



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ  
«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ  
Ζαρκαλή Αναστασία**

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
Μιχιώτης Αθανάσιος**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ  
«ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ  
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ»**

**ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ**  
Ζαρκαλή Αναστασία

**ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ**  
Μιχιώτης Αθανάσιος

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013

## **Περιεχόμενα**

Περίληψη	8
Abstract	9
Εισαγωγή	10
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</b>	
1.1 Εισαγωγή	12
1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	13
1.3 Στόχοι και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	16
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων</b>	
2.1 Εισαγωγή	19
2.2 Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης	20
2.3 Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης	21
2.4 Διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης	22
2.5 Συχνότητα και κριτήρια αξιολόγησης	23
2.6 Μέθοδοι αξιολόγησης	25
2.6.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά	25
2.6.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά	29
2.6.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα	33
2.6.4 Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων	34
2.7 Πηγές και σφάλματα αξιολόγησης	36
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου</b>	
3.1 Εισαγωγή	39
3.2 Τύποι και κατάταξη των ξενοδοχειακών μονάδων	40
3.3 Καταγραφή παλαιότερων ερευνών	42

<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Μεθοδολογία Έρευνας</b>	
4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας	45
4.2 Δόμηση και περιεχόμενο ερωτηματολογίου	45
4.3 Επιλογή δείγματος	48
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Ανάλυση Δεδομένων</b>	
5.1 Αποτελέσματα έρευνας	52
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα – Προτάσεις</b>	
6.1 Συμπεράσματα	66
6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	70
<b>Βιβλιογραφία</b>	72
<b>Παραρτήματα</b>	
Παράρτημα Α	77
Συνοδευτική Επιστολή	78
Ερωτηματολόγιο	79
Παράρτημα Β	81
Πίνακας Α: Αναλυτικός κατάλογος των 125 ξενοδοχειακών μονάδων 5 και 4 αστέρων στην περιφέρεια της Αττικής	82
Πίνακας Β: Αναλυτικός κατάλογος των 40 ξενοδοχειακών μονάδων του πληθυσμού στόχου της έρευνας	86

## Ευρετήριο Πινάκων

<b>Πίνακας 2.1:</b>	Κριτήρια αξιολόγησης για το κατώτερο προσωπικό	24
<b>Πίνακας 2.2:</b>	Κριτήρια αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών	25
<b>Πίνακας 2.3:</b>	Κριτήρια αξιολόγησης των ανώτατων στελεχών	25
<b>Πίνακας 4.1:</b>	Ξενοδοχειακό δυναμικό 2012 Αττική	49
<b>Πίνακας 5.1:</b>	Μέγεθος Επιχείρησης	52
<b>Πίνακας 5.2:</b>	Προσωπικό Επιχείρησης	53
<b>Πίνακας 5.3:</b>	Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο	54
<b>Πίνακας 5.4:</b>	Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων	54
<b>Πίνακας 5.5:</b>	Ποιοί εργαζόμενοι αξιολογούνται	55
<b>Πίνακας 5.6:</b>	Συχνότητα αξιολόγησης	55
<b>Πίνακας 5.7:</b>	Ποιός πραγματοποιεί την αξιολόγηση	56
<b>Πίνακας 5.8:</b>	Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των εργαζομένων	57
<b>Πίνακας 5.9:</b>	Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των εργαζομένων	58
<b>Πίνακας 5.10:</b>	Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών	59
<b>Πίνακας 5.11:</b>	Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών	59
<b>Πίνακας 5.12:</b>	Μέθοδοι αξιολόγησης	60
<b>Πίνακας 5.13:</b>	Αναπληροφόρηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης	61
<b>Πίνακας 5.14:</b>	Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων	61
<b>Πίνακας 5.15:</b>	Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων	62
<b>Πίνακας 5.16:</b>	Βαθμός συσχέτισης μεταξύ της σημαντικότητας των στόχων αξιολόγησης	62
<b>Πίνακας 5.17:</b>	Η αξιολόγηση εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας ως μια τυπική ή άτυπη διαδικασία;	63

<b>Πίνακας 5.18:</b> Εφαρμογή αξιολόγησης στην επιχείρηση με βάση το μέγεθος της επιχείρησης	63
<b>Πίνακας 5.19:</b> Εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, αναζητούνται οι αιτίες;	64
<b>Πίνακας 5.20:</b> Συνέπειες εργαζομένων όταν η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική	64
<b>Πίνακας 5.21:</b> Υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό	65

## **Ευρετήριο Σχημάτων**

<b>Σχήμα 4.1:</b> Απεσταλμένα – Επιστραφέντα Ερωτηματολόγια	48
<b>Σχήμα 4.2:</b> Επιλογή Δείγματος	51
<b>Σχήμα 5.1:</b> Μέγεθος Επιχείρησης	52
<b>Σχήμα 5.2:</b> Προσωπικό Επιχείρησης	53
<b>Σχήμα 5.3:</b> Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο	54
<b>Σχήμα 5.4:</b> Συχνότητα αξιολόγησης σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης	56

## **Συντομεύσεις**

Δ.Α.Π.: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

ΙΟΒΕ: Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών

ΞΕΕ: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος

ΙΤΕΠ: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων



## Περίληψη

Θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας αποτέλεσε η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού με πεδίο έρευνας τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Αττικής.

Η αναγκαιότητα της εν λόγω έρευνας απορρέει από την επίδραση που ασκούν τα συστήματα αξιολόγησης στην παραγωγικότητα και υποκίνηση των εργαζομένων. Ένα σύστημα αξιολόγησης δεν σκιαγραφεί μόνο το Ανθρώπινο Δυναμικό σε μια δεδομένη περίοδο. Αντίθετα αποτελεί τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, και της γενικότερης νοοτροπίας του μánατζμεντ που ασκείται από τις επιχειρήσεις, και κατά προέκταση, της πραγματικής κατάστασης των εργασιακών σχέσεων, με όλα όσα αυτά συνεπάγονται. Με δεδομένη την πολύπλευρη χρησιμότητά της, προσπαθήσαμε μέσα από την πρωτογενή έρευνα να εξάγουμε συμπεράσματα σχετικά με τις τάσεις που επικρατούν και τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στα πλαίσια αξιολόγησης των εργαζομένων τους.

Τα ευρήματα της έρευνας είναι ενθαρρυντικά, αφού έδειξαν ότι έχει πραγματοποιηθεί κάποια πρόοδος αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης. Πλέον όλο και περισσότερο γίνεται σαφές από τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, ότι βασικό κριτήριο για την επιτυχία μιας επιχείρησης, και της πραγματοποίησης των εταιρικών της στόχων, αποτελεί μεταξύ άλλων, ο βαθμός ατομικής απόδοσης και παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, όπου σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη αυτή του προσωπικού αποτελεί η αξιολόγηση των εργαζομένων.

Λέξεις κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, σύστημα αξιολόγησης, απόδοση, προσωπικό, μέθοδοι, αποδοτικότητα, αποτελεσματικότητα, επιχείρηση, ξενοδοχείο.

## «EMPLOYEE PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEMS IN THE SERVICE SECTOR».

### **Abstract**

The subject of this postgraduate thesis was to evaluate the human resources performance within the hotel businesses operating in the Attica region.

The necessity of this research derives from the influence of evaluation systems on employee productivity and motivation. An appraisal system does not only delineate the human potential in a given period, but it also reflects the principles, philosophy and general mindset behind the management techniques of a business and by extension the real state of employment relations, with all that this entails. Considering its versatility, we tried to make inferences through primary research, about the prevailing trends and the policies implemented by hotel businesses in order to assess their employees.

The research findings are encouraging, as they demonstrated that there has been some progress regarding appraisal systems. It is becoming increasingly clear to hotel business administrators that a key element to the success of a company and the achievement of the company objectives, among others, is the degree of individual performance and employee productivity, for the development of which employee appraisal is an important tool.

Key words: human resources, appraisal system, performance, employee, methods, effectiveness, efficiency, firm, hotel.

## Εισαγωγή

Η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της να εκτιμά την απόδοση των εργαζομένων της αλλά και ταυτόχρονα να ελέγχει το βαθμό στον οποίο το προσωπικό της συμβάλει στην επίτευξη αυτών των στόχων. Ένα μέτρο εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται επιτυχώς στα καθήκοντα της θέσης που του έχουν ανατεθεί, αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Υπό αυτό το πρίσμα, η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης θεωρείται μια διαδικασία απαραίτητη και θα πρέπει να περιλαμβάνεται στις λειτουργίες κάθε επιχείρησης.

Προς αυτή την κατεύθυνση και με δεδομένη την αναγνώριση που αποδίδεται στα συστήματα αξιολόγησης, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η, με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα, μελέτη και αποτύπωση των κυριότερων μεθόδων και συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε ερωτήματα που αφορούν τον προσδιορισμό: της χρονικής συχνότητας, τις μεθόδους και τις στρατηγικές που ακολουθούν οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση του προσωπικού, των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που αξιολογούν περισσότερο.

Τα ευρήματα διαφόρων μελετών έχουν καταδείξει πως οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο άτυπο σύστημα αξιολόγησης αλλά συνήθως δεν ακολουθούνται κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες και μια τυπική και δομημένη διαδικασία. Τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας είναι περισσότερο ενθαρρυντικά αφού τα ευρήματα της, σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και πολιτικές που εφαρμόζουν οι υπό μελέτη ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, καταδεικνύουν ότι έχει πραγματοποιηθεί κάποια πρόοδος αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης αφού πλέον όλο και περισσότερο γίνεται σαφές από τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ότι η πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων βρίσκονται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από την θεωρητική και την εμπειρική ανάλυση του ζητήματος. Με τη θεωρητική προσέγγιση, μέσα από την παράθεση ενός ολοκληρωμένου θεωρητικού και εννοιολογικού πλαισίου, επιδιώκουμε να

κατανοήσουμε τις έννοιες που αφορούν συνολικά τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ειδικότερα δε τα συστήματα αξιολόγησης. Η άντληση των στοιχείων έγινε μέσα από την υπάρχουσα βιβλιογραφία, αρθρογραφία, επιστημονικά περιοδικά, άρθρα και διαδικτυακούς τόπους. Μέσα από την εμπειρική ανάλυση επιδιώκουμε να παρουσιάσουμε μια συνολική εικόνα του τρόπου με τον οποίο οι επιχειρήσεις αξιολογούν το ανθρώπινο δυναμικό τους. Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων, για την πρακτική εφαρμογή του ζητήματος, διαμορφώθηκε από την θεωρητική επισκόπηση και έγινε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου στα διοικητικά στελέχη των τμημάτων της διοίκησης προσωπικού.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τα εξής κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Αναπτύσσεται ο σκοπός και οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων καθώς επίσης εξετάζονται και οι κυριότεροι στόχοι που καλείται να εκπληρώσει.

Στο δεύτερο κεφάλαιο δίνεται έμφαση στις σημαντικότερες μεθόδους και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται από τις επιχειρήσεις ενώ προσδιορίζεται η συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγή στο τουριστικό και ειδικότερα στο ξενοδοχειακό προϊόν. Παρουσιάζονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ενώ γίνονται αναφορές σε προγενέστερες έρευνες πάνω στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης τόσο στον Ελλαδικό όσο και το διεθνή χώρο.

Στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφεται η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συλλογή των πρωτευόντων δεδομένων, παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας και ο τρόπος συλλογής των στοιχείων για την διεξαγωγή της.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, μέσω αναλυτικών σχολιασμών, τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και παρατίθενται προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> :**

### **Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Στις μέρες μας, σ' ένα ραγδαία μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις διεξάγουν αγώνα επιβίωσης προκειμένου να λειτουργούν μέσα σε ένα άκρως ανταγωνιστικό και πολύπλοκο εξωτερικό περιβάλλον. Για να μπορούν να επιβιώνουν, θα πρέπει να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται στα συνεχώς νέα δεδομένα, δηλαδή στην παγκοσμιοποίηση, στις νέες τεχνολογίες, στη συνεχή προσπάθεια για καινοτομία, στις εξαγορές και συγχωνεύσεις, στην επέκταση των αγορών εκτός συνόρων, στις υψηλές απαιτήσεις των πελατών και των άλλων ομάδων ενδιαφέροντος. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, είναι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον να χαρακτηρίζεται ως περιβάλλον υψηλών απαιτήσεων και πιέσεων.

Ζητούμενο για κάθε επιχείρηση είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η αποδοτικότητα. Για την επίτευξη αυτών των σκοπών σημαντικό ρόλο μπορεί να διαδραματίσει το Ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει.

Σύμφωνα με αντιλήψεις πολλών μελετητών, το ανθρώπινο δυναμικό συχνά καταλαμβάνει σημαντική θέση στην προσπάθεια δημιουργίας βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση, καθώς τόσο το ανθρώπινο όσο και το υλικό κεφάλαιο αποτελούν στρατηγικούς στόχους (Ferris et al. 1999).

Στις μέρες μας, έχει γίνει αντιληπτό, ότι όσο και να αναπτύσσεται η τεχνολογία, η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στην συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα και ότι εν τέλει οι άνθρωποι, είναι εκείνοι που κάνουν τη διαφορά σε κάθε επιχείρηση (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Μια επιχείρηση είναι τόσο καλή όσο το σύνολο των ανθρώπων που απασχολεί. Τον τελευταίο καιρό, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται τη σημασία της υιοθέτησης μιας ανθρωποκεντρικής θεώρησης για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Η θεώρηση αυτή βασίζεται στην ανάπτυξη ικανοτήτων και κινήτρων των εργαζομένων, ως βασικό παράγοντα επίδρασης στην παραγωγικότητα τους.

Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται όλο και περισσότερο η ανάγκη αναγνώρισης της σημασίας του ανθρώπου. Η πλειοψηφία των στελεχών του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα έχουν αντιληφθεί ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που είναι σε θέση να ενεργοποιήσει και να αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής ώστε να λειτουργήσει και να επιτύχει τους στόχους της μια επιχείρηση. Τις μεγάλες και επιτυχημένες επιχειρήσεις τις διαμορφώνουν οι άνθρωποι, και αυτό που πραγματικά οδηγεί στην επιτυχία, και την αποδοτικότητα, είναι ο τρόπος με τον οποίο η ανώτατη διοίκηση αξιοποιεί το προσωπικό της (Φαναριώτης, 1990). Αντίθετα, πολλές επιχειρήσεις αποτυγχάνουν ή είναι λιγότερο αποδοτικές, επειδή οι εργαζόμενοι δεν μπορούν ή δεν θέλουν να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης για την οποία εργάζονται.

## **1.2 Η έννοια της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων**

Ως επιστήμη, και ως οργανωμένη δραστηριότητα η διοίκηση προσωπικού εμφανίστηκε κατά το τέλος του δεκάτου ενάτου αιώνα και τις αρχές του εικοστού (Φλώρου, 1993). Την περίοδο αυτή, τα θέματα της διοίκησης προσωπικού είχαν αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και ανάλυσης από πολλούς επιστήμονες, γεγονός άλλωστε που επιβεβαιώνει και το πλήθος της βιβλιογραφίας που συναντάμε σήμερα.

Αρχές του εικοστού αιώνα δημιουργήθηκε το κίνημα της Επιστημονική Διοίκηση με κύριο θεμελιωτή τον Αμερικανό μηχανικό Frederick Taylor. Θεωρείται ο πατέρας της Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Ευαγγέλου & Θεοδωράτου, 1999), ενώ ήταν ο πρώτος που διέκρινε την ανάγκη εφαρμογής ενός συστήματος Διοικήσεως (Φαναριώτης, 1990). Ασχολήθηκε κατά κύριο λόγο με την μελέτη της εργασίας του βιομηχανικού εργάτη (Φλώρου, 1993), και αναφέρθηκε στην ανάλυση της κάθε εργασίας, στα επιμέρους συστατικά της, την εκπαίδευσή της, ενώ θέσπισε και πρότυπα χρόνου για την εκτέλεση της.

Στη συνέχεια, κατά την δεκαετία του 1930 εμφανίσθηκε η σχολή των Ανθρωπίνων Σχέσεων η οποία έστρεψε το ενδιαφέρον της στον ανθρώπινο παράγοντα. Ο Αυστραλός καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Harvard Elton Mayo, ήταν εκείνος που θεμελίωσε την επιστήμη των ανθρώπινων σχέσεων η οποία έδωσε ιδιαίτερη

βαρύτητα στους ψυχολογικούς παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου μέσα στις οργανώσεις (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Κατά τη δεκαετία του 1950 και του 1960 εμφανίστηκε το κίνημα των Επιστημών της Συμπεριφοράς. Είναι η εποχή της ανάπτυξης του κράτος-πρόνοιας, ενώ καθιερώνονται τα πρώτα επιδόματα, η εργασία προστατεύεται ως δικαίωμα, ενώ η διοίκηση προσωπικού γίνεται όλο και πιο μεθοδική.

Στα τέλη της δεκαετίας του 1970, κάτω από το βάρος των ραγδαίων αλλαγών, που σχετίζονταν με το μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, τις αλλαγές στην τεχνολογία, την αυξημένη χρήση της γνώσης στην εργασία για τους ανθρώπους, τις δημογραφικές αλλαγές, αλλά και τις αλλαγές στην αγορά εργασίας (Marks, 1978) αναπτύχθηκε μια νέα προσέγγιση της διοίκησης προσωπικού αυτή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά αυτής της νέας προσέγγισης αποτέλεσε η ανάδειξη της γνώσης ως βασικού συντελεστή παραγωγής, με κυρίαρχο στοιχείο και φορέα αυτής της γνώσης τον ανθρώπινο παράγοντα.

Σήμερα, ο όρος Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων χρησιμοποιείται ευρέως τόσο στον επιχειρηματικό κόσμο, όσο και στη βιβλιογραφία, ενώ σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003) αποτελεί ένα επιμέρους επιστημονικό πεδίο της επιστήμης της διοίκησης των επιχειρήσεων. Για πολλά χρόνια η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπιζόταν από τις επιχειρήσεις ως μια δευτερεύουσα λειτουργία. Τα τελευταία όμως χρόνια οι επιχειρήσεις συνειδητοποιώντας την αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου και αντιμετωπίζοντας το προσωπικό όχι ως ένα συντελεστή που προκαλεί κόστος, αλλά ως περιουσιακό στοιχείο στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004), σε πολλούς κλάδους η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έχει μετατραπεί σε λειτουργία πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο.

Κατά καιρούς διάφορες έννοιες και αντιλήψεις έχουν διατυπωθεί αναφορικά με το τι ακριβώς ορίζει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, συμπεραίνουμε ότι είναι δύσκολο να δοθεί ένας ακριβής ορισμός της έννοιας, καθώς δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός όρος, αλλά αντίθετα μεταξύ των απόψεων που έχουν διατυπωθεί, προκύπτουν διαφοροποιήσεις (Towers, 1992).

Οι Mondy et al. (1999), προσδιορίζουν την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως την χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Κατά τους Jackson & Schuler (2000), μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: *«Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».*

Άλλοι θεωρούν ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα μπορούσε να οριστεί ως η στρατηγική και συνεπής προσέγγιση του πολυτιμότερου κεφαλαίου μιας επιχείρησης, του ανθρώπινου παράγοντα. Άλλες θεωρίες παρουσιάζουν την διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, ως τον σχεδιασμό ενός επίσημου συστήματος στην επιχείρηση, με στόχο να επιτευχθεί η αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου για την ολοκλήρωση των στόχων της (Mathis and Jackson, 2000).

Κατά τον Χυτήρη (2001), ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων νοείται η χρησιμοποίηση ενός συνόλου στρατηγικών και λειτουργικών ενεργειών, προκειμένου η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς ανθρώπους μέσα στο εργασιακό χώρο, που θα εκτελούν με παραγωγικό τρόπο τα καθήκοντα της εργασιακής τους θέσης.

Σύμφωνα και με άλλες ανάλογες διαπιστώσεις, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι εκείνη η διοικητική λειτουργία όπου μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει όλες τις δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα σε μια επιχείρηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Σε γενικές γραμμές μπορούμε να πούμε, ότι η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να είναι:

- Ένας ευρύτερος ορισμός της διοίκησης, που ενσωματώνει εργασιακές σχέσεις, διοίκηση προσωπικού και οργανωτική συμπεριφορά.
- Ένας οδηγός για την καλύτερη κατανόηση των εννοιών που έχουν να κάνουν με την διοίκηση της ανθρώπινης διάστασης του προσωπικού.
- Ένα σύνολο πρακτικών που εξασφαλίζουν επαγγελματικά μια προσέγγιση σε ότι έχει σχέση με τη διοίκηση των ανθρώπων.



Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση μπορεί να συνδυάζει όλα τα παραπάνω ή μέρος αυτών. Αποτελεί μια στρατηγική διοικητική λειτουργία που με τις κατάλληλες τεχνικές, επιτυγχάνει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για την ανάπτυξη μιας ικανής εργατικής δύναμης.

### **1.3 Στόχοι και λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με τους Schuler and Huber (1993), κύριοι στόχοι της διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι οι εξής:

- Η βελτίωση της παραγωγικότητας
- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο
- Η συμμόρφωση με τη νομοθεσία
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Η ευελιξία του εργατικού δυναμικού

Προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι, το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων φροντίζει για:

- Την επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων
- Τους ορούς πρόσληψης
- Τις απαιτήσεις εργασίας
- Τη διερεύνηση των πολιτικών μισθοδοσίας
- Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης του προσωπικού
- Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού
- Την εκπαίδευση και συνεχή εναρμόνιση των στελεχών του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού
- Την προσπάθεια επίτευξης αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης γιατί κανένα δεν μπορεί να επιτευχθεί χωρίς το άλλο.

Βασικές λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινων πόρων σύμφωνα με τους Torrington et al. (2002), καθώς και Τερζίδης & Τζωρτζάκης (2004), αποτελούν:

- ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού

Μέσα από τον προγραμματισμό, η επιχείρηση στοχεύει στο περιορισμό του κόστους πρόσληψης ανθρωπίνου δυναμικού από πιθανό πλεόνασμα ή έλλειμμα προσωπικού. Αυτό προκύπτει μέσα από την εξασφάλιση στην επιχείρηση ότι αποκτά και διατηρεί το προσωπικό που πραγματικά χρειάζεται, αλλά και ότι αξιοποιεί το υπάρχον την κατάλληλη στιγμή με το καλύτερο δυνατό τρόπο (Armstrong, 1999).

➤ η ανάλυση και η περιγραφή των θέσεων εργασίας

Με τον όρο ανάλυση θέσης εργασίας εννοούμε τη διαδικασία συλλογής πληροφοριών και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων (Φαναριώτης, 1990) που εκτελεί ένας εργαζόμενος, των απαιτήσεων της θέσης, καθώς και του συνόλου των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων, των γνώσεων και των δεξιοτήτων που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος (Χυτήρης, 2001).

