



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

του/της

ΣΟΦΙΑ ΒΑΣΙΛΕΙΑΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
με εξειδίκευση στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Φεβρουάριος 2012

*Στην οικογένεια μου..*

## Ευχαριστίες

*Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση που έδειξαν κατά την διάρκεια των σπουδών μου και την συγγραφή της εργασίας μου. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη και καθοριστική για την επιτυχή διεξαγωγή και ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού αυτού.*

*Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Φώτη Βούζα για την καθοδήγηση, εποπτεία και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε.*

## *Περίληψη*

Το ανθρώπινο στοιχείο αποτελεί παράγοντα καθοριστικής σημασίας στην βιομηχανία της φιλοξενίας όσον αφορά στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, στην ικανοποίηση των πελατών, στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και στην αποδοτικότητα των οργανισμών γενικότερα. Η επιτυχής υποκίνηση και δέσμευση των υπαλλήλων ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την εφαρμογή και διαχείριση συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι αξιολογήσεις της απόδοσης αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που χρησιμοποιούνται κατά την διαδικασία οργάνωσης και ελέγχου μιας επιχείρησης και ιδιαίτερα στον τομέα τη φιλοξενίας ο οποίος παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον λόγω της υψηλής συχνότητας αλλαγής του προσωπικού. Στην παρούσα εργασία γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον σκοπό και τις μεθόδους της αξιολόγησης, εξετάζεται η εφαρμογή και η αποδοτικότητα των συστημάτων αυτών στον τομέα της φιλοξενίας σύμφωνα με παλαιότερες έρευνες και τέλος διερευνάται με την μέθοδο της συνέντευξης η εφαρμογή των συστημάτων αυτών στην Ελληνική πραγματικότητα.

## *Abstract*

The human element is crucial in the hospitality industry in terms of quality of service, customer satisfaction, creating competitive advantage and profitability of organizations in general. Successful motivation and commitment of employees to achieve strategic business goals can be achieved through the implementation and management of human resource management systems. The performance assessment is one of the most important tools used in the process of organization and control of a company and especially in the hospitality sector which is of particular interest because of the high-frequency personnel turnover. This paper reviews the literature about the purpose and methods of evaluation, examines the implementation and performance of these systems in the hospitality sector in line with previous research, and finally investigates by the method of interview, the application of these systems to the Greek reality.

<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ</b> .....	1
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b> .....	1
<b>1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	1
<b>1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ</b> .....	1
<b>1.3 ΕΝΝΟΙΑ - ΟΡΙΣΜΟΙ</b> .....	3
<b>1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> .....	7
<b>1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</b> .....	12
1.5.1 Η συγκριτική προσέγγιση .....	12
1.5.2 Η προσέγγιση με βάση τα προσόντα.....	14
1.5.3 Προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά.....	16
1.5.4 Προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων.....	19
1.5.5 Προσέγγιση βάσει της ποιότητας .....	22
1.5.6 Αυτό-αξιολόγηση .....	23
1.5.7 Αξιολόγηση 360 μοιρών.....	24
<b>1.6 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b> .....	29
1.6.1 Το σφάλμα του φωτοστέφανου ( <i>Halo effect</i> ).....	30
1.6.2 Λάθος επιείκειας η αυστηρότητας ( <i>Distributional Errors – Leniency or Severity Errors</i> ) .....	30
1.6.3 Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση ( <i>Recency effect</i> ).....	31
1.6.4 Σχετική βαθμολογία ( <i>Contrast effect</i> ).....	32
1.6.5 Τάση προς το κέντρο ( <i>Central tendency</i> ).....	32
1.6.6 Προκαταλήψεις και στερεότυπα ( <i>Stereotyping and prejudice</i> ) .....	32
1.6.7 Τρόποι αντιμετώπισης λαθών.....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ</b> .....	35
<b>2.1 ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ</b> .....	36
<b>2.2 ΑΜΕΡΙΚΗ</b> .....	39
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:</b> .....	41
<b>ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ</b> .....	41
<b>3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ</b> .....	41

<b>3.2 Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ</b>	45
<b>3.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ</b>	46
<b>3.4 ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ</b>	47
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	48
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	48
<b>4.1 ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	48
4.1.1 Πρωτογενείς πηγές έρευνας	48
4.1.2 Δευτερογενείς πηγές έρευνας	48
4.2 Περιγραφή ερωτήσεων συνέντευξης	49
<b>ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	50
5.1 Αποτελεσματικότητα, χρήση και εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών	50
5.2 Σχεδιασμός και εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης	52
5. Ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων και σύνδεση με στρατηγικούς στόχους	56
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ –ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	58
<b>Βιβλιογραφία</b>	62

## **ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ – ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΤΕΚΜΗΡΙΩΣΗ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

#### ***1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ***

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τα πιο πολυσυζητημένα θέματα στις κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες. Παρά το γεγονός ότι έχει μελετηθεί και αναλυθεί διεξοδικά τα τελευταία χρόνια, γεγονός που επιβεβαιώνει και το πλήθος της βιβλιογραφίας, δεν υπάρχει μια συγκεκριμένη άριστη μέθοδος διεξαγωγής της. Με την ραγδαία εξέλιξη της παγκόσμιας αγοράς και της συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες των σημερινών επιχειρήσεων, τα προσόντα και οι αξίες των εργαζομένων που αξιολογούνται ολοένα και αυξάνονται. Η συγκεκριμένη έρευνα εξετάζει την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στον τομέα της φιλοξενίας.

#### ***1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ***

Η αξιολόγηση της απόδοσης, ανεπίσημα, αποτελεί μια διαδικασία που υπάρχει από την πρώτη στιγμή που οι άνθρωποι άρχισαν να εργάζονται σε ομάδες. Αυτό οφείλεται στην τάση που έχουν οι άνθρωποι να κρίνουν τους συναδέλφους τους (Redman et al. 1993). Η ιστορία της αξιολόγησης, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, ξεκινά το 2000 π.χ. στην Κίνα όπου Κινέζοι αξιωματικοί αξιολογούσαν τους αιτούντες για εργασία σε κυβερνητικές θέσεις. Επίσης πιστεύεται και πως ο Σωκράτης χρησιμοποιούσε μια μορφή προφορικής αξιολόγησης ως μέρος της διδακτικής προσέγγισης του (Guerra – Lopez, 2008).



Αρκετούς αιώνες αργότερα, περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1800, η αξιολόγηση, εμπλουτισμένη με τυπικές διαδικασίες και σκοπούς, εμφανίζεται να χρησιμοποιείται από τον Robert Owens, στην Σκωτία σε εργοστάσια κλωστοϋφαντουργίας. Σύμφωνα με τους Redman et al. (1993), οι προϊστάμενοι χρησιμοποιούσαν χρωματισμένα ξύλα για να δείξουν την αξιολόγηση της παραγωγής της προηγούμενης ημέρας. Τοποθετούσαν τα ξύλα αυτά μπροστά στην μηχανή του κάθε υπαλλήλου και η αντιστοιχία απόδοσης και χρώματος ήταν η εξής: άσπρο για εξαιρετική απόδοση, κίτρινο για καλή, μπλε για αδιάφορη απόδοση και μαύρο για κακή απόδοση. Υπάρχουν στοιχεία που δείχνουν πως η πρακτική αυτή είχε θετική επίδραση στην μετέπειτα συμπεριφορά των εργατών. Σύμφωνα με τους Wiese και Buckley (1998), η επίσημη χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης αρχίζει στις Ηνωμένες Πολιτείες το 1813, όταν ο στρατηγός Lewis Cass υποβάλλει σε αξιολόγηση καθένα από τους άντρες του πολεμικού του τμήματος. Στην συνέχεια, μέσα στην δεκαετία 1840 έως 1850 το Κογκρέσο απαιτεί αξιολογήσεις της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων, οι οποίες περιέχουν πληροφορίες σχετικά με την ικανότητα και την αξιοπιστία τους. Στο τέλος του δέκατου ένατου και στις αρχές του εικοστού αιώνα οι αξιολογήσεις χρησιμοποιήθηκαν κυρίως από στρατιωτικούς και κυβερνητικούς οργανισμούς λόγω του μεγέθους τους, της ιεραρχικής δομής και της γεωγραφικής διασποράς. Την περίοδο εκείνη οι περισσότερες ιδιωτικές επιχειρήσεις χρησιμοποιούσαν κυρίως κάποια άτυπα μέτρα για την αξιολόγηση της απόδοσης και την λήψη διοικητικών αποφάσεων. Η χρήση της αξιολόγησης ως εργαλείο για την διαχείριση της απόδοσης εντοπίζεται κυρίως στην περίοδο του Δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα [www.performance-appraisal.com](http://www.performance-appraisal.com), η διαδικασία περιοριζονταν στην αιτιολόγηση του εισοδήματος και

λειτουργούσε ως ένα εργαλείο αυξομείωσης μισθών. Ο σκοπός για τον οποίο διεξάγονταν η διαδικασία της αξιολόγησης ως επί το πλείστον ήταν για να διαπιστωθεί εάν ο μισθός του εργαζομένου ήταν δικαιολογημένος, και δεν είχε δοθεί καμία σημασία στις αναπτυξιακές δυνατότητες της αξιολόγησης. Η τάση που επικρατούσε ήταν πως μια περικοπή ή μια αύξηση μισθού ήταν αρκετή για να κινητοποιήσει τον εργαζόμενο (<http://www.performance-appraisal.com/intro.htm>).

### ***1.3 ENNOIA - ΟΡΙΣΜΟΙ***

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις κύριες και πιο πολύπλοκες δραστηριότητες ενός τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Η έννοια του όρου αξιολόγηση έχει αναλυθεί και ερμηνευτεί διεξοδικά τις τελευταίες δεκαετίες.

Σύμφωνα με τους Redman et al. (1993) η αξιολόγηση συχνά περιγράφεται ως μια ζωτικής σημασίας δραστηριότητα στην βιβλιογραφία της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Καθώς αρκετοί δικαίως υποστηρίζουν πως ο θεμελιώδης σκοπός της αξιολόγησης είναι ο καθορισμός της αξίας ή των πλεονεκτημάτων της εφαρμογής ενός προγράμματος ή μιας λύσης, ο τελικός σκοπός και η σημασία του καθορισμού της αξίας αυτής, βρίσκεται στην παροχή των απαιτούμενων πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων, οι οποίες θα οδηγήσουν στην βελτιωμένη απόδοση προγραμμάτων και οργανισμών (Guerra-Lopez, 2007).

Ο Joe Baker (1998) επιχειρεί να κάνει μία ανάλυση στους διαφορετικούς όρους που χρησιμοποιούνται καθώς, όπως αναφέρει και στο βιβλίο του “Causes of failure in performance appraisal and supervision”, στο παρελθόν έχει δημιουργηθεί μία σχετικά μεγάλη σύγχυση όσον αφορά στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης εξαιτίας της έλλειψης σαφών ορισμών των

χρησιμοποιούμενων όρων. Η εκτίμηση χρησιμοποιείται ως ένας γενικός όρος για να περιγράψει την διαδικασία της σύγκρισης ανάμεσα στο προς αξιολόγηση θέμα και τα δεδομένα πρότυπα. Ο σκοπός της σύγκρισης αυτής είναι να αναγνωριστούν οι αποκλίσεις που υπάρχουν.

Επίσης η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί μια ειδική μορφή αξιολόγησης που σχετίζεται με την σύγκριση της παρατηρούμενης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που περιγράφουν την αναμενόμενη συμπεριφορά ενός υπαλλήλου, από την άποψη των συμπεριφορών και αποτελεσμάτων. Ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης καθορίζεται ως μία σειρά ενεργειών που πραγματοποιούνται σε ακολουθία από προϊστάμενους και υπαλλήλους με σκοπό: (1) να σχεδιάσουν το τι πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι, (2) να εξασφαλίσουν το γεγονός πως οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τι αναμένεται από αυτούς, (3) να βοηθούν τους εργαζομένους να ανταποκρίνονται στα πρότυπα, (4) να παρέχουν πληροφορίες για την λήψη διαχειριστικών αποφάσεων. Ο όρος εκτίμηση αναφέρεται στην διαδικασία να κρίνουμε τις δυνατότητες ενός υπαλλήλου ή αιτών εργασία για τις μελλοντικές αναθέσεις εργασίας.

Σύμφωνα με την Guerra – Lopez (2008) « Η αξιολόγηση μπορεί να προσφέρει ένα συστηματικό πλαίσιο που ευθυγραμμίζει τα ενδιαφερόμενα μέρη, τους σκοπούς της αξιολόγησης, τα επιθυμητά αποτελέσματα και τις συνέπειες, και όλες τις δραστηριότητες της αξιολόγησης, έτσι ώστε το προϊόν αυτής να αποτελέσει μια ξεκάθαρη συνταγή για την βελτίωση της απόδοσης. Όλα αυτά στην ουσία επιτρέπουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων να γίνει πιο ξεκάθαρη και απλή. Η αξιολόγηση αποτελεί τον μηχανισμό ο οποίος παρέχει αναπληροφόρηση στους

λήπτες αποφάσεων, είτε μέσω ενδιάμεσων εκθέσεων και συναντήσεων, είτε με τελικές αναφορές και απολογισμούς».

Οι Kline και Sulsky (2009), υποστηρίζουν πως οι περισσότεροι οργανισμοί έχουν κάποιο σύστημα αξιολόγησης για να είναι σε θέση να αξιολογήσουν τις επιδόσεις των εργαζομένων, αλλά όσον αφορά στον σκοπό του συστήματος υποστηρίζουν πως «η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια ετήσια τελετουργία ενηλικίωσης στους οργανισμούς που προκαλεί δέος και φόβο στους πιο έμπειρους και σκληραγωγημένους από την μάχη διευθυντές».

Σύμφωνα με την ιστοσελίδα [www.performance-appraisal.com](http://www.performance-appraisal.com) ως αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να οριστεί μια δομημένη επίσημη αλληλεπίδραση ανάμεσα σε έναν υφιστάμενο και έναν επόπτη, που παίρνει συνήθως την μορφή περιοδικής συνέντευξης (ετήσια ή εξαμηνιαία), στην οποία εξετάζεται και συζητείται η απόδοση των υφισταμένων στην εργασία, με στόχο τον εντοπισμό αδυναμιών και δυνατοτήτων, καθώς και ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων (<http://www.performance-appraisal.com/intro.htm>).

Υποστηρίζεται πως η αξιολόγηση είναι «ένας γενικός τίτλος για μία ποικιλία δραστηριοτήτων μέσω των οποίων οι οργανώσεις προσπαθούν να αξιολογήσουν τους εργαζόμενους και να αναπτύξουν την ικανότητα τους, να ενισχύσουν την απόδοση και να διανείμουν ανταμοιβές» (Fletcher, 2001, p.474 οπ. αν Kline & Sulsky, 2009). Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα μέσο από την οργάνωση για να επικοινωνήσει το μήνυμα πως οι εργαζόμενοι θεωρούνται υπεύθυνοι για την εργασία τους (Derven, 1990).

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2010), «Αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση/οργανισμό και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Είναι μία

δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Επίσης για την επιχείρηση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, και προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα στην βιβλιογραφία αναφέρεται και ως ένας μηχανισμός παρακολούθησης ο οποίος εξασφαλίζει πως οι εργαζόμενοι γνωρίζουν για τι είναι υπόλογοι, αποσαφηνίζει τις προβληματικές περιοχές και εξασφαλίζει την αμοιβαία κατανόηση των ευθυνών. Επίσης μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος για τον εξορθολογισμό και την αποσαφήνιση της σχέσης απασχόλησης και την προστασία του ατόμου από αυθαίρετη πειθαρχία ή από τις συνέπειες της μη βασισμένης στην απόδοση ευνοιοκρατίας (Brinkerhoff & Kanter, 1980).

Ο Stephen A. Woods στο βιβλίο *The Oxford Handbook of personnel psychology* (2008, σ.318) χρησιμοποιεί τον ορισμό που έχει δώσει ο Tannenbaum (2006), περιγράφοντας χαρακτηριστικά την ΑΑ ως «συλλογή και χρήση κρίσεων, βαθμολογιών, αντιλήψεων, ή πιο αντικειμενικών πηγών πληροφοριών για την καλύτερη κατανόηση της απόδοσης ενός προσώπου, ομάδας, μονάδας, επιχείρησης, διαδικασίας, προγράμματος ή πρωτοβουλίας, προκειμένου να καθοδηγήσουν επακόλουθες ενέργειες ή αποφάσεις».

Ένας επιπλέον ορισμός που έχει δοθεί για την αξιολόγηση της απόδοσης από τους Cheung et al. (1998), είναι πως αποτελεί την παρατήρηση και εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με προκαθορισμένα πρότυπα που αφορούν την εργασία, για σκοπούς που προσδιορίζονται από την επιχείρηση.

#### **1.4 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Ερευνητές και επαγγελματίες πιστεύουν πως η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης εξυπηρετεί δύο βασικούς σκοπούς. Κατ' αρχάς η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί διοικητικούς σκοπούς, στον βαθμό που αυτή αποτελεί την βάση για τον καθορισμό μισθολογικών αυξήσεων, προαγωγών, απολύσεων και άλλων διοικητικών αποφάσεων.

