



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ, ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού σε Επιχειρήσεις
Παροχής Υπηρεσιών στην Κύπρο. Διερεύνηση Επιπέδων,
Κριτηρίων και Προκλήσεων**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

ΓΙΑΝΝΗΣ ΠΑΝΤΕΛΗ

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

ΔΡ. ΜΙΧΑΛΗΣ ΣΩΚΡΑΤΟΥΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού σε Επιχειρήσεις
Παροχής Υπηρεσιών στην Κύπρο. Διερεύνηση Επιπέδων,
Κριτηρίων και Προκλήσεων**

Γιάννης Παντελή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία
και Ποιότητα**

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού σε Επιχειρήσεις
Παροχής Υπηρεσιών στην Κύπρο. Διερεύνηση Επιπέδων,
Κριτηρίων και Προκλήσεων**

Γιάννης Παντελή

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2019

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή πραγματεύεται το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, έχοντας ως δεδομένο ότι αποτελεί καίρια λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Καταβλήθηκε προσπάθεια να αποσαφηνιστεί ο ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης, να διαφανούν τα χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αξιολόγησης, τα στάδια και οι στόχοι της. Στο ίδιο πλαίσιο, διερευνήθηκαν οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης και έγινε αναφορά στη χρήση σύγχρονων πληροφοριακών συστημάτων που υποβοηθούν την όλη διαδικασία.

Ο στόχος της διατριβής είναι σε πρώτο επίπεδο, να εντοπιστούν τα αξιολογικά κριτήρια που προκρίνονται από τους αξιολογούμενους και η διερεύνηση του κατά πόσο αυτά τυγχάνουν εφαρμογής σε κυπριακές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών. Σε ένα δεύτερο επίπεδο, εξετάζονται τα επίπεδα της αξιολόγησης, ήτοι ποιος ή ποιοι αναλαμβάνουν το ρόλο του υπευθύνου αξιολόγησης. Το τρίτο επίπεδο αφορά στις προκλήσεις της αξιολόγησης, όπου διερευνάται εάν παρατηρούνται σφάλματα στην αξιολόγηση και εάν ναι, ποια από αυτά είναι τα συχνότερα εμφανιζόμενα.

Στο θεωρητικό μέρος της μεταπτυχιακής διατριβής γίνεται παρουσίαση των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί διαχρονικά από διάφορους μελετητές του συγκεκριμένου θέματος, κατόπιν εκτενούς βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Το θεωρητικό μέρος εστιάζει κυρίως στα ερευνητικά ερωτήματα των κριτηρίων, επιπέδων και προκλήσεων της αξιολόγησης και επιχειρείται διασύνδεσή του με τα αποτελέσματα της πρωτογενούς ποσοτικής έρευνας, η οποία διεξήχθη στα πλαίσια της διατριβής, μέσω διανομής ερωτηματολογίων σε εργαζομένους σε διάφορους τομείς παροχής υπηρεσιών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκε η σημαντικότητα της αντικειμενικής αξιολόγησης, η οποία οφείλει να εδράζεται σε συγκεκριμένα εργασιακά χαρακτηριστικά, συμπεριφορές και ικανότητες, συνδεδεμένη με σαφή εργασιακά καθήκοντα και συνυφασμένα με εφικτούς επιχειρηματικούς στόχους. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι ο άμεσα προϊστάμενος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας, χωρίς όμως να σημαίνει ότι μπορεί να αξιολογεί αυθαίρετα αφού τα συχνότερα σφάλματα προκύπτουν λόγω της ανθρώπινης φύσης, όπως η προκατάληψη και η επισκίαση της αντικειμενικής απόδοσης από άλλα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Αυτά μπορούν να περιοριστούν με την εμπλοκή περισσότερων μερών στην πολυδιάστατη διαδικασία της αξιολόγησης.

Summary

This postgraduate thesis examines the issue of human resources performance assessment as it is a core function of the Human Resources Management. An attempt was made to clarify the definition of performance evaluation, to highlight the characteristics of an effective evaluation, its stages and objectives. In the same context, various evaluation methods were investigated and reference was made to the use of modern information systems in order to assist the process.

The aim of the dissertation is to determine at first level the evaluation criteria that are assessed by employees as better for the evaluation and to examine whether they are applied to the Cypriot companies that provide services. A second level examines the levels of assessment, i.e. who assumes the role of responsible for the assessment. The third level concerns the challenges of evaluation, where it is investigated whether evaluation errors are observed and, if so, which of them are most frequent observed.

In the theoretical part of the postgraduate thesis are presented the theories that have been developed over time by various scholars of the particular subject, following an extensive bibliographic review. The theoretical part focuses mainly on the research questions of the criteria, the levels and the challenges of the evaluation and attempts to interconnect it with the results of the primary quantitative research carried out in the dissertation through the distribution of questionnaires to employees in various companies of the sector of services.

The results of the survey revealed the importance of an objective evaluation, which should be based on specific work characteristics, behaviors and competencies, linked to clear work tasks and relevant to achievable business goals. It has also been found that the direct supervisor is an integral part of the process, but does not mean that he can arbitrarily evaluate, because of the most common mistakes, due to human nature, such as the prejudice and the replacing objective performance with other characteristics of the employees. These can be limited by the involvement of other parties in the multidimensional evaluation process.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής μου διατριβής, οφείλω να ευχαριστήσω όλους όσους βοήθησαν στην υλοποίησή της.

Πρωτίστως, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή που ανέλαβε την επίβλεψή μου, Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την πολύτιμη και ουσιαστική καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τη σύζυγο, τα παιδιά και τους γονείς μου, για την υπομονή και τη στήριξή τους.

Τέλος, θα ήθελα να απευθύνω ευχαριστίες σε όλους όσους διέθεσαν μέρος από τον πολύτιμό τους χρόνο για να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια που τους δόθηκαν.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1- Το πρόβλημα	1
1.1 Διατύπωση	1
1.2 Σκοπός.....	2
1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα.....	3
Κεφάλαιο 2- Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	5
2.1 Εισαγωγή	5
2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο.....	6
2.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	14
2.4 Η Χρήση της Τεχνολογίας στην Αξιολόγηση	21
2.5 Κριτήρια Αξιολόγησης.....	23
2.6 Επίπεδα Αξιολόγησης	30
2.7 Προκλήσεις – σφάλματα αξιολόγησης	35
Κεφάλαιο 3- Μεθοδολογία	41
3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας.....	41
3.2 Λειτουργικοί Ορισμοί και Μέσο Συλλογής Δεδομένων.....	41
3.3 Δείγμα, Δεδομένα και Παραδοχές.....	43
3.4 Στατιστικές Τεχνικές.....	44
Κεφάλαιο 4- Αποτελέσματα	45
4.1 Παράθεση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας	45
Κεφάλαιο 5- Συμπεράσματα	77
5.1 Συμπεράσματα	77
5.2 Μειονεκτήματα Έρευνας- Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	81
Βιβλιογραφία	83
Παράρτημα Α	86
Παράρτημα Β	92

Πίνακες

Πίνακας 1: Ηλικία	46
Πίνακας 2: Μορφωτικό Επίπεδο	46
Πίνακας 3: Έτη Υπηρεσίας	47
Πίνακας 4: Καθεστώς Εργασίας.....	48
Πίνακας 5: Θέση στην Ιεραρχία.....	49
Πίνακας 6: Απόψεις για καθορισμένα καθήκοντα και ευθύνες	49
Πίνακας 7: Απόψεις για αξιολόγηση με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες	50
Πίνακας 8: Απόψεις εάν υπάρχει συνάφεια με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης	51
Πίνακας 9: Απόψεις για εμπλοκή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος.....	53
Πίνακας 10: Είδη τιθέμενων στόχων	55
Πίνακας 11: Απόψεις για εντοπισμό εργαζομένων με χαμηλή ή εξαιρετική απόδοση	55
Πίνακας 12: Απόψεις για αποτύπωση πραγματικής και ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου	57
Πίνακας 13: Απόψεις για κριτήρια αξιολόγησης	58
Πίνακας 14: Εφαρμοζόμενα κριτήρια αξιολόγησης.....	60
Πίνακας 15: Ταξινόμηση επιμέρους κριτηρίων.....	61
Πίνακας 16: Ποιοι αξιολογούν	64
Πίνακας 17: Προτιμήσεις για το ποιοι πρέπει να διενεργούν τις αξιολογήσεις.....	66
Πίνακας 18: Παρακολούθηση εργασίας από τον προϊστάμενο.....	67
Πίνακας 19: Απόψεις για ενδεχόμενη καλύτερη κατάρτιση αξιολογούμενων	68
Πίνακας 20: Απόψεις για αυτοαξιολόγηση	69
Πίνακας 21: Σύσταση αυτοδιοικούμενων ομάδων	69
Πίνακας 22: Απόψεις για ανώνυμες αξιολογήσεις προϊσταμένων.....	70
Πίνακας 23: Διευκρινιστικές δηλώσεις για τις προκλήσεις των αξιολογήσεων	72
Πίνακας 24: Είδη σφαλμάτων που ενδεχομένως να προκύπτουν κατά την αξιολόγηση.....	74

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	45
Διάγραμμα 2: Ηλικία	46
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό Επίπεδο	47
Διάγραμμα 4: Έτη Υπηρεσίας	48
Διάγραμμα 5: Απόψεις για καθορισμένα καθήκοντα και ευθύνες	50
Διάγραμμα 6: Απόψεις για αξιολόγηση με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες	51
Διάγραμμα 7: Απόψεις εάν υπάρχει συνάφεια με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης ...	52
Διάγραμμα 8: Απόψεις για εμπλοκή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος	53
Διάγραμμα 9: Είδη τιθέμενων στόχων.....	54
Διάγραμμα 10: Απόψεις για εντοπισμό εργαζομένων με χαμηλή ή εξαιρετική απόδοση	56
Διάγραμμα 11: Απόψεις για αποτύπωση πραγματικής και ολοκληρ/νης εικόνας του εργαζομένου	57
Διάγραμμα 12: Απόψεις για κριτήρια αξιολόγησης	58
Διάγραμμα 13: Προτιμήσεις για το ποιοι πρέπει να διενεργούν τις αξιολογήσεις.....	66
Διάγραμμα 14: Είδη σφαλμάτων που ενδεχομένως να προκύπτουν κατά την αξιολόγηση	75

Κεφάλαιο 1

Το Πρόβλημα

1.1 Διατύπωση

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) θα πρέπει να κατέχει εξέχουσα θέση στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η ΔΑΠ έχει την ευθύνη να εμπνεύσει και να μεταλαμπαδεύσει στους υπόλοιπους λειτουργικούς τομείς της επιχείρησης τις αξίες, τις στρατηγικές και τις πολιτικές που υπηρετεί ο οργανισμός. Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχία τους είναι αλληλένδετη με το σταθερό επίπεδο υψηλής απόδοσης του προσωπικού τους, καθώς οι άνθρωποι είναι αυτοί που κάνουν τη διαφορά. Ο ρόλος των εργαζομένων είναι θεμελιώδης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η επιδίωξη αυτή προσδίδει στη ΔΑΠ στρατηγικό ρόλο.

Το ποιοτικό εργατικό δυναμικό, η εργασιακή ικανοποίηση, η διατήρηση του ενθουσιασμού, η αναγνώριση, οι ανταμοιβές και η δίκαιη μεταχείριση επηρεάζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και τελικά καθορίζουν την επιτυχή ή όχι πορεία της.

Για να επιτευχθούν οι επιχειρησιακοί στόχοι, είναι αναγκαίο να διεκπεραιωθεί μια σειρά από εργασίες με συγκεκριμένο τρόπο, χρονικά και χωρικά ορισμένες. Επομένως, ο κάθε εργαζόμενος οφείλει να εκτελέσει ένα συγκεκριμένο έργο και αυτό ορίζεται ως απόδοση. Προς διασφάλιση των επιθυμητών - υψηλών επιπέδων απόδοσης, προαπαιτείται η μέτρηση της απόδοσης, η οποία διασφαλίζεται από ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού. Το σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων, στην αύξηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους και στην ευθυγράμμιση των προσπαθειών τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Ταυτόχρονα όμως, η σωστή επιλογή και εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης αποτελεί τεράστια πρόκληση και δύσκολο εγχείρημα.

1.2 Σκοπός

Λαμβάνοντας υπόψη το έντονα ανταγωνιστικό και ευμετάβλητο περιβάλλον στο οποίο οι σημερινές επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται, το θέμα της αξιολόγησης καθίσταται κεφαλαιώδους σημασίας. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα από τα βασικά στοιχεία της διαδικασίας της διαχείρισης της απόδοσης γιατί αντικατοπτρίζει τη στρατηγική της επιχείρησης, κρίνει τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και αποτελεί αφορμή για βελτιωτικούς και αναπτυξιακούς στόχους.

Επομένως, υπηρετεί πολλούς σκοπούς και η βελτίωση των αποτελεσμάτων και της αποδοτικότητας μιας επιχείρησης γίνονται όλο και πιο σημαντικά θέματα στο παγκοσμιοποιημένο και πλήρως ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Εάν εγκαταλειφθεί ή δεν δοθεί η απαιτούμενη προσοχή σε ένα σύστημα αξιολόγησης, η επιχείρηση οδεύει σε λάθος πορεία, αφού είναι η μόνη λειτουργία που περιλαμβάνει την απόδοση στον τίτλο της και θέτει τους εργαζομένους στο στόχαστρό της (Mondy, 2011).

Η καθοριστική συμβολή της αξιολόγησης στην υλοποίηση της στρατηγικής των επιχειρήσεων, το πολυσύνθετο του θέματος και το γεγονός ότι έχει πλέον υιοθετηθεί από τις πλείστες επιχειρήσεις (επομένως το εν λόγω θέμα ενδιαφέρει τόσο εργοδότες όσο και εργοδοτούμενους), αποτέλεσαν το εφαλτήριο για την ενασχόληση με το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού στην παρούσα διατριβή.

Οι πλείστες επιχειρήσεις στην Κύπρο ανήκουν στον τομέα παροχής υπηρεσιών (τριτογενής τομέας της οικονομικής δραστηριότητας) και ως εκ τούτου η επιτυχής πορεία τους βασίζεται κυρίως στο προσωπικό τους. Απόρροια αυτής της «εξάρτησής» τους από το ανθρώπινο δυναμικό, είναι η αδιαμφισβήτητη ανάγκη υιοθέτησης ενός βέλτιστου συστήματος αξιολόγησης που να συμβάλλει στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, στη βελτιστοποίηση της απόδοσής τους και κατ' επέκταση στη διασφάλιση της επίτευξης των επιχειρησιακών και στρατηγικών στόχων. Απώτερος

στόχος είναι να διαφανεί η αναγκαιότητα και η σημαντικότητα της ύπαρξης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, όχι ως αυτοσκοπός της επιχείρησης, αλλά ως μέσο για βελτίωση της απόδοσής της, και να διερευνηθεί κατά πόσο ένας νευραλγικός τομέας της κυπριακής οικονομίας, ο τριτογενής, ανταποκρίνεται επιτυχώς σε αυτή την πρόκληση υπό την άποψη της επιλογής των κριτηρίων, των αξιολογητών και της διασφάλισης αποφυγής των κοινών σφαλμάτων.

Αρχικά, θα παρουσιαστούν οι διάφοροι ορισμοί και θεωρίες που διατυπώθηκαν σε σχέση με την αξιολόγηση, θα γίνει μια προσπάθεια να καταδειχθεί γιατί θεωρείται απαραίτητη, ποιοι είναι οι στόχοι, τα στάδια και τα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Ακολούθως θα αναφερθούν οι διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης που αναπτύχθηκαν κατά καιρούς, είτε αυτές ακόμη χρησιμοποιούνται είτε πλέον θεωρούνται παρωχημένες και θα γίνει αναφορά στη συμβολή των πληροφοριακών συστημάτων αξιολόγησης.

Θα αναλυθούν τα κριτήρια στα οποία εστιάζουν τα συστήματα αξιολόγησης και μέσω έρευνας (ποσοτική μέθοδος) θα γίνει προσπάθεια για εντοπισμό του το τι θεωρείται σημαντικό να αξιολογείται από την πλευρά των εργαζομένων σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών στην Κύπρο, καθώς και για το τι πραγματικά εφαρμόζεται απ' αυτές.

Επίσης, καίριας σημασίας θεωρούνται τα επίπεδα της αξιολόγησης, ήτοι ποιος ή ποιοι πρέπει να προβαίνουν στην αξιολόγηση του προσωπικού, όπως και οι προκλήσεις που προκύπτουν εξαιτίας των ανθρώπινων σφαλμάτων κατά τη διεκπεραίωσή της.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Για τους σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα μελετηθούν και παρουσιαστούν τα πιο κάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνουν τα συστήματα αξιολόγησης, ποια θεωρούνται σημαντικά από τους αξιολογούμενους και σε ποιο βαθμό αυτά εφαρμόζονται;

2. Ποια τα επίπεδα της αξιολόγησης; Ποιος/ Ποιοι πρέπει να προβαίνουν σε αξιολόγηση;
3. Παρουσιάζονται προκλήσεις - σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και εάν ναι, ποια είναι αυτά που αντιμετωπίζονται συχνότερα βάσει των απόψεων των αξιολογουμένων;

Έχοντας ως δεδομένο ότι η αξιολόγηση είναι πολύπλοκη ως διαδικασία, έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των πιο πάνω ερωτημάτων για να εξαχθούν συμπεράσματα εάν αυτή εφαρμόζεται επαρκώς σε κυπριακές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, μέσω ανασκόπησης της βιβλιογραφίας και αντιπαραβολής της με τα ευρήματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά στην εκτέλεση των εργασιών που απαιτούνται από τους υπαλλήλους, κάτω από συγκεκριμένες εργασιακές συνθήκες, με ποσοτικά και ποιοτικά χαρακτηριστικά, τα οποία μετά την ολοκλήρωσή τους μπορούν να μετρηθούν και να αξιολογηθούν (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Η αξιολόγηση μπορεί να εφαρμόζεται επίσημα, στο πλαίσιο της καθορισμένης επισκόπησης της εργασίας ή και ανεπίσημα, όταν παρατηρούνται θετικά ή αρνητικά περιστατικά κατά την εκτέλεση της εργασίας. Συμβαίνει συχνά να χρησιμοποιούνται και οι δύο αυτές μορφές, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, σε αντίθεση με τις μικρότερες, οι οποίες λόγω περιορισμένων πόρων, ακολουθούν συνήθως τις ανεπίσημες (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Παρά τη δυσaréσκεια που εκφράζεται συχνά σχετικά με την αξιολόγηση και την ύπαρξη παραπόνων, όπως το χρονοβόρο της διαδικασίας, ο φόβος των εργαζομένων, η διάλυση του ομαδικού πνεύματος, η ένταση στις εργασιακές σχέσεις και οι ισχυρισμοί για αναξιόπιστα και άδικα αποτελέσματα, εντούτοις, εάν πληρούνται οι βασικές αρχές μιας σωστής διαδικασίας αξιολόγησης, αυτή μπορεί να συμβάλει στη θετική επιχειρησιακή πορεία μέσω της ενδυνάμωσης και ενθάρρυνσης των εργαζομένων, αφού ο κυριότερος σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ατομικής απόδοσης και κατ' επέκταση της συλλογικής - επιχειρησιακής απόδοσης. Όσα αρνητικά αναφέρονται μπορούν να αποφευχθούν μέσω της σωστής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης, της αλλαγής της αντίληψης για το τι είναι η αξιολόγηση και πώς πρέπει να χρησιμοποιείται, της εκπαίδευσης και επιλογής των πλέον κατάλληλων αξιολογητών, τον καθορισμό σαφών προτύπων απόδοσης και της εφαρμογής της ιδανικής μεθόδου αξιολόγησης.

Το τέλειο σύστημα αξιολόγησης είναι κάτι ιδεατό, όμως υπάρχουν ορισμένες αρχές και χαρακτηριστικά που πρέπει να ακολουθούνται, όπως η ακριβής και αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης και η ειλικρινής αναπληροφόρηση των εργαζομένων για την απόδοσή τους. Έτσι, το σύστημα μπορεί να συμβάλει θετικά στη βελτίωση της ατομικής και συλλογικής απόδοσης, στις ορθές αποφάσεις για προαγωγές, αυξήσεις μισθών, μεταθέσεις, ανάγκες εκπαίδευσης ή ακόμη και για απολύσεις. Παράλληλα, προσφέρει νομική κάλυψη στην επιχείρηση, εάν αυτή ακολουθεί τις κείμενες νομικές διατάξεις του κράτους. Από τα πιο πάνω, εξάγεται το συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τα υπόλοιπα συστήματα της ΔΑΠ, όπως για παράδειγμα τις αμοιβές, τις προαγωγές και την εκπαίδευση.

Το σύστημα αξιολόγησης σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης και πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες της, διαφορετικά είναι δύσκολο να ενταχθεί στις λειτουργίες της και να καρποφορήσει. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τα ιδιαίτερα γνώρισμα της επιχείρησης, όπως η φύση των δραστηριοτήτων της, η στρατηγική, η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία και το μέγεθός της και να προσαρμόζεται διαρκώς στις εκάστοτε επιχειρηματικές συνθήκες, καθώς και στις εξελίξεις των μεθόδων διοίκησης προσωπικού.

2.2 Θεωρητικό Πλαίσιο

2.2.1 Ορισμοί

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται η διαδικασία με την οποία υπολογίζεται ή μετριέται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο του, σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια που εκ των προτέρων έχουν καθοριστεί. Περιλαμβάνει την καταγραφή των δυνατών και αδύνατων στοιχείων του αξιολογούμενου. Επομένως, αφορά στη συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών και στην ανατροφοδότηση του αξιολογούμενου, με σκοπό τη δράση για βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2001).

Ο Κανελλόπουλος, αναφέρει ότι η αξιολόγηση είναι διαδικασία συστηματική, δηλαδή επαναλαμβανόμενη και οργανωμένη, αφορώντας στην εκτίμηση της εργασίας και των δυνατοτήτων εξέλιξης του εργαζομένου (Κανελλόπουλος, 2002).

Η Ξηροτύρη – Κουφίδου, χαρακτηρίζει τη διαδικασία αξιολόγησης ως δομημένη, με απώτερο σκοπό να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας του. Αποτελεί επίσης οδηγό για τη διοίκηση, στην προσπάθειά της για αποφάσεις προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού, αφού πρώτα ελεγχθεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που τέθηκαν (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Ο Schermerhorn αναφέρει ότι η αξιολόγηση εξυπηρετεί διττό σκοπό. Αυτόν της αποτίμησης, εστιάζοντας σε επιδόσεις από το παρελθόν και μετρώντας τα αποτελέσματα σε σχέση με τα τρέχοντα πρότυπα και αυτόν της ανάπτυξης, εστιάζοντας στη μελλοντική απόδοση (Schermerhorn, 2012).

Η σημασία του καθορισμού των προτύπων απόδοσης, της πληροφόρησης και της λήψης διορθωτικών ενεργειών διαφαίνονται ως καθοριστικοί παράμετροι της αποτελεσματικής αξιολόγησης από την εννοιολογική ερμηνεία της αξιολόγησης που δίνουν οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης 2004.

Η Χατζηπαντελή αναφέρει ότι η αξιολόγηση είναι το οριακό σημείο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης και εργαλείο ενός ολοκληρωμένου συστήματος διοίκησης προσωπικού, χρήσιμο για τις μεταβολές της υπηρεσιακής κατάστασης του εργαζομένου αλλά και για τη βελτίωση του συστήματος επιλογής, οι προβλέψεις του οποίου συγκρίνονται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στην πράξη (Χατζηπαντελή, 1999).

2.2.2 Στόχοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητο να εξυπηρετεί τους συγκεκριμένους στόχους της επιχείρησης που το εφαρμόζει. Οι στόχοι αυτοί οφείλουν να είναι εναρμονισμένοι και να υποστηρίζουν το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, πρέπει να συμβάλλουν στην αποτελεσματική ανατροφοδότηση του προσωπικού για να εξασφαλιστούν υψηλά επίπεδα απόδοσης, τα οποία ο οργανισμός θεωρεί επιθυμητά εκ μέρους των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης, εφαρμοζόμενη κατάλληλα, μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία των αντικειμενικών

στόχων της επιχείρησης και στην εξέλιξη και ικανοποίηση των υπαλλήλων. Ενδεικτικά, οι στόχοι της αξιολόγησης πρέπει να επικεντρώνονται:

- Στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, τόσο ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους (αποτελεσματικότητα), όσο και ως προς την παραγωγικότητα και το χρονοπρογραμματισμό των εργασιών τους. Τοιούτοτρόπως, διασφαλίζεται ότι πληρείται ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης αυτών των εργασιών και δίνεται το κίνητρο της συνεχούς βελτίωσης.
- Στον εντοπισμό – επισήμανση ελλείψεων που πιθανόν να έχουν κάποιοι εργαζόμενοι και στη συγκεκριμενοποίηση του τομέα υστέρησης. Αυτό θα βοηθήσει στη διαπίστωση εκπαιδευτικών αναγκών, ούτως ώστε να αναπτυχθούν συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης (Χυτήρης, 2001). Η ανάπτυξη μπορεί να επιτευχθεί με επίσημα εκπαιδευτικά προγράμματα, με ατομική μελέτη ή και εναλλαγή ρόλων για να βοηθηθεί το άτομο και κατ' επέκταση η επιχείρηση.
- Στην υποβοήθηση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων για προαγωγές, μεταθέσεις, αυξήσεις και απολύσεις. Οι προαγωγές και οι μεταθέσεις καθίστανται πιο αποτελεσματικές γιατί στηρίζονται σε αξιολογημένες ικανότητες και ταλέντα των ατόμων και οι αυξήσεις είναι πιο αξιοκρατικές, αφού το σύστημα ανταμοιβών στηρίζεται σε τεκμηριωμένες θέσεις. Επομένως, το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη διάκριση των εργαζομένων που επιτελούν καλύτερα το έργο τους απ' όσους δεν το κατορθώνουν με επιτυχία. Επίσης, στις αποφάσεις απολύσεων, εξασφαλίζεται η απαιτούμενη αντικειμενικότητα και νομιμότητα.
- Στον εντοπισμό αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους ή στην ανακάλυψη ενός έργου ιδιαίτερης αξίας που πραγματοποιήθηκε.
- Στην ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία (Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004).
- Στη διευκόλυνση του σχεδιασμού καριέρας των εργαζομένων, αφού παρέχεται ευκαιρία για αναθεώρηση της σταδιοδρομίας που προγραμματίσαν, υπό το φως των δυνατών και αδύνατων τους σημείων (Dessler, 2012). Οι αξιολογούμενοι δηλαδή, ενημερώνονται για τις προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους και έτσι προβαίνουν σε καλύτερο προγραμματισμό της σταδιοδρομίας τους.

- Στον εντοπισμό προσωπικών προβλημάτων που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Στην ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας και της αποτελεσματικής άσκησης διοίκησης από τους προϊσταμένους σχετικά με τη στοχοθεσία, καθοδήγηση και έλεγχο (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).
- Στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, καθώς μέσω της ανατροφοδότησης παρέχεται και στις δύο πλευρές η ευκαιρία να ανταλλάξουν απόψεις για θέματα που αφορούν την κατάσταση που επικρατεί στον εργασιακό χώρο και εν τέλει στη δημιουργία καλού κλίματος. Επιπλέον, ενθαρρύνονται οι προϊστάμενοι να παρατηρούν τη συμπεριφορά των υφισταμένων τους και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντί τους, με απώτερο σκοπό την αμοιβαία κατανόηση.
- Στην ανατροφοδότηση σχετικά με την αποτελεσματικότητα και καταλληλότητα του υφιστάμενου συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού της επιχείρησης ανά θέση εργασίας και στο σχεδιασμό τυχόν βελτιώσεων του σχετικά με τα κριτήρια επιλογής που δεν ταιριάζουν με τις απαιτήσεις των εν λόγω θέσεων. Αντίστροφα, ελέγχοντας ποιοι είναι οι αποδοτικότεροι υπάλληλοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής.

Επομένως, η αξιολόγηση παρέχει ένα πλαίσιο αξιοποίησης δεδομένων με σκοπό την αναθεώρηση και αλλαγή, για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης, στην οποία οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ποιες εργασίες οφείλουν να εκτελούν, αλλά και τους λόγους για τους οποίους αυτές υπαγορεύονται. Επιπλέον, πληροφορούνται για το πόσο καλοί είναι στην εκτέλεση των εργασιών τους και οι προϊστάμενοι καθίστανται ενήμεροι για το τι απαιτείται από τους υφισταμένους τους και πόσο καλά οι τελευταίοι αποδίδουν (Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004).

2.2.3 Στάδια Αξιολόγησης

Ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και αντικειμενικότητα. Επομένως, η επιχείρηση που επιθυμεί να εξασφαλίσει αυτά τα χαρακτηριστικά στο σύστημα αξιολόγησης που προτίθεται να εφαρμόσει, οφείλει να αναπτύξει και να υιοθετήσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης, η οποία θα πρέπει να ακολουθεί τα πιο κάτω στάδια:

- i. Το σαφή καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης, που θα προκύψει από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Πριν να προβεί κάποιος στην αξιολόγηση της εργασίας ενός υπαλλήλου, πρέπει να διασαφηνιστεί τι ακριβώς απαιτείται απ' αυτόν και να καθοριστούν με σαφήνεια οι ενέργειες που είναι απαραίτητες για να ολοκληρωθεί η συγκεκριμένη εργασία με επιτυχία. Τα πιο πάνω θα εξαχθούν από την ανάλυση της θέσης εργασίας, η οποία μας παρέχει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες που προβλέπονται από τη συγκεκριμένη θέση, τις απαιτούμενες γνώσεις και ικανότητες για την εκτέλεση της εργασίας. Ακόμη, η ανάλυση περιγράφει τη συμπεριφορά που πρέπει να επιδειχθεί για να εκτελεστεί η εργασία, τα στοιχεία του χαρακτήρα του υπαλλήλου και τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει.
- ii. Τη θέσπιση των προτύπων απόδοσης, δηλαδή τα εκ των προτέρων καθορισμένα αναμενόμενα και αποδεκτά επίπεδα απόδοσης, βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η απόδοση του υπαλλήλου. Οι πληροφορίες πρέπει να είναι διαθέσιμες με απώτερο σκοπό να μετρείται η πραγματική απόδοση στην εργασία σε σύγκριση με το πρότυπο απόδοσης. Οι προϊστάμενοι πρέπει να αξιολογούν βασιζόμενοι σε συγκεκριμένα πρότυπα και οι στόχοι των εργαζομένων θα πρέπει να έχουν νόημα στο πλαίσιο των ευρύτερων στόχων του τμήματος στο οποίο εργάζονται αλλά και της επιχείρησης γενικότερα. Στη θέσπιση των προτύπων είναι επιθυμητό να εξασφαλίζεται η συμμετοχή των υπαλλήλων που πρόκειται να αξιολογηθούν, αφού οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν εξ αρχής πώς και σε ποια βάση πρόκειται να αξιολογηθούν. Οι στόχοι που τίθενται θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι, συναφείς και έγκαιροι, δηλαδή να αντανακλούν προθεσμίες και χρονικά ορόσημα (Dessler, 2012). Παραδείγματα είναι η παραγόμενη ποσότητα, η ποιότητα του έργου, ο απαιτούμενος χρόνος, ο

τρόπος εκτέλεσης και η αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων (Mathis, R.L. and Jackson, J.H., 1994).