Με τον όρο περιγραφή της θέσης εργασίας εννοούμε την συγκέντρωση πληροφοριών που σχετίζονται με τα καθήκοντα, τις υπευθυνότητες και τις συνθήκες κάτω από τις οποίες εκτελείται μια εργασία (Φαναριώτης, 1990).

➤ ο εντοπισμός και η προσέλκυση εργαζομένων (στρατολόγηση)

Ο εντοπισμός και η προσέλκυση προσωπικού έχει σαν σκοπό να δείξει το δρόμο για τη διαδικασία επιλογής υποψηφίων που φαίνονται να είναι ικανοί είτε να ανταπεξέρχονται στις εργασίες που απαιτούνται ή εξελίσσοντάς τις ικανότητές τους να εκπληρώνουν τις εργασιακές τους υποχρεώσεις σε ένα εύλογο χρονικό διάστημα αποδεκτό από τον οργανισμό.

➤ η επιλογή προσωπικού

Μετά τη διαδικασία προσέλκυσης, ακολουθεί η διαδικασία επιλογής του προσωπικού, μέσω της οποίας προσδιορίζεται το σύνολο των ενεργειών που απαιτούνται για την συγκέντρωση και αξιολόγηση των πληροφοριών για κάθε έναν από τους υποψηφίους προκειμένου να ληφθεί η απόφαση επιλογής σε ποιόν θα προσφερθεί η θέση εργασίας (Mathis & Jackson, 1994, Χυτήρης, 2001).

➤ η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του προσωπικού

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1983), σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να αναπτύξει εξειδικευμένες τεχνικές και ικανότητες λήψης αποφάσεων ή ανάληψης πρωτοβουλιών για την επίλυση των καθημερινών

προβλημάτων που ανακύπτουν κάτω από πραγματικές συνθήκες λειτουργίας. Μέσω της εκπαίδευσης, επιτυγχάνεται η βελτίωση των ικανοτήτων των γνώσεων και των δεξιοτήτων του εργαζομένου, ενώ αποτελεί το υπόβαθρο για την προώθηση και σε άλλες (ανώτερες) θέσεις (Φλώρου, 1993).

➤ η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1990), λέγοντας αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, εννοούμε την διαδικασία κατά την οποία η διοίκηση της επιχείρησης προσπαθεί να εντοπίσει κατά πόσο καλά ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στις αρμοδιότητες που του έχουν ανατεθεί, και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σχέση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Σύμφωνα με τους Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (1992), ένα σύστημα αξιολόγησης, όταν είναι σωστό μπορεί να εξυπηρετεί αρκετούς και σημαντικούς αντικειμενικούς σκοπούς μιας επιχείρησης, εφόσον μέσα από την αξιολόγηση μπορεί τεκμηριωμένα να λάβει αποφάσεις που σχετίζονται με τις προσλήψεις, τη μισθοδοσία, τις προαγωγές, μεταθέσεις και απολύσεις, τις ειδικές αποζημιώσεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων (Φαναριώτης, 1990).

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>:**

### **Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων**

#### **2.1 Εισαγωγή**

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων η αξιολόγηση συχνά περιγράφεται ως μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα (Redman et al., 1993), ενώ αποτελεί για τις επιχειρήσεις ένα δυναμικό μηχανισμό και ένα σημαντικό εργαλείο ανάπτυξης του προσωπικού της.

Κατά τον Cascio (1998), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αναφέρεται στην αναλυτική περιγραφή και βαθμολόγηση των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση μιας εργασίας ή μέρους αυτής. Αναφέρεται επίσης στη συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, ή στην εκτίμηση του βαθμού αποτελεσματικότητας μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας.

Τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται σήμερα, αντανακλούν τη μετάβαση των επιχειρήσεων από ακραίες γραφειοκρατικές τάσεις σε πιο σύγχρονες και ευέλικτες μεθόδους διοίκησης. Από την έκθεση προόδου στην οποία ο προϊστάμενος, στο ρόλο του βαθμολογητή, περιέγραφε κατά την απόλυτη κρίση του και επιλεκτικά την καταλληλότητα ή μη των αξιολογούμενων, περάσαμε στα συστήματα αξιολόγησης με βάση γενικά κριτήρια προσωπικότητας, κρίσης, ευφυΐας και ποσοτικής απόδοσης. Στη σύγχρονη αυτή προσέγγιση, ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού συμμετέχει ενεργά σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003), καταγράφοντας τις επιδόσεις του και στηρίζοντας την συνεχή βελτίωσή του μέσα από την μάθηση, την υποκίνηση και την εκπαίδευση.

Κατά την Γεωργακοπούλου (2009), μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν με ένα τρόπο ενιαίο και συγκρίσιμο να συστηματοποιήσουν, να διαμορφώσουν και στη συνέχεια να αξιοποιήσουν τη

γνώμη των ανωτέρων τους για την απόδοση των υφισταμένων τους. Για τη διαδικασία αυτή, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διάφορα κριτήρια, κανόνες και έντυπα, η εφαρμογή και η διαδικασία των οποίων ουσιαστικά αντικατοπτρίζει τις αρχές, τη φιλοσοφία, την κουλτούρα, τη γενικότερη νοοτροπία του management που ακούν και κατ' επέκταση, την πραγματική κατάσταση των εργασιακών τους σχέσεων (Γεωργακοπούλου, 2009).

## **2.2 Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης**

Κατά τους Field & Holley (1982), η αξιολόγηση αποτελεί ένα δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας, της συμπεριφοράς και των χαρακτηριστικών των εργαζομένων που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας τους, ενώ κατά τον Derven (1990) μπορεί να αποτελεί και ένα μέσο για την επιχείρηση προκειμένου να δώσει το μήνυμα ότι ο εργαζόμενος θεωρείται υπεύθυνος για την εργασία που κάνει. Με άλλα λόγια, αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σύμφωνα με τον Ασπρίδη (2009) μπορεί να οριστεί ως την διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης και των προσόντων των εργαζομένων σε σχέση με τις απαιτήσεις που έχει η εργασιακή του θέση. Η διαδικασία αυτή, για να είναι αποτελεσματική οφείλει να έχει χαρακτήρα διαπιστωτικό, συγκριτικό, συμβουλευτικό, πληροφοριακό και διοικητικό, (Ασπρίδης, 2009), ενώ κατά τον Κανελλόπουλο (1979), θα πρέπει να ενσωματώνει χαρακτηριστικά, όπως αντικειμενικότητα, απλότητα, σαφήνεια και προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες.

Συμπερασματικά λοιπόν μπορούμε να πούμε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης της απόδοσης του εργαζόμενου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο η εκτέλεση των εργασιών του συμφωνεί με τα πρότυπα που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Η διαδικασία αυτή, αν και θεωρείται ιδιαίτερα λεπτή και απαιτητική (Αλεξάκης, 2010), αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο και μια απαραίτητη διαδικασία για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων που έχει θέσει τόσο το τμήμα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού όσο και

ουσιαστικά ολόκληρη η επιχείρηση. Γι' αυτό και θα πρέπει να εντάσσεται στις λειτουργίες κάθε οργανισμού.

### **2.3 Σκοποί του συστήματος αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τους Bratton & Gold (2003) ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να εξυπηρετεί έναν αριθμό διαφορετικών στόχων των επιχειρήσεων. Οι πιο συνηθισμένοι σκοποί που επιδιώκουν να πετύχουν οι επιχειρήσεις μέσα από την αξιολόγηση είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, η παρακίνηση των εργαζομένων και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού.

Κατά τον Ζαβλάνο (1991) οι λόγοι που οι επιχειρήσεις διεξάγουν τις αξιολογήσεις είναι για:

- Την ανατροφοδότηση – επαναπληροφόρηση του αξιολογούμενου.
- Τη διαπίστωση των δυνατοτήτων του αξιολογούμενου για παροχή πληροφοριών σχετικά με μελλοντικές αποφάσεις που σχετίζονται με τα συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών κ.α.
- Την παροχή κριτηρίων για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των αποφάσεων, που αφορούν τα συστήματα προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.
- Τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους ως αποτέλεσμα της αναγνώρισης και της υποστήριξης.
- Τη βελτίωση επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων.
- Τη διαπίστωση των ατομικών και οργανωσιακών προβλημάτων.

Κατά τους Mondy et al. (1999), η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρούν ότι είναι ο σημαντικότερος σκοπός της αξιολόγησης. Κάθε εργαζόμενος μέσω της αξιολόγησής του μπορεί να αποκτήσει γνώση των ισχυρών στοιχείων της απόδοσής του ενώ παράλληλα με την κατάλληλη επικοινωνία, παρακολούθηση και ενημέρωση, θα βρίσκεται σε θέση να αναγνωρίσει και τα αδύνατα σημεία του που χρειάζονται βελτίωση, ώστε με τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες να βελτιώνεται συνεχώς.

Κατά την Φλώρου (1993) η αξιολόγηση, εκτός του βασικού σκοπού της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, χρησιμοποιείται και σαν βάση για προσέγγιση θεμάτων που αφορούν: τις μελλοντικές ανάγκες σε προσωπικό, την κατάρτιση προγραμμάτων προαγωγών, αμοιβών καθώς και μελλοντικών προτύπων απόδοσης.

Από την σκοπιά των εργαζομένων εξετάζουν οι Spinks et al. (1999) την αξιολόγηση, αναφέροντας ότι ο πιο βασικός σκοπός είναι η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με το βαθμό απόδοσής τους σε σχέση με τους στόχους της διοίκησης.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη - Κουφίδου (2001), η αξιολόγηση για μια επιχείρηση αποτελεί βασικό οδηγό για την διαδικασία οργάνωσης των συστημάτων αμοιβών, μεταθέσεων, προαγωγών και γενικότερα για την εφαρμογή του απαραίτητου προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού. Η σύνδεση αυτή της απόδοσης με την αμοιβή και τις αποφάσεις για θέματα προαγωγών αποτελούν συνήθη πρακτική από τις περισσότερες επιχειρήσεις (Αλεξιάκης, 2010).

Με βάση τα παραπάνω μπορούμε συμπερασματικά να πούμε ότι ο ρόλος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι διπλός: αφενός μεν οδηγεί στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, αφετέρου στοχεύει στην περαιτέρω βελτίωση, ανάπτυξη και εξέλιξη της απόδοσής του (Χυτήρης, 2001).

## **2.4 Διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης**

Η αξιολόγηση της απόδοσης για να θεωρείται ολοκληρωμένη, αντικειμενική και αξιόπιστη, ενδείκνυται η επιχείρηση να αναπτύσσει και να εφαρμόζει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τον Αλεξιάκη (2010), μια πλήρη διαδικασία αξιολόγησης ακολουθεί τα εξής βήματα:

- Καθορισμός κριτηρίων απόδοσης. Το πρώτο βήμα είναι ο καθορισμός του συνόλου των στοιχείων που είναι απαραίτητο για να εκτελεστεί ικανοποιητικά μια συγκεκριμένη εργασία (Χυτήρης, 2001). Αυτό πετυχαίνεται μέσα από την ανάλυση εργασίας, όπου περιλαμβάνει δύο στοιχεία: την περιγραφή της εργασίας, η οποία σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας (δηλ. τις

αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του εργαζομένου, τις συνθήκες εργασίες και τις υπευθυνότητες) και την εξειδίκευση η οποία δίνει έμφαση στην εμπειρία, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που πρέπει να έχει ο υπάλληλος για τη συγκεκριμένη εργασιακή θέση (Ζαβλάνος, 1989).

- Καθορισμός των προτύπων ατομικής απόδοσης του εργαζομένου, προκειμένου να γνωρίζει τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης, βάση των οποίων θα καθοριστεί η απόδοση του ως ικανοποιητική ή όχι. Τα κριτήρια αυτά, τα οποία πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), αφορούν την ποσότητα και ποιότητα της εργασίας, την ορθότητα της εκτέλεσης και την σωστή αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων (Χυτήρης, 2001).
- Εκτέλεση των εργασιών του εργαζομένου, καθοδηγούμενος από τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσής του.
- Παρακολούθηση – ενημέρωση της εκτέλεσης των εργασιών του εργαζομένου.
- Γραπτή αναφορά και προετοιμασία βαθμολόγησης για τα αποτελέσματα της απόδοσής του εργαζομένου.
- Συνέντευξη αξιολόγησης σχετικά με τις επιδόσεις και τη συνολική συμβολή του εργαζομένου από τον προϊστάμενο του ή τη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων.
- Ενημέρωση ατομικού φακέλου εργαζομένου.

## **2.5 Συχνότητα και κριτήρια αξιολόγησης**

Η συχνότητα που πραγματοποιείται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Αν και τα συστήματα αξιολόγησης παραδοσιακά πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση, στο τέλος ή στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, η ιδανική αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία πληροφόρησης, η οποία έτσι μπορεί να ωφελήσει τον εργαζόμενο και να βελτιώσει την απόδοσή του (Nathan et al., 1991). Για να θεωρηθεί μια αξιολόγηση αποτελεσματική, θα πρέπει να διενεργείται σε μια σταθερή και περιοδική βάση ή για ένα συγκεκριμένο διάστημα λόγω ειδικών συνθηκών (παράδειγμα για την ολοκλήρωση ενός επιχειρησιακού έργου).



Σύμφωνα με την Μουζά-Λαζαρίδη (2006), προκειμένου να υπάρχει η δυνατότητα καλύτερου ελέγχου και συχνότερης ενημέρωσης σχετικά με την αποδοτικότητα του εργαζόμενου, είναι προτιμότερο οι αξιολογήσεις να γίνονται κάθε φορά που τελειώνει η διαδικασία μιας συγκεκριμένης εργασίας ή μέρος αυτής.

Ένα από τα σημαντικότερα θέματα του συστήματος αξιολόγησης είναι ποια σημεία της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να αξιολογούν οι επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Mondy et al. (1999), τα πιο συνηθισμένα κριτήρια αξιολόγησης είναι τα χαρακτηριστικά, η συμπεριφορά και τα αποτελέσματα της εργασίας. Ομοίως ο Χυτήρης (2001), θεωρεί ως κριτήρια της αξιολόγησης το χαρακτήρα του εργαζόμενου, τη συμπεριφορά που είναι απαραίτητη να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει ο εργαζόμενος. Κατά τους Steers et al. (2004), τα κριτήρια αξιολόγησης αφορούν κυρίως τις ικανότητες των εργαζομένων, τη συμπεριφορά τους απέναντι στους συναδέλφους τους και τους ανωτέρους του, την αποτελεσματικότητά τους και την ικανότητά τους να συντονίζουν την εργασία τους.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνει τόσο το κατώτερο προσωπικό όσο και τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη (Ασπρίδης, 2009). Τα κριτήρια αξιολόγησης για το κατώτερο προσωπικό όσο και τα ανώτερα και ανώτατα στελέχη παρουσιάζονται αναλυτικά στους Πίνακες 2.1, 2.2, 2.3:

**Πίνακας 2.1:** Κριτήρια αξιολόγησης για το κατώτερο προσωπικό

Γνώση του αντικειμένου	Συνεργασία με συναδέλφους
Θέληση για μάθηση	Συμπεριφορά προς τους πελάτες
Ποιότητα στην εργασία	Προσαρμοστικότητα
Βαθμός παραγωγικότητας	Εμφάνιση και ατομική υγιεινή
Ικανότητα χειρισμού απρόοπτων καταστάσεων	Συνέπεια-ακρίβεια
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Ευθύτητα-τιμιότητα
Ενθουσιασμός	Προοπτική εξέλιξης

Πηγή: Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, (2009), Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Τεύχος 15 (σελ. 125).

**Πίνακας 2.2:** Κριτήρια αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών

Διοίκηση προσωπικού	Ανάλυση πληροφοριών
Επιρροή	Λήψη αποφάσεων
Επικοινωνία	Ανάπτυξη της επιχείρησης
Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων	Αυτοκυριαρχία
Σχεδιασμός	

Πηγή: Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, (2009), Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Τεύχος 15 (σελ. 126).

**Πίνακας 2.3:** Κριτήρια αξιολόγησης των ανώτατων στελεχών:

Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση	Ικανότητες επικοινωνίας
Ποιότητα εργασίας	Προγραμματισμός
Επίλυση προβλημάτων	Ηγετικές ικανότητες
Λήψη αποφάσεων	Αξιοπιστία

Πηγή: Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, (2009), Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, Τεύχος 15 (σελ. 126).

## 2.6 Μέθοδοι αξιολόγησης

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται πολλοί τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), έχουν αναπτυχθεί οι εξής βασικές κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης:

### 2.6.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος για να αποδώσει επιτυχώς στην εργασιακή θέση. Μέθοδοι αυτής της προσέγγισης είναι:

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Σύμφωνα με τους Mondy et al. (1999) είναι η καλύτερη προσέγγιση για την αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ κατά τον Χυτήρη (2001), η μέθοδος αυτή είναι η απλούστερη. Ο αξιολογητής συντάσσει μια σύντομη έκθεση, και περιγράφει την

απόδοση του κάθε εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), επικεντρώνοντας κυρίως στα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου, ενώ προτείνει και προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής του ή και την αξιοποίησή του (Χυτήρης, 2001).

Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι μέσα από την έκθεση μπορούν να αντληθούν περισσότερες πληροφορίες αναφορικά με κάποια χαρακτηριστικά που σε άλλες μεθόδους δεν αναφέρονται (Χυτήρης, 2001).

Μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), εφόσον για τη σύνταξη της έκθεσης απαιτείται πολύ γραφική εργασία. Επίσης, δεν δίνεται συγκεκριμένη βαθμολογία, ώστε να μπορούν να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), γι' αυτό και στην πράξη, η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται συνδυαστικά με άλλες μεθόδους (Mathis & Jackson, 2000). Επιπλέον, επειδή η αξιολόγηση γίνεται με γραπτή ανάπτυξη των χαρακτηριστικών των εργαζομένων χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων ερωτήσεων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), υπάρχει ο κίνδυνος μεγάλης υποκειμενικότητας από την πλευρά του αξιολογητή (Χυτήρης, 2001). Επειδή λοιπόν στις εκθέσεις αξιολόγησης δεν υπάρχουν κοινά κριτήρια (Mondy et al., 1999) είναι δύσκολο να συγκριθούν μεταξύ τους (Byars & Rue, 2003).

#### ➤ Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής

Κατά τον Χυτήρη (2001), με αυτή τη μέθοδο, δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής αρνητικών και θετικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία πρέπει να επιλέξει εκείνη την πρόταση που πιστεύει ότι αντιπροσωπεύει περισσότερο ή λιγότερο τον αξιολογούμενο.

Λόγω της δυσκολίας στην αναπαραγωγή των ζευγών, από την μεριά των αξιολογητών η μέθοδος αυτή, δεν είναι ιδιαίτερα επιθυμητή, επειδή δεν μπορούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους με τον τρόπο που θέλουν καθώς δεν γνωρίζουν ποια διάσταση αξιολογούν με κάθε ερώτηση ούτε ποια απάντηση είναι θετική ή αρνητική (Μουζά-Λαζαρίδη 2006).

#### ➤ Αξιολόγηση από ειδικό

Πολλές επιχειρήσεις, προκειμένου να μειώσουν την μεροληψία και την υποκειμενικότητα του αξιολογητή, ζητούν να παίζει αυτό τον ρόλο είτε το τμήμα ανθρωπίνων πόρων, είτε ένας τελείως ανεξάρτητος εξωτερικός αξιολογητής. Σε

αυτή την περίπτωση, ο ειδικός παίρνει συνέντευξη από τον άμεσο προϊστάμενο σχετικά με την απόδοση του κάθε εργαζόμενου ενώ στη συνέχεια συντάσσει φύλλο αξιολόγησης για κάθε αξιολογούμενο χωριστά (Χυτήρης 2001). Εν συνεχεία, η αξιολόγηση εξετάζεται από τον άμεσο προϊστάμενο για τις αλλαγές που απαιτούνται.

Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου κατατάσσεται ο περισσότερος χρόνος που απαιτείται (Χυτήρης 2001) ιδίως όταν οι αξιολογούμενοι είναι πολλοί (Mathis & Jackson, 2000). Άλλο μειονέκτημα είναι ότι υποβαθμίζεται ο ρόλος του προϊσταμένου (Χυτήρης 2001) εφόσον ο ειδικός έχει μεγάλο βαθμό ελέγχου πάνω στην αξιολόγηση. Από την άλλη μεριά με τη μέθοδο αυτή περιορίζεται η υποκειμενικότητα του προϊσταμένου (Χυτήρης 2001), ενώ λόγω της συμμετοχής του ειδικού, επιτυγχάνεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων.

➤ Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας

Η μέθοδος αυτή είναι η πλέον συνηθέστερη (Χυτήρης 2001), απλούστερη (Μουζά-Λαζαρίδη 2006) και περισσότερο σταθερή και αξιόπιστη. Εδώ ο αξιολογητής, καλείται να βαθμολογήσει τον αξιολογούμενο στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και σε μια ποικιλία παραγόντων και χαρακτηριστικών που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση και που έχουν ήδη καθοριστεί από την ανάλυση της θέσης εργασίας (Χυτήρης, 2001). Εργαλείο για την μέτρηση της απόδοσης θεωρείται η κλίμακα Likert (Δημητριάδης, 2006). Σε μια ειδική φόρμα, αναγράφονται τα διάφορα χαρακτηριστικά και η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση είτε με εκτιμήσεις (π.χ. εξαιρετική, πολύ καλή, ικανοποιητική, μέτρια, κάτω του μετρίου) (Μουζά-Λαζαρίδη 2006), με μια κλίμακα πέντε βαθμών (περισσοτέρων ή λιγότερων βαθμών) (Noe et al.,2003).

Πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι είναι απλή, δομημένη και τυποποιημένη (Δημητριάδης, 2006). Επιπλέον, τα αποτελέσματα μπορούν εύκολα να συγκριθούν μεταξύ τους (Dessler, 2000) και η μέθοδος είναι αποδεκτή από τους αξιολογούμενους, εφόσον μπορούν να διαπιστώσουν πόσο και που υστερούν. Στην περίπτωση που δεν καθοριστούν με σαφήνεια οι παράγοντες που αξιολογούνται και δεν παρουσιαστούν όλα τα απαραίτητα λεπτομερειακά στοιχεία, ενδέχεται να υπάρχουν παρερμηνείες από τους αξιολογητές και αυτό αποτελεί και ένα από τα μειονεκτήματα της μεθόδου.

Οι παρακάτω αναφερόμενοι μέθοδοι, στηρίζονται στη λογική της σύγκρισης των αξιολογούμενων:

➤ Μέθοδος της απλής κατάταξης

Με την μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι συγκρίνονται μεταξύ τους με σκοπό την κατάταξή τους από τον περισσότερο αποδοτικό (ή καλύτερο) μέχρι τον λιγότερο (ή χειρότερο) αποδοτικό (Noe et al., 2003). Η μέθοδος αυτή είναι κατάλληλη για μικρές επιχειρήσεις (Μουζά-Λαζαρίδη 2006) που αξιολογούν τον εργαζόμενο στο σύνολό του ενώ δεν είναι ενδεδειγμένη για σύγκριση εργαζομένων που έχουν διαφορετικά αντικείμενα (Χυτήρης, 2001).

