

ΑΝΟΙΚΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

# **ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΤΖΕΒΕΛΕΚΟΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ  
ΠΕΤΡΟΠΟΥΛΟΥ ΠΕΛΟΥ ΣΟΦΙΑ

ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ, 2011

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η εργασία αποσκοπεί στη διερεύνηση των βασικών χαρακτηριστικών των συστημάτων της αξιολόγησης και της κινητοποίησης προσωπικού που εφαρμόζονται σε ελληνικές επιχειρήσεις. Σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει και τα καταδείξει τους όρους πρόσληψης της διαδικασίας αυτής εκ μέρους των εργαζομένων. Βασικό μέσο της ερευνητικής διαδικασίας είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από 62 εργαζόμενους διαφορετικών επιχειρήσεων. Η ερευνητική διαδικασία μελέτησε τα βασικά στοιχεία της ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση την αξιολόγηση και την υποκίνηση τους από τις επιχειρήσεις. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι του δείγματος εμφανίζονται μέτρια ή αρκετά ικανοποιημένοι από το περιβάλλον της εργασίας τους. Παρατηρούνται όμως κενά στην πολιτική των αμοιβών, της σύνδεσης της αξιολόγησης με την καταβολή της πραγματικής προσπάθειας, της παροχής κινήτρων και της επικοινωνίας με τη διοίκηση.

## ***ABSTRACT***

This assignment aims to research the main options of evaluations systems of human capital in Greek firms. The basic objective is to study and to promote the determinants of the employees' notion in these systems. The crucial measure is a questionnaire that was filled by 65 employees of different firms. The research process studied the main elements of employees' satisfaction given the evaluation and the incitement proceedings. According to the research results the employees seem to be moderately or enough satisfied from their duties. In contrast there were notified gaps in fields such as the compensation' strategies, the interaction of evaluation with the effort, the provision of incentives and the communication with the head officials.

**Λέξεις-Όροι Κλειδιά: Ανθρώπινο Δυναμικό, Αξιολόγηση, Αποδοτικότητα, Υποκίνηση**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω,τήν οικογένειά μου , πού μου έδωσε την δυνατότητα σε μια δύσκολη συγκυρία να ολοκληρώσω και το τελευταίο αυτό κομμάτι της περιλαπλάνησής μου στον ακαδημαϊκό χώρο, καθώς επίσης και τους φίλους και συναδέλφους, οι οποίοι συνέδραμαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής διατριβής.Δεν θα μπορούσα να παραλείψω να ευχαριστήσω την καθηγήτρια μου η οποία ήταν παρούσα οποιαδήποτε στιγμή την χρειάστηκα, καθώς επίσης και τον ακαδημαϊκό υπεύθυνο ,ο οποίος πάντοτε με διακριτικότητα και λεπτότητα με υποστήριξε.

Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω τις εταιρείες που κατά κύριο λόγο με τροφοδότησαν : Δηλαδή την εταιρεία ερευνών Focus –bari ,την εταιρεία Συστημάτων Πληροφορικής Real Consulting Integration and Operation και το τουριστικό πρακτορείο GATS travel-Athens. Τέλος να ευχαριστήσω και τα ελληνικά ταχυδρομεία όπως και την ΔΕΗ για την συνεισφορά τους στην έρευνα αυτή

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

ABSTRACT

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ. ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.2 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

1.2.1 Θεωρητική και Εμπειρική Προσέγγιση

1.2.2 Η Μέθοδος της Μελέτης Περίπτωσης

1.3 ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ

ΠΟΡΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.1.1 Γενικά Στοιχεία για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.

2.1.2 Η Νέα Προσέγγιση: Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως Περιουσιακό Στοιχείο της Επιχείρησης.

2.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.3 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.4 ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

2.4.1 Η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.4.2 Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

2.4.3 Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 3.1 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

#### 3.2.1 Σημασία της Αξιολόγησης Προσωπικού

#### 3.2.2 Οι Χρήσεις της Αξιολόγησης

### 3.3 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

#### 3.3.1 Οι Παράγοντες της Αξιολόγησης

#### 3.3.2 Οι Υπεύθυνοι της Αξιολόγησης

### 3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 3.4.1 Η Μέθοδος Αναλυτικής Ιεράρχησης

#### 3.4.2 Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης

### 3.5 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

#### 3.5.1 Ποσοτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

#### 3.5.2 Ποιοτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 4.1 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.2 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 4.3 Η ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

##### 4.3.1 Η Διαδικασία της Δειγματοληψίας

##### 4.3.2 Η Μεθοδολογία της Ανάλυσης

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### 5.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

##### 5.1.1 Βασικές Αντιλήψεις για το Εργασιακό Περιβάλλον

##### 5.1.2 Δυσaréσκεια και Ικανοποίηση από την Αξιολόγηση και την Υποκίνηση

##### 5.1.3 Η Συνάφεια των Απαντήσεων

##### 5.1.4 Η επίδραση στην Ευχαρίστηση από το Εργασιακό Περιβάλλον



5.1.5 Δημογραφικές Κατανομές των Απαντήσεων

5.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

### ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Πίνακας 4.1 ΦΥΛΟ

Πίνακας 4.2 ΗΛΙΚΙΑ

Πίνακας 4.3 ΜΟΡΦΩΣΗ

Πίνακας 4.4 ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

Πίνακας 5.1 ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πίνακας 5.2 ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Πίνακας 5.3 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Πίνακας 5.4 ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Πίνακας 5.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Πίνακας 5.6 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Πίνακας 5.7 ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Πίνακας 5.8 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ

Πίνακας 5.9 ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΔΙΚΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πίνακας 5.11 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

Πίνακας 5.12 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ

Πίνακας 5.13 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ

Πίνακας 5.14 ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ

Πίνακας 5.15 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Πίνακας 5.16 ΠΡΟΑΓΩΓΗ

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ

Πίνακας 5.18 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

Πίνακας 5.19 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Πίνακας 5.20 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Πίνακας 5.21 Correlations Δημογραφικών Μεταβλητών με Ευχαρίστηση από Εργασιακό Περιβάλλον

Πίνακας 5.22 Coefficients

Πίνακας 5.23 Coefficients

Πίνακας 5.24: Έλεγχοι Πρώτης Ομάδας με την Κατανομή t

Πίνακας 5.25: Έλεγχοι Δεύτερης Ομάδας με την Κατανομή t

Πίνακας 5.26: Έλεγχοι Πρώτης Ομάδας με την Ανάλυση Ανονα  
(Πρόσθετες Μισθολογικές Διαφορές)

Πίνακας 5.26: Έλεγχοι Δεύτερης Ομάδας με την Ανάλυση Ανονα  
(Ευχαρίστηση Από Εργασιακό Περιβάλλον)

Γράφημα 5.1 Έμφυλη Κατανομή της Ευχαρίστησης από το Εργασιακό  
Περιβάλλον

Γράφημα 5.2 Κατανομή της Ευχαρίστησης με Βάση το Μορφωτικό Επίπεδο

Γράφημα 5.3 Έμφυλη Κατανομή της Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

Γράφημα 5.4 Μορφωτική Κατανομή της Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

Γράφημα 5.5

Ηλικιακή Κατανομή της Ευχαρίστησης από το Εργασιακό Περιβάλλον

Γράφημα 5.6

Ηλικιακή Κατανομή της Σύνδεσης Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εργασία επιχειρεί να διερευνήσει τον βαθμό χρησιμοποίησης των συστημάτων αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Σκοπός της εργασίας είναι η μελέτη και η αξιολόγηση αυτών των συστημάτων. Βασικό στοιχείο της διερεύνησης των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η συνεισφορά τους στην αποτελεσματικότητα της οικονομικής μονάδας.

Το ενδιαφέρον του θέματος της εργασίας απορρέει από τη δυναμική επίδραση που ασκεί ένα σύστημα αξιολόγησης και κινητοποίησης εργαζομένων στην τελική αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Όσο αποτελεσματικότερο και δικαιότερο μπορεί να χαρακτηριστεί ένα σύστημα αξιολόγησης και κινητοποίησης προσωπικού, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα αφομοίωσης των εργαζομένων στους στόχους της οικονομικής μονάδας. Στην αντίθετη περίπτωση παρατηρείται δυσαρέσκεια εκ μέρους του προσωπικού, η οποία μετασχηματίζεται σε σχετικά χαμηλότερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα. Σε αυτή την περίπτωση είναι ευνόητο ότι πλήττεται το σύνολο της παραγωγικότητας της επιχειρηματικής μονάδας.

Υπό αυτή την έννοια η διαδικασία της αξιολόγησης που επιλέγεται από τη διοίκηση της επιχείρησης λειτουργεί ως μια καταλυτική εισροή της λειτουργίας και της ανάπτυξης της. Ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κατανέμει αποτελεσματικότερα τους εργαζόμενους στις επιμέρους αρμοδιότητες της επιχείρησης (Kulik et al, 2007). Ως αποτέλεσμα δημιουργούνται σημαντικές προϋποθέσεις για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, υπό την έννοια ότι απασχολούνται σε εργασίες που είναι περισσότερο αποδοτικοί και παραγωγικοί. Το σύστημα

αξιολόγησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων είναι ένας καίριος προσδιοριστικός συντελεστής της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Τα συμπεράσματα στα οποία η έρευνα αναμένει να καταλήξει μπορούν να επιμεριστούν σε δύο βασικές ομάδες. Η πρώτη περιλαμβάνει την ένταξη μιας αποτελεσματικής

μεθόδου αξιολόγησης, που καταφέρνει να κινητοποιήσει τους εργαζομένους ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα τους και σε τελική ανάλυση, να βελτιωθεί η παραγωγικότητα της επιχείρησης. Αντίστοιχα η δεύτερη ομάδα των πιθανών συμπερασμάτων περιλαμβάνει την απουσία σύνδεσης της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων με την κινητοποίηση τους. Είναι εύλογο, ότι αυτό το εύρημα, δεν επιφέρει σημαντική βελτίωση στη λειτουργία και στην ανάπτυξη της οικονομικής μονάδας.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η εργασία βασίζεται τόσο στη θεωρητική όσο και στην εμπειρική ανάλυση του ζητήματος. Η θεωρητική ανάλυση των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνει χώρα μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση του ζητήματος. Η εμπειρική ανάλυση, διερευνά την πρακτική εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης από ένα δείγμα εταιριών. Βασικό ερευνητικό εργαλείο είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο μελετά τις προοπτικές εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από επιλεγμένες επιχειρήσεις.

Η εργασία αναπτύσσεται συνολικά σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο οριοθετεί τους ερευνητικούς σκοπούς, τη μεθοδολογία και τις υποθέσεις στις οποίες προβαίνει η έρευνα. Το δεύτερο κεφάλαιο αποτιμά τη σημασία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων για την αποτελεσματική λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης. Το τρίτο κεφάλαιο μελετά τα βασικά χαρακτηριστικά των σύγχρονων συστημάτων που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογήσουν τους εργαζομένους. Στο τέταρτο κεφάλαιο προβάλλεται το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας, όπως και η διαδικασία που υιοθετήθηκε. Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης. Στο τέλος της εργασίας υποστηρίζονται τα σημαντικότερα συμπεράσματα της έρευνας.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

## ΣΚΟΠΟΣ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στο πρώτο κεφάλαιο επιχειρείται να περιγραφεί συνοπτικά ο σκοπός και η μεθοδολογία της εργασίας. Το κεφάλαιο έχει εισαγωγικό χαρακτήρα καθώς επιχειρεί να παρέχει τη στοιχειώδη πληροφόρηση προκειμένου να καταστεί κατανοητή η εργασία. Υπό αυτή την έννοια το κεφάλαιο παρουσιάζει συνοπτικά τους βασικούς στόχους που καλείται να υλοποιήσει η εργασία, καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιεί.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται συνοπτικά σε τρεις μικρές ενότητες. Η πρώτη περιγράφει τους όρους ανάπτυξης της έρευνας, με βάση τους τεθέντες σκοπούς της εργασίας. Η δεύτερη αναλύει τη μεθοδολογία που ακολούθησε η εργασία. Στην τελευταία ενότητα περιγράφονται οι ερευνητικοί σκοποί της εργασίας.

### 1.2 Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο βασικός σκοπός της εργασίας είναι να μελετήσει τη διαδικασία εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα καθοριστικό στοιχείο το οποίο συμβάλλει στη συνέχεια των επιχειρήσεων. Ως αποτέλεσμα δεν είναι υπερβολικό να υποστηριχθεί ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων, εφόσον λαμβάνει χώρα σε αντικειμενικά πλαίσια συνιστά ένα μέσο προώθησης της ανταγωνιστικότητας

και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων. Αυτό συμβαίνει μέσα από την επικύρωση της υπόθεσης ότι η αντικειμενική και η αξιοκρατική αξιολόγηση των εργαζομένων, όχι μόνο τους διατηρεί στην εταιρία που εργάζονται αλλά τους δίνει κίνητρα, ώστε να είναι παραγωγικότεροι.

Η διερεύνηση λοιπόν, του φαινομένου της αξιολόγησης λαμβάνει κριτικές διαστάσεις υπό την έννοια, ότι παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τους όρους λειτουργίας των επιχειρήσεων στο πεδίο της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού. Καθώς μια σειρά από διαφορετικά συστήματα χρησιμοποιούνται στο πεδίο της αξιολόγησης, είναι ευνόητο, ότι παράγονται και διαφορετικά αποτελέσματα. Ωστόσο το στοιχείο που έχει ιδιαίτερη σημασία είναι η πρόσληψη αυτών των συστημάτων από τους ίδιους τους εργαζομένους.

Η πρόσληψη των συστημάτων αξιολόγησης τους από τους εργαζομένους βασίζεται σε σημαντικό βαθμό, τόσο στα καθήκοντα που έχουν να επιτελέσουν, όσο και στην εφαρμογή αξιοκρατικών, αντικειμενικών και αποτελεσματικών μεθόδων. Η επιλογή εκ μέρους των επιχειρήσεων των πλέον κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα κρίσιμο στοιχείο. Και αυτό διότι συνιστά μεγάλης σημασίας ζήτημα, η αποτελεσματική αποδοχή του συστήματος αυτού από τους εργαζομένους. Σε περίπτωση μη αποδοχής του, ή ύπαρξης σημαντικών λαθών και παραλείψεων δημιουργούνται διαταραχές στην προοπτική της επιτυχίας τους.

Ειδικά για τις μικρές επιχειρήσεις, η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης συχνά αποτελεί ένα δύσκολο εγχείρημα, κυρίως λόγω του μικρού αριθμού των εργαζομένων. Συνεπώς πρέπει να τηρούνται οι λεπτές ισορροπίες ανάμεσα στη διοίκηση και στο προσωπικό ώστε να υλοποιούνται οι τεθέντες στόχοι. . Υπό αυτό το πρίσμα η εργασία, μέσα από τη μελέτη της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερωτήματα:

- Με ποιον τρόπο δέχονται οι εργαζόμενοι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους;
- Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στα συστήματα αξιολόγησης τους και στις πραγματικές ανάγκες των εταιριών;

- Οι πρόσθετες παροχές από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους μπορούν να διαδραματίσουν καίριο ρόλο στην υποκίνηση τους;
- Υπάρχει συνεργασία εργαζομένων-διοίκησης στην εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης.

## **1.2 Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιεί η εργασία περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά τόσο από τη θεωρία, όσο και από την εμπειρική έρευνα. Η μελέτη της θεωρίας αναπτύσσεται με σκοπό την παράθεση της βιβλιογραφικής επισκόπησης σε επιστημονικά πεδία που συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας. Η ανάλυση της εμπειρικής έρευνας βασίζεται στην ανάλυση των στατιστικών στοιχείων που προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα. Η πρωτογενής έρευνα βασίζεται σε ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε εργαζομένους επιχειρήσεων, με σκοπό να διερευνηθεί το επίπεδο πρόσληψης εκ μέρους τους, των συστημάτων αξιολόγησης.

### **1.3.1 Θεωρητική και Εμπειρική Προσέγγιση**

Η εργασία αναπτύσσεται τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Η θεωρητική θεμελίωση του ερευνητικού ζητήματος, λαμβάνει χώρα με τη βιβλιογραφική επισκόπηση του επιστημονικού αντικειμένου της αξιολόγησης. Παράλληλα προσδιορίζονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά του πεδίου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η επιλογή αυτή έγκειται στο ότι η κατανόηση των βασικών στοιχείων των ανθρωπίνων πόρων συμβάλλει αποτελεσματικότερα στη μελέτη και στη διερεύνηση της έννοιας της αξιολόγησης.

Συνακόλουθα η εμπειρική διερεύνηση της εργασίας, αναπτύσσεται διαμέσου της μελέτης των απαντήσεων που προσδίδονται από τους εργαζομένους σε είκοσι συνολικά ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις που συγκροτούν το ερωτηματολόγιο της έρευνας επιχειρούν να διερευνήσουν τις τάσεις, και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τα συστήματα αξιολόγησης που



εφαρμόζονται στην παραγωγική τους προσπάθεια. Περισσότερα στοιχεία για τη διαδικασία εμπειρικής έρευνας, παρατίθενται στο τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων λαμβάνει χώρα με τη χρήση του λογισμικού πακέτου SPSS 16.0 μια εφαρμογή που μπορεί να καλύψει τις σύγχρονες ανάγκες της πλειονότητας των κοινωνικών ερευνών (Howitt & Cramer, 2010).

### **1.2.2 Η Μέθοδος της Μελέτης Περίπτωσης**

Η εργασία έχει τα χαρακτηριστικά της μεθόδου μελέτης περίπτωσης. Σύμφωνα με τον Creswell (1998:92-95), η μέθοδος της μελέτης περίπτωσης συνιστά μια διερεύνηση ενός προκαθορισμένου από τον χρόνο και τον χώρο συστήματος ή εναλλακτικά μίας περίπτωσης, μέσα από τη λεπτομερή συλλογή δεδομένων από πολλαπλές πηγές πληροφόρησης. Παράλληλα ο Yin (1994:47-51) ορίζει τη μέθοδο της μελέτης περίπτωσης ως μια εμπειρική διαδικασία που ερευνά ένα σύγχρονο φαινόμενο στο πραγματικό πλαίσιο της λειτουργίας και της ανάπτυξης του. Με βάση τους δύο ορισμούς, θεωρείται χρήσιμο να αποσαφηνιστεί ότι η μελέτη περίπτωσης στην οποία εστιάζει η εργασία είναι η ανάλυση των βασικών διαστάσεων που λαμβάνει η πρόσληψη της διαδικασίας αξιολόγησης από τους εργαζομένους. Η πρόσληψη αυτή, μπορεί να προσφέρει σημαντικά στοιχεία στην έρευνα για τους όρους εφαρμογής και ιδιαίτερα για την επιτυχία των συστημάτων αξιολόγησης.

## **1.4 ΟΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τέλος οι ερευνητικές υποθέσεις στις οποίες προβαίνει η εργασία, είναι οι ακόλουθες:

- Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους αν βασίζεται στην αξιοκρατία, στην αντικειμενικότητα και στη διεξοδική κατανόηση οργανωσιακού περιβάλλοντος
- Η ύπαρξη στρεβλώσεων στο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να προκαλέσει αρνητικές στάσεις στους εργαζόμενους της εταιρίας
- Η παροχή πρόσθετων κινήτρων και η συνεργασία διοίκησης και εργαζομένων, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης
- Υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στην πρόσληψη του συστήματος αξιολόγησης και στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ**

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας επιχειρείται να προσδιοριστούν τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Το κεφάλαιο αυτό αποσκοπεί στην πρωταρχική μελέτη του αντικειμένου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ώστε στο επόμενο κεφάλαιο να διερευνηθεί διεξοδικότερα η βιβλιογραφική επισκόπηση του πεδίου της αξιολόγησης προσωπικού.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται σε τέσσερις επιμέρους ενότητες. Η πρώτη ενότητα μελετά την έννοια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η δεύτερη ενότητα οριοθετεί τις βασικότερες διαστάσεις που λαμβάνει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στα σύγχρονα περιβάλλοντα. Στη συνέχεια αναλύονται οι στόχοι που καλείται να εκπληρώσει η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τέλος στην τέταρτη ενότητα προσδιορίζονται τα σημαντικότερα μέσα που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη διοικητική λειτουργία.

## **2.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠÓΡΩΝ**

### **2.1.1 Γενικά Στοιχεία για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων.**

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, είναι ένα από τα σημαντικότερα επιστημονικά πεδία της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης (Χατζηπαντελή, 2001:58). Η εξασφάλιση των κατάλληλων ανθρώπων, τόσο υπό το πρίσμα της από ποιότητας όσο και υπό την έννοια της ποσότητας είναι ο βασικός σκοπός της. Κάθε επιχείρηση έχει ανάγκη από ένα ισχυρό ανθρώπινο δυναμικό. Συνάμα κάθε επιχείρηση που στοχεύει την μακρόχρονη παρουσία στον κλάδο δραστηριοποίησης της και στην κατάκτηση υψηλών μεριδίων αγοράς οφείλει να επιδιώκει την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση αυτών. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, διότι οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας και κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Η διοίκηση αυτή της λειτουργίας ανατίθεται σε εξειδικευμένα και έμπειρα στελέχη (Μπουραντάς & Βάθης, 1999:80).

### **2.1.2 Η Νέα Προσέγγιση: Οι Ανθρώπινοι Πόροι ως Περιουσιακό Στοιχείο της Επιχείρησης.**

Κατά τη δεκαετία του 1980, εμφανίστηκε στη βιβλιογραφία ένας νέος επιστημονικός όρος της Διοίκησης Προσωπικού, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Σύμφωνα με τη νέα προσέγγιση το προσωπικό της επιχείρησης αντιμετωπίζεται από τη Διοίκηση όχι ως κόστος, αλλά ως «περιουσιακό στοιχείο». Όλα τα περιουσιακά στοιχεία πρέπει να διαχειρίζονται με επιμέλεια ώστε να αυξάνουν με την πάροδο του χρόνου την αξία τους. Άρα και οι ανθρώπινοι πόροι μιας επιχείρησης χρειάζονται φροντίδα και μέριμνα ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες τους προκειμένου να αποδίδουν και η εργασία τους να εντάσσεται αρμονικά στη συνολική εργασία της επιχείρησης.