- iii. Τη σύγκριση, εκ μέρους του ατόμου που διενεργεί την αξιολόγηση, των προτύπων απόδοσης με την πραγματοποιηθείσα απόδοση.
- iv. Την αυτή καθ' αυτή αξιολόγηση, δηλαδή τη βαθμολογική κατάταξη της απόδοσης, δίνοντας ο αξιολογητής βαθμούς στον αξιολογούμενο ή διευκρινίζοντας τα επίπεδα επίτευξης των στόχων.
- v. Την ενημέρωση - ανατροφοδότηση των αξιολογοηθέντων μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης. Στο στάδιο αυτό, ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος προβαίνουν σε επισκόπηση της αξιολόγησης και σχεδιάζουν τον τρόπο για να μειώσουν τυχόν ελλείψεις και παράλληλα να ενισχύσουν τα δυνατά σημεία. Είναι χρήσιμο, πριν από τη συνέντευξη να προηγηθεί η κατάλληλη προετοιμασία από τον προϊστάμενο καθώς η αναφορά τυχόν αρνητικών σχολίων, συνήθως δε γίνεται εύκολα αποδεκτή από τον αξιολογούμενο και είναι πιθανό να αναπτυχθεί αμυντική στάση απέναντι στον αξιολογητή. Επομένως, η συνέντευξη πρέπει να επικεντρώνεται σε αντικειμενικά δεδομένα της εργασίας, με τη χρήση παραδειγμάτων. Ο τελικός σκοπός είναι να ενισχυθεί η ικανοποιητική απόδοση και να βελτιωθεί η μη ικανοποιητική απόδοση.
- vi. Το τελευταίο στάδιο αφορά στη λήψη διορθωτικών και βελτιωτικών ενεργειών από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ή και σε συνεργασία με τον προϊστάμενο.

2.2.4 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να αναπτύσσεται ειδικά για την επιχείρηση - να μην αποτελεί προϊόν αντιγραφής - και να σχεδιάζεται με αφετηρία τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της (Χατζηπαντελή, 1999). Επιπρόσθετα, για να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να διέπεται από κάποια χαρακτηριστικά που να την καθιστούν αποτελεσματική.

Ένα βασικό χαρακτηριστικό αποτελεί η εγκυρότητα του συστήματος αξιολόγησης, τόσο ως προς το περιεχόμενο, όσο και προς τη δομή του. Η εγκυρότητα ως προς το

περιεχόμενο εξασφαλίζεται όταν μετρούνται όλες οι πτυχές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία του υπαλλήλου (Schermerhorn, 2012), με τρόπο αντιπροσωπευτικό. Διαφορετικά, ο υπάλληλος δεν αξιολογείται πλήρως για όλα τα καθήκοντα και τις ευθύνες του. Η εγκυρότητα ως προς τη δομή, περιορίζεται στο να μετρά μόνο την απόδοση και όχι άλλους μη σχετικούς παράγοντες, όπως αυτοί που είναι εκτός του ελέγχου του εργαζομένου και επηρεάζουν την απόδοσή του (για παράδειγμα, στην περίπτωση των πωλητών, οι ιδιαίτερα αρνητικές ή θετικές συνθήκες της αγοράς).

Ένα άλλο χαρακτηριστικό που πρέπει να διακρίνει το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι η αξιοπιστία, δηλαδή πρέπει να αποφέρει σταθερά τα ίδια αποτελέσματα από διαφορετικούς βαθμολογητές (Schermerhorn, 2012). Η συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών είναι πιθανή όταν οι δύο ή περισσότεροι υπεύθυνοι αξιολόγησης έχουν τον ίδιο βαθμό επαφής με τον αξιολογούμενο και προέρχονται από το ίδιο διοικητικό επίπεδο (για παράδειγμα δύο προϊστάμενοι και όχι ένα προϊστάμενος και ένας ομοβάθμιος). Η αντικειμενικότητα των αξιολογητών και η ποσότητα της πληροφόρησης που έχουν στη διάθεσή τους, συμβάλλουν στο επίπεδο της αξιοπιστίας και ιδανικά θα πρέπει να καταλήγουν σε σχεδόν ταυτόσημες αξιολογήσεις (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Επίσης, η αντικειμενικότητα πρέπει να διέπει ως αρχή το σύστημα αξιολόγησης. Προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, προκαταλήψεις, φυλετικές, θρησκευτικές και ηλικιακές διακρίσεις, αναφορές σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του υπαλλήλου που δεν είναι σχετικά με την εκτέλεση των καθηκόντων του, δεν έχουν θέση σε ένα αμερόληπτο σύστημα αξιολόγησης. Η αξιολόγηση πρέπει να εδράζεται στα καθήκοντα και τα πρότυπα που αναφέρονται στην εκάστοτε περιγραφή θέσης εργασίας και να βασίζεται σε αντικειμενικά δεδομένα απόδοσης, αγνοώντας υποκειμενικά κριτήρια, αντιλήψεις και εικασίες. Η λεπτομερής ανάλυση των κριτηρίων αξιολόγησης εξασφαλίζει ένα ενιαίο τρόπο αξιολόγησης και μια κοινή αντίληψη, για να μην δίνει ο κάθε αξιολογητής τη δική του ερμηνεία (Μπιτσάνη, 2006). Επιπλέον, η χρησιμοποίηση πολλαπλών αξιολογητών, η κατάλληλη εκπαίδευσή τους και η απαίτηση για τεκμηριωμένα αποτελέσματα αξιολόγησης, αποτελούν μέρος των ενδεδειγμένων μέτρων προς εξασφάλιση της αντικειμενικότητας.

Η διασφάλιση του δίκαιου χαρακτήρα της αξιολόγησης είναι εκ των ων ουκ άνευ για την αποδοχή και κατ' επέκταση την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοούν τα κριτήρια με τα οποία θα αξιολογηθούν (σαφή και μετρήσιμα) και οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι αντικειμενικές και δίκαιες. Επομένως, οι προσδοκίες από την αξιολόγηση πρέπει να είναι εκ των προτέρων σαφείς και τα πρότυπα απόδοσης πρέπει, όπου αυτό είναι εφικτό, να ποσοτικοποιούνται. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης, επιτρέπει στους αξιολογητές να έχουν πολλές ευκαιρίες για να παρατηρήσουν την απόδοση των εργαζομένων και στους αξιολογούμενους να συμμετέχουν σε όλες τις φάσεις της διαδικασίας αξιολόγησης. Μια καλή πρακτική προς εξασφάλιση του δίκαιου χαρακτήρα της αξιολόγησης, αποτελεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων με τον εργαζόμενο και η παραχώρηση του δικαιώματος στον τελευταίο να εκφράσει τη γνώμη του. Ακόμη καλύτερα, πρέπει να γίνεται πρόβλεψη για την ύπαρξη ενός μηχανισμού ενστάσεων, για τη διατύπωση τυχόν παραπόνων από τους αξιολογούμενους σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, εάν τα θεωρούν άδικοι και ανακριβή.

Το χαρακτηριστικό της συγκρισιμότητας πρέπει να εξασφαλίζεται από το σύστημα της αξιολόγησης, ούτως ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση μεταξύ των αξιολογουμένων, προσδιορίζοντας με σαφήνεια τη διαφορά των επιδόσεων για την ίδια χρονική περίοδο ή διαχρονικά για τον καθένα ξεχωριστά. Η άντληση πληροφοριών σχετικά με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, διευκολύνει τον εντοπισμό, την ανάπτυξη και αξιοποίηση μελλοντικών στελεχών. Επομένως βοηθά, μεταξύ άλλων, στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές και ανταμοιβές. Προϋπόθεση για τη συγκρισιμότητα αποτελεί η τυποποίηση, δηλαδή η αξιολόγηση με παρόμοιο τρόπο υπαλλήλων σε παρόμοιες κατηγορίες καθηκόντων (Smith, S. and Mazin, R., 2004).

Ένα καλό σύστημα αξιολόγησης υιοθετεί την κουλτούρα της συνεχούς ανοικτής επικοινωνίας μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, στα πλαίσια της οποίας παρέχεται συστηματική και αποτελεσματική ανατροφοδότηση από τους πρώτους στους δεύτερους. Ο χειρισμός θεμάτων απόδοσης πρέπει να γίνεται έγκαιρα, σε καθημερινή βάση και να μην αναβάλλεται για τη στιγμή της επίσημης αξιολόγησης (Mondy, 2011). Η συνέντευξη αξιολόγησης επομένως, δεν υποκαθιστά την αδιάλειπτη επικοινωνία. Έχοντας κατά νου ότι απώτερος στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση

της απόδοσης, δεν πρέπει να χάνονται καθημερινές ευκαιρίες ανάπτυξης και βελτίωσης των υπαλλήλων.

Τέλος, το σύστημα θα πρέπει να είναι σαφές, αποδεκτό από όλους, εστιασμένο και ευθυγραμμισμένο με τους ιδιαίτερους στόχους της επιχείρησης, συναφές και προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις της κάθε θέσης, πλήρες (να χρησιμοποιεί ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια) και αποδοτικό, δηλαδή τα οφέλη που προκύπτουν να υπερβαίνουν το διαχειριστικό του κόστος.

2.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Κατά καιρούς επινοήθηκαν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης με σκοπό την αύξηση της αντικειμενικότητας και αποτελεσματικότητας της μέτρησης της απόδοσης. Η μέθοδος που μπορεί να επιλεγεί εξαρτάται από το κόστος εφαρμογής, τον αριθμό του προσωπικού, το πόσο αντικειμενικά είναι τα κριτήρια αξιολόγησης ή από το σκοπό που εξυπηρετεί και γι' αυτό μπορεί να παρουσιάζει ενίοτε πλεονεκτήματα ή και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, εάν το ζητούμενο της αξιολόγησης είναι η αύξηση της παραγωγικότητας και των αποτελεσμάτων ή οι αποφάσεις για αυξήσεις μισθών μέσω του ελέγχου της παρελθούσας απόδοσης, οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης, όπως η γραφική κλίμακα βαθμολόγησης, η εναλλασσόμενη ταξινόμηση και η σύγκριση σε ζεύγη, που θα εξετάσουμε πιο κάτω, μπορεί να είναι επαρκείς.

Οι ίδιες μέθοδοι όμως, κρίνονται ανεπαρκείς στην περίπτωση που το ζητούμενο είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων, στοιχείο το οποίο χαρακτηρίζει τις σύγχρονες αντιλήψεις για την αξιολόγηση, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνουν υπόψη την παρελθούσα απόδοση. Ο συνδυασμός μεθόδων αξιολόγησης είναι ίσως η καταλληλότερη επιλογή εάν προτεραιότητα για την επιχείρηση έχουν θέματα όπως οι δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, μέσω συνεχούς βελτίωσης, παρακίνησης, καθοδήγησης και συνεχούς επαναπληροφόρησης.

Πιο κάτω παρουσιάζονται οι μέθοδοι αξιολόγησης που αναφέρονται πιο συχνά στη βιβλιογραφία, κατηγοριοποιημένες με βάση την ταξινόμηση που ακολουθεί ο Χυτήρης,

δηλαδή μέθοδοι αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001).

2.3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης με Βάση τα Χαρακτηριστικά

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που έχουν ως κριτήρια τα χαρακτηριστικά μετρούν ποιος είναι ο αξιολογούμενος, τα χαρακτηριστικά που πρέπει να τον διακρίνουν για να αποδώσει επαρκώς στη θέση εργασίας που κατέχει, αλλά δεν εστιάζουν στο πώς συμπεριφέρεται και τι αποτελέσματα παράγει. Επομένως, η επικέντρωση σε στοιχεία της προσωπικότητας, όπως η αφοσίωση, η πρωτοβουλία και η συνεργασία, δεν εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα, αφού υπεισέρχεται η υποκειμενικότητα των αξιολογητών, ειδικά εάν οι όροι δεν διασαφηνίζονται (π.χ. η τυπικότητα εργαζομένου θα μπορούσε να ερμηνευθεί με διάφορους τρόπους, όπως η τυπικότητα στην ώρα προσέλευσης και η τυπικότητα στην εκτέλεση καθηκόντων). Επίσης, τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων είναι δύσκολο να ποσοτικοποιηθούν και να μετρηθούν επακριβώς.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι που εμπίπτουν στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι:

Γραπτή έκθεση: συντάσσεται μια γραπτή έκθεση από τον αξιολογητή, στην οποία επισημαίνονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογούμενου, παρέχοντας επίσης προτάσεις βελτίωσης. Είναι απλή στη χρήση, αλλά μέσω αυτής δεν εκτιμάται εύκολα η απόδοση και ενέχει μεγάλο κίνδυνο υποκειμενικότητας.

Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης: ο υπεύθυνος αξιολόγησης βαθμολογεί τον κάθε υποψήφιο με βάση κάποιους προκαθορισμένους παράγοντες απόδοσης και χαρακτηριστικών, όπως αυτά προκύπτουν από την ανάλυση της θέσης εργασίας. Κάθε παράγοντας, όπως για παράδειγμα ποιότητα έργου, ποσότητα έργου, γνώση καθηκόντων και κάθε χαρακτηριστικό, όπως εντιμότητα, πρωτοβουλία και αξιοπιστία περιγράφεται στο έντυπο αξιολόγησης και βαθμολογείται ξεχωριστά, εντός ενός συγκεκριμένου εύρους τιμών (π.χ. κλίμακα 5 βαθμίδων). Ακολούθως, η συνολική βαθμολογία εξάγεται από το άθροισμα αυτών των επιμέρους βαθμών. Είναι γρήγορη και εύκολη, παρέχοντας ποσοτική βαθμολόγηση για κάθε εργαζόμενο, αλλά όχι αξιόπιστη και έγκυρη αφού οι παράγοντες που βαθμολογούνται μπορεί να είναι

ασαφείς και συχνά υπεισέρχονται προσωπικά ζητήματα, όπως προκαταλήψεις και επιείκεια.

Εναλλασσόμενη ταξινόμηση: αυτή η μέθοδος αξιολόγησης κατατάσσει τους υπαλλήλους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο ως προς κάποιο ή κάποια προσόντα. Η διαδικασία της εναλλασσόμενης ταξινόμησης σε ένα συγκεκριμένο προσόν ξεκινά με την τοποθέτηση του καλύτερου και του χειρότερου, στην αρχή και στο τέλος της λίστας αντίστοιχα. Στη συνέχεια τοποθετούνται οι υπάλληλοι εναλλάξ μέχρι να συμπληρωθεί η λίστα (Dessler, 2012). Βάσει αυτής της μεθόδου γίνεται εύκολη διάκριση καλών και κακών υπαλλήλων και αποφεύγεται το πρόβλημα της κεντρικής τάσης (δηλαδή να βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι με βαθμολογία περίπου στη μέση). Είναι ατελέσφορη για επιχειρήσεις που έχουν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων (Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., 2012) και δεν προσφέρεται για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικό αντικείμενο εργασιών. Επίσης, δεν εξασφαλίζεται πάντοτε η αξιοπιστία και η αμεροληψία.

Σύγκριση σε ζεύγη: γίνεται σύγκριση ανά ζεύγη μεταξύ των υφισταμένων ως προς ένα προσόν. Συγκεκριμένα, δημιουργείται ένας πίνακας με σειρές, στις οποίες αναγράφονται οι υπό αξιολόγηση υπάλληλοι, και γραμμές, στις οποίες αναγράφονται οι υπάλληλοι με τους οποίους θα γίνει η σύγκριση. Εφόσον ο υπάλληλος της στήλης υπερτερεί του υπαλλήλου που αναγράφεται στη γραμμή σημειώνεται το σύμβολο (+). Εάν συμβαίνει το αντίθετο, αναγράφεται το σύμβολο (-). Στη συνέχεια αθροίζονται τα (+) του κάθε υπαλλήλου. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται για κάθε προσόν και στο τέλος προκύπτει ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος στα υπό έλεγχο προσόντα. Η μέθοδος χρησιμοποιείται για επιχειρήσεις με μικρό αριθμό προσωπικού, καθώς διαφορετικά απαιτείται πολύς χρόνος λόγω των πολλών συγκρίσεων που προκύπτουν. Δεν επιλύει θέματα υποκειμενικότητας και έχει αρνητικό αντίκτυπο στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων σε περίπτωση γνωστοποίησης των αποτελεσμάτων.

Υποχρεωτική διασπορά: η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στη απόδοση των υπαλλήλων και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται. Έτσι, οι προς αξιολόγηση υπάλληλοι κατανέμονται σε ομάδες των τριάντα και στη συνέχεια ανακατανέμονται με βάσει προκαθορισμένα ποσοστά, δηλαδή 20% ως κορυφαίοι, 70% στη μέση και 10% στη βάση. Οι υπάλληλοι που κατανέμονται

στο χαμηλότερο ποσοστό, ήτοι το 10%, είτε θα απολυθούν λαμβάνοντας ένα πακέτο αποζημίωσης, είτε θα συμμετάσχουν σε εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Εάν δεν παρατηρηθεί βελτίωση, απολύονται χωρίς αποζημίωση.

Η συγκεκριμένη μέθοδος παρόλο που είναι αρκετά δημοφιλής και χρησιμοποιείται περίπου από το ένα τέταρτο από τις πεντακόσιες (500) μεγαλύτερες εταιρείες που αναφέρονται στο περιοδικό Fortune, μεταξύ των οποίων η Microsoft και η Intel (Dessler, 2012), ενδέχεται να προκαλέσει αδικίες. Και αυτό γιατί είναι πιθανόν εξαιρετικοί υπάλληλοι να χαρακτηριστούν ως ανεπαρκείς ή και το αντίθετο, δηλαδή ανεπαρκείς υπάλληλοι να χαρακτηριστούν ως εξαιρετικοί, επειδή απλά το επιβάλλει η συγκεκριμένη μέθοδος, έχοντας ως αποτελέσματα την καταρράκωση του ηθικού και τις διατμηματικές ανισότητες. Αυτό συμβαίνει γιατί με τη μέθοδο αυτή, ενώ υπάρχουν διαφορές στην απόδοση, αυτές δεν αποτυπώνονται με σαφήνεια, καθώς η κατανομή δημιουργεί αρκετά μεγάλο εύρος διαφορών ακόμα και μέσα σε κάθε ομάδα.

2.3.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης με Βάση τη Συμπεριφορά

Οι μέθοδοι αυτοί προϋποθέτουν ότι έχουν ορισθεί οι κύριες συμπεριφορές που απαιτούνται από μια θέση εργασίας και ακολούθως αξιολογείται κατά πόσο και σε ποιο βαθμό, ο υπάλληλος επιδεικνύει τις συμπεριφορές αυτές ή εάν υστερεί σε κάποιες πτυχές. Οι μέθοδοι αυτές εφαρμόζονται κυρίως στον τομέα των υπηρεσιών, όπου η συμπεριφορά των υπαλλήλων διαδραματίζει καίριο ρόλο και έχουν μεγαλύτερο βαθμό αντικειμενικότητας σε σύγκριση με τις μεθόδους αξιολόγησης με βάση τα χαρακτηριστικά.

Οι κύριες μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου: το έντυπο της αξιολόγησης αυτής της μεθόδου περιέχει προτάσεις περιγραφής συμπεριφορών, όπως ευγενική συμπεριφορά, γρήγορη εξυπηρέτηση και ο αξιολογητής επιλέγει εάν και σε ποιο βαθμό ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στην κάθε συμπεριφορά. Μπορεί να γίνεται επιλογή μεταξύ ναι κι όχι ή μεταξύ των επιλογών: πάντα, μερικές φορές και ποτέ. Απαιτείται διαφορετική εφαρμογή για το κάθε τμήμα της επιχείρησης και χρειάζεται προσοχή, αφού μπορεί να προκύψουν υποκειμενικές απόψεις από τους αξιολογητές.

Μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών: πρόκειται για μια διαρκή και χρονοβόρα μέθοδο καταγραφής της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε αρχείο παρατηρήσεων, δηλαδή σημαντικών περιστατικών της εργασιακής συμπεριφοράς, τόσο υπέρμετρα θετικών, όσο και μη επιθυμητών. Το αρχείο αυτό μελετάται σε περιοδική βάση μαζί με τον εργαζόμενο και χρησιμοποιείται ως συμπληρωματικό για τις μεθόδους βαθμολόγησης ή ταξινόμησης. Συμβάλλει θετικά στην παρακίνηση του προϊσταμένου να παρατηρεί τη συμπεριφορά του εργαζομένου καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, αποφεύγοντας τον κίνδυνο να δοθεί βαρύτητα μόνο σε πρόσφατα γεγονότα, καθώς και στην τεκμηρίωση της αξιολόγησής του, ιδιαίτερα στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση. Όμως, υφίσταται ο κίνδυνος της υποκειμενικής παρουσίας και ερμηνείας των κρίσιμων συμπεριφορών και δεν επιτρέπει συγκρίσεις.

Κλίμακες βαθμολόγησης με βάση τη συμπεριφορά (BARS - Behaviourally Anchored Rating Scales): οι κλίμακες αυτές συνδυάζουν κύρια στοιχεία της προσέγγισης των κρίσιμων περιστατικών και της γραφικής κλίμακας βαθμολόγησης. Δεν γίνονται γενικές περιγραφές αλλά δίδονται παραδείγματα πραγματικής συμπεριφοράς κατά την άσκηση των εργασιακών καθηκόντων (Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., 2012). Είναι αρκετά δύσκολη η εφαρμογή της, όταν όμως υλοποιηθεί είναι ακριβής, αξιόπιστη και έγκυρη. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), για να μπορέσει να εφαρμοσθεί η συγκεκριμένη μέθοδος, θα πρέπει μετά από σύσταση ειδικών ομάδων αποτελούμενων από τους ίδιους τους εργαζόμενους, συναδέλφους, προϊσταμένους, εξωτερικούς αξιολογητές, να εντοπισθούν και ορισθούν οι κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης για την κάθε θέση εργασίας. Ακολούθως, να καταγραφούν περιπτώσεις συμπεριφορών (π.χ. εξαιρετικών, μέτριων, απαράδεκτων) για κάθε διάσταση εργασίας και αφού διαμορφωθεί μια κλίμακα βαθμολόγησης, να αντιστοιχηθεί με συγκεκριμένη συμπεριφορά.

Επομένως, η συγκεκριμένη μέθοδος γίνεται αποδεκτή από τους αξιολογούμενους καθώς συμμετέχουν και οι ίδιοι στη διαμόρφωση της μεθόδου, αξιολογούνται συμπεριφορές σχετικές με τη θέση εργασίας και όχι μη σχετικές, είναι πιο αντικειμενική και συμβάλλει στην αιτιολόγηση των διοικητικών αποφάσεων (Χυτήρης, 2001). Ο ίδιος, αναφέρει ότι η μέθοδος περιλαμβάνει και μειονεκτήματα, όπως ότι είναι δαπανηρή, χρονοβόρα και κουραστική για τους προϊσταμένους, γιατί οφείλουν να καταγράφουν τις συμπεριφορές όλων των υφισταμένων τους. Επιπλέον, μειώνεται η

αποτελεσματικότητά της λόγω της γραφειοκρατίας που απαιτεί και της απροθυμίας των αξιολογητών να κρίνουν τόσο πολλές διαστάσεις εργασίας.

2.3.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης με Βάση τα Αποτελέσματα

Οι μέθοδοι που στηρίζονται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι, είναι ακόμη πιο αντικειμενικές, αφού η απόδοση του υπαλλήλου αξιολογείται με βάση ποσοτικά δεδομένα, τα οποία είναι σαφώς πιο εύκολα μετρήσιμα.

Μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας: η συγκεκριμένη μέθοδος είναι εφικτή όταν ο αξιολογούμενος εκτελεί τυποποιημένη εργασία και αφορά κυρίως εργαζόμενους κατώτερων ιεραρχικών βαθμίδων, όπως για παράδειγμα πωλητές και εργάτες (Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ., 1997). Οι μετρήσεις αφορούν την παραγόμενη ποσότητα ή την ποιότητα, δηλαδή το ποσοστό των ελαττωματικών.

Διοίκηση μέσω στόχων (MBO - Management by objectives): στη συγκεκριμένη μέθοδο θεσπίζονται από κοινού με τον κάθε εργαζόμενο μετρήσιμοι στόχοι. Στη συνέχεια ο εργαζόμενος ανατροφοδοτείται, ώστε να ενημερώνεται για την πορεία του, δηλαδή κατά πόσο υπάρχει παρέκκλιση ή εναρμόνιση με τους προκαθορισμένους στόχους. Αποτελεί χρονοβόρα διαδικασία που ακολουθεί τα εξής βήματα: τον καθορισμό των στόχων του οργανισμού και του τμήματος. Ακολουθεί ο διάλογος για τους στόχους των τμημάτων, δηλαδή πώς μπορεί ο κάθε εργαζόμενος να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του τμήματός του και καθορίζονται οι ατομικοί στόχοι, καθώς και οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι απόδοσης. Η επισκόπηση της απόδοσης και η μέτρηση των αποτελεσμάτων, μαζί με την ανατροφοδότηση αποτελούν τα στάδια για τη διαπίστωση της επίτευξης ή όχι των αναμενόμενων στόχων απόδοσης (Dessler, 2012).

Η διοίκηση μέσω στόχων (MBO), βασίζεται στις εξής δύο βασικές αρχές (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001):

- όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και
- η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που πρέπει να επιτευχθεί.

Λόγω του γεγονότος ότι οι προϊστάμενοι θέτουν μετρήσιμους στόχους από κοινού με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, εξασφαλίζεται η πλήρης επίγνωση και αποδοχή των στόχων από τους τελευταίους, αφού συμμετείχαν στη διαμόρφωσή τους. Στο μεσοδιάστημα οι εργαζόμενοι ανατροφοδοτούνται, ώστε να ενημερώνονται έγκαιρα για την πρόοδό τους και παράλληλα εντοπίζονται δυνατά στοιχεία ή τυχόν αδυναμίες τους. Ως αποτέλεσμα, μπορεί να γίνει αναπροσαρμογή στόχων ή λήψη μέτρων για βελτίωση, όπως περαιτέρω εκπαίδευση.

Η μέθοδος θεωρείται ιδιαίτερα αποτελεσματική, αφού όταν ο υπάλληλος γνωρίζει ποιοι ακριβώς στόχοι αναμένονται από αυτόν, τότε επικεντρώνεται σε αυτούς και καταβάλλει προσπάθειες προς τη σωστή κατεύθυνση. Επιπλέον, η συμμετοχή του στη διαμόρφωση των στόχων, τους καθιστά εξατομικευμένους, εξασφαλίζοντας την αυτοαξιολόγηση και την παρακίνηση του υπαλλήλου να χρησιμοποιήσει και να αναπτύξει τις ικανότητές του, κάτι που δίνει αποδοτικό και αναπτυξιακό χαρακτήρα στη μέθοδο. Ο ίδιος ο υπάλληλος εντοπίζει και συνειδητοποιεί τις αδυναμίες του και έτσι μπορεί να αποδεχθεί την ανάγκη για βελτίωση. Η μέθοδος καθορίζει συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια επίτευξης στόχων και θέτει ρεαλιστικούς και μετρήσιμους στόχους, συμβάλλοντας έτσι στον αντικειμενικό της χαρακτήρα. Επιπλέον, η μέθοδος δεν είναι στατική, αφού υπάρχει συχνός έλεγχος της προόδου και επιδέχεται αναπροσαρμογές.

Ένα άλλο θετικό στοιχείο της μεθόδου είναι η ενδυνάμωση των δεσμών μεταξύ των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής κλίμακας και η συνεπακόλουθη βελτίωση της επικοινωνίας τους, παρέχοντας έτσι ένα καλύτερο πλαίσιο εργασιακής καθοδήγησης (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

Ως βασικό μειονέκτημα της εν λόγω μεθόδου μπορεί να θεωρηθεί η υποβάθμιση της ποιότητας και άλλων κρίσιμων χαρακτηριστικών εξαιτίας της μεγάλης έμφασης που δίδεται στους ποσοτικούς στόχους και της πίεσης που ασκούν οι προϊστάμενοι για όλο και υψηλότερους στόχους. Επίσης, απαιτεί αρκετό χρόνο για να εκπαιδευτούν όλοι στο συγκεκριμένο σύστημα, για να τεθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και για να παρακολουθηθεί η πρόοδος του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η μέθοδος δεν ευνοεί τη σύγκριση μεταξύ υπαλλήλων, αφού οι στόχοι που τίθενται είναι εξατομικευμένοι (Χυτήρης, 2001) και (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006).

2.4 Η Χρήση της Τεχνολογίας στην Αξιολόγηση

Η ραγδαία ανάπτυξη της πληροφορικής έχει συμβάλει τα μέγιστα στη δημιουργία λογισμικών προγραμμάτων για την υποστήριξη της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, επιδρώντας αποφασιστικά στη μείωση της γραφειοκρατίας και της χρήσης χαρτιού. Είναι προφανές ότι όταν η αξιολόγηση δεν γίνεται ηλεκτρονικά, αλλά σε έντυπα και ακολούθως αρχειοθετείται σε φακέλους, δεν είναι εύκολο εγχείρημα η σύγκριση των υπαλλήλων, ούτε η διαπίστωση της διαχρονικής τους πορείας. Μερικές από τις πιο μεγάλες εταιρείες χρησιμοποιούν λογισμικά προγράμματα για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη πολύ καλών τους υπαλλήλων και για την απόφαση εάν πρέπει να παραμείνουν στη θέση εργασίας τους ή να απομακρυνθούν (Mondy, 2011).

Επιπλέον, αυτά τα πληροφοριακά προγράμματα παρέχουν τη δυνατότητα στους χρήστες να θέσουν παραμέτρους που να σχετίζονται με τις αξίες και τους στρατηγικούς στόχους της κάθε επιχείρησης ξεχωριστά αλλά και στο να συμβάλουν στο δίκαιο χαρακτήρα της αξιολόγησης.

