

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Αξιολόγηση και Ανάπτυξη προσωπικού: Μελέτη περίπτωσης
Cyfield Group of Companies**

Κυριάκος Ανδρέου

**Επιβλέπων Καθηγήτρια
Σοφία Ανδρέου**

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

Δεκέμβριος 2022

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Η Διαχείριση και Ανάπτυξη του προσωπικού αποτελεί για τον κάθε οργανισμό ένα από τις πιο σημαντικές στρατηγικές προτεραιότητες. Για τον Όμιλο Cyfield, αποτελεί επιπλέον καθοριστικό παράγοντα της επιτυχίας του οργανισμού. Προκειμένου ο οργανισμός να καταφέρει να διαχειρίζεται και να αναπτύσσει τους ανθρώπους του, προκύπτει η αναγκαιότητα σχεδιασμού ενός αποτελεσματικού μηχανισμού με τα χαρακτηριστικά που δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για παρακολούθηση και βελτίωση της απόδοσης. Διαμέσου της βιβλιογραφίας, παρατίθενται διάφοροι μηχανισμοί αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού, οι οποίοι υλοποιήθηκαν διαχρονικά σε διάφορους οργανισμούς ανά το παγκόσμιο. Εξ αυτών υπήρξαν θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά τα οποία ενδεχομένως να βοήθησαν ή να εμπόδισαν την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, δια της μεθόδου της έρευνας απόψεων, το προσωπικό έχει την ευκαιρία να τοποθετηθεί σε διάφορες διαστάσεις του θέματος και να δώσει τη βάση στην οποία να μπορεί να επανασχεδιαστεί ένας νέος αναβαθμισμένος μηχανισμός αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό, το προσωπικό δίνει το δικό του στίγμα στη δημιουργία ενός σύγχρονου πλαισίου αξιολόγησης με αξιοποίηση των τεχνολογικών μέσων της εποχής.

Η μεθοδολογία που χρησιμοποιείται, καλύπτει το σύνολο των δημογραφικών και επαγγελματικών δεδομένων του προσωπικού μέσω ενός αρκετά αξιόπιστου και αντιπροσωπευτικού δείγματος. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της έρευνας καταδεικνύουν την γενικότερη εντύπωση και εικόνα που υπάρχει πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Αποτελούν την βάση για να ανοικοδομηθεί ένας μηχανισμός από το προσωπικό για το προσωπικό.

Πέραν τούτου όμως, το εγχείρημα έχει μεγάλη σημασία και για τη διοίκηση καθώς δημιουργούνται οι προϋποθέσεις για παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού σε πραγματικό χρόνο και η λήψη άμεσων διορθωτικών ενεργειών. Βάσει των κύριων συμπερασμάτων που προκύπτουν από την έρευνα, το προσωπικό εκφράζει την ανάγκη για να παρακολουθείται η απόδοση του σε πραγματικό χρόνο με τρόπο αναπτυξιακό, από ένα μηχανισμό που θα προσφέρει τη βάση για τις διάφορες πτυχές που καθορίζουν την επαγγελματική του ανάπτυξη. Ο νέος αυτός μηχανισμός θα πρέπει να αποτελεί το κυριότερο αναπτυξιακό εργαλείο για το προσωπικό υπό την έννοια ότι μέσω αυτού δημιουργείται το περιεχόμενο που θα αποτελέσει το κύριο συστατικό της αναπτυξιακής πορείας των εργαζομένων του οργανισμού.

Παράλληλα ο νέος αυτός μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης, ενδεχομένως να χρειάζεται βελτιωτικές αλλαγές κατά την διάρκεια της εφαρμογής του. Μέσα από τον τρόπο λειτουργίας του, προβλέπονται οι ανάλογες δικλείδες ελέγχου με σκοπό να βελτιώνεται συνεχώς και να ανταποκρίνεται στις προτεραιότητες του προσωπικού αναφορικά με την εργασιακή τους εμπειρία.

Abstract

The effective management of its human resources is often one of the high strategic priorities in corporate organizations. For Cyfield Group there is no doubt that is considered as one of its critical success factors. To this end, in Cyfield has been recognized the need for the re-design of a mechanism through which the basis for the effective tracking and improvement of the employee performance applies. The following dissertation navigates the respective subject through the academia and business literature. That been said, some performance management systems are mentioned, that had been applied in various organizations in the previous years. Some of them proved to be successful and effective while other struggled to confront the factors which turned to be their obstacles to success.

An employee opinion survey was conducted to provide the opportunity to a sample of employees to stand for their opinion on various aspects of the subject. Their opinion produced the content for the re-engineering of a new performance management system. The method offers the sense of inclusion to the employees for being part of a major and strategic improvement within the organization.

By using the methodology of employee opinion survey, a large demographic area has been covered and therefore the sample is considered as reliable and statistically significant. Thus, the survey results represent the overall employee perception on the specific subject within the organization and set the framework in which a new system arises from the employees for the employees.

In addition, the stake is there for the management as well while tracking the employee performance in real time is extremely useful management tool. Based on the survey main conclusions, employees recognize the need for tracking their performance in real time in a constructive and developmental manner through a performance system that eventually defines the elements for their performance. That system need to be the main developmental tool for employees in terms of generating the ingredients for developing their professional path.

At the same time, the new re-engineered performance management system may need to be improved itself through its roll out phase. The continuously improvement through the operational stage will be secured through feedback for end users. The purpose is the system to become agile and ready to adapt on the employee priorities and improve their working experience.

Ευχαριστίες

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αφιερώνεται στην οικογένεια μου και ειδικότερα στη σύζυγο μου Έλλη, για την αμέριστη και έμπρακτη στήριξη στο εκπαιδευτικό μου ταξίδι προς την ολοκλήρωση του Μεταπτυχιακού στην Διοίκηση Επιχειρήσεων.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες επίσης απευθύνονται προς τη διοίκηση του Ομίλου Cyfield για την οικονομική στήριξη και την ενθάρρυνση που μου παρείχε καθόλη την διάρκεια των σπουδών μου.

Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	III
ABSTRACT	V
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	VI
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	1
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	2
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	4
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	4
1.1 Διαχείριση απόδοσης.....	4
1.2 Το μοντέλο αξιολόγησης και ανάπτυξης ως εργαλείο Διαχείρισης Απόδοσης.....	6
1.3 Υπάρχοντα μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης	7
1.4 Χαρακτηριστικά μοντέλων αξιολόγησης απόδοσης.....	8
1.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	15
ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	15
2.1 Status Quo	15
2.2 Ταυτότητα Έρευνας	17
2.3 Αποτελέσματα Έρευνας.....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	47
ΕΠΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	47
3.1 Ανάγκη επανασχεδιασμού Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.....	47
3.2 Κριτήρια επιλογής Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.....	48
3.3 Χαρακτηριστικά Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	56
ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	56
4.1 Αλλαγή κουλτούρας	56
4.2 Σχεδιασμός του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.....	58
4.3 Αποτύπωση του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης	59
4.4 Αξιολόγηση του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.....	63
ΓΕΝΙΚΑ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	64
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	65
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	66

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανάπτυξη του προσωπικού του Ομίλου Cyfield αποτελεί το αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής. Συγκεκριμένα, η επιλογή του θέματος έχει γίνει σε συνεννόηση με την διοίκηση του Οργανισμού, ως θέμα μεγάλης στρατηγικής σημασίας. Η εν λόγω επιλογή αποσκοπεί στον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης και ανάπτυξης καθώς ο οργανισμός βρίσκεται εν μέσω θετικού ρυθμού ανάπτυξης. Η επέκταση των εργασιών του στους υφιστάμενους τομείς δραστηριοποίησης καθώς και η εισαγωγή του στην αγορά της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στο άμεσο μέλλον, καθιστούν το εγχείρημα αναγκαίο.

Στις σελίδες που ακολουθούν γίνεται μια ανασκόπηση των αναφορών που υπάρχουν στη βιβλιογραφία αναφορικά με το θέμα, στη συνέχεια αποτυπώνεται η υπάρχουσα κατάσταση μέσω σχετικής έρευνας απόψεων προσωπικού και εν τέλει βάσει των αποτελεσμάτων προκύπτει ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης ως εισήγηση.

Εν κατακλείδι, αναφέρονται οι πρόνοιες βάσει των οποίων γίνεται η συνεχής αναβάθμιση και εξέλιξη του εν λόγω μηχανισμού.

Ο οργανισμός αυτή τη στιγμή διέρχεται μιας επέκτασης τόσο σε μέγεθος εργασιών όσο και αριθμού προσωπικού. Η επέκταση προβλέπεται να συνεχιστεί τουλάχιστον για την επόμενη τριετία. Το γεγονός αυτό μεταφράζεται σε μεγάλο κόστος επένδυσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω και της φύσης του τομέα δραστηριοποίησης όπου το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί μεγάλο ποσοστό των παραγωγικών συντελεστών της επιχείρησης. Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης και η ανάπτυξη του προσωπικού είναι αδιαμφισβήτητη η στρατηγική για την επιτυχημένη προσέλευση, διατήρηση και βέλτιστη αξιοποίηση του ποιοτικότερου ταλέντου στους τομείς που δραστηριοποιείται ο Όμιλος.

Η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή έχει ως βασική συνεισφορά της τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης και απόδοσης του προσωπικού, καθιστώντας τον ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη διοίκηση και το ίδιο το προσωπικό προκειμένου να μπορούν να παρακολουθούν και να βελτιώνουν την αξία που δημιουργείται από την διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διατριβής έχει διενεργηθεί έρευνα απόψεων προσωπικού με τη μέθοδο ερωτηματολογίου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα του οργανισμού.

Στο 1^ο κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση στην οποία στηρίζεται η δημιουργία του εργαλείου συλλογής δεδομένων για την έρευνα απόψεων προσωπικού, στο 2^ο κεφάλαιο αναλύεται η τοποθέτηση του προσωπικού σε ορισμένες καίριες πτυχές του μηχανισμού αξιολόγησης, στο 3^ο κεφάλαιο αποτυπώνεται το ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης

και στο 4^ο κεφάλαιο αναδεικνύονται τα στάδια που ο οργανισμός χρειάζεται να ακολουθήσει προκειμένου να πετύχει την αλλαγή κουλτούρας σε συνδυασμό με την αναφορά των παραγόντων που πρόκειται να υποστηρίξουν την αποτελεσματική εφαρμογή του μηχανισμού αξιολόγησης σε πρακτικό πλέον επίπεδο.

Κεφάλαιο 1

Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1 Διαχείριση απόδοσης

Στο Κεφάλαιο 1 αναπτύσσεται το θέμα της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής μέσω ανασκόπησης της υπάρχουσας βιβλιογραφίας όπως έχει απασχολήσει την ερευνητική κοινότητα και η οποία είναι συσχετισμένη με το θέμα της αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού.

Λαμβάνοντας ως δεδομένη τη διαρκή και δυναμική ανάγκη για εξέλιξη των οργανισμών προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών τους, η ανάγκη αυτή επεκτείνεται και στο έμπυχο δυναμικό τους. Η εξέλιξη των οργανισμών είναι συνδεδεμένη με την εξέλιξη των δυνατοτήτων του προσωπικού τους, η οποία είναι θετικά συσχετισμένη με την απόδοση. Εστιάζοντας στην περίπτωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, η απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ερμηνεύεται ως το σύνολο των καθημερινών συμπεριφορών και στάσεων των ανθρώπων. Το τελικό αποτέλεσμα της απόδοσης είτε μπορεί να είναι θετικό στην περίπτωση που αυτό βοηθά άμεσα ή έμμεσα την εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, είτε μπορεί να είναι αρνητικό στην αντίθετη περίπτωση. Η απόδοση του προσωπικού είναι διαρκής και δυναμική όπως ακριβώς και η απόδοση του οργανισμού στο σύνολο του.

Επί τούτου, οι καθημερινές συμπεριφορές και στάσεις των ανθρώπων του οργανισμού προκύπτουν μέσα από το πακέτο γνώσεων, ικανοτήτων, προσόντων και εμπειριών που συνοδεύει τον κάθε εργαζόμενο.

Τόσο ο οργανισμός στο σύνολο του όσο και ο εργαζόμενος ως μονάδα, κρίνεται εν τέλει από τις επιδόσεις του, δηλαδή τα ορατά αποτελέσματα του. Προκειμένου να φτάσει σε θετικές επιδόσεις χρειάζεται να πετύχει καλή απόδοση. Η διάκριση μεταξύ της απόδοσης και της επίδοσης αποτελεί και την απάντηση στο σύνθηρες δίλημμα το οποίο προκύπτει κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Επί τούτου οι DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017) στο βιβλίο τους¹ αναφέρονται στην διάκριση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της διαχείρισης της απόδοσης. Κατόπιν ερμηνείας πολυάριθμων μελετών στο συγκεκριμένο ερευνητικό πεδίο, οι συγγραφείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού ενός οργανισμού αποτελεί εργαλείο για την διαχείριση της απόδοσης του η οποία αποτελεί ευρύτερη έννοια.

Η εν λόγω διαδικασία χρειάζεται να είναι διαρκής, δηλαδή να παραμένει καθημερινά στη διάθεση του προσωπικού, είτε υπό την ιδιότητα των ως αξιολογητών είτε ως αξιολογούμενων, για να αποτυπώνουν τις εν λόγω στάσεις και συμπεριφορές. Πέραν τούτου, η διαδικασία αξιολόγησης χρειάζεται να είναι δυναμική, δηλαδή να μπορεί να διαφοροποιείται και να αναπροσαρμόζεται κατόπιν των διαφοροποιήσεων των παραγόντων που την ερμηνεύουν.

Στη συνέχεια γίνεται σχετική αναφορά στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός μοντέλου αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού το οποίο να λειτουργεί ως το εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης του οργανισμού.

1.2 Το μοντέλο αξιολόγησης και ανάπτυξης ως εργαλείο Διαχείρισης Απόδοσης

Προκειμένου να καταστεί δυνατή η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του για αναπτυξιακούς σκοπούς, προκύπτει η ανάγκη σχεδιασμού ενός μηχανισμού ο οποίος ουσιαστικά μετατρέπει τη θεωρητική έννοια της απόδοσης σε μια μετρήσιμη, πρακτική εξαρτημένη μεταβλητή αποτελούμενη από πολλαπλές ανεξάρτητες μεταβλητές. Οι εν λόγω μεταβλητές προσδίδουν τη δική τους βαρύτητα στην ερμηνεία της απόδοσης, ανάλογα με τον βαθμό που συσχετίζεται η κάθε μια εκάστη.

Ο εν λόγω μηχανισμός λοιπόν, αποσκοπεί στο να ευνοείται η καταγραφή και παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού σε πραγματικό χρόνο, η δυνατότητα εξαγωγής γρήγορων συμπερασμάτων και ως εκ τούτου η δυνατότητα διενέργειας των αναγκαίων διοικητικών παρεμβάσεων εκεί και όπου απαιτείται, στη βάση αξιόπιστων και αντικειμενικών δεδομένων. Στην σημασιολογική ορολογία της στατιστικής επιστήμης, ο μηχανισμός που στον οποίο γίνεται η εν λόγω αναφορά, ενδεχομένως να αποτελεί ένα γραμμικό μοντέλο πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή τους διάφορους παράγοντες που δύναται να επηρεάζουν τη συμπεριφορά της εξαρτημένης μεταβλητής, της απόδοσης. Το εν λόγω μοντέλο για σκοπούς της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ονομάζεται Μοντέλο Αξιολόγησης και Ανάπτυξης.

Σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία², η αξιολόγηση της απόδοσης των εργασιακών ρόλων κινεί ολόκληρη την οικονομία αφού αποτελεί την πιο σημαντική εξαρτημένη μεταβλητή στο ευρύτερο αντικείμενο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς. Βεβαίως, στην προκειμένη περίπτωση στο μοντέλο ορίζεται ως εξαρτημένη μεταβλητή η αξιολόγηση και η ανάπτυξη και ως ανεξάρτητες μεταβλητές οι διάφοροι παράγοντες που ερμηνεύουν και επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά τους.

1.3 Υπάρχοντα μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης

Σε γενικές γραμμές, κατά την εξέλιξη της επιχειρηματικότητας, έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού. Η ιστορία δείχνει ότι ανεξάρτητα από τον τομέα δραστηριοποίησης των κερδοσκοπικών οργανισμών, ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης των οργανισμών για να προχωρήσουν στη διαδικασία συζήτησης και απόφασης για ανάπτυξη ενός μηχανισμού συστηματικής παρακολούθησης της απόδοσης του προσωπικού είναι η ανάγκη για καλύτερη αξιοποίηση του έμψυχου δυναμικού τους και κατά συνέπεια του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών τους το οποίο οδηγεί άμεσα ή έμμεσα σε καλύτερα αποτελέσματα και δη κερδοφορία που είναι ο σκοπός ύπαρξης του κάθε οργανισμού.

Έχουν παρατηρηθεί λοιπόν, πολλά μοντέλα για την παρακολούθηση της απόδοσης προσωπικού. Εντούτοις, υπάρχουν μοντέλα τα οποία έχουν παρατηρηθεί σε συχνότερη βάση, κάτι που ενδεχομένως να προκύπτει από τον βαθμό χρησιμότητας τους. Το δημοφιλέστερο και απλούστερο μοντέλο είναι το μοντέλο αξιολόγησης με τη χρήση κλίμακας βαθμολόγησης και οι διάφορες παραλλαγές αυτού. Πέραν τούτου, υπάρχει το μοντέλο καταγραφής σημαντικών γεγονότων χωρίς βαθμολόγηση, το μοντέλο καταγραφής στάσεων και συμπεριφορών και το μοντέλο παρακολούθησης στόχων³. Επιπλέον, μπορεί να υπάρξει και μικτό μοντέλο αξιολόγησης στο οποίο να συνδυάζονται χαρακτηριστικά από τα προαναφερόμενα μοντέλα.

1.4 Χαρακτηριστικά μοντέλων αξιολόγησης απόδοσης

Τα στοιχεία που διαμορφώνουν τον τρόπο που λειτουργούν τα μοντέλα αξιολόγησης απόδοσης είναι αυτά που καθορίζουν τα χαρακτηριστικά τους. Κάποια από αυτά έχουν ομοιότητες καθώς εξυπηρετούν τον ίδιο σκοπό, την παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού, κάποια άλλα αποτελούν τις ειδοποιούς διαφορές μεταξύ των μοντέλων.

Προκειμένου να ακολουθήσει ανάλυση των χαρακτηριστικών τους, παρατίθενται τα κύρια μοντέλα ως πιο κάτω:

1. Αξιολόγηση απόδοσης μέσω κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων επιτυχίας
2. Αξιολόγηση απόδοσης μέσω καταγραφής σημαντικών γεγονότων
3. Αξιολόγηση απόδοσης μέσω καταγραφής στάσεων και συμπεριφορών
4. Αξιολόγηση απόδοσης μέσω παρακολούθησης στόχων

Το πρώτο μοντέλο αξιολόγησης απόδοσης μέσω κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων επιτυχίας, δύναται να υπόκειται σε πολλές και διαφορετικές παραλλαγές οι οποίες εστιάζονται κυρίως στον τρόπο βαθμολόγησης και της κατανομής της.

Συνήθως καθορίζονται από τον οργανισμό κάποια κριτήρια από τα οποία εξαρτάται η επιτυχής διεκπεραίωση του εργασιακού ρόλου που υπόκειται σε αξιολόγηση. Τα κριτήρια απόδοσης μπορεί να είναι αναμενόμενες δεξιότητες ή προσόντα που απαιτούνται για την επίτευξη του εργασιακού ρόλου, στάσεις και συμπεριφορές, ακόμα και εταιρικές αξίες⁴. Τα εν λόγω κριτήρια αποτυπώνονται περιγραφικά σε μια δήλωση, το καθένα ξεχωριστά.

Συνήθως, η περιγραφική αποτύπωση του κάθε κριτηρίου, συνοδεύεται από εκτεταμένη ανάλυση ούτως ώστε να τυγχάνει προσεκτικής μελέτης από τα εμπλεκόμενα μέρη.

Παράλληλα με τα κριτήρια, καθορίζεται κλίμακα βαθμολόγησης, συνήθως χρησιμοποιώντας αριθμούς για να μπορεί να γίνεται ευκολότερα η ταύτιση της βαρύτητας βαθμολόγησης.

Παράδειγμα επί τούτου, αποτελεί η κλίμακα από 1 έως 5 στην οποία γίνεται ευκολότερα αντιληπτό ότι ο μεγαλύτερος αριθμός 5 αντιπροσωπεύει την υψηλότερη βαθμολογία και ο μικρότερος αριθμός 1 την χαμηλότερη βαθμολογία. Η κλίμακα βαθμολόγησης συνήθως είναι 1-5 ή 1-6. Η πρώτη κλίμακα (1-5) προσφέρει το πλεονέκτημα της επιλογής μιας βαθμολογίας ακριβώς στη μέση, ουδέτερης ή μέτριας βαθμολόγησης και ταυτόχρονα έχει το μειονέκτημα της δυσκολίας που δημιουργείται για ερμηνεία της βαθμολόγησης του μετρίου καθώς και η τάση που δημιουργείται για βαθμολόγηση προς το κέντρο, ως παθητική στάση του αξιολογητή μπροστά στην πρόκληση του να πάρει ξεκάθαρη θέση. Η δεύτερη κλίμακα εξομαλύνει τα μειονεκτήματα της πρώτης όμως έχει το μειονέκτημα ότι δεν προσφέρει μια επιλογή ακριβώς στη μέση. Παρόλα αυτά, οι δύο αυτές κλίμακες εξακολουθούν να χρησιμοποιούνται ευρέως στα μοντέλα αξιολόγησης μέσω βαθμολόγησης.

Οι βαρύτητα που δίνεται στις κλίμακες βαθμολόγησης υπόκειται σε διαφορετική ερμηνεία από τον κάθε εμπλεκόμενο εάν αυτή δεν καθοριστεί επακριβώς. Προς τούτο, το κάθε επίπεδο της κλίμακας καταγράφεται και επεξηγείται αναλυτικά, ως προς την έννοια που λαμβάνει σε κάθε οργανισμό.