Τα βασικότερα στοιχεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι τα ακόλουθα (Ξηροτύρη,, 2001:175-178):

1. η ύπαρξη αμοιβαίας κατανόησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, Κάθε πλευρά οφείλει να σέβεται και να κατανοεί τα συμφέροντα και τους προβληματισμούς της άλλης πλευράς.
2. Η επικράτηση συνθηκών ικανών να προσφέρουν κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε αυτοί να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης. Τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους πρέπει να είναι ισχυρά ώστε οι στόχοι της επιχείρησης να γίνονται στόχοι των εργαζομένων.
3. Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, δηλαδή με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση για την πορεία και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
4. Η ύπαρξη ισχυρής οργανωτικής παιδείας. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη που απαρτίζουν μια επιχείρηση πρέπει να μοιράζονται ορισμένες κοινές αρχές και αντιλήψεις. Επίσης είναι αναγκαία η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός άτυπου κώδικα συμπεριφοράς που θα αφορά ανεξαιρέτως όλους τους εργαζόμενους.

Σε όλες τις μεγάλες επιχειρήσεις υπάρχει τμήμα ή διεύθυνση που έχει ως αντικείμενο λειτουργίας τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της επιχείρησης. Ο ρόλος του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων είναι να σχεδιάζει τις πολιτικές και τα συστήματα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων καθώς και να εκτελεί ορισμένες λειτουργίες. Συνεπώς η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μπορεί να λάβει σημαντικές διαστάσεις.

## **2.2 ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Οι διαστάσεις που μπορεί να λάβει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ποικίλλουν. Ωστόσο σε κάθε περίπτωση η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων είναι ένα ακόμη εργαλείο στην προσπάθεια της οικονομικής μονάδας να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της

λειτουργίας και της ανάπτυξης της. Συνεπώς θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να προσαρμόζεται στους στόχους που η διοίκηση της επιχείρησης έχει θέσει και να κατανέμει τους ανθρώπινους πόρους της σε εκείνες τις θέσεις και εργασίες ώστε να λειτουργεί με ευρυθμία η οικονομική μονάδα.

Στον πίνακα 1 παρουσιάζονται ορισμένες διαστάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Πιο συγκεκριμένα παρατίθενται τρεις βασικές διαστάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων προς ανάλυση η καινοτομία, η μείωση κόστους και η βελτίωση της ποιότητας. Προκειμένου να αναδειχθούν αυτές οι διαστάσεις σε επιχειρησιακές πρακτικές απαιτείται μια συγκεκριμένη δράση τόσο εκ μέρους των εργαζομένων όσο και εκ μέρους της διοίκησης της εταιρίας.

### Πίνακας 1.1

#### Διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

<b>ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ</b>	<b>ΖΗΤΟΥΜΕΝΟΣ ΡΟΛΟΣ/ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ</b>	<b>ΠΟΛΙΤΙΚΗ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>
<b>ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ</b>	Υψηλός Βαθμός Δημιουργικότητας  Μακροπρόθεσμος Προσανατολισμός  Μεγάλος Βαθμός ανάληψης κινδύνου, αντοχή στην αβεβαιότητα και έλλειψη προβλεψιμότητας	Εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ομάδων/ατόμων  Συστήματα αξιολόγησης που βραβεύουν ομαδικότητα και μακροπρόθεσμα επιτεύγματα  Ευρύς σχεδιασμός καριέρας για απόκτηση ευρέος φάσματος ικανοτήτων
<b>ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ</b>	Επαναληπτική και προβλεπόμενη συμπεριφορά  Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός  Υψηλός Βαθμός ποσότητας παραγωγής	Αυστηρά καθορισμένες περιγραφές καθηκόντων  Ενθάρρυνση εξειδίκευσης και στενά πλαίσια ανάπτυξης καριέρας  Χαμηλό επίπεδο προγραμμάτων ανάπτυξης και επιμόρφωσης
<b>ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ</b>	Μεσοπρόθεσμός/ Μακροπρόθεσμός προσανατολισμός  Υψηλή ενασχόληση με την ποιότητα  Μέτρια ενασχόληση με την ποσότητα  Επαναληπτική και μεθοδική εκτέλεση έργου	Υψηλό επίπεδο συμμετοχής εργαζομένων  Ίση μεταχείριση εργαζομένων και εξασφάλιση απασχόλησης  Εκτεταμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη  Σχετικά προκαθορισμένες και αυστηρές περιγραφές καθηκόντων

Πηγή: (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003)

Η Καινοτομία ορίζεται ως « η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής και εμπορικής εφαρμογής. Κάθε οργανωσιακή διοίκηση οφείλει να κατανοεί το

διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό τοπίο και να αναπτύσσει σημαντικές στρατηγικές καινοτομικές πρακτικές. Είναι εύλογο ότι οι πρακτικές αυτές μπορούν να εφαρμόζονται στο πεδίο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό από τα στοιχεία του πίνακα η καινοτομία προϋποθέτει να ενυπάρχει στους εργαζομένους ένας υψηλός βαθμός δημιουργικότητας στη διενέργεια των αρμοδιοτήτων και των καθηκόντων τους, ένας μακροπρόθεσμος προσανατολισμός όσον αφορά τη νοοτροπία και την κουλτούρα τους καθώς και μια αναπτυγμένη αίσθηση της αβεβαιότητας και του κινδύνου που μπορούν να χαρακτηρίσουν τις αποφάσεις τους. Αντίστοιχα η διοίκηση οφείλει να αναθέτει στους εργαζόμενους εργασίες με συχνή επαφή και συντονισμό ανάμεσα στα άτομα και στις ομάδες, να αξιολογεί τις ικανότητες των εργαζομένων με σύγχρονα συστήματα και να προχωρεί στην ανάθεση των αρμοδιοτήτων με στόχο τη βελτίωση των ικανοτήτων, της τεχνογνωσίας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, η διάσταση της μείωσης του κόστους αναφέρεται στη γενικότερη προσπάθεια της επιχείρησης να κατανέμει με τέτοιο τρόπο τα κεφάλαια της ώστε να μεγιστοποιείται η απόδοσή τους. Βασικό στοιχείο σε αυτή την περίπτωση είναι η μείωση του κόστους της επιχείρησης η οποία βασίζεται στη διαδικασία της μεγιστοποίησης του κέρδους (Χαχολιάδης, 1990:147). Υπό αυτό το πρίσμα οι εργαζόμενοι οφείλουν να επιδίδονται σε μια εφαρμογή των καθηκόντων τους με τέτοιο τρόπο, που να αυξάνουν την παραγωγικότητά τους, να υιοθετούν μια επαναληπτική συμπεριφορά, ώστε να βελτιώνονται οι δεξιότητές τους μέσα σε έναν βραχυπρόθεσμο προσανατολισμό<sup>1</sup>. Παράλληλα η διοίκηση οφείλει να προβαίνει σε συγκεκριμένες αναθέσεις καθηκόντων στους εργαζομένους να ενθαρρύνει την εξειδίκευσή τους, αλλά μέσα σε προκαθορισμένα όρια ώστε να μην εξοκείλουν οι εργαζόμενοι από τα καθήκοντά τους.

Τέλος μια σημαντική ακόμη διάσταση, που μπορεί να λάβει η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, είναι η βελτίωση της ποιότητας. Η έννοια της ποιότητας

---

<sup>1</sup> Η παρουσία της έννοιας του καταμερισμού των έργων και των επιμέρους χαρακτηριστικών της είναι έντονη σε αυτό το πεδίο. Τα βασικά στοιχεία του καταμερισμού των έργων μπορούν να εφαρμοστούν τόσο για χειρωνακτικές εργασίες όσο και για διοικητικά καθήκοντα.



είναι δύσκολο να προσδιορισθεί καθώς από τη φύση της έχει υποκειμενικό χαρακτήρα (Μποχώρης, 2008:29). Η ποιότητα εκφράζει τη βέλτιστη δυνατή ευημερία που λαμβάνουν οι καταναλωτές όταν αγοράζουν τα προϊόντα της επιχείρησης. Η ποιότητα είναι ένα βασικό συστατικό στοιχείο για την ανάπτυξη της κάθε επιχείρησης. Βασικά στοιχεία της ποιότητας είναι η ολοκληρωτική δέσμευση στην ποιότητα και την πλήρη ικανοποίηση του πελάτη (Λογοθέτης, 2005:30 )

Η ποιότητα στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται κατά κύριο λόγο στη συμβολή των εργαζομένων στο τελικό επίπεδο του προϊόντος. Η ενασχόληση με την ποιότητα υπερτερεί εις βάρος της εστίασης στην ποσότητα η οποία υποχωρεί. Ο προσανατολισμός μπορεί να είναι είτε μεσοπρόθεσμος είτε μακροπρόθεσμος καθώς η επίτευξη ενός ικανοποιητικού επιπέδου ποιότητας απαιτεί χρόνο και προσπάθεια. Όσον αφορά την ενασχόληση της διοίκησης, επικεντρώνεται στο υψηλό επίπεδο συμμετοχής των εργαζομένων στη λειτουργία και στην ανάπτυξη της επιχείρησης, στη συνεχή εκπαίδευση τους, στην παροχή ίσων ευκαιριών και στα σχετικά προκαθορισμένα κριτήρια τους.

## **2.3 ΟΙ ΣΚΟΠΟΙ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η στρατολόγηση των κατάλληλων εργαζομένων για τη συμμετοχή στη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης αποτελεί ένα βασικό στοιχείο των στόχων της κάθε επιχείρησης . Οι εργαζόμενοι που έχουν αφομοιωθεί αρμονικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον και οι στόχοι τους έχουν συσχετιστεί θετικά με τους στόχους της επιχείρησης θα μπορούν να υποστηρίξουν αποτελεσματικότερα τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς αναπτύσσεται μια δραστηριότητα κατά την οποία το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων περικλείει τους στόχους των εργαζομένων στους δικούς του στόχους οι οποίοι με τη σειρά τους αφομοιώνονται από τους συνολικούς στόχους της επιχείρησης.

Είναι εύλογο ότι ένας αποδοτικός εργαζόμενος γνωρίζει ποια είναι η θέση της επιχείρησης στην αγορά, ποιες ανάγκες ικανοποιούν τα προϊόντα της και

ποιες είναι οι ομάδες του πληθυσμού που ενδιαφέρονται να τα καταναλώσουν. Αντίστοιχα ένα οργανωμένο τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων έχει τη δυνατότητα να οριοθετεί τους στόχους του και συνάμα να τους εντάσσει μέσα στους στόχους που έχει θέσει η οικονομική μονάδα. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, λοιπόν αποτελεί μια εκ των βασικότερων λειτουργιών της Διοίκησης Επιχειρήσεων, η αποτελεσματική εφαρμογή των θεωρητικών ευρημάτων της, στον τρόπο λειτουργίας μιας επιχείρησης, συνιστά ένα κρίσιμο προσδιοριστικό συντελεστή της αποτελεσματικότητας της.

Ο προγραμματισμός λοιπόν, της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης οφείλει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα στοιχεία (Λαλούμης & Ρούπας, 1996:45-52):

- ◆ Σχεδιασμό και υλοποίηση της γενικής πολιτικής της επιχείρησης σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού. Ο σχεδιασμός περιλαμβάνει τον επιμερισμό των αναγκών της οικονομικής μονάδας σε εργαζόμενους και σε ειδικότητες. Η υλοποίηση τη πολιτικής αναφέρεται στην εφαρμογή όλων εκείνων των δραστηριοτήτων που θα συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης
- ◆ Στρατολόγηση των πλέον κατάλληλων ανθρώπινων πόρων και συνεχή προσπάθεια για τη βελτίωση τους. Η διαδικασία της στρατολόγησης περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές οι οποίες οφείλουν να προσιδιάζουν με το χαρακτήρα και την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης. Πρακτικές όπως είναι ο προκαθορισμός των απαιτούμενων κριτηρίων, η συνέντευξη, οι εξετάσεις μπορούν να οδηγήσουν την επιχείρηση στην επιλογή των πλέον κατάλληλων ανθρωπίνων πόρων, οι οποίοι στη συνέχεια μπορούν να εξελιχθούν και σε ηγέτες.
- ◆ Τμηματοποίηση των δραστηριοτήτων των ανθρώπινων πόρων. Ο στόχος της τμηματοποίησης έχει δισυπόστατο χαρακτήρα καθώς από τη μία πλευρά επιχειρεί να συμμετέχει στη διαδικασία επίτευξης των στόχων της επιχείρησης και από την άλλη προσπαθεί να συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων των εργαζομένων.
- ◆ Ανάλυση των έργων και των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων. Ο στόχος αυτός εμφανίζει παρεμφερή χαρακτηριστικά με τον

προηγούμενο, όμως χαρακτηρίζεται από περισσότερη έμφαση στη λεπτομέρεια και ενδεχομένως εντονότερη εστίαση στα πρακτικά καθήκοντα παρά στην ιδέα των αρμοδιοτήτων.

## **2.4 ΤΑ ΜΕΣΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

Η πολιτική που κάθε επιχείρηση οφείλει να ακολουθήσει αναφορικά με την διοίκηση του προσωπικού της οφείλει να βασίζεται σε συγκεκριμένες αρχές και παραδοχές. Η λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αποτελεί έναν ιδιαίτερα κομβικό ρόλο στην γενικότερη λειτουργία ενός επιχειρηματικού οργανισμού. Καθώς ο ανθρώπινος παράγοντας σε όλα τα επίπεδα της εμπλοκής του στην διοικητική πυραμίδα αποτελεί την πνευματική κυρίως βάση πάνω στην οποία στηρίζεται και αναπτύσσεται το επιχειρηματικό οικοδόμημα η καλή κατάσταση της απόδοσης του ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης συντελεί σημαντικά στην ανάπτυξη της. Το παράδοξο ωστόσο σημείο της περίπτωσης των ανθρωπίνων πόρων έγκειται ότι ακριβώς βασίζεται στον ανθρώπινο παράγοντα δεν είναι εύκολο πάντοτε να διαγνωστεί έγκαιρα ώστε να αποφευχθούν αλλά και να προληφθούν οι επικείμενες αρνητικές επιπτώσεις για την επιχείρηση.

### **2.4.1 Η επιλογή του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Μια κρίσιμη διαδρομή για την επιτυχή περάτωση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση αποτελεί σε πρώτο στάδιο η επιλογή της στελέχωσης της. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να βασίζεται από τη μια πλευρά στο εκπαιδευτικό επίπεδο των υποψηφίων εργαζομένων και από την άλλη στην κατοχή εκ μέρους του ανθρωπίνου κεφαλαίου προϋπηρεσίας ώστε να έχει τη δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις αρμοδιότητες του. Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού είναι λοιπόν μια κρίσιμη μεταβλητή η οποία οφείλει να βασίζεται στο γενικότερο προγραμματισμό της επιχείρησης, δηλαδή να συνάδει με τα στάδια της λειτουργικής και της αναπτυξιακής της πορείας (Φαναριώτης, 1997:32). Η επιλογή του ανθρώπινου

δυναμικού μπορεί να λαμβάνει χώρα με διάφορους τρόπους και συχνά ετεροκαθορισμένα κριτήρια, όπως η συνέντευξη, η αξιολόγηση των τυπικών προσόντων, οι γραπτές εξετάσεις κ.α. Εντούτοις το βασικότερο κριτήριο στην επιλογή του προσωπικού οφείλει να είναι η δυνατότητα του υποψηφίου να ενταχθεί αρμονικά και αποδοτικά στο περιβάλλον της επιχείρησης.

#### **2.4.2 Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Οι συντελεστές παραγωγής οφείλουν να συνδυάζονται αρμονικά με σκοπό την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Ο σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής μιας επιχείρησης είναι οι ανθρώπινοι πόροι. Η επιχειρηματικότητα είναι η κατάλληλη έννοια που θα καταφέρει να συνδυάσει τους παραγωγικούς συντελεστές. Η ικανότητα της επιχειρηματικότητας εφαρμόζεται με τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης (Λιανός, 1995: 31). Συνακόλουθα μια από τις σπουδαιότερες αποφάσεις που έχει να λάβει το τμήμα ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης είναι οι διαδικασίες υποκίνησης των εργαζομένων (Jenks, 1996:54).

A. Η υποκίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από τη δύναμη των ελατηρίων του τα οποία ορίζονται ως ανάγκες, επιθυμίες, τάσεις ή παρορμήσεις μέσα στο άτομο (Κανελλόπουλος, 1990:335). Το ζητούμενο στοιχείο που θα καθορίσει τις αποφάσεις του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι η πλήρης και συμμετρική πληροφόρηση αναφορικά με τις ανάγκες των εργαζομένων. Εφόσον συμβεί αυτό το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα προσφέρει την ικανοποίηση των αναγκών αυτών υπό την μορφή κινήτρων. Τα κίνητρα είναι ο στόχος για τους εργαζόμενους ενώ τα μέσα ικανοποίησης τους είναι οι συγκεκριμένες ενέργειες που πρέπει να κάνουν ώστε να αναπτυχθεί η επιχείρηση. Αντίστοιχα οι ενέργειες και η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι μέρους του στόχου της επιχείρησης, με τις

ενέργειες των εργαζομένων  
να είναι μέρος των μέσων ικανοποίησης του

B.

Η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση με δεδομένα τα μέσα και τα συστήματα παραγωγής, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις γνώσεις και τις ικανότητες που είναι απαραίτητες για την απόδοση έργου. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του ατόμου για να αποδώσει (Μπουραντάς. 2002:247). Πρόκειται για μια διάκριση ανάμεσα στο τι μπορεί να κάνει ένας εργαζόμενος και στο τι θέλει να κάνει. Βασικό στοιχείο των καθηκόντων, που τα υψηλά ιστάμενα διοικητικά στελέχη επωμίζονται, είναι η υποκίνηση των εργαζομένων για διάθεση για απόδοση. Είναι προς το συμφέρον της επιχείρησης ο εργαζόμενος να νοιώθει δημιουργικός κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Είναι επίσης προς το συμφέρον της επιχείρησης ο εργαζόμενος να προσλαμβάνει τους στόχους της επιχείρησης ως και δικούς του στόχους. Το ζητούμενο είναι να προσφερθούν τα κατάλληλα κίνητρα στον εργαζόμενο ώστε να χρησιμοποιεί πλήρως τις δεξιότητες και τις ικανότητες του στην παραγωγική διαδικασία.

#### **2.4.3 Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.**

Τέλος είναι προς όφελος κάθε επιχείρησης να αναπτύσσεται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω αξιόπιστων και έγκριτων μεθόδων αποτίμησης του έργου τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χρήσιμη καθώς παρέχει στη διοίκηση τις απαραίτητες πληροφορίες αναφορικά με το έργο και την προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος.

Υπό αυτή την διαδικασία σταθμίζεται η δυνατότητα συμμετοχής του εργαζόμενου στην προσπάθεια της επιχείρησης για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Κανελλόπουλος,1991:86). Η χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης έγκειται και στο γεγονός ότι και ο εργαζόμενος μπορεί να ενημερώνεται με στόχο την εξελικτική πορεία της απόδοσης του. Μέσα από μια διαδικασία ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι και η διοίκηση έχουν τη δυνατότητα μέσω της αξιολόγησης να υπόκεινται σε σαφή βελτίωση των δραστηριοτήτων και των αρμοδιοτήτων τους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ**

### **Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναπτύσσεται η βιβλιογραφική επισκόπηση του ζητήματος της αξιολόγησης προσωπικού. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρατεθούν τα σημαντικότερα στοιχεία των όρων με τους οποίους η στάθμιση και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις. Υπό αυτό το πρίσμα αναλύονται τα βασικά χαρακτηριστικά της βιβλιογραφίας για αυτό το αντικείμενο.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται συνολικά σε πέντε ενότητες. Στην πρώτη παρουσιάζεται η σημασία της αξιολόγησης προσωπικού. Στη δεύτερη ενότητα υποστηρίζεται η σημασία της αξιολόγησης του προσωπικού για τη βελτίωση της πορείας της επιχείρησης. Ακολουθεί η ανάλυση των βασικών παραγόντων και δρώντων σε μια διαδικασία αξιολόγησης. Στην τέταρτη ενότητα μελετώνται οι σημαντικότερες μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζονται. Στην τελευταία ενότητα επιχειρείται μια διάκριση ανάμεσα σε ποσοτικές και ποιοτικές μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού.

### 3.1 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι μια καίρια λειτουργία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Όσο αποτελεσματικότερα, αξιοκρατικότερα και με μεγαλύτερη αξιοπιστία αναπτύσσεται η αξιολόγηση του προσωπικού, τόσο περισσότερο αυξάνεται η πιθανότητα να διαιωνίσει η επιχείρηση τη δραστηριοποίησή της. Και αυτό διότι, η αποτελεσματική αξιολόγηση του προσωπικού, έχει ως αποτέλεσμα την κατανομή των εργαζομένων στις επιμέρους θέσεις και αρμοδιότητες, με βάση τις πραγματικές δεξιότητες και ικανότητες τους. Επιπρόσθετα η αποτελεσματική αξιολόγηση, αποδεικνύει στους εργαζόμενους, ότι ο κόπος τους λαμβάνεται υπόψη και ανταμείβεται. Υπό αυτή την προοπτική τους δίνεται ένα σαφές κίνητρο να συνεχίσουν την προσπάθεια.

Η αξιολόγηση του προσωπικού συνιστά υπό αυτή την έννοια, μια προέκταση της επιλογής του κατάλληλου προσωπικού. Με άλλα λόγια η αξιολόγηση προσωπικού έχει ως απώτερο στόχο την εκλογή και την κατανομή του κατάλληλου προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις (Golec and Kahya 2007:151-153). Παρά το γεγονός, ότι η διαδικασία αξιολόγησης του δύναται να οδηγήσει στην απομάκρυνση του ακατάλληλου προσωπικού, από την επιχείρηση, εντούτοις ο βασικός σκοπός της τέλεσης της είναι ο προσδιορισμός των ρόλων και η αναδιάταξη των εργαζομένων σε σχέση με τις εργασίες που έχουν να επιτελέσουν (Labib, & Shah, 2001:192). Ωστόσο το κριτικό στοιχείο της αξιολόγησης προσωπικού μέσα στην επιχείρηση, είναι η μεθοδολογία, δηλαδή το μοντέλο αξιολόγησης που θα επιλεγεί. Και αυτό διότι δεν είναι δύσκολο να γίνει κατανοητό, ότι τα τελικά αποτελέσματα της απόδοσης του προσωπικού, μπορούν να είναι συνάρτηση αυτού του μοντέλου.