➤ Μέθοδος της εναλλάξ κατάταξης

Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής, κρίνοντας με βάση την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, καλείται να επιλέξει τον καλύτερο και τον πιο ανεπαρκή και να τους διαγράψει από τη λίστα με όλους τους εργαζόμενους που έχει καταγράψει. Από τα εναπομείναντα ονόματα επιλέγει πάλι τον καλύτερο και τον χειρότερο και τους διαγράφει –και ούτω καθεξής. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1980), απαιτείται πολύ καλή πληροφόρηση, προκειμένου να είναι κάθε φορά σαφής και αποτελεσματικός ο διαχωρισμός των λιστών.

➤ Μέθοδος της κατανομής βαθμών

Κατά την μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κατανέμει έναν αριθμό βαθμών και βαθμολογεί τους εργαζόμενους συνήθως σε κλίμακα των 100. Ο περισσότερο αποδοτικός εργαζόμενος λαμβάνει τη μεγαλύτερη βαθμολογία, ενώ ο λιγότερο αποδοτικός την χαμηλότερη. Πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των υπαλλήλων, ενώ μειονέκτημα είναι η υποκειμενικότητα και μεροληψία του αξιολογητή.

➤ Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Κατά τη μέθοδο αυτή, οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη (Μουζά-Λαζαρίδη 2006), είτε για τη συνολική απόδοσή τους στην εργασία, είτε για κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό (Χυτήρης, 2001), ενώ στο τέλος της διαδικασίας υπολογίζεται η συχνότερη ευνοϊκότερη βαθμολόγηση του κάθε εργαζόμενου και δημιουργείται η τελική τους κατάταξη (Κανελλόπουλος, 1980). Πρώτος

κατατάσσεται στη σειρά, εκείνος ο υπάλληλος που θα επιτύχει το μεγαλύτερο νόμμερο ευνοϊκών συγκρίσεων (Mondy et al., 1999).

Η μέθοδος αυτή, τείνει να είναι χρονοβόρα (Noe et al., 2003), ενώ δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001) όταν αυτό που εξετάζεται είναι η σύγκριση αποδόσεων διαφορετικών υπαλλήλων (Noe et al., 2003). Πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η απλότητα. Γενικά, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογικά κλιμάκια (Χυτήρης, 2001).

➤ Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς

Κατά την μέθοδο αυτή οι υπάλληλοι συγκρίνονται μεταξύ τους με τη χρησιμοποίηση της γραφικής κλίμακας κατάταξης ή άλλης παρόμοιας μεθόδου (Mathis & Jackson, 2000) και στη συνέχεια οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες. Πιο συγκεκριμένα, κατά τη μέθοδο αυτή γίνεται η ποσοστιαία κατάταξη των εργαζομένων σε κάποιο επίπεδο απόδοσης, που συνήθως αυτά τα επίπεδα είναι: εξαιρετική, πάνω από μέτρια, μέτρια, κάτω από μέτρια, απαράδεκτη (Χυτήρης, 2001).

Το αδύνατο σημείο αυτής της μεθόδου είναι ο κίνδυνος να χαρακτηριστούν ως ανεπαρκείς ή εξαιρετικοί, υπάλληλοι που δεν είναι αφού δεν παρουσιάζεται η πραγματική κατάσταση όταν ομάδα εργαζομένων που έχει επιλεγεί βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο απόδοσης γιατί έχει εκπαιδευτεί επαρκώς, ή και το αντίθετο, όταν το επίπεδο των εργαζομένων είναι χαμηλό θα πρέπει κάποιοι να αξιολογηθούν ως εξαιρετικοί (Χυτήρης, 2001). Γι' αυτό το λόγο αρκετές επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Πλεονέκτημα είναι ότι περιλαμβάνει συγκρίσεις με διάφορα κριτήρια απόδοσης και όχι με σφαιρική βάση (Δημητριάδης, 2006). Γενικά η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί από την επιχείρηση όταν θέλει να δώσει επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εργαζομένους.

## **2.6.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά**

Αυτή η προσέγγιση της αξιολόγησης με βάση την συμπεριφορά, προσπαθεί να καθορίσει τις συμπεριφορές εκείνες που πρέπει να δείχνει ο αξιολογούμενος για να

είναι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία του (Noe et al., 2003). Σε θέσεις εργασίας όπου η συμπεριφορά του εργαζομένου παίζει πολύ σημαντικό ρόλο (π.χ. για υπηρεσίες) θεωρείται από τις πιο κατάλληλες μεθόδους (Χυτήρης, 2001). Προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου είναι:

➤ Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου

Κατά τη μέθοδο αυτή, η οποία θεωρείται και από τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους, ο αξιολογητής μέσα από μια λίστα κριτηρίων που εκφράζονται μέσα από μεμονωμένες λέξεις ή φράσεις που αφορούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου, απαντάει αν ναι και σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο κάθε εργαζόμενος. Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιείται η κλίμακα του ΝΑΙ-ΟΧΙ ή κλίμακα τριών διαβαθμίσεων του τύπου: Πάντα-Μερικές Φορές-Ποτέ (Χυτήρης, 2001). Στη συνέχεια, η λίστα με τις τσεκαρισμένες προτάσεις βαθμολογείται με βάση τις σταθμισμένες αξίες των προτάσεων που έχουν από πριν αξιολογηθεί από συγκεκριμένη ομάδα ανθρώπων, ώστε κάθε μία πρόταση να έχει ήδη λάβει και μια ιδιαίτερη βαρύτητα, ενώ στο τέλος συγκεντρώνεται το άθροισμα των βαθμών των προτάσεων. Πλεονεκτήματα της μεθόδου θεωρούνται το χαμηλό κόστος, η πρακτικότητά της λόγω ευκολίας εφαρμογής της, η ευκολία διαχείρισης λόγω υψηλού βαθμού τυποποίησης καθώς και οι περιορισμένες απαιτήσεις για την εκπαίδευση των αξιολογητών. Στα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου κατατάσσονται η παρερμηνεία κάποιων λέξεων ή αναφορών από τους αξιολογητές (Δημητριάδης, 2006), η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από την ομάδα ανθρώπων που σταθμίζουν τις προτάσεις, ενώ σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η μέθοδος για να δίνει αξιόπιστες πληροφορίες, θα πρέπει να εφαρμόζονται χωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης.

➤ Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος αυτή περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, στην οποία ο αξιολογητής σημειώνει στο φύλλο αξιολόγησης τα χαρακτηριστικά ή τις συμπεριφορές που ανταποκρίνονται στον εργαζόμενο (Χυτήρης, 2001). Για κάθε ένα από τα χαρακτηριστικά αυτά, έχουν καθοριστεί από τους ειδικούς της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων κάποιοι συντελεστές βαρύτητας, που ο αξιολογητής δεν γνωρίζει την αξία του καθενός. Στη συνέχεια για κάθε

εργαζόμενο υπολογίζεται το σύνολο της βαθμολογίας του. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) με τη μέθοδο αυτή μειώνεται η υποκειμενικότητα του αξιολογητή.

➤ Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής καταγράφει σε ένα ημερολόγιο συγκεκριμένα γεγονότα εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζόμενου (Χυτήρης, 2001) τα οποία θεωρούνται ότι πραγματικά κάνουν την απόδοση του εξαιρετικά αποτελεσματική ή εξαιρετικά ανεπιτυχή (Κανελλόπουλος, 1979) και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η καταγραφή των κρίσιμων περιστατικών πρέπει να καλύπτει ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης και να μην εστιάζει μόνο στο τελευταίο διάστημα, ώστε να αποτρέπεται ο κίνδυνος να δίνεται βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα. Τα μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου είναι ότι απαιτείται συνεχή παρακολούθηση των εργαζομένων από τον αξιολογητή και αυτό μπορεί να είναι φορτικό και χρονοβόρο εφόσον θα πρέπει να καταναλώνει πολύ χρόνο για την καταγραφή των περιστατικών. Επίσης, μπορεί να οδηγήσει σε τριβή του αξιολογητή με τους αξιολογούμενους καθώς οι δεύτεροι την θεωρούν υποκειμενική εφόσον δεν γνωρίζουν τι καταγράφει για τη συμπεριφορά τους και σε τι βαθμό αντικειμενικότητας. Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί συμπληρωματικά μαζί με άλλους μεθόδους για να τεκμηριώσει την εξαγωγή συμπερασμάτων για την εργασιακή απόδοση και συμπεριφορά του εργαζόμενου.

➤ Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς

Η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη προσέγγιση συμβάντων κρίσιμης σημασίας (Noe et al., 2003), όπου μέσα από την ανάπτυξη μιας κλίμακας κατάταξης στοχεύει στον επακριβή προσδιορισμό συγκεκριμένων διαστάσεων της απόδοσης του εργαζόμενου. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), για τον σχεδιασμό της μεθόδου, ομάδες ειδικών που απαρτίζονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους, προϊσταμένους, συναδέλφους, στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και εξωτερικούς αξιολογητές, αρχικά συγκεντρώνουν και καταγράφουν ορισμένα συμβάντα κρίσιμης σημασίας που περιγράφουν την απόδοση του εργαζόμενου σε μια εργασιακή θέση, στην συνέχεια τα ταξινομούν σε διαστάσεις απόδοσης αναπτύσσοντας μια κλίμακα βαθμολογίας, όπου στην κάθε διαβάθμιση (συνήθως 7 διαβαθμίσεων) αντιστοιχίζουν μια ορισμένη συμπεριφορά. Για την οριστική απόφαση του χαρακτηρισμού λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος των αξιολογήσεων



που προτείνει η ομάδα των ειδικών (Μουζά-Λαζαρίδη 2006). Γενικά η μέθοδος αυτή συγκρίνει τον εργαζόμενο από την άποψη των καλύτερων και χειρότερων εκτιμήσεων ενώ αξιολογούνται οι αδυναμίες και οι δυνατότητές του (Δημητριάδης, 2006).

Πλεονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι μπορεί να αυξήσει την αξιοπιστία του αξιολογούμενου (Noe et al., 2003) εφόσον ορίζονται σαφώς η κλίμακα βαθμολογίας και οι αξιολογούμενες συμπεριφορές, θεωρείται περισσότερο αποδεκτή από τους εργαζόμενους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006) εφόσον αναπτύσσεται με την ενεργή συμμετοχή τους, ενώ αποτελεί μέσο συζήτησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου για τις αδυναμίες του δεύτερου και τα περιθώρια βελτίωσης του.

Μειονεκτήματα αυτής της προσέγγισης είναι ότι θεωρείται δαπανηρή και χρονοβόρα για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη της διαβαθμισμένης κλίμακας και επιπλέον δεν θεωρείται πάντα πρακτική αφενός μεν λόγω του μεγάλου αριθμού έμπειρου προσωπικού που πρέπει να συμμετέχει σε αυτή τη διαδικασία, αφετέρου λόγω του ποικίλου αριθμού θέσεων εργασίας που πρέπει να αξιολογηθούν.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις αναμενόμενες και η δεύτερη τις παρατηρούμενες συμπεριφορές του αξιολογούμενου:

Η αξιολόγηση αναμενόμενων συμπεριφορών μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται ότι θα έχει ο αξιολογούμενος. Αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς όπου ο αξιολογητής σε 5βάθμια ή 7βάθμια κλίμακα τσεκάρει μια μόνο συμπεριφορά όπου αντιστοιχεί σε κάποιο βαθμό. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες του.

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών είναι μια παραλλαγή της προηγούμενης όπου αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής βαθμολογεί ή σημειώνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον εργαζόμενο. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το σχεδόν ποτέ μέχρι το σχεδόν πάντα.

Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η

μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια.

### **2.6.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα**

Αυτή η μέθοδος, εστιάζει στη διαχείριση των αντικειμενικών, μετρήσιμων αποτελεσμάτων μιας θέσης εργασίας (Noe et al., 2003), ενώ λειτουργεί και ως μηχανισμός παρακίνησης των εργαζομένων αφού αυτοί μπορούν να καθορίζουν τους στόχους και τις μεθόδους εργασίας για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων (Χυτήρης, 2001). Προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου είναι:

➤ **Μέτρηση παραγωγικότητας**

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως για τυποποιημένες θέσεις εργασίας και εργαζομένους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων (όπως εργάτες τμήματος παραγωγής) και η μέτρηση της απόδοσής τους αναφέρεται είτε στην ποσότητα (π.χ. πωλήσεις σε μονάδες) είτε στην ποιότητα (π.χ. ποσοστό πελατών που παραπονούνται). Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν λαμβάνονται υπόψη οι εξωτερικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων όπως για παράδειγμα οι συνθήκες αγοράς. Επίσης οι εργαζόμενοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα αποτελέσματα και μικρότερη στην ορθή χρησιμοποίηση των μεθόδων για την επίτευξη του αποτελέσματος. Κατά τους Noe et al. (2003), η μέθοδος αυτή φαίνεται ότι είναι αποτελεσματική για την αύξηση της παραγωγικότητας και ένα χρήσιμο εργαλείο για την διαχείριση της απόδοσης.

➤ **Διοίκηση δια αντικειμενικών στόχων**

Σύμφωνα με τον Λίβερη (2008), με αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε σχέση με την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων εργασίας που έχουν θέσει από κοινού με τους προϊσταμένους τους μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί σύμφωνα με τους Noe et al. (2003) πρέπει να είναι αντικειμενικοί, συγκεκριμένοι και δύσκολοι, ενώ σύμφωνα με την Μουζά-Λαζαρίδη (2006), θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι και επιτεύξιμοι. Το διαφορετικό χαρακτηριστικό που την ξεχωρίζει από άλλες μεθόδους, είναι ότι δίνει ιδιαίτερη έμφαση στη συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην επιχείρηση για τη θέσπιση

των στόχων (Grote, 1996) και ένα ρόλο ενεργητικό στους υφιστάμενους σε αντίθεση με τους παραδοσιακούς τρόπους εκτίμησης (Ζαβλάνος, 1991).

Βασικό πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι είναι συνδεδεμένη με τους προκαθορισμένους από κοινού στόχους απόδοσης. Η μέθοδος αυτή η οποία στηρίζεται κατ' εξοχήν στην αντικειμενικότητα και την αποδοτικότητα, δίνει ένα κίνητρο στους εργαζόμενους και μια καθοδήγηση καθώς οι προϊστάμενοι μέσα από την ενεργή τους συμμετοχή στην διαδικασία, τους παρακινούν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την ελευθερία να καθορίσουν τον τρόπο που θα πετύχουν τους στόχους τους, αναπτύσσει την πρωτοβουλία και την καινοτομία.

Μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την συγκεκριμένη μέθοδο, είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για να τεθούν οι αντικειμενικοί στόχοι, να ελεγχθεί η πρόοδος των εργαζομένων και να γίνει η επανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Στα μειονεκτήματα της μεθόδου αναφέρεται και το γεγονός της πίεσης των προϊσταμένων για επίτευξη όλο και υψηλότερων στόχων, ενώ η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων είναι δύσκολη αφού καθένας έχει θέσει προς επίτευξη διαφορετικούς στόχους. Το σύστημα δεν λειτουργεί καλά για όλες τις επιχειρήσεις και για όλες τις εργασίες. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) η μέθοδος δεν είναι εύκολη για επιχειρήσεις που εφαρμόζουν απολυταρχικά στυλ διοίκησης, ενώ φαίνεται να λειτουργεί καλύτερα για εργαζόμενους που έχουν ευέλικτες εργασίες και τον πλήρη έλεγχο αυτών.

#### **2.6.4 Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων**

Η μέθοδος αυτή, δεν μετρά την απόδοση στη θέση εργασίας, αλλά εστιάζεται κυρίως στο να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος σε σχέση με τις ικανότητες που έχει για να αποδώσει στο μέλλον, σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας.

Προσεγγίσεις αυτής της μεθόδου είναι:

##### **➤ Ψυχολογική αξιολόγηση**

Ορισμένες επιχειρήσεις προσλαμβάνουν περιστασιακά ή και μόνιμα εξειδικευμένους επιστήμονες στη βιομηχανική κατά βάση ψυχολογία προκειμένου να αξιολογήσουν το προσωπικό τους (Χυτήρης, 2001).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και επισκόπησης παλαιότερων εκτιμήσεων απόδοσης. Στη συνέχεια, ο ειδικός συντάσσει μία έκθεση που αφορά τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου και διατυπώνει την εκτίμησή του για την μελλοντική απόδοσή του. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και συνεπάγεται υψηλό κόστος. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση στελεχών ανώτερης βαθμίδας και για την τοποθέτηση υποψηφίων σε συγκεκριμένες θέσεις.

#### ➤ Κέντρα αξιολόγησης

Τα κέντρα αξιολόγησης είναι μία μέθοδος μέτρησης του δυναμικού των αξιολογούμενων όπου η διαδικασία υλοποιείται σε συγκεκριμένο χώρο (συνήθως εκτός εργασιακού χώρου), με χρήση διαφόρων τρόπων συλλογής δεδομένων και από περισσότερους του ενός βαθμολογητές ή αξιολογητές. Οι αξιολογούμενοι μέσα από την συμμετοχή τους σε δραστηριότητες παρόμοιες του εργασιακού τους χώρου (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), καλούνται να εκτελέσουν διάφορα προσομοιωμένα καθήκοντα (Noe et al., 2003) ή να βρουν λύση σε διάφορα εργασιακά προβλήματα μέσα σε καθορισμένα χρονικά περιθώρια. Στόχος αυτής της πρακτικής είναι η διαπίστωση και ανάπτυξη των διοικητικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για διευθυντικές θέσεις (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006), η διαπίστωση του κατά πόσο οι εργαζόμενοι διαθέτουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά καθώς και τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτεί η ομαδική εργασία (Noe et al., 2003).

Στα πλεονεκτήματα αυτής της μεθόδου συγκαταλέγονται η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία ενώ παρέχει στους εργαζόμενους άμεση επαναπληροφόρηση για το πώς μπορούν να βελτιώσουν τα αδύνατα σημεία τους και να εντοπίσουν τα δυνατά. Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται συνήθως για αποφάσεις που σχετίζονται με προαγωγές, αναπτυξιακούς σκοπούς, για την αναγνώριση των ικανοτήτων των διοικητικών στελεχών και για την μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Μετά την παρουσίαση όλων των παραπάνω μεθόδων αξιολόγησης διαπιστώνουμε ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν μπορεί να είναι ιδανικό και τέλειο. Παρά την προφανή χρησιμότητα της αξιολόγησης, πολλές φορές εκλαμβάνεται από τους εργαζομένους ως μια αρνητική και ανεπιθύμητη δραστηριότητα η οποία θεωρείται

ότι δημιουργεί συναισθήματα φόβου, αναπτύσσει τις αδικίες και ανισότητες, δεν βοηθάει να αναπτυχθεί το ομαδικό πνεύμα μεταξύ των συναδέλφων, ενώ μειώνει τα ρίσκα και τις πρωτοβουλίες που παίρνουν οι εργαζόμενοι (Χυτήρης, 2001).

Γι' αυτό, όποιο και αν είναι το μέγεθος ή η κουλτούρα της επιχείρησης πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στα συστήματα αξιολόγησης. Για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και απλό (Ασπρίδης, 2009), να δίνει έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001), να δημιουργεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και γενικά να απολαμβάνει την εμπιστοσύνη όλου του προσωπικού της επιχείρησης. Μια επιχείρηση πριν αποφασίσει τη μέθοδο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιήσει, πρέπει να έχει καθορίσει από την αρχή με σαφήνεια τους αντικειμενικούς της στόχους (Ασπρίδης, 2009). Επιπροσθέτως, το σύστημα που θα εφαρμόσει θα πρέπει να είναι πλήρως εξειδικευμένο και προσαρμοσμένο στις ξεχωριστές της ανάγκες, στο τρόπο λειτουργία της, το αντικείμενό της, το μέγεθός της και τα οικονομικά της μεγέθη.

## **2.7 Πηγές και σφάλματα αξιολόγησης**

Σε πολλές επιχειρήσεις ο σχεδιασμός, ο συντονισμός και η παρακολούθηση των προγραμμάτων αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ευθύνη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Ένα από τα βασικότερα ζητήματα στη διαδικασία αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των προσώπων, οι οποίοι ακολουθώντας τις διαδικασίες που έχουν αναπτυχθεί από το εν λόγω τμήμα, θα διενεργούν την αξιολόγηση των εργαζομένων.

Παραδοσιακά, η συνηθέστερη πρακτική αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου είναι η αξιολόγησή του από τον άμεσα προϊστάμενο του. Τα τελευταία χρόνια, δεδομένου της πολυπλοκότητας της εργασίας και με στόχο την αντικειμενικότερη αξιολόγηση, πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και άλλες πηγές αξιολόγησης με ποικίλους συνδυασμούς (Φραγκούλη, 2010).

Συνήθως, οι πηγές από τις οποίες προέρχονται οι αξιολογητές είναι (Χυτήρης, 2001):

- Οι άμεσα προϊστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους εργαζόμενους. Αποτελεί την συχνότερη χρησιμοποιημένη μέθοδο αξιολόγησης (Noe et al., 2003). Θεωρητικά, ο προϊστάμενος, είναι το πλέον κατάλληλο πρόσωπο για την αξιολόγηση, καθώς μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση των υφισταμένων του (Χυτήρης, 2001) και να έχει ευρεία γνώση των απαιτήσεων της εργασίας (Noe et al., 2003). Συνεπώς, έχει άμεση γνώμη για το αν η απόδοση και η εν γένει συμπεριφορά του υφισταμένου του είναι η απαιτούμενη για τη συγκεκριμένη εργασιακή θέση.
- Οι υφιστάμενοι οι οποίοι αξιολογούν τους προϊσταμένους τους. Οι αξιολογήσεις αυτές αφορούν κατά κύριο λόγο το συνολικό έργο των προϊσταμένων, τις δυνατότητές τους και τον τρόπο με τον οποίο τους αντιμετωπίζουν (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Αυτού του είδους οι αξιολογήσεις μπορούν να χρησιμοποιηθούν με στόχο να βελτιωθεί ο προϊστάμενος τόσο στη συμπεριφορά του όσο εξίσου και στο διοικητικό του έργο (Χυτήρης, 2001).
- Τα μέλη ο μιάδων τα οποά αξιο λ φ ψ το ένα το άλλο .Μια άλλη πηγή πληροφόρησης, η οποία βασίζεται σε ανεξάρτητες κρίσεις των εργαζομένων, είναι οι συνάδελφοι του υπαλλήλου. Τα μέλη ομάδων τα οποία αξιολογούν το ένα το άλλο, είναι μια εξαιρετική πηγή πληροφόρησης κυρίως για θέσεις απασχόλησης όπου ο άμεσος προϊστάμενος δεν μπορεί να έχει συνεχώς τον έλεγχο του υπαλλήλου του (παράδειγμα πωλητές) (Noe et al., 2003).
- Εξωτερικές πηγές. Πολλές επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σ' αυτές όπου η παροχή υπηρεσιών παίζει καθοριστικό ρόλο (π.χ. τα ξενοδοχεία), κινούνται προς την κατεύθυνση της αξιολόγησης των εργαζομένων από τους πελάτες τους (Noe et al., 2003). Οι επιχειρήσεις αυτές ζητούν από τους πελάτες, είτε μέσα από την συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων είτε μετά από τηλεφωνική επικοινωνία (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006) να αξιολογήσουν το επίπεδο ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη συμπεριφορά και το χαρακτήρα αυτών που τις προσφέρουν (Χυτήρης, 2001).
- Οι εργαζόμενοι οι οποίοι αξιολογούν τον εαυτό τους (αυτό-αξιολόγηση). Είναι η διαδικασία κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούν οι ίδιοι τον εαυτό τους και την απόδοσή τους. Πρόκειται για μια μέθοδο που δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να έχει άμεση συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης, στην

αποδοχή των αποτελεσμάτων και στην κινητοποίησή του για τη βελτίωση της απόδοσής του.