Έχοντας καθορίσει τα σημαντικότερα κριτήρια επιτυχίας του εργασιακού ρόλου που αξιολογείται, περιγραφικά και αναλυτικά, καθώς και την κλίμακα βαθμολόγησης του μοντέλου, η διαδικασία αξιολόγησης είναι απλή. Αφού ενημερωθεί ενδελεχώς ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προκειμένου να είναι σε θέση να προβούν σε αξιολόγηση, προχωρούν στην βαθμολόγηση των κριτηρίων. Το να είναι σε θέση για να προβούν σε αξιολόγηση εξυπακούεται στο να κατέχουν το κατάλληλο επίπεδο εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων αξιολόγησης, είτε αυτή έχει τη μορφή αυτό-αξιολόγησης είτε άλλως πως.

Στο σημείο αυτό, το μοντέλο βαθμολόγησης υπόκειται σε διάφορες παραλλαγές. Η βαρύτητα βαθμολόγησης δύναται να ορίζεται με πολλούς τρόπους. Σε κάποιες περιπτώσεις η μέγιστη βαθμολόγηση μπορεί να χαρακτηριστεί ως «παράδειγμα προς μίμηση» και η ελάχιστη ως «κάτω του προσδοκώμενου αποτελέσματος». Σε άλλες περιπτώσεις η βαρύτητα βαθμολόγησης ενδέχεται να λαμβάνει τον χαρακτηρισμό από «εξαιρετική έως μη-ικανοποιητική». Ο κάθε οργανισμός που επιλέγει το συγκεκριμένο μοντέλο βαθμολόγησης χαρακτηρίζει την βαρύτητα βαθμολόγησης με όποιο τρόπο επιθυμεί.

Το συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης, ενδέχεται να υπόκειται σε άλλη μια παραλλαγή κυρίως ως προς τη διαχείριση της βαθμολόγησης των κριτηρίων απόδοσης. Η παραλλαγή χαρακτηρίζεται από τον τρόπο που γίνεται η κατανομή των αποτελεσμάτων βαθμολόγησης με σειρά κατάταξης από την υψηλότερη στην χαμηλότερη βαθμολόγηση. Διευκρινίζεται ότι η αναφορά γίνεται για τη συνολική βαθμολόγηση, δηλαδή για το σύνολο των κριτηρίων απόδοσης. Ως προς τούτο, τα αποτελέσματα που αποτελούν τη σειρά κατάταξης δημιουργεί συνήθως μια κανονική κατανομή, όταν αυτά τοποθετηθούν σε άξονες συμμετρίας X κ Y. Η κανονική κατανομή δημιουργεί πιο ξεκάθαρη εικόνα για τη διοίκηση ως προς τις παρεμβάσεις που πρέπει να γίνουν προκειμένου να διαχειριστεί τις διαφορετικές αποδόσεις ανάμεσα στο προσωπικό. Για παράδειγμα, το προσωπικό που βρίσκεται στα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, ενδεχομένως να χρειάζεται παρεμβάσεις για να διατηρήσει την απόδοση στα ίδια υψηλά επίπεδα σε αντίθεση με το προσωπικό που βρίσκεται στα χαμηλά επίπεδα για το οποίο ενδεχομένως να ληφθούν αποφάσεις για βελτιωτικές ενέργειες ή ακόμα και δραστικών μέτρων όπως η παύση της εργοδότησης. Πολύ κοντά σε αυτό το μοντέλο είναι αυτό της υποχρεωτικής κατανομής με προκαθορισμένα ποσοστά. Για παράδειγμα ο αμερικάνικος κολοσσός General Electric για πολλά χρόνια χρησιμοποιούσε το συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης. Επί του πρακτέου, προκαθόριζε την αναλογία 20/70/10 στους τρεις (3)

κύριες ομάδες όπου αναλογούσαν τα αποτελέσματα αξιολόγησης. Το 20% θεωρείται το προσωπικό με υψηλή απόδοση, το 70% στη μέση και το 10% στο χαμηλό επίπεδο. Για πολλές περιπτώσεις το να εμπίπτει κανείς στο 10% θα σήμαινε και το τέλος της εργοδότησης τους. Ένα από τα πολλά μειονεκτήματα του συγκεκριμένου μοντέλου σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι ότι υπάρχει μεγάλη πιθανότητα μη δίκαιης και επιλεκτικής μεταχείρισης εάν δεν ληφθούν όλα τα προληπτικά μέτρα για αποτροπή της εν λόγω κατάστασης. Gary Giumetti, Amber Schroeder, and Fred Switzer III, “Forced Distribution Rating Systems: When Does ‘Rank and Yank’ Lead to Adverse Impact?” *Journal of Applied Psychology* 100, no. 1 (2015), pp. 180–193. Το μοντέλο αυτό θεωρήθηκε αρκετά δραστικό μέτρο για τη διαχείριση της απόδοσης αφού προκαλούσε μεγάλο εργασιακό άγχος στο προσωπικό με αποτέλεσμα να καταργηθεί και να αντικατασταθεί με μοντέλο πιο ανεπίσημης μορφής αξιολόγησης⁵.

Ένα διαφορετικό μοντέλο αξιολόγησης το οποίο έχει αξιοποιηθεί από οργανισμούς σύμφωνα με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, είναι το μοντέλο στο οποίο καταγράφονται σημαντικά γεγονότα σε σχέση με το υπό αξιολόγηση προσωπικό. Ως σημαντικά γεγονότα μπορούν να θεωρηθούν κυρίως στάσεις και συμπεριφορές του προσωπικού, οι οποίες είτε έχουν θετική είτε αρνητική επίδραση στους στόχους του εκάστοτε εργασιακού ρόλου ή του τμήματος ή ολόκληρου του οργανισμού. Διευκρινίζεται ότι δεν πρόκειται για καταγραφή κοινών καθημερινών εργασιών όπως αυτές προκύπτουν από τη φύση των καθηκόντων του εργασιακού ρόλου του προσωπικού. Παρόλα αυτά, είναι ιδιαίτερα δύσκολο να διακριθεί ο βαθμός επίδρασης των καθημερινών εργασιών προς τους στόχους καθώς και εάν αυτός επιδρά άμεσα ή έμμεσα στους στόχους. Στο συγκεκριμένο μοντέλο αξιολόγησης, οι δύο πλευρές προσέρχονται σε συζήτηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα με σκοπό την ανάλυση των σημαντικών γεγονότων, τη διασφάλιση κοινής ερμηνείας στο μέτρο του δυνατού χωρίς αυτό να αποκλείει την έκφραση διαφορετικών ερμηνειών και εν τέλει τις συμφωνημένες ενέργειες προς βελτίωση όπου αυτές προκύπτουν.

Στο ίδιο πλαίσιο κινείται και το επόμενο μοντέλο το οποίο επικεντρώνεται κυρίως στην καταγραφή ανατροφοδότησης πάνω σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης όπως αυτά έχουν ορισθεί από κάθε οργανισμό για τον κάθε εργασιακό ρόλο ξεχωριστά. Στις πλείστες των περιπτώσεων τα κριτήρια απόδοσης εστιάζουν σε στάσεις και συμπεριφορές οι οποίες είναι καταλύτες για την επιτυχή εκτέλεση του εργασιακού ρόλου. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η υποβολή ανατροφοδότησης καταγράφεται και από τα δύο μέρη – αξιολογητή και αξιολογούμενο – ανά τακτά χρονικά διαστήματα, συνήθως ανά εξάμηνο. Για την υποβολή ανατροφοδότησης υπάρχουν οι ανάλογες προϋποθέσεις η απουσία των οποίων ενδεχομένως να οδηγήσει σε αποτυχία του μοντέλου αξιολόγησης. Σημαντικότερη προϋπόθεση αποτελεί η

επαρκής κατάρτιση των δύο μερών που λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία αξιολόγησης, ιδιαιτέρως του αξιολογητή. Η κατάρτιση επικεντρώνεται σε αναγνώριση και αποφυγή των σημαντικότερων παραγόντων που μπορούν να οδηγήσουν σε μη ορθή ή άδικη αξιολόγηση. Ως τελευταίο μοντέλο αξιολόγησης αξίζει να αναφερθεί το ιδιαίτερα δημοφιλές μοντέλο μέσω αξιολόγησης στόχων. Η σπουδαιότητα του μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι αποτελεί ένα ιδιαίτερα δυνατό εργαλείο παρακίνησης το οποίο έχει την ιδιότητα να διατηρεί επικεντρωμένο τον κάτοχο του εργασιακού ρόλου συγκεντρωμένο στις σημαντικές πτυχές του ρόλου του, βοηθώντας έτσι στην αποτελεσματική διαχείριση του εργάσιμου χρόνου. Η στοχοθέτηση όμως εμπεριέχει ιδιαίτερες προκλήσεις οι οποίες δεν μπορεί να παραλειφθούν. Προκειμένου το μοντέλο αξιολόγησης στόχων να είναι αποτελεσματικό, ο καθορισμός των στόχων πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερα προσεκτικό τρόπο λαμβάνοντας υπόψη την δυσκολία που μπορεί να έχει η διαδικασία παρακολούθησης. Οι στόχοι για να μπορούν να τύχουν ορθής παρακολούθησης και αξιολόγησης επιβάλλεται να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι (όχι απαραίτητα ποσοτικοποιήσιμοι), εφικτοί/υλοποιήσιμοι, να συμφωνούνται κατόπιν ανάλυσης δεδομένων και συζήτησης μεταξύ των δύο μερών απαλλαγμένης από τυχόν διαφορετικά επίπεδα ισχύος και χρονικά ορισμένοι⁶.

Στα προαναφερόμενα μοντέλα αξιολόγησης, υφίσταται σχετική διαδικασία η οποία καθορίζει επακριβώς και σε μεγάλη ανάλυση τις συνθήκες και το διαδικαστικό πλαίσιο εντός του οποίου διεκπεραιώνεται η αξιολόγηση με τη χρήση διαφόρων μοντέλων. Σε κάποιες περιπτώσεις τον ρόλο του αξιολογητή έχει μόνο ο κάτοχος της θέσης η οποία προΐσταται του εργασιακού ρόλου που βρίσκεται υπό αξιολόγηση. Σε άλλες περιπτώσεις, εκτός από τον προϊστάμενο, προβαίνει σε αυτό-αξιολόγηση και ο κάτοχος του εργασιακού ρόλου.

Υπάρχουν παραλλαγές μοντέλων, στα οποία τον ρόλο του αξιολογητή μπορεί να λάβουν και συνάδελφοι στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο με τον εργασιακό ρόλο που υπόκειται σε αξιολόγηση καθώς. Σε λιγότερες περιπτώσεις, λαμβάνεται υπόψη και σχετική αξιολόγηση από τρίτους εκτός του οργανισμού, οι οποίοι διατηρούν συνεργασία επί τακτικής βάσεως με τον κάτοχο του εν λόγω εργασιακού ρόλου.

1.5 Παράγοντες επιτυχίας και αποτυχίας

Στην ενότητα επιχειρείται η καταγραφή και ερμηνεία των υποστηρικτικών και των ανασταλτικών παραγόντων για την επιτυχή πρακτική εφαρμογή των υπό αναφορά μοντέλων ή/και μηχανισμών.

Σε σχετικά πρόσφατη μελέτη⁷ (Σεπτέμβριος 2020) που εκπονήθηκε από τους Pichler, Shaun; Beenen, Gerard; Wood, Stephen, παρατηρήθηκε ότι η συσχέτιση μεταξύ της συχνής ανατροφοδότησης και της ανταπόκρισης των εργαζομένων σε τομείς που απορρέουν από την διαδικασία αξιολόγησης ήταν δυνατότερη σε σύγκριση με οργανισμούς στους οποίους δεν υπάρχει εμπεδωμένο το καθεστώς συχνής ανατροφοδότησης. Το προαναφερθέν εύρημα οδηγεί εύλογα στην ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να ανεβάζουν το επίπεδο απόδοσης τους όταν υπάρχει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο μπορούν να λαμβάνεται συχνή ανατροφοδότηση. Στην ίδια μελέτη παρατηρήθηκε ότι το επίπεδο απόδοσης είναι επίσης θετικά συσχετισμένο με την θετική ανατροφοδότηση. Ως εκ τούτου, η ένδειξη ότι η συχνή θετική ανατροφοδότηση επηρεάζει θετικά την απόδοση γίνεται σαφώς ισχυρότερη. Σε παράλληλο συμπέρασμα, παρατηρήθηκε επίσης ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να ανταποκρίνονται λιγότερο αρνητικά προς την διαδικασία αξιολόγησης τους όταν υπάρχει συχνότερη ανατροφοδότηση. Η εν λόγω παρατήρηση ουσιαστικά ενισχύει την πεποίθηση ως προς την θετική στάση που ενδεχομένως να κρατήσει ο μέσος εργαζόμενος για την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης του σε περίπτωση που δημιουργηθεί καθεστώς συχνής ανατροφοδότησης στον οργανισμό. Η θετική στάση του εργαζόμενου προς την διαδικασία αποτελεί σήμερα ένα από τους βασικούς παράγοντες επιτυχίας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης σε όλους τους οργανισμούς. Τέλος, το τελευταίο συμπέρασμα από την μελέτη το οποίο έρχεται να συνδεθεί με την θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην διαδικασία αξιολόγησης τους εντοπίζει ότι στους οργανισμούς με εμπεδωμένη κουλτούρα συχνής ανατροφοδότησης οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να θέτουν προσδοκίες για την απόδοσης τους π.χ. μετρήσιμα αποτελέσματα, με πιο μεγάλη ακρίβεια έτσι ώστε να είναι ρεαλιστικοί. Το αποτέλεσμα τούτου είναι ότι ανταποκρίνονται καλύτερα στους στόχους που θέτουν, κάτι που με τη σειρά του οδηγεί σε πιο θετική ανατροφοδότηση και συνεπώς σε θετικότερη απόδοση. Η στάση των εργαζομένων προς την διαδικασία αξιολόγησης, γίνεται θετικότερη ξέροντας ότι η συζήτηση για την επίτευξη των προσδοκιών εκατέρωθεν (τόσο του εργοδότη όσο και του ιδίου του εργαζόμενου) είναι με ρεαλιστικό περιεχόμενο που ανταποκρίνεται στις πραγματικές συνθήκες και δεδομένα εργασίας του εργαζόμενου. Σε μια δημοσίευση τους⁸ οι Brown, M.; Heywood, J. S αναφερόμενοι σε παλαιότερη (1994) μελέτη των Cardy and Dobbins επεσήμαναν το ότι η διαδικασία αξιολόγησης αποτελεί μια

επίσημη διαδικασία παρακολούθησης της απόδοσης και τείνει να είναι ένα εργαλείο διοίκησης με το οποίο βελτιώνεται η απόδοση και η παραγωγικότητα. Στην δική τους μελέτη κατέγραψαν το συμπέρασμα ότι παρόλο που η αξιολόγηση της απόδοσης είναι δημοφιλής προς τις διοικήσεις των οργανισμών, η υλοποίησή τους αποκαλύπτει κατ' επανάληψη ότι δεν είναι εύκολο να αποτελεί εργαλείο άσκησης διοίκησης με την ίδια επιτυχία για όλους τους εργαζόμενους και δη τα μη – διευθυντικά/εποπτικά στελέχη. Αυτό συμβαίνει πολλές φορές λόγω του μεγάλου διαχειριστικού κόστους που εξυπακούεται από την υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης σε μεγάλες ομάδες εργαζομένων που περιλαμβάνονται στα χαμηλά ιεραρχικά επίπεδα του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί ότι η απουσία μιας επίσημης διαδικασίας αξιολόγησης δεν σημαίνει απαραίτητα την απουσία εργαλείου παρακολούθησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ως εκ τούτου προκύπτει το συμπέρασμα ότι μια επίσημη και δομημένη διαδικασία αξιολόγησης δημιουργεί αξία εκεί και όπου το κόστος υλοποίησης δεν είναι ιδιαίτερα υψηλό τουτέστιν το όφελος να είναι μεγαλύτερο.

Στην ίδια μελέτη γίνεται αναφορά για ενδείξεις σε σχέση με την χρήση άλλων συστημάτων παρακολούθησης έναντι της διαδικασίας αξιολόγησης. Τα στοιχεία έχουν αποκαλύψει ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι λιγότερο επωφελής και αποτελεσματική εκεί όπου εντοπίζονται εργασιακοί ρόλοι με μικρή διάρκεια υπηρεσίας ή υψηλό δείκτη εναλλαξιμότητας καθώς επίσης και εκεί όπου υπάρχει μεγάλη γεωγραφική απόσταση από την διοίκηση. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η χρήση άλλων εργαλείων παρακολούθησης της απόδοσης ενδεχομένως με την αξιοποίηση της τεχνολογίας, έχουν μεγαλύτερη επίδραση στην παραγωγικότητα παρά την πιθανή επίδραση που θα είχε η διαδικασία αξιολόγησης στην γενικότερη απόδοση. Με άλλα λόγια, ο οργανισμός έχει να διαχειριστεί μεγάλο κόστος από την υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης έναντι του όχι τόσο μεγάλου οφέλους που ενδεχομένως να προκύψει επ' αυτής. Ως εκ τούτου, παράγοντες όπως διάρκεια υπηρεσίας και η γεωγραφική τοποθέτηση των εργαζομένων αποτελεί παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την επιτυχή εφαρμογή του μηχανισμού αξιολόγησης στον οργανισμό.

Στην μελέτη τους⁹ οι Yorgancioglu Tarcan G; Erigüç G; Kartal N; Şeyma Koca G; Karahan A, αναφέρονται στο πως το διοικητικό προφίλ μπορεί να αποτελέσει υποστηρικτικό παράγοντα για την διαδικασία αξιολόγησης. Έχουν μελετήσει τα συμπεράσματα επικεντρώνοντας την μελέτη τους σε ένα συγκεκριμένο στυλ διοίκησης, όπου η ηγεσία χαρακτηρίζεται από αυταρχικές αποφάσεις, δεν ενθαρρύνει την επικοινωνία και τον διάλογο και κρατά τους εργαζόμενους σε απόσταση χωρίς να τους προσφέρει ουσιαστική πληροφόρηση και χωρίς να τους εμπλέκει ενεργά στις αποφάσεις που λαμβάνει.

Ανάμεσα στα ευρήματα της μελέτης έχει παρατηρηθεί το διοικητικό στυλ από μόνο του δεν έχει άμεση επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων όσο επιδρά η υποστήριξη από όσους

εκλαμβάνονται ως προϊστάμενοι. Το εν λόγω συμπέρασμα επιβεβαιώνει το ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν ηγεσία από την οποία θα έχουν καθοδήγηση. Όπου αυτή δεν παρέχεται από την φυσική ηγεσία δηλαδή την ανώτερη διοίκηση, οι εργαζόμενοι στρέφονται σε όσους εκλαμβάνουν οι ίδιοι ως ηγέτες. Η στροφή τους αυτή αποτελεί και ουσιαστικό παράγοντα για την απόδοση τους και ως εκ τούτου η θετική στάση των όσων εκλαμβάνονται ως ηγέτες προς τον μηχανισμό αξιολόγησης αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την επιτυχία του.

Κεφάλαιο 2

Εμπειρική Ανάλυση

2.1 Status Quo

Στο Κεφάλαιο τρία (3) επιχειρείται η αποτύπωση της υπάρχουσας κατάστασης, τουτέστιν του status quo ως προς την ισχύουσα ύπαρξη και υλοποίηση του μηχανισμού αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης του προσωπικού του Ομίλου. Επί τούτου, ακολουθείται η μεθοδολογία της έρευνας καταγραφής απόψεων προσωπικού (Employee Opinion Survey) με την χρήση ερωτηματολογίου. Ο κύριος σκοπός της εν λόγω έρευνας είναι η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων ως προς το τι πιστεύει το σύνολο των εργαζομένων προκειμένου να δημιουργηθεί το πλαίσιο διαφοροποίησης του μηχανισμού εάν και εφόσον κρίνεται ωφέλιμο. Τυχόν συμπεράσματα τα οποία δύναται να εξαχθούν από την έρευνα σχετικά με τις πεποιθήσεις του προσωπικού για επί μέρους θέματα πέραν του κυρίου σκοπού αποτελούν δευτερεύοντα και επί μέρους και ενδεχομένως να τύχουν περεταίρω εξέτασης από τον οργανισμό εν ευθέτω χρόνο.

Ο Όμιλος δραστηριοποιείται κατά το χρονικό σημείο στο οποίο διεξάγεται η έρευνα, στον ευρύτερο κατασκευαστικό τομέα. Στο άμεσο μέλλον φιλοδοξεί να μπει δυναμικά και στον τομέα της ενέργειας με το να καταστεί ο πρώτος ιδιωτικός παραγωγός ηλεκτρισμού στην Κύπρο. Προς το παρόν, ο ευρύτερος κατασκευαστικός τομέας στον οποίο δραστηριοποιείται ο Όμιλος, συμπεριλαμβάνει τους τομείς της ανάπτυξης γης, σχεδιασμό, εκτέλεση και συντήρηση κατασκευαστικών έργων, διαχείριση ακινήτων, παραγωγή αδρανών υλικών, μεταποίηση και τοποθέτηση έτοιμου σκυροδέματος, ασφάλτου και προκατασκευασμένων οικοδομικών προϊόντων, διαχείρισης βαρέων οχημάτων και μηχανημάτων καθώς και μεταφορά πρώτων υλών. Αυτή τη στιγμή απαριθμεί γύρω στους 650 εργαζόμενους, εκ των οποίων ένα σημαντικό ποσοστό είναι κάτοχοι πτυχίου τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, με υψηλό επίπεδο τεχνικής κατάρτισης. Στο υπόλοιπο ποσοστό περιλαμβάνονται εργαζόμενοι με απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και απολυτήριο τεχνικής κατάρτισης. Η ηλικιακή διασπορά κυμαίνεται μεταξύ 19 – 65 ετών καλύπτοντας σχεδόν όλες τις ηλικιακές κατηγορίες εργαζομένων και την ίδια ώρα το ποσοστό φυλετικής κατανομής βρίσκεται στο 60% - 40% υπέρ του αντρικού φύλου.