Σε γενικές γραμμές η αξιολόγηση του προσωπικού ξεκινά από την επιλογή του. Συνεπώς οι επιχειρήσεις αναζητούν αρχικά τα κατάλληλα κριτήρια της αξιολόγησης των υποψηφίων για πρόσληψη. Η σημασία της αποτίμησης των κυρίαρχων υπαλλήλων απασχόλησε τους Kirksey & Zawacki (1994), δίχως όμως να προσδιορίσουν ξεκάθαρα αυτά τα απαιτούμενα προσόντα. Παράλληλα άλλες μελέτες (Becker & Gerhart, 1996) τόνισαν τη



σύνδεση που υπάρχει στη διαδικασία αξιολόγησης με την επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων.

Είναι εύλογο, ότι η επιλογή των κατάλληλων υποψηφίων με προκαθορισμένα κριτήρια καθιστά ευκολότερη την αξιολόγηση τους από την επιχείρηση. Αυτό συμβαίνει ως απόρροια του ότι η διοίκηση της επιχείρησης γνωρίζει ποιους πρέπει να κρίνει και με ποια κριτήρια. Υπό αυτή την έννοια μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητό, ότι η αποτελεσματικότητα της αξιολογικής διαδικασίας των εργαζομένων αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της απόδοσης των επιχειρηματικών μονάδων.

## **3.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

### **3.2.1 Σημασία της Αξιολόγησης Προσωπικού**

Η σύνδεση της αξιολόγησης των εργαζομένων με την αποδοτικότητα της επιχείρησης είναι προφανής. Μια επιχείρηση που αξιολογεί αποδοτικά και αξιοκρατικά τους εργαζομένους, είναι ευνόητο, ότι έχει περισσότερες πιθανότητες ευημερίας της στην αγορά δραστηριοποίησης της. Τα αντίθετα συμβαίνουν για εκείνες τις επιχειρήσεις που δεν αντιμετωπίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης, ως ένα κριτικό πεδίο για την πορεία τους.

Η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι ένα κριτικό στοιχείο της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας τους. Όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της πρόσληψης αξιολόγησης των εργαζομένων στους χώρους εργασίας τους, τόσο δίνεται η ευκαιρία στους άξιους να προχωρήσουν και να εργαστούν αποτελεσματικά για την επιχείρηση. Συνεπώς οι επιχειρήσεις έχουν τα ίδια συμφέροντα με τους εργαζόμενους, τα οποία στην προκειμένη περίπτωση και τονίζουν μεταξύ άλλων και τη σημασία της αμοιβαιότητας και της συνεργασίας. Προκειμένου να γίνουν τα παραπάνω κατανοητά, θα παρατεθούν παρακάτω οι χρήσεις της αξιολόγησης του προσωπικού.

### 3.2.2 Οι Χρήσεις της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται με μια σειρά από διαφορετικούς τρόπους από τις επιχειρήσεις, ώστε να αναπτυχθεί η αποτελεσματική δραστηριοποίηση των εργαζομένων. Η αξιολόγηση συμβάλλει καταλυτικά στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενίσχυση των εργαζομένων όπως και στην υποστήριξη εναλλακτικών προοπτικών καριέρας για αυτούς. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003:317-320) οι σημαντικότερες χρήσεις της αξιολόγησης είναι οι εξής:

- Καθορισμός των Στόχων Απόδοσης και Ανάπτυξης του Εργαζομένου. Η χρήση αυτή έγκειται στην παροχή πληροφόρησης του εργαζομένου για τους όρους και τα αποτελέσματα της προσπάθειας που καταβάλλει. Η μελέτη της απόδοσης του εργαζομένου με βάση προκαθορισμένα κριτήρια, μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του, και συνεπώς στην ενίσχυση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Είναι εύλογο, ότι οι προϊστάμενοι έχουν κρίσιμο ρόλο στη διεκπεραίωση αυτής της διαδικασίας.
- Καθορισμός των Εκπαιδευτικών Αναγκών των Εργαζομένων. Η αποτελεσματική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, μέσα από την εκλογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης. Πιο συγκεκριμένα μέσα από την αξιολόγηση διαφαίνονται τα κενά των εργαζομένων και συνεπώς η οικονομική μονάδα, επιλέγει το κατάλληλο μενού εκπαίδευσης του. Η χρήση αυτή, εκτός από την ωφέλεια της επιχείρησης εμπεριέχει και την προοπτική προαγωγής του εργαζομένου στην ιεραρχία της επιχείρησης.
- Σύνδεση της Αμοιβής του εργαζομένου με την απόδοση του. Η αξιολόγηση του εργαζομένου πρέπει να βασίζεται στην αξιοκρατία. Κατά συνέπεια οι αποδοτικοί εργαζόμενοι πρέπει να αμείβονται ανάλογα με αυτά που προσφέρουν. Αυτή η στρατηγική είναι μια έμπρακτη επιλογή της επιχείρησης για εφαρμογή της αξιοκρατίας, η οποία προσφέρει κίνητρα στους

εργαζομένους καθώς και ικανοποίηση για το εργασιακό τους περιβάλλον.

- Ανατροφοδότηση εργαζομένων. Βασική αποστολή της αξιολόγησης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για την εξέλιξη της πορείας τους. Παράλληλα η επιχείρηση μέσα από ένα συνεκτικό πλαίσιο διαλόγου, καταφέρνει να λάβει την τάση που επικρατεί στους κόλπους των εργαζομένων και να προβεί στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.
- Βελτίωση στο σύστημα στρατολόγηση εργαζομένων. Η μελέτη της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης έχει τη δυνατότητα να παρέχει σημαντική πληροφόρηση στην επιχείρηση για τους όρους επιλογής του προσωπικού. Συνεπώς εμμέσως η επιχείρηση, μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες αποτελεσματικότερης πρόσληψης προσωπικού, διαμέσου της πορείας της αξιολόγησης των εργαζομένων που έχει προσλάβει.

### **3.3 ΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΚΑΙ ΟΙ ΥΠΕΥΘΥΝΟΙ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

#### **3.3.1 Οι Παράγοντες της Αξιολόγησης**

Η επιλογή των κατάλληλων παραγόντων που η επιχείρηση επιλέγει να χρησιμοποιήσει ώστε να αξιολογήσει τους εργαζομένους της είναι ίσως ο πλέον κρίσιμος προσδιοριστικός παράγοντας. Εκτός από το ότι η επιλογή αυτή δομεί τη διαδικασία της αξιολόγησης, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό και το πλαίσιο οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει ως αποτέλεσμα της πληροφορίας που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, για τους όρους της αξιολόγησης τους, και συνεπώς της αναπροσαρμογής των στρατηγικών εκτέλεσης των καθηκόντων τους.

Υπό αυτή την οπτική το πιο συνηθισμένο σύνολο αξιολογικών κριτηρίων είναι η συμπεριφορά των εργαζομένων, τα χαρακτηριστικά τους και η ποιότητα της εργασίας τους (Mondy et al, 1999). Με βάση την εργασία των

Mathis & Jackson (1991), τα στοιχεία που πρέπει να τίθενται προς αξιολόγηση, είναι η ποσότητα της εργασίας, η ποιότητα της εργασίας, η ικανότητα για ολοκλήρωση της εργασίας μέσα σε δεδομένο χρόνο, η διάθεση συνεργασίας των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους και η συνεχής παρουσία στον εργασιακό χώρο.

Συνακόλουθα με βάση το UTB(2000) οι παράγοντες που πρέπει να χρησιμοποιούνται ως κριτήρια αξιολόγησης, είναι οι ακόλουθοι:

1. Η Γνώση της Εργασίας
2. Η Ποιότητα της Εργασίας
3. Η Ποσότητα της Εργασίας
4. Η Υπευθυνότητα και η Εγκυρότητα κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων
5. Η Επιμέλεια και η Ακρίβεια του Εργαζομένου
6. Η Διάθεση του Εργαζομένου για συνεργασία με τους συναδέλφους του
7. Η Αποτελεσματική Χρήση του Χρόνου, ώστε να οργανώνονται αποτελεσματικά οι εργασίες και οι αρμοδιότητες και ιδιαίτερα οι πρωτοβουλίες του
8. Η Συμμετοχή του Εργαζομένου στο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η επιχείρηση

Από τη μελέτη των παραπάνω χαρακτηριστικών μπορεί να γίνει κατανοητό, ότι η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι μια σύνθετη διαδικασία για τη σύγχρονη επιχείρηση. Ειδικότερα, εκτός από τη στάθμιση των βασικών χαρακτηριστικών του εργαζομένου, μελετώνται και ορισμένα δευτερογενή όπως είναι η διάθεση για συνεργασία και για συμμετοχή του εργαζομένου στο σύγχρονο περιβάλλον της οικονομικής μονάδας. Με άλλα λόγια το στοιχείο που έχει σημασία στα προαναφερόμενα κριτήρια, είναι ότι η σύνθεση τους αποδεικνύει ότι η επιχείρηση συνιστά έναν ζωντανό οργανισμό με δικές του ανάγκες και προτεραιότητες.

### 3.3.2 Οι Υπεύθυνοι της Αξιολόγησης

Η άλλη διάσταση της αξιολογικής διαδικασίας αποτελείται από τους υπευθύνους της, δηλαδή από εκείνους που καλούνται να τη σχεδιάσουν, να την υλοποιήσουν και να την ολοκληρώσουν. Το τμήμα που είναι υπεύθυνο για αυτή τη δραστηριότητα είναι το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων της οικονομικής μονάδας (Mondy et al, 1999). Αυτό συμβαίνει διότι το τμήμα αυτό αναλαμβάνει την ανάπτυξη των παραπάνω σταδίων και συνεπώς δίνει τις κατευθύνσεις στους προϊσταμένους τμημάτων που είναι υπεύθυνοι για την εφαρμογή της αξιολόγησης (Mathis & Jackson, 1991). Μπορεί με άλλα λόγια να γίνει κατανοητό, ότι οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές των τμημάτων είναι οι ενδιάμεσοι φορείς της αξιολόγησης, με το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού να κατέχει τη θέση κλειδί στην όλη διαδικασία.

Η αξιολόγηση αναπτύσσεται μέσα από την κρίση της ιεραρχίας, δηλαδή της αξιολόγησης των υφισταμένων από τους προϊσταμένους. Η ανάπτυξη αυτής της διαδικασίας λαμβάνει πυραμιδοειδή μορφή. Ωστόσο προκειμένου να αποφεύγονται οι στρεβλώσεις, να εξοικονομείται χρόνος, αλλά και να ενισχύεται το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων απέναντι στα ευρύτερα καθήκοντα τους, η διαδικασία μπορεί να αναπτυχθεί και εντός των ομάδων. Αυτό σημαίνει ότι τα μέλη των επιμέρους ομάδων εργασίας, αξιολογούνται μεταξύ τους (Mathis & Jackson, 1991).

Παράλληλα αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από αυτή τη μέθοδο, τα τελευταία χρόνια, έχει επιλεγεί από αρκετές επιχειρήσεις η ολοκλήρωση της αξιολογικής διαδικασίας των εργαζομένων τους, μέσα από τρίτους φορείς. Κατά κύριο λόγο η ολοκλήρωση αυτής της διαδικασίας ανατίθεται σε εταιρίες αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού. Δεν είναι απίθανο οι επιχειρήσεις οι οποίες αναλαμβάνουν την υποχρέωση να ολοκληρώσουν αυτό το έργο, να είχαν παράσχει σημαντική επικουρία στην επιχείρηση, της οποίας οι εργαζόμενοι αξιολογούνται, στη διαδικασία πρόσληψης των εργαζομένων. Παρά το γεγονός, ότι η μέθοδος αυτή συναντά πολέμιους οι οποίοι υποστηρίζουν ότι μια τρίτη εταιρία, δεν μπορεί να αξιολογήσει αποτελεσματικά, διότι δεν γνωρίζει τη εσωτερική οργάνωση της αξιολογούμενης εταιρίας, σύμφωνα με άλλες προσεγγίσεις, διασφαλίζεται η

αντικειμενικότητα και η αμεροληψία της κρίσης με την υιοθέτηση και την εφαρμογή αυτής της μεθόδου (Edwards & Ewen, 1996).

### **3.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζονται ποικίλλουν, καθώς βασίζονται σε διαφορετικές αντιλήψεις και προσεγγίσεις του ζητήματος της αξιολόγησης του προσωπικού. Αυτή η ετερογένεια, απορρέει είτε από τη διαφοροποίηση των εργασιών στις οποίες επιδίδονται οι διαφορετικές επιχειρήσεις, είτε βασίζεται στη φιλοσοφία της κάθε επιχειρηματικής οργάνωσης.

Υπό αυτό το πρίσμα οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που βασίζονται σε παραδοσιακές αντιλήψεις, χρησιμοποιούν ως μέσο ανάλυσης το σκορ τεστ. Το σκορ τεστ συνιστά μια ποσοτική διαδικασία, μέσω της οποίας αξιολογούνται οι αποδόσεις του εργαζομένου σε διάφορα επίπεδα. Από την άλλη πλευρά, οι πιο σύγχρονες προσεγγίσεις θέτουν επί τάπητος την πολυπλοκότητα αυτού του ζητήματος καθώς και το επίπεδο της υποκειμενικότητας που περιλαμβάνει (Kulik et al, 2007:534). Ως αποτέλεσμα αναδεικνύεται το ζητούμενο της συνδυαστικής χρήσης των όρων αποτίμησης και αξιολόγησης των υποψηφίων, καθώς και της μεθοδολογίας που θα χρησιμοποιηθεί.

#### **3.4.1 Η Μέθοδος Αναλυτικής Ιεράρχησης**

Την πολυπλοκότητα αυτή έρχεται να καλύψει η μέθοδος της αναλυτικής ιεράρχησης. Η μέθοδος αυτή προτάθηκε από τον Saaty το 1970 και τέθηκε σε πραγματική εφαρμογή του 1973 (Saaty,1990:63). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο τα δεδομένα τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν από την επιχείρηση, για την αξιολόγηση των εργαζομένων, οργανώνονται σε μια ιεραρχική δομή με σκοπό την ορθολογική λήψη αποφάσεων. Οι βασικές λειτουργίες της μεθόδου αναλυτικής ιεράρχησης είναι οι ακόλουθες:

- 1) Δόμηση του Προβλήματος σε Ιεραρχική Δομή. Το ζήτημα της αξιολόγησης του προσωπικού δομείται σε μια ιεραρχική κατάταξη με βάση τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα που πρέπει να εκτελεστούν. Η επιλογή αυτή έχει ως απώτερο σκοπό την αντιστάθμιση της πολυπλοκότητας του προβλήματος
- 2) Μέτρηση βάσει Αναλογικής Κλίμακας. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με τη χρήση της αναλογικής κλίμακας αποσκοπεί αφενός στην προσμέτρηση της συμμετοχής τους στο έργο της επιχείρησης και αφετέρου στην επιμέρους σύγκριση της με την αντίστοιχη των συναδέλφων τους. Είναι ευνόητο ότι η χρήση της αναλογικής κλίμακας λαμβάνει χώρα με τη στάθμιση κριτικών διαστημάτων τιμών βάσης, εντός των οποίων τοποθετείται η απόδοση των εργαζομένων.
- 3) Σύνθεση των Πολυάριθμων Παραγόντων στην Ιεραρχία. Η ένταξη των προσδιοριστικών παραγόντων της απόδοσης των εργαζομένων στη μέθοδο της αναλυτικής ιεράρχησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη στάθμιση τους. Επίσης η επιλογή αυτή, παρέχει τη δυνατότητα σε διοίκηση σε εργαζομένων να συζητούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και να αναζητούν πιθανές λύσεις.

Τα πεδία της αξιολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιούνται έχοντας ως βάση την παραπάνω μέθοδο ποικίλλουν. Ως παραδείγματα που μπορούν να αναφερθούν είναι η υιοθέτηση της μεθόδου στην επιλογή εσωτερικών ελεγκτών της επιχείρησης (Seol & Sarkis, 2005:), η επιλογή προαγωγής των υπαλλήλων σε τράπεζες (Ozdagoglou et al, 2007:6) η ακόμη και στην επιλογή πρύτανη μέσα από ένα σύνολο πανεπιστημιακών δασκάλων (Taylor et al, 1998:693). Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό η μέθοδος αυτή παρέχει τις δομές για την αξιολόγηση, οι οποίες προσαρμόζονται στην περίπτωση του κάθε οργανισμού. Ωστόσο αξίζει να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σε ορισμένες μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού που χρησιμοποιούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

### 3.4.2 Άλλες Μέθοδοι Αξιολόγησης

Υπάρχουν πλειάδες μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού. Στην παρούσα ενότητα προσδίδεται βαρύτητα, στις σημαντικότερες εξ αυτών. Η επιλογή της παρουσίασης αυτών των μεθόδων και των κριτηρίων του, έγκειται στη μελέτη των στοιχείων τους και στη χρησιμότητα που παρέχουν στη λειτουργία της σύγχρονης επιχείρησης.

Κυρίαρχο ρόλο στις μεθόδους αξιολόγησης έχουν οι συγκριτικές μέθοδοι, κατά την ανάπτυξη των οποίων οι αποδόσεις των εργαζομένων, τίθενται επί του πιεστηρίου. Η σύγκριση της απόδοσης δύο ή περισσότερων εργαζομένων λαμβάνει χώρα με τη μέθοδο της ταξινόμησης. Μέσα από αυτή τη μέθοδο, οι κρινόμενοι εργαζόμενοι τοποθετούνται σε μια λίστα, στην κορυφή της οποίας βρίσκεται ο ικανότερος και αποδοτικότερος εργαζόμενος (Byars & Rue, 2003). Παρά το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματική διαλεύκανση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ωστόσο δύναται να χρησιμοποιηθεί σε μικρά δείγματα καθώς και με αυστηρά προκαθορισμένα κριτήρια, ώστε να μην παρατηρούνται αποτελέσματα ελλιπούς αξιολόγησης (Jackson & Schuler, 2003).

Μια εναλλακτική προσέγγιση της προσπάθειας των επιχειρήσεων για ταξινομική αξιολόγηση είναι η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς. Με τη χρήση αυτής της μεθόδου, η απόδοση των εργαζομένων κατανέμεται με κλίμακες, όπου τοποθετούνται οι εργαζόμενοι ανάλογα με τη χαμηλή, τη μέτρια, την υψηλή κ.ο.κ. απόδοση τους. Ουσιαστικά πρόκειται για μια προσπάθεια αντίληψης της απόδοσης του συνολικού ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Εντούτοις σύμφωνα με τον Dessler (2000), η ομογενοποίηση της αξιολόγησης της προσπάθειας των εργαζομένων, αφήνει συχνά εκτός της στάθμησης σημαντικά χαρακτηριστικά τους που διαδραματίζουν ρόλο στο τελικό επίπεδο της εκροής.

Στον αντίποδα αντιμετώπισης αυτών των προβλημάτων που προέκυψαν από την εφαρμογή των παραπάνω μεθόδων, βρίσκονται οι αντικειμενικές μέθοδοι. Οι αντικειμενικές μέθοδοι επιχειρούν να καλύψουν τα παραπάνω κενά, χρησιμοποιώντας ως βασικά εργαλεία την αξιολόγηση βάσει κλιμάκων συμπεριφοράς, καθώς και με βάση επίτευξης αντικειμενικών στόχων.



Σύμφωνα με τη μέθοδο αξιολόγησης μέσα από κλίμακες συμπεριφοράς, χρησιμοποιούνται διαφορετικά μέσα για τη στάθμιση της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Μια τακτική προσέγγιση είναι ο επιμερισμός των συμπεριφορών και των στάσεων των εργαζόμενων σε σταθερές και μεταβλητές (Campel et al, 1993). Οι σταθερές περιλαμβάνουν τα βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, και οι μεταβλητές τις εκδηλώσεις τους ανάλογα με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν. Στα πλεονεκτήματα της μεθόδου εντάσσονται αναμφίβολα, η δυνατότητα που παρέχει στην επιχείρηση για πραγματική κατανόηση της απόδοσης των εργαζομένων (Mathis & Jackson,2000).

Στο ίδιο μήκος κύματος, μπορεί να ενταχθεί η προσπάθεια για αξιολόγηση των εργαζομένων βάσει κλίμακας παρατηρούμενης συμπεριφοράς, όπως εισήχθη από τους Latham & Wexley (1981). Κατά τη διάρκεια εφαρμογής της μεθόδου, ο αξιολογητής παρατηρεί τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου και την ταξινομεί με βάση προκαθορισμένες συχνότητες. Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό η ποσοτικοποίηση των ποιοτικών μεταβλητών είναι το βασικό χαρακτηριστικό της.<sup>3</sup> συγκεκριμένης μεθόδου(Tziner et al, 2000).

Τέλος δεν μπορεί να παραβλεφθεί η προσπάθεια για αξιολόγηση με βάση την προσδοκώμενη συμπεριφορά των εργαζομένων(Mathis & Jackson,2000). Η προσπάθεια αυτή έγκειται στη συλλογή, την αποθήκευση και την επεξεργασία δεδομένων που αφορούν την εκδήλωση συγκεκριμένων συμπεριφορών των εργαζομένων σε συγκεκριμένες συνθήκες. Όπως είναι εύκολο να γίνει κατανοητό, η μέθοδος επιχειρεί να προβλέψει τις αντιδράσεις των εργαζομένων σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

Συνακόλουθα σημαντική θέση κατέχουν οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων της επιχείρησης που βασίζονται στην επίτευξη τεθέντων στόχων. Οι μέθοδοι αυτής της κατηγορίας επιχειρούν να παρέχουν επαρκή ενημέρωση της πορείας των εργασιών που έχουν σχεδιαστεί να υλοποιηθούν από την επιχείρηση, με βάση το επιθυμητό επίπεδο εκρών (Κανελλόπουλος, 1991). Πρόκειται για μια κυκλοτερή διαδικασία η οποία επιδιώκει να επιτευχθεί το επιθυμητό επίπεδο απόδοσης των εργαζομένων και συνεπώς της επιχείρησης (Nestrtom & Davis,2000).

