτήρισαν ο Ε1 2 χρόνια και ο Ε3 3 χρόνια. Η κατανόηση αποδίδεται στις σχέσεις επικοινωνίας που αναπτύχθηκαν διαχρονικά μεταξύ των παλαιότερων υπαλλήλων και των μανάτζερ. Η αντίληψη του υπαλλήλου αναπτύσσεται διαχρονικά και βασίζεται στην τριβή με την πολιτική και της μεθόδους αξιολόγησης της εταιρείας. Η στάση των παλαιότερων υπαλλήλων φανερώνει μια σχέση εμπιστοσύνης που αναπτύχθηκε με την πάροδο του χρόνου.

5.3.3 Επαναπληροφόρηση

Σχετικά με ποιο τρόπο δίνεται επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν θετικά (Ε1, Ε2, Ε3, Ε4 και Ε5). Πιο συγκεκριμένα, ο Ε1 αναφέρει *«ναι βέβαια μας δίνεται επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα αξιολόγησης»*. Επίσης, και οι πέντε εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι η επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται μέσω προσωπικής συνάντησης και στην συνέχεια γίνεται έκθεση αξιολόγησης, η οποία καταχωρείται στο σύστημα αξιολόγησης. Ενδεικτικά, ο Ε4 ανέφερε *«γίνεται με δυο τρόπους επαναπληροφόρηση, πρώτα γίνεται με προσωπική συνάντηση και μετά υπάρχει και έκθεση αξιολόγησης»*.

Όσον αφορά για τη διαδικασία που ακολουθείται, όλοι εργαζόμενοι υποστήριξαν ότι μπορούν να εκφέρουν την άποψη, κατά την προσωπική συνάντηση και να επηρεάσει ή να αλλάξει σε κάποιο βαθμό το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα ο Ε4 ανέφερε *«η άποψη αυτή μπορεί να αλλάξει με κάποιο τρόπο το αποτέλεσμα διότι σου δίνει το δικαίωμα να το συζητήσεις και να εκφέρεις την γνώμη σου»*. Οι τέσσερις στους πέντε υπαλλήλους (Ε2, Ε3, Ε4, Ε5) τόνισαν ότι τους δίνεται ικανοποιητική πληροφόρηση και εξήγηση της απόδοσης τους. Ενδεικτικά ο Ε3 αναφέρει *«ναι αισθάνομαι ότι μου δίνεται ικανοποιητική πληροφόρηση έμένα προσωπικά»*. Ο Ε1 δεν ήταν ξεκάθαρος ως προς την απάντηση του και διατήρησε μια στάση επιφύλαξης ως προς την ειλικρίνεια του αξιολογητή. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε ότι *«ο αξιολογητής μπορεί να φοβηθεί για κάποιους λόγους να πει τα αρνητικά και θα σου ωραιοποιήσει την όλη κατάσταση. Μετά όταν θα βάλει γραπτώς κάποια πράγματα, όταν δεν θα σε έχει απέναντι του, θα*

χρησιμοποιήσει τα αρνητικά που δίστασε να σου πει». Τέλος όλοι οι υπάλληλοι υποστήριξαν ότι ο σκοπός της συνάντησης είναι για βελτίωση της απόδοσης τους. Ο Ε2 αναφέρει *«νιώθω ότι είναι πάντα για να με βοηθήσουν στην βελτίωση της απόδοσης μου»*. Ως προς το κλίμα της συνάντησης, όλα τα άτομα ανέφεραν ότι επικρατεί επίσημο κλίμα και γίνεται προσπάθεια για σωστή επικοινωνία μεταξύ τους.

Όσον αφορά την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων επαναπληροφόρησης, οι απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση της επαναπληροφόρησης από τους εργαζομένους ήταν όμοιες. Συγκεκριμένα όλοι υπάλληλοι υποστήριξαν ότι είναι σημαντική η διαδικασία επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων. Ο Ε1 για παράδειγμα ανέφερε *« ειδικά για μένα είναι εξαιρετικά σημαντική»*. Τέλος, όλοι οι υπάλληλοι τόνισαν ότι μετα την αξιολόγηση, ο χρόνος που τους δίνεται επαναπληροφόρηση είναι ο κατάλληλος. Συγκεκριμένα ο Ε2 και Ε3 ανέφεραν *«ναι ο χρόνος μετα από την αξιολόγηση είναι ο κατάλληλος που μας παρέχεται επαναπληροφόρηση»*.

Ερωτώμενοι αν δίνεται και με ποιο τρόπο επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγηση στους υπαλλήλους, και οι τρεις μανάτζερ απάντησαν θετικά. Πιο συγκεκριμένα ο Υ2 ανέφερε *«ναι βεβαίως δίνεται επαναπληροφόρηση στον υπάλληλο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους»*. Επίσης και οι τρεις μανάτζερς υποστήριξαν ότι η επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων επιτυγχάνεται μέσω προσωπικής συνάντησης. Ο Υ3 για παράδειγμα ανέφερε ότι *«ναι, δίνεται μέσω προσωπικό meetings»*. Τέλος, και τρεις μανάτζερ συμφώνησαν στο γεγονός ότι ο υπεύθυνος για να δώσει επαναπληροφόρηση είναι ο μανάτζερ. Ενδεικτικά, ο Υ1 (τμήμα ανθρώπινου δυναμικού) ανέφερε ότι *«επαναπληροφόρηση αναλαμβάνει να δώσει ο κάθε line μανάτζερ του υπαλλήλου»*.

