



ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

*Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία*

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΠΟΨΕΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ  
ΚΑΙ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΣΕ ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ  
ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΤΗ  
ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του  
μεταπτυχιακού διπλώματος στις

**ΕΠΙΣΤΗΜΕΣ ΤΗΣ ΑΓΩΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ:  
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

Απρίλιος 2022

© ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, 2022.

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία (Μ.Δ.Ε.), η οποία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών: Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και του φοιτητή, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολο ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο και το συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η Μ.Δ.Ε. καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

.....  
Δέσποινα Γεωργιάδου

(υπογραφή)

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

- 1) Βαλκάνος Ευθύμιος: Καθηγητής, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- 2) Τσιρίκας Αθανάσιος: Μέλος Εργαστηριακού Διδακτικού Προσωπικού, Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- 3) Μαλέτσκος Αθανάσιος: Συντονιστής Εκπαιδευτικού Έργου, Περιφερειακό Κέντρο Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού Δυτικής Μακεδονίας

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του μεταπτυχιακού προγράμματος «Επιστήμες της Αγωγής και της Δια Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η συγκεκριμένη εργασία επιχειρεί να ρίξει φως στις απόψεις των στελεχών ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων αναφορικά με την πιθανή σχέση της αξιολόγησης απόδοσης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω εκ των προτέρων τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας μου, κύριο Βαλκάνο Ευθύμιο, ο οποίος με βοήθησε εξ αρχής και σε όλα τα στάδια της υλοποίησης της εργασίας. Ήταν αυτός που με κατηύθυνε ως προς το θέμα της εργασίας και υπήρξε αρωγός και σύμβουλος σε όλη τη διάρκεια των σπουδών και ιδιαίτερος στο τελευταίο αυτό στάδιο προκειμένου να επιτύχω την ολοκλήρωση του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για τον προσωπικό χρόνο που διέθετε όποτε ζητούσα τη βοήθειά του, ειδικότερα κάτω από τις πρωτόγνωρες και περίεργες συνθήκες που βιώσαμε λόγω του κορονοϊού, οι οποίες δεν επέτρεπαν τις δια ζώσης συναντήσεις.

Στη συνέχεια, θα ήθελα να μεταφέρω τις θερμές μου ευχαριστίες στα υπόλοιπα δύο μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, κύριο Τσιρίκα Αθανάσιο και κύριο Μαλέτσκο Αθανάσιο, για τις συμβουλές και τις κατευθύνσεις που μου προσέφεραν κατά τη διάρκεια της συγγραφής της μεταπτυχιακής εργασίας μου.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω, επιπλέον, τους λοιπούς καθηγητές κατά τη διάρκεια του διετούς προγράμματος αλλά και το τμήμα διοίκησης του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και ειδικότερα τη γραμματέα Αθηνά Δανηλίδου, η οποία κατά τη διάρκεια των εξαμήνων υπήρξε πάντα παρούσα σε όλα τα ερωτήματα και τα θέματα που απασχολούσαν τους φοιτητές, φρόντιζε για την ενημέρωσή μας και δεν επέτρεψε η εξ αποστάσεως διδασκαλία να λειτουργήσει ως τροχοπέδη στην επικοινωνία και την ομαλή διεξαγωγή των μαθημάτων.

Στα πλαίσια της έρευνας, θα ήθελα να μεταφέρω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους συμμετέχοντες, οι οποίοι δέχθηκαν να με βοηθήσουν και να απαντήσουν στις ερωτήσεις της συνέντευξης, διαθέτοντας τον χρόνο τους χωρίς να έχουν κάποιο προσωπικό όφελος.

Προσωπικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου Τριαντάφυλλο Γεωργιάδη και Βαΐα Βάσιου για την οικονομική μα πάνω από όλα ηθική και ψυχολογική στήριξή τους όλα τα χρόνια της ζωής μου. Θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη που νιώθω απέναντι στο πρόσωπό τους καθώς πάντα υπήρχαν ως στήριγμα στη ζωή μου παροτρύνοντας με να κυνηγώ τα όνειρά μου, να επιδιώκω και να αγωνίζομαι συνεχώς για προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη νιώθοντας πάντα ασφάλεια και αγάπη από μέρους τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω το σύντροφο και συνοδοιπόρο στη ζωή μου, Κάρλο, για την υποστήριξή του, την υπομονή του κάθε φορά που ένιωθα πίεση, συναισθήματα απογοήτευσης ή ανησυχίας και τη συμπαράστασή του στα όνειρά μου. Οι συμβουλές του και η αντιμετώπισή του με έκαναν να πιστεύω στον εαυτό μου, να βρίσκω δύναμη να συνεχίζω την προσπάθεια ακόμα και όταν αυτό φάνταζε δύσκολο και να επιδιώκω πάντα να γίνομαι καλύτερος άνθρωπος.

## Περίληψη

Τα τελευταία χρόνια καθοριστικός παράγοντας επιτυχίας μιας επιχείρησης κρίνεται η συμβολή του ανθρώπου και συγκεκριμένα το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή το σύνολο των γνώσεων, δεξιοτήτων και γνωρισμάτων που διαθέτουν. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις για να επιτύχουν να εδραιωθούν στην παγκοσμιοποιημένη και ανταγωνιστική αγορά εργασίας, όπως έχει διαμορφωθεί στη σύγχρονη πραγματικότητα, χρήζουν προσωπικό κατάλληλα εκπαιδευμένο με γνώσεις και ικανότητες που το καθιστούν παραγωγικό και αποδοτικό. Μία μέθοδος που μπορεί, από τη μία, να δώσει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου και από την άλλη, να συνεισφέρει, ίσως, στη βελτίωση της παραγωγικότητάς του είναι η αξιολόγηση απόδοσης. Αυτήν ακριβώς την πεποίθηση επιχειρεί να εξετάσει η παρούσα εργασία, η οποία έχει ως στόχο να παρουσιάζει τις απόψεις των στελεχών Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και προϊσταμένων Τμημάτων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, αναφορικά με το αν και κατά πόσο η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και κατά δεύτερον, αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις απόψεις αναλόγως με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία τους. Πρόκειται για μία ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δεκαπέντε συνολικά συμμετέχοντες (πέντε στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και δέκα προϊσταμένους Τμημάτων), οι οποίοι προέρχονται από πέντε διαφορετικές ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα εξετάζει την αξιολόγηση απόδοσης στα επιμέρους χαρακτηριστικά της, δηλαδή: τη διαδικασία της αξιολόγησης (μέθοδος, συχνότητα, κριτήρια αξιολόγησης, ανατροφοδότηση), το σκοπό και τους στόχους της αξιολόγησης και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (κινητοποίηση, λήψη αποφάσεων, αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων, συσχέτιση με τις ανταμοιβές συνδυασμός με την εκπαίδευση). Η έρευνα αυτή, δεδομένου ότι δεν υπάρχει κάποια παρόμοια στην Ελλάδα, βασίστηκε σε ξενόγλωσση βιβλιογραφία. Αναλυτικά, οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίησή της ήταν από τους παρακάτω μελετητές: Aydin & Tyriaki (2018), Daniel & Ibrahim (2019), Gichuhi, Abaja, Ochieng (2013), Gupta & Parmar (2018), Ιατρίδης (2018), Kihama & Wainaina (2019), Mwema & Cachunga (2014), Odhiambo (2015), Sekhar (2020). Αυτό που διαπιστώθηκε από την παρούσα έρευνα είναι ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων που ερωτήθηκαν, τόσο οι εργαζόμενοι στο Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, όσο και οι υπεύθυνοι Τμημάτων, θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης πράγματι συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων –συμπέρασμα που συμπίπτει με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών- αρκεί η όλη διαδικασία και το σύστημα της αξιολόγησης απόδοσης να πραγματοποιείται ορθά και με αξιοκρατία. Ως προς τις

διαφοροποιήσεις των απόψεων αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία που αναφέρθηκαν παραπάνω, δεν εντοπίστηκαν σημαντικές διαφορές, παρά μόνο, θα μπορούσαμε να πούμε, πως οι ερωτώμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και περισσότερης επαγγελματικής εμπειρίας, έδιναν μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολογική διαδικασία της αξιολόγησης προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα.

Λέξεις- κλειδιά: ανθρώπινο κεφάλαιο, ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, αξιολόγηση απόδοσης, παραγωγικότητα

## Abstract

In the recent years, the success of a business depends on the human contribution and specifically on human capital, regarding the knowledge, skills and attributes they have. Private companies, in order to succeed in establishing themselves in the globalized and competitive labor market, as it is shaped in the modern reality, need properly trained staff, that have knowledge and skills that make them productive and efficient. One method that can, on the one hand, provide information about employee performance and on the other hand, perhaps, contribute to improving productivity is the performance appraisal. Based on this belief, the purpose of this study is to present the perceptions of Human Resources Managers and Department Managers in Greek private companies related to the use of performance appraisal in productivity improvement of employees. Secondly, this study aims to present if there are differences of perceptions depending on their years of service and age. This is a qualitative research based on fifteen participants (five Human Resources Managers and ten Department Managers), who come from five different Greek private companies. Specifically, this study examines the particular characteristics of performance appraisal: the process (method, frequency, evaluation criteria, feedback), the purpose and objectives, and the results of performance appraisal (mobilization, decision making, recognition of the role of employees, correlation with rewards and education). This research was based on the following researchers: Aydin & Tyriaki (2018), Daniel & Ibrahim (2019), Gichuhi, Abaja, Ochieng (2013), Gupta & Parmar (2018), Iatridis (2018) , Kihama & Wainaina (2019), Mwema & Cachunga (2014), Odhiambo (2015), Sekhar (2020). This study found that both Human Resources Managers and Department Managers who took part in the research, believe that performance appraisal really helps to improve the productivity of the employees - a conclusion that coincides with the results of previous research - as long as the whole process and the system of performance appraisal is correct and meritocratic. No significant differences were identified, regarding the views of the participants and the differences as for the demographic data mentioned above, but we could say that the respondents of older age and of more professional experience put more emphasis on the meritocratic process of performance appraisal in order to lead to productivity improvement.

Keywords: human capital, Greek private companies, performance appraisal, productivity



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	3
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ .....	3
1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «αξιολόγηση απόδοσης».....	3
1.2. Ιστορική αναδρομή .....	5
1.3 Χαρακτηριστικά αξιολόγησης απόδοσης.....	5
1.4. Σκοπιμότητα αξιολόγησης απόδοσης .....	6
1.5. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης απόδοσης .....	9
1.6. Βήματα σχεδιασμού αποτελεσματικής αξιολόγησης απόδοσης .....	11
1.7. Διάθεση απέναντι στην αξιολόγηση απόδοσης.....	13
1.8. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης .....	14
1.8.1. Οφέλη αξιολόγησης απόδοσης.....	14
1.8.2. Αρνητικά της αξιολόγησης απόδοσης.....	15
1.9. Προβλήματα αξιολόγησης απόδοσης .....	16
1.10. Λάθη αξιολογητών .....	20
1.11. Προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης .	23
1.12. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	26
1.12.1. Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	26
1.12.2. Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης .....	40
1.12.3. Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης.....	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	52
ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ .....	52
2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «παραγωγικότητα» .....	52
2.2. Παραγωγικότητα- αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα .....	54
2.3. Παράγοντες παραγωγικότητας .....	57
2.3.1. Θεωρία Α .....	60
2.3.2. Παραγωγικότητα και παρακίνηση .....	62
2.3.3. Παραγωγικότητα και εκπαίδευση .....	63
2.3.4. Παραγωγικότητα και διαφοροποίηση .....	63
2.3.5. Παραγωγικότητα και turnover .....	64
2.4. Παραγωγικότητα και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού .....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....	70
Μεθοδολογία έρευνας.....	70
3.1. Σκοπός- Στόχοι έρευνας .....	70

3.2. Σχεδιασμός της έρευνας .....	72
3.2.1. Ερευνητικό εργαλείο έρευνας.....	72
3.2.2. Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου .....	72
3.2.3. Δείγμα έρευνας .....	77
3.2.4. Διαδικασία έρευνας.....	79
3.2.5. Ανάλυση των συνεντεύξεων.....	80
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....</b>	<b>81</b>
<b>Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας .....</b>	<b>81</b>
4.1. Αποτελέσματα στελεχών Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού .....	81
4.1.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης .....	81
4.1.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης .....	84
4.1.3. Αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης.....	86
4.1.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας.....	88
4.2. Αποτελέσματα προϊσταμένων Τμημάτων .....	89
4.2.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης .....	89
4.2.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης .....	92
4.2.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης.....	95
4.2.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας.....	98
4.3. Διαφοροποιήσεις στις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σε σχέση με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους. 98	
4.3.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης .....	99
4.3.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης .....	101
4.3.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης.....	102
4.3.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας.....	104
4.4. Διαφοροποιήσεις στις απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων σε σχέση με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους .....	104
4.4.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης .....	105
4.4.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης .....	106
4.4.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης.....	108
4.4.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας.....	109
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 .....</b>	<b>111</b>
<b>Συζήτηση - συμπεράσματα, Περιορισμοί έρευνας, Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....</b>	<b>111</b>
5.1. Συζήτηση- Συμπεράσματα έρευνας .....	111
5.1.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης .....	111
5.1.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης .....	114
5.1.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης.....	116

5.1.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας.....	118
5.2. Περιορισμοί έρευνας.....	120
5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	122
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	124
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	131

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΚΑΙ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1. Παράδειγμα της διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση χαρακτηρισμών	27
Πίνακας 2. Παράδειγμα της μεθόδου γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης	29
Πίνακας 3. Παράδειγμα της μεθόδου καταλόγου ελέγχου	29
Πίνακας 4. Παράδειγμα της μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών	30
Πίνακας 5. Παράδειγμα της μεθόδου κρίσιμων περιστατικών	32
Πίνακας 6. Παράδειγμα της μεθόδου κατάταξης μέσω σύγκρισης	36
Πίνακας 7. Παράδειγμα της μεθόδου υποχρεωτικής επιλογής	36
Πίνακας 8. Παράδειγμα της μεθόδου αξιολόγησης BARS	38
Πίνακας 9. Παράδειγμα της μεθόδου μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES)	39
Πίνακας 10. Παράδειγμα της μεθόδου μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS)	40
Σχήμα 1. Μοντέλο Tripple P	56
Σχήμα 2. Γράφημα που απεικονίζει το φύλο των συμμετεχόντων	78
Σχήμα 3. Γράφημα που απεικονίζει τη διαφοροποίηση της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων	78
Σχήμα 4. Γράφημα που απεικονίζει τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων	79

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα τελευταία χρόνια η παγκόσμια έρευνα έχει δείξει ενδιαφέρον να μελετήσει τους παράγοντες εκείνους που καθιστούν μία επιχείρηση επιτυχημένη και ανταγωνιστική στο σύγχρονο κόσμο ώστε να μπορεί να έχει μία θέση στην αγορά, όπως έχει διαμορφωθεί. Φαίνεται ότι η προσοχή τους έπαψε πλέον να είναι στραμμένη τόσο στον εξοπλισμό, τα υλικά ή τις εγκαταστάσεις, τα οποία παλαιότερα ήταν αυτά που διαφοροποιούσαν τις επιχειρήσεις και να κρίνουν ως βασικό παράγοντα επιτυχίας το ανθρώπινο κεφάλαιο (Kao, Chen, Wang, Kuo & Horng , 1995· Nda & Fard, 2013· Otto, Riives & Loun, 2008· Saxena, 2014· Wilcox, Stringfellow, Harris & Martin, 2000). Ως ανθρώπινο κεφάλαιο ορίζεται το σύνολο των δεξιοτήτων, ικανοτήτων, γνώσεων που διαθέτουν και επενδύουν στην εταιρεία. Πρόκειται για επίκτητες ικανότητες που προκύπτουν μέσω της εκπαιδευτικής διαδικασίας (Πανιτσίδου, 2013). Επόμενο είναι πως δίνεται έμφαση στην σωστή επιλογή προσωπικού, την εκπαίδευση-κατάρτιση αλλά και την αξιολόγηση ώστε η εταιρεία να εξασφαλίσει τη μέγιστη δυνατή απόδοση, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει και στην μεγαλύτερη αποδοτικότητα της επιχείρησης στο σύνολό της.

Σ' αυτό το πλαίσιο φάνηκε ιδιαίτερα ενδιαφέρον εκ μέρους μας να κάνουμε μία απόπειρα να εξετάσουμε αν και κατά πόσο η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Η έρευνα εστιάζει σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις και επιχειρεί να μελετήσει αν στην Ελλάδα εφαρμόζεται η διαδικασία της αξιολόγησης και υπό ποια μορφή, κυρίως, βέβαια, στοχεύει να ρίξει φως στις απόψεις των στελεχών των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και των προϊσταμένων Τμημάτων αναφορικά με την πιθανή σχέση της αξιολόγησης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Δευτερευόντως, ζήτημα της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει εάν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των παραπάνω βάσει των δημογραφικών τους στοιχείων και ειδικότερα, της ηλικίας και των ετών υπηρεσίας τους.

Αυτό που καθιστά ενδιαφέρουσα τη συγκεκριμένη έρευνα είναι ότι πραγματεύεται ένα θέμα, το οποίο δεν έχει μελετηθεί εκτενώς στην Ελλάδα. Οι περισσότερες έρευνες που ασχολούνται με το θέμα της αξιολόγησης επικεντρώνονται στον εκπαιδευτικό κλάδο ή μελετούν τη σχέση που έχει η αξιολόγηση με την παρακίνηση ή το σύστημα

ανταμοιβής, τη βελτίωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας ή την ανάπτυξη ανταγωνιστικότητας. Αναφορικά με την παραγωγικότητα, υπάρχουν έρευνες που μελετούν την επίδραση που έχει στο σύνολό της η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τη σχέση της αξιολόγησης απόδοσης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας έχουν εξετάσει ξένοι μελετητές (Aydin & Tyriaki, 2018· Daniel & Ibrahim, 2019· Gichuhi, Abaja, Ochieng, 2013· Gupta & Parmar, 2018· Kihama & Wainaina, 2019· Mwema & Cachunga, 2014· Odhiambo, 2015· Sekhar, 2020), οι οποίοι έδωσαν την δυνατότητα να συγκρίνουμε τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας.

Επιπλέον, αυτό που προκαλεί ενδιαφέρον είναι η εξέταση του συγκεκριμένου θέματος στην σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα. Είναι γνωστό ότι τα τελευταία χρόνια, ύστερα από την οικονομική κρίση καθώς και πρόσφατα, την πανδημία του κορονοϊού, οι ελληνικές επιχειρήσεις βίωσαν ένα μεγάλο πλήγμα και δεν κατάφεραν όλες να επιβιώσουν. Επιπλέον, για μία κοινωνία όπως η ελληνική, η οποία εξακολουθεί να είναι συντηρητική σε ορισμένα θέματα, το ζήτημα της αξιολόγησης είναι συνυφασμένο με αρνητικά συναισθήματα, με τη μορφή ελέγχου/τιμωρίας ή με την πεποίθηση ότι υλοποιείται με αναξιοκρατικά κριτήρια και δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Υπό αυτές τις δύο παραμέτρους έχει μεγάλο ενδιαφέρον να φανούν οι απόψεις που έχουν στελέχη των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων, οι οποίες θα δώσουν τη δυνατότητα να αποκτήσουμε μία καλύτερη εικόνα σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης και αν τελικά έχει ή όχι θετικά αποτελέσματα.

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, αρχικά επιχειρείται η θεωρητική προσέγγιση των εννοιών της αξιολόγησης απόδοσης και κατόπιν της παραγωγικότητας. Στο δεύτερο μέρος της εργασίας παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε, η μεθοδολογία αλλά και τα αποτελέσματα που προέκυψαν ύστερα από την ανάλυση των δεδομένων. Τέλος, ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων, οι περιορισμοί που κληθήκαμε να αντιμετωπίσουμε αλλά και οι προτάσεις για μελλοντικούς ερευνητές.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

### 1.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «αξιολόγηση απόδοσης»

Στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας η επιτυχία μιας εταιρείας έγκειται στην ικανότητά της να προσαρμόσει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού στις νέες απαιτήσεις που προκύπτουν διεθνώς (Adres et al., 2010). Η αποτελεσματική απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού παίζει καθοριστικό ρόλο στην επιβίωση ενός οργανισμού (Koshy & Suguna, 2014). Βασικό εργαλείο των επιχειρήσεων για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και στη συνέχεια την αποτελεσματική αξιοποίησή τους είναι η αξιολόγηση απόδοσης. Με τον όρο «απόδοση» εννοούνται τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό όριο, όσον αφορά λειτουργίες ή δραστηριότητες που αφορούν την εργασία, χωρίς να συμπεριλαμβάνονται προσωπικά χαρακτηριστικά ή ικανότητες. Από την άλλη, ο όρος «αξιολόγηση» αποκαλύπτει τη συνεισφορά του εργαζομένου στους στόχους της εταιρείας, καθώς οι άνθρωποι μέσω της ανατροφοδότησης αντιλαμβάνονται τα αποτελέσματα των πράξεών τους (Koshy & Suguna, 2014).

Σύμφωνα με τους Armstrong & Baron (1998, όπ. αναφ. στο Arbaiy & Suradi, 2007), η αξιολόγηση απόδοσης είναι μία επίσημη αλληλεπίδραση μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, μέσω της οποίας γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν αδυναμίες και προτερήματα αλλά και ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων. Απώτερος σκοπός της είναι να μετρηθεί ο βαθμός αποτελεσματικότητας του οργανισμού όσον αφορά τους υπαλλήλους του αλλά και άλλους πόρους. Μια πιο σύγχρονη προσέγγιση του Grote (2011, όπ. αναφ. στο Lunenburg, 2012) ορίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως τη διαδικασία με την οποία οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους συνήθως μία φορά το χρόνο ή το εξάμηνο με σκοπό να καθοριστούν οι μισθοί, οι προαγωγές ή οι ανάγκες για εκπαίδευση.

Οι δύο παραπάνω ορισμοί προσεγγίζουν την έννοια της αξιολόγησης απόδοσης διαφορετικά με βάση τη σκοπιμότητά της και η επιλογή τους έγινε σκοπίμως για να

συμπεριληφθεί το σύνολο των λειτουργιών που επιτυγχάνονται μέσω αυτής. Περισσότερη συζήτηση σχετικά με τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης θα ακολουθήσει παρακάτω, στο σχετικό κεφάλαιο.

Σε αυτό το σημείο, σημαντικό είναι να γίνουν κάποιες διευκρινήσεις λεξιλογικές που αφορούν την αξιολόγηση. Στην αγγλική γλώσσα ο όρος «αξιολόγηση» αποδίδεται με τρεις διαφορετικές λέξεις: assessment, evaluation, appraisal. Ο G. Van de Walde (2004, όπ. αναφ. στο Venclova, 2013) διαχωρίζει τους όρους «assessment» και «appraisal», ισχυριζόμενος πως ο πρώτος αφορά την αξιολόγηση που βασίζεται σε μετρήσιμα δεδομένα ενώ ο δεύτερος σε αξιολόγηση με βάση την προηγούμενη απόδοση. Παρόμοια προσέγγιση είχε γίνει το 1982 από τον Patten (όπ. αναφ. στο Khanna & Sharma, 2014), ο οποίος διευκρίνισε πως ο όρος «evaluation» στοχεύει σε αντικειμενική μέτρηση, σε αντίθεση με τον όρο «appraisal» που συνδυάζει αντικειμενική και υποκειμενική εκτίμηση του κατά πόσο καλά ο εργαζόμενος απέδωσε σε μια συγκεκριμένη περίοδο. Ο όρος «αξιολόγηση απόδοσης» αποδίδεται στα αγγλικά με τη φράση «performance appraisal».

Μια δεύτερη σημαντική διευκρίνιση που πρέπει να γίνει είναι η διαφοροποίηση μεταξύ των εννοιών «performance appraisal» και «performance management». Ο Grubb (2007) αποδίδει στον όρο «performance appraisal» ή αλλιώς «αξιολόγηση απόδοσης» μια περιορισμένη διαδικασία που μέσω της αξιολόγησης των εργαζομένων προτείνει τρόπους βελτίωσης της απόδοσης τους με μακροπρόθεσμο στόχο τη συνεισφορά τους στη βελτίωση της απόδοσης ολόκληρου του οργανισμού. Από την άλλη το «performance management» ή αλλιώς «διαχείριση απόδοσης» αφορά τη δημιουργία ενός ολόκληρου συστήματος (περιβάλλον εργασίας, κουλτούρα) που συνδυάζει όλους τους απαραίτητους παράγοντες ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να δουλεύουν ευθυγραμμισμένα και συντονισμένα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Οι Koshy & Suguna (2014) υποστηρίζουν πως οι σύγχρονες εταιρείες αλλάζουν και στοχεύουν στην υιοθέτηση ενός performance management και όχι στην απλή εφαρμογή αξιολογήσεων απόδοσης. Μια διοίκηση απόδοσης εμπεριέχει πέντε βασικά χαρακτηριστικά: οικονομική απόδοση, παραγωγικότητα, ποιότητα προϊόντων ή υπηρεσιών, ικανοποίηση πελατών και εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων. Ωστόσο, για να θεωρηθεί αποτελεσματικό, πρέπει να εφαρμοστεί ολική αλλαγή στο σύστημα, χωρίς να περιοριστεί στην υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών.



## **1.2. Ιστορική αναδρομή**

Η πρώτη αναφορά της έννοιας της αξιολόγησης απόδοσης ξεκίνησε στην Αγγλία από τον Robert Owen, όταν το 1800 δημιούργησε ως χαρακτήρα στο βιβλίο του έναν ιδιοκτήτη μύλων βαμβακιού που κατέγραφε καθημερινά τις αποδόσεις των εργατών χρησιμοποιώντας διαφορετικά χρώματα ξύλου για να αξιολογήσει την απόδοση της προηγούμενης ημέρας (Cappelli & Conyon, 2016·Kumar, 2005·Prowse & Prowse, 2009). Μετά τον Α' Παγκόσμιο Πόλεμο, ο αμερικανικός στρατός υιοθέτησε ένα εξατομικευμένο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης για το προσωπικό. Πιο συστηματικά, άρχισε να χρησιμοποιείται το 1920-1930, κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Επανάστασης για να αναγνωριστεί η αξία των εργατών και να δοθούν μισθολογικά κίνητρα, σύστημα το οποίο είναι γνωστό ως «merit rating programmes» (Khanna & Sharma, 2014). Ο Kondrasuk (2011) υποστηρίζει πως κατά τη διάρκεια της Βιομηχανικής Περιόδου η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιήθηκε κυρίως ως μια μορφή τιμωρίας των κακών αποδόσεων που απώτερο στόχο είχε την κινητοποίηση για βελτίωση. Από το 1950 και έπειτα τεχνικές αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν για τεχνικό, επαγγελματικό και διοικητικό προσωπικό (Khanna & Sharma, 2014) ενώ σταδιακά η αξιολόγηση απόδοσης έπαψε να έχει τη μορφή επιβράβευσης ή τιμωρίας φτάνοντας στη σύγχρονη κοινωνία όπου διέπεται από τη λογική ότι η απόδοση δεν είναι κάτι που είτε επιβραβεύεται είτε τιμωρείται μόνο, αλλά επίσης ρυθμίζεται (Kondrasuk, 2011).

Στη σύγχρονη εποχή το 80-90% των οργανισμών στις Η.Π.Α. και τη Μεγάλη Βρετανία χρησιμοποιούν επίσημα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης (Prowse & Prowse, 2009). Η έλλειψη τέτοιων συστημάτων έχει ως αποτέλεσμα εργαζόμενοι χωρίς την κατάλληλη εμπειρία ή τις δεξιότητες που απαιτούνται να προάγονται σε θέσεις με πολλές ευθύνες και καθήκοντα. Σε αυτές τις περιπτώσεις το κόστος σε μια εταιρεία μπορεί να είναι πολύ μεγάλο (Tang et al., 2011).

## **1.3. Χαρακτηριστικά αξιολόγησης απόδοσης**

Τα κύρια χαρακτηριστικά της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με τον G. Van de Walddt (2004, όπ. αναφ. στο Venclona, 2013) είναι ότι: α) αφορά την απόδοση του εργαζομένου μελετώντας την αξία του σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο και όσο

αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά/ικανότητες, β) γίνεται μετά την επιλογή προσωπικού, ωστόσο παρουσιάζεται ως λειτουργία από την αρχή και γ) ως κύριο στόχο έχει την ανάπτυξη προσωπικού και την παροχή ευκαιριών για μελλοντική βελτίωση.

Ο Kumar (2005) εξηγεί τη μοντέρνα προσέγγιση της αξιολόγησης απόδοσης, η οποία βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, διευκρινίζει τους σκοπούς της αλλά και τα μέσα με τα οποία μπορούν να επιτευχθούν και γνωστοποιεί τις ανάγκες για εκπαίδευση και βελτίωση καθώς και τις προοπτικές για προαγωγή, αύξηση μισθού κλπ. Τέλος, λειτουργεί ως βάση για αμοιβές-ανταμοιβές αλλά και ως μέσο για διοικητικό έλεγχο.

Ο Grubb (2007) χαρακτηρίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως εξωτερική, καθώς κάποιος άλλος εκτός των εργαζομένων ελέγχει την απόδοσή τους ενώ τονίζει πως αφορά συγκεκριμένη χρονική περίοδο και όχι κάποιο συγκεκριμένο έργο. Επιπλέον, έχει ως αρχή την τυποποίηση αφού εφαρμόζεται το ίδιο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης σε όλους, είναι υποχρεωτική και καταγράφει τα αποτελέσματα που προκύπτουν, τα οποία αργότερα παρουσιάζονται από κάποιον άλλον εκτός του αξιολογούμενου.

Η ποιότητα της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση, τη δέσμευση με την εταιρεία και την πρόθεση για παραίτηση. Η καλή ποιότητά της βελτιώνει τα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης γιατί τονώνει τα συναισθήματα αυτοεκτίμησης και επιτυχίας. Στην αντίθετη περίπτωση, ο εργαζόμενος νιώθει ότι η προσπάθειά του δεν αναγνωρίζεται, οπότε δεν είναι ικανοποιημένος ενώ είναι πολύ πιθανό να οδηγηθεί και στην παραίτηση. Επιπροσθέτως, η υψηλής ποιότητας αξιολόγηση απόδοσης έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν ότι η εταιρεία τους σέβεται και κατ' επέκταση να αισθάνονται περήφανοι που δουλεύουν εκεί (Brown et al., 2010).

#### **1.4. Σκοπιμότητα αξιολόγησης απόδοσης**

Η πλειονότητα των μελετητών διακρίνει σε δύο κατηγορίες τη σκοπιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης: α) την βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και β) τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (Aggarwal &Thakur, 2013·Boswell & Boudreau, 1999· Drewes & Runde, 2002· Turgut &Mert, 2014). Η

αξιολόγηση απόδοσης που στοχεύει στην εξέλιξη του εργαζομένου στηρίζεται στη συγκέντρωση πληροφοριών και ανατροφοδότησης που θα αξιοποιηθούν για να ληφθούν αποφάσεις καριέρας ή επαγγελματικής ανάπτυξης (Turgut & Mert, 2014). Οι Drewes & Runde (2002) θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να χρησιμεύσει ως εργαλείο στα χέρια του μάνατζερ ώστε να ορίσει στόχους, να εδραιώσει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, να παρέχει ανατροφοδότηση αλλά και βοήθεια στους εργαζομένους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και με ξεκάθαρα κριτήρια να διακρίνουν τα δυνατά και αδύναμα σημεία τους. Ο μάνατζερ μέσω της αξιολόγησης απόδοσης θα είναι σε θέση να δώσει συμβουλές στο προσωπικό και να ανιχνεύσει τις ανάγκες για εκπαίδευση. Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης συμβάλλει σε όλα τα παραπάνω καθώς είναι υποχρεωτική, εφαρμόζει την ίδια μέθοδο, τα ίδια κριτήρια και τον ίδιο χρόνο ανατροφοδότησης σε όλους, δίνει τη δυνατότητα σύγκρισης με άλλες αξιολογήσεις και βοηθά στην επίτευξη μετρήσιμων στόχων.

Οι Boswell & Boudreau (1999) διευκρινίζουν πως η αξιολόγηση απόδοσης που στοχεύει στην εξέλιξη εμπλουτίζει τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες που βελτιώνουν την απόδοση των εργαζομένων, όπως η αναγνώριση προσωπικών προτερημάτων και αδυναμιών, ορισμός στόχων και αναγνώριση αναγκών. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν έχει ως στόχο την ανατροφοδότηση συνδέεται με αποφάσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με μισθούς, προαγωγές, απολύσεις, αναγνώριση ορθής ή μη συμπεριφοράς.

Η χρήση της αξιολόγησης απόδοσης ως εργαλείο για διοικητικούς λόγους βοηθά στη λήψη αποφάσεων σχετικά με πληρωμές (μπόνους, μισθοί), ανατροφοδότηση και ανάπτυξη εργαζομένου, προαγωγές, μεταφορές, υποβιβασμούς, αναγνώριση αναγκών για εκπαίδευση, επανασχεδιασμό εργασίας, επιχειρησιακές παρεμβάσεις (Turgut & Mert, 2014). Οι Drewes & Runde (2002) ισχυρίζονται ότι όταν η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί ως εργαλείο για αποφάσεις μισθών, δίνεται ένα προκαθορισμένο μπόνους είτε σε ένα άτομο που αποφασίζει ο μάνατζερ μέσω της διαδικασίας είτε μοιράζεται ισομερώς σε ένα ολόκληρο τμήμα. Άλλωστε, σύμφωνα με τους Aggarwal & Thakur (2013), ο τρόπος με τον οποίο θα διεξαχθεί η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης υποδεικνύει την ποιότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παρόμοια προσέγγιση με τον παραπάνω διπλό διαχωρισμό της σκοπιμότητας της αξιολόγησης απόδοσης επιχειρεί η Venclona (2013), η οποία της δίνει τριπλή λειτουργία: α) ως διαδικασία που ενισχύει τη βελτιωμένη ποιότητα του ανθρώπινου

δυναμικού, β) ως εργαλείο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και γ) ως όργανο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και ταυτόχρονα διαδικασία που ενισχύει τη βελτιωμένη ποιότητα απόδοσης. Τριπλό διαχωρισμό των στόχων της αξιολόγησης απόδοσης υιοθετούν και οι Manolescu & Abrudan (2010) θέτοντας ως πρώτο στόχο να ενθαρρύνει την καλή απόδοση διορθώνοντας αποδόσεις κάτω του μετρίου, ως δεύτερο στόχο να παρέχει θεμέλια για μελλοντικές αποφάσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και τέλος, ως τρίτο στόχο, να παρέχει μια βάση για την εκπαίδευση και μελλοντική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Οι Cleveland et al. (1989) και Fischer et al. (2006) (όπ. αναφ. στο Adres et al., 2010 και στο Khanna & Sharma, 2014) κάνουν έναν πιο σύνθετο διαχωρισμό των στόχων της αξιολόγησης απόδοσης σε τέσσερις επιμέρους κατηγορίες: την εξέλιξη, τις διοικητικές αποφάσεις, την οργανωτική συντήρηση και την τεκμηρίωση. Οι δύο πρώτοι στόχοι συμφωνούν με τους παραπάνω μελετητές όσον αφορά το περιεχόμενό τους ενώ η οργανωτική συντήρηση αφορά το σχεδιασμό και την αξιολόγηση του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, τους στόχους της εταιρείας, την ανάπτυξη ανταγωνιστικού κλίματος και την ενίσχυση των αναγκών του οργανισμού. Η τεκμηρίωση αφορά την καταγραφή των δεδομένων της αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιούνται για αποφάσεις του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, για επικυρώσεις και νομικές απαιτήσεις.

Με διαφορετική οπτική αντιμετωπίζει το ζήτημα της σκοπιμότητας της αξιολόγησης απόδοσης ο Grubb (2007) υπογραμμίζοντας πως «εισάγει» τους εργαζομένους στο σύστημα ώστε να ταιριάζουν στην οργανωσιακή δομή και τη γραμμή παραγωγής. Η αξιολόγηση απόδοσης ελέγχει την απόδοση των υπαλλήλων ώστε να βεβαιωθεί ότι θα εργάζονται με τον ίδιο τρόπο. Έχει καθιερωθεί ως απαραίτητο κομμάτι της πολιτικής των εταιρειών, ακόμα και αν το βρίσκουν άωφελο ή ακριβό και οι άνθρωποι έχουν πειστεί ότι λειτουργεί ως ο καλύτερος τρόπος διοίκησης των εργαζομένων. Αναφορικά με τον οργανισμό, ορίζει και στόχους, μετρά προσωπική απόδοση, δίνει ανατροφοδότηση και βελτιώνει την απόδοση.

Παρόμοια άποψη σχετικά με το χειριστικό χαρακτήρα της αξιολόγησης απόδοσης εκφράζει ο Rajeswari (2017) υποστηρίζοντας πως είναι ένας μηχανισμός που εξασφαλίζει ότι όλοι οι υπάλληλοι θα δουλεύουν με τον τρόπο που επιθυμούν οι εργοδότες τους. Άλλωστε, όπως αναφέρουν οι Brickley, Zimmerman & Smith (2008, όπ. αναφ. στο Cappeli & Canyon, 2016), οι εργοδότες μπορούν να αλλάξουν τα

κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων καθώς γνωρίζουν τις ικανότητές τους. Αυτό σημαίνει πως όσο καλύτερα αποδίδει ένας υπάλληλος, τόσο μεγαλύτερες προσδοκίες έχει γι' αυτόν ο εργοδότης. Ταυτόχρονα, μπορεί να αλλάξει τα κριτήρια σχετικά με διοικητικές αποφάσεις, όπως αυξήσεις μισθών, χορήγηση μπόνους, επιβραβεύσεις χρηματικές. Δεν υπάρχει κάποιο «συμβόλαιο» μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών.

### **1.5. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης απόδοσης**

Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης χρειάζεται να πληροί κάποιες προδιαγραφές που ερμηνεύονται διαφορετικά από το πλήθος των ερευνητών. Για παράδειγμα, οι Brown et al. (2010) θεωρούν πως η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης εξαρτάται από τέσσερις παράγοντες: σαφήνεια, επικοινωνία, εμπιστοσύνη και δικαιοσύνη. Με σαφήνεια πρέπει να διευκρινιστούν στους εργαζομένους ο ρόλος και ο σκοπός της, διαδικασία στην οποία συμβάλλει σημαντικά η επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Παράλληλα, στην πορεία της αξιολόγησης απόδοσης ο εργαζόμενος πρέπει να νιώθει ελεύθερος να εκφράσει τις δικές του απόψεις σχετικά με τον εαυτό του ή τη διαδικασία της αξιολόγησης στον προϊστάμενό του, τον οποίο πρέπει να εμπιστεύεται. Η εμπιστοσύνη βασίζεται στην πεποίθηση πως η εταιρεία γνωρίζει τα καθήκοντα των εργαζομένων και ενδιαφέρεται για αυτούς. Τέλος, υψίστης σημασίας είναι η δίκαιη αντιμετώπιση όλων των αξιολογούμενων στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Σύμφωνα με τον Greenberg (1986), η δικαιοσύνη των αξιολογήσεων μπορεί να σχετιστεί με δύο παράγοντες: τα αποτελέσματα και τη διαδικασία. Τα αποτελέσματα αφορούν την αξιολόγηση της εργασίας των υπαλλήλων όσον αφορά το έργο που εκτέλεσαν ενώ η διαδικασία τον τρόπο αξιολόγησης, όπως για παράδειγμα, να έχουν οι εργαζόμενοι τη δυνατότητα να εκφράζουν τα συναισθήματά τους κατά τη διάρκειά της.

Οι Khanna & Sharma (2014) ξεχώρισαν τους παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης, τονίζοντας πως οφείλει να εστιάζει στη δουλειά, το περιβάλλον και τον εργαζόμενο αυτόν καθ' αυτόν, δεδομένα συνδεδεμένα και ταυτόχρονα ανεξάρτητα μεταξύ τους. Επιπλέον, το σύστημα της αξιολόγησης απόδοσης χρειάζεται να είναι ανεξάρτητο, υποκειμενικό και ποσοτικό, στοχεύοντας στην επίλυση προβλημάτων. Ως κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να οριστούν ξεκάθαρα και μετρήσιμα δεδομένα και δείκτες απόδοσης ενώ τα στοιχεία της προσωπικότητας

που δεν σχετίζονται με την εργασία, καλό θα ήταν να αποβάλλονται από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης.