Είναι ευνόητο, ότι όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο επίτευξης αυτών των στόχων, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα τοποθέτησης των εργαζομένων σε υψηλότερη κλίμακα. Παρά το γεγονός ότι η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου, διέπεται από μια σειρά πλεονεκτήματα, με σημαντικότερα την αξιοκρατία και τη συμμετρική πληροφόρηση, το σημαντικότερο μειονέκτημα που τη χαρακτηρίζει είναι η απαίτηση μεγάλου χρονικού διαστήματος για την ικανοποίηση της. Αυτό συμβαίνει ως αποτέλεσμα της ανάπτυξης της μεθόδου σε στάδια με τη συμμετοχή, συχνά διαφορετικών αξιολογητών.

Τέλος σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν συχνά οι περιγραφικές μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι περιγραφικές μέθοδοι, δεν χρησιμοποιούν ορισμένα κριτήρια τα οποία δεν έχουν προκαθοριστούν εκ των προτέρων. Με άλλα λόγια το στοιχείο που έχει σημασία είναι ότι οι περιγραφικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται με σκοπό να περιγράψουν τη γενικότερη συμπεριφορά των εργαζομένων (Mathis & Jackson,2000).

Κυρίαρχη θέση έχει εδώ η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών με βάση την οποία διατηρούνται αρχεία αναφορικά με τις ευμενείς και τις δυσμενείς ενέργειες των εργαζομένων σε συγκεκριμένες συνθήκες(Mondy et al, 1999; Mathis & Jackson,2000). Το περιεχόμενο αυτών των αναφορών είναι η στάση που τήρησε ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια εκδήλωσης συγκεκριμένων περιστατικών που προέκυψαν κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων του. Τα περιστατικά αυτά ονομάζονται κρίσιμα, και οριοθετούν το πλαίσιο λειτουργίας των εργαζομένων. Παρά το ότι οι αναφορές αυτές προσφέρουν σημαντική πληροφόρηση για τους εργαζόμενους της επιχείρησης και τους όρους εκτέλεσης των καθηκόντων τους, το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, έγκειται στη δυσκολία στάθμισης και διαχωρισμού των περιστατικών σε κρίσιμα και μη κρίσιμα (Bryans & Rue, 2003).

Ακολουθεί η τεχνική της έκθεσης σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής συγγράφει μια έκθεση η οποία περιλαμβάνει τις βασικότερες ενέργειες του εργαζομένου κατά τη διάρκεια μιας περιόδου (Mathis & Jackson,2000). Έμφαση ωστόσο προσδίδεται στην ταξινόμηση των εργαζομένων σε δυνατά και σε αδύνατα σημεία του εργαζομένου (Κανελλόπουλος, 1991). Συνεπώς υπάρχει η προοπτική βελτίωσης των αδύνατων σημείων των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρίας.

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι χρησιμοποιούνται με σκοπό τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων διαμέσου της αξιολόγησης τους. Συνεπώς όλες αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται ώστε να δημιουργηθεί ένα συνεκτικό πλαίσιο εμπιστοσύνης ανάμεσα στους εργαζομένους και στη διοίκηση. Η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από την αξιολόγηση μπορεί να συνδράμει καθοριστικά καθώς κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να γνωρίζει τα δυνατά και τα αδύνατα του σημεία. Ωστόσο υπάρχουν ορισμένες ακόμη μέθοδοι, που δίνουν έμφαση στην ποσοτική και στην ποιοτική αξιολόγηση των εργαζομένων.

### **3.5 ΠΟΣΟΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Ωστόσο εκτός από την παραπάνω μέθοδο χρησιμοποιούνται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού, οι οποίες προσαρμόζονται αυτόματα στο αντικείμενο δραστηριοποίησης τους. Αυτές οι μέθοδοι έχουν τόσο ποσοτικό όσο και ποιοτικό χαρακτήρα.

#### **3.5.1 Ποσοτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού**

Οι ποσοτικές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού που αναπτύσσονται, έχουν ως βασικό σκοπό τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, με βάση ποσοτικά κριτήρια. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι ο όγκος της παραγωγής για τον οποίο ευθύνονται οι εργαζόμενοι, ο αριθμός των πωλήσεων στις οποίες επιδίδονται, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων, οι μέρες απουσίας τους από τον εργασιακό χώρο κ.α.

Οι μετρήσεις αυτές προσδιορίζονται επίσης και από το αντικείμενο και κυρίως από τους στόχους της επιχείρησης. Συνεπώς ο αριθμός των μονάδων προϊόντος, ή ο αριθμός των ελαττωματικών, όπως επίσης και οι πωλήσεις στις οποίες συνεισφέρει ο εργαζόμενος είναι ένα σχετικό ζήτημα το οποίο εξαρτάται από το επίπεδο της παραγωγής ή της αποτελεσματικότητας, στο οποίο στοχεύει η επιχείρηση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αυτής της

προσέγγισης είναι ότι το επίπεδο των πωλήσεων στις οποίες συνεισφέρει ο εργαζόμενος, πρέπει να είναι μετρείται με βάση τις χρηματικές μονάδες και όχι τον αριθμό των πωλούμενων προϊόντων.

Και αυτό διότι τα έσοδα της επιχείρησης, έχουν μεγαλύτερη αξία για την πορεία της στον χρόνο. Ωστόσο αξίζει να σημειωθεί ότι η εξυπηρέτηση πελατών είναι μια καίρια διάσταση, στην οποία μπορεί να φανεί η συνεισφορά του εργαζομένου (Σαρμανιώτης, 2005: 226-227). Με άλλα λόγια η αξιολόγηση του εργαζομένου, με βάση την αποδοτικότητα του και τη συμμετοχή του στα κέρδη της επιχείρησης, οφείλει να περιλαμβάνει τους γενικότερους στόχους της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι ένας αποτελεσματικός εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα εκτός από τα εξυπηρετεί το κοινό, να το προσελκύει επίσης.

Ιδιαίτερη βαρύτητα στις ποσοτικές προσεγγίσεις έχει η μέτρηση της αποτελεσματικότητας της απόδοσης των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα σε αυτή την περίπτωση, διαδραματίζει τον πιο σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση του προσωπικού, και στην προοπτική της περαιτέρω κρίσης του. Συνήθως χρησιμοποιούνται δείκτες αξιολόγησης οι οποίοι περιλαμβάνουν στοιχεία όπως είναι ο βαθμός ετοιμότητας του εργαζομένου να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις, ο βαθμός συνεργασίας με τους συναδέλφους του, ο ρυθμός συμμετοχής του στην παραγωγή. Συχνά ωστόσο η εντατική ποσοτικοποίηση των παραπάνω μεταβλητών, μπορεί να δημιουργήσει ασάφειες και προβλήματα στη διαδικασία αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999:80).

### **3.5.2 Ποιοτικές Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού**

Οι ποιοτικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται στον αντίποδα των ποσοτικών μεθόδων αξιολόγησης και εστιάζουν τη δυναμική τους στην υπόσταση και στη συμπεριφορά των εργαζομένων, παρά στην παραγωγικότητά τους. Αναμφίβολα οι ποιοτικές μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να χαρακτηριστούν ως πιο περίπλοκες από τις αντίστοιχες ποσοτικές.

Μια χαρακτηριστική μέθοδος ποιοτικής αξιολόγησης των εργαζομένων είναι η μέθοδος της κατάταξης. Μέσω των χρήσεων των εφαρμογών αυτής της μεθόδου, τα άτομα που είναι προς αξιολόγηση, κατατάσσονται σε φθίνουσα σειρά, από τον καλύτερο, έως τον χειρότερο (Ζαβλανός, 2002:117).

Η μέθοδος της κατάταξης μπορεί να λάβει διάφορες κατευθύνσεις προκειμένου να αποχωρήσει από μια πιθανή εκτίμηση που κάνουν οι κριτές για τους εργαζόμενους. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι λανθασμένες εκτιμήσεις στην αξιολόγηση των εργαζομένων, μπορούν να έχουν ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης ως σύνολο.

Υπό αυτό το πρίσμα αναπτύσσεται η προσέγγιση της εναλλακτικής κατάταξης, ο οποία κατανέμει την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε διάφορα υποσύνολα, με σκοπό την επιμέρους κατάταξη τους. Συνεπώς οι εργαζόμενοι κατατάσσονται με βάση επιμέρους κλίμακες (π.χ. πάρα πολύ αποδοτικοί, αρκετά αποδοτικοί, μέτριοι κ.α.). Στην ίδια προσέγγιση μπορεί να ενταχθεί και η επιλογή της κατάταξης των εργαζομένων ανά ζεύγη. Σε αυτή την προσπάθεια, οι εργαζόμενοι κρίνονται ανά ζεύγη, δηλαδή ανά ομάδες εργασίες. Η κάθε ομάδα αξιολογείται με βάση τα καθήκοντα που της έχουν ανατεθεί, και συνεχίζει στα ίδια ή σε άλλα καθήκοντα με βάση τα αποτελέσματα που έχει δώσει (Σαρμανιώτης, 2005: 226-227).

Καθώς ωστόσο οι ποιοτικές μέθοδοι της κατάταξης βασίζονται σε σημαντικό βαθμό στη συμπεριφορά, στον χαρακτήρα και στην προσωπικότητα του εργαζομένου, είναι εύλογο ότι χρησιμοποιούνται από τη διοίκηση διάφορες κριτικές μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές βασίζονται τόσο στο επίπεδο εκπαίδευσης όσο και στη γενικότερη στάση του εργαζομένου πάνω στο αντικείμενο της εργασίας του. Οι σημαντικότερες εξ αυτών των μεταβλητών είναι οι εξής:

- Οι σπουδές του εργαζομένου
- Η εργασιακή του εμπειρία καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια της καριέρας του
- Η ποιότητα της εργασίας του
- Η ικανότητα να συνεργάζεται αρμονικά με τους συναδέλφους του
- Η ικανότητα του να λειτουργεί ως ηγέτης
- Η αφομοιωτική του στάση απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον
- Η ικανότητα του να ανταπεξέρχεται στις αρμοδιότητες που του ανατίθενται
- Η ανάγκη που έχει για αναγνώριση της εργασίας κ.α.

Επιγραμματικά λοιπόν μπορεί να υποστηριχθεί ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να λάβει πάρα πολλές διαστάσεις. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου έγκειται στη λειτουργία και στους στόχους της επιχείρησης, δηλαδή θα πρέπει να επιλέγεται εκείνη η μέθοδος η οποία ωθεί την επιχείρηση να αυξάνει την παραγωγικότητα της και να βελτιώνει την αποδοτικότητα της. Σε κάθε περίπτωση εντούτοις, η μέθοδος αξιολόγησης που επιλέγεται, πρέπει να λαμβάνει υπόψη εκ των προτέρων τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που πρόκειται να αξιολογηθούν.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ**

### **ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο τέταρτο κεφάλαιο της έρευνας επιχειρείται να προσδιοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της δειγματοληψίας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει τα βασικά χαρακτηριστικά των όρων με τους οποίους σχεδιάστηκε η έρευνα. Το κεφάλαιο έρχεται να συμπληρώσει το σχεδιασμό και την υποστήριξη της μεθοδολογίας.

Συνολικά τρεις ενότητες προσδιορίζουν το παρόν κεφάλαιο. Στην πρώτη ενότητα περιγράφονται τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά στοιχεία του δείγματος. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας. Στην τελευταία ενότητα η δειγματοληπτική διαδικασία και η ερευνητική διαδρομή που υιοθετήθηκαν και ακολουθήθηκαν τίθενται επί του πιεστηρίου.

## 4.1 ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων είναι το φύλο, η ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο. Επίσης παρουσιάζεται η παράθεση της κατανομής αναφορικά με τα έτη απασχόλησης στους στην εταιρία (πίνακας 4.1 έως 4.4). Σημειώνεται ότι συνολικά απάντησαν 62 άτομα στο ερωτηματολόγιο, για τις εργασιακές συνθήκες

Πίνακας 4.1 ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γυναίκα	35	56,5	56,5	56,5
Ανδρας	27	43,5	43,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Οι γυναίκες κυριαρχούν στο δείγμα σε ποσοστό 56,5% έναντι 43,5% των ανδρών. Η διαφορά αυτή, επιτρέπει να μελετηθεί η επίδραση της ερμηνευτικής μεταβλητής φύλο, στο τελικό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. Αντίστοιχα οι κατανομές των ηλικιών ποικίλουν. Από 18 μέχρι 24 είναι το 9,7%, ενώ η μεγάλη μάζα των ερωτηθέντων βρίσκεται μεταξύ 25 και 34 (38,7%) και 35-44 (40,3%). Παράλληλα το υπόλοιπο 11,3% βρέθηκε στα έτη 45-64, ενώ πάνω από αυτή την ηλικία δεν είχαμε κανένα συμμετέχοντα.

Πίνακας 4.2 ΗΛΙΚΙΑ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-24	6	9,7	9,7	9,7
25-34	24	38,7	38,7	48,4
35-44	25	40,3	40,3	88,7
45-64	7	11,3	11,3	100,0
Total	62	100,0	100,0	



**Πίνακας 4.3 ΜΟΡΦΩΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΗ	1	1,6	1,6	1,6
	ΔΕΥΤΕΡΟΒΑΘΜΙΑ	19	30,6	30,6	32,3
	Α				
	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ	16	25,8	25,8	58,1
	ΑΝΩΤΑΤΗ	18	29,0	29,0	87,1
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	8	12,9	12,9	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Συνακόλουθα το μορφωτικό επίπεδο χαρακτηρίζεται από μια μετριοπαθή τάση προς τα πάνω. Οι κάτοχοι ανώτατου και μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών είναι εκπροσωπούνται από το 41,9% (29% και 12,9% αντίστοιχα). Μόλις ένα μέλος (1,6%) εκφράζει τους απόφοιτους της υποχρεωτικής εκπαίδευσης, ενώ το 30,6% έχει αποφοιτήσει από τη δευτεροβάθμια και το εναπομείναν 25,8% από την τεχνολογική.

Τέλος στον επόμενο πίνακα παρίσταται η κατανομή των ετών απασχόλησης των ερωτηθέντων στην εταιρία που εργάζονται. Σημειώνεται ότι η ερώτηση αυτή ήταν ανοικτή, δηλαδή δηλωνόταν απλώς τα έτη της απασχόλησης και όχι η ένταξη τους σε κάποιο χρονικό διάστημα. Σύμφωνα λοιπόν με αυτές τις απαντήσεις μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι:

- 1 έτος εργάζεται το 9,8%, δύο το 18% και 3 το 9,8%
- 11,5% λαμβάνει η επιλογή των 4 ετών απασχόλησης, 16,4% τα 5 έτη και 4,9% τα έξι έτη
- Τα αντίστοιχα ποσοστά για τα 7, τα 8 και τα 9 έτη είναι 4,9%, 3,3% και 1,6%
- Τέλος έχουμε μικρότερη συμμετοχή για τις υπόλοιπες των περιπτώσεων.

**Πίνακας 4.4 ΕΤΗΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	6	9,7	9,8	9,8
	2,00	11	17,7	18,0	27,9
	3,00	6	9,7	9,8	37,7
	4,00	7	11,3	11,5	49,2
	5,00	10	16,1	16,4	65,6
	6,00	3	4,8	4,9	70,5
	7,00	3	4,8	4,9	75,4
	8,00	2	3,2	3,3	78,7
	9,00	1	1,6	1,6	80,3
	10,00	1	1,6	1,6	82,0
	11,00	1	1,6	1,6	83,6
	12,00	1	1,6	1,6	85,2
	13,00	1	1,6	1,6	86,9
	15,00	2	3,2	3,3	90,2
	17,00	3	4,8	4,9	95,1
	23,00	1	1,6	1,6	96,7
	32,00	1	1,6	1,6	98,4
	33,00	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	98,4	100,0	
Missing	System	1	1,6		
Total		62	100,0		

## 4.2 ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου της έρευνας βασίστηκε σε σημαντικό βαθμό στην εργασία των Warr, Cook and Wall (1979). Τα βασικότερα στοιχεία που παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο της έρευνας είναι τα εξής<sup>2</sup>:

- Αν τα δημογραφικά στοιχεία των μελών του δείγματος, συνδέονται με το επίπεδο της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασιακή τους απασχόληση σε διαφορετικές ευκαιρίες
- Ποιο το επίπεδο της ικανοποίησης των εργαζομένων από τις εργασιακές συνθήκες όπως είναι η διαδικασία της πρόσληψης, η αξιολόγηση τους, η προώθηση της παραγωγικότητας τους η παροχή κινήτρων κ.α.
- Συνδέεται η ικανοποίηση των εργαζομένων με τις πρόσθετες μισθολογικές παροχές, τις παροχές σε είδος, τη συνεργασία ανάμεσα στους εργαζομένους και τη συνεργασία τους με τη διοίκηση;
- Η προαγωγή, η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και σε άλλες δράσεις είναι στοιχεία που μπορούν να δώσουν ώθηση στη βελτίωση της ικανοποίησης και της αύξησης της προσπάθειας των εργαζομένων.

Με άλλα λόγια βασική αποστολή του ερωτηματολογίου είναι να κατηγοριοποιήσει τις απαντήσεις των εργαζομένων σε κλίμακες και στη συνέχεια να λάβει χώρα η προσπάθεια για ανάλυση τους. Το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στα μέλη του δείγματος, επιμερίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος υπάρχουν δέκα γενικές ερωτήσεις πεντάβαθμης κλίμακας οι οποίες διερευνούν τις γενικότερες στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με την ικανοποίησή τους από τη συμμετοχή τους στην εταιρία. Η πεντάβαθμη κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι η ακόλουθη: 1) καθόλου, 2) λίγο, 3) αρκετά, 4) πολύ, 5) πάρα πολύ.

---

<sup>2</sup> Το ερωτηματολόγιο της έρευνας παρατίθεται στην πλήρη μορφή του στο Παράρτημα της εργασίας.

Σημειώνεται ότι η ποσοτικοποίηση των ποιοτικών αυτών μεταβλητών με βάση τις απαντήσεις που δόθηκαν έλαβε χώρα στο λογισμικό πακέτο SPSS 16.0 σύμφωνα με την παραπάνω κατανομή. Με άλλα λόγια σημειώθηκε κάθε απάντηση με βάση έναν αριθμό (π.χ. καθόλου 1, λίγο 2 κ.ο.κ.). Η επιλογή αυτή συνέβαλλε στη διευκόλυνση της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων της έρευνας.

Συνακόλουθα η δεύτερη ομάδα των ερωτήσεων χρησιμοποίησε την ακόλουθη επτάβαθμη κλίμακα:

- Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος [1]
- Είμαι πολύ δυσαρεστημένος [2]
- Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος [3]
- Δεν είμαι βέβαιος [4]
- Είμαι μέτρια ικανοποιημένος [5]
- Είμαι πολύ ικανοποιημένος [6]
- Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος [7]

Με αντίστοιχο τρόπο έλαβε χώρα η ποσοτική κατηγοριοποίηση των παραπάνω μεταβλητών, με τη προηγούμενη ομάδα ποιοτικών μεταβλητών. Η δεύτερη ομάδα μεταβλητών διερεύνησε το επίπεδο δυσαρέσκειας και ικανοποίησης των εργαζομένων με βάση συγκεκριμένες ερωτήσεις. Οι δέκα ερωτήσεις χωρίστηκαν σε δύο βασικές ομάδες. Η πρώτη μελέτησε τα βασικά κίνητρα που παρέχονται στους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσης (ερωτήσεις 1 έως 6). Αντίστοιχα η δεύτερη εστίασε τη δυναμική στο επίπεδο της πρόσληψης των εργαζομένων των μέσων αξιολόγησης που χρησιμοποιεί η διοίκηση (7 έως 10).

## **4.3 Η ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΠΤΙΚΗ ΚΑΙ Η ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ**

Το υπόλοιπο μέρος της έρευνας περιλαμβάνει την παρουσίαση των σημαντικότερων χαρακτηριστικών της δειγματοληψίας και της μεθοδολογικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

### **4.3.1 Η Διαδικασία της Δειγματοληψίας.**

Η διαδικασία της δειγματοληψίας έλαβε χώρα, μέσω διανομής του ερωτηματολογίου, προς τα μέλη του δείγματος καθώς και με τη φυσική επίσκεψη του ερευνητή στον εργασιακό χώρο των ερωτηθέντων. Πριν την επίσκεψη, είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία, του ερευνητή με τους υπευθύνους των καταστημάτων στα οποία έλαβαν χώρα οι επισκέψεις. Κατά τη διάρκεια της τηλεφωνικής επικοινωνίας, έγιναν γνωστές οι προθέσεις της έρευνας, καθώς η συνεισφορά που επιζητούταν από τους εργαζόμενους των διαφορετικών επιχειρήσεων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, συνολικά 62 άτομα απάντησαν στην έρευνα, δείγμα που με συμβατικούς όρους μπορεί να χαρακτηριστεί ως επαρκές.

Η σημαντική διασπορά των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, αποτελεί το σημαντικότερο ίσως περιορισμό της έρευνας. Για το λόγο αυτό, δεν επιχειρείται στο επόμενο κεφάλαιο η προσπάθεια για ανάλυση με βάση την επιχείρηση, δηλαδή το είδος της δραστηριοποίησης της. Η επιλογή αυτή βασίστηκε στην ύπαρξη ενός ανομοιογενούς δείγματος, μεταξύ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η κατηγοριοποίηση τους μέσω μεταβλητών ανά είδος δραστηριοποίησης θα δημιουργούσε πρόσθετα προβλήματα υπό την έννοια, ότι το μικρό δείγμα της κάθε εταιρίας, δεν θα επαρκούσε ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα αναφορικά με το επίπεδο της ικανοποίησης και της υποκίνησης των εργαζομένων. Αντιθέτως όπως παρουσιάζεται στην επόμενη υπό-ενότητα η ανάλυση των ευρημάτων της έρευνας, βασίστηκε σε σημαντικό βαθμό στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των μελών του δείγματος. Η επιλογή

αυτή κάλυψε το παραπάνω κενό σε σημαντικό βαθμό, καθώς δημιούργησε το πλαίσιο για ασφαλή και στατιστικά σημαντικά συμπεράσματα.