Αναγκαστικά οι διοικητικές λειτουργίες της αξιολόγησης απαιτούν από τους προϊστάμενους να αξιολογήσουν την απόδοση και να παίξουν έναν επικριτικό ρόλο στην διαδικασία αξιολόγησης. Δεύτερον η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί αναπτυξιακούς σκοπούς, εφοδιάζοντας τους υπαλλήλους με εξειδικευμένη ανατροφοδότηση για την δουλειά, βοήθεια και παροχή συμβουλών με σκοπό την ανάπτυξη της απόδοσης. Σε αυτήν την περίπτωση οι προϊστάμενοι καλούνται να παίξουν έναν ρόλο-επίλυσης προβλημάτων / υποστηρικτικό, που έχει ως στόχο την ενίσχυση της ανάπτυξης και της εξέλιξης (Dorfman et al. 1986). Αναλύοντας τον διπλό ρόλο της αξιολόγησης, όσον αφορά στον πρώτο σκοπό οι Brinkerhoff και Kanter (1980) αναφέρουν πως «Η αξιολογητική λειτουργία της ΑΑ αναφέρεται στην εκτίμηση του βαθμού κατά τον οποίον η πρόοδος, όσον αφορά στους στόχους που μπορούμε να τους καθορίσουμε ως επιθυμητά αποτελέσματα, εξελίχθηκε περαιτέρω μέσα από τις προσπάθειες του αξιολογούμενου...Η αξιολόγηση έχει ως στόχο να επιτρέψει στους οργανισμούς όχι μόνο να παίρνουν αποφάσεις για τα άτομα, αλλά και να μπορούν να συγκρίνουν υποψηφίους σε κάποια προφανή «αντικειμενική» βάση. Ανταποκρίνεται στην ανάγκη των οργανισμών για τεκμηρίωση σε περιπτώσεις απόλυσης και καθώς και σαν αιτιολόγηση σε περιπτώσεις προαγωγών, έτσι ώστε

ρυθμιστικοί παράγοντες, εργαζόμενοι και άλλα μέλη ή συστατικά στοιχεία θα αντιληφθούν ως «δίκαιο» τον οργανισμό».

Σύμφωνα με τον Oldham (1976), ο αναπτυξιακός ρόλος είναι προσανατολισμένος προς το μέλλον, στοχεύοντας στην αύξηση της ικανότητας των μελών του οργανισμού να είναι πιο παραγωγικοί, αποτελεσματικοί, αποδοτικοί και/ή ικανοποιημένοι στο μέλλον. Για αναπτυξιακούς σκοπούς η ΑΑ διευκολύνει την βελτίωση του αξιολογούμενου σε σχετικές με την εργασία δεξιότητες, τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας, την παρακίνηση των εργαζομένων και την αποτελεσματική καθοδήγηση και ανταλλαγή πληροφοριών ανάμεσα στους διευθυντές και τους υφισταμένους. Αυτές οι αναπτυξιακές πτυχές της ΑΑ έχουν συνδεθεί θετικά με την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας, οι Brinkerhoff & Kanter (1980), αναφέρουν πως «Βασικά, η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί δύο σκοπούς: Ο πρώτος είναι η αξιολόγηση (όπως υποδηλώνει και ο όρος «εκτίμηση»), και ο δεύτερος είναι αναπτυξιακός».

Όλα τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και στο βιβλίο των Noe et al. (2006), με τίτλο Human resource management: Gaining a competitive advantage. Χαρακτηριστικά αναφέρουν «Οι σκοποί ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης της απόδοσης είναι να συνδέει τις δραστηριότητες των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, να παρέχει έγκυρες και χρήσιμες πληροφορίες για την λήψη διοικητικών αποφάσεων με το προσωπικό και να εξασφαλίζει στους υπαλλήλους χρήσιμη συναφή με την εξέλιξη τους ανάδραση. Η εκπλήρωση αυτών των τριών σκοπών είναι ουσιαστική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων. Ένα κρίσιμο σημείο στην διαχείριση της απόδοσης είναι η ανάπτυξη μέτρων για την αξιολόγηση της απόδοσης».

Ένας άλλος σκοπός της αξιολόγησης είναι να διασφαλίζει πως οι διευθυντές εκτελούν μια κρίσιμη διευθυντική λειτουργία, καθιστώντας βέβαιο πως δίνουν ιδιαίτερη έμφαση στις καθορισμένες πτυχές της εργασίας των υφισταμένων τους (Brinkerhoff & Kanter, 1980).

Αναφερόμενοι στον σκοπό της χρήσης της ΑΑ στην παγκόσμια αγορά και στην σύνδεση της με τους στρατηγικούς στόχους, οι Abraham et al. (2001) καταλήγουν πως καθώς τα συστήματα αξιολόγησης είναι σχεδιασμένα για να στηρίζουν και να προωθούν τους καθορισμένους για τον οργανισμό στόχους, η ΑΑ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως ένα εργαλείο που βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν τον ατομικό τους ρόλο στα σχέδια αυτά και να εξασφαλίσει πως η εργασία τους κινεί το οργανισμό προς τους γενικούς αυτούς στόχους. Η χρήση ολοκληρωμένων συστημάτων, βοηθάει ιδιαίτερα πολυεθνικές εταιρίες να εξασφαλίσουν πώς το παγκόσμιο τους όραμα υλοποιείται σε όλα τα εταιρικά συστήματα και πως η χρήση ενός καλά δομημένου συστήματος έχει την δυνατότητα να ενδυναμώσει τους εργαζομένους, δίνοντας τους συγκεκριμένο ρόλο μέσα στην οργάνωση, απομακρύνοντας με τον τρόπο αυτό συναισθήματα πως αποτελούν μόνο αριθμούς στα εταιρικά στελέχη που κατοικούν σε μακρινές χώρες.

Οι Spinks et al. (1999) εξετάζουν την διαδικασία αξιολόγησης από την σκοπιά των εργαζομένων καθώς αναφέρουν πως ο πιο σημαντικός σκοπός που εξυπηρετείται είναι η ενημέρωση των εργαζομένων όσον αφορά στην απόδοση τους. Πιστεύουν πως η ανάγκη των εργαζομένων να γνωρίζουν την απόδοση τους πηγάζει από την φυσική αντιπάθεια των ανθρώπων για την αβεβαιότητα.

Καταλήγουν στο συμπέρασμα πως οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν την θέση τους όσον αφορά στην απόδοση της εργασίας τους για τους εξής λόγους: 1) Για να ανακουφίσουν από την αβεβαιότητα που έχουν όλοι οι εργαζόμενοι όταν δεν



γνωρίζουν τι πιστεύουν οι διευθυντές τους για την απόδοση τους. 2) Για την παροχή ανταμοιβών οι οποίες θα πρέπει να προέρχονται από ικανοποιητική ή υψηλή απόδοση και η αναγνώριση της εν λόγω απόδοσης από την διαχείριση 3) Για τον εντοπισμό της μη ικανοποιητικής απόδοσης και την ανάπτυξη τρόπων με τους οποίους οι αποδόσεις αυτές μπορούν να μετατραπούν σε ικανοποιητικές 4) Για να βοηθήσουν τους εργαζομένους να ορίσουν τους στόχους της σταδιοδρομίας τους καθώς και να τους καταστήσουν ικανούς να ανακατευθύνουν τους στόχους αυτούς όταν κρίνεται απίθανο ότι σημερινοί τους στόχοι μπορούν να πραγματοποιηθούν ( Wells and Spinks, 1999).

Σύμφωνα με τους Ferris et al. (1994), οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ως ενεργοί συμμετέχοντες στην διαδικασία της αξιολόγησης, καταβάλλοντας προσπάθειες να διαχειριστούν τον σκοπό της απόδοσης τους, τις εντυπώσεις που μεταφέρουν στους προϊσταμένους, και την επακόλουθη βαθμολογία που λαμβάνουν.

Παρομοίως οι Murphy και Margulies (2004), αναφέρουν πως η αξιολόγηση μπορεί να εξυπηρετήσει διάφορους σκοπούς όπως, τον καθορισμό συγκεκριμένων συμπεριφορών ή αποδόσεων στην εργασία που θα πρέπει να διακοπούν ή να ενισχυθούν, την ανάπτυξη και καθοδήγηση των εργαζομένων, την ρεαλιστική εκτίμηση της ετοιμότητας για προαγωγή και τέλος να αποτελέσει την βάση για τον καθορισμό ανταμοιβής σε σχέση με την παραγωγικότητα.

Ο σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να ποικίλει ανάλογα από την οπτική γωνία που εξετάζεται. Στην διαδικασία εφαρμογής εμπλέκονται τρία διαφορετικά μέλη τα οποία απολαμβάνουν διαφορετικά οφέλη από την διαδικασία αυτήν. Ο οργανισμός μέσω της αξιολόγησης καταφέρνει να συνδέσει επιτυχώς την ατομική απόδοση των εργαζομένων με την οργανωτική στρατηγική και τους

στόχους της οργάνωσης. Ο μάνατζερ επωφελούμενος την διαδικασία αυτή μπορεί να αυξήσει το επίπεδο επικοινωνίας που έχει με τους υφισταμένους του και να ενδυναμώσει την εμπιστοσύνη στην μεταξύ τους σχέση, καθώς και να βοηθήσει στην καλύτερη απόδοση του τμήματος μέσω της ανάπτυξης των υπαλλήλων του. Τέλος ο εργαζόμενος αποτελεί τον συμμετέχοντα που επωφελείται περισσότερο καθώς λαμβάνει ανατροφοδότηση για την απόδοση του και καθοδήγηση για την περαιτέρω επαγγελματική του σταδιοδρομία. Γενικότερα η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης γιατί με την σωστή χρήση του παρέχεται μια ξεκάθαρη εικόνα των προτύπων και των προτεραιοτήτων που θα πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι (Derven, 1990).

Οι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις διεξάγουν τις αξιολογήσεις σύμφωνα με τον Edmonstone (1996), είναι:

- Η βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ των αφεντικών και των υφισταμένων μέσω της χρήσης της ανατροφοδότησης μεταξύ τους
- Ο προσδιορισμός του πεδίου εφαρμογής για την βελτίωση της απόδοσης και τα μέσα για την επίτευξη αυτού
- Ο προσδιορισμός των ατομικών αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης
- Η αναγνώριση των δυνατοτήτων των εργαζομένων για μελλοντική προαγωγή, απόσπαση, ή για διατήρηση και λήξη της εργασιακής σχέσης
- Η χρήση των αξιολογήσεων ως βάση για αποζημιώσεις και ανταμοιβές, σε σχέση με την απόδοση
- Ως ένα ισχυρό μέσο για την άσκηση διαχειριστικού ελέγχου, μέσω του καθορισμού στόχων με ιεραρχικό τρόπο και την επανεξέταση της επιτυχίας ή της αποτυχίας στην επίτευξη αυτών.

## ***1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ***

Σύμφωνα με τους Noe et al. (2006) οι μέθοδοι της αξιολόγησης της απόδοσης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε πέντε διαφορετικές κατηγορίες ως εξής: 1) η συγκριτική προσέγγιση, 2) η προσέγγιση με βάση τα προσόντα, 3) η προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά, 4) προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων, 5) προσέγγιση βάσει της ποιότητας. Παράλληλα υπάρχουν και δύο ακόμη μέθοδοι αξιολόγησης που αποκλίνουν από τις τυπικές αυτές μεθόδους: η αυτό-αξιολόγηση και η αξιολόγηση 360 μοιρών.

### ***1.5.1 Η συγκριτική προσέγγιση***

Η προσέγγιση αυτή χρησιμοποιεί την σύγκριση της απόδοσης ενός συγκεκριμένου προσώπου με αποδόσεις άλλων προσώπων. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2010), «η αξιολόγηση αυτή είναι γενική και προσδιορίζει την αποτελεσματικότητα της αποδοτικής συμπεριφοράς του ατόμου». Η προσέγγιση αυτή αποτελείται από τρεις μεθόδους: αξιολογητική ή κάθετη και εναλλακτική κατάταξη, υποχρεωτική κατανομή ή ομαδοποίηση κατά κατηγορίες και σύγκριση κατά ζεύγη.

#### ***1.5.1.1 Αξιολογητική ή κάθετη και εναλλακτική κατάταξη***

Η μέθοδος της αξιολογητικής κατάταξης αποτελεί μια σχετικά απλή μέθοδο καθώς απαιτείται από τον αξιολογητή να κατατάξει τους αξιολογούμενους με βάση την απόδοσή τους από τον καλύτερο έως τον χειρότερο. Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης είναι λίγο πιο περίπλοκη καθώς ο αξιολογητής, κρίνοντας με βάση την απόδοση του κάθε υπαλλήλου καλείται να αποφασίσει ποιος είναι ο καλύτερος υπάλληλος και να τον διαγράψει από την λίστα. Στην

συνέχεια το όνομα του υπαλλήλου αυτού καταγράφεται σε έναν άλλο νέο κατάλογο. Μετά, από τα εναπομείναντα ονόματα της λίστας εντοπίζεται ο χειρότερος υπάλληλος και ακολουθείται η ίδια διαδικασία μέχρις ότου να τελειώσουν όλα τα ονόματα από τον κατάλογο. Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1980) για να είναι σαφής και αποτελεσματικός ο διαχωρισμός των λιστών απαιτείται πολύ καλή πληροφόρηση.

#### *1.5.1.2 Υποχρεωτική κατανομή ή ομαδοποίηση κατά κατηγορίες*

Στην μέθοδο της υποχρεωτικής κατανομής οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε προκαθορισμένες κατηγορίες και με τον τρόπο αυτό συγκρίνονται ορισμένοι παράγοντες ή χαρακτηριστικά. Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε συγκεκριμένες κατηγορίες ανά ποσοστά, όπως για παράδειγμα το 10% εξαιρετική απόδοση, το 20% πολύ καλή απόδοση, το 40% μέση απόδοση, το 20% χαμηλή απόδοση και το υπόλοιπο 10% μη ικανοποιητική απόδοση ( Ξηροτύρη, 2010).

#### *1.5.1.3 Σύγκριση κατά ζεύγη*

Τέλος στην σύγκριση κατά ζεύγη η απόδοση κάθε υπαλλήλου συγκρίνεται χωριστά με τις αποδόσεις των υπολοίπων σε παρόμοιες εργασίες, συχνά βασισμένη σε συγκεκριμένο κριτήριο, και στο τέλος της διαδικασίας εξετάζεται η συχνότητα ευνοϊκότερης βαθμολόγησης του κάθε υπαλλήλου και δημιουργείται η τελική τους κατάταξη (Κανελλόπουλος, 1980). Για παράδειγμα, έστω ότι μια επιχείρηση απασχολεί τέσσερις εργαζομένους, τους Α, Β, Γ, Δ. Η σύγκριση θα πρέπει να γίνει με την εξής σειρά: ο Α θα συγκριθεί με τους Β, Γ και Δ, ο Β με τους Γ και Δ και ο Γ με τον Δ. «Ο αριθμός των συγκρίσεων υπολογίζεται από τον τύπο  $N(N-1)/2$ , όπου  $N =$  ο αριθμός των εργαζόμενων που θα αξιολογηθούν. Η

τελική κατάταξη διαμορφώνεται ανάλογα με τον αριθμό των ευνοϊκότερων βαθμολογήσεων του καθένα» (Ξηροτύρη, 2010).

Η συγκριτική προσέγγιση αποτελεί έναν εύκολο τρόπο για να επιτευχθεί η διαφοροποίηση της απόδοσης των υπαλλήλων και να καταφέρουμε να αποφύγουμε μερικά από τα πιο συχνά εμφανιζόμενα σφάλματα αξιολόγησης όπως το σφάλμα επιείκειας και αυστηρότητας. Παρόλα αυτά συνδέεται αρκετά δύσκολά με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, καθώς αυτό που εξετάζεται είναι η σύγκριση αποδόσεων διαφορετικών υπαλλήλων (Noe et al. 2006). Επιπλέον οι Brinkerhoff et al. (1980), υποστηρίζουν πως τα συστήματα μέτρησης αυτά θα πρέπει να περιορίζονται μόνο για εργασίες ρουτίνας, σε οργανισμούς που πληρούν αυτά τα κριτήρια καθώς όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα της εργασίας, η αλληλεξάρτηση των διάφορων εργασιών και η αβεβαιότητα για τα αποτελέσματα, τόσο πιο αναγκαίο είναι να αυξάνονται οι πηγές πληροφοριών και τα χαρακτηριστικά και ικανότητες που εξετάζονται.

#### 1.5.2. Η προσέγγιση με βάση τα προσόντα

Σε αυτόν τον τύπο της αξιολόγησης ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την ύπαρξη προκαθορισμένων και επιθυμητών για την συγκεκριμένη εταιρία χαρακτηριστικών και προσόντων. Οι οργανισμοί που χρησιμοποιούν αυτόν τον τύπο αξιολόγησης συνήθως προσδιορίζουν μια ομάδα από γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά, ιδιότητες, ή ατομικά προσόντα, η κατοχή των οποίων υποτίθεται ότι έχει ως αποτέλεσμα την καλή απόδοση στην δουλειά. (Grote, 1996). Κάποια από τα χαρακτηριστικά που αξιολογούνται είναι η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η πρωτοβουλία, η διαχείριση χρόνου, οι διαπροσωπικές

δεξιότητες κ.α. Αυτού του τύπου η προσέγγιση συνήθως παίρνει δύο μορφές: τις γραφικές βαθμολογικές κλίμακες και τις κλίμακες μικτών κριτηρίων.

#### *1.5.2.1 Γραφικές βαθμολογικές κλίμακες*

Στις γραφικές βαθμολογικές κλίμακες αξιολογούνται συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (ο αριθμός των οποίων κυμαίνεται από πέντε έως επτά), και ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει έναν βαθμό που αντιπροσωπεύει την απόδοση του αξιολογούμενου ως προς το χαρακτηριστικό αυτό. Σύμφωνα με την Ξηροτύρη (2010) η μέθοδος αυτή ονομάζεται συμβατική κατάταξη. Οι κλίμακες που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι κλίμακες συγκεκριμένης βαθμολογίας είτε με νούμερα (1..2..3..4..5) είτε με σημεία αναφοράς για την κάθε απόδοση ( χαμηλό επίπεδο, κάτω από το μέσο, μέσο, πάνω από το μέσο, υψηλό επίπεδο) αλλά μπορεί να είναι κλίμακες συνέχειας (χαμηλό έως υψηλό επίπεδο).