Η Αμερικανική Ένωση Αποζημιώσεων (American Compensation Assosiation) (1992, όπ. αναφ. στο Manolescu & Abrudan, 2010) θεωρεί πως τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία θα αξιολογηθεί το προσωπικό μιας επιχείρησης πρέπει να βασίζονται στην ανάλυση των απαιτήσεων της δουλειάς και να είναι γνωστά στους εργαζομένους πριν ξεκινήσει η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Ταυτόχρονα, τα κριτήρια αυτά να εστιάζουν σε συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασιακής απόδοσης και όχι στο σύνολο των προσωπικών χαρακτηριστικών του αξιολογούμενου. Είναι απαραίτητο στη διάρκεια της διαδικασίας τα δεδομένα να καταγράφονται σε μία επίσημη φόρμα, ενώ μετά την ολοκλήρωσή της είναι απαραίτητο να ελεγχθούν τόσο οι εκτιμήσεις όσο και οι αποφάσεις που λαμβάνονται βάσει αυτών, αν, για παράδειγμα, οι αποφάσεις του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού συνάδουν με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων. Οι οργανισμοί οφείλουν να καθιερώσουν μία επίσημη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης που να είναι ευχάριστη στους εργαζομένους. Μια τελευταία προϋπόθεση για την ορθή και αποτελεσματική διεξαγωγή της αξιολόγησης απόδοσης είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών.

Ο Smith (1990, όπ. αναφ. στο Kumar, 2005) διέκρινε τρία είδη προγραμμάτων εκπαίδευσης αξιολογητών. Στο πρώτο οι αξιολογητές έρχονται σε επαφή με τα συνηθισμένα λάθη που κάνουν ώστε να τα αναγνωρίσουν και να τα αποφύγουν, στο δεύτερο διευκρινίζονται μέσω περιγραφών τα χαρακτηριστικά εκείνα και η απόδοση που οφείλουν να επιβραβεύσουν και στο τρίτο γίνεται η προσπάθεια ώστε όλοι οι αξιολογητές να ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο τα δεδομένα απόδοσης. Στο τελευταίο αυτό πρόγραμμα, αξιολογητές χωρίς εμπειρία και εκπαίδευση έχουν την ευκαιρία να δουν τον τρόπο αξιολόγησης άλλων εκπαιδευμένων προϊσταμένων ώστε να κατανοήσουν την ορθή μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης.

Μια σημαντική παρατήρηση σχετικά με την εκπαίδευση των αξιολογητών κάνει ο Latham (1988), ο οποίος υποστηρίζει πως το να εκπαιδευτούν οι αξιολογητές με το λάθος τρόπο, σε πολλές περιπτώσεις είναι χειρότερο από το να μην εκπαιδευτούν καθόλου. Παραδείγματος χάριν, τη δεκαετία του 1980 υπήρχε η πεποίθηση πως δεν μπορούν να αξιολογούν το ίδιο υψηλά κάποιον εργαζόμενο σε πολλά διαφορετικά κριτήρια, αντίληψη που έχει ξεπεραστεί καθώς σε πολλές περιπτώσεις ο αξιολογούμενος αξίζει υψηλή βαθμολόγηση σε περισσότερα του ενός κριτήρια.

Την εκπαίδευση των αξιολογητών συμπεριλαμβάνουν και οι Drewes & Runde (2002) στους παράγοντες μεταξύ άλλων που συνεισφέρουν στην αποτελεσματική υλοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης. Οι ίδιοι υποστηρίζουν πως είναι αναγκαίο τα ανώτατα τμήματα της επιχείρησης να υποστηρίζουν το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Αναφορικά με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του συστήματος, πρέπει να είναι εύκολο στη χρήση, σύντομο, με συγκεκριμένα κριτήρια και τα αποτελέσματα του να συνδέονται με συνέπειες, δηλαδή να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι θα συμβεί σε περίπτωση που η αξιολόγηση απόδοσης είναι θετική ή αρνητική. Τελευταίος σημαντικός παράγοντας είναι ο προγραμματισμός της αξιολόγησης την κατάλληλη χρονική στιγμή ανάλογα με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ο Randell (1994, όπ. αναφ. στο Prowse & Prowse, 2009) έδωσε βαρύτητα στη σημασία των διαπροσωπικών δεξιοτήτων του αξιολογητή. Συγκεκριμένα, με τον όρο «Bradford Approach» δήλωσε την προτεραιότητα που έχουν οι διαπροσωπικές δεξιότητες όσον αφορά τη συνέντευξη με σκοπό την παροχή ανατροφοδότησης. Παρόμοια άποψη εκφράζουν οι Manolescu & Abrudan (2010), οι οποίοι υποστηρίζουν πως καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η επικοινωνία. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν πάνω σε τι θα αξιολογηθούν και να έχουν συμμετάσχει και οι ίδιοι στο σχεδιασμό των στόχων, να υπάρχει μια συμφωνία όσον αφορά τις προσδοκίες απόδοσης μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων και η ανατροφοδότηση να βασίζεται στη συζήτηση και την ανταλλαγή απόψεων όσων εμπλέκονται.

## **1.6. Βήματα σχεδιασμού αποτελεσματικής αξιολόγησης απόδοσης**

Οι Khanna & Sharma (2014) υποστηρίζουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης περιλαμβάνει συγκεκριμένα βήματα προκειμένου να ολοκληρωθεί με επιτυχία. Αυτά είναι: ο ορισμός των στόχων, η διευκρίνιση των απαιτήσεων εργασίας, ο σχεδιασμός προγράμματος αξιολόγησης, η αξιολόγηση της απόδοσης, η διεκπεραίωση συνεντεύξεων, η αξιοποίηση δεδομένων για τους κατάλληλους σκοπούς και ο προσδιορισμός των μεταβλητών ευκαιριών. Σύμφωνα με τον Kondrasuk (2011), ως βήματα για το ιδανικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης είναι πρώτα από όλα ο ορισμός των προσδοκιών απόδοσης για τους εργαζομένους αλλά και στη συνέχεια η δυνατότητα να αξιοποιήσουν τους πόρους ώστε να εκτελέσουν την εργασία τους. Αφού ολοκληρωθεί η αξιολόγηση απόδοσης, θα πρέπει να γίνει αναθεώρηση του συστήματος

για πιθανά λάθη. Τέλος, τα βήματα πρέπει να επαναληφθούν από την αρχή, θέτοντας νέους στόχους μέχρι την επόμενη φάση αξιολόγησης απόδοσης.

Πιο εκτενής διαχωρισμός των φάσεων της αξιολόγησης απόδοσης επιτυγχάνεται από τους Fink και Longenecker (1998, όπ. αναφ. στο Kumar, 2005), οι οποίοι συνδέουν τα διαφορετικά στάδια της αξιολόγησης με τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που απαιτούνται από τον αξιολογητή. Η πρώτη φάση είναι ο σχεδιασμός της απόδοσης, όπου γίνεται ο ορισμός των στόχων ύστερα από συνεργασία προϊσταμένων και υφισταμένων, των προσδοκιών, των μεθόδων αξιολόγησης, των κριτηρίων και των ικανοτήτων που εξετάζονται. Σ' αυτήν τη φάση, ο αξιολογητής πρέπει να γνωρίζει τη μέθοδο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί ώστε να τη γνωστοποιήσει στους υφισταμένους αλλά και να έχει την ικανότητα να επικοινωνήσει τις προσδοκίες, τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, χρειάζεται να έχει δεξιότητες ανάθεσης εργασιών, διευκρίνησης καθηκόντων και να είναι ικανός να παρέχει επαρκή εξουσία για την εκπλήρωση αρμοδιοτήτων. Στη δεύτερη φάση ανήκει η διοίκηση απόδοσης και η συνεχόμενη καθοδήγηση, όπου παρατηρεί τους υφισταμένους, παρέχει ανατροφοδότηση αλλά και βοήθεια στην επίλυση προβλημάτων προκειμένου να ολοκληρώσουν με επιτυχία τα καθήκοντά τους. Οι αξιολογητές οφείλουν να είναι ικανοί να παρατηρούν ουσιαστικά τους υπαλλήλους και να τους βοηθούν, να επιλύουν προβλήματα/συγκρούσεις που προκύπτουν αναγνωρίζοντας τα αίτια και να δημιουργούν στρατηγική για βελτίωση. Απαραίτητο είναι, επίσης, να έχουν δεξιότητες καθοδήγησης ώστε να διατηρούν σε καλή πορεία το προσωπικό παρέχοντας συνεχόμενη ανατροφοδότηση και ενδυναμώνοντας την καλή απόδοση. Η τρίτη φάση είναι η γραπτή αξιολόγηση της απόδοσης όπου ο αξιολογητής καταγράφει επίσημα τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματά του με βασική προϋπόθεση να έχει αποβάλει τις προκαταλήψεις του. Ο αξιολογητής σ' αυτό το σημείο γνωρίζει τη διαδικασία/φόρμα της αξιολόγησης απόδοσης, χρησιμοποιεί την κριτική του σκέψη για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων αλλά και τις ικανότητες γραπτής επικοινωνίας. Η σωστή χρήση του λεξιλογίου που θα χρησιμοποιήσει συμβάλλει στη σαφήνεια της συνολικής διαδικασίας. Τελευταία φάση είναι η επανεξέταση της αξιολόγησης απόδοσης, η οποία υλοποιείται μέσω μιας συνάντησης των αξιολογητών και αξιολογουμένων ώστε να συζητήσουν για τα συναισθήματά τους, τους τρόπους βελτίωσης και θέματα επαγγελματικής ανάπτυξης. Στην τελική αυτή φάση, χρησιμοποιείται ένας συνδυασμός των ικανοτήτων που αναφέρθηκαν παραπάνω καθώς ο αξιολογητής πρέπει να γνωρίζει τη μέθοδο επανεξέτασης της αξιολόγησης, να



διαθέτει δεξιότητες καθοδήγησης, διαχείρισης συγκρούσεων και επίλυσης προβλημάτων προκειμένου να αποβάλει τις ανησυχίες του εργαζομένου και τους περιορισμούς στην απόδοσή του. Ταυτόχρονα, χρήσιμες είναι οι ικανότητες συμβουλευτικής ώστε ο εργαζόμενος να αναγνωρίσει ευκαιρίες για εξέλιξη και να συζητήσει μακροπρόθεσμα σχέδια καριέρας. Αξίζει να σημειωθεί πως σε όλες τις προαναφερθείσες φάσεις, απαραίτητη είναι η γνώση νομικών θεμάτων ώστε να εξασφαλιστεί η ορθότητα και διαφάνεια της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης χωρίς να μπορεί κανείς να την αμφισβητήσει.

### **1.7. Διάθεση απέναντι στην αξιολόγηση απόδοσης**

Παρά το γεγονός πως η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί πλέον ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, εξακολουθεί να παραμένει προβληματικό καθώς αντιμετωπίζεται με φόβο και απέχθεια από τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους (Kondrasuk, 2011). Σύμφωνα με τους Brown et al. (2010), οι προϊστάμενοι δεν απολαμβάνουν τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης είτε γιατί απαιτεί πολύ χρόνο και σκέψη, είτε γιατί θεωρούν πως διαταράσσει τις διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας χωρίς κανένα αποτέλεσμα. Επιπλέον, είναι συχνό φαινόμενο να κάνουν λάθη ή να διστάζουν να δώσουν αρνητική ανατροφοδότηση σε κάποιους εργαζομένους.

Με την παραπάνω άποψη συμφωνούν και οι Manolescu & Abrudan (2010), ισχυριζόμενοι πως πολλοί προϊστάμενοι νιώθουν άβολα με τη διαδικασία της αξιολόγησης, γι' αυτό καθυστερούν να συμπληρώσουν το φάκελο των παρατηρήσεων σχετικά με την απόδοση των υφισταμένων τους. Αυτή η καθυστέρηση ερμηνεύεται ως αδιαφορία από τη μεριά των εργαζομένων. Επιπλέον, συχνά δεν έχουν λάβει την απαραίτητη εκπαίδευση προκειμένου να ανταποκριθούν σωστά στο ρόλο του αξιολογητή, αλλά και δεν θέλουν να διαταράξουν τις διαπροσωπικές σχέσεις που έχουν χτίσει. Βέβαια, η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης δεν είναι δύσκολη μόνο για τους προϊσταμένους αλλά και για τους υφισταμένους, τόσο όταν καλούνται να αντιμετωπίσουν μια αρνητική κριτική εις βάρος τους, υιοθετώντας τις περισσότερες φορές μια αμυντική στάση, όσο και όταν ως μέλη μιας ομάδας καλούνται να αξιολογήσουν συναδέλφους που πιθανότατα είναι και φιλικά τους πρόσωπα.

## 1.8. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης

### 1.8.1. Οφέλη αξιολόγησης απόδοσης

Όπως αναφέρουν οι Koshy & Suguna (2014), η αξιολόγηση απόδοσης βελτιώνει την επικοινωνία στο εργασιακό περιβάλλον καθώς δίνει την ευκαιρία στους προϊσταμένους και υφισταμένους να συζητήσουν σχετικά με τους προσωπικούς τους στόχους. Επιπλέον, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και βελτιώνεται το αίσθημα αφοσίωσης στην εταιρεία. Διευκρινίζουν πως η επίσημη και σωστά δομημένη αξιολόγηση απόδοσης βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν πλήρως το ρόλο τους και τις αρμοδιότητές τους δίνοντας τους ξεκάθαρη κατεύθυνση προς την απόδοση. Μέσω της αξιολόγησης απόδοσης επιτυγχάνονται προσωπικοί και συλλογικοί στόχοι, αναπτύσσονται συμπεριφορές απόδοσης, δημιουργούνται πιο ουσιαστικές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας εταιρείας και αυξάνεται το ποσοστό παρακίνησης.

Σύμφωνα με τους George & Jones (2012, όπ. αναφ. στο Turgut & Mert, 2014), η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της δίκαιης αξιολόγησης απόδοσης συνδέεται και με άλλες θεωρίες, όπως:

α) θεωρία κινήτρου-προσδοκίας (motivation-expectancy theory), σύμφωνα με την οποία είναι πιο πιθανό οι αξιολογούμενοι να αναπτύξουν υψηλότερα ποσοστά προσδοκίας μέσου και απόδοσης, αν ο αξιολογητής επιβραβεύει την απόδοσή τους.

β) θεωρία δικαιοσύνης (equity theory), η οποία πρεσβεύει πως αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως εισπράττουν μια ανατροφοδότηση σύμφωνη με τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση, κινητοποιούνται καλύτερα με στόχο την περαιτέρω βελτίωσή τους.

γ) θεωρία διαδικαστικής δικαιοσύνης (procedural justice theory) που υποστηρίζει πως οι διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να είναι δίκαιες και ακριβείς προκειμένου να προκαλέσουν κινητοποίηση των εργαζομένων. Σε αντίθετη περίπτωση, το κίνητρο των υφισταμένων είναι πιθανόν να μειωθεί, αν αισθανθούν πως οι αξιολογητές τους δρουν προκατειλημμένα.

δ) θεωρία ορισμού στόχων (goal setting theory), σύμφωνα με την οποία η ακριβής αξιολόγηση απόδοσης ως προς προκαθορισμένους στόχους έχει υψηλή επίδραση στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Συνεχίζοντας τη συζήτηση σχετικά με τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης, οι Khanna & Sharma (2014) υποστηρίζουν πως πρόκειται για ένα πανίσχυρο εργαλείο για επιβραβεύσεις και αναλύσεις των επιτυχιών που συνεισφέρει στους στόχους της εταιρείας. Η αξιολόγηση απόδοσης μετρά τις γνώσεις, την ποσότητα και ποιότητα των αποτελεσμάτων, την καινοτομία, την ηγεσία, το ποσοστό συνεργασίας, την κρίση, την εποπτεία, την αξιοπιστία, την ευελιξία και την υγεία της ομάδας ή εταιρείας στο σύνολό της.

Σύμφωνα με τους Turgut & Mert (2014), η αξιολόγηση απόδοσης ενισχύει την αποτελεσματικότητα της διοίκησης συνδυάζοντας τους σκοπούς και τις προσπάθειες των εργοδοτών, των υπαλλήλων και του οργανισμού γενικότερα, αφού πρώτα εδραιώσει κρίκους επικοινωνίας μεταξύ τους ώστε να επιτύχουν ένα κοινό αποτέλεσμα.

Οι Brown et al. (2010) δηλώνουν πως η πλειονότητα των ερευνών αποκαλύπτουν πως υπάρχει βελτίωση των εργαζομένων μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, η οποία προκύπτει από την αναγνώριση και τη δέσμευση των εργαζομένων ως προς τους στόχους του οργανισμού. Μέσω της αξιολόγησης απόδοσης οι «καλοί» υπάλληλοι επιβραβεύονται, ενώ δίνεται η δυνατότητα στους αδύναμους να βελτιωθούν είτε με κάποια εκπαίδευση, είτε με οδηγίες για καλύτερη απόδοση.

### **1.8.2. Αρνητικά της αξιολόγησης απόδοσης**

Ο McBriarty (1988), σε μια έρευνά του που αφορά το περιβάλλον του στρατού διαπιστώνει πως οι αξιολογούμενοι δεν κινητοποιούνται έπειτα από την αξιολόγηση απόδοσης, αλλά αντιθέτως, όταν η αξιολόγηση είναι μέτρια ή κάτω του μετρίου, νιώθουν ανασφάλεια και πολλοί οδηγούνται να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Επιπλέον, η αξιολόγηση απόδοσης έχει αρνητικές συνέπειες στην ομαδική δουλειά επειδή δημιουργεί ανταγωνισμό μεταξύ των υπαλλήλων, τόσο η «βαθμολόγηση» των ικανοτήτων τους, όσο και οι ευκαιρίες προαγωγών ή αύξησης μισθού.

Οι Predergast & Topel (1993) περιορίζουν τις αρνητικές συνέπειες της αξιολόγησης απόδοσης στις περιπτώσεις που οι αξιολογητές προχωρούν στη διαδικασία χωρίς να έχουν αποβάλλει τις προκαταλήψεις τους. Σ' αυτήν την περίπτωση, η «μειωμένη ηθική» που διέπει τη διαδικασία οδηγεί σε μειωμένη προσπάθεια για βελτίωση από την πλευρά των αξιολογουμένων και σε πολλές περιπτώσεις, σε αποφάσεις παραίτησης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η συσχέτιση που επιχειρεί η Auster (2006) ανάμεσα στην αξιολόγηση απόδοσης και τις διαφοροποιήσεις των μισθών που παρατηρούνται σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Η ίδια υπογραμμίζει πως η ανάπτυξη μεθόδων αντικειμενικής αξιολόγησης είναι μια προσπάθεια να εξασφαλιστεί η ισότητα μεταξύ των δύο φύλων, καθώς εξετάζουν την πραγματική απόδοση χωρίς να βασίζονται σε στερεότυπα και γενικές συμπεριφορές. Δεν διστάζει, όμως, να συμπεριλάβει και την αντίθετη από τη δική της θεωρία των Nieva και Gutek (1980) και Lenney et al. (1983) (όπ. αναφ. στο Auster, 2006), οι οποίοι ισχυρίζονται πως η μισθολογική διαφορά ανάμεσα στα δύο φύλα, συχνά οφείλεται σε προκαταλήψεις που αποκαλύπτονται στην αξιολόγηση απόδοσης. Οι γυναίκες είναι πιθανόν να αξιολογηθούν χαμηλότερα από τους άνδρες αν δεν έχουν αποσαφηνιστεί πλήρως τα κριτήρια απόδοσης δεδομένου ότι υπάρχει περίπτωση οι αξιολογητές να υποκύψουν σε στερεότυπα του τύπου «Οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη απόδοση συγκριτικά με τους άνδρες». Η μέθοδος αξιολόγησης, το φύλο του αξιολογητή και αξιολογουμένου και η φύση της εργασίας επηρεάζουν την ποιότητα της αξιολόγησης απόδοσης.

### **1.9. Προβλήματα αξιολόγησης απόδοσης**

Ο Kondrasuk (2011) χωρίζει τα προβλήματα που αφορούν την αξιολόγηση απόδοσης σε τέσσερις κατηγορίες: α) σχετικά με το σκοπό, β) σχετικά με αυτούς που εμπλέκονται, γ) σχετικά με το τι εξετάζεται και δ) σχετικά με το σύστημα και τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Η πρώτη κατηγορία αφορά το διπλό σκοπό της αξιολόγησης και κατά συνέπεια το διττό ρόλο του αξιολογητή. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού εξυπηρετεί ως μέσο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων ή ως εργαλείο του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Λογικό επακόλουθο είναι πως ο αξιολογητής, ανάλογα με το σκοπό που πρέπει να επιτευχθεί, καλείται άλλοτε να δρα ως σύμβουλος και άλλοτε ως κριτής. Ο αξιολογητής-σύμβουλος επιθυμεί την βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων όντας δίπλα τους για να μοιραστούν τις απόψεις, τα συναισθήματα και τις φιλοδοξίες τους. Από την άλλη, όταν ο αξιολογητής έχει το ρόλο του κριτή γιατί πρέπει να λάβει σημαντικές αποφάσεις, οι εργαζόμενοι δεν νιώθουν άνετα να μιλήσουν για την εξέλιξη

τους, τις αδυναμίες τους καθώς γνωρίζουν πως ο ίδιος άνθρωπος που τους αξιολογεί θα μπορούσε ακόμα και να τους απολύσει. Σε κάθε περίπτωση, λοιπόν, είναι αναγκαίο να είναι ξεκάθαρος και κοινός σε όλους, αξιολογητές και αξιολογούμενους, ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης.

Το ίδιο πρόβλημα αναφορικά με το διττό ρόλο του αξιολογητή επισημαίνει και η Wilson (2002), η οποία ισχυρίζεται πως για να λειτουργήσει ως κριτής χρειάζεται αντικειμενικά κριτήρια τα οποία λειτουργούν σε έναν περιορισμένο βαθμό λόγω της υποκειμενικότητας του ιδίου αλλά και εξαιτίας των κριτηρίων της αξιολόγησης απόδοσης που εξετάζουν με τα ιδιαίτερα προσωπικά χαρακτηριστικά του υπαλλήλου. Η συμβουλευτική, από την άλλη δεν περιλαμβάνει κριτική σε κάποιο άτομο αλλά διακρίνεται από την επίδραση και την ελευθερία να παίρνει ο υπάλληλος μόνος του αποφάσεις. Επιπλέον, την ασάφεια του σκοπού της αξιολόγησης απόδοσης και του ρόλου που πρέπει να αναλάβει ο αξιολογητής, εντοπίζουν και οι Prowse & Prowse (2009) και Grubb (2007), με τον δεύτερο να θεωρεί πως η χρήση ενός εργαλείου για δύο σκοπούς δημιουργεί προβλήματα στην απόδοση, καθώς συμπεριλαμβάνονται πολλά διαφορετικά καθήκοντα αλλά και στα αποτελέσματα της αξιολόγησης γιατί χρησιμοποιούνται για σκοπούς, όπως προαγωγές, μόνους κ.λπ. Όταν η αξιολόγηση εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους δύο σκοπούς, τότε χρησιμοποιείται φτωχά ή καταστροφικά. Τέλος, οι Drewes & Runde (2002), θεωρούν πως δεν είναι σωστό να συνδυάζονται οι δύο σκοποί της αξιολόγησης απόδοσης γιατί οι αποφάσεις περί χρημάτων υπερισχύουν πάντα της επαγγελματικής ανάπτυξης. Όταν η αξιολόγηση καθορίζει την αύξηση μισθού, οι εργαζόμενοι δεν αποκαλύπτουν τις αδυναμίες τους.

Συνεχίζοντας στη δεύτερη κατηγορία των προβλημάτων, σύμφωνα με το διαχωρισμό του Kodrasuk (2011), τα προβλήματα αφορούν τα άτομα που εμπλέκονται, δηλαδή τους αξιολογητές, αξιολογούμενους και άλλους. Η αξιολόγηση απόδοσης χρειάζεται να συνάδει με την καθημερινή λειτουργία και ιδεολογία του οργανισμού. Προκειμένου να αντιμετωπίζεται με σοβαρότητα από εργαζομένους, θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη σοβαρά από την ίδια την εταιρεία. Απαραίτητη κρίνεται η εκπαίδευση τόσο των αξιολογητών όσο και των μελών που πρόκειται να σχεδιάσουν το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Αν το σύστημα από μόνο του δεν είναι καλά σχεδιασμένο, το πιο πιθανό είναι πως θα εξαχθούν μη έγκυρα αποτελέσματα. Οι αξιολογητές, χωρίς εκπαίδευση, μπορούν εύκολα να «πέσουν» σε συγκεκριμένα συνηθισμένα λάθη κυρίως λόγω των προσωπικών προκαταλήψεών τους (ζήτημα που θα εξεταστεί αναλυτικά στην επόμενη ενότητα) ενώ οι εργαζόμενοι συχνά δεν μπορούν να

διαχειριστούν κατάλληλα τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων λόγω των προσδοκιών τους. Έτσι, συχνά θεωρούν άδικα τα αποτελέσματα όταν δεν συνάδουν με τις προσωπικές τους πεποιθήσεις ή με την παλαιότερη απόδοσή τους. Από την άλλη μεριά, σε κάποιες περιπτώσεις που δέχονται μία πιθανή αρνητική ανατροφοδότηση, δεν υπάρχουν οδηγίες ή σχέδιο δράσης όσον αφορά την αξιοποίησή της για τη βελτίωση της απόδοσης.

Αξίζει να σημειωθεί η άποψη της Wilson (2002), η οποία υποστηρίζει πως οι γυναίκες έχουν χαμηλότερη αυτοπεποίθηση από τους άνδρες, γι' αυτό οι προσδοκίες τους είναι μικρότερες και υποβαθμίζουν τον εαυτό τους. Το γεγονός αυτό οφείλεται στην στερεοτυπική αντίληψη πως οι άνδρες είναι πιο αυτόνομοι και πιο ικανοί να αναλάβουν θέσεις εργασίας με πολλές ευθύνες. Επομένως, οι γυναίκες χρειάζεται να προσπαθούν τα διπλάσια για να επιτύχουν την αναγνώριση και η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να εξελιχθεί σε τραυματική εμπειρία.

Τα προβλήματα που αφορούν το αντικείμενο της εξέτασης και τον τρόπο πηγάζουν από το γεγονός πως δεν είναι εύκολο πάντα να μετρηθεί η απόδοση του εργαζομένου καθώς επηρεάζεται από πολλά κριτήρια, όπως η συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά, τα αποτελέσματα της εργασίας του. Ο τρόπος μέτρησης της απόδοσης γίνεται μέσα από την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης από τη μεριά της εταιρείας (Kondrasuk, 2011). Η Wilson (2002) τονίζει πως η αξιολόγηση απόδοσης δίνει έμφαση σε συγκεκριμένα στοιχεία ενώ άλλα χαρακτηριστικά παραμένουν αόρατα. Τα άτομα που έχουν την εξουσία, δηλαδή τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ή οι προϊστάμενοι επιλέγουν ποια χαρακτηριστικά θα φανούν και ποια θα παραμείνουν αόρατα. Ο Grubb (2007) θεωρεί πως η δυσκολία στη μέτρηση των αποτελεσμάτων είναι ένα από τα βασικά προβλήματα της αξιολόγησης απόδοσης. Τα στερεότυπα, η συμπάθεια, η διαφορετική κριτική σκέψη, η επίδραση από άλλους, η κοινοποίηση ή όχι των αποτελεσμάτων είναι παράγοντες που επηρεάζουν.

Η τελευταία κατηγορία των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η αξιολόγηση απόδοσης έχει σχέση με το σύστημα και τη διαδικασία της αξιολόγησης. Βασική αρχή είναι ότι η αξιολόγηση απόδοσης δεν είναι ένα απλό γεγονός αλλά μια πολυσύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει τους σκοπούς, τη διαδικασία και τα αποτελέσματα, πάντα συνδεδεμένη με την καθημερινή λειτουργία και ιδεολογία του οργανισμού. Όταν η λειτουργία και οι στόχοι της εταιρείας έχουν οριστεί πριν από το σχεδιασμό του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης, τότε θα πρέπει να αναθεωρηθούν, σε περίπτωση

που δεν συνάδουν. Επιπλέον, χρειάζεται να έχει προηγηθεί ένα εύλογο χρονικό διάστημα για το σχεδιασμό ή την εκτέλεση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Καθοριστικής σημασίας είναι να οριστεί πότε θα γίνεται η αξιολόγηση, αν θα γίνεται ομαδικά ή ατομικά στον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με την πρόσληψή του ή με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Επιπλέον, η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης συνήθως δεν αφήνει χώρο για τον καθορισμό νέων στόχων, κάτι που καλό είναι να γίνεται ύστερα από συνεννόηση προϊσταμένων-υφισταμένων σε διαφορετικό χρόνο και με διαφορετικούς τρόπους. Τέλος, παρ' όλο που υπάρχει μια σύγκριση όσον αφορά τη χρήση των αποτελεσμάτων την αξιολόγησης απόδοσης από τους προϊσταμένους, δεν πρέπει να αγνοούνται γιατί με αυτόν τον τρόπο χάνεται η αξιοπιστία του συστήματος. (Kondrasuk, 2011).

Ο Grubb (2007) διακρίνει πολλά προβλήματα στη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Πρώτα από όλα, θεωρεί πως δεν μπορεί να αναγνωρίσει την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό ευθύνεται στο γεγονός πως δεν υπάρχει αντικειμενικότητα. Αντιθέτως, ο αξιολογητής ξεκινά τη διαδικασία προκατειλημμένος καθώς έχει ήδη σχηματίσει μια «υπόθεση» για τον εργαζόμενο και με την παρατήρηση προσπαθεί να βρει στοιχεία για να αποδείξει ή να απορρίψει την υπόθεσή του. Επιπλέον, η συνολική απόδοση του εργαζομένου θα εξεταστεί ως προς συγκεκριμένα κριτήρια που έχουν επιλεγεί, επομένως είναι μονομερής και υποκειμενική, ενώ ταυτόχρονα χρειάζεται και ένα χρονικό περιθώριο για να φανεί. Τέλος, ο οργανισμός ως σύστημα λειτουργεί αποτελεσματικά μόνο με τη συνεργασία όλων των μονάδων, οπότε δεν είναι δυνατόν να εξεταστεί η απόδοση ατομικά καθώς αγνοείται η επίδραση του συστήματος και της ομαδικής δουλειάς.

Ο ίδιος μελετητής προχωρά και σε μία ακόμη κατηγορία προβλημάτων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης που είναι η δημιουργία συγκρούσεων. Κατά τον ίδιο, δημιουργεί συγκρούσεις που αφορούν το άτομο, τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους, την ηγεσία και τον οργανισμό στο σύνολό του. Οι αξιολογούμενοι έρχονται σε διαμάχη με τον ίδιο τους τον εαυτό όταν λαμβάνουν αρνητική ανατροφοδότηση, αποκαρδιώνονται ή ρίχνουν τις ευθύνες αλλού. Επιπλέον, δημιουργείται πλήγμα στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, μειώνεται η συνεργασία και η ομαδική δουλειά καθώς κάποιοι βγαίνουν νικητές από τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης ενώ άλλοι χαμένοι. Τέλος, δημιουργείται σύγκρουση στις σχέσεις των αξιολογούμενων-αξιολογητών σε περίπτωση που η ανατροφοδότηση είναι αρνητική. Γι' αυτό το λόγο, συχνά οι αξιολογητές αποκρύπτουν

τα αδύναμα σημεία ώστε να μην απογοητευτεί ο εργαζόμενος, επιλέγοντας με αυτόν τον τρόπο να έχουν μέτριους υπάλληλους παρά απογοητευμένους που θα επηρεάσουν και τους άλλους.

Βέβαια, τα προβλήματα λόγω των συγκρούσεων που προκαλεί η αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζουν και ανώτερα μέλη της ιεραρχικής πυραμίδας. Έτσι δημιουργείται μια σύγχυση αναφορικά με τη λειτουργία της ηγεσίας καθώς η αξιολόγηση των υφισταμένων μέσω ενός συστήματος, σε πολλές περιπτώσεις, αναιρεί την ηγεσία. Καταληκτικά, όταν ο σκοπός και η μέθοδος της αξιολόγησης απόδοσης δεν γνωστοποιηθούν στους εργαζομένους, χάνεται η δέσμευση και η αφοσίωσή τους απέναντι στον οργανισμό, γεγονός που μπορεί να δράσει καταλυτικά στην πορεία του.

### **1.10. Λάθη αξιολογητών**

Σύμφωνα με τους Arbey & Suradi (2007), οι εταιρείες συνήθως βασίζονται σε προϊσταμένους να κάνουν μία ακριβή αξιολόγηση στους υπαλλήλους σε σχέση με την απόδοσή τους σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, συνήθως λόγω προκαταλήψεων, οι αξιολογήσεις χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα και υποκειμενικότητα. Σε πολλές περιπτώσεις, η αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζεται από την ευαισθησία και τα κριτήρια του αξιολογητή. Οι Cappelli & Conyon (2016) θεωρούν πως είναι συχνό φαινόμενο να μην υπάρχει διαφοροποίηση στις αξιολογήσεις των εργαζομένων αλλά να βρίσκονται όλες στο ίδιο επίπεδο, υψηλό ή σε κάθε περίπτωση, άνω του μετρίου γιατί οι αξιολογητές δεν θέλουν να διαταράξουν τις διαπροσωπικές σχέσεις και το εργασιακό περιβάλλον.

Ο Kumar (2005) καταγράφει τα συνηθισμένα λάθη στα οποία υποκύπτουν οι αξιολογητές. Αυτά είναι:

- Φαινόμενο θετικής πρώτης εντύπωσης (Halo effect): όταν η αξιολόγηση απόδοσης βασίζεται σε ένα καλό στοιχείο/χαρακτηριστικό του εργαζομένου και όχι στη συνολική απόδοσή του.
- Φαινόμενο αρνητικής πρώτης εντύπωσης (Horn effect): όταν η αξιολόγηση απόδοσης βασίζεται σε ένα αρνητικό στοιχείο/χαρακτηριστικό του εργαζομένου και όχι στη συνολική απόδοσή του. Δηλαδή ακριβώς το αντίθετο από το halo effect.



Ο Lunenburg (2012) σχολιάζει πως ο αξιολογούμενος μπορεί να λάβει πολύ καλή ή κακή αξιολόγηση σε όλα τα επιμέρους χαρακτηριστικά που εξετάζονται εξαιτίας ενός μόνο χαρακτηριστικού. Ένας εργαζόμενος μπορεί να ευνοηθεί ή να αδικηθεί όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Turgut & Mert, 2014).

- Η αντίληψη του αξιολογητή: κάθε αξιολογητής μπορεί να ερμηνεύει διαφορετικά τις λέξεις «εξαιρετικός» ή «πολύ αδύναμος».

Αυτό συμβαίνει όταν δεν υπάρχουν κατανοητά πρότυπα απόδοσης και δημιουργεί μια σύγχυση στους αξιολογητές που εκλαμβάνουν διαφορετικά τα πρότυπα (Turgut & Mert, 2014).

- Τάση για επιείκεια (leniency): όταν ο αξιολογητής αξιολογεί πολύ υψηλά τους εργαζομένους για να αποφύγει εντάσεις.
- Τάση για αυστηρότητα (strictness): όταν ο αξιολογητής αξιολογεί πολύ αυστηρά τους εργαζομένους γιατί θεωρεί πως κανένας δεν είναι εξαιρετικά καλός.

Κάποιοι προϊστάμενοι έχουν την τάση να κρίνουν όλους τους εργαζομένους πολύ επιεικώς ή πολύ αυστηρά. Σε κάθε περίπτωση αδικούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι. Η μεροληψία της επιείκειας ή αυστηρότητας παρουσιάζει λιγότερα προβλήματα όταν χρησιμοποιούνται μέθοδοι απόλυτης προσέγγισης ή μέθοδοι προσανατολισμένες στα αποτελέσματα (Lunenburg, 2012).

- Τάση για σύγκριση με άλλους εργαζομένους: όταν η απόδοση ενός υπαλλήλου επηρεάζει την αξιολόγηση κάποιου άλλου.
- Τάση για σύγκριση με τον εαυτό του: όταν ο αξιολογητής κρίνει πιο ευνοϊκά κάποιον εργαζόμενο που του θυμίζει τον εαυτό του.

Ο αξιολογητής βλέπει σε κάποιους υπαλλήλους μεγάλη ομοιότητα με τον εαυτό του, σε σχέση με την εκπαίδευση, το περιβάλλον, τα χαρακτηριστικά, οπότε αξιολογεί υψηλότερα του ομοίους του σε σχέση με του υπολοίπους (Turgut & Mert, 2014).

- Προσωπικές προκαταλήψεις: ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος σε θέματα όπως το φύλο, η καταγωγή, η ηλικία και δεν είναι αντικειμενικός.

Οι Judge & Ferris (1993), ύστερα από μια έρευνα που έκαναν στο νοσηλευτικό προσωπικό και προϊσταμένους στο Illinois, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι αξιολογητές επηρεάζονται από κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες κατά την αξιολόγηση απόδοσης, όπως: η δημογραφική ομοιότητα, η σχέση προϊσταμένου-

υφισταμένου, η δυνατότητα του προϊσταμένου να παρακολουθεί την απόδοση του εργαζομένου και η αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου ενώ η εμπειρία του αξιολογητή δεν επηρεάζει, όπως φάνηκε, τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.

- Η επικαιρότητα των γεγονότων (recency effect): όταν ο αξιολογητής δίνει υπερβολική έμφαση στην πρόσφατη απόδοση του εργαζομένου αγνοώντας όλο το προηγούμενο διάστημα.

Αυτό μπορεί να τον οδηγήσει σε πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή αξιολόγηση. Σε κάθε περίπτωση είναι προβληματική καθώς οι εργαζόμενοι, οι οποίοι γνωρίζουν πότε είναι η περίοδος αξιολόγησης, είναι λογικό πως θα προσπαθήσουν να δώσουν τον καλύτερο τους εαυτό στο διάστημα πριν την αξιολόγηση, χωρίς αυτό να σημαίνει πως αντιπροσωπεύει το σύνολο της απόδοσής τους τον προηγούμενο χρόνο ή εξάμηνο. Οι Turgut & Mert (2014) υποστηρίζουν πως οι αξιολογητές σε κάποιες περιπτώσεις δίνουν πολύ μεγάλη έμφαση στα πρόσφατα γεγονότα ή ακόμα και στην πρώτη εντύπωση που σχημάτισαν για κάποιον με συνέπεια να προχωρούν στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης επηρεασμένοι θετικά ή αρνητικά.

- Η επίδραση των διαπροσωπικών σχέσεων (relationship effect): πιο ευνοημένοι είναι οι εργαζόμενοι που διατηρούν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις με τους αξιολογητές.

Τέλος, σύμφωνα με τον Kumar (2005), ένα μεγάλο λάθος των αξιολογητών είναι η έλλειψη εκπαίδευσης καθώς δεν έχουν αναπτύξει τις ιδιαίτερες ικανότητες που χρειάζεται ώστε να είναι σε θέση να παρατηρούν ή να παρέχουν ανατροφοδοτήσεις. Σε αυτήν την περίπτωση, οι αξιολογήσεις είναι ασαφείς και ανώφελες.

Ο Lunenburg (2012) και οι Turgut & Mert (2014) προσθέτουν ένα ακόμα λάθος των αξιολογητών στον κατάλογο, την τάση για μετριότητα (central effect). Σύμφωνα με αυτό, οι αξιολογητές δεν θέλουν να δώσουν σε κανέναν πολύ αρνητική κριτική αλλά επίσης δεν θεωρούν πως αξίζει κάποιος την υψηλότερη δυνατή αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα είναι πως όλοι οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με μια μέτρια απόδοση.