#### 4.3.2 Η Μεθοδολογία της Ανάλυσης

Το βασικό χαρακτηριστικό της ανάλυσης των ευρημάτων της έρευνας ήταν η μελέτη των σχετικών και των αθροιστικών κατανομών των απαντήσεων. Το πλήθος εμφάνισης μιας απάντησης καλείται απόλυτη συχνότητα, ενώ το πηλίκο της απόλυτης συχνότητας με το σύνολο των έγκυρων απαντήσεων καλείται σχετική συχνότητα (Ιωαννίδης, 2001:18). Η ανάλυση των σχετικών συχνοτήτων παρέχει την εγγύηση για ασφαλή κατανόηση των ευρημάτων της έρευνας.

Παράλληλα λαμβάνει χώρα η πρόσθετη ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας μέσα από την παρουσίαση των κατανομών των ομάδων του δείγματος. Οι ομάδες που επιλέγονται είναι με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, μόρφωση). Μέσα από τη διερεύνηση των επιμέρους κατανομών αυτών των ομάδων σε πεδία όπως είναι η ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον και η σύνδεση της αξιολόγησης σύμφωνα με την πραγματική απόδοση των εργαζομένων επιχειρήθηκε να κατανοηθούν επιμέρους πλευρές του προβλήματος.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν και στην προσπάθεια για ανάλυση της συσχέτισης των ευρημάτων. Υπό αυτό το πρίσμα, το φύλο, η μόρφωση, η ηλικία, τα έτη απασχόλησης συσχετίστηκαν με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Pearson, ώστε να διερευνηθεί πιθανή συνάφεια τους. Η στατιστική σημαντικότητα τους ελέγχθηκε με την πιθανότητα του 5%.

Συνακόλουθα δύο παλινδρομήσεις έλαβαν χώρα. Και στις δύο η εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον. Στην πρώτη παλινδρόμηση χρησιμοποιήθηκαν ως ερμηνευτικές μεταβλητές, μεταβλητές από την πρώτη ομάδα και πιο συγκεκριμένα οι εξής:

- σύνδεση της αξιολόγησης με βάση την απόδοση
- προώθηση της παραγωγικότητας
- κατάλληλα κίνητρα για αύξηση απόδοσης

- εμπειρία αδικίας κατά την αξιολόγηση
- ανταπόκριση στις αντιδράσεις μετά από την ύπαρξη αδικιών.

Αντίστοιχα στη δεύτερη ομάδα χρησιμοποιήθηκαν ερμηνευτικές μεταβλητές της επτάβαθμης κλίμακας οι οποίες είναι οι ακόλουθες:

- πρόσθετες μισθολογικές διαφορές
- παροχές σε είδος
- προαγωγή
- συνεργασία με τη διοίκηση
- συνεργασία με συναδέλφους

Η επιλογή αυτών των μεταβλητών βασίστηκε στη σημασία που έχουν για την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και στη βαρύτητα τους στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης. Τέλος σημειώνεται ότι οι στατιστικοί έλεγχοι, συμπληρώθηκαν με τη χρήση της κατανομής  $t$  και της ανάλυσης ANOVA ώστε να μελετηθούν πρόσθετα χαρακτηριστικά των απαντήσεων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ**

### **ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

Στο πέμπτο κεφάλαιο της εργασίας παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Σκοπός του κεφαλαίου είναι να παρουσιάσει και να αποτιμήσει τα βασικά ευρήματα που προέκυψαν από την εμπειρική διαδικασία.

Το κεφάλαιο αναπτύσσεται συνολικά σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρατίθεται η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Αντίστοιχα στη δεύτερη ενότητα αποτιμώνται τα σημαντικότερα στοιχεία της έρευνας και υποστηρίζονται με άλλα λόγια τα ευρήματα που αναδείχθηκαν.



## 5.1 ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 5.1.1 Βασικές Αντιλήψεις για το Εργασιακό Περιβάλλον

Στους πίνακες 5.1-5.10 παρίστανται τα βασικά χαρακτηριστικά των αντιλήψεων και των στάσεων που υιοθετούν οι εργαζόμενοι.

Πίνακας 5.1 ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	2	3,2	3,2	3,2
Λίγο	14	22,6	22,6	25,8
Αρκετά	27	43,5	43,5	69,4
Πολύ	10	16,1	16,1	85,5
Πάρα Πολύ	9	14,5	14,5	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Η ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι του δείγματος κινείται σε σχετικά ικανοποιητικά επίπεδα. Το 3,2% δηλώνει καθόλου ευχαριστημένοι, το 22,6% λίγο, και το 43,5% αρκετά. Αντίστοιχα στα επίπεδα του πολύ και του πάρα πολύ τοποθετείται το 16,1% και το 14,5% των εργαζομένων.

Πίνακας 5.2 ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	13	21,0	21,0	21,0
Λίγο	20	32,3	32,3	53,2
Αρκετά	19	30,6	30,6	83,9
Πολύ	7	11,3	11,3	95,2
Πάρα Πολύ	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Τα πράγματα δεν αλλάζουν ιδιαίτερα για την αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι, αναφορικά με το επίπεδο αξιοκρατίας των προσλήψεων στην εταιρία που εργάζονται. Το 21% δηλώνει καθόλου, ενώ το 32,3% λίγο, τοποθετώντας το σύνολο των αρνητικών απαντήσεων στην πρώτη θέση. Αρκετά επιλέγει το 30,6%, ενώ τις απαντήσεις πολύ και πάρα πολύ μόλις το 16,1% (11,3% και 4,8%). Η κατανομή αυτών των απαντήσεων, τονίζει ενδεχόμενα κενά στη στρατολόγηση του προσωπικού, τα οποία πιθανόν να μετασχηματίζονται σε ελλιπή πληροφόρηση στη συνέχεια.

**Πίνακας 5.3 ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	9	14,5	14,5	14,5
Λίγο	18	29,0	29,0	43,5
Αρκετά	19	30,6	30,6	74,2
Πολύ	13	21,0	21,0	95,2
Πάρα Πολύ	3	4,8	4,8	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Για το λόγο αυτό οι απαντήσεις στην ερώτηση περί της σύνδεσης των προσλήψεων με τις πραγματικές ανάγκες ακολουθούν την παραπάνω κατανομή. Πιο συγκεκριμένα το 14,5% απαντά καθόλου σε αυτή την ερώτηση, ενώ λίγο το 29%. Από την άλλη πλευρά το 30,6% τονίζει μια αρκετά συστηματική σύνδεση των προσλήψεων με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης, ενώ το 21% δηλώνει μια υψηλή συνάφεια. Τέλος το 4,8% επιλέγει τη μέγιστη θετική απάντηση σε αυτή την ερώτηση.

Στη συνέχεια βρίσκονται οι απαντήσεις για τις πραγματικές διαστάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης. Ο πίνακας 5.4 αποκαλύπτει την κατανομή των απαντήσεων αναφορικά με τη σχέση της αξιολογικής διαδικασίας με τις πραγματικές ανάγκες της εταιρίας. Απουσία παντελούς συνάφειας δηλώνει το 11,3%, ενώ χαμηλό επίπεδο συνάφειας το 33,9%. Αρκετά απαντά το 37,1%, πολύ το 11,3% και πάρα πολύ μόλις το 6,5%. Οι απαντήσεις χωρίζονται και

εδώ σε δύο μέρη, αποκαλύπτοντας τις θετικές αλλά και τις αρνητικές διαστάσεις των διαδικασιών που επιλέγονται.

**Πίνακας 5.4 ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	11,3	11,3	11,3
	Λίγο	21	33,9	33,9	45,2
	Αρκετά	23	37,1	37,1	82,3
	Πολύ	7	11,3	11,3	93,5
	Πάρα Πολύ	4	6,5	6,5	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

Ιδιαίτερα σημαντικός είναι και οι απαντήσεις του επόμενου πίνακα που αποκαλύπτουν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη σύνδεση της αξιολόγησης με βάση το πραγματικό επίπεδο απόδοσης τους. Καμία απολύτως σύνδεση εδώ διακρίνει το 12,9%, και λίγη το 32,3%. Αρκετή σύνδεση της αξιολόγησης με την απόδοση τους βλέπει το 30,6%, πολύ το 21% και πάρα πολύ το 3,2%. Από τον πίνακα αυτό μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι σε κάθε περίπτωση δεν είναι μικρός ο αριθμός των εργαζομένων που αντιλαμβάνεται μια επαρκή διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του.

**Πίνακας 5.5 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	12,9	12,9	12,9
	Λίγο	20	32,3	32,3	45,2
	Αρκετά	19	30,6	30,6	75,8
	Πολύ	13	21,0	21,0	96,8
	Πάρα Πολύ	2	3,2	3,2	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Πίνακας 5.6 ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ  
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	10	16,1	16,1	16,1
Λίγο	19	30,6	30,6	46,8
Αρκετά	23	37,1	37,1	83,9
Πολύ	5	8,1	8,1	91,9
Πάρα Πολύ	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Η προώθηση της παραγωγικότητας μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό που μπορεί να λειτουργήσει υπέρ της τόνωσης των σχέσεων του εργαζομένου με το εργασιακό του περιβάλλον. Ωστόσο από τις απαντήσεις του παραπάνω πίνακα, δεν φαίνεται να προκύπτει μια τέτοια δυναμική. Αυτό το εύρημα αναδεικνύεται καθώς το 16,1% τονίζει ότι δεν υφίσταται κανένα επίπεδο προώθησης, ενώ το 30,6% το χαρακτηρίζει ως λίγο. Αντίστοιχα το 37,1% αναφέρει ότι βιώνει ένα αρκετό επίπεδο προώθησης και υποκίνησης με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας του. Τα αντίστοιχα ποσοστά για το πολύ και το πάρα πολύ ανέρχονται σε 8,1% και 8,1% επίσης.

Ίσως για το λόγο αυτό δεν παρέχονται επαρκή και κατάλληλα κίνητρα, από τις διοικήσεις αυτών των εταιριών ώστε να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων. Αναλυτικότερα στον πίνακα 5.7 φαίνεται ότι το 33,9% των μελών του δείγματος δεν βιώνει κανενός είδους κίνητρο αυτής της κατηγορίας ενώ το 37,1% τα δέχεται σε χαμηλό επίπεδο. Αντίστοιχα αρκετή υποκίνηση δηλώνει ότι επιδέχεται το 21%, υψηλή το 4,8% και πολύ υψηλή μόλις το 3,2%.

**Πίνακας 5.7 ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	21	33,9	33,9	33,9
Λίγο	23	37,1	37,1	71,0
Αρκετά	13	21,0	21,0	91,9
Πολύ	3	4,8	4,8	96,8
Πάρα Πολύ	2	3,2	3,2	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Ίσως για τους παραπάνω λόγους, η επιστημονική κατάρτιση των εργαζομένων δεν συνδέεται με την αξιολόγηση τους σε σημαντικό βαθμό. Καθόλου απαντά το 25,8% και λίγο το 41,9%. Με άλλα λόγια σχεδόν 3 στους 4, δεν διαβλέπουν καμία ουσιαστική συνάφεια της σύνδεσης της αξιολόγησης τους με το επιστημονικό επίπεδο. Αρκετά στην ίδια ερώτηση απαντά το 16,1%, πολύ το 11,3% και πάρα πολύ το 4,8%. Το στοιχείο που πρέπει να σημειωθεί εδώ, είναι ότι η απομάκρυνση της αξιολόγησης από την επιστημονική έρευνα και κατάρτιση, μπορεί να έχει δυσάρεστες συνέπειες για την επιχειρηματικότητα, ειδικά σε ένα παγκοσμιοποιημένο ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

**Πίνακας 5.8 ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου				
		16	25,8	25,8	25,8
	Λίγο	26	41,9	41,9	67,7
	Αρκετά	10	16,1	16,1	83,9
	Πολύ	7	11,3	11,3	95,2
	Πάρα Πολύ	3	4,8	4,8	100,0
	Total	62	100,0	100,0	

**Πίνακας 5.9 ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΔΙΚΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	14	22,6	22,6	22,6
Λίγο	14	22,6	22,6	45,2
Αρκετά	19	30,6	30,6	75,8
Πολύ	10	16,1	16,1	91,9
Πάρα Πολύ	5	8,1	8,1	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Ωστόσο σε χαμηλότερα επίπεδα βρίσκεται η εμπειρία που έχουν βιώσει οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης τους. Το 22,6% απάντησε καθόλου και λίγο επίσης το 22,6%. Όμως το 30,6% δηλώνει ότι θεωρεί ότι αδικείται αρκετά από τη διαδικασία της αξιολόγησης, και το 16,1% πολύ. Τέλος το 8,1% τονίζει ότι αδικείται πολύ. Όμως ούτε οι αποκρίσεις των προϊσταμένων βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα αναφορικά με τα παράπονα των εργαζομένων. Το 21% τις χαρακτηρίζει ουσιαστικά ανύπαρκτες, ενώ το 46,8% λίγες. Αρκετή ανταπόκριση διαβλέπει το 24,2% ενώ υψηλή και πάρα πολύ υψηλή το 6,5% και το 1,6% αντίστοιχα.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10 ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	13	21,0	21,0	21,0
Λίγο	29	46,8	46,8	67,7
Αρκετά	15	24,2	24,2	91,9
Πολύ	4	6,5	6,5	98,4
7,00	1	1,6	1,6	100,0
Total	62	100,0	100,0	

Σε κάθε περίπτωση οι απαντήσεις του πρώτου πεδίου μπορούν να χαρακτηριστούν ως ελλιπείς στο πεδίο της υποκίνησης και της προώθησης της παραγωγικότητας. Παρά το γεγονός, ότι υπάρχει μια σημαντική μάζα εργαζομένων που τοποθετείται θετικά στα παραπάνω ερωτήματα, οι αρνητικές στάσεις στο πεδίο της επιστημονικότητας, μπορούν να χαρακτηριστούν ως ιδιαίτερα αρνητικές. Με άλλα λόγια υπάρχουν σημάδια βελτίωσης στις στρατηγικές αξιολόγησης που ακολουθούν οι εταιρίες.

## 5.2 Δυσaréσκεια και Ικανοποίηση από την Αξιολόγηση και την Υποκίνηση

Στους πίνακες 5.11 με 5.20 παρίστανται οι απαντήσεις των εργαζομένων με βάση την επτάβαθμη κλίμακα του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 5.11 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	13	21,0	22,4	22,4
Πολύ Δυσανεστημένος	11	17,7	19,0	41,4
Μέτρια Δυσανεστημένος	11	17,7	19,0	60,3
Μη Βέβαιος	8	12,9	13,8	74,1
Μέτρια Ικανοποιημένος	7	11,3	12,1	86,2
Πολύ Ικανοποιημένος	5	8,1	8,6	94,8
Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	3	4,8	5,2	100,0
Total	58	93,5	100,0	
Missing System	4	6,5		
Total	62	100,0		

Από τις πρόσθετες μισθολογικές παροχές πάρα πολύ δυσανεστημένο δηλώνει το 22,4%, και πολύ δυσανεστημένο το 19% ενώ μέτρια



δυσανεστημένο αυτοπροσδιορίζεται το 19%. Αντίστοιχα πάρα πολύ ικανοποιημένοι είναι το 5,2%, ενώ το πεδίο του πολύ ικανοποιημένου εργαζόμενου ανέρχεται σε 8,6%, ενώ ως μέτρια ικανοποιημένο δηλώνει το 12,1%. Από κει και πέρα αβεβαιότητα εκφράζει το 13,8%.

Στο ίδιο μήκος κύματος βρίσκεται και η παρακάτω ερώτηση, για την ικανοποίηση των εργαζομένων για την ιδιωτική ασφάλιση του ίδιου αλλά και μελών της οικογένειάς του. Πάρα πολύ ικανοποιημένο εμφανίζεται το 3,5% και πολύ ικανοποιημένο το 22,8%, ενώ ως μέτρια ικανοποιημένο εμφανίζεται το 21,1%. Πάρα πολύ δυσανεσκεια για αυτό το πεδίο δηλώνει το 22,8%, πολλή δυσανεσκεια το 7%, λίγο λιγότερο το τμήμα που τονίζει μια μέτρια δυσανεσκεια (8,8%). Αβεβαιότητα σε αυτή την ερώτηση δηλώνει το 14%.

**Πίνακας 5.12 ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	13	21,0	22,8	22,8
	Πολύ Δυσανεστημένος	4	6,5	7,0	29,8
	Μέτρια Δυσανεστημένος	5	8,1	8,8	38,6
	Μη Βέβαιος	8	12,9	14,0	52,6
	Μέτρια Ικανοποιημένος	12	19,4	21,1	73,7
	Πολύ Ικανοποιημένος	13	21,0	22,8	96,5
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	2	3,2	3,5	100,0
	Total	57	91,9	100,0	
Missing	System	5	8,1		
Total		62	100,0		

Τα ποσοστά των απαντήσεων δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα στο πεδίο των παροχών πρόσθετων ημερών αδείας. Πάρα πολύ δυσανεσκεια για αυτή τη δραστηριότητα υποκίνησης της εταιρίας δηλώνει το 24,6%, πολλή δυσανεσκεια το 1,8%, ενώ μέτρια δυσανεσκεια το 7%. Στον αντίποδα πάρα πολύ ικανοποίηση αναφέρει το 3,5%, πολλή ικανοποίηση το 22,8% και μέτρια

ικανοποίηση το 26,3%. Η αβεβαιότητα και σε αυτή την περίπτωση δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως αμελητέα καθώς λαμβάνει το 14% των προτιμήσεων.

**Πίνακας 5.13 ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	14	22,6	24,6	24,6
	Πολύ Δυσανεστημένος	1	1,6	1,8	26,3
	Μέτρια Δυσανεστημένος	4	6,5	7,0	33,3
	Μη Βέβαιος	8	12,9	14,0	47,4
	Μέτρια Ικανοποιημένος	15	24,2	26,3	73,7
	Πολύ Ικανοποιημένος	13	21,0	22,8	96,5
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	2	3,2	3,5	100,0
	Total	57	91,9	100,0	
Missing	System	5	8,1		
Total		62	100,0		

**Πίνακας 5.14 ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	16	25,8	28,6	28,6
	Πολύ Δυσανεστημένος	8	12,9	14,3	42,9
	Μέτρια Δυσανεστημένος	5	8,1	8,9	51,8
	Μη Βέβαιος	12	19,4	21,4	73,2
	Μέτρια Ικανοποιημένος	11	17,7	19,6	92,9
	Πολύ Ικανοποιημένος	4	6,5	7,1	100,0
	Total	56	90,3	100,0	
Missing	System	6	9,7		
Total		62	100,0		

Η μέτρια δυνατότητα των εταιριών να παράσχουν σημαντικές παροχές στους εργαζομένους τους παρίστανται και από το επίπεδο ικανοποίησης τους αναφορικά με τις πρόσθετες παροχές σε είδος. Πολλή μεγάλη δυσαρέσκεια δηλώνει το 28,96%, μεγάλη δυσαρέσκεια το 14,3% και μέτρια δυσαρέσκεια το 8,9%. Στο παρόν πεδίο δεν υπάρχει απάντηση για την ύπαρξη πολύ υψηλής ικανοποίησης. Μέτρια ικανοποιημένοι δηλώνουν το 19,6% και πολύ ικανοποιημένοι το 7,1%. Αντίστοιχα η αβεβαιότητα είναι υψηλή και σε αυτή την περίπτωση καθώς λαμβάνει 21,4%.

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια επίσης δεν κινείται σε υψηλά επίπεδα. Πάρα πολλή δυσαρέσκεια δηλώνει το 32,1%, το 7,1% αναφέρεται ως πολύ δυσαρεστημένο και το 12,5% ως μέτρια δυσαρεστημένο. Αντιθέτως ως μέτρια ικανοποιημένο αυτοχαρακτηρίζεται το 14,3%, ως πολύ ικανοποιημένο το 17,9% και ως πάρα πολύ ικανοποιημένο το 3,6%. Η αβεβαιότητα είναι παρούσα και εδώ, λαμβάνοντας 12,5%.

**Πίνακας 5.15 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	18	29,0	32,1	32,1
	Πολύ Δυσανεστημένος	4	6,5	7,1	39,3
	Μέτρια Δυσανεστημένος	7	11,3	12,5	51,8
	Μη Βέβαιος	7	11,3	12,5	64,3
	Μέτρια Ικανοποιημένος	8	12,9	14,3	78,6
	Πολύ Ικανοποιημένος	10	16,1	17,9	96,4
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	2	3,2	3,6	100,0
	Total	56	90,3	100,0	
Missing	System	6	9,7		
Total		62	100,0		

Πίνακας 5.16 ΠΡΟΑΓΩΓΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	13	21,0	22,8	22,8
Πολύ Δυσανεστημένος	6	9,7	10,5	33,3
Μέτρια Δυσανεστημένος	9	14,5	15,8	49,1
Μη Βέβαιος	11	17,7	19,3	68,4
Μέτρια Ικανοποιημένος	12	19,4	21,1	89,5
Πολύ Ικανοποιημένος	3	4,8	5,3	94,7
Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	3	4,8	5,3	100,0
Total	57	91,9	100,0	
Missing System	5	8,1		
Total	62	100,0		

Δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις στο πεδίο της προαγωγής. Η προοπτικής της προαγωγής προκαλεί πολύ μεγάλη ικανοποίηση στο 5,3% των ερωτηθέντων που απάντησαν σε αυτή την ερώτηση, πολύ ικανοποίηση στο ίδιο ποσοστό, μέτρια ικανοποίηση στο 21,1% ενώ αξίζει να τονιστεί ότι το ποσοστό λαμβάνει η αβεβαιότητα ανέρχεται στο 19,3%. Στον αντίποδα πάρα πολύ δυσαρέσκεια προκαλεί ουσιαστικά η απουσία αυτής της προοπτικής στο 22,8%, πολλή δυσαρέσκεια στο 10,5% και μέτρια δυσαρέσκεια στο 15,8%.