Σχετικά με τη διαδικασία που ακολουθείται της προσωπικής συνάντησης, οι απόψεις των μανάτζερ φάνηκαν να διαφοροποιούνται ελάχιστα. Συγκεκριμένα 2 μανάτζερς (Υ2 και Υ3) υποστήριξαν ότι ο σκοπός της συνάντησης είναι για να καταλάβει ο ίδιος ο υπάλληλος τυχόν ελλείψεις που παρουσιάστηκαν, αδυναμίες και πως μπορεί να βελτιωθεί η απόδοσή του. Ο Υ3 για παράδειγμα τόνισε ότι *«να καταλάβει ελλείψεις, δυνατά σημεία που έχει, αδυναμίες και που χρειάζεται βελτίωση»*. Από την άλλη, ο Υ1 διαφοροποιήθηκε και πρόσθεσε επιπλέον την καθοδήγηση του υπαλλήλου ως αποτέλεσμα του σκοπού της προσωπικής συνάντησης. Ενδεικτικά ανέφερε *«πώς μπορεί η εταιρεία και ο διευθυντής να τον καθοδηγήσουν»*. Τέλος, και οι τρεις μανάτζερς (Υ1, Υ2 και Υ3) υποστήριξαν ότι ο

υπάλληλος μπορεί να εκφέρει την άποψη του. Ο Y1 για παράδειγμα τόνισε *«βεβαίως ο υπάλληλος μπορεί να εκφέρει την άποψη του»*.

Στην ερώτηση πόσο καιρό μετά τη αξιολόγηση δίνεται επαναπληροφόρηση, οι απόψεις των μάνατζερ ήταν διαφορετικές. Συγκεκριμένα ο Y1 υποστήριξε ότι μετά από την αξιολόγηση δίνεται επαναπληροφόρηση επίσημα μέσω το συστήματος σε ένα μήνα. Ο Y1 για παράδειγμα ανέφερε *«επίσημα από το σύστημα μέσα σε ένα μήνα»*. Από την άλλη ο Y3 ανέφερε ότι δίνετε επαναπληροφόρηση μέσα σε τρεις μήνες επίσημα. Τέλος, ο Y2 τόνισε ότι μετά από την αξιολόγηση δίνεται επαναπληροφόρηση επίσημα μέσω του συστήματος σε δυο μήνες. Ενδεικτικά ο Y2 αναφέρει ότι *«μέσα σε δυο μήνες δίνεται επαναπληροφόρηση στον κάθε υπάλληλο»*.

Τέλος, όλοι οι μάνατζερ βρέθηκαν σύμφωνοι στις απόψεις τους ότι ο υπάλληλος μπορεί να κάνει κάποιου είδους έφεση η παράπονο αν δεν το ικανοποιεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Ενδεικτικά, ο Y1 ανέφερε *«ναι, βεβαίως μπορεί να κάνει παράπονο ο υπάλληλος αν δεν τον ικανοποιεί το αποτέλεσμα»*.

Και οι τρεις μάνατζερ υποστήριξαν την άποψη τους ότι είναι απαραίτητη τέτοια εκπαίδευση σε θέματα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα ο Y2 αναφέρει ότι *«ναι, σαφώς είναι απαραίτητη τέτοια εκπαίδευση»*. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μάνατζερ (Y1, Y2 και Y3) αν έχουν κάνει κάποια εκπαίδευση πάνω στο θέμα πριν ξεκινήσουν να αξιολογούν την ομάδα τους, δυο μάνατζερ (Y3 και Y1) υποστήριξαν ότι έχουν κάνει κάποιου είδους εκπαίδευση πάνω σε αυτό το θέμα αλλά και για παροχή επαναπληροφόρηση στους υφιστάμενους. Πιο συγκεκριμένα ο Y3 τόνισε *«ναι, έκανα κάποιους είδους εκπαίδευση και επίσης για παροχή επαναπληροφόρηση το οποίο θεωρώ το πιο σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας αξιολόγησης»*. Τέλος, ο Y2 έδωσε μια αντίθετη άποψη και ανέφερε ότι δεν έκανε κάποια εκπαίδευση πάνω σε αυτό το θέμα πριν ξεκινήσει να αξιολογεί την ομάδα του. Ενδεικτικά ανέφερε ότι *«όχι δεν έκανα κάποιου είδους εκπαίδευση πάνω σε αυτό το θέμα»*.

Και τα δύο μέρη έχουν κοινή αντίληψη όσο αφορά την επαναπληροφόρηση μέσω κοινής συνάντησης. Στην συνάντηση αυτή αντιμετωπίζουν την σημασία της αξιολόγησης ως μέσω επικοινωνίας των δύο μερών. Αντιλαμβάνονται ότι σκοπός αυτής της επαναπληροφόρησης είναι η βελτίωσης της απόδοσης και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Στην συνάντηση αυτή, αναγνωρίζεται το δικαίωμα των υπαλλήλων να εκφέρουν τις αντιρρήσεις τους και μέσω της διαδικασίας να αλλάξουν κάποια σημεία της

αξιολόγησης ή ακόμα και να εκφραστεί η αντίθεση των υπαλλήλων μέσω παραπόνων. Και τα δύο μέρη θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να αξιοποιούνται ώστε να διαμορφώνονται εκπαιδευτικά προγράμματα για την αντιμετώπιση των αδυναμιών. Η κοινή αντίληψη οφείλεται αφ' ενός στις καθορισμένες διαδικασίες της εταιρίας και αφετέρου στη διαχρονική επικοινωνία των δύο μερών.