Μερικά από τα πιο εξειδικευμένα, αξιόπιστα και καλά σχεδιασμένα προγράμματα που σήμερα βρίσκονται στη διάθεση των επιχειρήσεων, με σκοπό να τις διευκολύνουν στη σωστή αξιολόγηση του προσωπικού τους και να υποστηρίξουν τις αποφάσεις αναδόμησής του, παρουσιάζονται πιο κάτω:

eAppraisal της Halogen Software: είναι ένα βραβευμένο σύστημα που απλοποιεί και ενισχύει ολόκληρη τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Παρέχει εκτεταμένα βοηθήματα συγγραφής και σε συνδυασμό με την απλότητα της χρήσης του, βελτιώνει δραματικά τις διαδικασίες καθώς και την παραγωγικότητα του διαχειριστή, με αποτέλεσμα την πολύ γρήγορη και ποιοτική αξιολόγηση. Σύμφωνα με τον οδηγό χρήσης του eAppraisal, μπορεί να:

- αυτοματοποιεί κάθε πτυχή της διαδικασίας αξιολόγησης στην επιχείρηση,
- παρέχει τα σωστά έντυπα στους κατάλληλους ανθρώπους, την κατάλληλη στιγμή,
- υποστηρίζει ποικιλία προγραμματισμένων αξιολογήσεων (ετήσια, ενδιάμεση, κτλ),
- διαθέτει απεριόριστο αριθμό εντύπων αξιολόγησης με εκτεταμένες επιλογές διαμόρφωσης,
- δίνει επιλογές σύνθετης βαθμολόγησης και διαφοροποίησης βαρύτητας παραγόντων,

-παρουσιάζει σε πραγματικό χρόνο την κατάσταση με γραφικές προβολές (eAppraisal: User guide, 2010).

Employee Appraiser: το συγκεκριμένο πρόγραμμα περιλαμβάνει δέκα διαστάσεις αξιολόγησης και στο εσωτερικό κάθε διάστασης υπάρχουν παράγοντες απόδοσης. Επιλέγοντας ένα παράγοντα απόδοσης υπάρχει μια εκδοχή της κλίμακας βαθμολόγησης, η οποία αντί για αριθμούς χρησιμοποιεί παραδείγματα με βάση τη συμπεριφορά. Επιλέγοντας την καταλληλότερη φράση κάθε φορά, στο τέλος το πρόγραμμα παρουσιάζει μια αξιολόγηση σε μορφή κειμένου (Dessler, 2012). Έτσι, βάσει των στοιχείων που δίνονται στην περιγραφή του προγράμματος, μειώνεται ο χρόνος διενέργειας μιας αξιολόγησης στο μισό, διαθέτοντας παράλληλα 120 προεπιλεγμένες περιγραφές θέσεων εργασίας και μορφές διορθωτικών ενεργειών.

PerformancePros.net: είναι ένα πληροφοριακό σύστημα αξιολόγησης με σκοπό την υποβοήθηση της επιχείρησης να εκτελέσει τη στρατηγική της και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, τοποθετώντας τους σωστούς ανθρώπους στο σωστό ρόλο, την κατάλληλη στιγμή. Ένα εργαλείο αξιολόγησης, που βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να καθορίσουν στόχους απόδοσης για τους τελευταίους και να διεξαγάγουν την ετήσια επισκόπηση. Προσφέρει ολοκληρωμένες λύσεις, τις οποίες μια επιχείρηση αναζητά και είναι πλήρως ενσωματωμένες στους πιο κάτω τομείς:

- σχεδιασμός εργατικού δυναμικού,
- προφίλ εργασίας και μοντελοποίηση ικανοτήτων,
- ανάπτυξη εργαζομένων,
- σχεδιασμός διαδοχής (Performance Management Partners, 2018).

Συμπερασματικά, ένα πληροφοριακό συστήματα αξιολόγησης, αποτελεί ένα από τους τρόπους με τους οποίους οι αξιολογήσεις μπορούν να διεκπεραιωθούν με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Τα συστήματα αυτά δεν επιλύουν όλα τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, αλλά δίνουν στη διαδικασία δομή και καθιστούν ευκολότερη τη διεξαγωγή της (Spinks, N., Wells, b., and Meche, M., 1999).

2.5 Κριτήρια Αξιολόγησης

Καθοριστική παράμετρο των συστημάτων αξιολόγησης αποτελούν τα κριτήρια πάνω στα οποία εδράζονται, δηλαδή οι παράμετροι της απόδοσης που τίθενται υπό αξιολόγηση. Και αυτό γιατί η επιλογή των κριτηρίων δομεί τη διαδικασία της αξιολόγησης, και καθορίζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης, σε συνάρτηση πάντοτε με το όραμα, τις αξίες, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία και τις στρατηγικές της επιδιώξεις.

Η αξιολόγηση πρέπει να περιορίζεται στην επαγγελματική πτυχή του αξιολογούμενου και όχι να θίγει τη γενικότερη σφαίρα του. Όσο περισσότερα απτά γεγονότα αυτή περιέχει, τα οποία είναι προτιμότερο να είναι μετρήσιμα και όχι υποθετικά ή πιθανά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του αξιολογούμενου, τόσο πιο αντικειμενική δύναται να είναι. Στις περιπτώσεις όπου υπάρχει περιγραφή των καθηκόντων της θέσης εργασίας, τότε είναι δυνατό να εξαχθούν από αυτή τα κριτήρια της αξιολόγησης της απόδοσης. Εάν δεν υπάρχει περιγραφή της θέσης εργασίας, τότε πρέπει να ορισθούν τα κατάλληλα κριτήρια για τα σημαντικότερα καθήκοντα. Όσο πιο προσεκτικά και σχετικά με την εκάστοτε θέση εργασίας είναι καθορισμένα τα κριτήρια της αξιολόγησης, τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι.

Η χρήση μιας συγκεκριμένης κατηγορίας κριτηρίων αξιολόγησης δεν αναιρεί την υιοθέτηση επιπλέον κριτηρίων από μια άλλη ομάδα κριτηρίων, αλλά αυτό που συνήθως συμβαίνει είναι ο συνδυασμός των στοιχείων από όλες ή τις περισσότερες ομάδες κριτηρίων (Mondy, 2011). Επομένως, αξίζει να επισημανθούν τα πιο συχνά χρησιμοποιούμενα κριτήρια αξιολόγησης, όπως αυτά προκύπτουν από την επισκόπηση της βιβλιογραφία.

2.5.1 Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Αξιολογώντας τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος με τον οποίο κάποιο άτομο ανταπεξέρχεται στα εργασιακά του καθήκοντα (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Οι Mondy και Χυτήρης, αναφέρουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά ως βάση για κάποιες αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά υπό την προϋπόθεση ότι αυτά

συγκεκριμενοποιούνται – προσδιορίζονται και είναι σχετικά με τη θέση εργασίας. Παραδείγματα τέτοιων χαρακτηριστικών αποτελούν η προσαρμοστικότητα, η δημιουργικότητα, η αφοσίωση στην επιχείρηση, η πρωτοβουλία, η ορθή κρίση, η αμεσότητα στη λήψη αποφάσεων, οι στάσεις, ακόμη και η εξωτερική εμφάνιση, αρκεί να μην χρησιμοποιούνται υποκειμενικά. Διαφορετικά είναι υπαρκτός ο κίνδυνος ανακριβών αξιολογήσεων (Mondy, 2011) και (Χυτήρης, 2001). Ο Κανελλόπουλος, αναφέρει ότι η μεγάλη βαρύτητα στα προσωπικά χαρακτηριστικά είναι εκτιμώμενος παράγοντας στον οποίο δινόταν έμφαση στο παρελθόν, σε αντίθεση με τις σύγχρονες τάσεις για επικέντρωση στα αποτελέσματα, τα κατορθώματα και τις αποδόσεις (Κανελλόπουλος, 2002).

Τα πλεονεκτήματα των κριτηρίων με βάση τα προσωπικά χαρακτηριστικά περιορίζονται στο γεγονός ότι αξιολογούν ουσιώδεις διαστάσεις και έχουν μικρό κόστος και εύκολη εφαρμογή. Τα πλεονεκτήματα αντισταθμίζονται από τη μεγάλη πιθανότητα σφαλμάτων και υστερούν σε καταλληλότητα για παροχή συμβουλών στους αξιολογούμενους.

Μέθοδοι αξιολόγησης που προκρίνουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά ως κύριο κριτήριο, αποτελούν οι αναφερθείσες στην υποενότητα 2.3.1.

2.5.2 Συμπεριφορές

Οι συμπεριφορές που θεωρούνται αναγκαίες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού μπορούν να αποτελέσουν έγκυρα κριτήρια για σκοπούς αξιολόγησης. Εκάστοτε, δύναται να υπάρχουν δυσκολίες στον προσδιορισμό του αντικειμενικού στόχου των καθηκόντων των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα των μελών μιας ομάδας εργασίας ή ενός υψηλόβαθμου στελέχους. Στις περιπτώσεις αυτές, έγκυρα κριτήρια αξιολόγησης θα μπορούσαν να θεωρηθούν η προθυμία συνεργασίας και το ηγετικού στυλ αντίστοιχα (Mondy, 2011). Υπό αυτό το πρίσμα, η ευγενική συμπεριφορά, η πειθώ, ο προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πελατών, η συνέπεια ως προς τους χρόνους και οι διαπροσωπικές σχέσεις μπορούν να καταστούν κριτήρια αξιολόγησης, αφού κριθούν και συναποφασισθούν ότι ευνοούν ή όχι την αποδοτική συμπεριφορά.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, αναφέρουν ότι τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης πρέπει να υποστηρίζουν το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης. Έτσι, για παράδειγμα, εάν η κύρια εταιρική αξία της επιχείρησης είναι η εστίαση στον πελάτη, δεν μπορεί να αγνοηθεί η συγκεκριμένη παράμετρος από το σύστημα αξιολόγησης. Παράλληλα, εάν το περιβάλλον της επιχείρησης είναι πολύ δυναμικό, η καινοτομική συμπεριφορά, η προσαρμοστικότητα και η ευελιξία πρέπει να περιλαμβάνονται ως κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Σύμφωνα με τη Ξηροτύρη, οι *εταιρικές στρατηγικές* επιλογές επιδρούν στο ποια κριτήρια αξιολόγησης θα υιοθετηθούν. Επομένως, εάν μια εταιρεία επιλέξει να ακολουθήσει μια στρατηγική συγκέντρωσης, η αξιολόγηση της απόδοσης θα επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της συμπεριφοράς, έχοντας ως δεδομένο ότι το περιβάλλον είναι σχετικά προβλέψιμο και οι αποτελεσματικές συμπεριφορές είναι σχετικά γνωστές λόγω μεγάλης εμπειρίας. Σε ένα άλλο επίπεδο, η ίδια συνδέει τους τρεις (3) τύπους της *επιχειρησιακής στρατηγικής* του Porter (στρατηγική καινοτομίας, ποιότητας και χαμηλού κόστους) και συγκεκριμένα τη στρατηγική καινοτομίας με συμπεριφορές όπως την ανοχή σε συνθήκες ασάφειας και αδυναμίας προβλεψιμότητας, τις ικανότητες συνεργασίας κι αλληλεπίδρασης, τη δημιουργικότητα, το μακροχρόνιο καινοτομικό προσανατολισμό, την ικανότητα ανάληψης ρίσκου και τον πειραματισμό. Από την άλλη πλευρά, σε περίπτωση που η επιχείρηση ακολουθήσει τη στρατηγική ποιότητας, η επαναλαμβανόμενη και προβλέψιμη συμπεριφορά, το μεγάλο ενδιαφέρον για την ποιότητα και τον τρόπο παραγωγής και παροχής υπηρεσιών, η μικρή διάθεση για ανάληψη ρίσκου και η αφοσίωση στους επιχειρησιακούς στόχους από πλευράς εργαζομένων, πρέπει να αποτελούν βασικά κριτήρια αξιολόγησης. Τέλος, εάν επιλεγεί από την επιχείρηση η στρατηγική χαμηλού κόστους, τα κριτήρια της συμπεριφοράς που είναι επιθυμητά αποτελούν η επαναληπτική και προβλέψιμη συμπεριφορά, το μεγάλο ενδιαφέρον για την ποσότητα παραγωγής προϊόντων και παροχής υπηρεσιών, το ενδιαφέρον για τα αποτελέσματα και τη σταθερότητα, καθώς και η αποφυγή ανάληψης ρίσκου (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Τα πλεονεκτήματα των κριτηρίων με βάση τις συμπεριφορές είναι η χρησιμοποίηση συγκεκριμένων διαστάσεων απόδοσης και βοηθούν στην εμπειριστατωμένη

ανατροφοδότηση των αξιολογουμένων. Στα αρνητικά τους σημειώνονται οι πιθανότητες λάθους και το χρονοβόρο της διαδικασίας.

Μέθοδοι αξιολόγησης που προκρίνουν τις συμπεριφορές ως βασικό κριτήριο, αποτελούν οι αναφερθείσες στην υποενότητα 2.3.2.

2.5.3 Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι, όπως για παράδειγμα το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, ο όγκος παραγωγής, η ταχύτητα εκτέλεσης και ο αριθμός των εξυπηρετούμενων πελατών, συχνά προκρίνονται έναντι των υπόλοιπων κριτηρίων, αφού πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την επίτευξη στόχων σημαντικότερη από τα μέσα για την επίτευξή τους. Ένας άλλος παράγοντας που ευνοεί την προτίμηση των κριτηρίων της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι η δυνατότητα μέτρησης των μεγεθών και η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα που εξασφαλίζεται (Χατζηπαντελή, 1999).

Τα αποτελέσματα, για να θεωρηθούν ως έγκυρα κριτήρια αξιολόγησης, πρέπει να αφορούν σε στόχους που είναι υπό τον έλεγχο του ατόμου που του έχουν ανατεθεί και να έχουν συμβολή, σημασία και σύνδεση με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Στο ίδιο μήκος κύματος με την Ξηροτύρη, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς συνδέουν με τη σειρά τους την *επιχειρησιακή στρατηγική* με τα κριτήρια που πρέπει να απαρτίζουν το σύστημα αξιολόγησης, αναφέροντας ότι εάν η επιχείρηση επιλέξει τη στρατηγική χαμηλού κόστους, τότε το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να δίδει μεγάλη βαρύτητα στα κριτήρια της επίτευξης στόχων, της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και να υπάρχει μόνιμος προσανατολισμός στα αποτελέσματα. Σε επίπεδο *εταιρικής στρατηγικής*, εάν επιλεχθεί η στρατηγική επέκτασης, πάλι η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται περισσότερο στα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Τα πλεονεκτήματα των κριτηρίων με βάση τα αποτελέσματα εντοπίζονται στο γεγονός ότι είναι περισσότερο αντικειμενικά και τα αποδέχονται όλα τα μέρη που εμπλέκονται στην αξιολόγηση αφού καθορίζονται από κοινού. Ως μειονεκτήματα μπορούν να θεωρηθούν οι μεγάλες απαιτήσεις σε χρόνο για την ανάπτυξη και εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης που υιοθετούν αποκλειστικά τα εν λόγω κριτήρια και το γεγονός ότι παραβλέπονται συμπληρωματικοί παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση (ατελή κριτήρια απόδοσης).

Μία μέθοδος αξιολόγησης που εξετάσαμε στην υποενότητα 2.3.3 και εντάσσει τα αποτελέσματα – στόχους στο επίκεντρό της, είναι η Διοίκηση μέσω στόχων (MBO – Management by objectives). Η μέθοδος στηρίζεται στη λογική ότι για κάθε υπευθυνότητα του εργαζομένου πρέπει να προβλέπονται εξ αρχής συγκεκριμένοι στόχοι, που να προσδιορίζονται από κοινού με τον προϊστάμενο και η απόδοσή του να μετριέται καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης αλλά και στο τέλος αυτής, παρέχοντας συνεχή ανατροφοδότηση.

Υπάρχουν όμως και νεώτερες μέθοδοι για στοχοθέτηση, μέτρηση και παρακολούθηση των αποτελεσμάτων όπως είναι το Balanced Scorecard (Σύστημα ισορροπημένης κάρτας) και τα KPI's (Key Performance Indicators – Κρίσιμοι δείκτες μέτρησης απόδοσης). Οι δύο αυτές μέθοδοι καθορίζουν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και επιμερίζουν αυτούς τους στόχους σε κάθε επιχειρηματική μονάδα και σε κάθε θέση εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Το Balanced Scorecard είναι ένα στρατηγικό μοντέλο μέτρησης απόδοσης που αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton. Στόχος του είναι να μεταφράσει την αποστολή και το όραμα ενός οργανισμού σε πραγματικές ενέργειες. Επιπλέον, μπορεί να βοηθήσει στην παροχή περισσότερων πληροφοριών σχετικά με τις διαδικασίες ανάδρασης και μάθησης και να καθορίσει τους αριθμητικούς στόχους. Οι επιχειρησιακές ενέργειες δημιουργούνται με μετρήσιμους δείκτες που παρέχουν υποστήριξη για την κατανόηση και την προσαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής. Τα σημεία εκκίνησης της ισορροπημένης κάρτας αποτελεσμάτων είναι το όραμα και η στρατηγική που εξετάζονται υπό τέσσερις προοπτικές: τις οικονομικές προοπτικές, την

προοπτική των πελατών, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και την ανάπτυξη (Kaplan, R. and Norton, D., 2000).

Στους κρίσιμους δείκτες μέτρησης απόδοσης (KPI) οι μετρήσεις που καλύπτονται εμπίπτουν σε διάφορους βασικούς τομείς όπως η παροχή υπηρεσιών, οι χρηματοοικονομικοί δείκτες, οι πωλήσεις και η ικανοποίηση πελατών. Η επιλογή των κρίσιμων δεικτών απαιτεί καλή κατανόηση του τι είναι σημαντικό για τον οργανισμό και τι για τον πελάτη. Αυτό το τελευταίο στοιχείο αποτελεί σημείο – κλειδί, επειδή οι περισσότεροι δείκτες συνδέονται με την παροχή υπηρεσιών και με το τι είναι σημαντικό για τις εσωτερικές ομάδες μπορεί να μην έχει σημασία για τον πελάτη. Για να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει οι διαχειριστές να αξιολογήσουν και να επιλέξουν τις μετρήσεις που έχουν το περισσότερο νόημα για την επιχείρησή τους (CA Technologies, 2015).

Στις δύο αυτές μεθόδους, πρέπει να δίδεται η απαιτούμενη προσοχή, αφού ελλοχεύει ο κίνδυνος να οδηγήσουν σε διεστραμμένα κίνητρα και ακούσιες συνέπειες ως αποτέλεσμα των ενεργειών των εργαζομένων που δουλεύουν υπό τις συγκεκριμένες μετρήσεις, εις βάρος της πραγματικής ποιότητας ή της αξίας της εργασίας τους (Austin, 1996).

2.5.4 Ικανότητες και Δεξιότητες

Οι ικανότητες είναι ιδιαιτερότητες του κάθε ανθρώπου που αναπτύχθηκαν από την αλληλεπίδραση κληρονομικών και περιβαλλοντικών παραγόντων και συνθέτουν το σύνολο των δυνατοτήτων του. Οι δεξιότητες αποκτώνται, αναπτύσσονται και καλλιεργούνται με την επιμόρφωση, τη συστηματική προσπάθεια και την εμπειρία και αφορούν στην ευκολία, την ταχύτητα και την ακρίβεια που κάποιο άτομο εκτελεί μια σειρά από ενέργειες, οδηγώντας ή προδιαθέτοντας σε υψηλή απόδοση. Οι ποικίλες δεξιότητες διαφοροποιούν τα άτομα με εξαιρετική απόδοση σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, θέση στα κριτήρια αξιολόγησης έχουν και οι ικανότητες και δεξιότητες των εργαζομένων. Τα δύο αυτά κριτήρια

μπορούν να διαφέρουν μεταξύ των ομάδων εργαζομένων λόγω διαφοράς στη φύση της εργασίας. Επιπλέον, μια ικανότητα μπορεί να είναι κοινή για όλες τις θέσεις εργασίας, αλλά να διαφοροποιείται το περιεχόμενο ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε θέσης (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Έτσι, για παράδειγμα, για τους εργάτες οι ιδιότητες που αξιολογούνται αφορούν στην ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας, στη γνώση του έργου, στην εργατικότητα και στην ικανότητα για συνεργασία. Από την άλλη, για τα στελέχη, οι ικανότητες που τίθενται υπό αξιολόγηση μπορούν να είναι η ικανότητα για ανάλυση, η αποφασιστικότητα, η διοικητική και δημιουργική ικανότητα, η πρωτοβουλία, ο συντονισμός, η συναισθηματική σταθερότητα, η κριτική ικανότητα, οι δεξιότητες που είναι σχετικές με τη διαχείριση ανθρώπων και οι ικανότητες ηγεσίας και οργάνωσης (Κανελλόπουλος, 2002). Ενδέχεται όμως, όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, μερικές ικανότητες να είναι κοινές για στελέχη και εργαζομένους, αλλά να διαφοροποιείται το περιεχόμενο, όπως για παράδειγμα η ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων. Η συγκεκριμένη ικανότητα πρέπει να προσαρμόζεται στη φύση του περιεχομένου και του επαγγέλματος της κάθε κατηγορίας εργαζομένων. Στο σημείο αυτό διαφαίνεται η ανάγκη σαφούς ορισμού της έννοιας της εκάστοτε ικανότητας, προς αποφυγή παρερμηνειών από διαφορετικούς αξιολογητές αλλά και μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών.

Επομένως, οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι ικανότητες που εκτιμούνται πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένες με τη θέση εργασίας και να αντικατοπτρίζουν τι έχουν κάνει και τι έχουν πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους και όχι να αναφέρονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους που δεν έχουν σχέση με την εργασία (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Με άλλα λόγια, η θέση εργασίας καθορίζει το «τι» αποτελέσματα πρέπει να επιτευχθούν και οι ικανότητες και οι δεξιότητες ορίζουν το «πώς» πρέπει να υλοποιηθούν αυτά τα αποτελέσματα.

2.5.5 Δυνατότητες Βελτίωσης

Σημαντικό είναι να χρησιμοποιούνται όχι μόνο κριτήρια που αφορούν στην παρελθούσα απόδοση αλλά και στη μελλοντική. Επομένως, οι επιχειρήσεις πρέπει να συμπεριλαμβάνουν στα κριτήρια αξιολόγησής τους μορφές συμπεριφορών και αποτελεσμάτων που οφείλει να αναπτύξει και να επιδείξει ο αξιολογούμενος. Στην

ουσία θα πρέπει να αξιολογούνται και οι δυνατότητες βελτίωσης των ατόμων, καθώς είναι αυτοί που θα συμβάλουν στην επίτευξη των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης. Στο σημείο αυτό αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος που διαδραματίζουν τα κέντρα αξιολόγησης, μέσω των οποίων επιλέγονται τα υποψήφια αυριανά στελέχη και παράλληλα αξιολογούνται για τις δυνατότητες βελτίωσής τους τα υφιστάμενα (Mondy, 2011).

Συνοψίζοντας τα συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, παρατηρούμε ότι ο κυριότερος παράγοντας για την επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης είναι η σχετικότητα του εκάστοτε κριτηρίου με τη φύση της θέσης εργασίας που αξιολογείται. Έτσι, η ανάλυση μιας θέσης εργασίας, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τον προσδιορισμό των κριτηρίων αξιολόγησης. Οι υποκειμενικοί παράγοντες, όπως η πρωτοβουλία, η συνεργασιμότητα και ο ενθουσιασμός, μπορεί σε κάποιες θέσεις εργασίες να συμβάλλουν στην αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων, αρκεί αυτό να τεκμηριώνεται, αλλά εάν αυτό δεν συμβαίνει, τότε ίσως δεν θα πρέπει οι συγκεκριμένοι παράγοντες να συμπεριλαμβάνονται στα κριτήρια αξιολόγησης. Στο ερευνητικό μέρος της παρούσας διατριβής, θα επιχειρήσουμε να εντοπίσουμε ποια από αυτά τα κριτήρια θεωρούνται σημαντικά από τους αξιολογούμενους και σε ποιο βαθμό αυτά εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.

2.6 Επίπεδα Αξιολόγησης

Καίριο ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης διαδραματίζει το άτομο ή τα άτομα που θα προβούν στην αξιολόγηση. Ένας αξιολογητής μπορεί να συμβάλει στην αντικειμενικότητα μιας αξιολόγησης και στο δίκαιό της χαρακτήρα ή μπορεί να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα. Είναι πολύ σημαντικό, το άτομο που θα αναλάβει το συγκεκριμένο ρόλο να συνεργάζεται με τον αξιολογούμενο ή τουλάχιστον να έχει κάποια επαγγελματική σχέση μαζί του και να έχει πρόσβαση σε στοιχεία και πληροφορίες που αφορούν την εργασία του. Κατά καιρούς και ανά περίπτωση, έχουν εκφραστεί διάφορες θέσεις σχετικά με το ποιος πρέπει να κάνει την αξιολόγηση της απόδοσης. Πιο κάτω θα εξετάσουμε τα πιο επικρατέστερα επίπεδα αξιολόγησης.

2.6.1 Άμεσα Προϊστάμενος

Η καθημερινή επαφή του άμεσα προϊσταμένου με τους υφισταμένους τον καθιστά εκ των πραγμάτων τον πλέον αρμόδιο για την αξιολόγηση του προσωπικού του. Η συχνή ή και συνεχής παρακολούθηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης των υφισταμένων του δίνουν τα εφόδια για να διαμορφώσει άποψη και να εκτιμήσει κατά πόσο επιτυγχάνονται οι απαιτούμενες αποδόσεις για την εκάστοτε θέση εργασίας. Επομένως, η γνώμη του θα πρέπει να έχει βαρύνουσα σημασία (Ghorpade, J. & Chen, M., 1995). Όμως, στην περίπτωση της αξιολόγησης αποκλειστικά από τον προϊστάμενο, τυγχάνει να υπεισέρχονται κάποιοι παρεμποδιστικοί προσωπικοί παράγοντες, όπως η συμπάθεια και η προκατάληψη, ή τυγχάνει να υπάρχει γεωγραφική απόσταση μεταξύ αξιολογούμενου και προϊσταμένου, ακόμη και καλύτερη κατάρτιση του εργαζομένου εν συγκρίσει με τον προϊστάμενο. Για αυτούς τους λόγους η αξιολόγηση μόνο από τον προϊστάμενο δεν ενδείκνυται σε όλες τις περιπτώσεις.

2.6.2 Επιτροπές Αξιολόγησης

Προς υπερπήδηση των συχνότερων προβλημάτων που εντοπίζονται από την αξιολόγηση αποκλειστικά από τον άμεσο προϊστάμενο, συχνά συστήνονται επιτροπές αξιολόγησης οι οποίες απαρτίζονται από τον άμεσα προϊστάμενο και από τρεις ή τέσσερις άλλους προϊσταμένους. Τα πλεονεκτήματα εντοπίζονται στο γεγονός ότι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποφυγής των διαφόρων σφαλμάτων (π.χ. μεροληψία μεμονωμένου αξιολογητή) και παράλληλα αξιολογούνται πτυχές που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές (Dessler, 2012).

2.6.3 Αξιολόγηση από Ομοβάθμιους

Σε περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα άμεσης παρατήρησης της συμπεριφοράς και της απόδοσης του υφισταμένου του ή η επιχειρησιακή οργάνωση βασίζεται σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, η αξιολόγηση από συναδέλφους του εργαζομένου έχουν μεγάλη χρησιμότητα καθώς οι συνάδελφοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν συμπεριφορές και αποτελέσματα. Οι συνάδελφοι μπορούν να δώσουν αξιόπιστες πληροφορίες όσον αφορά στις δυνατότητες ή τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ομοβάθμιών τους (Zingheim, P. & Schuster, J., 1995).

Η μέθοδος είναι αποδεκτή σε περίπτωση που οι αξιολογήσεις δεν κοινοποιούνται αλλά χρησιμοποιούνται από τις επιτροπές αξιολόγησης και υιοθετούνται συχνά για σκοπούς προαγωγών (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Η ίδια (βλ. Μουζά - Λαζαρίδη) αναφέρει ότι σε περίπτωση αρνητικών αξιολογήσεων προκαλούνται αρνητικές αντιδράσεις και μείωση της συνοχής των ομάδων, ενώ ο Dessler αναφέρει ότι οι αξιολογήσεις από συναδέλφους έχουν θετική επίδραση στη βελτίωση της συνοχής και της βιωσιμότητας της ομάδας καθώς αναπτύσσεται η ελεύθερη επικοινωνία και η κινητοποίηση για συγκεκριμένο καθήκον (Dessler, 2012). Η άποψη του Dessler συνάδει με τη θέση του Chandon, ο οποίος αναφέρει ότι το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης βρίσκει εφαρμογή σε ένα περιβάλλον συνεργασίας, όπου εφαρμόζονται οι αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας (Chandon, 1995).

2.6.4 Υφιστάμενοι (Upward Feedback)

Στις περιπτώσεις όπου χρειάζεται να αξιολογηθούν οι προϊστάμενοι για το συνολικό τους έργο, τις διοικητικές τους ικανότητες, την αποτελεσματικότητά τους και τη συμπεριφορά τους έναντι των υφισταμένων, οι τελευταίοι καλούνται ανώνυμα να αξιολογήσουν τους προϊσταμένους τους, προκειμένου να διαπιστωθούν προβλήματα και να χρησιμοποιηθούν για την ανάπτυξή τους και τη βελτίωση των διευθυντικών πρακτικών (Χυτήρης, 2001). Το ανώνυμο της διαδικασίας εξυπηρετεί στην αποπομπή του φόβου από τους υφισταμένους στο να εκφράσουν τη γνώμη τους, στην κάμψη της αντίδρασης των προϊσταμένων και στην εξασφάλιση της αντικειμενικότητας. Επίσης, είναι προτιμότερο να εξάγεται ο μέσος όρος απ' όλες τις αξιολογήσεις και όχι να λαμβάνονται υπόψη οι ακραίες βαθμολογίες (Atwater, L. et al., 1995).