Υπό το φως των πιο πάνω δεδομένων, η έρευνα επιχειρεί να καλύψει όλες τις δημογραφικές κατηγορίες με την μεγιστοποίηση του τυχαίου δείγματος, διασφαλίζοντας έτσι την όσο το δυνατόν πιο ευρεία αντιπροσώπευση από τις κατηγορίες. Την ίδια στιγμή, η διασφάλιση της ανωνυμίας και εμπιστευτικής διαχείρισης των απόψεων αποτέλεσε αδιαπραγμάτευτη αξία και υπόσχεση προς τους συμμετέχοντες, κάτι που τηρήθηκε αυστηρώς και με ευλάβεια.

Η μέθοδος της έρευνας απόψεων προσωπικού επιλέχθηκε με κριτήριο την συμμετοχικότητα και την εμπλοκή των εργαζομένων σε ένα θέμα στρατηγικής σημασίας για την κουλτούρα του Ομίλου. Η ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση του νέου μηχανισμού αξιολόγησης απόδοσης αποτελεί κατά την γνώμη του συγγραφέα, καταλυτικό παράγοντα για την αποτελεσματική εφαρμογή του (μηχανισμού). Υπό την παραδοχή ότι ο κάθε μηχανισμός διαχείρισης προσωπικού αποτελεί ένα μέσο επικοινωνίας μεταξύ του πομπού (εργοδότη) και του αποδέκτη (εργαζόμενου), ο μηχανισμός αξιολόγησης είναι ίσως το σημαντικότερο εργαλείο επικοινωνίας, εξαιρετικής σημασίας για τον Όμιλο αλλά και γενικότερα για τον κάθε οργανισμό.

2.2 Ταυτότητα Έρευνας

Πιο κάτω παρατίθεται η συνοπτική ταυτότητα της εν λόγω έρευνας απόψεων προσωπικού (βλ. Παράρτημα):

Οργανισμός : Cyfield Group (αποτελούμενος από 11 εταιρείες – εργοδότες).

Τύπος : Με χρήση δομημένου ηλεκτρονικού και έντυπου ερωτηματολογίου σε συνδυασμό με συμπληρωματικές ατομικές συναντήσεις για σκοπούς επιβεβαίωσης αποτελεσμάτων.

Δείγμα : 175 εκ του συνόλου των 535 εργαζόμενων, ποσοστό 32,7%

Δειγματοληπτικό σφάλμα : με διάστημα βεβαιότητας 95% κυμαίνεται εντός του διαστήματος $\pm 7,69\%$ κατά μέσο όρο.

Διάστημα συλλογής στοιχείων : Ιούνιος – Σεπτέμβριος 2022

Δημογραφική κάλυψη

1. Ηλικιακή ομάδα : 19 – 65
2. Φυλετική κάλυψη : Άντρες / Γυναίκες
3. Γεωγραφική κάλυψη ως προς τον χώρο εργασίας : Λευκωσία, Λεμεσός, Λάρνακα, Αμμόχωστος
4. Διεταιρική κάλυψη : Όλες οι εταιρείες εργοδότες του Ομίλου
5. Δια τμηματική κάλυψη : Όλα τα τμήματα και ειδικότητες του Ομίλου
6. Προφίλ δείγματος ως προς το επίπεδο μόρφωσης : Δευτεροβάθμια, Τριτοβάθμια (Προπτυχιακού, Μεταπτυχιακού, Διδακτορικού επιπέδου)

2.3 Αποτελέσματα Έρευνας

Ερώτηση 1



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	135
1	35
0	5
ΣΥΝΟΛΟ	175

Στην 1^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι έχουν κληθεί να τοποθετηθούν ως προς τον βαθμό που θεωρούν ότι είναι αναγκαίο να αξιολογείται η απόδοση τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η ερώτηση έχει απαντηθεί από το σύνολο (100%) του δείγματος, δηλαδή και από τους 175 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή 32,7% του συνόλου του οργανισμού (175/535). Το αποτέλεσμα αυτό δεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στο σύνολο τους θεωρούν εκ των ουκ άνευ την διενέργεια κάποιας μορφής αξιολόγησης της απόδοσης τους.

Ποσοστό 77,1% του συνολικού δείγματος (135/175), θεωρεί ότι υπάρχει απόλυτη ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης τους. Αυτό το ποσοστό, ως πλειοψηφικό, σε σχέση με τα πλειοψηφικά ποσοστά που σημειώθηκαν σε άλλες ερωτήσεις της έρευνας, είναι συγκριτικά μεγαλύτερο. Ουσιαστικά, σε καμία άλλη ερώτηση της έρευνας δεν έχει σημειωθεί πλειοψηφικό ποσοστό σε αντίστοιχο ύψος. Πέραν τούτου, το 20% του δείγματος (35/175), θεωρεί ότι υπάρχει ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης τους, όχι όμως απόλυτη. Το άθροισμα των δύο ποσοστών ισούται με 97%, ποσοστό εργαζομένων εξαιρετικά υψηλό που συμφωνεί στην αναγκαιότητα ύπαρξης μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης. Το υψηλό αυτό ποσοστό δείχνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί άκρως σημαντική την ύπαρξη μηχανισμού αξιολόγησης.

Το υπόλοιπο 3% του συνόλου του δείγματος (5/175) δεν είναι εναντίον της ύπαρξης μηχανισμού αξιολόγησης αλλά τηρεί ουδέτερη στάση, δηλαδή θεωρεί ότι δεν υπάρχει διαφορά αν αξιολογείται η απόδοση του. Το ποσοστό αυτό είναι ιδιαίτερα χαμηλό και η στατιστικά ασήμαντο και ως εκ τούτου δεν μπορεί να ληφθεί ως βάση για ασφαλή συμπεράσματα.

Τέλος, το 0% του συνολικού δείγματος (0/175), θεωρεί ότι υπάρχει λίγο ή δεν υπάρχει καθόλου η ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης τους δηλαδή, κανένας εργαζόμενος δεν θεωρεί ότι η απόδοση δεν χρειάζεται να αξιολογείται.

Στην βάση των πιο πάνω, η ανάγκη των εργαζομένων για αξιολόγηση της απόδοσης τους καταγράφεται ως ασφαλές συμπέρασμα. Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού αξιολόγησης ο οποίος να καθιστά σαφές και με ξεκάθαρο τρόπο την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός μηχανισμού αξιολόγησης στην συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων.

Ερώτηση 2



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	20
1	40
0	40
-1	25
-2	35
ΣΥΝΟΛΟ	160

Στην 2^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς τον βαθμό που κατά την άποψη τους αξιολογείται η απόδοση τους από τον οργανισμό. Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 91,4% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 160 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 29,9% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το 91,4% αποτελεί ισχυρή ένδειξη ότι οι εργαζόμενοι στην μεγάλη πλειοψηφία τους έχουν συγκεκριμένη θέση και (ενδεχομένως) συγκεκριμένη προσδοκία ως προς το πόσο αναμένουν να αξιολογείται η απόδοση τους. Εκ του 91,4%, ποσοστό 12,5% ή 20 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους. Το ποσοστό αυτό θεωρείται σχετικά χαμηλό και αφήνει μεγάλο περιθώριο ανόδου του με τις ενέργειες βελτίωσης του μηχανισμού αξιολόγησης. Για τον κάθε οργανισμό, όταν η μεγάλη μειοψηφία των εργαζομένων του θεωρεί ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους, τότε αυτόματα δημιουργείται το συμπέρασμα ότι η μεγάλη πλειοψηφία πιστεύει ότι υπάρχουν πτυχές που θα μπορούσαν να αξιολογούνται. Ως εκ των προαναφερθέντων βεβαίως, στην ερώτηση αυτή δεν εξετάζεται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων που αποτελούν το 12,5%, δηλαδή εάν είναι ικανοποιημένοι από το γεγονός ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους.

Παρομοίως, ποσοστό 25% ή 40 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι αξιολογούνται πολλές πτυχές της απόδοσης τους, όχι όμως όλες. Το ποσοστό αυτό οδηγεί στην ένδειξη ότι 1 στους 4 εργαζόμενους μέσω της τοποθέτησης στην εν λόγω ερώτηση θα ήθελε να δώσει το μήνυμα ότι αυτή τη στιγμή υπάρχει ένας μηχανισμός αξιολόγησης μέσω του οποίου αξιολογούνται ορισμένες πτυχές της απόδοσης τους όμως παρόλα αυτά θα ήθελαν να δουν ένα βελτιωμένο μηχανισμό ο οποίος να λαμβάνει υπόψη περισσότερες πτυχές. Αν προστεθεί με το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους τότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι κάθε 10 εργαζόμενους, οι 2 θεωρούν ότι δεν αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους και ο 3^{ος} εργαζόμενος θεωρεί ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης του, δηλαδή αναλογία 2:1. Με τον νέο βελτιωμένο μηχανισμό αξιολόγησης η αναλογία αυτή θα μπορούσε να ήταν βελτιωμένη δηλαδή το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους να ήταν μεγαλύτερο από το ποσοστό των εργαζομένων που θεωρούν ότι δεν αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους.

Ποσοστό 25% ή 40 εκ των 160 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή πιστεύουν ότι αξιολογούνται σποραδικά πολλές πτυχές της απόδοσης τους, χωρίς να έχει σημασία ποιες πτυχές. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 1 στους 4 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης τους γίνεται σποραδικά και όχι συστηματικά και στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης δομής.

Ποσοστό 15,6% ή 25 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι αξιολογείται λίγο η απόδοση τους, δηλαδή αξιολογούνται είτε σποραδικά είτε επιλεκτικά κάποιες πτυχές της απόδοσης τους. Με άλλα λόγια αυτό θα πει ότι 1 στους 7 εργαζόμενους πιστεύουν ότι οι πτυχές αξιολόγησης της απόδοσης τους είτε επιλέγονται τυχαία είτε επιλέγονται επί σκοπού, σε κάθε όμως περίπτωση, οι πτυχές που αξιολογούνται είναι λίγες.

Ποσοστό 21,8% του δείγματος ερώτησης ή 35 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι δεν αξιολογείται καθόλου, καμία πτυχή της απόδοσης τους. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι 2 στους 9 εργαζόμενους έχει την θέση ότι ουσιαστικά δεν υπάρχει μηχανισμός αξιολόγησης στον οργανισμό.

Στην βάση των πιο πάνω, από τα ποσοστά απαντήσεων της συγκεκριμένης ερώτησης διαφαίνεται ως γενικό συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν μπορούν να είναι σίγουροι κατά πόσον αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους στον οργανισμό. Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού ο οποίος να επικοινωνεί ξεκάθαρα στους εργαζόμενους ότι αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης τους.

Ερώτηση 3



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	30
1	50
0	30
-1	25
-2	20
ΣΥΝΟΛΟ	155

Στην 3^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς τον βαθμό που κατά την άποψη τους είναι ξεκάθαροι οι σκοποί που εξυπηρετεί η αξιολόγηση της απόδοσης τους. Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 88,6% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 155 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 29% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το γεγονός ότι το ποσοστό που απάντησαν την ερώτηση αυτή σημειώνει μείωση σε σχέση με την 1^η ερώτηση (100%) και την 2^η ερώτηση (91,4%) ίσως να οφείλεται και στην προϋπόθεση που έχει τεθεί, ότι δηλαδή υπάρχει και λειτουργεί μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης για τους ίδιους τους ερωτηθέντες. Κατά συνέπεια όσοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι δεν υπάρχει μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης δεν ήταν σε θέση να απαντήσουν ως προς τους σκοπούς που αυτή εξυπηρετεί.

Εκ του 88,6%, ποσοστό 19,3% ή 30 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι απόλυτα ξεκάθαροι όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί η εν λόγω διαδικασία. Αυτό σημαίνει ότι μόνο 1 στους 5 εργαζόμενους αντιλαμβάνονται ξεκάθαρα πως ο μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης τους μπορεί να επηρεάσει την εργασιακή τους εμπειρία.

Παρομοίως, ποσοστό 32,2% ή 50 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους είναι ξεκάθαροι όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί η εν λόγω διαδικασία, όχι όμως απόλυτα. Τυτέστιν, 1 στους 3 εργαζόμενους δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη ως προς το πως ο μηχανισμός αξιολόγησης απόδοσης τους επηρεάζει καθημερινά στην εργασία τους.

Ποσοστό 19,3% ή 30 εκ των 155 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή πιστεύουν ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί η εν λόγω διαδικασία υπόκεινται στην δική τους υποκειμενική ερμηνεία. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 1 στους 5 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι δεν δίνεται ξεκάθαρη ερμηνεία από τον οργανισμό ως προς τους σκοπούς που εξυπηρετεί ο μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης αλλά αφήνεται στο να ερμηνευθεί διαφορετικά από τον κάθε εργαζόμενο.

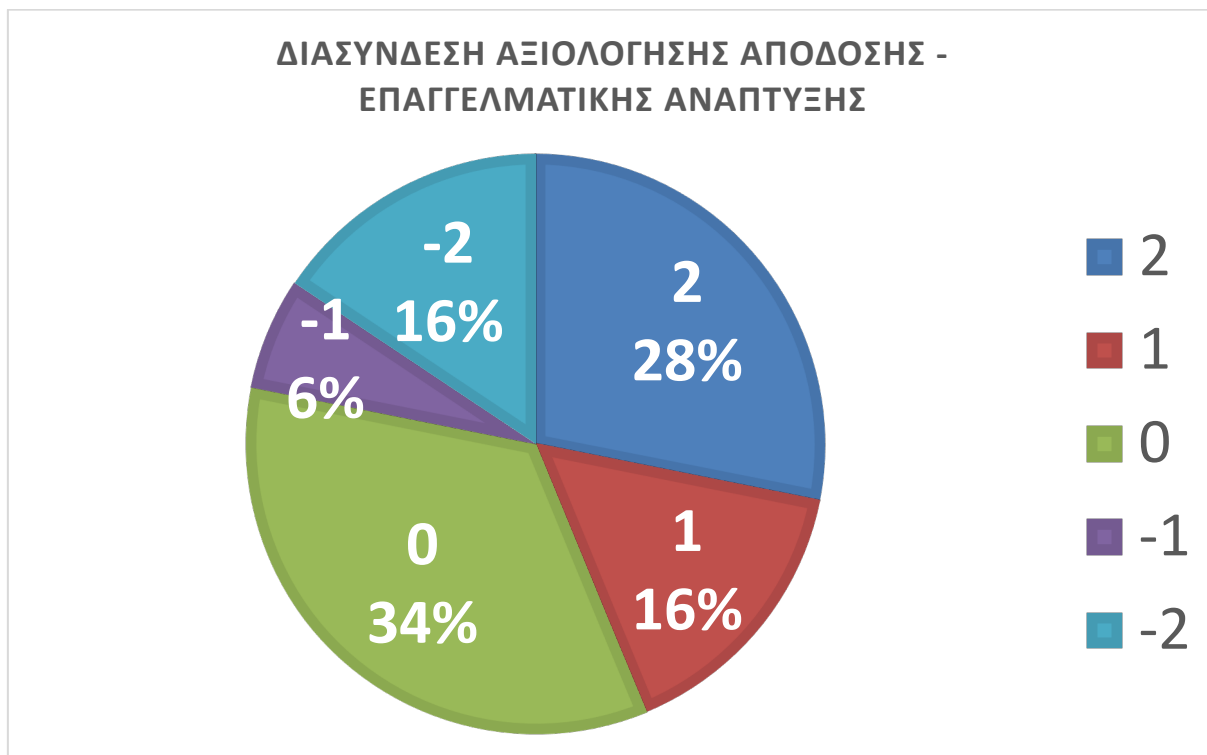
Σημειώνεται ότι η ερώτηση δεν εξετάζει κατά πόσον οι εργαζόμενοι πιστεύουν εάν η ασάφεια προκύπτει επί σκοπού καθώς κρίνεται εκτός αντικειμένου της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής.

Ποσοστό 16,1% ή 25 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους δεν είναι σε μεγάλο βαθμό ξεκάθαροι όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί η εν λόγω διαδικασία. Σε περίπτωση που το ποσοστό αυτό προστεθεί με τα ποσοστά απαντήσεων της δεύτερης δήλωσης 32,2% και της τρίτης δήλωσης 19,3%, το άθροισμα ισούται με 67,6% ,

το οποίο αντιπροσωπεύει εκείνους τους εργαζόμενους οι οποίοι δεν έχουν απόλυτα ξεκάθαρη εικόνα ως προς τους σκοπούς που εξυπηρετεί ο μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης. Ποσοστό 12,9% ή 20 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι κατά την αξιολόγηση της απόδοσης τους δεν είναι καθόλου ξεκάθαροι όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί η εν λόγω διαδικασία. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι 1 στους 8 εργαζόμενους δεν έχει καθόλου αντιληφθεί τους σκοπούς για τους οποίους αξιολογείται η απόδοση του. Εν τω μεταξύ περίπτωση, ανάμεσα στην ομάδα των εργαζομένων που επέλεξαν να τοποθετηθούν με τη συγκεκριμένη δήλωση, ενδεχομένως να γίνεται διαχωρισμός σε δύο υποομάδες, όσοι αξιολογούνται χωρίς να έχουν αντιληφθεί τον σκοπό και όσοι αξιολογούνται, αντιλαμβάνονται τον σκοπό που πρέπει να έχει η αξιολόγηση όμως δεν το διαβλέπουν στον συγκεκριμένο οργανισμό.

Στην βάση των πιο πάνω, από τα ποσοστά απαντήσεων της συγκεκριμένης ερώτησης διαφαίνεται ως γενικό συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη ως προς τους σκοπούς που εξυπηρετεί ή θα μπορούσε να εξυπηρετεί ένας μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης τους. Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο να διασαφηνίζονται οι σκοποί που εξυπηρετεί ο μηχανισμός, με τρόπο ώστε να γίνονται κατανοητοί από την πλειοψηφία των εργαζομένων.

Ερώτηση 4



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	45
1	25
0	55
-1	10
-2	25
ΣΥΝΟΛΟ	160

Στην 4^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν θεωρούν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 91,4% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 160 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 29,9% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το ποσοστό που απάντησαν την ερώτηση αυτή σημειώνει αύξηση σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη 3^η ερώτηση (88,6%) και βρίσκεται στο επίπεδο της 2^{ης} ερώτησης (91,4%) κάτι που ίσως να οφείλεται στο ότι μπορεί να απαντηθεί από όλους τους εργαζόμενους ανεξάρτητα εάν αξιολογείται η απόδοσης τους καθώς η επαγγελματική ανάπτυξη είναι ορατή στον καθένα. Παράλληλα, ενισχύεται και το υποθετικό συμπέρασμα που αναφέρθηκε στην ερώτηση 3 σε σχέση με τους λόγους μείωσης του ποσοστού των εργαζομένων που απάντησαν στην εν λόγω ερώτηση.

Εκ του 91,4%, ποσοστό 28,1% ή 45 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι απόλυτα βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Αυτό σημαίνει ότι 2 στους 7 εργαζόμενους θεωρούν ότι ο οργανισμός διασφαλίζει ότι ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης τους, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο αναπτύσσονται σε επαγγελματικό επίπεδο.

Παρομοίως, ποσοστό 15,6% ή 25 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι αρκετά βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, όχι όμως απόλυτα. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι, 1 στους 6 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη εξαρτάται σε ένα βαθμό από την απόδοση τους όχι όμως σε απόλυτο βαθμό.

Ποσοστό 34,3% ή 55 εκ των 160 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν τους είναι ξεκάθαρο εάν η επαγγελματική τους ανάπτυξη βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 1 στους 3 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη εάν ο τρόπος που αναπτύσσονται ως επαγγελματίες βασίζεται στην απόδοση τους ή εάν βασίζεται σε άλλους παράγοντες.

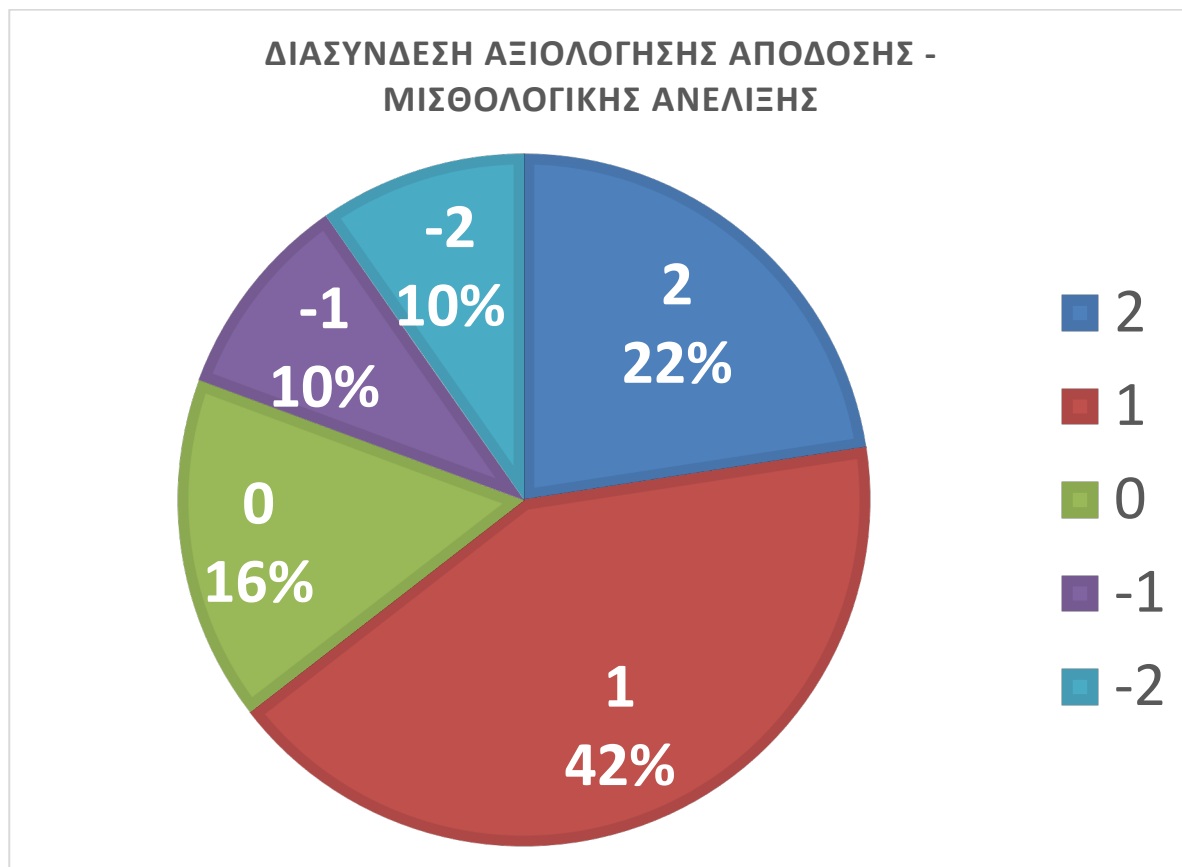
Ποσοστό 6,2% ή 10 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Κατά συνέπεια, 15 στους 16 εργαζομένους θεωρούν ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που αναπτύσσονται ως επαγγελματίες στον οργανισμό.