5.3.4 Χρήση αποτελεσμάτων

Όσον αφορά το τρόπο διαχείριση – επεξεργασία των αποτελεσμάτων, οι απόψεις των υπαλλήλων δε φάνηκαν να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό σχετικά με τις απόψεις τους για τον τρόπο που διαχειρίζεται η επιχείρηση τα αποτελέσματα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, τέσσερεις υπάλληλοι (E1, E2, E4, E5) απάντησαν ότι γνωρίζουν πώς διαχειρίζεται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης η επιχείρηση. Ο E4 απάντησε για παράδειγμα *«γνωρίζω μπορεί να τα χρησιμοποιήσει για προαγωγές, συνεπώς εκεί που υστερούν κάποιοι η επιχείρηση μπορεί να τα χρησιμοποιήσει και για σκοπούς εκπαίδευσης»*. Ο E2 πρόσθεσε επιπλέον ότι χρησιμοποιούνται και για αύξηση μισθών. Ενδεικτικά, ανέφερε *« από προσωπική εμπειρία γνωρίζω ότι χρησιμοποιούνται και για αύξησή μισθών»*. Τέλος, ένα άτομο (E3) απάντησε ότι δεν γνωρίζει πώς διαχειρίζεται τα αποτελέσματα αξιολόγησης η επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα ανέφερε ότι *« όχι δεν γνωρίζω»*.

Οι αντιλήψεις των υπαλλήλων φάνηκαν να διαφέρουν μεταξύ τους. Συγκεκριμένα τρία άτομα (E1, E2 και E4) υποστήριξαν ότι ο τρόπος που επεξεργάζεται τα αποτελέσματα η επιχείρηση είναι ο κατάλληλος. Ο E4 για παράδειγμα τόνισε ότι *« είναι ο κατάλληλος επειδή βάση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για προαγωγές»*. Από την άλλη δυο άτομα (E3 και E5) έδωσαν μια πιο επιφυλακτική απάντηση αν ο τρόπος που επεξεργάζεται τα αποτελέσματα αξιολόγησης η επιχείρηση είναι ο κατάλληλος. Ενδεικτικά, ο E5 ανέφερε *«είναι κατά κάποιο τρόπο ο κατάλληλος»*

Στην επόμενη ερώτηση αν υπάρχουν κάποιου είδους επιβράβευσης με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, όλοι υπάλληλοι απάντησαν ναι ότι υπάρχουν κάποιου είδους επιβράβευσης. Πιο συγκεκριμένα ο E2 ανέφερε ότι *«υπάρχουν κάποιου είδους όπως bonus, αυξήσεις μισθών και προαγωγές»*. Δυο άτομα (E3 και E5) τόνισαν ότι δεν παρέχονται επιβράβευσης πάντα με την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Ο E3 για παράδειγμα ανέφερε *«υπάρχουν κάποιου είδους επιβράβευσης αλλά όχι πάντα μετα το τέλος της κάθε αξιολόγησης»*. Τέλος, όλοι οι υπάλληλοι απάντησαν θετικά να υπάρχουν

κάποιου είδους επιβράβευσης διότι τους δίνεται ένα επιπλέον κίνητρο. Ενδεικτικά ο Ε1 ανέφερε ότι *«σου δίνει ένα ισχυρό κίνητρο για τους στόχους που έχεις βάλει»*.

Στην τελευταία ερώτηση που τέθηκε αν υπάρχουν συγκεκριμένες επιπτώσεις για τα μη ικανοποιητικά αποτελέσματα αξιολόγησης, όλα τα άτομα απάντησαν θετικά. Ο Ε1 ανέφερε *«συνήθως υπάρχουν συγκεκριμένες επιπτώσεις για τους εργαζόμενους αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικά, για παράδειγμα αν είσαι πολύ κάτω για δύο συνεχόμενες αξιολογήσεις, μπορεί και να απολυθείς»*. Οι πέντε υπάλληλοι συμφωνούν ότι πρέπει να υπάρχουν επιπτώσεις. Ο Ε5 έδωσε μια πιο επιφυλακτική απάντηση εκφράζοντας την θέση του, εφόσον εξ αρχής διατηρούσε κάποια επιφύλαξη για την αντικειμενικότητα της διαδικασίας αναφέροντας *«ναι, συμφωνώ με την προϋπόθεση αυτός που θα κάνει την αξιολόγηση να είναι αντικειμενικός»*.

Ερωτώμενοι για τη χρήση αποτελεσμάτων αξιολόγησης, και οι τρεις μάντζερ παρουσίασαν ομοιομορφία ως προς την αντίληψή τους για χρήση των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα όλοι οι μάντζερ υποστήριξαν ότι αν τα αποτελέσματα είναι ικανοποιητικά χρησιμοποιούνται είτε για επιβράβευση των υπαλλήλων είτε σαν μέσο εκπαίδευσής τους. Πιο αναλυτικά, ο Υ3 αναφέρει *«χρησιμοποιούνται σαν βάση rewards όσο και για σκοπούς εκπαίδευσης»*. Από την άλλη, αν υπάρχουν συγκεκριμένες συνέπειες για κάποιο που έχει χαμηλή απόδοση, οι αντιλήψεις των μάντζερ φάνηκαν να είναι όμοιες. Συγκεκριμένα και οι τρεις μάντζερ τόνισαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένες συνέπειες με την προϋπόθεση δυο συνεχόμενων αξιολογήσεων. Ενδεικτικά, ο Υ1 αναφέρει *«στη περίπτωση μη ικανοποιητικά αποτελέσματα να είναι συνεχόμενα τουλάχιστο για 2 χρονιά»*.