Οι Manolescu & Abrudan (2010) δηλώνουν πως οι αξιολογητές συχνά δεν αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση απόδοσης με την σοβαρότητα που της αρμόζει και δεν αφιερώνουν τον κατάλληλο χρόνο για να παρατηρήσουν τους εργαζομένους. Έτσι, τα αποτελέσματά της μπορεί να είναι αναξιόπιστα. Παρόμοια άποψη εκφράζουν οι Turgut & Mert (2014), οι οποίοι τονίζουν πως συνηθισμένο φαινόμενο είναι οι αξιολογητές να

μην έχουν παρακολουθήσει αρκετά την απόδοση των εργαζομένων αλλά να βασίζονται στη γενική ιδέα που έχουν χωρίς, βέβαια, να είναι ικανοί να προσθέσουν λεπτομέρειες στην αξιολόγηση.

Οι Prendergast & Topel (1993) προτείνουν πιθανούς τρόπους ώστε να περιοριστούν τα φαινόμενα επίδρασης προκαταλήψεων στις αξιολογήσεις του ανθρώπινου δυναμικού. Μια λύση θα μπορούσε να είναι να μην βασίζονται οι διοικητικές αποφάσεις που αφορούν αυξήσεις μισθών, μπόνους κ.λπ. στους προϊσταμένους ή οι προϊστάμενοι να είναι υπεύθυνοι να δώσουν κάποια χρηματική αύξηση σε κάποιον εργαζόμενο του τμήματος τους αλλά ταυτόχρονα να είναι υπεύθυνοι και για το συνολικό αποτέλεσμα. Σε αυτήν την περίπτωση, θα ήταν δύσκολο να ευνοήσουν τον αγαπημένο τους υπάλληλο και όχι αυτόν με τα καλύτερα αποτελέσματα. Επιπλέον, θα μπορούσε να εφαρμοστεί μια τακτική αλλαγής Τμημάτων μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων ώστε να μην υπάρχει χρόνος για την δημιουργία ισχυρών διαπροσωπικών σχέσεων και την ανάπτυξη αισθημάτων συμπάθειας ως προς κάποιους. Τέλος, μπορούν να μετρηθούν τα περιστατικά προκαταλήψεων και να τιμωρηθούν. Η τελευταία αυτή πρόταση, ωστόσο, δεν είναι εύκολο να υλοποιηθεί γιατί δεν είναι εύκολο να αποδειχθεί η επίδραση προκαταλήψεων μιας που συνήθως η εταιρεία δεν εναντιώνεται με τους προϊσταμένους και επίσης οι εργαζόμενοι εξαιτίας του φόβου που νιώθουν, δεν εκφράζουν την δυσαρέσκειά τους όταν νιώθουν πως αδικούνται.

### **1.11. Προτάσεις για βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης**

Ο Kondrasuk (2011) προτείνει μία σειρά από μέτρα που μπορούν να εφαρμοστούν προκειμένου να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Αυτά είναι:

1. Να εφαρμοστούν οι αλλαγές όσον αφορά τον αξιολογητή και τη διαδικασία. Ο αξιολογητής πρέπει να εκπαιδευτεί για τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης και να έχει πρόσβαση σε διαθέσιμους οδηγούς αξιολόγησης ώστε να μπορεί να τους συμβουλευτεί σε περίπτωση που έχει απορίες. Επιπλέον, η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης οφείλει να είναι απλή, κατανοητή, με σαφή κριτήρια και ξεκάθαρες προσδοκίες, χωρίς υψηλό κόστος. Καλό είναι να υποστηρίζεται από τα υψηλόβαθμα στελέχη των εταιρειών αλλά στο σχεδιασμό της να συμμετέχουν τόσο οι προϊστάμενοι, όσο και οι υφιστάμενοι. Η πιο συχνή

διεξαγωγή της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα, όπως και η αναθεώρησή της και η εξέταση των αποτελεσμάτων να γίνεται από ειδικούς του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για να αποφεύγονται οι προκαταλήψεις.

Ο Grubb (2007) δηλώνει πως η αξιολόγηση απόδοσης απαιτεί χρόνο και πόρους καθώς χρειάζονται τρεις με τέσσερις ώρες το χρόνο για κάθε εργαζόμενο. Ωστόσο η συναισθηματική πίεση που προκαλεί στο προσωπικό έχει πολύ μεγαλύτερη διάρκεια. Ως προτάσεις βελτίωσης θεωρεί καθοριστικής σημασίας την εκπαίδευση αξιολογητών και αξιολογούμενων. Καθένας, σύμφωνα με τον ίδιο, είναι υπεύθυνος για την προσωπική του ανάπτυξη. Βέβαια, η εταιρεία οφείλει να παρέχει εργαλεία εκπαίδευσης, ανατροφοδότησης ή καθοδήγησης, αν ζητηθούν. Η εκπαίδευση σε συνδυασμό με τις συχνότερες συναντήσεις υφισταμένων-προϊσταμένων μπορεί να βοηθήσει στη δημιουργία ενός κοινού τρόπου σκέψης και στην καθοδήγηση.

2. Να διευκρινιστούν οι στόχοι και ο ρόλος της αξιολόγησης απόδοσης. Είναι σημαντικό να είναι ξεκάθαρο πότε έχει ως στόχο την εξέλιξη και πότε τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Με τη σειρά της, η διευκρίνιση αυτή θα βοηθήσει και τον αξιολογητή να αναλάβει το ρόλο του συμβούλου ή κριτή αλλά και τον αξιολογούμενο ώστε να αντιμετωπίσει την αξιολόγηση απόδοσης ορθά. Όταν, λοιπόν, στόχος είναι η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του εργαζομένου και κατ' επέκταση του οργανισμού, ο υφιστάμενος μπορεί να νιώσει την ελευθερία να μιλήσει για τις προσωπικές του αδυναμίες που χρήζουν βοήθειας, χωρίς το φόβο πως ίσως χάσει τη δουλειά του.

Σύμφωνα με τον Grubb (2007), η αναγνώριση της επιτυχίας των υπαλλήλων χάρη στο συνδυασμό των δυνατοτήτων τους και ο ορισμός των στόχων συμβάλλουν στη βελτίωση της αυτοαποτελεσματικότητας και την παρακίνηση. Επιπλέον, ο οργανισμός χρειάζεται να δημιουργήσει μία κουλτούρα κοινότητας όπου χαρακτηρίζεται από ειλικρίνεια, δικαιοσύνη, ηθική, καλή επικοινωνία, ηγεσία, καθοδήγηση. Τα άτομα που αξιολογούνται χαμηλά είναι συνήθως υπάλληλοι τοποθετημένοι σε λάθος θέσεις. Η βοήθεια και καθοδήγησή τους θα οδηγήσει στην αξιοποίησή τους. Άλλωστε, στόχος των εταιρειών πρέπει να είναι η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι η χρήση τους ως εργαλεία.

3. Να δίνεται έμφαση και σε αποτελέσματα και σε συμπεριφορές απόδοσης. Η ολοκληρωμένη εικόνα ενός εργαζομένου προκύπτει από το συνδυασμό

αντικειμενικών κριτηρίων, π.χ. τα αποτελέσματα της εργασίας του, με υποκειμενικά κριτήρια, όπως τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Όταν στόχος της αξιολόγησης απόδοσης είναι οι διοικητικές αποφάσεις, δίνεται έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια ενώ όταν στόχος είναι η βελτίωσή του, σε υποκειμενικά κριτήρια που αφορούν την απόδοσή του.

4. Να προστεθεί κατηγορία στην αξιολόγηση απόδοσης. Το κατάλληλο σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει υπόψη τις συνθήκες και τις καταστάσεις. Για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος μπορεί να είναι πολύ ικανός στην εργασία του ωστόσο να προέκυψαν τεχνικές δυσκολίες και να μην απέδωσε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα.
5. Να γίνει σωστός χρονικός προγραμματισμός της διαδικασίας. Ένας καλός σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο περιλαμβάνεται ο καθορισμός των στόχων και οι διοικητικές αποφάσεις ενώ στο δεύτερο γίνεται η αξιολόγηση των επιτευγμάτων βάσει των αντικειμενικών ή υποκειμενικών κριτηρίων. Αφού έχουν ολοκληρωθεί ήδη οι διοικητικές αποφάσεις από το πρώτο μέρος, ο αξιολογητής δεν χρειάζεται στην υλοποίηση της αξιολόγησης να λειτουργεί ως κριτής αλλά εστιάζει στους στόχους της αξιολόγησης και συμβάλλει στην εξέλιξή τους.

Ο Grubb (2007) υποστηρίζει πως η αναγνώριση των προσωπικών επιτευγμάτων κάνουν τον αξιολογούμενο να νιώθει καλύτερα με τον εαυτό του και η παροχή προνομίων δημιουργεί μία πιο ισχυρή δέσμευση με την εταιρεία. Οι προαγωγές πρέπει να χορηγούνται ύστερα από εξέταση πολλών χαρακτηριστικών απόδοσης, ο μισθός να αφορά το άτομα, αναλόγως με τα δεδομένα της αγοράς και τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση, ενώ το μπόνους να δίνεται ως επιβράβευση της ομαδικής δουλειάς ώστε να προαχθεί η συνεργασία.

6. Να συμπεριλαμβάνονται περισσότεροι άνθρωποι στη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Περισσότεροι άνθρωποι σημαίνει περισσότερες ευκαιρίες για καλύτερες ιδέες και λιγότερα λάθη και περισσότερες απόψεις για τη βελτίωση των κριτηρίων και των στόχων. Η συνεργασία των προϊσταμένων και υφισταμένων για το σχεδιασμό των κριτηρίων αξιολόγησης δεν είναι αρκετή αλλά η προσπάθειά τους πρέπει να ελέγχεται και από ειδικούς του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για μια σφαιρική επανεξέταση της διαδικασίας.

## **1.12. Μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης**

Υπάρχουν πολλές διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης, άλλες πιο παλιές, άλλες πιο σύγχρονες, για τις οποίες έχει γίνει προσπάθεια κατηγοριοποίησης από αρκετούς μελετητές . Οι Decenzo & Robbins (1998, όπ. αναφ. στο Jafari et al., 2009) διέκριναν τρεις προσεγγίσεις για τις μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης: σύμφωνα με απόλυτα κριτήρια (absolute standards), με σχετικά κριτήρια (relative standards) και με τους στόχους (objectives). Οι Fischer et al. (1999, όπ. αναφ. στο Turgut & Mert, 2014) χώρισαν τις αξιολογήσεις σε τρεις κατηγορίες: α) συγκριτικές αξιολογήσεις (comparative appraisals), β) αξιολογήσεις απόδοσης (behavioral appraisals), γ) αξιολογήσεις βάσει αποτελεσμάτων (output-based appraisals). Οι Bratton (2012) και Dessler (2012)(όπ. αναφ. στο Lunenburg, 2012) συμφώνησαν στο διαχωρισμό των μεθόδων αξιολόγησης υπό τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις: η κριτική προσέγγιση (the judgemental approach), η προσέγγιση απόλυτων κριτηρίων (the absolute standards approach) και η προσανατολισμένη στα αποτελέσματα προσέγγιση (results-oriented approach).

Η πιο συνηθισμένη κατηγοριοποίηση των μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης που συναντάται στην πλειονότητα των ερευνητών είναι διάκριση σε παραδοσιακές και σύγχρονες μεθόδους ( Aggarwal & Thakur, 2013· Kashy & Suguna, 2014· Khanna & Sharma, 2014).

### **1.12.1. Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης**

Σύμφωνα με τους Khanna & Sharma (2014), στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης ανήκουν:

- η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας (rating scales method),
- η μέθοδος καταλόγου ελέγχου (checklist),
- η μέθοδος γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scales method),
- η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method),
- η μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced distribution method),
- η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method),

- η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales method- BARS),
- η μέθοδος αναθεώρησης του πεδίου (field review method),
- η μέθοδος ελέγχου και παρατηρήσεων απόδοσης (performance test and observation method),
- η μέθοδος εμπιστευτικών καταγραφών (confidential records method),
- η μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης (essay method),
- η μέθοδος υπολογισμού κόστους (cost accounting method)
- η μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης (comparative evaluation method)
- η μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης (behaviorally anchored rating scales method- BARS)

#### **1.12.1.1. Rating scales method– Μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας**

Περιέχει αριθμημένα προτάσεις που περιγράφουν στοιχεία σχετικά με την επαγγελματική απόδοση, όπως αξιοπιστία, καινοτομία, αποτέλεσμα. Σε κάθε πρόταση ο αξιολογητής μπορεί να επιλέξει σε μία κλίμακα από το «εξαιρετικό» έως το «πολύ φτωχό» αξιολογώντας την απόδοση του εργαζομένου.

Τα θετικά της μεθόδου είναι ότι είναι εύκολη στη χρήση, οικονομική, μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε κάθε μορφής εταιρεία και να συμπεριλάβει μεγάλο αριθμό εργαζομένων ενώ δεν απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση (Khanna & Sharma, 2014). Παράδειγμα της συγκεκριμένης μεθόδου ακολουθεί παρακάτω:

Πίνακας 1. Παράδειγμα της διαγραμματικής κλίμακας με τη χρήση χαρακτηρισμών

Είναι συνεπής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει τα καθήκοντά του ορθά μέσα σε χρονικά πλαίσια που έχουν οριστεί (Κυκλώστε το χαρακτηρισμό που ανταποκρίνεται καλύτερα στον εργαζόμενο.)

Πάρα πολύ	Πολύ	Αρκετά	Μέτρια	Καθόλου
-----------	------	--------	--------	---------

### **1.12.1.2. Graphic rating scales- Μέθοδος γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης**

Οι Prowse & Prowse (2009) υποστηρίζουν πως η μέθοδος αυτή αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1930 στην προσπάθεια που έγινε για συστηματική εφαρμογή των αξιολογήσεων στο χώρο των επιχειρήσεων. Πρόκειται για μία μέθοδο με την οποία μετρούσαν στοιχεία προσωπικότητας και απόδοσης. Οι Aggarwal & Thakur (2014) ισχυρίζονται ότι η μέθοδος ξεκίνησε το 1922 από τον Paterson στην εταιρεία Scott Company για να εξασφαλίσει αξιοπιστία, συνέχεια στο χρόνο, πρακτικότητα και χρησιμότητα. Το 1931 ο Bradshaw ενίσχυσε τη μέθοδο εμπεριέχοντας τη θεωρία της συμπεριφοράς (behaviorism).

Περιλαμβάνει μία σειρά από χαρακτηριστικά που απαιτούνται στην εργασία, το καθένα από τα οποία ο αξιολογητής πρέπει να κρίνει σε μία βαθμολογική κλίμακα, συνήθως από το «εξαιρετικός» έως το «πολύ κακός» τον εργαζόμενο. Με άλλα λόγια, σε τι βαθμό ανταποκρίνεται ο εργαζόμενος στα εν λόγω χαρακτηριστικά (Lunenburg, 2012). Το 1972 ο Flynn υποστήριξε ότι η κλίμακα πέντε έως εννιά έχει την καλύτερη ποιότητα στα αποτελέσματα (Aggarwal & Thakur, 2014).

Οι Khanna & Sharma (2014) υπογραμμίζουν πως η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης περιλαμβάνει στοιχεία όπως η ποσότητα εργασίας υπό φυσιολογικές συνθήκες, η ποιότητα και η γνώση της εργασίας, η ακρίβεια, η αξιοπιστία, η κρίση, ο ενθουσιασμός, η συνεργασία, η επιθυμία για συνεργασία και επίτευξη στόχων και η καινοτομία.

Είναι η πιο παλιά και διαδεδομένη μέθοδος (Khanna & Sharma, 2014· Jafari et al., 2009· Turgut & Mert, 2014). Θετικά της μεθόδου θεωρούνται ότι είναι λιγότερο χρονοβόρα για να σχεδιαστεί, επιτρέπει ποσοτική ανάλυση και σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων (Jafari et al., 2009). Οι Aggarwal & Thakur (2014) περιλαμβάνουν στη λίστα με τα θετικά ότι είναι απλή, εύκολη στη δόμηση και τη χρήση και έχει ως αποτέλεσμα να περιορίζεται η προκατάληψη.

Από την άλλη αρνητικά είναι ότι μπορεί να είναι υποκειμενική και ότι κάθε χαρακτηριστικό που εξετάζεται θεωρείται εξίσου σημαντικό στη συνολική αξιολόγηση του εργαζομένου. Παράδειγμα της μεθόδου ακολουθεί παρακάτω:



Πίνακας 2. Παράδειγμα της μεθόδου γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης

(Ροδίτη, 2009, σ. 33-34)

A	Προσοχή στη λεπτομέρεια	Πολύ φτωχή	Κάτω από το επίπεδο	Πάνω από το επίπεδο	Υψηλή
B	Αμεσότητα στη λήψη αποφάσεων	Πολύ φτωχή	Κάτω από το επίπεδο	Πάνω από το επίπεδο	Υψηλή

### 1.12.1.3. Checklist- Μέθοδος καταλόγου ελέγχου

Η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης checklist αποτελείται από μία λίστα με συγκεκριμένες προτάσεις που μελετούν την ύπαρξη συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Ο αξιολογητής επιλέγει «ΝΑΙ/ΟΧΙ» αναλόγως με το αν ο εργαζόμενος διαθέτει ή όχι τα χαρακτηριστικά (Turgut & Mert, 2014). Σύμφωνα με τους Khanna & Sharma (2014), σε αυτήν τη μέθοδο αξιολόγησης το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάνει την πραγματική αξιολόγηση ενώ ο Decenzo (2002, όπ. αναφ. στο Jafari et al., 2009) συμπληρώνει ότι τα αποτελέσματα είναι ποσοτικά και δίνουν έμφαση σε χαρακτηριστικά και όχι την απόδοση. Στη συνέχεια βρίσκεται παράδειγμα της μεθόδου:

Πίνακας 3. Παράδειγμα της μεθόδου καταλόγου ελέγχου

(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σ. 302)

<b>Οδηγίες: συμπληρώστε τη λέξη «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ» δίπλα στο κάθε κριτήριο</b>	
Είναι ευγενικός, έχει καλούς τρόπους και συζητά με ευκολία διάφορα θέματα	
Επιζητά τη γνώμη των άλλων όταν θέλει να πάρει μία απόφαση	
Διατηρεί ανοιχτό διάλογο με τους συναδέλφους του	
Εκφράζεται με σαφήνεια και ελέγχει αν το μήνυμα γίνεται κατανοητό στους συνεργάτες του	

Σύμφωνα με τον Lunenburg (2012), παραλλαγές της μεθόδου με τη μορφή καταλόγου ελέγχου είναι η μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου (weighted checklist) και η μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής (forced choice checklist). Στην πρώτη από τις προαναφερθείσες δίνεται βαρύτητα στα χαρακτηριστικά που εξετάζονται ενώ η δεύτερη αποτελείται από συγκεκριμένες απαντήσεις σε κάθε χαρακτηριστικό που εξετάζεται, οι οποίες δηλώνουν την υψηλή ή χαμηλή απόδοση του εργαζομένου.

#### **1.12.1.4. Paired comparison method- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών**

Οι Turgut & Mert (2014) συμπεριλαμβάνουν την μέθοδο αυτή στην ευρύτερη κατηγορία των συγκριτικών αξιολογήσεων, όπου ο αξιολογητής κρίνει τις ικανότητες ενός εργαζομένου σε σύγκριση με τους υπολοίπους ώστε να αναδειχθεί ο καλύτερος. Η σύγκριση μπορεί να γίνει μεταξύ όλων των υπαλλήλων ή ανά ζεύγη, όπως στην μέθοδο που αναλύεται σε αυτό το σημείο.

Συγκεκριμένα στη μέθοδο σύγκρισης ζευγαριών, οι εργαζόμενοι συγκρίνονται ανά ζεύγη ώστε να φανεί ο πιο ικανός έως ότου όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν συγκριθεί μεταξύ τους. Στο τέλος ο αξιολογητής μπορεί να ταξινομήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά κατάταξης υπολογίζοντας πόσες φορές κάθε εργαζόμενος κρίθηκε ανώτερος των άλλων (Lunenburg, 2012).

Στον παραπάνω πίνακα συγκρίνονται οι εργαζόμενοι μεταξύ τους και στην οριζόντια σειρά, τοποθετείται ένα «+» ή ένα «-» ώστε να φανεί ποιος εργαζόμενος έχει καλύτερη απόδοση από τον άλλον.

Πίνακας 4. Παράδειγμα της μεθόδου σύγκρισης ζευγαριών

Σύγκριση	Υπάλληλος x	Υπάλληλος y	Υπάλληλος f
Υπάλληλος x		+	
Υπάλληλος y	-		
Υπάλληλος f			

#### **1.12.1.5. Forced distribution method- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς**

Οι εργαζόμενοι σε κάθε χαρακτηριστικό που εξετάζεται κατανέμονται σε συγκεκριμένο ποσοστό απόδοσης (Turgut & Mert, 2014). Πιο αναλυτικά, ο αξιολογητής τοποθετεί ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε καθεμία από τις τέσσερις ή πέντε κατηγορίες απόδοσης. Για παράδειγμα σε μία πεντάβαθμη κλίμακα, τα ποσοστά κατανέμονται ως εξής:

- 5% στην πολύ αδύναμη απόδοση
- 25% στην ανάγκη για βελτίωση
- 40% στην αποδεκτή απόδοση
- 25% στην αξιέπαινη απόδοση
- 5% στην εξαιρετική απόδοση.

Από μία λίστα που περιλαμβάνει τα ονόματα όλων των εργαζομένων, ταξινομεί τον καθένα τους σε μία από τις πέντε παραπάνω κατηγορίες, ανάλογα με την απόδοσή του (Lunenburg, 2012). Σύμφωνα με τους Khanna & Sharma (2014), είναι μια μέθοδος που βασίζεται στη σύγκριση των υπαλλήλων, δεν εμπεριέχει τη συζήτηση μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων και περιορίζει την εκδήλωση συμπαθειών ή προκαταλήψεων. Μικρή κρίνεται η αξία αυτής της μεθόδου.

#### **1.12.1.6. Critical incidents method- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών**

Οι απαρχές της μεθόδου εντοπίζονται το 1947 όταν οι Fitts και Jones τη χρησιμοποίησαν για να ταξινομήσουν λάθη των πιλοτών. Χρησιμοποιήθηκε περισσότερο ο όρος «λάθη» παρά «κρίσιμα περιστατικά» ενώ αντίθετα με αυτούς, η καταγραφή πληροφοριών κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι βασικό χαρακτηριστικό της μεθόδου αυτής. Ο όρος «μέθοδος κρίσιμων περιστατικών» δημιουργήθηκε από τον John Flanagan το 1954, ο οποίος αρχικά χρησιμοποίησε εκπαιδευμένους παρατηρητές για να καταγράφουν τα σημαντικά συμβάντα στην εργασιακή ζωή των υπαλλήλων, τα οποία μπορούν να γνωστοποιηθούν είτε στον εργαζόμενο ατομικά είτε μέσω συζήτησης προϊσταμένου-εργαζομένου (Aggarwal & Thakur, 2013).

Ο Lunenburg (2012) κάνει αναφορά στον τρόπο που υλοποιείται με επιτυχία η μέθοδος. Αρχικά, ο αξιολογητής κρατά ως σημειώσεις σε ένα ημερολόγιο αποτελεσματικά ή μη συμβάντα που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση του υπαλλήλου. Έπειτα αναλύονται τα συμβάντα αναφορικά με τα προκαθορισμένα χαρακτηριστικά που απαιτούνται στο συγκεκριμένο τομέα εργασίας του αξιολογουμένου και αναπτύσσεται μία λίστα ελέγχου, η οποία αποτελεί το πλαίσιο στο οποίο αξιολογείται ο εργαζόμενος. Όταν έρχεται η φάση της αξιολόγησης αναφέρονται τα συμβάντα αυτά ώστε να προκύψουν οι αδυναμίες, οι ανάγκες για εκπαίδευση ή έπαινοι για αποτελεσματική απόδοση.

Κατά τους Jafari et al. (2009), η μέθοδος αυτή επικεντρώνεται στην εργασία και την απόδοση και όχι τα χαρακτηριστικά ενώ οι Khanna & Sharma (2014) θεωρούν πως εστιάζει σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά που θεωρούνται σημαντικά για την εταιρεία. Ως μειονέκτημα της μεθόδου, οι παραπάνω θεωρούν ότι η ανατροφοδότηση μέσω της γνωστοποίησης των κρίσιμων περιστατικών μπορεί να καθυστερήσει πολύ, αναλόγως με το πόσο καθυστερεί η φάση της επίσημης αξιολόγησης. Σε κάποιες περιπτώσεις, ο εργαζόμενος μπορεί να αργήσει έξι μήνες ή ένα χρόνο για το σχολιασμό και κατ' επέκταση ανατροφοδότηση βάσει του συμβάντος.

Οι Aggarwal & Thakur (2013) ως πλεονεκτήματα της μεθόδου κρίνουν ότι είναι εύκολη και οικονομική στην ανάπτυξη και την εφαρμογή, ότι βασίζεται σε ξεκάθαρες παρατηρήσεις και είναι δοκιμασμένη στο χρόνο. Αντίθετα, ως αδυναμίες κρίνουν ότι είναι χρονοβόρα καθώς απαιτεί χρόνο η συνόψιση και ανάλυση των δεδομένων και περιέχει μία προσωπική οπτική για θέματα που αφορούν την εταιρεία.

Παράδειγμα της μεθόδου κρίσιμων περιστατικών βρίσκεται παρακάτω:

Πίνακας 5. Παράδειγμα της μεθόδου κρίσιμων περιστατικών.

(Ροδίτη, 2009, σ.39)

**Ονοματεπώνυμο:** .....

**Θέση:** .....

10/05/2009	Η υπάλληλος εργάστηκε πέντε ώρες παραπάνω από το ωράριό της, προκειμένου να βοηθήσει στη συμπλήρωση των σχετικών εντύπων που αφορούσαν απρογραμμάτιστη επείγουσα εργασία, η οποία είχε ληξιπρόθεσμη ημερομηνία την επόμενη μέρα.
23/06/2009	Η απροσεξία και η βιασύνη της υπαλλήλου είχε ως συνέπεια σοβαρή και επείγουσα αλληλογραφία που είχε συγκεκριμένο προορισμό τους καλύτερους πελάτες στη Γαλλία να προωθηθεί σε άλλους παραλήπτες στην Ιταλία, δημιουργώντας σοβαρή σύγχυση και καθυστέρηση στη διακίνηση και παραλαβή των προϊόντων

#### ***1.12.1.7. Field review method- Μέθοδος αναθεώρησης του πεδίου***

Η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται από κάποιον εξωτερικό παράγοντα, όπως στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ή συνεργάτες, που δεν είναι γνώριμοι με το περιβάλλον εργασίας. Ακολουθεί μία συζήτηση μεταξύ των προϊσταμένων και του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να εντοπιστούν σημεία διαφωνίας. Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης θεωρείται αξιόπιστη αλλά είναι χρονοβόρα και υποκειμενική γιατί δεν βασίζεται σε ομοιόμορφα πρότυπα (Khanna & Sharma, 2014).

#### ***1.12.1.8. Performance tests and observation method- Μέθοδος ελέγχου και παρατηρήσεων απόδοσης***

Βασίζεται στον έλεγχο των γνώσεων και των δεξιοτήτων με τη μορφή εξέτασης που πραγματοποιείται προφορικά ή γραπτά. Το κόστος διεξαγωγής τέτοιων εξετάσεων μπορεί να είναι πολύ υψηλό (Khanna & Sharma, 2014).

#### **1.12.1.9. Confidential records method- Μέθοδος εμπιστευτικών καταγραφών**

Συμπληρώνεται μία επίσημη φόρμα από τον αξιολογητή (Annual Confidentially Report- ACR) όπου κρίνει τον εργαζόμενο όσον αφορά τα εξής στοιχεία: παρουσία, προσωπική έκφραση, ομαδική δουλειά, ηγεσία, καινοτομία, τεχνικές ικανότητες, ικανότητες τεκμηρίωσης, αυθεντικότητα. Τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα προαγωγών, αυξήσεων μισθού κ.λπ. Πρόκειται για να ένα σύστημα εμπιστευτικό ωστόσο αρκετά υποκειμενικό (Khanna & Sharma, 2014).

#### **1.12.1.10. Essay method- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης**

Είναι μία έκθεση που γράφει ο αξιολογητής σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία του εργαζομένου, βασιζόμενος στη συνολική εικόνα του (Turgut & Mert, 2014). Σύμφωνα με τους Khanna & Sharma (2014), ο εργαζόμενος αξιολογείται ως προς την εντύπωση που προκαλεί, την ικανότητα προαγωγής, τις δεξιότητες και τις ανάγκες για εκπαίδευση. Ο Lunenburg (2012) προσθέτει πως ο αξιολογητής στην έκθεση προτείνει και προτάσεις για βελτίωση. Σε κάποιους οργανισμούς υπάρχει συγκεκριμένη ανοιχτού τύπου αξιολόγηση απόδοσης που πρέπει να συμπληρωθεί ενώ σε άλλους υπάρχει περισσότερη ευελιξία.

Σύμφωνα με τους Aggarwal & Thakur (2013), η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης δείχνει την πραγματική απόδοση του εργαζομένου καθώς μπορεί να περιλαμβάνει και παραδείγματα, επιτρέπει την ανατροφοδότηση και καλύπτει όλους τους τομείς. Στα αρνητικά καταγράφουν ότι είναι χρονοβόρα ενώ οι αξιολογητές μπορεί να έχουν ενσωματώσει τις προκαταλήψεις τους ή να μην είναι ικανοί στην γραπτή επικοινωνία. Επιπλέον δεν είναι εύκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα καθώς δεν είναι ποσοτική μέθοδος και διαφέρουν μεταξύ τους οι αξιολογητές και η ικανότητα γραφής τους, γι' αυτό συχνά συνδυάζεται με τη μέθοδο γραμμικής διαγραμματικής κλίμακας (graphic rating scales) (Khanna & Sharma, 2014· Lunenburg, 2012).

### ***1.12.1.11. Cost accounting method- Μέθοδος υπολογισμού κόστους***

Η μέθοδος αυτή εξαρτάται από την ανάλυση κόστους και οφέλους που προκύπτουν από τη διατήρηση των εργαζομένων (Khanna & Sharma, 2014). Η εξέλιξη της συγκεκριμένης μεθόδου ονομάζεται «μέθοδος κοστολόγησης ανθρώπινου δυναμικού» (Human Resource Accounting) (Aggarwal & Thakur, 2013· Koshy & Suguna, 2014), η οποία θα αναλυθεί παρακάτω στις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης.

### ***1.12.1.12. Comparative Evaluation method- Μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης***

Οι αξιολογήσεις αυτές βασίζονται στη σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Η σύγκριση μπορεί να γίνει ανάμεσα σε όλους τους εργαζομένους (ranking method) ή ανά ζεύγος, όπως αναλύθηκε παραπάνω (paired comparison method) (Khanna & Sharma, 2014). Ο Decenzo (2002, όπ. αναφ. στο Jafari κ.συν., 2009) διακρίνει δύο διαφορετικές κατηγορίες της μεθόδου της ταξινόμησης: α) ταξινόμηση ανά ομάδες (group order ranking): όπου ο αξιολογητής επιλέγει τους καλύτερους και τους χειρότερους από μία λίστα με τα ονόματα όλων των εργαζομένων και β) ατομική ταξινόμηση (individual ranking): βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι από τον καλύτερο στο χειρότερο.

Σύμφωνα με τον Lunenburg (2012), στη μέθοδο της κατάταξης (ranking) οι εργαζόμενοι ταξινομούνται σε μια λίστα από τον καλύτερο στο χειρότερο. Με αυτόν τον τρόπο αξιολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι μέχρι να κατανεμηθούν όλα τα ονόματα. Πρόκειται για μία πολύ συνηθισμένη μέθοδο που χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον στη λήψη διοικητικών αποφάσεων.

Οι Aggarwal & Thakur (2013) συμπληρώνουν πως οι αξιολογήσεις απόδοσης με τη μορφή κατάταξης αφορούν ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό, είναι γρήγορες και εύκολες στη χρήση, αποτελεσματικές ως προς το κόστος και διαφανείς. Από την άλλη είναι λιγότερο αντικειμενικές όταν χρησιμοποιούνται από μικρότερες εταιρείες γιατί δεν διαφαίνονται εύκολα τα δυνατά ή αδύναμα σημεία των εργαζομένων.

Για να γίνει ξεκάθαρη η μέθοδος συγκριτικής αξιολόγησης ακολουθεί το εξής παράδειγμα:

Πίνακας 6. Παράδειγμα της μεθόδου κατάταξης μέσω σύγκρισης.

Όνοματεπώνυμο	Βαθμολογία
Υπάλληλος x	100
Υπάλληλος y	98
Υπάλληλος f	90
.....	85

#### **1.12.1.13. Forced distribution method- Μέθοδος Υποχρεωτικής επιλογής**

Στις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης οι Jafari et al. (2009) και Turgut & Mert (2013) περιλαμβάνουν και τη μέθοδο υποχρεωτικής επιλογής, όπου αποτελείται από συγκεκριμένα προκαθορισμένα ζεύγη προτάσεων που περιγράφουν χαρακτηριστικά ή την απόδοση των υπαλλήλων. Ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να επιλέξει μία από τις συγκεκριμένες προτάσεις που αντικατοπτρίζει καλύτερα την απόδοση του εκάστοτε εργαζομένου. Στη συνέχεια βρίσκεται παράδειγμα της μεθόδου υποχρεωτικής επιλογής:

Πίνακας 7. Παράδειγμα της μεθόδου υποχρεωτικής επιλογής.

(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σ. 304)

**Οδηγίες: Κοκλώστε σε κάθε ζεύγος προτάσεων την πρόταση που θεωρείτε πως ανταποκρίνεται περισσότερο στην απόδοση του εργαζομένου**

A	α) Παίρνει πρωτοβουλίες και αναλαμβάνει δράση. β) Κάνει διαρκώς περισσότερα πράγματα από αυτά που του ζητούνται.
---	---



B	<p>α) Είναι ακριβής και αξιόπιστος, δηλαδή ολοκληρώνει όλες τις ενέργειές του στο σωστό χρόνο.</p> <p>β) Έχει την ικανότητα να βρίσκει οποιοδήποτε έγγραφο, ακόμα και σε ακατάστατο γραφείο.</p>
---	--

#### **1.12.1.14. Behaviorally anchored rating scales method (BARS)-μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς κατά επίπεδο διαβάθμισης**

Στη μέθοδο BARS, ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει τις προτάσεις εκείνες που υποδηλώνουν καλύτερα το βαθμό αποτελεσματικότητας του εργαζομένου (Khanna & Sharma, 2014). Ο Lunenburg (2012) υπογραμμίζει πως εξετάζεται η απόδοση του εργαζομένου σε μία κλίμακα αλλά σε κάθε βαθμίδα της κλίμακας δίνεται μία επεξήγηση ώστε ο αξιολογητής να αντιλαμβάνεται πλήρως τι υποδηλώνει ο βαθμός με τον οποίο αξιολογεί τον εργαζόμενο.

Κατά τους Prowse & Prowse (2009), η μέθοδος BARS αναπτύχθηκε τη δεκαετία του 1940, μαζί με τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών και στόχος της ήταν η βελτίωση των εργαζομένων. Τα συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης που χρησιμοποιούνται συμβάλλουν στην ανάδειξη των αναγκών για εκπαίδευση ή των ιδιαίτερων ταλέντων.

Διαφορετική άποψη εκφράζουν οι Aggarwal & Thakur (2013), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ξεκίνησε να χρησιμοποιείται το 1963 από τους Smith και Kendall σε μια προσπάθεια να δοθεί έμφαση στην αξιοπιστία και ισχύ των αξιολογήσεων. Κατά τους ίδιους, η μέθοδος BARS συνδυάζει στοιχεία από τη μέθοδο γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης και τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών. Παρέχει πληθώρα πληροφοριών καθώς ο αξιολογητής δρα ως παρατηρητής που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα περιστατικά επαγγελματικής απόδοσης που μπορούν να λειτουργήσουν ως παραδείγματα μιας κλίμακας. Τέτοια παραδείγματα, βέβαια, μπορούν να προκύψουν και από την αλληλεπίδραση προϊσταμένων-υφισταμένων. Οι Koshy & Suguna (2014), θεωρούν πως η πραγματική απόδοση των εργαζομένων κρίνεται ως προς την επιθυμητή απόδοση με την καταγραφή και σύγκριση απόδοσης μέσω της μεθόδου BARS.

Η μέθοδος BARS είναι αντικειμενική, αποτελεσματική και αποδεκτή καθώς περιγράφει την απόδοση των εργαζομένων με τον καλύτερο τρόπο ενώ ταυτόχρονα συμμετέχουν εργαζόμενοι και προϊστάμενοι. Από την άλλη, είναι χρονοβόρα,

επικεντρώνεται σε συμπεριφορές και όχι αποτελέσματα και ίσως να μην είναι αξιόπιστη η ανεξαρτησία των κριτηρίων. Τέλος, στα αρνητικά συμπεριλαμβάνεται ότι για κάθε τμήμα εργασίας χρειάζεται να δημιουργείται ξεχωριστό BARS (Aggarwal & Thakur, 2013). Για να γίνει κατανοητή η συγκεκριμένη μέθοδος, ακολουθεί παράδειγμά της:

#### Πίνακας 8. Παράδειγμα της μεθόδου αξιολόγησης BARS

( Ροδίτη, 2009, σ. 42)

5	Εξαιρετική απόδοση	Να πουλήσει στον πελάτη πολύ περισσότερα πράγματα απ' ό,τι σχεδίαζε, παρ' ότι ήρθε για αλλαγή ρούχου
4	Καλή απόδοση	Να κατευνάσει τις άσχημες διαθέσεις ενός δυσαρεστημένου πελάτη που επέστρεψε ελαττωματικό ρούχο και να τον κάνει να φύγει ευχαριστημένος
3	Ελαφρώς καλή απόδοση	Να εξυπηρετήσει πελάτη που διαμένει μακριά και ήρθε να κάνει αλλαγή ρούχου εκτός ωραρίου εργασίας
2	Ελαφρώς φτωχή απόδοση	Να εξυπηρετήσει πελάτες που ήρθαν για αλλαγή κάποιων ρούχων χωρίς ιδιαίτερη διάθεση
1	Φτωχή απόδοση	Να πει σε πελάτη πως η παραγγελία που του έδωσε πριν από ένα μήνα δεν μπορεί να τροποποιηθεί παρόλο που ο υπάλληλος την προώθησε πριν από μία εβδομάδα

Ενδιαφέρον αποτελεί το γεγονός πως υπάρχει μια διχογνωμία αναφορικά με το αν η μέθοδος BARS ανήκει στις παραδοσιακές ή τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης. Ερευνητές όπως οι Aggarwal & Thakur (2013) και Koshy & Suguna (2014) τη συμπεριλαμβάνουν στις μοντέρνες μεθόδους αξιολόγησης ενώ οι Khanna και Sharma (2014) στις παραδοσιακές. Στην παρούσα εργασία παρουσιάστηκε ως παραδοσιακή μέθοδος καθώς υιοθετήθηκε η διάκριση μεθόδων σύμφωνα με τους Khanna & Sharma (2014).

Παραλλαγές της μεθόδου BARS είναι η μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES) και η μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS), οι οποίες θα αναλυθούν παρακάτω.

#### **1.12.1.15. Behavioral Expected Scales Method (BES) - Μέθοδος μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς**

Στη μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής έχει έναν κατάλογο με κάποια διαβαθμισμένα ως προς τη σπουδαιότητά τους κρίσιμα περιστατικά. Για κάθε εργαζόμενο που καλείται να αξιολογήσει, πρέπει να επιλέξει ένα μόνο από τα περιστατικά που αναφέρονται, το οποίο κατά την άποψή του χαρακτηρίζει περισσότερο την απόδοση του εργαζομένου. Στο τέλος, ο εργαζόμενος αξιολογείται ανάλογα με το βαθμό που αντιστοιχεί στο κρίσιμο περιστατικό (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Στο παρακάτω παράδειγμα, το κρίσιμο περιστατικό στο οποίο δίνεται βαρύτητα είναι το πρώτο, το οποίο βαθμολογείται με 7.

Πίνακας 9. Παράδειγμα της μεθόδου μέτρησης της αναμενόμενης συμπεριφοράς (BES)

(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σ. 311).

ΚΡΙΣΙΜΑ ΠΕΡΙΣΤΑΤΙΚΑ
7. Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη
6. Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων στον πελάτη
5. Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων
4. Αυστηρή τήρηση των χρονικών πλαισίων και των ημερομηνιών παράδοσης των προϊόντων στον πελάτη
.....

