



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ**

του

ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΥ ΣΤΥΛΙΑΝΟΥ ΣΠΑΡΤΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΚΑΤΟΥ, ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

Στην οικογένειά μου, που με στήριξε
και συνεχίζει να με στηρίζει σε κάθε μου βήμα.

Ευχαριστίες

Για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω όσους με υποστήριξαν έμπρακτα κατά τη διάρκεια της εκπόνησης της.

Την επιβλέπουσα καθηγήτρια της εργασίας κα Κάτου Αναστασία, αρχικά για την εμπιστοσύνη της και εν συνεχεία για την καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Το φιλικό μου κύκλο, για τη διευκόλυνση που μου παρείχε στη διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας καθώς και όσους συμμετείχαν σε αυτή δίνοντάς μου τα απαραίτητα για την ανάλυση δεδομένα.

Τη βιβλιοθήκη του Πανεπιστημίου Μακεδονίας για τη δυνατότητα πρόσβασης σε μία τεράστια βάση επιστημονικού υλικού και τη Γραμματεία του ΔΠΜΣ για την αχώλυτη διαδικασία κατάθεσης εργασίας, παρά τις αντικειμενικές δυσκολίες της περιόδου.

Τέλος, όλο το διδακτικό προσωπικό του ΔΠΜΣ για το έργο και τα ερεθίσματα που μου προσέφερε κατά τα δύο πρώτα εξάμηνα της φοίτησης μου στο πρόγραμμα.

Περίληψη

Οι αυξανόμενες ανάγκες ενός συνεχώς εξελισσόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος επηρέασαν σαφώς το ανθρώπινο δυναμικό παγκοσμίως. Κεντρικό ζήτημα της θεωρητικής μελέτης αποτελεί η παρουσίαση της χρησιμότητας των αξιολογήσεων εργασίας και η υπογράμμιση της σημαντικής στροφής που έγινε σε αυτές, μια στροφή που σηματοδότησε την αναγκαιότητα εμπλουτισμού των παραδοσιακών μοντέλων. Η αξιολόγηση λοιπόν σήμερα, γίνεται αντιληπτή ως ένα σύστημα διαχείρισης και προόδου. Το σύστημα αυτό μπορεί να χωριστεί σε δύο βασικές συμπληρωματικές διαδικασίες: την μέτρηση και τη διαχείριση απόδοσης.

Η ερευνητική προσπάθεια συνοψίζεται στη διερεύνηση της σχέσης που υπάρχει μεταξύ της αξιολόγησης και της αύξησης της επίδοσης. Η σχέση αυτή ελέγχεται μέσα από τέσσερις κεντρικούς άξονες – ανατροφοδότηση, στοχοθεσία, εξατομίκευση μεθόδων, αμεροληψία – που συνιστούν τελικά τη διαχείριση απόδοσης, όπως αυτή περιγράφεται στη σχετική βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε. Η έννοια της επίδοσης στην περίπτωση μας εξετάζεται μέσα από τρεις μεταβλητές: την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με την εμπειρική έρευνα, οι ετήσιες αξιολογήσεις ως μοναδικό εργαλείο κρίνονται ανεπαρκείς. Τα ατομικά συστήματα αξιολόγησης υπερτερούν έναντι των συγκριτικών μεθόδων. Η στοχοθεσία μεταφράζεται σε κριτήριο επιτυχίας ή αποτυχίας ενός οργανισμού, η επεξήγηση των στόχων αποτελεί κίνητρο ενώ η συμμετοχή στη διαδικασία της στοχοθεσίας ωθεί τον εργαζόμενο να αποζητά περισσότερες απαιτήσεις απ' τον εαυτό του.

Η επίδοση ως μεταβλητή δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτες σχέσεις με τις υπόλοιπες υπό εξέταση μεταβλητές, με εξαίρεση την υποκατηγορία της ανάπτυξης του εργαζόμενου που φαίνεται να παρουσιάζει τις περισσότερες. Συγκεντρωτικά καμία μεταβλητή δε φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά την επίδοση του εργαζόμενου μέσω της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Abstract

The growing needs of an ever-evolving business environment have clearly affected human resources worldwide. The central issue of the theoretical study is the presentation of the usefulness of the work evaluations and the underlining of the important turn that

was made in them, a turn that signaled the necessity of enrichment of the traditional models. Evaluation is therefore perceived today as a system of management and progress. This system can be divided into two main complementary processes: measurement and performance management.

The research effort is summarized in exploring the relationship between evaluation and performance enhancement. This relationship is controlled through four central axes - feedback, targeting, method personalization, impartiality - which ultimately constitute performance management, as described in the relevant literature used. The concept of performance in our case is examined through three variables: efficiency, effectiveness and employee development.

According to empirical research, annual evaluations as a single tool are considered insufficient. Individual evaluation systems are superior to comparative methods. Goal setting translates into a criterion of success or failure of an organization, the explanation of goals is a motivation while participation in the goal setting process pushes the employee to seek more demands from himself.

Performance as a variable does not show significant relationships with the other variables under consideration, with the exception of the employee growth subcategory which appears to have the most. Collectively, no variable appears to significantly affect employee performance by measuring efficiency and effectiveness.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	IV
Πίνακας εικονογραφήσεων.....	VIII
1. Εισαγωγή	1
2. Κύριες έννοιες	2
2.1. Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον	2
2.2. Ανθρώπινο δυναμικό	3
2.3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: πολιτικές & πρακτικές	4
2.4. Αξιολόγηση απόδοσης: έννοια και ιστορική εξέλιξη	5
3. Η αξιολόγηση στην πράξη	8
3.1. Βασικές μέθοδοι αξιολόγησης	8
3.2. Κριτική στο παραδοσιακό μοντέλο	12
3.3. Κύρια σημεία κατά την πρακτική της αξιολόγησης	14
3.4. Διαχείριση απόδοσης (performance management) & καριέρα	14
4. Ο αξιολογητής: αντικειμενικότητα και αμεροληψία	21
5. Συμπέρασμα	23
6. Μεθοδολογία	24
6.1. Ερευνητικά ερωτήματα	24
6.2. Δειγματοληψία	24
6.3. Μέθοδος ανάλυσης	25
7. Αποτελέσματα έρευνας	26
7.1. Περιγραφή του δείγματος	26
7.2. Ανατροφοδότηση προϊσταμένων	29
7.3. Εξατομικευμένη αξιολόγηση	31

7.4.	Στοχοθεσία	33
7.5.	Αντικειμενικότητα	34
7.6.	Αντίληψη για την επίδοση εργαζομένων.....	36
7.7.	Συσχέτιση Spearman	38
7.8.	Έλεγχος των υποθέσεων	40
7.8.1.	Αποτελέσματα σχέσης ανατροφοδότησης και εργασιακής απόδοσης	40
7.8.2.	Αποτελέσματα σχέσης χρήσης εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης προόδου και εργασιακής απόδοσης.....	41
7.8.3.	Αποτελέσματα σχέσης στοχοθεσίας και εργασιακής απόδοσης.....	42
7.8.4.	Αποτελέσματα σχέσης αύξησης αντικειμενικότητας συστήματος αξιολόγησης και εργασιακής απόδοσης	44
7.9.	Ευρήματα έρευνας	45
8.	Συζήτηση και Συμπεράσματα	47
8.1.	Περιορισμοί της έρευνας	47
8.2.	Συμβολή της έρευνας	47
	Βιβλιογραφία	48
	Παράρτημα Ι	53
	Παράρτημα ΙΙ	63

Πίνακας εικονογραφήσεων

Σχήματα

Σχήμα 1. Βασικός τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης.....	26
Σχήμα 2. Αριθμός ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση.....	26
Σχήμα 3. Φύλο.....	27
Σχήμα 4. Ηλικία (σε έτη).....	27
Σχήμα 5. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση.....	28
Σχήμα 6. Θέση στην ιεραρχία.....	28
Σχήμα 7. Οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους.....	29
Σχήμα 8. Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς.....	30
Σχήμα 9. Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα.....	30
Σχήμα 10. Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους.....	31
Σχήμα 11. Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό....	32
Σχήμα 12. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις.....	32
Σχήμα 13. Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας.....	33

Σχήμα 14. Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του.....	33
Σχήμα 15. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης.....	34
Σχήμα 16. Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες.....	35
Σχήμα 17. Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές.....	35
Σχήμα 18. Οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις..	36
Σχήμα 19. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα)...	36
Σχήμα 20. Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα).....	37
Σχήμα 21. Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων (ανάπτυξη).....	37

Πίνακες

Πίνακας 1. Σχέση ανατροφοδότησης και εργασιακής απόδοσης.....	40
Πίνακας 2. Σχέση χρήσης εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης προόδου και εργασιακής απόδοσης.....	41
Πίνακας 3. Σχέση στοχοθεσίας και εργασιακής απόδοσης.....	43
Πίνακας 4. Σχέση αύξησης αντικειμενικότητας συστήματος αξιολόγησης και εργασιακής απόδοσης.....	44

1. Εισαγωγή

Σε πρώτο στάδιο και όσον αφορά στο θεωρητικό μέρος αυτής της μελέτης, ο σκοπός της εντοπίζεται γύρο από το ζωντανότερο κομμάτι του επιχειρηματικού κόσμου, το ανθρώπινο δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα περιγράφονται οι πρακτικές και οι πολιτικές που περικλείουν τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων, ενώ η έμφαση δίνεται στην πρακτική της αξιολόγησης των εργαζομένων.

Εν συνεχεία γίνεται μία προσπάθεια τυπολογίας των περισσότερο διαδεδομένων μεθόδων αξιολόγησης, συνοδευόμενη από παραδείγματα επιχειρηματικών κολοσσών.

Επιπλέον, μέσα από μία σύντομη ιστορική αναδρομή διαφαίνεται η προσαρμοστικότητα των αξιολογήσεων ως απόρροια της ανάγκης να εξυπηρετηθούν οι ανάγκες της εκάστοτε εποχής. Καθώς τα παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης κρίνονται ανεπαρκή, υπογραμμίζεται η τάση αντικατάστασης της τυπικής αξιολογικής διαδικασίας με μία άλλη έννοια που θα αποτελέσει σταθμό στη διαχείριση έμψυχου δυναμικού, τη διαχείριση απόδοσης. Αναλύονται τα βήματα αυτής της σύγχρονης μορφής αξιολόγησης, το σκεπτικό της οποίας εμπλουτίζεται με νέες πρακτικές όπως η καθημερινή ανατροφοδότηση και η ανάδειξη ενός νέου περισσότερο άτυπου χαρακτήρα στην αξιολογική διαδικασία.

Η θεωρητική προσπάθεια ολοκληρώνεται με την ανάδειξη του ρόλου του αξιολογητή ως αντικειμενικού και αμερόληπτου παρατηρητή.

Σε δεύτερο επίπεδο το εμπειρικό μέρος της παρούσας έρευνας σκοπεύει στη διερεύνηση της ανατροφοδότησης των προϊσταμένων, της εξατομικευμένης αξιολόγησης, της στοχοθεσίας, της αντικειμενικότητας αλλά και της αντίληψης των εργαζομένων για την επίδοσή τους, καθώς και των σχέσεων που δημιουργούνται ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές.

Προκειμένου να γίνει πιο συγκεκριμένος ο σκοπός της έρευνας, γεννούνται μερικά ερευνητικά ερωτήματα, που μπορούν να περιγραφούν ως εξής: α) Ποια είναι η σχέση μεταξύ ανατροφοδότησης των προϊσταμένων και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα; β) Πώς η χρήση εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης, που ελέγχουν την πρόοδο του εργαζομένου μέσα στο χρόνο, συνδέεται με την απόδοσή του; γ) Ποια είναι η σχέση της στοχοθεσίας και της εργασιακής απόδοσης; και δ) Πώς η αύξηση της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

2. Κύριες έννοιες

Αρχικά, με γνώμονα να καταστούν εύληπτα τα κεφάλαια της παρούσας εργασίας, κρίνεται απαραίτητο να συζητηθούν οι βασικές έννοιες που θα μας απασχολήσουν. Ένας επιπλέον λόγος για τον οποίο είναι σημαντική αυτή η εννοιολόγηση, είναι το γεγονός ότι το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον βρίσκεται σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη κατάσταση. Η καμπή, θα λέγαμε, της σύγχρονης παγκόσμιας οικονομίας και κατά συνέπεια του επιχειρηματικού κόσμου στο σύνολό του, ίσως ήταν η παγκόσμια οικονομική ύφεση που ξεκίνησε το 2008 και η οποία αποτέλεσε μία από τις χειρότερες στην ιστορία, πυροδοτώντας πληθώρα αλλαγών σε όλα τα επίπεδα. Όπως υπογραμμίζεται στον Τσούκα (2004 σ. 110) «διαδραματίζονται κολοσσιαίοι οικονομικοί, κοινωνικοί και πολιτιστικοί μετασχηματισμοί, συγκρίσιμοι μόνο με τη Βιομηχανική Επανάσταση».

Σύμφωνα με δημοσιευμένα δεδομένα της Eurostat από το δεύτερο εξάμηνο του 2008 και για την επόμενη τετραετία, η τάση της ανεργίας στην Ευρωπαϊκή ένωση (Ε.Ε.) ήταν ανοδική. Ο επιχειρηματικός κόσμος χτυπήθηκε βάνουσα, με τους εργαζόμενους να αποτελούν το εξιλαστήριο θύμα της δυσμενούς αυτής κατάστασης. Το πρώτο εξάμηνο του 2013 όταν και άρχισε να υποχωρεί ο σχετικός δείκτης, άγγιξε το 11,5%. Σήμερα οχτώ χρόνια μετά το σημείο ζενίθ της ανεργίας στην Ε.Ε. η ευαισθησία για το ανθρώπινο δυναμικό γίνεται ολοένα και μεγαλύτερη. Πριν εισχωρήσουμε στο κύριο μέρος της μελέτης, την αξιολόγηση απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, ας εξετάσουμε λοιπόν, πως οι βασικοί άξονες πάνω στους οποίους στηρίζεται το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, περιγράφονται στη σχετική βιβλιογραφία.

2.1. Σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον

Η γενικευμένη οικονομική καθίζηση ως επακόλουθο της οικονομικής κρίσης του 2007-2008 δεν στάθηκε αρκετή, ώστε να εξοντώσει την παγκοσμιοποιημένη αγορά. Έτσι οι εταιρίες συνεχίζουν να βρίσκονται αντιμέτωπες με μία πρωτόγνωρη αλλαγή, η οποία έχει τις βάσεις της στο φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης που είχε ήδη κάνει την εμφάνιση του. Η τελευταία προκαλεί τον επιχειρηματικό κόσμο να ριχτεί στην μάχη του αυξανόμενου ανταγωνισμού που πολλές φορές επιφέρει δυσάρεστες συνέπειες, όπως για παράδειγμα εξαγορές ή αναγκαστικές συγχωνεύσεις δύο ή και περισσότερων εταιριών, με σκοπό να παραμείνουν βιώσιμες (Patrick & Kumar 2011). Από το γεγονός ότι ο ανταγωνισμός πλέον είναι παγκόσμιος προκύπτει και η ανάγκη κατανόησης της σημασίας των πολιτισμικών διαφορών. Η μελέτη του Hofstede αποτελεί πρότυπο για μία

ορθότερη ανάγνωση του παγκοσμιοποιημένου τοπίου από πολιτισμική σκοπιά, η οποία πλέον καθίσταται αναγκαία. Πρακτικά, ο συγγραφέας αναγνωρίζει την αναγκαιότητα της διοίκησης να προσαρμόζεται σύμφωνα με την εκάστοτε εθνική κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται. Μια επιχείρηση λοιπόν σύμφωνα με το αξιακό πλαίσιο του Hofstede (1980), πριν αλλά και κατά τη διάρκεια της δράσης της, οφείλει να ελέγχει: α) την κατανομή ισχύος που παρατηρείται ανάμεσα στις επιχειρήσεις, β) το επίπεδο που ένα λαός δρα συλλογικά ή όχι, γ) το ενδιαφέρον για κοινωνική ευαισθησία, που αποτελεί μάλιστα μία χρήσιμη διάσταση, ώστε η εκάστοτε εταιρία να εντάξει πράξεις εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στη δράση της, και δ) κατά πόσο η κοινωνία είναι έτοιμη να αποκλίνει από το παραδοσιακό της πρότυπο.

Επιστρέφοντας στην αρχική μας αναφορά στην οικονομική κρίση, αξίζει να σημειώσουμε ότι παρόλο που αυτή δε διέκοψε την διαδικασία της παγκοσμιοποίησης, επέδρασε σημαντικά στον επαναπροσδιορισμό της οικονομίας. Ο σύγχρονος καπιταλισμός πέρασε σε διαφορετική φάση δίνοντας περισσότερο χώρο στον κυβερνητικό παρεμβατισμό και οδήγησε τις επιχειρήσεις σε αλλαγές που αφορούν τις λειτουργικές τους διαδικασίες (Zakaria, 2009). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι αυστηροποιήθηκε το πλαίσιο αναφορικά με τις «ελευθερίες» των εταιριών, είτε αυτές αφορούν στις οικονομικές σχέσεις με τους διάφορους ενδιαφερόμενους είτε στην αντιμετώπιση του πιο «ζωντανού» στοιχείου τους, το ανθρώπινο δυναμικό.

2.2. Ανθρώπινο δυναμικό

Τα τελευταία χρόνια το ανθρώπινο δυναμικό παγκοσμίως βρίσκεται σε μια μεταιχμιακή φάση, ριζικής αναδιαμόρφωσης. Μάλιστα, οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι κάνουν στροφή 180 μοιρών στον τρόπο με τον οποίο διαχειρίζονται τους εργαζόμενους. Όπως προαναφέρθηκε η παγκοσμιοποίηση επιβάλλει εμμέσως αυτή την αλλαγή στάσης απέναντι στους εργαζόμενους, μέσω της δημιουργίας ενός ποικιλόμορφου πολιτισμικά περιβάλλοντος εργασίας. Οι Robbins, Decenzo και Coulter (2012) παρατηρούν πως πλέον η τάση αφομοίωσης των πολιτισμικά διαφορετικών εργαζόμενων τείνει να αντικατασταθεί από το ακριβώς αντίθετο, την ολοένα και μεγαλύτερη προσπάθεια ανάδειξης αυτών των διαφορών. Αυτή η στροφή είναι φανερό ότι επαναπροσδιορίζει τη φιλοσοφία των επιχειρήσεων και αναδεικνύει το σεβασμό στη διαφορετικότητα αντί να καταπνίγει τις διαφορετικές φωνές σε έναν οργανισμό.

Οι οργανισμοί όμως οφείλουν να αναπτύξουν μία δική τους ενιαία κουλτούρα την οποία θα ασπάζονται όλοι οι εργαζόμενοι. Η εταιρική κουλτούρα λοιπόν, καθώς ένας

εργαζόμενος εισάγεται για πρώτη φορά σε μία εταιρία επεμβαίνει στην αντίστοιχη προσωπική, που το άτομο έχει αναπτύξει έως τότε και με την πάροδο του χρόνου τείνει να την «ξεθωριάζει». Επακόλουθο αυτής της δυναμικής είναι τελικά η οικειοποίηση από πλευράς εργαζόμενου της κουλτούρας με την οποία μαθαίνει καθημερινά να εργάζεται, παραμερίζοντας τη δική του (Θανόπουλος, 2009). Από τα παραπάνω προκύπτει μία αναπόφευκτη σύγκρουση και συνάμα πρόκληση που καλούνται να αντιμετωπίσουν οι σύγχρονοι μάνατζερ. Με άλλα λόγια, πρόκειται για μία λανθάνουσα διαμάχη ανάμεσα στις επιταγές της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της πάγιας τακτικής της ηγεσίας να διαμορφώνει εταιρική κουλτούρα.