- Πολλές πηγές συγχρόνως (ανατροφοδότηση 360°). Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης, συγκεντρώνει πληροφόρηση από πολλές πηγές συγχρόνως, όπως προϊσταμένους, εργαζομένους, υφισταμένους, συνεργάτες και από πελάτες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Περιλαμβάνει δηλαδή πολλαπλές οπτικές γωνίες από πολλές πηγές τόσο μέσα από την επιχείρηση όσο και από εξωτερικές πηγές (Mondy et al., 1999). Έχοντας πολλούς αξιολογητές, η αξιολόγηση μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική (Χυτήρης, 2001), περισσότερα νόμιμα προστατευμένη (Mondy et al., 1999), ενώ παρέχεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να λάβει αναπληροφόρηση από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό προσώπων (Newbold, 2008).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), κατά την διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να ανακύψουν διάφορα σφάλματα από την μεριά των αξιολογητών, είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνείδητα, πράγμα που καθιστά τα αποτελέσματά της αξιολόγησης λιγότερο αντικειμενικά. Τα πιο συχνά εμφανιζόμενα λάθη κατά τον Χυτήρη (2001) αφορούν ζητήματα μεροληψίας και προκατάληψης και σχετίζονται με διάφορες αιτίες όπως το φύλο, η εθνικότητα και το θρήσκευμα. Άλλα σφάλματα μπορούν να ανακύψουν όταν ο αξιολογητής είναι πολύ αυστηρός ή πολύ επιεικής από την πραγματική απόδοση του αξιολογούμενου ή ακόμα και όταν είναι υπερβολικά προσεχτικός. Άλλα είδη σφαλμάτων σχετίζονται με την τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί έναν εργαζόμενο λαμβάνοντας υπόψη του ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ή όταν βαθμολογεί τον υφιστάμενό του βασιζόμενος μόνο σε πρόσφατα συμβάντα.

Τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν πλήρως (Noe et al., 2003), αλλά είναι εφικτό να μειωθούν μέσα από την πλήρη αιτιολόγηση των εκθέσεων αξιολόγησης από τους αξιολογητές καθώς και τη συμμετοχή δεύτερου αξιολογητή (Ασπρίδης, 2007). Η κατανόηση των σφαλμάτων αξιολόγησης από μέρους των προϊσταμένων μέσω της σωστής εκπαίδευσης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006) στις μεθόδους, τους σκοπούς και τη συχνότητα της αξιολόγησης μπορεί να επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>:**

### **Βασικά χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού κλάδου**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Ο τουρισμός αποτελεί τον βασικό μοχλό της οικονομικής ανάπτυξης και της κοινωνικής ευημερίας της ελληνικής οικονομίας. Θεωρείται ο δυναμικότερα αναπτυσσόμενος κλάδος της εθνικής οικονομίας και μια από τις σημαντικότερες εξωστρεφείς δραστηριότητες της ελληνικής οικονομίας που συμβάλλει στη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης από το 2000 και εντεύθεν.

Στον ευρύτερο κλάδο της τουριστικής βιομηχανίας εντάσσεται και η ξενοδοχειακή βιομηχανία, στην οποία ανήκουν όλες εκείνες οι κτιριακές εγκαταστάσεις που προσφέρονται στο κοινό, έναντι αμοιβής, με το συνδυασμό υπηρεσιών και αγαθών και είναι γνωστές ως ξενοδοχεία, μοτέλ ή πανσιόν (Ασπρίδης, 2007). Το βασικό προϊόν που προσφέρει ο ξενοδοχειακός κλάδος είναι η φιλοξενία, ενώ χαρακτηριστικό του γνώρισμα είναι η παροχή διαμονής και η προσφορά στους πελάτες υλικών και άυλων αγαθών δηλαδή υπηρεσιών.

Προκειμένου να αντιληφθούμε τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στην παραγωγή του τουριστικού προϊόντος, είναι σημαντικό αρχικά να κατανοήσουμε τις ιδιαιτερότητες του ξενοδοχειακού κλάδου. Η ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι ένας τομέας με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ιδιομορφίες σε σύγκριση με άλλους κλάδους, γεγονός που ωθεί τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις να κινούνται σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας. Η πολυπλοκότητα αυτή απορρέει:

- από την ίδια τη φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος. Το ξενοδοχείο διαθέτει ένα πολύμορφο προϊόν, το οποίο για να μπορέσει να παραχθεί, είναι απαραίτητη και αναγκαία η συνεργασία ενός αριθμού ειδικοτήτων, με ποικίλα χαρακτηριστικά και εκτεταμένη γκάμα θέσεων (Λαλούμης, 2002).
- από την εποχικότητα και την υψηλή συχνότητα αλλαγής προσωπικού που επιδεικνύει. Τα εποχιακά κυρίως ξενοδοχεία, σε αντίθεση με τα διαρκούς λειτουργίας ξενοδοχεία, δεν παρουσιάζουν μια σταθερή διοικητική δομή, αλλά αντίθετα μια αυξημένη ρευστότητα, η οποία είναι αποτέλεσμα της αυξημένης κινητικότητας του προσωπικού και των υπεύθυνων των τμημάτων, των αλλαγών



στις παραγωγικές διαδικασίες και τις τροποποιήσεις στο οργανόγραμμα της ξενοδοχειακής μονάδας (Λαλούμης, 2002).

- από την αλληλεξάρτηση και το βαθμό συνεργασίας με άλλους κλάδους και τομείς της οικονομίας, καθώς και
- από τον συσχετισμό του με εξωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με οικονομικές αλλά και κοινωνικές καταστάσεις-συγκυρίες.

Στις μέρες μας έχει γίνει κατανοητό από τις περισσότερες επιχειρήσεις, ότι η πολυπλοκότητα της ξενοδοχειακής βιομηχανίας προϋποθέτει την εφαρμογή νέων τρόπων, μέσων και μεθόδων για τη διασφάλιση της μακροχρόνιας αποτελεσματικότητά της. Η συμβολή και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα, για τη σωστή και εύρυθμη λειτουργία της τουριστικής επιχείρησης, αποτελεί το κλειδί και ένα σημαντικό εργαλείο για την αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης. Δεδομένου ότι οι τουριστικές επιχειρήσεις έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα, κρίνεται σκόπιμο και αναγκαίο για τις επιχειρήσεις να αναπτύσσουν αποδοτικά συστήματα αξιολόγησης προσωπικού.

### **3.2 Τύποι και κατάταξη των ξενοδοχειακών μονάδων**

Προκειμένου να κατανοήσουμε καλύτερα τους γενικούς όρους των ξενοδοχειακών καταλυμάτων καθώς και τις κατηγορίες αυτών, κρίθηκε σκόπιμο να γίνει μια σύντομη επεξήγηση των κριτηρίων βάση των οποίων γίνεται η κατάταξή τους και η κατά μέγεθος διάκρισή τους.

Σε γενικούς όρους, οι παραγωγικές μονάδες καταλυμάτων διακρίνονται σε ξενοδοχεία και λοιπά καταλύματα (Παυλόπουλος, 2007).

Οι ξενοδοχειακές μονάδες διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες, οι οποίες σχετίζονται με το επίπεδο των υπηρεσιών και αγαθών που προσφέρουν, τον τύπο ιδιοκτησίας ή και τη γεωγραφική περιοχή στην οποία δραστηριοποιούνται.

Με το Προεδρικό Διάταγμα 43/7.3.2002 “Κατάταξη των κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών”, καθιερώθηκε το νέο σύστημα κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες αστερών ανάλογο με εκείνο των άλλων ευρωπαϊκών τουριστικών προορισμών. Με το προαναφερθέν Προεδρικό Διάταγμα καθορίστηκαν οι τεχνικές και λειτουργικές

προδιαγραφές καθώς και τα βαθμολογούμενα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη για την κατάταξη των ξενοδοχείων σε κατηγορίες. Στην κατηγορία των ξενοδοχείων εντάσσονται τα:

- ξενοδοχεία κλασικού τύπου
- ξενοδοχεία τύπου motel
- ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων
- ξενοδοχεία μικτού τύπου, στα οποία συνυπάρχουν τα στοιχεία του ξενοδοχείου κλασικού τύπου και του ξενοδοχείου τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων.

Σύμφωνα με το ως άνω Προεδρικό Διάταγμα τα ξενοδοχειακά καταλύματα κατατάσσονται σε αριθμό αστερών (το ανώτερο σε πέντε κατηγορίες) ανάλογα με τη λειτουργική τους μορφή. Ανώτατη κατηγορία είναι τα 5 αστερών (πολυτελείας) και κατώτατη είναι τα ενός αστέρος (τέταρτη και πέμπτη κατηγορία). Τα κριτήρια κατάταξης των ξενοδοχείων σε κατηγορίες είναι βασικά συνάρτηση της ποικιλίας των παρεχομένων υπηρεσιών, ενώ δεν αφορά ποιοτικά κριτήρια, όπως είναι πχ. η ποιότητα κατασκευής, η ποιότητα υλικών κ.λπ.

Τα ξενοδοχεία τύπου επιπλωμένων διαμερισμάτων κατατάσσονται και αυτά σε 5 κατηγορίες αστερών, τα ξενοδοχεία τύπου motel σε 2 κατηγορίες (4 και 3 αστερών), ενώ τα μικτού τύπου σε, 2 κατηγορίες (5 αστερών και 4 αντίστοιχα).

Στα λοιπά καταλύματα, εντάσσονται τα καλούμενα ενοικιαζόμενα δωμάτια, τα ενοικιαζόμενα επιπλωμένα διαμερίσματα και οι οργανωμένες κατασκηνώσεις (camping).

Οι τύποι των ξενοδοχειακών μονάδων προσδιορίζουν σ' ένα μεγάλο βαθμό και το μέγεθος της μονάδας. Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ, 2011), η κατά μέγεθος κατάταξη ξενοδοχείων και λοιπών καταλυμάτων έχει ως ακολούθως (Παυλόπουλος, 2007):

- Πολύ μικρά: μέχρι 20 δωμάτια (περίπου μέχρι 40 κλίνες)
- Μικρά: από 21 έως 50 δωμάτια (περίπου 42 – 100 κλίνες)
- Μεσαία: από 51 έως 100 δωμάτια (περίπου 102 – 200 κλίνες)
- Μεγάλα: από 101 δωμάτια και πάνω.

Τέλος, τα ξενοδοχεία λειτουργούν είτε ως ανεξάρτητες μονάδες, είτε ως τμήματα μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων (αλυσίδες), οι οποίες έχουν τον έλεγχο ενός συνόλου ξενοδοχείων που βρίσκονται σε διαφορετικά σημεία.

### **3.3 Καταγραφή παλαιότερων ερευνών**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι ένα πεδίο της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, το οποίο φαίνεται να παρουσιάζει διαφορετικά κριτήρια και χαρακτηριστικά, ανάλογα του πολιτισμικού περιβάλλοντος και της χώρας που πρόκειται να εφαρμοστεί. Για παράδειγμα, σύμφωνα με τον Mondy (2009), η αξιολόγηση από τις επιχειρήσεις του δυτικού κόσμου προσδιορίζεται σε σχέση με το μετρήσιμο αποτέλεσμα με σκοπό την επίτευξη των εταιρικών και οργανωσιακών στόχων. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις στην Κίνα, εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση σε ηθικά χαρακτηριστικά όπως η αφοσίωση και η υπακοή (Mondy, 2009).

Σε γενικές γραμμές, έρευνες έχουν δείξει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις περισσότερο ανεπτυγμένες κοινωνίες είναι μια διαδικασία που γίνεται συστηματικά κάτι που δεν συμβαίνει το ίδιο με τις λιγότερο ανεπτυγμένες κοινωνίες.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα έρευνας που πραγματοποιήθηκε στην περιφέρεια της Αττικής και περιλάμβανε ιδιωτικές επιχειρήσεις από όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας (Ασπρίδης, 2007), κατέδειξε ότι ένα μικρό ποσοστό εφαρμόζει τυπική αξιολόγηση, ενώ ένα ποσοστό 12% δεν αξιολογεί το προσωπικό του. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων αξιολογεί σε ετήσια βάση και όλο το προσωπικό στο σύνολό τους, ενώ ένα ποσοστό αξιολογεί μόνο τα στελέχη. Όσον αφορά τους σκοπούς της αξιολόγησης, η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε ότι την εφαρμόζει ως μέσο πραγματοποίησης των προαγωγών και της εκπαίδευσης του προσωπικού. Όσον αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων, η έρευνα έδειξε ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στη γνώση του αντικειμένου, τη συμπεριφορά και την ποιοτική και ποσοτική απόδοση. Τέλος, στην ερώτηση εάν γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, το 91% των επιχειρήσεων απάντησαν πως οι αξιολογούμενοι ενημερώνονται για τις εκθέσεις των αξιολογήσεων.

Όσον αφορά τον ξενοδοχειακό κλάδο, έρευνα που πραγματοποίησαν οι Davies et al. (2001) σε 483 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της Δυτικής Αυστραλίας, σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης, τις αμοιβές και την επαγγελματική κατάρτιση καθώς και το ρόλο που παίζει συνολικά το τμήμα ανθρωπίνων πόρων στις ξενοδοχειακή βιομηχανία, κατέδειξε ότι πρακτικές όπως η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, οδηγεί στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών, η οποία θα αυξήσει την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών και συνεπώς την κερδοφορία της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναφορικά με την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης έδειξε ότι ποσοστό περίπου 55,5% των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιεί κάποιο σύστημα αξιολόγησης. Εκτενέστερη ανάλυση της ίδιας έρευνας έδειξε ότι το 44,5% των επιχειρήσεων που αξιολογούν τους εργαζομένους, το 37,3% εξ αυτών αξιολογούν όλους τους υπαλλήλους, ενώ ποσοστό 7,2% αξιολογούν μόνο τους προϊσταμένους και τα ανώτερα στελέχη.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Woods et al. (1998) σε 389 ξενοδοχεία στην Αμερική, προκειμένου να διαπιστωθεί η χρήση των συστημάτων αξιολόγησης στον τουριστικό κλάδο και να συγκριθεί με άλλες βιομηχανίες, κατέδειξε ότι ποσοστό 87% εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης. Όσον αφορά τη συχνότητα αξιολόγησης, το 67,1% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων έδειξε ότι αξιολογεί τους εργαζόμενους σε σταθερή χρονική βάση και συγκεκριμένα κάθε 1 χρόνο, το 18,2% κάθε 6 μήνες, ενώ ποσοστό 5,6% κάθε 3 μήνες. Η έρευνα κατέδειξε ως επικρατέστερη μέθοδο αξιολόγησης την διαχείριση μέσω στόχων (49%), ενώ αμέσως μετά με ποσοστό 41% τις μεθόδους με βάση τη συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες (BARS). Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι οι περισσότερες διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων εφαρμόζουν περισσότερες από μια μέθοδο αξιολόγησης για περισσότερους από έναν σκοπούς. Τέλος, σε ποσοστό 15% των επιχειρήσεων δεν γίνεται ανατροφοδότηση σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεών τους.

Στην Ελλάδα, από έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις πολυτελείας, Α' και Β' κατηγορίας της Κέρκυρας, (Λιβέρης, 2008), με σκοπό να καταγράψει και να αναλύσει θέματα που αφορούν τη συνολική εικόνα της διοίκηση προσωπικού, προέκυψε μια εικόνα όχι και τόσο ενθαρρυντική. Όσον αφορά τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, είναι πολύ περιορισμένα, ενώ όπου εφαρμόζεται κάποιο υποτυπώδες σύστημα μέτρησης της απόδοσης, δεν συνδέεται

με συγκεκριμένους μετρήσιμους στόχους, αλλά ούτε και με συγκεκριμένες ανταμοιβές και επιβραβεύσεις όπως π.χ. προαγωγές. Όπως ήταν αναμενόμενο, η κατάσταση είναι καλύτερη στα ξενοδοχεία Πολυτελείας έναντι των Α' και Β' κατηγορίας.

Έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε μεγάλο ξενοδοχείο στην Ελλάδα (Ασπρίδης, 2009) όπου ανήκει σε μεγάλο όμιλο ξενοδοχειακής επιχείρησης με 147 ξενοδοχεία σε όλο τον κόσμο, κατέδειξε ότι διαθέτει ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο πραγματοποιείται σε ετήσια και εξαμηνιαία βάση. Η αξιολόγηση αφορά όλο το προσωπικό συμπεριλαμβανομένων και των προϊσταμένων. Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογείται το προσωπικό έχουν να κάνουν μεταξύ άλλων κυρίως με τη γνώση της εργασίας, την ποσότητα και ποιότητα αυτής. Τα κριτήρια δε με τα οποία αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, αφορούν την επαγγελματική κατάρτιση, την ποιότητα εργασίας, την ικανότητα επικοινωνίας καθώς και την αξιοπιστία. Τέλος η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσο προϊστάμενο ενώ υπάρχει και η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>:**

### **Μεθοδολογία Έρευνας**

#### **4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθοδολογίας**

Η παρούσα έρευνα στοχεύει στην αποτύπωση μιας σειράς θεμάτων που αφορούν τις μεθόδους και τα συστήματα που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο στα πλαίσια αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού τους, με σκοπό την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και πολιτικές που εφαρμόζουν οι εν λόγω επιχειρήσεις.

Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε για την συλλογή των στοιχείων ήταν η ποσοτική μέθοδος, καθώς θεωρήθηκε καταλληλότερη για τον προσδιορισμό των συγκεκριμένων θεωρητικών υποθέσεων. Η τεχνική της ποσοτικής μεθόδου συλλογής των στοιχείων που υιοθετήθηκε στην παρούσα έρευνα, ήταν τα δομημένα ερωτηματολόγια κλειστού τύπου, με σκοπό μέσα από ένα αντιπροσωπευτικό στατιστικό δείγμα του συνόλου να επάγουμε συμπεράσματα και διαπιστώσεις. Ουσιαστικό κριτήριο για την επιλογή του γραπού ερωτηματολογίου έναντι άλλων ερευνητικών εργαλείων, αποτέλεσε το γεγονός ότι με αυτό παρέχετε η δυνατότητα συλλογής μεγάλου στατιστικού δείγματος σε σύντομο χρονικό διάστημα, ενώ παρέχει μια γενική εικόνα του προς διερεύνηση θέματος η οποία θα ήταν πιο δύσκολη να επιτευχθεί με άλλες μεθόδους.

Τέλος, τα στοιχεία της έρευνας καταχωρήθηκαν στον Η/Υ, ενώ η ανάλυση των δεδομένων και η παραγωγή όλων των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του προγράμματος Microsoft office Excel 2003.

#### **4.2 Δόμηση και περιεχόμενο ερωτηματολογίου**

Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων από τις επιλεγείσες επιχειρήσεις, όπως προαναφέρθηκε, έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου (Παράρτημα Α). Η διαμόρφωσή του βασίστηκε κατά κύριο λόγο σε προηγούμενες έρευνες, οι ερωτήσεις των οποίων είχαν χρησιμοποιηθεί και ελεγχθεί για την

εγκυρότητά τους, αλλά και από την πληροφόρηση που καταγράφηκε κατά τη διάρκεια της δευτερογενούς έρευνας της βιβλιογραφικής ανασκόπησης.

Η επιλογή του ερωτηματολογίου κλειστού τύπου επιλέχθηκε ως καταλληλότερη μέθοδος, έναντι του ανοικτού τύπου, διότι με τη μέθοδο αυτή οι απαντήσεις που προκύπτουν είναι ήδη έτοιμες και δεν απαιτούν περαιτέρω επεξεργασία και ομαδοποίηση με όλες τις δυσκολίες που συνεπάγονται οι χρονοβόρες αυτές εργασίες. Αντιθέτως, στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις, κάθε απάντηση πρέπει να εξετασθεί και να κωδικοποιηθεί πολύ προσεχτικά, ενώ συχνά δημιουργούν μοναδικές απαντήσεις που απαιτούν ερμηνεία και υποκειμενική κρίση από τον ερευνητή (Κυριαζόπουλος, 1994). Υπό το πρίσμα λοιπόν αυτό, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου γιατί είναι πιο εύκολο στη συμπλήρωσή του, δεν είναι χρονοβόρο, ενώ συγχρόνως παρέχει τη δυνατότητα αντικειμενικών απαντήσεων.

Δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο επρόκειτο να συμπληρωθεί κατά κύριο λόγο από τον ερωτώμενο χωρίς την παρέμβαση του ερευνητή, για την αύξηση του βαθμού ανταπόκρισης και υποβοήθησης των ερευνώμενων για όσο το δυνατόν ορθότερες απαντήσεις, δόθηκε έμφαση στην τεχνική αρτιότητα του ερωτηματολογίου και στην διευκρίνιση μέσω βασικών σύντομων οδηγιών για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτημάτων, ενώ όπου κρίθηκε απαραίτητο συμπεριλήφθηκαν και κάποιες βασικές έννοιες και ορισμοί για τα ερωτηθέντα θέματα.

Το ερωτηματολόγιο, έκτασης δύο σελίδων, περιλαμβάνει ερωτήματα υπό την μορφή πολλαπλών απαντήσεων, από τις οποίες οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν την απάντηση ή τις απαντήσεις που ισχύουν για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Επίσης περιλαμβάνει και μια ερώτηση όπου οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να δηλώσο υ το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με βάση την πενταβάθμια κλίμακα Likert. Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο ενότητες: Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα την επωνυμία, την εργασιακή θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο και το σύνολο του προσωπικού, μόνιμου και εποχιακού, που εργάζεται στην επιχείρηση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει δεκατρείς ερωτήσεις όπου διαπραγματεύονται το

κυρίως θέμα της έρευνας σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης των ανθρώπινων πόρων που εφαρμόζουν οι υπό μελέτη επιχειρήσεις.

Το ερωτηματολόγιο συνοδεύεται και από μια επιστολή όπου εξηγεί περιληπτικά στους συμμετέχοντες το ερευνητικό πλαίσιο της έρευνας.