### **1.12.1.16. Behavioral Observation Scales Method (BOS)- Μέθοδος μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς**

Όπως στην παραπάνω μέθοδο, έτσι και σ' αυτήν, ο αξιολογούμενος ελέγχεται ως προς την απόδοσή του σε κρίσιμα περιστατικά, με τη διαφορά ότι εξετάζεται η συχνότητα της συμπεριφοράς του σε όλα τα κρίσιμα συμβάντα. Η μέθοδος BOS απαιτεί έμπειρα και ικανά στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού ώστε να γίνει ορθή επιλογή των κρίσιμων περιστατικών και κατάλληλη βαθμολόγηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008). Παράδειγμα της μεθόδου BOS αποτελεί το παρακάτω:

Πίνακας 10. Παράδειγμα της μεθόδου μέτρησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (BOS)

(Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008, σ. 312).

Άμεση ανταπόκριση στα αιτήματα του πελάτη 1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ Συχνά 5. Πάντα
Ακρίβεια στην παροχή στοιχείων στον πελάτη 1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ Συχνά 5. Πάντα
Ενημέρωση του πελάτη σε περίπτωση καθυστέρησης ή κακής παρτίδας προϊόντων 1. Ποτέ 2. Σπάνια 3. Αρκετά συχνά 4. Πολύ Συχνά 5. Πάντα
.....

### **1.12.2. Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης**

Οι Khanna & Sharma (2014) κατατάσσουν στις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης απόδοσης τις εξής:

- διοίκηση μέσω στόχων (management by objectives- MBO),
- ψυχολογική αξιολόγηση (psychological assessment),
- κέντρα αξιολόγησης (assessment centers),
- αξιολόγηση 360 μοιρών (360 degree feedback),

- αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού (human resource method),
- αξιολόγηση 720 μοιρών (720 degree).

### ***1.12.2.1. Management by objectives method (MBO) - Μέθοδος διοίκησης μέσω στόχων***

Η ιδιαιτερότητα αυτής της μεθόδου είναι ότι πριν την υλοποίησή της ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι για τους υπαλλήλους που αφορούν μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Η αξιολόγηση των εργαζομένων εξαρτάται από την επίτευξη ή μη των στόχων (Turgut & Mert, 2013). Ο καθορισμός των στόχων γίνεται με συνεργασία της διοίκησης και των εργαζομένων (Koshy & Suguna, 2014) ενώ σταδιακά οι στόχοι της εταιρείας μετατρέπονται σε προσωπικούς στόχους (Jafari et al., 2009).

Πρόκειται για μία διαδικασία που περιλαμβάνει συχνές αξιολογήσεις από τη μεριά των προϊσταμένων αλλά και συζητήσεις με τους υφισταμένους για την πορεία τους μέχρι να φτάσουν στην τελική επίσημη αξιολόγηση απόδοσης. Είναι μία μορφή αξιολόγησης που επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στον τρόπο υλοποίησης τους (Khanna & Sharma, 2014).

Ξεκίνησε το 1954 από τον Peter F. Drucker με τρία βασικά δομικά στοιχεία: 1) τον ορισμό στόχων, 2) τη διαδικασία εκτέλεσης και 3) την ανατροφοδότηση απόδοσης (Aggarwal & Thakur, 2013). Οι Khanna & Sharma (2014) υποστηρίζουν πως ένα ορθό σύστημα αξιολόγησης μέσω στόχων βασίζεται στα εξής βήματα:

- α) ο ορισμός συγκεκριμένων μετρήσιμων στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων,
- β) ο καθορισμός κριτηρίων απόδοσης,
- γ) σύγκριση προκαθορισμένων στόχων και όσων επιτεύχθηκαν πράγματι και
- δ) ορισμός νέων στόχων και στρατηγικών για όσους δεν πραγματοποιήθηκαν.

Το 2000 ο Weinrich παρουσίασε ένα εξελιγμένο σύστημα, βασισμένο στο MBO, το SAMBO (system approach to Management by Objectives), με επτά βασικά στοιχεία: σχεδιασμός στρατηγικής, ιεραρχία στόχων, καθορισμός στόχων, σχέδιο δράσης, υλοποίηση του MBO, έλεγχος και αξιολόγηση, ανάπτυξη διοίκησης, οργανισμού και υποσυστημάτων (Aggarwal & Thakur, 2013· Khanna & Sharma, 2014).

Το σύστημα διοίκησης μέσω στόχων θεωρείται εύκολο στην εφαρμογή και τη μέτρηση των αποτελεσμάτων, βοηθά στη παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά και διευκολύνει τη συμβουλευτική και την καθοδήγηση των εργαζομένων (Aggarwal & Thakur, 2013). Οι Koshy & Suguna (2014) θεωρούν πως βελτιώνει τα κίνητρα και τη δέσμευση και εξασφαλίζει καλύτερη επικοινωνία διοίκησης και εργαζομένων.

Στη λίστα των αδυναμιών του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης συγκαταλέγεται το γεγονός πως είναι χρονοβόρο και ακριβό και δεν εξετάζει ηθικές αξίες όπως η ειλικρίνεια και η ακεραιότητα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι συνήθως δεν συμφωνούν με τους στόχους και οι αξιολογητές μπορεί να τους ερμηνεύσουν διαφορετικά (Aggarwal & Thakur, 2013).

Ο Lunenburg (2012) υποστηρίζει πως εκτός από τις μεθόδους αξιολόγησης που βασίζονται στην επίτευξη των στόχων, υπάρχουν και πιο εξειδικευμένες μέθοδοι αποτελεσμάτων που μελετούν: την ποσότητα των αποτελεσμάτων (για παράδειγμα τον αριθμό πωλήσεων ή προϊόντων που παρήχθησαν) ή την ποιότητα των αποτελεσμάτων (όπως φήμη ή απόρριψη προϊόντων).

#### ***1.12.2.2. Psychological appraisal method- Μέθοδος ψυχολογικής αξιολόγησης***

Η αξιολόγηση βασίζεται κυρίως στις προοπτικές που διακρίνουν έναν εργαζόμενο στο μέλλον και όχι σε προηγούμενες αποδόσεις. Η μέθοδος αυτή υλοποιείται μέσω συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ, συζητήσεων με προϊσταμένους και αναθεώρησης παλαιότερων αξιολογήσεων ενώ εστιάζει σε προσωπικά χαρακτηριστικά (συναισθηματικά, διανοητικά, κινητήρια) που επηρεάζουν την απόδοση. Είναι αρκετά χρονοβόρο και ακριβό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης και επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις ικανότητες του ψυχολόγου. Ίσως να είναι πιο χρήσιμο σε νέα μέλη της εταιρείας που έχουν προοπτικές (Khanna & Sharma, 2014).

#### ***1.12.2.3. Assessment centers method- Μέθοδος κέντρων αξιολόγησης***

Υπάρχει μια διαφωνία μεταξύ των μελετητών σε σχέση με την απαρχή της μεθόδου καθώς οι Khanna & Sharma (2014) υποστηρίζουν πως ξεκίνησε το 1943 σε Η.Π.Α. και

Αγγλία ενώ οι Aggarwal & Thakur (2013), την αποδίδουν στους Bray, Campbell και Grant, το 1974.

Πρόκειται για συγκεκριμένα κέντρα αξιολόγησης όπου βρίσκονται ειδικοί ή στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, οι οποίοι διενεργούν ασκήσεις ή τεστ, τα οποία προσομοιώνουν την εργασία των υπαλλήλων. Έτσι, μπορούν και παρατηρούν την απόδοση των εργαζομένων. Συνήθως η μέθοδος αυτή προτιμάται από εταιρείες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην πραγματοποίηση αξιολόγησης απόδοσης (Turgut & Mert, 2014).

Τα κέντρα αξιολόγησης συνεισφέρουν στον εντοπισμό αναγκών για εκπαίδευση και βελτίωση καθώς εξετάζουν κυρίως τις διαπροσωπικές και διανοητικές ικανότητες, δεξιότητες σχεδιασμού και οργάνωσης, την παρακίνηση αλλά και τον επαγγελματικό προσανατολισμό των εργαζομένων (Koshy & Suguna, 2014). Οι ασκήσεις που χρησιμοποιούνται έχουν την μορφή παιχνιδιού ρόλων, προσομοιώσεων στον ηλεκτρονικό υπολογιστή, ομαδικών εργασιών ενώ εξετάζουν στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα στην εργασία, όπως: επικοινωνία, αυτοπεποίθηση, αντίσταση στο στρες, επίπεδο ενέργειας, ευαισθησία, δημιουργικότητα, ικανότητα λήψης αποφάσεων και διοίκησης (Khanna & Sharma, 2014).

Οι Aggarwal & Thakur (2013) δημιουργούν έναν κατάλογο με τα θετικά και τα αρνητικά του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Ως προτερήματα θεωρούν ότι μετρά διάφορα χαρακτηριστικά μέσα από εύκολες και ευέλικτες δραστηριότητες και βοηθά στην επιλογή αποφάσεων και την αναγνώριση αναγκών για εξέλιξη. Υποστηρίζουν πως πρόκειται για ένα πολύ αντικειμενικό σύστημα επειδή η αξιολόγηση υλοποιείται μέσα από την πράξη, η οποία φανερώσει τις πραγματικές ικανότητες των εργαζομένων. Τα μειονεκτήματά του είναι ότι είναι ακριβό και δύσκολο στην οργάνωση και απαιτεί μεγάλο προσωπικό και καλή διαχείριση χρόνου. Επιπλέον, αν και δεν απαιτεί μεγάλο αριθμό αξιολογητών, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η επιτηδειότητά τους σε πολλά γνωστικά επίπεδα.

#### ***1.12.2.4. 360 degree feedback method- Μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών***

Οι Bracken, Rose & Church (2016) ορίζουν τη μέθοδο αξιολόγησης 360 μοιρών ως εξής:

*Η αξιολόγηση 360 μοιρών είναι μια διαδικασία συλλογής, ποσοτικοποίησης και αναφοράς παρατηρήσεων συναδέλφων σχετικά με ένα άτομο/συνάδελφο που διευκολύνει/επιτρέπει τρία συγκεκριμένα αποτελέσματα βάσει δεδομένων: (α) τη συλλογή των εκτιμήσεων του βαθμού στον οποίο παρουσιάζονται συγκεκριμένες συμπεριφορές · (β) την ανάλυση ουσιαστικών συγκρίσεων των αντιλήψεων των αξιολογητών σε πολλαπλούς αξιολογούμενους, μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων αξιολογητών για ένα μεμονωμένο εργαζόμενο και για αλλαγές στους αξιολογούμενους με την πάροδο του χρόνου και (γ) τη δημιουργία σταθερών στο χρόνο αλλαγών που αφορούν το άτομο, την ομάδα ή τον οργανισμό αναφορικά με την απόδοση που έχει αξία στον οργανισμό. (σελ. 764)*

Στη μέθοδο 360 μοιρών, ο εργαζόμενος αξιολογείται από διαφορετικές πηγές, όπως τους συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους, εξωτερικούς συνεργάτες, συχνά πελάτες ή επενδυτές και τον ίδιο τον εργαζόμενο. Εφαρμόζεται συχνότερα σε προϊσταμένους ώστε να εξασφαλιστεί μία σφαιρική οπτική της απόδοσής τους αλλά και των ικανοτήτων συνεργασίας ή ηγεσίας που τους διακρίνουν (Bracken, Timmreck, Fleenor, & Summers, 2001· London & Beatty, 1993· Morgan, Cannan & Cullicane, 2005· Rosti & Shipper, 1998).

Σύμφωνα με τους Fleenor & Prince (1997), η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης ξεκίνησε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο από Γερμανούς στρατιώτες. Στους οργανισμούς ξεκίνησε η χρήση της αρχικά για διοικητικές αποφάσεις ενώ από το 1980 ξεκίνησε να χρησιμοποιείται αποσκοπώντας στην εξέλιξη των εργαζομένων. Διαφορετική άποψη σχετικά με την προέλευση της αξιολόγησης 360 μοιρών εκφράζουν οι Kanaslán & Iyem (2016), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ξεκίνησε από το πολεμικό ναυτικό και συγκεκριμένα τον Αμερικάνο πιλότο Mark Edwards, ενώ η γενική ιδέα είναι εμπνευσμένη από τις κριτικές των συναδέλφων στα Αμερικανικά στρατιωτικά ιδρύματα.

Οι Bracken et al. (2016) δηλώνουν πως η πρώτη συστηματική εφαρμογή της αξιολόγησης 360 μοιρών έγινε το 1996 στο βιβλίο των Edwards και Ewen «360° Feedback: The powerful New Model for Employee Assessment and Performance Improvement». Ο νέος τότε όρος «360° degree feedback» αντικατέστησε τον όρο «multirater» που χρησιμοποιούνταν έως τα μέσα του 1980.

Η κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών θεωρείται η πιο αξιοθαύμαστη ανακάλυψη στο χώρο της διοίκησης τη δεκαετία του 1990 (Atwater & Waldman, 1998), καθώς η



αξιολόγηση των εργαζομένων από υφισταμένους και συναδέλφους ανώνυμα θεωρείται μία από τις σημαντικότερες πηγές πληροφοριών σχετικά με την οργάνωση και το σχεδιασμό της εργασίας (Mihalcea & Mihalcea, 2012). Τα τελευταία χρόνια περισσότερο από το 36% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών (Bracken et al., 2016).

Παρ' όλα αυτά, η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον επιθυμητό στόχο, τον σκοπό και τον καλό σχεδιασμό του (Hardison et al., 2015). Άλλωστε, σύμφωνα με τους De Nisi & Kluger (2000) ένα φτωχά σχεδιασμένο πρόγραμμα περισσότερο θα έβλαπτε παρά θα ενίσχυε τη λειτουργία της επιχείρησης.

Αναφορικά με το στόχο και σκοπό, η αξιολόγηση 360 μοιρών μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη βελτίωση των εργαζομένων ή για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (De Nisi & Kluger, 2000· Hardison et al., 2005). Το σημαντικό είναι να διευκρινιστεί ο σκοπός της εξ' αρχής ώστε να καθοριστούν ανάλογα ο σχεδιασμός της, το περιεχόμενο, το σύστημα και τα εργαλεία της (Bracken et al., 2016). Επιπλέον, όταν σκοπός της αξιολόγησης είναι η επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου, τα αποτελέσματα είναι ιδιωτικά ώστε ο αξιολογούμενος να μπορεί πιο εύκολα να δεχθεί ψυχολογικά κάποια οπτική διαφορετική από τη δική του ενώ όταν στόχος είναι η εκτίμηση του εργαζομένου για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, τα αποτελέσματα είναι δημόσια (Dalton, 1996, όπ. αναφ. στο Fleenor & Prince, 1997).

Οι Rosti & Shipper (1998) υποστηρίζουν πως παλαιότερα η αξιολόγηση 360 μοιρών που αφορούσε τους προϊσταμένους εστίαζε στη συχνότητα των συμπεριφορών απόδοσης ενώ πλέον ασχολείται με τις δεξιότητες που διαθέτουν. Την άποψη αυτή ενισχύουν οι Hardison et al. (2015) υπογραμμίζοντας πως στο επίκεντρο της εξέτασης της αξιολόγησης 360 μοιρών είναι οι μαλακές δεξιότητες (soft skills), όπως ηγεσία και ομαδική δουλειά. Αυτός είναι ο λόγος που αυτή η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιείται περισσότερο σε επαγγέλματα που υπάρχει έντονη αλληλεπίδραση μεταξύ συναδέλφων ή πελατών και λιγότερο σε όσα απαιτούν απομόνωση.

Σχετικά με το σχεδιασμό της αξιολόγησης απόδοσης, υπάρχουν δύο διαφορετικές μέθοδοι συλλογής των δεδομένων, η επίσημη και η ανεπίσημη. Η επίσημη μέθοδος ολοκληρώνεται με ερωτηματολόγια (γραφτά ή ηλεκτρονικά) και με δομημένες συνεντεύξεις ενώ ανεπίσημη μέθοδος θεωρείται η διεξαγωγή μη δομημένων συνεντεύξεων. Σε κάθε περίπτωση απαιτείται εκπαίδευση σε όποιον αναλάβει να

συντάξει ένα ερωτηματολόγιο ή να σχεδιάσει έναν οδηγό συνέντευξης (Kanaslan & Iyem, 2016).

Οι London & Beatty (1993) θεωρούν πως η σωστή οργάνωση ενός συστήματος αξιολόγησης 360 μοιρών απαιτεί τη συμμετοχή όλων των εργαζομένων και την εκπαίδευσή τους. Επιπλέον, χρειάζεται να έχει διευκρινιστεί ο σκοπός της, θέματα που αφορούν την υλοποίηση της διαδικασίας, όπως, για παράδειγμα, η διατήρηση της ανωνυμίας, η διατύπωση των ερωτήσεων και η χρήση των αποτελεσμάτων. Προτείνουν πως καλό θα ήταν η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά ώστε να πάψει να φαντάζει τρομακτική στους εργαζομένους.

Οι Bracken et al. (2001) τονίζουν πως για να είναι επιτυχημένο ένα πρόγραμμα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε ορθές και αξιόπιστες πληροφορίες που προκύπτουν από μη αξιόπιστες πηγές, τους ανθρώπους. Γι' αυτό το λόγο κρίνεται απαραίτητη η εκπαίδευση των ανθρώπων που συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης.

Η ανατροφοδότηση 360 μοιρών είναι μία φυσική μέθοδος που συμβάλλει στην εκμάθηση των συμμετεχόντων και τη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης (Rosti & Shipper, 1998). Επιπλέον, πρόκειται για ένα αντικειμενικό και αξιόπιστο σύστημα που δύσκολα μπορεί να αμφισβητηθεί από νομικής άποψης (Aggarwal & Thakur, 2013).

Μέσω της αξιολόγησης 360 μοιρών, ενισχύεται η αυτογνωσία των εργαζομένων καθώς έρχονται αντιμέτωποι με οπτικές του εαυτού τους που προέρχονται από διαφορετικές πηγές (Aggarwal & Thakur, 2013· Morgan et al., 2005· Tang, Dai & De Meuse, 2011). Αυτό συμβάλλει στην καλλιέργεια της πειθαρχίας αλλά και στην επαγγελματική ανάπτυξή τους (Drewes & Runde, 2002).

Η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης ενισχύει την εσωτερική (επίσημη ή ανεπίσημη) επικοινωνία μεταξύ των μελών μίας επιχείρησης αλλά και απέναντι στους πελάτες. Αυξάνεται η συμμετοχή των εργαζομένων, καλλιεργείται σεβασμός στις διαφορετικές απόψεις αλλά και το αίσθημα υπευθυνότητας, με αποτέλεσμα αποδοτικότερες εργασιακές σχέσεις (Drewes & Runde, 2002· London & Beatty, 1993). Τέλος, η Thach (2001) απέδειξε, ύστερα από έρευνα, πως η αξιολόγηση 360 μοιρών σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και τον σχεδιασμό πλάνων δράσης συμβάλλουν στην αποτελεσματική ηγεσία.

Συνοψίζοντας τα θετικά της αξιολόγησης 360 μοιρών, οι Fleenor & Prince (1997) καταλήγουν στα εξής συμπεράσματα:

A) προσφέρει νέες οπτικές ώστε να αξιολογηθούν οι ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου,

B) συμπληρώνει τις ελλείψεις που μπορεί να έχει μία αξιολόγηση top-down μίας πηγής (δηλαδή με αξιολογητή τον προϊστάμενο ή κάποιο άλλο υψηλόβαθμο στέλεχος του οργανισμού)

Γ) εμπεριέχει και την αυτοαξιολόγηση

Δ) μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να ενισχύσει αξίες ή οράματα.

Ως μειονεκτήματα της μεθόδου, οι Aggarwal & Thakur (2013) θεωρούν πως είναι ακριβό, χρονοβόρο, προβληματικό να εφαρμοστεί σε ομάδες πολλαπλών λειτουργιών και είναι δύσκολο να εφαρμοστεί η εμπιστευτικότητα σε μικρές επιχειρήσεις. Τα μειονεκτήματα αυτά, περιορίστηκαν αρκετά με τη βοήθεια της τεχνολογίας, η οποία μείωσε το κόστος, διευκόλυνε την ανάλυση και το διαμοιρασμό των δεδομένων και προσέφερε περισσότερες εφαρμογές ως προς το σχεδιασμό. Όλα τα παραπάνω οδήγησαν στη δημιουργία ενός πιο αξιόπιστου συστήματος (Bracken et al., 2016).

Οι London & Beatty (1993) και Aggarwal & Thakur (2013) υποστηρίζουν ότι σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος έρχεται αντιμέτωπος με αρνητική κριτική στην αξιολόγηση 360 μοιρών, είναι πολύ πιθανό να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ συναδέλφων ή αυξημένα επίπεδα άγχους στη ψυχολογία των εργαζομένων με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες στην αυτοπεποίθησή τους, όταν η αρνητική κριτική προέρχεται ταυτόχρονα από πολλές διαφορετικές πηγές. Από την άλλη, οι Brett & Atwater (2001) εκφράζουν την αντίθετη άποψη, δηλώνοντας πως όταν ο αξιολογούμενος δέχεται κριτική πιο χαμηλή από ό, τι περίμενε, δημιουργείται συνειδητότητα και παρακίνηση για βελτίωση.

Σε αυτό το σημείο ενδιαφέρουσα είναι μία διευκρίνιση που κάνουν οι Shipper, Hoffman & Rotondo (2004), ισχυριζόμενοι ότι η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης 360 μοιρών είναι πιθανό να μην μπορεί να εφαρμοστεί επιτυχώς σε όλες τις χώρες. Ο λόγος είναι ότι η κουλτούρα ενός κράτους, δηλαδή το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών, επηρεάζει την ποικιλία των διεθνών πολιτικών που αφορούν την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων και τα επιχειρησιακά προγράμματα ανάπτυξης. Για

παράδειγμα, σε χώρες όπως η Μαλαισία όπου οι αξίες της δεν συνάδουν με τις θεμελιακές αρχές της αξιολόγησης 360 μοιρών, η εφαρμογή αυτού του συστήματος μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις. Σε χώρες όπως η Ιρλανδία που συνάδουν οι αξίες, συνήθως έχει θετικά αποτελέσματα.

#### ***1.12. 2.5. Human resource method- Μέθοδος ανθρώπινου δυναμικού***

Πρόκειται για την εξέλιξη της μεθόδου του υπολογισμού κόστους (Cost accounting method) και μελετά τη σχέση αξίας εργαζομένου και χρημάτων. Η αξιολόγηση γίνεται βάσει του κόστους και της συνεισφοράς των υπαλλήλων (Khanna & Sharma, 2014).

Το 1965 οι Cronbach και Glaser αλλά και Naylor με Shine δημιούργησαν μοντέλα για να εκτιμήσουν την οικονομική χρησιμότητα της επιλογής προσωπικού χρησιμοποιώντας την έννοια της «ανάλυσης χρησιμότητας» (utility analysis). Το 1966 οι Grojer και Johnson συνδύασαν τις μεθόδους της κοστολόγησης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resource Accounting) και χρησιμότητας ανάλυσης (utility analysis) και δημιούργησαν μία νέα μέθοδο «Human Resource Costing and Accounting- HRCA) εισάγοντας την έννοια της κοστολόγησης και χρησιμότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλη παρεμφερής μέθοδος είναι η «Human Resource Value Accounting» που επικεντρώνεται στην αξία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Aggarwal & Thakur, 2013).

Η βασική μέθοδος αξιολόγησης βάσει της κοστολόγησης μετρά την απόδοση των εργαζομένων σε όρους «κόστους» και «συνεισφοράς». Ως κόστος ορίζονται όλα τα έξοδα που σχετίζονται με εργαζομένους, όπως κόστος πρόσληψης, επιλογής, αποζημίωσης, ένταξης, κατάρτισης κ.α. ενώ η συνεισφορά αφορά τη συνολική προστιθέμενη αξία (σε νομισματικούς όρους). Η απόδοση των εργαζομένων προκύπτει από τη διαφορά κόστους-συνεισφοράς. Σε ιδανικές συνθήκες, καλή θεωρείται η απόδοση των εργαζομένων όταν η συνεισφορά τους ξεπερνά το κόστος (Kashy & Suguna, 2014).

Τα θετικά της μεθόδου είναι ότι γίνεται γνωστό το κόστος των διάφορων κύκλων εργασίας, επιτυγχάνεται σχεδιασμός και εκτέλεση πολιτικών προσωπικού, βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων και η επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αρνητικό θεωρείται πως δεν υπάρχουν ξεκάθαροι κανόνες για να οριστεί η αξία και το κόστος του ανθρώπινου δυναμικού, ειδικότερα όταν η ζωή των ανθρώπων είναι αβέβαιη. Τέλος, η

μέθοδος αυτή εστιάζει κυρίως στο κόστος της επιχείρησης και λιγότερο στην αξία των εργαζομένων (Aggarwal & Thakur, 2013).

#### **1.12.2.6. 720 degree feedback method- Μέθοδος 720 μοιρών**

Η μέθοδος αξιολόγησης 720 μοιρών είναι μια εξατομικευμένη εξέλιξη της μεθόδου 360 μοιρών. Πηγή της αξιολόγησης απόδοσης είναι οι προϊστάμενοι, συνάδελφοι, υφιστάμενοι αλλά και οι πελάτες και οι επενδυτές. Στους δύο τελευταίους δίνεται ιδιαίτερη έμφαση καθώς έχουν τη μεγαλύτερη σημασία στην εταιρεία (Khanna & Sharma, 2014).

Σύμφωνα με τους Aggarwal & Thakur (2013), η συγκεκριμένη μέθοδος ξεκίνησε από τον Rick Gal επειδή ήταν δυσαρεστημένος με τα αποτελέσματα της μεθόδου 360 μοιρών. Ο τρόπος που υλοποιείται είναι η εφαρμογή της μεθόδου 360 μοιρών δύο φορές. Αφού, δηλαδή τελειώσει ο πρώτος κύκλος αξιολογήσεων με τη μορφή 360 μοιρών, ακολουθεί ακόμα ένας κύκλος.

Σε μία απόπειρα να συγκεντρώσουν τα θετικά και αρνητικά της μεθόδου 720 μοιρών, οι ίδιοι ερευνητές θεωρούν πως παρέχει πιο ολοκληρωμένη ανατροφοδότηση, με αποτέλεσμα την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη των ομάδων και την εξέλιξη σε προσωπικό και συλλογικό επίπεδο. Υπάρχει μικρός κίνδυνος για εμφάνιση διακρίσεων και ιδιαίτερα βελτιωμένη υπηρεσία πελατών Ως αρνητικά θεωρούν ότι η διαδικασία αυτή απαιτεί μεγάλη δέσμευση από υψηλόβαθμα στελέχη και το προσωπικό του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και πολλή δουλειά γραφείου. Απαιτείται εκπαίδευση και κατανόηση της διαδικασίας γιατί σε αντίθετη περίπτωση η μέθοδος κρίνεται ως αναποτελεσματική. Τέλος, η διαδικασία αυτή συχνά βασίζεται σε ανεπαρκείς πληροφορίες και εστιάζει σε αδυναμίες και μειονεκτήματα.

#### **1.12.3. Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης**

Οι Koshy & Suguna (2014) διακρίνουν μία άλλη μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης που βασίζεται αποκλειστικά σε πελάτες (customer feedback). Τονίζουν πως οι πελάτες, οι

οποίοι βρίσκονται εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος μπορούν να έχουν μία αντικειμενική και ορθή κρίση για τους εργαζομένους.

Οι Turgut & Mert (2014) προσθέτουν στις παραπάνω μεθόδους την αξιολόγηση που βασίζεται στην ομαδική εργασία (team based performance appraisal). Η αξιολόγηση δεν αφορά ένα άτομο αλλά μία ολόκληρη ομάδα μιας και η σύγχρονη εργασία δίνει μεγάλη σημασία στην ικανότητα συνεργασίας και ομαδική δουλειάς.

Ο Lunenburg (2012) στον κατάλογο των αξιολογήσεων που εξετάζουν τα αποτελέσματα της εργασίας προσθέτει μεθόδους που μελετούν το χαμένο χρόνο, δηλαδή την απουσία ή καθυστέρηση και μεθόδους που εξετάζουν την εκπαίδευση που μπορεί να έλαβε κάποιος ή την εμπειρία, δηλαδή πόσο διάστημα κατέχει μια συγκεκριμένη θέση. Διευκρινίζει, βέβαια, πως αυτές οι μετρήσεις που αφορούν μία συγκεκριμένη διάσταση της απόδοσης πρέπει να συνδυάζονται με τον καθορισμό στόχων.

Οι Payne, Horner, Boswell, Schroeder και Stine-Cheyne (2009) επιχειρούν μία σύγκριση μεταξύ των παραδοσιακών και των ηλεκτρονικών μεθόδων αξιολόγησης. Η ηλεκτρονική αξιολόγηση είναι ένα πρόγραμμα στο οποίο μπορεί να έχουν πρόσβαση μόνο οι προϊστάμενοι ή και οι υφιστάμενοι. Τα θετικά είναι ότι επιτρέπει την πρόσβαση σε παλιότερες αξιολογήσεις διευκολύνοντας τη σύγκριση. Είναι εύκολη και γρήγορη η ανάκτηση παλαιότερων εγγράφων αξιολόγησης ενώ εξασφαλίζεται η ασφάλεια των εγγράφων που περιέχουν εμπιστευτικές πληροφορίες. Τέλος, τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού έχουν τη δυνατότητα να ελέγξουν αν οι αξιολογητές ολοκλήρωσαν τις αξιολογήσεις στο χρονικό περιθώριο που είχαν.

Το 1997 οι Judge, Locke και Durham (1997) πρότειναν την κατασκευή της αυτοαξιολόγησης (core self evaluation- CSE) που αναφέρεται σε αξιολογήσεις που κάνουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι για τις δεξιότητες και ικανότητές τους. Ίσως η αυτοαξιολόγηση θα συνέβαλλε στην εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση προς την εταιρεία (Chang, Ferris, Johnson, Rossen & Tan, 2012)

Καταληκτικά, είναι σημαντικό να επισημανθεί πως κάθε μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης έχει θετικά και αρνητικά στοιχεία. Η εκάστοτε επιχείρηση οφείλει να επιλέξει την κατάλληλη μέθοδο ή συνδυασμό μεθόδων αναλόγως με το σκοπό και τους στόχους που θέτει η ίδια αλλά και βάσει της ιδιαίτερης κουλτούρας που την διέπει (Jafari et al., 2009· Turgut & Mert, 2014).

Στο κεφάλαιο 1 έγινε μία απόπειρα να αποσαφηνιστεί εννοιολογικά ο όρος «αξιολόγηση απόδοσης» καθώς και να δοθούν σχετικές πληροφορίες αναφορικά με το πώς ξεκίνησε και ποια είναι εκείνα τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διέπουν ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης. Επιπλέον, εξετάστηκε ο διττός σκοπός που μπορεί να εξυπηρετεί μία αξιολόγηση απόδοσης αναλόγως με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης/εταιρείας αλλά και οι προϋποθέσεις εκείνες που πρέπει να πληρούνται ώστε να ολοκληρωθεί με επιτυχία η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Στη συνέχεια, έγινε αναφορά στη διάθεση με την οποία προσεγγίζουν ένα σύστημα αξιολόγησης οι εμπλεκόμενοι ( προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, εταιρεία) και στα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα που μπορεί να έχει, με τα δεύτερα να προκύπτουν από προβλήματα που δυσχεραίνουν την ομαλή διεξαγωγή της αξιολόγησης απόδοσης και που συχνά προκύπτουν από λάθη των ιδίων των αξιολογητών. Τέλος, το κεφάλαιο 1 ολοκληρώθηκε με την παρουσίαση των παραδοσιακών και σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης σε συνδυασμό με ενδεικτικά παραδείγματα ώστε να μπορέσει ο αναγνώστης να έρθει σε επαφή και να κατανοήσει τις διαφορετικές μεθόδους με τις οποίες μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση ενός εργαζομένου.

Στο κεφάλαιο 2 η απόδοση του εργαζομένου εξετάζεται υπό τρεις διαφορετικές έννοιες: την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα. Για τους στόχους της εργασίας, δίνεται βαρύτητα στην εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «παραγωγικότητα» και τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν σε υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας. Τέλος, μελετάται η συνεισφορά που έχει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στην παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω των διαφόρων τεχνικών και πρακτικών που υιοθετούν, μεταξύ άλλων και της αξιολόγησης απόδοσης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ

#### 2.1. Εννοιολογική αποσαφήνιση του όρου «παραγωγικότητα»

Η έννοια της παραγωγικότητας είναι ένας πολυδιάστατος όρος, ο οποίος μεταβάλλει το νόημά του αναλόγως με την περίσταση στην οποία βρίσκεται. Διατηρεί, ωστόσο, κάποια κοινά χαρακτηριστικά βάσει των οποίων έχει γίνει μία προσπάθεια να οριστεί η έννοια της παραγωγικότητας, τόσο με ρηματικούς ορισμούς, όσο και με μαθηματικούς (Tangen, 2005).

Ο Bernolak (1997) ορίζει την έννοια της παραγωγικότητας ως εξής:

*Παραγωγικότητα σημαίνει πόσο πολύ και πόσο καλά παράγουμε από τους πόρους που αξιοποιούμε. Αν παράγουμε περισσότερα ή καλύτερα αγαθά από τις ίδιες πηγές, αυξάνουμε την παραγωγικότητα. Εάν παράγουμε τα ίδια αγαθά από λιγότερες πηγές, επίσης αυξάνουμε την παραγωγικότητα. Με τον όρο «πόροι/πηγές», εννοούμε το σύνολο των ανθρώπινων και φυσικών πόρων, όπως, για παράδειγμα, τους ανθρώπους που παράγουν τα αγαθά ή παρέχουν υπηρεσίες και τα εργαλεία με τα οποία οι άνθρωποι μπορούν να παράγουν ή να παρέχουν υπηρεσίες. Οι πηγές, τις οποίες χρησιμοποιούν οι άνθρωποι, μεταξύ άλλων, συμπεριλαμβάνουν τη γη, τα κτήρια, σταθερές και κινητές μηχανές και εξοπλισμό, εργαλεία, πρώτες ύλες και αποθέματα. (σελ. 204)*

Σύμφωνα με τον παραπάνω ρηματικό ορισμό, μπορούν να εξαχθούν τα εξής συμπεράσματα:

1. Η παραγωγικότητα έχει άμεση σχέση με την αξιοποίηση των πόρων. Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα μειώνεται όταν οι πόροι δεν αξιοποιούνται σωστά ή όταν υπάρχει έλλειψη αυτών.
2. Η παραγωγικότητα συνδέεται άμεσα με τη δημιουργία αξίας. Όταν οι δραστηριότητες και οι πόροι προσθέτουν αξία στα παραγόμενα αγαθά, τότε μπορεί να γίνει λόγος για υψηλή παραγωγικότητα.
3. Για να επιτευχθεί η παραγωγικότητα, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να μειωθεί το κόστος, το οποίο είναι αντιστρόφως ανάλογο με την παραγωγικότητα (Tangen, 2005).

Στη θεωρία της μικροοικονομίας, η λειτουργία της παραγωγικότητας ορίζεται ως η εξαγωγή του μέγιστου αριθμού εκροών από ένα συγκεκριμένο συνδυασμό εισροών (Kao, Chen, Wang, Kuo & Horng, 1995). Η έννοια της παραγωγικότητας σε μαθηματικά συμφραζόμενα μπορεί να οριστεί με τον ακόλουθο τύπο:



Παραγωγικότητα = Εκροές διά Εισροές (Bernolak, 1997· Kao et al., 1995· Nda & Fard, 2013· Otto, Riives & Loun, 2007· Saxena, 2014· Tangen, 2005).

Οι εκροές είναι το ποσό του οφέλους σε όρους νομισματικής αξίας που παράγεται από μία παραγωγική δραστηριότητα (Kao et al., 1995) ή αλλιώς το παραγόμενο προϊόν, η υπηρεσία ή ο συνδυασμός των δύο (Saxena, 2014).

Οι εισροές (input) είναι οι πόροι που χρησιμοποιούνται στην παραγωγική διαδικασία, όπως ενέργεια, εργασία και υλικά (Saxena, 2014). Οι Kao et al. (1995) διακρίνουν τις εισροές σε δύο κατηγορίες: εισροές εργασίας και εισροές κεφαλαίου. Οι εισροές εργασίας (labor inputs) είναι όλα τα είδη κόστους που αφορούν τους εργαζομένους, όπως μισθοί, αποζημιώσεις και προσωπικά έξοδα. Οι εισροές κεφαλαίου (capital inputs) διακρίνονται με τη σειρά τους σε δύο υποκατηγορίες: τις εισροές παγίου κεφαλαίου, δηλαδή τη γη, τον εξοπλισμό, τα μηχανήματα, τις εγκαταστάσεις, αλλά και τις εισροές κεφαλαίου κίνησης που είναι τα τρέχοντα περιουσιακά στοιχεία στον ισολογισμό.

Τα συμπεράσματα που εξάγονται από τον μαθηματικό ορισμό της παραγωγικότητας είναι τα ακόλουθα:

1. Η μέτρηση της αποδοτικότητας ενός ανθρώπου, εργοστασίου συστήματος ή μηχανής να μετατρέπει τις εισροές σε χρήσιμες εκροές είναι η παραγωγικότητα (Saxena, 2014).
2. Η διοίκηση της παραγωγής έχει ως στόχο να μειώσει το κόστος συνδυάζοντας έξυπνα ανθρώπους, εξοπλισμό και υλικά αυξάνοντας κατά αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητα (Kao et al., 1995).
3. Επικρατεί μία ασάφεια αναφορικά με τις εισροές, καθώς αφορούν την εργασία, τα υλικά και την ενέργεια καθιστώντας δύσκολη τη μέτρηση της παραγωγικότητας. Για να υπολογιστεί η παραγωγικότητα χρειάζεται πολλές φορές να προσεγγιστεί υπό διαφορετικές οπτικές (Tangen, 2005).
4. Η αύξηση της παραγωγικότητας δεν μπορεί να επιτευχθεί αποκλειστικά από την αύξηση της εργασίας αλλά έρχεται μέσα από την επένδυση κεφαλαίου σε καλύτερες μηχανές, εξοπλισμό και εγκαταστάσεις. Η αύξηση της παραγωγικότητας δεν ισοδυναμεί με περισσότερο σκληρή δουλειά αλλά με πιο έξυπνη εργασία (Bernolak, 1997· Kao et al., 1995).

Καταληκτικά, οι Misterek et al. (1992, όπ. αναφ. στο Tangen, 2005) αναλύουν λεπτομερώς όλες τις πιθανές περιπτώσεις όπου επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας:

- α) όταν η παραγωγή αυξάνεται γρηγορότερα από τις εισροές,
- β) όταν παράγονται περισσότερα αγαθά ή υπηρεσίες από την ίδια ποσότητα εισροών,
- γ) όταν παράγονται περισσότερα αγαθά ή υπηρεσίες από μικρότερη ποσότητα εισροών,

- δ) όταν παραμένει η ίδια παραγωγή από λιγότερες εισροές ή
- ε) όταν μειώνεται η παραγωγή αλλά έχει μειωθεί περισσότερο η ποσότητα εισροών.

Όπως έγινε φανερό, ο ρηματικός ορισμός προσπαθεί να εξηγήσει τι είναι η παραγωγικότητα. Από την άλλη, ο μαθηματικός ορισμός της χρησιμοποιείται για να διευκολύνει τη μέτρησή της (Tangen, 2005).

Σύμφωνα με τον Bernolak (1997), το ενδιαφέρον για την παραγωγικότητα έκανε την πρώτη του εμφάνιση στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, όταν κυριαρχούσε η ανησυχία μήπως οι μηχανές αντικαταστήσουν την ανθρώπινη εργασία. Στην πορεία των χρόνων το ενδιαφέρον αυτό συνεχίστηκε μεταβάλλοντας, ωστόσο, το κέντρο βάρους του σε άλλα θέματα αναλόγως με τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούσαν σε κάθε χρονική περίοδο. Για παράδειγμα, στα χρόνια του Β' Παγκοσμίου Πολέμου, η ανησυχία των ανθρώπων σχετικά με την παραγωγικότητα αφορούσε την αξιοποίηση σπάνιων πόρων εργασίας ενώ τις τελευταίες δεκαετίες, φαινόμενα όπως ανεργία, υποαπασχόληση, ανταγωνισμός, πληθωρισμός και δημοσιονομικά ελλείμματα δημιούργησαν και πάλι την ανάγκη σε ανθρώπους και επιχειρήσεις για μελέτη και επαναπροσδιορισμό των παραγόντων της παραγωγικότητας.