Σε ένα ρευστό οικονομικό περιβάλλον οι οργανισμοί αναζητούν ευελιξία και ευκολία προσαρμογής σε νέες καταστάσεις. Αυτό επιβεβαιώνουν οι Revell, Bigda και Rosato (2009), εντοπίζοντας μία αλλαγή που αφορά στη μορφή της απασχόλησης των υπαλλήλων. Πιο συγκεκριμένα παρατηρούν μία τάση αύξησης των προσωρινών έναντι των εργαζομένων πλήρους απασχόλησης, τακτική που επιτρέπει στην εκάστοτε επιχείρηση να αναγνωρίζει σε πραγματικό χρόνο τις ανάγκες σε εργατικό δυναμικό και να πράττει αναλόγως. Εδώ λοιπόν τίθεται ένα σοβαρό θέμα επιχειρηματικής ηθικής. Η ηθικότητα της επιχείρησης δεν νοείται μόνο εξωτερικά, σε σχέση με τρίτους αλλά και εσωτερικά απέναντι στους εργαζόμενους. Αυτός είναι ο καθρέφτης της επιχείρησης εξωτερικά, η εικόνα που αντικρίζει και ερμηνεύει ο καταναλωτής (Αντωνίου, 2016). Επομένως, αξίζει σήμερα περισσότερο από άλλοτε να τονιστεί η ανάγκη διασφάλισης ισορροπίας ανάμεσα στις οικονομικές επιδιώξεις των οργανισμών και την κοινωνική υπευθυνότητα, ή αλλιώς το σεβασμό των εργαζομένων.

2.3. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: πολιτικές και πρακτικές

Οι ανθρώπινοι πόροι ενός οργανισμού αποτελούν το πιο πολύτιμο κομμάτι του, γιατί οι εργαζόμενοι, οι άνθρωποι, είναι αυτοί που μεταμορφώνουν στην πραγματικότητα, τους πόρους της επιχείρησης (input) στο τελικό προϊόν ή την υπηρεσία που προσφέρεται στο κοινό, δημιουργώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των αντίπαλων επιχειρήσεων (Khatri, 1999).

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σήμερα, συχνά και κυρίως σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις αποτελεί ένα ξεχωριστό και οργανωμένο τμήμα του οργανισμού. Τα κύρια πεδία του τμήματος αυτού αναφέρονται στις προσλήψεις, την εκπαίδευση του νέου εργαζόμενου, την αξιολόγηση του και τη διαμόρφωση ενός υγιούς κλίματος εργασίας που θα στηρίζεται σε δίκαιες διαδικασίες.

Όπως επισημαίνει ο Dessler (2015) οι πρακτικές και οι πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής: Η περιγραφή των θέσεων εργασίας μέσω της οποίας ο εργαζόμενος κατανοεί τα καθήκοντά του και γνωρίζει για ποια πράγματα θα αξιολογηθεί στη συνέχεια. Η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων εφόσον έχει προηγηθεί η αναγνώριση των αναγκών της επιχείρησης σε εργατικό δυναμικό· και τελικά η επιλογή των καταλληλότερων. Η καθοδήγηση και η εκπαίδευση σύμφωνα με τις εργασιακές ανάγκες της κάθε θέσης. Η αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων και η έγκυρη διευθέτηση των αμοιβών τους. Η υποκίνηση συμπεριφοράς των εργαζομένων μέσω κινήτρων. Η επίβλεψη των εργασιακών σχέσεων και τέλος η μέριμνα για την τήρηση του κώδικα δεοντολογίας καθώς και η ίση μεταχείριση μεταξύ όλων των εργαζόμενων.

Διαβάζοντας κανείς τα παραπάνω συνειδητοποιεί την αξία του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό. Μπορεί να είναι εύκολο μία εταιρία να αντιγράψει διαδικασίες και τεχνολογίες ανταγωνιστών που αποδείχτηκαν επιτυχημένες, ώστε να επωφεληθεί και η ίδια εφαρμόζοντάς τις. Αυτό όμως που είναι μάλλον ακατόρθωτο να συμβεί, είναι φυσικά η απομίμηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό έγκειται και η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στο εργατικό δυναμικό και σε όλους τους υπόλοιπους πόρους ενός οργανισμού (Rundle, 1997).

Μια ακόμη διαφοροποίηση του εν λόγω τμήματος έναντι των άλλων, είναι ότι αποτελεί επιτελικό τμήμα, δηλαδή συμβουλευτικό προς τα υπόλοιπα. Η σχέση λοιπόν για παράδειγμα με το τμήμα παραγωγής δεν είναι εξουσιαστική αλλά συμβουλευτική και αφορά σε υποβοηθητικές οδηγίες που υποστηρίζουν τις λειτουργίες του (Dessler, 2015). Επομένως, οι αρμοδιότητες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο γνωμοδοτικές παρά με τη μορφή εντολών που πρέπει υποχρεωτικά να εκτελεστούν, όπως αυτές που απευθύνουν τα γραμμικά στελέχη. Βέβαια, «έχει αποδειχθεί ότι ασκούν σημαντική επιρροή στη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση του εργατικού δυναμικού» (Altarawmneh, 2010 σ. 46-59).

2.4. Αξιολόγηση απόδοσης: έννοια και ιστορική εξέλιξη

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα, η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί μία από τις βασικές πρακτικές ενός τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η έννοια της αξιολόγησης υπέστη πολλές διαφοροποιήσεις μέσα στο χρόνο, και με αφετηρία την στείρα λογοδοσία του τελευταίου στον προϊστάμενο του, ακολούθησε μία κατεύθυνση ανάπτυξης και προόδου με κεντρικό άξονα τον ίδιο τον εργαζόμενο.

Τα πρώτα ψήγματα αξιολόγησης έκαναν την εμφάνισή τους κατά τη διάρκεια του Α΄ Παγκοσμίου Πολέμου, σε μία προσπάθεια του αμερικανικού στρατού να εντοπίζει προσωπικό που δεν ήταν αρκετά αποδοτικό. Λίγες δεκαετίες αργότερα, πάνω από τις μισές αμερικανικές επιχειρήσεις είχαν ήδη εντάξει στις πρακτικές τους αξιολογικές διαδικασίες, ενώ εγκαινιάστηκε για πρώτη φορά η συμμετοχή των εργαζομένων στο στάδιο της στοχοθεσίας. Την δεκαετία του 1980 η General Motors αποφασίζει να συνδέσει την αξιολόγηση με ένα σύστημα του οποίου τα δύο άκρα αφορούσαν αφενός σε ανταμοιβές και αφετέρου σε απολύσεις. Η στρατηγική αυτή της σύνδεσης της απόδοσης με ανταμοιβές χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα τα χρόνια που ακολούθησαν. Στην πορεία και στις αρχές του 21^{ου} αιώνα αναπτύχθηκε μία τάση αμφισβήτησης του παραδοσιακού τρόπου των αξιολογήσεων, λόγω της αδυναμίας που παρουσίαζε να προσαρμοστεί στις σύγχρονες και ολοένα αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων. Το παραδοσιακό μοντέλο της ετήσιας αξιολόγησης τείνει να αντικατασταθεί από μία διαδικασία που περιλαμβάνει συχνότερες επαφές μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου και κατ' επέκταση η ετήσια στοχοθεσία διαιρείται και αποκτά έναν πιο βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως την τελευταία πενταετία εταιρίες όπως η Deloitte φρόντισαν να αναδείξουν κάτι νέο· τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της συχνής ανατροφοδότησης στην εργασία (Carpelli & Tavis, 2016).

Όπως παρατηρεί και η Heathfield (2016) η αξιολόγηση εκσυγχρονίζεται και μετατρέπεται από την άκαμπτη ετήσια αξιολόγηση των προ-συμφωνηθέντων, σε μία συνεχή διαδικασία παρατήρησης και καθοδήγησης.

Αυτό δε σημαίνει πως χάνει παράλληλα τον μακροχρόνιο χαρακτήρα της, απεναντίας σε αυτό ακριβώς στοχεύει. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επειδή ενημερώνονται συνεχώς απεικονίζουν καλύτερα την πραγματικότητα, δηλαδή τις δυνάμεις και τις αδυναμίες κάθε εργαζόμενου. Με βάση αυτές, πλέον οι εταιρίες δεν περιορίζονται στην ερμηνεία μόνο της τωρινής απόδοσης του καθενός αλλά αποκτούν χρήσιμες πληροφορίες, ώστε να αξιολογούν τις πιθανές μελλοντικές προοπτικές ατομικής εξέλιξης (Groehler, 2012). Για παράδειγμα, ένα ταλέντο μπορεί να εμφανίζει χαμηλή τωρινή απόδοση αλλά μέσα από διαρκή καθοδήγηση και ανατροφοδότηση να εξελιχθεί σε ένα επιτυχημένο για την εταιρία στέλεχος.

Έτσι, η αξιολόγηση στις μέρες μας «γίνεται αντιληπτή όχι απλώς ως μια απλή τεχνική· αλλά ως ένα σύστημα διαχείρισης απόδοσης και προόδου» (Putti, 2015 σ. 136). Ομοίως, ο Beach (1970) αν και πολλές δεκαετίες πίσω, περιέγραψε την αξιολόγηση απόδοσης ως μία δυναμική διαδικασία με διττό χαρακτήρα. Δεν σταματά τον ορισμό

στην αντικειμενική «φωτογράφιση» της πραγματικότητας, δηλαδή της απεικόνισης της εργασιακής απόδοσης σε μία δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά εντάσσει στον ορισμό του και την αναγνώριση προοπτικών βελτίωσης.

Η αξιολόγηση απόδοσης λοιπόν, όπως προκύπτει από τα παραπάνω κρίνεται ως καίριας σημασίας για τον σημερινό εργαζόμενο και κατ' επέκταση για τη σύγχρονη επιχείρηση. Αξίζει να επιμείνουμε σε αυτή τη ανθρωποκεντρική διάσταση που απέκτησε τα τελευταία χρόνια, δηλαδή στη μέριμνα που δείχνει η διοίκηση για την εξέλιξη κάθε εργαζόμενου.

Εξάλλου, πέρα από την συνεισφορά της στην αέναη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εντοπίζουμε κι άλλους λόγους για την εφαρμογή της. Τα αποτελέσματα της διαδικασίας αποτελούν χρήσιμη πληροφόρηση γι' αυτούς που λαμβάνουν αποφάσεις. Για παράδειγμα, μία απόφαση προαγωγής ή αύξησης μισθού μπορεί να ληφθεί από τα διαθέσιμα αυτά δεδομένα. Ενώ τα ίδια αυτά ακολούθως αποτελούν τεκμήρια για τον λήπτη της απόφασης, δηλαδή αντικειμενικά στοιχεία που υποστηρίζουν τις αποφάσεις του (Latham & Wexley, 1994).

Όπως θα δούμε στη συνέχεια, η αξιολόγηση υπό προϋποθέσεις συνδέεται θετικά με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης, την οικοδόμηση της επιθυμητής καριέρας, τη βελτίωση της ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας καθώς και της συμμετοχικότητας (Putti, 2015).

3. Η αξιολόγηση στην πράξη

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε περιγραφή του πλαισίου αναφοράς και των βασικών εννοιών της παρούσας εργασίας με βάση τη διαθέσιμη βιβλιογραφία. Σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά θα γίνει μία επισκόπηση των μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται κατά κόρον από τους επιχειρηματικούς οργανισμούς καθώς και η ανάλυση της αξιολογικής διαδικασίας, βήμα προς βήμα όπως προκύπτει από τη θεωρία και από τις πρακτικές μερικών κορυφαίων εταιριών.

Στη συνέχεια θα καταδειχθεί η ανάγκη επαναπροσδιορισμού του παραδοσιακού μοντέλου αξιολόγησης, που τα τελευταία χρόνια αμφισβητείται έντονα στη σχετική βιβλιογραφία. Για να καταλήξουμε στη σημερινή κυρίαρχη τάση, που δεν είναι άλλη από το μοντέλο διαχείρισης απόδοσης (performance management). Εξάλλου, θα αποτελεί το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας έρευνας, στη βάση του οποίου θα συζητηθούν αργότερα τα ευρήματα αναφορικά με την πρόοδο της διαχείρισης απόδοσης στη χώρα μας. Ποια είναι η στάση των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι σε αυτή τη νέα τάση; Αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης; Είναι έτοιμες να αποδεχτούν και να εφαρμόσουν τέτοιου είδους μοντέλα; Έχουν ήδη εξοικειωθεί με αυτά; Αυτά είναι μερικά ερωτήματα που συγκεντρώνουν ενδιαφέρον.

3.1. Μέθοδοι αξιολόγησης

Κάθε οργανισμός οφείλει να επενδύσει σε ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα αξιολόγησης των εργαζομένων του, γιατί αφενός διέθεσε πόρους για την ανεύρεση και την επιλογή τους και αφετέρου η διατήρηση της απόδοσης τους σε υψηλά επίπεδα είναι ύψιστης σημασίας για την επιτυχία του οργανισμού συνολικά.

Είναι γεγονός ότι δεν υπάρχει μία και μόνο ενδεδειγμένη μέθοδος αξιολόγησης που υπερτερεί έναντι των υπολοίπων. Κατά καιρούς έχουν δημοσιευθεί έρευνες που εστιάζουν σε διαφορετικές μεθόδους, ωστόσο αυτές που θα αναλυθούν παρακάτω είναι αυτές που συνήθως χρησιμοποιούνται από τους περισσότερους μάνατζερ. Οι μέθοδοι μπορούν να διακριθούν ανάλογα με το μέσο-εργαλείο που επιλέγεται καθώς και ανάλογα με το πρόσωπο που διενεργεί την αξιολόγηση.

Διοίκηση μέσω στόχων

Η διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives) είναι μία συμμετοχική μέθοδος, με την έννοια ότι τα κριτήρια αξιολόγησης καταρτίζονται με τη συνεισφορά του αξιολογούμενου. Το κυριότερο μέρος της διαδικασίας είναι ο καθορισμός των στόχων,

οι οποίοι θα πρέπει να είναι επακριβώς προσδιορισμένοι και μετρήσιμοι, ενώ θα πρέπει να είναι διακριτοί για κάθε ξεχωριστή θέση εργασίας. Η στοχοθέτηση αποτελεί ουσιαστικά προϊόν συμφωνίας μεταξύ υφιστάμενου και του προϊσταμένου του αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσής του σε ένα προκαθορισμένο χρονικό διάστημα, συνήθως ένα έτος. Έτσι, ο πρώτος διαδραματίζει ενεργό ρόλο στη διαδικασία αναλαμβάνοντας να προτείνει τους στόχους αλλά και τους τρόπους με τους οποίους θα τους πετύχει, ώστε στη συνέχεια αυτοί να συζητηθούν και να εναρμονιστούν με τις επιδιώξεις της εταιρίας. Σε κάθε περίπτωση ο εργαζόμενος ενημερώνεται ανά διαστήματα για την πρόοδο του και ο προϊστάμενος προβαίνει σε διορθώσεις ενδεχόμενων προβλημάτων. Στο τέλος του έτους, ο υφιστάμενος καλείται να κάνει τον απολογισμό του κάνοντας σύγκριση μεταξύ των τεθειμένων στόχων και των πεπραγμένων. Το τελευταίο βήμα της μεθόδου αυτής αποτελεί η συνάντηση των δύο μερών με σκοπό την τελική αξιολόγηση, μέσα από την οποία πρώτον προσδιορίζεται ο βαθμός επιτυχίας με βάση τους στόχους και δεύτερον καταρτίζεται ένα σχέδιο βελτίωσης των αδύναμων σημείων (Putti, 2015).

Γραφική κλίμακα βαθμολόγησης

Σε αυτή τη μέθοδο ο εργαζόμενος αξιολογείται ατομικά για μία σειρά από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες που διαθέτει. Ο βαθμός επάρκειας του προσδιορίζεται μέσω κλίμακας συνήθως από 1 έως 5, ανάλογα με την επίδοση του κατά το προηγούμενο ορισμένο διάστημα. Από το άθροισμα των επιμέρους βαθμολογιών κάθε πεδίου, προκύπτει το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης, το οποίο είναι μετρήσιμο (Pulakos, 2004). Έτσι, παρέχονται ποσοτικά δεδομένα με μία διαδικασία που δεν είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα.

Κρίσιμα περιστατικά

Ο αξιολογητής εδώ γίνεται παρατηρητής της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, καταγράφει και περιγράφει με ακρίβεια και σαφήνεια τις συμπεριφορές εκείνες που θεωρεί κρίσιμες για την εκάστοτε θέση εργασίας. Καθώς οι συμπεριφορές αφορούν σε κύριες αρμοδιότητες, από αυτές εξαρτάται εν πολλοίς και η συνολική επίδοση του εργαζόμενου (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012).

Αυτή η μέθοδος έχει διαφορετική φιλοσοφία από την προηγούμενη, καθότι είναι συμπεριφορική και δεν αξιολογεί βάσει των χαρακτηριστικών του εργαζόμενου αλλά βάσει των χειρισμών του σε κρίσιμα περιστατικά.

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής

Η μέθοδος αυτή είναι παρόμοιας νοοτροπίας με την προηγούμενη και στηρίζεται στην αξιολόγηση μέσω συμπεριφοράς. Πιο συγκεκριμένα αυτός που αξιολογεί δημιουργεί μία κλίμακα, στην οποία οι βαθμίδες της αντιστοιχούν σε διακριτές περιγραφές συμπεριφοράς. Στον Dessler (2015 σ. 290) βρίσκουμε ότι «η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται επικουρικά σε μία ποσοτική μέθοδο αξιολόγησης, με σκοπό να δώσει παραδείγματα που θα κάνουν τη διαδικασία πιο σαφή και συγκεκριμένη».

Σύγκριση κατά ζεύγη

Σύμφωνα με τον Putti (2015), κάθε εργαζόμενος συγκρίνεται ανά ζευγάρι με κάθε συνάδελφο του αναφορικά με την εργασιακή του επίδοση. Η κατάταξη συμπληρώνεται ως εξής: πρώτος τοποθετείται ο εργαζόμενος ο οποίος υπερέχει έναντι των περισσότερων από αυτούς που συγκρίθηκε και με την ίδια λογική συμπληρώνεται η υπόλοιπη λίστα. Τελευταίος τοποθετείται εκείνος που υπερέχει έναντι των λιγότερων συναδέλφων του. Με άλλα λόγια, η κατάταξη κρίνεται από τον αριθμό των φορών που ένας εργαζόμενος προτιμήθηκε αντί κάποιου άλλου.

Οι παραπάνω μέθοδοι συγκαταλέγονται στις λεγόμενες παραδοσιακές. Οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των επιχειρήσεων και οι αυξημένες αρμοδιότητες των σύγχρονων μάντζερ οδήγησαν και σε άλλες εναλλακτικές μεθόδους αξιολόγησης, με σκοπό αφενός μία πιο πλευρική και ακριβέστερη εικόνα αναφορικά με την πρόοδο των εργαζομένων και αφετέρου την μείωση του φόρτου των διευθυντικών στελεχών. Παρακάτω θα δούμε ενδεικτικά μερικές από τις πιο χρησιμοποιούμενες μεθόδους, των οποίων κριτήριο της μεταξύ τους διαφοροποίησης αποτελεί το υποκείμενο της αξιολόγησης.

Αξιολόγηση 360^ο

Το γεγονός ότι περίπου εννέα στις δέκα επιχειρήσεις του περιοδικού Fortune χρησιμοποιούν και αυτή τη μέθοδο αξιολόγησης, αποτελεί για εμάς ένα δείγμα αξιοπιστίας (Robins, Decenzo & Coulter 2012). Ένα από τα μεγαλύτερα ζητούμενα στο χώρο της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα των διαδικασιών, στην οποία αποβλέπει η συγκεκριμένη μέθοδος. Η αξιολόγηση που βασίζεται σε περισσότερες από μία πηγές όπως οι πελάτες, οι προμηθευτές ή οι συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας προσπαθεί να καταπολεμήσει το έμφυτο υποκειμενικό στοιχείο των αξιολογήσεων. Η σημαντικότητα αυτής της μεθόδου φαίνεται να είναι μεγάλη καθώς παρέχει πολύπλευρη

ανατροφοδότηση, μειώνει σαφώς το υποκειμενικό στοιχείο ενώ μπορεί να εμφυσησει ηγετικά χαρακτηριστικά στους εργαζόμενους (Beehr, Ivanitsjaya, Hansen, Erofeev & Gudanowski, 2001).