2.6.5 Αυτοαξιολόγηση

Το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης αφορά στην αξιολόγηση της αποδοτικότητας από τους ίδιους τους εργαζομένους, δίνοντας έτσι οι ίδιοι πληροφορίες για τις δυνατότητες και τις αδυναμίες τους. Οι αυτοαξιολογήσεις κατά τους Smith και Mazin,

ενισχύουν το βαθμό συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία της αξιολόγησης και βοηθούν τους προϊσταμένους να εστιάσουν την προσοχή τους εκεί όπου εντοπίζουν τυχόν σημεία που μπορούν να αγνοούν οι υπάλληλοι σε ό,τι αφορά τις επιδόσεις τους (Smith, S. and Mazin, R., 2004). Η βοήθεια που προσφέρουν οι αυτοαξιολογήσεις στους προϊσταμένους, τονίζεται έμμεσα και από τους Fox, Caspy και Reisler αφού αναφέρουν ότι λόγω του μεγάλου βαθμού της υποκειμενικότητας που αυτές εμπεριέχουν, θα πρέπει να συνδυάζονται με τις αξιολογήσεις του άμεσα προϊσταμένου (Fox, S., Caspy, T., and Reisler A., 1994). Είναι φυσικό, ο οποιοσδήποτε να αξιολογεί πιο θετικά τον εαυτό του και επομένως υψηλότερα απ' ό,τι θα έπραττε κάποιος άλλος. Επομένως, η Ξηροτύρη προβάλλει ως προϋποθέσεις για την επιτυχία της αυτοαξιολόγησης την ύπαρξη υψηλού επιπέδου ωριμότητα του ατόμου καθώς και την έφεση για αυτοκριτική (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στη μέθοδο αξιολόγησης MBO (Management by objectives) στην ενότητα 2.3, η αυτοαξιολόγηση δύναται να αποτελέσει μέρος της συγκεκριμένης μεθόδου, αφού βοηθά στο στάδιο όπου ο προϊστάμενος από κοινού με τον υφιστάμενο εκτιμούν την επίτευξη των στόχων (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Μια άλλη χρήση της αυτοαξιολόγησης είναι το γεγονός ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη συνέντευξη αξιολόγησης και τον καθορισμό των μελλοντικών στόχων του αξιολογούμενου.

2.6.6 Αξιολόγηση 360° (360-degree feedback)

Στο επίπεδο αυτό, επιζητείται πολύπλευρη ανατροφοδότηση από άτομα που αλληλεπιδρούν με τον αξιολογούμενο, όπως διευθυντές, υφιστάμενοι, συνάδελφοι και πελάτες, εξασφαλίζοντας το πλεονέκτημα της ακριβούς εκτίμησης και εξαλείφοντας την υποκειμενικότητα, κυρίως σε ζητήματα επαγγελματικής ανάπτυξης, παρά σε αποφάσεις για αυξήσεις και προαγωγές. Παράλληλα, η ύπαρξη πολλών πηγών αξιολόγησης μετατρέπει αυτόματα τη διαδικασία σε νομικά πιο έγκυρη.

Η αξιολόγηση 360° χρησιμοποιείται ευρέως στο εξωτερικό και αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι το 90% από τις 1.000 εταιρείες του περιοδικού Fortune, όπως οι DuPont, Pfizer, ExxonMobil και General Electric την έχουν υιοθετήσει (Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., 2012). Σημειώνεται ότι οι χρονικές απαιτήσεις για την ολοκλήρωση

μιας αξιολόγησης αυτής της μορφής είναι μεγάλες, νοουμένου ότι υπάρχει μεγάλος αριθμός αξιολογητών και πολλές ανάγκες εκπαίδευσής τους.

2.6.7 Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές

Σε ένα πιο σύγχρονο επίπεδο αξιολόγησης, γίνεται χρήση πληροφοριακών συστημάτων για να διαπιστωθεί η πρόοδος (ποιότητα και ποσότητα) της εργασίας των εργαζομένων. Οι προϊστάμενοι έχουν τη δυνατότητα πρόσβασης στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των υφισταμένων και τους παρακολουθούν άμεσα, προβαίνοντας ακόμη και σε διορθωτικές ενέργειες όταν διαπιστώνονται καθυστερήσεις. Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε επιχειρήσεις που εργοδοτούν υπαλλήλους που εργάζονται εξ αποστάσεως (Dessler, 2012). Φαίνεται ότι περισσότεροι από δέκα εκατομμύρια εργαζόμενοι (άνω του 10% των εργαζομένων στις Η.Π.Α.) υπόκεινται σε ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσής τους (Forrer, S. and Leibowitz, Z., 2000).

Κάτω από ορισμένες συνθήκες, τα πληροφοριακά συστήματα παρακολούθησης απόδοσης μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, καθώς οι παρακολουθούμενοι εργαζόμενοι διεκπεραιώνουν περισσότερη εργασία απ' ό,τι συμβαίνει στους μη παρακολουθούμενους, όμως συσχετίζονται με υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους καθώς και με την παράβλεψη των πραγματικών συνθηκών εργασίας, κάτι που ο προϊστάμενος οφείλει να λάβει υπόψη και να μην στηρίζεται αποκλειστικά στις άμεσες μετρήσεις εργασίας των υπολογιστών.

2.6.8 Αξιολόγηση από Εξωτερικούς και Εσωτερικούς Πελάτες

Ένα διαφορετικό επίπεδο αξιολόγησης αποτελεί η αξιολόγηση από τους πελάτες. Χρησιμοποιείται ευρέως από πολλές επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών και γι' αυτό παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον σε σχέση με την παρούσα διατριβή που προσπαθεί να εστιάσει στις αξιολογήσεις των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου τομέα. Οι απόψεις των πελατών επομένως, «αξιοποιούνται ως εργαλείο» αξιολόγησης της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Πληθώρα επιχειρήσεων όπως τράπεζες, ξενοδοχεία, τηλεπικοινωνιακές και αεροπορικές εταιρείες χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια, άτομα που υποδύονται τους πελάτες ή διενεργούν τηλεφωνικές

έρευνες για την αποτύπωση της ποιότητας εξυπηρέτησης από συγκεκριμένους υπαλλήλους.

Η εν λόγω αξιολόγηση μπορεί να διενεργείται και από τους εσωτερικούς πελάτες μιας επιχείρησης, δηλαδή τους υπαλλήλους που γίνονται δέκτες υπηρεσιών από άλλους συναδέλφους εντός της ίδιας επιχείρησης κατά τη διεκπεραίωση εργασιών. Η πρακτική αυτή συναντάται κυρίως σε οργανισμούς οι οποίοι εφαρμόζουν τις αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Campbell, R., Gazfinkel, M., 1996).

Σε κανένα, αποκλειστικά, επίπεδο αξιολόγησης δεν υφίσταται η απόλυτη επάρκεια, αξιοπιστία και αντικειμενικότητα, καθώς το καθένα έχει τα δικά του πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Επομένως, θα ήταν επιθυμητό και στα πλαίσια του εφικτού, να γίνεται συνδυασμός τουλάχιστον δύο πηγών αξιολόγησης, μια εκ των οποίων έχει καθιερωθεί να είναι ο άμεσα προϊστάμενος, ούτως ώστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατό περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς.

2.7 Προκλήσεις – σφάλματα αξιολόγησης

Η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι καθοριστική. Έχοντας ως δεδομένο ότι σπάνια μπορεί κανείς να είναι συναισθηματικά ουδέτερος με όσους έχει κάποια επαγγελματική σχέση, δημιουργεί από μόνο του συνειρμούς για προκλήσεις που πιθανόν να παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία, καθώς στην ανθρώπινη κρίση παρατηρούνται συχνά λάθη και αδυναμίες, με αποτέλεσμα ολόκληρο το εγχείρημα της αξιολόγησης να υπονομεύεται. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα άτομα που καλούνται να αξιολογήσουν πρέπει να ορίσουν με συγκεκριμένες κλίμακες θεωρητικές και πολλές φορές αφηρημένες έννοιες και τη διστακτικότητα που έχουν να μεταφέρουν στο χαρτί κρίσεις για το προσωπικό τους, αφού πολλές φορές δεν είναι βέβαιοι πώς να τους αξιολογήσουν ή επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση και στους ίδιους τους αξιολογούμενους, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των προκλήσεων - σφαλμάτων που αντιμετωπίζονται στην αξιολόγηση.

Ο Χυτήρης διαχωρίζει τα σφάλματα σε δύο κατηγορίες: τα συνειδητά, δηλαδή όταν ένας αξιολογητής εσκεμμένα βαθμολογεί τον αξιολογούμενο υψηλότερα ή χαμηλότερα απ' ό,τι πραγματικά αξίζει και τα ασυνείδητα, όταν ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει, λόγω ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών και των προτύπων που έχει σχηματίσει. Και στις δύο κατηγορίες, οι συνέπειες μπορεί να είναι αρνητικές ή θετικές για τους αξιολογούμενους, αλλά είναι σίγουρα αρνητικές για την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Πιο κάτω, παρουσιάζονται τα συνηθέστερα σφάλματα αξιολόγησης.

2.7.1 Επίδραση του Φωτοστέφανου (Halo Effect) ή Σφάλμα του Αγκαθιού

Το σφάλμα αυτό εμφανίζεται όταν η βαθμολόγηση ενός υφισταμένου ως προς ένα προσόν επηρεάζει τον τρόπο που βαθμολογείται ως προς κάποιο άλλο προσόν. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο αξιολογούμενος λαμβάνει σχεδόν ταυτόσημες βαθμολογίες σε όλες τις επιδόσεις του, λόγω επηρεασμού του αξιολογητή από ένα έντονο χαρακτηριστικό του πρώτου. Αυτό το χαρακτηριστικό μπορεί να είναι θετικό (επίδραση του φωτοστέφανου) ή αρνητικό (επίδραση του αγκαθιού) και έχει ως αποτέλεσμα την αντίστοιχη υψηλή ή χαμηλή συσχέτιση ανάμεσα στα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά.

Το φαινόμενο αυτό παρατηρείται στις περιπτώσεις των υφισταμένων οι οποίοι είναι εξαιρετικά συμπαθείς ή αντιπαθείς στους προϊσταμένους (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Ένας τρόπος αντιμετώπισης αυτής της επίδρασης είναι η βαθμολόγηση από τον αξιολογητή όλων των υφισταμένων σε ένα κριτήριο πριν προχωρήσει στο επόμενο (Κανελλόπουλος, 2002). Επίσης, η ενημέρωση των αξιολογητών για το σφάλμα αυτής της μορφής και η κατάλληλη εκπαίδευσή τους, μειώνουν τη συχνότητα εμφάνισής του.

2.7.2 Επιείκεια ή Αυστηρότητα

Μερικοί προϊστάμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν κατ' εξακολούθηση όλους τους υφισταμένους τους με υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία. Έτσι, στο σφάλμα επιείκειας οι προϊστάμενοι βαθμολογούν με υψηλότερες βαθμολογίες απ' ό,τι οι υφιστάμενοί τους αξίζουν και στο σφάλμα αυστηρότητας το αντίθετο. Φυσικά το πρόβλημα εντοπίζεται όταν υπάρχουν πολλοί αξιολογητές εντός της επιχείρησης (και όχι ένας), αφού έκαστος

έχει διαφορετικό βαθμό επιείκειας ή αυστηρότητας, με αποτέλεσμα να παρατηρούνται αδικίες, παράπονα, μείωση ηθικού, κινήτρων και συγκρούσεις. Η επιθυμία κάποιων αξιολογητών να αποφύγουν την αντιπαράθεση με τους υφισταμένους τους και η χρήση υποκειμενικών κριτηρίων από το σύστημα αξιολόγησης, συχνά οδηγούν στο συγκεκριμένο σφάλμα. Το σφάλμα της επιείκειας είναι αρκετά συχνό στον κυπριακό και ελληνικό δημόσιο τομέα αλλά συμβαίνει και σε τομείς άλλων χωρών, όπως ο στρατός στις Η.Π.Α. (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002).

Τρόποι αντιμετώπισης του εν λόγω σφάλματος αποτελούν η χρήση ποσοτικοποιημένων κριτηρίων, σαφών προτύπων και η υιοθέτηση μεθόδων ταξινόμησης των υπαλλήλων, αφού αυτό θα αναγκάσει τους προϊσταμένους να κάνουν διακρίσεις ανάμεσα σε εργαζομένους με υψηλή και χαμηλή απόδοση (Dessler, 2012), (Χυτήρης, 2001). Ακόμη, η εκπαίδευση των προϊσταμένων ώστε να φτάσουν σε συμφωνία για το τι περιμένουν από τους υφισταμένους τους, συμβάλλει θετικά (Κανελλόπουλος, 2002).

2.7.3 Κεντρική Τάση

Πρόκειται για την τάση μερικών αξιολογητών να βαθμολογούν όλο το προσωπικό κοντά στο μέσο όρο, γεγονός όμως που επηρεάζει την ακεραιότητα και αξιοπιστία της αξιολόγησης, αφού το συνηθέστερο αποτέλεσμα είναι η ομαδοποίηση των υπαλλήλων προς το θετικό μέσο. Οι αξιολογητές οδηγούνται στο συγκεκριμένο σφάλμα συνήθως όταν θέλουν να αποφύγουν διαμαρτυρίες από τους αξιολογούμενους ή όταν το σύστημα της αξιολόγησης απαιτεί τη σύνταξη έκθεσης που να τεκμηριώνει την πολύ υψηλή ή χαμηλή βαθμολογία. Επιπλέον, ένας αξιολογητής ο οποίος δεν έχει αρκετές πληροφορίες για το έργο του υπαλλήλου ή δεν έχει την απαιτούμενη βεβαιότητα για τη βαθμολογία που του αρμόζει, καταλήγει στο κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Ως αποτέλεσμα, όλοι οι υπάλληλοι κρίνονται ως καλοί χωρίς να προκύπτουν οι διαφορές στην απόδοση και η αξιολόγηση καθίσταται λιγότερο χρήσιμη για προαγωγές, αυξήσεις μισθών και συμβουλευτική. Και πάλι η χρήση μεθόδων ταξινόμησης, μπορεί να συμβάλει στην άμβλυνση του προβλήματος.

2.7.4 Προκατάληψη

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των αξιολογητών και των αξιολογουμένων ενίοτε επηρεάζουν την αξιολόγηση και μπορεί να εμπλέξουν την επιχείρηση σε νομικές περιπέτειες. Επομένως, στοιχεία όπως το φύλο, η φυλή, η εθνικότητα, το θρήσκευμα, η ηλικία, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και οι πολιτικές πεποιθήσεις, ενδέχεται να επιδρούν στην απόκλιση της βαθμολογίας του υπαλλήλου από την πραγματική. Συνηθέστερα σφάλματα αυτού του τύπου αποτελούν οι προκαταλήψεις για τις γυναίκες και τους ηλικιωμένους υπαλλήλους, με το πρόσχημα ότι έχουν λιγότερες ικανότητες και είναι λιγότερο παραγωγικοί, αντίστοιχα (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Η ύπαρξη περισσότερων του ενός αξιολογητή δύναται να βοηθήσει στην αποφυγή των όποιων προκαταλήψεων.

2.7.5 Αξιολόγηση με Βάση την Πρόσφατη Απόδοση

Όταν οι αξιολογητές δεν προβαίνουν στη συστηματική καταγραφή των συμπεριφορών και επιδόσεων των υπαλλήλων τους και η περίοδος αξιολόγησης είναι μεγάλη, είναι πιθανόν να ανακαλέσουν από τη μνήμη τους μόνο τα πιο πρόσφατα δεδομένα και βάσει αυτών να αξιολογήσουν. Κάτι τέτοιο παραποιεί το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, αφού δεν είναι αντιπροσωπευτική για ολόκληρη την περίοδο της αξιολόγησης. Σύμφωνα με την Μουζά - Λαζαρίδη, παρατηρείται πολλές φορές από τους υφισταμένους η τάση να αποδίδουν καλύτερα την περίοδο κατά την οποία πλησιάζει η αξιολόγηση για να αφήσουν καλή εντύπωση στους προϊσταμένους τους και επομένως καλύτερα αξιολογικά αποτελέσματα (Μουζά - Λαζαρίδη, 2006). Η τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης και συμπεριφορών ενδείκνυται για την αποφυγή του σφάλματος αυτού.

2.7.6 Ομοιότητα (Similar to Me Effect)

Οι αξιολογητές μπορεί να χρησιμοποιούν τον εαυτό τους ως κριτήριο για τους αξιολογούμενους τους. Επομένως, ενδέχεται να αξιολογήσουν ευνοϊκότερα άτομα που έχουν κοινά χαρακτηριστικά ή τους μοιάζουν. Στοιχεία όπως η καταγωγή, η θρησκεία, οι σπουδές κ.α. μπορούν να συμβάλουν στην εμφάνιση του σφάλματος της ομοιότητας,

αφού οι άνθρωποι συμπαθούν περισσότερο αυτούς που τους ομοιάζουν (Χυτήρης, 2001).

2.7.7 Χειραγώγηση της Αξιολόγησης

Στις περιπτώσεις που η αξιολόγηση διασυνδέεται με τις αυξήσεις μισθών, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις ή τις απολύσεις, ο προϊστάμενος μπορεί να χειραγωγήσει την αξιολόγηση για να επιφέρει το αποτέλεσμα που επιθυμεί, ανάλογα με τη συμπάθεια ή όχι που τρέφει για τον αξιολογούμενο. Για παράδειγμα, ο προϊστάμενος μπορεί να θέλει να δώσει αύξηση σε κάποιον υπάλληλο που συμπαθεί και να τον βαθμολογήσει ευνοϊκά ή αντίθετα, μπορεί να θέλει να απαλλαγεί από έναν αντιπαθή γι' αυτόν υπάλληλο και να το βαθμολογήσει δυσμενώς (Mondy, 2011). Προς απόδειξη της ύπαρξης του συγκεκριμένου σφάλματος και της σοβαρότητάς του, ο Mondy επικαλείται σχετική μελέτη, στην οποία υποστηρίζεται ότι το 70% των προϊσταμένων πιστεύουν ότι οι πολύ υψηλές και πολύ χαμηλές αξιολογήσεις δίνονται σκόπιμα.

2.7.8 Ασαφή Πρότυπα

Όπως αναφέρθηκε στην ενότητα των χαρακτηριστικών της αποτελεσματικής αξιολόγησης, πρέπει να δίδονται περιγραφές που ορίζουν κάθε αξιολογούμενο κριτήριο και βαθμό. Διαφορετικά, ο κάθε προϊστάμενος είναι πιθανό να ερμηνεύει τα διάφορα κριτήρια και βαθμολογίες με τρόπο υποκειμενικό και με βάση το δικό του σύστημα αξιών. Για παράδειγμα, το κριτήριο «ποιότητα εργασίας» και η περιγραφή της απόδοσης ως «καλή» είναι ανοικτά σε υποκειμενικές ερμηνείες εάν δεν οριστούν επακριβώς (Dessler, 2012). Επομένως, είναι αναγκαία απ' όλους τους αξιολογητές η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης και μέτρησης αυτών.

Παρατηρώντας τα πιο συχνά σφάλματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αυτά δεν μπορούν να εξαλειφθούν εντελώς, αλλά μπορούν να περιοριστούν εάν:

- Μετατεθεί η ευθύνη της αξιολόγησης σε περισσότερα από ένα άτομα και ο κάθε προϊστάμενος αξιολογεί μικρή ομάδα εργαζομένων.
- Τηρείται αρχείο με αποδεικτικά στοιχεία απόδοσης και συμπεριφοράς, το οποίο πρέπει να ενημερώνεται σε συνεχή βάση.
- Καθορίζονται σαφή πρότυπα και χρησιμοποιούνται ποσοτικοποιημένα κριτήρια απόδοσης, σχετικά με την κάθε θέση εργασίας.
- Αποφεύγονται όροι που δεν έχουν διασαφηνιστεί.
- Εκπαιδεύονται σωστά οι αξιολογητές για τους σκοπούς της αξιολόγησης, τις μεθόδους και τα κριτήρια.
- Γίνονται κατανοητά από τους προϊσταμένους τα σφάλματα της αξιολόγησης και οι συνέπειές τους.
- Πραγματοποιούνται συγκεντρώσεις αξιολογητών, στις οποίες γίνεται συζήτηση για την αξιολόγηση, συμβάλλοντας έτσι στην ενιαία και ομοιόμορφη εφαρμογή του συστήματος.
- Επιβραβεύονται οι αξιολογητές που προβαίνουν σε αντικειμενικές και δίκαιες αξιολογήσεις.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης της Έρευνας

Με την ολοκλήρωση της δευτερογενούς έρευνας τύπου βιβλιογραφικής επισκόπησης, ακολουθεί η πραγματοποίηση πρωτογενούς έρευνας σε κυπριακές επιχειρήσεις του τομέα παροχής υπηρεσιών. Η έρευνα αποσκοπεί στην απάντηση των ακόλουθων τριών ερευνητικών ερωτημάτων:

1. Ποια κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνουν τα συστήματα αξιολόγησης, ποια θεωρούνται σημαντικά από τους αξιολογούμενους και σε ποιο βαθμό αυτά εφαρμόζονται;
2. Ποια τα επίπεδα της αξιολόγησης; Ποιος/ Ποιοι πρέπει να προβαίνουν σε αξιολόγηση;
3. Παρουσιάζονται προκλήσεις - σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και εάν ναι, ποια είναι αυτά που αντιμετωπίζονται συχνότερα βάσει των απόψεων των αξιολογούμενων;

Για τη συλλογή των απόψεων των εργαζομένων στον κυπριακό τριτογενή τομέα, χρησιμοποιήθηκε ποσοτική μέθοδος και συγκεκριμένα η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου.

3.2 Λειτουργικοί Ορισμοί και Μέσο Συλλογής Δεδομένων

Το **ερωτηματολόγιο** αποτελεί ένα σύνολο γραπτών ερωτήσεων με τις οποίες ο ερευνητής απευθύνεται ομοιόμορφα στα υποκείμενα της έρευνας για τη συλλογή

ερευνητικών πληροφοριών που σχετίζονται με την άποψη, ή τη γνώμη τους ή την αντίληψή τους για ένα πρόβλημα ή ένα θέμα. Σύμφωνα με τον Μενεξέ, (Μενεξές, 2008/09) παρόλα τα μειονεκτήματα του ερωτηματολογίου, όπως η απώλεια των λεπτομερειών και του βάθους της πληροφορίας, η έλλειψη ελέγχου της ακρίβειας των απαντήσεων, η έλλειψη ελέγχου της ειλικρίνειας των ερωτηθέντων και της υποκειμενικότητας των ερωτηθέντων στην κατανόηση των ερωτήσεων, το ερωτηματολόγιο παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα:

- Ομοιομορφία ερωτήσεων.
- Μεγάλη έκταση και ποικιλία των δεδομένων που είναι δυνατό να συγκεντρωθούν.
- Μεγάλη έκταση και ποικιλία των ερωτούμενων που καλύπτει.
- Ελεύθερη και ανώνυμη έκφραση των υποκειμένων.
- Δυνατότητα απόκτησης πληροφοριών για μη παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά (απόψεις και συναισθήματα).
- Μικρό κόστος σε χρήμα και σε χρόνο.

Για να υπάρχουν ερευνητικές μελέτες με έγκυρα αποτελέσματα, είναι αναγκαίο να χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή τους ερευνητικά εργαλεία, τα οποία προηγουμένως έχουν ελεγχθεί για την εγκυρότητα και την αξιοπιστία τους (Ουζούνη, Χ. & Νακάκης Κ., 2011). Η **εγκυρότητα** ενός ερωτηματολογίου αφορά στο βαθμό στον οποίο το ερωτηματολόγιο μετρά τις έννοιες ή αλλιώς τις μεταβλητές τις οποίες διατείνεται ότι μετρά. Επομένως, η εγκυρότητα αφορά στην εκτίμηση, του κατά πόσο ένα εργαλείο μέτρησης μετράει αυτό για το οποίο υποστηρίζει ότι σκοπεύει να μετρήσει. Η **αξιοπιστία** αφορά στη σταθερότητα ή αλλιώς στη συνέπεια με την οποία το ερωτηματολόγιο μετρά τις έννοιες ή αλλιώς τις μεταβλητές τις οποίες διατείνεται ότι μετρά. Η αξιοπιστία δηλαδή, αναφέρεται στη συνέπεια μιας σειράς μετρήσεων που οδηγούν στη συνοχή και στην ομοιογένεια ενός εργαλείου μέτρησης.

Το μέσο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, όπως προαναφέρθηκε, είναι το ερωτηματολόγιο, το οποίο έφθασε στα χέρια των ερωτηθέντων μέσω φυσικής ή ηλεκτρονικής διανομής (email). Παρατίθεται στο Παράτημα Α. Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε από τον συγγραφέοντα, με την πολύτιμη βοήθεια του επιβλέποντος καθηγητή, κατά τέτοιο τρόπο ώστε ο ερωτώμενος να αντιλαμβάνεται εύκολα τις ερωτήσεις και να μπορεί να απαντά με σαφήνεια,

ακρίβεια και ταχύτητα. Έχει καταβληθεί ιδιαίτερη επιμέλεια ούτως ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι έγκυρο και αξιόπιστο, με τη χρήση βιβλιογραφικών αναφορών και επιστημονικών θεωριών.

Στο ερωτηματολόγιο υπάρχουν δημογραφικές ερωτήσεις και μερικές διχοτομικές ερωτήσεις, όπου η απάντηση περιορίζεται σε «ναι» και «όχι». Κατά το πλείστον όμως, για σκοπούς διευκόλυνσης της συλλογής και επεξεργασίας των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις που επιδέχονται απαντήσεις με βάση την κλίμακα Likert, στην οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν τη συμφωνία τους ή τη διαφωνία τους σε μια σειρά στοχευμένων ερωτήσεων, μέσω μιας διαβαθμισμένης κλίμακας από το 1 μέχρι το 5. Το 1 αντιστοιχεί στο «διαφωνώ απόλυτα», το 2 στο «διαφωνώ», το 3 στο «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ», το 4 στο «συμφωνώ» και το 5 στο «συμφωνώ απόλυτα».

3.3 Δείγμα, Δεδομένα και Παραδοχές

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα ήταν σκόπιμο και όχι τυχαίο, αφού διανεμήθηκε στο οικογενειακό, επαγγελματικό και φιλικό περιβάλλον του συγγράφοντος. Αφορά σε άτομα που εργάζονται στην Κύπρο και συγκεκριμένα στον τομέα των υπηρεσιών, όπως τράπεζες, ασφαλιστικές εταιρείες, λογιστικές – ελεγκτικές εταιρείες, τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, ξενοδοχεία, στον οργανισμό παροχής ηλεκτρικής ενέργειας και στον τομέα της παροχής υπηρεσιών υγείας.

Λόγω του γεγονότος ότι ο στατιστικός πληθυσμός αποτελείται από εργαζόμενους σε πλειάδα διαφορετικών επιχειρήσεων, δεν επιχειρήθηκε η ανάλυση των αποτελεσμάτων με βάση την κάθε εταιρεία. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στη συνάφεια των επιχειρήσεων ως προς τον τριτογενή τομέα (τομέας υπηρεσιών) και αποσκοπεί στη διερεύνηση των κριτηρίων, επιπέδων και προκλήσεων των συστημάτων αξιολόγησης του συγκεκριμένου τομέα.

Έγινε προσπάθεια να συλλεχθούν όσο το δυνατό περισσότερα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Δόθηκαν ερωτηματολόγια σε άτομα και από τα δύο φύλα, διάφορων ηλικιών, σε μόνιμο και μη προσωπικό και ανεξαρτήτως θέσης στην ιεραρχία. Από τα

119 ερωτηματολόγια που δόθηκαν, επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα 106. Λόγω της σκοπιμότητας του δείγματος, τα συμπεράσματα δεν μπορούν να γενικευθούν αλλά αποτελούν μια καλή εικόνα για το θέμα της αξιολόγησης στον τομέα των υπηρεσιών, καθώς και έναυσμα για περαιτέρω έρευνα με χρησιμοποίηση σταθμισμένου τυχαίου δείγματος προς εξαγωγή γενικότερων συμπερασμάτων.

3.4 Στατιστικές Τεχνικές

Αφού συγκεντρώθηκαν τα ερωτηματολόγια, ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων που προέκυψαν. Για την ανάλυση των δεδομένων αυτών χρησιμοποιήθηκαν τα προγράμματα Microsoft Excel και το SPSS. Τα στατιστικά αυτά προγράμματα είναι από τα πλέον δημοφιλή, με τα οποία μπορεί κανείς να εκτελέσει περίπλοκους χειρισμούς δεδομένων και αναλύσεων. Ακόμη, όλα τα στάδια της αναλυτικής διαδικασίας ολοκληρώνονται κάτω από ένα ενοποιημένο περιβάλλον εργασίας.

Τα αποτελέσματα, που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, κωδικοποιήθηκαν και καταρτίστηκαν σε πίνακες ή/και γραφήματα, συνοδευόμενα από λεκτική διατύπωση, με σκοπό την καλύτερη παρουσίασή τους. Υιοθετήθηκε η απλή περιγραφική στατιστική ανάλυση με τη χρήση ποσοστών, μέσων όρων και τυπικών αποκλίσεων.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα

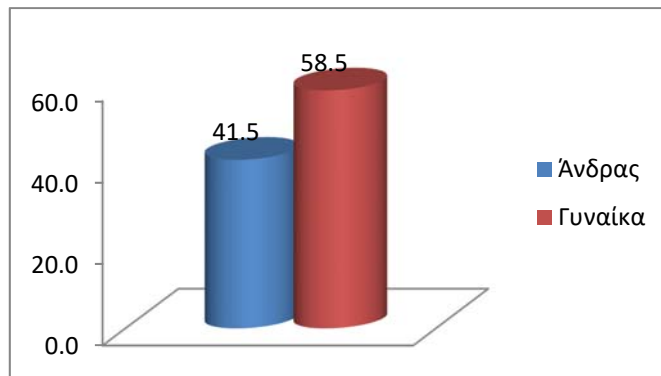
4.1 Παράθεση των Αποτελεσμάτων της Έρευνας

4.1.1 Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

Στο πρώτο μέρος της παράθεσης των αποτελεσμάτων, δίνεται η δημογραφική εικόνα των ερωτηθέντων για τους σκοπούς της έρευνας.

1. Φύλο

Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 106 άτομα, από τα οποία 62 ήταν γυναίκες (ποσοστό 58,5%) και 44 άνδρες (ποσοστό 41,5%).



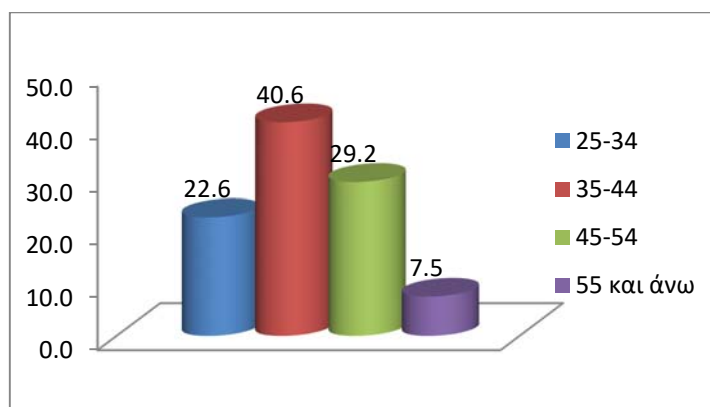
Διάγραμμα 1: Φύλο

2. Ηλικία

Στο δεύτερο ερώτημα των δημογραφικών στοιχείων, παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων εμπίπτει στην ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών με ποσοστό 40,6% και ακολουθούν οι ηλικίες 45-54 (29,2%) και 25-34 (22,6%). Το μικρότερο ποσοστό αφορά στους εργαζομένους 55 ετών και άνω (ποσοστό 7,5%).