Ποσοστό 15,6% ή 25 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους ανάπτυξη δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι 1 στους 6 εργαζόμενους θεωρεί ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει καθόλου το πως αναπτύσσονται ως επαγγελματίες. Παρατηρείται ότι το ποσοστό των εργαζομένων που υιοθετούν την θέση μηδενικής διασύνδεσης μεταξύ επαγγελματικής

ανάπτυξης και απόδοσης είναι διπλάσιο σε σχέση με το ποσοστό όσων απάντησαν ότι η σχέση μεταξύ της επαγγελματικής ανάπτυξης και απόδοσης είναι σε μικρό βαθμό κάτι που ενδεχομένως να δείχνει την πρόθεση των όσων απάντησαν για να μεταφέρουν πιο ξεκάθαρο μήνυμα στη διοίκηση μέσω του ερωτηματολογίου αναφορικά με την ανάγκη διασύνδεσης των δύο.

Στην βάση των πιο πάνω, από τα ποσοστά απαντήσεων της συγκεκριμένης ερώτησης διαφαίνεται ως γενικό συμπέρασμα ότι οι θέσεις των εργαζομένων ως προς το ερώτημα κατανέμονται ποσοστιαία σε παρόμοια επίπεδα. Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο η πλειοψηφία να τοποθετηθεί με βεβαιότητα ως προς το ότι η επαγγελματική ανάπτυξη του κάθε εργαζόμενου βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης του.

Ερώτηση 5



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	35
1	65
0	25
-1	15
-2	15
ΣΥΝΟΛΟ	155

Στην 5^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν θεωρούν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 88,6% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 155 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 29% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το ποσοστό που απάντησαν την ερώτηση αυτή σημειώνει ξανά μείωση σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη 4^η ερώτηση (91,4%) και βρίσκεται στο επίπεδο της 3^{ης} ερώτησης (88,6%) κάτι που ίσως να οφείλεται στο ότι η δυνατότητα απάντησης προϋποθέτει την μισθολογική αναβάθμιση που ενδεχομένως ένα ποσοστό των εργαζομένων που απάντησαν να μην έχουν προλάβει να λάβουν λόγω μικρού χρονικού διαστήματος υπηρεσίας στον οργανισμό.

Εκ του 88,6%, ποσοστό 22,6% ή 35 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη είναι απόλυτα βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Αυτό σημαίνει ότι 2 στους 9 εργαζόμενους ο οργανισμός διασφαλίζει ότι ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης τους, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο ανελίσσονται σε μισθολογικό επίπεδο.

Παρομοίως, ποσοστό 42% ή 65 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη είναι αρκετά βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, όχι όμως απόλυτα. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι, σχεδόν 1 στους 2 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη εξαρτάται σε ένα βαθμό από την απόδοση τους όχι όμως σε απόλυτο βαθμό.

Ποσοστό 16% ή 25 εκ των 155 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν τους είναι ξεκάθαρο εάν η μισθολογική τους ανέλιξη βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 1 στους 6 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη εάν ο τρόπος που γίνεται η μισθολογική τους ανέλιξη βασίζεται στην απόδοση τους ή εάν βασίζεται σε άλλους παράγοντες.

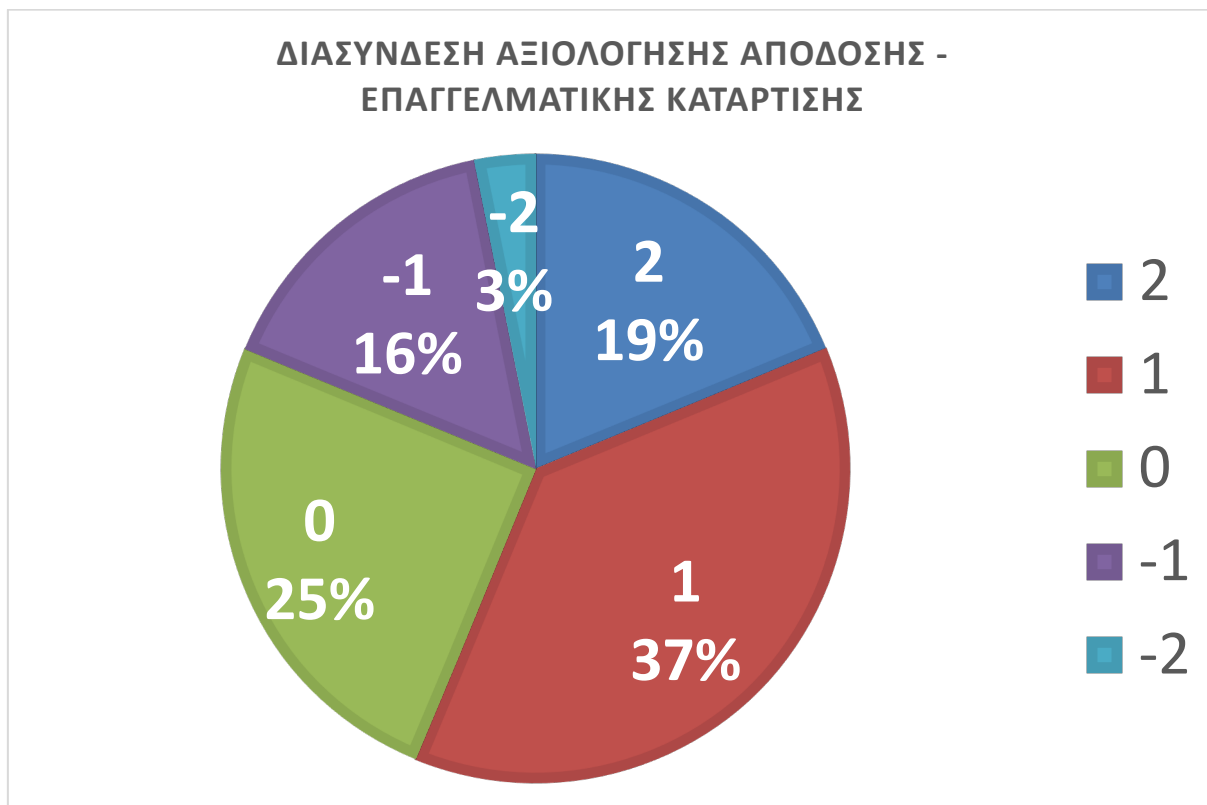
Ποσοστό 9,7% ή 15 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Κατά συνέπεια, 1 στους 10 εργαζομένους θεωρούν ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που ανελίσσονται σε μισθολογικό επίπεδο στον οργανισμό.

Ποσοστό 9,7% ή 15 εκ των 155 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι 1 στους 10 εργαζόμενους θεωρεί ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει καθόλου το πως ανελίσσονται μισθολογικά. Παρατηρείται ότι αθροιστικά οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη επηρεάζεται λίγο ή καθόλου από την αξιολόγηση της απόδοσης τους ανέρχεται σχεδόν στο 20% το οποίο δεν θεωρείται ιδιαίτερα μεγάλο.

Προσθέτοντας το όμως με το ποσοστό των εργαζομένων που τηρούν ουδέτερη στάση (16%) δημιουργείται ένα ποσοστό 36% το οποίο αντιπροσωπεύει τους εργαζομένους που δεν έχουν ξεκάθαρη εντύπωση ή αρνητική θέση ως προς τη διασύνδεση της μισθολογικής ανέλιξης με την απόδοση τους.

Στην βάση των πιο πάνω, από τα ποσοστά απαντήσεων της συγκεκριμένης ερώτησης διαφαίνεται ως γενικό συμπέρασμα ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι η απόδοση τους παίζει κάποιο ρόλο για την μισθολογική τους ανέλιξη. Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο η πλειοψηφία των εργαζομένων να εξακολουθήσει να τοποθετείται θετικά ως προς το ότι η μισθολογική ανέλιξη βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ερώτηση 6



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	30
1	60
0	40
-1	25
-2	5
ΣΥΝΟΛΟ	160

Στην 6^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν θεωρούν ότι η επαγγελματική τους κατάρτιση βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 91,4% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 160 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 29,9% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το ποσοστό που απάντησαν την ερώτηση αυτή σημειώνει ξανά αύξηση σε σχέση με την αμέσως προηγούμενη 5^η ερώτηση (88,6%) και βρίσκεται στο επίπεδο της 4^{ης} ερώτησης (91,4%) κάτι που επιβεβαιώνει την υπόθεση ότι όπου η ερώτηση δεν προϋποθέτει είτε την διενέργεια αξιολόγησης είτε την λήψη μισθολογικής ανέλιξης, βρίσκεται κοντά στο 91%.

Εκ του 91,4%, ποσοστό 18,75% ή 30 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους κατάρτιση είναι απόλυτα βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Αυτό σημαίνει ότι 1 στους 5 εργαζόμενους πιστεύουν ότι ο οργανισμός διασφαλίζει ότι ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης τους, καθορίζεται ο τρόπος με τον οποίο καταρτίζονται σε επαγγελματικό επίπεδο.

Παρομοίως, ποσοστό 37,5% ή 60 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η μισθολογική τους ανέλιξη είναι αρκετά βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους, όχι όμως απόλυτα. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι, 2 στους 5 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι η επαγγελματική τους κατάρτιση εξαρτάται σε ένα βαθμό από την απόδοση τους όχι όμως σε απόλυτο βαθμό.

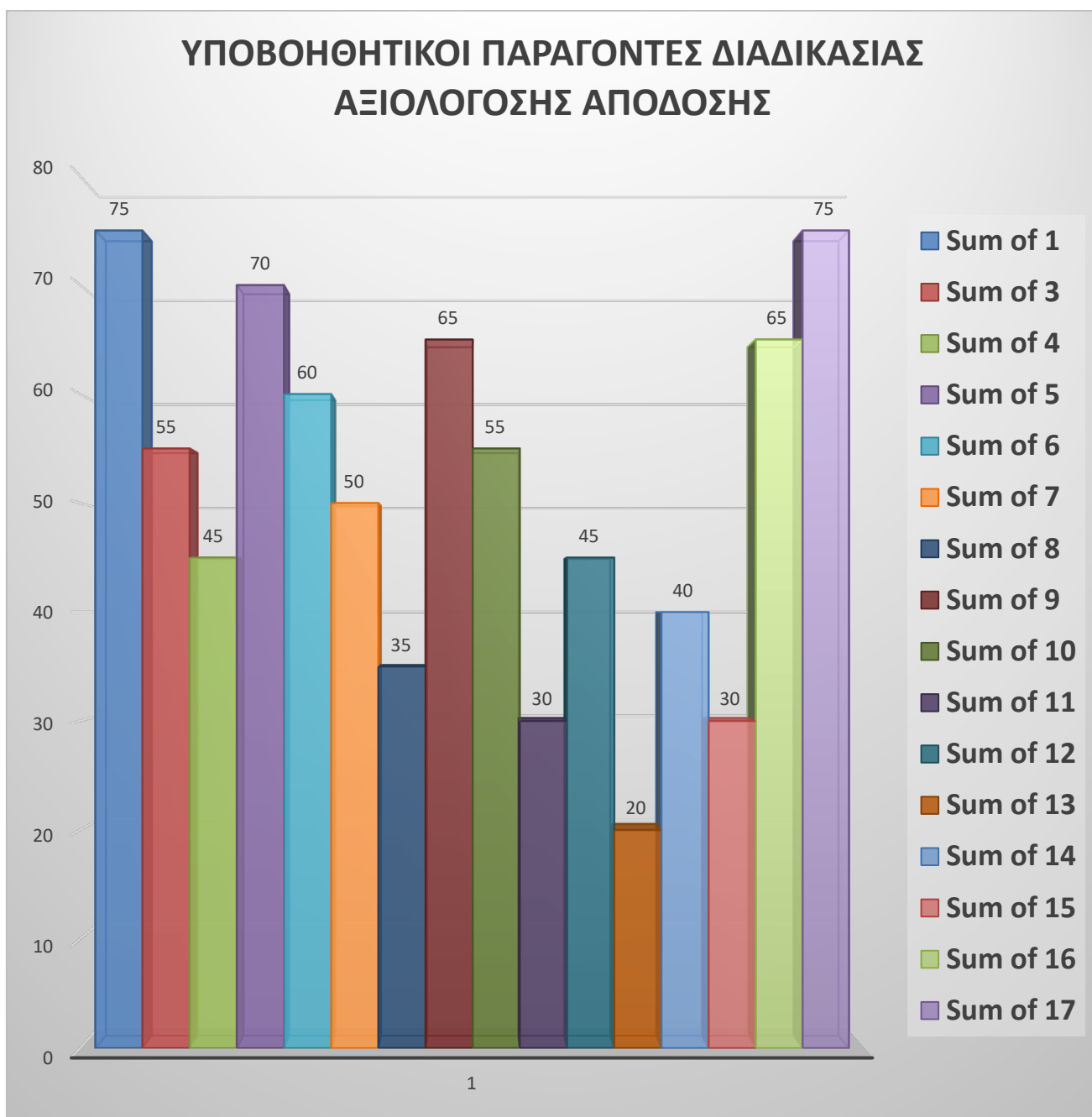
Ποσοστό 25% ή 40 εκ των 160 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν τους είναι ξεκάθαρο εάν η επαγγελματική τους κατάρτιση βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 1 στους 4 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι δεν έχουν ξεκάθαρη αντίληψη εάν ο τρόπος που διενεργείται η επαγγελματική τους κατάρτιση βασίζεται στην απόδοση τους ή εάν βασίζεται σε άλλους παράγοντες.

Ποσοστό 15,6% ή 25 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους κατάρτιση είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Κατά συνέπεια, 1 στους 6 εργαζόμενους θεωρούν ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που καταρτίζονται σε επαγγελματικό επίπεδο στον οργανισμό.

Ποσοστό 3% ή 5 εκ των 160 εργαζομένων, πιστεύουν ότι η επαγγελματική τους κατάρτιση δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση της απόδοσης τους. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι 1 στους 33 εργαζόμενους θεωρεί ότι η απόδοση τους δεν επηρεάζει καθόλου το πως καταρτίζονται επαγγελματικά. Το ποσοστό αυτό θεωρείται εξαιρετικά μικρό κάτι που δεικνύει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί ότι υπάρχει διασύνδεση της επαγγελματικής κατάρτισης με την απόδοση σε κάποιο βαθμό.

Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο η πλειοψηφία των εργαζομένων να εξακολουθήσει να τοποθετείται θετικά ως προς το ότι η επαγγελματικής κατάρτισης βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ερώτηση 7



ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Π1	Π2	Π3	Π4	Π5	Π6	Π7	Π8	Π9
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	75	85	55	45	70	60	50	35	65
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ	175	175	175	175	175	175	175	175	175
ΠΟΣΟΣΤΑ	43%	49%	31%	26%	40%	34%	29%	20%	37%

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ	Π10	Π11	Π12	Π13	Π14	Π15	Π16	Π17
ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ	55	30	45	20	40	30	65	75
ΣΥΝΟΛΙΚΕΣ	175	175	175	175	175	175	175	175
ΠΟΣΟΣΤΑ	31%	17%	26%	11%	23%	17%	37%	43%

Στην 7η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να σημειώσουν τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι υποβοηθούν την διαδικασία αξιολόγησης.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 97,1% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 170 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 31,7% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το ποσοστό που απάντησαν την ερώτηση αυτή είναι το μεγαλύτερο συγκριτικά με τις υπόλοιπες και ενδεχομένως αυτό να οφείλεται στο μεγάλο εύρος επιλογών, στην απουσία περιορισμού επιλογών καθώς και στο ότι πρόκειται για πιο θεωρητικού τύπου ερώτηση σε αντίθεση με τις υπόλοιπες ερωτήσεις που είναι πιο πρακτικού τύπου, υπό την έννοια ότι βρίσκουν εφαρμογή στον συγκεκριμένο οργανισμό και όχι σε οποιονδήποτε οργανισμό.

Εκ του 97,1%, ποσοστό 49% των εργαζομένων, πιστεύουν ότι ο σημαντικότερος παράγοντας που υποβοηθά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι το πόσο ξεκάθαροι γίνονται σε όλους τους εργαζομένους οι σκοποί που εξυπηρετεί η διαδικασία αξιολόγησης. Αυτό σημαίνει ότι σχεδόν 1 στους 2 εργαζόμενους θεωρούν ότι υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας και αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης όταν ο οργανισμός διασφαλίζει να γίνουν σε όλους αντιληπτοί οι σκοποί για τους οποίους διενεργείται η αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Στη δεύτερη θέση με επίσης υψηλό ποσοστό 43% των εργαζομένων έχουν επιλεγεί δύο παράγοντες ως σημαντικοί. Ο πρώτος αναφέρεται στην στήριξη που τυγχάνει η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, από τη διοίκηση και ο δεύτερος αναφέρεται στη διαφάνεια που διέπει την διαδικασία αξιολόγησης. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι, περισσότεροι από 2 στους 5 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι προκειμένου η διαδικασία αξιολόγησης να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να υπάρχει δέσμευση και στήριξη από τη διοίκηση καθώς και να διασφαλίζεται από τον οργανισμό ότι η διαδικασία είναι διαφανής. Ποσοστό 40% των εργαζομένων, επιλέγουν ως σημαντικό παράγοντα την ανάγκη όπως τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης να είναι ποσοτικά. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 2 στους 5 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι ο παράγοντας αυτός αποτελεί σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα για την επιτυχή εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης. Τα ποσοτικά κριτήρια μπορεί να είναι ανάμεσα σε άλλα, τα κριτήρια που συνδέονται με την επίδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Ποσοστό 37% των εργαζομένων, επιλέγουν ως σημαντικούς παράγοντες αφενός την αναγκαιότητα επικαιροποίησης των κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με τον εκάστοτε εργασιακό ρόλο και αφετέρου η διαδικασία αξιολόγησης να αποσκοπεί στην βελτίωση του εργαζομένου. Κατά συνέπεια, περισσότεροι από 1 στους 3 εργαζόμενους θεωρούν ότι για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης χρειάζεται να είναι δυναμική και ευέλικτη

έτσι ώστε να αναπροσαρμόζεται όπως αναπροσαρμόζονται και οι εργασιακοί ρόλοι καθώς επίσης να είναι αναπτυξιακού χαρακτήρα και όχι επικριτικού.

Ποσοστό 36% των εργαζομένων, θεωρούν ως σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα για τη διαδικασία αξιολόγησης την ύπαρξη ποιοτικών κριτηρίων αξιολόγησης. Το ποσοστό αυτό καταδεικνύει ότι περισσότεροι από 1 στους 3 εργαζόμενους θεωρεί ότι πέραν από τα ποσοτικά κριτήρια, η απόδοση τους είναι σημαντικό να αξιολογείται και από τα ποιοτικά κριτήρια όπως ανάμεσα σε άλλα τα κριτήρια που συνδέονται με την στάση και συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ποσοστό 31% των εργαζομένων θεωρούν ως σημαντικούς παράγοντες το ότι τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι ξεκάθαρα σε όλους καθώς και το ότι οι αξιολογητές χρειάζεται να έχουν ανεπτυγμένες δεξιότητες αξιολόγησης. Ουσιαστικά 1 στους 3 εργαζόμενους τονίζει την ανάγκη να γνωρίζουν όλες οι πλευρές της διαδικασίας αξιολόγησης, τόσο οι αξιολογητές όσο και οι αξιολογούμενοι, ξεκάθαρα, τα κριτήρια αξιολόγησης καθώς επίσης και την αναγκαιότητα ανάπτυξης των γνώσεων, στάσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζεται να αναπτύξουν οι αξιολογητές προτού διενεργήσουν την διαδικασία αξιολόγησης.

Ποσοστό 29% των εργαζομένων θεωρούν ως σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα στην διαδικασία αξιολόγησης το ότι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη διαδικασία να εξυπηρετεί τους σκοπούς για τους οποίους αυτή διενεργείται. Επί του πρακτέου, σχεδόν 1 στους 3 εργαζόμενους διαμηνύει μέσω της παρούσας επιλογής την σημαντικότητα του να διασφαλίζεται ότι η αξιολόγηση έχει ουσιαστικό νόημα για τους εργαζόμενους δια της εποικοδομητικής αξιοποίησης του αποτελέσματος στην βάση του σκοπού που τίθεται.

Ποσοστό 26% των εργαζομένων θεωρούν ως σημαντικούς παράγοντες το ότι τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι αντικειμενικά καθώς και το ότι η διαδικασία αξιολόγησης να γίνεται σε συστηματική βάση. Ουσιαστικά περισσότεροι από 1 στους 4 εργαζόμενους θεωρούν ότι για την επιτυχία της διαδικασίας αξιολόγησης χρειάζεται να υπάρχει αντικειμενικότητα στα κριτήρια αξιολόγησης, στον βαθμό που αυτό βεβαίως είναι εφικτό. Επιπρόσθετα, τονίζεται η ανάγκη επανάληψης της διαδικασίας στα πλαίσια ενός οργανωμένου συστήματος, ενός μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης.