Και για τα δύο μέρη, υπαλλήλους και μάντζερ υπάρχει κοινή αντίληψη όσο αφορά τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, η οποία συνοψίζεται σε επιβράβευση – *''τιμωρία''*. Η κοινή αντίληψη οφείλεται στην πρακτική που έχει υιοθετηθεί από την εταιρεία και έγινε κατανοητή από τους υπαλλήλους και τις εμπειρίες του από προηγούμενες περιπτώσεις υπαλλήλων που είτε επιβραβεύθηκαν είτε απολύθηκαν εξαιτίας της αξιολόγησης τους. Η κοινή αντίληψη συνεισφέρει θετικά στην διαχείριση της διαδικασίας αξιολόγησης και από τα δύο μέρη.

5.4 Σύνοψη

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των μάντζερ και υπαλλήλων της εταιρείας, η οποία εξετάζεται στην παρούσα έρευνα, διαθέτει ένα καταγραμμένο σύστημα αξιολόγησης. Ως

αποτέλεσμα αυτού, η διαδικασία αξιολόγησης είναι γνωστή στους συμμετέχοντες σ' αυτή, υπαλλήλους και μάνατζερ. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει την αξιολόγηση, την επαναπληροφόρηση και τη χρήση των αποτελεσμάτων. Όσο αφορά το τυπικό μέρος της διαδικασίας υπάρχει κοινή αντίληψη μεταξύ υπαλλήλων και μάνατζερ.

Η αξιολόγηση γίνεται με βάση κριτήρια τα οποία συνδέονται με τη θέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Η αντίληψη των υπαλλήλων διαφοροποιείται από τους μάνατζερ όσο αφορά το είδος και την αντικειμενικότητα των κριτηρίων. Εντούτοις, θα πρέπει να αναπτυχθούν κεντρικά από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και επίσημα τα κριτήρια αξιολόγησης όπου να βασίζονται στην ανάλυση της κάθε θέσης εργασίας του κάθε υπαλλήλου ξεχωριστά στην εταιρεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Κύριος σκοπός ήταν η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης για εντοπισμό αδυναμιών και καλών πρακτικών. Ως προς αυτό, τα βασικά συμπεράσματα είναι ότι η εταιρεία διατηρεί ένα καταγραμμένο σύστημα αξιολόγησης. Το σύστημα αξιολόγησης αυτό εφαρμόζεται με ακρίβεια και δίνεται σ' αυτό ιδιαίτερη προσοχή τόσο από τους υπαλλήλους, όσο και από τους μάνατζερ. Μέσα από την εμπειρία των συμμετεχόντων στο σύστημα αξιολόγησης (υπαλλήλους και μάνατζερ) είναι αντιληπτό από όλους ότι χρειάζεται συνεχής βελτίωση για να αναπροσαρμόζεται στις ανάγκες της εταιρίας. Μέσα από την αξιολόγηση του συστήματος της εταιρείας συμπεράναμε αλλά και μπορεί να αποτελέσει και μια εισήγηση ως προς τη βελτίωση του συστήματος, ότι θα πρέπει να καθοριστούν επίσημα κριτήρια αξιολόγησης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά με βάση της ανάλυση θέσης εργασίας έτσι ώστε να μην εναπόκειται στον μάνατζερ κάθε τμήματος να καθορίζει κριτήρια αξιολόγησης, άρα προς αυτό θα μειωθεί και η υποκειμενικότητα. Ως σημείο βελτίωσης μπορεί να επισημανθεί η ακριβέστερη ερμηνεία των βαθμών κλίμακας αξιολόγησης (1-5) και ο καθορισμός του περιεχόμενου τους σε σχέση με την ερώτηση και τη θέση εργασίας του κάθε υπαλλήλου. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται κοινός κώδικας επικοινωνίας μεταξύ των δύο μερών που συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης. Συγκεκριμένα μέτρα βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης είναι:

α) Να δοθεί συγκεκριμένη περιγραφή των κριτηρίων αξιολόγησης και να συνδεθούν με την κλίμακα αξιολόγησης (1-5) περιορίζοντας το περιθώριο υποκειμενικής ερμηνείας.

β) Να κατανοήσουν πλήρως, τόσο οι υπάλληλοι, όσο και οι μάνατζερς, των πιο πάνω αλλαγών μέσα από κοινά εκπαιδευτικά προγράμματα αξιολογητών και αξιολογούμενων.

γ) Να οριστεί δεύτερος αξιολογητής. Πέραν του άμεσου προϊσταμένου (πρώτος αξιολογητής) να ελέγχει την αξιολόγηση ο διευθυντής τμήματος ως δεύτερος αξιολογητής. Η θέση του δεύτερου αξιολογητή να κοινοποιείται στον αξιολογούμενο.

Ως καλές πρακτικές, οι οποίες θα μπορούσαν να υιοθετηθούν από άλλες εταιρείες είναι η προσωπική συνάντηση των υπαλλήλων με τους μάνατζερ για την συζήτηση της αξιολόγησης. Η διαδικασία αυτή βοηθά στην κατανόηση των προθέσεων του ενός από τον άλλο και την κάλυψη του χάσματος που υπάρχει όσο αφορά την ερμηνεία της βαθμολογίας. Επίσης, η σύνδεση των κριτηρίων αξιολόγησης με τη θέση εργασίας του υπαλλήλου θεωρείται καλή πρακτική γιατί επιτυγχάνεται η εξατομίκευσή της και συνεπώς η εξαγωγή ακριβέστερων συμπερασμάτων.