#### *1.5.2.2 Κλίμακες μικτών κριτηρίων*

Οι κλίμακες μικτών κριτηρίων αποτελούν μια πιο πολύπλοκη και εξελιγμένη διαδικασία σύμφωνα με τον Grote (1996) καθώς αποτελούνται από αξιολόγηση διακριτικών στοιχείων για τα οποία έχουν καθοριστεί επίπεδα απόδοσης και ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει που βρίσκεται η απόδοση του υπαλλήλου στην κλίμακα διαβάθμισης σε σχέση με τα σημεία αυτά. Η διαδικασία αυτή περιγράφεται από τους Noe et al.(2006), ως εξής: «Ζητείται από τον βαθμολογητή να συμπληρώσει το μέσο βαθμολόγησης δείχνοντας κατά πόσον η απόδοση του υπαλλήλου είναι πάνω (+), ίση με (0), ή κάτω (-) από το σημείο αναφοράς. Κατόπιν χρησιμοποιείται ένας ειδικός κλειδάριθμος για να βαθμολογηθεί η απόδοση του υπαλλήλου για κάθε διάσταση. Έτσι, για παράδειγμα, ένας

υπάλληλος που αποδίδει πάνω και από τρία σημεία αναφοράς βαθμολογείται με επτά. Εάν η απόδοση του υπαλλήλου είναι κάτω από το «καλή», ακριβώς στη μέτρια και πάνω από τη «χαμηλή», τότε αυτός βαθμολογείται με τέσσερα. Ένας υπάλληλος που βρίσκεται κάτω από τα τρία σημεία αναφοράς βαθμολογείται με ένα». Η προσέγγιση με βάση τα προσόντα αποτελεί μια από τις πιο κοινά χρησιμοποιούμενες τεχνικές αξιολόγησης. Η εγκυρότητα τους εξαρτάται κατά μεγάλο βαθμό από την ξεκάθαρη σχέση μεταξύ προσόντων και σύνδεσης με αποτελεσματικότητα. Πολύ συχνά όμως τα επίπεδα απόδοσης με βάση τα οποία αξιολογείται ο εργαζόμενος καθιστούν ασαφή τα κριτήρια απόδοσης (Noe et al. 2006). Τα πολλά διαφορετικά επίπεδα απόδοσης χάνουν την δυνατότητα να διαφοροποιήσουν ουσιαστικά την απόδοση, ενώ τα λίγα επίπεδα είναι πιθανό να δημιουργήσουν αντιλήψεις ανισότητας (Bretz et al. 1992).

### 1.5.3. Προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά

Σε αντίθεση με τις γραφικές βαθμολογικές κλίμακες που επικεντρώνουν στον αξιολογούμενο, η προσέγγιση με βάση την συμπεριφορά εξετάζει τις συμπεριφορές τις οποίες υιοθετεί ο εργαζόμενος κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Σε αυτού του τύπου την αξιολόγηση δεν εξετάζεται το ποιος είναι ο εργαζόμενος, αλλά πως συμπεριφέρεται (Grote, 1996). Στην προσέγγιση αυτή υπάρχουν πέντε διαφορετικές τεχνικές: τα συμβάντα κρίσιμης σημασίας, βασισμένες στην συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες (BARS), κλίμακες παρακολούθησης συμπεριφοράς (BOS), οργανωτική αλλαγή της συμπεριφοράς (OBM) και τα κέντρα αξιολόγησης.

#### *1.5.3.1 Συμβάντα κρίσιμης σημασίας*

Όπως αναφέρει και ο Δημητριάδης (2006), για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης με αυτήν την μέθοδο, προαπαιτείται να έχει υπάρξει καταγραφή διάφορων ενεργειών που έχει διαπράξει ο αξιολογούμενος και οδήγησαν σε θετικές ή αρνητικές επιπτώσεις για την αποτελεσματικότητα του τμήματος. Στην συνέχεια, χρησιμοποιώντας τα περιστατικά αυτά αξιολογείται η απόδοση του υπαλλήλου. Ο Κανελλόπουλος (1980) υποστηρίζει πως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν δεν είναι δυνατό να εκφραστούν ποσοτικά τα αποτελέσματα.

#### *1.5.3.2 Βασισμένες στην συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες - Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

Η συγκεκριμένη μέθοδος προσπαθεί να καταγράψει την απόδοση σε πολυδιάστατους, εξειδικευμένους με την συμπεριφορά όρους (Schwab et.al, 1975). Αποτελεί μια μέθοδο που στηρίζεται στα συμβάντα κρίσιμης σημασίας. Αρχικά, καθορίζονται τα συμβάντα που αντιπροσωπεύουν τις αποδόσεις ως αποτελεσματικές ή μη, και στην συνέχεια τα συμβάντα αυτά ταξινομούνται σε συγκεκριμένες διαστάσεις απόδοσης για να χρησιμοποιηθούν ως υποδείγματα για την καθοδήγηση του βαθμολογητή. Μετά από εξέταση της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου καθορίζεται σε ποιο σημείο ταιριάζει η απόδοση του και δίδεται ο αντίστοιχος βαθμός για την διάσταση αυτή.



#### *1.5.3.3 Κλίμακες παρακολούθησης της συμπεριφοράς - Behavioral Observation Scale (BOS)*

Η μέθοδος αυτή είναι παραπλήσια με την BARS, μιας και στηρίζεται και αυτή στα συμβάντα κρίσιμης σημασίας, αλλά διαφέρει με δύο τρόπους. Αρχικά η BOS χρησιμοποιεί μεγαλύτερο αριθμό συμπεριφορών για να καθορίσει ποιες είναι οι απαιτούμενες συμπεριφορές για καθοριστεί μια απόδοση ως αποτελεσματική ή μη. Στην συνέχεια η διαφορά των δύο βρίσκεται στο γεγονός ότι η BOS βαθμολογεί με βάση την συχνότητα της εμφάνισης των συμπεριφορών αυτών και όχι με το ποια συμπεριφορά καταδεικνύει με τον καλύτερο τρόπο την απόδοση του αξιολογούμενου.

Η συνολική βαθμολογία της απόδοσης προκύπτει από τον μέσο όρο των διάφορων βαθμολογιών.

#### *1.5.3.4 Οργανωτική αλλαγή της συμπεριφοράς – Organizational Behavior Modification (OBM)*

Σύμφωνα με τους Noe et. al (2003), αυτή η μορφή της αξιολόγησης εξετάζει τα κίνητρα με βάση την συμπεριφορά, θεωρώντας πως η μελλοντική συμπεριφορά των εργαζομένων καθορίζεται από παρελθοντικές συμπεριφορές. Στην OBM υπάρχει ένα σύστημα ανάδρασης και υποστήριξης το οποίο χρησιμοποιείται για την διαχείριση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Οι διάφορες τεχνικές αυτής της μεθόδου αποτελούνται από τέσσερα κοινά στάδια: αρχικά, ο ορισμός των βασικών συμπεριφορών που αφορούν στην απόδοση, δεύτερον, η χρήση συστήματος μέτρησης για την αξιολόγηση, τρίτον, η ενημέρωση των υπαλλήλων για τις συμπεριφορές αυτές και ο καθορισμός στόχων σχετικά με την συχνότητα

εμφάνισης που θα πρέπει να υπάρχει, και τέταρτον, η παροχή ανάδρασης και υποστήριξης στους υπαλλήλους.

#### *1.5.3.5 Κέντρα αξιολόγησης*

Στην μέθοδο αυτήν συμπεριλαμβάνονται τεχνικές όπως η πρακτική εξάσκηση, οι ομαδικές συζητήσεις και οι συζητήσεις μεταξύ ομοβάθμιων. Οι αξιολογούμενοι καλούνται να εκτελέσουν κάποια καθήκοντα ή να βρουν λύση σε διάφορα προβλήματα εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού ορίου. Με τον τρόπο αυτόν οι μάνατζερ- αξιολογητές έχουν την δυνατότητα να εκτιμήσουν τα χαρακτηριστικά, την απόδοση των υπαλλήλων καθώς και τις διοικητικές δεξιότητες που απαιτούνται για διευθυντικές θέσεις. Οι τεχνικές αξιολόγησης με βάση την συμπεριφορά είναι από τις πιο αποτελεσματικές όσον αφορά στην σύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης με τις συμπεριφορές των εργαζομένων για την υλοποίηση της (Noe et al. 2003).

Το βασικότερο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι πως για οι συμπεριφορές που εξετάζονται πρέπει να παρακολουθούνται στενά, να επανεξετάζονται συνεχώς και να κρατούνται γραπτές αναφορές, κάτι που απαιτεί πολύ χρόνο που οι ελάχιστοι μάνατζερ έχουν πλέον (Grote, 1996).

#### *1.5.4. Προσέγγιση βάσει αποτελεσμάτων*

Η προσέγγιση αυτή αποτελεί μια αρκετά διαφορετική προσέγγιση σε σχέση με τις παραπάνω, καθώς το αντικείμενο της αξιολόγησης δεν είναι πια ο εργαζόμενος ή η συμπεριφορά που αυτός επιδεικνύει, αλλά η εκτίμηση μετρήσιμων και αντικειμενικών αποτελεσμάτων (Noe et al. 2003). Τα συστήματα που

χρησιμοποιούνται σε αυτήν την προσέγγιση είναι η διαχείριση μέσω στόχων (management by Objectives –MBO) και η αξιολόγηση της παραγωγικότητας (Productivity Measurement and Evaluation System – ProMes).

#### *1.5.4.1 Διαχείριση μέσω στόχων - Management by Objectives (MBO)*

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1980) με τον τρόπο αξιολόγησης αυτόν, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σε σχέση με την επίτευξη στόχων που είχαν ήδη θέσει με την βοήθεια των προϊσταμένων τους, μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι στόχοι αυτοί θέτονται με συνεργασία της διευθύνουσας ομάδας, των μάνατζερ και των υφισταμένων τους. Τα χαρακτηριστικά των στόχων αυτών είναι πως συνήθως οι στόχοι αυτοί είναι: συγκεκριμένοι, δύσκολοι και αντικειμενικοί (Noe et. al, 2003). Η μέθοδος αυτή αποτελεί την σύγχρονη εφαρμογή του μάνατζμεντ με αντικειμενικούς σκοπούς όπου η αξιολόγηση δεν βασίζεται στην κριτική του ίδιου του εργαζομένου αλλά στα αποτελέσματα που έχει φέρει μέσα από την εργασία του (Σεϊτανίδης, 1987).

Η φιλοσοφία αυτής της προσέγγισης έγκειται στο να προβλέπει και να επηρεάζει το μέλλον παρά να ανταποκρίνεται και να αντιδρά στο παρελθόν. Επιπλέον, η διαφορετικότητα της μεθόδου αυτής βρίσκεται στο γεγονός πως δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην συμμετοχή όλων των μελών της οργάνωσης (Grote, 1996).

Το σύστημα αποτελείται από δύο βασικές αρχές:

1. Η ξεκάθαρη αντίληψη των καθηκόντων από την πλευρά του εργαζομένου, τον οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση της.
2. Η πρόοδος ενός εργαζομένου μπορεί να καταστεί μετρήσιμη μόνο όταν συγκριθούν τα επιθυμητά με πραγματικά αποτελέσματα.

Η διαδικασία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα:

1. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος καθορίζουν τους επιθυμητούς στόχους σε μία ορισμένη περίοδο.
2. Επίτευξη των καθορισμένων στόχων μέσα στα συμφωνημένα χρονικά πλαίσια.
3. Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και συζήτηση μεταξύ των δύο πλευρών.
4. Επανακαθορισμός στόχων για την επόμενη χρονική περίοδο (Ξηροτύρη, 2010).

#### *1.5.4.2 Σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης της παραγωγικότητας Productivity Measurement and Evaluation System (ProMES)*

Αυτό το σύστημα μέτρησης αποτελεί έναν τρόπο για να επιτευχθεί η μέτρηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται για να παρέχουν αναπληροφόρηση στους εργαζομένους.

Απαρτίζεται από τέσσερα στάδια τα οποία χωρίζονται ως εξής: αρχικά καθορίζονται τα προϊόντα και οι στόχοι και που πρέπει να επιτευχθούν, στην συνέχεια ορίζονται από το προσωπικό οι δείκτες προϊόντων οι οποίοι χρησιμεύουν σαν μέτρα ποιότητας. Αφού έχει ολοκληρωθεί η παραπάνω διαδικασία καθορίζονται οι πιθανότητες του συνόλου των δεικτών σε σχέση με το επίπεδο της αξιολόγησης που αφορά το σύνολο αυτό. Στο τελευταίο στάδιο δίνεται στους υπαλλήλους η αναπληροφόρηση για το επίπεδο απόδοσης τους σε σχέση με τους προκαθορισμένους αυτούς δείκτες. Η τελική βαθμολογία αποτελείται από το συνολικό άθροισμα των βαθμών αποτελεσματικότητας για κάθε δείκτη (Noe et. al, 2003). Από τα πιο μεγαλύτερα προτερήματα τις μεθόδου είναι πως μπορεί να εξαλείψει την υποκειμενικότητα στις αξιολογήσεις, καθώς η εκτίμηση βασίζεται σε χρονικά προγενέστερους προκαθορισμένους στόχους. Η εστίαση που δίνεται στα αποτελέσματα επικοινωνεί την σημασία της επίτευξης μετρήσιμων

αποτελεσμάτων σε όλα τα μέλη της επιχείρησης (Grote, 1996). Στα μειονεκτήματα της συγκαταλέγονται η δυσκολία στην δημιουργία και την εφαρμογή της (Grote, 1996), καθώς και πως τα αποτελέσματα των μετρήσεων αποτελούνται από ένα σύνολο παραγόντων, για μερικούς από τους οποίους όμως ο αξιολογούμενος δεν έχει κανέναν έλεγχο, π.χ. όπως η διεθνής οικονομική κρίση που μπορεί να επηρεάσει τις πωλήσεις (Noe et. al, 2003).

#### 1.5.5. Προσέγγιση βάσει της ποιότητας

Κατά τους Noe et. al. (2003), η προσέγγιση αυτή αναγνωρίζει πολλαπλές πηγές πληροφοριών, δίνει έμφαση στην συνεργασία για την επίλυση προβλημάτων και χρησιμοποιεί την συμμετοχή εσωτερικών και εξωτερικών πελατών στην θέσπιση κριτηρίων. Ο στόχος αυτού του τύπου της αξιολόγησης είναι η ικανοποίηση του πελάτη. Βασιζόμενη στον στόχο αυτόν, αυτού του τύπου η αξιολόγηση θεωρεί τους υπαλλήλους υπεύθυνους μόνο για τα αποτελέσματα που μπορούν να ελέγξουν πλήρως. Αποτελεί μία από τις προσεγγίσεις που είναι ιδιαίτερα προσανατολισμένη στον πελάτη και στοχεύει στην πρόληψη των σφαλμάτων. Η ανάδραση που παρέχεται στους υπαλλήλους μέσω του συστήματος αυτού έχει δύο μορφές: η υποκειμενική ανάδραση και η αντικειμενική ανάδραση. Η υποκειμενική ανάδραση παρέχεται από ομοβάθμιους, μάνατζερ και πελάτες και βασίζεται σε κριτήρια όπως η επικοινωνία, η συνεργασία. Για την αντικειμενική ανάδραση χρησιμοποιούνται στατιστικές μέθοδοι ελέγχου της ποιότητας όπως η ανάλυση ροής της διαδικασίας, τα διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος και ελέγχου, τα ιστογράμματα και το διάγραμμα Pareto.

Η τελευταία αυτή προσέγγιση βασίζεται σε συνδυασμό αξιολόγησης προσόντων και αποτελεσμάτων. Τα προσόντα που αξιολογούνται με την προσέγγιση αυτή και αφορούν την ποιότητα δεν είναι μετρήσιμα τόσο εύκολα όσο τα προσόντα που αξιολογούν οι υπόλοιπες μέθοδοι καθώς θα πρέπει να έχουν διαμορφωθεί ομάδες εργασίας (Noe et. al, 2003).

#### 1.5.6 Αυτό-αξιολόγηση

Η χρήση της αυτό-αξιολόγησης αποτελεί ένα σημαντικό μέρος της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζομένου και υποστηρίζεται αρκετά έντονα από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες καθώς θεωρείται πως αυξάνει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τους Redman et al. (1993), ακόμη και οι υπέρμαχοι των πιο παραδοσιακών μεθόδων θεωρούν πως η διαδικασία της αυτό-αξιολόγησης συνεισφέρει στην μεγαλύτερη συμμετοχή εκ μέρους του αξιολογούμενου.

Πέρα όμως από την συμμετοχή των εργαζομένων η αυτό-αξιολόγηση, σύμφωνα με τον Meyer (1980), προάγει την προσωπική ανάπτυξη, βελτιώνει την επικοινωνία, αποσαφηνίζει τις διαφορές απόψεων και βοηθά στην επίλυση ορισμένων προβλημάτων υποκειμενικότητας. Αρκετές μελέτες αποδεικνύουν πως η χρήση τους ενισχύει τα θετικά αποτελέσματα της διαδικασίας αξιολόγησης, όπως η ικανοποίηση και η υποκίνηση, για τους υφισταμένους και για τους μάνατζερ. Για τους πρώτους βοηθά στην ενεργή συμμετοχή τους στην διαδικασία, στην αποδοχή των αποτελεσμάτων και στην κινητοποίηση τους για βελτίωση της απόδοσης. Από την πλευρά των μάνατζερ, τους βοηθά να είναι πιο συμμετοχικοί και αποδοτικοί στην αξιολόγηση (Roberson et al. 1993).