## **2.2. Παραγωγικότητα- αποδοτικότητα- αποτελεσματικότητα**

Η έννοια της παραγωγικότητας δεν πρέπει να ταυτίζεται με την έννοια της παραγωγής καθώς η αύξηση της παραγωγής δεν σημαίνει και αύξηση της παραγωγικότητας (Otto et al., 2007· Tangen, 2005). Η παραγωγικότητα είναι μία σχετική έννοια, η οποία πρέπει να συγκριθεί με κάποιον άλλον παράγοντα προκειμένου να μετρηθεί. Τέτοιοι παράγοντες μπορεί να είναι κάποιος ανταγωνιστής ή αλλαγές στο χρόνο (Bernolak, 1997· Tangen, 2005). Επιπλέον συνδέεται άμεσα με δύο ακόμα έννοιες, αυτές της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, οι οποίες αν και συχνά συγχέονται μεταξύ τους, έχουν διαφορετική σημασία αλλά συμπεριλαμβάνονται στην ευρύτερη έννοια της παραγωγικότητας (Bhatti & Qureshi, 2007· Kao et al., 1995· Prasetyo & Dzaki, 2010· Saxena, 2014· Tangen, 2005).

Η αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να παράγεται σωστά η εργασία και αφορά τις εισροές, τις εκροές, την προστιθέμενη αξία, το κέρδος, την απασχολησιμότητα και τις επιχειρησιακές ευκαιρίες. Συγκεκριμένα, η αποδοτικότητα είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου να δημιουργηθούν πιο αποτελεσματικά και προσαρμοστικά προϊόντα καλής ποιότητας (Prasetyo & Dzaki, 2010). Ο Tangen (2005) συνδέει την αποδοτικότητα με τις εισροές και την ορίζει ως το ελάχιστο επίπεδο πόρων που

απαιτείται θεωρητικά για την εκτέλεση επιθυμητών λειτουργιών συγκριτικά με το επίπεδο πόρων που απαιτούνται ρεαλιστικά.

Ο Κυβερνητικός Οργανισμός «Productivity Commission» το 2013 προχώρησε στη διάκριση των επιμέρους ειδών αποδοτικότητας (όπ. αναφ. στο Prasetyo & Dzaki, 2020). Η έννοια της αποδοτικότητας συμπεριλαμβάνει:

- α) τεχνική αποδοτικότητα, η οποία μετρά πόσο καλά μετατρέπονται οι εισροές σε εκροές.
- β) παραγωγική αποδοτικότητα: μετρά πόσο καλά η αξία των εισροών (όπως μισθοί, εξοπλισμός, πρώτες ύλες κ.λπ.) μετατρέπεται σε αξία εκροών. Η παραγωγική αποδοτικότητα επιτυγχάνεται όταν τα αποτελέσματα της παραγωγής προκύπτουν από ελάχιστο κόστος.
- γ) κατανομική αποδοτικότητα: είναι η μέτρηση του κατά πόσο καλά μπορούν να κατανεμηθούν οι διαθέσιμοι πόροι προκειμένου η παραγωγή να συναντήσει τις απαιτήσεις του κοινού. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζει πως ο πελάτης θα λάβει τη μεγαλύτερη απόδοση ή χρησιμότητα από τους διαθέσιμους πόρους.
- δ) δυναμική αποδοτικότητα: είναι η μέτρηση της κατανομής των πόρων στη διάρκεια του χρόνου ώστε να συναντήσουν τις τωρινές αλλά και μελλοντικές ανάγκες του κοινού. Η βελτίωση της δυναμικής αποδοτικότητας μπορεί να προωθήσει την ανάπτυξη καλύτερου βιοτικού επιπέδου με το πέρασμα του χρόνου.
- ε) οικονομική αποδοτικότητα: μετρά τα αυξανόμενα καθαρά οφέλη που περιλαμβάνουν την παραγωγική, κατανομική και δυναμική αποδοτικότητα. Στην οικονομική αποδοτικότητα, η μοναδική επιλογή είναι η δημιουργία υψηλότερων καθαρών κερδών.

Οι Kao et al. (1995) θεωρούν πως η αποδοτικότητα είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω εσωτερικής συνεργασίας χωρίς την αξιοποίηση επιπρόσθετων εισροών. Από την άλλη, για να επιτευχθεί αποτελεσματικότητα, απαιτούνται επιπλέον επενδύσεις είτε σε εξοπλισμό, είτε σε εργασία προκειμένου να αυξηθούν τα ποσοστά παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τον Tangen (2005), η αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να επιτύχει κανείς τους επιθυμητούς στόχους, συνδέεται με τη δημιουργία αξίας για τον πελάτη και επηρεάζει τα αποτελέσματα της παραγωγής (εκροές) ενώ διευκρινίζει πως δεν υπάρχει όριο στο πόσο αποτελεσματική μπορεί να είναι μία επιχείρηση/εταιρεία.

Μία ενδιαφέρουσα διάκριση έγινε από τους Sink & Tuttle (1989), σύμφωνα με την οποία, η αποδοτικότητα είναι η ικανότητα να κάνει κάποιος τα πράγματα σωστά ενώ αντίθετα, αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητα να κάνει κάποιος τα σωστά πράγματα.

Χρήσιμη παρατήρηση σχετικά με τις παραπάνω έννοιες κάνουν και οι Ostroff & Schmitt (1993), οι οποίοι δηλώνουν πως οι αποδοτικοί οργανισμοί προκύπτουν κυρίως από το μοντέλο επίτευξης στόχων σε αντίθεση με τους αποτελεσματικούς οργανισμούς, οι οποίοι

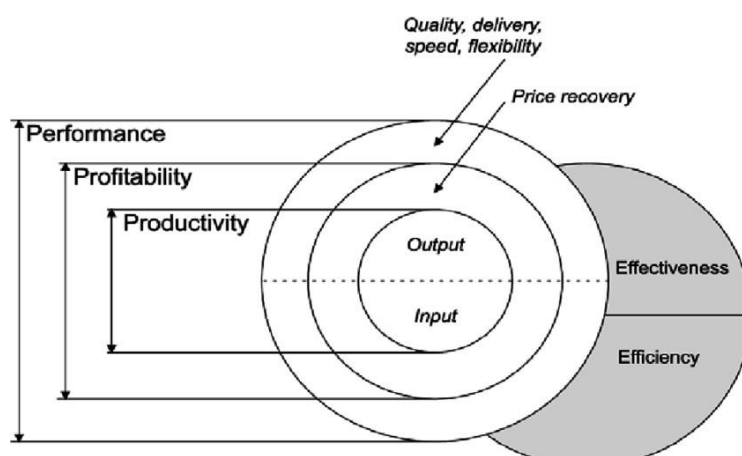
προκύπτουν από το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Στο μοντέλο επίτευξης στόχων, η έμφαση δίνεται στους στόχους που θέτει ο οργανισμός ενώ το μοντέλο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων αφορά κυρίως την προσαρμοστικότητα, την εσωτερική εστίαση, τη συνοχή, την ηθική και την εργασιακή ικανοποίηση.

Η σχέση μεταξύ των εννοιών «παραγωγικότητα- αποδοτικότητα- παραγωγικότητα» αποτυπώνεται και μέσω του μαθηματικού ορισμού της παραγωγικότητας:

Παραγωγικότητα = εκροές διά εισροών ή αλλιώς επίτευξη του σωστού στόχου διά ορθής χρήσης των εισροών ή αλλιώς αποτελεσματικότητα διά αποδοτικότητας (Prasetyo, 2016, 2017, όπ. αναφ. στο Prasetyo & Dzaki, 2020).

Από την παραπάνω συσχέτιση διαφαίνεται πως η αποδοτικότητα συνδέεται περισσότερο με τη χρήση των εισροών ενώ η αποτελεσματικότητα με το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία.

Για να γίνει ακόμα πιο ξεκάθαρη η διάκριση των εννοιών αλλά και η μεταξύ τους αλληλεπίδραση, παρατίθεται το παρακάτω σχήμα, το οποίο ονομάζεται “Triple P model” και επιχειρεί να εξηγήσει τη συσχέτιση μεταξύ των εννοιών παραγωγικότητα, κερδοφορία, απόδοση, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.



Σχήμα 1. Μοντέλο Tripple P.

(Tangen, 2005, σ. 43)

Την ανάλυση του παραπάνω μοντέλου επιχειρεί ο Tangen (2005), ο οποίος καταλήγει στις εξής προτάσεις:

1. Η παραγωγικότητα είναι ο κεντρικός πυρήνας του μοντέλου και ορίζεται ως η σχέση των εκροών διά των εισροών.

2. Η κερδοφορία (profitability) εξαρτάται και πάλι από τη σχέση μεταξύ των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών και των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν, με τη διαφορά ότι επηρεάζεται από τους παράγοντες τιμής. Η κερδοφορία είναι ο βασικός στόχος των επιχειρήσεων καθώς δείχνει την αναλογία μεταξύ εσόδων και κόστους. Επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες βραχυπρόθεσμα γι' αυτό και μακροπρόθεσμα η παραγωγικότητα μπορεί να έχει καλύτερα αποτελέσματα σχετικά με την παραγωγή.
3. Η απόδοση είναι ένας όρος «ομπρέλα» που περιλαμβάνει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την κερδοφορία. Επιπλέον, εξαρτάται από παράγοντες όπως η ποιότητα, η παράδοση, η ταχύτητα και η προσαρμοστικότητα. Η απόδοση με την παραγωγικότητα συνδέονται μεταξύ τους κυρίως μέσω της ποιότητας.
4. Η αποτελεσματικότητα αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.
5. Η αποδοτικότητα εκφράζει το πόσο καλά αξιοποιούνται οι πόροι/ πηγές στη διαδικασία μετασχηματισμού.

### **2.3. Παράγοντες παραγωγικότητας**

Κατά τον Bernolak (1997), όλοι επωφελούνται από την παραγωγικότητα. Οι εργοδότες παρατηρούν αυξημένα κέρδη, μειωμένες σπατάλες, περιορισμένα φαινόμενα παραίτησης καθώς η εταιρεία γίνεται πιο ανταγωνιστική και επιτυγχάνει μία σταθερή εξέλιξη. Οι παραγωγικοί εργαζόμενοι αποκτούν καλύτερες αμοιβές και εργασιακές συνθήκες, σταθερότητα και ευκαιρίες καριέρας. Τέλος, οι πελάτες απολαμβάνουν καλύτερη ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών σε χαμηλότερη τιμή.

Η αύξηση της παραγωγικότητας, βέβαια, εξαρτάται από πολλούς παράγοντες και μπορεί να εκφραστεί σε διαφορετικούς τομείς. Για παράδειγμα, μπορεί να γίνει λόγος για παραγωγικότητα εργασίας, υλικών, ενέργειας, εξοπλισμού, διαδικασίας ή επιχείρησης (Otto et al., 2007). Επακόλουθο είναι πως υπάρχουν πολλοί τρόποι μέτρησης της παραγωγικότητας, όπως: η παραγωγικότητα εργασίας, η παραγωγικότητα κεφαλαίου και η απόλυτη παραγωγικότητα, η οποία εκφράζεται μέσα από την σχέση εισροών-εκροών, όπως αναλύθηκε παραπάνω (Kao et al., 1995). Διαφορετικά είδη μέτρησης της παραγωγικότητας είναι η μέτρηση των ωρών που χρειάζονται για την

παραγωγή αγαθών ή τα έσοδα που προκύπτουν από έναν υπάλληλο, διαιρώντας τα με το εισόδημά του (Saxena, 2014).

Η εξάρτηση της παραγωγικότητας από τόσους διαφορετικούς παράγοντες δημιουργεί ένα ευρύ φάσμα προϋποθέσεων που χρειάζεται να πληροί μία εταιρεία/ επιχείρηση για να επιτύχει υψηλά ποσοστά παραγωγικότητας.

Κατά τους Wilcox, Stringfellow, Harris και Martin (2000), τέσσερις είναι οι βασικότεροι τομείς για την αύξηση της παραγωγικότητας. Πρώτα από όλα, η διοίκηση, η οποία πρέπει να εφαρμόσει ορθές και κατάλληλες πρακτικές και τεχνικές. Έπειτα, η εταιρεία οφείλει να λάβει σοβαρά υπόψη θέματα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος, επιτυγχάνεται υψηλότερη παραγωγικότητα όταν η εταιρεία ακολουθεί μία πελατοκεντρική φιλοσοφία. Παρόμοια άποψη εκφράζουν οι Otto et al. (2007), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η παραγωγικότητα εξαρτάται από τρεις παράγοντες: την αξιοποίηση των εργαλείων, την οργάνωση και διοίκηση του οργανισμού και τους ανθρώπινους πόρους.

Πιο συγκεκριμένα, η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται από το εργασιακό άγχος, την πλήξη, την έλλειψη πρόκλησης, τις κακές συνθήκες εργασίας και ισορροπίας εργασίας-προσωπικής ζωής. Επιπλέον, οι περιορισμένοι χώροι, η έλλειψη προγράμματος υγείας και ασφάλειας καθώς και η έλλειψη προγραμμάτων επαγγελματικής ανάπτυξης και κατάρτισης, είναι δεδομένα που μπορούν να προκαλέσουν μείωση της παραγωγικότητας (Pirzada, Ikhram, Ayuk & Waheed, 2013).

Σύμφωνα με τους Aithal & Suresh Kumar (2016), η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων περιλαμβάνει: τη δέσμευση της ηγεσίας, το σχεδιασμό του ανθρώπινου κεφαλαίου, την προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση των εργαζομένων, στρατηγικές επικοινωνίας και μετρήσεις επιπτώσεων.

Οι Kao et al. (1995) υπογραμμίζουν πως οι δύο βασικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα είναι η τεχνολογία και η διοίκηση. Είναι γνωστή η συνεισφορά της τεχνολογίας στην αύξηση της παραγωγικότητας λόγω της ταχύτητας και εξοικονόμησης χρόνου που προσφέρει. Αναφορικά με τη διοίκηση, η αναδιοργάνωση των πόρων, η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, η βελτίωση ποιότητας εργασίας αλλά και η έλλειψη καθυστερήσεων είναι καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Καθοριστικοί παράγοντες οικονομικής παραγωγικότητας σε μία εταιρεία είναι η καινοτομία, η εκπαίδευση, η αποδοτικότητα της αγοράς και οι υποδομές (Kim, 2019, όπ. αναφ. στο Prasetyo & Dzaki, 2020).

Οι Okoye & Ezejiolor (2013) επιχειρούν να συγκεντρώσουν τους λόγους εκείνους που οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα. Αυτοί είναι οι ακόλουθοι:

1. Στόχοι παραγωγής: το κάθε τμήμα ενός οργανισμού οφείλει να έχει συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι είναι γνωστοί στους εργαζομένους, διατηρώντας, ωστόσο σχέσεις και με τα υπόλοιπα τμήματα.
2. Σχεδιασμός και ροή παραγωγής: το εργατικό δυναμικό πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένο ώστε να εξασφαλίσει πως θα παρέχει υλικά και στοιχεία που απαιτούνται στο κάθε επιμέρους τμήμα.
3. Φυσικές συνθήκες εργασίας: είναι απόλυτα φυσιολογικό πως κάποια στιγμή η παραγωγικότητα του εργαζομένου θα μειωθεί. Τότε η εταιρεία οφείλει να του παρέχει υγεία και ασφάλεια.
4. Κατανομή εργασίας: χρειάζεται να εφαρμόζεται μία δίκαιη κατανομή εργασίας προς όλους τους εργαζομένους.
5. Αποτελεσματική εποπτεία: η ύπαρξη ενός επαρκώς εκπαιδευμένου επόπτη αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
6. Κίνητρο: λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης που αυξάνει την παραγωγικότητα.

Σε διαφορετική προσέγγιση των παραγόντων εκείνων που οδηγούν σε βελτίωση της παραγωγικότητας προχωρά ο Bernolak (1997), ο οποίος θεωρεί πως η παραγωγικότητα ενισχύεται κυρίως όταν δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στους ανθρώπινους πόρους μέσω της εκπαίδευσης, των συνθηκών εργασίας, της επικοινωνίας αλλά και της δυνατότητας για συμμετοχή. Επιπλέον, η οργάνωση της εταιρείας με σαφείς στόχους και καλό προγραμματισμό αλλά και με άτομα εξειδικευμένα στη μελέτη της παραγωγικότητας είναι καθοριστικής σημασίας. Έμφαση δίνει στη μείωση της σπατάλης που μπορεί να αφορά ενέργεια, υλικά ή απαιτήσεις αλλά και στην ορθή αξιοποίηση της τεχνολογίας που εξηγεί ως αντικατάσταση της παλιάς με τη νέα τεχνολογία, όπου χρειάζεται, κατόπιν σωστής εκπαίδευσης επάνω στα νέα μέσα. Τέλος, η βελτίωση της παραγωγικότητας επιτυγχάνεται όταν περιορίζονται εμπόδια όπως συμπεριφορές άρνησης, απάθειας και αδιαφορίας ενώ ταυτόχρονα καλλιεργείται μία γενικότερη κουλτούρα παραγωγικότητας, όπου κάθε μέλος της ιεραρχικής πυραμίδας σε μια

επιχείρηση συλλογίζεται σχετικά με τον τρόπο εργασίας του, πιθανούς τρόπους βελτίωσης, την αξιολόγησή του κ.λπ.

Αντίθετα, οι λόγοι που οδηγούν σε μειωμένη παραγωγικότητα είναι ένα φτωχό σύστημα πληρωμών, η έλλειψη προγράμματος υγείας και ασφάλειας (health & safety), η έλλειψη προνομίων, η άδικη αντιμετώπιση των εργαζομένων από το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και το εργασιακό στρες καθώς προκαλούν την απροθυμία των εργαζομένων για επαγγελματική ανάπτυξη, εκπαίδευση και καθοδήγηση (Ngwenya & Aigbanboa, 2017).

Ο Nwachukwu (2004, όπ. αναφ. στο Okoye & Ejeiofor, 2013) θεωρεί πως η μειωμένη παραγωγικότητα οφείλεται σε οικονομικούς, κοινωνιολογικούς, διοικητικούς και τεχνολογικούς παράγοντες. Αναφορικά με τους οικονομικούς παράγοντες, όταν δεν υπάρχει αναλογία μεταξύ των προσπαθειών που καταβάλλει ο εργαζόμενος και των ανταμοιβών που λαμβάνει, τότε παρατηρείται μειωμένη παραγωγικότητα. Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι ανήκουν στην ομάδα ενός οργανισμού αλλά η διοίκηση τους αντιμετωπίζει μόνο ως κόστος παραγωγής, τότε και πάλι εντοπίζονται προβλήματα παραγωγικότητας (κοινωνιολογικός παράγοντας). Τέλος, χαμηλή είναι η παραγωγικότητα όταν η διοίκηση αδυνατεί να παρακινήσει τους εργαζομένους (διοικητικός παράγοντας) ή όταν υπάρχει έλλειψη πληροφοριών σχετικά με την τεχνολογία (ιδέες, τεχνικές, καινοτομία, μέθοδοι και υλικά για την επίτευξη στόχων) με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις να μην επιλέγουν την κατάλληλη τεχνολογία (τεχνολογικοί παράγοντες).

### **2.3.1. Θεωρία Α**

Οι Aithal & Suresh Kumar (2016) επιχειρούν να εξηγήσουν με ποιον τρόπο η θεωρία Α (accountability theory) μπορεί να λειτουργήσει ως μέσο ενίσχυσης της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Βασικές αρχές της θεωρίας Α είναι:

1. Σχεδιασμός-προγραμματισμός: Σε αυτό το στάδιο περιλαμβάνονται η θεσμική αξιολόγηση, προσδιορισμός προβλημάτων και διαμόρφωση κοινής πολιτικής.



Με αυτόν τον τρόπο, η εταιρεία μένει ανανεωμένη και αντιμετωπίζει δυσκολίες που μπορεί να προκύψουν.

2. Ορισμός στόχων: Στο παρόν στάδιο εδραιώνεται η επικοινωνία, η κοινή κατανόηση και ο σχεδιασμός δράσης. Τα προβλήματα και οι τρόποι αντιμετώπισης είναι γνωστά στο προσωπικό ώστε να γνωρίζει με ποιον τρόπο θα αντιμετωπιστούν. Με την προετοιμασία αυτήν, οι εργαζόμενοι δείχνουν αφοσίωση και επιδιώκουν καλύτερη απόδοση.
3. Παρακίνηση: Γνωστοποιούνται οι επιθυμητές αποδόσεις από τη μεριά της εταιρείας. Το άτομο τότε, μέσω της εξερεύνησης του εαυτού του, ανακαλύπτει νέες προοπτικές και προσπαθεί να επιτύχει την ιδανική απόδοση.
4. Στρατηγικές εργασίας: Η φάση αυτή εμπεριέχει την ενδυνάμωση, υποστήριξη και ανάπτυξη ομαδικής εργασίας. Οι εργαζόμενοι θέτουν τους προσωπικούς τους στόχους που συνδέονται με τους επιχειρησιακούς. Τότε οι στόχοι γίνονται κοινοί και καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα.
5. Υπευθυνότητα: Η ανάληψη ευθύνης προϋποθέτει δέσμευση και συνέπεια. Οι αρετές αυτές οδηγούν σε μεγαλύτερη ταχύτητα και βεβαιότητα ενεργειών και κατ' επέκταση στην εκπλήρωση των στόχων.
6. Μοντέλο ρόλων: Οι εργαζόμενοι με καλή απόδοση λειτουργούν ως μοντέλα ρόλων που επηρεάζουν τους συναδέλφους τους. Η λειτουργία των σωστών προτύπων οδηγεί σε επιθυμία για βελτίωση και αλλαγή συμπεριφοράς.
7. Παρακολούθηση και καθοδήγηση: Χρειάζεται η κοινή αναθεώρηση των στόχων και η αξιολόγηση εργασίας για να φανούν οι επιτυχίες και οι αποτυχίες, αλλά και η αυτοαξιολόγηση. Όλα τα παραπάνω οδηγούν στην εκπλήρωση των καθηκόντων.
8. Ανάληψη ευθύνης: Ελέγχεται η δέσμευση των εργαζομένων μέσω της αξιολόγησης. Εξετάζεται η απόδοση των εργαζομένων και της εταιρείας στο σύνολό της ως προς τους προσωπικούς στόχους, ομαδικούς στόχους αλλά και την υποστήριξη από την πλευρά της εταιρείας. Η αναγνώριση της συνεισφοράς μοιράζεται μεταξύ ατόμου και οργανισμού.

Η θεωρία Α υποστηρίζει πως η ανάμειξη του εργαζομένου στην εταιρεία έχει θετική επίδραση στην αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει σε όλες τις παραπάνω φάσεις, νιώθει ενεργό μέλος της εταιρείας, αντιλαμβάνεται τη συμβολή του στο συνολικό στόχο και το γεγονός αυτό τον ικανοποιεί, διοχετεύει τη δημιουργικότητά του στην εταιρεία και βοηθά στην

αποτελεσματικότητά της. Ταυτόχρονα, ενισχύονται οι γνώσεις και οι ικανότητές του ανθρώπινου δυναμικού, τις οποίες η επιχείρηση μπορεί να αξιοποιήσει κατάλληλα.

Οι βασικές αρχές της θεωρίας A είναι ότι κάθε εργαζόμενος έχει ικανότητες και ακόμα και εργαζόμενοι με μέτρια απόδοση μπορούν να επιτύχουν σημαντική βελτίωση μέσω της αυτοεξερεύνησης και του μοντέλου ρόλων. Τέλος, η παροχή ανταμοιβών που ανταποκρίνονται στην εργασία των υπαλλήλων, ενισχύουν το αίσθημα δημιουργικότητας και συνεισφοράς στον οργανισμό.

Τη σημαντική συμβολή της συμμετοχικότητας των εργαζομένων στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους αναγνωρίζουν και οι Bhatti & Qureshi (2007), οι οποίοι τονίζουν πως μετά το 1980 άρχισε να αναγνωρίζεται η αξία της συμμετοχής των εργαζομένων μέσω της λήψης αποφάσεων στην εργασιακή ικανοποίηση, παρακίνηση, παραγωγικότητα, ποιότητα προϊόντων αλλά και τις διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της εταιρείας. Συγκεκριμένα, θεωρούν πως η συμμετοχή των υπαλλήλων και η επιδίωξη κοινών στόχων είναι η καλύτερη μέθοδος για την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς βελτιώνεται η επικοινωνία, αυξάνεται το ηθικό αλλά και η ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Pirzada et al. (2013) υποστηρίζουν πως η επιτυχία των εταιρειών και η επίτευξη κέρδους μπορεί να υλοποιηθεί μόνο αν απαρτίζονται από ομάδες με υψηλές αποδόσεις που έχουν ως βασική αρχή τη συλλογικότητα και δεν επικεντρώνονται στη ατομική απόδοση. Άλλωστε η συνεργασία πάντα θεωρούνταν αρετή στο εργασιακό περιβάλλον αλλά πλέον θεωρείται απαραίτητη δεξιότητα του 21<sup>ου</sup> αιώνα (Dede, 2009).

### **2.3.2. Παραγωγικότητα και παρακίνηση**

Η παρακίνηση συνδέεται άμεσα με την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Kamery, 2004· Ughah, 2008). Υψηλότερη παρακίνηση επιτυγχάνεται όταν η διοίκηση ενδιαφέρεται για την ευημερία των υπαλλήλων, προσφέρει ευκαιρίες για εκπαιδευτικά προγράμματα και επιμορφώσεις, έχει υψηλές αλλά ρεαλιστικές απαιτήσεις και δημιουργεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Είναι σημαντικό να υπάρχει σεβασμός στους εργαζομένους, ενθάρρυνση, επιβραβεύσεις και προσδοκίες ανάλογα με τις ικανότητες καθενός. Τότε καλλιεργείται ενθουσιασμός και ενδιαφέρον για την εργασία και δομείται ένα παραγωγικό περιβάλλον (Kamery, 2004).

Κατά τον Ugah (2008), οι στρατηγικές παρακίνησης που οδηγούν σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι οι ευκαιρίες για εμπάθυση στην εργασία μέσω της εκπαίδευσης και της ανάληψης ευθυνών, οι οικονομικές απολαβές που ανταποκρίνονται στην εργασία και τον κόπο του ατόμου και τέλος, το ευέλικτο ωράριο εργασίας.

### **2.3.3. Παραγωγικότητα και εκπαίδευση**

Η εκπαίδευση του εργαζομένου σε εξειδικευμένα θέματα εργασίας αλλά και σε δεξιότητες του 21<sup>ου</sup> αιώνα, όπως η ομαδική εργασία, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η καλλιέργεια διαπροσωπικών σχέσεων έχουν θετικό αντίκτυπο στον εργαζόμενο και την εταιρεία. Η εκπαίδευση οδηγεί σε βελτίωση ικανοτήτων, επαγγελματική ανάπτυξη, επίτευξη στόχων, δέσμευση και βελτίωση της παραγωγικότητας (Nda & Fard, 2013).

Τη συνεισφορά της εκπαίδευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας τονίζει και ο Kamery (2004), ο οποίος δηλώνει πως η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Επιπλέον, η ενίσχυση της εργασίας μέσω της εκπαίδευσης οδηγεί σε ενισχυμένη υπηρεσία στους πελάτες, υψηλότερη ασφάλεια, υπευθυνότητα, εμπάθυση στην εργασία και βελτίωση απόδοσης.

### **2.3.4. Παραγωγικότητα και διαφοροποίηση**

Η Saxena (2014) αναδεικνύει τη σημασία της διαφορετικότητας στις σύγχρονες επιχειρήσεις ως καθοριστικό παράγοντα για τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Υποστηρίζει πως η διαφορετικότητα λειτουργεί ως έναυσμα για καινοτομία, παραγωγικότητα και ανταγωνισμό. Μία εταιρεία που διακρίνεται για τη διαφορετικότητα στο ανθρώπινο δυναμικό συμπεριλαμβάνει ένα σύνολο ταλέντων και εμπειριών, τα οποία λειτουργούν θετικά τόσο στην επίλυση σύνθετων προβλημάτων όσο και στις απαιτήσεις της παγκόσμιας αγοράς. Επίσης, είναι πιο πιθανό μια εταιρεία που υποστηρίζει τη διαφορετικότητα να προσελκύσει πελάτες και να ενταχθεί στην παγκόσμια αγορά λόγω της γλώσσας και κουλτούρας αλλά και λόγω της κατανόησης

που μπορεί να δείξει απέναντι σε νομικά, πολιτικά, εθνικά, οικονομικά και κοινωνικά περιβάλλοντα άλλων χωρών.

### **2.3.5. Παραγωγικότητα και turnover**

Οι Pirzada et al. (2013) και Bernolak (1997) συνδέουν την παραγωγικότητα με το δείκτη κινητικότητας και αντικατάστασης προσωπικού (turnover). Το turnover είναι η διαφορά μεταξύ των εργαζομένων που απομακρύνονται από μία εταιρεία και των νέων εργαζομένων που τους αντικαθιστούν. Η διαφορά αυτή έχει σημαντικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και τις χρηματοοικονομικές δαπάνες της επιχείρησης καθώς η αποχώρηση ενός εργαζομένου σημαίνει για την εταιρεία αποζημίωση, έξοδα διαφήμισης, έξοδα διαχείρισης πόρων, απώλεια χρόνου και παραγωγικότητας, εργασιακή ανισορροπία, εκπαίδευση και έξοδα ανάπτυξης για τους νέους εργαζομένους. Η απουσία των εργαζομένων σε μεγάλες αναλογίες οδηγεί σε χαμηλή παραγωγικότητα. Κατά τους ίδιους μελετητές, η καλή οργάνωση στόχων, αποστολής και αξιών, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και η αποδοτική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μέθοδοι που μπορούν να οδηγήσουν σε μείωση φαινομένων turnover (Pirzada et al., 2013).

### **2.4. Παραγωγικότητα και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού**

Πρωταρχικός στόχος των σύγχρονων εταιρειών είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προκειμένου να καλλιεργηθούν ταλέντα και ικανότητες που αυτομάτως θα οδηγήσουν στην αύξηση του κέρδους της εταιρείας. Το ανθρώπινο δυναμικό παρουσιάζεται ως κλειδί για την επιβίωση και κερδοφορία που συνεπάγεται ευημερία και μελλοντική οικονομική και κοινωνική ανάπτυξη. Οι επιχειρήσεις οφείλουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα μέσω της βελτιωμένης ποιότητας, αποδοτικότητας και μείωσης κόστους (Okoye & Ezejiofor, 2013).

Ως ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται μία σειρά οργανωμένων δραστηριοτήτων που υλοποιούνται μέσα σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και είναι

σχεδιασμένες έτσι ώστε να παράγουν αλλαγή στην απόδοση των ατόμων και των εταιρειών. Καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η μάθηση (Ugah, 2008).

Η επαγγελματική ανάπτυξη είναι σημαντικό στοιχείο της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Kmiotek, 2014). Αναφέρεται είτε στην επίσημη ακαδημαϊκή εκπαίδευση, είτε στην επίσημη ή ανεπίσημη ανάπτυξη των ικανοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον. Απευθύνεται είτε σε νέους εργαζομένους που αναζητούν θέση εργασίας είτε σε έμπειρους που επιθυμούν να εξελιχθούν και να δοκιμαστούν σε κάποια διαφορετική και ενδεχομένως πιο απαιτητική θέση. Η επαγγελματική ανάπτυξη βοηθά τους εργαζομένους να ενισχύσουν τις ικανότητές τους, να προσαρμοστούν σε αλλαγές και να εκσυγχρονιστούν. Συνήθως επιτυγχάνεται με έναν σταδιακό τρόπο μέσω της πρακτικής εμπειρίας στην εργασία όπου συσσωρεύονται γνώσεις και δεξιότητες (Dall'Alba & Sandberg, 2006).

Η επαγγελματική ανάπτυξη βασίζεται στην ιδέα πως η εκπαίδευση συνεχίζεται σε διαφορετικούς τομείς της επαγγελματικής ζωής ενός ανθρώπου και αφορά την συνεχιζόμενη ενίσχυση των δυνατοτήτων του ως απάντηση στα όσα συμβαίνουν στο περιβάλλον όπου εργάζεται (Boud & Hager, 2011). Η έλλειψη επαγγελματικής ανάπτυξης είναι καθοριστικός λόγος για να αποφασίσει κάποιος εργαζόμενος να παραιτηθεί (Kmiotek, 2014).

Στη σύγχρονη δυναμική αγορά, η έμφαση των επιχειρήσεων δίνεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο με σκοπό να απαρτίζονται από παραγωγικούς (αποδοτικούς και αποτελεσματικούς) εργαζομένους. Βασική προϋπόθεση για την επιβίωση αλλά και επιτυχία μιας εταιρείας είναι η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού (Nda & Fard, 2013).

Το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι ο συνδυασμός πολλών στοιχείων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό. Τέτοια στοιχεία είναι η εκπαίδευση, η εμπειρία, η κριτική ικανότητα, η ευφυΐα και οι διαπροσωπικές σχέσεις (Wenzelburger & Lipiec, 2020). Το ανθρώπινο δυναμικό προσθέτει αξία στη διαδικασία παραγωγής και κατ' επέκταση στην εταιρεία και το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι μία ξεχωριστή πηγή που δύσκολα μπορεί να επαναληφθεί ή να υποκατασταθεί (Huselid, Jackson & Schuler, 1997· Wenzelburger & Lipiec, 2020).

Κατά τον Ugah (2008), το ανθρώπινο δυναμικό αποτελείται από α) τις τεχνικές ικανότητες/δεξιότητες που απέκτησε μέσω της εκπαίδευσης ή της εμπειρίας, β) τις

ανθρώπινες δεξιότητες, όπως ικανότητες συνεργασίας σε ομάδα και γ) τις διανοητικές ικανότητες που συνεισφέρουν στην επίλυση περίπλοκων καταστάσεων.

Την αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αναλαμβάνει το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Department), στο οποίο τα εξειδικευμένα στελέχη του ως εσωτερικοί σύμβουλοι συνεισφέρουν ώστε η εταιρεία να κάνει τη βέλτιστη χρήση των ικανοτήτων των εργαζομένων και να επιλέξει τους κατάλληλους υπαλλήλους σύμφωνα με το σκοπό και την αποστολή της εταιρείας (Wilcox et al., 2000). Το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού γνωρίζει τους στόχους και τις στρατηγικές της επιχείρησης και οφείλει να δημιουργήσει εργατικό δυναμικό, το οποίο να αντιλαμβάνεται τους σκοπούς της, να εντάσσεται στη στρατηγική της και να εργάζεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να επιτευχθεί η επιχειρησιακή παραγωγικότητα και αποδοτικότητα, η δέσμευση στην εταιρεία και η βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων (Wenzelburger & Lipiec, 2020). Ταυτόχρονα με την επίτευξη των στόχων της εταιρείας, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων οφείλει να συνδυάσει και την επαγγελματική ανάπτυξη και ικανοποίηση των εργαζομένων (Saxena, 2014).

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων είναι πολύ πιο απαιτητική από τη διοίκηση κεφαλαίων ή τεχνολογίας καθώς υπάρχει άμεση συσχέτιση με την επιτυχία ενός οργανισμού. Μέσω της αποτελεσματικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, ακόμα και εργαζόμενοι με χαμηλή απόδοση βελτιώνονται ή παρακινούνται προς την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Επιπλέον, καθιστά τους εργαζομένους ικανοποιημένους και χαρούμενους με αποτέλεσμα να έχουν καλύτερες αποδόσεις (Ngwenya & Aigbanboa, 2017).

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένας σχετικά καινούριος κλάδος που τα τελευταία χρόνια άρχισε να δομείται σωστά. Τα προηγούμενα χρόνια απαρτιζόταν από προσωπικό ανεπαρκώς εκπαιδευμένο που δεν γνώριζε να αξιολογεί ή να παρακινεί τους εργαζομένους με σκοπό να βελτιωθεί η παραγωγικότητά τους (Mackay, 2015). Την άποψη αυτή ενισχύουν και οι Datta, Guthrie & Wright (2005), οι οποίοι τονίζουν πως αρχικά η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού επικεντρωνόταν στο άτομο και όχι στη σημασία του στην παραγωγικότητα της εταιρείας. Για παράδειγμα, στο παρελθόν, ελάχιστη σημασία έδιναν οι επιχειρήσεις στην υγεία, ασφάλεια, αποζημίωση, διαφορετικότητα, τα προνόμια και στο καλό εργασιακό κλίμα. Οι παράγοντες αυτοί

θεωρούνται σήμερα απαραίτητοι για την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του (Pirzada et al., 2013).

Σήμερα, προτεραιότητα του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η διοίκηση ταλέντων, η μάθηση, η εξέλιξη των εργαζομένων και η επίτευξη της δέσμευσής τους στην εταιρεία (European Best Practice Report, 2011, όπ. αναφ. στο Kmiotek, 2014). Επιπλέον, το Τμήμα αυτό είναι υπεύθυνο να ελέγχει την ηγεσία και την κουλτούρα που υιοθετεί η επιχείρηση, εξασφαλίζει ότι η εταιρεία ακολουθεί τους νόμους σχετικά με τους εργαζομένους και συχνά ελέγχει και θέματα που αφορούν την υγεία και ασφάλειά τους (Obedgiu, 2017).

Ιδανικά, το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού οφείλει να βοηθά τους εργαζομένους που δεν είναι αποδοτικοί και πλήρως εκπαιδευμένοι, να εξασφαλίζει τη διεύρυνση της εταιρείας, να εντοπίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και να σταματά τα συχνά φαινόμενα του turnover (Ugah, 2008).

Οι Huselid et al. (1997) υπογραμμίζουν πως η λειτουργία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στις τεχνικές και στρατηγικές που θα ακολουθήσει. Οι τεχνικές αφορούν την επιλογή προσωπικού, τα κριτήρια αποτελεσματικότητας, την εκπαίδευση, τις ανταμοιβές και τα προνόμια. Οι στρατηγικές αφορούν το σχεδιασμό και υλοποίηση εσωτερικών συνεχιζόμενων πολιτικών και πρακτικών που εξασφαλίζουν ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο θα συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Παραδείγματα τέτοιων στρατηγικών είναι: ο σχεδιασμός ομαδικής εργασίας, το ευέλικτο εργασιακό περιβάλλον, η ενδυνάμωση των εργαζομένων, η διάγνωση των αναγκών της επιχείρησης, οι πρακτικές βελτίωσης της ποιότητας κ.ά. Η διαφορά μεταξύ τεχνικών και στρατηγικών έγκειται στο γεγονός πως οι τεχνικές συμβάλλουν στην επιλογή προσωπικού με υψηλές ικανότητες και στην εκπαίδευσή τους ανάλογα με τις ανάγκες τους ενώ οι στρατηγικές βοηθούν την εταιρεία να διασφαλίσει τη μοναδικότητα κάθε εργαζομένου καθώς πρόκειται για δεξιότητες όπως η ομαδική δουλειά, η ενδυνάμωση κ.λπ. που είναι δύσκολο να αντιγραφούν από ανταγωνιστές.

Σύμφωνα με τον Schuler (1992), η στρατηγική του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού βασίζεται στην απόπειρα να κάνει όλους τους εργαζομένους, όλης της ιεραρχικής πυραμίδας, να εργάζονται με τέτοιο τρόπο που να καθιστούν επιτυχημένη την εταιρεία. Η στρατηγική του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλήρως συνυφασμένη με τη στρατηγική και τις ανάγκες της επιχείρησης, συνάδει με την πολιτική και την ιεραρχία, προσαρμόζεται, αποδέχεται και χρησιμοποιείται από

διοικητικούς και εργαζομένους ως μέρος της καθημερινής εργασίας τους. Τέλος, εμπεριέχει πολιτικές, αξίες, κουλτούρα και πρακτικές, ενώ απώτερος στόχος είναι η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι ίδιοι μελετητές υποστηρίζουν πως η στρατηγική του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από πέντε στοιχεία:

α) τη φιλοσοφία του, η οποία εκφράζει την κουλτούρα και τις αρχές της εταιρείας, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι και πώς ορίζεται η αξία τους.