Ο δεύτερος σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνήσει κοινά σημεία και αποκλίσεις στις αντιλήψεις υπαλλήλων και μάνατζερ αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας. Τα βασικά συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ότι υπάρχει κοινή αντίληψη των υπαλλήλων και των μάνατζερ, όσο αφορά τη διαδικασία αξιολόγησης, της επαναπληροφόρησης και της χρήσης των αποτελεσμάτων. Στα τρία αυτά σημεία τα δύο μέρη, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που έχουν παρουσιαστεί, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι υπάρχει ταύτιση θέσεων. Αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι αναφερόμαστε σε καταγραμμένες διαδικασίες που έχουν γνωστοποιηθεί στους υπαλλήλους και μάνατζερ. Οι υπάλληλοι και οι μάνατζερς έχουν χρόνια υπηρεσίας στην εταιρεία, άρα έχουν συμμετάσχει πολλές φορές στην διαδικασία της αξιολόγησης και μάλιστα δύο φορές τον κάθε χρόνο. Επίσης η εταιρεία έχει φροντίσει να ενημερώσει και να εκπαιδεύσει τόσο τους αξιολογητές όσο και τους αξιολογούμενους όσο αφορά την διαδικασία που εφαρμόζεται.

Τα σημεία διαφοροποιήσεων στις αντιλήψεις υπαλλήλων και μάνατζερ έχουν επισημανθεί στο θέμα των κριτηρίων της αξιολόγησης που είναι και το σημαντικότερο. Η διαφοροποίηση εστιάζεται στην αμφισβήτηση εκ μέρους των υπαλλήλων των κριτηρίων αν αυτά είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της απόδοσής τους και σε δεύτερο επίπεδο αν

υπάρχει αντικειμενικότητα στην εφαρμογή τους. Αντίθετα με την θέση των υπαλλήλων, οι μάνατζερ θεωρούν ότι τα κριτήρια και κατάλληλα είναι και εφαρμόζονται αντικειμενικά. Η αμφισβήτηση εντοπίζεται επίσης στην ανάγκη βελτίωσής τους, όπως αυτό εκφράζεται από τους υπαλλήλους στο ανάλογο ερώτημα που τους υποβλήθηκε. Η διαφοροποίηση αυτή οφείλεται πιθανόν στην μακροχρόνια σχέση των υπαλλήλων και των μάνατζερς και τις εμπειρίες που έχει αποκομίσει το κάθε μέρος από τις σχέσεις αυτές. Οι υπάλληλοι πιθανόν να θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης αφήνει πολλά περιθώρια υποκειμενικής αντίληψης. Αυτό οδηγεί αναπόφευκτα στην αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων. Επίσης υπάρχει αμφισβήτηση εκ μέρους των υπαλλήλων, όσο αφορά την αντικειμενική εφαρμογή των κριτηρίων και μπορεί να οδηγήσουν σε συγκρούσεις. Η θέση αυτή πιθανόν να οφείλεται στην διαφοροποίηση της αντίληψης όσο φορά το περιεχόμενο των κριτηρίων και την κλίμακα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται (1-5). Υπάρχει συνεπώς διαφοροποίηση στο περιεχόμενο των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση.

Οι διαφορετικές αντιλήψεις όσο αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης και η υποψία έλλειψης αντικειμενικότητας, μπορούν να αποτελέσουν πηγή αντιπαραθέσεων. Εφ' όσον η αξιολόγηση χρησιμοποιείται είτε για επιβράβευση ή τιμωρία, θα δημιουργηθούν αντιπαραθέσεις και συγκρούσεις. Δεν θα υπάρχει αποδοχή των αποφάσεων της διεύθυνσης και θα δημιουργηθεί μεταξύ των υπαλλήλων κλίμα καχυποψίας.

Η διαφοροποίηση των αντιλήψεων θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί με την λήψη κατάλληλων μέτρων αναβάθμισης του συστήματος αξιολόγησης. Τα μέτρα αυτά θα αποσκοπούν στην αύξηση της αποδοχής των κριτηρίων αξιολόγησης, εκ μέρους των υπαλλήλων, ως αντικειμενικό μέσο αξιολόγησης της απόδοσής τους.

6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μέσα από την παρούσα μελέτη καταβλήθηκε κάθε δυνατή προσπάθεια προκειμένου να καταδείξουμε τις σημαντικότερες πτυχές στο πεδίο της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναδεικνύουν χρήσιμα στοιχεία που θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τις εταιρείες. Εντούτοις η διερεύνηση αυτού του θέματος για την εξέλιξη κάθε επιχείρησης δεν μπορεί να εξαντληθεί στα πλαίσια αυτής της εργασίας λαμβάνοντας υπόψη και των λίγων μελετών που έχουν διεξαχθεί για το θέμα αυτό. Κάποιοι περιορισμοί που προέκυψαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για περαιτέρω έρευνα:

1. Η διερεύνηση της παρούσας μελέτης σε περισσότερες επιχειρήσεις και σε διαφορετικούς τομείς/κλάδους (Παγκύπρια μελέτη),
2. Η καταγραφή και σύγκριση συστημάτων/ διαδικασίας αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο δημόσιος τομέας με αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων,
3. Τέλος, η εξέταση για τους σκοπούς και τη χρήση των συστημάτων/διαδικασία αξιολόγησης τόσο στο δημόσιο όσο και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και η επισήμανση τυχόν διαφορών.