Για τον επιπλέον έλεγχο της εγκυρότητας του περιεχομένου του ερωτηματολογίου, και πριν ακόμη επεκταθεί η έρευνα, επιλέχθηκαν τυχαία τέσσερις ξενοδοχειακές μονάδες όπου ο ερευνητής συζήτησε τηλεφωνικά με τους υπεύθυνους του τμήματος ανθρώπινων πόρων, για την καταγραφή παρατηρήσεων και σχολίων αναφορικά με το ερωτηματολόγιο, με σκοπό να αποφευχθούν οι ασαφείς ή με διπλή έννοια ερωτήσεις αλλά και για να διερευνηθεί εάν ο ερωτώμενος έχει μια άποψη για την οποία θέλουμε πρόσθετες πληροφορίες. Η μόνη παρατήρηση που διατυπώθηκε αφορούσε την πιθανή αδυναμία κατά την συμπλήρωση της ερώτησης σχετικά με το “ποιες μεθόδους αξιολόγησης χρησιμοποιείτε” να κατανοήσουν τις μεθόδους που συμπεριλαμβάνονταν στις απαντήσεις. Γι’ αυτό το λόγο σε κάθε μέθοδο αξιολόγησης κρίθηκε σκόπιμο να συμπεριληφθούν και οι σχετικοί ορισμοί της κάθε μεθόδου. Στη συνέχεια έγινε η οριστική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

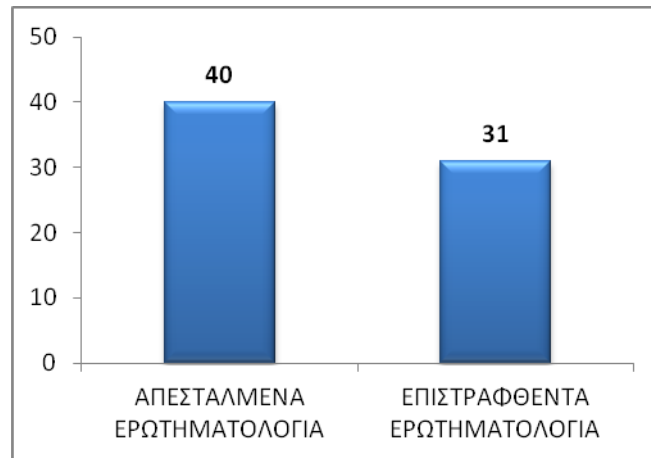
Ο τρόπος διανομής τους στη μεγαλύτερη πλειοψηφία τους έγινε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονική μηνύματος (e-mail), ενώ σε κάποιες περιπτώσεις τηλεφωνικά ή με άμεση επίσκεψη στην επιχείρηση όταν η απόσταση το επέτρεπε. Ειδικότερα, πριν την αποστολή των ερωτηματολογίων προηγήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία με όλους τους υπεύθυνους των τμημάτων προσωπικού ώστε να δοθούν οι απαραίτητες διευκρινήσεις σχετικά με το αντικείμενο της έρευνας, τον τρόπο συμπλήρωσης και αποστολής των ερωτηματολογίων. Η ανταπόκριση στην πρόσκληση συνεργασίας ήταν γενικά θετική και δήλωσαν προθυμία να συμμετάσχουν στην έρευνα, εκτός από κάποιους οι οποίοι είτε λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας (2 ξενοδοχεία), είτε λόγω του κώδικα δεοντολογίας που τηρούν στην επιχείρηση δεν κατέστη δυνατή η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (6 ξενοδοχεία), ενώ ένα ξενοδοχείο βρισκόταν σε διαδικασία οριστικού κλεισίματος.

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ξεκίνησε την 4η Μαρτίου του 2013 και ολοκληρώθηκε την 1 Απριλίου του ίδιου έτους. Ο συνολικός αριθμός των απεσταλμένων ερωτηματολογίων, ανέρχεται σε 40, ενώ επέστρεψαν



συμπληρωμένα 31 ερωτηματολόγια (Σχήμα 4.1). Η αναλογία ανταπόκρισης αγγίζει το 77,5% όπου και θεωρείται ικανοποιητική.

**Σχήμα 4.1:** Απεσταλμένα – Επιστραφέντα Ερωτηματολόγια.



### 4.3 Επιλογή δείγματος

Πεδίο έρευνας της παρούσης μεταπτυχιακής εργασίας αποτέλεσαν οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και συγκεκριμένα ο ξενοδοχειακός κλάδος στην περιφέρεια της Αττικής. Η επιλογή του νομού Αττικής έγινε για τους εξής λόγους:

ο Η Αττική αποτελεί έναν από τους τέσσερις μεγαλύτερους προορισμούς μαζί με την Κρήτη, τα νησιά του Νότιου Αιγαίου καθώς και τα Ιόνια Νησιά. (Παυλόπουλος, 2007). Οι τέσσερις αυτές περιφέρειες, σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης του Ιδρύματος Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών (IOBE) συγκεντρώνουν την υψηλότερη μέση δυναμικότητα για το σύνολο της χώρας, γεγονός που συνδέεται με τη συγκέντρωση στις περιοχές αυτές μεγάλου αριθμού ξενοδοχείων που συγκαταλέγονται στις υψηλές κατηγορίες και συγκεκριμένα των τεσσάρων και πέντε αστέρων αντίστοιχα (Παυλόπουλος, 2007). Σύμφωνα με την ίδια μελέτη, η περιφέρεια της Αττικής συγκεντρώνει την μεγαλύτερη μέση απασχόληση, γεγονός που συνδέεται με το ευρύτερο φάσμα υπηρεσιών και δραστηριοτήτων που προσφέρουν τα ξενοδοχεία υψηλής κατηγορίας για τις οποίες απαιτείται η στελέχωσή τους με περισσότερους εργαζομένους.

ο Ένας επιπλέον λόγος επιλογής των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Αττική, είναι το γεγονός ότι στην πλειοψηφία τους (με εξαίρεση την περιοχή του

Αργοσαρωνικού) δραστηριοποιούνται σε δωδεκάμηνη βάση, σε αντίθεση με την νησιωτική Ελλάδα όπου η περίοδος λειτουργίας εντοπίζεται κατά κύριο λόγο κατά τη διάρκεια της κύριας τουριστικής περιόδου δηλαδή από τον Απρίλιο έως τον Οκτώβριο όπου και κορυφώνεται η τουριστική ζήτηση. Δεδομένου αυτής της διαπίστωσης, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι η έρευνα της παρούσας εργασίας εκπονήθηκε κατά το μήνα Μάρτιο, πολλά από τα ξενοδοχειακά καταλύματα εκτός Αττικής ενδέχεται το διάστημα αυτό να ήταν κλειστά.

ο Τέλος, ο τόπος διαμονής του ερευνητή είναι η Αθήνα και επομένως η επιλογή του τρόπου συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων, μέσω και της φυσικής παρουσίας στον τόπο στέγασης των ξενοδοχείων, θα ήταν περισσότερο εφικτή.

Σύμφωνα με το μητρώο ξενοδοχείων που διατηρεί το Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο της Ελλάδος (ΞΕΕ), προκύπτει πως το 2012 το ξενοδοχειακό δυναμικό στην Αττική είναι διαμορφωμένο ως εξής (Πίνακας 3.1):

**Πίνακας 4.1:** Ξενοδοχειακό δυναμικό 2012 Αττική

Ξενοδοχειακό Δυναμικό 2012 Αττική

		5*****	4****	3***	2**	1*	ΣΥΝΟΛΟ
<b>ΑΤΤΙΚΗ</b>	<b>ΜΟΝΑΔΕΣ</b>	<b>28</b>	<b>97</b>	<b>138</b>	<b>274</b>	<b>119</b>	<b>656</b>
	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>6.183</b>	<b>7.847</b>	<b>7.149</b>	<b>8.403</b>	<b>2.242</b>	<b>31.824</b>
	<b>ΚΑΙΝΕΣ</b>	<b>11.677</b>	<b>14.700</b>	<b>13.112</b>	<b>15.493</b>	<b>4.263</b>	<b>59.245</b>
ΑΤΤΙΚΗ- ΑΘΗΝΑ	ΜΟΝΑΔΕΣ	14	39	48	79	50	230
	ΔΩΜΑΤΙΑ	4.120	4.122	3.396	2.759	1.095	1.542
	ΚΑΙΝΕΣ	7.743	7.549	6.083	5.016	2.010	28.401
ΝΗΣΙΑ ΑΡΓΟΣ/ΚΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1	16	27	68	44	156
	ΔΩΜΑΤΙΑ	55	339	976	1.540	670	3.580
	ΚΑΙΝΕΣ	113	661	1.852	2.898	1.339	6.863
ΝΗΣΙΑ ΛΑΚΩΝΙΚΟΥ	ΜΟΝΑΔΕΣ		6	18	16	2	42
	ΔΩΜΑΤΙΑ		79	248	196	22	545
	ΚΑΙΝΕΣ		162	439	377	36	1.014
ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΑΤΤΙΚΗΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	12	35	37	91	17	192
	ΔΩΜΑΤΙΑ	1.931	3.284	2.047	3.181	340	10.783
	ΚΑΙΝΕΣ	3.696	6.283	3.873	5.916	637	20.405
ΠΕΙΡΑΙΑΣ	ΜΟΝΑΔΕΣ	1	1	8	20	6	36
	ΔΩΜΑΤΙΑ	77	23	482	727	115	1.424
	ΚΑΙΝΕΣ	125	45	865	1.286	241	2.562

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας, 2012

Θεωρήθηκε σκόπιμο η παρούσα έρευνα να επικεντρωθεί στις ξενοδοχειακές μονάδες που συγκαταλέγονται στις υψηλές κατηγορίες και συγκεκριμένα των πέντε και τεσσάρων αστέρων αντίστοιχα και όχι κατωτέρων κατηγοριών, για το

λόγο ότι στις μικρότερες κατηγορίες καταλυμάτων υπάρχει πολύ λιγότερο προσωπικό σε αριθμό με αποτέλεσμα πιθανόν να μην εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης.

Αρχικό πληθυσμό στόχο της έρευνας αποτέλεσαν οι 125 ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια του νομού Αττικής και οι οποίες αναφέρονται αναλυτικά στον κατάλογο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος (Παράρτημα Β: Πίνακας Α). Επειδή όμως το μέγεθος μιας επιχείρησης αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την ύπαρξη μιας ολοκληρωμένης διαδικασίας αξιολόγησης προσωπικού, η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει κατά κύριο λόγο αυτές που χαρακτηρίζονται σύμφωνα με την με την Επίσημη Εφημερίδα των Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων (αρ. L107/8, 30-4-96), ως μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με αυτή, ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί περισσότερους από 50 εργαζόμενους και λιγότερους από 250 και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 40 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 27 εκατ. ευρώ. Μεγάλη επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί περισσότερους από 250 εργαζόμενους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών είναι παραπάνω από 40 εκατ. ευρώ. Η προϋπόθεση για να αναγνωριστεί μία επιχείρηση ως μικρομεσαία είναι να τηρεί τα όρια αναφορικά με τον αριθμό του προσωπικού και, είτε τα όρια του συνόλου του ισολογισμού, είτε εκείνα του κύκλου εργασιών. Παρόλα αυτά, και για λόγους διευκόλυνσεως, στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε ένα μόνο κριτήριο, εκείνο του αριθμού των εργαζομένων.

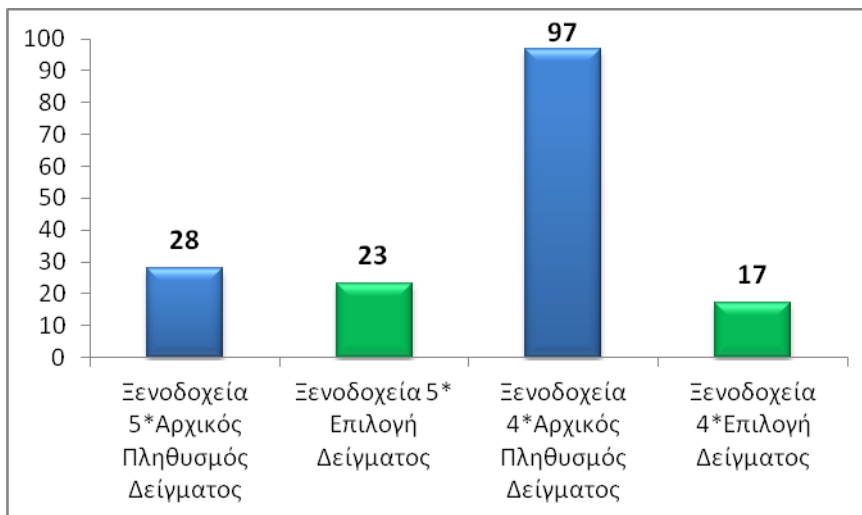
Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων (ΙΤΕΠ, 2011), το οποίο αποτελεί το επιστημονικό όργανο του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδας, σχετικά με τις εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ξενοδοχειακής αγοράς κατά τα έτη 2010-2011, διεξήχθη το συμπέρασμα ότι η μεταβλητή εκείνη που ερμηνεύει το μεγαλύτερο ποσοστό της διακύμανσης της απασχόλησης είναι ο αριθμός των δωματίων κάθε ξενοδοχείου. Δηλαδή το μέγεθος της μονάδας. Από το σύνολο των 125 ξενοδοχειακών μονάδων πέντε και τεσσάρων αστέρων, προκειμένου λοιπόν να αποδώσουμε ποσοτικά το σύνολο των θέσεων εργασίας που αντιστοιχεί για κάθε δωμάτιο ξενοδοχειακής μονάδας και από το σύνολο που θα προκύψει για κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση

να επιλέξουμε εκείνες που συγκεντρώνουν αριθμό απασχολουμένων μεγαλύτερο από 50 άτομα, βασιστήκαμε στα αποτελέσματα της ως άνω μελέτης του ΙΤΕΠ.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της εν λόγω μελέτης, στα ξενοδοχεία πέντε αστέρων η μέση απασχόληση ανά δωμάτιο ανέρχεται στα 0,8 άτομα ενώ στα ξενοδοχεία τεσσάρων αστέρων σε 0,42. Το ποσοστό αυτό φαίνεται να μειώνεται καθώς προχωράμε σε χαμηλότερες κατηγορίες ξενοδοχείων. Έτσι στα ξενοδοχεία τριών αστέρων η μέση απασχόληση ανά δωμάτιο εκτιμάται σε 0,31 και στα ξενοδοχεία των δύο χαμηλότερων κατηγοριών σε 0,21 εργαζόμενους ανά δωμάτιο.

Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω προσέγγιση, ο τελικός πληθυσμός “στόχος” της έρευνας αποτέλεσαν 40 ξενοδοχειακές μονάδες (Σχήμα 4.2), πέντε αστέρων και τεσσάρων αντίστοιχα, με μέσο όρο απασχολουμένων άνω των 50 εργαζομένων (Παράρτημα Β: Πίνακας Β).

**Σχήμα 4.2:** Επιλογή Δείγματος



## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>:

### Ανάλυση Δεδομένων

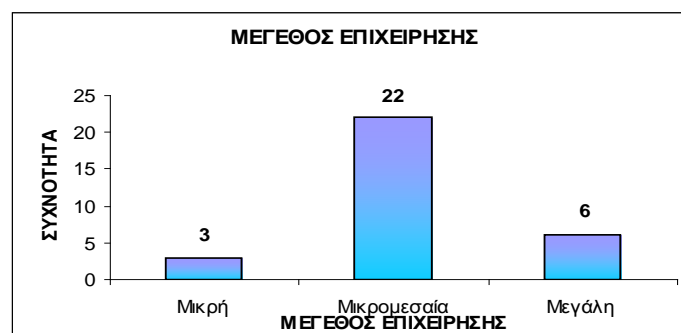
#### 5.1 Αποτελέσματα έρευνας

Το δείγμα του πληθυσμού της έρευνας αποτέλεσαν 31 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις 5 και 4 αστέρων που δραστηριοποιούνται στην περιφέρεια της Αττικής. Λαμβάνοντας υπόψη το μέγεθος της επιχείρησης όπως αυτό καθορίστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, το 9,68% των ξενοδοχείων του δείγματος θεωρούνται μικρές, το 70,97% μικρομεσαίες ενώ το 19,35% θεωρούνται μεγάλες (Πίνακας 5.1). Τα δεδομένα αυτά προέκυψαν κατά την περίοδο που διενεργήθηκε η έρευνα. Είναι γεγονός ότι η εποχικότητα λειτουργίας των ξενοδοχείων επηρεάζει σημαντικά τον αριθμό των εργαζομένων, ειδικότερα δε σε περιόδους αυξημένης τουριστικής ζήτησης, όπου οι ανάγκες σε προσλήψεις επιπλέον προσωπικού είναι μεγαλύτερες.

Πίνακας 5.1: Μέγεθος Επιχείρησης

Μέγεθος Επιχείρησης		
Μέγεθος Επιχείρησης	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μικρή (< 50)	3	9,68
Μικρομεσαία (50 – 249)	22	70,97
Μεγάλη (> = 250)	6	19,35
<b>Σύνολο</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Σχήμα 5.1: Μέγεθος Επιχείρησης

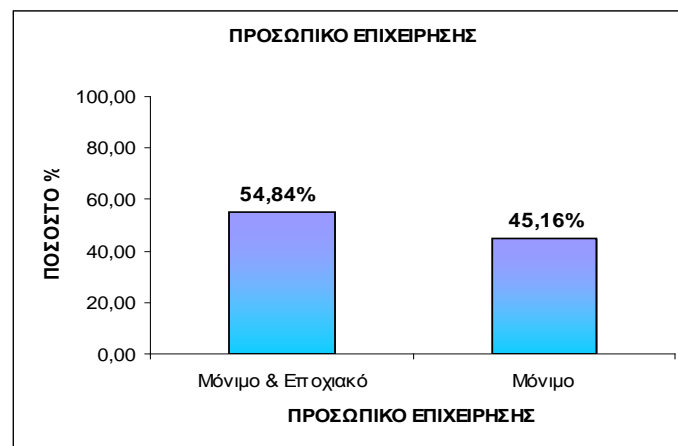


Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προκύπτει ότι το 54,84% των ξενοδοχείων απασχολούν μόνιμο και εποχικό προσωπικό, ενώ το 45,16% των ξενοδοχειακών μονάδων απασχολούν μόνο μόνιμο προσωπικό (Πίνακας 5.2). Τα εν λόγω ποσοστά απασχόλησης μόνιμου και εποχικού προσωπικού, είναι δεδομένα που προκύπτουν τη χρονική περίοδο διεξαγωγής της έρευνας. Λόγω όμως της φύσης του ξενοδοχειακού προϊόντος και της εποχικότητας που επιδεικνύει, τα ευρήματα αυτά συνεχώς αλλάζουν, ειδικότερα δε σε περιόδους αιχμής που οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις τείνουν να προσλαμβάνουν μεγάλο αριθμό εποχικών εργαζομένων επιπλέον του μόνιμου προσωπικού.

**Πίνακας 5.2:** Προσωπικό Επιχείρησης

<b>Προσωπικό Επιχείρησης</b>		
<b>Προσωπικό Επιχείρησης</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Μόνιμο & Εποχιακό	17	54,84
Μόνιμο	14	45,16
<b>Σύνολο</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Σχήμα 5.2:** Προσωπικό Επιχείρησης



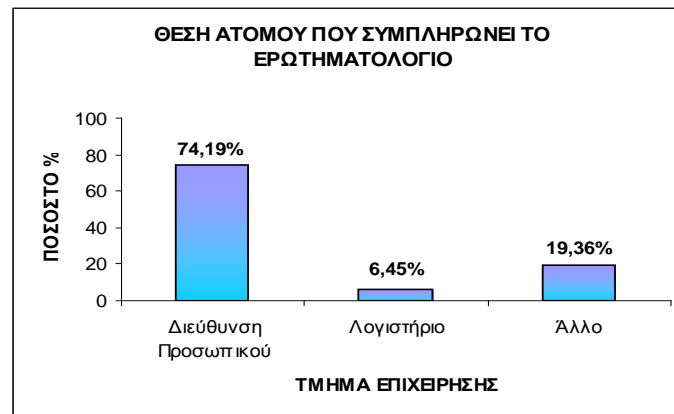
Χαρακτηριστικό των ξενοδοχείων του δείγματος είναι ότι το 74,19% των υπευθύνων που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, γεγονός που προσδίδει μεγαλύτερη αξιοπιστία και ενισχύει την εγκυρότητα των απαντήσεών τους. Το 6,45% των υπευθύνων που

συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ανήκουν στο τμήμα του λογιστηρίου, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό 19,36% περιλαμβάνει διευθυντικά καθώς και στελέχη άλλων τμημάτων. (Πίνακας 5.3).

**Πίνακας 5.3:** Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο

<b>Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο</b>		
<b>Υπεύθυνοι</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Διεύθυνση Προσωπικού	23	74,19
Λογιστήριο	2	6,45
Άλλο	6	19,36
<b>Σύνολο</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

**Σχήμα 5.3:** Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο



Όπως προκύπτει από τα δεδομένα της έρευνας, από τις 31 ξενοδοχειακές μονάδες, οι 30 (96,77%) πραγματοποιούν αξιολόγηση των εργαζομένων, ενώ μόνο 1 (3,23%) εξ αυτών απάντησε ότι δεν διαθέτει σύστημα αξιολόγησης (Πίνακας 5.4).

**Πίνακας 5.4:** Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

<b>Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων</b>		
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Γίνεται αξιολόγηση	30	96,77
Δεν γίνεται αξιολόγηση	1	3,23
<b>Σύνολο</b>	<b>31</b>	<b>100,00</b>

Από τον Πίνακα 5.5, προκύπτει ότι το 53,33% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απάντησαν ότι αξιολογούν τις αποδόσεις όλων των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένου και αυτή του έκτακτου προσωπικού, ενώ το 46,67% των υπό μελέτη επιχειρήσεων, αξιολογεί μόνο το μόνιμο προσωπικό.

**Πίνακας 5.5:** Ποιοί εργαζόμενοι αξιολογούνται

<b>Ποιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται</b>		
<b>Εργαζόμενοι</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Μόνο μόνιμοι	14	46,67
Μόνιμοι και έκτακτοι	16	53,33
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

Όσον αφορά τη συχνότητα αξιολόγησης, δηλαδή τη χρονική στιγμή που διενεργείται η τυπική αξιολόγηση, το 53,33% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων απάντησε ότι αξιολογεί τους εργαζόμενους σε σταθερή χρονική βάση και συγκεκριμένα κάθε 1 χρόνο, το 13,33% κάθε 6 μήνες, ενώ ποσοστό 6,67% κάθε 3 μήνες. Ποσοστό 26,67% εκ των ερωτηθέντων απάντησε όταν κρίνεται απαραίτητο. (Πίνακας 5.6).