Αξιολόγηση από ομοιόβαθμους

Όπως ισχύει και στην παραπάνω μέθοδο, η τριβή ενός εργαζόμενου με αξιολογικές διαδικασίες μπορεί να προετοιμάσει έναν μελλοντικό ηγέτη. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν να γίνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων τους από συναδέλφους που βρίσκονται στην ίδια ιεραρχική βαθμίδα με εκείνους. Πιο συγκεκριμένα, μία ομάδα συναδέλφων – συνήθως τριών ατόμων – καλούνται να κρίνουν την απόδοση ενός συνεργάτη τους, έχοντας ουσιαστικά το χαρακτήρα επιτροπής. Τα οφέλη αυτής της μεθόδου είναι αρκετά. Όπως παρατηρούν ο Rigg (1992) και οι Druskat και Wolff (1999) η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να αυξήσει την ομαδικότητα, την εργασιακή ικανοποίηση, ενώ καταλήγουν πως επειδή οι ομοιόβαθμοι δύναται να γνωρίζουν περισσότερο για το άτομο με το οποίο εργάζονται μαζί σε καθημερινή βάση, καθίστανται καταλληλότεροι να το αξιολογούν από ότι οι μάνατζερ.

Αυτοαξιολόγηση

Οι περισσότερες από τις μεθόδους – αν όχι όλες – ενέχουν κάποιο επίπεδο υποκειμενικότητας και ένας από τους τρόπος κατηγοριοποίησής τους θα μπορούσε να είναι με βάση αυτό το επίπεδο (Gliddon, 2004). Άλλες λοιπόν είναι περισσότερο υποκειμενικές, ενώ άλλες μέσω της μετατροπής των ποιοτικών δεδομένων σε αριθμούς αποκτούν ένα πιο αντικειμενικό χαρακτήρα. Η συγκεκριμένη μέθοδος ανεξάρτητα από το αν παράγει ποσοτικοποιημένη πληροφόρηση αποδεικνύεται υποκειμενική, καθώς όταν πρόκειται να αξιολογήσουμε τον εαυτό μας είμαστε επιεικείς μαζί του, υπερεκτιμώντας με αυτό τον τρόπο τις δυνάμεις μας (Ostroff, Atwater & Feinberg, 2004).

Προς τα επάνω αξιολόγηση

Όπως και στην αξιολόγηση μέσω στόχων ο υφιστάμενος διαδραματίζει έναν πιο ενεργό ρόλο, έτσι και εδώ, αποτελώντας μάλιστα τον βασικότερο παράγοντα της διαδικασίας. Η μέθοδος αυτή δίνει χρήσιμη πληροφόρηση στη διοίκηση για το πως εκλαμβάνεται από το υφιστάμενο προσωπικό. Σημείο κλειδί σε αυτή αποτελεί η ανωνυμία ή μη καθώς φαίνεται ότι επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα (Antonioni, 1994). Σύμφωνα με τη μελέτη του ιδίου, όταν οι υπάλληλοι αξιολογούν

επώνυμα, σπάνια είναι αυστηροί ή ακόμη και αντικειμενικοί με τους προϊσταμένους τους, στη βάση της διατήρησης καλών σχέσεων μαζί τους.

Συμπερασματικά, οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις δεν περιορίζονται αποκλειστικά στις παραπάνω, όμως αυτές είναι από τις πιο διαδεδομένες. Το γεγονός πως όλες έχουν το εγγενές στοιχείο της υποκειμενικότητας, δημιούργησε την ανάγκη περιορισμού της, αναδεικνύοντας το πρόβλημα αυτό σε ένα από τα σοβαρότερα που καλούνται να αντιμετωπίσουν όλες οι εταιρίες που στοχεύουν σε αντικειμενικές αξιολογήσεις. Το πρόβλημα αυτό θα εξεταστεί διεξοδικότερα στο κεφάλαιο 4. της παρούσας μελέτης.

3.2. Κριτική στο παραδοσιακό μοντέλο

Ο επιχειρηματικός κόσμος μεταμορφώνεται συνεχώς προσπαθώντας να προσαρμοστεί σε κάθε νέα ανάγκη που ξεπροβάλλει. Είναι πολύ σημαντικό η εταιρία να βρίσκει το στίγμα της στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χάρτη, δηλαδή να αναγνωρίζει πότε σημειώνει πρόοδο και πότε οι εξελίξεις την προσπερνούν (Cappelli & Tavis, 2016). Ένας τρόπος πρόσβασης σε τέτοια πληροφόρηση είναι οι αξιολογήσεις απόδοσης. Είναι όμως οι παραδοσιακοί τρόποι συμβατοί με τη νέα πραγματικότητα; Η απάντηση σε αυτό το ερώτημα θα αποτελέσει και το σκοπό του παρόντος κεφαλαίου.

Οι αιτίες που τα παραδοσιακά μοντέλα της ετήσιας αξιολόγησης αποτυγχάνουν, συχνά εδράζονται σε ελλείψεις των εν λόγω μοντέλων, που έχουν καταγραφεί από μία σειρά μελετών (Jibai & Hammoud, 2020; O'Boyle, 2013; Meyer, Kay & French, 1965). Όλες τους συναινούν στις διαπιστώσεις που αναπτύσσονται στις ακόλουθες τρεις παραγράφους.

Η αξιολόγηση μεταξύ άλλων σκοπεύει κατά κύριο λόγο σε δυο πράγματα, πρώτον στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια του οργανισμού στο σύνολό του και δεύτερον στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στηριζόμενοι πάνω σε αυτούς τους δύο κεντρικούς άξονες, είναι εμφανές πως όταν τα προγράμματα αξιολόγησης προσανατολίζονται αποκλειστικά στην ανασκόπηση παρελθόντων περιστατικών, δεν προσφέρουν τίποτε παραπάνω από μία υπενθύμιση ορθών και λανθασμένων συμπεριφορών. Όταν όμως αξιοποιούνται ως μία ευκαιρία ανατροφοδότησης του εργαζόμενου που περιλαμβάνει μελλοντικά σχέδια βελτίωσής του τότε υπηρετεί τον σκοπό της αύξησης της απόδοσης.

Ένα σοβαρό πρόβλημα που συναντάμε σε μεγάλο βαθμό στις παραδοσιακές μεθόδους είναι ο υποκειμενικός τους χαρακτήρας. Τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες να μετριαστεί η μεροληψία στην αξιολόγηση μέσω της άντλησης πληροφοριών από πολλαπλές πηγές. Η συμμετοχή περισσότερων ενδιαφερόμενων στις αξιολογήσεις του προσωπικού φαίνεται ότι προσδίδει στις τελευταίες αντικειμενικότητα. Η αμεροληψία λοιπόν, αποτελεί θεμέλιο ενός αποτελεσματικού προγράμματος μέτρησης της απόδοσης, για μία σειρά από λόγους που θα συζητηθούν στο κεφάλαιο 4.

Η συχνότητα των αξιολογήσεων στα παραδοσιακά προγράμματα στην πλειονότητα των περιπτώσεων είναι ετήσια. Το πρότυπο αυτό να μεν συγκεντρώνει όλα τα πεπραγμένα, όμως πλέον θεωρείται παρωχημένο όταν περιορίζεται μονάχα σε αυτή τη μία ετήσια συνάντηση-συνέντευξη προϊσταμένου και εργαζόμενου. Το όφελος του εργαζόμενου θα ήταν πολλαπλάσια μεγαλύτερο εάν κατά τη διάρκεια του έτους τύγχανε διορθωτικών ενεργειών από τον υπεύθύνό του. Η μετάβαση από την κοινή φόρμα αξιολόγησης σε ένα μοντέλο αδιάληπτης καθοδήγησης, είναι αποδεδειγμένα αποτελεσματικότερη μέθοδος.

Προς την ίδια κατεύθυνση κινούνται και οι Cappelli και Tavis (2016), γράφοντας πως οι σύγχρονες εταιρίες οφείλουν να στοχεύσουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους. Προϋπόθεση για να συμβεί αυτό, είναι η αντικατάσταση των ετήσιων μεθόδων αξιολόγησης με τακτικές και συχνές συναντήσεις, οι οποίες μάλιστα θα έχουν περισσότερο ανεπίσημο χαρακτήρα από ότι οι ετήσιες. Με άλλα λόγια, οι μάνατζερ ή οι προϊστάμενοι αναλαμβάνουν έναν ρόλο καθοδήγησης (coaching) των υφισταμένων τους προκειμένου οι οδηγίες που παρέχουν να αξιοποιούνται άμεσα δίχως να χάνεται πολύτιμος χρόνος.

Εξάλλου, οι Kindall και Gatza (2010) εντοπίζουν μία επιπλέον διαφορετική αρνητική πτυχή των παραδοσιακών προγραμμάτων· την τάση των μάνατζερ να κρίνουν τους υπαλλήλους τους στηριζόμενοι στο χαρακτήρα τους. Τα στοιχεία του χαρακτήρα αποτελούν ένα λεπτό ζήτημα, δύσκολα προσεγγίσιμο από οποιονδήποτε μάνατζερ. Δεν κρίνεται σχεδόν ποτέ σκόπιμο ένας μάνατζερ να «εισχωρεί» και να κρίνει αυτό το αχαρτογράφητο και τρυφερό σύμπλεγμα που ονομάζουμε προσωπικότητα. Ενδεικτικό της λεπτότητας του ζητήματος αυτού αποτελούν οι «διαφωνίες» που υπάρχουν ανάμεσα στις ψυχολογικές θεωρίες που προσεγγίζουν την εν λόγω έννοια.

Κομβική είναι η έρευνα του Hauck (2014) η οποία εστιάζει το ενδιαφέρον της στη σύγχυση που παρατηρεί ο ίδιος μεταξύ της ανατροφοδότησης και της κριτικής. Με

άλλα λόγια, επικεντρώνεται στη σπουδαιότητα της «χωρίς φόβο ανατροφοδότησης» (fearless feedback). Ένας εργαζόμενος που συγχέει την ανατροφοδότηση με την αρνητική κριτική, διακατέχεται από φόβο και το συναίσθημα αυτό ενδέχεται να αποθαρρύνει τον εργαζόμενο να αναλάβει πρωτοβουλίες και να αναπτύξει τις δικές του ιδέες. Στην έρευνά του, η έλλειψη φόβου στην ανατροφοδότηση συνδέεται θετικά με: α) την ανάπτυξη ηγετικών ικανοτήτων, β) την ικανότητα εκμάθησης, γ) τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, «ενώ όλοι ανεξαιρέτως οι ερωτηθέντες εργαζόμενοι απάντησαν πως η «χωρίς φόβο ανατροφοδότηση» είναι προτιμότερη από τις παραδοσιακές αξιολογήσεις απόδοσης» (Hauck, 2014 σ. 51-52).

Συγκεντρωτικά, θα λέγαμε ότι η ανάγκη για αναπροσαρμογή είναι απαραίτητη στο βαθμό που οι παλαιότερες μέθοδοι αδυνατούν να συμβαδίσουν με τους βασικούς σκοπούς της αξιολόγησης απόδοσης. Μάλιστα, ο τελευταίος αυτός όρος τείνει να αντικατασταθεί από έναν νέο πιο αντιπροσωπευτικό του περιεχομένου του, ο οποίος φαίνεται να συγκεντρώνει μεγάλο ερευνητικό ενδιαφέρον αλλά παράλληλα κερδίζει και συνεχώς έδαφος στον επιχειρηματικό κόσμο. Αυτός δεν είναι άλλος από τη διαχείριση απόδοσης (performance management), που συζητιέται λεπτομερώς στο κεφάλαιο 3.4. της παρούσας μελέτης.

3.3. Κύρια σημεία κατά την εφαρμογή των αξιολογήσεων απόδοσης

Στοχοθεσία

Κάθε εταιρία οφείλει να θέτει στόχους σύμφωνα με τους οποίους θα λαμβάνει αποφάσεις και θα κατευθύνει τη δράση των ανθρώπων της. Είναι αδύνατο να γνωρίζει αν κινείται προς τη σωστή κατεύθυνση ή αν ένας εργαζόμενος κάνει σωστά τη δουλειά του χωρίς να έχει θέσει εξαρχής στόχους (Shahin & Mahbod, 2007). Με άλλα λόγια, όταν λείπουν οι στόχοι, λείπουν και τα κριτήρια ελέγχου της επιτυχίας ή της αποτυχίας αντίστοιχα.

Η διαδικασία της στοχοθεσίας σήμερα για να είναι αποτελεσματική, θα πρέπει να στηρίζεται σε ορισμένες αρχές. Αυτές οι αρχές συνοψίζονται στο λατινικό ακρωνύμιο «SMART». Οι στόχοι λοιπόν που θέτει μία εταιρία θα πρέπει να είναι: α) συγκεκριμένοι (specific) αναφορικά με το πεδίο που χρήζει βελτίωσης και όχι ασαφείς και αφηρημένοι, β) μετρήσιμοι (measurable), ώστε να είναι δυνατό να μετρηθεί η αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου, γ) επιτεύξιμοι (attainable), αλλά όχι εύκολοι, προκειμένου να λειτουργούν σαν πρόκληση για τον εργαζόμενο, δ) ρεαλιστικοί (realistic), δηλαδή να συνάδουν με τους διαθέσιμους πόρους του οργανισμού και να είναι προσαρμοσμένοι στο

εκάστοτε περιβάλλον, και ε) χρονικά προσδιορισμένοι, δηλαδή να ορίζεται η προθεσμία εντός της οποίας θα πρέπει να επιτευχθούν (Doran, 1981). Οι στόχοι λοιπόν που δεν συνοδεύονται από επεξηγήσεις, δεν επιτρέπουν στον εργαζόμενο να κατανοήσει τους λόγους για τους οποίους προσπαθεί να τους πετύχει και κατά συνέπεια οδηγούν σε μειωμένη απόδοση (Latham, Erez & Locke, 1988).

Μία καίρια παράμετρος που πρέπει να συζητηθεί αναφορικά με τη στοχοθεσία στους οργανισμούς είναι η συμμετοχικότητα. Για τη σχέση μεταξύ των δύο αυτών όρων (στοχοθεσία-συμμετοχικότητα) έχουν δημοσιευθεί ποικίλες έρευνες. Έχει αποδειχθεί ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην στοχοθεσία, θέτουν υψηλότερα στάνταρ απόδοσης (στόχοι) και αυτό με τη σειρά του οδηγεί σε αύξηση της τελευταίας, πράγμα που δεν συμβαίνει όταν οι στόχοι δεν είναι απαιτητικοί (Latham, Mitchell & Dosset, 1978). Οι εργαζόμενοι που συζητούν και προτείνουν στόχους αυξάνουν την αυτοπεποίθησή τους ενώ παράλληλα είναι πιθανότερο να αφοσιωθούν στους στόχους που ίδιοι έθεσαν, υποκινώντας έτσι τους εαυτούς τους (Lock & Latham, 2002).

Επομένως, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η αξία της συμμετοχής και των δύο πλευρών κατά τον προσδιορισμό των στόχων είναι σπουδαία και θα πρέπει οι επιχειρήσεις να επενδύουν σε αυτή τη στρατηγική.

Εφαρμόζοντας την αξιολόγηση

Συνδέοντας αυτά που έχουν ειπωθεί έως τώρα, καταλήγουμε πως η αξιολόγηση δεν είναι μία στατική διαδικασία και δεν αρκεί να επαναλαμβάνεται μία φορά ετησίως, ώστε να είναι αποτελεσματική. Ο συνδυασμός της ετήσιας αξιολόγησης με τη συχνή ενδιάμεση ανατροφοδότηση σε ότι αφορά την πρόοδο της επίτευξης των στόχων, οδηγεί σε μία δυναμική και αδιάκοπη διαδικασία που καθοδηγεί τους εργαζόμενους και τους πληροφορεί όχι μονάχα που βρίσκονται αλλά και που πρέπει να φτάσουν.

Η πρόσφατη βιβλιογραφία στην πλειονότητά της συμφωνεί πως η αξιολόγηση είναι μία βήμα-βήμα διαδικασία. Οι Kindall και Gatza (2010) περιγράφουν τη σύγχρονη αξιολόγηση μέσα από μία διαδικασία πέντε βημάτων. Το πρώτο βήμα αποτελεί η συζήτηση μεταξύ υφιστάμενου-προϊστάμενου του περιεχομένου της εργασίας. Εδώ θα πρέπει να δοθεί έμφαση στα κυριότερα σημεία της και ταυτόχρονα ο εργαζόμενος να κατανοήσει τη αξία της δουλειάς του. Το δεύτερο βήμα δεν είναι τίποτε παραπάνω από τη στοχοθεσία που περιγράψαμε στις αμέσως προηγούμενες παραγράφους, και η οποία θα πρέπει στηρίζεται στις πέντε αρχές του μοντέλου «SMART». Στο επόμενο (τρίτο) βήμα, εφόσον έχουν τεθεί οι στόχοι απόδοσης, ακολουθεί μία σημαντική συζήτηση

αναφορικά με τους τελευταίους. Ο υφιστάμενος δεν συμμετέχει μόνο, αλλά κατευθύνει ο ίδιος τη συζήτηση. Όπως παρατηρήσαμε και προηγουμένως, επειδή υπάρχει τεράστια αξία όταν ο ίδιος ο εργαζόμενος παίρνει την κατάσταση στα χέρια του, το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως πρωτεύον της όλης διαδικασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, εάν ο προϊστάμενος δεν έχει συμβουλευτικό ρόλο αλλά δεσμευτικό, τότε χειραγωγείται η διαδικασία και υποβαθμίζεται όλο το πρόγραμμα αξιολόγησης. Στη συνέχεια, ως τέταρτο βήμα – ή καλύτερα βήματα – λογίζονται τα σημεία ελέγχου, δηλαδή χρονικές στιγμές εντός του ετήσιου ή εξαμηνιαίου προγράμματος, προκειμένου να εξετάζεται – με έναν πιο ανεπίσημο τρόπο – εάν το έργο συμβαδίζει με τους στόχους που τέθηκαν. Στο τέλος της προκαθορισμένης περιόδου, γίνεται η επιθεώρηση των αποτελεσμάτων, όχι όμως για να κριθεί ο εργαζόμενος για το αν πέτυχε ή όχι τους στόχους. Το τελευταίο βήμα, που είναι συνάμα και το πρώτο βήμα της επόμενης περιόδου αξιολόγησης, θα πρέπει υποχρεωτικά να υπολογίζει την επίτευξη στόχων σε συνάρτηση με την αντικειμενική τους δυσκολία, ώστε να χαρακτηρίζεται το πρόγραμμα δίκαιο. Με βάση τα τελικά αυτά στοιχεία χαράζονται οι στόχοι και οι απαιτήσεις της επόμενης περιόδου· έτσι στην πραγματικότητα πρόκειται για μία κυκλική και αδιάλειπτη διαδικασία.

Η Pulakos (2009) προσθέτει μερικές παραπάνω λεπτομέρειες στη διαδικασία αξιολόγησης, δημιουργώντας ένα σχήμα επτά βημάτων που καταλήγει σε λήψη αποφάσεων. Έτσι λοιπόν, κατά το δεύτερο βήμα της στοχοθεσίας, προσθέτει πως ο προϊστάμενος είναι υπεύθυνος να ορίσει πέραν των στόχων και επιθυμητές συμπεριφορές, αποσαφηνίζοντας περισσότερο το έργο του υπαλλήλου και εξαλείφοντας τις ασάφειες. Επιπλέον, τονίζει τη χρησιμότητα της άτυπης επικοινωνίας μεταξύ εργαζόμενου-προϊσταμένου στα βάση συνεχούς καθοδήγησης, παράλληλα με τη αξιοποίηση επίσημων αναφορών, όπως οι κοινές έντυπες φόρμες αξιολόγησης. Τέλος, το σχέδιο καταλήγει σε σαφείς αποφάσεις που υποστηρίζονται από την εκτίμηση των τελικών αποτελεσμάτων, όπως η αύξηση του μισθού, η προαγωγή ή ανάγκη περεταίρω βελτίωσης μέσω ενός δομημένου και εξατομικευμένου πλάνου εκπαίδευσης.

Τα επικοινωνιακά εμπόδια

Όλες οι διαδικασίες ενός οργανισμού περνούν μέσα από διάφορες μορφές επικοινωνίας. Στην περίπτωση της αξιολόγησης και πιο συγκεκριμένα στις μεθόδους όπου αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος, πομπός και δέκτης ανταλλάσσουν μηνύματα. Πότε όμως αυτή η επικοινωνία χαρακτηρίζεται αποτελεσματική; Όταν παράγει ικανοποίηση στους συμβαλλόμενους στο βαθμό που εξυπηρετεί την ανάγκη της σύγκλισης των σκέψεων, της διανοητικής τους επαφής (Φαναριώτης, 2009).