6.3 Συνεισφορά διατριβής

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής εστιάζεται στη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης υπαλλήλων, μέσα από την αξιολόγηση που κάναμε του συστήματος αξιολόγησης συγκεκριμένης εταιρείας που δραστηριοποιείται στην Κύπρο προκειμένου να εντοπιστούν και να αναδειχθούν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα με βάση τα πρότυπα που καθορίζει η βιβλιογραφία. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της διατριβής αυτής καταδεικνύουν ότι τυχόν διαφορές στις αντιλήψεις ανάμεσα στους μάνατζερ και υπαλλήλους όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης μιας εταιρείας, οπότε πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, τόσο από τους ερευνητές όσο και από τους μάνατζερ που ασχολούνται με το θέμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΟΓΛΩΣΣΗ

Βογιατζής, Κ. (2003), Μεταπτυχιακή διατριβή: *Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους*: Αθήνα

Δημητριάδης, Ε. (2006), Διδακτορική διατριβή: *Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε ελληνικές βιομηχανίες*: Θεσσαλονίκη.

Dessler, G. (2012), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού & Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*: Αθήνα: Κριτική.

Ιωσηφίδης, Θ. (2008), *Ποιοτικές μέθοδοι έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες*: Αθήνα: Κριτική.

Ιωσηφίδης, Θ και Σπυριδάκης, Μ. (2006), *Ποιοτική κοινωνική έρευνα*: Αθήνα: Κριτική

Κανελλόπουλος, Χ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού*: Αθήνα: Κανελλόπουλος.

Mondy, R. (2011), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*: Αθήνα: Τζιόλας.

- Μούζα – Λαζαρίδη, ΑΜ. (2006), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*: Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπακωνσταντίνου, Χ. (1999), *Αρχές οργάνωσης και Διοίκησης επιχειρήσεων και υπηρεσιών*: Αθήνα.
- Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν. (2003), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*: Αθήνα: Μπένου.
- Noe, R – Hollenbeck, J – Gerhart, B. (2009), *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων & Ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*: Αθήνα: Παπαζήση
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων & Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*: Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.
- Πατσαλίδου, Μ (2013), *Μεταπτυχιακή διατριβή: Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού σε μεγάλες ιδιωτικές επιχειρήσεις*: Λευκωσία.
- Smith, S & Mazin, R. (2005), *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού*: Αθήνα: Κέρκυρα Stone,
- Raymond J. (2005), *Human resource management*: Sydney: John Wiley & Sons
- Σταθακόπουλος, Β. (2005), *Μέθοδοι έρευνας αγοράς*: Αθήνα: Σταμούλη.
- Τερζιδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων & Διοίκηση προσωπικού*: Αθήνα: Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (1997), *Διοίκηση προσωπικού*: Αθήνα: Σταμούλης.
- Χατζηπαντελή, Π (1999), *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*: Αθήνα: Μεταίχμιο
- Χυτήρης, Λ. (2001), *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*: Αθήνα: Interbooks

B. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Banu, C Vijaya & Umamaheswari, P, «*A study on 360 degree performance appraisal system in reliance life insurance, Udumalpet*», ICFAI Journal of management research, Vol 8, (2009): 65-78
- Charles, A Rarick & Gerald Baxter, «*Behaviorally Anchored rating scales (BARS): An effective performance appraisal Approach*», SAM Advanced Management journal (07497075), Vol 51, (1986): p36. 4p

David Antonioni, «*UPWARD APPRAISALS FOR MANAGERS*», Industrial Management, Vol 35, (1993): p20. 3p.

Tziner, Aharon & Kopelman, Richard E, «*Effects of a performance appraisal format on perceived goal characteristics, appraisal process satisfaction, and change in rated job Performance: A Field experiment*», journal of psychology, Vol.127, (1993): p281.11p

Vanesa Urch Druskat & Steven B. Wolf, «*Effects and timing of developmental peer appraisal in self – managing work groups*», Journal of applied psychology, Vol 84, (1999): 58-74

Vest Michael, Scott, K Dow, «*Factors influencing employee beliefs that pay is tied to performance*», journal of business and psychology, vol 14, No 4, summer (2000): 553-562

Yin, P.K., (1994), *Case Study Research: Design and Methods*, 2nd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – Οδηγός Συνέντευξης (interview guide)

ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Κατά την άποψη σας, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι απαραίτητη;

- Γιατί ναι/ όχι;

2. Μπορείτε να μου περιγράψετε λίγο τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που ακολουθείται στην εταιρεία;

- Βήματα διαδικασίας με τη σειρά

α) Συνήθως πότε γίνεται αξιολόγηση; (π.χ. μια φορά το χρόνο, δυο φορές)

β) Ποιος/οι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγησης σας;

- i. Υπεύθυνος τμήματος;
- ii. Συνάδελφοι;

- iii. Άμεσος προϊστάμενος;
- iv. Ίδιος ο εργαζόμενος;
- v. Άλλοι;

Κριτήρια

γ) Με βάση ποια κριτήρια αξιολογήστε; (πείτε μου από την εμπειρία σας για τον εαυτό σας)