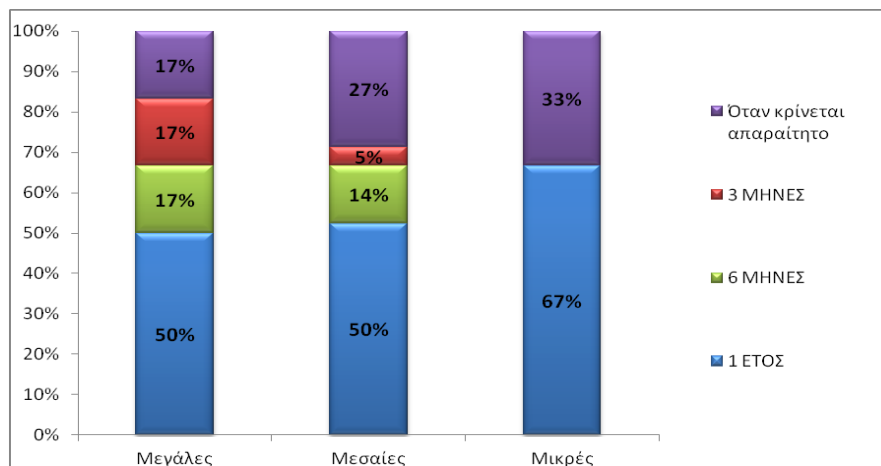
**Πίνακας 5.6:** Συχνότητα αξιολόγησης

<b>Συχνότητα αξιολόγησης</b>		
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
κάθε 1 έτος	16	53,33
κάθε 6 μήνες	4	13,33
κάθε 3 μήνες	2	6,67
όταν κρίνεται απαραίτητο	8	26,67
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>



Από τον έλεγχο του βαθμού συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να διαπιστώσουμε αν υπάρχει εξάρτηση του μεγέθους της επιχείρησης με την συχνότητα αξιολόγησης, προέκυψε ότι υπάρχει μεγάλος βαθμός συσχέτισης (0,88) μεταξύ των μεσαίων και μεγάλων ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Στο Σχήμα 5.4 παρουσιάζεται αναλυτικά η συχνότητα αξιολόγησης σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης.

**Σχήμα 5.4:** Συχνότητα αξιολόγησης σε σχέση με το μέγεθος της επιχείρησης



Οι αξιολογήσεις στο 60% των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πραγματοποιούνται από τους άμεσους προϊσταμένους των τμημάτων, ενώ ποσοστό 40,00% από πολλές πηγές συγχρόνως. Στο 13,33% των ξενοδοχειακών μονάδων, παρέχεται η δυνατότητα αυτοαξιολόγησης των αξιολογούμενων, η οποία όμως δεν χρησιμοποιείται ως αποκλειστική πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση, αλλά σε συνδυασμό πάντα με την αξιολόγηση από τον άμεσα προϊστάμενο (Πίνακας 5.7).

**Πίνακας 5.7:** Ποιός πραγματοποιεί την αξιολόγηση

Ποιός πραγματοποιεί την αξιολόγηση		
	Συχνότητα	Ποσοστό %
ο άμεσος προϊστάμενος	18	60,00
ο ίδιος ο εργαζόμενος	4	13,33
πολλές πηγές συγχρόνως	12	40,00
<b>Σύνολο</b>	<b>34</b>	

Οι ιδιότητες των εργαζομένων οι οποίες αξιολογούνται είναι ποικίλες. Εκείνη όμως η οποία έχει τη σημαντικότερη θέση για όλες τις υπό εξέταση επιχειρήσεις είναι η συμπεριφορά προς τους πελάτες (100%). Η ιδιότητα αυτή, όπως ήταν αναμενόμενο, αποτελεί βασική προτεραιότητα λόγω της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών του κλάδου των ξενοδοχείων, ειδικότερα δε όταν η θέση του προσωπικού απαιτεί άμεση επαφή και εξυπηρέτηση του πελάτη. Εν συνεχεία, σημαντική θέση κατέχει η συνεργασία με τους συναδέλφους (96,67), ενώ ατομικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όπως ο ενθουσιασμός (66,67%) δεν αποτελεί βασική προτεραιότητα (Πίνακας 5.8).

**Πίνακας 5.8:** Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των εργαζομένων

<b>Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των εργαζομένων</b>		
<b>Ιδιότητες</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Γνώση του αντικειμένου	28	93,33
Θέληση για μάθηση	28	93,33
Ποιότητα εργασίας	28	93,33
Βαθμός παραγωγικότητας	25	83,33
Ικανότητα χειρισμού απρόοπτων καταστάσεων	22	73,33
Ανάληψη πρωτοβουλιών	26	86,67
Ενθουσιασμός	20	66,67
Συνεργασία με συναδέλφους	29	96,67
Συμπεριφορά προς τους πελάτες	30	100,00
Συνέπεια-ακρίβεια	25	83,33
Ευθύτητα-τιμιότητα	28	93,33
Εμφάνιση και ατομική υγιεινή	27	90,00
<b>Σύνολο</b>	<b>316</b>	

Με τον Πίνακα 5.9, παρουσιάζουμε μια εκτενέστερη μελέτη των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των εργαζομένων, αναφορικά με την μεταξύ τους συσχέτιση. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης παρουσιάζουν η

ποιότητα εργασίας με την εμφάνιση και ατομική υγιεινή (0,85) καθώς και η ποιότητα εργασίας με την συνεργασία με τους συναδέλφους (0,80).

**Πίνακας 5.9:** Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των εργαζομένων

	Γνώση του αντικειμένου	Θέληση για μάθηση	Ποιότητα εργασίας	Βαθμός παραγωγικότητας	Ικανότητα χειρισμού απρόπτων καταστάσεων	Ανάληψη πρωτοβουλιών	Ενθουσιασμός	Συνεργασία με συναδέλφους	Συμπεριφορά προς τους πελάτες	Συνέπεια-ακρίβεια	Ευθύτητα-τιμότητα	Εμφάνιση και ατομική υγιεινή
Γνώση του αντικειμένου	0,63	0,26	0,12	0,51	0,45	0,44	0,36	0,56	0,39	0,26	0,52	
Θέληση για μάθηση	0,63	0,26	0,39	0,27	0,45	0,44	0,36	0,56	0,39	0,63	0,52	
Ποιότητα εργασίας	0,26	0,26	0,39	0,03	0,45	0,44	0,80	0,56	0,39	0,26	0,85	
Βαθμός παραγωγικότητας	0,12	0,39	0,39	0,05	0,45	0,49	0,54	0,37	0,17	0,67	0,30	
Ικανότητα χειρισμού απρόπτων καταστάσεων	0,51	0,27	0,03	0,05	0,49	0,57	0,12	0,29	0,59	0,03	0,18	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	0,45	0,45	0,45	0,45	0,49	0,41	0,60	0,42	0,45	0,15	0,62	
Ενθουσιασμός	0,44	0,44	0,44	0,49	0,57	0,41	0,35	0,25	0,66	0,44	0,52	
Συνεργασία με συναδέλφους	0,36	0,36	0,80	0,54	0,12	0,60	0,35	0,70	0,54	0,36	0,68	
Συμπεριφορά προς τους πελάτες	0,56	0,56	0,56	0,37	0,29	0,42	0,25	0,70	0,37	0,56	0,47	
Συνέπεια-ακρίβεια	0,39	0,39	0,39	0,17	0,59	0,45	0,66	0,54	0,37	0,12	0,54	
Ευθύτητα-τιμότητα	0,26	0,63	0,26	0,67	0,03	0,15	0,44	0,36	0,56	0,12	0,20	
Εμφάνιση και ατομική υγιεινή	0,52	0,52	0,85	0,30	0,18	0,62	0,52	0,68	0,47	0,54	0,20	

Οι ιδιότητες αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών, οι οποίες μεταξύ άλλων κατέχουν την σημαντικότερη θέση, είναι η διοίκηση προσωπικού (96,67%), η ποιότητα εργασίας (96,67%), η επίλυση προβλημάτων (96,67%) και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (96,67%). Μικρότερη δε προτεραιότητα αποτελούν οι πρωτοβουλίες (83,33%) και η προώθηση καινοτόμων ιδεών με ποσοστό 80,00% (Πίνακας 5.10).


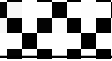





**Πίνακας 5.10:** Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών

**Χαρακτηριστικά αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών**

<b>Ιδιότητες</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Διοίκηση προσωπικού	29	96,67
Ποιότητα εργασίας	29	96,67
Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων	29	96,67
Επαγγελματική & τεχνική κατάρτιση	28	93,33
Επίλυση προβλημάτων	29	96,67
Προώθηση καινοτόμων ιδεών	24	80,00
Πρωτοβουλίες	25	83,33
<b>Σύνολο</b>	<b>190</b>	

Με τον Πίνακα 5.11, παρουσιάζουμε μια εκτενέστερη μελέτη των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών, αναφορικά με την μεταξύ τους συσχέτιση. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης παρουσιάζουν η ποιότητα εργασίας με την επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση (0,80) καθώς και η διοίκηση προσωπικού με την επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση (0,80).

**Πίνακας 5.11:** Βαθμός συσχέτισης μεταξύ των χαρακτηριστικών αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών

	Διοίκηση προσωπικού	Ποιότητα εργασίας	Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων	Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση	Επίλυση Προβλημάτων	Προώθηση καινοτόμων ιδεών	Πρωτοβουλίες
Διοίκηση προσωπικού		0,47	0,47	0,80	0,47	0,49	0,20
Ποιότητα εργασίας	0,47		0,47	0,80	0,47	0,49	0,20
Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων	0,47	0,47		0,36	0,47	0,17	0,20
Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση	0,80	0,80	0,36		0,36	0,61	0,12
Επίλυση Προβλημάτων	0,47	0,47	0,47	0,36		0,49	0,54
Προώθηση καινοτόμων ιδεών	0,49	0,49	0,17	0,61	0,49		0,32
Πρωτοβουλίες	0,20	0,20	0,20	0,12	0,54	0,32	

Όσον αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης, όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.12 το 43,33% των ξενοδοχείων, εφαρμόζει τη μέθοδο της διαγραμματικής κλίμακας. Το 33,33% των ξενοδοχείων αξιολογεί με βάση τη μέθοδο δι' αντικειμενικών στόχων, ενώ το 26,67% με τη μέθοδο 360° με ανατροφοδότηση. Λιγότερες ξενοδοχειακές μονάδες εφαρμόζουν τη μέθοδο μέτρησης της συμπεριφοράς (10,00%), τη μέθοδο καταλόγου ελέγχου (6,67%) και την αξιολόγηση από ειδικό (3,33%). Από τις προαναφερόμενες μεθόδους αξιολόγησης 4 ξενοδοχειακές μονάδες εφαρμόζουν ένα συνδυασμό διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

**Πίνακας 5.12:** Μέθοδοι αξιολόγησης

<b>Μέθοδος</b>	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Μέθοδος αξιολόγησης δι' αντικειμενικών στόχων	10	33,33
Αξιολόγηση από ειδικό	1	3,33
Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας	13	43,33
Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου	2	6,67
Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς	3	10,00
Μέθοδος 360° με ανατροφοδότηση	8	26,67
<b>Σύνολο</b>	<b>37</b>	

Η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.13, στο 73,33% των ξενοδοχειακών μονάδων, γίνεται με ατομική συνάντηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου προκειμένου να γνωστοποιήσουν/συζητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ένα ποσοστό 16,67% των επιχειρήσεων επιλέγει τις γραπτές αναφορές, ομοίως ποσοστό 16,67% επί των περιπτώσεων δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος, ενώ ποσοστό 13,3% επιλέγει τις ομαδικές συζητήσεις.

**Πίνακας 5.13:** Αναπληροφόρηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης

<b>Αναπληροφόρηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης</b>		
	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Συνάντηση-συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου	22	73,33
Γραπτή αναφορά	5	16,67
Ομαδικές συζητήσεις	4	13,33
Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος	5	16,67
<b>Σύνολο</b>	<b>36</b>	

Το 93,33% των υπευθύνων θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλει σημαντικά έως πολύ σημαντικά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας (93,33%). Εν συνεχεία, το 73,33% θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι σημαντική έως πολύ σημαντική στον καθορισμό ατομικών & επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση και στις προαγωγές. Το 66,67% στη διαμόρφωση μισθών, το 60,00% στην αναβάθμιση καθηκόντων και τέλος το 33,33% στις απολύσεις. Διαφαίνεται από τα παραπάνω, μέσω των υπευθύνων, μια τάση σημαντικότητας και σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα που σχετίζονται με την εξέλιξη, την παραγωγικότητα, την εκπαίδευση και το σύστημα προαγωγών (Πίνακες 5.14 & 5.15).

**Πίνακας 5.14:** Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων

<b>Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων</b>					
<b>(1=Ασήμαντη, 2=Λίγο σημαντική, 3=Μέτρια σημαντική, 4=Σημαντική, 5=Πολύ σημαντική)</b>					
<b>Στόχοι επιχείρησης</b>	<b>Σημαντικότητα %</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Βελτίωση ατομικής απόδοσης	0,00%	3,33%	3,33%	46,67%	46,67%
Αύξηση παραγωγικότητας	0,00%	0,00%	6,67%	43,33%	50,00%
Αναβάθμιση καθηκόντων	10,00%	0,00%	30,00%	33,33%	26,67%
Καθορισμός ατομικών & επιχ. αναγκών για εκπαίδευση	16,67%	6,67%	3,33%	26,67%	46,67%
Προαγωγές	0,00%	10,00%	16,67%	53,33%	20,00%
Απολύσεις	6,67%	13,33%	46,67%	26,67%	6,67%
Διαμόρφωση μισθών	3,33%	10,00%	20,00%	50,00%	16,67%

**Πίνακας 5.15:** Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων

**Σημαντικότητα αξιολόγησης στην επίτευξη στόχων**

Στόχοι επιχείρησης	Συχνότητα					Μέσος Όρος	Διάμεσος	Τυπική Απόκλιση
	1	2	3	4	5			
Βελτίωση ατομικής απόδοσης	0	1	1	14	14	4,37	4,00	0,72
Αύξηση παραγωγικότητας	0	0	2	13	15	4,43	4,00	0,63
Αναβάθμιση καθηκόντων	3	0	9	10	8	3,67	4,00	1,18
Καθορισμός ατομικών & επιχ. αναγκών για εκπαίδευση	5	2	1	8	14	3,80	4,00	1,52
Προαγωγές	0	3	5	16	6	3,83	4,00	0,87
Απολύσεις	2	4	14	8	2	3,13	3,00	0,97
Διαμόρφωση μισθών	1	3	6	15	5	3,67	4,00	0,99

Με τον Πίνακα 5.16, παρουσιάζουμε μια εκτενέστερη μελέτη της σημαντικότητας των στόχων στην αξιολόγηση, αναφορικά με την μεταξύ τους συσχέτιση. Παρατηρούμε ότι το μεγαλύτερο βαθμό συσχέτισης παρουσιάζουν οι προαγωγές με την αναβάθμιση καθηκόντων (0,81) καθώς και ο καθορισμός ατομικών & επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση με την αναβάθμιση καθηκόντων (0,71).

**Πίνακας 5.16:** Βαθμός συσχέτισης μεταξύ της σημαντικότητας των στόχων αξιολόγησης.

	Βελτίωση Ατομικής Απόδοσης	Αύξηση της παραγωγικότητας	Αναβάθμιση καθηκόντων	Καθορισμός ατομικών & επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση	Προαγωγές	Απολύσεις
Βελτίωση Ατομικής Απόδοσης		0,25	0,43	0,67	0,38	-0,27
Αύξηση της παραγωγικότητας	0,25		-0,03	0,13	-0,24	-0,04
Αναβάθμιση καθηκόντων	0,43	-0,03		0,71	0,81	-0,20
Καθορισμός ατομικών & επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση	0,67	0,13	0,71		0,62	-0,38
Προαγωγές	0,38	-0,24	0,81	0,62		-0,22
Απολύσεις	-0,27	-0,04	-0,20	-0,38	-0,22	
Διαμόρφωση μισθών	0,18	0,52	0,17	0,18	0,21	0,23

Από τον Πίνακα 5.17 προκύπτει ότι στο 56,67% των επιχειρήσεων, η αξιολόγηση εφαρμόζεται ως μια τυπική διαδικασία, ενώ στο 43,33% των επιχειρήσεων ως μια άτυπη διαδικασία. Σημαντικό στοιχείο για την επιλογή του κατάλληλου συστήματος αξιολόγησης αποτελεί το μέγεθος της ξενοδοχειακής επιχείρησης, εφόσον σε μια μικρή μονάδα με λίγους εργαζόμενους χρησιμοποιείται συνήθως ένα άτυπο σύστημα αξιολόγησης, για το λόγο ότι δεν μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί ένα τυπικό σύστημα αξιολόγησης, έτσι όπως αυτό εφαρμόζεται στις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες. Σ' αυτό το συμπέρασμα καταλήγουμε κάνοντας μια λεπτομερέστερη ανάλυση της σχέσης του μεγέθους της επιχείρησης με την τυπική ή άτυπη διαδικασία εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης. Και στις 6 μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις του δείγματος η αξιολόγηση εφαρμόζεται ως μια τυπική διαδικασία σε αντίθεση με τις 3 μικρές ξενοδοχειακές μονάδες που εφαρμόζουν την αξιολόγηση ως μια άτυπη διαδικασία. (Πίνακας 5.18).

**Πίνακας 5.17:** Η αξιολόγηση εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας ως μια τυπική ή άτυπη διαδικασία;

#### Εφαρμογή αξιολόγησης στην επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Τυπική	17	56,67
Άτυπη	13	43,33
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Πίνακας 5.18:** Εφαρμογή αξιολόγησης στην επιχείρηση με βάση το μέγεθος της επιχείρησης

#### Εφαρμογή αξιολόγησης στην επιχείρηση με βάση το μέγεθος της επιχείρησης

Μέγεθος Επιχείρησης	Τυπική		Άτυπη	
	Συχνότητα	Ποσοστό %	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μικρή			3	10,00
Μικρομεσαία	11	36,67	10	33,33
Μεγάλη	6	20,00		
<b>Σύνολο</b>	<b>17</b>	<b>56,67</b>	<b>13</b>	<b>43,33</b>



Εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικά, όλες οι υπό μελέτη επιχειρήσεις απάντησαν ότι αναζητούνται οι πηγές του προβλήματος (100,00%) (Πίνακας 5.19), ενώ ποσοστό 70,00% εξ αυτών προβαίνει σε συνέπειες των εργαζομένων που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική σε αντίθεση με το υπόλοιπο 30,00% ποσοστό των επιχειρήσεων το οποίο δεν προβαίνει σε ανάλογες συνέπειες (Πίνακας 5.20). Όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά, το 80,00% των επιχειρήσεων, επιβραβεύει τους εργαζόμενους, σε αντίθεση με το υπόλοιπο 20,00% που δεν προβαίνει σε επιβραβεύσεις (Πίνακας 5.21). Τέλος, από την εκτενέστερη μελέτη που έγινε προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των συνεπειών εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικά και των επιβραβεύσεων όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά, διαπιστώθηκε χαμηλός προς μέτριο βαθμό συσχέτισης (0,22).

**Πίνακας 5.19:** Εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, αναζητούνται οι αιτίες;

**Αναζήτηση αιτιών εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικό**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Ναι	30	100,00
Όχι	0	0,00
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Πίνακας 5.20:** Συνέπειες εργαζομένων όταν η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική

**Συνέπειες εργαζομένων όταν η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Ναι	21	70,00
Όχι	9	30,00
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

**Πίνακας 5.21:** Υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;

**Επιβραβεύσεις εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα  
ικανοποιητικό**

	<b>Συχνότητα</b>	<b>Ποσοστό %</b>
Ναι	24	80,00
Όχι	6	20,00
<b>Σύνολο</b>	<b>30</b>	<b>100,00</b>

## **Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>:**

### **Συμπεράσματα - Προτάσεις**

#### **6.1 Συμπεράσματα**

Από την στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας επικεντρώνονται στα ακόλουθα:

Όλες οι υπό μελέτη ξενοδοχειακές μονάδες, πλην μίας, εφαρμόζουν συστήματα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια διαδικασία που διεξάγεται συστηματικά, εφόσον το 73,33% των υπό μελέτη ξενοδοχειακών μονάδων πραγματοποιεί αξιολογήσεις σε ετήσια, εξαμηνιαία, ή ακόμη και σε τριμηνιαία περιοδική βάση. Για λόγους όμως αποτελεσματικότητας, ο χρόνος αξιολόγησης θα πρέπει να καθορίζεται ανάλογα με τις ιδιαίτερες ιδιομορφίες της εργασίας και της εκάστοτε ξενοδοχειακής μονάδας, ενώ η συγκέντρωση πληροφοριών σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια της χρονικής περιόδου που καλύπτει η αξιολόγηση.

Οι άμεσοι προϊστάμενοι των τμημάτων αποτελούν την συχνότερη χρησιμοποιούμενη πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία, καθώς αυτοί διαθέτουν ευρεία γνώση των απαιτήσεων της εργασίας αλλά και άμεση σχέση με τους υφιστάμενους τους. Οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων είναι σημαντικό να αντιληφθούν ότι αυτή η πηγή πληροφόρησης ενέχει κινδύνους ειδικότερα δε όταν οι προϊστάμενοι δεν είναι καλά πληροφορημένοι και αξιόπιστοι. Μέσα από την σωστή εκπαίδευσή τους, την εξοικείωσή τους με τις τεχνικές που εφαρμόζουν και την καλά πληροφόρηση σχετικά με την εργασία που εκτελεί ο υφιστάμενος αυξάνεται ο βαθμός επιτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης. Τα τελευταία χρόνια όμως έχει αρχίσει να εφαρμόζεται, από πολλές επιχειρήσεις, η τακτική της αξιολόγησης από πολλές πηγές συγχρόνως κάτι που επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας. Φαίνεται ότι οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών μονάδων αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία αξιολόγησης μέσω της συλλογής πληροφοριών από ένα σύνολο ανθρώπων είναι πιο αξιόπιστη και περισσότερο νόμιμα προστατευμένη, σε αντίθεση με την

παραδοσιακή προσέγγιση που στηρίζεται στη μοναδική κρίση στελέχους η οποία δημιουργεί περισσότερες υποψίες μεροληψίας.

Οι ιδιότητες των εργαζομένων που αξιολογούνται αν και πολλές, εκείνη που κατέχει τη σημαντικότερη θέση είναι η συμπεριφορά του προσωπικού προς τους πελάτες, ιδιότητα αναμενόμενη να έχει μεγάλο βαθμό σημαντικότητας λόγω της ιδιαίτερης φύσης των υπηρεσιών του κλάδου των ξενοδοχείων, ειδικότερα όταν η θέση του προσωπικού απαιτεί άμεση επαφή και εξυπηρέτηση του πελάτη. Η δέσμευση σε νέες αξίες, όπως η συμπεριφορά προς τους πελάτες, σημαίνει ότι οι διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα σε πηγές αξιολόγησης που βρίσκονται εκτός επιχείρησης, δηλαδή στους πελάτες.