Ακολουθούν οι απαντήσεις μιας ιδιαίτερα σημαντικής κατηγορίας που αναφέρεται στα μέσα της αξιολόγησης. Οι απαντήσεις της πρώτης ερώτησης, που ήταν η σύνδεση των στόχων με την εκτέλεση των καθημερινών εργασιών αποκαλύπτουν σημαντικά ευρήματα. Το 17,9% εκφράζει πάρα πολλή δυσαρέσκεια σε αυτό το πεδίο, ενώ πολύ δυσαρέσκεια δηλώνει το 12,5%. Συνακόλουθα μέτρια δυσαρέσκεια και αβεβαιότητα εκφράζουν το 14,3% και το 19,6% αντίστοιχα. Η μέτρια ικανοποίηση σε αυτό το πεδίο λαμβάνει 19,6%, η πολλή ικανοποίηση 7,1% και η πάρα πολλή ικανοποίηση 8,9%.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 5.17 ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	10	16,1	17,9	17,9
	Πολύ Δυσανεστημένος	7	11,3	12,5	30,4
	Μέτρια Δυσανεστημένος	8	12,9	14,3	44,6
	Μη Βέβαιος	11	17,7	19,6	64,3
	Μέτρια Ικανοποιημένος	11	17,7	19,6	83,9
	Πολύ Ικανοποιημένος	4	6,5	7,1	91,1
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	5	8,1	8,9	100,0
	Total	56	90,3	100,0	
Missing	System	6	9,7		
Total		62	100,0		

Εντούτοις παρά τη σχετική μετριοπάθεια των παραπάνω αποτελεσμάτων χαρακτηριστικό στοιχείο είναι η θετική στάση των εργαζομένων του δείγματος. από τη συνεργασία που έχουν με τους συναδέλφους τους. Πάρα πολύ ικανοποιημένο δηλώνει το 8,8%, πολύ ικανοποιημένο το 24,6% και μέτρια ικανοποιημένο το 35,1%. Η αβεβαιότητα βρίσκεται σε αρκετά πιο χαμηλά επίπεδα (8,8%), στοιχείο που αναμφίβολα δεικνύει μια ισχυρή εργασιακή συναδελφική αλληλεγγύη. Παράλληλα ως επακόλουθο οι αρνητικές αντιλήψεις βρίσκονται σε χαμηλά επίπεδα. Η παρά πολλή δυσαρέσκεια λαμβάνει το 7%, η πολλή δυσαρέσκεια το 5,3% και η μέτρια δυσαρέσκεια το 10,5% (πίνακας 5.18). Το πεδίο αυτό έρχεται να καλύψει το κενό της αξιολόγησης, μια και όπως αποδεικνύεται η θετική σχέση με τους συναδέλφους συνιστά μια χαρακτηριστική μέτρηση της αξιολόγησης.

Πίνακας 5.18 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	4	6,5	7,0	7,0
	Πολύ Δυσανεστημένος	3	4,8	5,3	12,3
	Μέτρια Δυσανεστημένος	6	9,7	10,5	22,8
	Μη Βέβαιος	5	8,1	8,8	31,6
	Μέτρια Ικανοποιημένος	20	32,3	35,1	66,7
	Πολύ Ικανοποιημένος	14	22,6	24,6	91,2
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	5	8,1	8,8	100,0
	Total	57	91,9	100,0	
Missing	System	5	8,1		
Total		62	100,0		

Σημαντικό μέσο αξιολόγησης είναι και η προσωπικότητα του εργαζομένου. Πάρα πολύ ικανοποιημένο από την αξιολόγηση της προσωπικότητας του εμφανίζεται το 12,3%, πολύ ικανοποιημένο το 19,3% και μέτρια ικανοποιημένο το 26,3%. Η αβεβαιότητα σε αυτή την περίπτωση βρίσκεται σε σχετικά υψηλά επίπεδα (17,5%). Αντίστοιχα η πάρα πολύ μεγάλη δυσαρέσκεια κινείται υψηλά (15,8%), ενώ τα δύο επόμενα επίπεδα δυσαρέσκειας λαμβάνουν 5,3% και 3,5% αντίστοιχα.

Τέλος το επίπεδο της ικανοποίησης από τη συνεργασία με διοίκηση κινείται σε ελαφρώς πιο υψηλά επίπεδα. Το 15,8% δηλώνει πάρα πολλή δυσαρέσκεια, το 10,5% πολλή δυσαρέσκεια, και το 12,3% μέτρια δυσαρέσκεια με την αβεβαιότητα να είναι στο 10,5%. Αντίστοιχα η μέτρια ικανοποίηση ανέρχεται στο 24,6%, επίπεδο στο οποίο βρίσκεται κοντά και η πολλή ικανοποίηση (19,3%), ενώ πάρα πολύ ικανοποιημένοι δηλώνει το 7%.

**Πίνακας 5.19 ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	9	14,5	15,8	15,8
	Πολύ Δυσανεστημένος	3	4,8	5,3	21,1
	Μέτρια Δυσανεστημένος	2	3,2	3,5	24,6
	Μη Βέβαιος	10	16,1	17,5	42,1
	Μέτρια Ικανοποιημένος	15	24,2	26,3	68,4
	Πολύ Ικανοποιημένος	11	17,7	19,3	87,7
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	7	11,3	12,3	100,0
	Total	57	91,9	100,0	
Missing	System	5	8,1		
Total		62	100,0		

**Πίνακας 5.20 ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα Πολύ Δυσανεστημένος	9	14,5	15,8	15,8
	Πολύ Δυσανεστημένος	6	9,7	10,5	26,3
	Μέτρια Δυσανεστημένος	7	11,3	12,3	38,6
	Μη Βέβαιος	6	9,7	10,5	49,1
	Μέτρια Ικανοποιημένος	14	22,6	24,6	73,7
	Πολύ Ικανοποιημένος	11	17,7	19,3	93,0
	Πάρα Πολύ Ικανοποιημένος	4	6,5	7,0	100,0
	Total	57	91,9	100,0	
Missing	System	5	8,1		
Total		62	100,0		

### 5.1.3 Η Συνάφεια των Απαντήσεων

Στον πίνακα 5.21 παρίστανται τα αποτελέσματα της συνάφειας ανάμεσα στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και στην ευχαρίστηση που λαμβάνουν από το εργασιακό τους περιβάλλον. Παρά το γεγονός ότι δεν είναι όλες οι συσχετίσεις που προκύπτουν στατιστικά σημαντικές μπορούν να προκύψουν σημαντικά ευρήματα από την έρευνα.

Πιο συγκεκριμένα το φύλο εμφανίζει χαμηλή θετική συσχέτιση με την ηλικία (0,105), σχεδόν αρνητική με τη μόρφωση (-0,02) όπως με τα έτη απασχόλησης (-0,033) και θετική με την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον (0,246). Ωστόσο καμία εξ αυτών των συσχετίσεων δεν είναι στατιστικά σημαντική. Η ηλικία των μελών του δείγματος δεικνύει αρνητική συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο του (-0,295) και θετική φυσικά με τα έτη της απασχόλησης (0,538) και σχετικά αρνητική με την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον (-0,082). Όμως μόνο η συνάφεια της μεταβλητής αυτής με τα έτη απασχόλησης και το μορφωτικό επίπεδο είναι στατιστικά σημαντικές.

Συνακόλουθα η μόρφωση έχει αρνητική σχέση με τα έτη της απασχόλησης (-0,362), αποτέλεσμα που χαρακτηρίζεται από στατιστική σημαντικότητα. Δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ωστόσο από την ίδια ιδιότητα η μικρή θετική σχέση της (0,101) με τη σχέση της με την ευχαρίστηση που κομίζεται από το εργασιακό περιβάλλον. Προς την ίδια κατεύθυνση κινείται και η συνάφεια των ετών απασχόλησης με την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον (0,214).

Εν κατακλείδι τα ευρήματα που προκύπτουν από αυτή την προσπάθεια για μια αρχική διερεύνηση των βασικών σχέσεων ανάμεσα στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και στην ευχαρίστηση που λαμβάνεται από το εργασιακό περιβάλλον είναι ότι πέρα από τη πρόδηλη σχέση ηλικίας και ετών απασχόλησης και ηλικίας και απουσίας μόρφωσης (με δεδομένο ότι στο παρελθόν ο αριθμός των ατόμων που μορφωνόταν ήταν χαμηλότερος σε σύγκριση με σήμερα), δεν δηλώνουν μια σταθερή σχέση.



Πίνακας 5.21 Correlations Δημογραφικών Μεταβλητών με Ευχαρίστηση από Εργασιακό Περιβάλλον

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΜΟΡΦΩΣΗ	ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΦΥΛΟ	Pearson Correlation	1,000	,105	-,020	-,033	,240
	Sig. (2-tailed)		,418	,876	,799	,060
ΗΛΙΚΙΑ	Pearson Correlation	,105	1,000	-,295*	,538**	-,082
	Sig. (2-tailed)	,418		,020	,000	,524
ΜΟΡΦΩΣΗ	Pearson Correlation	-,020	-,295*	1,000	-,362**	,101
	Sig. (2-tailed)	,876	,020		,004	,434
ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ	Pearson Correlation	-,033	,538**	-,362**	1,000	,214
	Sig. (2-tailed)	,799	,000	,004		,098
ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Pearson Correlation	,240	-,082	,101	,214	1,000
	Sig. (2-tailed)	,060	,524	,434	,098	

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

### 5.1.4 Η επίδραση στην Ευχαρίστηση από το Εργασιακό Περιβάλλον

Πίνακας 5.22 Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,197	,392		3,052	,003
	ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	,304	,134	,305	2,267	,027
	ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	,431	,143	,457	3,022	,004
	ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	-,034	,150	-,033	-,226	,822
	ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΔΙΚΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	-,008	,085	-,010	-,099	,922
	ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	,050	,108	,049	,459	,648

a. Dependent Variable: ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Στον παραπάνω πίνακα διαφαίνονται τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης με σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης ορισμένων μεταβλητών της πρώτης ομάδας των ερωτήσεων στην ευχαρίστηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το εργασιακό περιβάλλον. Ο σταθερός όρος ανέρχεται σε 1,197 και είναι στατιστικά σημαντικός (0,003). Η σύνδεση της αξιολόγησης των εργαζομένων με την απόδοση τους έχει θετικά αποτελέσματα στην ευχαρίστηση τους (0,304) με στατιστική σημαντικότητα (0,027). Το ίδιο ισχύει και για την προώθηση της παραγωγικότητας (0,431 ,με 0,004) και για την ανταπόκριση στις αντίδρασης για άδικη αξιολόγηση (0,05)

με το εύρημα αυτό όμως να μην είναι στατιστικά σημαντικό. Αρνητική επίδραση ασκούν τα κατάλληλα κίνητρα για αύξηση της απόδοσης (-0,034) και η ύπαρξη εμπειρίας για αδικία του εργαζομένου στη διαδικασία της κρίσης του (-0,008). Κανένα από αυτά τα δύο ευρήματα εντούτοις δεν είναι στατιστικά σημαντικό. Αξίζει να σημειωθεί επίσης, ότι το  $R^2$  της παλινδρόμησης ανέρχεται σε 0,482.

**Πίνακας 5.23 Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	2,115	,476		4,442	,000
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	,216	,094	,367	2,291	,026
ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ ΠΡΟΑΓΩΓΗ	-,123	,111	-,202	-1,108	,273
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	,031	,089	,053	,351	,727
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	,179	,087	,331	2,051	,046
	-,012	,087	-,019	-,137	,892

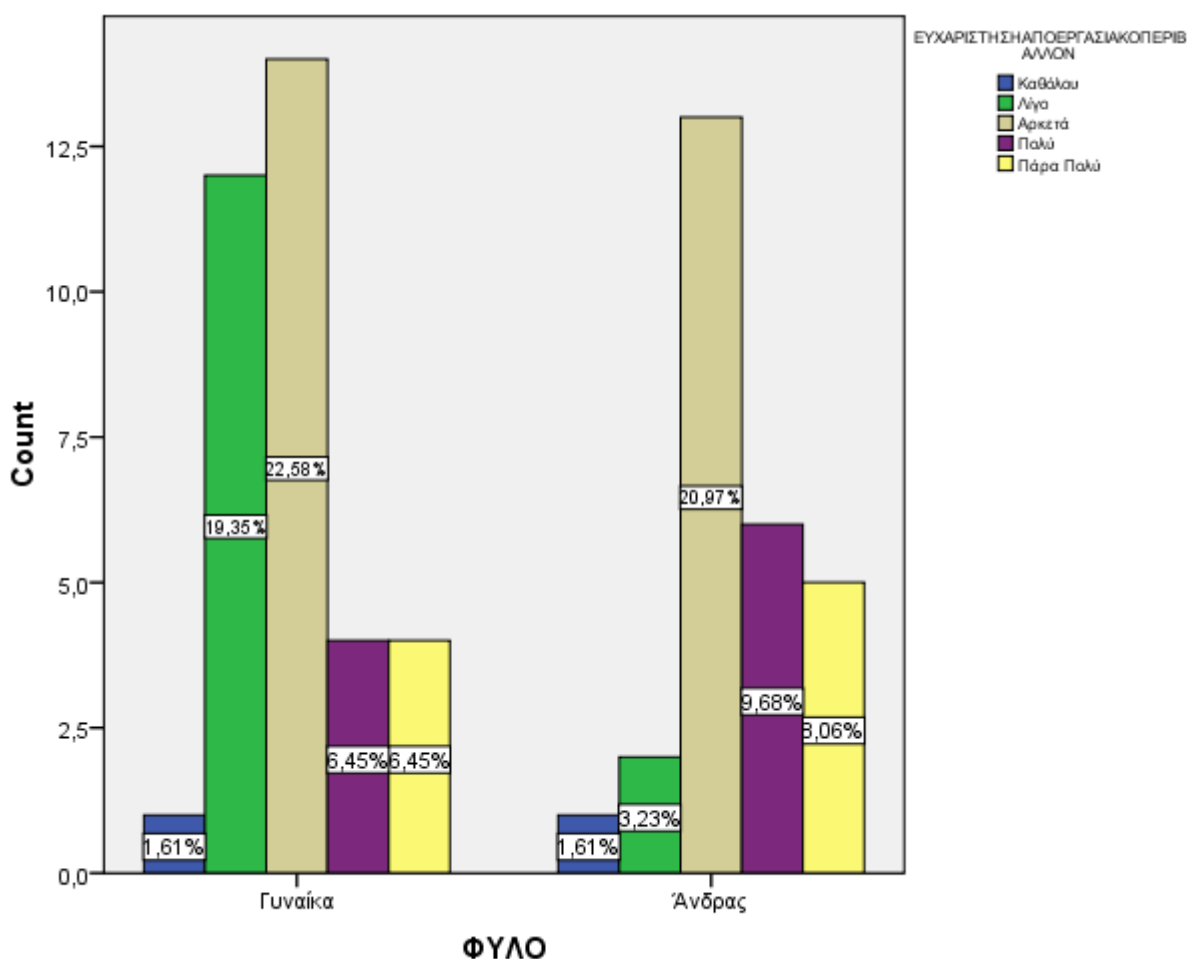
a. Dependent Variable: ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Συνακόλουθα ο πίνακας 5.23, τονίζει τα αποτελέσματα μιας νέας παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον και ερμηνευτικές ορισμένες από τη δεύτερη ομάδα του ερωτηματολογίου. Ο σταθερός όρος σε αυτή την περίπτωση είναι μεγαλύτερος (2,115) και στατιστικά σημαντικός (0,00). Οι πρόσθετες μισθολογικές αμοιβές ασκούν τη μεγαλύτερη επίδραση (0,216) με στατιστική σημαντικότητα (0,026). Το ίδιο ισχύει και για την επίδραση της μεταβλητής για τη συνεργασία των εργαζομένων με τη διοίκηση (0,179 με 0,046), εύρημα ιδιαίτερης βαρύτητας. Θετική είναι και η επίδραση της προοπτικής προαγωγής (0,031), όχι όμως και στατιστικά σημαντικής. Από κει και πέρα αρνητική

επίδραση ασκούν οι παροχές σε είδος (-0,123) και παραδόξως η συνεργασία με τους συναδέλφους (-0,012), χωρίς όμως να διέπονται από στατιστική σημαντικότητα. Τέλος τονίζεται ότι η ερμηνευτική δύναμη αυτών των ευρημάτων κινείται σε χαμηλότερα επίπεδο διότι ο συντελεστής προσδιορισμού ανέρχεται ( $R^2$ ) σε 0,275.

### 5.1.5 Δημογραφικές Κατανομές των Απαντήσεων

Σε αυτή την ενότητα παρίσταται η ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

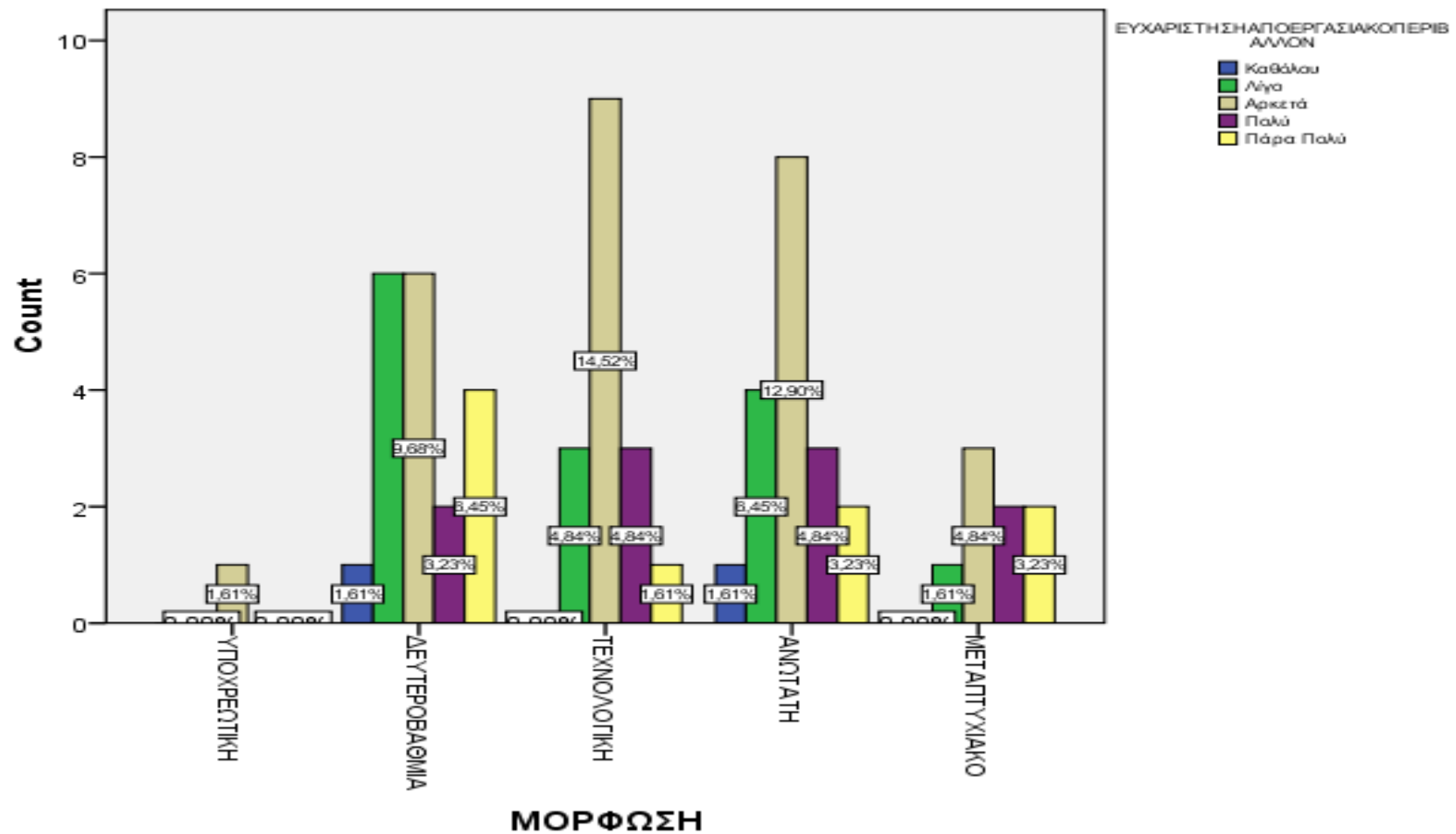


Γράφημα 5.1 Έμφυλη Κατανομή της Ευχαρίστησης από το Εργασιακό Περιβάλλον

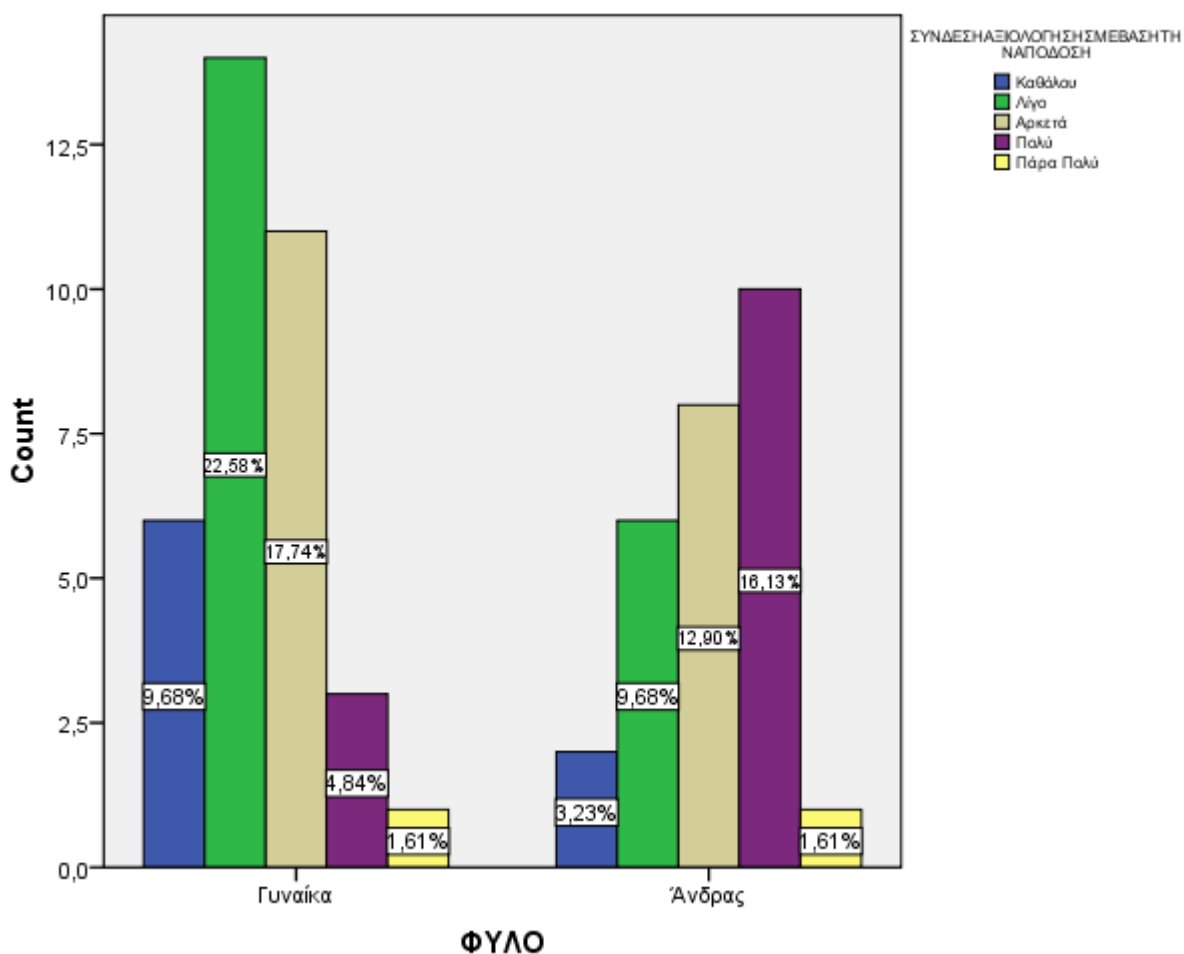
Στον παραπάνω πίνακα φαίνεται η κατανομή της ευχαρίστησης που προκύπτει από το εργασιακό περιβάλλον. Πρόκειται για επιμερισμό των ευρημάτων που παρουσιάστηκαν παραπάνω με βάση το φύλο των μελών του δείγματος. Το 3,2% που δηλώνει καμία ευχαρίστηση, επιμερίζεται ισόποσα σε άνδρες και γυναίκες. Όμως είναι περισσότερες οι γυναίκες που λαμβάνουν λίγη ευχαρίστηση (19,35%) σε σχέση με τους άνδρες (3,23%). Όμως οι γυναίκες υπερτερούν ελαφρά στη λήψη αρκετής ικανοποίησης από το εργασιακό περιβάλλον έναντι των ανδρών (22,58%-20,97%). Από την άλλη πλευρά οι άνδρες βρίσκονται σε υψηλότερα επίπεδα σε σχέση με την πολλή και την πάρα πολλή ικανοποίηση (9,68% και 6,45% αντίστοιχα) σε σύγκριση με τις γυναίκες (6,45% και 6,45%).