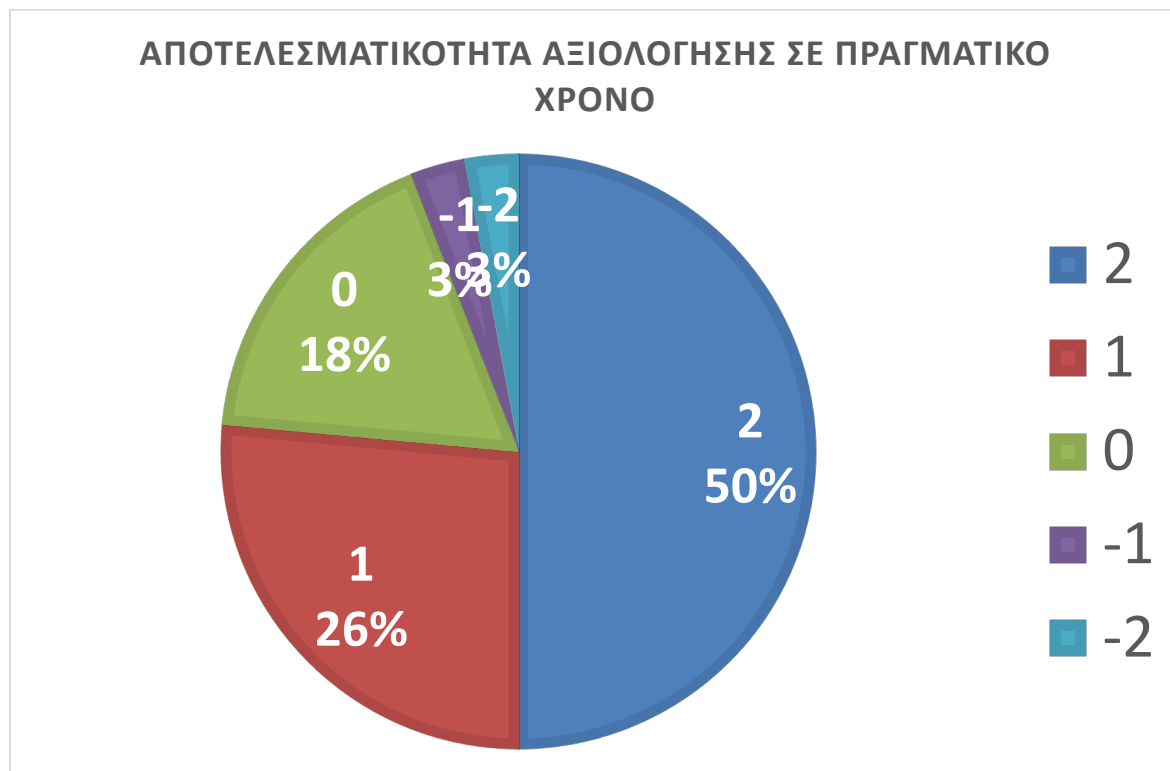
Ποσοστό 23% των εργαζομένων θεωρούν ως σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα στην διαδικασία αξιολόγησης το ότι το αποτέλεσμα που προκύπτει από τη διαδικασία να εξυπηρετεί τους σκοπούς για τους οποίους αυτή διενεργείται. Επί του πρακτέου, σχεδόν 1 στους 4 εργαζόμενους διαμηνύει μέσω της παρούσας επιλογής την σημαντικότητα του να διασφαλίζεται ότι η αξιολόγηση έχει ουσιαστικό νόημα για τους εργαζόμενους δια της εποικοδομητικής αξιοποίησης του αποτελέσματος στην βάση του σκοπού που τίθεται.

Ποσοστό 20% των εργαζομένων θεωρούν ως σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα στην διαδικασία αξιολόγησης το ότι η διαδικασία ως προς τη συχνότητα της να είναι δυναμική και όχι στατική. Αυτό σημαίνει ότι 1 στους 5 εργαζόμενους θεωρούν ότι η διαδικασία χρειάζεται να είναι κυλιόμενη δηλαδή να δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να μαθαίνουν σε πραγματικό χρόνο την πορεία της απόδοσης τους μέσω της ευκαιρίας παροχής και λήψης ανατροφοδότησης ανά πάσα στιγμή του έτους.

Ποσοστό 17% των εργαζομένων σημειώνουν ως σημαντικούς υποβοηθητικούς παράγοντες η διαδικασία της αξιολόγησης να εμπλέκει όλους όσους ο εργαζόμενος συνεργάζεται κατά την διάρκεια της εκτέλεσης του ρόλου του και επίσης να διενεργείται συχνά. Πιο συγκεκριμένα, σχεδόν 1 στους 5 εργαζόμενους θεωρούν ότι η το να υπάρχει διευρυμένη λίστα ατόμων εντός του οργανισμού τα οποία να μπορούν να δώσουν και να λάβουν αξιολόγηση ως προς την απόδοση του εργαζομένου που αξιολογείται, θα βοηθήσει στην επιτυχία της διαδικασίας αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, η επιθυμία για συχνή αξιολόγηση ενδεχομένως συνδέεται με την προηγούμενη επιλογή η οποία εξέφραζε την αναγκαιότητα για την διενέργεια μιας δυναμικής διαδικασίας αξιολόγησης σε πραγματικό χρόνο.

Τέλος, ποσοστό 11% των εργαζομένων έχει επιλέξει ως σημαντικό υποβοηθητικό παράγοντα την αναγκαιότητα η διαδικασία αξιολόγησης να είναι σύντομη. Ουσιαστικά 1 στους 10 εργαζόμενους θεωρεί ότι εάν ο εργαζόμενος δεν αναλώνει υπερβολικό χρόνο για τη διαδικασία αξιολόγησης είτε την δική του είτε των συναδέλφων του τότε η διαδικασία έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Ερώτηση 8



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	85
1	45
0	30
-1	5
-2	5
ΣΥΝΟΛΟ	170

Στην 8^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν θα ήταν πιο αποτελεσματικό για τους ίδιους να γνώριζαν σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο απόδοσης τους σε σχέση με το να το μάθαιναν κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 97,1% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 170 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 31,8% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το υψηλό ποσοστό εργαζομένων που απάντησαν την ερώτηση αυτή δύναται να υποδηλώνει την σημαντικότητα που έχει για τους εργαζόμενους το εν λόγω αντικείμενο συζήτησης.

Εκ του 97,1%, ποσοστό 50% ή 85 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι θα ήταν πολύ πιο αποτελεσματικό για τους ίδιους εάν γνωρίζουν σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο της απόδοσης τους σε σχέση με το να την μαθαίνουν κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης τους. Αυτό σημαίνει ότι 1 στους 2 εργαζόμενους πιστεύουν ότι σε περίπτωση που θα μπορούσε ο εργαζόμενος να γνωρίζει σε πραγματικό χρόνο την απόδοση του θα λειτουργούσε με θετικά αποτελέσματα όπως για παράδειγμα να λαμβάνονται έγκαιρα οι ανάλογες ενέργειες προς τη διόρθωση και βελτίωση της απόδοσης.

Παρομοίως, ποσοστό 26,5% ή 45 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι πιθανόν να ήταν αρκετά αποτελεσματικό για τους ίδιους εάν γνωρίζουν σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο της απόδοσης τους σε σχέση με το να την μαθαίνουν κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης τους. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι περισσότεροι από 1 στους 4 εργαζόμενους αναγνωρίζουν ότι ενδεχομένως η παρακολούθηση της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο να ήταν αποτελεσματικός παράγοντας και εν συνεχεία τηρούν θετική στάση για αυτό.

Ποσοστό 17,65% ή 30 εκ των 170 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν θα είχε καμία διαφορά για τους ίδιους εάν γνωρίζουν σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο της απόδοσης τους σε σχέση με το να την μαθαίνουν κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης τους. Το αποτέλεσμα αυτό δείχνει ότι 2 στους 11 εργαζόμενους διατυπώνει την άποψη ότι είτε παρακολουθούν την απόδοση τους σε πραγματικό χρόνο είτε όχι δεν θα είχε κάποια διαφορά στην εργασιακή τους εμπειρία.

Ποσοστό 2,9% ή 5 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι πιθανόν να ήταν λίγο πιο αποτελεσματικό για τους ίδιους και το ίδιο ποσοστό 2,9% των εργαζομένων πιστεύουν ότι σίγουρα δε θα ήταν αποτελεσματικό για τους ίδιους εάν γνωρίζουν σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο της απόδοσης τους σε σχέση με το να την μαθαίνουν κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης τους. Κατά συνέπεια, 1 στους 16 εργαζομένους θεωρούν ότι η παρακολούθηση της απόδοσης τους σε πραγματικό χρόνο πιθανόν δεν θα λειτουργούσε αποτελεσματικά στην περίπτωση τους.

Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο η πλειοψηφία των εργαζομένων θα έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο απόδοσης του.

Ερώτηση 9



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	135
1	35
ΣΥΝΟΛΟ	170

Στην 9^η ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν θα μπορούσαν να μάθουν πως να βελτιώσουν εργασιακούς τομείς που θα τους αναπτύξουν επαγγελματικά μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 97,1% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 170 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 31,8% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το υψηλό ποσοστό εργαζομένων που απάντησαν την ερώτηση αυτή δύναται να υποδηλώνει την σημαντικότητα που έχει για τους εργαζόμενους το εν λόγω αντικείμενο συζήτησης, όπως παρατηρείται επίσης και στην προηγούμενη ερώτηση.

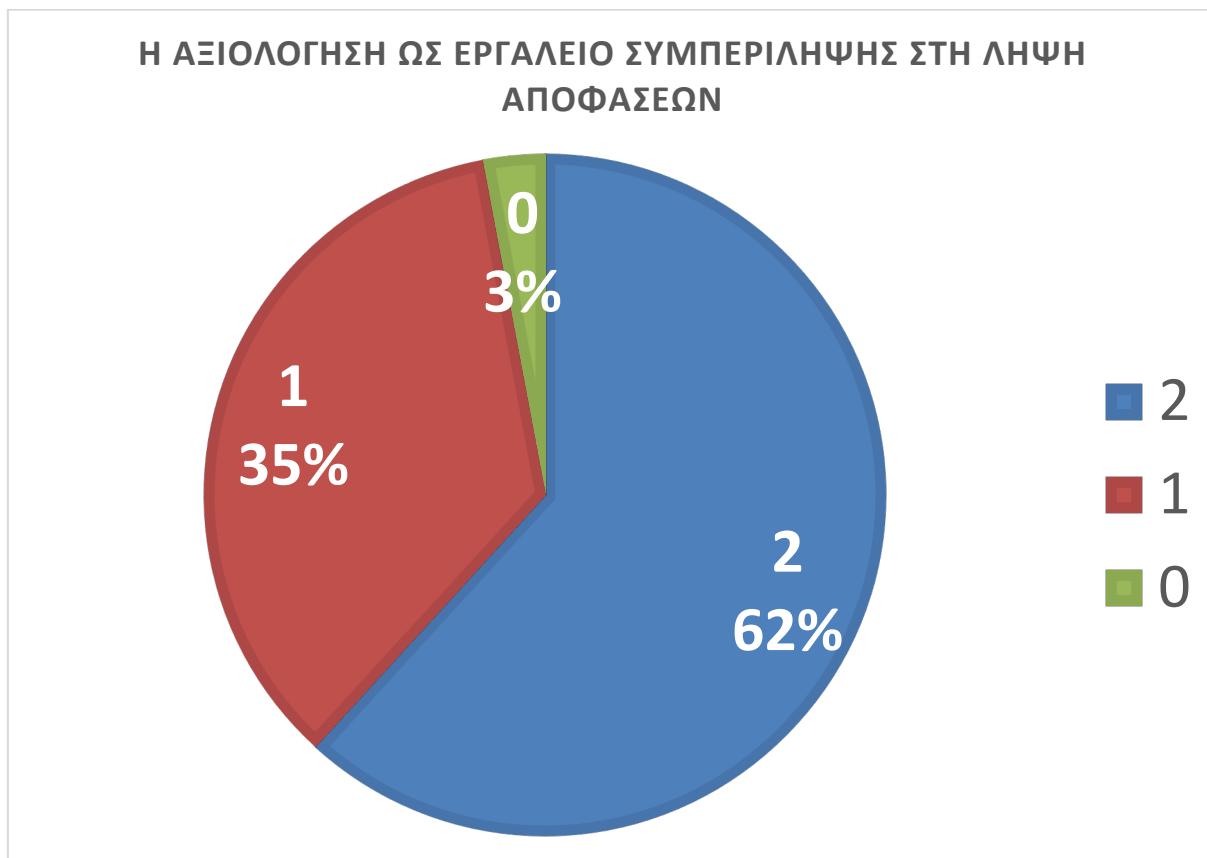
Εκ του 97,1%, ποσοστό 79,4% ή 135 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, σίγουρα θα μπορούσαν να μάθουν πως να βελτιώσουν εργασιακούς τομείς που θα τους αναπτύξουν ως επαγγελματίες. Αυτό σημαίνει ότι σχεδόν 8 στους 10 εργαζόμενους πιστεύουν με βεβαιότητα ότι η διαδικασία αξιολόγησης χρειάζεται να είναι κατά κύριο λόγο αναπτυξιακής φύσεως.

Το υπόλοιπο ποσοστό 20,6% ή 35 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, πιθανόν θα μπορούσαν να μάθουν πως να βελτιώσουν εργασιακούς τομείς που θα τους αναπτύξουν ως επαγγελματίες, χωρίς να είναι σίγουροι για αυτό. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι οι υπόλοιποι 2 στους 10 εργαζόμενους αναγνωρίζουν την θετική επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης στην επισήμανση των δικών τους εργασιακών τομέων που χρίζουν βελτίωσης, διατηρώντας παράλληλα μια μικρή επιφύλαξη η οποία ίσως να οφείλεται περισσότερο στην απουσία ύπαρξης καναλιών ανάδειξης των τομέων αυτών και λιγότερο στο αν θα επιτευχθεί θετική επίδραση.

Ποσοστό 0% ή 0 εκ των 170 εργαζομένων, δεν έχουν επιλέξει κάποια από τις άλλες θέσεις οι οποίες ουσιαστικά υποδηλώνουν είτε την ουδέτερη στάση είτε την αντίθετη άποψη ως προς την επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης.

Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο να διασφαλίζεται ότι ο μηχανισμός έχει την δυνατότητα να αναδείξει έγκαιρα τους εργασιακούς τομείς στους οποίους οι εργαζόμενοι χρίζουν βελτίωση.

Ερώτηση 10



ΚΛΙΜΑΚΑ	ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ
2	105
1	60
0	5
ΣΥΝΟΛΟ	170

Στην 10^η και τελευταία ερώτηση, οι εργαζόμενοι καλούνται να τοποθετηθούν ως προς το εάν πιστεύουν ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης θα μπορούσαν να καταθέσουν τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη τους προς τη διοίκηση.

Η ερώτηση έχει απαντηθεί από το 97,1% του συνολικού δείγματος δηλαδή από τους 170 εργαζόμενους εκ του συνόλου των 175 εργαζομένων που αποτέλεσαν το δείγμα ή ποσοστό 31,8% του συνόλου των εργαζομένων του οργανισμού. Το υψηλό ποσοστό εργαζομένων που απάντησαν την ερώτηση αυτή δύναται να υποδηλώνει την σημαντικότητα που έχει για τους εργαζόμενους το εν λόγω αντικείμενο συζήτησης, όπως παρατηρείται επίσης και στις προηγούμενες ερωτήσεις 8 και 9.

Εκ του 97,1%, ποσοστό 62% ή 105 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, σίγουρα θα μπορούσαν να καταθέσουν τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη τους, προς τη διοίκηση. Αυτό σημαίνει ότι περισσότεροι από 6 στους 10 εργαζόμενους πιστεύουν με βεβαιότητα ότι η διαδικασία αξιολόγησης θα αποτελούσε για αυτούς ένα εργαλείο μέσω του οποίου θα μπορούσαν να παρέχουν εποικοδομητική ανατροφοδότηση με ανοδική ιεραρχικά κατεύθυνση ως προς τον τρόπο που θα μπορούσαν να αναπτυχθούν οι ίδιοι επαγγελματικά εντός του οργανισμού.

Ποσοστό 35% ή 60 εκ των 170 εργαζομένων, πιστεύουν ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, πιθανόν θα μπορούσαν να καταθέσουν τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη τους, προς τη διοίκηση, χωρίς να είναι απόλυτα βέβαιοι για αυτό. Δια του πιο πάνω αποτελέσματος συνεπάγεται ότι περισσότεροι από 1 στους 3 εργαζόμενους αναγνωρίζουν την θετική επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης ως προς την ιδιότητα της ως εργαλείο ανατροφοδότησης προς τη διοίκηση, διατηρώντας παράλληλα μια μικρή επιφύλαξη η οποία ίσως να οφείλεται στο ότι δεν έχει δράσει ως τέτοιο στον οργανισμό μέχρι σήμερα.

Ποσοστό 3% ή 5 εκ των 170 εργαζομένων, τηρούν ουδέτερη στάση, δηλαδή δεν θα είχε καμία διαφορά για τους ίδιους εάν μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης θα μπορούσαν να καταθέσουν τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη τους, προς τη διοίκηση. Το ποσοστό αυτό είναι πολύ μικρό και στατιστικά ασήμαντο και ως εκ τούτου δεν κρίνεται ως αποτέλεσμα για εξαγωγή ασφαλούς συμπεράσματος.

Ποσοστό 0% δηλαδή κανένας εργαζόμενος εκ των 170 δεν έχει υιοθετήσει τις δηλώσεις ότι μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης, πιθανόν (όχι όμως μετά βεβαιότητας) δεν θα μπορούσαν ή σίγουρα δεν θα μπορούσαν να καταθέσουν τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη τους, προς τη διοίκηση. Το αποτέλεσμα αυτό δεικνύει ότι οι εργαζόμενοι στο σύνολο τους αναγνωρίζουν την διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης ως ένα

υποβοηθητικό εργαλείο τόσο προς παροχή επικοινωνιακής ανατροφοδότησης όσο και γενικότερα της συμπερίληψης τους στο στην διαμόρφωση πλάνων που αφορούν την επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

Το συμπέρασμα αυτό πρόκειται να αξιοποιηθεί υπό την ιδιότητα του κριτηρίου επιλογής για τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στον οργανισμό και συγκεκριμένα προς τον σχεδιασμό ενός μηχανισμού στον οποίο να διασφαλίζεται ότι μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να μεταφέρουν επικοινωνιακές προτάσεις προς τη διοίκηση, σε σχέση βεβαίως με την ανάπτυξη τους στον οργανισμό.

Κεφάλαιο 3

Επανασχεδιασμός του Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

3.1 Ανάγκη επανασχεδιασμού Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Εκ των αποτελεσμάτων που έχουν προκύψει από την έρευνα απόψεων προσωπικού διαφαίνεται ξεκάθαρα η ανάγκη σχεδιασμού ενός νέου μηχανισμού με σκοπό την αξιολόγηση της απόδοσης και ακολούθως την ανάπτυξη του προσωπικού. Συγχρόνως, στο πλαίσιο της έρευνας έχουν εξαχθεί συμπεράσματα ως προς τα κριτήρια στα οποία μπορεί να βασιστεί ο νέος μηχανισμός καθώς και τα χαρακτηριστικά του. Η ανάγκη να σχεδιαστεί διαφορετικά ο τρόπος με τον οποίο ο οργανισμός χρειάζεται να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων του αλλά και ο τρόπος που τους βοηθά να αναπτυχθούν επαγγελματικά, ενδεχομένως να πηγάζει από αλλαγές στα δημογραφικά δεδομένα και στο γενικότερο κοινωνικό γίνεσθαι. Συγκεκριμένα, η επιρροή των κοινωνικών δικτύων και εφαρμογών στις έξυπνες κινητές συσκευές, ενδεχομένως να έχει συμβάλει στη διαμόρφωση των καθημερινών απαιτήσεων του σύγχρονου κόσμου. Η παρακολούθηση σε πραγματικό χρόνο των διάφορων δραστηριοτήτων μέσω των μετρήσιμων δεδομένων που προσφέρονται, ίσως συντελούν στην ανάγκη για συχνότερη ανατροφοδότηση. Επιπλέον, η ολοένα αυξανόμενη εισαγωγή νεότερων γενεών με υψηλό επίπεδο μόρφωσης και μεγάλο βαθμό αφομοίωσης και εξοικείωσης με την τεχνολογία ίσως να αποτελεί υποστηρικτικό παράγοντα στην εύκολη μετάβαση σε ψηφιακά εργαλεία. Η κατακόρυφη άνοδος του τομέα των εφαρμογών οπτικής διασκέδασης πιθανόν να συμβάλλει στην ανάγκη για δημιουργία ξεκάθαρης και ορατής διόδου επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων στη βάση επίτευξης συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων..

3.2 Κριτήρια επιλογής Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Στη βάση των απορρεόντων, ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης απόδοσης και ανάπτυξης προσωπικού χρειάζεται να βασίζεται σε συγκεκριμένα κριτήρια τα οποία διαμορφώνουν την επιλογή των χαρακτηριστικών του εν λόγω μηχανισμού. Επί του πρακτέου, με τον επανασχεδιασμό του μηχανισμού ικανοποιείται η αρχική πεποίθηση της συντριπτικής πλειοψηφίας του προσωπικού ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι απολύτως αναγκαία. Εν συνεχεία μέσω του μηχανισμού χρειάζεται να βελτιωθούν τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν στο ερώτημα εάν ο οργανισμός αξιολογεί όλες ή τουλάχιστον τις σημαντικότερες πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων του. Ο νέος μηχανισμός χρειάζεται να καθορίζει με σαφήνεια θέματα όπως τον κύριο και τους επί μέρους σκοπούς που ικανοποιούνται μέσω της αξιολόγησης απόδοσης, αποτελεί εργαλείο διασύνδεσης της απόδοσης με την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και με την μισθολογική ανέλιξη και την επαγγελματική τους κατάρτιση. Ο νέος μηχανισμός απαιτείται να λαμβάνει υπόψη του τους σημαντικότερους υποβοηθητικούς στην διαδικασία αξιολόγησης παράγοντες, όπως αυτοί έχουν αναχθεί από το προσωπικό. Καθορίζεται ο βαθμός δυναμικότητας του, κατά πόσον δηλαδή ο νέος μηχανισμός θα λειτουργεί σε πραγματικό χρόνο ή ετεροχρονισμένα για απόδοση που επιτεύχθηκε σε παρελθοντικό χρόνο. Τέλος, ο νέος μηχανισμός χρειάζεται να προσφέρει την απαιτούμενη πληροφόρηση στον οργανισμό σε σχέση με τις ενέργειες που μπορεί να προβεί προκειμένου να αναπτύξει επαγγελματικά τους εργαζόμενους του αλλά και να λειτουργήσει αμφίδρομα και ως δίοδος μεταφοράς ανατροφοδότησης των εργαζομένων προς την διοίκηση του οργανισμού σε σχέση πάντα με τις ενέργειες προς την προαναφερόμενη κατεύθυνση, ήτοι η επαγγελματική τους ανάπτυξη.