Παράλληλα με τις διανοητικές διεργασίες του αξιολογητή λαμβάνουν χώρα και εκείνες του αξιολογούμενου, μέχρι που στην τελική συνάντηση οι δύο πλευρές έρχονται σε επαφή. Υπάρχουν βέβαια περιπτώσεις κατά τις οποίες οι δύο πλευρές δεν συγκλίνουν αναφορικά με την εκτίμηση της απόδοσης αλλά συγκρούονται, με την έννοια ότι το μέγεθος της μεταξύ τους ασυμφωνίας είναι μεγάλο. Το φαινόμενο της ασυμφωνίας-σύγκρουσης δεν είναι τυχαίο, καθώς εξηγείται μέσω της ανάλυσης των εμποδίων που παρεμβάλλονται μεταξύ των δύο συμβαλλόμενων μερών. Ο Campbell (1985) υποστηρίζει τη θεωρία του αναλύοντας τρία είδη εμποδίων: την ασυμμετρία της πληροφόρησης που οδηγεί σε διαφορετική πεποίθηση για τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, τους γνωστικούς περιορισμούς του κάθε μέρους αλλά και τους συναισθηματικούς. Οι τελευταίοι ενσωματώνουν το εγγενές χαρακτηριστικό της αυτο-άμυνας που εντείνει το υποκειμενικό στοιχείο.

3.4. Διαχείριση απόδοσης (performance management) και καριέρα

Όπως αναφέραμε και παραπάνω, οι αυξημένες απαιτήσεις της αγοράς ωθούν τις επιχειρήσεις σε πιο ολοκληρωμένες μεθόδους διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα. Η ετήσια αξιολόγηση από μόνη της αποδεικνύεται χρήσιμη αλλά ανεπαρκής. Για το λόγο αυτό πολλές εταιρίες ανά τον κόσμο κάνουν στροφή προς τη σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης, τη διαχείριση απόδοσης.

Διαχείριση απόδοσης είναι η μέτρηση και η ανάπτυξη της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και η ευθυγράμμιση της με τους στόχους της επιχείρησης (Glendinning, 2002). Ο Daley (1985) την περιγράφει ως μία συνεχή διαπραγμάτευση μεταξύ υφιστάμενου και προϊστάμενου, που περιλαμβάνει απαιτήσεις, μέτρηση απόδοσης, ανατροφοδότηση, καθοδήγηση και ανάπτυξη. Επομένως, η διαχείριση απόδοσης είναι δυναμική, παρακολουθεί την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού συνεχώς και μεριμνά για τη σύγκλιση μεταξύ ατομικών και οργανωσιακών στόχων.

Η προσέγγιση της διαχείρισης απόδοσης τα τελευταία χρόνια προέκυψε και σαν ανάγκη του σύγχρονου επιχειρείν. Η Deloitte μία από τις πλέον καινοτόμες εταιρίες στις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, επανασχεδίασε το σύστημα αξιολόγησης καθώς δεν ήταν λειτουργικό για εκείνη. Το πρόβλημα εντοπίστηκε στις αναποτελεσματικές μη ανταποκρινόμενες στην πραγματικότητα ετήσιες αξιολογήσεις και στη χαμηλή απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, βρέθηκε πως οι περιστασιακές συναντήσεις υπαλλήλων και προϊσταμένων, δημιουργούν ασάφεια αναφορικά με τις προτεραιότητες των εργαζομένων. Έτσι, μέσα από το νέο πρόγραμμα διαχείρισης

απόδοσης η εταιρία επεδίωκε περισσότερη ευελιξία, ταχύτητα αλλά και αύξηση απόδοσης. Βασικό μέλημα της πλέον δεν αποτελούσε η φωτογράφιση της απόδοσης κατά το παρελθόν αλλά η δημιουργία εξατομικευμένων πλάνων που θα δημιουργούν νέες, μελλοντικές προοπτικές για κάθε εργαζόμενο (Buckingham & Goodall, 2015).

Ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της διαχείρισης απόδοσης είναι η σύμπτωση των εταιρικών στόχων με των αντίστοιχων ατομικών. Προϋπόθεση για να συμβεί αυτό είναι η διάδοση των πρώτων σε όλα τα τμήματα του οργανισμού. Μόνο όταν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού κινείται προς την ίδια κατεύθυνση οι οργανισμοί μπορούν να πετυχαίνουν τους ευρύτερους στόχους τους και να μην αποκλίνουν από τη στρατηγική τους (Dessler, 2015).

Σε αντίθεση με το παραδοσιακό μοντέλο, οι εργαζόμενοι λειτουργούν υπό την καθοδήγηση των υπευθύνων τους. Λαμβάνουν καθημερινά ανατροφοδότηση για τη δράση τους, αντιλαμβάνονται σε πραγματικό χρόνο τις δυνάμεις και τις αδυναμίες τους και προβαίνουν άμεσα στις απαραίτητες διορθώσεις. Η έγκαιρη διόρθωση συμπεριφοράς αποτελεί μία πρακτική που συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του συστήματος. Συντοίς άλλους οι συχνές συναντήσεις ανάδρασης, δημιουργούν προστιθέμενη αξία, καθώς προσδίδουν αξιοπιστία στα ίδια τα δεδομένα (Lawler, Benson & McDermott, 2012).

Όλες οι παραπάνω πρακτικές και οι δράσεις που επί της ουσίας συγκροτούν ένα πρόγραμμα διαχείρισης απόδοσης, θα πρέπει να έχουν μία αδιάσειστη τεκμηρίωση. Η στοιχειοθεσία λοιπόν που υποστηρίζει τις αποφάσεις και τις ενέργειες των μάνατζερ ή οποιωνδήποτε υπευθύνων, προκύπτει από αυτό που ονομάζουμε μέτρηση απόδοσης. Οι δύο όροι συχνά συγχέονται αλλά είναι διαφορετικοί μεταξύ τους, ή μάλλον δύο ξεχωριστά βήματα της ίδιας διαδικασίας· η διαχείριση προηγείται και η μέτρηση ακολουθεί δημιουργώντας έναν επαναλαμβανόμενο κύκλο, ο οποίος συσκοτίζει τη σχέση μεταξύ των δύο εννοιών και τις καθιστά δυσδιάκριτες μεταξύ τους (Lebas, 1995).

Η μέτρηση απόδοσης αναγνωρίζει τα προβλήματα, τις αδυναμίες και τις λάθος ενέργειες, αποτελώντας το απαραίτητο εργαλείο ενός μάνατζερ που στοχεύει να διατηρήσει υψηλά την απόδοση του οργανισμού – και κατά συνέπεια των εργαζομένων του – και μεριμνά για την ατομική τους ανάπτυξη. Από την άλλη, η διαχείριση απόδοσης απαρτίζεται από εξατομικευμένη ανάδραση και συγκεκριμένους στόχους που συνδέονται με επιθυμητά αποτελέσματα (Amaratunga & Baldry, 2002).

Με μία φράση, οι δύο αυτές έννοιες συνιστούν συμπληρωματικά βήματα μίας ενιαίας διαδικασίας και το ένα αποτελεί προϋπόθεση του άλλου.

Διαχείριση Καριέρας

Η ατομική ανάπτυξη του εργαζόμενου για την οποία συζητήσαμε στα προηγούμενα κεφάλαια και αποτελεί τομέα ευθύνης του κάθε οργανισμού, συνδέεται με το χτίσιμο της επιθυμητής καριέρας. Καριέρα είναι «η ακολουθία των θέσεων εργασίας που καταλαμβάνει κάποιος κατά τη διάρκεια της ζωής του» (Robbins, Decenzo & Coulter, 2012 σ.368).

Η έννοια της διαχείριση της καριέρας ενός εργαζόμενου, περιλαμβάνει μία σειρά από ενέργειες που στοχεύουν στην επαγγελματική του επιτυχία. Παλαιότερα κυρίως, ένας οργανισμός υποστήριζε τους εργαζόμενους του στην αναζήτηση επαγγελματικών προοπτικών, στην αναγνώριση των ικανοτήτων και των κλίσεων του, και στην ανάπτυξη και επίτευξη προσωπικών στόχων μέσω της παροχής πληροφοριών αξιολόγησης (Dessler, 2015).

Όπως γίνεται αντιληπτό ομοίως με τη διαχείριση καριέρας, είναι μία αδιάκοπη διαδικασία που βασίζεται σε διάφορους παράγοντες (κοινωνικούς, ψυχολογικούς, εκπαιδευτικούς) οι οποίοι εντέλει σχηματοποιούν την καριέρα ενός ατόμου (McDaniels & Gysbers, 1992).

Σήμερα όμως συντελείται μία σημαντική αλλαγή. Οι Robbins, Decenzo και Coulter (2012) κάνουν λόγο για την έννοια της «καριέρας άνευ ορίων», μεταφέροντας την ευθύνη στο άτομο. Υποστηρίζουν πως η σύγχρονη επιχείρηση αλλάζει τον τρόπο που αντιμετωπίζει το συγκεκριμένο θέμα, επιλέγοντας να μην εστιάζει σε πρακτικές διαχείρισης καριέρας των εργαζομένων της, όπως έκανε παλαιότερα.

Αυτή η αλλαγή τακτικής, προκύπτει περισσότερο ως ανάγκη της εποχής, καθώς οι αλλαγές σε κοινωνικό, οικονομικό και μορφωτικό επίπεδο είναι ποικίλες. Ενδεικτικά, η αλλαγή αυτή οφείλεται στο φαινόμενο της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, στο ρευστό επιχειρηματικό περιβάλλον, στις απαιτήσεις για ευελιξία και αυτονομία, στην ανάπτυξη της πνευματικής εργασίας και στους εκπαιδευμένους πλέον εργαζόμενους καθώς και στην πληθώρα εναλλακτικών μορφών εργασίας, πέραν της παραδοσιακής πλήρους απασχόλησης (Inkson, 2007).

Στην έρευνα των Patrick και Kumar (2011) σε εργαζόμενους του τομέα τεχνολογίας, βρέθηκε ότι είναι σίγουροι αναφορικά με τους στόχους καριέρας που έχουν θέσει, όμως για να τους πετύχουν δήλωσαν πως χρειάζεται να αλλάξουν όχι μόνο θέσεις αλλά ακόμη και αντικείμενο εργασίας. Τα δεδομένα αυτά επιβεβαιώνουν την

κινητικότητα που διακρίνει το σύγχρονο εργαζόμενο και την τάση να ατενίζει το μέλλον του ακόμη και έξω από τον σημερινό εργοδότη του.

Με λίγα λόγια, η καριέρα άνευ ορίων είναι ένας όρος εκ διαμέτρου αντίθετος από την παραδοσιακή καριέρα, που τείνει να αντικαταστήσει, καθώς ταιριάζει περισσότερο στο σύγχρονο συνεχώς εξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Arthur και Rousseau, 1996). Άλλωστε, δημιουργεί τις προϋποθέσεις για μία επιτυχημένη καριέρα (Eby, Butts & Lockwood, 2003).

4. Ο αξιολογητής: αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη

Η αξιολογήσεις αποτελούν μία ευαίσθητη διαδικασία για τους μάνατζερ, καθώς πάνω στα αποτελέσματά τους, οι λήπτες αποφάσεων στηρίζουν τις ενέργειές τους, που έχουν άμεση επίπτωση στους υπαλλήλους. Μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που συναντούν, είναι η απεμπόληση της υποκειμενικότητας και η ταυτόχρονη αύξηση της αντικειμενικότητας κατά την αξιολόγηση ενός εργαζόμενου (Sisinacki A., Dobis & Sisinacki J., 2017).

Οι πιθανότητες λάθους κατά την αξιολόγηση είναι μεγάλες και οι υπεύθυνοι αρχικά θα πρέπει να αποφύγουν μία σειρά από συνήθη σφάλματα όπως είναι η καθολική απόδοση μέτριων αξιολογήσεων, η αποθέωση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών για όλους τους εργαζόμενους και ο επηρεασμός τους από παρελθοντικές αξιολογήσεις που αφορούν το ίδιο άτομο, είτε θετικές είτε αρνητικές. Αντί αυτών, οι υπεύθυνοι αξιολογήσεων προκειμένου να περιορίσουν τις αδικίες πρέπει να σχεδιάσουν ένα πλαίσιο προδιαγραφών απόδοσης συνδεδεμένο με επιθυμητές συμπεριφορές (Watkins & Leigh, 1985).

Όμως, οι άνθρωποι έχουν την εγγενή τάση να αποδίδουν τις συμπεριφορές των άλλων σε στοιχεία της προσωπικότητάς τους, χωρίς να υπολογίζουν τις ειδικές συνθήκες που επικρατούν στην εκάστοτε περίπτωση, οι οποίες τους ώθησαν να πράξουν κατά αυτόν τον τρόπο. Επομένως, το συμπέρασμα πως ένας υπάλληλος θα είναι και στο μέλλον μη αποδοτικός, επειδή μία χρονική περίοδο έλαβε χαμηλή αξιολόγηση, είναι άδικο (Cappelli & Travis, 2016). Με άλλα λόγια, είναι άδικο να προεξοφλείται μελλοντικά η μειωμένη απόδοση ενός υπαλλήλου, καθώς συνάμα δεν αναγνωρίζεται καμία προοπτική εξέλιξης.

Οι Chun, Brockner και Cremer (2018) προσεγγίζουν την έννοια της αμεροληψίας μέσω του δίπτυχου, χρονικής (temporal) – κοινωνικής (social) σύγκρισης. Με βάση την πρώτη συγκρίνεται η τωρινή απόδοση ενός εργαζόμενου με την παρελθούσα του ίδιου, ενώ με βάση τη δεύτερη πραγματοποιούνται συγκρίσεις μεταξύ των συναδέλφων. Η έρευνα τους καταλήγει πως οι αξιολογήσεις στη βάση χρονικών συγκρίσεων, δηλαδή πως αλλάζει η απόδοση του ίδιου ατόμου μέσα στο χρόνο, είναι περισσότερο δίκαιες και ακριβείς από εκείνες που συγκρίνουν τα άτομα μεταξύ τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι διότι οι αξιολογούμενοι εκλαμβάνουν τη διαδικασία ως εξατομικευμένη και άρα πιο κοντά στην πραγματικότητα. Έτσι, της αποδίδουν και μεγαλύτερη αξία και σεβασμό απ' ό,τι διαφορετικά.

Επιπλέον, συστήματα πολλαπλών πηγών αξιολόγησης όπως για παράδειγμα η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους και η 360 μοιρών αξιολόγηση συμβάλλουν αποτελεσματικά στη μείωση της υποκειμενικότητας (Houston, 1995).

Όταν υπάρχουν δίκαιες διαδικασίες αξιολόγησης είναι πιθανότερο οι εργαζόμενοι να δεχτούν ευκολότερα μία αρνητική ανατροφοδότηση, δηλαδή την ανακοίνωση χαμηλών προδιαγραφών απόδοσης, την οποία κανείς δεν αρέσκεται να ακούει. Για να αποφευχθεί αυτή η πιθανή δυσαρέσκεια, αλλά και για να θεωρηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και διαφανές, χρειάζεται όχι μόνο αξιόπιστους αξιολογητές αλλά και δικαίωμα έκφρασης στον αξιολογούμενο (Goler, Gale & Grant, 2016). Η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του αξιολογητή τον καθιστά περισσότερο δεκτικό σε οποιαδήποτε ανατροφοδότηση και ανοικτό για συζήτηση. Κατά συνέπεια η συμμόρφωση – προς τις οδηγίες – που ακολουθεί επηρεάζει και την εργασιακή του απόδοση (Shockley-Zalabak, 2000).

Μία διαφορετική αιτία έλλειψης αντικειμενικότητας αποτελούν οι εκούσιες ψευδολογίες από την πλευρά του αξιολογητή που έχουν σκοπό το ίδιο όφελος. Οι δύο συχνότερες περιπτώσεις κατά τους Rosaz και Villeval (2012) είναι εκείνες που από τη μία δημιουργούν όφελος μόνο για τον λήπτη της απόφασης και από την άλλη όχι μόνο για το λήπτη αλλά και γι' αυτούς στους οποίους απευθύνεται. Η πρώτη περίπτωση αποκαλείται «selfish black lies» καθώς τα ψέματα αυτά εδράζονται σε εγωιστικά κίνητρα, ενώ η δεύτερη «pareto white lies» στα οποία – ψέματα – υπολανθάνει το αμοιβαίο συμφέρον. Τέλος, στην ίδια έρευνα, το εύρημα πως οι εργαζόμενοι αναμένουν a priori προκατειλημμένες αξιολογήσεις, δημιουργεί νέα ερωτήματα σχετικά με την επιρροή που ασκείται στην απόδοσή τους.

5. Συμπέρασμα

Το βασικό θεωρητικό κενό το οποίο προκύπτει από την παραπάνω βιβλιογραφική επισκόπηση είναι η απουσία πληροφοριών και δεδομένων που αφορούν συγκεκριμένα στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα. Αυτό ακριβώς το κενό στοχεύει να καλύψει η εμπειρική έρευνα που ακολουθεί, καθώς και αν επιβεβαιώνονται τα παραπάνω ευρήματα στην περίπτωση της Ελλάδας.

6. Μεθοδολογία

6.1. Ερευνητικά ερωτήματα – Υποθέσεις

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει σαν στόχο τη διερεύνηση της ανατροφοδότησης των προϊσταμένων, της εξατομικευμένης αξιολόγησης, της στοχοθεσίας, της αντικειμενικότητας και της αντίληψης για την επίδοση των εργαζομένων, καθώς και τις σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών. Προκειμένου να γίνει πιο συγκεκριμένος ο στόχος της έρευνας δημιουργούνται ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία μπορούν να περιγραφούν ως εξής:

- α. Ποια είναι η σχέση μεταξύ ανατροφοδότησης των προϊσταμένων και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα;
- β. Πώς η χρήση εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης, που ελέγχουν την πρόοδο του εργαζομένου μέσα στο χρόνο, συνδέεται με την απόδοσή του;
- γ. Ποια είναι η σχέση της στοχοθεσίας και της εργασιακής απόδοσης;
- δ. Πώς η αύξηση της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

Κατά συνέπεια, οι ερευνητικές υποθέσεις που διαμορφώνονται για την παρούσα έρευνα είναι οι εξής:

H1: Η συχνή ανατροφοδότηση των προϊσταμένων συνδέεται θετικά με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα.

H2: Η χρησιμοποίηση εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης, που ελέγχουν την πρόοδο του εργαζομένου μέσα στο χρόνο, συνδέονται θετικά με την αύξηση της απόδοσής τους.

H3: Η διενέργεια στοχοθεσίας συνδέεται θετικά με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

H4: Η αύξηση της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης συνδέεται θετικά με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

6.2. Δειγματοληψία

Για τις ανάγκες της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η απλή τυχαία δειγματοληψία μέσω δομημένου ερωτηματολογίου και με τη βοήθεια του ψηφιακού εργαλείου Google Forms. Η διανομή του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε μέσω μηνυμάτων ηλεκτρονικού

ταχυδρομείου, ενώ για την συγκομιδή του συνόλου των απαντήσεων χρειάστηκαν ακριβώς δύο εβδομάδες. Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 77 άτομα – εργαζόμενους στον ιδιωτικό τομέα συμπεριλαμβανομένων όλων των κλάδων του.