Σημαντικές αποκλίσεις παρατηρούνται στο επίπεδο της απασχόλησης και με βάση το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος (γράφημα 5.2). Όπως μπορεί να γίνει κατανοητό τα υψηλά μορφωτικά επίπεδα λαμβάνουν σημαντικότερη και υψηλότερη ευχαρίστηση σε σχέση με τα λιγότερο μορφωμένα στρώματα. Το 14,52% που δηλώνει αρκετή ευχαρίστηση ανήκει στην τεχνολογική εκπαίδευση και το 12,9 στην ανώτατη. Το ίδιο υψηλά σκορ λαμβάνουν οι δύο αυτές μορφές στο πεδίο της πολλής ευχαρίστησης (4,84% έκαστη). Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι πάρα πολλή ευχαρίστηση δηλώνει το 5,45% των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και πολύ το 3,23% των ατόμων της ίδιας κατηγορίας.

Τέλος αξίζει να σημειωθεί ότι τα αντίστοιχα ποσοστά για τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών δεν είναι ιδιαίτερα υψηλά. Αντιθέτως το 3,23% δηλώνει τη μέγιστη ικανοποίηση, όσο και το πεδίο που βρίσκεται αμέσως πιο κάτω, ενώ αρκετή δηλώνει το 4,84%. Με άλλα λόγια οι πιο ευνοημένοι είναι οι κάτοχοι ανώτατου και τεχνολογικού τίτλου σπουδών.

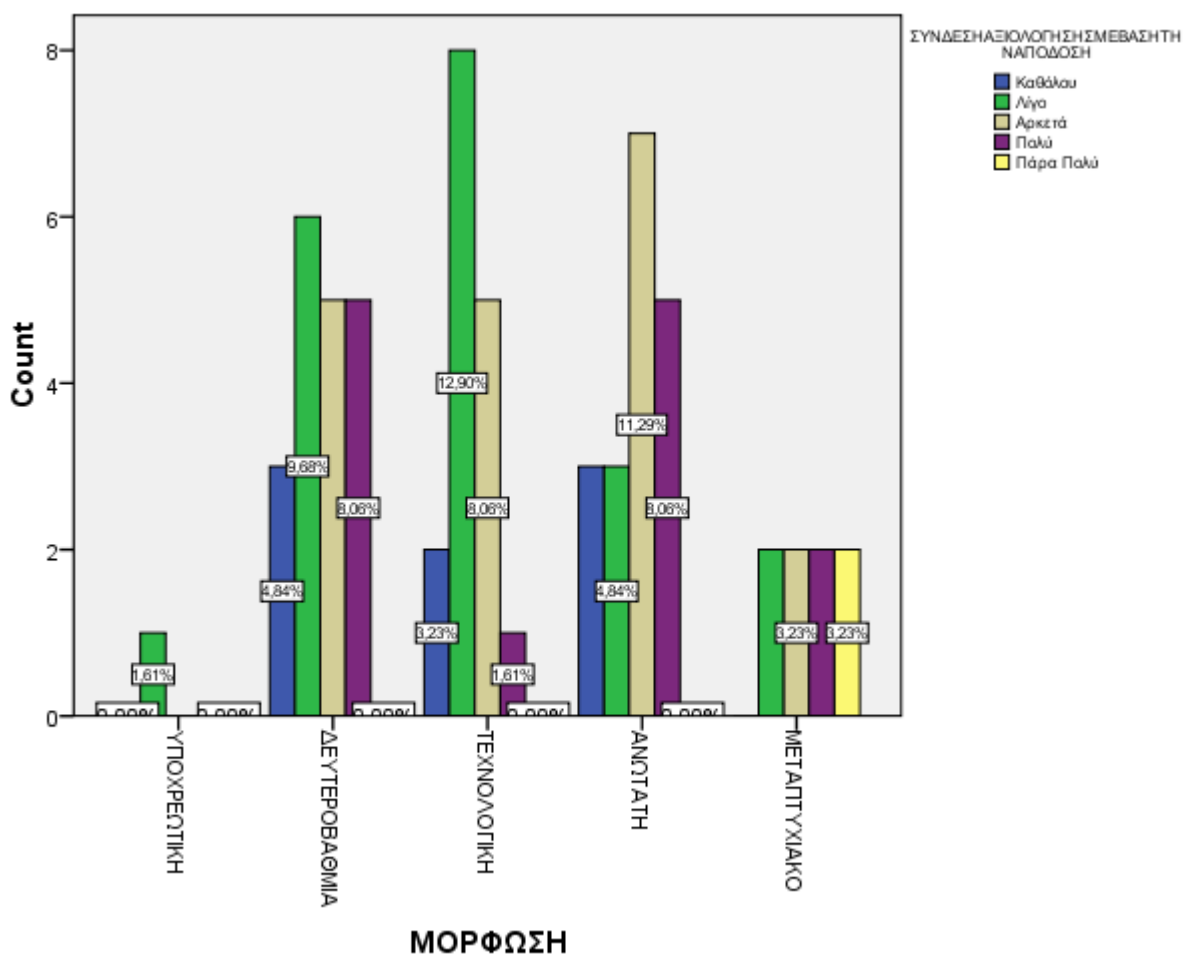


Γράφημα 5.2 Κατανομή της Ευχαρίστησης με Βάση το Μορφωτικό Επίπεδο



Γράφημα 5.3 Έμφυλη Κατανομή της Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

Στο γράφημα 5.3 φαίνεται η συνολικά κατανομή των απαντήσεων που έδωσαν τα μέλη του δείγματος αναφορικά με την ερώτηση της σύνδεσης της αξιολόγησης με βάση την απόδοση των εργαζομένων. Και σε αυτή την ερώτηση οι γυναίκες εμφανίζονται περισσότερο δυσαρεστημένες. Στο επίπεδο της απάντησης για καθολική απουσία σύνδεσης το 12,9% των απαντήσεων επιμερίζεται σε 9,68% για γυναίκες και σε 3,23% για άνδρες. Αντίστοιχα το 32,1% που λαμβάνει η επιλογή λίγο, δομείται σε 22,58% για τις γυναίκες και σε 9,68% για τους άνδρες. Οι γυναίκες όμως υπερτερούν των ανδρών 17,74% έναντι 12,9% στην κατηγορία αρκετής ικανοποίησης, ενώ υπολείπονται στην αντίστοιχη της πολλής ικανοποίησης (16,13% και 4,84%), ενώ εξισώνονται στο πεδίο της υψηλότερης δυνατής ικανοποίησης (1,61%).

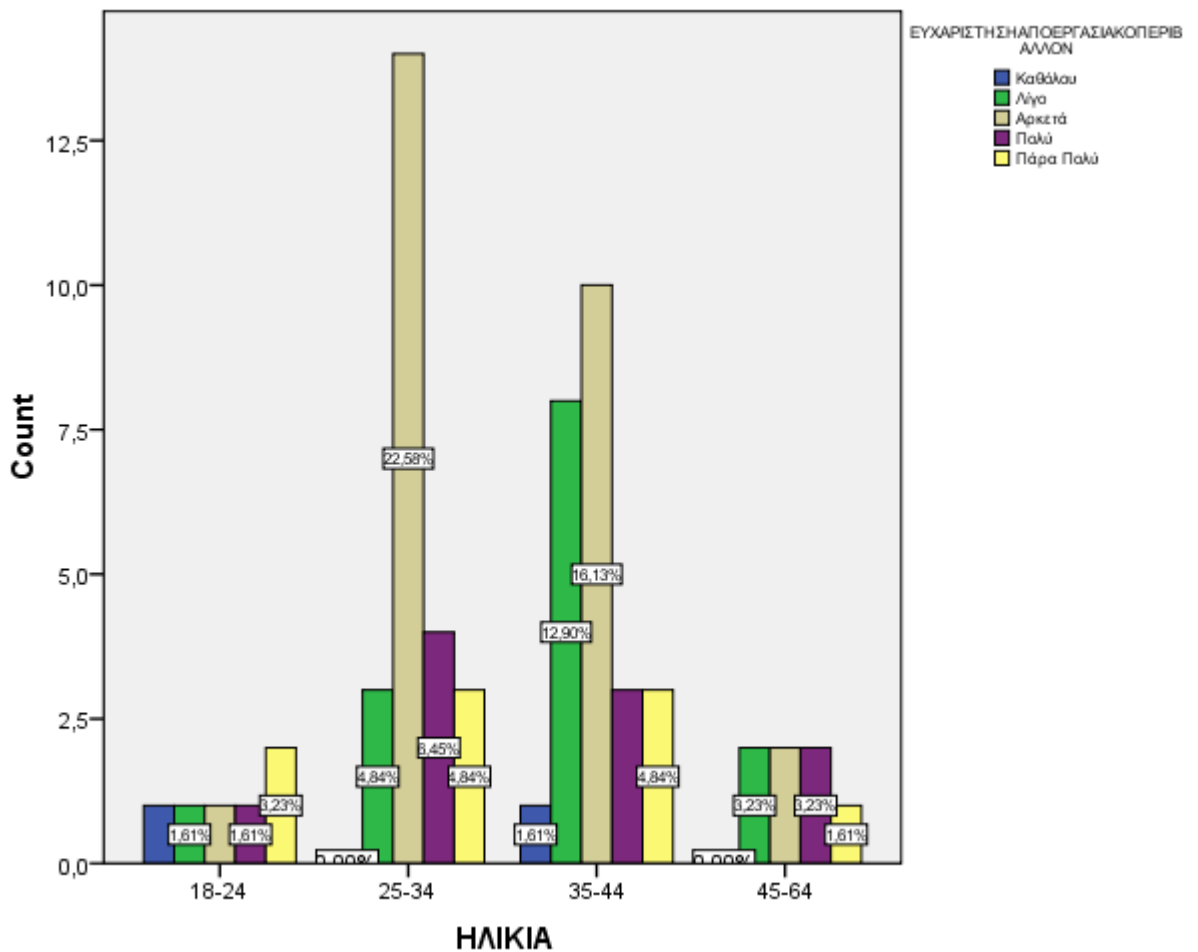


Γράφημα 5.4 Μορφωτική Κατανομή της Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

Η κατανομή των απαντήσεων αυτής της κατηγορίας με βάση το μορφωτικό επίπεδο μπορεί να διακριθεί και στο παραπάνω γράφημα. Από τα στοιχεία του γραφήματος φαίνεται ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών ευνοούνται καθώς δηλώνουν ότι η αξιολόγηση λαμβάνει χώρα με βάση την απόδοση των εργαζομένων (3,23%) σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το γεγονός, ότι οι απαντήσεις αυτής της μορφωτικής κατηγορίας, λαμβάνουν το ίδιο ποσοστό σε όλες τις απαντήσεις. Όσον αφορά τις υπόλοιπες κατηγορίες αρκετή σύνδεση της αξιολόγησης με την απόδοση διαβλέπει ένα 11,29% που είναι κάτοχοι ανώτατου τίτλου σπουδών, ένα 8,06% που έχει τεχνολογικό τίτλο αλλά και απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης το 8,06% είναι το μέρος των



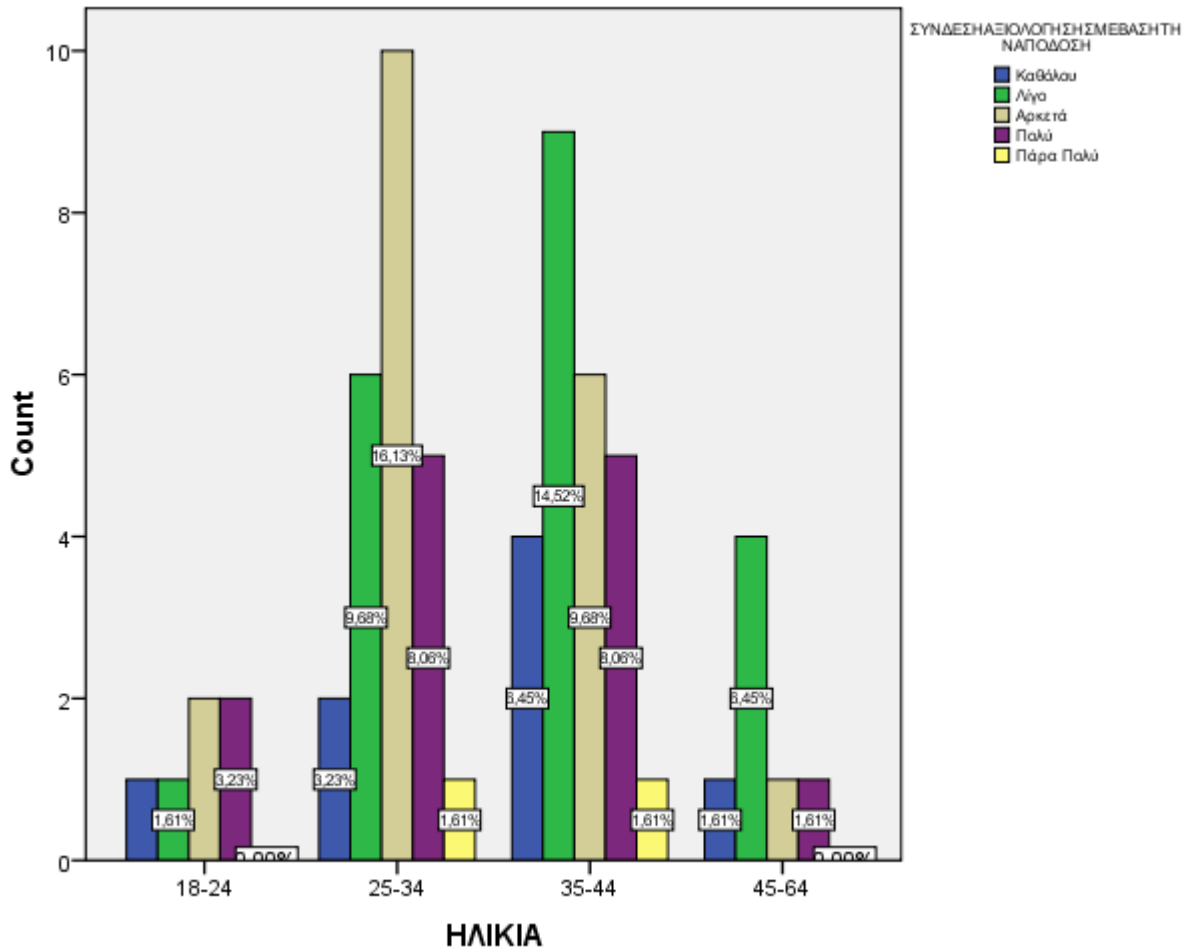
τεχνολογικών επιστημόνων που βλέπουν πολλή σύνδεση, ενώ το 11,29% των αποφοίτων των ανώτατων ιδρυμάτων είναι υπέρ αυτής της απάντησης.



Γράφημα 5.5

Ηλικιακή Κατανομή της Ευχαρίστησης από το Εργασιακό Περιβάλλον

Σημαντικές διαφορές υπάρχουν και στις απαντήσεις για την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον, με βάση την ηλικία. Οι μεγαλύτερες συμμετοχές βρίσκονται στις κατανομές 25-34 και 35-44, δηλαδή στις σημαντικότερες παραγωγικές ηλικίες. Στην πρώτη συμμετέχει 22,58% με την επιλογή αρκετά και ακολουθούν οι υπόλοιπες με μικρότερα ποσοστά. Στη δεύτερη ομάδα το 16,13% δηλώνει αρκετά ευχαριστημένο από τις εργασιακές του συνθήκες, ενώ είναι αξιοσημείωτο το 12,9% που δηλώνει χαμηλό επίπεδο ευχαρίστησης. Τέλος οι δύο υπόλοιπες κατανομές βρίσκονται σε χαμηλότερα επίπεδα, λόγω της μικρότερης τους συμμετοχής στο δείγμα.



Γράφημα 5.6

Ηλικιακή Κατανομή της Σύνδεσης Αξιολόγησης με Βάση την Απόδοση

Δεν παρατηρούνται σημαντικές διαφοροποιήσεις όσον αφορά την απόδοση των εργαζομένων και της σύνδεσης της με την αξιολόγηση. Η βασική διαφορά έγκειται στο ότι η επιλογή «λίγο» βρίσκει περισσότερους υποστηρικτές ανά τις διαφορετικές ηλικίες (1,61% στη 18-24, 9,68 στη 25-34, 14,52% στη 35-44 και 6,45% στη 45-64). Συνάμα η επιλογή «αρκετά» βρίσκεται στην κορυφή της δεύτερης ηλικιακής ομάδας (16,13%) και στη δεύτερη θέση της τρίτης (9,68%). Από τα παραπάνω μπορεί να γίνει κατανοητό το γεγονός ότι υπάρχει μια τάση για συγκέντρωση των απαντήσεων προς τη μέση της κατανομής ανά ηλικιακή ομάδα.

### 5.1.6 Οι Έλεγχοι με την Κατανομή t.

Οι έλεγχοι με την κατανομή παρουσιάζονται στους δύο επόμενους πίνακες. Οι έλεγχοι αυτοί επιχειρούν να προσδιορίσουν τα βασικά χαρακτηριστικά τυχουσών διαφορών ανάμεσα στις μεταβλητές που επιλέχθηκαν να συγκριθούν. Οι μεταβλητές προς σύγκριση, επιμερίστηκαν σε δύο ομάδες. Οι πρώτες δέκα ερωτήσεις του ερωτηματολογίου συνέστησαν τις πέντε πρώτες ομάδες, και οι επόμενες δέκα τις άλλες πέντε. Η μεταβλητή t ελέγχει το κατά πόσο υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στις παρατηρήσεις των επιλεγμένων μεταβλητών. Σημειώνεται ότι ο μέσος όρος που παρουσιάζεται στους επόμενους πίνακες είναι η διαφορά των μέσων όρων που συγκρίνονται. Αντίστοιχα η διαφορά αυτή είναι στατιστικά σημαντική όταν ο αριθμός της τελευταίας στήλης είναι μικρότερος του 0,05(5%). Από τα αποτελέσματα προέκυψαν τα εξής:

- Υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που αφορούν την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον και τη σύνδεση της αξιολόγησης με βάση την απόδοση ( $t=3.935$  με  $p=0.00$ )
- Δεν υφίστανται διαφορές ανάμεσα στις προσλήψεις με βάση τις πραγματικές ανάγκες και στη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τις πραγματικές ανάγκες των εργαζομένων ( $t=0,455$  με  $p=0.651$ )
- Υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις του αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης και της παροχής κινήτρων για αύξηση της απόδοσης ( $t=3.545$  με  $p=0.001$ )
- Επίσης υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των απαντήσεων της προώθησης της παραγωγικότητας και της σύνδεσης της αξιολόγησης με την επιστημονική κατάρτιση ( $t=2.331$  με  $p=0.023$ )
- Οριακά δεν υπάρχουν διαφορές στην αδικία κατά την αξιολόγηση και στη διαμαρτύρηση της ( $t=1.955$  με  $p=0.055$ )

Πίνακας 5.24: Έλεγχι Πρώτης Ομάδας με την Κατανομή t

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper		
				ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	,46774		
ΠΡΟΣΛΗΨΕΙΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ – ΣΥΝΑΦΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ	,04839	,83818	,10645	-,16447	,26124	,455	,651
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	,40323	,89552	,11373	,17581	,63065	3,545	,001
ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ - ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ	,33871	1,14439	,14534	,04809	,62933	2,331	,023
ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΔΙΚΙΑΣ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ – ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΣΗ ΣΤΙΣ ΑΝΤΙΔΡΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΔΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	,40323	1,62420	,20627	-,00924	,81570	1,955	,055

Πίνακας 5.25: Έλεγχος Δεύτερης Ομάδας με την Κατανομή t

	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	Sig. (2-tailed)
				Lower	Upper		
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ – ΠΑΡΟΧΕΣ ΣΕ ΕΙΔΟΣ	,01786	1,60103	,21395	-,41090	,44662	,083	,934
ΙΔΙΩΤΙΚΗ ΑΣΦΑΛΙΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ΚΑΙ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΣ – ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ	-,07143	1,72529	,23055	-,53346	,39061	-,310	,758
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ – ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	,64912	2,03971	,27017	,10792	1,19033	2,403	,020
ΠΡΟΑΓΩΓΗ – ΣΥΝΔΕΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΜΕ ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ	-,30357	1,93456	,25852	-,82165	,21451	-1,174	,245
ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΕ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΑ ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΚΑΙ ΣΥΝΕΔΡΙΑ – ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	-,98214	2,28426	,30525	-1,59387	-,37041	-3,218	,002

Αντίστοιχα στο πεδίο της ομάδας των δεύτερων ερωτήσεων παρατηρούνται τα εξής:

- Δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις που δίδονται αναφορικά με τη σχέση πρόσθετων μισθολογικών παροχών και των παροχών σε είδος ( $t=0,083$  με  $p=0.934$ )
- Παράλληλα ο διαφορές των απαντήσεων ανάμεσα στα πεδία της ιδιωτικής ασφάλισης των εργαζομένων και των πρόσθετων ημερών αδείας δεν έδωσαν σημαντικά αποτελέσματα ( $t=-0.31$  με  $p=0.758$ )
- Υπάρχουν όμως στατιστικά σημαντικές διαφορές στο πεδίο της συνεργασίας με τη διοίκηση και στο πεδίο της συνεργασίας με τους εργαζομένους ( $t=2.403$  με  $p=0.02$ ). Η διαφορά αυτή αποκαλύπτει τις διαφοροποιήσεις στην επικοινωνία εντός της επιχείρησης με βάση τις ιεραρχικές δομές.
- Στον αντίποδα παραδόξως δεν υφίστανται διαφορές ανάμεσα στη μεταβλητή της προαγωγής και στη σύνδεση των στόχων με βάση τις πραγματικές εργασίες εντός της επιχείρησης ( $t=-1.174$  με  $p=0.245$ )
- Τέλος διαφοροποιήσεις παρατηρούνται ανάμεσα στη συμμετοχή σε σεμινάρια και στην προσωπικότητα του εργαζομένου ( $t=-3.218$  με  $p=0.002$ )

### 5.1.7 Οι Έλεγχοι με την Ανάλυση ANOVA

Στην τελευταία υπό-ενότητα ανάλυσης των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται δύο έλεγχοι με την ανάλυση ANOVA. Τα αποτελέσματα παρίστανται στους επόμενους πίνακες. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται είναι οι πρόσθετες μισθολογικές παροχές και η ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον.