Παρόλα αυτά, αρκετά συχνά τα άτομα αντιμετωπίζουν την απόδοση της εργασίας τους με διαφορετικό τρόπο από τους υπόλοιπους, έχοντας μια τάση επιείκειας, γεγονός το οποίο είναι ιδιαίτερα εμφανής ανάμεσα σε υψηλόβαθμα στελέχη (Redman et al. 1993).

Οι Eichinger et al. (2003), συμπληρώνουν πως κατά κανόνα η βαθμολογία που βάζει ο εργαζόμενος στον εαυτό του και οι υπόλοιπες βαθμολογίες θα πρέπει να είναι διαφορετικές έτσι ώστε η μια από τις χρήσεις της αυτό-αξιολόγησης να είναι να εξετάσει τις αποκλίσεις που διαπιστώθηκαν. Συνεχίζοντας αναφέρουν πως οι αυτό-αξιολογήσεις δεν μας αποδεικνύουν πολλά για τους αξιολογούμενους, παρά μόνο το πόσο επιτυχημένοι μπορούν να γίνουν στο μέλλον. Αυτό όμως δεν προκύπτει από αυτά που πιστεύουν για τις ατομικές τους δυνάμεις και αδυναμίες, αλλά από την ταύτιση των βαθμολογιών τους με τις βαθμολογίες των υπολοίπων-κυρίως των ανωτέρων τους. Η ουσιαστική λοιπόν χρήση της αυτό-αξιολόγησης είναι για να εκτιμηθεί η αυτογνωσία, η οποία μπορεί να υποδείξει πολλά πράγματα σχετικά με το μέλλον ενός εργαζόμενου.

#### 1.5.7 Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η αξιολόγηση 360 μοιρών αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης που περιλαμβάνει πληροφόρηση από εξωτερικούς και εσωτερικούς πελάτες όπως τους προϊσταμένους του εργαζομένου, τους συναδέλφους, υφισταμένους και τους πελάτες (Carson, 2006)

Οι Rees και Porter (2003) συμπληρώνουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης των 360 μοιρών περιλαμβάνει τις εκτιμήσεις των βασικών ανθρώπων στο εργασιακό δίκτυο του αξιολογούμενου. Εξετάζοντας την μέθοδο αυτήν από την οπτική γωνία

του εργαζόμενου ο Newbold (2008) συμπεραίνει πως με την χρήση της μεθόδου αυτής δίνεται στον αξιολογούμενο η δυνατότητα να λάβει αναπληροφόρηση από ένα σχετικά μεγάλο αριθμό συναδέλφων (συμπεριλαμβανομένων και των προϊσταμένων γραμμής) και να αποκτήσει με τον τρόπο αυτό μια καλύτερη εντύπωση του τρόπου με τον οποίο η συμπεριφορά του επηρεάζει τον χώρο εργασίας του. Ο εργαζόμενος επίσης, αξιολογεί την δική του απόδοση (αυτο-αξιολόγηση) και όλες αυτές οι βαθμολογίες προστίθενται στο συνολικό μείγμα ανατροφοδότησης. Η μέθοδος αυτή συνήθως εφαρμόζεται για τις ανώτερες διοικητικές θέσεις και βασίζεται σε τρεις κύριες παραδοχές:

1. Οι πολλαπλές οπτικές γωνίες από πολλές πηγές παράγουν μια πιο ακριβή εικόνα του ατόμου που αξιολογείται απ' ό,τι μια εκτίμηση ενός αξιολογητή.
2. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων της αυτοαξιολόγησης με τις αντιλήψεις των άλλων μπορούν να οδηγήσουν σε αυξημένη αυτογνωσία.
3. Οι άνθρωποι που είναι αποτελεσματικοί σε αυτό που κάνουν θα έχουν αντίληψη της απόδοσης τους που ταιριάζει με τις αντιλήψεις των άλλων για αυτούς αρκετά πολύ (Carson, 2006).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία αξιολόγησης με σύστημα 360 μοιρών τους κάνει να αισθάνονται πως οι απόψεις τους ακούγονται από την επιχείρηση, κάτι που οδηγεί σε ένα πιο επικοινωνιακό και ανοικτό περιβάλλον.

Οι ομάδες ενισχύονται από την δυνατότητα να μοιράζονται ανατροφοδότηση η οποία μπορεί να ενισχύσει την ατομική και ομαδική απόδοση. Τεχνικές όπως το coaching και το mentoring μπορούν να θέσουν τα θεμέλια για να αναπτυχθούν προσωπικά πλάνα δράσης καθώς επίσης και να εντοπισθούν και αντιμετωπισθούν υπάρχοντα κενά στον τομέα της εκπαίδευσης ή της κατάρτισης (Carson, 2006).

Με την σωστή εφαρμογή του προγράμματος των 360 μοιρών παρέχεται μια



ολοκληρωμένη εικόνα των πλεονεκτημάτων και των αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων σε διάφορους τομείς (Robertson, 2008).

Σύμφωνα με την Mary Carson (2006), η ανατροφοδότηση που αποκτάται από ένα σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών δεν μπορεί να είναι χρήσιμη εάν η διαδικασία δεν έχει σχεδιασθεί, εφαρμοσθεί και αξιολογηθεί προσεκτικά.

Ο Spector (2008), αναφέρει πως ο σκοπός του συστήματος αυτού είναι να ενδυναμώσει την εργασιακή απόδοση, ιδιαίτερα για τους εργαζομένους που το έχουν περισσότερο ανάγκη. Παρά το γεγονός όμως πως έχει αποδειχτεί πως η αξιολόγηση 360 μοιρών έχει θετικά αποτελέσματα, αυτό δεν ισχύει σε όλες τις περιπτώσεις εργαζομένων. Σύμφωνα με έρευνες από την μέθοδο αυτήν κυρίως φαίνεται να επωφελούνται οι καλύτεροι εργαζόμενοι και όχι οι μέτριας ή χαμηλής απόδοσης κάτι που αντιτίθεται στον σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

Καμία μέθοδος αξιολόγησης όμως δεν είναι αλάνθαστη. Αντίστοιχα και η αξιολόγηση 360 μοιρών μπορεί να προκαλέσει αντίθετα αποτελέσματα εάν δεν εφαρμοστεί σωστά. Είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων στην λήψη αναπληροφόρησης έτσι ώστε να μεγεθυνθούν τα αποτελέσματα της και να μην προκύψουν αρνητικά συναισθήματα, αβεβαιότητα και αδικαιολόγητες διαμάχες. Η χρήση λανθασμένων ερωτήσεων και η μη σύνδεση τους με τους οργανωσιακούς στόχους μπορεί να οδηγήσει σε άσχετα αποτελέσματα που δεν θα βοηθήσουν. Πολύ σημαντική είναι επίσης και η δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και η ενημέρωση των υπαλλήλων όσον αφορά στον τρόπο με τον οποίο θα χρησιμοποιηθούν οι πληροφορίες αυτές. Τέλος θα πρέπει να υπάρχει ένα πλάνο δράσης για το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της διαδικασίας καθώς η έλλειψη αυτού μπορεί να προκαλέσει σε αναποτελεσματική χρήση και άμεση απώλεια ενδιαφέροντος για την διαδικασία από τους συμμετέχοντες

(Carson, 2006). Για να εφαρμοστεί σωστά ένα σύστημα 360 μοιρών θα πρέπει οι οργανισμοί να έχουν συνδέσει τους οργανωτικούς στόχους και τις στρατηγικές της εταιρίας με την διαδικασία αυτή (Newbold, 2008; Carson, 2006). Παράλληλα θα πρέπει η χρήση των αποτελεσμάτων να περιοριστεί αποκλειστικά για την επαγγελματική εξέλιξη, να εκπαιδευθούν όλοι οι συμμετέχοντες, να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης και να προστατευτεί η εμπιστευτικότητα και τέλος η επιχείρηση να παρέχει coaches και mentors που θα βοηθήσουν τους συμμετέχοντες με την διεργασία και την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων (Carson, 2006).

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης ενός τέτοιου συστήματος για την επιχείρηση σύμφωνα με τους Garavan et al. (1997), είναι πως ενισχύει την αμφίδρομη επικοινωνία και αυξάνει την δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων, δημιουργεί καλύτερες εργασιακές σχέσεις και βοηθά τους εργαζομένους να εργάζονται σε ομάδες. Παράλληλα η Linda Gravett στην ιστοσελίδα [www.e-hresources.com](http://www.e-hresources.com) αναφέρει πως «ο σχεδιασμός ενός συστήματος 360 μοιρών είναι στραμμένος προς τους πελάτες. Αυτοί μπορεί να είναι εσωτερικοί και εξωτερικοί. Δυστυχώς είναι δύσκολο για μερικούς εργαζομένους να αντιληφθούν την επιρροή που ασκούν οι καθημερινές τους δραστηριότητες στους συναδέλφους και σε άλλα τμήματα της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, αν λάβουν άμεση και συνεχή αναπληροφόρηση για την επιρροή αυτή, είναι πιθανό να είναι πιο προσεκτικοί με προθεσμίες και απαιτήσεις ποιότητας» (<http://www.e-hresources.com/Articles/Nov2002.htm>).

Συνεχίζοντας οι Garavan et al. (1997), 'όσον αφορά στα οφέλη για τον εργαζόμενο, η μέθοδος αυτή αυξάνει την αξιοπιστία και την αμεροληψία καθώς και την αποδοχή της κριτικής από τον αξιολογούμενο, δεδομένου ότι η

βαθμολογία του διαμορφώνεται από πολλαπλές πηγές και όχι μόνο από μία. Μια άλλη αρκετά σημαντική συμβολή είναι η αποκάλυψη και επίλυση συγκρούσεων στον εργασιακό χώρο καθώς με την ανωνυμία που παρέχει η συγκεκριμένη μέθοδος όλοι οι συμμετέχοντες είναι σε θέση να εκφράσουν τις απόψεις τους, που σε άλλη περίπτωση δεν θα μπορούσαν, και που αποτελούν αιτία σύγκρουσης στα άτομα. Μερικά ακόμη πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής όπως αναφέρονται στην ιστοσελίδα [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com) είναι τα εξής:

1. Είναι ένα ιδιαίτερα αποτελεσματικό μέσο για την βελτίωση της εξυπηρέτησης πελατών σε επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών.
2. Εξασφαλίζοντας την συμμετοχή όλων των εργαζομένων οι αποφάσεις του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων γίνονται πιο ποιοτικές
3. Μπορεί να αποτελέσει ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους που υποτιμούν τις ικανότητές τους (<http://www.managementstudyguide.com/360-degree-feedback-advantages.htm>).

Τέλος οι Mason et al. (2009), καταλήγουν πως είναι πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν αυτή την μέθοδο να αντιληφθούν τους περιορισμούς της διαδικασίας. Δεν αποτελεί μια μέθοδο για να αποκαλυφθούν προβλήματα σε άτομα που δεν ήταν ήδη γνωστά, ούτε θα πρέπει να χρησιμοποιείται σαν πειθαρχική διαδικασία ή τρόπος για να αποφασιστούν προαγωγές. Θεωρούν πως η χρήση των στοιχείων που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης των 360 μοιρών θα πρέπει να γίνεται για εκπαιδευτικούς λόγους.

## **1.6 ΣΦΑΙΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης είναι ένα αποτέλεσμα συνδυασμού πολλών παραγόντων. Η εγκυρότητα των στοιχείων, η ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων, η εμπειρία του αξιολογητή και η χρήση του κατάλληλου για την συγκεκριμένη εργασία συστήματος αποτελούν τα κλειδιά για μια επιτυχημένη συνέντευξη αξιολόγησης.

Κατά την διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης είναι πιθανό να υπάρξουν διάφορα προβλήματα τα οποία μπορούν να ευθύνονται οι μάνατζερ, οι εργαζόμενοι είτε διάφοροι άλλοι παράγοντες (Spinks et al. 1999).

Ένα από τα πιο βασικά ζητήματα που έχει απασχολήσει πολύ μεγάλο κομμάτι στην βιβλιογραφία είναι ο ρόλος του αξιολογητή στην διαδικασία αυτή. Καθώς η αξιολόγηση αποτελεί μια νοητική διεργασία είναι πολύ πιθανό στην εφαρμογή της να προκύψουν σφάλματα από τους αξιολογητές, πράγμα που καθιστά τα αποτελέσματα της όχι και τόσο αντικειμενικά πολλές φορές (Χυτήρης, 2001).

Οι λόγοι που οδηγούν τους μάνατζερ-βαθμολογητές να υποπίπτουν στα σφάλματα είναι ποικίλοι και μπορεί να προέρχονται από την κακή εκπαίδευση τους ή από την απροθυμία τους να δημιουργήσουν ένα μόνιμο αρχείο με πληροφορίες που μπορεί να έχει μακροπρόθεσμη επιρροή στην καριέρα του υπαλλήλου. Άλλοι λόγοι μπορεί να είναι πως θέλουν να αποφύγουν τον χειρισμό των συναισθηματικών θεμάτων που προκύπτουν από μία αξιολόγηση, καθώς έχουν και την ανησυχία πως η αρνητική κριτική μπορεί να υπονομεύσει την αυτοπεποίθηση και την απόδοση του υπαλλήλου (Derwen, 1990).

Πολλά από τα λάθη αυτά προκύπτουν από παράγοντες όπως η ασυνέπεια, η αστάθεια και η υποκειμενικότητα με την οποία διαχειρίζονται οι βαθμολογητές

την όλη διαδικασία (Cohen, 1989). Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) τα σφάλματα που μπορεί να υποπέσει ένας αξιολογητής είναι είτε συνειδητά και σκόπιμα είτε ασυνειδήτα. Τα πιο συχνά εμφανιζόμενα λάθη αναλύονται παρακάτω.

#### *1.6.1 Το σφάλμα του φωτοστέφανου (Halo effect)*

Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής επηρεαζόμενος από ένα χαρακτηριστικό που υπάρχει έντονα στον εργαζόμενο (αρνητικό ή θετικό) βαθμολογεί και όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά του σύμφωνα με αυτό (Χυτήρης, 2001). Το λάθος αυτό συναντάται συνήθως όταν εξετάζονται ταυτόχρονα κάποια χαρακτηριστικά (Κανελλόπουλος, 1980). Αρκετοί ερευνητές έχουν καταλήξει πως ο κύριος λόγος για την δημιουργία του σφάλματος αυτού είναι πως γενικότερα οι αξιολογητές βασίζονται σε μια γενικευμένη αντίληψη που έχουν σχηματίσει για τον υπάλληλο ακόμη και όταν θα πρέπει να πραγματοποιήσουν αξιολόγηση σε διαφορετικές διαστάσεις της απόδοσης του (Spector, 2008).

#### *1.6.2 Λάθος επιείκειας η αυστηρότητας (Distributional Errors – Leniency or Severity Errors)*

Το λάθος επιείκειας εμφανίζεται όταν ο βαθμολογητής αξιολογεί όλους τους υπαλλήλους στα ανώτερα επίπεδα της κλίμακας. Αντιθέτως λάθος αυστηρότητας εντοπίζεται όταν τους βαθμολογεί όλους στο κατώτερο επίπεδο της κλίμακας. Αποτελεί το αντίθετο του σφάλματος κεντρικής τάσης, καθώς όλοι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται υψηλότερα ή χαμηλότερα από την πραγματική τους απόδοση (Grote, 1996). Με τον τρόπο αυτόν όμως δεν υπάρχει ένας ξεκάθαρος διαχωρισμός μεταξύ των διαφορετικών αποδόσεων και ικανοτήτων των υπαλλήλων (Κανελλόπουλος, 1980). Το λάθος αυτό εμφανίζεται συχνά όταν

συσχετίζονται οι αξιολογήσεις διαφορετικών υπαλλήλων, αλλά μερικές φορές η ύπαρξη κοινής βαθμολογίας δεν σημαίνει πάντα πως προκύπτει από την λάθος επιείκειας ή αυστηρότητας του βαθμολογητή (Spector, 2008). Ανήκει στη κατηγορία των σταθερών λαθών και η δημιουργία μια κοινής τάσης στην αξιολόγηση προκαλεί τη μη κανονική κατανομή της απόδοσης η οποία περιγράφει με ακρίβεια την πραγματικότητα (Cohen, 1989).

Ακόμη ένας λόγος που μπορεί να οδηγήσει τον αξιολογητή (όταν αυτός είναι ο άμεσος προϊστάμενος) να βαθμολογήσει ευνοϊκότερα κάποιον υφιστάμενο του είναι η προσπάθεια του πρώτου να διατηρήσει ένα καλό κλίμα ή ακόμη να αποφύγει τις αρνητικές συνέπειες που θα προκύψουν από μια χαμηλή βαθμολογία (Brinkerhoff et al. 1980).

### *1.6.3. Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (Recency effect)*

Αυτός ο τύπος λάθους εντοπίζεται όταν ο αξιολογητής έχει την τάση να βαθμολογεί τον υπάλληλο, βασιζόμενος στα πιο πρόσφατα περιστατικά. Τέτοιου τύπου λάθη συμβαίνουν όταν υπάρχει μεγάλο χρονικό περιθώριο ανάμεσα στις αξιολογήσεις και καθώς ο βαθμολογητής θυμάται μόνο τα πρόσφατα συμβάντα, αξιολογεί βάσει αυτών (Χυτήρης, 2001). Αποτελεί λάθος που βασίζεται στην αστάθεια του χειρισμού της διαδικασίας καθώς η βαθμολογία επηρεάζεται από την χρονική εγγύτητα των γεγονότων και όχι από την ύπαρξη των απαραίτητων χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών του υπαλλήλου (Cohen, 1989). Ένας άλλος παράγοντας που οδηγεί στα λάθη αυτά είναι η μη ύπαρξη καταγραφής συμπεριφορών και επιδόσεων σε τακτά χρονικά διαστήματα (Χυτήρης, 2001).