6.3. Μέθοδοι ανάλυσης

Το πρώτο εργαλείο που εφαρμόζεται είναι η ανάλυση των συχνοτήτων. Αυτή η ανάλυση μπορεί να παρουσιάσει τα πλήρη χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς παρουσιάζει τη συχνότητα που επιλέγεται ένα αντικείμενο (απάντηση) και το ποσοστό σε σύγκριση με το συνολικό μέγεθος του δείγματος. Το δεύτερο εργαλείο που χρησιμοποιείται είναι η συσχέτιση Spearman (Artusi et al., 2002; de Winter et al., 2016), προκειμένου να βρεθούν σχέσεις (συσχετίσεις) μεταξύ των διαφορετικών μεταβλητών (ερωτήσεις) του ερωτηματολογίου. Καθώς το ερωτηματολόγιο περιέχει διάφορους τύπους ερωτήσεων, όπως περιγράφεται παραπάνω, ο συσχετισμός Spearman είναι το πιο αποδεκτό εργαλείο. Ο λόγος είναι ότι η συσχέτιση Pearson είναι ένα πολύτιμο εργαλείο κατά την αξιολόγηση της γραμμικής σχέσης μεταξύ συνεχών μεταβλητών, αλλά από την άλλη πλευρά η συσχέτιση του Spearman βασίζεται σε ονομαστικές τιμές. Αυτό σημαίνει ότι η συσχέτιση του Spearman είναι ένα καλύτερο εργαλείο κατά την αξιολόγηση των σχέσεων που περιλαμβάνουν κατηγορικές μεταβλητές και συνεπώς χρησιμοποιείται σε αυτήν τη συγκεκριμένη έρευνα.

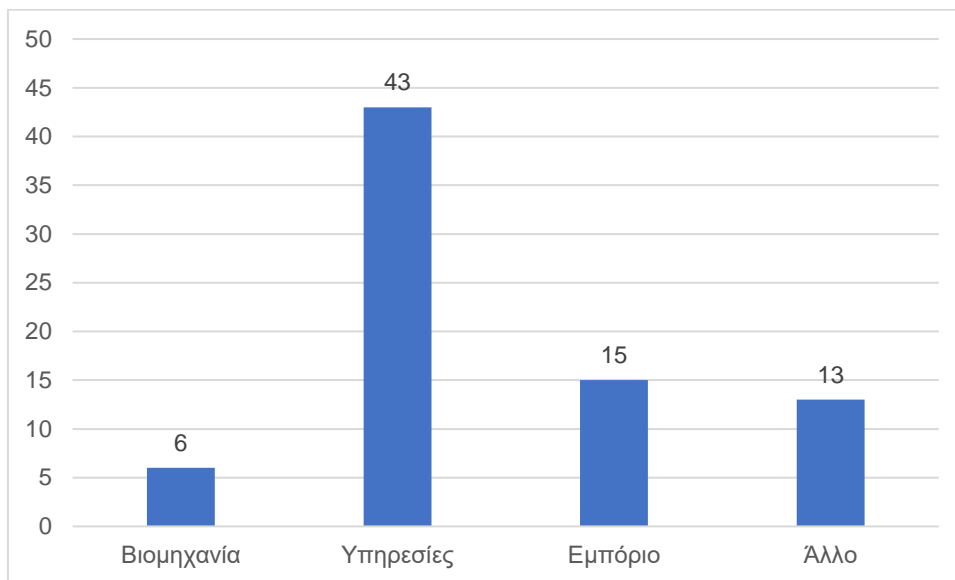
Από τη συσχέτιση Spearman προκύπτουν ορισμένες στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις, των οποίων η ορθότητα θα πρέπει να δοκιμαστεί, καθώς η συσχέτιση έχει περισσότερο το χαρακτήρα μίας αρχικής εικόνας των σχέσεων. Για το λόγο αυτό γίνεται χρήση του εργαλείου των παλινδρομήσεων για την ορθή διερεύνηση των σχέσεων που εντοπίστηκαν.

Το στατιστικό πρόγραμμα που χρησιμοποιείται σε αυτήν την έρευνα είναι το SPSS, το οποίο αναπτύχθηκε από την IBM. Αυτό το πρόγραμμα δίνει τη δυνατότητα ταξινόμησης και καταγραφής των ερωτήσεων και των απαντήσεων ως μεταβλητών, επισήμανση του μέτρου (κλίμακα, ονομαστική ή κατηγορική) και ολοκλήρωση της ανάλυσης που αναφέρεται παραπάνω.

7. Αποτελέσματα έρευνας

7.1. Περιγραφή του δείγματος

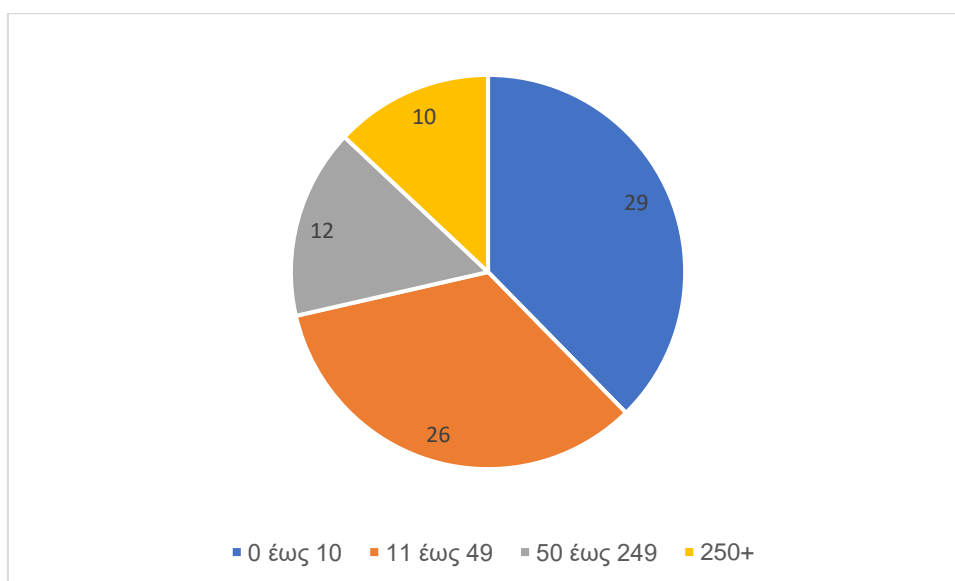
Στο Σχήμα 1 παρουσιάζεται η κατανομή των επιχειρήσεων του δείγματος ως προς τον τομέα δραστηριοποίησής τους.



Σχήμα 1. Βασικός τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Το 7,8% δηλώνει ως βασικό τομέα δραστηριοποίησης της επιχείρησης τη βιομηχανία, το 55,8% τις υπηρεσίες, το 19,5% το εμπόριο και το 16,9% δηλώνει κάποιον άλλο τομέα.

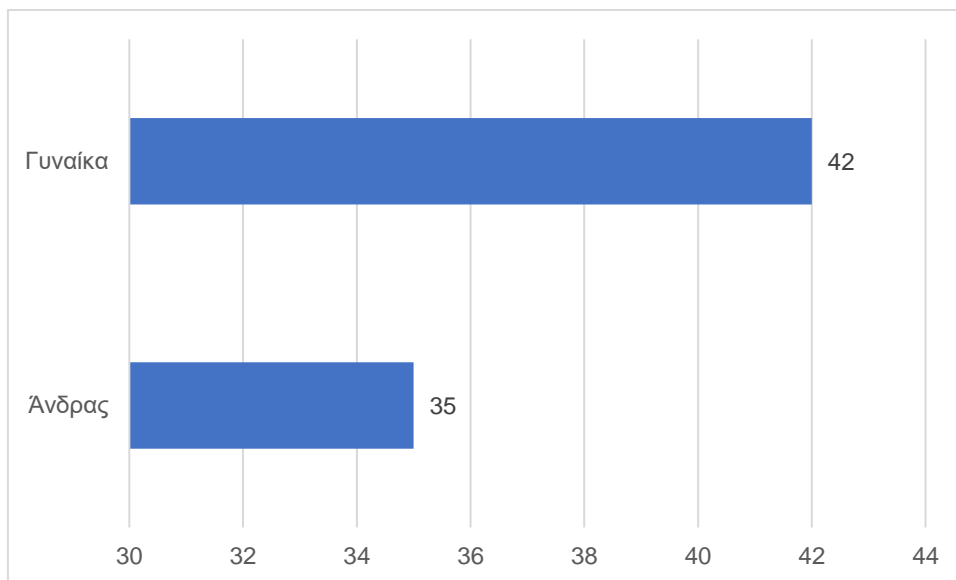
Στο Σχήμα 2 κατηγοριοποιούνται οι επιχειρήσεις με βάση των αριθμό των ατόμων που απασχολούν.



Σχήμα 2. Αριθμός ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση

Το 37,7% δηλώνει ότι στην επιχείρηση του εργάζονται 0 έως 10 άτομα, το 33,8% δηλώνει 11 έως 49 άτομα, το 15,6% δηλώνει 50 έως 249 άτομα και το 13% δηλώνει 250 άτομα και περισσότερα.

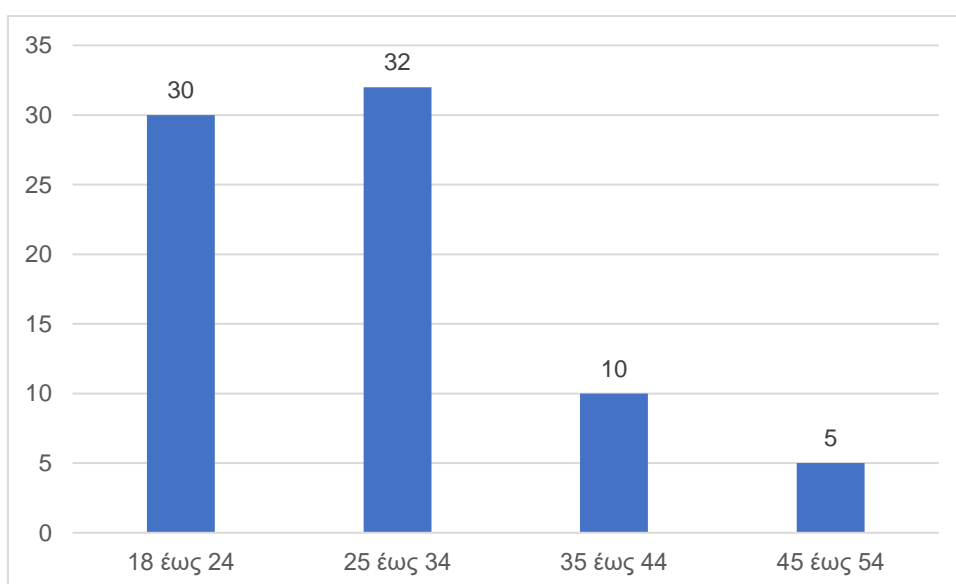
Στο Σχήμα 3 παρατηρούμε το διαχωρισμό των εργαζομένων με βάση το φύλο τους.



Σχήμα 3. Φύλο

Το 45,5% του δείγματος των εργαζομένων είναι άνδρες και το 54,5% είναι γυναίκες.

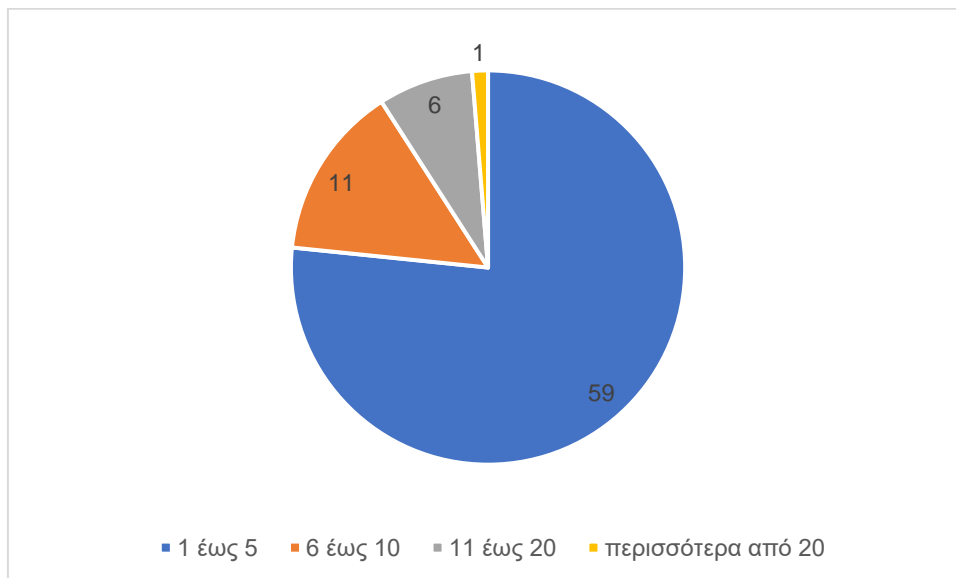
Στο Σχήμα 4 παρουσιάζεται η κατανομή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ηλικιακές ομάδες.



Σχήμα 4. Ηλικία (σε έτη)

Το 39% του δείγματος των εργαζομένων είναι 18 έως 24 ετών, το 41,6% είναι 25 έως 34 ετών, το 13% είναι 35 έως 44 ετών και το 6,5% είναι 45 έως 54 ετών.

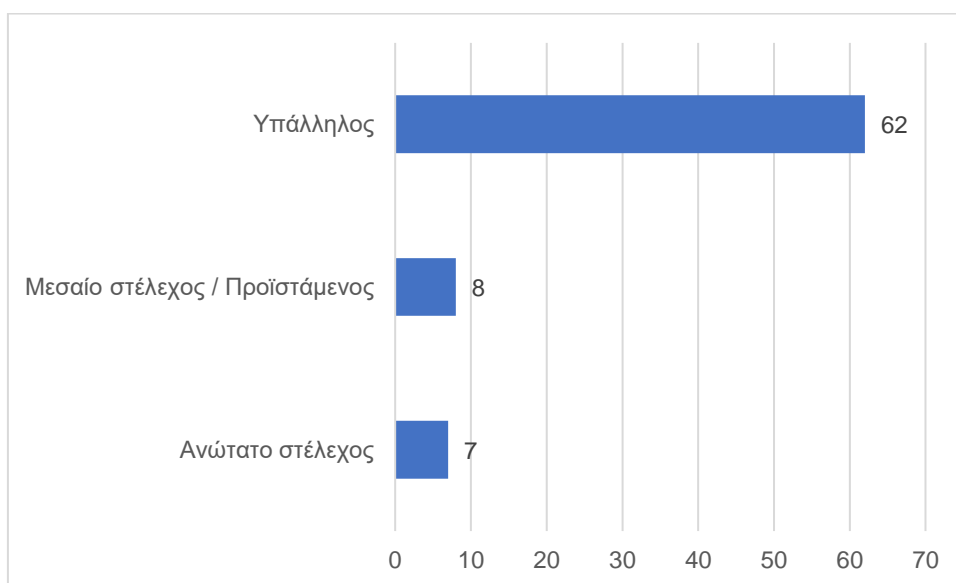
Στο Σχήμα 5 κατηγοριοποιούνται οι εργαζόμενοι με βάση της προϋπηρεσίας τους στην επιχείρηση που εργάζονται τη δεδομένη χρονική περίοδο.



Σχήμα 5. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση

Το 76,6% δηλώνει 1 έως 5 χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση, το 14,3% 6 έως 10 χρόνια, το 7,8% 11 έως 20 χρόνια και το 1,3% δηλώνει περισσότερα από 20 χρόνια υπηρεσίας.

Στο Σχήμα 6 διαφοροποιούνται οι εργαζόμενοι ανάλογα με την ιεραρχική θέση που κατέχουν στην επιχείρηση.

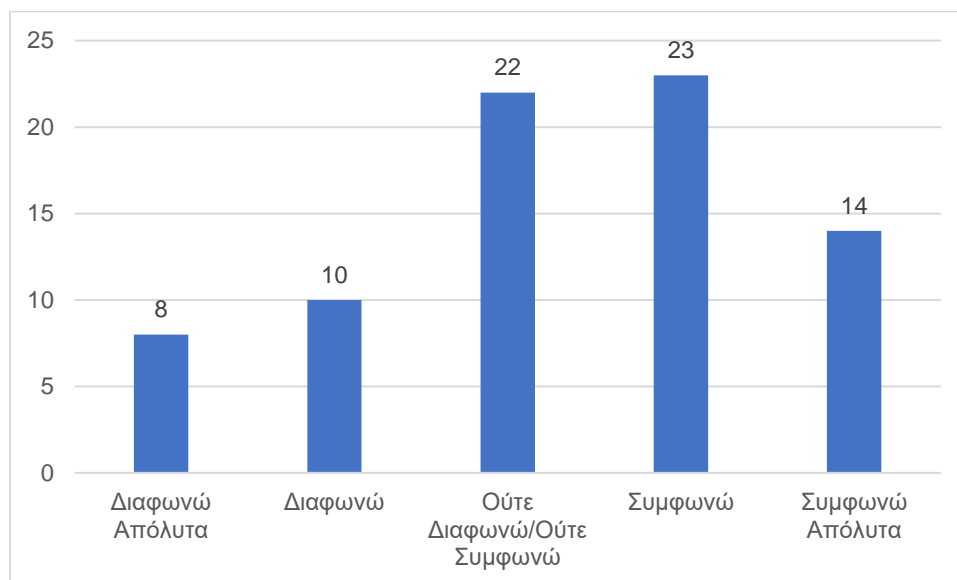


Σχήμα 6. Θέση στην ιεραρχία

Το 9,1% δηλώνει ότι είναι ανώτατο στέλεχος, το 10,4% είναι μεσαίο στέλεχος/προϊστάμενος και το 80,5% είναι υπάλληλος.

7.2. Ανατροφοδότηση προϊσταμένων

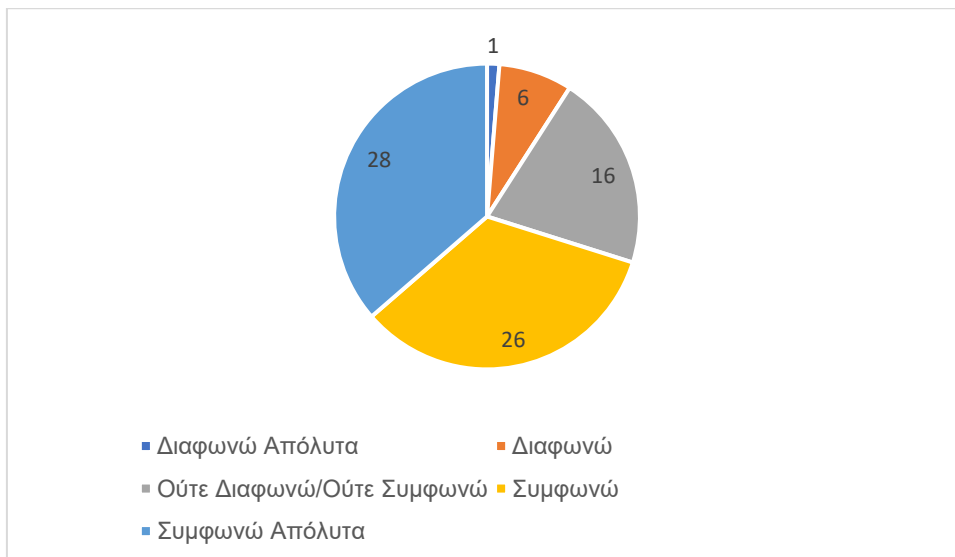
Στο Σχήμα 7 παρουσιάζεται η άποψη των εργαζομένων αναφορικά με τη χρησιμότητα των περιστασιακών συναντήσεων με τους προϊσταμένους τους.



Σχήμα 7. Οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους

Το 23,4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δε βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους, το 28,6% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 48,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

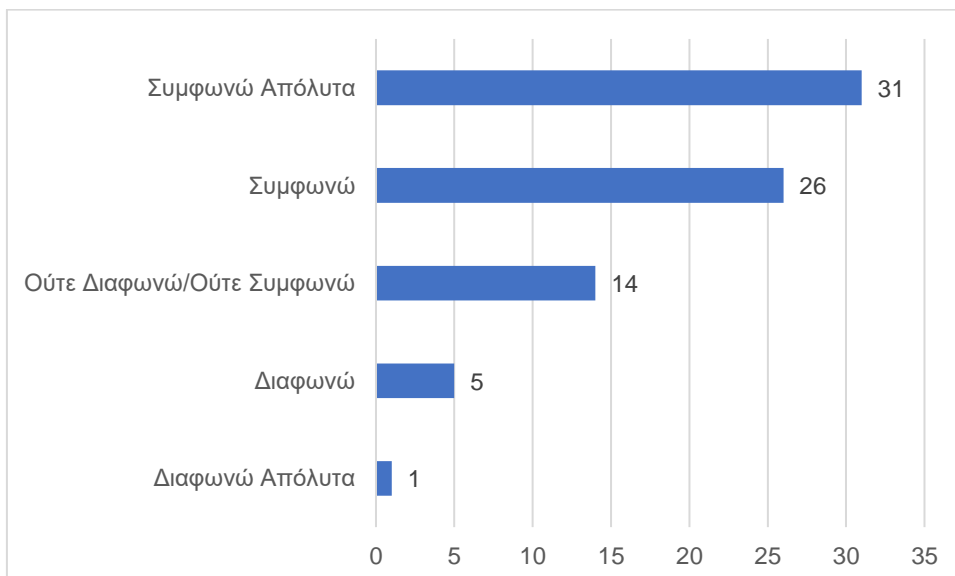
Στο Σχήμα 8 αποτυπώνεται η γνώμη των εργαζομένων σχετικά με το ρόλο της ανατροφοδότησης στην διόρθωση ελαττωματικών συμπεριφορών.