β) τις πολιτικές του. Υπάρχουν κάποιες κοινές αξίες που λειτουργούν ως οδηγοί και αφορούν θέματα σχετικά με το προσωπικό που επηρεάζουν άμεσα ή έμμεσα την επιτυχία της επιχείρησης. Για παράδειγμα, η πρόσληψη εξειδικευμένου προσωπικού, η ανάγκη περιορισμού εξόδων υγείας, η ανάγκη διατήρησης νεότερου προσωπικού σε περιόδους όπου δεν υπάρχουν ευκαιρίες προαγωγών κ.λπ.

γ) τα προγράμματα, τα οποία συντονίζουν προσπάθειες για την αντιμετώπιση επιχειρησιακών θεμάτων που προκύπτουν από τις ανάγκες της εταιρείας.

δ) τις πρακτικές, οι οποίες καθορίζουν τις συμπεριφορές που αντιστοιχούν σε κάθε ρόλο (ηγητικό, διοικητικό, λειτουργικό ρόλο) ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης.

ε) τις διαδικασίες που ορίζουν τη δόμηση και υλοποίηση των άλλων δραστηριοτήτων.

Επομένως, οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα μπορούσαν να ανακεφαλαιωθούν ως εξής: α) πρακτικές που αφορούν τη πρόσληψη και διατήρηση του προσωπικού και β) τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του (Ugah, 2008). Οι πρακτικές αυτές συμπεριλαμβάνουν την επιλογή, πρόσληψη, εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την αξιολόγηση απόδοσης, την αποζημίωση και τα προνόμια (Ngwenya & Aigbavboa, 2017· Okoye & Ezejiofor, 2013). Συμπληρωματικά με όλα τα παραπάνω, καθήκον των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να αναγνωρίζουν τα ταλέντα μέσω των αξιολογήσεων απόδοσης και να παρέχουν επιβραβεύσεις (Obedgiu, 2017).

Σύμφωνα με τους Datta et al. (2005), πρακτικές όπως: αυστηρές διαδικασίες επιλογής, προαγωγές με αξιοκρατία, διαδικασίες παραπόνων, υψηλά επίπεδα εκπαίδευσης, ανταλλαγή πληροφοριών, συμμετοχικοί μηχανισμοί, ομαδικές ανταμοιβές και αμοιβές βάσει ικανοτήτων συνδέονται με την αύξηση της παραγωγικότητας.



Οι Mwema & Cachunga (2014) ύστερα από έρευνα που διεξήγαγαν, υποστήριξαν πως μία από τις βασικότερες αρμοδιότητες του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η αξιολόγηση απόδοσης, η οποία μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της εταιρείας καθώς είναι μία ευκαιρία για διάκριση ικανοτήτων, ανατροφοδότηση, παροχή κινήτρων και σχεδιασμό στόχων και σχεδίων δράσης. Η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στη συνολική παραγωγικότητα της επιχείρησης με τρεις τρόπους: α) διοικητικό γιατί καθορίζει μισθούς και αμοιβές και αναθέτει ευθύνες στα πιο ικανά άτομα, β) ενημερωτικό, καθώς μέσω αυτής οι προϊστάμενοι ενημερώνονται σχετικά με τα δυνατά και αδύναμα σημεία των υφισταμένων τους και γ) παρακινητικό αφού η αποτελεσματική αξιολόγηση λειτουργεί ως κίνητρο στους εργαζομένους για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας έδειξαν πως η αξιολόγηση απόδοσης οδηγεί σε βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς εξασφαλίζει τη σωστή διαχείριση του χρόνου και την αναγνώριση των αναγκών αλλά και προσδοκιών των υπαλλήλων από τη διοίκηση. Επιπρόσθετα, μέσω της αξιολόγησης απόδοσης βελτιώνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των μελών της εταιρείας, η ομαδική εργασία και η προσαρμοστικότητα στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Τέλος, δημιουργούνται σχέδια για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, γίνεται αποτελεσματική χρήση των πόρων και παραγωγή ποιοτικών αποτελεσμάτων για τους πελάτες.

Αφού, λοιπόν, στα πρώτα δύο κεφάλαια πραγματοποιήθηκε η θεωρητική προσέγγιση των όρων «αξιολόγηση απόδοσης» και «παραγωγικότητα» καθώς και η σημασία που διαδραματίζει στις σύγχρονες επιχειρήσεις η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, στη συνέχεια ακολουθεί η έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, η οποία εξετάζει τις απόψεις στελεχών Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και προϊσταμένων Τμημάτων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις σχετικά με το αν και κατά πόσο η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### Μεθοδολογία έρευνας

#### 3.1. Σκοπός- Στόχοι έρευνας

Η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα και τη συνολική επιτυχία της εταιρείας (Prasetyo & Dzaki, 2020· Tangen, 2005). Στη σύγχρονη δυναμική αγορά εργασίας, η οποία χαρακτηρίζεται από εσωτερικές και εξωτερικές πιέσεις, ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, πολιτικές και θεσμικές ανησυχίες (Wilcox et al., 2000), η επίτευξη της παραγωγικότητας φαίνεται να εξαρτάται περισσότερο από την ορθή διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε καλύτερα επίπεδα καινοτομίας, ταχύτητας και προσαρμοστικότητας (Pfeffer, 1994).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί αρμοδιότητα του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, τα στελέχη του οποίου οφείλουν μέσα από πλήθος πρακτικών και στρατηγικών που εφαρμόζουν, να εξασφαλίζουν τη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία προκύπτει από ένα σύνολο προϋποθέσεων. Μία σύγχρονη εταιρεία έχει χρέος να σέβεται τον εργαζόμενο ως άνθρωπο επιδιώκοντας την ικανοποίησή του αλλά και την παροχή ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Επιπλέον, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα στην εκπαίδευση, η οποία προηγείται όλων των υπολοίπων δραστηριοτήτων. Τηρώντας όλα τα παραπάνω, η εταιρεία εξασφαλίζει τη δέσμευση των εργαζομένων αλλά και την ενίσχυση του ηθικού τους με αποτέλεσμα να απαρτίζεται από προσωπικό ιδιαίτερα ικανό, με υψηλή αυτοπεποίθηση και δημιουργική σκέψη, πρόθυμο να καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια για επιτυχία και πρόοδο, ατομική ή ομαδική ( Wenzelburger & Lipiec, 2020).

Ιδιαίτερος λόγος γίνεται για την αξιολόγηση απόδοσης, μία πρακτική του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συνεισφέρει σημαντικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της εταιρείας συνολικά καθώς βοηθά να διακριθούν οι ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού, να σχεδιαστούν από κοινού στόχοι και σχέδια δράσης αλλά και να δοθούν κίνητρα και ανατροφοδότηση, η οποία με τη σειρά της αναγνωρίζει τα σφάλματα και οδηγεί σε προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη (Mwema & Cachunga, 2014).

Με αφορμή τις παραπάνω σκέψεις και δεδομένου ότι η μέτρηση της παραγωγικότητας αλλά και η αναγνώριση της αξίας της αξιολόγησης απόδοσης είναι έννοιες που τις τελευταίες

δεκαετίες έκαναν την εμφάνισή τους συστηματικά στο χώρο των επιχειρήσεων ( Prasetyo & Dzaki, 2020· Prowse & Prowse, 2009), φάνηκε ιδιαίτερα ελκυστική η σκέψη να προσπαθήσουμε να ρίξουμε φως στις απόψεις των στελεχών των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων αναφορικά με το κατά πόσο και αν τελικά η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Ειδικότερα η ελληνική αγορά εργασίας που κλήθηκε στο πρόσφατο παρελθόν να αντιμετωπίσει μία δεκάχρονη οικονομική κρίση και πρόσφατα την πανδημία του κορωνοϊού που έπληξε την οικονομία παγκοσμίως, προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον ως προς τις πρακτικές και στρατηγικές που ακολουθούν οι επιχειρήσεις με απώτερο σκοπό να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και να μπορούν να θεωρηθούν επιτυχημένες εντός και εκτός συνόρων.

Η διερεύνηση της πιθανής σχέσης μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει έναν αρκετά μεγάλο αριθμό επιστημόνων παγκοσμίως, ενώ στην Ελλάδα οι έρευνες περιστρέφονται κυρίως γύρω από τη σχέση της αξιολόγησης με το σύστημα ανταμοιβής, την παρακίνηση, τη βελτίωση της επιχειρησιακής δραστηριότητας ή την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπάρχει, επίσης, ένας ικανοποιητικός αριθμός ερευνών που ασχολείται με την αξιολόγηση που εφαρμόζεται στα σχολικά περιβάλλοντα ή σε άλλους τομείς του δημοσίου, όπως νοσοκομεία. Όσον αφορά την παραγωγικότητα, υπάρχουν έρευνες που μελετούν την επίδραση που έχει στο σύνολό της η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στην βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Δεδομένων των παραπάνω στοιχείων, θελήσαμε να ολοκληρώσουμε την έρευνά μας στο χώρο των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων με απώτερο στόχο να εξετάσουμε και να δώσουμε απάντηση στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

α) ποιες είναι οι απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων σχετικά με την αξιοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων,

β) ποιες είναι οι απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων σχετικά με την αξιοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητάς των εργαζομένων,

γ) εάν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία τους και,

δ) εάν υπάρχει διαφοροποίηση στις απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων των επιχειρήσεων σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας και την ηλικία τους.

### **3.2. Σχεδιασμός της έρευνας**

#### **3.2.1. Ερευνητικό εργαλείο έρευνας**

Η παρούσα έρευνα ολοκληρώθηκε με την ποιοτική μέθοδο συλλογής δεδομένων και συγκεκριμένα με την ημιδομημένη συνέντευξη. Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου εξυπηρετεί δύο σκοπούς. Πρώτον, επιτρέπει να εμβαθύνουμε στις απόψεις των στελεχών των επιχειρήσεων αναφορικά με την αξιολόγηση απόδοσης και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, όπως θα αποδειχθεί παρακάτω, οι ερωτήσεις της συνέντευξης αποσκοπούν να εκμαιεύσουν τα κριτήρια εκείνα που χρειάζεται να πληροί η αξιολόγηση απόδοσης ώστε να επιτύχει τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Δεύτερον, πρακτικοί λόγοι οδήγησαν στην υλοποίηση της εργασίας με την ποιοτική μέθοδο δεδομένων. Η δυσκολία που προκάλεσε η συνθήκη του κορωνοϊού στην επικοινωνία και επαφή δια ζώσης με εργαζομένους και εταιρείες, αναπόφευκτα είχε ως αποτέλεσμα να μην είναι δυνατόν να συγκεντρωθεί το δείγμα που απαιτείται για να ολοκληρωθεί μία ποσοτική έρευνα. Επιλέχθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη με στόχο να δώσει στους συμμετέχοντες τη δυνατότητα να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις τους σχετικά με τα θέματα που ερωτώνται, ωστόσο, μέσα σε ένα πιο συγκεκριμένο πλαίσιο για να αποφευχθεί η άσκοπη συζήτηση.

Ο οδηγός συνέντευξης δημιουργήθηκε βασιζόμενος σε προηγούμενες έρευνες που ασχολήθηκαν με την πιθανή σχέση της αξιολόγησης απόδοσης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Ο οδηγός συνέντευξης διαμορφώθηκε βάσει των αποτελεσμάτων των ποσοτικών ερευνών των ακόλουθων ερευνητών: Aydin & Tyriaki (2018), Daniel & Ibrahim (2019), Gichuhi, Abaja, Ochieng (2013), Gupta & Parmar (2018), Ιατρίδης (2018), Kihama & Wainaina (2019), Mwema & Cachunga (2014), Odhiambo (2015), Sekhar (2020).

#### **3.2.2. Επιλογή της ερευνητικής μεθόδου**

Τα δεδομένα που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις επεξεργάστηκαν με τη μέθοδο της θεματικής ανάλυσης ( Thematic Analysis). Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου συμβάλλει

στην καλύτερη κατανόηση του ζητήματος που εξετάζεται μέσω της κατανόησης των διεργασιών που εμπλέκονται αλλά και των αντιλήψεων, αξιών και πεποιθήσεων των ατόμων σε σχέση με αυτό (Glesne, 2018).

Στην παρούσα έρευνα η αξιολόγηση απόδοσης εξετάστηκε όσον αφορά συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της, τα οποία προέκυψαν από το σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης που προηγήθηκε και των ερευνών που πραγματεύονται το ίδιο θέμα. Κάθε ερώτηση της συνέντευξης δίνει έμφαση σε επιμέρους χαρακτηριστικά και προϋποθέσεις της αξιολόγησης ώστε να καταστεί φανερό εν τέλει πότε και υπό ποιες συνθήκες η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει ή όχι στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, η δομή της συνέντευξης χωρίζεται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία εξετάζει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Πιο αναλυτικά εξετάζονται το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, τα έτη υπηρεσίας τους και η θέση εργασίας τους. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από διαφορετικές ενότητες που εξετάζουν τη σχέση αξιολόγησης απόδοσης και παραγωγικότητας υπό τους εξής άξονες:

- α) τη διαδικασία της αξιολόγησης: η οποία εξετάζεται ως προς τη μέθοδο, τη συχνότητα, τα κριτήρια αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση,
- β) το σκοπό και τους στόχους της αξιολόγησης,
- γ) τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, δηλαδή τη λήψη αποφάσεων καριέρας, την αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων, αλλά και το συνδυασμό με την εκπαίδευση,

Παρακάτω ακολουθούν οι ερωτήσεις της συνέντευξης:

Ερωτήσεις συνέντευξης

### **Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία**

1. Φύλο (μπορείτε να σημειώσετε το φύλο σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα):

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Προσδιορίστε την ηλικιακή σας ομάδα (μπορείτε να σημειώσετε την ηλικιακή σας ομάδα χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα).

20-30

30-40

40-50

50-60

3. Προσδιορίστε τα έτη υπηρεσίας σας (μπορείτε να σημειώσετε τα έτη υπηρεσίας σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα):

0-9

10-19

20-29

30 και πάνω

4. Προσδιορίστε τη θέση εργασίας σας (μπορείτε να σημειώσετε τη θέση εργασίας σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα):

Στέλεχος Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού

Προϊστάμενος Τμήματος

## **Μέρος Β: Συνέντευξη**

Διευκρινήσεις σχετικά με τον όρο «παραγωγικός εργαζόμενος»

*Η παραγωγικότητα εργαζομένου ορίζεται ως η έξυπνη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με στόχο την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Προκειμένου να θεωρείται παραγωγικός ο εργαζόμενος χρειάζεται σε κάθε περίπτωση τα αποτελέσματα της εργασίας του να είναι περισσότερα από τους πόρους που αξιοποίησε ο ίδιος ή η εταιρεία για εκείνον.*

*Ο παραγωγικός εργαζόμενος πρέπει να εξεταστεί υπό τις εξής προϋποθέσεις:*

1. *Απόδοση: αφορά την ποιότητα, την παράδοση, την ταχύτητα και την προσαρμοστικότητα.*
2. *Αποτελεσματικότητα: σε τι βαθμό επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.*
3. *Αποδοτικότητα: η σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.*

### Συνέντευξη

1. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, εφαρμόζεται κάποια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης και αν ναι, ποια και σε τι συχνότητα;

1α. Θεωρείτε πως η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης από μια επιχείρηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

1β. Η συχνότητα με την οποία διεξάγεται η αξιολόγηση απόδοσης σε μία επιχείρηση, πιστεύετε πως επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων;

2. Η αξιολόγηση απόδοσης που εφαρμόζεται στην εταιρεία, στην οποία εργάζεστε, έχει ως σκοπό τη βελτίωση των εργαζομένων ή τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, όπως αποφάσεις σχετικές με την αύξηση μισθού ή την παροχή προαγωγής σε εργαζομένους κ.λπ. ; Πιστεύετε ότι ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει διαφορετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων;

2α. Η παροχή ανταμοιβών μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης στους εργαζομένους που πέτυχαν υψηλά ποσοστά επιτυχίας θεωρείτε πως λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

3. Πριν την υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης, θέτετε συγκεκριμένους στόχους ως προς τους εργαζόμενους και την εταιρεία συνολικά; Αν ναι, με κριτήριο την επίτευξη ή όχι των στόχων που έχουν τεθεί αξιολογείται ο εκάστοτε υπάλληλος;

3α. Θεωρείτε πως όταν οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία για τον εργαζόμενο έχουν προκύψει κατόπιν συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και αξιολογουμένου (κοινοί στόχοι), είναι πιο εύκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για την επίτευξή τους;

4. Η επιλογή των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται ένας εργαζόμενος πιστεύετε ότι επηρεάζει το βαθμό στον οποίο θα προσπαθήσει ή όχι να βελτιώσει την απόδοσή του;

5. Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης θεωρείτε πως βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο τους και τι ακριβώς απαιτεί η εταιρεία από αυτούς;

6. Στην εταιρεία όπου βρίσκεστε, η αξιολόγηση απόδοσης συνδυάζεται με την παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο; (από προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες). Αν ναι, από ποιον;

6α. Πιστεύετε πως η ανατροφοδότηση ωθεί τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του;

7. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, αν δηλαδή αξιολογηθεί θετικά ή αρνητικά ο εργαζόμενος, θεωρείτε ότι επηρεάζει την απόδοσή του; Είναι πιο πιθανό να κινητοποιηθεί προς βελτίωση ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση απόδοσης;

8. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης θεωρείτε ότι επηρεάζουν τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την καριέρα τους; (αποφάσεις παραίτησης, επαγγελματικής ανάπτυξης κ.ά.)

9. Συμφωνείτε ότι μέσω της αξιολόγησης απόδοσης εντοπίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων καθώς και οι ανάγκες για εκπαίδευση; Σε περίπτωση που εντοπιστούν σημεία αδυναμίας κάποιου εργαζομένου, η εταιρεία όπου βρίσκεστε προχωρά σε ανάλογη εκπαίδευση με στόχο τη βελτίωσή του;

9α. Πιστεύετε πως η εκπαίδευση του εργαζομένου κατόπιν την αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους;

10. Κατά τη προσωπική σας γνώμη, η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης έχουν βασιστεί σε προηγούμενες έρευνες που έχουν ασχοληθεί με το αν η αξιολόγηση απόδοσης σχετίζεται με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:

Ερώτηση 1, 1α, 1β	Gichuhi, Abaja, Ochieng (2013) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 2, 2α	Aydin & Tyriaki (2018) Daniel & Ibrahim (2019) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013)



	Gupta & Parmar (2018) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 3, 3α	Gupta & Parmar (2018)
Ερώτηση 4	Aydin & Tyriaki (2018) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 5, 5α	Aydin & Tyriaki (2018) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) Gupta & Parmar (2018) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 6	Odhiambo (2015)
Ερώτηση 7	Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013)
Ερώτηση 8	Mwema & Cachunga (2014) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 9, 9α	Daniel & Ibrahim (2019) Mwema & Cachunga (2014) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 10	Ιατρίδης (2018) Sekhar (2020)

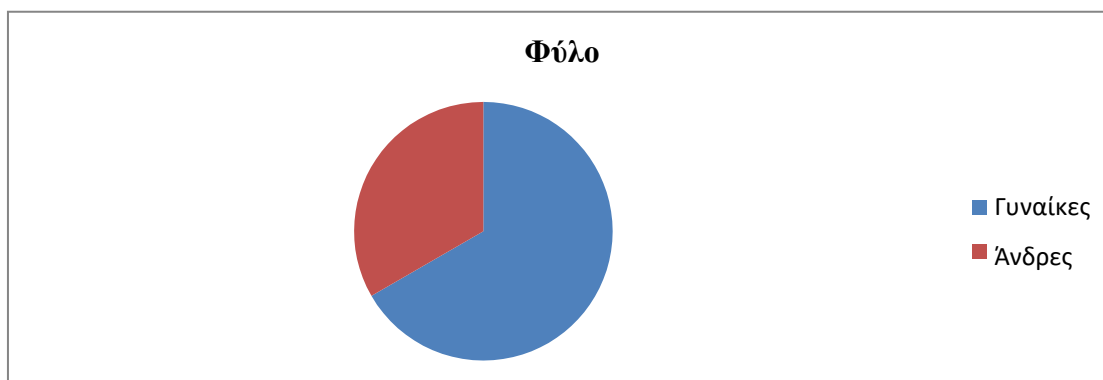
### 3.2.3. Δείγμα έρευνας

Η επιλογή του δείγματος της έρευνας έγινε με σκόπιμη δειγματοληψία καθώς επελέγησαν υπάλληλοι ιδιωτικών επιχειρήσεων που εργάζονται είτε ως στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, είτε ως προϊστάμενοι Τμημάτων στις ίδιες επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν συνολικά 15 συνεντεύξεις σε 5 ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Από κάθε εταιρεία, συμμετείχαν 3 άτομα στη διαδικασία της συνέντευξης (ένα στέλεχος του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και δύο προϊστάμενοι Τμημάτων). Οι εταιρείες, οι οποίες συνεργάστηκαν για την εκπόνηση της έρευνας είναι οι εξής: Bershka Hellas (εταιρεία ρουχισμού), Avax (κατασκευαστικός όμιλος), Γ.Ε.Τ.Ε.(εταιρεία καταστροφικών και μη ελέγχων) , Olive (διαφημιστική εταιρεία), Moody Hellas (εταιρεία βιομηχανικών επιθεωρήσεων). Το κοινό στοιχείο των παραπάνω εταιρειών είναι ότι διαθέτουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι υπεύθυνο και για τις εκπαιδεύσεις προσωπικού.

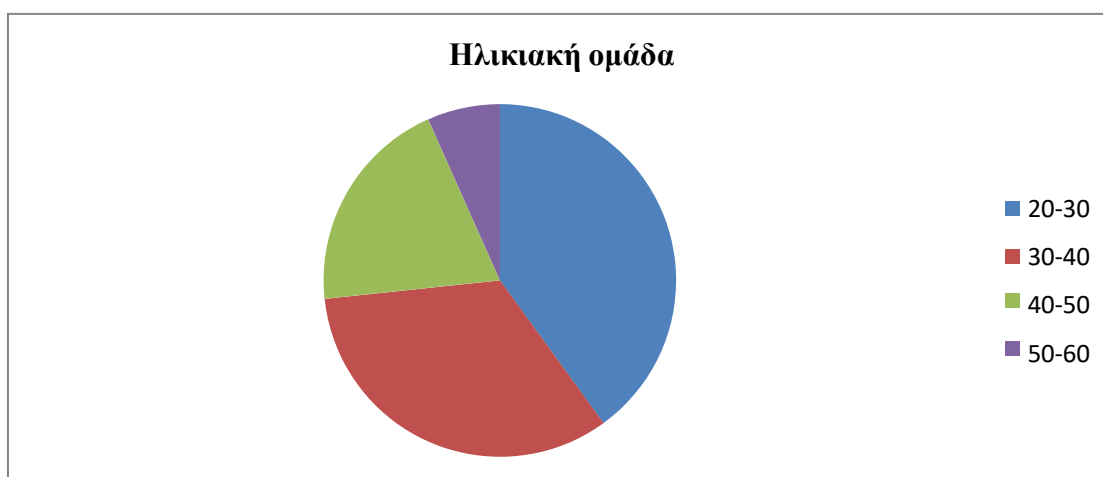
## Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Φύλο: Από τους δεκαπέντε συνολικά συμμετέχοντες, οι δέκα είναι γυναίκες ενώ οι πέντε είναι άνδρες. Το 66,6% του δείγματος είναι γυναίκες ενώ το 33,3% είναι άνδρες.



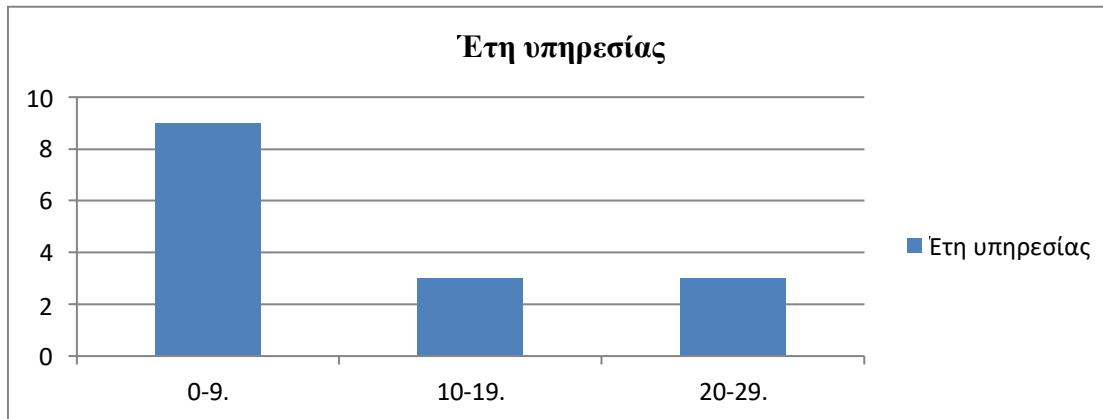
Σχήμα 2. Γράφημα που απεικονίζει το φύλο των συμμετεχόντων.

Ηλικιακή ομάδα: Στην κατηγορία αυτή εντοπίστηκε μεγάλη ποικιλία καθώς οι ερωτηθέντες καλύπτουν όλες τις πιθανές ηλικιακές ομάδες που τέθηκαν εξ' αρχής. Πιο αναλυτικά, έξι συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20-30 ετών, πέντε συμμετέχοντες στην ηλικιακή ομάδα 30-40 ετών, τρεις συμμετέχοντες απάντησαν πως ανήκουν στην ομάδα 40-50 ετών ενώ ένας στην ομάδα 50-60 ετών. Ποσοστιαία, το 40% των συμμετεχόντων είναι 20-30 ετών, το 20% είναι 30-40 ετών ενώ το 6,6% είναι 50-60 ετών.



Σχήμα 3. Γράφημα που απεικονίζει τη διαφοροποίηση της ηλικιακής ομάδας των συμμετεχόντων.

Έτη υπηρεσίας: Από τους δεκαπέντε συνολικά συμμετέχοντες, το 60% των συμμετεχόντων εργάζονται 0-9 έτη στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας, το 20% εργάζονται 10-19 έτη και το υπόλοιπο 20% έχουν προϋπηρεσία 20-29 έτη. Πιο αναλυτικά, οι εννέα υποστήριξαν πως έχουν 0-9 έτη υπηρεσίας, οι τρεις ερωτηθέντες απάντησαν πως έχουν 10-19 έτη υπηρεσίας ενώ τρεις ήταν εκείνοι που έχουν διανύσει 20-29 έτη εργασίας. Κανένας συμμετέχων δεν έχει ολοκληρώσει τριάντα και περισσότερα έτη υπηρεσίας.



Σχήμα 4. Γράφημα που απεικονίζει τα έτη υπηρεσίας των συμμετεχόντων.

Θέση εργασίας: Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, από τους δεκαπέντε συνολικά συμμετέχοντες, οι πέντε είναι στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού ενώ οι δέκα είναι προϊστάμενοι Τμημάτων των συγκεκριμένων επιχειρήσεων.

#### 3.2.4. Διαδικασία έρευνας

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στο διάστημα τριών μηνών (Μάρτιος 2021- Μάιος 2021). Λόγω της δυσκολίας τόσο στις μετακινήσεις όσο και στην επαφή δια ζώσης εξαιτίας των μέτρων του κορωνοϊού, οι περισσότερες συνεντεύξεις (11) ολοκληρώθηκαν με την αξιοποίηση του διαδικτύου, συγκεκριμένα της εφαρμογής skype, αφού είχε προηγηθεί τηλεφωνική επικοινωνία μέσω mail με τους συμμετέχοντες ώστε να κανονιστεί η συνέντευξη σε μέρα και ώρα που θα επέλεγαν οι ίδιοι. Οι υπόλοιπες 4 συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης και ατομικά στο χώρο εργασίας των συμμετεχόντων, κατόπιν συνεννόησης μέσω mail.

### 3.2.5. Ανάλυση των συνεντεύξεων

Αφού ολοκληρώθηκε η διαδικασία των συνεντεύξεων, πρώτο βήμα ήταν η απομαγνητοφώνηση των απαντήσεων ώστε να μπορούν να επεξεργαστούν με μεγαλύτερη ευκολία και να αναλυθούν τα δεδομένα. Έπειτα, επόμενο βήμα ήταν να κωδικοποιηθούν όλοι οι συμμετέχοντες αναλόγως με τη θέση εργασίας τους. Έτσι προέκυψαν οι εξής κωδικοί: ΑΔ (π.χ. ΑΔ1, ..., ΑΔ5: το πλήθος των συμμετεχόντων που εργάζεται ως στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού) και ΠΤ (π.χ ΠΤ1,....., ΠΤ10: οι συμμετέχοντες που εργάζονται ως προϊστάμενοι Τμημάτων).

Ύστερα από την προσεκτική ανάγνωση των απαντήσεων που έδωσαν οι συμμετέχοντες, ακολούθησε η κωδικοποίηση τόσο των ερωτήσεων ανάλογα με τους σκοπούς της έρευνας αλλά και των απαντήσεών τους σύμφωνα με τις ομοιότητες και τις διαφορές που εντοπίστηκαν. Σε αυτή τη φάση, η δημιουργία διαγραμμάτων και σχημάτων βοήθησε ιδιαίτερα τόσο στην οργάνωση όσο και στην κατανόηση των δεδομένων. Τέλος, οι παραπάνω διαδικασίες συνέβαλαν σημαντικά στη δημιουργία συνδέσεων μεταξύ των απαντήσεων. Οι συνδέσεις αυτές βοηθούν τον ερευνητή να περιγράψει, αναλύσει και τελικά να ερμηνεύσει τα θέματα τα οποία προκύπτουν μπροστά του και το συσχετισμό τους με τους στόχους της έρευνας (Glesne, 2018). Αφού ολοκληρώθηκαν όλες οι παραπάνω ενέργειες, ακολούθησε η συγγραφή των αποτελεσμάτων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Παρουσίαση αποτελεσμάτων έρευνας

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν ύστερα από την κωδικοποίηση και ανάλυση των δεδομένων που εξήχθησαν από τις συνεντεύξεις με στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και προϊσταμένους Τμημάτων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Οι συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν έχουν ως σκοπό να παρουσιάσουν τις απόψεις των παραπάνω αναφορικά με την πιθανή σχέση της αξιολόγησης απόδοσης με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση μελετάται υπό τις εξής προϋποθέσεις: διαδικασία αξιολόγησης (μέθοδος, συχνότητα, κριτήρια, παροχή ανατροφοδότησης), σκοπός-στόχοι αξιολόγησης και αποτελέσματα αξιολόγησης (αντίληψη του ρόλου, αποφάσεις καριέρας και εκπαίδευση των εργαζομένων).

Αρχικά θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που αφορούν τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και στη συνέχεια τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις με τους Προϊσταμένους Τμημάτων των επιχειρήσεων.

#### **4.1. Αποτελέσματα στελεχών Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού.**

##### **4.1.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης**

###### **4.1.1.1. Μέθοδος και συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης**

Από την έρευνα διαπιστώθηκε ότι κάθε εταιρεία εφαρμόζει την αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού ωστόσο επιλέγει διαφορετικές μεθόδους ενώ ποικίλει και η συχνότητα των αξιολογήσεων. Οι μέθοδοι που αναφέρθηκαν είναι μέσω της ανατροφοδότησης (ΑΔ1), μέσω συγκεκριμένης φόρμας αξιολόγησης βάσει προτύπου ISO (συγκεκριμένα 9001) (ΑΔ2), η διοίκηση μέσω στόχων (ΑΔ4) και μέσω ερωτηματολογίου (ΑΔ5).

Αναφορικά με τη συχνότητα της αξιολόγησης απόδοσης, η πλειοψηφία των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού ανέφερε πως η αξιολόγηση εφαρμόζεται ανά εξάμηνο (ΑΔ3, ΑΔ4) ή ετήσια (ΑΔ2, ΑΔ5) με την ιδιαιτερότητα πως η αξιολόγηση υλοποιείται «κάθε 6 μήνες για τα 2

*πρώτα χρόνια και μετά σε ετήσια βάση»(ΑΔ5). Σε μία περίπτωση μόνο αναφέρθηκε πως η αξιολόγηση πραγματοποιείται συχνότερα και συγκεκριμένα ανά τρεις μήνες (ΑΔ1).*

Σχετικά με τις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού για την μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης, όλοι οι συμμετέχοντες συμφώνησαν πως η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί πως η μέθοδος αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί είναι αυτή που θα φέρει και τα θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων όπως για παράδειγμα, βελτίωση του εργαζομένου και αναγνώριση του ρόλου του: *«Ναι την επηρεάζει κατά ένα αρκετά σημαντικό βαθμό, καθώς μετά από τη συνάντηση/συζήτηση με τον εργαζόμενο, επισημαίνονται τα σημεία προς βελτίωση και τί προσδοκά η επιχείρηση από εκείνον στα πλαίσια του ρόλου του σε αυτή.»* (ΑΔ1), αίσθημα δικαίου, ψυχολογική τόνωση και βελτίωση διαπροσωπικών σχέσεων: *«Ναι, πιστεύω πως επηρεάζει άμεσα. Προσδίδει αίσθημα δικαίου και έχει και ψυχολογική επίδραση στον εργαζόμενο. Στο πλαίσιο της καταγραφής της εκτίμησης της εργασίας του. Μία δίκαιη αξιολόγηση κάνει και τη σχέση εργοδότη–εργαζόμενου καλύτερη.»* (ΑΔ2). Επιπλέον, η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης *«αποτελεί κίνητρο στην προσπάθεια ανάπτυξης και εξέλιξής τους»* (ΑΔ3).

Από την άλλη η μη σωστή εφαρμογή της μεθόδου αξιολόγησης ή η επιλογή ακατάλληλης μεθόδου μπορεί να οδηγήσει και σε αρνητικά συμπεράσματα. Για να λειτουργήσει θετικά *«Οφείλει να γίνει με εταιρικά και ανθρωποκεντρικά κριτήρια για να δημιουργούνται κίνητρα στον εργαζόμενο»* (ΑΔ4) ενώ παρωχημένες μέθοδοι αξιολόγησης όπως η βαθμολόγηση μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά (ΑΔ5).

Δύο από τους πέντε συμμετέχοντες θεωρούν πως η συχνή αξιολόγηση απόδοσης επιδρά θετικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων: *«όταν πραγματοποιείται σε εύλογα χρονικά διαστήματα, δίνεται η δυνατότητα σχεδιασμού εστιασμένων πλάνων δράσης καθώς βασίζονται σε πρόσφατες αξιολογήσεις απόδοσης και όχι σε ετεροχρονισμένα γεγονότα ή/και δεδομένα.»* (ΑΔ1) και επίσης: *«Η συχνότητα της διεξαγωγής αξιολόγησης επηρεάζει θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς η τακτική ανατροφοδότηση με πληροφορίες και αποτελέσματα της αξιολόγησής τους συμβάλλει στη δυνατότητα επαναπροσδιορισμού των στόχων τους και, κατ' επέκταση, στη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσή τους σε σχέση με τους στόχους αυτούς.»* (ΑΔ3).

Οι υπόλοιποι τρεις συμμετέχοντες υποστηρίζουν την διεξαγωγή της αξιολόγησης απόδοσης διατηρώντας την αίσθηση του μέτρου αποφεύγοντας την συνεχή αξιολόγηση, η οποία *«μπορεί να δημιουργήσει ένα καθεστώς τρομοκρατίας στον εργαζόμενο όπου στη συνέχεια θα αποτελεί*

τροχοπέδη για την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του» (ΑΔ4) και ακόμα η υπερβολικά συχνή αξιολόγηση «μπορεί να επιφέρει αίσθημα μη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους» (ΑΔ2). Σε κάθε περίπτωση, «η πολύ τακτική ή σχεδόν ανύπαρκτη (αξιολόγηση) μπορεί να επιδράσει αρνητικά» (ΑΔ5).

#### **4.1.1.2. Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης**

Και οι πέντε συμμετέχοντες συμφώνησαν πως τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ένας εργαζόμενος επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο θα προσπαθήσει ή όχι να βελτιώσει την απόδοσή του. Τα κριτήρια αυτά θεωρούν πως πρέπει να είναι αντικειμενικά, να σχετίζονται με την εργασία και την κουλτούρα της επιχείρησης, λογικά, μετρήσιμα και προσδιορισμένα. Παρακάτω παρατίθενται κάποιες απαντήσεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων: «τα κριτήρια θα πρέπει να είναι αντικειμενικά και να σχετίζονται με το ρόλο, τη θέση, τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του εργαζομένου σε συνάρτηση με την εναρμόνιση με την κουλτούρα και αξίες της εταιρείας» (ΑΔ1), «Τα κριτήρια βάσει των οποίων διεξάγεται η αξιολόγηση προσδιορίζονται κυρίως από την περιγραφή και την ανάλυση των καθηκόντων της θέσης εργασίας. Όσο πιο αντικειμενικά και μετρήσιμα είναι τα αποτελέσματα κάθε αξιολογούμενης εργασίας, τόσο πιο ευεπίτευκτο είναι για τον εργαζόμενο να επικεντρώσει την προσπάθειά του στη βελτίωση της παραγωγικότητάς του. Στους τομείς αξιολόγησης που δεν σχετίζονται με συγκεκριμένη εργασιακή δραστηριότητα, π.χ. σε σχέση με τη συμπεριφορά ή την υπευθυνότητά του κατά την εργασία, θα πρέπει και πάλι τα κριτήρια να είναι σαφώς προσδιορισμένα, ώστε να διευκολύνεται η προσέγγιση του επιθυμητού αποτελέσματος από τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά και να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα αναξιόπιστου αποτελέσματος» (ΑΔ3).

#### **4.1.1.3. Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή ανατροφοδότησης**

Σε όλες τις περιπτώσεις εταιρειών που εξετάστηκαν στην συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε, η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης συνδέεται με την παροχή ανατροφοδότησης στους υφισταμένους από τον προϊστάμενο (ΑΔ1, ΑΔ2, ΑΔ3, ΑΔ4, ΑΔ5).

Όλοι οι συμμετέχοντες θεωρούν πως η ανατροφοδότηση βοηθά τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του. Πιο συγκεκριμένα υποστηρίζουν: *«Είναι ένα πάρα πολύ σημαντικό εργαλείο βελτίωσης της απόδοσής των εργαζομένων καθώς και εξέλιξής τους»* (ΑΔ1) και *«Η ανατροφοδότηση του εργαζόμενου με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης είναι σκόπιμη, καθώς η επεξεργασία των πληροφοριών που προκύπτουν, ανεξαρτήτως εάν τα αποτελέσματα είναι θετικά ή αρνητικά, βοηθά στον αποτελεσματικότερο προσανατολισμό ως προς τη βελτίωση της απόδοσής του και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του»* (ΑΔ3). Ως απαραίτητη προϋπόθεση για την παρότρυνση του εργαζόμενου για βελτίωση τίθεται η σωστή διεξαγωγή της ανατροφοδότησης (ΑΔ5) ενώ κατά την άποψη ενός συμμετέχοντα, η ανατροφοδότηση ωθεί τον εργαζόμενο για βελτίωση της απόδοσής του με έναν έμμεσο τρόπο καθώς περισσότερο αξιοποιεί την ανατροφοδότηση ο προϊστάμενος, ο οποίος θα ωθήσει τον εργαζόμενο σε βελτίωση μέσω των αλλαγών που θα εφαρμόσει: *«συνήθως όμως αυτός που κρίνει τα αποτελέσματα είναι και υπεύθυνος για εφαρμογή αλλαγών που θα βελτιώσουν τελικά την απόδοση»* (ΑΔ2).

#### **4.1.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

##### **4.1.2.1. Σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης και παροχή ανταμοιβών**

Στην ερώτηση αν η αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιείται για την εξέλιξη των εργαζομένων ή για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων όπως αποφάσεις σχετικές με την αύξηση μισθού ή την παροχή προαγωγής στην εταιρεία όπου εργάζονται, οι τρεις από τους πέντε συμμετέχοντες (ΑΔ3, ΑΔ4, ΑΔ5) υποστήριξαν πως ο σκοπός της αξιολόγησης είναι διττός, δηλαδή *«στοχεύει και στις δύο παραμέτρους»* (ΑΔ4) όπου αναφέρθηκαν. Αντίθετα, οι υπόλοιποι δύο συμμετέχοντες (ΑΔ1, ΑΔ2) διαβεβαίωσαν πως σκοπός της αξιολόγησης είναι αποκλειστικά η βελτίωση των εργαζομένων, η οποία συνεπάγεται την *«ανάληψη μιας υψηλότερης θέσης, εφόσον εκείνοι έχουν την απαιτούμενη απόδοση, δυναμική και επιθυμία να την αναλάβουν»* (ΑΔ1).