	Συχνότητα	Ποσοστό %
25-34	24	22,6
35-44	43	40,6
45-54	31	29,2
55 και άνω	8	7,5
Σύνολο	106	100

Πίνακας 1: Ηλικία



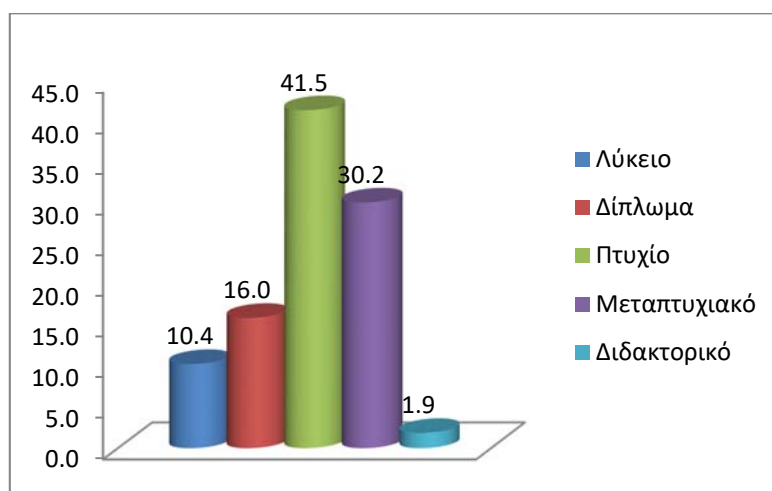
Διάγραμμα 2: Ηλικία

3. Μορφωτικό Επίπεδο

Το μορφωτικό επίπεδο αποτελείται κυρίως από άτομα που κατέχουν πτυχίο ή/ και μεταπτυχιακό (συνολικό ποσοστό 71,7%), γεγονός που αντικατοπτρίζει και την τάση της κοινωνίας για ανώτατες σπουδές και το απαιτητικό περιβάλλον του τομέα υπηρεσιών, το οποίο απαιτεί περισσότερο εξειδικευμένες γνώσεις.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Λύκειο	11	10,4
Δίπλωμα	17	16,0
Πτυχίο	44	41,5
Μεταπτυχιακό	32	30,2
Διδακτορικό	2	1,9
Σύνολο	106	100

Πίνακας 2: Μορφωτικό Επίπεδο



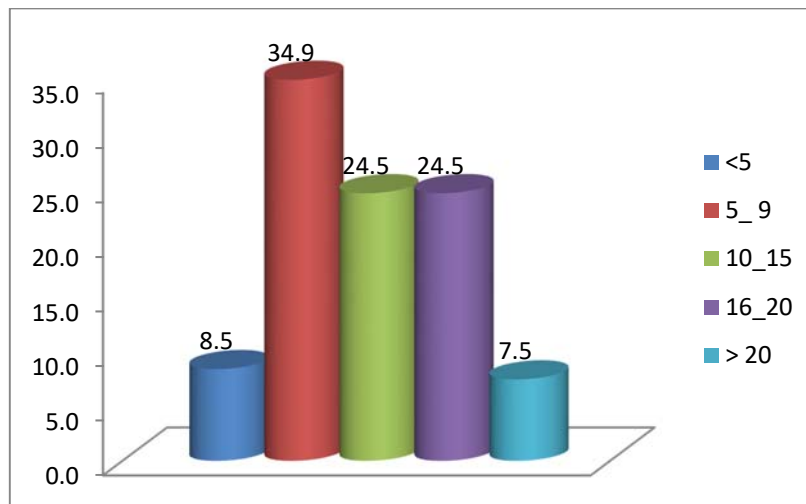
Διάγραμμα 3: Μορφωτικό Επίπεδο

4. Έτη Υπηρεσίας

Από το δείγμα της έρευνας, οι περισσότεροι ερωτώμενοι έχουν υπηρεσία μεταξύ 5 – 20 χρόνων και ελάχιστοι έχουν προϋπηρεσία άνω των 20 χρόνων ή λιγότερη από 5 χρόνια. Αυτό πιθανόν να δεικνύει τις περιορισμένες προσλήψεις από τις επιχειρήσεις κατά τα τελευταία έτη της οικονομικής ύφεσης και παράλληλα την τάση αρκετών επιχειρήσεων να προσφέρουν ωφελήματα πρόωρης αφυπηρέτησης σε άτομα μεγαλύτερης ηλικίας και με αρκετά χρόνια προϋπηρεσίας.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
<5	9	8,5
5 - 9	37	34,9
10 - 15	26	24,5
16 - 20	26	24,5
> 20	8	7,5
Σύνολο	106	100

Πίνακας 3: Έτη Υπηρεσίας



Διάγραμμα 4: Έτη Υπηρεσίας

5. Καθεστώς Εργασίας

Από την ανάλυση του κάτωθι πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων της έρευνας απασχολείται ως μόνιμο προσωπικό, ενώ οι εποχικοί υπάλληλοι αποτελούν τη μειοψηφία με ποσοστό 17%. Η εποχική απασχόληση παρατηρείται συχνά στον ξενοδοχειακό τομέα (κυρίως λόγω της εποχικότητας του τουρισμού), αλλά τα τελευταία χρόνια ξεκίνησε να υιοθετείται και από άλλες επιχειρήσεις, λόγω της επιδίωξης για χαμηλότερο κόστος προσωπικού και της ύπαρξης σχεδίων εργοδότησης της Αρχής Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Μόνιμη απασχόληση	88	83,0
Εποχική απασχόληση	18	17,0
Σύνολο	106	100

Πίνακας 4: Καθεστώς Εργασίας

6. Θέση στην Ιεραρχία

Στον πίνακα 5, διαφαίνεται ότι μόνο 14 άτομα κατέχουν ανώτερη θέση στην ιεραρχία και η πλειοψηφία αποτελείται από υπαλλήλους (92 άτομα).

	Συχνότητα	Ποσοστό %
Υπάλληλος	92	86,8
Αξιωματούχος/ Προϊστάμενος	14	13,2
Σύνολο	106	100

Πίνακας 5: Θέση στην Ιεραρχία

4.1.2 Μέρος Β: Κριτήρια Αξιολόγησης

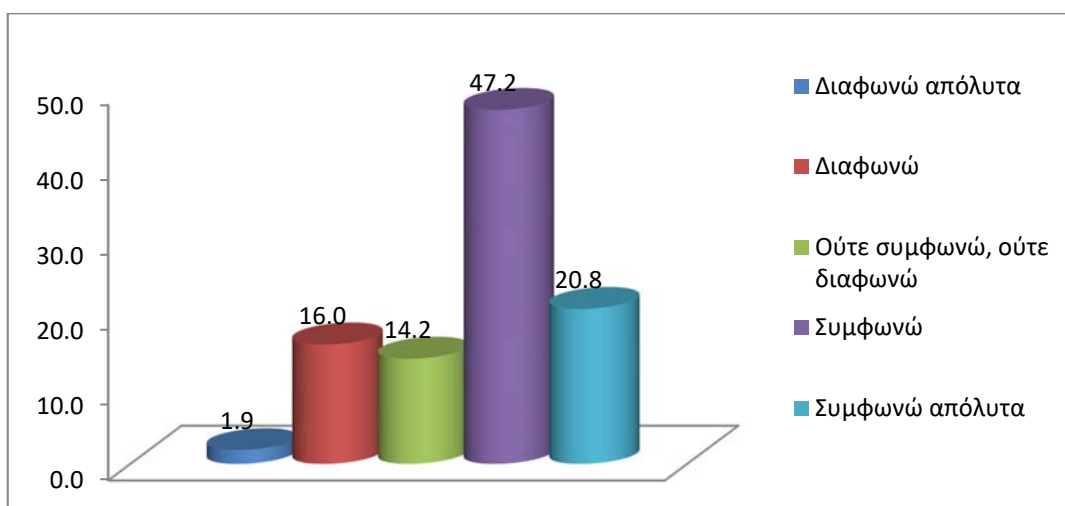
Στο δεύτερο μέρος της παράθεσης των αποτελεσμάτων, γίνεται η παρουσίασή τους με βάση τις ερωτήσεις του διανεμηθέντος ερωτηματολογίου.

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στην επιχείρηση που εργάζεστε είναι σαφώς προσδιορισμένα τα καθήκοντα και οι ευθύνες σας;

Τα αποτελέσματα για την πρώτη ερώτηση καταδεικνύουν ότι κατά πλειοψηφία υπάρχει σαφής καθορισμός καθηκόντων και ευθυνών, αφού το 68% συμφωνεί με τη δήλωση (δηλώσεις συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα). Επιπλέον, ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,69 (τάση προς συμφωνία). Το αποτέλεσμα συνάδει με τις βιβλιογραφικές αναφορές για την αναγκαιότητα ύπαρξης καθορισμένων αρμοδιοτήτων προς αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων και αποτελεί προϋπόθεση για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης.

Προσδιορισμένα καθήκοντα και ευθύνες	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	2	17	15	50	22		
Ποσοστό %	1,9	16,0	14,2	47,2	20,8	3,69	1,03

Πίνακας 6: Απόψεις για καθορισμένα καθήκοντα και ευθύνες



Διάγραμμα 5: Απόψεις για καθορισμένα καθήκοντα και ευθύνες

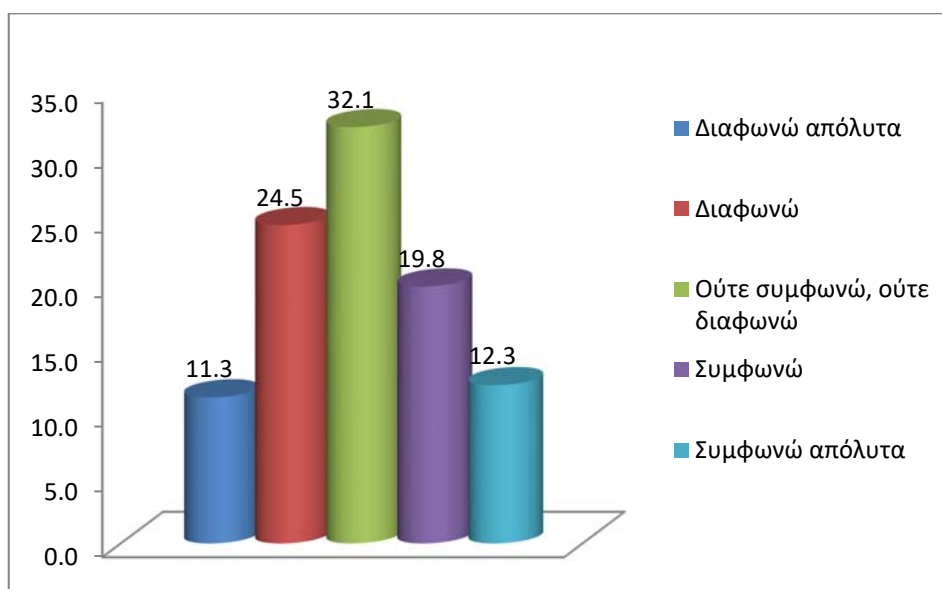
2. Πιστεύετε ότι αξιολογείτε κυρίως με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση που κατέχετε;

Οι απαντήσεις στη συγκεκριμένη δήλωση είναι μοιρασμένες (μέσος όρος 2,97) γιατί ίσως οι εργαζόμενοι δεν είναι βέβαιοι για τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη από τους αξιολογητές τους και επομένως να εικάζουν ότι αυτά δεν εστιάζουν αποκλειστικά σε πτυχές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία τους.

Το αποτέλεσμα έρχεται σε αντιπαράθεση με τα όσα αναφέρθηκαν στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου διαπιστώνεται ότι προϋπόθεση των αποτελεσματικών αξιολογήσεων είναι ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων και η αξιολόγηση βάσει αυτών.

Αξιολόγηση με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	12	26	34	21	13		
Ποσοστό %	11,3	24,5	32,1	19,8	12,3	2,97	1,18

Πίνακας 7: Απόψεις για αξιολόγηση με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες



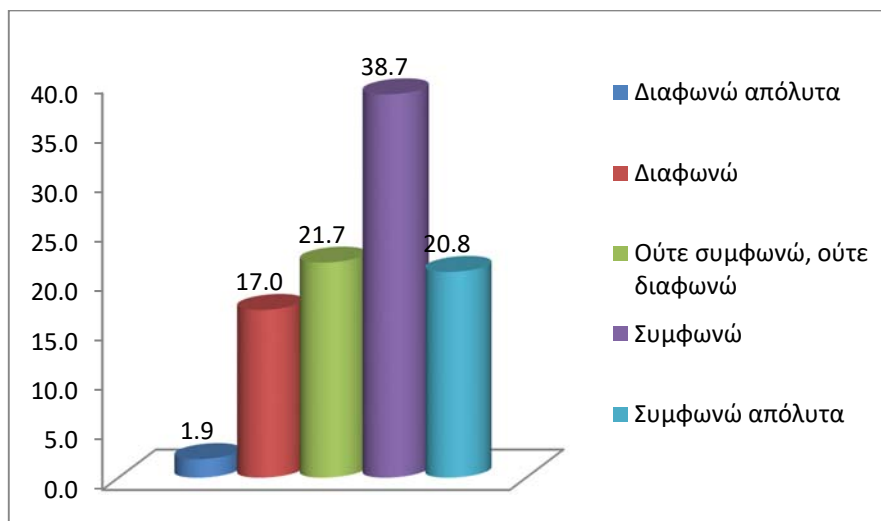
Διάγραμμα 6: Απόψεις για αξιολόγηση με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες

3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παράγοντες που αξιολογούνται για την απόδοσή σας είναι συναφείς με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.

Η πλειοψηφία των απαντήσεων (μέσος όρος 3,59) συμφωνεί με τη δήλωση της συνάφειας των κριτηρίων αξιολόγησης με τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό κρίνεται λογικό, αφού με βάση τις βιβλιογραφικές πηγές, το σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητο να ευθυγραμμίζεται με τους στόχους της επιχείρησης που το εφαρμόζει, αλλιώς οι επιχειρηματικοί στόχοι θα ήταν ανέφικτο να εξυπηρετηθούν.

Συνάφεια με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	2	18	23	41	22		
Ποσοστό %	1,9	17,0	21,7	38,7	20,8	3,59	1,06

Πίνακας 8: Απόψεις εάν υπάρχει συνάφεια με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης



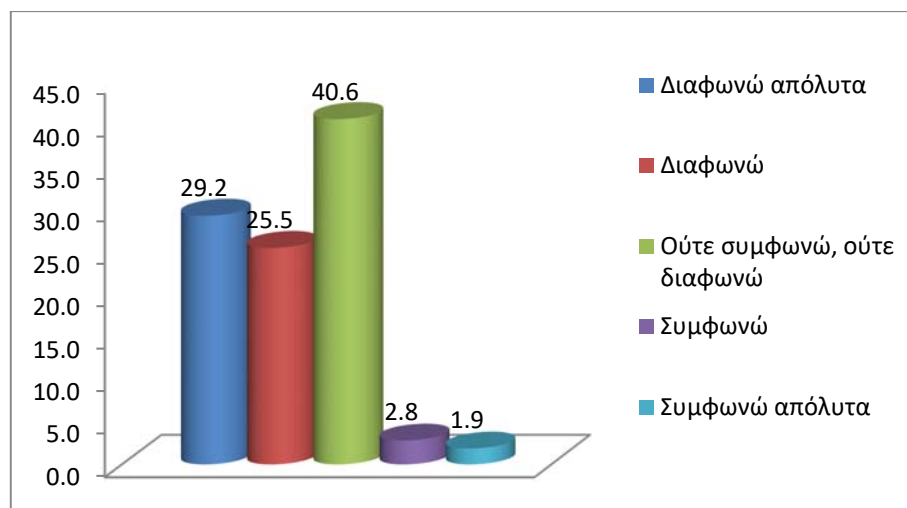
Διάγραμμα 7: Απόψεις εάν υπάρχει συνάφεια με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης

4.Εμπλέκεστε στον καθορισμό των στόχων του τμήματος στο οποίο απασχολείστε;

Οι απαντήσεις δεικνύουν ένα απογοητευτικό αποτέλεσμα, που ίσως οφείλεται στον καθορισμό των στόχων εκ των άνω, αποκλειστικά δηλαδή από τη διοίκηση, χωρίς να ζητείται η γνώμη του προσωπικού. Ενώ το προσωπικό συνειδητοποιεί την αναγκαιότητα ύπαρξης στόχων, όπως εμμέσως διαφαίνεται από το ερώτημα 3, εντούτοις δεν εμπλέκεται στον καθορισμό τους. Αποτέλεσμα αυτού είναι να ελλοχεύει ο κίνδυνος μη υιοθέτησης και αποδοχής των στόχων, με συνέπεια τη μη αποτελεσματική επιδίωξή τους, επηρεάζοντας τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και υποβαθμίζοντας παράλληλα τη συμβολή της αξιολόγησης. Ένα σύστημα αξιολόγησης είναι περισσότερο σε θέση να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων όταν εξασφαλίζεται η πλήρης επίγνωση και η αποδοχή των στόχων από τους εργαζομένους, αλλά κυρίως όταν γίνεται η από κοινού διαμόρφωσή τους. Επομένως, οι δοθείσες απαντήσεις έρχονται σε αντιπαράθεση με τη βιβλιογραφία που αναφέρει ότι οι παράγοντες που αξιολογούνται για την απόδοση εκτός από το γεγονός ότι πρέπει να είναι συναφείς με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης, θα πρέπει να εξασφαλίζουν και την εμπλοκή του προσωπικού στον καθορισμό τους.

Εμπλοκή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	31	27	43	3	2		
Ποσοστό %	29,2	25,5	40,6	2,8	1,9	2,23	0,97

Πίνακας 9: Απόψεις για εμπλοκή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος



Διάγραμμα 8: Απόψεις για εμπλοκή στον καθορισμό των στόχων του τμήματος

5. Πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας τίθενται είναι:

α. Συγκεκριμένοι;

β. Ρεαλιστικοί και εφικτοί;

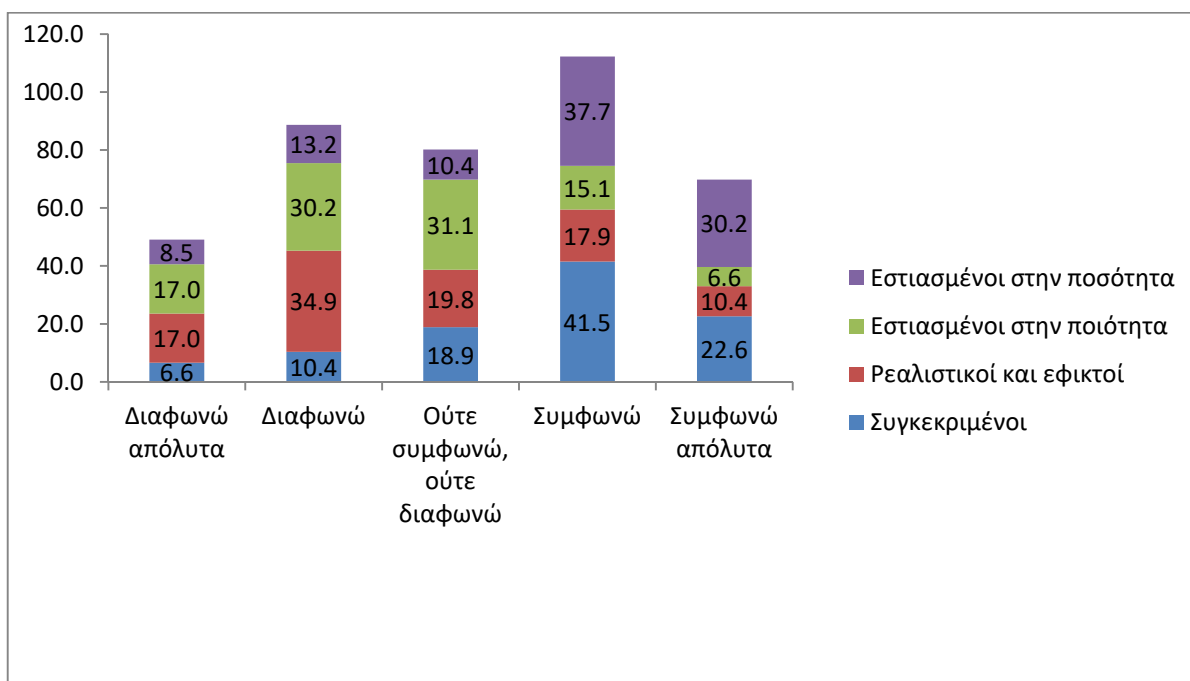
γ. εστιασμένοι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;

δ. εστιασμένοι στην ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;

Στις τέσσερις υποερωτήσεις που αφορούν στους στόχους που τίθενται, διαφαίνεται, με βάση τις απόψεις των ερωτηθέντων, ότι είναι αρκετά συγκεκριμένοι (μέσος όρος 3,63), λιγότερο ρεαλιστικοί και εφικτοί (μέσος όρος 2,69) και εστιασμένοι περισσότερο στην ποσότητα παρά στην ποιότητα (μέσοι όροι 3,67 και 2,64 αντίστοιχα). Επομένως, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες τους προκρίνουν συγκεκριμένους και αυξημένους ποσοτικά κυρίως στόχους, με σκοπό την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα των πρώτων. Αυτό βρίσκει λογική εξήγηση με βάση τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι επιχειρήσεις που επιλέγουν στρατηγικές επέκτασης ή στρατηγικές χαμηλού κόστους, επιλέγουν συστήματα

αξιολόγησης που δίδουν μεγάλη βαρύτητα στα κριτήρια της επίτευξης στόχων, της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας και υπάρχει μόνιμος προσανατολισμός στα αποτελέσματα.

Επιπλέον, μια πιθανή εξήγηση της διαφωνίας των ερωτηθέντων σχετικά με την εστίαση των στόχων στην ποιότητα και την πρόκριση των ποσοτικών στόχων, ενδέχεται να είναι το γεγονός ότι αρκετές επιχειρήσεις θεωρούν την επίτευξη των ποσοτικών στόχων σημαντικότερη από τα μέσα για την επίτευξή τους, ασχέτως εάν διακηρύσσουν τη σημαντικότητα της ποιότητας (και συγκεκριμένα της ποιότητας παροχής υπηρεσιών, αφού επικεντρωθήκαμε στο συγκεκριμένο τομέα). Ένας άλλος παράγοντας που ευνοεί την προτίμηση των ποσοτικών στόχων είναι, όπως αναφέραμε στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η παροχή δυνατότητας μέτρησης των μεγεθών και η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα που εξασφαλίζεται (Χατζηπαντελή, 1999).



Διάγραμμα 9: Είδη τιθέμενων στόχων

Πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας τίθενται είναι:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
α. Συγκεκριμένοι;	6,6%	10,4%	18,9%	41,5%	22,6%	3,63	1,14
β. Ρεαλιστικοί και εφικτοί;	17%	34,9%	19,8%	17,9%	10,4%	2,69	1,24
γ. εστιασμένοι στην ποιότητα	17%	30,2%	31,1%	15,1%	6,6%	2,64	1,13
δ. εστιασμένοι στην ποσότητα	8,5%	13,2%	10,4%	37,7%	30,2%	3,67	1,27

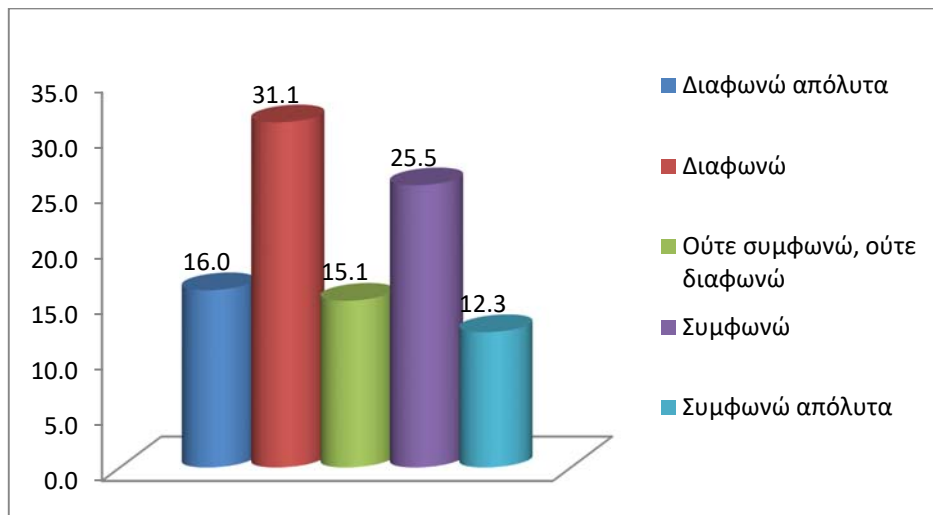
Πίνακας 10: Είδη τιθέμενων στόχων

6. Κατά πόσο πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού διαλαμβάνει κριτήρια που να συμβάλλουν στον εντοπισμό εργαζομένων που χρήζουν βελτίωσης στην απόδοση και ατόμων που έχουν εξαιρετική απόδοση;

Η ερώτηση 6 διερευνά τις απόψεις των ερωτηθέντων για το κατά πόσον τα συστήματα αξιολόγησης περιλαμβάνουν εκείνα τα κριτήρια που διαφοροποιούν τους υπαλλήλους, είτε αυτοί έχουν χαμηλή είτε εξαιρετική απόδοση. Θα ανέμενε κανείς ότι οι απαντήσεις θα έτειναν προς τη συμφωνία με τη συγκεκριμένη δήλωση, όμως οι πλείστοι ερωτώμενοι τείνουν προς τη διαφωνία (47,1% συνολικό ποσοστό διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα), γεγονός που μπορεί να προβληματίσει για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόζονται, αφού ένας από τους κύριους στόχους που εξυπηρετούν, όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφία, είναι να διασφαλίζεται ότι πληρείται ένα ικανοποιητικό επίπεδο απόδοσης και παράλληλα να δίνεται το κίνητρο της συνεχούς βελτίωσης.

Εντοπισμός εργαζομένων με χαμηλή ή εξαιρετική απόδοση	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	M.O.	T.A.
Συχνότητα	17	33	16	27	13		
Ποσοστό %	16,0	31,1	15,1	25,5	12,3	2,87	1,30

Πίνακας 11: Απόψεις για εντοπισμό εργαζομένων με χαμηλή ή εξαιρετική απόδοση



Διάγραμμα 10: Απόψεις για εντοπισμό εργαζομένων με χαμηλή ή εξαιρετική απόδοση

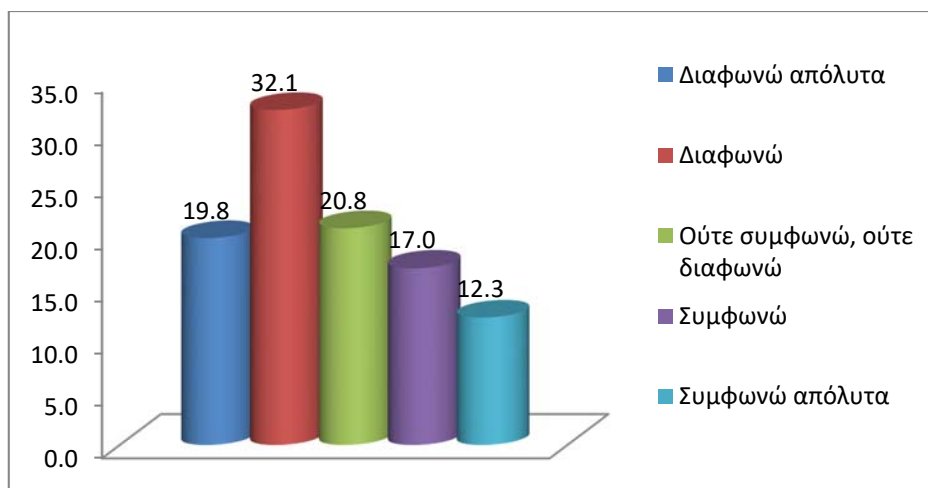
7.Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποτυπώνει την πραγματική και ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου;

Οι απαντήσεις που δόθηκαν τείνουν προς τη διαφωνία των ερωτηθέντων με τη συγκεκριμένη δήλωση, αφού ο μέσος όρος ανέρχεται μόλις στο 2,66. Επομένως, το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η πραγματική τους εικόνα δεν αποτυπώνεται μέσω του συστήματος αξιολόγησης, ίσως συνδέεται και με τις απαντήσεις στο ερώτημα 2, όπου εντοπίστηκε διαφωνία σχετικά με το εάν τα κριτήρια που λαμβάνονται υπόψη από τους αξιολογητές εστιάζουν στις πτυχές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία. Ακόμη, η μη αποτύπωση της ολοκληρωμένης εικόνας των εργαζομένων, ενδέχεται να οφείλεται στην παράβλεψη ή στην παρερμηνεία των προσωπικών εργασιακών χαρακτηριστικών και συμπεριφορών ή/ και στα σφάλματα των αξιολογητών κατά την αξιολόγηση, όπως θα δούμε στα αποτελέσματα του μέρους Δ'.

Τα πιο πάνω, δεν αποκλείουν όμως και την πιθανότητα, οι αξιολογούμενοι να έχουν μια πιο εξιδανικευμένη εικόνα για τον εαυτό τους και την εργασιακή απόδοσή τους, με αποτέλεσμα να κρίνουν ότι οι αξιολογήσεις τους δεν μπορούν να αποδώσουν την πλήρη και ρεαλιστική εργασιακή τους εικόνα.