Όσον αφορά τις ιδιότητες αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών, την σημαντικότερη θέση κατέχουν η διοίκηση του προσωπικού, η ποιότητα εργασίας, η επίλυση προβλημάτων και η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Αναφορικά με τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης, η επικρατέστερη είναι η μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας, η οποία σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση θεωρείται η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος στην κατηγορία με βάση τα χαρακτηριστικά και η περισσότερο αντικειμενική. Ακολουθεί η μέθοδος δι' αντικειμενικών στόχων και η μέθοδος 360° με ανατροφοδότηση. Σήμερα διαθέτουμε μια λίστα από πλήθους μεθόδων αξιολόγησης. Η μέθοδος που θα επιλέξουν οι υπεύθυνοι των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να συνάδει με το σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Ο βασικός στόχος μπορεί να αφορά για παράδειγμα την επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση ή ο στόχος να αφορά την ανάπτυξη του προσωπικού ή την υποβοήθηση αυτού ώστε να γίνει πιο αποτελεσματικό. Δεδομένου ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις επιδιώκουν πλήθους διαφορετικών στόχων, ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο να εφαρμόζει ένα συνδυασμό μεθόδων καθώς και διαφορετικά εργαλεία και διαδικασίες ανάλογα με το σκοπό που επιδιώκεται κάθε φορά, ενδέχεται να είναι περισσότερο αποτελεσματικό, αντικειμενικό και ίσως λιγότερο επηρεασμένο από τα συνήθη λάθη αξιολόγησης.

Η πληροφόρηση των εργαζομένων αναφορικά με το πως αξιολογήθηκε η απόδοσή τους αλλά και τι χρειάζεται να κάνουν προκειμένου να βελτιώσουν τις επιδόσεις

τους και να προσεγγίσουν τους στόχους τους αποτελεί μια απαραίτητη και καθοριστική διαδικασία για την μελλοντική τους εξέλιξη και την περαιτέρω απόδοσή τους στην επιχείρηση. Όλα τα συστήματα αξιολόγησης χτίζονται πάνω στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή τους κάτι που επιβεβαιώνεται και από τον μεγάλο βαθμό εφαρμογής του από πλήθος επιχειρήσεων. Η σημαντικότητα της αναπληροφόρησης των αποτελεσμάτων φαίνεται να επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας, δεδομένου ότι μόνο ένα ποσοστό 16,67% των ξενοδοχειακών μονάδων δεν προβαίνει σε ενημέρωση του αξιολογούμενου.

Η πλειοψηφία των υπευθύνων που απάντησαν στην έρευνα θεωρούν μεταξύ των άλλων ότι η αξιολόγηση συμβάλει σημαντικά έως πολύ σημαντικά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το σημείο αυτό της έρευνας επιβεβαιώνονται τόσο από την σχετική βιβλιογραφία όσο και από την μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης διαφόρων επιχειρήσεων, όπου οι συνηθέστεροι σκοποί εξυπηρέτησης ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωσης της παραγωγικότητας και της ατομικής απόδοσης.

Τα ευρήματα διαφόρων μελετών έχουν καταδείξει πως οι περισσότερες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα αξιολόγησης αλλά συνήθως δεν ακολουθούνται κάποιοι συγκεκριμένοι κανόνες και μια τυπική και δομημένη διαδικασία. Από την έρευνα που διεξήχθη παρατηρούμε μια αλλαγή και μια τάση προς υιοθέτηση μιας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία όμως παρατηρείται περισσότερο στις μικρομεσαίες και τις μεγάλες ξενοδοχειακές μονάδες και καθόλου στις μικρές. Τα αποτελέσματα αυτά, επιβεβαιώνονται και από την σχετική βιβλιογραφία, όπου ανάλογα από το μέγεθος και το βαθμό οργάνωσης μιας επιχείρησης, η αξιολόγηση μπορεί να κυμαίνεται από μια δομημένη και μελετημένη μορφή έως μια άτυπη και πρόχειρη γνώμη. Συνήθως οι μεγάλοι μεγέθους ξενοδοχειακές μονάδες, λόγω και του μεγάλου αριθμού ατόμων που πρέπει να διαχειριστούν, επιβάλλουν να διαθέτουν περισσότερο συστηματοποιημένες διαδικασίες και μεθοδολογίες αξιολόγησης οι οποίες να κινούνται μέσα σε συγκεκριμένα οργανωτικά πλαίσια σε αντίθεση με τις μικρές ξενοδοχειακές μονάδες οι οποίες διαθέτουν λιγότερο προσωπικό.

Όπως ήταν αναμενόμενο, όλες οι υπό μελέτη ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αναζητούν τις αιτίες εάν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν είναι

ικανοποιητικά, ενώ ποσοστό 70,00% εξ αυτών προβαίνει σε συνέπειες των εργαζομένων που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική. Πράγματι σε ιδανικές καταστάσεις, τα συστήματα αξιολόγησης, εντοπίζουν όχι μόνο τα αδύνατα σημεία των αξιολογούμενων, αλλά και την πηγή αυτών των ελλείψεων που μεταξύ άλλων μπορεί να είναι προσωπικά, επαγγελματικά, έλλειψη εκπαίδευσης, γνώσεων, έλλειψη δεξιοτήτων, προβλήματα κινήτρων κ.λ.π. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα κρίσιμο και το έργο των προϊσταμένων δύσκολο όταν καλούνται να απαριθμήσουν στους αξιολογούμενους τα αδύνατα σημεία της απόδοσής τους και τις αιτίες αυτών. Προβλήματα έλλειψης αντικειμενικότητας μπορεί να ανακύψουν στην περίπτωση που ο προϊστάμενος προκειμένου να αποφύγει τις αντιπαραθέσεις ή να ελαχιστοποιήσει τις συγκρούσεις που πιθανόν να ανακύψουν με τους υπαλλήλους στρεβλώνει τις καθημερινές εργασιακές σχέσεις. Απαιτείται λοιπόν ιδιαίτερα λεπτός χειρισμός, ώστε να μην δημιουργηθεί μια ψυχολογικά πιεστική κατάσταση, με αντίθετα αποτελέσματα από τον βασικό σκοπό του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης.

Η παρακίνηση των εργαζομένων για διατήρηση ή και βελτίωση του επιπέδου απόδοσης τους μέσα από τις επιβραβεύσεις που δέχονται όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά είναι ένα αδιαμφισβήτητο γεγονός. Τα τέσσερα πέμπτα των υπό μελέτη ξενοδοχείων φαίνεται να αντιλαμβάνονται τον παράγοντα παρακίνηση και τα οφέλη αυτού, και να επιβραβεύουν με διάφορους τρόπους τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Σκοπός της παρούσης έρευνας αποτέλεσε η αποτύπωση μιας σειράς θεμάτων που αφορούν τις μεθόδους και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον ξενοδοχειακό κλάδο.

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι ενθαρρυντικά αφού τα ευρήματα της έρευνας, σχετικά με τις σύγχρονες τάσεις και πολιτικές που εφαρμόζουν οι εν λόγω επιχειρήσεις, καταδεικνύουν ότι έχει πραγματοποιηθεί κάποια πρόοδος αναφορικά με τα συστήματα αξιολόγησης, αφού πλέον όλο και περισσότερο γίνεται σαφές από τις διοικήσεις των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων ότι η πραγματοποίηση των εταιρικών στόχων βρίσκονται σε συνάρτηση με την απόδοση του προσωπικού. Αυτό εξάλλου επιβεβαιώνουν και τα αποτελέσματα της έρευνας διότι η πλειοψηφία των υπευθύνων θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Το γεγονός ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης δεν είναι ιδανικό και τέλειο, οφείλεται στο ότι δέχεται επιρροές τόσο από το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον, όσο και από την οργανωσιακή κουλτούρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων μέσα στη επιχείρηση. Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι συγκεκριμένο, τα κριτήρια να είναι σαφείς και προκαθορισμένα, ενώ οι αλλαγές που γίνονται σε αυτό να μην είναι πολύ συχνές. Τέλος, για να είναι πετυχημένο πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στα πραγματικά δεδομένα της οργάνωσης, που αφορά το προϊόν, το χρόνο, τον τόπο, το στελεχιακό δυναμικό, την τεχνολογία και τα οικονομικά δεδομένα.

## **6.2 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα**

Η παρούσα έρευνα προσπάθησε να μελετήσει και να αποτυπώσει τις μεθόδους και τα συστήματα που αναπτύσσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στην περιφέρεια της Αττικής, προκειμένου να εξάγει συμπεράσματα σχετικά με τις τάσεις που επικρατούν και τις πολιτικές που εφαρμόζουν οι εν λόγω επιχειρήσεις στα πλαίσια αξιολόγησης των εργαζομένων τους. Το μέγεθος του δείγματος θεωρήθηκε ικανοποιητικό προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια στατιστική ανάλυση αυτής της μορφής. Ωστόσο πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι μεγαλύτερα δείγματα καθώς και μια γεωγραφική γενίκευση της έρευνας πιθανόν να διαφοροποιούσαν κάποια αποτελέσματα ή να πιστοποιούσαν με μεγαλύτερη ασφάλεια τα ήδη εξαγόμενα. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα δεν θα μπορούσαν να γενικευθούν για τις ξενοδοχειακές μονάδες που δραστηριοποιούνται σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.

Επίσης, το δείγμα της έρευνας δεν εξετάστηκε ως προς τη μεταβλητή της νομικής υπόστασης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων και τον κύκλο εργασιών τους (π.χ. Ανώνυμη Εταιρεία, Εταιρεία Περιορισμένης Ευθύνης, Ομόρρυθμος Εταιρεία, Όμιλος Επιχειρήσεων, Πολυεθνική), ώστε να εξεταστεί ο βαθμός συσχέτισης των επιχειρήσεων διαφορετικής νομικής μορφής με τα συστήματα και τις πρακτικές αξιολόγησης που αναπτύσσουν.

Οι διαπιστώσεις αυτές ενισχύουν την αναγκαιότητα πραγματοποίησης νέων ερευνών, διεύρυνσης της νομικής υπόστασης των ξενοδοχειακών μονάδων και γεωγραφικής γενίκευσης του πεδίου έρευνας ώστε να ξεπεραστούν οι υπάρχοντες περιορισμοί.

Επιπλέον, επίσης θέμα προς διερεύνηση και συνέχεια της εν λόγω έρευνας θα μπορούσε να είναι και μια συγκριτική έρευνα που να περιλαμβάνει από ένα σημαντικό αριθμό εργαζομένων από κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση την άποψη και το βαθμό ικανοποίησής τους για τις μεθόδους και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζονται.



## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

**Αλεξιάκης, Γ.**, (2010), Η Τέχνη της Διαχείρισης για την Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, 2η έκδοση, Αθήνα: Σμίλη.

**Ασπρίδης, Γ.**, (2007), Μελέτη για την καταγραφή της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στον ιδιωτικό τομέα, Περιοδικό Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 13, σελ.171-201, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

**Ασπρίδης, Γ.**, (2009), Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις, Περιοδικό Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης, Τεύχος 15, σελ.105-140, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα.

**Γεωργακοπούλου, Β.**, (2009), Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης, INE/OTOE\_ [http://www.otoe.gr/GESS\\_20.01.2013.pdf](http://www.otoe.gr/GESS_20.01.2013.pdf).

**Δημητριάδης, Ε.**, (2006), Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες, Διδακτορική Διατριβή, Παν/μιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών-Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.

**Ευαγγέλου, Δ. & Φ. Θεοδωράτου**, (1999), Εργασιακές Σχέσεις, Αθήνα: Σταμούλη.

**Ζαβλάνος, Μ.** (1989), Εποπτεία Προσωπικού, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

**Ζαβλάνος, Μ.** (1991), Οργάνωση και Διοίκηση, Τόμος Β', 3η έκδοση, Αθήνα: Έλλην.

**Ινστιτούτου Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων** (2011), "Εξελίξεις στα βασικά μεγέθη της ξενοδοχειακής αγοράς κατά τα έτη 2010-2011" Αθήνα: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδας

**Κανελλόπουλος, Χ.**, (1979), Αξιολόγηση Προσωπικού, Αθήνα.

**Κανελλόπουλος, Χ.**, (1980), Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες, Αθήνα: Ευρωτύπ.

**Κανελλόπουλος, Χ.**, (1983), Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την διεθνή Πράξη, Αθήνα: ΕΒΕΑ.

**Κυριαζόπουλος, Γ.**, (1994), Έρευνα Αγοράς, Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική

**Λαλούμης, Δ.** (2002), Διοίκηση Ξενοδοχείων MAnagement, Αθήνα: Σταμούλη

**Λιβέρης, Π.**, (2008), Διοίκηση Προσωπικού Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Έλλην.

**Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ.**, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Κριτική

**Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, 3η έκδοση, Αθήνα: Ανίκουλα.

**Παπαλεξανδρή, Ν. & Δ., Μπουραντάς,** (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Μπένου.

**Παυλόπουλος, Π.**, (2007), Τουριστικά Καταλύματα Μικρού και Μεσαίου Μεγέθους. Ρόλος, Προοπτικές, Μέτρα, Αθήνα: Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων

**Τερζίδης, Κ. & Κ. Τζωρτζάκης,** (2004), Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Αθήνα: Rosili.

**Τζωρτζάκης, Κ. & Α. Τζωρτζάκη,** (1992), Οργάνωση και διοίκηση (Μάνατζμεντ), Αθήνα: Αυτοέδικοση

**Φαναριώτης, Π.**, (1990), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα: Σταμούλη.

**Φλώρου, Χ.** (1993), Σύγχρονη Διοικητική των Επιχειρήσεων , Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

**Φραγκούλη, Ε.**, (2010), Παγκοσμιοποίηση και παραγωγικότητα: Μορφές, δομή και παράμετροι αποτελεσματικότητας ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης για στελέχη, Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση, Τεύχος 52, σελ. 20-30.

**Χυτήρης, Λ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Interbooks

## **Ξένη**

**Armstrong, M.**, (1999), A handbook of human resource management practice, 7th Edition, Kogan Page limited, U.K. London.

- Bratton, J. & J. Gold**, (2003), Human Resource Management: Theory and Practice, 3rd edition, MacMillan, London.
- Byars, L. & L. Rue**, (2003), Human Resource Management, McGraw Hill, U.S.A.
- Cascio, E.**, (1998), Managing Human Resources, 5<sup>th</sup> ed., McGraw-Hill, London.
- Davies, D., Taylor, R. & L. Savery**, (2001), The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study, Journal of European Industrial Training, Vol. 25, p.366-373.
- Derven, M. G.**, (1990), The Paradox of Performance Appraisals, Personnel Journal, 69 (February), p. 107-111.
- Dessler, G.**, (2000), Human Resource Management, 8<sup>th</sup> edition, Prentice Hall.
- Ferris, G., Hochwarter, W., Buckley, R., Harrell-Cook, G., & D. Frink**, (1999), Human Resources Management: Some New Directions, Journal of Management, Vol.25, Issue 3, pp.305-417
- Field, H. S. & W. H. Holley**, (1982), The relationship of performance appraisal system characteristics to verdicts in selected employment discrimination cases, Academy of Management Journal, 25 (2), p. 392-406
- Grote, D.**, (1996), The complete guide to performance Appraisal, Amacom, USA.
- Jackson, S.E. & R.S. Schuler**, (2000), Managing Human Resources: A management Perspective, South-Western College Publishing.
- Marks, W.**, (1978), Politics and personnel Management: An Outline History 1960-76, IPM, London.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson**, (1994), Human Resource Management, 7<sup>th</sup> edition, West Publishing, St Paul, MN.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson**, (2000), Human Resource Management, South-Western Thomson Learning, USA.
- Mondy, W., Noe, R. & S. Premeaux**, (1999), Human Resource Management, Prentice Hall.

**Mondy, W., Sphr, J.B. Mondy,** (2009), Human Resource Management, Prentice Hall, ελλ.μεταφρ. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσ/νίκη: Τζιόλα.

**Nathan B., Mohrman, A. & J. Milliman,** (1991), Interpersonal Relations as a Context for the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction : A longitudinal Study, Academy of Management Journal, Vol. 34, No 2, p. 352-369.

**Newbold, C.,** (2008), 360-Degree Appraisals are now a Classic, Human Resource Management International Digest, Vol. 16, No 2, p. 38-40.

**Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & P. Wright,** (2003), Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, McGraw Hill Companies, Inc ελλ.μεταφ. Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Παπαζήση

**Redman, T., Snape, E. & G. Mcelwee,** (1993), Appraising employee Performance: A Vital Organizational Activity?, Education & Training, Vol.35, No 2, p. 3-3.

**Schuler, R. & V. Huber,** (1993), Personnel and Human Resource Management, West Publications.

**Spinks, N., Wells, B. & M. Meche,** (1999), Appraising the Appraisals: Computerized Performance Appraisal Systems. Career Development International, Vol. 4(2), p. 94-100.

**Steers, R. M., Mowday, R. T. & D.L. Shapico,** (2004), The future of work motivation theory, Academy of Management Review, Vol.29, No.3, p. 379-387.

**Torrington, D., Hall, L. & S. Taylor,** (2002), Human resource management, Fifth edition, Financial Times, Great Britain: Prentice Hall

**Towers, P.,** (1992), Priorities for gaining competitive advantage, Pen-in New York

**Woods, R.H., Sciarini, M. & D. Breiter,** (1998), Performance Appraisal in Hotels. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol.2, p.25-29.

## **Ιστοσελίδες**

<http://www.grhotels.gr> \_25.02.2013

[http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/2012\\_HOTELS\\_REGIONS.pdf](http://www.grhotels.gr/GR/BussinessInfo/library/DocLib/2012_HOTELS_REGIONS.pdf)  
\_25.02.2013

<http://www.itep.gr/> \_25.02.2013

[http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1996:107:0004:](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:1996:107:0004:0009:EL:PDF)  
0009:EL:PDF\_25.02.2013

### **Νομοθεσία**

Προεδρικό Διάταγμα 43/7.3.2002, “Κατάταξη των κυρίων ξενοδοχειακών καταλυμάτων σε κατηγορίες με σύστημα αστερών και τεχνικές προδιαγραφές αυτών”\_[http://www.ermis.gov.gr/portal/pls/portal/ERMISPORTAL.show\\_file?p\\_file\\_id=338023](http://www.ermis.gov.gr/portal/pls/portal/ERMISPORTAL.show_file?p_file_id=338023).PDF\_15-03-2013

## **Παράρτημα Α**

Συνοδευτική Επιστολή

Ερωτηματολόγιο

Ζαρκαλή Αναστασία  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια  
e-mail: nzarkali@gmail.gr

## ΣΥΝΟΔΕΥΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Αγαπητοί/ές κύριου/κυρίες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αποτελεί μέρος μιας έρευνας στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας στο Πανεπιστήμιο Κύπρου με αντικείμενο τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.

Η διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου δεν ξεπερνά χρονικά τα 6 λεπτά, ενώ τα στοιχεία που θα συλλεχθούν από την συμπλήρωση του, θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά** και μόνο για την εξυπηρέτηση του σκοπού της σχετικής διπλωματικής εργασίας.

Αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να αποσταλούν σε κάθε ενδιαφερόμενο.

**Θα ήθελα να σας παρακαλέσω να το συμπληρώσετε.**

**Σας ευχαριστώ θερμά,**

**Ζαρκαλή Αναστασία**

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### A. Γενικά Στοιχεία Επιχείρησης

1. Επωνυμία Επιχείρησης: \_\_\_\_\_
2. Θέση του ατόμου που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο: \_\_\_\_\_
3. Αριθμός Εργαζομένων:
- Μόνιμοι
- Εποχικοί

### B. Αξιολόγηση προσωπικού

*Παρακαλώ συμπληρώστε τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας με Χ τα αντίστοιχα τετράγωνα*

#### 1 Γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

ΝΑΙ

ΌΧΙ

#### 2 Ποιοι εργαζόμενοι αξιολογούνται;

Μόνο οι μόνιμοι εργαζόμενοι

Όλοι οι εργαζόμενοι (μόνιμοι και έκτακτοι)

#### 3 Κάθε πότε γίνεται αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στην επιχείρηση;

Κάθε \_\_\_ μήνες

Κάθε \_\_\_ χρόνια

Όταν κρίνεται απαραίτητο

Με την ολοκλήρωση κάθε έργου

#### 4 Ποιος πραγματοποιεί την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

Ο άμεσος προϊστάμενος

Ο ίδιος ο εργαζόμενος (αυτοαξιολόγηση)

Εξωτερικοί σύμβουλοι

Οι "πελάτες"

Πολλές πηγές συγχρόνως (προϊστάμενος, συναδέλφοι, πελάτες, εξωτερικοί, ο ίδιος)

#### 5 Ποιες από τις παρακάτω ιδιότητες των εργαζομένων αξιολογούνται;

Γνώση του αντικειμένου

Θέληση για μάθηση

Ποιότητα εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση)

Βαθμός παραγωγικότητας

Ικανότητα χειρισμού απρόοπτων καταστάσεων

Ανάληψη πρωτοβουλιών

Ενθουσιασμός

Συνεργασία με συναδέλφους

Συμπεριφορά προς τους πελάτες

Συνέπεια-ακρίβεια

Ευθύτητα-τιμιότητα

Εμφάνιση και ατομική υγιεινή



**6 Ποιες από τις παρακάτω ιδιότητες των ανώτερων στελεχών αξιολογούνται;**

- Διοίκηση προσωπικού
- Ποιότητα εργασίας (ακρίβεια, ολοκλήρωση και ορθότητα στην απόδοση)
- Ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων (επικοινωνία και συνεργασία με τους συναδέλφους)
- Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση
- Επίλυση Προβλημάτων
- Προώθηση καινοτόμων ιδεών
- Πρωτοβουλίες (ανάπτυξη ζωτικών διαδικασιών στην εργασία)

**7 Ποιες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιείται;**

- Μέθοδος αξιολόγησης δι' αντικειμενικών στόχων (MBO): (αξιολόγηση επίτευξης προκαθορισμένων στόχων εργασίας που έχουν θέσει από κοινού εργαζόμενοι - προϊστάμενοι)
- Αξιολόγηση από ειδικό: (αξιολόγηση από ανεξάρτητο εξωτερικό αξιολογητή ή το τμήμα ανθρωπίνων πόρων και σύνταξη φύλλου αξιολόγησης)
- Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας: (βαθμολόγηση σε ειδικό έντυπο αξιολογούμενου ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά με επίπεδα κλίμακας βαθμολογίας)
- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου: (αξιολόγηση μέσα από λίστα κριτηρίων που αφορούν την συμπεριφορά του αξιολογούμενου με κλίμακα ΝΑΙ-ΟΧΙ ή τριών διαβαθμίσεων)
- Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (BARS): (αξιολόγηση με κλίμακα διαβαθμισμένης κατάταξης ανεμενόμενης / παρατηρούμενης συμπεριφοράς αξιολογούμενου)
- Μέθοδος 360° με ανατροφοδότηση: (Πολλές πηγές συγχρόνως (προϊστάμενοι, εργαζόμενοι, υφιστάμενοι, συνεργάτες, πελάτες)
- Άλλη (παρακαλώ περιγράψτε):

**8 Με ποιο τρόπο γίνεται η αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;**

- Συνάντηση -συζήτηση αξιολογητή-αξιολογούμενου
- Γραπτή αναφορά
- Ομαδικές συζητήσεις
- Δεν ενημερώνεται ο αξιολογούμενος
- Άλλο

**9 Πόσο σημαντική θεωρείται τη συμβολή της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στους παρακάτω στόχους και ενέργειες; (1=Ασήμαντη, 2=Λίγο σημαντική, 3=Μέτρια σημαντική, 4=Σημαντική, 5=Πολύ σημαντική)**

- Βελτίωση Ατομικής Απόδοσης 1 2 3 4 5
- Αύξηση της παραγωγικότητας 1 2 3 4 5
- Αναβάθμιση καθηκόντων 1 2 3 4 5
- Καθορισμός ατομικών & επιχειρησιακών αναγκών για εκπαίδευση 1 2 3 4 5
- Προαγωγές 1 2 3 4 5
- Απολύσεις 1 2 3 4 5
- Διαμόρφωση μισθών 1 2 3 4 5

**10 Η αξιολόγηση εφαρμόζεται στην επιχείρησή σας ως μια τυπική ή άτυπη διαδικασία;**  ΤΥΠΙΚΗ  ΑΤΥΠΗ

**11 Εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης για εργαζόμενο δεν είναι ικανοποιητικό, αναζητούνται οι αιτίες;**  ΝΑΙ  ΟΧΙ

**12 Προβλέπονται συνέπειες σε εργαζόμενους που η αξιολόγησή τους δεν είναι ικανοποιητική;**  ΝΑΙ  ΟΧΙ

**13 Υπάρχουν επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό;**  ΝΑΙ  ΟΧΙ

## **Παράρτημα Β**

Πίνακας Α: Αναλυτικός κατάλογος των 125 ξενοδοχειακών μονάδων 5 και 4 αστέρων στην περιφέρεια της Αττικής.