3.3 Χαρακτηριστικά Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Στο πλαίσιο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, έχοντας μέχρι στιγμής αναλύσει τις απόψεις του προσωπικού επί διαφόρων χαρακτηριστικών της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης, προκύπτει η ανάγκη διαφοροποίησης του υφιστάμενου μοντέλου αξιολόγησης και μετεξέλιξης του σε ένα νέο μηχανισμό αξιολόγησης και ανάπτυξης προσωπικού. Στην παρούσα προσπάθεια πρόκειται να τεθούν εκείνες οι πτυχές που ανταποκρίνονται στην πλειοψηφία των τοποθετήσεων των εργαζομένων του οργανισμού έτσι όπως τέθηκαν στην εν λόγω έρευνα.

Ως κύριο χαρακτηριστικό του νέου μηχανισμού απαιτείται να είναι η αποσαφήνιση της αναγκαιότητας ύπαρξης του. Μέσα από συγκεκριμένο λεκτικό θα χρειαστεί να επεξηγηθεί στον κάθε εργαζόμενο ότι η ανάγκη ύπαρξης ενός μηχανισμού αξιολόγησης και απόδοσης είναι πρωτίστως προς όφελος των εργαζομένων και δευτερευόντως προς όφελος των των μετόχων. Η σημασία του να πειστεί ο κάθε ένας εργαζόμενος αναφορικά με την αναγκαιότητα ύπαρξης ενός νέου μηχανισμού, είναι καίρια τόσο για την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης όσο και για την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Πρακτικά, όλοι οι εργαζόμενοι απαιτείται να έχουν την δυνατότητα να ακούσουν, να διαβάσουν και να ανατρέξουν στην ανάλογη πληροφόρηση όπου αυτό χρειάζεται, προκειμένου να κατανοήσουν πλήρως πως προκύπτει η ανάγκη για ένα νέο μηχανισμό αξιολόγησης προσωπικού. Κατανοώντας και υιοθετώντας την βασική φιλοσοφία του μηχανισμού, θα μπορούν να τον ενσωματώσουν εύκολα στην κουλτούρα του οργανισμού. Το εν λόγω χαρακτηριστικό λειτουργεί σε συνδυασμό με το αποτέλεσμα στην ερώτηση 3 όπου αναδεικνύεται η σημασία του να διασαφηνίζονται οι σκοποί που εξυπηρετεί ο μηχανισμός, με τρόπο ώστε να γίνονται κατανοητοί από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Σε αυτή τη βάση, ο νέος μηχανισμός μπορεί να συστηθεί στο προσωπικό με δύο μεθόδους επικοινωνίας. Πρώτον, θα μπορούσε να επικοινωνηθεί γραπτώς με τη συγγραφή ενός περιεκτικού συγγράμματος στο οποίο να αναφέρονται ξεκάθαρα οι σκοποί του μηχανισμού αξιολόγησης καθώς και τα οφέλη από την αξιοποίηση του, να επεξηγείται με σαφήνεια η διαδικασία αξιολόγησης και πως επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητα της και εν τέλει τα επόμενα βήματα που έπονται της διαδικασίας και πως τα αποτελέσματα δύναται να αξιοποιηθεί από τη διοίκηση. Δεύτερον, επιπλέον της γραπτής επικοινωνίας όχι όμως υποδεέστερης σημασίας, η επικοινωνία θα μπορούσε να γίνει υπό μορφή ενημερωτικής εκπαίδευσης τόσο προς τους αξιολογητές όσο και προς τους αξιολογούμενους. Αμφότεροι μέσω της ενημερωτικής εκπαίδευσης θα μπορούσαν να επιτύχουν διττό σκοπό, ήτοι την πλήρη και ορθή ενημέρωση

σε σχέση με τους σκοπούς, την διαδικασία και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων που απαιτούνται να κατέχουν οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι.

Οι προαναφερόμενες μέθοδοι επικοινωνίας αυξάνουν τις πιθανότητες αποδοχής και υποστήριξης του νέου μηχανισμού αξιολόγησης από το προσωπικό αφού ικανοποιούν αυτομάτως δύο από τις τοποθετήσεις της πλειοψηφίας του στην σχετική έρευνα.

Επιπροσθέτως, το προσωπικό πρόκειται να αποκτήσει τριβή με τις διάφορες πτυχές του μηχανισμού σε βαθμό που θα διαφωτιστεί κάθε ενδεχόμενο γκρίζο σημείο αυτού. Σε διαφορετική περίπτωση, η μη ξεκάθαρη ενημέρωση του προσωπικού μπορεί να δημιουργήσει απορίες οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε αμφιβολίες και διστακτικότητα στην ορθή αξιοποίηση του με κίνδυνο την δημιουργία πλασματικών εντυπώσεων και λήψη μη ορθών αποφάσεων διαχείρισης της απόδοσης του προσωπικού.

Προχωρώντας στα επόμενα συμπεράσματα της έρευνας διαφαίνεται ένα ακόμη χαρακτηριστικό του νέου μηχανισμού αξιολόγησης το οποίο συσχετίζεται άμεσα με το να αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης του προσωπικού. Σε αυτό το σημείο εισέρχεται η έννοια του προσδιορισμού της απόδοσης, δηλαδή από ποιες πτυχές προσδιορίζεται η απόδοση του κάθε εργασιακού ρόλου και κατ' επέκταση των εργαζομένων που τον εκτελούν. Ο προσδιορισμός των πτυχών της απόδοσης δύναται να διαφέρει μεταξύ των διαφόρων οργανισμών. Εξαρτάται σε πολλές περιπτώσεις από διάφορους παράγοντες όπως η φύση του εργασιακού ρόλου, ο σκοπός ύπαρξης και η συνεισφορά του στον οργανισμό, τα περιορισμένα διαθέσιμα μέσα για την εκτέλεση του, η αλληλεπίδραση του με πελάτες και εξωτερικούς συνεργάτες του οργανισμού και άλλους παράγοντες οι οποίοι δεν εμπίπτουν στο αντικείμενο της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Υπό το φως των πιο πάνω, ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζεται να προσδιορίζει επακριβώς όλες τις πτυχές της απόδοσης του κάθε εργασιακού ρόλου και να τις επικοινωνήσει με σαφήνεια στον κάτοχο του κάθε ρόλου. Οι πτυχές αυτές συνήθως χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες με βάση τη φύση τους, σε ποσοτικές και ποιοτικές πτυχές.

Ποσοτικές πτυχές της απόδοσης ενός εργασιακού ρόλου ορίζονται εκείνες οι οποίες ορίζονται με τουλάχιστον ένα από τα τρία ακόλουθα κριτήρια, τον χρόνο, την χρηματική αξία και το επίπεδο ποιότητας. Η ποσοτική πτυχή του νέου μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης, δύναται να εμπεριέχει μετρήσιμους ή ακόμα και ποσοτικά ορισμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί ενδέχεται να είναι στόχοι που διασυνδέονται με την επίδοση ή/και την παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς και στόχοι που διασυνδέονται με τις στάσεις ή/και συμπεριφορές των εργαζομένων στον οργανισμό.

Ποιοτικές πτυχές της απόδοσης ενός εργασιακού ρόλου ορίζονται εκείνες οι οποίες δεν μπορούν να οριστούν με κάποιο κριτήριο όμως μπορούν να επηρεάσουν την εντύπωση που δημιουργείται ως προς το πόσο καλά εκτελείται ο εργασιακός ρόλος από τους εργαζόμενους. Στην περίπτωση των ποιοτικών πτυχών τίθενται στόχοι ποιοτικής φύσεως οι οποίοι διασυνδέονται τόσο με την επίδοση ή/και την παραγωγικότητα όσο και με τις στάσεις ή/και συμπεριφορές των εργαζομένων στον οργανισμό.

Εν συνεχεία, στη βάση των αποτελεσμάτων της έρευνας προκύπτει η ανάγκη διασύνδεσης της επαγγελματικής ανάπτυξης, της μισθολογικής ανέλιξης και της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης τους.

Συγκεκριμένα, ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης απόδοσης απαιτείται να καθορίζει πως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο επηρεάζεται η ανάπτυξη του ως επαγγελματία, της πορείας που ακολουθούν οι μισθολογικές του απολαβές και την κατεύθυνση στην οποία ο οργανισμός τον/την προορίζει και κατ' επέκταση προνοεί για την κατάρτιση του.

Η επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού ορίζεται ως ο τρόπος με τον οποίο ο εργαζόμενος αυξάνει την προσφερόμενη αξία του στον οργανισμό μέσω της εμπειρίας και της τεχνογνωσίας που κατέχει και αποκτά στην πορεία της εργοδότησης του. Συνεπώς, με ορίζοντα τον χρόνο, η αναμενόμενη πορεία ενός εργαζόμενου κατά την υπηρεσία του στον ίδιο οργανισμό και στον ίδιο εργασιακό ρόλο, αναμένεται να είναι αύξουσα. Αυτό εξυπακούεται ότι ο εργαζόμενος στο πέρασμα του χρόνου θα πρέπει να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί ως επαγγελματίας, αυξάνοντας έτσι την προσφερόμενη του αξία στον οργανισμό. Συνήθως, όταν αυξάνεται η προσφερόμενη αξία της εργασίας ενός εργαζόμενου, ίδιος ο εργαζόμενος επηρεάζεται με δύο τρόπους, είτε με την ανάληψη περισσότερων ή/και σημαντικότερων ευθυνών είτε συνεχίζοντας με την ανάληψη των ίδιων ευθυνών με πιο αποδοτικό τρόπο. Βεβαίως, ως φυσικό επακόλουθο της αυξημένης προσφερόμενης αξίας του εργαζόμενου, μειώνεται το μέσο και το οριακό κόστος για τον παράγοντα εργασία στον οργανισμό κάτι προκύπτει από την παραγωγή περισσότερων μονάδων εργασίας ανά μονάδα κόστους. Ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης καλείται να έχει καταλυτικό ρόλο στον προσδιορισμό του τρόπου με τον οποίο η διοίκηση καλείται να αποφασίσει πως θα αξιοποιήσει εποικοδομητικά την προσφερόμενη αξία του κάθε εργαζόμενου. Τουτέστιν, ανάλογα με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης της απόδοσης, η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να διαμορφώνει λαμβάνοντας βεβαίως υπόψη και την ανατροφοδότηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο, το επίπεδο ευθυνών που ο εργαζόμενος είναι σε θέση να αναλαμβάνει έτσι ώστε να αναπτύσσεται.

Παράλληλα με την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού όπως αναπτύχθηκε στην προηγούμενη παράγραφο, ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζεται να διασυνδέει την απόδοση με την μισθολογική ανέλιξη. Έχοντας προαναφέρει την αναμενόμενη προσφερόμενη αξία των εργαζομένων στον χρονικό ορίζοντα της πορείας τους στον οργανισμό, η πορεία των μισθολογικών απολαβών αναμένεται από την πλευρά των εργαζομένων να είναι αύξουσα με τρόπο δίκαιο και αντιπροσωπευτικό της αύξουσας προσφερόμενης αξίας. Σε πιο απλουστευμένη μορφή, σε κάποιους οργανισμούς – κυρίως του δημοσίου – προ εξοφλείται ότι η προσφερόμενη αξία θα είναι αυξητική, προκαθορίζοντας την μισθολογική ανέλιξη. Με άλλα λόγια, το επίπεδο μισθοδοσίας προκαθορίζεται με συγκεκριμένο ετήσιο ποσοστό αύξησης σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, το οποίο είναι ανεξάρτητο από την αξιολόγηση της απόδοσης και το οποίο ουσιαστικά αντανακλά την αναμενόμενη αύξουσα προσφερόμενη αξία της απόδοσης. Η πρακτική αυτή δύναται να δημιουργεί στρεβλώσεις στη μισθολογική δομή όπως αύξηση του μέσου και οριακού κόστους εργασίας το οποίο δεν συνοδεύεται απαραίτητα από αντίστοιχη αύξηση της προσφερόμενης αξίας εργασίας. Οι συνέπειες του φαινομένου αυτού έχουν γίνει ορατές σε πολλούς οργανισμούς του δημοσίου, ημικρατικού και τραπεζικού τομέα στους οποίους εφαρμόστηκε η πρακτική προκαθορισμένων κλιμάκων μισθοδοσίας και χρειάστηκαν διορθωτικές παρεμβάσεις όπως σχέδια εθελούσιας αφυπηρέτησης προκειμένου να εξομαλυνθεί το πρόβλημα. Ως εκ τούτου, η διασύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης με την μισθολογική ανέλιξη θεωρείται εκ των ουκ άνευ και θα πρέπει να αποτελεί ένα εκ των χαρακτηριστικών του νέου μηχανισμού αξιολόγησης απόδοσης.

Επιπλέον, η επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού χρειάζεται να βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης, υπό την έννοια ότι το αποτέλεσμα της θα πρέπει να αποτελεί τη βάση για συζήτηση ως προς την απαιτούμενη κατάρτιση που απαιτείται για να προσφέρει στον εργαζόμενο τις κατάλληλες γνώσεις και να αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες προς εκτέλεση του εργασιακού του ρόλου. Η επαγγελματική κατάρτιση χρειάζεται να είναι στοχευμένη και να γίνεται υπό μορφή αναπτυξιακής παρέμβασης με σκοπό τη βελτίωση της προσφερόμενης αξίας εργασίας. Πρακτικά, κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης ακολουθεί η εκπόνηση ενός πλάνου κατάρτισης σε ατομικό επίπεδο για τον κάθε εργαζόμενο. Το πλάνο κατάρτισης δύναται να περιλαμβάνει τις ανάγκες που προκύπτουν από την αξιολόγηση του εργαζόμενου καθώς και εναλλακτικές μορφές κατάρτισης που μπορεί να είναι μεταξύ άλλων επιμορφωτικές εκπαιδεύσεις για απόκτηση νέων γνώσεων ή αναβάθμιση των υφιστάμενων γνώσεων, αναπτυξιακές εμπειρίες μάθησης, βιωματικά εργαστήρια, καθοδήγηση από έμπειρα στελέχη, συμμετοχή σε ομαδικά επαγγελματικά κέντρα ανάπτυξης εντός ή εκτός του οργανισμού κ.α.

Στην πορεία τα αποτελέσματα της έρευνας αναδεικνύουν τους σημαντικότερους παράγοντες οι οποίοι χρειάζεται να ληφθούν υπόψη προκειμένου να υποστηριχθεί η επιτυχής υλοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι παράγοντες αυτοί έχουν αναδειχθεί από τουλάχιστον 1 στους 4 εργαζόμενους, ήτοι το 25% ή και περισσότερο.

Ξεκινώντας από τους παράγοντες με το υψηλότερο ποσοστό επιλογής γίνεται αναφορά στη σημαντικότητα που δίνει το προσωπικό στο πόσο ξεκάθαροι χρειάζεται να γίνονται σε όλους τους εργαζομένους οι σκοποί που εξυπηρετεί η διαδικασία αξιολόγησης. Όπως προαναφέρθηκε, η σαφήνεια στην επικοινωνία βοηθά την αποδοχή της διαδικασίας από τους εργαζόμενους. Σημαντικό επίσης παράγοντα αποτελεί και το ότι η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να τυγχάνει στήριξης από τη διοίκηση, κάτι που ισχύει για όλους ανεξαιρέτως τους μηχανισμούς και πρωτοβουλίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, η διαδικασία πρέπει να είναι διαφανής, να μην υπάρχουν γκρίζα ή αδιευκρίνιστα σημεία που να δημιουργούν ανησυχία και διστακτικότητα στο προσωπικό. Η σχετική πολιτική που διέπει την διαδικασία πρέπει να τίθεται εις γνώση όλων και να ισχύει για όλους χωρίς εξαιρέσεις. Πέραν αυτού, εξίσου σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία της διαδικασίας αξιολόγησης είναι να υπάρχουν τόσο η ποσοτική όσο και η ποιοτική πτυχή της απόδοσης και να διασφαλίζεται μέσα από αντίστοιχα κριτήρια/στόχους αξιολόγησης. Αυτά τα κριτήρια/στόχοι απαιτείται να επικαιροποιούνται σε τακτικά χρονικά διαστήματα καθώς οι συνθήκες του οργανισμού αλλά και του κάθε εργασιακού ρόλου συνεχώς μεταβάλλονται. Οι εξωτερικές συνθήκες επηρεάζουν επίσης πολλές φορές τους περιορισμούς στα διαθέσιμα μέσα εκτέλεσης των εργασιακών ρόλων και θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη.

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζεται να έχει αναπτυξιακή μορφή και να αποσκοπεί στην βελτίωση των εργαζομένων αποφεύγοντας την επίκριση. Οι εργαζόμενοι εξελίσσονται μέσα από την ενθάρρυνση και την εποικοδομητική ανατροφοδότηση και περιορίζονται από την επίκριση και το εργασιακό άγχος. Βασικό συστατικό της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης αποτελεί το να αντιμετωπίζεται ως εργαλείο ανάπτυξης από τον κάθε εργαζόμενο. Παράλληλα, οι αξιολογητές χρειάζεται να έχουν ανεπτυγμένες τις δεξιότητες αξιολόγησης οι οποίες θα τους επιτρέψουν να αναδείξουν τον πραγματικό βαθμό συνεισφοράς των εργαζομένων που αξιολογούν, απαλλαγμένοι από στερεοτυπικές αντιλήψεις και πεποιθήσεις.

Πολύ σημαντικό παράγοντα επίσης αποτελεί το ότι το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης θα πρέπει να εξυπηρετεί τους σκοπούς για τους οποίους διενεργείται και σε καμία περίπτωση να μην χρησιμοποιείται για εξυπηρέτηση προσωπικών αντιπαλοτήτων ή εργαλείο πρόκλησης πίεσης, εργασιακού εκβοφισμού ή ακόμα και σε ακραίες περιπτώσεις ψυχολογικής βίας. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να διασφαλίζεται σε ένα η

αντικειμενικότητα στα κριτήρια αξιολόγησης, ο θεσμός του επαναξιολογητή καθώς και η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να προβάλει την ένσταση του στο αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Τέλος, η διενέργεια της διαδικασίας αξιολόγησης σε συστηματική βάση και όχι σποραδικά αποτελεί βασικό παράγοντα για να εμπεδωθεί στην κουλτούρα του προσωπικού και να γίνει αποδεκτή ως αναπτυξιακό εργαλείο.

Η πλειοψηφία των εργαζομένων έχει τοποθετηθεί υπέρ ενός μηχανισμού που θα τους προσφέρει τη δυνατότητα να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο απόδοσης του σε αντίθεση με την ετεροχρονισμένη παρακολούθηση της όπως συνήθως παρατηρείται. Αυτό εξυπακούει την αξιοποίηση ενός τεχνολογικού εργαλείου το οποίο να προσφέρει την ευκαιρία στους αξιολογητές αλλά και στους αξιολογούμενους να παραθέτουν την ανατροφοδότηση τους σε οποιοδήποτε σημείο του ημερολογιακού έτους οι ίδιοι θεωρούν σημαντικό καθώς και όποτε οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι έτοιμοι για να το υποβάλουν. Ακολούθως, το εργαλείο αυτό θα πρέπει να παρέχει τη δυνατότητα μέσω ταυτόχρονης ειδοποίησης σε όσους ενδέχεται να εμπλέκονται στην παροχή της ανατροφοδότησης, ούτως ώστε να μπορούν να εμπλακούν στην διαδικασία. Επί της προκείμενης περίπτωσης, η ανατροφοδότηση μπορεί να υποβληθεί με το πέρας ενός κατασκευαστικού έργου, μιας φάσης του έργου, με την ολοκλήρωση έτους/ετών από την ημερομηνία πρόσληψης ή προαγωγής ή με την ολοκλήρωση του ημερολογιακού έτους. Ουσιαστικά με τον τρόπο αυτό καταργείται το διάστημα στο οποίο ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να παρέχει την ανατροφοδότηση του ανεξάρτητα από το εάν είναι έτοιμος για αυτό και παρέχεται η αυτονομία στον καθένα να τοποθετηθεί οποτεδήποτε επιθυμεί.

Η ανάγκη για παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού σε πραγματικό χρόνο ικανοποιεί επίσης την αναγκαιότητα που αναδεικνύει η τοποθέτηση σημαντικής μερίδας των εργαζομένων, στο ότι θα πρέπει να διασφαλίζεται η έγκαιρη ανάδειξη των εργασιακών τομέων στους οποίους οι εργαζόμενοι χρίζουν βελτίωση. Προκειμένου οι παρεμβάσεις προς την βελτίωση διαφόρων πτυχών της εργασιακής εμπειρίας του προσωπικού να είναι αποτελεσματικές, χρειάζεται να εντοπίζονται έγκαιρα κάτι που μπορεί να γίνεται δια του νέου μηχανισμού στον οποίο η ανατροφοδότηση θα τυγχάνει άμεσης αξιοποίησης από τη διοίκηση.