Αποτύπωση πραγματικής και ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Συχνότητα	21	34	22	18	11		
Ποσοστό %	19,8	32,1	20,8	17,0	10,4	2,66	1,26

Πίνακας 12: Απόψεις για αποτύπωση πραγματικής και ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου



Διάγραμμα 11: Απόψεις για αποτύπωση πραγματικής και ολοκληρωμένης εικόνας του εργαζομένου

8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη:

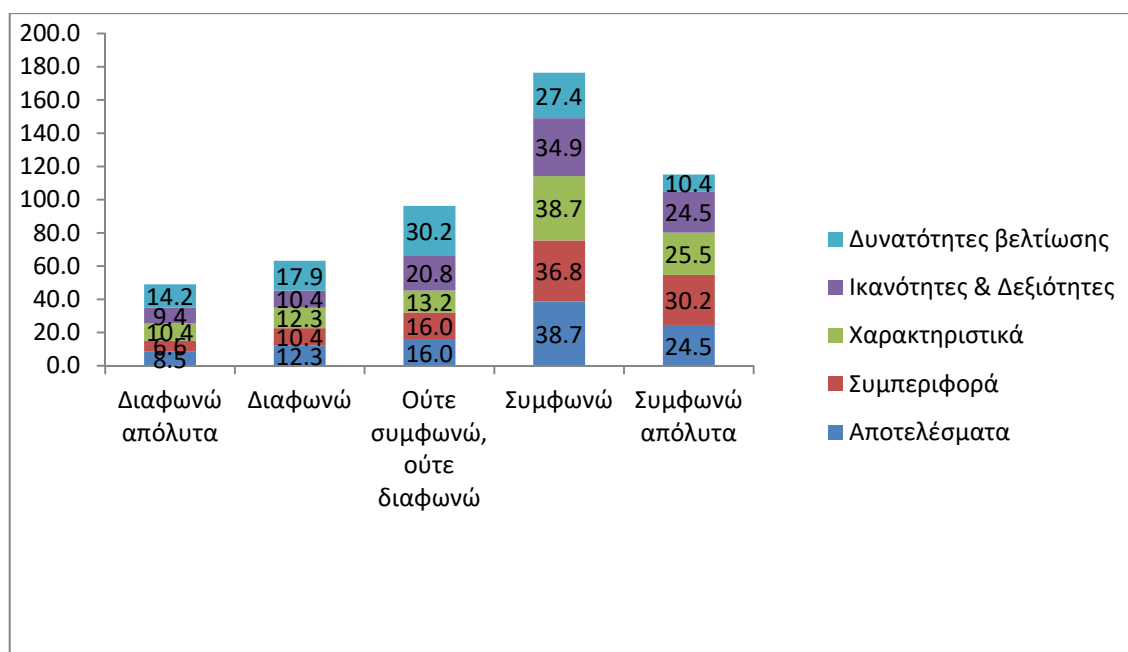
- α. τα παραγόμενα αποτελέσματά σας**
- β. την εργασιακή σας συμπεριφορά**
- γ. τα προσωπικά σας εργασιακά χαρακτηριστικά**
- δ. τις ικανότητες και δεξιότητές σας**
- ε. τις δυνατότητες βελτίωσής σας**

Με βάση τις απαντήσεις στις πιο πάνω δηλώσεις, διαπιστώνεται ότι οι απόψεις των εργαζομένων συνάδουν κατά πολύ με τις αναφορές που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία, σχετικά με τα κριτήρια που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση. Έτσι, είναι ιδιαίτερα ενθαρρυντικό να παρατηρείται ότι υπάρχει συμφωνία για τη συμπερίληψη των αποτελεσμάτων στην αξιολόγηση (μέσος όρος 3,58) και της συμπεριφοράς (μέσος όρος 3,73), καθώς και τη θεώρηση των εργασιακών χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων και δεξιοτήτων ως αξιολογικά κριτήρια (μέσοι

όροι 3,56 και 3,54 αντίστοιχα). Τέλος, σε λιγότερο βαθμό (μέσος όρος 3,01), αναφέρονται οι δυνατότητες βελτίωσης.

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Αποτελέσματα	8,5	12,3	16	38,7	24,5	3,58	1,22
Συμπεριφορά	6,6	10,4	16	36,8	30,2	3,73	1,18
Χαρακτηριστικά	10,4	12,3	13,2	38,7	25,5	3,56	1,28
Ικανότητες & Δεξιότητες	9,4	10,4	20,8	34,9	24,5	3,54	1,23
Δυνατότητες βελτίωσης	14,2	17,9	30,2	27,4	10,4	3,01	1,20

Πίνακας 13: Απόψεις για κριτήρια αξιολόγησης



Διάγραμμα 12: Απόψεις για κριτήρια αξιολόγησης

Τα πιο πάνω δημιουργούν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την επόμενη ερώτηση, εάν δηλαδή οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα κριτήρια, όπως και οι επιμέρους κατηγορίες τους, εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.

9.Επιλέξτε εάν το εφαρμοζόμενο από την επιχείρησή σας σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνει υπόψη κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων της:

<i>α. Προσωπικά χαρακτηριστικά</i>	ΝΑΙ	Ποσοστό %	ΟΧΙ	Ποσοστό %
Πρωτοβουλία	21	19,8	85	80,2
Ειλικρίνεια	25	23,6	81	76,4
Συνέπεια	33	31,1	73	68,9
Ευσυνειδησία	43	40,6	63	59,4
Στάση έναντι της εργασίας	43	40,6	63	59,4
Εξωτερική εμφάνιση	29	27,4	77	72,6
Συνολικό Ποσοστό		30,3		69,7

<i>β. Συμπεριφορά</i>	ΝΑΙ	Ποσοστό %	ΟΧΙ	Ποσοστό %
Σχέσεις με συναδέλφους	63	59,4	43	40,6
Ομαδικότητα	68	64,2	38	35,8
Ευγενική συμπεριφορά	64	60,4	42	39,6
Εξυπηρετικότητα	67	63,2	39	36,8
Προσανατολισμός στην καινοτομία	39	36,8	67	63,2
Επαναληπτική συμπεριφορά/ ενδιαφέρον για σταθερότητα	24	22,6	82	77,4
Συνολικό Ποσοστό		51,3		48,7

<i>γ. Αποτελέσματα</i>	ΝΑΙ	Ποσοστό %	ΟΧΙ	Ποσοστό %
Ποσότητα εργασίας	82	77,4	24	22,6
Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας	67	63,2	39	36,8
Ύψος πωλήσεων/ Όγκος παραγωγής/ Κέρδη	71	67,0	35	33,0
Συνολικό Ποσοστό		69,2		30,8

<i>δ. Ικανότητες</i>	ΝΑΙ	Ποσοστό %	ΟΧΙ	Ποσοστό %
Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση	81	76,4	25	23,6
Ανεξαρτησία	28	26,4	78	73,6
Επίλυση προβλημάτων	59	55,7	47	44,3
Αμεσότητα λήψης αποφάσεων	23	21,7	83	78,3
Κριτική ικανότητα	34	32,1	72	67,9
Συνολικό Ποσοστό		42,5		57,5

<i>ε. Δυνατότητες βελτίωσης</i>	ΝΑΙ	Ποσοστό %	ΟΧΙ	Ποσοστό %
Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα	63	59,4	43	40,6
Θέληση για μάθηση	17	16,0	89	84,0
Συνολικό Ποσοστό		37,7		62,3

Πίνακας 14: Εφαρμοζόμενα κριτήρια αξιολόγησης

Επιμέρους Κριτήρια	%
Ποσότητα εργασίας (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)	77,4
Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)	76,4
Υψος πωλήσεων/ Όγκος παραγωγής/ Κέρδη (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)	67
Ομαδικότητα (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	64,2
Εξυπηρετικότητα (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	63,2
Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας (ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ)	63,2
Ευγενική συμπεριφορά (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	60,4
Σχέσεις με συναδέλφους (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	59,4
Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα (ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ)	59,4
Επίλυση προβλημάτων (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)	55,7
Ευσυνειδησία (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	40,6
Στάση έναντι της εργασίας (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	40,6
Προσανατολισμός στην καινοτομία (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	36,8
Κριτική ικανότητα (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)	32,1
Συνέπεια (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	31,1
Εξωτερική εμφάνιση (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	27,4
Ανεξαρτησία (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)	26,4
Ειλικρίνεια (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	23,6
Επαναληπτική συμπεριφορά/ ενδιαφέρον για σταθερότητα (ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ)	22,6
Αμεσότητα λήψης αποφάσεων (ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ)	21,7
Πρωτοβουλία (ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΧΑΡ/ΚΑ)	19,8
Θέληση για μάθηση (ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ)	16

Πίνακας 15: Ταξινόμηση επιμέρους κριτηρίων

Στον πίνακα 14 παρουσιάζονται αναλυτικά τα κριτήρια και οι επιμέρους κατηγορίες τους. Ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να απαντήσουν κατά πόσον αυτά εφαρμόζονται στο σύστημα αξιολόγησης της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Με βάση τα ποσοστά, προκύπτει ότι το σύνολο των επιμέρους κατηγοριών του κριτηρίου «Αποτελέσματα», συγκέντρωσε ποσοστό 69,2% και αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι αποτελεί το κυριότερο κριτήριο αξιολόγησης που εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες. Ακολουθεί το κριτήριο «Συμπεριφορά» με ποσοστό 51,3%, οι «Ικανότητες» με 42,5%, οι «Δυνατότητες βελτίωσης» με 37,7% και τέλος τα «Προσωπικά χαρακτηριστικά» με ποσοστό 30,3%.

Ο πίνακας 15 παρουσιάζει τις σημαντικότερες επιμέρους κατηγορίες των κριτηρίων με φθίνουσα σειρά. Έτσι, η ποσότητα εργασίας από την κατηγορία «Αποτελέσματα» και με ποσοστό 77,4% δηλώθηκε από τους εργαζομένους ως το σημαντικότερο επιμέρους κριτήριο κατά την αξιολόγησή τους. Η θέληση για μάθηση, από την κατηγορία «Δυνατότητες βελτίωσης», με ποσοστό 16% δηλώθηκε ως το λιγότερο σημαντικό επιμέρους κριτήριο.

Από τα αποτελέσματα των ερωτήσεων 8 και 9, εξάγεται το συμπέρασμα ότι υπάρχει συμφωνία μεταξύ των εφαρμοζόμενων κριτηρίων και των πεποιθήσεων των εργαζομένων για το ποια πρέπει να είναι τα κριτήρια αξιολόγησης όσον αφορά στα «Αποτελέσματα», αφού το 69,2% των ερωτώμενων απάντησε θετικά στο εάν τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και ο μέσος όρος των απαντήσεων εάν αυτά πρέπει να θεωρούνται αξιολογικό κριτήριο ανήλθε στο 3,58. Το ίδιο παρατηρείται και στο κριτήριο «Συμπεριφορά», με τη διαφορά ότι οι ερωτώμενοι προκρίνουν τη συμπεριφορά ως το σημαντικότερο κριτήριο (μέσος όρος απαντήσεων 3,73) σε σχέση με το 51,3% που δήλωσε ότι πραγματικά αξιολογείται ως κριτήριο.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση αναφέρει το κριτήριο της «Συμπεριφοράς» ως πολύ σημαντικό και αυτό αποκτά ιδιαίτερη σημασία για τον τομέα που εξετάζουμε, αφού συμπεριφορές όπως η εξυπηρετικότητα και η ευγενική συμπεριφορά, δεν μπορούν να μην αξιολογούνται από επιχειρήσεις που παρέχουν υπηρεσίες, λόγω του γεγονότος ότι τα προϊόντα τους είναι άυλα και άρρηκτα συνδεδεμένα με τους παρόχους τους.

Επίσης, το κριτήριο «Αποτελέσματα» αναφέρεται στη βιβλιογραφία ίσως ως το σημαντικότερο κριτήριο, αφού πολλές επιχειρήσεις θεωρούν την επίτευξη των στόχων σημαντικότερη από τα μέσα για την επίτευξή τους. Επιπλέον, προσφέρεται η δυνατότητα μέτρησης των μεγεθών και παράλληλα εξασφαλίζεται μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Επομένως, θα ήταν αντιφατικό να μην περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα ανάμεσα στις απαντήσεις των ερωτώμενων.

Αυτό που έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον είναι η θεώρηση, από τους εργαζομένους, των προσωπικών χαρακτηριστικών ως σημαντικό αξιολογικό κριτήριο (μέσος όρος 3,56) κάτι που, όπως προκύπτει από τις απαντήσεις, δεν φαίνεται να εφαρμόζεται στην πράξη, αφού μόλις το 30,3% δήλωσε τη συμπερίληψη των προσωπικών εργασιακών χαρακτηριστικών στο σύστημα αξιολόγησης.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, προέκυψε ότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά μπορούν να αποτελέσουν βάση για κάποιες αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά υπό την προϋπόθεση ότι αυτά συγκεκριμενοποιούνται και είναι σχετικά με τη θέση εργασίας. Διαφορετικά είναι υπαρκτός ο κίνδυνος ανακριβών αξιολογήσεων (Mondy, 2011) και (Χυτήρης, 2001). Έτσι, κρίνεται λογικό τα προσωπικά χαρακτηριστικά να μην

υιοθετούνται συχνά από τα εφαρμοζόμενα συστήματα αξιολόγησης, λόγω του «κινδύνου» μη εστίασης σε αποκλειστικά επαγγελματικές πτυχές, της πιθανότητας για ασαφείς ερμηνείες των εννοιών και του επηρεασμού των αξιολογήσεων από χαρακτηριστικά που δεν είναι εύκολα μετρήσιμα. Επομένως αποφεύγεται να υιοθετηθούν, αφού ενέχουν μεγαλύτερη πιθανότητα σφαλμάτων. Από την πλευρά όμως των εργαζομένων φαίνεται ότι είναι επιθυμητός ο συνδυασμός κριτηρίων από όλες τις ομάδες κριτηρίων, με εξαίρεση ίσως τις «Δυνατότητες βελτίωσης» (μέσος όρος 3,01), κριτήριο το οποίο ίσως και στην πράξη να μην υιοθετείται ευρέως, αφού επιλέχθηκε από το 37,7% των ερωτηθέντων.

Τέλος, όσον αφορά στο κριτήριο «Ικανότητες και δεξιότητες», εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία ότι πρέπει να είναι στενά συνδεδεμένο με τη θέση εργασίας και να αντικατοπτρίζει τι έχουν πετύχει τα άτομα στη δουλειά τους και όχι να αναφέρεται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους που δεν έχουν σχέση με την εργασία (Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., 2002). Επομένως, το συγκεκριμένο κριτήριο ίσως υιοθετείται με επιφύλαξη από κάποιες επιχειρήσεις (ποσοστό 42,5%), λόγω της πιθανότητας διασύνδεσής του με προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων. Οι εργαζόμενοι από την άλλη πλευρά, θεωρούν τις ικανότητές τους ως ένα σημαντικό κριτήριο (μέσος όρος 3,54), ίσως γιατί διαπιστώνουν ότι κάποιες από αυτές, που μπορεί να μην είναι άμεσα αντιληπτές, είναι απαραίτητες για να ανταπεξέρχονται στα καθημερινά τους καθήκοντα.

4.1.3 Μέρος Γ: Επίπεδα Αξιολόγησης

Στο μέρος Γ' παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που αφορούν στο ερευνητικό ερώτημα για το ποιος ή ποιοι έχουν την τελική ευθύνη για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης.

10. Ποιος/ -οι σας αξιολογούν;

	Συχνότητα		Συχνότητα
Μόνο ο άμεσα προϊστάμενος	39	Αυτοαξιολόγηση	15
Επιτροπές αξιολόγησης	71	Αξιολόγηση 360°	21
Ομοβάθμιοι	5	Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	6
Υφιστάμενοι	10	Εξωτερικοί και Εσωτερικοί πελάτες	26
Σύνολο			193

Πίνακας 16: Ποιοι αξιολογούν

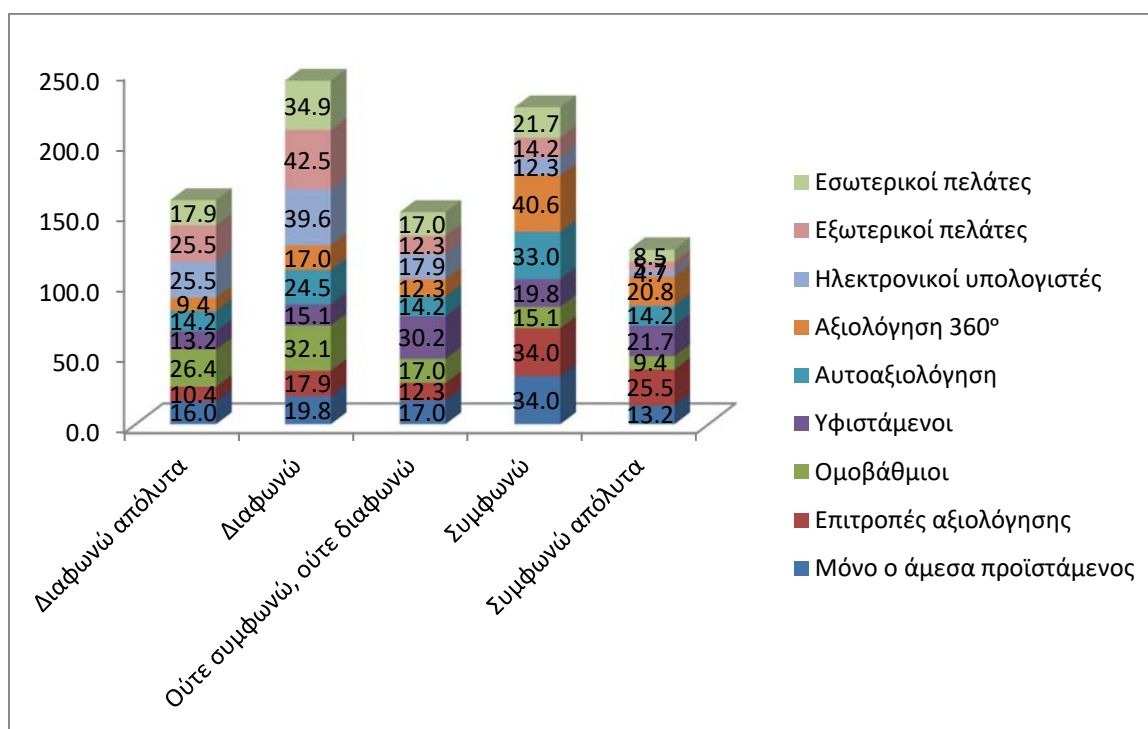
Στη συγκεκριμένη ερώτηση δόθηκε η δυνατότητα οι ερωτώμενοι να επιλέξουν πέραν της μίας απάντησης. Από τον πιο πάνω πίνακα, διαφαίνεται ότι οι επιτροπές αξιολόγησης είναι το σημαντικότερο επίπεδο αξιολόγησης, δηλαδή επιτροπές οι οποίες απαρτίζονται από τον άμεσα προϊστάμενο και από τρεις ή τέσσερις άλλους προϊσταμένους. Η απόφαση αρκετών επιχειρήσεων να υιοθετούν τις επιτροπές αξιολόγησης ως υπεύθυνες για την αξιολόγηση του προσωπικού τους κρίνεται ως ορθή και συνάδει με τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, όπου αναφέρεται ότι τα πλεονεκτήματα των επιτροπών εντοπίζονται στο γεγονός ότι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποφυγής των διαφόρων σφαλμάτων (π.χ. μεροληψία μεμονωμένου αξιολογητή) και παράλληλα αξιολογούνται πτυχές που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές (Dessler, 2012). Επομένως, μέσω των επιτροπών καταβάλλεται προσπάθεια για όσο το δυνατό αποτελεσματικότερες αξιολογήσεις.

Ο άμεσα προϊστάμενος είναι η δεύτερη συχνότερα προτιμώμενη επιλογή των οργανισμών. Είναι αναμενόμενο ότι ο προϊστάμενος πρέπει να έχει λόγο στην αξιολόγηση των υφισταμένων του, καθώς η συχνή και συνεχής παρακολούθηση της συμπεριφοράς και της απόδοσης των υφισταμένων του τον καθιστούν τον πλέον αρμόδιο. Η βιβλιογραφία αναφέρει τον άμεσα προϊστάμενο ως κατάλληλο άτομο για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης, όμως διατυπώνονται ανησυχίες για την εμφάνιση παρεμποδιστικών παραγόντων κατά τη διεκπεραίωσή της, όπως η συμπάθεια, η προκατάληψη και η γεωγραφική απόσταση μεταξύ αξιολογούμενου και προϊσταμένου. Είναι περισσότερο σύνηθες η αξιολόγηση να γίνεται αποκλειστικά από τον άμεσα προϊστάμενο στις μικρές επιχειρήσεις.

Ακολουθούν η αξιολόγηση από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες που συγκεντρώνει 26 απαντήσεις και η αξιολόγηση 360° με 21. Οι αριθμοί αυτοί δεικνύουν ότι έχει ξεκινήσει δειλά και στην Κύπρο η εμφάνιση πιο σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης, που δεν περιορίζονται αποκλειστικά στα στεγανά πλαίσια της επιχείρησης, αλλά προσμετρούν και απόψεις ατόμων που βρίσκονται εκτός του οργανισμού. Έτσι, πελάτες, προμηθευτές, υφιστάμενοι και συνάδελφοι, ενδέχεται να συνδράμουν στο εγχείρημα της αξιολόγησης, σε μια προσπάθεια ακριβούς εκτίμησης και εξάλειψης της υποκειμενικότητας. Από την άλλη πλευρά, ο αριθμός των απαντήσεων που συγκέντρωσε η αξιολόγηση 360° δείχνει ότι υπάρχει ακόμη αρκετός δρόμος να διανυθεί από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο, εάν αναλογιστεί κανείς ότι στο εξωτερικό η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως, ήτοι 90% από τις 1.000 εταιρείες του περιοδικού Fortune την έχουν υιοθετήσει (Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M., 2012).

Τις λιγότερες απαντήσεις συγκέντρωσαν η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τους υφισταμένους, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και τους ομοβάθμιους. Για τα τέσσερα αυτά επίπεδα, γίνεται αναφορά στις ερωτήσεις 14, 16, 12 και 15 αντίστοιχα.

11. Ποιος/ -οι θα ήταν προτιμότερο να κάνουν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;



Διάγραμμα 13: Προτιμήσεις για το ποιοι πρέπει να διενεργούν τις αξιολογήσεις

Ποιος/ -οι θα ήταν προτιμότερο να κάνουν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Επιτροπές αξιολόγησης	10,4	17,9	12,3	34	25,5	3,46	1,32
Αξιολόγηση 360°	9,4	17	12,3	40,6	20,8	3,46	1,25
Υφιστάμενοι	13,2	15,1	30,2	19,8	21,7	3,21	1,31
Μόνο ο άμεσα προϊστάμενος	16	19,8	17	34	13,2	3,08	1,31
Αυτοαξιολόγηση	14,2	24,5	14,2	33	14,2	3,08	1,31
Εσωτερικοί πελάτες	17,9	34,9	17	21,7	8,5	2,68	1,23
Ομοβάθμιοι/ Συνάδελφοι	26,4	32,1	17	15,1	9,4	2,49	1,29
Εξωτερικοί πελάτες	25,5	42,5	12,3	14,2	5,7	2,32	1,16
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	25,5	39,6	17,9	12,3	4,7	2,31	1,12

Πίνακας 17: Προτιμήσεις για το ποιοι πρέπει να διενεργούν τις αξιολογήσεις

Οι απαντήσεις στον πίνακα 17 έχουν ταξινομηθεί κατά φθίνουσα σειρά βάσει του μέσου όρου. Έτσι, παρατηρείτε ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν ως καταλληλότερη επιλογή για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης τις επιτροπές (μέσος όρος 3,46), γεγονός που συμφωνεί με αυτό που γίνεται στην πράξη, όπως διαφάνηκε από τις απαντήσεις στην προηγούμενη ερώτηση. Επίσης, η αξιολόγηση 360° με μέσο όρο πάλι 3,46, φαίνεται ότι είναι επιθυμητή, παρά το γεγονός ότι δεν είναι ευρέως εφαρμοζόμενη.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η αξιολόγηση από υφισταμένους συγκέντρωσε αρκετές προτιμήσεις (μέσος όρος 3,21), αλλά μόλις 10 άτομα δήλωσαν ότι πραγματικά εφαρμόζεται και ενδεχομένως συνδυαστικά με άλλες μεθόδους. Αυτό ίσως δεικνύει την επιθυμία των εργαζομένων να αξιολογούν με τη σειρά τους, τους προϊσταμένους τους και να εκφράζουν την άποψή τους για τον τρόπο που διοικούνται.

Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την αξιολόγηση αποκλειστικά από τους άμεσα προϊσταμένους και την αυτοαξιολόγηση, δείχνουν ότι υπάρχει διχογνωμία (μέσος όρος και για τα δύο επίπεδα 3,08). Οι απόψεις τους ίσως δικαιολογούνται με τα όσα αναφέρθηκαν κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, δηλαδή λόγω του κινδύνου της υποκειμενικότητας, υφίσταται επιφυλακτικότητα στην ευρεία αποδοχή των συγκεκριμένων επιπέδων, κάτι που φάνηκε και από την ερώτηση 10, όπου ειδικά η αυτοαξιολόγηση συγκέντρωσε μόλις 15 απαντήσεις.

Για τα υπόλοιπα επίπεδα αξιολόγησης, μάλλον παρατηρείται διαφωνία από τους ερωτώμενους, αφού οι μέσοι όροι κυμαίνονται από το 2,68 και κάτω.

12.0 προϊστάμενός σας είναι σε θέση να παρακολουθεί την εργασία σας συχνά και άμεσα;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	83	78,3
ΟΧΙ	23	21,7
Σύνολο	106	100

Πίνακας 18: Παρακολούθηση εργασίας από τον προϊστάμενο

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε καταφατικά στο ερώτημα της άμεσης και συχνής παρακολούθησης της εργασίας από τον άμεσα προϊστάμενο. Αυτό δικαιολογείται από την περιορισμένη γεωγραφική έκταση της χώρας και από τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας των πλείστων επιχειρήσεων (π.χ. περιορισμένη διάδοση της εργασίας από το σπίτι).

Παράλληλα, οι απαντήσεις στις δύο προηγούμενες ερωτήσεις, για σχεδόν μηδαμινή χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών ως επίπεδο αξιολόγησης, συσχετίζονται με το χαμηλό ποσοστό των αρνητικών απαντήσεων της παρούσας ερώτησης. Επιπλέον, οι λιγοστές απαντήσεις που συγκέντρωσε το επίπεδο αξιολόγησης με βάση τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές εξηγείται από το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος είναι ιδιαίτερα προσφιλής σε επιχειρήσεις που εργοδοτούν υπαλλήλους που εργάζονται εξ αποστάσεως (Dessler, 2012). Εν συγκρίσει με το εξωτερικό και με βάση τους Forrer, S. και Leibowitz, Z., οι οποίοι αναφέρουν ότι άνω του 10% των εργαζομένων στις Η.Π.Α. υπόκεινται σε ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσής τους (Forrer, S. and Leibowitz, Z., 2000), οι κυπριακές επιχειρήσεις του τομέα που εστιάζουμε, απέχουν κατά πολύ απ' αυτή τη μορφή αξιολόγησης.

13.Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιπτώσεις στην εταιρείας σας, όπου ο αξιολογούμενος ενδέχεται να είναι καλύτερα καταρτισμένος από τον προϊστάμενό του;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	67	63,2
ΟΧΙ	39	36,8
Σύνολο	106	100

Πίνακας 19: Απόψεις για ενδεχόμενη καλύτερη κατάρτιση αξιολογουμένων

Το 63,2% δήλωσε ότι ενδέχεται ο αξιολογούμενος να είναι καταρτισμένος καλύτερα από τον προϊστάμενό του, ενώ το 36,8% απάντησε αρνητικά. Το υψηλό ποσοστό των θετικών απαντήσεων ενισχύει την απόφαση πολλών επιχειρήσεων να προσφεύγουν στην αξιολόγηση από επιτροπές και να μην περιορίζονται στην αξιολόγηση αποκλειστικά από τον άμεσα προϊστάμενο, όπως παρατηρήσαμε στην ερώτηση 10, και ερμηνεύει επίσης τη μη ξεκάθαρη προτίμηση των ερωτώμενων για αξιολόγηση μόνο από τον άμεσα προϊστάμενο στην ερώτηση 11.

14.Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	22	20,8
ΟΧΙ	84	79,2
Σύνολο	106	100

Πίνακας 20: Απόψεις για αυτοαξιολόγηση

Οι απαντήσεις στην ερώτηση 14 δηλώνουν σαφώς ότι οι ερωτηθέντες θεωρούν την αυτοαξιολόγηση ως μη αντικειμενική και αποτελεσματική, αφού το 79,2% έδωσε αρνητική απάντηση. Η μεγάλη πιθανότητα έλλειψης αντικειμενικότητας στις αυτοαξιολογήσεις ήταν κάτι που διαπιστώθηκε κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση και μάλιστα αναφέρθηκε ότι προϋπόθεση για την επιτυχία της αυτοαξιολόγησης είναι η ύπαρξη υψηλού επιπέδου ωριμότητας του ατόμου καθώς η έφεση για αυτοκριτική (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001). Τα πιο πάνω φαίνεται να ενισχύουν το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις διστάζουν να υιοθετήσουν το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης, αφού στην ερώτηση 10 η αυτοαξιολόγηση δηλώθηκε από μόλις 15 άτομα ως εφαρμοζόμενο επίπεδο αξιολόγησης.

Οι θετικές απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, ήτοι 20,8%, πιθανόν να προκύπτουν από το σκέλος της ερώτησης που αφορά στην αποτελεσματικότητα της αυτοαξιολόγησης, παρά στην αντικειμενικότητα. Αυτό βρίσκει λογική εξήγηση με βάση τη βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι οι αυτοαξιολογήσεις ενισχύουν το βαθμό συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία της αξιολόγησης και βοηθούν τους προϊσταμένους να εστιάσουν την προσοχή τους εκεί όπου εντοπίζουν τυχόν σημεία που μπορούν να αγνοούν οι υπάλληλοι σε ό,τι αφορά τις επιδόσεις τους (Smith, S. and Mazin, R., 2004).

15.Στον εργασιακό σας χώρο δημιουργούνται ομάδες εργασίας με συναδέλφους που να είναι αυτοδιοικούμενες (χωρίς να εμπλέκεται προϊστάμενος);

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	17	16,0
ΟΧΙ	89	84,0
Σύνολο	106	100

Πίνακας 21: Σύσταση αυτοδιοικούμενων ομάδων

Το αρνητικό ποσοστό των απαντήσεων στο συγκεκριμένο ερώτημα ανήλθε στο 84% και το θετικό στο 16%. Η ερώτηση σκοπό είχε να καταδείξει εάν συστήνονται αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας στις επιχειρήσεις και επομένως εάν μπορεί να εφαρμοσθεί η αξιολόγηση από συναδέλφους, αφού με βάση τα όσα αναφέρει Chandon, το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης βρίσκει εφαρμογή σε ένα περιβάλλον όπου ασκείται συμμετοχική διοίκηση ή λειτουργούν αυτοδιοικούμενες ομάδες εργασίας (Chandon, 1995). Επομένως, στις περιπτώσεις όπου ο προϊστάμενος δεν έχει τη δυνατότητα άμεσης παρατήρησης της συμπεριφοράς και της απόδοσης του υφισταμένου του ή η επιχειρησιακή οργάνωση βασίζεται σε αυτοδιοικούμενες ομάδες, η αξιολόγηση από συναδέλφους του εργαζομένου έχουν μεγάλη χρησιμότητα καθώς οι συνάδελφοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν συμπεριφορές και αποτελέσματα.

Όμως, βάσει των απαντήσεων, δεν διαπιστώνεται ευρεία επιχειρησιακή οργάνωση τέτοιας μορφής, ούτε παρατηρήθηκε απουσία άμεσης επίβλεψης των εργαζομένων από τον προϊστάμενο (ερώτηση 12) και επομένως δικαιολογούνται οι λιγοστές απαντήσεις στις ερωτήσεις 10 και 11, όσον αφορά στην αξιολόγηση από ομοβάθμιους – συναδέλφους.