#### *1.6.4. Σχετική βαθμολογία (Contrast effect)*

Η σχετική βαθμολογία αποτελεί την τάση του αξιολογητή να συγκρίνει τους αξιολογούμενους μεταξύ τους και όχι σε σχέση με τα κριτήρια που έχουν επισημανθεί ως απαραίτητα για την αποδοτική εκτέλεση της εργασίας. Συναντάται συχνά όταν για την αξιολόγηση των υπαλλήλων χρησιμοποιούνται οι συγκριτικές μέθοδοι (Χυτήρης, 2001). Θεωρείται πως ο τύπος αυτού του λάθους σχετίζεται με την ασυνέπεια καθώς έχει να κάνει με την σχετικότητα των κριτηρίων, τα χαρακτηριστικά που εξετάζονται και με τις πολιτικές του κάθε οργανισμού (Cohen, 1989).

#### *1.6.5. Τάση προς το κέντρο (Central tendency)*

Όταν ο αξιολογητής βαθμολογεί όλους τους υπαλλήλους στην μέση της κλίμακας ακόμη και όταν η εκτέλεση της εργασίας τους αποκλίνει σημαντικά από το κέντρο, είτε υψηλότερα είτε χαμηλότερα. Με τον τρόπο αυτό ο αξιολογητής ακολουθεί μια μέση λύση (Ξηροτύρη, 2010) και αποφεύγει να αιτιολογήσει γραπτώς την βαθμολογία. Το αποτέλεσμα των λαθών τέτοιου τύπου είναι πως αξιολόγηση δεν εκπληρώνει τον σκοπό για τον οποίο εφαρμόζεται (Χυτήρης, 2001).

#### *1.6.6. Προκαταλήψεις και στερεότυπα (Stereotyping and prejudice)*

Είναι κοινή παραδοχή πως οι άνθρωποι συνηθίζουν να κατηγοριοποιούν σε ομάδες τους ανθρώπους με τους οποίους συναναστρέφονται συχνά, με βάση διάφορα χαρακτηριστικά. Από τις ομάδες αυτές οι πιο προσφιλείς σε αυτόν που έχει κάνει την κατηγοριοποίηση είναι πάντα ο τύπος των ατόμων με τα οποία θεωρεί ότι μοιάζει περισσότερο.

Αντίστοιχα λοιπόν και στο εργασιακό περιβάλλον ο αξιολογητής μπορεί να κατηγοριοποιήσει τους υπαλλήλους με βάση κάποια χαρακτηριστικά. Το λάθος προκύπτει όταν η αξιολόγηση απόδοσης της εργασίας προκύπτει με βάση των ιδιοτήτων ή της κατηγοριοποίησης αυτής (Cohen, 1989).

Τα διαφορετικά χαρακτηριστικά αυτά μπορούν να κυμαίνονται από τον τρόπο ντυσίματος, να είναι φυλετικές, θρησκευτικές ή ακόμη και κοινωνικές διακρίσεις που οδηγούν σε λανθασμένα αποτελέσματα καθώς ασυνείδητα ή μη ο αξιολογητής βασίζεται σε προκαταλήψεις για να εκτιμήσει την απόδοση του εργαζομένου.

#### *1.6.7 Τρόποι αντιμετώπισης λαθών*

Η ύπαρξη σφαλμάτων στην διαδικασία αξιολόγησης είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται αρκετά συχνά και οι λόγοι οι οποίοι το προκαλούν ποικίλουν. Η αποφυγή των λαθών αυτών, αν και ιδιαίτερα πολύπλοκη, είναι εφικτή. Χρειάζεται την ύπαρξη ενός καλά δομημένου συστήματος, συνεχών βελτιώσεων και επανέλεγχων. Με τον καθορισμό μιας συγκεκριμένης στρατηγικής είναι δυνατόν να αποφευχθούν τα συνήθη λάθη και να διαχειρισθεί η διαδικασία με τέτοιο τρόπο ώστε να καλύψει τις οργανωτικές, διευθυντικές και υπαλληλικές ανάγκες (Derwen, 1990). Υπάρχει πλήθος μεθόδων που μπορούν να εξασφαλίσουν την συνέπεια, να ενισχύσουν την σταθερότητα και να ενθαρρύνουν την αντικειμενικότητα της διαδικασίας. Η λεπτομερής παρατήρηση, καταγραφή και αξιολογητική δεξιότητα μπορεί να βελτιώσει την βάση των χρησιμοποιούμενων πληροφοριών και τις βασισμένες στις πληροφορίες αυτές αποφάσεις (Cohen, 1989).



Όπως αναφέρει ο Χυτήρης (2001), η εκπαίδευση των αξιολογητών όσον αφορά στις μεθόδους, τους σκοπούς, τα σφάλματα και την συχνότητα της αξιολόγησης μπορεί να αποφέρει σημαντικά οφέλη. Η εκπαίδευση των αξιολογητών αυξάνει την αυτοπεποίθηση και τις δεξιότητες τους και παράλληλα τους βοηθά να εκτιμήσουν πως τα οφέλη της εκπαίδευσης σχετίζονται με την δουλεία τους καθώς και να τους βοηθήσει να αναγνωρίσουν τις τάσεις προς συγκεκριμένα λάθη και συστηματικά σφάλματα (Derwen, 1990).

Σύμφωνα με τους Martin et al.(1998), η αποτελεσματική εκπαίδευση σε ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τον ρόλο της οργάνωσης, του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, καθώς και το πώς πρόκειται να χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα.

Επίσης, ο αξιολογητής θα πρέπει να ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της διαδικασίας και να εξετάζεται για την αποτελεσματικότητά της (Derwen, 1990) καθώς και να επιβραβεύεται όταν η αξιολόγηση είναι δίκαιη και ακριβής (Χυτήρης, 2001). Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι αξιολογητές τους βοηθάει να αντιληφθούν την υπευθυνότητα της διαδικασίας και την σημασία που αυτή έχει για τον οργανισμό (Derwen, 1990).

Παράλληλα η επιλογή και χρήση των κατάλληλων μεθόδων, ανάλογα με το είδος της εργασίας και τον σκοπό που εξυπηρετεί η αξιολόγηση, μπορεί να συμβάλει δραστηρικά στην αντιμετώπιση των λαθών αυτών (Χυτήρης, 2001). Συμπληρώνοντας ο Cohen (1989) αναφέρει πως με την χρήση συστηματικών προσεγγίσεων και την τυποποίηση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων επιτυγχάνεται η εξασφάλιση μιας συνεπούς και δίκαιης προσέγγισης της αξιολόγησης.

Υπάρχει η άποψη πως η βάση για την δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η περιγραφή θέσης, καθώς θα αποτελεί την πρωταρχική πηγή των απαιτήσεων και ικανοτήτων που θα πρέπει να έχει ο εργαζόμενος σύμφωνα με τα κριτήρια της επιχείρησης. Επομένως τα χαρακτηριστικά και οι συμπεριφορές που αξιολογούνται θα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και να σχετίζονται απόλυτα με την περιγραφή θέσης. Σε αντίθετη περίπτωση οι διάφορες παρατηρήσεις καθίστανται άστοχες, η τεκμηρίωση τους εσφαλμένη και η εκτίμηση άνευ σημασίας (Σεϊτανίδης, 1987; Cohen, 1989). Συμπληρώνοντας, οι Keary et al. (2003) αναφέρουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να συμβαίνει όλο τον χρόνο. Η συστηματική ανατροφοδότηση σε εβδομαδιαία ή ακόμη και μηνιαία βάση είναι απαραίτητη, καθώς και η συζήτηση μεταξύ μάνατζερ και υπαλλήλου για τα συμβάντα κρίσιμης σημασίας και την ανταπόκριση (καλή ή κακή ) που είχε ο υπάλληλος σε αυτά. Το τμήμα ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εντάξει τους μάνατζερ στην αξιολογητική διαδικασία και να την κάνει λιγότερο απεχθή για αυτούς, βοηθώντας τους να αντιληφθούν πως η διαχείριση της απόδοσης αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που είναι ενσωματώνεται στην δουλειά τους καθημερινά.

## ***ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΔΙΕΘΝΕΙΣ ΕΡΕΥΝΕΣ***

Στο κεφάλαιο αυτό παρατίθενται δύο έρευνες που βρέθηκαν στην αναζήτηση της βιβλιογραφίας και αφορούν στην αποτελεσματικότητα της εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης στο τομέα της φιλοξενίας στην Αυστραλία και στην Αμερική. Η έρευνα των Davies et al. έγινε το 2001 και οι συμμετέχοντες στο δείγμα είχαν επιλεγεί από κατάλογο που περιείχε τα τοπικά

ξενοδοχεία της Δυτικής Αυστραλίας. Οι κατηγορίες των ξενοδοχείων χωρίστηκαν ως hotels, motels, resorts και inns. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε ήταν χωρισμένο σε τέσσερις κατηγορίες: 1. τύπος καταλύματος, 2. λεπτομέρειες που αφορούσαν τους εργαζομένους, 3. πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και 4. παρεχόμενη από τους πελάτες ανατροφοδότηση. Στην έρευνα των Woods et al. που έγινε στην Αμερική το 1998, το δείγμα είχε επιλεγεί τυχαία, και εστάλησαν ερωτηματολόγια σε χίλιους διευθυντές ξενοδοχείων χωρίς καμία συγκεκριμένη γεωγραφική κατανομή. Για να συγκρίνουν τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα με άλλες βιομηχανίες βασίστηκαν σε μια ήδη υπάρχουσα έρευνα από το 1995 που αφορούσε κυρίως κατασκευαστικές βιομηχανίες.

## **2.1 ΑΥΣΤΡΑΛΙΑ**

Τα αποτελέσματα της έρευνας των Davies et al. (2001) σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης, το σύστημα των αμοιβών και την επαγγελματική κατάρτιση και γενικότερα τον ρόλο του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην βιομηχανία του τουρισμού στην Αυστραλία, εμφανίζουν το μεγαλύτερο ποσοστό των ξενοδοχείων (μεγαλύτερο του 54 τοις εκατό) να μην έχουν κάποιο επίσημο σύστημα αξιολόγησης. Πιο αναλυτικά, στην έρευνα συμμετείχαν περίπου 140 ξενοδοχεία εκ των οποίων το 43,6 τοις εκατό εφάρμοζε κάποιο σύστημα αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης. Το αντίστοιχο ποσοστό για την διαχείριση και ανάπτυξη της επαγγελματικής σταδιοδρομίας των υπαλλήλων ήταν αρκετό χαμηλό και έφτανε το 16 τοις εκατό του συνόλου. Σε δεύτερη φάση τα αποτελέσματα αναλύθηκαν σε σχέση με τα διαφορετικά επίπεδα των υπαλλήλων και τα αποτελέσματα έχουν ως εξής: 37,3 τοις εκατό των ξενοδοχείων αξιολογούν

τις αποδόσεις όλων των υπαλλήλων, 7,2 τοις εκατό αξιολογούν μόνο τους προϊσταμένους γραμμής και τα ανώτερα στελέχη και τέλος 55,4 τοις εκατό δεν χρησιμοποιούν καθόλου συστήματα αξιολόγησης. Ένας από τους βασικούς σκοπούς της εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης, σύμφωνα με τους Davies et al. (2001), είναι η συμβολή της διαδικασίας στην παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών που με την σειρά της οδηγεί σε αυξημένη ικανοποίηση πελάτη άρα και σε κερδοφορία για την επιχείρηση (σχήμα 1).

**Employee satisfaction**



**Quality of service**



**Customer satisfaction**



**Profitability**

(σχήμα 1)

Ο παρακάτω πίνακας (πίνακας 1), περιέχει τις απαντήσεις που δείχνουν τους παράγοντες σε σχέση με τους οποίους τα ξενοδοχεία της έρευνας εκτιμούν την αποδοτικότητα των συστημάτων αξιολόγησης.

(πίνακας 1)

<b>Responses to how organizations Measure the success of a performance Appraisal scheme</b>	<b>Frequency of response (%)</b>
<b>Goals/benchmarks/targets</b>	
Set goals	6.4
Reach targets	5.0
Relationship to benchmarks	2.6
<b>Training</b>	
Training completed	6.4
<b>Feedback</b>	
Customer	3.8

Staff	11.5
<b><i>Business growth</i></b>	
Growth	3.8
Productivity	7.6
<b><i>Morale</i></b>	
Job satisfaction	5.1
Retention rates	3.9
Turnover	2.6
Commitment	1.3
Promotion	3.8
<b><i>Quality of work/performance</i></b>	
Quality	3.8
Performance	3.9

Πηγή: Davies et al. (2001)

Αναφορικά με την σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και την σύνδεση τους με την αμοιβή τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως ένα ποσοστό 52,7 τοις εκατό παρέχει κάποιας μορφής επιπρόσθετο κέρδος/προνόμιο για τους υπαλλήλους. Τα προνόμια αυτά αφορούσαν σε παροχή υπηρεσιών κυρίως μέσα στο ξενοδοχείο όπως δωρεάν διαμονές και γεύματα. Τέλος στο κομμάτι της εκπαίδευσης τα αποτελέσματα ήταν πολύ θετικά καθώς το ποσοστό των ξενοδοχείων που χρησιμοποιούσαν κάποιο πρόγραμμα εκπαίδευσης έφτασε το 82,5 τοις εκατό. Πιο αναλυτικά για τους τύπους της εκπαίδευσης και τους εκπαιδευτές ακολουθεί ο πίνακας 2.

(πίνακας 2)

<b>Staff training</b>	<b>Responses (%)</b>
<b><i>Internal staff training</i></b>	
Yes	82.3
No	17.7
<b><i>Form of internal staff training</i></b>	
Formal programs on specific topics	38.5
Mentoring	45.8
Provision of relevant literature	30.2
Other	20.8
<b><i>Training is delivered by:</i></b>	
HR Manager	10.3

Training Manager	10.3
Local/Line Manager	14.1
Owner/Manager	44.9
Team Leader	9.0
Other	11.5
<b>External staff training</b>	
Yes	50.0
No	50.0
<b>Form of external staff training</b>	
Time off work	18.9
Reimbursement of fees/textbooks	18.9
Placement in career path/traineeship	8.9
Other	3.3

Πηγή: Davies et al. (2001)

## 2.2 ΑΜΕΡΙΚΗ

Αντιθέτως σε έρευνα που έγινε από τους Woods et al.(1998), στην Αμερική τα αποτελέσματα ήταν περισσότερο ενθαρρυντικά. Ο σκοπός της έρευνας ήταν να διαπιστωθεί η χρήση της αξιολόγησης της απόδοσης στον τουριστικό τομέα και η σύγκριση με άλλες βιομηχανίες. Από τα 389 απαντημένα ερωτηματολόγια προκύπτει πως το 88,0 τοις εκατό των ξενοδοχείων χρησιμοποιούσε κάποιο σύστημα αξιολόγησης και το μεγαλύτερο ποσοστό (67,1 τοις εκατό) σε ετήσια βάση. Στον παρακάτω πίνακα ακολουθεί ανάλυση των αποτελεσμάτων:

(πίνακας 3)

<b>Frequency of appraisals</b>		
	<b>Lodging Industry (%)</b>	<b>Other industries (%)</b>
Quarterly	5.6	3.6
Semi-annual	18.2	15.6
Annual	67.1	75.8
Other	9.1	5.0

Πηγή: Woods et al.(1998)

Όσον αφορά στις χρησιμοποιούμενες μεθόδους, η επικρατέστερη ήταν η διαχείριση μέσω στόχων (MBO) με ποσοστό 48 τοις εκατό, και στη συνέχεια οι βασισμένες στην συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες (BARS) με ποσοστό 41 τοις εκατό.

(πίνακας 4)

<i>Types of appraisal</i>	
Management by objectives (MBO)	48 %
Behaviorally anchored scales (BARS)	41 %
Narrative essay	37 %
Graphic rating scale	28 %
Other	9 %

Πηγή: Woods et al.(1998)

Σχετικά με την σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με διοικητικούς σκοπούς, η σύνδεση με τις αμοιβές είχε το μεγαλύτερο ποσοστό της τάξεως του 86,4 τοις εκατό, οι στόχοι των εργαζομένων 78,1 τοις εκατό, η αναγνώριση εκπαιδευτικών αναγκών 73,3 τοις εκατό, στην συνέχεια η χρήση τους για καθορισμό προαγωγών 65,0 τοις εκατό και τέλος η χρήση για διάφορους άλλους λόγους 6,7 τοις εκατό. Το ποσοστό της χρησιμότητας και σημασίας που δίνουν η οργανισμοί αυτοί στην αξιολόγηση αποδεικνύεται αρκετά μεγάλο καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων (59,4%) θεωρεί την συμβολή της πολύ σημαντική. Στο τελευταίο κομμάτι της έρευνας που αφορά στην συνέντευξη ανατροφοδότησης μόνο το 15 τοις εκατό των επιχειρήσεων δεν χρησιμοποιούσαν συνέντευξη ανατροφοδότησης, ποσοστό αρκετά υψηλό σε σχέση με τις συγκρινόμενες βιομηχανίες όπου το ποσοστό έφτανε το 8 τοις εκατό. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως η πλειονότητα των αξιολογήσεων γίνεται σε ετήσια βάση αλλά σε συνδυασμό με το χαμηλό ποσοστό συνέντευξης ανατροφοδότησης καθιστά αυτή την πολιτική των ανθρωπίνων πόρων αδύναμη.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:**

### **ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ**

#### **3.1 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΣΕ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ**

Αναμφίβολα αυτό που είναι απαραίτητο για ένα σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι να μετατοπισθεί από την παραδοσιακή εστίαση στα αποτελέσματα και την μεμονωμένη αναγνώριση, στις διαδικασίες και στην αναγνώριση της ομάδας (Glover 1993). Σύμφωνα με το σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας ο πελάτης, είτε εσωτερικός είτε εξωτερικός, θεωρείται ως το απόλυτο κριτήριο, οπότε είναι λογικό να εισαχθεί ένα στοιχείο αξιολόγησης από τον πελάτη στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Παρομοίως η αξιολόγηση από εργαζομένους ίδιας βαθμίδας μπορεί να συμβάλει στην υποστήριξη της συνεργασίας και της ομαδικής απόδοσης, καθώς και η αξιολόγηση των διευθυντών και των προϊσταμένων από υφισταμένους μπορεί να βοηθήσει στην δημιουργία ενός πιο ανοιχτού και συμμετοχικού στυλ διοίκησης (Redman and Snape 1992).