Πίνακας Β: Αναλυτικός κατάλογος των 40 ξενοδοχειακών μονάδων του πληθυσμού στόχου της έρευνας.

## Πίνακας Α

Ξενοδοχείο ΑΘΗΝΑ	Κατηγορία	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ	Τόπος
ΑΘΕΝΣ ΠΛΑΖΑ - NJV	5*****	183	336	ΑΘΗΝΑ
ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΥΚΑΒΗΤΤΟΥ	5*****	167	307	ΑΘΗΝΑ
ΑΘΕΝΣ ΙΜΠΕΡΙΑΛ	5*****	263	482	ΑΘΗΝΑ
ΑΘΗΝΑΙΟΝ ΙΝΤΕΡΚΟΝΤΙΝΕΝΤΑΛ	5*****	559	1086	ΑΘΗΝΑ
ΔΙΒΑΝΗ ΚΑΡΑΒΕΛ	5*****	471	841	ΑΘΗΝΑ
ΔΙΒΑΝΗ ΠΑΛΛΑΣ ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ	5*****	253	471	ΑΘΗΝΑ
ΚΙΝΓΚ ΤΖΩΡΤΖ	5*****	101	210	ΑΘΗΝΑ
ΚΡΑΟΥΝ ΠΛΑΖΑ ΑΘΕΝΣ ΣΙΤΙ ΣΕΝΤΡ	5*****	193	338	ΑΘΗΝΑ
ΛΗΔΡΑ ΜΑΡΡΙΟΤ	5*****	311	616	ΑΘΗΝΑ
ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΤΑΝΙΑ	5*****	321	594	ΑΘΗΝΑ
ΜΕΤΡΟΠΟΛΙΤΑΝ	5*****	374	698	ΑΘΗΝΑ
ΠΑΡΚ	5*****	152	283	ΑΘΗΝΑ
ΡΟΥΑΓΙΑΛ ΟΛΥΜΠΙΚ	5*****	264	499	ΑΘΗΝΑ
ΧΙΛΤΟΝ ΑΘΗΝΩΝ	5*****	508	982	ΑΘΗΝΑ
ΑΒΑ	4****	23	38	ΑΘΗΝΑ
ΑΘΕΝΣ ΑΤΡΙΟΥΜ	4****	56	98	ΑΘΗΝΑ
ΑΘΗΝΑ ΛΥΚΑΒΗΤΤΟΣ	4****	24	50	ΑΘΗΝΑ
ΑΘΗΝΑΙΑ ΚΑΛΛΙΡΟΗ	4****	84	153	ΑΘΗΝΑ
ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ	4****	90	174	ΑΘΗΝΑ
ΑΜΑΛΙΑ	4****	98	191	ΑΘΗΝΑ
ΑΣΤΟΡ	4****	133	234	ΑΘΗΝΑ
ΕΜΠΑΣΥ	4****	30	60	ΑΘΗΝΑ
ΖΑΦΟΛΙΑ	4****	191	350	ΑΘΗΝΑ
ΗΛΕΚΤΡΑ	4****	110	180	ΑΘΗΝΑ
ΗΛΕΚΤΡΑ ΠΑΛΛΑΣ	4****	155	291	ΑΘΗΝΑ
ΗΡΑ	4****	37	73	ΑΘΗΝΑ
ΗΡΙΔΑΝΟΣ	4****	38	81	ΑΘΗΝΑ
ΗΡΩΔΕΙΟΝ	4****	90	171	ΑΘΗΝΑ
ΙΑΣΩΝ ΠΡΑΙΜ	4****	82	151	ΑΘΗΝΑ
ΙΑΙΣΙΑ	4****	91	166	ΑΘΗΝΑ
ΛΕΩΝ	4****	17	34	ΑΘΗΝΑ
ΜΕΛΙΑ ΑΘΗΝΑ	4****	136	259	ΑΘΗΝΑ
ΜΠΕΙΜΠ ΓΚΡΑΝΤ	4****	78	123	ΑΘΗΝΑ

ΝΙΟΥ ΧΟΤΕΛ	4****	79	165	ΑΘΗΝΑ
ΝΟΒΟΤΕΛ ΑΘΗΝΩΝ	4****	195	361	ΑΘΗΝΑ
ΝΟΒΟΥΣ	4****	87	174	ΑΘΗΝΑ
ΝΤΕΛΙΣ	4****	44	77	ΑΘΗΝΑ
ΠΑΡΘΕΝΩΝ	4****	79	148	ΑΘΗΝΑ
ΠΡΕΖΙΤΕΝΤ	4****	516	918	ΑΘΗΝΑ
ΠΥΛΗ ΤΩΝ ΑΘΗΝΩΝ	4****	98	139	ΑΘΗΝΑ
ΣΟΥΙΤΕΣ ΤΕΧΝΗΣ ΑΘΗΝΩΝ	4****	11	22	ΑΘΗΝΑ
ΣΤΑΝΛΕΥ	4****	389	714	ΑΘΗΝΑ
ΣΤΡΑΤΟΣ ΒΑΣΙΛΙΚΟΣ	4****	88	163	ΑΘΗΝΑ
ΤΙΤΑΝΙΑ	4****	398	754	ΑΘΗΝΑ
ΤΟ ΦΡΕΣΚΟ	4****	133	223	ΑΘΗΝΑ
ΧΟΛΙΝΤΕΗ ΣΟΥΙΤΕΣ	4****	34	68	ΑΘΗΝΑ
ΧΡΥΣΟΥΣ ΑΙΩΝ	4****	122	226	ΑΘΗΝΑ
ΩΧΡΑ & ΚΑΦΕ	4****	22	45	ΑΘΗΝΑ
ΑΡΤ ΟΤΕΛ ΑΘΕΝΣ	Α'ΤΑΞΗΣ	30	60	ΑΘΗΝΑ
ΛΩΤΟΣ	Α'ΤΑΞΗΣ	31	56	ΑΘΗΝΑ
ΜΕΓ ΑΛΗ ΕΛΛΑΔΑ	Α'ΤΑΞΗΣ	9	17	ΑΘΗΝΑ
ΣΙΚ	Α'ΤΑΞΗΣ	35	65	ΑΘΗΝΑ
ΣΙΤΥ ΣΕΡΚΟΥΣ	Α'ΤΑΞΗΣ	9	20	ΑΘΗΝΑ

Ξενοδοχείο ΠΕΙΡΑΙΑΣ	Κατηγορία	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ	Τόπος
---------------------	-----------	---------	--------	-------

ΠΕΙΡΑΙΑΣ ΘΕΟΞΕΝΙΑ ΟΤΕΛ	5****	77	125	ΠΕΙΡΑΙΑΣ
ΕΥΠΑΘΙΑΣ	4****	23	45	ΠΕΙΡΑΙΑΣ

Ξενοδοχείο ΑΡΓΟΣΑΡΩΝΙΚΟΥ	Κατηγορία	ΔΩΜΑΤΙΑ	ΚΛΙΝΕΣ	Τόπος
--------------------------	-----------	---------	--------	-------

ΠΟΣΕΙΔΩΝΙΟΝ	5*****	55	113	ΣΠΕΤΣΕΣ
ΠΕΡΔΙΚΑ	4****	22	35	ΠΕΡΔΙΚΑ
ΝΕΟΝ ΑΙΓΛΗ	4****	74	136	ΠΟΡΟΣ
ΣΠΕΤΣΑΙ	4****	77	143	ΣΠΕΤΣΕΣ
ΛΗΤΩ	4****	21	41	ΥΔΡΑ
ΑΙΓΙΝΗΤΙΚΟ ΑΡΧΟΝΤΙΚΟ	Α'ΤΑΞΗΣ	12	20	ΑΙΓΙΝΑ
ΤΕΣΣΕΡΙΣ ΕΠΟΧΕΣ	Α'ΤΑΞΗΣ	10	18	ΒΛΥΧΟΣ
ΣΤΟ ΡΟΛΟΙ	Α'ΤΑΞΗΣ	8	17	ΠΟΡΟΣ
ΚΑΣΤΡΟ	Α'ΤΑΞΗΣ	17	41	ΣΠΕΤΣΕΣ
ΑΓΓΕΛΙΚΑ	Α'ΤΑΞΗΣ	21	42	ΥΔΡΑ
ΚΟΤΟΜΜΑΤΑΙ 1810	Α'ΤΑΞΗΣ	7	23	ΥΔΡΑ
ΜΙΡΑΝΤΑ	Α'ΤΑΞΗΣ	14	29	ΥΔΡΑ

ΜΠΡΑΤΣΕΡΑ	ΑΤΑΞΗΣ	19	42	ΥΔΡΑ
ΟΡΛΩΦ	ΑΤΑΞΗΣ	9	21	ΥΔΡΑ
ΥΔΡΑ	ΑΤΑΞΗΣ	13	23	ΥΔΡΑ
ΦΑΙΔΡΑ	ΑΤΑΞΗΣ	7	13	ΥΔΡΑ
ΧΙΛΙΑ ΟΚΤΑΚΟΣΙΑ ΟΓΔΟΝΤΑ (1880)	ΑΤΑΞΗΣ	8	17	ΥΔΡΑ
<b>Ξενοδοχείο ΛΑΚΩΝΙΚΟΥ ΚΟΛΠΟΥ</b>	<b>Κατηγορία</b>	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>Τόπος</b>
ΚΥΘΕΑ ΘΕΡΕΤΡΟΝ	4****	32	66	ΑΓΙΑ ΠΕΛΑΓΙΑ
ΜΑΡΟΥ	4****	16	32	ΑΓΙΑ ΠΕΛΑΓΙΑ
ΚΥΘΗΡΑ ΧΡΥΣΟ ΘΕΡΕΤΡΟ	4****	10	20	ΔΙΑΚΟΦΤΙ
ΣΕΛΕΣΤΙΑ	ΑΤΑΞΗΣ	12	18	ΚΕΡΑΜΩΤΟ
ΤΑ ΣΦΕΝΤΟΝΙΑ	ΑΤΑΞΗΣ	3	13	ΠΙΤΣΙΝΑΔΕΣ
ΚΟΡΤΕΟ	ΑΤΑΞΗΣ	6	13	ΧΩΡΑ
<b>Ξενοδοχείο ΥΠΟΛΟΠΗ ΑΤΤΙΚΗ</b>	<b>Κατηγορία</b>	<b>ΔΩΜΑΤΙΑ</b>	<b>ΚΛΙΝΕΣ</b>	<b>Τόπος</b>
ΑΡΙΩΝ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ	5*****	199	380	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΝΑΥΣΙΚΑ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ	5*****	162	319	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΤΟ ΜΑΡΤΖΙ	5*****	90	167	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΕΚΘΕΣΗ ΖΩΗΣ	5*****	30	57	ΕΚΑΛΗ
ΑΠΟΛΛΩΝ ΣΟΥΙΤΕΣ	5*****	56	106	ΚΑΒΟΥΡΙ
ΔΙΒΑΝΗ ΑΠΟΛΛΩΝ ΠΑΛΛΑΣ ΚΑΒΟΥΡΙ	5*****	286	530	ΚΑΒΟΥΡΙ
ΘΕΟΞΕΝΙΑ ΠΑΛΛΑΣ	5*****	71	146	ΚΗΦΙΣΙΑ
ΠΕΝΤΕΛΙΚΟΝ	5*****	101	166	ΚΗΦΙΣΙΑ
ΣΕΜΙΡΑΜΙΣ	5*****	51	93	ΚΗΦΙΣΙΑ
ΜΕΓΑ ΘΕΡΕΤΡΟ ΛΑΓΟΝΗΣΙΟΥ	5*****	346	689	ΛΑΓΟΝΗΣΙ
ΧΟΛΙΝΤΕΗ INN ΑΘΕΝΣ ΑΙΡΠΟΡΤ	5*****	194	362	ΠΑΙΑΝΙΑ
ΣΟΦΙΤΕΛ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	5*****	345	681	ΣΠΑΤΑ
ΤΡΟΠΙΚΑΛ	4****	29	59	ΛΛΙΜΟΣ (ΚΑΛΑΜΑΚΙ)
ΑΚΤΗ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ	4****	105	194	ΑΝΑΒΥΣΣΟΣ
ΑΚΤΗ ΕΝΤΕΝ	4****	238	471	ΑΝΑΒΥΣΣΟΣ
ΠΑΡΝΙΣ ΠΑΛΛΑΣ	4****	35	72	ΑΧΑΡΝΕΣ
ΑΠΟΛΛΩΝΙΑ	4****	37	67	ΒΑΡΚΙΖΑ
ΜΠΛΕΙΖΕΡ ΣΟΥΙΤΕΣ	4****	28	56	ΒΟΥΛΑ
ΑΜΑΡΙΛΙΑ	4****	100	185	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ ΣΟΥΙΤΕΣ	4****	36	74	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΗΛΕΚΤΡΑ	4****	16	31	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ
ΠΑΡΑΔΕΙΣΟΣ	4****	50	94	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ

ΜΑΡΕ ΝΟΣΤΡΟΥΜ-Η ΘΑΛΑΣΣΑ ΜΑΣ	4****	352	670	ΒΡΑΥΡΩΝΑ
ΕΜΜΑΝΤΙΝΑ	4****	80	144	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΚΟΓΚΟ ΠΑΛΛΑΣ ΟΤΕΛ	4****	91	157	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΜΠΡΑΖΙΛ	4****	15	30	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΟΑΣΙΣ	4****	70	134	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΠΑΛΛΑΣ	4****	70	135	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΠΑΛΜΥΡΑ ΜΠΗΤΣ	4****	49	95	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΦΕΝΙΞ	4****	134	262	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΧΡΥΣΟΣ ΗΛΙΟΣ	4****	60	112	ΓΛΥΦΑΔΑ
ΕΛΕΥΣΙΝΑ	4****	83	154	ΕΛΕΥΣΙΝΑ
ΚΑΣΤΡΙ	4****	66	110	ΚΑΣΤΡΙ
ΘΕΟΞΕΝΙΑ ΧΑΟΥΖ	4****	10	20	ΚΗΦΙΣΙΑ
ΚΙΝΕΤΤΑ ΜΠΗΤΣ	4****	253	508	ΚΙΝΕΤΤΑ
ΒΕΡΓΙΝΑ	4****	18	36	ΛΑΓΟΝΗΣΙ
ΧΡΥΣΗ ΑΚΤΗ	4****	543	993	ΜΑΡΑΘΩΝΑΣ
ΣΙΒΙΤΕΛ	4****	38	83	ΜΑΡΟΥΣΙ
ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ	4****	127	263	ΜΑΤΙ
ΜΑΤΙ	4****	70	130	ΜΑΤΙ
ΠΡΑΣΙΝΟ ΑΚΡΩΤΗΡΙ	4****	32	59	ΜΑΤΙ
ΣΑΡΩΝΙΣ	4****	55	91	ΜΕΘΑΝΑ
ΚΟΡΑΛΙ	4****	88	158	ΠΑΛΛΑΙΟ ΦΑΛΗΡΟ
ΑΥΡΑ	4****	96	184	ΡΑΦΗΝΑ
ΑΙΓΑΙΟΝ	4****	45	89	ΣΟΥΝΙΟ
ΑΚΤΗ ΑΚΡΩΤΗΡΙΟΥ ΣΟΥΝΙΟΥ	4****	143	330	ΣΟΥΝΙΟ
ΠΗΓΑΙ	ΑΤΑΞΗΣ	22	38	ΜΕΘΑΝΑ

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, (20.02.2013)

## Πίνακας Β

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΑΤΤΙΚΗΣ	Τόπος	ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	ΔΩΜΑΤΙΑ	Μέσος όρος απασχολούμενων	Μέσος όρος απασχολούμενων (στρογγυλοποίηση)
ΑΘΕΝΣ ΠΛΑΖΑ - ΝJV	ΑΘΗΝΑ	5*****	183	146,4	146
ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΛΥΚΑΒΗΤΤΟΥ	ΑΘΗΝΑ	5*****	167	133,6	134
ΑΘΕΝΣ ΙΜΠΕΡΙΑΛ	ΑΘΗΝΑ	5*****	263	210,4	210
ΑΘΗΝΑΙΟΝ ΙΝΤΕΡΚΟΝΤΙΝΕΝΤΑΛ	ΑΘΗΝΑ	5*****	559	447,2	447
ΔΙΒΑΝΗ ΚΑΡΑΒΕΛ	ΑΘΗΝΑ	5*****	471	376,8	377
ΔΙΒΑΝΗ ΠΑΛΛΑΣ ΑΚΡΟΠΟΛΙΣ	ΑΘΗΝΑ	5*****	253	202,4	202
ΚΙΝΓΚ ΤΖΩΡΤΖ	ΑΘΗΝΑ	5*****	101	80,8	81
ΚΡΑΟΥΝ ΠΛΑΖΑ ΑΘΕΝΣ ΣΙΤΙ ΣΕΝΤΡ	ΑΘΗΝΑ	5*****	193	154,4	154
ΛΗΔΡΑ ΜΑΡΡΙΟΤ	ΑΘΗΝΑ	5*****	311	248,8	249
ΜΕΓΑΛΗ ΒΡΕΤΤΑΝΙΑ	ΑΘΗΝΑ	5*****	321	256,8	257
ΜΕΤΡΟΠΟΛΙΤΑΝ	ΑΘΗΝΑ	5*****	374	299,2	299
ΠΑΡΚ	ΑΘΗΝΑ	5*****	152	121,6	122
ΡΟΥΑΓΙΑΛ ΟΛΥΜΠΙΚ	ΑΘΗΝΑ	5*****	264	211,2	211
ΧΙΛΤΟΝ ΑΘΗΝΩΝ	ΑΘΗΝΑ	5*****	508	406,4	406
ΑΡΙΩΝ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ	5*****	199	159,2	159
ΝΑΥΣΙΚΑ ΑΣΤΗΡ ΠΑΛΛΑΣ	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ	5*****	162	129,6	130
ΤΟ ΜΑΡΤΖΙ	ΒΟΥΛΙΑΓΜΕΝΗ	5*****	90	72	72
ΔΙΒΑΝΗ ΑΠΟΛΩΝ ΠΑΛΛΑΣ ΚΑΒΟΥΡΙ	ΚΑΒΟΥΡΙ	5*****	286	228,8	229
ΘΕΟΞΕΝΙΑ ΠΑΛΛΑΣ	ΚΗΦΙΣΙΑ	5*****	71	56,8	57
ΠΕΝΤΕΛΙΚΟΝ	ΚΗΦΙΣΙΑ	5*****	101	80,8	81
ΜΕΓΑ ΘΕΡΕΤΡΟ ΛΑΓΟΝΗΣΙΟΥ	ΛΑΓΟΝΗΣΙ	5*****	346	276,8	277
ΧΟΛΙΝΤΕΡ ΙΝΝ ΑΘΕΝΣ ΑΙΡΠΟΡΤ	ΠΑΙΑΝΙΑ	5*****	194	155,2	155
ΣΟΦΙΤΕΛ ΑΕΡΟΔΡΟΜΙΟΥ ΑΘΗΝΩΝ	ΣΠΑΤΑ	5*****	345	276	276
ΑΣΤΟΡ	ΑΘΗΝΑ	4****	133	55,86	56
ΖΑΦΟΛΙΑ	ΑΘΗΝΑ	4****	191	80,22	80
ΗΛΕΚΤΡΑ ΠΑΛΛΑΣ	ΑΘΗΝΑ	4****	155	65,1	65
ΜΕΛΙΑ ΑΘΗΝΑ	ΑΘΗΝΑ	4****	136	57,12	57
ΝΟΒΟΤΕΛ ΑΘΗΝΩΝ	ΑΘΗΝΑ	4****	195	81,9	82
ΠΡΕΣΙΤΕΝΤ	ΑΘΗΝΑ	4****	516	216,72	217
ΣΤΑΝΛΕΥ	ΑΘΗΝΑ	4****	389	163,38	163
ΤΙΤΑΝΙΑ	ΑΘΗΝΑ	4****	398	167,16	167
ΤΟ ΦΡΕΣΚΟ	ΑΘΗΝΑ	4****	133	55,86	56
ΧΡΥΣΟΥΣ ΑΙΩΝ	ΑΘΗΝΑ	4****	122	51,24	51
ΑΚΤΗ ΕΝΤΕΝ	ΑΝΑΒΥΣΣΟΣ	4****	238	99,96	100
ΜΑΡΕ ΝΟΣΤΡΟΥΜ-Η ΘΑΛΑΣΣΑ ΜΑΣ	ΒΡΑΥΡΩΝΑ	4****	352	147,84	148
ΦΕΝΙΣ	ΓΛΥΦΑΔΑ	4****	134	56,28	56
ΚΙΝΕΤΤΑ ΜΠΗΤΣ	ΚΙΝΕΤΤΑ	4****	253	106,26	106
ΧΡΥΣΗ ΑΚΤΗ	ΜΑΡΑΘΩΝΑΣ	4****	543	228,06	228
ΑΚΟΥΑ ΜΑΡΙΝΑ	ΜΑΤΙ	4****	127	53,34	53
ΑΚΤΗ ΑΚΡΩΤΗΡΙΟΥ ΣΟΥΝΙΟΥ	ΣΟΥΝΙΟ	4****	143	60,06	60

Πηγή: Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος, (20.02.2013)