Όταν σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζει θετικότερα την παραγωγικότητά τους: *«Όντας αναπτυξιακός ο σκοπός, η παραγωγικότητα επηρεάζεται θετικότερα απ' ό,τι εάν η αξιολόγηση απέβλεπε σε ενίσχυση της πειθαρχίας, αποτίμηση της παρελθούσας απόδοσης και ενδεχόμενη επιβολή ποινών»* (ΑΔ3), *«Η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τον σκοπό καθώς ο εργαζόμενος αποζητά την αναγνώριση και*



την εξέλιξη» (ΑΔ5), «Η παραγωγικότητα επηρεάζεται από τον σκοπό της αξιολόγησης όταν η αξιολόγηση είναι ο μοναδικός τρόπος κρίσης του εργαζόμενου» (ΑΔ2).

Επεκτείνοντας το θέμα του σκοπού της αξιολόγησης απόδοσης και συγκεκριμένα την παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους ως αποτέλεσμα των διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται, οι πέντε συμμετέχοντες ρωτήθηκαν εάν κατά τη γνώμη τους η παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους που πέτυχαν υψηλά ποσοστά επιτυχίας μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο. Υπήρχε μια συμφωνία όλων των ερωτηθέντων αναφορικά με το θετικό αντίκτυπο που έχει η ύπαρξη ανταμοιβών στη βελτίωση της παραγωγικότητας. Ενδεικτικά κάποιες απαντήσεις τους ήταν: «Σίγουρα όμως μετά από μία τέτοια συνάντηση ή αξιολόγηση, η επιπρόσθετη αμοιβή θα μπορούσε να θεωρηθεί ως επιβράβευση της προσπάθειας και της απόδοσης του εργαζόμενου» (ΑΔ1), «Είναι αναμενόμενο η παροχή ανταμοιβών να λειτουργεί ως κίνητρο για βελτίωση της παραγωγικότητας, παρότι το είδος της ανταμοιβής μπορεί να διαφέρει: υψηλότερος μισθός, bonus, προοπτικές ανέλιξης, ασφάλεια μονιμότητας, κ.α.» (ΑΔ3), «Ναι, για να συνεχίσει να αυξάνει την αποδοτικότητα του» (ΑΔ5) ενώ έγινε και μια απαραίτητη διευκρίνιση αναφορικά με την συσχέτιση των ανταμοιβών και της επιτυχίας των εργαζομένων: «αρκεί τα ποσοστά επιτυχίας να μην βασίζονται μόνο σε απόλυτους αριθμούς, αλλά και ποιοτικά χαρακτηριστικά» (ΑΔ2).

#### **4.1.2.2. Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

Σχετικά με την ύπαρξη ή όχι στόχων ως προς τους εργαζομένους και την αξιολόγησή τους βάσει αυτών, και τα πέντε στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που ερωτήθηκαν, απάντησαν πως κάθε εταιρεία θέτει συγκεκριμένους στόχους ως προς τους εργαζομένους τους. Οι στόχοι αυτοί συνάδουν με τις αρμοδιότητες των εργαζομένων : «Πριν την υλοποίηση της διαδικασίας feedback, υπάρχει η σχετική προετοιμασία βάσει ρεαλιστικών και συγκεκριμένων στόχων που σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες κάθε εργαζόμενου» (ΑΔ1) και «Οι στόχοι της εταιρείας είναι γνωστοί σε όλους τους εργαζομένους ανάλογα με το πόστο τους καθώς και οι αρμοδιότητες και οι απαιτήσεις του κάθε ρόλου» (ΑΔ5).

Στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι αξιολογούνται βάσει των στόχων που τίθενται για τους ίδιους και την εταιρεία μόνο ένας συμμετέχοντας συμφώνησε (ΑΔ4) ενώ οι δύο συμμετέχοντες τόνισαν πως λαμβάνονται υπόψη οι στόχοι που τέθηκαν εξ αρχής και η ενδεχόμενη ή μη επίτευξή τους ωστόσο δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για την αξιολόγηση του

εργαζομένου: «Ένα κριτήριο της μετέπειτα αξιολόγησης των εργαζομένων αποτελεί η επίτευξη ή μη αυτών των στόχων, όπως επίσης και το κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι ικανοποιημένος με το περιβάλλον εργασίας του και κατά πόσο αισθάνεται παρακίνηση» (ΑΔ1), «Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων λαμβάνει υπ' όψιν -μεταξύ άλλων- και την επίτευξη ή την προσέγγιση των στόχων αυτών» (ΑΔ3). Ενδιαφέρον παρουσιάζει η περίπτωση του δεύτερου ερωτηθέντος, κατά την οποία ενώ τίθενται στόχοι εκ μέρους της εταιρείας για τους εργαζομένους, δεν γνωστοποιούνται στους ίδιους και δεν αξιολογούνται βάσει αυτών: «Στόχοι τίθενται από την εταιρεία αλλά δεν περνάει η απαίτηση στους εργαζόμενους, τα κριτήριά μας είναι πάντα τα ίδια για την αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Μόνο οι διευθυντές Τμημάτων κρίνονται για την επίτευξη στόχων» (ΑΔ2).

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση των στόχων με αποτέλεσμα τη δημιουργία κοινών στόχων μεταξύ του εργαζομένου και της εταιρείας βρίσκει σύμφωνους τους τέσσερις από τους πέντε συμμετέχοντες τονίζοντας πως κατ' αυτόν τον τρόπο ο υφιστάμενος παροτρύνεται προς την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί: «αν οι στόχοι είναι κοινοί, ρεαλιστικοί και συγκεκριμένοι, σχεδιάζεται ένα πλάνο δράσης θέτοντας συγκεκριμένες ενέργειες και τρόπους για την επίτευξη των στόχων αυτών, γεγονός που δημιουργεί περισσότερη ευκολία παρότρυνσης στην υλοποίησή του» (ΑΔ1), «Οι στόχοι που έχουν συζητηθεί και τεθεί από κοινού ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζόμενων και ενισχύουν τη συλλογικότητα στην προσπάθεια επίτευξής τους» (ΑΔ3) και «Η συμμετοχή του εργαζομένου βοηθάει στην παρακίνηση των εργαζομένων» (ΑΔ4). Μόνο ένας ερωτηθείς παραμένει διστακτικός αναφορικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων στην διαμόρφωση κοινών στόχων υπογραμμίζοντας τη σημασία που έχει η τελική επίβλεψη του προϊσταμένου: «Ίσως, αλλά ο προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι αυτός που θα είναι ο τελικός υπεύθυνος της ομάδας του» (ΑΔ5).

### **4.1.3. Αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης**

#### **4.1.3.1. Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων**

Όσον αφορά τη συνεισφορά της αξιολόγησης απόδοσης στην αντίληψη του ρόλου των εργαζομένων αλλά και την αναγνώριση των απαιτήσεων που έχει η εταιρεία από τους ίδιους, οι τέσσερις από τους πέντε συμμετέχοντες συμφωνούν στην άποψη πως μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης γίνεται ξεκάθαρος ο ρόλος των υφισταμένων και οι απαιτήσεις της εταιρείας: «Η

διαδικασία *feedback*/αξιολόγησης είναι απαραίτητη για να διευκρινιστούν και να βελτιωθούν οι πτυχές που αφορούν το ρόλο τους στην εταιρεία και τι προσδοκά εκείνη από αυτούς» (ΑΔ1), «Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης εστιάζει στην ενδυνάμωση των εργαζόμενων να κατανοήσουν το ρόλο τους και να αντιληφθούν τις προσδοκίες της επιχείρησης, ώστε να αναπτύξουν τη δημιουργικότητα και τις ικανότητές τους προς αυτήν την κατεύθυνση» (ΑΔ3).

Διαφορετική άποψη εκφράζει ένας μόνο συμμετέχων, ο οποίος κρίνει πως τόσο η αναγνώριση του ρόλου του εργαζομένου όσο και οι απαιτήσεις της επιχείρησης για τον ίδιο δεν θα έπρεπε να γνωστοποιούνται μέσω της αξιολόγησης απόδοσης αλλά θα όφειλαν να είναι ήδη γνωστά στο προσωπικό από πριν: «Δεν θεωρώ πως είναι προς το συμφέρον της εταιρείας η κατανόηση του ρόλου του εργαζόμενου και οι απαιτήσεις της εταιρείας από αυτόν να γίνονται μέσω της αξιολόγησης. Θα έπρεπε να είναι ήδη γνωστά» (ΑΔ2).

#### **4.1.3.2. Βελτίωση απόδοσης και αποφάσεις καριέρας**

Και οι πέντε περιπτώσεις στελεχών Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού που ερωτήθηκαν σχετικά με την πιθανότητα που υπάρχει να κινητοποιηθεί ένας εργαζόμενος προς βελτίωση ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση απόδοσης, απάντησαν πως σε κάθε περίπτωση είναι πιθανόν να συμβεί. Η κινητοποίηση για βελτίωση εξαρτάται συχνά «από το χαρακτήρα καθενός» (ΑΔ2) και «θα έρθει εάν η αξιολόγηση είναι δίκαιη και αξιοκρατική όπως επίσης και όταν ο οργανισμός αναγνωρίζει τις αδυναμίες του που μπορεί να οδήγησαν τον εργαζόμενο στην μη εκπλήρωση των στόχων του. Επιπλέον υποστήριξη και εκπαίδευση μπορούν να βοηθήσουν την κινητοποίηση για βελτίωση» (ΑΔ4). Κατά την προσωπική τους άποψη, η βελτίωση της απόδοσης είναι πιθανότερο να συμβεί ύστερα από μία αρνητική αξιολόγηση, όπως υποστηρίζουν δύο από τους πέντε ερωτηθέντες (ΑΔ3, ΑΔ5).

Αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης και τη λήψη αποφάσεων καριέρας εκ μέρους των εργαζομένων, υπάρχει συμφωνία μεταξύ όλων των ερωτηθέντων ότι υπάρχει συσχέτιση των δύο αυτών παραγόντων κυρίως διότι ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται καλύτερα τις δυνατότητές του και μπορεί να επιδιώξει ή όχι μεγαλύτερους επαγγελματικούς στόχους: «Ναι τους επηρεάζουν στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την καριέρα τους γιατί συνειδητοποιούν σε μεγαλύτερο βαθμό τις δυνατότητες και τις δεξιότητές τους μετά από μια τέτοια διαδικασία» (ΑΔ1) και «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και από τους ίδιους τους εργαζόμενους ως «εργαλείο» εκτίμησης της απόδοσής τους στον τομέα που

απασχολούνται. Μπορεί να χρησιμεύσουν ως βάση αναστοχασμού των προσδοκιών που έχουν οι ίδιοι όσον αφορά την επαγγελματική τους δραστηριότητα και εξέλιξη, επιβεβαίωσης ή αναθεώρησης των μελλοντικών τους στόχων, αλλά και ως βάση προσδιορισμού εναλλακτικών προοπτικών» (ΑΔ3). Έμφαση, βέβαια, δίνεται και πάλι στο ότι «Η αξιολόγηση οφείλει να είναι δίκαιη και αξιοκρατική» (ΑΔ4) γιατί «Αν ο εργαζόμενος θεωρήσει πως έχει μια άδικη αξιολόγηση που θα του στερήσει μια δικαιωματική προαγωγή/αμοιβή πιθανώς να επηρεαστεί» (ΑΔ2).

#### **4.1.3.3. Αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση**

Όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στον εντοπισμό των δυνατών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων αλλά και των αναγκών που μπορεί να υπάρχουν για επιπλέον εκπαίδευση. Οι εταιρείες όπου εργάζονται χρησιμοποιούν μεθόδους εκπαίδευσης όπως τα σεμινάρια (ΑΔ3, ΑΔ5) ή κάποιο «πλάνο δράσης για κάθε εργαζόμενο με συγκεκριμένη προθεσμία υλοποίησής του και με πρωταρχικό σκοπό τη βελτίωσή του» (ΑΔ1) είτε κάποιες «ειδικές εκπαιδεύσεις για την βελτίωση του εργαζομένου» (ΑΔ4).

Όλοι οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως η εκπαίδευση βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων όταν όμως πληροί κάποιες προϋποθέσεις, όπως «εφόσον θα εστιάζει σε όλα εκείνα τα σημεία που θα τον βελτιώσουν, εξελίξουν και τον κάνουν πιο αυτόνομο» (ΑΔ1) , «Η δημιουργική εκπαίδευση μπορεί να κινητοποιήσει και αυξήσει την παραγωγικότητα του» (ΑΔ4), «Εξαρτάται κυρίως από τα εργαλεία και την αφοσίωση του εργαζομένου» (ΑΔ5). Επιπλέον, «η εκπαίδευση αποδεικνύει ότι η εταιρεία επενδύει στο συγκεκριμένο πρόσωπο και το εμπιστεύεται» (ΑΔ2).

#### **4.1.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας**

Στην ερώτηση αν η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, όλες οι απαντήσεις ήταν θετικές. Παραδείγματα τέτοιων απαντήσεων είναι τα εξής: «Ναι, προσωπικά πιστεύω πως είναι ο πλέον αξιόπιστος τρόπος για να βελτιωθεί η εταιρεία ολόκληρη, σε όλους τους τομείς» (ΑΔ2) και «Θεωρώ πως η αξιολόγηση ενισχύει τη βελτίωση της παραγωγικότητάς, καθώς διαμορφώνει ένα πλαίσιο δημιουργικής παρατήρησης και

*καταγραφής της απόδοσης των εργαζομένων, αναζητώντας ολοένα και πιο αποτελεσματικούς τρόπους εντοπισμού των δεξιοτήτων, των ιδιαίτερων ικανοτήτων αλλά και των αδυναμιών τους, με γνώμονα την ανάπτυξη και την εξέλιξή τους. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, εκτός από δεδομένα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, είναι στοιχεία που υποστηρίζουν την προσπάθεια επίτευξης τόσο των βραχυπρόθεσμων στόχων που έχουν τεθεί από κοινού με τον εργοδότη, όσο και των μακροπρόθεσμων προσωπικών επαγγελματικών προσδοκιών» (ΑΔ3).*

Οι δύο από τους πέντε συμμετέχοντες (ΑΔ1, ΑΔ4) υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας όταν πληρούνται συγκεκριμένα κριτήρια. Τέτοια κριτήρια είναι να «λαμβάνει τη μορφή ανατροφοδότησης με στόχο την βελτίωση των εργαζομένων και όταν εκείνη πραγματοποιείται σε εύλογα χρονικά διαστήματα. Απαραίτητη προϋπόθεση για όλα τα παραπάνω, είναι να υπάρχει και το απαραίτητο ενδιαφέρον και επιθυμία από την πλευρά του εργαζομένου να βελτιωθεί ή και να εξελιχθεί στην εταιρεία» (ΑΔ1).

## **4.2. Αποτελέσματα προϊσταμένων Τμημάτων**

### **4.2.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης**

#### **4.2.1.1. Μέθοδος και συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης**

Όπως διαπιστώθηκε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, οι δύο πιο συχνές μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται στις εταιρείες που εξετάστηκαν είναι η αξιολόγηση με τη μορφή συζήτησης μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων (ΠΤ1, ΠΤ2, ΠΤ7, ΠΤ8) και η διοίκηση μέσω στόχων (ΠΤ3, ΠΤ4, ΠΤ10). Άλλα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης που αναφέρθηκαν είναι η αξιολόγηση βάσει ενός συστήματος ποιότητας ISO που διατηρεί η εταιρεία (ΠΤ5) και η αξιολόγηση που βασίζεται στην τήρηση κανόνων ασφαλείας (ΠΤ6) σε συνδυασμό με τη μέθοδο της ταξινόμησης των εργαζομένων, η οποία υλοποιείται σε ανεπίσημη μορφή. Τέλος, ως σύστημα αξιολόγησης αναφέρθηκε το βαθμονομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συμπληρώνεται από τον προϊστάμενο Τμήματος και στη συνέχεια παραδίδεται στο Γενικό Διευθυντή της Επιχείρησης (ΠΤ9).

Σχετικά με τη συχνότητα κατά την οποία εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, τέσσερις από τους δέκα προϊσταμένους απάντησαν ότι η αξιολόγηση εφαρμόζεται ανά εξάμηνο (ΠΤ5, ΠΤ7, ΠΤ8, ΠΤ9). Τρεις συμμετέχοντες υποστήριξαν πως η αξιολόγηση

πραγματοποιείται περιοδικά, χωρίς να αναφέρουν με ακρίβεια τη συχνότητα (ΠΤ4, ΠΤ6, ΠΤ10) ενώ δύο συμμετέχοντες δήλωσαν πως η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιείται ανά τρίμηνο (ΠΤ1, ΠΤ2). Ένας μόνο προϊστάμενος ανέφερε πως εφαρμόζεται ετήσια αξιολόγηση στην εταιρεία όπου εργάζεται.

Διχασμένες παρουσιάστηκαν οι απόψεις τους αναφορικά με το αν η επιλογή κάποιας συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Έξι από τους δέκα συμμετέχοντες απάντησαν θετικά (ΠΤ1, ΠΤ2, ΠΤ3, ΠΤ4, ΠΤ7, ΠΤ8), υποστηρίζοντας πως η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης σχετίζεται με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ενδεικτικές απαντήσεις είναι οι εξής: «*Επιλέγοντας ένα σύστημα αξιολόγησης που ταιριάζει στους στόχους μίας εταιρείας και αναλύοντας τα αποτελέσματα μπορούμε να βελτιώσουμε τα τρωτά σημεία. Έτσι μπορούμε να βελτιώσουμε στοχευμένα και την απόδοση των εργαζομένων.*» (ΠΤ3) και «*Ναι, πρέπει να υπάρχει μέθοδος αξιολόγησης που δεν προκαλεί τρόμο και άγχος στους εργαζομένους αλλά να έχει περισσότερο τη μορφή ανατροφοδότησης.*» (ΠΤ7). Από την άλλη μεριά, τέσσερις είναι οι προϊστάμενοι, οι οποίοι υποστήριξαν πως η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης δεν επηρεάζει σημαντικά το βαθμό παραγωγικότητας των εργαζομένων (ΠΤ5, ΠΤ6, ΠΤ9, ΠΤ10). «*Στην Ελλάδα θεωρώ, ότι η ύπαρξη γνωριμιών και διασυνδέσεων (η λεγόμενη οικογενειοκρατία) παίζει καθοριστικότερο ρόλο από οποιαδήποτε σύστημα αξιολόγησης. Στον ιδιωτικό τομέα, καθοριστικό ρόλο στην απόδοση του εργαζομένου παίζει η γνώση του, ότι ο Προϊστάμενος του μπορεί/δεν μπορεί να τον απολύσει. Αν γνωρίζει ότι ο Προϊστάμενος του δεν έχει καμία δύναμη πάνω του, η απόδοση θα είναι αυτή που έχει προεπιλέξει αυτός για τον εαυτό του. Σε αντίθεση με το εξωτερικό (εμπειρία 3 ετών) νομίζω ότι εφαρμόζουν τα συστήματα αξιολόγησης για πρακτικούς λόγους (βελτίωσης, μείωσης κόστους κλπ) και όχι απλά γιατί τους το επιβάλει ένα ISO που διατηρεί η Εταιρεία.*» (ΠΤ5). Άλλη άποψη εκφράζεται ως εξής: «*Εφόσον η μέθοδος και τα αποτελέσματα αυτής δεν κοινοποιούνται επίσημα στους εργαζομένους δεν υπάρχει άμεση επιρροή στην απόδοση. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος μπορεί σε 1:1 meetings να επικοινωνήσει στους εργαζομένους feedback ώστε να έχουν εικόνα της απόδοσής τους και αν χρειαστεί να βελτιωθούν.*» (ΠΤ6).

Τέλος, αναφορικά με την συχνότητα της αξιολόγησης απόδοσης και κατά πόσο αυτή μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (οκτώ στους δέκα) θεωρούν πως υπάρχει τέτοια συσχέτιση (ΠΤ1, ΠΤ2, ΠΤ3, ΠΤ4, ΠΤ6, ΠΤ7, ΠΤ8, ΠΤ10). «*Ναι διότι άμα διεξάγεται πολύ συχνά χάνει την έννοια-σημασία της αξιολόγησης και παίρνει την μορφή του ελέγχου και της τιμωρίας .*» (ΠΤ4), «*Σίγουρα η συχνότητα επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτό έχει διττή σημασία. Αν γίνονται πολύ συχνές αξιολογήσεις ο εργαζόμενος μπορεί να αγχώνεται γιατί δεν έχει τον απαραίτητο χρόνο να*

βελτιώσει τυχόν σημεία που είχαν επισημανθεί στην προηγούμενη αξιολόγηση. Από την άλλη αν η αξιολόγηση διεξάγεται, ετήσια, για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει σταδιακά την παραγωγικότητα του.» (ΠΤ6), «Ναι αρνητικά. Αν είναι συχνή προκαλεί κόπωση, αν είναι σπάνια ή δεν γίνεται καθόλου, προκαλεί αδιαφορία.» (ΠΤ10). Ένας συμμετέχων υποστήριξε ότι η συχνότητα της αξιολόγησης επηρεάζει ελάχιστα την παραγωγικότητα των εργαζομένων (ΠΤ9) ενώ διαφορετική οπτική έδωσε ο τελευταίος προϊστάμενος απαντώντας ως εξής: «Όχι. Αν δεν υπάρχει η θέληση της Εταιρείας να προχωρήσει σε αλλαγές. Ναι. Αν υπάρχει και ανταποδοτικό όφελος για τον εργαζόμενο.» (ΠΤ5).

#### **4.2.1.2. Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης**

Οι οκτώ από τους δέκα συμμετέχοντες (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10) θεωρούν πως τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ένας εργαζόμενος επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο θα προσπαθήσει ή όχι να βελτιώσει την απόδοσή του. Ως απαραίτητη προϋπόθεση ορίζεται τα κριτήρια να είναι λογικά και να ανταποκρίνονται στις ικανότητες του εργαζομένου: «Τα κριτήρια πρέπει να είναι λογικά και πραγματοποιήσιμα.» (ΠΤ1), «Παράδειγμα εάν η εταιρεία θέσει κριτήρια τα οποία είναι υψηλά και δεν υπάρχουν οι απαραίτητοι πόροι ο εργαζόμενος θα απογοητευτεί και η προσπάθεια του δεν θα ανταποκρίνεται στο μέγιστο.»(ΠΤ4), «Επηρεάζει με την προϋπόθεση να νιώθει ότι τα κριτήρια είναι ρεαλιστικά και δίκαια.» (ΠΤ6) και «Αν (τα κριτήρια) είναι κοντά στις δυνατότητες του τότε θα προσπαθήσει να τα ολοκληρώσει, αν θεωρήσει ότι είναι εκτός των δυνατοτήτων του δε θα προσπαθήσει καθόλου.» (ΠΤ10). Ένας μόνο προϊστάμενος εκφράζει διαφορετική άποψη, υποστηρίζοντας πως τα κριτήρια της αξιολόγησης δεν επηρεάζουν την παραγωγικότητα του εργαζομένου, η οποία εξαρτάται αποκλειστικά από τη δυναμική του ίδιου (ΠΤ9).

#### **4.2.1.3. Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή ανατροφοδότησης**

Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα, οκτώ από τις δέκα επιχειρήσεις συνδυάζουν την παροχή ανατροφοδότησης με την αξιολόγηση απόδοσης (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10). Πιο συγκεκριμένα, πέντε συμμετέχοντες υποστήριξαν πως η ανατροφοδότηση που δίνεται στο προσωπικό προέρχεται αποκλειστικά από τους προϊσταμένους (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ4,ΠΤ8,ΠΤ10) ενώ ένας προϊστάμενος υποστήριξε πως η ανατροφοδότηση προκύπτει ύστερα από ομαδική

συζήτηση (ΠΤ7). Δύο συμμετέχοντες δήλωσαν πως στην επιχείρηση όπου εργάζονται η αξιολόγηση δεν συνδυάζεται με την αξιολόγηση (ΠΤ6, ΠΤ9), στην τελευταία μάλιστα περίπτωση η ανατροφοδότηση «*λειτουργεί ως 'ξαφνικός θάνατος' κατόπιν μικρής περιόδου χάριτος, σε περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης*» (ΠΤ9).

Η πλειονότητα, βέβαια, των προϊσταμένων έχουν την πεποίθηση πως η ανατροφοδότηση συνεισφέρει θετικά στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (ΠΤ1,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8): *«Επειδή η γνώση είναι δύναμη, η συνεχής πληροφόρηση, η αναπροσαρμογή των διαδικασιών και η ανταλλαγή απόψεων θωρακίζουν την εργασία Η αξιολόγηση αυτή βοηθάει γιατί όσο πιο γρήγορα επισημανθεί μία λάθος συμπεριφορά, τόσο πιο εύκολο είναι και να διορθωθεί, και έτσι να μην υπάρχουν δυσάρεστες εκπλήξεις όταν θα γίνει η επίσημη αξιολόγηση.»* (ΠΤ3), *«Η εξέλιξη των εργαζομένων εξαρτάται από την ανατροφοδότηση, παρέχει τις απαραίτητες κατευθύνσεις για ανάπτυξη, κινητοποίηση και για υψηλό ηθικό. Χωρίς άμεση επικοινωνία οι εργαζόμενοι χάνουν το αίσθημα της σημαντικότητας τους το οποίο αντικαθίσταται με αίσθημα αναποτελεσματικότητας.»* (ΠΤ4).

Με διαφορετική οπτική αντιμετωπίζουν το θέμα δύο προϊστάμενοι (ΠΤ9,ΠΤ10) που ερωτήθηκαν σχετικά με τη συμβολή της ανατροφοδότησης στην παραγωγικότητα του εργαζομένου, οι οποίοι υποστηρίζουν πως δεν έχει συσχέτιση μεταξύ των δύο. Πιο συγκεκριμένα δηλώνει ο ένας από τους προηγούμενους: *«Όχι (δεν ωθεί η ανατροφοδότηση σε βελτίωση απόδοσης) γιατί προέρχεται μόνο από τους προϊσταμένους. Για να είναι ουσιαστική και αποτελεσματική πρέπει να προέρχεται από όλα τα επίπεδα προς όλα. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι κάθετη και οριζόντια.»* (ΠΤ10).

#### **4.2.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

##### **4.2.2.1. Σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης και παροχή ανταμοιβών**

Οι πέντε από τους δέκα ερωτηθέντες προϊσταμένους (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ5,ΠΤ6) σχετικά με το σκοπό της αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζεται στην επιχείρηση όπου εργάζονται υποστήριξαν πως αυτή αποσκοπεί στη βελτίωση και εξέλιξη των εργαζομένων και όχι στη λήψη διοικητικών αποφάσεων που αφορούν μια ενδεχόμενη προαγωγή, αύξηση μισθού κλπ. *«Γίνεται κυρίως για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων ωστόσο οι συζητήσεις βοηθούν ώστε ο προϊστάμενος να γνωρίζει τις φιλοδοξίες του εργαζομένου και σε ενδεχόμενη ευκαιρία*



νέας θέσης εξέλιξης να τον προτείνει.» (ΠΤ1), «Θα έλεγα πως περισσότερο αποσκοπεί στη βελτίωση των εργαζομένων και λιγότερο στη λήψη διοικητικών αποφάσεων εφόσον η διάρκεια των έργων είναι βραχυπρόθεσμη.» (ΠΤ6). Τρεις προϊστάμενοι δήλωσαν πως η αξιολόγηση απόδοσης εξυπηρετεί ταυτόχρονα και τους δύο σκοπούς (ΠΤ4,ΠΤ7,ΠΤ8). «Έχει σκοπό και τα δύο μιας και μια ορθή μέθοδος αξιολόγησης δεν μπορεί να αποτελείται από βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων χωρίς την λήψη αποφάσεων.» (ΠΤ4). Τέλος, ένας προϊστάμενος ανέφερε πως η αξιολόγηση γίνεται αποκλειστικά για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων στο χώρο εργασίας του (ΠΤ9).

Αναφορικά με το αν ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα του εργαζομένου, όλοι οι συμμετέχοντες συμφωνούν πως υπάρχει επίδραση, ειδικότερα όταν συνδυάζεται με την παροχή ανταμοιβών, η οποία λειτουργεί ως κίνητρο για τον εργαζόμενο «Σίγουρα λειτουργεί ως κίνητρο γιατί ο εργαζόμενος νιώθει πως ο κόπος του ανταμείβεται και η εταιρεία τον σέβεται και τον υπολογίζει.» (ΠΤ1), «Συμφωνώ απόλυτα, το bonus την πλειοψηφία των φορών λειτουργεί ως κίνητρο» (ΠΤ7). Δύο προϊστάμενοι θέτουν ως απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη αξιοκρατίας στη διαδικασία της παροχής ανταμοιβών ώστε να επιτευχθεί η βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού «Όταν υπάρχει αξιοκρατία, ίση μεταχείριση και τα κατάλληλα οικονομικά κίνητρα, τότε αυξάνεται ιδιαίτερα στα πλαίσια του δυνατού και η απόδοση των εργαζομένων.» (ΠΤ3), «Όταν όμως τα πριμ κάθε μήνα για την αποδοτικότερη ομάδα/εργαζόμενο δίδονται με αναξιοκρατικά κριτήρια (γνωριμίες, «σπρώξιμο» γνωστού κλπ) τότε λειτουργεί ανασταλτικά γι αυτούς που πραγματικά παράγουν και θεωρούν ότι ρίχνονται. Το αποτέλεσμα είναι να μειώνεται η παραγωγικότητα του ενεργού και να θεμελιώνεται η παθητική στάση του «γνωστού» (ΠΤ5).

#### **4.2.2.2. Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

Από την έρευνα διαπιστώθηκε πως πέντε από τις δέκα εταιρείες θέτουν συγκεκριμένους στόχους για τους εργαζομένους τους και ανάλογα με την επίτευξη ή μη των στόχων γίνεται και η αξιολόγηση της απόδοσής τους (ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ9). Σε κάποιες περιπτώσεις, βέβαια, διευκρινίστηκε πως η αξιολόγηση δεν προκύπτει αποκλειστικά από την επιτυχία ή αποτυχία του εργαζομένου να αντεπεξέλθει στους στόχους «Στην αξιολόγηση εκτός από την επίτευξη των στόχων, συνυπολογίζεται η όλη εικόνα του εργαζόμενου (συμπεριφορά, προθυμία, προτάσεις βελτίωσης κλπ.)» (ΠΤ3) και επίσης, η επίτευξη ή μη των στόχων μπορεί να οδηγήσει και σε αξιολόγηση του τρόπου λειτουργίας της εταιρείας στο σύνολό της πέρα από την αξιολόγηση

των υπαλλήλων «Ναι. Τίθενται στόχοι και ανάλογα με την επίτευξη τους ή όχι, συνολικά και ατομικά υπάρχει επιβράβευση. Σε περίπτωση μη επίτευξης των στόχων το βασικότερο είναι να βρεθεί και να αντιμετωπιστεί ο λόγος για τον οποίο υπάρχει αποτυχία παρά να αξιολογηθεί ο υπάλληλος αρνητικά. Συνεπώς η αξιολόγηση γίνεται ταυτόχρονα και στις μεθόδους και διαδικασίες της εταιρείας.» (ΠΤ4).

Οι υπόλοιποι πέντε προϊστάμενοι (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ5,ΠΤ8,ΠΤ10) εργάζονται σε επιχειρήσεις/τμήματα όπου δεν ορίζουν συγκεκριμένους στόχους στο προσωπικό τους πριν την αξιολόγηση απόδοσης: «Η αξιολόγηση βασίζεται στην εν γένει συμπεριφορά, συνεργασία με την ομάδα, επίτευξη ζητούμενου στόχου σε συγκεκριμένο χρόνο, αποφυγή λαθών και συνέπεια στην καθημερινή ρουτίνα.» (ΠΤ5), «Η αξιολόγηση γίνεται με βάση τις ανάγκες που προκύπτουν γι' αυτό και η διαδικασία είναι διαρκής και ανανεώνεται πολύ συχνά.» (ΠΤ10).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (ΠΤ1, ΠΤ2, ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10) συμφωνεί πως η ύπαρξη κοινών στόχων ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους είναι ένας παράγοντας που συμβάλλει θετικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων: «Οι στόχοι πρέπει να προκύπτουν σε συνεννόηση με τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Τέτοιες πρακτικές βοηθούν στην καλύτερη υλοποίηση των στόχων.» (ΠΤ3), «Σίγουρα, είναι πιο εύκολο να παρακινηθούν για την επίτευξή τους, εφόσον δεν είναι μόνο στόχοι που θέτει η εταιρεία αλλά και στόχοι για την προσωπική τους βελτίωση» (ΠΤ6), «Σαφώς και είναι πιο εύκολο γιατί έχουν και οι δύο κοινούς στόχους και δεν υπάρχουν παρερμηνεύσεις στο ενδιάμεσο, άρα οδηγούμαστε στην επίτευξη.» (ΠΤ7), «Όταν οι στόχοι προκύπτουν από κοινού ο εργαζόμενος ταυτίζεται ευκολότερα με το ζητούμενο μιας και πρόκειται και για δική του διαπίστωση. Επιπλέον πρόκειται σίγουρα για ένα εφικτό στόχο που αφού επιτευχθεί ικανοποιεί και τις δύο πλευρές.» (ΠΤ10).

Αντίθετη άποψη εκφράζουν δύο προϊστάμενοι, οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο καθορισμός των στόχων αφορά κυρίως τη Διοίκηση της εταιρείας καθώς η ύπαρξη «κοινών στόχων» δεν επηρεάζει την αποδοτικότητα του εργαζομένου, η οποία εξαρτάται κυρίως από το χαρακτήρα του: «Εκτιμώ ότι οι στόχοι πρέπει να θέτονται από την Διοίκηση και να ακολουθούνται από τους υφιστάμενους. Η εμπειρία μου, έχει δείξει ότι δεν μπορείς να αλλάξεις, τραγικά, τον χαρακτήρα κάποιου. Ο έλεγχος και η σωστή καθοδήγηση από τον Προϊστάμενο είναι το κλειδί της επιτυχίας του εργαζομένου. Όταν λείπουν τα παραπάνω δύο, είναι σίγουρη η αποτυχία και του καλύτερου εργαζομένου» (ΠΤ5), «Κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες δυνατότητες. Δεν απαιτείται συζήτηση.» (ΠΤ9).

### **4.2.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης**

#### **4.2.3.1. Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων**

Οι εννέα από τους δέκα προϊσταμένους πιστεύουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο τους και τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση για τους ίδιους (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10): *«Γνωρίζουν τι απαιτεί η εταιρεία από αυτούς και με ποιον τρόπο πρέπει να εργαστούν ώστε να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες της εταιρείας.»* (ΠΤ1), *«Θεωρώ πως η αξιολόγηση αντικατοπτρίζει σε ένα ποσοστό πόσο οι εργαζόμενοι έχουν καταλάβει το ρόλο τους και πόσο ανταποκρίνονται σε αυτόν. Συνεπώς το αποτέλεσμα της αξιολόγησης έχει δύο πιθανά αποτελέσματα, ανταποκρίνονται ή όχι.»* (ΠΤ4), *«Ναι διότι στα πλαίσια της αξιολόγησης δίνεται και η αντίστοιχη βαρύτητα των καθηκόντων.»* (ΠΤ8).

Ως απαραίτητη προϋπόθεση τίθεται από κάποιους η ορθή εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης προκειμένου να επιτευχθούν οι παραπάνω στόχοι: *«Σε ένα αξιοκρατικό σύστημα, βοηθά και τον εργαζόμενο και τον Προϊστάμενο. Τον εργαζόμενο γιατί γνωρίζει ότι κάποιος παρακολουθεί την απόδοση του και τον Προϊστάμενο γιατί μπορεί να βελτιστοποιήσει τους πόρους του.»* (ΠΤ5), *«Ναι, σίγουρα βοηθάει με την προϋπόθεση να συνοδεύεται με σωστή επεξήγηση»* (ΠΤ6) και *«Ναι. Υπό προϋποθέσεις. Αν γίνεται ιδανικά και σε συνεργασία.»* (ΠΤ10).

Διαφορετική άποψη υιοθετεί ένας μόνο προϊστάμενος, ο οποίος θεωρεί πως η επεξήγηση του ρόλου του εργαζομένου αλλά και των απαιτήσεων που έχει η επιχείρηση από τον ίδιο πρέπει να είναι ξεκάθαρα εξ' αρχής και όχι μέσω του συστήματος της αξιολόγησης (ΠΤ9).

#### **4.2.3.2. Βελτίωση απόδοσης και αποφάσεις καριέρας**

Οι οκτώ από τους δέκα συμμετέχοντες (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10) επιβεβαιώνουν την άποψη πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου. Ένας μόνο προϊστάμενος έχει αντίθετη άποψη (ΠΤ9). Διχασμένες παρουσιάζονται οι απόψεις τους σχετικά με το αν η θετική ή αρνητική αξιολόγηση είναι πιο πιθανό να προκαλέσει κινητοποίηση για βελτίωση. Τέσσερις προϊστάμενοι (ΠΤ3,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10) υποστηρίζουν πως ο εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να οδηγηθεί σε

βελτίωση της παραγωγικότητάς του ύστερα από μία θετική αξιολόγηση: «Υπάρχει μόνο θετική αξιολόγηση και κινητοποιεί τον εργαζόμενο προς βελτίωση. Η αρνητική αξιολόγηση είναι ουσιαστικά προειδοποίηση για συμμόρφωση και μπορεί να επιφέρει διαφορετικά αποτελέσματα ανάλογα με τη προσωπικότητα του εργαζόμενου.» (ΠΤ10). Οι πέντε (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6) προϊστάμενοι θεωρούν πως τόσο η αρνητική όσο και η θετική αξιολόγηση μπορούν να επιφέρουν βελτίωση στην παραγωγικότητα του εργαζομένου, αρκεί να ικανοποιούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις: «Πιστεύω ότι κάθε αξιολόγηση είτε θετική είτε αρνητική πρέπει να δίνεται με έναν μετρημένο τρόπο ώστε ούτε ο εργαζόμενος να επαναπαύεται ύστερα από διθυραμβικά σχόλια, ούτε να απογοητεύεται ύστερα από αρνητική κριτική που ειπώθηκε με σκληρό τρόπο. Πρέπει πάντα η αξιολόγηση να λειτουργεί ως έμπνευση και κίνητρο για βελτίωση.» (ΠΤ1), «Ναι επηρεάζει σίγουρα το ηθικό του εργαζομένου και το αν θα βελτιωθεί εξαρτάται από την αξιοκρατία της αξιολόγησης καθώς και το είδος της επίπληξης-επιβράβευσης μετά την αξιολόγηση.» (ΠΤ4).

Εννέα από τους δέκα ερωτηθέντες πιστεύουν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζουν τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων που αφορούν την καριέρα τους (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ9,ΠΤ10): «Μπορεί να παρακινηθούν για να διεκδικήσουν μια καριέρα ή να απογοητευτούν τόσο που να παραιτηθούν.» (ΠΤ1), «Στη θετική αξιολόγηση είναι θεμιτό ο εργαζόμενος να ζητήσει και αύξηση (αν θεωρεί ότι αμείβεται χαμηλά) ή να ζητήσει περισσότερες ευθύνες προσδοκώντας σε αύξηση των αποδοχών. Στην αρνητική αξιολόγηση (και ειδικά στους μισθωτούς) παρατηρείται το φαινόμενο της ηθελημένης κακής παραγωγικότητας ώστε η Εταιρεία να προβεί σε απόλυση με αποζημίωση.» (ΠΤ5), «Μπορεί να δημιουργήσει συναίσθημα αδικίας αν είναι αρνητική ή αυτοπεποίθησης αν είναι θετική. Ενίοτε μπορεί να είναι και αίσθημα υπερεκτίμησης αν η διαδικασία δεν γίνεται με αυστηρούς κανόνες και ουσιαστικότητα.» (ΠΤ10).