Σύμφωνα με την έρευνα που έκανε ο Charles Partlow (1996) σε οκτώ ξενοδοχεία που ανήκουν στην American Hotel & Motel Association επιτροπή για την ποιότητα, ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού στην εφαρμογή ενός προγράμματος ΔΟΠ είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Η μετάβαση από την παραδοσιακή φιλοσοφία διοίκησης στην κουλτούρα της διοίκησης ολικής ποιότητας απαιτεί πολλά από μια επιχείρηση. Σε κανένα άλλο τομέα η απαίτηση



αυτή δεν είναι περισσότερο εμφανής από το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Για την υποστήριξη της φιλοσοφίας ενός προγράμματος διοίκησης ολικής ποιότητας χρειάζονται συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας πρέπει να εξελιχθεί από μια μικρή λειτουργία προσωπικού σε μία ευρεία ηγετική λειτουργία. Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων όπως ο Partlow (1996) αναφέρει παίζει τέσσερις σημαντικούς ρόλους στην διοίκηση ολικής ποιότητας στα ξενοδοχεία: του στρατηγικού συνεργάτη, του διαχειριστή ποιότητας, του αντιπροσώπου της αλλαγής και του συνηγόρου των εργαζομένων.

*Στρατηγικός συνεργάτης:* Σε συνδυασμό με την αύξηση του ανταγωνισμού, την δυναμική αγορά εργασίας και το συνεχώς μεταβαλλόμενο νομικό κλίμα, η ΔΟΠ έχει οδηγήσει στην ένταξη των επαγγελματιών των ανθρωπίνων πόρων ως ισότιμου συνεργάτη στην ομάδα λήψης αποφάσεων. Για να πετύχουν στον ρόλο τους αυτό όμως αυτό οι μάνατζερ του τμήματος ΔΑΠ θα πρέπει να έχουν την συνεχή υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, αυξημένη δυνατότητα αλληλεπίδρασης και πιο επίσημη κατάρτιση σε τομείς εκτός των ανθρωπίνων πόρων, όπως το μάρκετινγκ και την διαχείριση των οικονομικών.

*Διαχειριστής ποιότητας:* Το τμήμα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να εφαρμόζει και αυτό τις ίδιες αρχές και διαδικασίες που εφαρμόζονται από όλα τα τμήματα στην προσπάθεια υιοθέτησης ενός προγράμματος ΔΟΠ. Αυτό σημαίνει πως οι άνθρωποι του τμήματος θα πρέπει να εστιάσουν και στην εσωτερική λειτουργία του τμήματος για να εξακριβώσουν εάν ακολουθούνται οι ίδιες τεχνικές ΔΟΠ με τα υπόλοιπα τμήματα.

*Αντιπρόσωπος της αλλαγής:* Το τμήμα ΔΑΠ είναι υπεύθυνο για την καθημερινή προσπάθεια προώθησης της αλλαγής. Η ικανότητα του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων να αντιμετωπίζει την οργάνωση με μία ευρεία προοπτική και η εμπειρία του στην συνεργασία με διάφορα τμήματα μέσα στον οργανισμό το καταστεί ως τον πρώτο υποψήφιο να διαχειριστεί την διαδικασία της εξέλιξης της κουλτούρας ΔΟΠ. Οι διευθυντές των τμημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων θα πρέπει να έχουν την ικανότητα να επηρεάζουν τους άλλους, και ιδιαίτερα τα ανώτερα στελέχη, και να τους βοηθήσουν να καταλάβουν πως η διοίκηση ολικής ποιότητας προσδίδει νόημα στην επιχείρηση από την πλευρά της αποδοτικότητας και ικανοποίησης των εργαζομένων και της διατήρησης πελατών.

*Συνήγορος των εργαζομένων:* Η λειτουργία του τμήματος ΔΑΠ αποτελούσε πάντα τον συνήγορο των εργαζομένων. Σε ένα περιβάλλον ολικής ποιότητας το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να παρέχει την δυνατότητα στους εργαζομένους να συμμετέχουν στην διαδικασία καθορισμού της ποιότητας και να επικοινωνούν τις ιδέες και ανησυχίες τους σχετικά με τα θέματα ποιότητας. Σε μία κατάσταση στην οποία η διαδικασία της αλλαγής εξακολουθεί να συμβαίνει, το τμήμα ΔΑΠ θα πρέπει να είναι σε θέση να προβλέπει, να εντοπίζει και να αντιμετωπίζει τυχόν προβλήματα που μπορεί να σχετίζονται με την αλλαγή αυτήν. Η ανάλυση των στοιχείων που συγκέντρωσε η έρευνα του Charles Partlow (1996) ανέδειξε την παρακάτω λίστα των δέκα στρατηγικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων που υποστηρίζουν ένα σύστημα ΔΟΠ. Οι στρατηγικές αυτές δίνουν στους επαγγελματίες ενός τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων την ευκαιρία να αξιολογήσουν την συνδρομή του τμήματος τους στο σύστημα διοίκησης ολικής ποιότητας.

- 1) Το όραμα της ανώτερης διοίκησης για την κουλτούρα ολικής ποιότητας θα πρέπει να κοινοποιείται σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης με διάφορους τρόπους.
- 2) Το σύστημα θα πρέπει να είναι σε θέση να επιτρέπει στους εργαζομένους να εκφράσουν τις ιδέες και τις ανησυχίες τους σχετικά με τις αποφάσεις ποιότητας. Τέτοια συστήματα περιλαμβάνουν ομάδες ενδιαφέροντος εργαζομένων, ευκαιρίες προτάσεων με γρήγορη απόκριση και έρευνες συμπεριφορών.
- 3) Οι θέσεις εργασίας στοχεύουν στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, οι οποίοι εργάζονται είτε ατομικά είτε κατά προτίμηση σε ομάδες, για την επίλυση των προβλημάτων που σχετίζονται με την ποιότητα.
- 4) Παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους κατάρτιση για την διοίκηση ολική ποιότητας, με την υποστήριξη των ανωτέρων διευθυντικών στελεχών.
- 5) Τα συστήματα επανεξέτασης της απόδοσης δεν εστιάζονται μόνο στις επιδόσεις του παρελθόντος, αλλά και στο τι μπορεί να κάνει η διοίκηση για να βοηθήσει τους εργαζομένους στις μελλοντικές προσπάθειες ποιότητας που σχετίζονται με την εργασία τους.
- 6) Μια μεγάλη ποικιλία συμβολικών και υλικών ανταμοιβών παρέχονται σε άτομα, ομάδες, και στον ίδιο τον οργανισμό σαν σύνολο, για τα επιτεύγματα τους σχετικά με την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών.
- 7) Ύπαρξη προγραμμάτων σχετικά με την υγεία και την ασφάλεια. Διάφορες άλλες υπηρεσίες (π.χ. προγράμματα παροχής συμβουλών και βοήθειας των εργαζομένων ) πρέπει να είναι διαθέσιμα με σκοπό να προάγουν την ευημερία των υπαλλήλων και να αυξάνουν το ηθικό.
- 8) Η πρόσληψη, επιλογή και προαγωγή των εργαζομένων θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν την μεταβαλλόμενη πραγματικότητα ενός συστήματος ΔΟΠ.

9) Υπάρχουν εργαλεία μέτρησης για να παρακολουθούν την απόδοση της εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και την ικανοποίηση εσωτερικών και εξωτερικών πελατών.

10) Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν διαχειρίζεται μόνο την λειτουργία του τμήματος αλλά παρέχει βοήθεια στα υπόλοιπα τμήματα στην εφαρμογή διαδικασιών για την υποστήριξη ενός συστήματος ΔΟΠ.

### ***3.2 Η ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ***

Είναι κοινά αποδεκτό πως το ανθρώπινο στοιχείο στον τομέα του τουρισμού και της φιλοξενίας είναι κρίσιμης σημασίας για την ποιότητα των υπηρεσιών, την ικανοποίηση και αφοσίωση του πελάτη, για την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και για την οργανωσιακή απόδοση. Η πεποίθηση αυτή υποστηρίζεται από πολλές θεωρίες, μοντέλα, μελέτες για στρατηγική διοίκηση, για την παροχή υπηρεσιών και την διοίκηση τουριστικών καταλυμάτων, και στην βιβλιογραφία τονίζεται ιδιαίτερα πολύ ο κρίσιμος ρόλος που κατέχει ο ανθρώπινος τομέας για τις επιχειρήσεις (Kuslivan et al. 2010)

Από τους πιο σημαντικούς παράγοντες στην απόκτηση και δημιουργία διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όχι μόνο στον τουρισμό αλλά και σε όλες τις επιχειρήσεις γενικότερα, είναι το ανθρώπινο στοιχείο. Σύμφωνα με τον Kuslivan (2010), ο συνδυασμός της πολιτικής ανθρωπίνων πόρων, της οργανωσιακής κουλτούρας, των ανθρωπίνων πόρων και του εσωτερικού μάρκετινγκ δημιουργούν ένα μοντέλο που αποτελεί την βάση της οργανωσιακής απόδοσης.

Η έννοια του τουρισμού και κατά προέκταση το τουριστικό προϊόν, έχει αναλυθεί διεξοδικά και σύμφωνα με τον Bell (2009), αποτελείται από την «αγία τριάδα» δηλαδή φαγητό, ποτό και στέγαση και από δύο αντίθετα μέρη τον οικοδεσπότη και τον επισκέπτη. Επιπλέον διαπιστώνει πως δεν μπορεί να κατηγοριοποιηθεί ως προϊόν, διαδικασία ή εμπειρία καθώς είναι το σύνολο όλων αυτών. Η βιομηχανία του τουρισμού βασίζεται κυρίως στην παροχή υπηρεσιών, και βασικό χαρακτηριστικό των υπηρεσιών αποτελεί το γεγονός πως η παραγωγή και κατανάλωση του προϊόντος – υπηρεσίας συμβαίνει ταυτόχρονα και ο πελάτης συμμετέχει στην διαδικασία, η οποία συνήθως λαμβάνει χώρα στην τοποθεσία του πάροχου και απαιτεί διαπροσωπική αλληλεπίδραση (Davies et al. 2001; Kuslivan et al. 2010). Ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της πολιτικής των ανθρωπίνων πόρων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά θέματα σε μια επιχείρηση καθώς επηρεάζει άμεσα τις αποδόσεις των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι γίνονται μέρος του προϊόντος, αντιπροσωπεύουν την επιχείρηση και διαμορφώνουν την εικόνα της προς το εξωτερικό περιβάλλον. (Kuslivan et al. 2010).

### **3.3 Ο ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ**

Η Ελλάδα, εδώ και πολλά χρόνια αποτελεί έναν από τους αγαπημένους τουριστικούς προορισμούς παγκοσμίως. Η ποικιλομορφία των τοπίων, των προορισμών και των διαφορετικών ειδών τουρισμού που συνθέτουν το τουριστικό προϊόν της χώρας την κατατάσσουν αρκετά υψηλά στις προτιμήσεις των ταξιδιωτών. Το Ελληνικό τουριστικό προϊόν βασίζεται κατά πολύ στον ξενοδοχειακό κλάδο, που πλέον αποτελεί το μοναδικό κεφάλαιο που ενισχύει την ανταγωνιστικότητα και την ανάπτυξη της εθνικής μας οικονομίας. Τα

ξενοδοχειακά καταλύματα διακρίνονται σε αστικά, τα οποία βρίσκονται σε μεγάλα αστικά κέντρα και λειτουργούν όλο τον χρόνο, και σε εποχιακά τα οποία συνήθως βρίσκονται σε παραθαλάσσιες περιοχές και νησιά και λειτουργούν μερικούς μήνες τον χρόνο. Τα εποχιακού τύπου ξενοδοχεία καταλαμβάνουν το μεγαλύτερο ποσοστό (σχεδόν το ήμισυ) του ξενοδοχειακού δυναμικού και αποτελούν την κύρια πηγή εισροής χρημάτων στην χώρα κατά την περίοδο λειτουργίας τους. Το 2007, σύμφωνα με τα στοιχεία της ΕΣΥΕ το σύνολο των διανυκτερεύσεων στην χώρα έφτασε τα 64,1 εκατ. διανυκτερεύσεις, εκ των οποίων το 74 τοις εκατό πραγματοποιήθηκε από αλλοδαπούς.

### **3.4 ΜΕΓΕΘΗ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ**

Σύμφωνα με μελέτη της ICAP, που διεξήχθη στην Αθήνα τον Οκτώβριο του 2009 το συνολικό μέγεθος της αγοράς (σε αξία) των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πολυτελείας το 2008 εκτιμάται σε €3.430 εκατ. και παρουσίασε αύξηση της τάξεως του 4,5 τοις εκατό σε σχέση με το 2007. Η διεθνής οικονομική ύφεση έπληξε σκληρά τον τομέα του τουρισμού το 2009. Στην ιστοσελίδα [www.eturbonews.com](http://www.eturbonews.com) αναφέρεται πως ο αριθμός των τουριστών που επισκέπτονται την χώρα μειώθηκε κατά 7,8 τοις εκατό από έτος σε έτος κατά τους πρώτους δέκα μήνες του 2009 (<http://www.eturbonews.com/14981/will-greek-tourism-get-better-2010>).

Η Eurostat αναφέρει πως την επόμενη χρονιά επήλθε μια πτώση της τάξεως του 2,3 στο σύνολο των διανυκτερεύσεων, γεγονός το οποίο οφείλεται στην μείωση της ζήτησης κυρίως από Έλληνες κατοίκους (μείωση 10,8 τοις εκατό), καθώς η ζήτηση από ξένους τουρίστες αυξήθηκε κατά 0,8 τοις εκατό.

## **ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### **4.1 ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

##### 4.1.1 Πρωτογενείς πηγές έρευνας

Για την διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης στον τουριστικό τομέα πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με τον διευθυντή τμήματος προσωπικού σε μια από την μεγαλύτερες ξενοδοχειακές μονάδες της πόλης. Πρέπει να σημειώσουμε πως η επιλογή του συγκεκριμένου ατόμου έγινε βάση της δεκαπενταετούς πορείας του στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και της εμπειρίας που έχει αποκτήσει από την συνεργασία του με πολλές ελληνικές και διεθνείς επιχειρήσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί πως η ανάλυση των δεδομένων της συνέντευξης αντανακλά προσωπικές αντιλήψεις και πιστεύω του στελέχους και όχι την καθολική πραγματικότητα.

##### 4.1.2 Δευτερογενείς πηγές έρευνας

Για την παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκαν και δευτερογενείς πηγές από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, άρθρα σε ξένα επιστημονικά περιοδικά που αφορούν τις πολιτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, καθώς και εξειδικευμένα περιοδικά που αφορούν τον τουρισμό. Πολλά στοιχεία προέκυψαν και από αναζήτηση στον παγκόσμιο ιστό και έχουν χρησιμοποιηθεί επίσημες ιστοσελίδες οργανισμών που ασχολούνται με την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και με επιχειρηματικά νέα γενικότερα. Για την ανάλυση του τουριστικού κλάδου στην

Ελλάδα χρησιμοποιήθηκε η κλαδική μελέτη για τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις της ICAP (Οκτώβριος 2009).

#### 4.2 Περιγραφή ερωτήσεων συνέντευξης

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δημιουργήθηκε με την καθοδήγηση του κου Βούζα, ήταν ημιδομημένου τύπου και βασίστηκε σε σημειώσεις των μαθημάτων παλαιότερων εξαμήνων και σε διεθνή βιβλιογραφία (βλέπε παράρτημα). Οι ερωτήσεις που έγιναν κατά την διάρκεια τις συνέντευξης ήταν ανοικτού τύπου και σε δύο περιπτώσεις ζητήθηκε να συμπληρωθούν πίνακες. Η δομή της συνέντευξης είχε χωριστεί σε τρία επιμέρους τμήματα και αντίστοιχα και οι ερωτήσεις. Το πρώτο τμήμα ονομάστηκε συστήματα αξιολόγησης στον ξενοδοχειακό τομέα, και οι ερωτήσεις αφορούσαν γενικά στην χρήση των αξιολογήσεων στον ξενοδοχειακό τομέα και την αποτελεσματικότητά τους με βάση την εμπειρία του στελέχους. Στο δεύτερο τμήμα της συνέντευξης οι ερωτήσεις στόχευαν στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος και τέλος, το τρίτο τμήμα αφορούσε την ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και την σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους.



## **ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

#### *5.1 Αποτελεσματικότητα, χρήση και εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών*

Στην πρώτη θεματική ενότητα το ενδιαφέρον εστιάστηκε στην αποτελεσματικότητα, στην χρήση και εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης κατά την διάρκεια των τελευταίων ετών. Σύμφωνα με την γνώμη του στελέχους τα συστήματα αυτά πρέπει να υπάρχουν. Θεωρεί πως είναι καθοριστικής σημασίας καθώς επιτρέπει στον εργαζόμενο να αντιληφθεί ποια είναι η άποψη που έχει ο προϊστάμενος για την απόδοση του και στην συνέχεια να ληφθούν οι απαραίτητες ενέργειες για να διορθωθεί και βελτιωθεί την συγκεκριμένη απόδοση. Συμπληρώνει όμως, πως όπως όλα τα συστήματα που έχουν δημιουργηθεί από ανθρώπους, δεν είναι αλάνθαστο και υπάρχουν πολλές παγίδες.