- Νομίζετε ότι τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσής σας είναι:
 - ο Αντικειμενικά;
 - ο Κατάλληλα για τη φύση της δουλειάς σας;
 - ο Πλήρη; Καλύπτουν όλες τις πτυχές της εργασίας σας;
- Θα αλλάζατε κάτι εσείς στα κριτήρια αυτά (να προσθέσετε ή να αφαιρέσετε κάποια;)

δ) Θα λέγατε ότι, υπήρχαν περιπτώσεις που αξιολογητής παρέλειψε να αξιολογήσει κρίσιμα στοιχεία της απόδοσής σου;

ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

3.Σας δίνεται με κάποιο τρόπο επαναπληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σας;

α) με ποιο τρόπο γίνεται η επαναπληροφόρηση;

- I. προσωπική συνάντηση
- II. έκθεση αξιολόγησης
- III. άλλο

β) Αν γίνεται με προσωπική συνάντηση, ποια η άποψη σας για τη διαδικασία που ακολουθείται;

- I. Μπορείτε να εκφέρετε την άποψη σας κατά την διάρκεια της συνάντησης;
 - i. Η άποψη αυτή μπορεί να επηρεάσει/ αλλάξει με κάποιο τρόπο το αποτέλεσμα της αξιολόγησής σας;
- II. Πώς θα χαρακτηρίζατε το κλίμα στο οποίο συνήθως γίνεται αυτή η συνάντηση;
 - i. π.χ. φιλικό, επίσημο, με ένταση/ αντιπαράθεση;
- III. Θα λέγατε ότι στη συνάντηση αυτή σας δίνεται ικανοποιητική πληροφόρηση και εξήγηση για την απόδοσή σας;
- IV. Νιώθετε ότι σκοπός της συνάντησης είναι να σας επιπλήξουν ή να σας βοηθήσουν να βελτιωθείτε;

4.Ποια η άποψη σας για την επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων;

- I. Θεωρείται ότι είναι σημαντική η διαδικασία επαναπληροφόρηση των αποτελεσμάτων για τους υπαλλήλους;
- II. Κατά την άποψη σας, μετά από τη αξιολόγηση ο χρόνος που σας δίνεται επαναπληροφόρηση είναι ο κατάλληλος;

5. Αν το αποτέλεσμα της αξιολόγηση δεν σας ικανοποιεί, μπορείτε να το συζητήσετε με τον υπεύθυνο;

ΧΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6. Γνωρίζετε Πως διαχειρίζεται τα αποτελέσματα αξιολόγησης η επιχείρηση;

π.χ. αν τα χρησιμοποιεί για εκπαίδευση, προαγωγές, κτλ.

7. Κατά την άποψη σας, θεωρείτε ότι τρόπος που επεξεργάζεται τα αποτελέσματα η επιχείρηση είναι ο κατάλληλος;

α) Υπάρχει κάποιου είδους επιβράβευσης (Bonus, αύξηση μισθών, ηθική επιβράβευση) με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης;

- Θα θέλατε να υπάρχει;
- Αν υπάρχει, είναι κατάλληλη / ικανοποιητική;

8. Σε περίπτωση που τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης δεν είναι ικανοποιητικά,

α) Υπάρχουν συγκεκριμένες επιπτώσεις για τους εργαζομένους;

Συμφωνείτε με αυτό; Ποια η άποψή σας;

β) Χρησιμοποιούνται για σκοπούς ειδικών προγραμμάτων κατάρτισης βελτίωσης της απόδοσης;

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ/ ΑΠΟΨΕΙΣ

9. Κατά την άποψη σας, θα λέγατε ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση είναι:

Χρήσιμο;

Αντικειμενικό;

Δίκαιο;

Αξιόπιστο;

10. Από την τελευταία διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόστηκε από την εταιρεία, Πιστεύεις ότι σε βοήθησε να γίνεις πιο αποτελεσματική/ος στην εργασία σου;

Αν ναι, με ποιο τρόπο;

Αν όχι, πώς θα μπορούσε να σε βοηθήσει η εταιρεία ώστε να βελτιωθείς;

11. Ως αξιολογούμενος, εντοπίσατε οποιαδήποτε προβλήματα ή αδυναμίες στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται από την επιχείρησή;

12. Κατά την άποψή σας, το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται από την επιχείρηση χρήζει βελτίωσης;

α) Πώς πιστεύετε θα μπορούσε να βελτιωθεί;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – Οδηγός Συνέντευξης Μάνατζερ (interview guide)

ΕΝΤΥΠΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Υπάρχει επίσημο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων που εφαρμόζει η επιχείρησή σας;

- α. Γνωρίζετε ποιος έχει σχεδιάσει/ αναπτύξει αυτό το σύστημα;
- β. Εσείς λάβατε μέρος στην ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης; Πώς;

2. Μπορείτε να μου περιγράψετε λίγο τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού;

- α. Πόσο συχνά γίνεται αξιολόγηση; (π.χ. μια φορά το χρόνο;)
- β. Ποιος ή ποιοι αξιολογούν κάθε υπάλληλο;
 - i. Υπεύθυνος τμήματος;
 - ii. Συνάδελφοι;
 - iii. Υφιστάμενοι;
 - iv. Ίδιο το άτομο;

ν. Άλλοι;