Σχήμα 8. Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς

Το 9,1% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς, το 20,8% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 70,2% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Στο σχήμα 9 απεικονίζεται η αντίληψη του εργατικού δυναμικού, εάν οι ετήσιες αξιολογήσεις αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα.

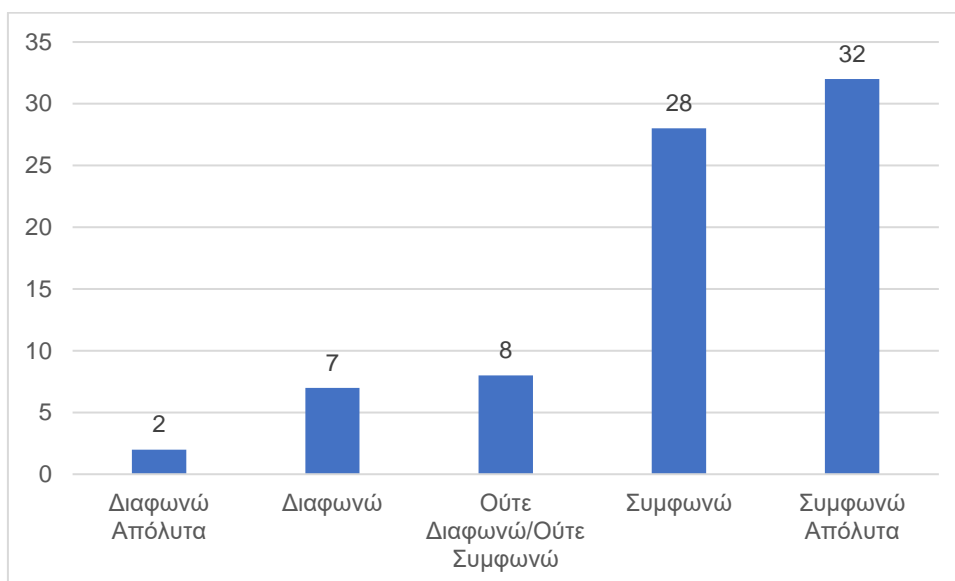


Σχήμα 9. Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα

Το 7,8% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα, το 18,2% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 74,1% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

7.3. Εξατομικευμένη αξιολόγηση

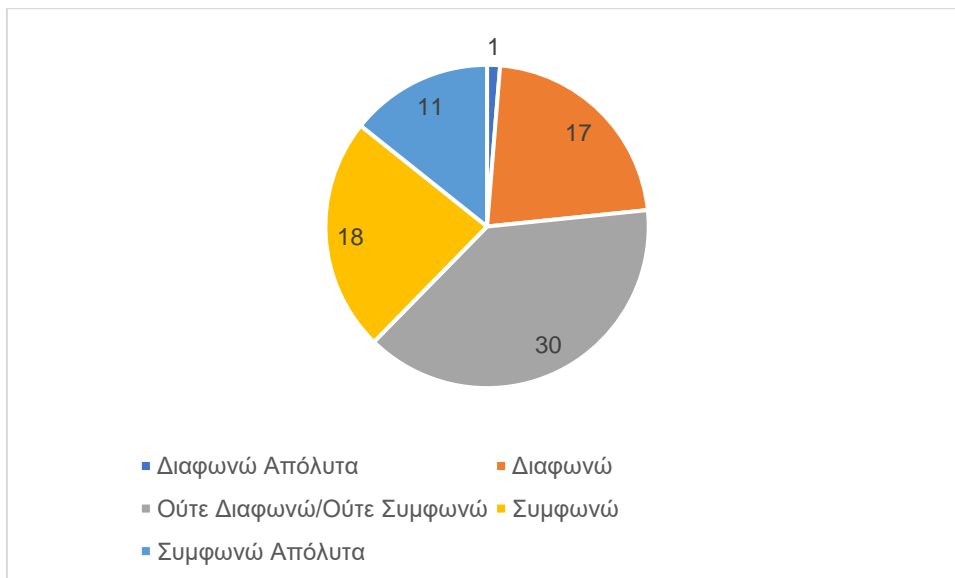
Στο Σχήμα 10 εκθέτεται η άποψη των εργαζομένων γύρω από την εξατομικευμένη αξιολόγηση και αν αυτή υπερτερεί σε σχέση με αντίστοιχες συγκριτικές μεθόδους.



Σχήμα 10. Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους

Το 11,7% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους, το 10,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 78% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

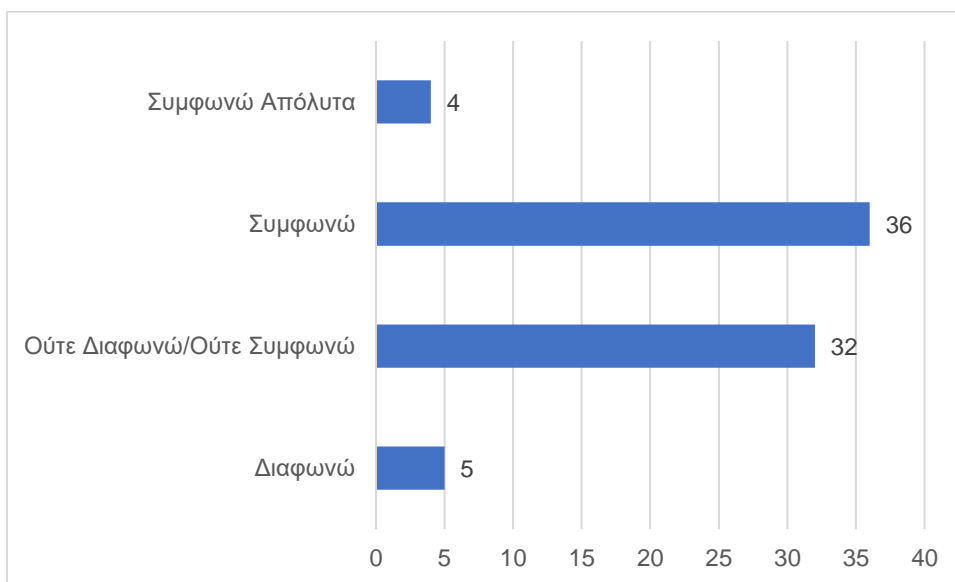
Στο Σχήμα 11 παρουσιάζεται η γνώμη των υπαλλήλων αναφορικά με ιδέα να ορίζουν οι ίδιοι τους ατομικούς τους στόχους απόδοσης.



Σχήμα 11. Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό

Το 23,4% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό, το 39% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 37,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Στο Σχήμα 12 αποτυπώνεται η αντίληψη του εργατικού δυναμικού σχετικά με τις συμπεριφορικές (που στηρίζονται στη συμπεριφορά) μεθόδους αξιολόγησης.



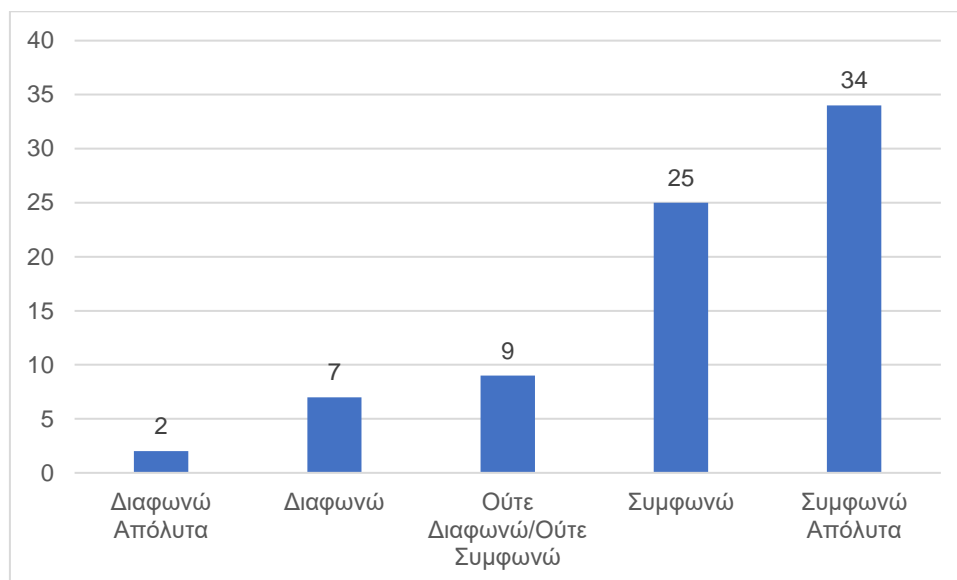
Σχήμα 12. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις

Το 6,5% διαφωνεί με την άποψη ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι

αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις, το 41,6% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 52% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

7.4. Στοχοθεσία

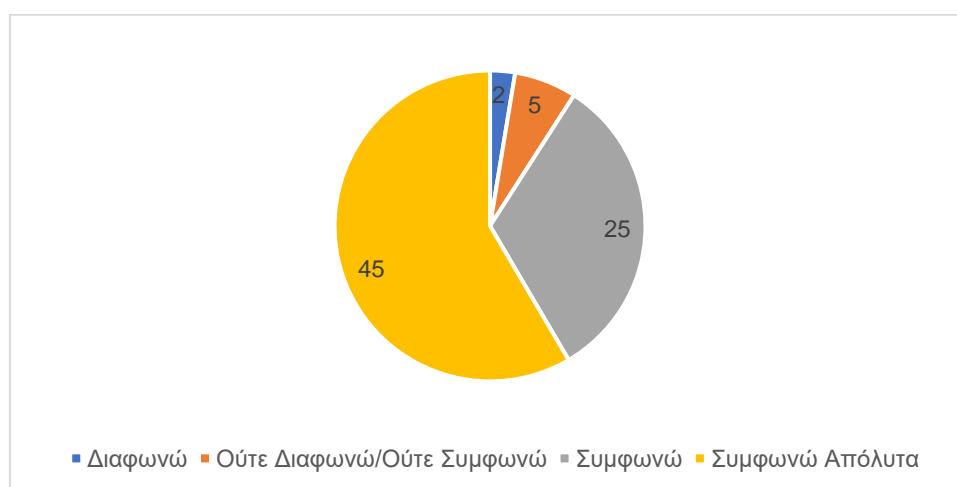
Στο Σχήμα 13 απεικονίζεται η άποψη των εργαζομένων για το αν οι στόχοι αποτελούν κριτήρια ελέγχου για την επιτυχία ή την αποτυχία ενός οργανισμού.



Σχήμα 13. Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχία

Το 11,7% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας, το 11,7% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 76,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

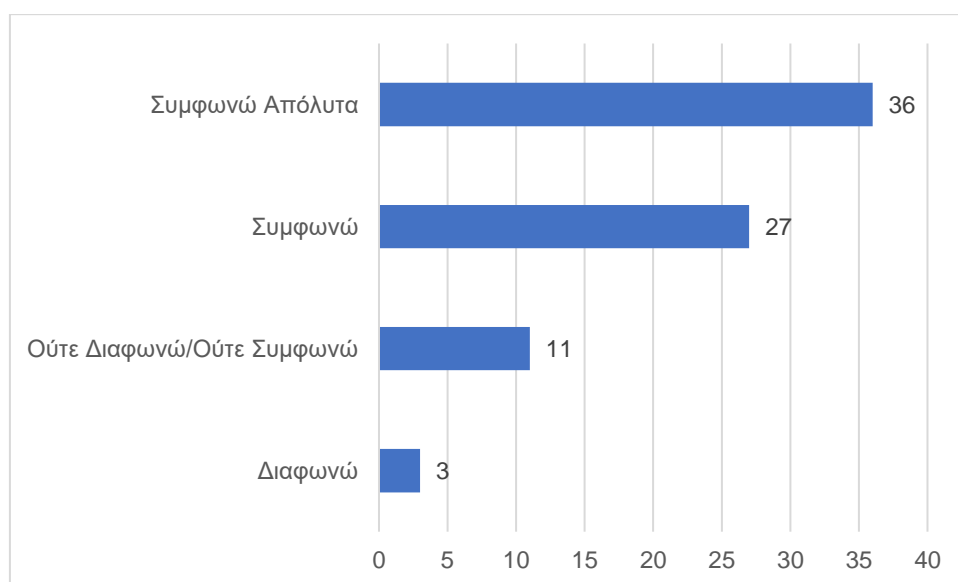
Στο Σχήμα 14 εκθέτεται η γνώμη των υπαλλήλων γύρω από την χρησιμότητα της επεξήγησης των στόχων.



Σχήμα 14. Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του

Το 2,6% διαφωνεί με την άποψη ότι οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του, το 6,5% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 90,9% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Στο Σχήμα 15 παρουσιάζεται η αντίληψη του εργατικού δυναμικού αναφορικά με το αν σχετίζονται θετικά η συμμετοχή στη διαδικασία της στοχοθεσίας τους οδηγεί θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης.

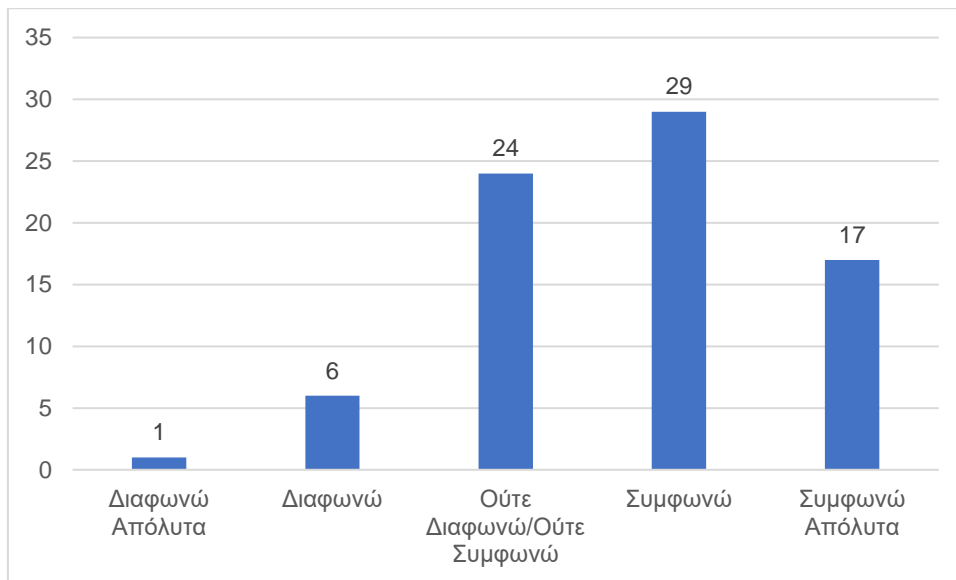


Σχήμα 15. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης

Το 3,9% διαφωνεί με την άποψη ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης, το 14,3% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 81,9% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

7.5. Αντικειμενικότητα

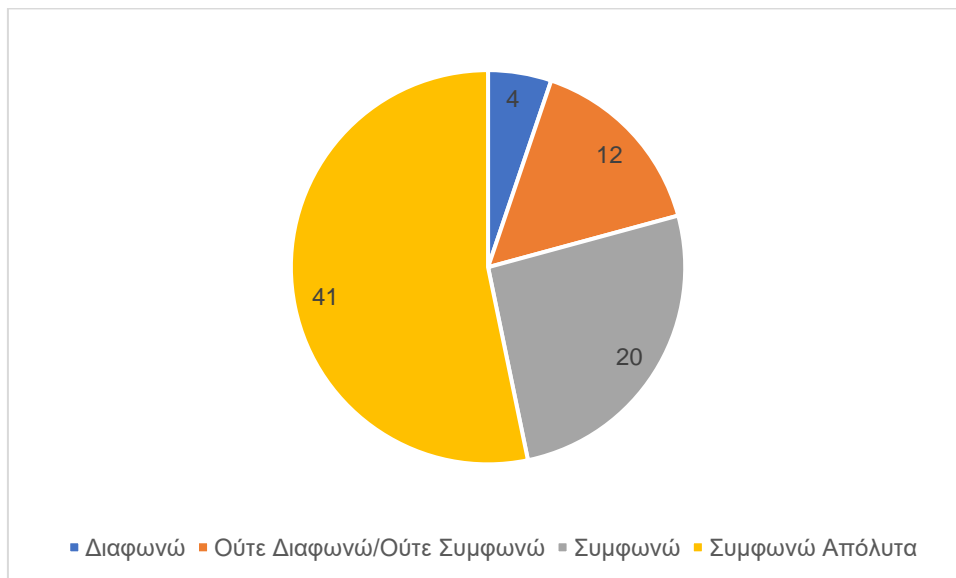
Στο Σχήμα 16 αποτυπώνεται η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με ιδέα ότι περιορίζονται οι αδικίες όταν η αναμενόμενη απόδοση συνδέεται με επιθυμητές συμπεριφορές.



Σχήμα 16. Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες

Το 9,1% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες, το 31,2% είναι ουδέτερο και το 59,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως

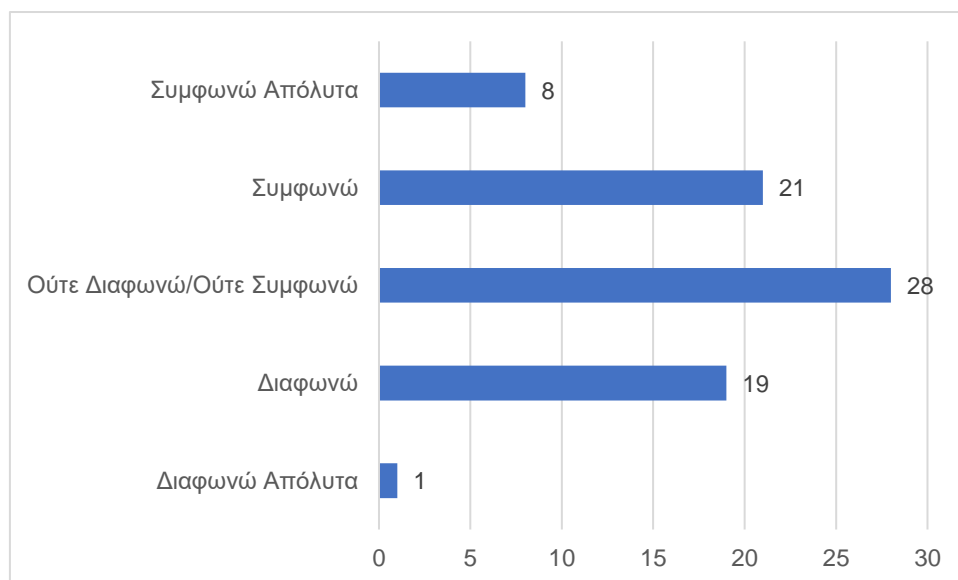
Στο Σχήμα 17 απεικονίζεται η γνώμη των εργαζομένων γύρω από το ρόλο του αξιολογητή στη θέσπιση ενός δίκαιου εργασιακού περιβάλλοντος.



Σχήμα 17. Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές

Το 5,2% διαφωνεί με την άποψη ότι η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές, το 15,6% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 79,2% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Στο Σχήμα 18 εκθέτεται η αντίληψη του εργατικού δυναμικού αναφορικά με το αν υπάρχει προκατάληψη στις αξιολογήσεις.