Με την προϋπόθεση ύπαρξης εμπιστοσύνης προς το σύνολο των προθέσεων της επιχείρησης και προς το πρόσωπο που κάνει την αξιολόγηση όλες οι αρετές του συστήματος απελευθερώνονται και από την διαδικασία κερδίζουν και τα δύο μέλη. Ο εργαζόμενος αποκτά ενδιαφέρον για **συνεχή βελτίωση** και ο προϊστάμενος αποκτά καλύτερη σχέση με τους υπαλλήλους και αυξάνει την εμπιστοσύνη και την αίσθηση της ομάδας. Το αποτέλεσμα της προσπάθειας αυτής αντικατοπτρίζεται ξεκάθαρα και στην απόδοση των εργαζομένων γιατί με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της επικοινωνίας μπορεί να επιτευχθεί η ομαδική εργασία πράγμα που σαφώς οδηγεί σε **παροχή ποιοτικότερων υπηρεσιών**. Κατά

συνέπεια με την διαδικασία αυτή πετυχαίνουμε να αυξήσουμε και την ικανοποίηση του πελάτη καθώς το προσφερόμενο προϊόν είναι καλύτερο.

Το πιο αποτελεσματικό σύστημα, κατά την γνώμη του στελέχους, αποτελεί η μέθοδος της διαχείρισης μέσω στόχων (MBO) που ανήκει στην κατηγορία της προσέγγισης βάση αποτελεσμάτων. Αποτελεί ένα από τα πιο ολοκληρωμένα συστήματα γιατί με το σύστημα αυτό γίνεται **στοχοθέτηση στην αρχή του χρόνου, μια ανασκόπηση μετά το πέρας των έξι μηνών, στο τέλος του έτους γίνεται εκτίμηση όσων επιτεύχθηκαν και στην συνέχεια θέτονται οι στόχοι για την νέα χρονιά**. Είναι πιο θετική προσέγγιση απλά χρειάζεται πολύ παραπάνω ανάλυση και είναι χρονοβόρο. Για να επιτύχει η διαδικασία θα πρέπει οι στόχοι να είναι επιτεύξιμοι και ξεκάθαροι και να εκπαιδευτούν όλοι οι συμμετέχοντες. Μια καλή εναλλακτική αποτελεί ο συνδυασμός βασισμένων στην συμπεριφορά βαθμολογικών κλιμάκων (BARS), έτσι ώστε να εισάγουμε συμπεριφορικά κριτήρια μέσα στους στόχους μαζί με την μέθοδο της διαχείρισης μέσω στόχων. Γενικότερα θεωρεί πως τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να εξελίσσονται και να ευθυγραμμίζονται με τις σύγχρονες τάσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, πράγμα που συμβαίνει τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά, το πιο συχνά χρησιμοποιούμενο σύστημα αποτελούν οι γραφικές βαθμολογικές κλίμακες και είναι πολύ πιθανό να παραμείνει καθώς είναι πολύ πιο απλό στην χρήση και απαιτεί λιγότερο χρόνο σε σχέση με τα άλλα μοντέλα. Παρόλα αυτά αποτελεί ένα σύστημα που βασίζεται στην εμπειρία της συνεργασίας του προηγούμενου χρόνου, οι βαθμολογίες αναφέρονται σε προηγούμενες συμπεριφορές και έχει περιορισμένη ανάπτυξη ως προς το μέλλον. Καθώς βρισκόμαστε εν μέσω διεθνούς οικονομικής κρίσης και οι ευκαιρίες για εξέλιξη είναι ελάχιστες, ένα τέτοιο σύστημα θα συνεχίσει να κυριαρχεί.

## 5.2 Σχεδιασμός και εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης

Στην δεύτερη θεματική ενότητα αναλύεται ο τρόπος σχεδιασμού και εφαρμογής του συστήματος που επιλέγει η επιχείρηση. Ερευνώνται ζητήματα όπως ποιος θα πρέπει να προσδιορίζει τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά και ποια είναι αυτά, αν θα πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων, ποια είναι η συμμετοχή του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, ποιος θα πρέπει να κάνει την αξιολόγηση και τέλος τι εκπαίδευση απαιτείται για να είναι επιτυχής η διαδικασία. Από την λίστα που δόθηκε το στέλεχος θεωρεί πως στην εισαγωγή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη σε πολύ μεγάλο βαθμό οι απόψεις της ανώτατης διοίκησης και του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, η στρατηγική της επιχείρησης, η εφαρμογή του συστήματος ποιότητας (όταν η επιχείρηση εφαρμόζει ένα τέτοιο σύστημα), και οι απαιτήσεις των πελατών. Σε μεγάλο βαθμό υπολογίζονται οι απόψεις των εργαζομένων και ο ανταγωνισμός και τέλος σε μέτριο βαθμό οι αναλύσεις – περιγραφές εργασίας. Επίσης προσθέτει *πως η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί έναν καθοριστικό παράγοντα στον προσδιορισμό αυτό.*

Αφού διαμορφωθούν τα αξιολογούμενα κριτήρια, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή του συστήματος και η εφαρμογή του. Σε μια επιχείρηση που απασχολεί εργαζομένους με διαφορετικό μορφωτικό επίπεδο και διαφορετικές αξιώσεις όσον αφορά στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία το σύστημα που θα επιλεγεί θα πρέπει να καλύπτει τις πολλές και διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Βάση αυτού δημιουργείται η απορία εάν η εφαρμογή του ίδιου συστήματος σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων μπορεί να εξυπηρετήσει τις ανάγκες αυτές και να είναι

αποτελεσματικό. Το στέλεχος θεωρεί πως **θα πρέπει να εφαρμόζεται το ίδιο σύστημα σε όλα τα επίπεδα αλλά θα πρέπει να προσαρμόζεται στα διαφορετικά αυτά επίπεδα**. Εκεί δίνεται μεγάλη σημασία στην συμβολή του προϊστάμενου, καθώς πέρα από την προαπαιτούμενη εκπαίδευση των συμμετεχόντων, είναι αυτός που θα πρέπει να απλοποιήσει και να κάνει ξεκάθαρους τους στόχους στα πλαίσια της ομάδας του. Χαρακτηριστικά αναφέρει πως *«για παράδειγμα θα πρέπει ο προϊστάμενος να εξηγεί τι σημαίνει τήρηση των προτύπων ποιότητας και προσοχή στην λεπτομέρεια έτσι ώστε ο καθένας να αντιληφθεί τι σημαίνει αυτό για την δική του εργασία. Το μεγάλο ερώτημα είναι κατά πόσο μπορούμε να συγκεκριμενοποιήσουμε αυτές τις έννοιες και να τις κάνουμε κατανοητές από το προσωπικό. Εάν καταφέρουμε να ποσοτικοποιήσουμε τους στόχους και να τους κάνουμε μετρήσιμους θα μπορέσουμε να εκτιμήσουμε και την επίτευξη τους»*.

**Απαραίτητη προϋπόθεση επίσης είναι οι μετρήσεις αυτές να είναι συμφωνημένες και από τις δύο πλευρές έτσι να αντιλαμβάνονται το σημείο αναφοράς βάση του οποίου προκύπτει η βαθμολογία.** Είναι όμως πολύ σημαντικό οι στόχοι αυτοί να καθορίζονται και από εξωτερικές συνθήκες όπως η ανάπτυξη της οικονομίας και η ζήτηση της αγοράς για να είναι δίκαιο το σύστημα. Ακόμη και τα αποτελέσματα θα πρέπει να εξετάζονται μέσα από αυτό το πρίσμα για να εκτιμήσουμε με ακρίβεια την απόδοση, καθώς πολλές φορές οι στόχοι δεν μπορούν να πραγματοποιηθούν λόγω παραγόντων για τους οποίους δεν είναι υπεύθυνος ο αξιολογούμενος. Συμπληρώνει πως *«είναι ανούσιο να συνδέσουμε την απόδοση με συστήματα μέτρησης για τα οποία δεν έχουμε κανέναν έλεγχο. Μπορεί η απόδοση ενός εργαζομένου να είναι μικρότερη του προσδοκώμενου αλλά τηρουμένων των αναλογιών να είναι μία υπέρβαση»*.

Σε αυτό το κομμάτι έρχεται και η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνων πόρων καθώς είναι οι καθ' ύλην αρμόδιοι για την εφαρμογή του συστήματος και την εκπαίδευση των συμμετεχόντων. Αποστολή του είναι να συνεργαστεί με τα επιμέρους τμήματα για να εξασφαλίσει την σωστή διεξαγωγή και αποτελεσματικότητα της διαδικασίας και να φροντίσει **το σύστημα να συνάδει με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης**. Για τον λόγο αυτό κάθε επιχείρηση έχει το δικό της διαφορετικό σύστημα αξιολόγησης. Περνώντας στο ερώτημα ποιος θα πρέπει να κάνει την αξιολόγηση η απάντηση είναι ξεκάθαρη. **Ο άνθρωπος ο οποίος έχει την ευθύνη της απόδοσης του προσωπικού του είναι ο άμεσος προϊστάμενος και για τον λόγο αυτόν θα πρέπει να κάνει ο ίδιος την αξιολόγηση**. Καθώς ο προϊστάμενος αποτελεί τον αρχηγό της ομάδας εργασίας είναι σε θέση να γνωρίζει τις αποδόσεις του προσωπικού και να τις αξιολογεί. Αναφορικά με την αξιολόγηση 360 μοιρών, το στέλεχος αναφέρει πως είναι αποδοτική αλλά κυρίως ως εκπαιδευτικό εργαλείο όταν συνδέεται με θέματα ανάπτυξης της προσωπικότητας του υπαλλήλου. Συμπληρώνει όμως πως μπορεί να είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικό, σε περιπτώσεις που οι αναφορές και οι απόψεις των συμμετεχόντων είναι φανερές σε όλους και όταν τοποθετείται στα πλαίσια μιας εκπαιδευτικής διαδικασίας.

Η εκπαίδευση πρέπει να κινείται σε δύο επίπεδα. Το πρώτο είναι η εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων αναφορικά με την κουλτούρα της επιχείρησης και των ικανοτήτων και χαρακτηριστικών που είναι ζωτικής σημασίας για αυτήν και το δεύτερο είναι η τεχνική κατάρτιση για τον χειρισμό αυτού του εργαλείου. **Πολύ σημαντικό είναι να δώσουμε στους συμμετέχοντες να καταλάβουν τα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση και να τους βοηθήσουμε να την χρησιμοποιήσουν ως ένα εργαλείο για την εξέλιξη τους**. Άλλωστε, η εκπαίδευση

και αποσαφήνιση των ικανοτήτων που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος ξεκινά από την πρόσληψη του και πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία.

Από τον πίνακα με τις δεξιότητες που πρέπει να αξιολογούνται, το στέλεχος θεωρεί πως όλες είναι πολύ σημαντικές απλά διαφοροποιούνται ανάλογα με τις απαιτήσεις της δουλειάς του κάθε τμήματος. Η κάθε επιχείρηση επιλέγει μερικά κριτήρια τα οποία θεωρεί κρίσιμης σημασίας για την δική της μοναδική κουλτούρα. Η κουλτούρα αυτή αποτελεί άλλωστε και το σημείο διαφοροποίησης της με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις και την βοηθά να αποκτήσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Τα σφάλματα αξιολογητή που είναι πιο δύσκολα να αντιμετωπισθούν είναι εκείνα τα οποία έχουν σχέση με υπόγειες καταστάσεις και εμπλοκή συναισθημάτων στην αξιολογητική διαδικασία. Αντιμετωπίζονται αρκετά δύσκολα και η εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω σε αυτά μπορεί να βοηθήσει αρκετά. Υψηλής σημασίας είναι και η επιχειρηματολογία που υπάρχει πίσω από την βαθμολόγηση γιατί ενισχύει την αντικειμενικότητα και διαφάνεια της διαδικασίας.

Ένας από τους πρωταρχικούς ρόλους της αξιολόγησης είναι η εύρεση των εκπαιδευτικών αναγκών. Οι χαμηλές βαθμολογίες λειτουργούν σαν ένδειξη για τον εργαζόμενο αλλά και για τον προϊστάμενο, πως υπάρχει ανάγκη για βελτίωση.

***Βέβαια η ανατροφοδότηση αυτή δεν λειτουργεί μόνο ως εργαλείο για εξερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, αλλά και ως αξιολόγηση των περισσότερων πολιτικών ανθρωπίνου δυναμικού της επιχείρησης*** όπως για παράδειγμα η επιλογή προσωπικού. Αυτό ισχύει σε περιπτώσεις χαμηλών βαθμολογιών που δεν αφορούν τεχνική κατάρτιση σε σχέση με την εργασία, αλλά προσωπικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που υιοθετούν οι εργαζόμενοι και μπορεί να έχουν αρνητική επιρροή στην απόδοση της εργασίας τους.

Η συμμετοχή του προϊστάμενου και η δέσμευση του στην διαδικασία αυτή κρίνεται απαραίτητη καθώς αυτός θα πρέπει να διακρίνει το πρόβλημα και να αναλάβει τον ρόλο του εκπαιδευτή. Διάφορες τεχνικές όπως το coaching μπορούν να φέρουν λύση σε θέματα χαμηλών ή κακών αποδόσεων που σχετίζονται με τέτοιου είδους συμπεριφορές που δεν αντιμετωπίζονται με εκπαιδευτικά προγράμματα του τμήματος ανθρωπίνων πόρων. Καταλήγει πως «*το να σχεδιάσεις εκπαίδευση για το τεχνικό κομμάτι της δουλειάς είναι αρκετά εύκολο. Όταν πρέπει να βοηθήσουμε τον εργαζόμενο να βελτιώσει την προσωπικότητα του απαιτείται μια διαφορετική προσέγγιση, μια διαφορετική πνευματική προσπάθεια. Για τα on the job skills μπορούν να σχεδιαστούν εκπαιδευτικά προγράμματα, αλλά για τα behavioral skills απαιτείται η συνδρομή του άμεσου προϊστάμενου*».

### 5.3 Ανατροφοδότηση αποτελεσμάτων και σύνδεση με στρατηγικούς στόχους

Στην τελευταία θεματική ενότητα εξετάζεται η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων και η σύνδεση τους με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Πέρα από τον σωστό σχεδιασμό και εφαρμογή του συστήματος, μεγάλη σημασία πρέπει να δοθεί και στην αποτελεσματικότητα του. ***Το καλύτερο μέτρο για αυτό αποτελεί η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και η αποδοχή που δείχνουν προς το σύστημα.*** Είναι πολύ σημαντικό να ληφθεί υπόψη η γνώμη τους καθώς η ανατροφοδότηση που λαμβάνουμε από την εμπειρία των εμπλεκόμενων υπαλλήλων είναι η πιο ***άμεση πηγή πληροφοριών*** για την χρησιμότητα του. Η επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης βρίσκεται στο σημείο που ο αξιολογούμενος το αντιλαμβάνεται ως ένα εργαλείο για να επιτύχει τους επαγγελματικούς του στόχους και πως η ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς

στόχους της επιχείρησης μπορεί να τον φέρει ένα βήμα πιο κοντά σε αυτό. Η επιθυμία του εργαζομένου για βελτίωση της απόδοσης του σύμφωνα με τα πρότυπα της επιχείρησης σημαίνει πως έχει αντιληφθεί τους στόχους και το όραμα της και πως επιδιώκοντας να εκπληρώσει τις αξιώσεις της αποκτά την εμπειρία και τις απαραίτητες προϋποθέσεις για να εξελιχθεί επαγγελματικά.

Τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει κατά την γνώμη του να αναπροσαρμόζονται κατά κανόνα κάθε τέσσερα χρόνια γιατί αλλάζουν οι διεθνείς τάσεις και η επιστήμη του μάνατζμεντ εμπλουτίζεται συνεχώς. Η αναπροσαρμογή αυτή βοηθά τις επιχειρήσεις όχι μόνο να ακολουθούν τις νέες τεχνικές και να προσαρμόζονται με τα νέα δεδομένα των εποχών αλλά τις βοηθά και στο να επικοινωνήσουν στους υπαλλήλους πως δεν πρόκειται για μία τυπική διαδικασία χωρίς νόημα. Με την αναπροσαρμογή του συστήματος επιτυγχάνεται η κινητοποίηση των εργαζομένων και αυξάνεται το ενδιαφέρον τους σε αυτή. Σε αυτό φυσικά μπορεί να συμβάλει και η χρήση εξωτερικών συνεργατών, οι οποίοι γνωρίζουν αρκετά καλά το αντικείμενο και μπορούν να προσθέσουν αξία στην όλη διαδικασία. Η συμβολή τους μπορεί να αποδειχθεί πολύτιμη καθώς έχουν άριστη γνώση της διαδικασίας και έχουν μελετήσει την βιβλιογραφία που υπάρχει πάνω σε αυτό τον τομέα. Εκμεταλλευόμενοι την εμπειρία τέτοιων συνεργατών μπορούμε να προσθέσουμε νέες, φρέσκιες ιδέες που θα βοηθήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας. Οι προτάσεις αυτές θα πρέπει όμως να εξετασθούν διεξοδικά από την ηγετική ομάδα της και να εξασφαλιστεί το γεγονός ότι ανταποκρίνονται στις ανάγκες και στην πραγματικότητα της επιχείρησης.