16.Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφισταμένους πρέπει να γίνεται ανώνυμα;

	Συχνότητα	Ποσοστό %
ΝΑΙ	72	67,9
ΟΧΙ	34	32,1
Σύνολο	106	100

Πίνακας 22: Απόψεις για ανώνυμες αξιολογήσεις προϊσταμένων

Το 67,9% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η αξιολόγηση από κάτω προς τα πάνω πρέπει να γίνεται ανώνυμα, έναντι του 32,1% που έχει αντίθετη άποψη. Το υψηλό ποσοστό των απαντήσεων που συμφωνούν με τη δήλωση συνάδει με τις βιβλιογραφικές αναφορές, όπου διαπιστώνεται ότι το ανώνυμο της διαδικασίας εξυπηρετεί στην αποπομπή του φόβου από τους υφισταμένους στο να εκφράσουν τη γνώμη τους, στην κάμψη της αντίδρασης των προϊσταμένων και στην εξασφάλιση της αντικειμενικότητας.

Για το συγκεκριμένο επίπεδο αξιολόγησης, είναι αξιοσημείωτο ότι στην ερώτηση 10 επιλέχθηκε από μόλις 10 άτομα, ως εφαρμοζόμενο επίπεδο, σε αντίθεση με το μέσο όρο (3,21) που συγκέντρωσε, ως επιθυμητή μορφή αξιολόγησης στην ερώτηση 11. Φυσικά, ο υψηλός μέσος όρος των απαντήσεων για προτίμηση στην αξιολόγηση από υφισταμένους, ενδέχεται να επηρεάζεται από τον πληθυσμό του δείγματος, που όπως αναφέραμε αποτελείται κυρίως από υπαλλήλους (86,8%) και σε μικρότερο ποσοστό από προϊσταμένους (13,2%).

4.1.4 Μέρος Δ: Προκλήσεις Αξιολόγησης

Στο μέρος Δ' παρατίθενται τα αποτελέσματα που αφορούν στο ερευνητικό ερώτημα για τις προκλήσεις της αξιολόγησης. Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι δηλώσεις που αφορούν στο συγκεκριμένο ερώτημα κατά φθίνουσα σειρά, βάσει του μέσου όρου των απαντήσεων.

Δηλώσεις (η αρίθμηση ακολουθεί αυτή του ερωτηματολογίου)	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
18.Θεωρείτε ότι η αντικειμενικότητα/ αμεροληψία του αξιολογητή/-των επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης;	1,9	17	10,4	50	20,8	3,7	1,04
20.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού για το θέμα της αξιολόγησης;	10,4	19,8	27,4	29,2	13,2	3,15	1,19
22.Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να <u>μην</u> λαμβάνεται υπόψη αντικειμενικά η προσπάθειά σας κατά την περίοδο της αξιολόγησης;	12,3	24,5	17	32,1	14,2	3,11	1,27

21.Είστε ενήμεροι για τα συχνότερα/πιθανά λάθη που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης;	9,4	26,4	32,1	23,6	8,5	2,95	1,1
19.Υπάρχουν ικανά στελέχη, εκπαιδευμένα και με εξειδικευμένη εμπειρία, για να διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;	17	31,1	25,5	16	10,4	2,71	1,22
17.Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό σας βοηθάει στην παροχή δίκαιων εργασιακών ευκαιριών (προαγωγές, αυξήσεις μισθών, μεταθέσεις);	21,7	35,8	13,2	19,8	9,4	2,59	1,28
23.Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεστε διενεργεί ελέγχους αξιολογήσεων προς αποφυγή των σφαλμάτων/λαθών;	17	41,5	24,5	14,2	2,8	2,44	1,02

Πίνακας 23: Διευκρινιστικές δηλώσεις για τις προκλήσεις των αξιολογήσεων

Από τον πιο πάνω πίνακα είναι αξιοσημείωτος ο χαμηλός μέσος όρος που συγκέντρωσαν οι δηλώσεις 17 και 23. Από τη δήλωση 17 (μέσος όρος 2,59), εντοπίζεται η διαφωνία των ερωτηθέντων σχετικά με τη συμβολή του συστήματος αξιολόγησης στην παροχή δίκαιων εργασιακών ευκαιριών, όπως οι προαγωγές, οι αυξήσεις μισθών και οι μεταθέσεις. Το στοιχείο αυτό δεν είναι καθόλου καθησυχαστικό αφού θέτει σε αμφιβολία ένα από τους βασικότερους σκοπούς της αξιολόγησης που είναι η υποβοήθηση στη λήψη αποφάσεων για τα προαναφερθέντα εργασιακά θέματα και η τεκμηρίωσή τους. Οι απαντήσεις στη δήλωση αυτή, ενδεχομένως να πηγάζουν από πιθανές χειραγωγήσεις αξιολογήσεων που αποσκοπούν στο να επιφέρει ο προϊστάμενος τα αποτελέσματα που επιθυμεί στα εργασιακά ζητήματα (Dessler, 2012).

Η δήλωση 23 συγκέντρωσε ακόμη πιο χαμηλό μέσο όρο απαντήσεων, ήτοι 2,44. Επομένως, είναι σαφής η διαφωνία των ερωτηθέντων για τη διενέργεια ελέγχων των αξιολογήσεων από τις επιχειρήσεις, με σκοπό την αποφυγή των σφαλμάτων.

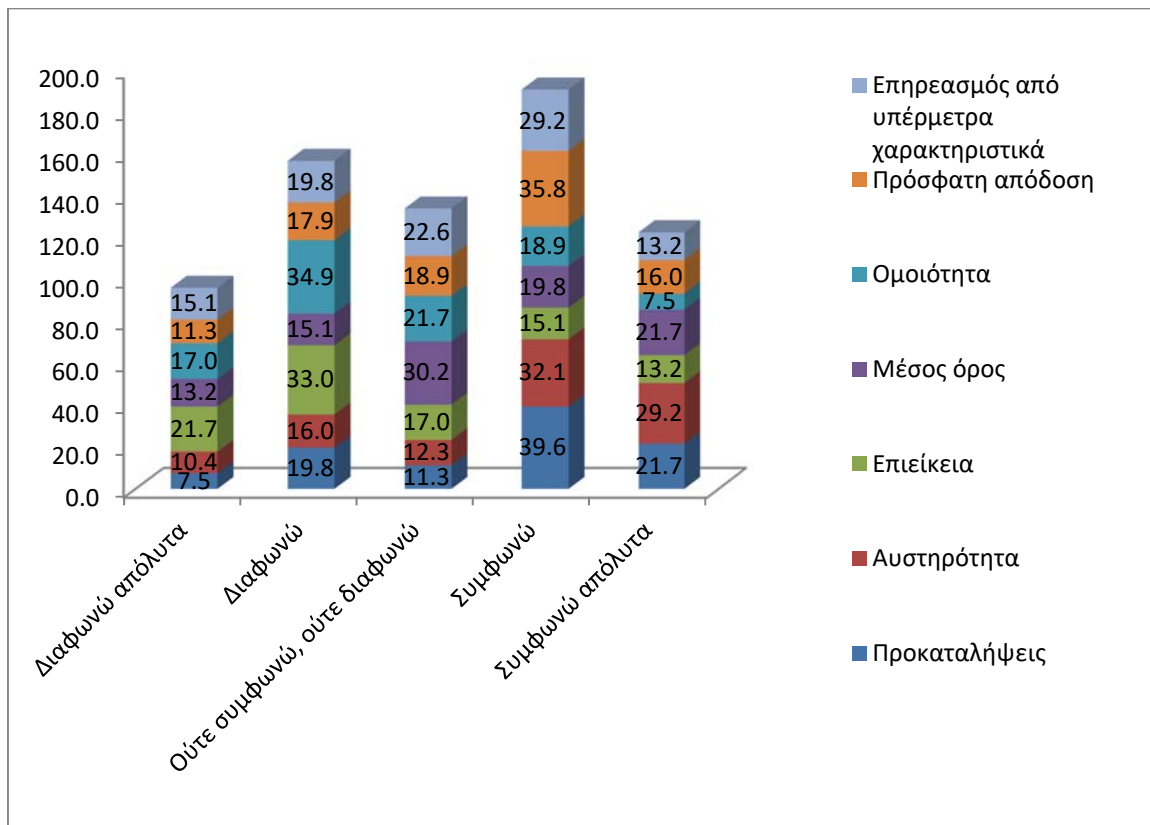
Από τη δήλωση 19 (μέσος όρος 2,71) προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι ερωτηθέντες έχουν μοιρασμένες απόψεις για το θέμα εάν τα στελέχη που διεκπεραιώνουν τις αξιολογήσεις είναι αρκετά εκπαιδευμένα και έμπειρα, γεγονός που προκαλεί ανησυχίες για την αρτιότητα και την αποτελεσματικότητα του εγχειρήματος της αξιολόγησης της απόδοσης, αφού ίσως τοιουτοτρόπως καθίσταται πιο «ευάλωτη» στις διάφορες προκλήσεις. Όπως αναφέρθηκε στο θεωρητικό μέρος της διατριβής, είναι αναγκαία προϋπόθεση η εκπαίδευση όλων των αξιολογητών και η κατανόηση των κριτηρίων αξιολόγησης, των εννοιών, των μεθόδων εκτίμησης και μέτρησης αυτών. Επίσης και από τη δήλωση 20 διαφαίνεται ότι υπάρχουν μοιρασμένες απόψεις, σχετικά με το αν παρέχεται εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού αναφορικά με το θέμα της αξιολόγησης (μέσος όρος 3,15). Επομένως, η επιμόρφωση που παρέχεται μπορεί να μην εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις και σε συνδυασμό με τη δήλωση 19, ενδέχεται η αποτελεσματικότητά της, όπου εφαρμόζεται, να χρήζει επανεξέτασης. Επιπλέον, η δήλωση 21, σχετικά με την ενημερότητα των ερωτηθέντων για τα πιθανά λάθη που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, συγκέντρωσε μέσο όρο 2,95 και ενισχύει την άποψη ότι ίσως δεν παρέχεται ευρεία, εκτενής και αποτελεσματική επιμόρφωση στο θέμα της αξιολόγησης.

Μπορεί να μην είναι όλοι οι ερωτηθέντες ενήμεροι για τα πιθανά σφάλματα της αξιολόγησης, όμως οι περισσότεροι, με βάση το μέσο όρο (3,7) της δήλωσης 18, θεωρούν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή ως βασικό συστατικό για μια επιτυχή αξιολόγηση. Στο θέμα της αντικειμενικότητας αφορούσε και η δήλωση 22, όπου οι ερωτώμενοι έπρεπε να δηλώσουν εάν έχουν βιώσει να μην λαμβάνεται υπόψη αντικειμενικά η προσπάθειά τους κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανήλθε στο 3,11. Αφού καταγράφηκαν απαντήσεις που διαφωνούν με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης που έλαβαν, αξίζει να διερευνηθεί στην ερώτηση 24 ποιοι είναι οι πιθανοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν την αντικειμενικότητά της.

24. Παρακαλώ όπως για το καθένα από τα πιθανά λάθη, δηλώσετε τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας, εάν αυτά προκύπτουν/ συμβαίνουν στην αξιολόγηση, βάσει της εμπειρίας σας στον οργανισμό που σας εργοδοτεί.

Σφάλματα	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	Μ.Ο.	Τ.Α.
Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά αυστηρός	10,4	16	12,3	32,1	29,2	3,53	1,34
Προκαταλήψεις	7,5	19,8	11,3	39,6	21,7	3,48	1,24
Αξιολόγηση με βάση μόνο την πρόσφατη απόδοση	11,3	17,9	18,9	35,8	16	3,27	1,25
Ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους κοντά στο μέσο όρο	13,2	15,1	30,2	19,8	21,7	3,21	1,31
Οι αξιολογητές επηρεάζονται από ένα υπέρμετρα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και διαμορφώνουν βάσει αυτού τη συνολική του βαθμολόγηση	15,1	19,8	22,6	29,2	13,2	3,05	1,27
Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά επιεικής	21,7	33	17	15,1	13,2	2,65	1,33
Ομοιότητα	17	34,9	21,7	18,9	7,5	2,65	1,18

Πίνακας 24: Είδη σφαλμάτων που ενδεχομένως να προκύπτουν κατά την αξιολόγηση



Διάγραμμα 14: Είδη σφαλμάτων που ενδεχομένως να προκύπτουν κατά την αξιολόγηση

Το ερώτημα αφορούσε στη διερεύνηση των σφαλμάτων που ενδέχεται να προκύπτουν κατά την αξιολόγηση και ποια απ' αυτά παρατηρούνται συχνότερα. Ο πίνακας 24 παρουσιάζει τα σφάλματα κατά φθίνουσα σειρά, βάσει του μέσου όρου των απαντήσεων.

Από τα πιο πάνω, συμπεραίνουμε ότι τα πιο συχνά σφάλματα που προκύπτουν κατά τις αξιολογήσεις, βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων, είναι η υπερβολική αυστηρότητα με μέσο όρο 3,53 και ακολουθούν οι προκαταλήψεις με μέσο όρο 3,48 και το σφάλμα της αξιολόγησης με βάση την πρόσφατη απόδοση, που συγκέντρωσε μέσο όρο απαντήσεων 3,27. Οι προκαταλήψεις είχαν δοθεί ως μία γενική επιλογή στο ερωτηματολόγιο για πρακτικούς λόγους (έκταση και χρόνος απάντησης ερωτηματολογίου), ωστόσο το φάσμα των προκαταλήψεων είναι αρκετά ευρύ και μπορεί να αφορά στο φύλο, στην ηλικία, στην εθνικότητα, στο θρήσκευμα, στις πολιτικές πεποιθήσεις, ακόμη και στο σεξουαλικό προσανατολισμό.

Τα σφάλματα της αξιολόγηση όλων κοντά στο μέσο όρο και ο επηρεασμός του αξιολογητή από ένα υπέρμετρα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου

(επίδραση του φωτοστέφανου ή σφάλμα του αγκαθιού), συγκέντρωσαν μέσους όρους 3,21 και 3,05 αντίστοιχα. Παρατηρείται ότι οι απόψεις για τα συγκεκριμένα σφάλματα είναι μοιρασμένες.

Τα σφάλματα της υπερβολικής επιείκειας και της ομοιότητας, δηλαδή ο αξιολογητής να χρησιμοποιεί ως πρότυπο αξιολόγησης τον εαυτό του, έχουν συγκεντρώσει τους χαμηλότερους μέσους όρους (2,65 έκαστο) και επομένως, η διαφωνία των ερωτώμενων, μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα συγκεκριμένα είδη σφαλμάτων δεν είναι συνήθη.

Επομένως, παρατηρείται ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης που λαμβάνουν χώρα στον τομέα των επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών της Κύπρου, αντιμετωπίζουν προκλήσεις ως προς την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, αφού βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων, απαντώνται αρκετά σφάλματα κατά τη διεκπεραίωσή τους. Η διαπίστωση αυτή δεν προκαλεί έκπληξη, αφού η βιβλιογραφία βρίθει από αναφορές για αξιολογικά σφάλματα, λόγω της εμπλοκής του ανθρώπινου παράγοντα στην όλη διαδικασία. Αυτό που μπορεί να διαφοροποιείται στον τομέα που ερευνούμε, είναι ίσως το είδος και η συχνότητα των επιμέρους σφαλμάτων που προκύπτουν, έχοντας πάντοτε υπόψη και την επίδραση της κυπριακής κουλτούρας και κοινωνίας.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

5.1 Συμπεράσματα

Στην παρούσα διατριβή, εξετάστηκαν και διερευνήθηκαν, τόσο σε θεωρητικό, όσο και σε ερευνητικό επίπεδο τα ζητήματα των κριτηρίων, των επιπέδων και των προκλήσεων της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Σε θεωρητικό επίπεδο, διαπιστώθηκε ότι υπάρχει πληθώρα αξιολογικών κριτηρίων, το καθένα από τα οποία, εάν χρησιμοποιείται ορθά και προσαρμόζεται ανάλογα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας του εκάστοτε υπαλλήλου, δύναται να συμβάλει στην αντικειμενική αποτύπωση της απόδοσής του. Στο ίδιο πλαίσιο, παρουσιάστηκαν και αναλύθηκαν τα διάφορα επίπεδα αξιολόγησης, δηλαδή οι επιλογές που διαθέτουν οι επιχειρήσεις για το άτομο ή τα άτομα που θα διενεργήσουν την αξιολόγηση. Διαφάνηκε ότι η συγκεκριμένη απόφαση είναι καίριας σημασίας, τόσο για την αμεροληψία και την επιτυχία της αξιολογικής διαδικασίας, όσο και για την υπερπήδηση των όποιων προκλήσεων. Για το θέμα των προκλήσεων γίνεται εκτενής αναφορά στη βιβλιογραφία από πολλούς ερευνητές και όχι άδικα, αφού λόγω της ανθρώπινης παρέμβασης στην αξιολόγηση, δεν θα ήταν δυνατό να μην απαντώνται σφάλματα στη διαδικασία.

Σε εμπειρικό επίπεδο, τα πιο πάνω θέματα διερευνήθηκαν στο πλαίσιο των κυπριακών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, καθώς η κατηγορία των επιχειρήσεων του τριτογενούς τομέα αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της κυπριακής οικονομίας, αφού έχει τη μεγαλύτερη συμβολή στο ΑΕΠ και αποτελεί πηγή καινοτομίας και ανάπτυξης. Ειδικότερα διερευνήθηκε ποια αξιολογικά κριτήρια υιοθετούν οι επιχειρήσεις της συγκεκριμένης κατηγορίας, ποια κριτήρια θεωρούν σημαντικά οι εργαζόμενοι σ' αυτές, ποιοι διεκπεραιώνουν την αξιολόγηση αλλά και ποιοι θεωρούνται καταλληλότεροι από πλευράς εργαζομένων και τέλος, ποια τα σφάλματα που ενδεχομένως να προκύπτουν κατά τη διαδικασία.

Συγκεκριμένα, όσον αφορά στα αξιολογικά κριτήρια που υιοθετούν οι επιχειρήσεις, προέκυψε το συμπέρασμα ότι τα αποτελέσματα είναι το βασικότερο κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Το συμπέρασμα αυτό θεωρείται λογικό και αναμενόμενο, αφού πρώτιστος στόχος κάθε επιχείρησης είναι η επιδίωξη της αυξημένης αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας με σκοπό την επίτευξη κερδοφορίας, με απώτερο σκοπό την εξασφάλιση βιωσιμότητας και ανάπτυξης. Οι βιβλιογραφικές αναφορές επισημαίνουν επίσης στο συγκεκριμένο κριτήριο πρέπει να δίδεται αυξημένη βαρύτητα και για το λόγο ότι προσφέρει μετρήσιμα και αντικειμενικά αποτελέσματα.

Επίσης, χρησιμοποιούμενο κριτήριο αποτελεί η συμπεριφορά και αυτό δικαιολογείται εάν λάβουμε υπόψη ότι ο τομέας τον οποίο εξετάσαμε, αφορά στην παροχή υπηρεσιών. Επομένως, η συμπεριφορά των εργαζομένων στο συγκεκριμένο τομέα πρέπει να αξιολογείται, λόγω του γεγονότος ότι τα «προϊόντα» που παράγονται είναι άυλα και άρρηκτα συνδεδεμένα με τον πάροχό τους.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι οι ικανότητες, οι δυνατότητες για βελτίωση και τα προσωπικά εργασιακά χαρακτηριστικά, δεν υιοθετούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις ως κριτήρια αξιολόγησης, ίσως υπό το φόβο της παρερμηνείας εννοιών, της μη εστίασης σε αποκλειστικά επαγγελματικές πτυχές και της έλλειψης μετρήσιμων στοιχείων. Επομένως αποφεύγεται να υιοθετηθούν, αφού ενέχουν μεγαλύτερη πιθανότητα σφαλμάτων. Η επιλογή των επιχειρήσεων να μην χρησιμοποιούν τα εν λόγω κριτήρια ευρέως, συνάδει με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, απ' όπου προέκυψε το συμπέρασμα, ότι τα συγκεκριμένα κριτήρια μπορούν να αποτελέσουν βάση για κάποιες αξιολογήσεις απόδοσης, αλλά υπό την προϋπόθεση ότι αυτά συγκεκριμενοποιούνται και είναι σχετικά με τη θέση εργασίας. Διαφορετικά είναι υπαρκτός ο κίνδυνος ανακριβών αξιολογήσεων.

Από την πλευρά των εργαζομένων, διαφάνηκε ότι επίσης θεωρούν τα αποτελέσματα ως σημαντική παράμετρο αξιολόγησης, αλλά προκρίνουν ως σημαντικότερο κριτήριο τη συμπεριφορά. Ακόμη, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη συμπερίληψη και των υπόλοιπων κριτηρίων, δηλαδή τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητες, στη διαδικασία της αξιολόγησης, με εξαίρεση ίσως τις δυνατότητες βελτίωση, όπου οι απόψεις για τη συμπερίληψή τους στα κριτήρια αξιολόγησης ήταν διχασμένες.

Όσον αφορά στη διερεύνηση των επιπέδων της αξιολόγησης, προέκυψε το συμπέρασμα ότι οι επιτροπές αξιολόγησης είναι το σημαντικότερο επίπεδο αξιολόγησης στην προσπάθεια των επιχειρήσεων για όσο το δυνατό αποτελεσματικότερες αξιολογήσεις. Όπως αναφέρθηκε, στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, τα πλεονεκτήματα των επιτροπών εντοπίζονται στο γεγονός ότι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες αποφυγής των διαφόρων σφαλμάτων και παράλληλα αξιολογούνται πτυχές που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές.

Ο άμεσα προϊστάμενος είναι η δεύτερη συχνότερα προτιμώμενη επιλογή των οργανισμών, λόγω της συχνής και συνεχούς παρακολούθησης της συμπεριφοράς και της απόδοσης των υφισταμένων του. Η βιβλιογραφία αναφέρει τον άμεσα προϊστάμενο ως κατάλληλο άτομο για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης, όμως διατυπώνονται ανησυχίες για την εμφάνιση παρεμποδιστικών παραγόντων κατά τη διεκπεραίωσή της, όπως η συμπάθεια, η προκατάληψη και η γεωγραφική απόσταση μεταξύ αξιολογούμενου και προϊσταμένου.

Ακολουθούν η αξιολόγηση από εσωτερικούς και εξωτερικούς πελάτες και η αξιολόγηση 360°. Παρόλο που για τα κυπριακά δεδομένα τα προαναφερθέντα επίπεδα αξιολόγησης θεωρούνται καινοτόμα, εντούτοις, ο μικρός αριθμός των απαντήσεων που συγκέντρωσαν δείχνει ότι υπάρχει ακόμη αρκετός δρόμος να διανυθεί από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο, εν συγκρίσει με τα δεδομένα στο εξωτερικό. Τις λιγότερες απαντήσεις συγκέντρωσαν η αυτοαξιολόγηση, η αξιολόγηση από τους υφισταμένους, τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και από τους ομοβάθμιους.

Από τη πλευρά των εργαζομένων, διαφάνηκε ότι θεωρούν ως καταλληλότερη επιλογή για τη διεκπεραίωση της αξιολόγησης τις επιτροπές, κάτι που συμφωνεί με αυτό που γίνεται στην πράξη. Επίσης, η αξιολόγηση 360° φαίνεται ότι είναι επιθυμητή παρά το γεγονός ότι δεν είναι ευρέως εφαρμοζόμενη. Αξιοσημείωτο είναι ότι η αξιολόγηση από υφισταμένους συγκέντρωσε αρκετές προτιμήσεις και αυτό ίσως δεικνύει την επιθυμία των εργαζομένων να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους και να εκφράζουν την άποψή τους για τον τρόπο που διοικούνται.

Οι απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με την αξιολόγηση αποκλειστικά από τους άμεσα προϊσταμένους και την αυτοαξιολόγηση, δείχνουν ότι υπάρχει διχογνωμία. Οι απόψεις

τους ίσως δικαιολογούνται με τα όσα αναφέρθηκαν κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, δηλαδή λόγω του κινδύνου της υποκειμενικότητας, υφίσταται επιφυλακτικότητα στην υιοθέτηση των συγκεκριμένων επιπέδων. Για τα υπόλοιπα επίπεδα αξιολόγησης (εσωτερικοί πελάτες, ομοβάθμιοι, εξωτερικοί πελάτες και ηλεκτρονικοί υπολογιστές), μάλλον παρατηρείται διαφωνία από τους ερωτώμενους, αφού οι μέσοι όροι των απαντήσεων ήταν αρκετά χαμηλοί.

Επομένως, συμπεραίνεται ότι στα πλαίσια του εφικτού, θα ήταν ωφέλιμο να γίνεται συνδυασμός τουλάχιστον δύο πηγών αξιολόγησης, μια εκ των οποίων έχει καθιερωθεί να είναι ο άμεσα προϊστάμενος, ούτως ώστε να έχουμε πληροφορίες για όσο το δυνατό περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς και να μειώνονται τα πιθανά σφάλματα της αξιολόγησης. Ο άμεσα προϊστάμενος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας, χωρίς όμως να σημαίνει ότι μπορεί να αξιολογεί αυθαίρετα, αφού τα συχνότερα σφάλματα προκύπτουν λόγω της ανθρώπινης φύσης. Αυτά μπορούν να περιοριστούν με την εμπλοκή περισσότερων μερών στην πολυδιάστατη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση κατέδειξε, εκτός από την ανάγκη για την ύπαρξη τουλάχιστον δεύτερου αξιολογητή, και την ανάγκη για επιμόρφωση σε θέματα αξιολόγησης προς απάμβλυνση του προβλήματος των αξιολογικών σφαλμάτων, πεδίο στο οποίο οι κυπριακές επιχειρήσεις έχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης.

Η εμπειρική έρευνα κατέδειξε ότι και οι αξιολογήσεις στις κυπριακές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προκλήσεις ως προς την αντικειμενικότητα και την αποτελεσματικότητά τους, αφού βάσει των απόψεων των ερωτηθέντων, απαντώνται αρκετά σφάλματα κατά τη διεκπεραίωσή τους. Η διαπίστωση αυτή δεν προκαλεί έκπληξη, αφού η βιβλιογραφία βρίθει από αναφορές στα αξιολογικά σφάλματα. Τα κυριότερα σφάλματα που φαίνεται ότι προκύπτουν, κατά σειρά συχνότητας, είναι η υπερβολική αυστηρότητα, οι προκαταλήψεις, η αξιολόγηση με βάση μόνο την πρόσφατη απόδοση και σε μικρότερο βαθμό η βαθμολόγηση όλων κοντά στο μέσο όρο και η επίδραση του φωτοστέφανου ή το σφάλμα του αγκαθιού. Η υπερβολική επιείκεια και η ομοιότητα με τον αξιολογητή δεν διαπιστώθηκε να απαντώνται συχνά ως σφάλματα.

Συμπερασματικά, θα έλεγε κανείς ότι οι κυπριακές επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα πρέπει να συμπεριλάβουν, χωρίς φόβο, στα κριτήρια αξιολόγησης και τις ικανότητες και τα προσωπικά εργασιακά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων τους, αρκεί αυτά να είναι σαφώς καθορισμένα και συνδεδεμένα με την εκάστοτε θέση εργασίας, με απώτερο σκοπό τη σκιαγράφηση της πλήρους εικόνας του κάθε εργαζομένου και της ευρύτερης συνεισφοράς του.

Επιπλέον, θα ήταν ιδανικό, τα επίπεδα της αξιολόγησης να εμπλουτιστούν με καινοτόμες μεθόδους αξιολόγησης, όπως η αξιολόγηση 360°, με σκοπό την πολύπλευρη πληροφόρηση για την απόδοση των εργαζομένων, πάντοτε φυσικά στα πλαίσια των οικονομικών δυνατοτήτων του κάθε οργανισμού, αφού η ένταξη επιπλέον μεθόδων απαιτεί επιπλέον χρηματικούς πόρους και χρόνο.

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η αλλαγή κουλτούρας ως προς την αντιμετώπιση της διαδικασίας της αξιολόγησης αλλά και η ενημέρωση και επιμόρφωση του προσωπικού, τόσο των αξιολογητών, όσο και των αξιολογουμένων στο ευρύ θέμα της αξιολόγησης, προς υπερπήδηση των προκλήσεων και την αποφυγή τουλάχιστον των πιο κοινών σφαλμάτων, ούτως ώστε να καταστεί η αξιολόγηση της απόδοσης εργαλείο επιχειρησιακής ανάπτυξης, μέσω εντοπισμού, αξιοποίησης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

5.2 Μειονεκτήματα Έρευνας- Εισηγήσεις για Μελλοντική Έρευνα

Κάθε ερευνητική προσπάθεια είναι αναμενόμενο να παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. Στην παρούσα έρευνα, θεωρώ ότι τα στενά χρονοδιαγράμματα αποτέλεσαν τον κύριο περιορισμό, εφ' όσον είχαν επίδραση στο μέγεθος του δείγματος αλλά και στη μέθοδο συλλογής δεδομένων.

Ο χρονικός περιορισμός αποτέλεσε αρνητικό παράγοντα για τη συλλογή πληροφοριών από μεγαλύτερο δείγμα επιχειρήσεων και περισσότερων εργαζομένων από την κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Για να διανεμηθούν ερωτηματολόγια σε μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων στην κάθε επιχείρηση, ίσως να απαιτείτο η λήψη ειδικής έγκρισης από τη

διοίκηση, κάτι που απετέλεσε τροχοπέδη λόγω των στενών χρονικών περιθωρίων. Επομένως, περιορίστηκα στη διανομή των ερωτηματολογίων σε άτομα του φιλικού, οικογενειακού και εργασιακού μου περιβάλλοντος.

Το σκόπιο του δείγματος εγείρει παράλληλα, το θέμα του περιορισμού της γενίκευσης των συμπερασμάτων, αφού γενικεύσεις δύναται να εξαχθούν μόνο μετά από έρευνα σε ένα σταθμισμένο και τυχαίο δείγμα. Παρ' όλα αυτά, εξήχθησαν αρκετά χρήσιμα στοιχεία για το υπό διερεύνηση θέμα.

Επιπλέον, η σκόπιμα περιορισμένη έκταση του ερωτηματολογίου, λόγω του ελάχιστου χρόνου που ο κάθε εργαζόμενος έχει στη διάθεσή του, δεν ανταποκρίνεται στην ανεξάντλητη έκταση των υπό εξέταση θεμάτων της αξιολόγησης προσωπικού. Ωστόσο, για πρακτικούς λόγους και προς αποφυγή της άρνησης για συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ήμουν αναγκασμένος να περιορίσω την έκτασή του και επομένως τον απαιτούμενο χρόνο για την απάντησή του.

Μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να επεκτείνει την έρευνα σε ακόμη περισσότερες επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα (π.χ. δικηγορικά γραφεία, ναυτιλιακές εταιρείες κλπ.) και στη διανομή ερωτηματολογίων σε περισσότερους εργαζομένους στις επιμέρους επιχειρήσεις. Εναλλακτικά, θα μπορούσε κανείς να εστιάσει αποκλειστικά σε ένα συγκεκριμένο τομέα (π.χ. τραπεζικό, ασφαλιστικό, τομέα παροχής λογιστικών υπηρεσιών, κλπ.) και να εξειδικεύσει περαιτέρω τα ερωτήματα και συμπεράσματά του ή να ερευνήσει το θέμα αποκλειστικά είτε από την πλευρά των αξιολογούμενων, είτε από την πλευρά των αξιολογητών, με σκοπό τη βελτίωση της πρακτικής εφαρμογής της αξιολόγησης προσωπικού και της συμβολής της στους κυπριακούς οργανισμούς.

Παρόλα τα πιο πάνω μειονεκτήματα και ελλείψει ύπαρξης πληθώρας συναφών και εξειδικευμένων ερευνών στο πεδίο της αξιολόγησης των εργαζομένων στον τομέα των υπηρεσιών στην Κύπρο, θεωρώ ότι η παρούσα έρευνα θα συμβάλει θετικά στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο.

Βιβλιογραφία

Ξένη βιβλιογραφία

- Atwater, L. et al. (1995). The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership. *Personnel Psychology, Vol. 48*, p. 35 - 39.
- Austin, R. (1996). *Measuring and Managing Performance in Organizations*. New York: Dorset House Publishing.
- Campbell, R., Gazfinkel, M. (1996, June). Strategies for Success in Measuring Performance. *HR Magazine*, p. 98 - 104.
- Chandon, D. (1995). Organizational Development: How to Improve Cross Functional Teams. *HR Focus*, p. 1 - 4.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Forrer, S. and Leibowitz, Z. (2000). *Using Computers in Human Resources: How to Select and Make the Best Use of Automated Human Resources Systems*. San Francisco: Jossey-Bass Inc.
- Fox, S., Caspy, T., and Reisler A. (1994). Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol. 67*, p. 45 - 56.
- Ghorpade, J. & Chen, M. (1995). Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems. *Academy of Management Executive, Vol. 9*, p. 32 - 39.
- Kaplan, R. and Norton, D. (2000). *The Strategy-Focused Organization*. Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1994). *Human Resource Management*. Boston: Cengage Learning.
- Mondy, R. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Schermerhorn, J. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. Λευκωσία: Broken Hill Publishers.
- Smith, S. and Mazin, R. (2004). *The HR ANSWER BOOK*. New York: AMACOM.

Spinks, N., Wells, b., and Meche, M. (1999). Appraising the appraisals: computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, Vol. 4, Issue: 2, 94-100.

Zingheim, P. & Schuster, J. (1995). Supporting Teams with Multi - rater Performance Reviews. *Compensation and Benefits Management*, Vol. 11, p. 41 - 45.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Ζευγαρίδης, Σ. και Σταματιάδης, Γ. (1997). *Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Κανελλόπουλος, Χ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Καθηγητής Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος .

Μενεξές, Γ. (2008/09). *Σελίδες χρηστών ΑΠΘ*. Ανάκτηση 01 04, 2019, από Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: <http://users.auth.gr/gmenexes/docs/01D.pdf>

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

Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.

Ουζούνη, Χ. & Νακάκης Κ. (2011). Η Αξιοπιστία και η Εγκυρότητα των Εργαλείων Μέτρησης σε Ποσοτικές Μελέτες. *ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΗ*, 231 - 239.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Γέρακας: Εκδόσεις Rosili.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.

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

Διαδικτυακές αναφορές

CA Technologies. (2015, June). Ανάκτηση December 02, 2018, από CA Service Provider Center of Excellence: <https://www.ca.com/content/dam/ca/us/files/white-paper/key-performance-indicators.pdf>

eAppraisal: User guide. (2010, August 23). Ανάκτηση November 21, 2018, από http://halogen.wernerco.com/Halogen/eAppraisal_UserGuide.pdf

Performance Management Partners. (2018). Ανάκτηση November 23, 2018, από <http://www.performancepros.net/>

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Στις επόμενες σελίδες παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που ετοιμάστηκε για τους σκοπούς της έρευνας στα πλαίσια της παρούσας διατριβής.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Αγαπητοί/ -ές,

το ακόλουθο ερωτηματολόγιο ετοιμάστηκε στα πλαίσια της έρευνας που διεξάγω, στα πλαίσια της εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, με θέμα:

Συστήματα Αξιολόγησης Προσωπικού σε Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών στην Κύπρο. Διερεύνηση Επιπέδων, Κριτηρίων και Προκλήσεων.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθούν: i) τα επίπεδα της αξιολόγησης, δηλαδή ποιοι προβαίνουν σε αξιολόγηση προσωπικού, ii) οι παράγοντες που λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση και iii) τα σφάλματα/ προκλήσεις που απαντώνται συχνότερα.

Θα σας παρακαλούσα να διαθέσετε **7 λεπτά** από τον πολύτιμό σας χρόνο για την απάντηση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις πρέπει να αφορούν δεδομένα που ισχύουν στον οργανισμό τον οποίο εργάζεστε. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη και τα στοιχεία που θα προκύψουν από αυτά θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της πιο πάνω μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία και τη βοήθειά σας.

Με εκτίμηση,

Γιάννης Παντελή

Email: ypanteli@outlook.com

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

7. Φύλο: α. Άνδρας β. Γυναίκα
8. Ηλικία: α. 25-34 β. 35-44 γ. 45-54 δ. 55 και άνω
9. Μορφωτικό Επίπεδο: α. Λύκειο β. Δίπλωμα γ. Πτυχίο
δ. Μεταπτυχιακό ε. Διδακτορικό
10. Έτη Υπηρεσίας: α. <5 β. 5-9 γ. 10-15 δ. 16-20 ε. > 20
11. Καθεστώς Εργασίας: α. μόνιμη απασχόληση β. εποχική απασχόληση
12. Θέση στην Ιεραρχία: α. υπάλληλος β. αξιωματούχος/ προϊστάμενος

Μέρος Β: Κριτήρια Αξιολόγησης

Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο, ως η αντιστοίχιση στην πιο κάτω κλίμακα:

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

1. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στην επιχείρηση που εργάζεστε είναι σαφώς προσδιορισμένα τα καθήκοντα και οι ευθύνες σας;	1	2	3	4	5
2. Πιστεύετε ότι αξιολογείτε κυρίως με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση που κατέχετε;	1	2	3	4	5
3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παράγοντες που αξιολογούνται για την απόδοσή σας είναι συναφείς με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.	1	2	3	4	5
4. Εμπλέκεστε στον καθορισμό των στόχων του τμήματος στο οποίο απασχολείστε;	1	2	3	4	5
5. Πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας τίθενται είναι:					
α. Συγκεκριμένοι;	1	2	3	4	5
β. Ρεαλιστικοί και εφικτοί;	1	2	3	4	5
γ. εστιασμένοι στην <u>ποιότητα</u> των παρεχόμενων υπηρεσιών;	1	2	3	4	5
δ. εστιασμένοι στην <u>ποσότητα</u> των παρεχόμενων υπηρεσιών;	1	2	3	4	5
6. Κατά πόσο πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού διαλαμβάνει κριτήρια που να συμβάλλουν στον εντοπισμό εργαζομένων που χρήζουν βελτίωσης στην απόδοση και ατόμων που έχουν εξαιρετική απόδοση;	1	2	3	4	5
7. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποτυπώνει την πραγματική και ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου;	1	2	3	4	5
8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη:					
α. τα παραγόμενα αποτελέσματά σας (π.χ. ύψος πωλήσεων, όγκος παραγωγής, αριθμός εξυπηρετούμενων πελατών)	1	2	3	4	5
β. την εργασιακή σας συμπεριφορά (π.χ. ευγένεια, πειθώ, προσανατολισμός στην εξυπηρέτηση πελατών, χρονική συνέπεια, διαπροσωπικές σχέσεις)	1	2	3	4	5
γ. τα προσωπικά σας εργασιακά χαρακτηριστικά (π.χ. προσαρμοστικότητα, δημιουργικότητα, αφοσίωση στην επιχείρηση, πρωτοβουλία, ορθή κρίση, αμεσότητα στη λήψη αποφάσεων, στάσεις, εξωτερική εμφάνιση)	1	2	3	4	5
δ. τις ικανότητες και δεξιότητές σας (το πώς υλοποιούνται τα απαιτούμενα από τον εργαζόμενο αποτελέσματα, π.χ. ικανότητες συνεργασίας, ανάλυσης, κριτικής και λήψης αποφάσεων)	1	2	3	4	5
ε. τις δυνατότητες βελτίωσής σας (να μην λαμβάνεται υπόψη μόνο η παρελθούσα απόδοση αλλά και οι δυνατότητες για μελλοντική βελτιωμένη απόδοση)	1	2	3	4	5

9. Παρακαλώ επιλέξτε εάν το εφαρμοζόμενο από την επιχείρησή σας σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης λαμβάνει υπόψη τα πιο κάτω κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων της: (Σημειώστε \sqrt σε ό,τι ισχύει).

<i>α. Προσωπικά χαρακτηριστικά</i>	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πρωτοβουλία		
Ειλικρίνεια		
Συνέπεια		
Ευσυνειδησία		
Στάση έναντι της εργασίας (ενδιαφέρον, ενθουσιασμός)		
Εξωτερική εμφάνιση		
<i>β. Συμπεριφορά</i>		
Σχέσεις με συναδέλφους		
Ομαδικότητα		
Ευγενική συμπεριφορά		
Εξυπηρετικότητα		
Προσανατολισμός στην καινοτομία		
Επαναληπτική συμπεριφορά/ ενδιαφέρον για σταθερότητα		
<i>γ. Αποτελέσματα</i>		
Ποσότητα εργασίας		
Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας		
Ύψος πωλήσεων/ Όγκος παραγωγής/ Κέρδη		
<i>δ. Ικανότητες</i>		
Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση		
Ανεξαρτησία (ανάγκη για επίβλεψη εργασίας)		
Επίλυση προβλημάτων		
Αμεσότητα λήψης αποφάσεων		
Κριτική ικανότητα		
<i>ε. Δυνατότητες βελτίωσης</i>		
Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα		
Θέληση για μάθηση		

Μέρος Γ: Επίπεδα Αξιολόγησης

10. Ποιος/ -οι σας αξιολογούν; (Σημειώστε \sqrt σε ό,τι ισχύει. Μπορείτε να καθορίσετε περισσότερες από μία επιλογές)

Επίπεδο Αξιολόγησης

Μόνο ο άμεσα προϊστάμενος	
Επιτροπές αξιολόγησης (ο άμεσα προϊστάμενος μαζί με άλλο/ -ους προϊσταμένους)	
Ομοβάθμιοι (συνάδελφοι)	
Υφιστάμενοι	
Αυτοαξιολόγηση (ο ίδιος ο εργαζόμενος)	
Αξιολόγηση 360° (από τα άτομα που αλληλεπιδρούν μαζί σας, όπως διευθυντές, υφιστάμενοι, συνάδελφοι και πελάτες)	
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές (παρακολούθηση απόδοσης μέσω πληροφοριακών συστημάτων)	
Εξωτερικοί και Εσωτερικοί πελάτες (εσωτερικοί πελάτες είναι οι υπάλληλοι που γίνονται δέκτες υπηρεσιών από άλλους συναδέλφους τους εντός της ίδιας επιχείρησης)	

11. Ποιος/ -οι θα ήταν προτιμότερο να κάνουν την αξιολόγηση της απόδοσής σας; Κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Επίπεδο Αξιολόγησης

Μόνο ο άμεσα προϊστάμενος	1 2 3 4 5
Επιτροπές αξιολόγησης	1 2 3 4 5
Ομοβάθμιοι/ Συνάδελφοι	1 2 3 4 5
Υφισταμένοι	1 2 3 4 5
Αυτοαξιολόγηση	1 2 3 4 5
Αξιολόγηση 360°	1 2 3 4 5
Ηλεκτρονικοί υπολογιστές	1 2 3 4 5
Εξωτερικοί πελάτες	1 2 3 4 5
Εσωτερικοί πελάτες	1 2 3 4 5

12. Ο προϊστάμενός σας είναι σε θέση να παρακολουθεί την εργασία σας συχνά και άμεσα;

α. Ναι β. Όχι

13. Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιπτώσεις στην εταιρείας σας, όπου ο αξιολογούμενος ενδέχεται να είναι καλύτερα καταρτισμένος από τον προϊστάμενό του;

α. Ναι β. Όχι

14. Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική;

α. Ναι β. Όχι

15. Στον εργασιακό σας χώρο δημιουργούνται ομάδες εργασίας με συναδέλφους που να είναι αυτοδιοικούμενες (χωρίς να εμπλέκεται προϊστάμενος);

α. Ναι β. Όχι

16. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφισταμένους πρέπει να γίνεται ανώνυμα;

α. Ναι β. Όχι

Μέρος Δ: Προκλήσεις Αξιολόγησης

Για τις ακόλουθες ερωτήσεις, κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

17. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό σας βοηθάει στην παροχή δίκαιων εργασιακών ευκαιριών (προαγωγές, αυξήσεις μισθών, μεταθέσεις);

18. Θεωρείτε ότι η αντικειμενικότητα/ αμεροληψία του αξιολογητή/-των επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης;	1 2 3 4 5
19. Υπάρχουν ικανά στελέχη, εκπαιδευμένα και με εξειδικευμένη εμπειρία, για να διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;	1 2 3 4 5
20. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού για το θέμα της αξιολόγησης;	1 2 3 4 5
21. Είστε ενήμεροι για τα συχνότερα/ πιθανά λάθη που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης;	1 2 3 4 5
22. Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να <u>μην</u> λαμβάνεται υπόψη αντικειμενικά η προσπάθειά σας κατά την περίοδο της αξιολόγησης;	1 2 3 4 5
23. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεστε διενεργεί ελέγχους αξιολογήσεων προς αποφυγή των σφαλμάτων/λαθών;	1 2 3 4 5

24. Ο πιο κάτω κατάλογος περιλαμβάνει πιθανά σφάλματα/ λάθη στα οποία ενδεχομένως να υποπίπτουν οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση. Παρακαλώ όπως για το καθένα από τα πιθανά λάθη, δηλώσετε τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας, εάν αυτά προκύπτουν/ συμβαίνουν στην αξιολόγηση, βάσει της εμπειρίας σας στον οργανισμό που σας εργοδοτεί.

Κυκλώστε τον αριθμό που σας εκφράζει περισσότερο.

1= Διαφωνώ απόλυτα 2= Διαφωνώ 3= Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ 4= Συμφωνώ 5=Συμφωνώ απόλυτα.

Σφάλματα/ Λάθη

α. Προκαταλήψεις (για το φύλο, την εθνικότητα, το θρήσκευμα, την ηλικία, το σεξουαλικό προσανατολισμό)	1 2 3 4 5
β. Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά αυστηρός	1 2 3 4 5
γ. Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά επιεικής	1 2 3 4 5
δ. Ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους κοντά στο μέσο όρο	1 2 3 4 5
ε. Ομοιότητα (ο αξιολογητής έχει ως κριτήριο τον εαυτό του)	1 2 3 4 5
στ. Αξιολόγηση με βάση μόνο την πρόσφατη απόδοση	1 2 3 4 5
ζ. Οι αξιολογητές επηρεάζονται από ένα υπέρμετρα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και διαμορφώνουν βάσει αυτού τη συνολική του βαθμολόγηση	1 2 3 4 5

Ευχαριστώ για τη συνεργασία και το χρόνο σας!

Παράρτημα Β

Πίνακας στον οποίο διαφαίνεται ο βαθμός σύνδεσης των ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου.

Ερευνητικό Ερώτημα	Μεταβλητή/ Βιβλιογραφική αναφορά	Δήλωση ερωτηματολογίου
1. Ποια κριτήρια αξιολόγησης περιλαμβάνουν τα συστήματα αξιολόγησης, ποια θεωρούνται σημαντικά από τους αξιολογούμενους και σε ποιο βαθμό αυτά εφαρμόζονται;	<p>1. Προσωπικά χαρακτηριστικά</p> <p>Mondy, R. (2011). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα, 364</p> <p>Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 228</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 233</p> <p>Κανελλόπουλος, Χ. (2002). <i>Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού</i>. Αθήνα: Καθηγ. Χαράλαμπος Κ., 327</p>	<p>Δήλωση 8γ: σε ποιο βαθμό <u>πιστεύετε</u> ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη: τα προσωπικά εργασιακά σας χαρακτηριστικά.</p> <p>Δήλωση 9α: το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης <u>λαμβάνει υπόψη</u> τα Προσωπικά χαρακτηριστικά; (Πρωτοβουλία, Ειλικρίνεια, Συνέπεια, Ευσυνειδησία, Στάση έναντι της εργασίας (ενδιαφέρον, ενθουσιασμός), Εξωτερική εμφάνιση)</p>

	<p>2.Συμπεριφορές</p> <p>Mondy, R. (2011). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα, 364 – 365</p> <p>Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 332 – 333</p> <p>Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα, 39 – 43</p>	<p>Δήλωση 8β: σε ποιο βαθμό <u>πιστεύετε</u> ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη: την εργασιακή σας συμπεριφορά.</p> <p>Δήλωση 9β: το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης <u>λαμβάνει υπόψη</u> τη Συμπεριφορά; (Σχέσεις με συναδέλφους, Ομαδικότητα, Ευγενική συμπεριφορά, Εξυπηρετικότητα, Προσανατολισμός στην καινοτομία, Επαναληπτική συμπεριφορά/ ενδιαφέρον για σταθερότητα)</p>
	<p>3.Αποτελέσματα (επίτευξη στόχων)</p> <p>Χατζηπαντελή, Π. (1999). <i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο, 77</p> <p>Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 326 – 327, 333</p> <p>Karlan, R. and Norton, D.</p>	<p>Δήλωση 8α: σε ποιο βαθμό <u>πιστεύετε</u> ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη: Τα παραγόμενα αποτελέσματά σας.</p> <p>Δήλωση 9γ: το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης <u>λαμβάνει υπόψη</u> τα Αποτελέσματα; (Ποσότητα εργασίας, Ταχύτητα διεκπεραίωσης εργασίας, Ύψος πωλήσεων/ Όγκος</p>

	<p>(2000). <i>The Strategy-Focused Organization</i>. Massachusetts: Harvard Business School Press.</p> <p>Austin, R. (1996). <i>Measuring and Managing Performance in Organizations</i>. New York: Dorset House Publishing</p> <p>Mathis, R.L. and Jackson, J.H. (1994). <i>Human Resource Management</i>. Boston: Cengage Learning</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 278</p>	<p>παραγωγής/ Κέρδη)</p> <p>Δήλωση 4: εμπλέκεστε στον καθορισμό των στόχων του τμήματος στο οποίο απασχολείστε;</p> <p>Δήλωση 5: πιστεύετε ότι οι στόχοι που σας τίθενται είναι:</p> <p>α. Συγκεκριμένοι; β. Ρεαλιστικοί και εφικτοί; γ. εστιασμένοι στην <u>ποιότητα</u> των παρεχόμενων υπηρεσιών; δ. εστιασμένοι στην <u>ποσότητα</u> των παρεχόμενων υπηρεσιών;</p>
	<p>4.Ικανότητες και Δεξιότητες</p> <p>Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 327 – 328, 354</p> <p>Κανελλόπουλος, Χ. (2002). <i>Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού</i>. Αθήνα: Καθηγητής Χαράλαμπος Κ. Κανελλόπουλος, 306</p>	<p>Δήλωση 8δ: σε ποιο βαθμό <u>πιστεύετε</u> ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη: τις ικανότητες και δεξιότητές σας.</p> <p>Δήλωση 9β: το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης <u>λαμβάνει υπόψη</u> τις Ικανότητες; (Επαγγελματική και τεχνική κατάρτιση, Ανεξαρτησία -ανάγκη για επίβλεψη εργασίας,</p>

		Επίλυση προβλημάτων, Αμεσότητα λήψης αποφάσεων, Κριτική ικανότητα)
	<p>5.Δυνατότητες βελτίωσης</p> <p>Mondy, R. (2011). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα, 367</p>	<p>Δήλωση 8ε: σε ποιο βαθμό <u>πιστεύετε</u> ότι η αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνει υπόψη: τις δυνατότητες βελτίωσής σας.</p> <p>Δήλωση 9δ: το εφαρμοζόμενο σύστημα αξιολόγησης <u>λαμβάνει υπόψη</u> τις Δυνατότητες βελτίωσης; (Ευελιξία/ Προσαρμοστικότητα, Θέληση για μάθηση)</p>
	<p>6.Εστίαση σε πτυχές που σχετίζονται άμεσα με την εργασία του υπαλλήλου</p> <p>Schermerhorn, J. (2012). <i>Εισαγωγή στο Management</i>. Λευκωσία: Broken Hill Publishers, 377</p> <p>Smith, S. and Mazin, R. (2004). <i>The HR ANSWER BOOK</i>. New York: AMACOM</p>	<p>Δήλωση 1: σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι στην επιχείρηση που εργάζεστε είναι σαφώς προσδιορισμένα τα καθήκοντα και οι ευθύνες σας;</p> <p>Δήλωση 2: πιστεύετε ότι αξιολογείστε κυρίως με βάση τα καθήκοντα και τις ευθύνες που απορρέουν από τη θέση που κατέχετε;</p>

	<p>7.Κριτήρια που έχουν ως αφετηρία τους σκοπούς και τις επιδιώξεις της επιχείρησης</p> <p>Χατζηπαντελή, Π. (1999). <i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχιμο, 75 – 76</p>	<p>Δήλωση 3:</p> <p>σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι παράγοντες που αξιολογούνται για την απόδοσή σας είναι συναφείς με τις ανάγκες και τους στόχους της επιχείρησης.</p>
	<p>8. Κριτήρια για εντοπισμό χαμηλής ή εξαιρετικής απόδοσης.</p> <p>Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Γέρακας: Εκδόσεις Rosili, 136 – 137</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 222</p>	<p>Δήλωση 6:</p> <p>κατά πόσο πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης προσωπικού διαλαμβάνει κριτήρια που να συμβάλλουν στον εντοπισμό εργαζομένων που χρήζουν βελτίωσης στην απόδοση και ατόμων που έχουν εξαιρετική απόδοση;</p>
	<p><i>[Δήλωση που αφορά στις 5 πρώτες μεταβλητές του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος]</i></p>	<p>Δήλωση 7:</p> <p>το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζει η επιχείρηση στην οποία εργάζεστε αποτυπώνει την πραγματική και ολοκληρωμένη εικόνα του εργαζομένου;</p>

<p>2.Ποια τα επίπεδα της αξιολόγησης; Ποιος/ Ποιοι πρέπει να προβαίνουν σε αξιολόγηση;</p>	<p>1.Ο άμεσα προϊστάμενος</p> <p>Ghorpade, J. & Chen, M. (1995). <i>Creating Quality-driven Performance Appraisal Systems. Academy of Management Executive, Vol. 9, p. 32 - 39.</i></p> <p>2.Ηλεκτρονικοί Υπολογιστές</p> <p>Forrer, S. and Leibowitz, Z. (2000). <i>Using Computers in Human Resources: How to Select and Make the Best Use of Automated Human Resources Systems.</i> San Francisco: Jossey-Bass Inc.</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις.</i> Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 228 – 291</p>	<p>Δήλωση 13:</p> <p>Θεωρείτε ότι υπάρχουν περιπτώσεις στην εταιρείας σας, όπου ο αξιολογούμενος ενδέχεται να είναι καλύτερα καταρτισμένος από τον προϊστάμενό του;</p> <p>Δήλωση 12:</p> <p>Ο προϊστάμενός σας είναι σε θέση να παρακολουθεί την εργασία σας συχνά και άμεσα;</p>
	<p>3.Αυτοαξιολόγηση</p> <p>Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον.</i> Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα, 188</p> <p>Smith, S. and Mazin, R.</p>	<p>Δήλωση 14:</p> <p>Πιστεύετε ότι η αυτοαξιολόγηση μπορεί να είναι αντικειμενική και αποτελεσματική;</p>

	<p>(2004). <i>The HR ANSWER BOOK</i>. New York: AMACOM</p> <p>Fox, S., Caspy, T., and Reisler A. (1994). Variables, Affecting Leniency, Halo and Validity of Self Appraisal. <i>Journal of Occupational and Organizational Psychology</i>, Vol. 67, p. 45 – 56</p> <p>Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 243- 244</p>	
	<p>4.Αξιολόγηση από Ομοβάθμους</p> <p>Zingheim, P. & Schuster, J. (1995). Supporting Teams with Multi - rater Performance Reviews. <i>Compensation and Benefits Management</i>, Vol. 11, p. 41 – 45</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 279</p>	<p>Δήλωση 15: Στον εργασιακό σας χώρο δημιουργούνται ομάδες εργασίας με συναδέλφους που να είναι αυτοδιοικούμενες (χωρίς να εμπλέκεται προϊστάμενος);</p>

	<p>Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 243</p> <p>Chandon, D. (1995). Organizational Development: How to Improve Cross Functional Teams. <i>HR Focus</i>, p. 1 - 4.</p>	
	<p>5.Υφιστάμενοι</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 228 – 229</p> <p>Atwater, L. et al. (1995). The Influence of Upward Feedback on Self and Follower Ratings of Leadership. <i>Personnel Psychology, Vol. 48</i>, p. 35 – 39</p>	<p>Δήλωση 16: Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφισταμένους πρέπει να γίνεται ανώνυμα;</p>
	<p>6.Επιτροπές αξιολόγησης</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 279</p> <p>7.Αξιολόγηση 360°</p> <p>Robbins, S., Decenzo, D. and Coulter, M. (2012).</p>	<p>Δήλωση 10: Ποιος/ -οι σας αξιολογούν;</p> <p>Δήλωση 11: Ποιος/ -οι θα ήταν προτιμότερο να κάνουν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;</p>

	<p><i>Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές.</i> Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 336</p> <p>8.Εξωτερικοί και Εσωτερικοί Πελάτες Campbell, R., Gazfinkel, M. (1996, June). Strategies for Success in Measuring Performance. <i>HR Magazine</i>, p. 98 – 104</p>	<p>[Οι Δηλώσεις 10 και 11 αφορούν και στις 8 μεταβλητές του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος]</p>
<p>3.Παρουσιάζονται προκλήσεις - σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και εάν ναι, ποια είναι αυτά που αντιμετωπίζονται συχνότερα βάσει των απόψεων των αξιολογούμενων;</p>	<p>1.Προκατάληψη Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.</i> Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 249</p>	<p>Δήλωση 18: Θεωρείτε ότι η αντικειμενικότητα/ αμεροληψία του αξιολογητή/-των επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης;</p> <p>Δήλωση 24: Το ερώτημα περιλαμβάνει πιθανά σφάλματα/ λάθη στα οποία ενδεχομένως να υποπίπτουν οι αξιολογητές κατά την αξιολόγηση. Παρακαλώ όπως για το καθένα από τα πιθανά λάθη, δηλώσετε τη συμφωνία ή τη διαφωνία σας, εάν αυτά προκύπτουν/ συμβαίνουν στην αξιολόγηση, βάσει της εμπειρίας σας στον οργανισμό που σας εργοδοτεί:</p>

		<p>Δήλωση 24 α: Προκαταλήψεις (για το φύλο, την εθνικότητα, το θρήσκευμα, την ηλικία, το σεξουαλικό προσανατολισμό)</p>
	<p>2.Επιείκεια ή Αυστηρότητα</p> <p>Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2002). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου, 356 – 357</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 254 – 255</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 295</p>	<p>Δήλωση 24 β: Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά αυστηρός</p> <p>Δήλωση 24 γ: Ο αξιολογητής είναι υπερβολικά επιεικής</p>
	<p>3.Κεντρική Τάση</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 294</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001).</p>	<p>Δήλωση 24 δ: Ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους κοντά στο μέσο όρο</p>

	<p><i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 255</p>	
	<p>4.Ομοιότητα (Similar to Me Effect)</p> <p>Χυτήρης, Λ. (2001). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, 256</p>	<p>Δήλωση 24 ε:</p> <p>Ομοιότητα (ο αξιολογητής έχει ως κριτήριο τον εαυτό του)</p>
	<p>5.Αξιολόγηση με Βάση την Πρόσφατη Απόδοση</p> <p>Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 249 – 250</p>	<p>Δήλωση 24 στ:</p> <p>Αξιολόγηση με βάση μόνο την πρόσφατη απόδοση</p>
	<p>6.Επίδραση του Φωτοστέφανου (Halo Effect) ή Σφάλμα του Αγκαθιού</p> <p>Μουζά - Λαζαρίδη, Α. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 246 – 247</p> <p>Κανελλόπουλος, Χ. (2002). <i>Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού</i>. Αθήνα: Καθηγητής Χαράλαμπος Κ.</p>	<p>Δήλωση 24 ζ:</p> <p>Οι αξιολογητές επηρεάζονται από ένα υπέρμετρα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και διαμορφώνουν βάσει αυτού τη συνολική του βαθμολόγηση</p> <p>Δήλωση 22:</p> <p>Σε ποιο βαθμό έχετε βιώσει να <u>μην</u> λαμβάνεται υπόψη αντικειμενικά η προσπάθειά σας κατά την περίοδο της αξιολόγησης;</p>

	Κανελλόπουλος, 320	
	<p>7.Χειραγώγηση της Αξιολόγησης</p> <p>Mondy, R. (2011). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i>. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα, 388 - 389</p>	<p>Δήλωση 17: Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό σας βοηθάει στην παροχή δίκαιων εργασιακών ευκαιριών (προαγωγές, αυξήσεις μισθών, μεταθέσεις);</p>
	<p>8.Ασαφή Πρότυπα</p> <p>Dessler, G. (2012). <i>Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική, 294</p> <p>Μπιτσάνη, Ε. (2006). <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς</i>. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος, 249</p>	<p>Δήλωση 19: Υπάρχουν ικανά στελέχη, εκπαιδευμένα και με εξειδικευμένη εμπειρία, για να διενεργούν την αξιολόγηση της απόδοσής σας;</p> <p>Δήλωση 20: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η επιχείρησή σας εφαρμόζει προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού για το θέμα της αξιολόγησης;</p>
	<p>[Οι Δηλώσεις 21 και 23 αφορούν και στις 8</p>	<p>Δήλωση 21: Είστε ενήμεροι για τα συχνότερα/ πιθανά λάθη που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση της απόδοσης;</p>

	<i>μεταβλητές του 3ου ερευνητικού ερωτήματος]</i>	Δήλωση 23: Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι η εταιρεία στην οποία εργάζεστε διενεργεί ελέγχους αξιολογήσεων προς αποφυγή των σφαλμάτων/λαθών;
--	---	--