Πίνακας 5.26: Έλεγχοι Πρώτης Ομάδας με την Ανάλυση Ανοva  
(Πρόσθετες Μισθολογικές Διαφορές)

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΕΥΧΑΡΙΣΤΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	Between Groups	17,083	6	2,847	3,036	,013
	Within Groups	47,830	51	,938		
	Total	64,914	57			
ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ	Between Groups	11,259	6	1,876	1,724	,134
	Within Groups	55,517	51	1,089		
	Total	66,776	57			
ΚΑΤΑΛΛΗΛΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	Between Groups	20,913	6	3,485	4,356	,001
	Within Groups	40,811	51	,800		
	Total	61,724	57			

Πίνακας 5.26: Έλεγχοι Δεύτερης Ομάδας με την Ανάλυση Ανοva  
(Ευχαρίστηση Από Εργασιακό Περιβάλλον)

**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΜΙΣΘΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ	Between Groups	43,776	4	10,944	3,980	,007
	Within Groups	145,741	53	2,750		
	Total	189,517	57			
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Between Groups	47,530	4	11,882	3,901	,008
	Within Groups	158,400	52	3,046		
	Total	205,930	56			
ΠΡΟΣΘΕΤΕΣ ΗΜΕΡΕΣ ΑΔΕΙΑΣ	Between Groups	5,135	4	1,284	,312	,869
	Within Groups	213,847	52	4,112		
	Total	218,982	56			



Η ανάλυση αυτή αποτελεί μια συνέχεια κατά κάποιον τρόπο του ελέγχου t και αποσκοπεί στη μελέτη των πιθανών διαφορών που ενυπάρχουν στις διακυμάνσεις ανάμεσα στις ομάδες που επιλέγονται. Με άλλα λόγια ο έλεγχος αυτός διερευνά τη διασπορά των απαντήσεων ανάμεσα σε επιλεγμένες μεταβλητές με δεδομένες τις τιμές της σταθερής (παραγοντικής) μεταβλητής (Howit-Cramer, 2010:202-203).

Η διασπορά των απαντήσεων στο πεδίο του πρόσθετου εργασιακού περιβάλλοντος είναι στατιστικά σημαντική ( $F=3.036$  με  $p=0.013$ ). Εντός των ομάδων σημειώνεται σημαντικότερη απόκλιση στις απαντήσεις σε σχέση με το σύνολο των ομάδων. Συνακόλουθα δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές στη διασπορά των απαντήσεων που δίνονται για τη σύνδεση της αξιολόγησης με βάση την απόδοση. Και εδώ οι διαφορές εντός των ομάδων είναι μεγαλύτερες από ότι μεταξύ τους, όμως η μεταβλητή F δεν χαρακτηρίζεται από σημαντική στατιστική ισχύ ( $F= 1.724$  με  $p=0.134$ ). Όμως ενώ στη μεταβλητή της παροχής κατάλληλων κινήτρων για αύξηση της απόδοσης οι διαφορές στη διασπορά ακολουθούν την ίδια πορεία, είναι στατιστικά σημαντικές ( $F= 4.356$  με  $p=0.001$ ).

Από την άλλη πλευρά τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται στην περίπτωση που η σταθερή παραγοντική μεταβλητή είναι η ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον. Στην πρώτη ομάδα οι διαφορές της διασποράς των απαντήσεων των πρόσθετων μισθολογικών παροχών είναι μεγαλύτερες εντός των ομάδων παρά μεταξύ τους. Οι διαφορές αυτές είναι στατιστικά σημαντικές καθώς η τιμή της μεταβλητής F ανέρχεται σε 3.98 με επίπεδο σημαντικότητας ( $0.007 < 0.005$ ). Συνεπώς σε σχέση με το εργασιακό περιβάλλον και την ευχαρίστηση που απορρέει από αυτό, υπάρχουν διαφορές ανάλογα με τις πρόσθετες μισθολογικές παροχές

Οι διαφορές στη διασπορά των απαντήσεων είναι στατιστικά σημαντικές και για την περίπτωση της μεταβλητής για τη συνεργασία με τη διοίκηση ( $F=3.901$  με  $p=0.008$ ). Και σε αυτή την περίπτωση οι διαφορές που παρατηρούνται εντός των ομάδων είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με τις διαφορές που έχουν οι ομάδες μεταξύ τους. Τέλος οι πρόσθετες ημέρες αδείας δεν μπορούν να χαρακτηριστούν από ιδιαίτερη σημαντικότητα καθώς παρά το ότι οι εσωτερικές αποκλίσεις είναι πολλαπλάσιες των ομαδικών διαφορών δεν είναι στατιστικά σημαντικές ( $F=0.312$  με  $p=0.869$ ).

## 5.2 ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Στο σύνολο τους τα αποτελέσματα της έρευνας μπορούν να λάβουν τους ακόλουθους χαρακτηρισμούς:

- Υπάρχουν σημαντικά κενά στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να ικανοποιήσουν τους εργαζομένους. Τα κενά αυτά διακρίνονται στην περίπτωση μεταβλητών όπως είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με την πραγματική παραγωγή έργου των εργαζομένων, στην αδυναμία παροχής κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας και στη δυσχέρεια καταβολής πρόσθετων μισθολογικών παροχών
- Ωστόσο δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός ότι η πλειονότητα των απαντήσεων συγκεντρώνεται γύρω από το μέσο (δηλαδή την απάντηση αρκετά) σύμφωνα με τα ευρήματα. Το γεγονός αυτό δεικνύει ότι υπάρχει μια σημαντική προσπάθεια των εργαζομένων για λήψη ικανοποίησης από την εργασία τους
- Το γεγονός ότι τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν συσχετίζονται ιδιαίτερα με την ευχαρίστηση από το εργασιακό περιβάλλον, τονίζει τη βαρύτητα των άλλων μεταβλητών. Πιο συγκεκριμένα μεταβλητές όπως είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με βάση την απόδοση, η παροχή κινήτρων για αύξηση της παραγωγικότητας, οι πρόσθετες μισθολογικές παροχές και η συνεργασία έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα.
- Στον αντίποδα υπάρχει σημαντική απόκλιση σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά στην κατανομή των απαντήσεων. Οι υψηλότερα μορφωμένοι λαμβάνουν ικανοποίηση από αξιοκρατικές διαδικασίες, όχι όμως από τις αμοιβές τους. Τα αντίθετα παρατηρούνται για τους μη μορφωμένους εργαζόμενους.
- Τέλος οι αποκλίσεις μεταξύ των απαντήσεων, δεικνύει τη στατιστική σημασία που μπορεί να έχει κάθε ξεχωριστή μεταβλητή για την ικανοποίηση των εργαζομένων.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Η εργασία εστίασε το ερευνητικό της ενδιαφέρον, στη μελέτη της αποδοχής των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού από το ίδιο το προσωπικό. Εργαζόμενοι διαφορετικών επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό την κατανόηση και τη μελέτη της επίδρασης που έχει στην απόδοση τους ένα σύστημα αξιολόγησης. Η ανάλυση προσπάθησε να κατανοήσει τα βασικά χαρακτηριστικά στοιχεία της πρόσληψης του συστήματος αξιολόγησης και κινητοποίησης του προσωπικού από τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων. Βασική υπόθεση της εργασίας ήταν ότι η αποτελεσματική αποδοχή των συστημάτων αξιολόγησης και κινητοποίησης των εργαζομένων των επιχειρήσεων είναι ένα καταλυτικό στοιχείο της αύξησης της απόδοσης τους καθώς και της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

Βασικό στοιχείο της μελέτης ήταν ένα ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε 62 συνολικά εργαζομένους. Τα μέλη του δείγματος ήταν στην πλειονότητα τους γυναίκες, μορφωμένα, και κατανεμημένα στις διαφορετικές κλίμακες των ηλικιών. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το βασικό εύρημα που αναδεικνύεται είναι η μετριοπαθής στάση των εργαζομένων στα συστήματα αξιολόγησης και υποκίνησης τους.

Από τις τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις που χρησιμοποίησε η εργασία, δεν επικυρώθηκε η τέταρτη, δηλαδή η ισχυρή συνάφεια των δημογραφικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων και του επιπέδου της ικανοποίησης τους. Οι συσχετίσεις που βρέθηκαν ήταν θετικές η αρνητικές, όμως όχι στατιστικά σημαντικές. Μεγαλύτερη επίδραση στην ύπαρξη ευχαρίστησης και αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης και υποκίνησης, έχουν μεταβλητές όπως είναι οι πρόσθετες μισθολογικές παροχές, η σύνδεση της αξιολόγησης με την πραγματική απόδοση, η προοπτική προαγωγής και η παροχή κινήτρων.

Κατά συνέπεια οι τρεις άλλες υποθέσεις για σύνδεση της αποτελεσματικότητας ενός συστήματος αξιολόγησης με την πραγματική κινητοποίηση των εργαζομένων, η σημασία της συνεργασίας τους με τη διοίκηση καθώς και ότι η ύπαρξη στρεβλώσεων στο σύστημα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά προβλήματα, ευσταθούν. Ειδικότερα η τελευταία υπόθεση μπορεί να αναδειχθεί από τη δυσαρέσκεια πολλών εργαζομένων είτε για πρόσθετες παροχές είτε κυρίως για την εμφάνιση φαινομένων άδικης αξιολόγησης καθώς και μη αποδοχής των ενστάσεων τους.

Τα παραπάνω ευρήματα δεικνύουν σημαντικά προβλήματα στη λειτουργία των συστημάτων αξιολόγησης τα οποία όμως δεν μπορούν να χαρακτηριστούν ως ανεπίληπτα. Πιο συγκεκριμένα το γεγονός ότι αρκετοί εργαζόμενοι εκφράζονται θετικά για τα επιμέρους χαρακτηριστικά της απασχόλησης τους, τονίζει την ικανοποίηση που λαμβάνουν σε πρωτογενές επίπεδο από την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά η ύπαρξη τουλάχιστον ανώτατης ή τεχνολογικής μόρφωσης σε πολλούς εργαζομένους, αποδεικνύουν την ποιότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου.

Με άλλα λόγια οι επιχειρήσεις οφείλουν να λάβουν σημαντικές αποφάσεις με σκοπό την αποτελεσματικότερη χρήση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους. Τα μέτρα αυτά μπορούν να λάβουν τις ακόλουθες κατευθύνσεις:

- Ενίσχυση του ρόλου του επιστημονικού προσωπικού των επιχειρήσεων με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων
- Προσπάθεια για σύνδεση μέρους του παραγόμενου προϊόντος των εργαζομένων με πρόσθετες μισθολογικές παροχές.
- Αναβάθμιση των συστημάτων αξιολόγησης ώστε να μειώνονται τα παράπονα και οι αδικίες
- Προώθηση των προϊόντων των επιχειρήσεων σε διεθνείς αγορές ώστε να υπάρχει δυνατότητα επέκτασης τους και συνεπώς προοπτική βελτίωσης των προϊόντων και των υπηρεσιών τους.

Τέλος η μελλοντική έρευνα μπορεί να προσδώσει βαρύτητα στη σχέση των δραστηριοτήτων και των αποτελεσμάτων των επιχειρήσεων και στην αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Επίσης μπορεί να δοθεί βαρύτητα, εκτός από την επίδραση που μπορεί να έχει ο κλάδος δραστηριοποίησης, και στις πωλήσεις της επιχείρησης. Υπό αυτή την προοπτική μπορούν να αποσαφηνιστούν σημαντικά πεδία των συστημάτων αξιολόγησης των ελληνικών επιχειρήσεων.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Αγγλική**

Becker, B.E., & Gerhart, B. 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 39, 779-801.

Byars L. Rue L. (2003) *Human Resources Management*, Mc Graw Hill

Campbell JP, McCloy RA, Oppler SH, Sager CE. (1993) "A theory of performance" in Schmitt N, Borman WC, Associates, (eds) *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

Creswell, J. W. (1998). "Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing among five traditions ", Thousand Oaks, CA: Sage,

Golec, A. and Kahya, E. (2007) A fuzzy model for competency-based employee evaluation and selection, *Computers and Industrial Engineering*, vol. 52, p.p. 143-161

Dessler,G.(2000), *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Jersey, USA,

Edwards, Mark R., & Ewen, Ann J. (1996). *360° Feedback: The powerful new model for Employee Assessment & performance improvement*. New York: AMACOM American Management Association.

Kirksey J. Zawacki R.A. (1994), *Assessemnet Center Helps Find Team Oriented Candidates*, *Personnel Journal* May 92

Kulik, C., et al. (2007) The multiple-category problem: category activation and inhibition in the hiring process, *Academy of Management Review*, vol. 32 (2), p.p. 529-548

Labib, A.W., and Shah, J. (2001) Management decisions for a continuous improvement process in industry using the analytical hierarchy process, *Work Study*, vol. 50 (5) p.p. 189-193

Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1981). *Increasing productivity through performance appraisal*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Mathis, R.L. and Jackson, J.H.(2004), *Human Resource Management*, South-Western College Pub, Ohio,

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

Newstrom, J.W., Davis, K. (2002). «*Organizational Behavior – Human Behavior at Work*». McGraw- Hill. London.

Ozdogoglu, A. and Ozdogoglu, G. (2007) Comparison of AHP and Fuzzy AHP for the multicriteria decision making processes with linguistic evaluations, *Instabul Ticaret Universitesi Fen Bilimleri Dergisi, Bahar*, vol.1, p.p. 65-85

Saaty, T.L. (1990) *The Analytic Hierarchy Process*, Pittsburgh, RWS Publications

Seol, I. and Sarkis, J. (2005) A multi-attribute model for internal auditor selection, *Managerial Auditing Journal*, vol.20 (8), p.p.876-892

Schuler, R. Jackson, S. (2003). «*Human Resource Management, Positioning for the 21th Century*». Minneapolis: West Publishing Company.

Taylor III, F.A., et al. (1998) Personnel Evaluation with AHP, Management Decision, vol. 36 (10), p.p.679-685

University of Texas (2011) Ανάκτηση Δεδομένων από:<http://www.utb.edu/ba/hr/employment/Pages/default.aspx>

Tziner, A., Joanis, C., & Murphy, K.R. (2000). A comparison of three methods of performance appraisal with regard to goal properties, goal perceptions and rate satisfaction. Group and Organization Management, 25, 175–190.

Warr P., Cook S. Wall. T.(1979). Scales for the measurement of some work attitudes and aspects of psychological well-being. Journal of Occupational of psychology, 52 pp 129-148.

## **Ελληνική**

Ζαβλανός Μ. (2002), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα

Jenks, J. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Προσωπικού. Εκδόσεις Κριτήριο Αθήνα

Howitt D. Crammer D. (2010) Στατιστική με το SPSS 16.0, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα

Ιωαννίδης Δ. (2001) Στατιστικές Μέθοδοι, Τόμος Ι. Εκδόσεις Ζήτη Θεσσαλονίκη

Κανελλόπουλος Χ. (1990) Μάνατζμεντ: Αποτελεσματική Διοίκηση, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα

Λαλούμης Δ. – Ρούπας Β.(1996) , Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων εκδόσεις Interbooks Αθήνα



Λιανός Θ. (1995) Τιμές και παραγωγή στο Μονοπωλιακό Ανταγωνισμό, (από το Συλλογικό Τόμο: Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία) εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Λογοθέτης Ν. (2005) Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, , εκδόσεις Interbooks Αθήνα

Μποχώρης Γ (2008) Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και Διαχείριση Περιβάλλοντος/ Τόμος Α: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Σχολή Κοινωνικών Επιστημών- Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών (ΔΕΟ 42), Πάτρα

Μπουραντάς Δ. – Βάθης Α. (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών. , Αθήνα

Μπουραντάς Δ. (2002) Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο/ Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Ξηροτυρη-Κουφίδου Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη

Παπαλεξανδρή Ν. - Μπουραντάς Δ. (2003) Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένος, Αθήνα

Σαρμανιώτης Χ. (2005) Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γκιούρδας, Αθήνα

Φαναριώτης Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού: Εισαγωγή στα Σύγχρονα Συστήματα Χειρισμού του Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλη Αθήνα

Χατζηπαντελή Π. (2001) , Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, Αθήνα

Χαχολιάδης Μ. (1990), Μικροοικονομική, Τόμος 1, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### Δημογραφικά Στοιχεία

- Φύλο:  Α  Θ
- Ηλικία 18-25  , 25-34  , 35-44  , 45-64  . 65+
- Εκπαίδευση: Υποχρεωτική  , Δευτεροβάθμια   
Τεχνολογική  , Ανώτατη   
Μεταπτυχιακό
- Έτη Απασχόλησης στην Εταιρία \_\_\_\_\_
- Επικοινωνία \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

1. Είσαστε ευχαριστημένοι από το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε;  
 πάρα πολύ  πολύ  αρκετά  λίγο  καθόλου
2. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;  
 πάρα πολύ  πολύ  αρκετά  λίγο  καθόλου
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η επιχείρηση προσλαμβάνει εργαζομένους με βάση τις πραγματικές της ανάγκες;  
 πάρα πολύ  πολύ  αρκετά  λίγο  καθόλου
4. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εμπεριέχει συνάφεια με τις πραγματικές ανάγκες της επιχείρησης;  
 πάρα πολύ  πολύ  αρκετά  λίγο  καθόλου
5. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού λαμβάνει υπόψη τους προσδιοριστικούς παράγοντες της απόδοσης τους;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

6. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι το εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία εργάζεστε ενδείκνυται για αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

7. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα κίνητρα που προσδίδονται από την επιχείρηση προς τους εργαζομένους είναι τα κατάλληλα για την αύξηση της απόδοσης τους;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

8. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού βασίζεται στην επιστημονική κατάρτιση και στην εξειδικευμένη εμπειρία των υπευθύνων;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

9. Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να μην λαμβάνεται αντικειμενικά υπόψη η προσπάθεια σας κατά την αξιολόγηση σας;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

10. Σε ποιο βαθμό οι αντιδράσεις σας για ενδεχόμενη άδικη αξιολόγηση βρήκαν ανταπόκριση από τη διοίκηση;

πάρα πολύ     πολύ     αρκετά     λίγο     καθόλου

**Ερωτήσεις για εξειδικευμένη μελέτη βαθμού κινητοποίησης και αξιολόγησης των εργαζόμενων στην επιχείρηση.**

**Απαντήστε με βάση την ακόλουθη επτάβαθμη κλίμακας ως εξής:**

Είμαι πάρα πολύ δυσαρεστημένος [1]

Είμαι πολύ δυσαρεστημένος [2]

Είμαι μέτρια δυσαρεστημένος [3]

Δεν είμαι βέβαιος [4]  
Είμαι μέτρια ικανοποιημένος [5]  
Είμαι πολύ ικανοποιημένος [6]  
Είμαι πάρα πολύ ικανοποιημένος [7]

Θεωρείτε χρήσιμο να σημειωθεί ότι:

- Οι ερωτήσεις 1 έως 6 αναφέρονται στο γενικότερο πλαίσιο που υιοθετεί η επιχείρηση για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Οι ερωτήσεις 7 έως 10 αναφέρονται στα σχήματα αξιολόγησης που επιλέγει η επιχείρηση

1 – 7↓

**Προτάσεις:**

***Κίνητρα Αύξησης Απόδοσης***

- |       |   |   |                          |
|-------|---|---|--------------------------|
| ..... | 1 | Πρόσθετες Μισθολογικές Παροχές                    | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 2 | Ιδιωτική Ασφάλιση Εργαζόμενου και Οικογένειας του | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 3 | Πρόσθετες Ημέρες Αδείας                           | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 4 | Παροχές σε Είδος                                  | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 5 | Συμμετοχή σε Εκπαιδευτικά Σεμινάρια και Συνέδρια  | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 6 | Προαγωγή  | <input type="checkbox"/> |

***Μέσα Αξιολόγησης***

- |       |    |  |                          |
|-------|----|--|--------------------------|
| ..... | 7  | Σύνδεση στόχων με καθημερινές εργασίες | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 8  | Συνεργασία με συναδέλφους              | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 9  | Προσωπικότητα Εργαζομένου              | <input type="checkbox"/> |
| ..... | 10 | Συνεργασία με τη Διοίκηση              | <input type="checkbox"/> |

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.