Κριτήρια και κλίμακες

- γ. Με βάση ποια κριτήρια γίνεται η αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου;
- δ. Τα κριτήρια είναι για όλους το ίδιο ή εξαρτάται από την θέση εργασίας του εργαζομένου;
- ε. Ποιος καθορίζει τα κριτήρια αξιολόγησης και πώς;
- ζ. Μπορείτε να μου δώσετε κάποια παραδείγματα ερωτήσεων ή θεμάτων που χρησιμοποιείτε;
- η. Κάθε κριτήριο έχει την ίδια ή διαφορετική βαρύτητα στην αξιολόγηση του υπαλλήλου;
- θ. Πώς μετράτε κάθε κριτήριο; / με ποια κλίμακα;
(π.χ. έχετε κλίμακα 1-5, βάζετε κάποιο βαθμό, κτλ.)
- ι. Μπορώ να έχω ένα δείγμα του εντύπου αξιολόγησης;

ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ

3. Δίνεται με κάποιο τρόπο επαναπληροφόρηση στον υπάλληλο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

- α. Ποιος αναλαμβάνει να δώσει επαναπληροφόρηση;
π.χ. υπεύθυνος, τμήμα ΔΑΔ;
- β. Πώς δίνεται επαναπληροφόρηση;
π.χ. προσωπική συνάντηση; Έκθεση αξιολόγησης;
- γ. Αν γίνεται προσωπική συνάντηση, μπορείτε να μου περιγράψετε τη διαδικασία που ακολουθείτε;
 - i. Σε αυτή τη συνάντηση, ποιος ο σκοπός;
 - ii. Ο υπάλληλος μπορεί να εκφέρει κάποια άποψη;

4. Πόσο καιρό μετά από την αξιολόγηση δίνεται επαναπληροφόρηση;

5. Μπορεί ο υπάλληλος να κάνει κάποιου είδους έφεση ή παράπονο αν δεν τον ικανοποιεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης;

ΧΡΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

6. Ποιος και με ποιο τρόπο επεξεργάζεται τα αποτελέσματα;

7. Πώς χρησιμοποιείτε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

- α. Υπάρχουν συγκεκριμένες συνέπειες για κάποιο που έχει χαμηλή απόδοσή; ή συγκεκριμένες επιβραβεύσεις όταν κάποιος έχει ικανοποιητικά αποτελέσματα;
- β. Χρησιμοποιούνται για σκοπούς εκπαίδευσης;

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΩΝ

8.Εσείς ως αξιολογητής, έχετε κάνει κάποια εκπαίδευση πάνω στο θέμα πριν ξεκινήσετε να αξιολογείτε την ομάδα σας;

- α. Νομίζετε ότι είναι απαραίτητη τέτοια εκπαίδευση;
- β. Κάνατε εκπαίδευση για παροχή επαναπληροφόρησης στους υφισταμένους;

9.Είναι ξεκάθαρο για εσάς τι σημαίνει το κάθε κριτήριο αξιολόγησης και η κάθε κλίμακα;

- α. π.χ. αν έχουν κλίμακα 1-5, είναι ξεκάθαρο τι σημαίνει το 2 και τι το 4;

10.Κατά την άποψή σας, όλοι οι αξιολογητές έχουν την ίδια γνώση και εικόνα για τα κριτήρια / κλίμακες;

α. Νομίζετε ότι κάποιοι συνάδελφοι σας μπορεί να αντιλαμβάνονται τη μέτρηση διαφορετικά;

ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΤΥΠΩΣΕΙΣ/ ΑΠΟΨΕΙΣ

11.Γενικά, θα λέγατε ότι το σύστημα αξιολόγησης της εταιρείας είναι

- Χρήσιμο;
- Δίκαιο;
- Αξιόπιστο;

12.Από την τελευταία διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόστηκε έδειξε ότι οι εργαζόμενοι βοηθήθηκαν ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί;

13.Από την εμπειρία σας, υπάρχουν οποιαδήποτε προβλήματα ή δυσκολίες με το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε;

14.Από την εμπειρία σας, πώς βλέπουν οι υπάλληλοι το σύστημα αξιολόγησης;

- Χρήσιμο; Δίκαιο; Αξιόπιστο;*
- Κάνουν παράπονα;*

15.Κατά την άποψή σας, πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείτε;

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ – ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΕΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

Κωδικός Α/Α	Φύλλο	Θέση	Τμήμα	Εργασιακή εμπειρία	Εκπαίδευση
Υ1	Γυναίκα	Διευθύντρια HR	Ανθρώπινο δυναμικό	20	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Υ3	Άνδρας	Οικονομικός Διευθυντής	Οικονομικό	3	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση
Υ2	Γυναίκα	Ανώτερη Λειτουργός πελατών	Ναυτιλίας	20	Κολεγιακή Μόρφωση
Ε1	Γυναίκα	Λειτουργός απαιτήσεων	Απαιτήσεων	2	Πανεπιστημιακή Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση
Ε2	Γυναίκα	Λειτουργός πελατών	Ναυτιλίας	12	Κολεγιακή Μόρφωση
Ε3	Άνδρας	Βοηθός εξυπηρέτηση πελατών	Γενικές ασφάλειες	3	Μέση Εκπαίδευσης
Ε4	Γυναίκα	Λειτουργός οικονομικών	Οικονομικών	16	Πανεπιστημιακή Μόρφωση
Ε5	Γυναίκα	Λειτουργός	Ναυτιλίας	10	Πανεπιστημιακή

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

		πελατών			Μόρφωση Μεταπτυχιακή Ειδίκευση
--	--	---------	--	--	--------------------------------------