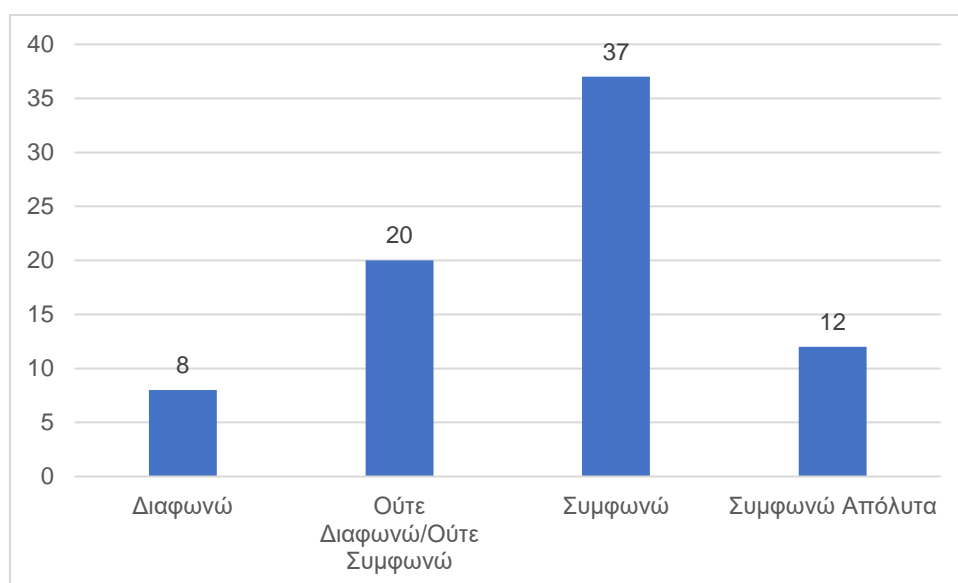


Σχήμα 18. Οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις

Το 26% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις, το 36,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 37,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

7.6. Αντίληψη για την επίδοση των εργαζομένων

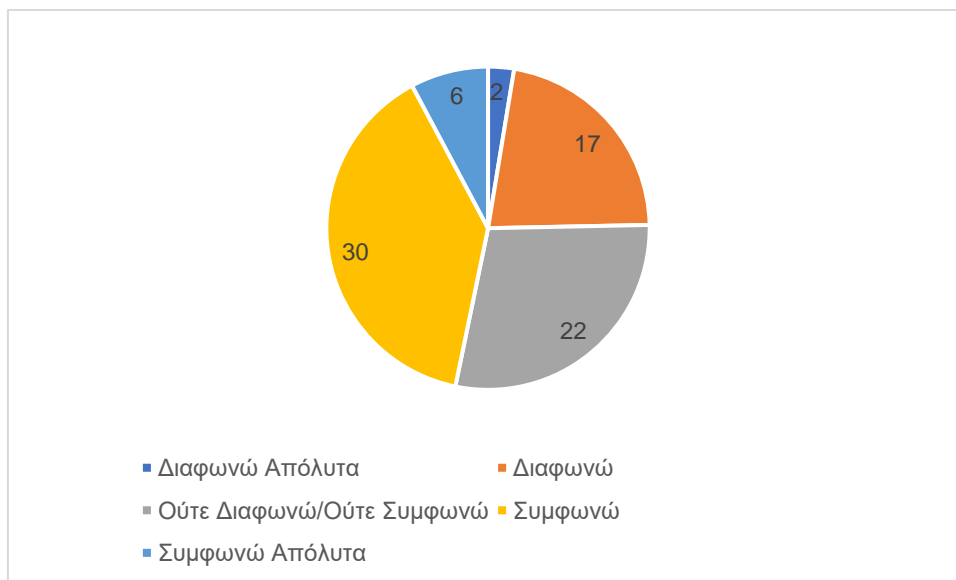
Στο σχήμα 19 εκφράζεται η άποψη των υπαλλήλων για το αν είναι αποτελεσματικοί στην εργασία τους.



Σχήμα 19. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα)

Το 10,4% διαφωνεί με την άποψη ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του, το 26% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 63,7% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

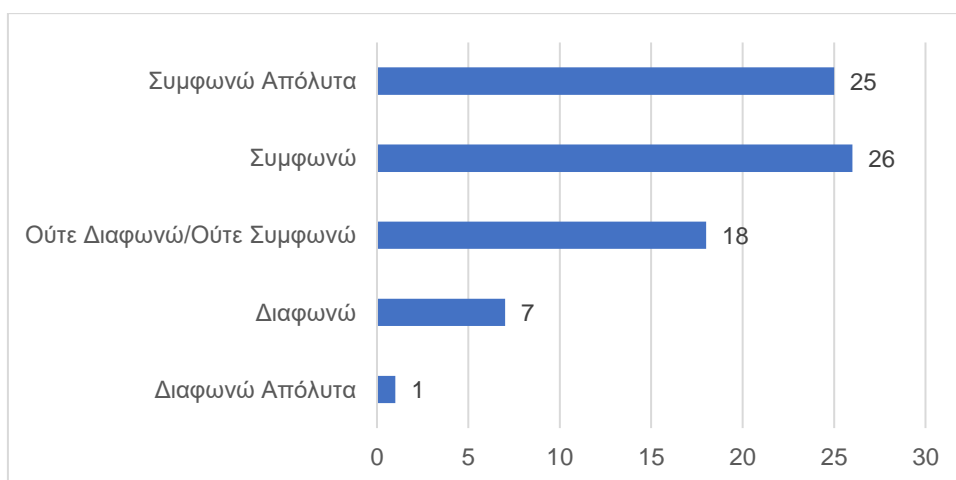
Στο Σχήμα 20 παρουσιάζεται η γνώμη του εργατικού δυναμικού για το αν είναι αποδοτικοί στο εργασιακό τους περιβάλλον.



Σχήμα 20. Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα)

Το 24,7% εκφράζει διαφωνία με την άποψη ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του, το 28,6% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 46,8% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

Στο Σχήμα 21 αποτυπώνεται η αντίληψη των εργαζομένων αναφορικά με την ιδέα ότι αναπτύσσονται.



Σχήμα 21. Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων (ανάπτυξη)

Το 10,4% παρουσιάζει διαφωνία με την άποψη ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων, το 23,4% είναι ουδέτερο με την άποψη αυτή και το 66,3% είναι σύμφωνο εν μέρει ή πλήρως.

7.7. Συσχέτιση Spearman

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συσχέτισης κατά Spearman, τα οποία εμφανίζονται στο σχετικό πίνακα (βλ. Παράρτημα Ι. Πίνακας 22.), εντοπίζονται αρκετές στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις (με πράσινο χρώμα στον πίνακα). Πιο αναλυτικά εντοπίζεται:

- Θετική συσχέτιση μεταξύ των χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων στην επιχείρηση και της ηλικίας των εργαζομένων.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της θέσης στην ιεραρχία και της ηλικίας των εργαζομένων, της θέσης στην ιεραρχία και των χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων στην επιχείρηση.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς και του φύλου των εργαζομένων.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους και της θέσης στην ιεραρχία, της άποψης ότι η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους και της άποψης ότι οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό και της άποψης ότι οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα, της άποψης ότι είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό και της άποψης ότι η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους.

- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις και του αριθμού των ανθρώπων όπου εργάζονται στην επιχείρηση.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του και της άποψης ότι η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας.
- Αρνητική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης και της θέσης στην ιεραρχία. Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης και της άποψης ότι η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας, της άποψης ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης και της άποψης ότι οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες και της άποψης ότι οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές και της άποψης ότι όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του και της άποψης ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του.
- Θετική συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων και του φύλου των εργαζομένων, της άποψης ότι ο εργαζόμενος

αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων και της άποψης ότι η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας, της άποψης ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων και της άποψης ότι οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του, της άποψης ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων και της άποψης ότι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης, της άποψης ότι ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων και της άποψης ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του.

7.8. Έλεγχος των υποθέσεων

7.8.1. Αποτελέσματα σχέσης ανατροφοδότησης και εργασιακής απόδοσης

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις παλινδρομήσεις αναφορικά με τον έλεγχο της υπόθεσης 1

Πίνακας 1.

Σχέση ανατροφοδότησης και εργασιακής απόδοσης

	[Αποτελεσματικότητα]	[Αποδοτικότητα]
α	3.184 (0.000)	2.985 (0.000)
Οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους	-0.049 (0.567)	-0.014 (0.883)
Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς	0.153 (0.131)	0.115 (0.320)
Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν	0.015	-0.030

αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα	(0.887)	(0.804)
R ²	0.033	0.015

Σημειώσεις: Στις πρώτες γραμμές βρίσκονται οι εξαρτημένες μεταβλητές. Στις στήλες βρίσκονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα p-values βρίσκονται στις παρενθέσεις.

Ως προς την εργασιακή αποτελεσματικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 1 προκύπτει ότι οι τρεις προς εξέταση μεταβλητές: α) «οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους», β) «η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς» και γ) «οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα», δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα). Το R² είναι 0,033.

Ως προς την εργασιακή αποδοτικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 1 προκύπτει ότι οι ίδιες μεταβλητές δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα). Το R² είναι 0,015.

7.8.2. Αποτελέσματα σχέσης χρήσης εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης προόδου και εργασιακής απόδοσης

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις παλινδρομήσεις αναφορικά με τον έλεγχο της υπόθεσης 2

Πίνακας 2.

Σχέση χρήσης εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης προόδου και εργασιακής απόδοσης

	[Αποτελεσματικότητα]	[Αποδοτικότητα]
α	3.109 (0.000)	3.503 (0.000)
Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η	-0.019 (0.841)	-0.127 (0.240)

σύγκριση εργαζομένων
μεταξύ τους

Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό	0.077 (0.451)	0.223 (0.051)
Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις	0.116 (0.423)	-0.127 (0.427)
R^2	0.016	0.070

Σημειώσεις: Στις πρώτες γραμμές βρίσκονται οι εξαρτημένες μεταβλητές. Στις στήλες βρίσκονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα p-values βρίσκονται στις παρενθέσεις.

Ως προς την εργασιακή αποτελεσματικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 2 προκύπτει ότι οι τρεις προς εξέταση μεταβλητές: α) «η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους», β) «είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό» και γ) «οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις», δεν έχουν στατιστική σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα). Το R^2 είναι 0,016.

Ως προς την εργασιακή αποδοτικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 2 προκύπτει ότι οι ίδιες μεταβλητές δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα). Το R^2 είναι 0,070.

7.8.3. Αποτελέσματα σχέσης στοχοθεσίας και εργασιακής απόδοσης

Στον Πίνακα 3 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις παλινδρομήσεις αναφορικά με τον έλεγχο της υπόθεσης 3

Πίνακας 3.

Σχέση στοχοθεσίας και εργασιακής απόδοσης

	[Αποτελεσματικότητα]	[Αποδοτικότητα]
α	2.497 (0.001)	2.564 (0.003)
Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας	0.110 (0.276)	-0.100 (0.388)
Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του	0.181 (0.204)	0.238 (0.146)
Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης	-0.015 (0.906)	0.012 (0.935)
R ²	0.053	0.033

Σημειώσεις: Στις πρώτες γραμμές βρίσκονται οι εξαρτημένες μεταβλητές. Στις στήλες βρίσκονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα p-values βρίσκονται στις παρενθέσεις.

Ως προς την εργασιακή αποτελεσματικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι τρεις προς εξέταση μεταβλητές: α) «η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας», β) «οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του» και γ) «όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης», δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα). Το R² είναι 0,053.

Ως προς την εργασιακή αποδοτικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι ίδιες μεταβλητές δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα). Το R² είναι 0,033.

7.8.4. Αποτελέσματα σχέσης αύξησης αντικειμενικότητας συστήματος αξιολόγησης και εργασιακής απόδοσης

Στον Πίνακα 4 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τις παλινδρομήσεις αναφορικά με τον έλεγχο της υπόθεσης 4

Πίνακας 4.

Σχέση αύξησης αντικειμενικότητας συστήματος αξιολόγησης και εργασιακής απόδοσης

	[Αποτελεσματικότητα]	[Αποδοτικότητα]
α	3.058 (0.000)	2.035 (0.010)
Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες	0.083 (0.462)	0.079 (0.533)
Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές	0.077 (0.520)	0.170 (0.210)
Οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις	-0.002 (0.987)	0.068 (0.569)
R^2	0.019	0.038

Σημειώσεις: Στις πρώτες γραμμές βρίσκονται οι εξαρτημένες μεταβλητές. Στις στήλες βρίσκονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα p-values βρίσκονται στις παρενθέσεις.

Ως προς την εργασιακή αποτελεσματικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 4 προκύπτει ότι οι τρεις προς εξέταση μεταβλητές: α) «όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες», β) «η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές» και γ) «οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις» δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα). Το R^2 είναι 0,019.

Ως προς την εργασιακή αποδοτικότητα από τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης στον Πίνακα 3 προκύπτει ότι οι ίδιες μεταβλητές δεν έχουν στατιστικά σημαντική επίδραση στην άποψη ότι ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς

διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα). Το R^2 είναι 0,038.

7.9. Ευρήματα έρευνας

Βάσει της ανάλυσης που παρουσιάστηκε παραπάνω, κανείς μπορεί να διαπιστώσει πως υπάρχουν συγκεκριμένα στοιχεία, τα οποία πολλές φορές αντικρούονται. Πιο συγκεκριμένα, από την ανάλυση συχνοτήτων της ενότητας 7.1 η συχνή ανατροφοδότηση είναι κάτι το οποίο ούτε αποζητούν οι υπάλληλοι, αλλά ούτε και μένουν αδιάφοροι, καθώς η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει πως οι ετήσιες αξιολογήσεις δεν είναι ικανές να αποτυπώσουν την πραγματικότητα. Επίσης, πολλοί είναι εκείνοι οι υπάλληλοι που αποζητούν την ατομική αξιολόγηση και όχι τη σύγκριση μεταξύ υπαλλήλων, κάτι που προωθεί τα ατομικά συστήματα αξιολόγησης, ενώ αντίθετα ισορροπημένο είναι το δείγμα ως προς την αξιολόγηση εργαζομένων βάσει συμπεριφοράς. Αναφορικά με τη στοχοθεσία, όπως προκύπτει από την ενότητα 7.1, πρόκειται για μία διαδικασία η οποία φαίνεται να είναι ιδιαίτερα συμπαθής στους εργαζομένους, ενώ αντίθετα φαίνεται μία έλλειψη ακριβούς απάντησης ως προς την αντικειμενικότητα των συστημάτων αξιολόγησης. Τέλος, αναφορικά με την απόδοση, αρκετοί είναι οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται θετικοί ως προς της αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ανάπτυξη, που αποτελούν και τις τρεις εκφάνσεις μέτρησης της επίδοσης στην παρούσα έρευνα.

Αναφορικά με την αναζήτηση σχέσεων μεταξύ της απόδοσης με την ανατροφοδότηση, τη χρήση εξατομικευμένων μεθόδων αξιολόγησης, τη στοχοθεσία και την αντικειμενικότητα αξιολόγησης, φαίνεται πως δεν υπάρχουν ιδιαίτερες σχέσεις. Πιο συγκεκριμένα, από τις τρεις εκφάνσεις της επίδοσης, μόνο η ανάπτυξη των εργαζομένων φαίνεται να έχει τις περισσότερες σχέσεις. Ωστόσο, η συγκεκριμένη μεταβλητή δεν αποτελεί μία βασική μονάδα μέτρησης της απόδοσης, καθώς αυτή βασίζεται κυρίως στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Ο λόγος αυτής της διάκρισης είναι πως η μέτρηση της απόδοσης με εταιρικούς όρους βασίζεται μόνο στο προϊόν της εργασίας των υπαλλήλων, άρα δηλαδή στην αποδοτικότητα της εργασίας τους και στα αποτελέσματα που φέρνουν. Η ανάπτυξη είναι κάτι που ενδιαφέρει άλλους τομείς της επιχειρηματικότητας και των ίδιων των υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω συμπεράσματα, η έρευνα προχωρά στην εκτίμηση παλινδρομήσεων, με εξαρτημένες μεταβλητές την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Βάσει των ευρημάτων, δεν προβλεπόταν να εξαχθεί κάποιο στατιστικά

σημαντικό συμπέρασμα. Η παραπάνω πρόβλεψη επιβεβαιώθηκε και έτσι, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ενότητας 7.3, καμία μεταβλητή δε φαίνεται να επηρεάζει την απόδοση, μέσω της μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι εκτιμημένοι συντελεστές στις αντίστοιχες παλινδρομήσεις είναι μη σημαντικοί, προκύπτει το συμπέρασμα ότι οι υποθέσεις H1, H2, H3 και H4 δεν γίνονται αποδεκτές.

8. Συζήτηση και Συμπεράσματα

8.1. Περιορισμοί της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μία προσωπική μελέτη, επομένως μπορεί κανείς να ισχυριστεί ότι σε διαφορετική περίπτωση όπου το θέμα θα είχε διερευνηθεί από μία ομάδα εργασίας, θα γινόταν μία βαθύτερη ανάλυση. Επιπλέον, η τυχαιότητα του δείγματος δεν μας επιτρέπει να γνωρίζουμε αν αυτό είναι αντιπροσωπευτικό. Ο τρόπος δε της διανομής των ερωτηματολογίων – μέσω διαδικτύου – δεν μας δίνει τη δυνατότητα να ελέγξουμε το αν οι συμμετέχοντες απαντούσαν επιδεικνύοντας την απαιτούμενη προσοχή. Τέλος, το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά περιορισμένο σε σχέση με το συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα.

8.2. Συμβολή της έρευνας

Μετά την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων τη έρευνας, μπορούν να προκύψουν ορισμένες χρήσιμες συμβουλές προς τους ενδιαφερόμενους.

Προτείνονται: α) η χρησιμοποίηση ατομικών συστημάτων αξιολόγησης έναντι συγκριτικών ανάμεσα στους εργαζόμενους, β) η κατάστρωση στόχων, στο βαθμό που στο τέλος της ημέρας αποτελούν τα κριτήρια ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας, γ) η συμμετοχή των εργαζομένων κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας και δ) η ύπαρξη ευαισθησίας από πλευράς εργοδότη αναφορικά με την ανάπτυξη του εργαζόμενου.

Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση

- Αντωνίου, Α. Σ. (2016). Ηθική των επιχειρήσεων. Φιλοσοφική – Ψυχολογική θεώρηση του χρήματος. Αθήνα, Gutenberg.
- Θανόπουλος, Γ. (2009). *Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία*. Αθήνα, Interbooks
- Τσούκας, Χ. (2004). *Αν ο Αριστοτέλης ήταν διευθύνων σύμβουλος. Δοκίμια για την ηγεσία και τη διοίκηση*. Αθήνα, Καστανιώτη.
- Φαναριώτης, Π. (2009). *Επιχειρησιακή επικοινωνία. Εισαγωγή στη Θεωρία & Τεχνική της Σύγχρονης Επιχειρησιακής Επικοινωνίας*. Αθήνα, Σταμούλη.

Ξενόγλωσση

- Altarawmneh, I., & Al-Kilani, M. H. (2010). Human Resource Management and Turnover Intentions in the Jordanian Hotel Sector. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(1), 46-59.
- Amaratunga, D., & Baldry, D. (2002). Moving from performance measurement to performance management. *Facilities*, 20, 217-223. doi:10.1108/02632770210426701
- Antonioni, D. (1994). The Effects of Feedback Accountability on Upward Appraisal Ratings. *Personnel Psychology*, 47, 349-356. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1994.tb01728.x>
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. (1996). *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York, Oxford University Press.
- Beach, D. S. (1970). *Personnel: The Management of People at Work*. New York, Macmillan Publishing.
- Beehr, T. A., Ivanitskaya, L., Hansen, C. P., Erofeev, D., & Gudanowski, D. M. (2001). Evaluation of 360 degree feedback ratings: relationships with each other and with performance and selection predictors. *Journal of Organizational Behavior*, 22(7), 775–788. doi:10.1002/job.113
- Campbell, D. J., & Lee, C. (1988). Self-Appraisal in Performance Evaluation: Development versus Evaluation. *The Academy of Management Review*, 13(2), 302. doi:10.2307/258579
- Cappelli, P., Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard business review* 94(10), 58-67.