Τέλος, ο μηχανισμός αυτός θα πρέπει να λειτουργεί ως μέσο για την ανάδειξη επικοινωνιακών εισηγήσεων και προτάσεων προς τη διοίκηση και ως εκ τούτου προς την ενίσχυση της συμπερίληψης του προσωπικού στα κέντρα λήψης αποφάσεων. Το συμπεριληπτικό μοντέλο διοίκησης μπορεί να δώσει την αίσθηση στο προσωπικό ότι η άποψη του λαμβάνεται σοβαρά υπόψη στην λήψη αποφάσεων που επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία στον οργανισμό. Σε τέτοια περίπτωση αυξάνονται οι πιθανότητες οι

αποφάσεις αυτές να γίνονται αποδεκτές από αυτούς που επηρεάζονται άμεσα, κάτι που είναι προς όφελος τόσο της εργοδοτικής πλευράς όσο και της πλευράς των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4

Πρακτική Εφαρμογή του Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

4.1 Αλλαγή κουλτούρας

Στο πλαίσιο της ανάγκης για επανασχεδιασμό του νέου μηχανισμού αξιολόγησης απόδοσης προκύπτει η ανάγκη της μετάβασης από μια υπάρχουσα κατάσταση σε μια άλλη. Στην περίπτωση μας ο οργανισμός πρόκειται να βιώσει μια μετάβαση στρατηγικής σημασίας η οποία πιθανότατα διαφοροποιεί τον τρόπο που διαχειρίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιο. Το αντίκτυπο της μετάβασης από μια κατάσταση σε μια άλλη πάνω σε ένα τόσο κεφαλαιώδες ζήτημα είναι πολύπλευρο. Εάν η νέα κατάσταση καταφέρει να εμπεδωθεί ανάμεσα στο προσωπικό τότε θα αποτελέσει αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μετατρέποντας την αξιολόγηση σε εργαλείο ανάπτυξης. Προς τούτο, η αλλαγή θα έχει θετικό πρόσημο αφού θα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης προς αξιοποίηση του ταλέντου που υπάρχει στον οργανισμό. Το θετικό πρόσημο εξυπακούεται σε εξέλιξη αφού σε αντίθεση με την αλλαγή, δύναται να είναι συνεχόμενη και όχι στατική και ταυτόχρονα να έχει μόνο θετικό αντίκτυπο σε αντίθεση με την αλλαγή που μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο.

Η εξέλιξη λοιπόν του μηχανισμού αξιολόγησης προϋποθέτει το κατάλληλο περιβάλλον για να αφομοιωθεί στην κουλτούρα του οργανισμού, να αποτελέσει μέρος της καθημερινότητας του προσωπικού. Οι ιδανικές συνθήκες δεν είναι δεδομένες και χρειάζεται συστηματική και μεθοδική πρωτοβουλία από την διοίκηση του οργανισμού για να επιτευχθούν.

Έχοντας λοιπόν υπόψη την σημαντικότητα της διαχείρισης της σημαντικής αυτής αλλαγής, ο οργανισμός με την αξιοποίηση της τεχνολογίας διασφαλίζει τις ιδανικές συνθήκες που θα επιτρέψουν σε όσους επηρεάζονται να προσεγγίσουν με θετική οπτική το νέο μηχανισμό αξιολόγησης της απόδοσης και ταυτόχρονα να αποκομίσουν τα οφέλη του.

Προκειμένου να επέλθει ομαλά η εξέλιξη στον νέο μηχανισμό αξιολόγησης της απόδοσης και να υιοθετηθεί πλέον ως τρόπος σκέψης, πέραν από την ορθή χρήση του μέσου επίτευξης που στην προκειμένη πρόκειται για τεχνολογική εφαρμογή (βλ. κεφ. 5), το προσωπικό χρειάζεται να αναπτύξει δεξιότητες προσαρμοστικότητας.

Στην περίπτωση του νέου μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης, το προσωπικό προκειμένου να είναι σε θέση να διαχειριστεί σωστά την εν λόγω εξέλιξη, χρειάζεται να έχει ανεπτυγμένες τις δεξιότητες προσαρμοστικότητας. Από εκεί και έπειτα, η κουλτούρα συνεχόμενης αξιολόγησης μέσω ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο χρειάζεται να εμπεδωθεί σε όλο το προσωπικό. Αυτό δεν αναμένεται να επιτευχθεί από την μια μέρα στην άλλη. Απαιτείται χρόνος και συστηματική εκπαίδευση. Σε συνδυασμό με τους υπόλοιπους υποβοηθητικούς παράγοντες προς την διαδικασία αξιολόγησης, η συνήθεια για να κτιστεί και να διαπεράσει στο «DNA» του οργανισμού χρειάζεται να επαναλαμβάνεται συνεχώς. Σε αυτό το σημείο, ο ρόλος της διοίκησης είναι καταλυτικός στο να διοχετεύει όλα τα θέματα που άπτονται της διαχείρισης απόδοσης εν μέσω του νέου μηχανισμού αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό, χρόνο με τον χρόνο οι εργαζόμενοι θα μετατρέψουν τον μηχανισμό σε μια συνήθεια που ουσιαστικά αποτελεί την δική τους εξέλιξη.

4.2 Σχεδιασμός του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Το παρόν κεφάλαιο αποσκοπεί στην αποτύπωση της μορφής του νέου μηχανισμού αξιολόγησης καθώς και στη διασύνδεση του με την ανάπτυξη του προσωπικού. Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, πρόκειται ουσιαστικά για ένα μηχανισμό κυλιόμενης παροχής ανατροφοδότησης, για το σύνολο των πτυχών της απόδοσης των εργασιακών ρόλων, σε πραγματικό χρόνο. Προκειμένου αυτό να επιτευχθεί, απαιτείται η αξιοποίηση μιας τεχνολογικής εφαρμογής η οποία θα συλλέγει την ανατροφοδότηση και θα την κατηγοριοποιεί έτσι ώστε να γίνεται ορατή με επικοινωνιακό τρόπο τόσο προς τους εργαζόμενους όσο και προς τη διοίκηση. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης θα γίνεται καθόλη τη διάρκεια του ημερολογιακού έτους, μέσω σύντομων και περιεκτικών ερωτήσεων ή δηλώσεων για τις οποίες οι εργαζόμενοι απαιτείται να τοποθετούνται είτε με τη χρήση βαθμολογικής κλίμακας είτε με περιγραφή. Οι διάφορες ερωτήσεις και δηλώσεις θα επικοινωνούνται σε μορφή ειδοποιήσεων στο κινητό μέσω της εφαρμογής και ο κάθε εργαζόμενος θα έχει πρόσβαση στην ανατροφοδότηση που παρέχει αλλά και στην ανατροφοδότηση που παρέχεται από τρίτους για την απόδοσή του.

Ακολούθως, η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου θα προκύπτει μέσα από τη συνεχόμενη ανατροφοδότηση τόσο του ιδίου όσο και των υπολοίπων. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης απόδοσης του θα συγκεντρώνεται υπό μια γενική αναφορά η οποία θα αποτελεί τη βάση για την επαγγελματική κατάρτιση, την μισθολογική ανέλιξη και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Στην βάση των πιο πάνω, η διοίκηση αποφασίζει ως προς τους ποσοτικούς και ποιοτικούς στόχους που θα συμφωνηθούν εν τέλει με τους εργαζόμενους καθώς και τις αναγκαίες παρεμβάσεις που απαιτείται να γίνουν προκειμένου να αναπτυχθούν οι εργαζόμενοι ως επαγγελματίες. Η διαδικασία αυτή επαναλαμβάνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα όμως για πρακτικούς σκοπούς μπορεί να διενεργείται ετησίως, στην αρχή κάθε ημερολογιακού έτους, αρχής γενομένης μετά το πρώτο έτος υπηρεσίας του εργαζόμενου.

4.3 Αποτύπωση του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Η εμπειρία αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου αρχίζει με την είσοδο του στον οργανισμό. Από την πρώτη ημέρα ο εργαζόμενος ενημερώνεται ως προς τον μηχανισμό που έχει σχεδιαστεί, την φιλοσοφία και τα χαρακτηριστικά του, τις αξιολογούμενες πτυχές της απόδοσης του (όπου είναι εφικτό), τους διασυνδεδεμένους μηχανισμούς προς τον μηχανισμό αξιολόγησης καθώς και το τεχνολογικό εργαλείο παρακολούθησης της απόδοσης του. Βεβαίως, σε πρώτη φάση η ενημέρωση γίνεται επιδερμικά και όχι εις βάθος, προκειμένου να σχηματίζει ο νέος εργαζόμενος μια πρώτη εικόνα ως προς τον τρόπο που ο οργανισμός διαχειρίζεται την απόδοση των εργαζομένων του. Κατά την διάρκεια του 1^{ου} έτους εργοδότησης, ο εργαζόμενος δεν έχει την υποχρέωση να υπάγεται στον μηχανισμό εκτός και εάν ο ίδιος το ζητήσει. Αυτό καθορίζεται σε συνεννόηση με την διοίκηση κατόπιν αιτήματος του εργαζόμενου. Από την αρχή της εργοδότησης μέχρι και το σημείο που ο εργαζόμενος εισάγεται στον μηχανισμό αξιολόγησης, ο οργανισμός φροντίζει για την εκπαίδευση του καθώς και για την ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων προκειμένου να είναι σε θέση να παρέχει και να λαμβάνει επικοινωνιακή ανατροφοδότηση.

Ακολούθως, ο εργαζόμενος αφού εκπαιδευτεί μεταξύ άλλων και στην χρήση της τεχνολογικής εφαρμογής παροχής/λήψης ανατροφοδότησης, αρχίζει να λαμβάνει σε τακτά χρονικά διαστήματα, ειδοποιήσεις στο κινητό, οι οποίες αφορούν σε διάφορες πτυχές της εργασιακής του εμπειρίας. Οι ειδοποιήσεις περιλαμβάνουν δηλώσεις ή ερωτήσεις με σκοπό να του δώσουν την ευκαιρία να δώσει ανατροφοδότηση σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασιακής του εμπειρίας. Οι δηλώσεις και ερωτήσεις μπορεί να είναι κλειστού ή/και ανοικτού τύπου και μέσω αυτών οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να παρέχουν ανατροφοδότηση ως προς την δική τους απόδοση όσο και ως προς την απόδοση συναδέλφων τους. Παράλληλα, έχουν την ευκαιρία να παρακολουθούν σε πραγματικό χρόνο την δική τους απόδοση και πώς αυτή καθορίζεται μέσω της ανατροφοδότησης που παρέχεται από άλλους συναδέλφους τους που βρίσκονται σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας στον οργανισμό. Η διοίκηση από την πλευρά της, έχει την ευκαιρία να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο την πορεία της απόδοσης των εργαζομένων του οργανισμού και να παρεμβαίνει εκεί και όπου χρειάζεται με βελτιωτικές κινήσεις.

Οι δηλώσεις και ερωτήσεις συνδέονται με τις ποσοτικές και ποιοτικές πτυχές της απόδοσης όπως αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Οι πτυχές αυτές βασίζονται σε επιδόσεις, στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων εντός του οργανισμού.

Παραδείγματα των δηλώσεων και ερωτήσεων σε μορφή ειδοποιήσεων αναφέρονται ως ακολούθως:

**1. ΜΕΡΟΣ Α - ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ / ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ :
ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΡΓΟΤΑΞΙΟΥ**

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΤΥΧΗ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 1

- Η ημερήσια παραγωγή της ομάδας σας κατά την φάση σκυροδέτησης βρίσκεται σε επιθυμητό επίπεδο, σύμφωνα με τους στόχους που συμφωνούνται με τη διοίκηση; Σχολιάστε.

Με τη συγκεκριμένη ερώτηση δίνεται η ευκαιρία στον εργαζόμενο που εκτελεί τον συγκεκριμένο ρόλο να εκφράσει την άποψη του ως προς το επίπεδο επίδοσης που έχει η ομάδα του σε μετρήσιμο ποσοτικό στόχο που τίθεται. Επιπλέον, παρέχεται η ευκαιρία για σχολιασμό και αιτιολόγηση των τυχόν αποκλίσεων από το επιθυμητό επίπεδο.

Η ίδια ερώτηση τίθεται επίσης στον άμεσα προϊστάμενο του ρόλου ο οποίος εκπροσωπεί την διοίκηση του οργανισμού. Η απάντηση μπορεί να δώσει στον κάτοχο του ρόλου την εικόνα που υπάρχει ως προς την ικανοποίηση του συγκεκριμένου στόχου.

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΤΥΧΗ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 2

- Η ανταπόκριση της ομάδας μηχανουργείου σε αιτήματα του εργοταξίου είναι έγκαιρη σε περιπτώσεις τεχνικών προβλημάτων.

Η δήλωση αποσκοπεί στην άμεση καταγραφή της εντύπωσης που υπάρχει και τυχόν θεμάτων που μπορεί να επηρεάζουν την εργασιακή εμπειρία του εργαζόμενου καθώς και την απόδοση του αφού η τεχνική υποστήριξη από το μηχανουργείο είναι καταλυτική για την διεκπεραίωση των κατασκευαστικών εργασιών.

Ταυτόχρονα, από την πλευρά του μηχανουργείου μπορεί να καταγραφεί η αντίστοιχη ανατροφοδότηση παρέχοντας την ευκαιρία στον κάτοχο του ρόλου να διαμορφώσει την προσέγγιση του με τρόπο ώστε να ενισχύσει την ποιότητα της συνεργασίας του με το μηχανουργείο διεκπεραιώνοντας έτσι τις εργασίες του εργοταξίου απρόσκοπτα.

**2. ΜΕΡΟΣ Β - ΣΤΑΣΕΙΣ / ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΕΣ – ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΣ ΡΟΛΟΣ :
ΠΟΛΙΤΙΚΟΣ ΜΗΧΑΝΙΚΟΣ ΕΡΓΟΤΑΞΙΟΥ**

ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΠΤΥΧΗ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 3

- Η προσέλευση στην εργασία του τεχνικού ομαδάρχη του έργου είναι εντός των προβλεπόμενων ωραρίων.

Ο κάτοχος του ρόλου έχει την ευκαιρία να παρέχει ανατροφοδότηση ως προς τη συνέπεια και την τυπικότητα του προσωπικού που είναι υπό την ευθύνη του και ταυτόχρονα στην διοίκηση την ευκαιρία να παρέμβει σε τυχόν παράβαση της πολιτικής ωραρίων εργασίας. Από την άλλη, η τυπική στάση ως προς την προσέλευση στην εργασία αποτυπώνεται σε όσους την κατέχουν στα θετικά σημεία της απόδοσης τους, δίνοντας τους την ευκαιρία να τύχουν της ανάλογης αναγνώρισης από τον οργανισμό.

ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΠΤΥΧΗ - ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ 4

- Η συνεννόηση με το τμήμα πωλήσεων ως προς την διαχείριση των προσδοκιών από τους πελάτες σε ποιο επίπεδο βρίσκεται;

Η ερώτηση αυτή παρέχει την ευκαιρία στον κάτοχο του ρόλου να αξιολογήσει το επίπεδο συνεργασίας του με ένα τμήμα το οποίο μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα στην διαμόρφωση της απόδοσης του λόγω της επικοινωνίας με τον τελικό πελάτη, ήτοι τον ιδιοκτήτη της κατοικίας ή του διαμερίσματος. Η ορθή διαχείριση των προσδοκιών των πελατών μπορεί να βοηθήσει τον κάτοχο του ρόλου να πετύχει την παράδοση της οικιστικής μονάδας εντός των αναμενόμενων χρονοδιαγραμμάτων. Προκειμένου να γίνεται ορθή διαχείριση είναι αναγκαία η άριστη συνεργασία και συνεννόηση με το τμήμα πωλήσεων. Η εν λόγω ερώτηση δίνει την ευκαιρία στον κάτοχο του ρόλου να αιτιολογήσει τυχόν χαμηλό επίπεδο συνεργασίας με το τμήμα πωλήσεων και δίνει την ευκαιρία στην διοίκηση να διενεργήσει έγκαιρα, βελτιωτικές παρεμβάσεις όπου κρίνεται σκόπιμο.

Η ίδια ερώτηση γίνεται και στο τμήμα πωλήσεων με αξιοποίηση των απαντήσεων ανάλογα.

Η σημασία του μηχανισμού ανατροφοδότησης, είναι ότι σε πραγματικό χρόνο ο κάθε εργαζόμενος έχει την ευκαιρία να παρακολουθεί εκείνες τις ποσοτικές και ποιοτικές πτυχές της απόδοσης του και στη διοίκηση να προβαίνει έγκαιρα σε βελτιώσεις προκειμένου να διατηρείται υψηλό επίπεδο απόδοσης. Η διαδικασία αξιολόγησης αντικατοπτρίζεται από την παροχή συνεχόμενης ανατροφοδότησης, το αποτέλεσμα της οποίας μετατρέπεται σε αναφορά με συγκεκριμένα σημεία που χρίζουν περαιτέρω ανάλυσης ή παρέμβασης.

Οι παρεμβάσεις ενδεχομένως να εμπίπτουν στα πλαίσια της επαγγελματικής ανάπτυξης, της μισθολογικής ανέλιξης και της επαγγελματικής κατάρτισης. Για τους τρεις αυτούς μεγάλους τομείς της διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων εκπονούνται ξεχωριστά πλάνα σε ατομική βάση. Επί τούτου, κατά την διάρκεια που βρίσκεται σε ισχύ η διαδικασία αξιολόγησης δια του μηχανισμού ανατροφοδότησης, εκτελούνται βελτιωτικές ενέργειες, υλοποιώντας ουσιαστικά τα ατομικά πλάνα των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας το παράδειγμα του Πολιτικού Μηχανικού Εργοταξίου που προαναφέρθηκε, το ατομικό πλάνο δύναται να περιλαμβάνει διοικητικές παρεμβάσεις περιλαμβάνοντας μεταξύ άλλων ενέργειες εκπαίδευσης και κατάρτισης, επανασχεδιασμό ή διαφοροποίηση του εργασιακού ρόλου, μισθολογική αναβάθμιση, προαγωγή ή αναβάθμιση ευθυνών κ.α. Οι παρεμβάσεις αυτές αποσκοπούν στην βελτίωση των διαφόρων πτυχών της απόδοσης του κατόχου του ρόλου και ως εκ τούτου την βελτίωση σε πραγματικό χρόνο της απόδοσης του. Η εμπέδωση και η ενσωμάτωση του μηχανισμού αξιολόγησης απόδοσης ως μια εκ των κοινών πρακτικών του οργανισμού πρόκειται να οδηγήσει στη δημιουργία κουλτούρα υψηλής απόδοσης στον οργανισμό αφού η απόδοση πλέον θα καθορίζεται ξεκάθαρα, θα παρακολουθείται σε πραγματικό χρόνο και θα βελτιώνεται έγκαιρα εκεί και όπου αποκλίνει από την επιθυμητή. Η κουλτούρα αυτή χρόνο με τον χρόνο πρόκειται να διέπει το προσωπικό του οργανισμού και αναμένεται να αυξήσει τα επίπεδα ικανοποίησης, δέσμευσης και ποιότητας καθώς η συνεχής παρακολούθηση της απόδοσης, θα φέρει μια δυναμική επίδραση σε όλους τους τομείς της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων. Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης ενδεχομένως να αποτελέσει πόλο έλξης ικανών ταλέντων του τομέα αφού δημιουργούνται πλέον έμπρακτα οι κατάλληλες συνθήκες για εργασία σε υψηλό επαγγελματικά επίπεδο.

4.4 Αξιολόγηση του Νέου Μηχανισμού Αξιολόγησης και Ανάπτυξης

Ο επανασχεδιασμός ενός νέου μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης προσωπικού στον Όμιλο, έχει ως αντίκτυπο την μετάβαση σε κουλτούρα υψηλής απόδοσης η οποία καταγράφεται και βελτιώνεται σε πραγματικό χρόνο. Προκειμένου να υπάρχει επιτυχής συνέχεια και εν τέλει να δημιουργηθεί κουλτούρα υψηλής απόδοσης, ο μηχανισμός αυτός χρειάζεται να τυγχάνει αξιολόγησης και βελτίωσης σε τακτικά χρονικά διαστήματα.

Η αποτελεσματικότητα του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης κρίνεται από την δυνατότητα που δίνει στους εργαζόμενους να αναπτύσσονται επαγγελματικά. Δημιουργεί τις συνθήκες στις οποίες η διοίκηση και οι εργαζόμενοι παρακολουθούν την απόδοσή τους σε πραγματικό χρόνο και βάσει αυτής έχουν την ευκαιρία να τη διορθώνουν όταν αυτή παρεκκλίνει από το επιθυμητό επίπεδο.

Για να μπορεί να βελτιώνεται συνεχώς ο μηχανισμός αξιολόγησης, χρειάζεται να καθοριστεί ο τρόπος για να ελέγχεται η ορθή εφαρμογή του καθώς και ο τρόπος με τον οποίο υπόκειται σε διαφοροποιήσεις. Προς τούτο, οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση ως προς τη χρησιμότητα και την ευκολία με την οποία αξιολογείται η απόδοσή τους. Επιπλέον, στην βάση της ανατροφοδότησης, ο μηχανισμός χρειάζεται να υπόκειται σε μικρές βελτιώσεις προκειμένου να γίνεται αποτελεσματικότερο εργαλείο για την διαχείριση απόδοσης του προσωπικού από τον οργανισμό.

Γενικά Συμπεράσματα

Σε γενικές γραμμές, η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή έχει οδηγήσει σε χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία προκύπτουν από τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης καθώς και τη συσχέτιση τους με την υπάρχουσα βιβλιογραφία.

Πιο συγκεκριμένα, έχοντας αναλύσει τις τοποθετήσεις του προσωπικού στις διάφορες πτυχές που αφορούν τον τρόπο που αξιολογείται και αναπτύσσεται το προσωπικό στον Όμιλο Cyfield με τα αντίστοιχα δεδομένα που είναι καταγεγραμμένα σε πηγές της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, έχουν εξαχθεί χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία αναφέρονται ως εξής:

- Αναγνωρίζεται η ανάγκη να αξιολογείται το προσωπικό με ένα σύγχρονο εργαλείο αντί των μέχρι στιγμής παραδοσιακών μεθόδων που χρησιμοποιούνται στον οργανισμό.
- Η αξιολόγηση χρειάζεται να παίζει καθοριστικό ρόλο στην επαγγελματική ανάπτυξη, στην μισθολογική ανέλιξη και στην εξέλιξη του προσωπικού μέσω διαφόρων παρεμβάσεων.
- Μέσω ενός αποτελεσματικού μηχανισμού αξιολόγησης το προσωπικό έχει την ευκαιρία να εκφράσει τις απόψεις και εισηγήσεις του προς τη διοίκηση σε σχέση με θέματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο μηχανισμός αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικός πρέπει να ικανοποιεί προϋποθέσεις όπως να υπάρχει η δέσμευση της διοίκησης για την εφαρμογή της διαδικασίας, να είναι αναπτυξιακού και όχι επικριτικού χαρακτήρα για να μπορεί να υποστηρίξει το προσωπικό για να βελτιώνεται, να αποσαφηνίζεται ο σκοπός για τον οποίο υφίσταται ως εργαλείο διοίκησης και επιτρέπει την παρακολούθηση της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο έτσι ώστε να γίνονται έγκαιρα οι διορθωτικές κινήσεις.
- Η μετάβαση του οργανισμού σε κουλτούρα εξέλιξης είναι πανάκεια για την επιτυχημένη αξιοποίηση του μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης και της διαχείρισης της ανάπτυξης.