## ***ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ***

### 5.4 Περιορισμοί έρευνας

Στον αρχικό σχεδιασμό της διπλωματικής, για την πρωτογενή έρευνα είχε σχεδιαστεί η χρήση ερωτηματολογίων με σκοπό την ποσοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στάλθηκαν ερωτηματολόγια σε ξενοδοχεία πέντε αστέρων σε Θεσσαλονίκη και Αθήνα. Ο βασικός περιορισμός που προέκυψε ήταν ο μικρός αριθμός απαντημένων ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν γεγονός που οδήγησε σε αδυναμία χρήσης των στοιχείων για ποσοτική ανάλυση. Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της συνέντευξης και ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν από αυτήν.

### 5.5 Συμπεράσματα

- Από την ανάλυση της βιβλιογραφίας προκύπτουν τα εξής:

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί διοικητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς. Αποτελεί βάση για τον καθορισμό αυξήσεων, προαγωγών και απολύσεων και ταυτόχρονα χρησιμοποιείται και ως εργαλείο για την ανάπτυξη της απόδοσης και τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων. Αναφορικά με την διοικητική της χρήση, η αντικειμενική σύγκριση των αποδόσεων διαφορετικών εργαζομένων που παρέχει, βοηθά την επιχείρηση να αποκτήσει μια σαφή εικόνα για τις αποδόσεις αυτές και να εξασφαλίσει την δικαιοκρασία στην λήψη αποφάσεων. Προαπαιτείται βέβαια η ύπαρξη σαφών κριτηρίων απόδοσης και συμπεριφορών έτσι ώστε να αναγνωριστούν οι αποκλίσεις που υπάρχουν. Παράλληλα δημιουργεί ένα πλαίσιο μέσα στο οποίο ευθυγραμμίζονται οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης με τους

ατομικούς στόχους ανάπτυξης των εργαζομένων. Ο αναπτυξιακός ρόλος της αξιολόγησης αφορά περισσότερο τους εργαζομένους, καθώς παρέχει ανατροφοδότηση για το επίπεδο της απόδοσης τους, τους βοηθά να αντιληφθούν την εικόνα που έχουν οι προϊστάμενοι τους για αυτούς και να σχεδιάσουν την επαγγελματική τους εξέλιξη.

Οι μέθοδοι της αξιολόγησης ποικίλουν και χωρίζονται σε πολλές κατηγορίες με βάση τα κριτήρια προς αξιολόγηση. Οι συγκριτικές μέθοδοι βοηθούν να κατηγοριοποιηθούν οι αποδόσεις των υπαλλήλων, και η αποτελεσματικότητά τους ενισχύεται όταν χρησιμοποιούνται για εργασίες ρουτίνας, σε αντίθεση με τις αξιολογήσεις βάσει προσόντων και συμπεριφορών που στοχεύουν σε ατομικά χαρακτηριστικά. Τέλος η αξιολόγηση βάσει αποτελεσμάτων αποτελεί μια πιο σύνθετη μέθοδο που όμως προσδίδει αντικειμενικότητα στην διαδικασία καθώς η εκτίμηση βασίζεται σε προκαθορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Όποια μέθοδος και να ακολουθηθεί όμως, είναι υψηλής σημασίας να έχει προϋπάρξει εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων στα σφάλματα που προκύπτουν κατά την διαδικασία με σκοπό να αυξηθεί η εγκυρότητα των δεδομένων που θα προκύψουν από αυτήν.

- Από την ανάλυση των διεθνών ερευνών προκύπτουν τα εξής:

Από την ανάλυση των δύο ερευνών που έγιναν στην Αυστραλία (2001), και στην Αμερική (1998), προκύπτει πως τα περισσότερα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν κάποιο σύστημα αξιολόγησης αλλά δεν ακολουθείται πάντα κάποια συγκεκριμένη τυπική και δομημένη διαδικασία. Η διαδικασία διεξάγεται σε κυρίως ετήσια βάση, κάτι που επιβεβαιώνεται και από την βιβλιογραφία, και δεν χρησιμοποιείται συχνά για την ανάπτυξη και τον σχεδιασμό της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων. Οι πιο συχνά χρησιμοποιούμενες μέθοδοι, βάσει των ερευνών είναι η διαχείριση μέσω στόχων, οι

βασισμένες στην συμπεριφορά βαθμολογικές κλίμακες και τέλος οι γραφικές βαθμολογικές κλίμακες. Το ποσοστό χρήσης συνέντευξης ανατροφοδότησης είναι αρκετά χαμηλό, γεγονός που αποδεικνύει πως οι επιχειρήσεις φιλοξενίας αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση κυρίως ως διοικητικό και όχι αναπτυξιακό εργαλείο.

- Από την συνέντευξη με το στέλεχος προκύπτουν τα εξής:

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα μια απαραίτητη διαδικασία για κάθε οργανισμό. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διεξαγωγή είναι η ύπαρξη κλίματος εμπιστοσύνης στην διοίκηση και στο σύνολο των προθέσεων της. Είναι πολύ σημαντικό η αξιολόγηση να μην αντιμετωπίζεται σαν μια αναγκαστική και τυπική διαδικασία που συμβαίνει μια φορά τον χρόνο, αλλά να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία κατά την διάρκεια του έτους. Βοηθά τους εργαζομένους να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και βελτιώσουν την απόδοση τους. Παράλληλα αυξάνει το ενδιαφέρον τους ως προς την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης και ενισχύει θετικά το κλίμα μέσα στον οργανισμό. Με την σωστή χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης επιτυγχάνεται η ευθυγράμμιση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με τους ατομικούς στόχους των εργαζομένων, γεγονός που οδηγεί όχι μόνο στην δέσμευση των υπαλλήλων ως προς αυτήν, αλλά και στην βελτίωση της ποιότητας του παρεχόμενου προϊόντος. Ο λεπτομερής σχεδιασμός ενός συστήματος πρέπει να ξεκινάει από την θέσπιση κριτηρίων και προτύπων που συνάδουν και διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης, και η συμμετοχή του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού σε αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντική. Καθώς ο ρόλος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων στην διαδικασία αυτή είναι επιτελικός, την ευθύνη για την διεξαγωγή της αξιολόγησης την έχει ο άμεσος προϊστάμενος, ο οποίος

γνωρίζει καλύτερα τις απαιτήσεις της εργασίας και τις αποδόσεις των υπαλλήλων. Οι στόχοι που εξετάζονται θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, επιτεύξιμοι και να συμφωνούν και τα δύο μέλη με αυτούς. Τέλος δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην εμπλοκή των εργαζομένων στο σύστημα και στην ανατροφοδότηση που αυτοί μας παρέχουν, μιας και η αποδοχή και επιτυχής εφαρμογή του αποτελεί το πιο ξεκάθαρο κριτήριο αποτελεσματικότητας ενός συστήματος αξιολόγησης.

## Βιβλιογραφία

### Ξένη βιβλιογραφία

#### Άρθρα

- ABRAHAM, S. E., KARNIS, L. A., SHAW, K. & MENA, M. A. 2001. Managerial competencies and the managerial performance appraisal process. *The Journal of Management Development*, 20, 842.
- BRETZ, R., MILKOVICH, G. & READ, W. 1992. The current state of performance appraisal research and practise: Concerns, directions and implications. *CAHRS Working paper series*, 92-15.
- BRINKERHOFF, W. D. & MOSS, K. R. 1980. Appraising the performance of performance appraisal. *Sloan Management Review*, 21, 3-16.
- MARTIN, D & BARTOL K. 1998. Performance Appraisal: Maintaining System Effectiveness. *Public Personnel Management*, 27, 223-229.
- CARSON, M. 2006. Saying it like it isn't: The pros and cons of 360-degree feedback. *Business Horizons*, 49, 395—402.
- CHEUNG, C. & LAW, R. 1998. Hospitality service quality and the role of performance appraisal. *Managing Service Quality*, 8, 402.
- COHEN, S. L. 1989. Managing Human-Resource Data: Keeping Your Data Clean. *Training and development journal*, 43, 50.
- DAVIES, D., TAYLOR, R. & SAVERY, L. 2001. The role of appraisal, remuneration and training in improving staff relations in the Western Australian accommodation industry: A comparative study. *Journal of European Industrial Training*, 25, 366.
- DERVEN, M. G. 1990. The Paradox Of Performance Appraisals. *Personnel Journal*, 69, 107.
- DORFMAN, P. W., STEPHAN, W. G. & LOVELAND, J. 1986. Performance Appraisal Behaviors: Supervisor Perceptions and Subordinate Reactions. *Personnel Psychology*, 39, 579.
- EICHINGER, R. W. & LOMBARDO, M. M. 2003. Knowledge Summary Series: 360-Degree Assessment. *HR.Human Resource Planning*, 26, 34.
- FERRIS, G. R., JUDGE, T. A., ROWLAND, K. M. & FITZGIBBONS, D. E. 1994. Subordinate influence and the performance evaluation process: Test of a model. *Organizational behavior and human decision processes*, 58, 101.

- GARAVAN, T. N., MORLEY, M. & FLYNN, M. 1997. 360 degree feedback: its role in employee development. *Journal of Management Development*, 16, 134-147.
- GLOVER, J. 1993. Achieving the organizational change necessary for successful TQM. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 10, 47.
- EDMONSTONE, J. 1996. Appraising the state of performance appraisal. *Health Manpower Management*, 22, 9-13.
- KEARY, D., HOLT, D. & DOOLEY, R. 2003. Appraising performance, 'hoteling,' volunteering. *HRMagazine*, 48, 41.
- KLINE, T. J. B. & SULSKY, L. M. 2009. Measurement and Assessment Issues in Performance Appraisal. *Canadian Psychology*, 50, 161-171.
- KUSLUVAN, S., KUSLUVAN, Z., ILHAN, I. & BUYRUK, L. 2010. The Human Dimension: A Review of Human Resources Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51, 171.
- MASON, R., POWER, S., PARKER-SWIFT, J. & BAKER, E. 2009. 360-Degree Appraisal: a Simple Pragmatic Solution. *Clinical Governance*, 14, 295.
- MEYER, H. H. 1980. Self-Appraisal of Job Performance. *Personnel Psychology*, 2, 291.
- MURPHY, T. H. & MARGULIES, J. Performance Appraisals. ABA Labor and Employment Law Section Equal Employment Opportunity Committee Mid-Winter Meeting, March 24 – 27, 2004.
- NEWBOLD, C. 2008. 360-Degree Appraisals are Now a Classic. *Human Resource Management International Digest*, 16, 38.
- OLDHAM, G. R. 1976. The Motivational Strategies used by Supervisors - Relationships to Effectiveness Indicators. *Organizational behavior and human performance*, 15, 66.
- PARTLOW, C. 1996. Human-resources practices of TQM hotels. *Cornell Hospitality Quarterly*, 37, 67-67.
- REDMAN, T. & SNAPE, E. 1992. Upward and onward: Can staff appraise their managers? *Personnel Review*, 21, 32.
- REDMAN, T., SNAPE, E. & MCELWEE, G. 1993. Appraising employee performance: A vital organizational activity? *Education & Training*, 35, 3-3.
- ROBERSON, L., TORHEL, S., KORSGAARD, A. & KLEIN, D. 1993. Self-appraisal and perceptions of the appraisal discussion: A field experiment. *Journal of Organizational Behavior*, 14, 129.

- ROBERTSON, C. 2008. EMPLOYEE DEVELOPMENT: Getting the Information You Need Through a 360° Feedback Report. *Chemical Engineering*, 115, 63.
- SCHWAB, D. P., HENEMAN, H. G. & DECOTIIS, T. A. 1975. BEHAVIORALLY ANCHORED RATING SCALES: A REVIEW OF THE LITERATURE. *Personnel Psychology*, 28, 549-562.
- SPINKS, N., WELLS, B. & MECHE, M. 1999. Appraising the appraisals: Computerized performance appraisal systems. *Career Development International*, 4, 94-100.
- WIESE, D. S. & BUCKLEY, R. M. 1998. The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4, 233.
- WOODS, R. H., SCIARINI, M. & BREITER, D. 1998. Performance Appraisal in Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 2, 25-29.

### Βιβλία

- BAKER, J. 1998. *Causes of failure in performance appraisal and supervision*, New York, USA, American Management Association.
- BELL, D. 2009. Tourism and Hospitality. In: JAMAL, T. & ROBINSON, M. (eds.) *The SAGE handbook of Tourism studies*. 2009: SAGE Publications.
- GROTE, D. 1996. *The complete guide to performance appraisal*, USA, Amacom.
- LOPEZ, I. G.-. 2008. *Performance evaluation Proven approaches for improving program and organizational performance*, San Francisco, USA, Jossey-Bass.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B. & WRIGHT, P. M. 2006. *Human resource management: Gaining a competitive advantage*, Αθήνα, Παπαζήσης.
- SPECTOR, P. 2008. *Industrial and Organizational Psychology*, Hoboken, John Wiley & Sons.
- WOODS, S. A. 2008. Part III Methodological Issues Job performance measurement: The Elusive relationship between job performance and job satisfaction. *The Oxford Handbook of Personnel Psychology*. USA: Oxford University Press.

## **Ελληνική βιβλιογραφία**

### Βιβλία

ΔΗΜΗΤΡΙΑΔΗΣ, Ε. Δ. 2006. *Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού σε Ελληνικές βιομηχανίες*. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Χ. Κ. 1980. *Διοίκηση προσωπικού σε ξενοδοχειακές μονάδες*, Αθήνα, Ευρωτύπ.

ΚΟΥΦΙΔΟΥ, Σ. Ξ.-. 2010. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ανικούλα.

ΣΕΙΤΑΝΙΔΗΣ, Π. 1987. *Αξιολόγηση προσωπικού*, Αθήνα, Γαλαίος.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Λ. Σ. 2001. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks.

### **Ιστοσελίδες**

<http://www.managementstudyguide.com/360-degree-feedback-advantages.htm>.

<http://www.performance-appraisal.com/intro.htm>

<http://www.eturbonews.com/14981/will-greek-tourism-get-better-2010>  
*Companiesandmarkets.com*.

<http://www.e-hresources.com/Articles/Nov2002.htm>, GRAVETT, L

### **Έρευνες από συμβουλευτικές εταιρίες**

ICAP 2009. *Κλαδική Μελέτη - Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις*. Αθήνα.



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

### ➤ Συστήματα αξιολόγησης στον ξενοδοχειακό τομέα

1. Ποια είναι η άποψη σας για τα συστήματα αξιολόγησης;
2. Κατά την γνώμη σας, πιο σύστημα αξιολόγησης θεωρείτε πιο αποτελεσματικό;
3. Έχουν εξελιχθεί καθόλου τα συστήματα αξιολόγησης στον ξενοδοχειακό τομέα τα τελευταία δέκα χρόνια;
4. Ποιο σύστημα χρησιμοποιείται πιο συχνά και γιατί;

### ➤ Σχεδιασμός και εφαρμογή του συστήματος

5. Ποιος πιστεύετε πως θα πρέπει να προσδιορίζει τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά και προσόντα σε κάθε θέση;

	Καθόλου	Σε ελάχιστο βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
Οι απόψεις της ανώτατης διοίκησης					
Ο σχεδιασμός του τμήματος ανθρωπ. πόρων					
Η στρατηγική της επιχείρησης					
Η εφαρμογή συστήματος ποιότητας					
Οι απαιτήσεις των πελατών					
Οι απόψεις των εργαζομένων					
Οι αναλύσεις - περιγραφές εργασίας					
Ο ανταγωνισμός-benchmarking					
Άλλο _____					

6. Πιστεύετε πως θα πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων;
7. Ποια είναι η συμμετοχή του τμήματος ΔΑΠ στον σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης;
8. Ποιος θα πρέπει να κάνει την αξιολόγηση;

9. Τι εκπαίδευση απαιτείται (αξιολογούμενος και αξιολογητής) για να είναι επιτυχής η διαδικασία;
10. Ποιες από τις παρακάτω δεξιότητες πιστεύετε πως θα πρέπει να αξιολογούνται;

Επικοινωνιακές δεξιότητες	Ικανότητα αποτελεσματικής χρήσης του λόγου	
	Προσεκτική Ακοή	
Δεξιότητες δημοσίων σχέσεων	Ικανότητα παρουσιάσεων	
	Ικανότητα προώθησης των ιδεών και στόχων της επιχείρησης	
Δεξιότητες πωλήσεων	Εστίαση στον πελάτη	
	Έναρξη επαφών με πελάτες	
	Ικανότητα διατήρησης επαφών με πελάτες	
	Εύρεση εναλλακτικών δρόμων για πωλήσεις	
Διαπροσωπικές δεξιότητες	Συμβουλευτική Ικανότητα	
	Διευκόλυνση ομαδικής εργασίας	
	Υποκίνηση άλλων	
	Αναγνώριση εντάσεων	
Δεξιότητες ομάδος	Ικανότητα για ομαδική εργασία	
	Ικανότητα ανάπτυξης ομάδας	
Δεξιότητες διοίκησης	Ηγετική Ικανότητα	
	Σχεδιασμός Έργων	
Δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων	Αναλυτική σκέψη	
	Επίλυση προσωπικών προβλημάτων με συναδέλφους	
	Ικανότητα Εισαγωγής Αλλαγών	
Δεξιότητες δημιουργικότητας	Εύρεση δημιουργικών λύσεων σε σύνθετα προβλήματα	
	Καινοτομία	
	Δημιουργικότητα	

11. Ποια σφάλματα αξιολογητή θεωρείτε πιο δύσκολο να αντιμετωπισθούν;
12. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ως ένα εργαλείο για τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών;
- **Ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων, και σύνδεση με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.**
13. Αξιολογείται η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης;
14. Κάθε πότε θα πρέπει να γίνεται αναπροσαρμογή του συστήματος αξιολόγησης;
15. Ποια είναι η γνώμη σας για την ανάθεση της διαδικασίας σε εξωτερικούς συνεργάτες; Πιστεύετε πως είναι πιο αποτελεσματική;