- Chun, J. S., Brockner, J., & De Cremer, D. (2018). How temporal and social comparisons in performance evaluation affect fairness perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 145, 1–15. doi:10.1016/j.obhdp.2018.01.003
- Chun, J. S., Brockner J., & Cremer D. D. (2018) People Don't Want to Be Compared with Others in Performance Reviews. They Want to Be Compared with Themselves. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2018/03/people-dont-want-to-be-compared-with-others-in-performance-reviews-they-want-to-be-compared-with-themselves>
- Daley, D. (1985). An Examination of the Mbo/Performance Standards Approach To Employee Evaluation: Attitudes Toward Performance Appraisal in Iowa. *Review of Public Personnel Administration*, 6(1), 11–28. doi:10.1177/0734371x8500600102
- Dessler, G. (Επιμ.). (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα, Κριτική.
- Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36. Ανακτήθηκε από: <https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf>
- Druskat, V. U. & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 58–74. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.58>
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689–708. doi:10.1002/job.21
- Glendinning, P. M. (2002). Performance Management: Pariah or Messiah. *Public Personnel Management*, 31(2), 161-178. <https://doi.org/10.1177/009102600203100203>
- Gliddon, D. G. (2004). Effective performance management systems current criticisms and new ideas for employee evaluation. *Performance Improvement*, 43(9), 27-34. [doi:10.1002/pfi.4140430908](https://doi.org/10.1002/pfi.4140430908)
- Goler, L., Gale, J., & Grant, A.M. (2016). Let's Not Kill Performance Evaluations Yet. *Harvard Business Review*, 94, 90-94.
- Groehler, L. (2012). The Succession Planning 9 Box: A Powerful Tool To Be Used Wisely. Ανακτήθηκε από: <http://web.viapeople.com/viaPeople-blog/bid/80328/The-Succession-Planning-9-Box-A-Powerful-Tool-To-Be-Used-Wisely> (07.03.2021).

- Hauck, W. (2014). Fearless Feedback Boosts Trust While Replacing Traditional Performance Appraisal at Independent Living, Inc. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(4), 50–62. doi:10.1002/joe.2155
- Heathfield, S. M. (2016). Employee Evaluation: Tells Employees How They Are Performing. Ανακτήθηκε από: <https://www.thebalance.com/employee-evaluation-1918117>
- Hofstede, G. (1980). Motivation, leadership, and organization: Do American theories apply abroad? *Organizational Dynamics*, 9(1), 42–63. doi:10.1016/0090-2616(80)90013-3
- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. Thousand Oaks, Sage Publications.
- Jibai, S., & Hammoud K. (2020). Individual Performance Assessment within Contemporary Organizations. A Review of Transformational Systems for Employee Evaluation. *Business Excellence and Management* 2, 51-62. <https://www.cceol.com/search/article-detail?id=871830>
- Khatri, N. (1999). Emerging issues in Strategic HRM in Singapor. *International Journal of Manpower*, 20(8), 516-529.
- Kindall, A. F., Gatzka, J. (1963). Positive Program for Performance Appraisal. *Harvard Business Review*. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/1963/11/positive-program-for-performance-appraisal>
- Latham, G. P., Mitchell, T. R., & Dossett, D. L. (1978). Importance of participative goal setting and anticipated rewards on goal difficulty and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 63(2), 163–171. doi:10.1037/0021-9010.63.2.163
- Latham, G. P., Erez, M., & Locke, E. A. (1988). Resolving scientific disputes by the joint design of crucial experiments by the antagonists: Application to the Erez–Latham dispute regarding participation in goal setting. *Journal of Applied Psychology*, 73(4), 753–772. doi:10.1037/0021-9010.73.4.753
- Latham, G.P., & Wexley, K.N. (1994). *Increasing Productivity Through Performance Appraisal*. Reading, Addison Wesley.
- Latham, G. P., Sulsky, L. M., & MacDonald, H. (2009). Performance Management. *Oxford Handbooks Online*. doi:[10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0018](https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199547029.003.0018).
- Lebas, M. J. (1995). Performance measurement and performance management. *International Journal of Production Economics*, 41(1-3), 23-25. [https://doi.org/10.1016/0925-5273\(95\)00081-X](https://doi.org/10.1016/0925-5273(95)00081-X)

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717.
doi:10.1037/0003-066x.57.9.705
- McDaniels, C., & Gysbers, N. C. (1992). *Counselling for career development: Theories, resources, and practice*. San Francisco, Jossey-Bass Publishers
- Meyer, H. H., Kay E., & French J.R.P. (1981). Split Roles in Performance Appraisal. *Psychology and Industrial Productivity*. https://doi.org/10.1007/978-1-349-04809-0_6
- O'Boyle, I. (2013). Traditional performance appraisal versus 360-degree feedback. *Training & Management Development Methods*, 2013, 27(1). Ανακτήθηκε από: [\(PDF\) Traditional performance appraisal versus 360-degree feedback | Joyce Jordan - Academia.edu](#)
- Ostroff, C., Atwater, L. & Feinberg, B. (2004). Understanding self-other agreement: A look at rater and ratee characteristics, context, and outcomes. *Personnel Psychology*. 57, 333 - 375. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2004.tb02494.x>
- Patrick, H. A., Kumar, A. (2011). Career Management, Employee Development and Performance in Indian Information Technology Organizations. *Society for Business and Management Dynamics. Business Management Dynamics*, 1(5) 24-31. Ανακτήθηκε από: https://www.bmdynamics.com/issue_pdf/bmd110166_India_24_31.pdf
- Pulakos, E. D. (2004). *Performance Management: A Roadmap for Developing, Implementing and Evaluating Performance Management Systems*. Alexandria, SHRM Foundation. Ανακτήθηκε από: <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/documents/performance-management.pdf>
- Pulakos, E. D. (2009). *Performance Management: A New Approach for Driving Business Results*. Ανακτήθηκε από: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/PERFORMANCE%20MANAGEMENT%20Performance%20Management,%20A%20New%20Approach%20for%20Driving%20Business%20Results.pdf
- Putti, J. M. (2015). *Human Resource Management: A Dynamic Approach*. New Delhi, Laxmi Publications.
- Robbins S., Decenzo D., Coulter M. (Επιμ.). (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα, Κριτική.
- Revell, J., Bigda, C. & Rosato, D. (2009). The Rise of Freelance Nation. Ανακτήθηκε από: https://money.cnn.com/2009/06/11/magazines/moneymag/entrepreneurial_workplace.moneymag/

- Rosaz, J., & Villeval, M. C. (2012). Lies and biased evaluation: A real-effort experiment. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 84(2), 537–549.
doi:10.1016/j.jebo.2012.09.002
- Rundle, S. J. (1997). *Flexibility, adaptiveness and responsiveness (FAR-ness) as the key success factors in market entry in the south east Asian growth wedge* (Διδακτορική διατριβή). Διαθέσιμο από: Department of Management, Monash University, Victoria.
- Shahin, A., & Mahbod, M. A. (2007). Prioritization of key performance indicators. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 56(3), 226–240.
doi:10.1108/17410400710731437
- Šišinački, A., Dobiš, B., & Šišinački, J. (2017). Successful Organizations Driven by Employee Performance Evaluation. *Obrazovanje za poduzetništvo - E4E*, 7 (2), 189-204.
Ανακτήθηκε από: <https://hrcak.srce.hr/191744>
- Shockley-Zalabak, P. E. (2000). *Measuring organizational trust*. San Francisco, IABC Research Foundation.
- Watkins R., & Leigh D. (2010). *Improving performance in the workplace*. San Francisco, International Society for Performance Improvement. Ανακτήθηκε από:
<https://books.google.gr/books?id=p7JY6UJuxc4C&pg=PA315&lpg=PA315&dq=#v=onepage&q&f=false>
- Zakaria, F. (2009). A Capitalist Manifesto. Ανακτήθηκε από:
<https://www.newsweek.com/zakaria-capitalist-manifesto-80303>

Παράρτημα Ι

Πίνακες συχνοτήτων και συσχέτιση Spearman

Πίνακας 1.

Βασικός τομέας δραστηριοποίησης της επιχείρησης

Μεταβλητές	n	%
Βιομηχανία	6	7,8
Υπηρεσίες	43	55,8
Εμπόριο	15	19,5
Άλλο	13	16,9
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 2.

Αριθμός ατόμων που εργάζονται στην επιχείρηση

Μεταβλητές	n	%
0 έως 10	29	37,7
11 έως 49	26	33,8
50 έως 249	12	15,6
250+	10	13,0
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 3.

Φύλο

Μεταβλητές	n	%
Άνδρας	35	45,5
Γυναίκα	42	54,5
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 4.*Ηλικία (σε έτη)*

Μεταβλητές	n	%
18 έως 24	30	39,0
25 έως 34	32	41,6
35 έως 44	10	13,0
45 έως 54	5	6,5
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 5.*Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση*

Μεταβλητές	n	%
1 έως 5	59	76,6
6 έως 10	11	14,3
11 έως 20	6	7,8
περισσότερα από 20	1	1,3
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 6.*Θέση στην ιεραρχία*

Μεταβλητές	n	%
Ανώτατο στέλεχος	7	9,1
Μεσαίο στέλεχος / Προϊστάμενος	8	10,4
Υπάλληλος	62	80,5
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 7.

Οι περιστάσιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	8	10,4
Απόλυτα		
Διαφωνώ	10	13,0
Ούτε	22	28,6
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	23	29,9
Συμφωνώ	14	18,2
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 8.

Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	6	7,8
Ούτε	16	20,8
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	26	33,8
Συμφωνώ	28	36,4
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 9.

Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	5	6,5
Ούτε	14	18,2
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	26	33,8
Συμφωνώ	31	40,3
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 10.

Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	2	2,6
Απόλυτα		
Διαφωνώ	7	9,1
Ούτε	8	10,4
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	28	36,4
Συμφωνώ	32	41,6
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 11.

Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	17	22,1
Ούτε	30	39,0
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	18	23,4
Συμφωνώ	11	14,3
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 12.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	5	6,5
Ούτε	32	41,6
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	36	46,8
Συμφωνώ	4	5,2
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 13.

Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	2	2,6
Απόλυτα		
Διαφωνώ	7	9,1
Ούτε	9	11,7
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	25	32,5
Συμφωνώ	34	44,2
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 14.

Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	2	2,6
Ούτε	5	6,5
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	25	32,5
Συμφωνώ	45	58,4
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 15.

*Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα
στάιναρντ απόδοσης*

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	3	3,9
Ούτε	11	14,3
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	27	35,1
Συμφωνώ	36	46,8
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 16.

*Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με
επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες*

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	6	7,8
Ούτε	24	31,2
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	29	37,7
Συμφωνώ	17	22,1
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 17.

Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	4	5,2
Ούτε	12	15,6
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	20	26,0
Συμφωνώ	41	53,2
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 18.

Οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	19	24,7
Ούτε	28	36,4
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	21	27,3
Συμφωνώ	8	10,4
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 19.

Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα)

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	8	10,4
Ούτε	20	26,0
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	37	48,1
Συμφωνώ	12	15,6
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 20.

Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα)

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	2	2,6
Απόλυτα		
Διαφωνώ	17	22,1
Ούτε	22	28,6
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	30	39,0
Συμφωνώ	6	7,8
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 21.

Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων (ανάπτυξη)

Μεταβλητές	n	%
Διαφωνώ	1	1,3
Απόλυτα		
Διαφωνώ	7	9,1
Ούτε	18	23,4
Διαφωνώ/Ούτε		
Συμφωνώ		
Συμφωνώ	26	33,8
Συμφωνώ	25	32,5
Απόλυτα		
Σύνολο	77	100,0

Πίνακας 22.

Συσχέτιση Spearman

		Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρησή σας;	Φύλο	Ηλικία (σε έτη)	Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση	Θέση στην ιεραρχία	Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν εξατομικευμένα την πραγματικότητα	Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση μεταξύ τους	Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας	Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του	Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης	Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες	Όταν οι προϊστάμενοι απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες	Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικός)	
Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση:	Correlation Coefficient	-.057	,071	,489**	1,000										
	Sig. (2-tailed)	,625	,542	,000	.										
	N	77	77	77	77										
Θέση στην ιεραρχία	Correlation Coefficient	,091	,213	-.319**	-.448**	1,000									
	Sig. (2-tailed)	,433	,063	,005	,000	.									
	N	77	77	77	77	77									
Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς	Correlation Coefficient	-.053	,409**	,148	,064	-.077									
	Sig. (2-tailed)	,650	,000	,198	,581	,504									
	N	77	77	77	777	77									
Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους	Correlation Coefficient	,161	,098	-.084	-.018	,262*	,226*	1,000							
	Sig. (2-tailed)	,161	,398	,468	,875	,021	,048	.							
	N	77	77	77	77	77	77	77							
Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό	Correlation Coefficient	-.037	,006	-.145	,099	-.016	,293**	,256*							
	Sig. (2-tailed)	,747	,962	,207	,393	,889	,010	,025							
	N	77	77	77	77	77	77	77							
Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες	Correlation Coefficient	,311**	-.209	,029	-.146	,070	-.083	,082							
	Sig. (2-tailed)	,006	,069	,801	,205	,548	,471	,478							
	N	77	77	77	77	77	77	77							
Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του	Correlation Coefficient	,043	-.024	-.108	-.055	-.078	,003	,169	,397**	1,000					
	Sig. (2-tailed)	,710	,835	,351	,635	,498	,981	,142	,000	.					
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77					
Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στάνταρντ απόδοσης	Correlation Coefficient	,018	,067	,055	,069	-.256*	,099	,127	,356**	,273*	1,000				
	Sig. (2-tailed)	,876	,564	,636	,553	,024	,393	,271	,001	,016	.				
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77				
Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες	Correlation Coefficient	,082	,123	-.050	,074	,000	,193	,005	,134	,253*	,094	1,000			
	Sig. (2-tailed)	,476	,285	,665	,523	,997	,093	,967	,246	,026	,418	.			
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77			
Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά το εργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές	Correlation Coefficient	,186	,071	,018	,069	-.054	-.040	-.035	,104	,209	,058	,342**			
	Sig. (2-tailed)	,106	,540	,876	,553	,643	,730	,764	,369	,069	,615	,002			
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77			
Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρους για την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα)	Correlation Coefficient	,005	-.067	-.101	,114	-.111	-.055	-.147	-.038	,165	,037	,164	,276*		
	Sig. (2-tailed)	,966	,565	,382	,322	,336	,632	,204	,744	,152	,750	,155	,015		
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		
Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων (ανάπτυξη)	Correlation Coefficient	,019	,238*	-.155	-.096	-.004	,093	,180	,324**	,303**	,294**	,153	,404**		
	Sig. (2-tailed)	,872	,038	,180	,406	,975	,421	,117	,004	,007	,010	,183	,000		
	N	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77		

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

Παράρτημα II

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ: Η σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της επίδοσης τους: Η περίπτωση της Ελλάδας

Αγαπητοί και αγαπητές,
ονομάζομαι Σπάρτης Κωνσταντίνος Στυλιανός και η παρούσα έρευνα διεξάγεται στα πλαίσια του ΠΜΣ στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και πισυγκεκριμένα στη θεματική ενότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το παρόν ερωτηματολόγιο απευθύνεται σε όλους τους εργαζόμενους του ελληνικού ιδιωτικού τομέα.

Σκοπός του ερωτηματολογίου είναι:

να διερευνήσει με ποιο τρόπο και κατά πόσο οι πρακτικές αξιολόγησης που υιοθετούν οι επιχειρήσεις του ελληνικού ιδιωτικού τομέα επιδρούν στη συνολική επίδοση των εργαζομένων

να ελέγξει τέσσερις διαστάσεις-χαρακτηριστικά τους: α) τη συχνότητα των ανατροφοδοτήσεων των προϊσταμένων, β) το βαθμό εξατομίκευσης, γ) την αναγκαιότητα της στοχοθεσίας και δ) το επίπεδο αντικειμενικότητας.

Το ερωτηματολόγιο τηρεί αυστηρά την ανωνυμία και σε καμία περίπτωση δε θα σας ζητηθεί να δηλώσετε προσωπικά στοιχεία που θα αποκαλύπτουν την ταυτότητα σας.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου 5 λεπτά και η συμβολή σας σε αυτό είναι ιδιαίτερα πολύτιμη.

Για οποιαδήποτε επιπλέον πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο e-mail: konspartis@gmail.com

Σας ευχαριστώ προκαταβολικά για το χρόνο σας!

* Απαιτείται

Στοιχεία επιχείρησης

1. Όνομα επιχείρησης (προαιρετικό)

2. Παρακαλώ σημειώστε το βασικό τομέα όπου δραστηριοποιείται η επιχείρησή *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Βιομηχανία
- Υπηρεσίες
- Εμπόριο
- Άλλο: _____

3. Πόσοι άνθρωποι εργάζονται στην επιχείρησή σας; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 0 έως 10
- 11 έως 49
- 50 έως 249
- 250+

Στοιχεία ερωτώμενου

4. 1. Φύλο: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα

5. Ηλικία (σε χρόνια): *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 18 έως 24
- 25 έως 34
- 35 έως 44
- 45 έως 54
- 55+

6. Χρόνια υπηρεσίας στην επιχείρηση: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- 1 έως 5
- 6 έως 10
- 11 έως 20
- περισσότερα από 20

7. Θέση στην ιεραρχία *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ανώτατο στέλεχος
- Μεσαίο στέλεχος / Προϊστάμενος
- Υπάλληλος

**Αντίληψη αναφορικά με τα
χαρακτηριστικά της αξιολόγησης των
εργαζομένων**

Παρακαλώ σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε με
κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις:

Ανατροφοδότηση προϊσταμένων (Feedback)

8. Οι περιστασιακές και μόνο συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων δεν βοηθούν τους εργαζόμενους να αντιληφθούν τις προτεραιότητές τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

9. Η καθημερινή ανατροφοδότηση προς τους εργαζόμενους συντείνει στην άμεση διόρθωση ελαττωματικής συμπεριφοράς *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

10. Οι ετήσιες αξιολογήσεις από μόνες τους δεν αποτυπώνουν έγκαιρα την πραγματικότητα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Εξατομικευμένη αξιολόγηση

11. Η αξιολόγηση ενός και μόνο εργαζόμενου σε βάθος χρόνου είναι δικαιότερη και περισσότερο εξατομικευμένη από ότι η σύγκριση εργαζομένων μεταξύ τους *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

12. Είναι προτιμότερο ο εργαζόμενος να ορίζει ο ίδιος τους ατομικούς στόχους απόδοσης, με το ρόλο του εργοδότη να περιορίζεται σε συμβουλευτικό *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

13. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που στηρίζονται στην συμπεριφορά του εργαζόμενου είναι περισσότερο ακριβείς από άλλες διότι αξιολογούν τους χειρισμούς του σε διάφορες καταστάσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Στοχοθεσία (Goal Setting)

14. Η έλλειψη στόχων συνεπάγεται έλλειψη κριτηρίων ελέγχου επιτυχίας ή αποτυχίας *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

15. Οι στόχοι για τους οποίους δεν παρέχονται εξηγήσεις, εμποδίζουν τον εργαζόμενο να αντιληφθεί τα κίνητρα του *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

16. Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη στοχοθεσία θέτουν υψηλότερα στόχους απόδοσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Αντικειμενικότητα

17. Όταν οι προδιαγραφές απόδοσης (αναμενόμενη απόδοση) συνδέονται με επιθυμητές συμπεριφορές, περιορίζονται οι αδικίες *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

18. Η αξιοπιστία του αξιολογητή και το δικαίωμα έκφρασης σε αυτόν, καθιστά τοεργασιακό περιβάλλον δίκαιο και ασφαλές *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

19. Οι εργαζόμενοι αναμένουν εξαρχής προκατειλημμένες αξιολογήσεις *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Αντίληψη για την επίδοση των εργαζομένων

Πως θα κατατάσσατε τη συνολική επίδοση τωνεργαζομένων στην επιχείρησή σας;

20. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους του (αποτελεσματικότητα) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

21. Ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί τους λιγότερους δυνατούς διαθέσιμους πόρουςγια την επίτευξη των στόχων του (αποδοτικότητα) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

22. Ο εργαζόμενος αναπτύσσεται μέσα στις δυνατότητες του για την επίτευξη μελλοντικών ευκαιριών και προκλήσεων (ανάπτυξη) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Διαφωνώ Απόλυτα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Συμφωνώ Απόλυτα

Σας ευχαριστώ πάρα πολύ για τη συνεργασία σας.