Ως εκ τούτου, το γενικότερο συμπέρασμα έχει οδηγήσει στον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης στον Όμιλο Cyfield, μέσω του σχεδιασμού ενός νέου, εξελικτικού προγράμματος συνεχόμενης ανατροφοδότησης και παρακολούθησης της απόδοσης σε πραγματικό χρόνο.

Επίλογος

Η μεταπτυχιακή διατριβή με θέμα Μελέτη Περίπτωσης Αξιολόγηση και Ανάπτυξη προσωπικού: Μελέτη Περίπτωσης του Ομίλου Cyfield, ολοκληρώθηκε μετά από μια πολύμηνη και συμπεριληπτική ανάλυση η οποία ενέπλεξε ένα σημαντικό δείγμα από το ίδιο το προσωπικό του Ομίλου. Αξίζει να σημειωθεί ότι η συμπερίληψη έγινε με γνώμονα την αντιπροσώπευση όσο το δυνατόν περισσότερων τμημάτων και ομάδων από όλες τις δραστηριότητες του Ομίλου, χωρίς βεβαίως να αποκαλύπτονται ή να μπορούν να ταυτοποιηθούν προσωπικά δεδομένα.

Στην βάση των συμπερασμάτων που έχουν εξαχθεί, έχει σχεδιασθεί πλέον ο νέος μηχανισμός μέσω του οποίου να μπορεί ο Όμιλος να διαχειριστεί την απόδοση του προσωπικού και το προσωπικό να παρακολουθεί σε πραγματικό χρόνο την δική του απόδοση, αποτελώντας μια πραγματική καινοτομία με βάση του τι έχει αναπτυχθεί και εφαρμόζεται στους οργανισμούς μέχρι σήμερα. Το νέο διοικητικό αυτό εργαλείο, ενδεχομένως να επιτρέψει στον Όμιλο Cyfield να προχωρήσει ακόμα πιο μπροστά στον τομέα διαχείρισης και ανάπτυξης προσωπικού, έχοντας την αναγκαία υποδομή για προσέλκυση, διατήρηση και αξιοποίηση των κορυφαίων ταλέντων του κατασκευαστικού τομέα στις αγορές όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος. Ο νέος μηχανισμός αξιολόγησης και απόδοσης μπορεί να αποτελέσει την ναυαρχίδα των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου και με τη συνεχόμενη εξέλιξη του να αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα διοικητικά εργαλεία προς την υλοποίηση της στρατηγικής και της αποστολής του Ομίλου.

Τέλος, έχοντας κατά νου τις ενδεχόμενες πτυχές που τυχόν να μην συμπεριλήφθηκαν στην μεταπτυχιακή διατριβή όπως τη συσχέτιση των στατιστικών αποτελεσμάτων με δευτεροβάθμιες δημογραφικές μεταβλητές λόγω περιορισμών που προκύπτουν από την υποχρέωση για προστασία των προσωπικών δεδομένων ή πτυχές όπως η βιβλιογραφική ανασκόπηση που τυχόν να αναπτύχθηκαν όχι σε μεγάλο βάθος λόγω του περιορισμού της έκτασης, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι μπορεί μεν να αποτελούν μειονεκτήματα της μεταπτυχιακής διατριβής όμως ταυτόχρονα να αποτελούν και θέματα προς διερεύνηση σε μελλοντικό χρόνο.

Παράρτημα

Εμπειρική Ανάλυση

Α.1 Ερωτηματολόγιο Έρευνας Απόψεων Προσωπικού

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΑ

ΕΤΑΙΡΕΙΑ:

ΦΥΛΟ: Α/Γ

ΗΛΙΚΙΑ:

ΘΕΣΗ:

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ:

ΕΡΓΟ/ΤΜΗΜΑ:

ΕΠΕΞΗΓΗΣΕΙΣ - ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ

1. Το Ερωτηματολόγιο αποτελεί εργαλείο συλλογής πληροφοριακών δεδομένων για τον Οργανισμό Cyfield Group of Companies και αποτελεί αναπόσπαστο μέρος για την εκπόνηση της διατριβής του κ.Κυριάκου Ανδρέου, Group Human Resources Manager, στα πλαίσια της τελικής διατριβής για το πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA), στο Ανοιχτό Πανεπιστήμιο Κύπρου υπό την επίβλεψη της κ. Σοφίας Ανδρέου.
2. Η συλλογή, επεξεργασία και ανάλυση των εν λόγω δεδομένων του ερωτηματολογίου αποσκοπεί αφενός στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων αναφορικά με την υπάρχουσα διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού στον Οργανισμό και αφετέρου στον σχεδιασμό και πρακτική εφαρμογή ενός νέας αποτελεσματικότερης διαδικασίας αξιολόγησης που να ανταποκρίνεται στις ιδιαίτερες προκλήσεις, στον τρόπο λειτουργίας και στην στρατηγική δόμηση των τμημάτων και εργασιακών ρόλων στον Οργανισμό.
3. Το περιεχόμενο των απαντήσεων θα αποτελέσει αντικείμενο επεξεργασίας και ανάλυσης από τον συγγραφέα υπό την επίβλεψη και καθοδήγηση της επιβλέπων καθηγήτριας με αυστηρή προσοχή στην προστασία της ιδιωτικότητας των απόψεων και των προσωπικών δεδομένων.
4. Όλοι οι συμμετέχοντες στην εν λόγω έρευνα έχουν την δυνατότητα να λάβουν αντίγραφο της τελικής διατριβής κατόπιν σχετικού αιτήματος προς τον συγγραφέα.
5. Ο συνολικός χρόνος συμμετοχής στην έρευνα υπολογίζεται να διαρκέσει περίπου 15 λεπτά.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

ΕΡ 1 : Κατά την προσωπική σας άποψη, σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ότι υπάρχει η αναγκαιότητα αξιολόγησης της απόδοσης σας;

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Υπάρχει ανάγκη οπωσδήποτε να αξιολογείται η απόδοση μου
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Υπάρχει ανάγκη να αξιολογείται η απόδοση μου, όχι οπωσδήποτε
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερη στάση – Καμία διαφορά αν αξιολογείται (ή όχι) η απόδοση μου
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Υπάρχει ανάγκη να αξιολογείται η απόδοση μου, όμως λίγο
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν υπάρχει ανάγκη να αξιολογείται η απόδοση μου

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι αξιολογείται η απόδοση σας από τον οργανισμό;

ΕΡ 2 :

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Αξιολογούνται όλες οι πτυχές της απόδοσης μου
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Αξιολογούνται πολλές πτυχές της απόδοσης μου, όχι όμως όλες
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος Βαθμός – Αξιολογούνται σποραδικά/τυχαία μερικές πτυχές της απόδοσης μου, δεν έχει καμία σημασία ποιες πτυχές
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Αξιολογούνται σποραδικά/επιλεκτικά κάποιες πτυχές της απόδοσης μου
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν αξιολογείται καμία πτυχή της απόδοσης μου

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 3 : Κατά την αξιολόγηση της απόδοσης σας από τον οργανισμό, πόσο ξεκάθαροι είναι οι σκοποί που εξυπηρετεί;

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Είναι απολύτως ξεκάθαροι όλοι οι σκοποί που εξυπηρετεί
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Είναι αρκετά ξεκάθαροι οι σκοποί που εξυπηρετεί, όχι όμως απολύτως
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος Βαθμός – Υπόκεινται στην δική μου ερμηνεία οι σκοποί που εξυπηρετεί
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Δεν είναι ξεκάθαροι οι σκοποί που εξυπηρετεί, όχι όμως καθόλου
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν είναι καθόλου ξεκάθαροι οι σκοποί που εξυπηρετεί

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 4 : Πιστεύετε ότι η επαγγελματική σας ανάπτυξη στον οργανισμό βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης σας;

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Είναι απολύτως βασισμένη στην αξιολόγηση μου
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Είναι βασισμένη στην αξιολόγηση μου, όχι όμως απόλυτα
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος Βαθμός – Δεν μου είναι ξεκάθαρο αν βασίζεται στην αξιολόγηση μου
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση μου
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση μου

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 5 : Πιστεύετε ότι η μισθολογική σας ανέλιξη στον οργανισμό βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης σας;

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Είναι απολύτως βασισμένη στην αξιολόγηση μου
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Είναι βασισμένη στην αξιολόγηση μου, όχι όμως απόλυτα
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος Βαθμός – Δεν μου είναι ξεκάθαρο αν βασίζεται στην αξιολόγηση μου
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση μου
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση μου

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 6 : Πιστεύετε ότι η επαγγελματική σας κατάρτιση από τον οργανισμό βασίζεται στην αξιολόγηση της απόδοσης σας;

2	<input type="checkbox"/>	Απόλυτα – Είναι απολύτως βασισμένη στην αξιολόγηση μου
1	<input type="checkbox"/>	Αρκετά – Είναι βασισμένη στην αξιολόγηση μου, όχι όμως απόλυτα
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερος Βαθμός – Δεν μου είναι ξεκάθαρο αν βασίζεται στην αξιολόγηση μου
-1	<input type="checkbox"/>	Λίγο – Είναι λίγο βασισμένη στην αξιολόγηση μου
-2	<input type="checkbox"/>	Καθόλου – Δεν είναι καθόλου βασισμένη στην αξιολόγηση μου

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 7 : Κατά την άποψη σας, σημειώστε πιο κάτω τους σημαντικούς παράγοντες οι οποίοι υποβοηθούν την διαδικασία αξιολόγησης.

1	<input type="checkbox"/>	Η διοίκηση να υποστηρίξει την τήρηση της διαδικασίας αξιολόγησης
2	<input type="checkbox"/>	Οι σκοποί που εξυπηρετεί η αξιολόγηση να είναι ξεκάθαροι σε όλους
3	<input type="checkbox"/>	Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι ξεκάθαρα σε όλους
4	<input type="checkbox"/>	Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι αντικειμενικά
5	<input type="checkbox"/>	Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι ποσοτικά π.χ. επίδοση, παραγωγικότητα
6	<input type="checkbox"/>	Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι ποιοτικά π.χ. στάση, συμπεριφορά
7	<input type="checkbox"/>	Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης να εξυπηρετεί τους σκοπούς της
8	<input type="checkbox"/>	Η αξιολόγηση να είναι δυναμική διαδικασία (αντί στατική)
9	<input type="checkbox"/>	Τα κριτήρια αξιολόγησης να επικαιροποιούνται ανάλογα με τον ρόλο
10	<input type="checkbox"/>	Οι αξιολογητές να έχουν ανεπτυγμένες δεξιότητες αξιολόγησης
11	<input type="checkbox"/>	Η αξιολόγηση να προέρχεται από όλους με όσους υπάρχει συνεργασία
12	<input type="checkbox"/>	Η αξιολόγηση να γίνεται σε συστηματική βάση
13	<input type="checkbox"/>	Η διαδικασία αξιολόγησης να είναι σύντομη
14	<input type="checkbox"/>	Η διαδικασία αξιολόγησης να είναι απλή
15	<input type="checkbox"/>	Η διαδικασία αξιολόγησης να είναι συχνή
16	<input type="checkbox"/>	Η διαδικασία αξιολόγησης να είναι για σκοπούς βελτίωσης
17	<input type="checkbox"/>	Η διαδικασία αξιολόγησης να γίνεται με διαφάνεια

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 8 : Κατά την άποψη σας, θα ήταν πιο αποτελεσματικό για εσάς να γνωρίζετε σε πραγματικό χρόνο το επίπεδο της απόδοσης σας σε σχέση με το να την μαθαίνατε κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης σας;

2	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα – Σίγουρα θα ήταν πολύ πιο αποτελεσματικό
1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ αρκετά – Πιθανόν να ήταν αρκετά αποτελεσματικό
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερη στάση – Δεν θα είχε κάποια διαφορά για μένα
-1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ λίγο – Πιθανόν να ήταν λίγο πιο αποτελεσματικό
-2	<input type="checkbox"/>	Δεν συμφωνώ – Σίγουρα δεν θα ήταν πιο αποτελεσματικό

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....
.....

EP 9 : Κατά την άποψη σας, μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης θα μπορούσατε να μάθετε πως να βελτιώσετε εργασιακούς τομείς που θα σας αναπτύξουν ως επαγγελματία;

2	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα – Σίγουρα θα μάθαινα
1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ αρκετά – Πιθανόν να μάθαινα, όχι σίγουρα
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερη στάση – Δεν θα είχε κάποια διαφορά για μένα
-1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ λίγο – Πιθανόν δεν θα μάθαινα, όχι σίγουρα
-2	<input type="checkbox"/>	Δεν συμφωνώ – Σίγουρα δεν θα μάθαινα

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

.....

EP 10 : Κατά την άποψη σας, μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης θα μπορούσατε να καταθέσετε τεκμηριωμένες και εποικοδομητικές απόψεις σχετικά με την ανάπτυξη σας προς τη διοίκηση;

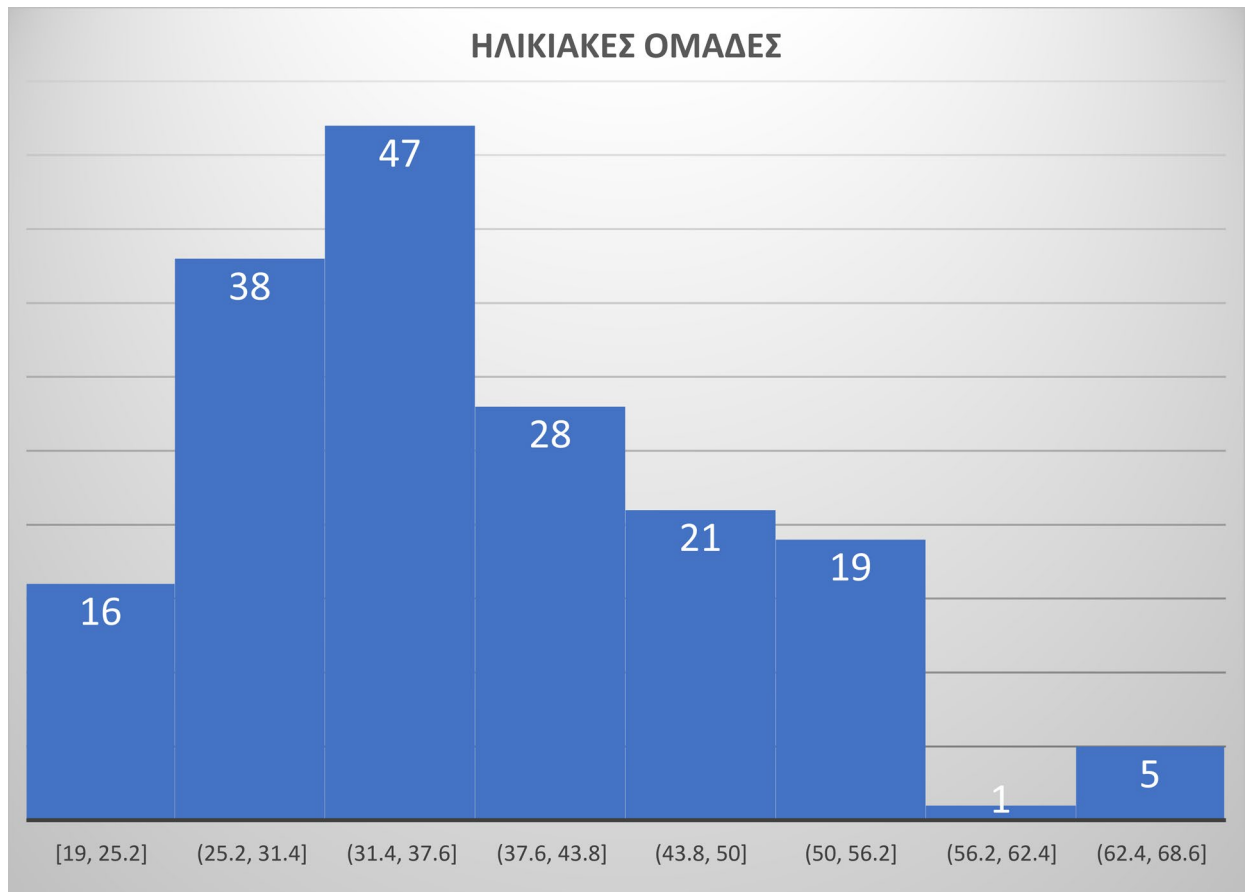
2	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ απόλυτα – Σίγουρα θα μπορούσα
1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ αρκετά – Πιθανόν να μπορούσα, όχι σίγουρα
0	<input type="checkbox"/>	Ουδέτερη στάση – Δεν θα είχε κάποια διαφορά για μένα
-1	<input type="checkbox"/>	Συμφωνώ λίγο – Πιθανόν δεν θα μπορούσα, όχι σίγουρα
-2	<input type="checkbox"/>	Δεν συμφωνώ – Σίγουρα δεν θα μπορούσα

Σχόλια (εάν επιθυμείτε)

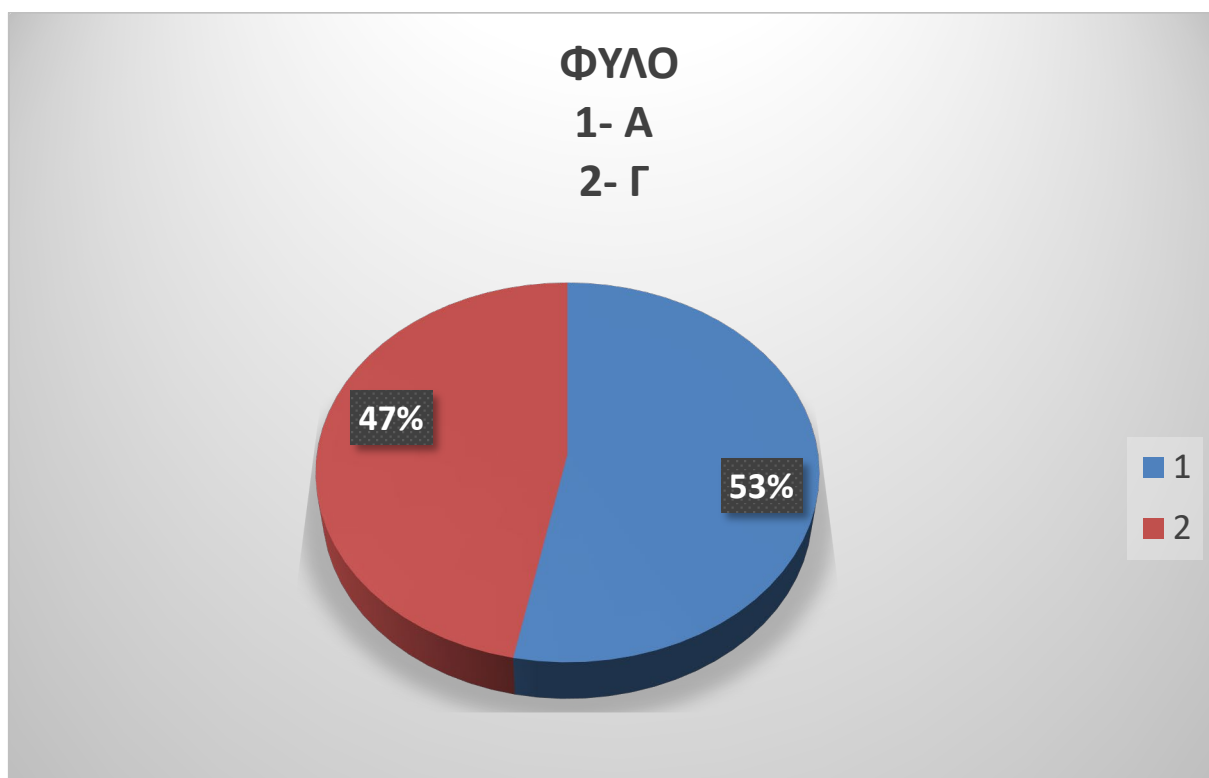
.....

Α.2 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Έρευνας – Γραφήματα

Γράφημα 1 – Ηλικιακές ομάδες



Γράφημα 2 – Φύλο Α/Γ



Γράφημα 3 – Επίπεδο Ακαδημαϊκής Μόρφωσης

1 - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

2 - Τριτοβάθμια Προπτυχιακή εκπαίδευση

3 - Τριτοβάθμια Μεταπτυχιακή εκπαίδευση



Βιβλιογραφικές Αναφορές

1. DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?
2. Campbell and Wiernik, Vol 2, 2015: (p.47) , The Modeling and Assessment of Work Performance.
3. Gary Dressler, Human Resource Management, 16th edition, 2018: (p.322 - 326).
4. Compensation & Benefits Review, November/December 2005, (p. 18 – 26).
5. Leslie Kwoh, “Rank and Yank Retains Vocal Fans,” The Wall Street Journal, January 31, 2012, (p. B12).
6. Doran, G. T. (1981). There’s a S.M.A.R.T. way to write management’s goals and objectives. Management Review, (pp. 70, 35)
7. Pichler, Shaun; Beenen, Gerard; Wood, Stephen. Feedback frequency and appraisal reactions: a meta-analytic test of moderators. International Journal of Human Resource Management. Sep2020, Vol. 31 Issue 17,
8. Brown, M.; Heywood, J. S. Performance Appraisal Systems: Determinants and Change, BRITISH JOURNAL OF INDUSTRIAL RELATIONS
9. Yorgancioglu Tarcan G; Erigüç G; Kartal N; Şeyma Koca G; Karahan A, The effect of mushroom management style and perceived supervisor support on employee performance: 'An application with university hospital employees'. The International journal of health planning and management [Int J Health Plann Manage], ISSN: 1099-1751, 2021 Mar; Vol. 36

Αριθμός Λέξεων : 15247