#### **4.2.3.3. Αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση**

Οι οκτώ από τους δέκα συμμετέχοντες ομολογούν πως η αξιολόγηση απόδοσης συνεισφέρει στο να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων καθώς και οι ανάγκες για εκπαίδευση (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ9). Χωρίς να παρεκκλίνει ιδιαίτερα από αυτήν την πεποίθηση, διαφορετικά προσεγγίζει το θέμα ένας προϊστάμενος υποστηρίζοντας πως: «Τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία εντοπίζονται μέσω της καθημερινής εργασίας. Αλλά ναι,

η επικοινωνία αυτών και ο εντοπισμός τρόπων βελτίωσης όπως η εκπαίδευση γίνονται μέσω της αξιολόγησης.» (ΠΤ8).

Παρά την συμφωνία που παρατηρήθηκε αναφορικά με τη συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στην ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, τέσσερις είναι οι προϊστάμενοι (ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ8), οι οποίοι δήλωσαν πως η εταιρεία όπου εργάζονται προχωρά σε εκ νέου εκπαίδευση των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση των σημείων αδυναμίας και κατ' επέκταση της παραγωγικότητάς τους. Τρεις προϊστάμενοι ισχυρίστηκαν πως η εκπαίδευση αφορά μόνο την πρόσληψη του εργαζομένου και την απόκτηση των βασικών δεξιοτήτων του (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ9) ενώ σε μία εταιρεία η ανίχνευση αδυναμιών ή περαιτέρω εκπαιδευτικών αναγκών μέσω της αξιολόγησης συνεπάγεται αλλαγή θέσης ή απόλυση (ΠΤ10).

Ανεξάρτητα από τον τρόπο διαχείρισης που θα επιλέξει κάθε επιχείρηση σχετικά με την εκ νέου εκπαίδευση των εργαζομένων, όπου αυτή κρίνεται απαραίτητη, η πλειονότητα των προϊσταμένων (οκτώ από τους δέκα) υποστηρίζει πως η εκπαίδευση κατόπιν της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (ΠΤ1,ΠΤ2,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ6,ΠΤ7,ΠΤ8,ΠΤ10): «Πιστεύω πολύ ότι η εκπαίδευση βοηθά την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Από τη σωστή εκπαίδευση ξεκινούν όλα.» (ΠΤ1), «Σαφέστατα η εκπαίδευση βελτιώνει την παραγωγικότητα. Αν γνωρίζουμε τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, οι απαραίτητες εκπαιδεύσεις σε κάθε τμήμα εργασίας σε συνδυασμό με τα απαραίτητα προσόντα που απαιτεί κάθε εργασιακή θέση, μπορούν να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.» (ΠΤ3), «Σίγουρα μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους και γιατί βελτιώνονται «αδύναμα» σημεία και καθώς νιώθουν ότι η εταιρεία επενδύει σε αυτούς.» (ΠΤ6).

Λίγο διαφορετική άποψη εκφράζει ένας προϊστάμενος, ο οποίος αναφέρεται στον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζουν τα αίτια που μπορεί να προκαλέσουν μειωμένες επιδόσεις σε έναν εργαζόμενο: «Ναι (η εκπαίδευση κατόπιν της αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους), αν ο λόγος μειωμένης απόδοσης ήταν η ανεπαρκής εκπαίδευση και η έλλειψη συγκεκριμένων οδηγιών. Όχι, αν η μειωμένη απόδοση οφείλεται, καθαρά, σε προσωπικά θέματα του εργαζομένου, έλλειψης κινήτρου και θέλησης να μάθει περισσότερα.» (ΠΤ5).

#### **4.2.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας**

Σχεδόν όλοι οι προϊστάμενοι (εννέα από τους δέκα) θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Δύο προϊστάμενοι συμφωνούν ακράδαντα με τον ισχυρισμό αυτόν (ΠΤ7,ΠΤ8), ένας προϊστάμενος υπολογίζει τη συνεισφορά της αξιολόγησης στην παραγωγικότητα γύρω στο τριάντα τοις εκατό (ΠΤ9) ενώ οι περισσότεροι αναγνωρίζουν τη συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης αρκεί να πληροί τα κατάλληλα κριτήρια (ΠΤ1,ΠΤ3,ΠΤ4,ΠΤ5,ΠΤ6): «Ναι. 100% αν διεξάγεται αξιοκρατικά και με σωστό τρόπο.» (ΠΤ4), «Κατά την γνώμη μου θα πρέπει να υπάρχει η αυτογνωσία σε κάθε Εταιρεία (για το αν είναι αξιοκρατική ή όχι) και να επιλέξει αν χρειάζεται να ακολουθεί σύστημα αξιολόγησης. Διότι αν τα κριτήρια είναι αναξιοκρατικά τότε θα λειτουργήσει ως τροχοπέδη για αυτούς που πραγματικά παράγουν, νιώθοντας ένα έντονο αίσθημα αδικίας και περιθωριοποίησης. Κατά την προσωπική μου γνώμη, ο περιοδικός έλεγχος και η αξιολόγηση πρέπει να υπάρχουν και να εφαρμόζονται αξιοκρατικά. Είναι μία κατάσταση «win-win” όπου και οι δύο κερδίζουν (Εταιρεία – Εργαζόμενος).» (ΠΤ5), «Η αξιολόγηση σίγουρα συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Σημαντικός παράγοντας είναι ο εργαζόμενος να βλέπει τη διαδικασία θετικά ώστε να εκμεταλλευτεί τα αποτελέσματα για την προσωπική του βελτίωση.» (ΠΤ6).

Τέλος, ένας μόνο συμμετέχων υποστήριξε πως η αξιολόγηση απόδοσης δεν συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων διότι στην πράξη δεν εφαρμόζεται με τον κατάλληλο τρόπο: «Όχι γιατί δεν γίνεται μέσα σε ουσιαστικό και αυστηρό πλαίσιο ισότιμα για όλους τους εργαζόμενους σε συνεργασία μαζί τους και αμφίδρομα.» (ΠΤ10).

#### **4.3. Διαφοροποιήσεις στις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων**

##### **Πόρων σε σχέση με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους.**

Πρώτα απ' όλα είναι απαραίτητο να τονιστεί πως λόγω του περιορισμένου δείγματος η απόπειρα εξαγωγής καθολικών συμπερασμάτων εμπεριέχει πιθανόν πολλά σφάλματα. Συγκεκριμένα αναφορικά με τις απαντήσεις που δόθηκαν από τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων, υπάρχει μία μεγαλύτερη δυσκολία στην σύγκριση των απαντήσεων τους σε σχέση με την ηλικία τους καθώς οι τέσσερις από τους πέντε συμμετέχοντες ανήκουν στην ίδια ηλικιακή ομάδα, αυτή των 30-40. Παρ' όλα αυτά, αξιοποιώντας τις απαντήσεις που δόθηκαν από

το συγκεκριμένο δείγμα που εξετάστηκε θα γίνει η προσπάθεια να βρεθούν πιθανές διαφοροποιήσεις στις απόψεις τους αναλόγως με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους.

### **4.3.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης**

#### **4.3.1.1. Μέθοδος και συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης**

Όπως προαναφέρθηκε, όλοι οι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως η επιλογή αλλά και η συχνότητα της αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων. Αυτό που γίνεται φανερό, μέσω των απαντήσεών τους είναι πως τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού μεταξύ 30-40 ετών αναγνωρίζουν το γεγονός πως η αξιολόγηση απόδοσης οδηγεί στη βελτίωση των εργαζομένων υπό την προϋπόθεση, βέβαια, πως αυτή πληροί τις κατάλληλες προδιαγραφές, όπως δικαιοσύνη και εταιρικά και ανθρωποκεντρικά κριτήρια χωρίς, ωστόσο να απορρίπτουν συγκεκριμένες μεθόδους αξιολόγησης. Ο μοναδικός συμμετέχων που ανήκει σε μικρότερη ηλικιακή ομάδα (20-30 ετών) δήλωσε πως κατά τη γνώμη του «η βαθμολόγηση μετράει αρνητικά». Η αναφορά στη συγκεκριμένη μέθοδο, θα μπορούσε να δηλώνει πως σταδιακά τα πιο νέα άτομα στον επαγγελματικό χώρο απορρίπτουν τις παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης και επιλέγουν αποκλειστικά σύγχρονες μεθόδους.

Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας τους, έχει ενδιαφέρον πως μόνο οι συμμετέχοντες με 0-9 έτη υπηρεσίας αναφέρθηκαν στις προϋποθέσεις που οφείλει να καλύπτει η αξιολόγηση απόδοσης για να έχει θετικά αποτελέσματα ενώ είναι πολύ πιθανό σε αντίθετη περίπτωση ή σε περίπτωση που επιλεγεί λανθασμένη μέθοδος να έχει και αρνητικές συνέπειες. Οι συμμετέχοντες με 10-19 έτη υπηρεσίας τόνισαν τα θετικά της αξιολόγησης στα πλαίσια της δημιουργίας κινήτρων για εξέλιξη, του αισθήματος δικαίου που δημιουργεί και της βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Εντύπωση προκαλεί πως οι νεότεροι εργαζόμενοι στο Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων παρουσιάζονται πιο διστακτικοί στα θετικά της αξιολόγησης και δίνουν έμφαση στην επιλογή της κατάλληλης μεθόδου, κάτι το οποίο θα ήταν ίσως αναμενόμενο από τους συμμετέχοντες με μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία που ίσως, στα πρώτα χρόνια της καριέρας τους να βίωσαν ξεπερασμένες μεθόδους αξιολόγησης που ίσως είχαν τιμωρητικό χαρακτήρα ή καλλιεργούσαν κάποιο ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των συναδέλφων. Από την άλλη, ίσως οι απαντήσεις αυτές να προδίδουν πως μέχρι και σήμερα, πολλές εταιρείες δεν εφαρμόζουν ορθά τα διάφορα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης.

Σε σχέση με τη συχνότητα κατά την οποία πρέπει να εφαρμόζεται η αξιολόγηση απόδοσης, δεν παρατηρείται κάποια διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού αναφορικά με την ηλικία τους ή τα έτη υπηρεσίας τους, αντιθέτως όλοι υποστηρίζουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης οφείλει να λαμβάνει χώρα σε εύλογα χρονικά διαστήματα, ούτε πολύ τακτικά, ούτε σπάνια, γιατί θα είχε αντίθετα αποτελέσματα.

#### ***4.3.1.2. Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης***

Σε σχέση με τα κριτήρια κατά τα οποία πρέπει να αξιολογείται κάποιος εργαζόμενος, αυτό που παρατηρείται είναι ότι τα στελέχη στα διάφορα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού που είναι μεγαλύτερα σε ηλικία και έχουν μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία θέτουν περισσότερα χαρακτηριστικά στα κριτήρια που ορίζονται για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Έτσι, λοιπόν, ενώ ο εργαζόμενος που ερωτήθηκε στην μικρότερη ηλικιακή ομάδα, τόνισε πως τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογείται ένας εργαζόμενος, πρέπει να συνάδουν με το ρόλο του και τις αρμοδιότητές του στην εταιρεία, οι υπόλοιποι μεγαλύτερης ηλικίας, εκτός από τη συσχέτιση με το ρόλο, ως απαραίτητες προϋποθέσεις θέτουν την αντικειμενικότητα των κριτηρίων, το να βασίζονται σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα στοιχεία, να συνάδουν με τις αξίες και την κουλτούρα της εταιρείας.

Ειδικότερα, ένας συμμετέχων με μεγαλύτερη εμπειρία (10-19 έτη) στην ηλικιακή ομάδα 30-40 ετών έκανε λόγο και για την αξιολόγηση προσωπικών χαρακτηριστικών εκτός από την αξιολόγηση των στοιχείων εκείνων που αφορούν αποκλειστικά το ρόλο και τα καθήκοντα του ατόμου. Αυτό που θα μπορούσε να εξαχθεί, ίσως, ως συμπέρασμα είναι ότι όσο μεγαλύτερης ηλικίας είναι κάποιος εργαζόμενος και με μεγαλύτερη εμπειρία αντιλαμβάνεται πως η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία που απαιτεί την κατάλληλη οργάνωση και υλοποίηση προκειμένου να έχει θετικά αποτελέσματα, ειδάλλως μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες, τόσο στο προσωπικό όσο και γενικά στην εταιρεία.

#### ***4.3.1.3. Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή ανατροφοδότησης***

Όλοι οι συμμετέχοντες από τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων των εταιρειών στην παρούσα έρευνα συμφωνούν πως όταν η αξιολόγηση απόδοσης εμπεριέχει και την ανατροφοδότηση προς



τον εργαζόμενο, είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 20-30 αλλά και 30- 40, με 0-9 ή 10-19 έτη υπηρεσίας θεωρούν πως η ανατροφοδότηση λειτουργεί ως εργαλείο στα χέρια του εργαζομένου καθώς μέσω της επεξεργασίας των πληροφοριών θα οδηγηθεί σε βελτίωση και εξέλιξη.

Και πάλι παρατηρήθηκαν μόνο μεμονωμένες περιπτώσεις που εκφράζουν ελαφρώς διαφοροποιημένη άποψη, μεταξύ των οποίων ο μικρότερος στην ηλικία συμμετέχων (20-30 ετών) φάνηκε πιο διστακτικός στην απάντησή του τονίζοντας πως απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθούν τα παραπάνω είναι η αξιολόγηση απόδοσης να υλοποιηθεί ορθά, γεγονός που ίσως να προδίδει προσωπική εμπειρία από αξιολογήσεις που ολοκληρώθηκαν ανεπιτυχώς. Από την άλλη, συμμετέχων ηλικίας 30-40 ετών με 10-19 έτη υπηρεσίας θεωρεί πως η ανατροφοδότηση οδηγεί σε βελτίωση αλλά αυτό εξαρτάται κυρίως από την αξιοποίηση που θα κάνει ο προϊστάμενος και τις αλλαγές που θα επιφέρει. Επομένως, η ανατροφοδότηση από μόνη της δεν κινητοποιεί τον εργαζόμενο σε βελτίωση.

#### **4.3.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

##### **4.3.2.1. Σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης και παροχή ανταμοιβών**

Σε γενικότερες γραμμές, παρατηρήθηκε μία συμφωνία μεταξύ των ερωτηθέντων για το αν ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει ή όχι την παραγωγικότητα των εργαζομένων, με την απάντηση όλων τους να είναι θετική. Ειδικότερα αναφορικά με το αν η παροχή ανταμοιβών κατόπιν της αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας, όλοι τους υποστήριξαν πως λειτουργεί ως κίνητρο για βελτίωση και εξέλιξη. Το σημείο στο οποίο θα ήταν καλό να σταθούμε είναι πως οι συμμετέχοντες 30-40 ετών αναφέρθηκαν έμμεσα και στην αρνητική πλευρά που μπορεί να έχει η αξιολόγηση απόδοσης, αν αυτή λειτουργεί ως μοναδικός τρόπος κρίσης ή αν σκοπός της είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος πειθαρχίας και η επιβολή ποινών ή αν, τέλος, έχει το χαρακτήρα μιας επίσημης και απρόσωπης διαδικασίας που προκαλεί στρες στους εργαζομένους. Η διευκρίνιση αυτή που γίνεται από αυτήν την ηλικιακή ομάδα, ίσως να σήμαινε, πως έχουν παρόμοιες εμπειρίες με τη μη ορθή τήρηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, γι' αυτό και είναι πιο επιφυλακτικοί και αναγνωρίζουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληροί για να έχει θετικά αποτελέσματα.

#### **4.3.2.2. Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

Στο ερώτημα αν η ύπαρξη κοινών στόχων μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων (οι οποίοι έχουν προκύψει κατόπιν συνεννόησης μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένων) βοηθά στην παρακίνηση για βελτίωση της παραγωγικότητας, εντύπωση προκαλεί η απάντηση του νεότερου συμμετέχοντα (20-30 ετών) που τονίζει πως ο προϊστάμενος είναι αυτός που έχει τον τελικό λόγο ενώ δεν γνωρίζει αν η ύπαρξη κοινών στόχων έχει όντως θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα. Δεδομένου του μικρού δείγματος της έρευνας δεν μπορούμε να γνωρίζουμε αν πρόκειται για μία μεμονωμένη πεποίθηση ή αν αντιπροσωπεύει κάποια μεγαλύτερη κατηγορία νέων εργαζομένων που θεωρούν πως οι στόχοι πρέπει να καθορίζονται από τους προϊσταμένους Τμημάτων. Μια τέτοια πεποίθηση, θα ήταν, ίσως, περισσότερο αναμενόμενη από άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.

Όλοι οι εργαζόμενοι στα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων ηλικίας 30-40 ετών τάσσονται υπέρ των κοινών στόχων καθώς αυτοί οδηγούν σε παρότρυνση και κατ' επέκταση υλοποίηση των στόχων. Με μοναδική εξαίρεση, τον νεότερο συμμετέχοντα που προαναφέρθηκε, τόσο οι ερωτηθέντες με 0-9 έτη υπηρεσίας, όσο και με 10-19 έτη υπηρεσίας συμφωνούν στη θετική επίδραση που έχουν οι κοινοί στόχοι μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας στο σύνολό της.

#### **4.3.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης**

##### **4.3.3.1. Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων**

Στο θέμα κατά πόσο η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά τον εργαζόμενο να αντιληφθεί το ρόλο αλλά και τις προσδοκίες που έχει η εταιρεία για αυτόν, δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων αναλόγως με την ηλικία τους ή τα έτη υπηρεσίας τους. Σχεδόν όλοι συμφωνούν πως η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς τους δίνει κατευθυντήριες γραμμές προς τα σημεία εκείνα στα οποία θα πρέπει να επικεντρωθούν ανάλογα με το ρόλο τους στην εταιρεία αλλά και τις προσδοκίες της επιχείρησης από αυτούς.

Ένας μόνο ερωτώμενος με 10-19 έτη υπηρεσίας θεωρεί πως κάθε εργαζόμενος οφείλει να γνωρίζει πριν την αξιολόγηση τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντά του αλλά και τι απαιτήσεις έχει

η εταιρεία για τον ίδιο. Φυσικά, καθώς πρόκειται για μία μεμονωμένη απάντηση, δεν θα μπορούσαν να εξαχθούν καθολικά συμπεράσματα.

#### **4.3.3.2. Βελτίωση απόδοσης και αποφάσεις καριέρας**

Παρόμοιες απόψεις εκφράστηκαν και στο επόμενο ερώτημα, αν δηλαδή ένας εργαζόμενος είναι πιο πιθανό να κινητοποιηθεί προς βελτίωση ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση απόδοσης και αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να ωθήσουν τον εργαζόμενο στο να προβεί σε σημαντικές αποφάσεις καριέρας. Τόσο οι ερωτώμενοι 20-30 ετών αλλά και 30-40 ετών, με 0-9 έτη υπηρεσίας ή 10-19, πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι μπορούν να κινητοποιηθούν προς βελτίωση ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση. Αυτό εξαρτάται κυρίως από το χαρακτήρα του εργαζομένου. Δύο μάλιστα από τους πέντε συμμετέχοντες διαφορετικής ηλικίας και επαγγελματικής προϋπηρεσίας, θεωρούν πως αν και η εξέλιξη μπορεί να προκύψει τόσο από τη θετική όσο και την αρνητική αξιολόγηση απόδοσης, κατά την άποψή τους, η αρνητική αξιολόγηση είναι αυτή που συνήθως παρακινεί προς βελτίωση.

Επιπλέον, δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση ανάλογα με την ηλικία ή τα έτη υπηρεσίας στις απαντήσεις που έδωσαν τα στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων σχετικά με τις αποφάσεις καριέρας που προκύπτουν από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Οι σημαντικές απόψεις που εκφράστηκαν είναι πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να λειτουργήσουν ως εργαλείο για συνειδητοποίηση δεξιοτήτων ή ως βάση αναστοχασμού, αναθεώρησης στόχων και προσδιορισμού εναλλακτικών προοπτικών. Ως βασική προϋπόθεση αναγνωρίζουν οι συμμετέχοντες την δίκαιη και αξιοκρατική αξιολόγηση και την αναγνώριση της αξίας του εργαζομένου από τη μεριά της εταιρείας.

#### **4.3.3.3. Αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση**

Αναφορικά με το κατά πόσο η εκπαίδευση που θα προσφέρει η εταιρεία στον εργαζόμενο μετά από το σύστημα αξιολόγησης θα βοηθήσει στη βελτίωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου, δεν παρατηρήθηκαν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις των συμμετεχόντων. Κατά κοινή ομολογία υποστηρίζουν πως η εκπαίδευση εφόσον εστιάσει στα σημεία εκείνα, στα οποία

παρατηρήθηκαν αδυναμίες, θα μπορέσει να οδηγήσει σε κινητοποίηση και αύξηση παραγωγικότητας.

Ενδιαφέρον προκαλεί ο ερωτώμενος με τη μικρότερη ηλικία (20-30 ετών), ο οποίος έθεσε ως βασικό παράγοντα στην επιτυχία της εκπαίδευσης την αφοσίωση του ίδιου του εργαζομένου, σχόλιο το οποίο δεν αναφέρθηκε από κανέναν άλλον. Από την άλλη, στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού με την μεγαλύτερη εργασιακή υπηρεσία 20-30 έτη, στάθηκε περισσότερο στη σημασία που έχει η εκπαίδευση από τη μεριά της εταιρείας καθώς πρόκειται για μία επένδυση και μία ένδειξη εμπιστοσύνης που γίνεται από τη μεριά της. Η σημασία της εκπαίδευσης για την ίδια την εταιρεία δεν αναφέρθηκε από κανέναν άλλον.

#### **4.3.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας**

Όλα τα στελέχη των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα, ανεξαρτήτου ηλικίας, συμφωνούν πως η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα στελέχη με μεγαλύτερη επαγγελματική υπηρεσία (10-19 έτη) αναγνωρίζουν το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η αξιολόγηση απόδοσης σε όλους τους τομείς μιας εταιρείας αλλά και τη συνεισφορά της τόσο στο άτομο μέσω του εντοπισμού των δεξιοτήτων ή και αδυναμιών αλλά και στην εταιρεία συνολικά μέσω της σύνδεσης της αξιολόγησης με τους στόχους της επιχείρησης.

Οι ερωτώμενοι με μικρότερη επαγγελματική εμπειρία παρουσιάζονται πιο διστακτικοί καθώς τονίζουν πως τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης επέρχονται μόνο εφόσον τηρηθούν όλα τα απαραίτητα κριτήρια, τόσο από τη μεριά της εταιρείας και σχετίζονται με τη διαδικασία και το σύστημα της αξιολόγησης, όσο και από τη μεριά του εργαζομένου, γιατί χωρίς το δικό του ενδιαφέρον, η αξιολόγηση από μόνη της δεν μπορεί να επιτύχει βελτίωση της παραγωγικότητας.

#### **4.4. Διαφοροποιήσεις στις απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων σε σχέση με την ηλικία και τα έτη υπηρεσίας τους**

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, στην ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, κατά πλειοψηφία, οι υπεύθυνοι Τμημάτων που ερωτήθηκαν σε αυτήν την έρευνα ανήκουν σε δύο ηλικιακές ομάδες,

20-30 και 40-50 ετών. Υπάρχουν δύο μόνο εξαιρέσεις ερωτηθέντων στις ηλικιακές ομάδες 30-40 και 50-60 ετών. Αναφορικά με τα έτη υπηρεσίας τους, οι έξι εκ των δέκα έχουν 0-9 έτη υπηρεσίας, οι τρεις 20-29 ενώ ένας μόνο έχει εμπειρία 10-19 έτη.

#### **4.4.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης**

##### **4.4.1.1. Μέθοδος και συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης**

Αυτό που παρατηρήθηκε σχετικά με το αν η μέθοδος αξιολόγησης επηρεάζει τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων είναι ότι οι υπεύθυνοι Τμημάτων μικρότερης ηλικίας και με λιγότερα έτη υπηρεσίας φαίνονται πιο θετικοί ως προς τη σημασία που έχει η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης προκειμένου να υπάρχουν αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων. Θεωρούν πως είναι σημαντικό η αξιολόγηση απόδοσης να έχει περισσότερο τη μορφή μίας ανατροφοδότησης που θα ενισχύει την αυτοπεποίθηση του εργαζομένου και θα λειτουργεί ως κίνητρο χωρίς να προκαλεί τρόμο. Αντίθετα, οι ερωτηθέντες υπεύθυνοι μεγαλύτερης ηλικίας και με περισσότερα έτη υπηρεσίας παρουσιάζονται πιο διστακτικοί. Οι περισσότεροι θεωρούν πως η μέθοδος αξιολόγησης δεν επηρεάζει σημαντικά την απόδοση του εργαζομένου, είτε γιατί προκαλεί κόπωση, είτε γιατί δεν εφαρμόζεται σωστά, είτε γιατί στην Ελλάδα εφαρμόζεται αποκλειστικά γιατί επιβάλλεται από συστήματα ISO στις εταιρείες και δεν γίνεται για ουσιαστικούς λόγους βελτίωσης.

Όσον αφορά τη συχνότητα της αξιολόγησης απόδοσης και κατά πόσο αυτή επηρεάζει τη βελτίωση της παραγωγικότητας, δεν παρουσιάζεται κάποια κοινή αντίληψη στους υπευθύνους Τμημάτων μεγαλύτερης ηλικίας και επαγγελματικής εμπειρίας καθώς εξέφρασαν διαφορετικές απόψεις. Ως μοναδικό συμπέρασμα που θα μπορούσε να εξαχθεί είναι ότι παρουσιάζονται επιφυλακτικοί αφού οι περισσότεροι θεωρούν πως πρέπει να διεξάγεται σε εύλογα χρονικά διαστήματα και να υπάρχει και η θέληση της εταιρείας, αλλιώς η συχνότητα της διεξαγωγής της αξιολόγησης μπορεί να μην επηρεάσει σημαντικά τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι ερωτηθέντες μικρότερης ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας, ανήκουν σε δύο διαφορετικές κατηγορίες, με τους μισούς να υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται τακτικά για να παρακολουθείται συνεχώς η απόδοση των εργαζομένων και τους άλλους μισούς να διαφωνούν καθώς η πολύ συχνή αξιολόγηση δημιουργεί αίσθημα τιμωρίας/ελέγχου και δεν αφήνει στον εργαζόμενο ένα εύλογο χρονικό διάστημα για να μπορέσει να βελτιωθεί.

#### **4.4.1.2. Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης**

Στο ερώτημα αν τα κριτήρια αξιολόγησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια που θα καταβάλλει ένας εργαζόμενος για να προσπαθήσει ή όχι να βελτιώσει την απόδοσή του, δεν φάνηκε κάποια διαφοροποίηση στις απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων αναφορικά με την ηλικία ή τα έτη υπηρεσίας τους. Η μεγάλη πλειοψηφία τους ανεξάρτητα από τους δύο παραπάνω παράγοντες που αναφέρθηκαν θεωρούν πως τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί ένας εργαζόμενος οφείλουν να είναι λογικά, πραγματοποιήσιμα και ξεκάθαρα. Μόνο έτσι θα μπορέσει ο εργαζόμενος να ολοκληρώσει τα καθήκοντά επιτυχώς χωρίς να οδηγηθεί σε απογοήτευση.

#### **4.4.1.3. Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή ανατροφοδότησης**

Σχετική συμφωνία παρατηρείται και στο ερώτημα αν η παροχή ανατροφοδότησης στα πλαίσια της αξιολόγησης απόδοσης συνεισφέρει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ηλικίας 20-30 αλλά και 30-40 ετών και με προϋπηρεσία 0-9 έτη, με σιγουριά απάντησαν πως η ανατροφοδότηση παίζει καθοριστικό ρόλο στη βελτίωση και ανάπτυξη των εργαζομένων καθώς δίνει τη δυνατότητα να διορθώσει τα λάθη του, να διακρίνει προτερήματα και μειονεκτήματα και να καταστεί ξεκάθαρος ο στόχος του. Θετικά στο παρόν ζήτημα διάκεινται και οι προϊστάμενοι Τμημάτων μεγαλύτερης ηλικίας (40-50 ετών) και μεγαλύτερης επαγγελματικής εμπειρίας (20-29 έτη), θέτοντας, βέβαια, ως απαραίτητη προϋπόθεση να εφαρμόζεται ορθά και να περιλαμβάνει όλα τα επίπεδα, δηλαδή να είναι κάθετη και οριζόντια.

### **4.4.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

#### **4.4.2.1. Σκοπός αξιολόγησης απόδοσης και παροχή ανταμοιβών**

Γίνεται ξεκάθαρο πως οι υπεύθυνοι Τμημάτων μικρότερης ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης οδηγεί ευκολότερα στην βελτίωση της παραγωγικότητας όταν συνδυάζεται με την επαγγελματική ανέλιξη και το ενδεχόμενο προαγωγής. Δεδομένο το οποίο είναι απόλυτα λογικό και συνυφασμένο με τις προσδοκίες που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος σε πιο μικρή ηλικία. Για αυτόν τον λόγο, μάλιστα, όλοι συμφωνούν πως η παροχή

ανταμοιβών μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης ως επιβράβευση της καλής απόδοσης λειτουργεί ως κίνητρο για να εξακολουθήσει κανείς να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνεται.

Την ίδια θετική άποψη σχετικά με την παροχή ανταμοιβών έχουν και οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και επαγγελματικής εμπειρίας, με διαφορά ότι θεωρούν πως κάθε σκοπός της αξιολόγησης επηρεάζει διαφορετικά τον εργαζόμενο ανάλογα με τις φιλοδοξίες που έχει, χωρίς αυτό να σημαίνει πως πρέπει να συνδυάζεται με την επαγγελματική ανέλιξη. Ως βασικό κριτήριο, λόγω της εμπειρίας τους, θέτουν την ύπαρξη αξιοκρατίας στη διαδικασία της αξιολόγησης γιατί σε αντίθετη περίπτωση, αναστέλλεται η προσπάθεια των εργαζομένων και υιοθετείται παθητική στάση. Έχει ενδιαφέρον πως η αναφορά αυτής της βασικής προϋπόθεσης επισημάνθηκε μόνο από τους υπευθύνους μεγαλύτερης ηλικίας και εργασιακής εμπειρίας καθώς, λογικά, έχουν έρθει αντιμέτωποι όλα αυτά τα χρόνια με περιπτώσεις που δεν έχει διεξαχθεί ορθά το σύστημα αξιολόγησης.

#### **4.4.2.2. Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

Στο ζήτημα αν η ύπαρξη κοινών στόχων έχει θετικά αποτελέσματα στην απόδοση των εργαζομένων, οι ερωτώμενοι ηλικιακής ομάδας 20-30 ετών και 30-40 ετών με σχετικά μικρή επαγγελματική εμπειρία (0-9 έτη) συμφωνούν απόλυτα καθώς υποστηρίζουν πως κατά αυτόν τον τρόπο αποφεύγονται οι παρερμηνεύσεις, αξιοποιούνται όλες οι ικανότητες των εργαζομένων και είναι πιο πιθανό να οδηγηθούν σε επίτευξη στόχων.

Διαφορετική είναι η στάση των ερωτηθέντων μεγαλύτερης ηλικίας (40-50 και 50-60 ετών) καθώς βρίσκονται σε δύο διαφορετικούς πόλους, με τους μισούς να υποστηρίζουν πως η ύπαρξη κοινών στόχων έχει θετικά αποτελέσματα γιατί δημιουργεί ταύτιση και οδηγεί σε ικανοποίηση δύο πλευρών, ενώ οι υπόλοιποι, οι οποίοι έχουν και την μεγαλύτερη εργασιακή εμπειρία (20-29 έτη) θεωρούν πως οι στόχοι πρέπει να διαμορφώνονται αποκλειστικά από τη διοίκηση. Θεωρούν πως κάθε εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες προοπτικές και χρειάζεται την καθοδήγηση του Προϊσταμένου προκειμένου να επιτύχει.

### **4.4.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης**

#### ***4.4.3.1. Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων***

Διαφοροποίηση συναντάται στο ζήτημα αν η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να βοηθήσει έναν εργαζόμενο να αντιληφθεί καλύτερα το ρόλο του. Οι προϊστάμενοι Τμημάτων μικρότερης ηλικίας και με λιγότερη έτη υπηρεσίας φαίνονται σχεδόν σίγουροι πως μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί ένας εργαζόμενος να αναγνωρίσει καλύτερα το ρόλο του καθώς μαθαίνει τις απαιτήσεις της εταιρείας για τον ίδιο, με ποιον τρόπο πρέπει να εργαστεί αλλά και πού πρέπει να δώσει βαρύτητα.

Αντίθετα, προϊστάμενοι σε πιο ώριμη ηλικία (40-50 ετών) θέτουν ως βασική προϋπόθεση την ορθή διεξαγωγή του συστήματος αξιολόγησης. Κατά τους ίδιους πρέπει να γίνεται αξιοκρατικά και με συνεργασία προϊσταμένων-υφισταμένων.

#### ***4.4.3.2. Βελτίωση παραγωγικότητας και αποφάσεις καριέρας***

Όλοι οι νεότεροι προϊστάμενοι που ερωτήθηκαν στην παρούσα έρευνα θεωρούν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, θετικά ή αρνητικά, επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την καριέρα. Αναφορικά με την πιθανότητα που υπάρχει ένας εργαζόμενος να κινητοποιηθεί κατόπιν θετικής ή αρνητικής αξιολόγησης, δεν φαίνεται να έχουν την ίδια άποψη. Οι μισοί αυτών θεωρούν πως ένας εργαζόμενος μπορεί να κινητοποιηθεί εξίσου μετά από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση, αρκεί να έχει διεξαχθεί με αξιοκρατία και να διέπεται από ένα μέτρο όσον αφορά το είδος της επιβράβευσης ή επίπληξης που θα ακολουθήσει. Το υπόλοιπο 50% των ερωτηθέντων, ηλικίας 20-30 ετών και με 0-9 έτη επαγγελματικής εμπειρίας, θεωρούν πως μία θετική αξιολόγηση είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βελτίωση παραγωγικότητας.

Την ίδια αυτή αντίληψη ενστερνίζονται οι προϊστάμενοι Τμημάτων 30-40 ετών και με 20-29 έτη υπηρεσίας, οι οποίοι με ομοφωνία δηλώνουν πως η θετική αξιολόγηση απόδοσης είναι αυτή που θα δημιουργήσει στον εργαζόμενο ένα αίσθημα αυτοπεποίθησης και θα κινητοποιηθεί ώστε να διεκδικήσει αύξηση ή να επιτύχει βελτίωση και επαγγελματική ανάπτυξη. Η αρνητική αξιολόγηση, κατά την άποψή τους, δημιουργεί συναισθήματα αδικίας και ωθεί σε κακή



παραγωγικότητα. Απαραίτητο δεδομένο, αναφέρουν, για ακόμη μια φορά την ύπαρξη αξιοκρατίας στην όλη διαδικασία.

#### **4.4.3.3. Αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση**

Όλοι οι προϊστάμενοι Τμημάτων 20-30 και 30-40 ετών με 0-9 έτη επαγγελματικής υπηρεσίας συμφωνούν πως όταν η αξιολόγηση απόδοσης συνδυάζεται με την παροχή εκπαίδευσης είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας του εργαζομένου. Θεωρούν πως η εκπαίδευση συνεισφέρει τόσο στη διεύρυνση των γνώσεών τους και τη διόρθωση των αδυναμιών τους όσο και στην ενίσχυση της αυτοπεποίθησής τους καθώς εισπράττουν ένα αίσθημα εμπιστοσύνης της εταιρείας προς το πρόσωπό τους.

Αντίθετα, οι προϊστάμενοι μεγαλύτερης ηλικίας (40-50 και 50-60 ετών) και επαγγελματικής εμπειρίας (20-29 έτη) που ερωτήθηκαν δεν εκφράζουν ομόφωνες απόψεις. Οι μισοί συμφωνούν με τους νεότερους τους σχετικά με τη θετική επίδραση της εκπαίδευσης στην παραγωγικότητα ενώ οι υπόλοιποι, χωρίς να απορρίπτουν την παραπάνω θέση, εμφανίζονται πιο διστακτικοί υποστηρίζοντας πως μπορεί η εκπαίδευση να συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας αλλά σε ένα μικρό βαθμό ή μόνο αν η μειωμένη παραγωγικότητα οφείλεται εξαρχής σε ελλιπή εκπαίδευση ή ανεπάρκεια κατευθυντήριων οδηγιών. Σε περίπτωση που η μειωμένη παραγωγικότητα οφείλεται σε προσωπικά ζητήματα, όπως έλλειψη κινήτρου ή θέλησης, η εκπαίδευση δεν μπορεί να βοηθήσει.

#### **4.4.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας**

Στη τελική και συνολική συζήτηση που διεξήχθη σχετικά με το κατά πόσο θεωρούν ή όχι ότι η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, δεν παρατηρήθηκε κάποια διαφοροποίηση στις απαντήσεις που δόθηκαν αναλόγως με την ηλικία ή τα έτη υπηρεσίας τους. Όλοι οι προϊστάμενοι συμφωνούν στη θετική επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα δύο βασικά θέματα που υπογράμμισαν είναι η αξιοκρατική διεξαγωγή της αλλά και η ευθύνη από την πλευρά του εργαζομένου, ο οποίος πρέπει να αντιμετωπίζει θετικά την όλη διαδικασία και να είναι έτοιμος να

διορθώσει τις αδυναμίες του για να επιτύχει τη βελτίωση. Οι απόψεις αυτές εκφράστηκαν τόσο από τους μικρότερους όσο και από τους μεγαλύτερους ηλικιακά προϊσταμένους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Συζήτηση - συμπεράσματα, Περιορισμοί έρευνας, Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο γίνεται μία απόπειρα συζήτησης των αποτελεσμάτων που εκπορεύτηκαν από την έρευνα και της συσχέτισης τους με την διεθνή βιβλιογραφία. Όπως στο προηγούμενο κεφάλαιο, έτσι και εδώ οι απόψεις των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων και των προϊσταμένων Τμημάτων στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις που προσεγγίστηκαν, θα κατηγοριοποιηθούν στις ακόλουθες ενότητες: διαδικασία αξιολόγησης (μέθοδος αξιολόγησης, συχνότητα, κριτήρια, παροχή ανατροφοδότησης), σκοπός-στόχοι αξιολόγησης και αποτελέσματα αξιολόγησης (λήψη αποφάσεων καριέρας, αντίληψη του ρόλου και εκπαίδευση των εργαζομένων). Στη συνέχεια θα ακολουθήσουν οι περιορισμοί που αντιμετωπίσαμε κατά την υλοποίηση της παρούσας έρευνας αλλά και κάποιες προτάσεις για πιθανούς μελλοντικούς ερευνητές.

#### 5.1. Συζήτηση- Συμπεράσματα έρευνας

##### 5.1.1. Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

###### 5.1.1.1. Μέθοδος και συχνότητα αξιολόγησης απόδοσης

Όπως έγινε φανερό στην έρευνα, ομόφωνα τα στελέχη των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού που ερωτήθηκαν, καθώς και οι περισσότεροι προϊστάμενοι Τμημάτων θεωρούν πως η επιλογή κάποιας συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στο άτομο όσο και στην εταιρεία συνολικά. Ατομικά ο εργαζόμενος μέσω της ορθής μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να οδηγηθεί στη βελτίωση καθώς αναγνωρίζει το ρόλο του στην εταιρεία. Επιπλέον, η μέθοδος αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τον εργαζόμενο και συνεισφέρει στην ψυχολογική του ανάταση καθώς δημιουργεί ένα αίσθημα σημαντικότητας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία οι Kihama & Wainaina (2019) αλλά και Odhiambo (2015) συμφωνούν πως η επιλογή της μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, με τον δεύτερο μελετητή μάλιστα να υποστηρίζει πως η επιλογή ενός μη ορθού συστήματος αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους να εργάζονται κάτω των προσδοκιών τους. Οι Jafari et al. (2009) και Lunenburg (2012) θεωρούν πως για να έχει θετικά αποτελέσματα η αξιολόγηση απόδοσης, πρέπει να υιοθετηθεί η κατάλληλη μέθοδος που να ταιριάζει στην εκάστοτε εταιρεία.

Οι απόψεις των προϊσταμένων Τμημάτων παρουσιάζονται περισσότερο διχασμένες καθώς τέσσερις από τους δέκα υποστηρίζουν την αντίθετη άποψη, ότι δηλαδή η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης δεν επηρεάζει σημαντικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ενδιαφέρον προκαλεί η αιτιολογία ότι στις ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις το καθεστώς της οικογενειοκρατίας ξεπερνά σε δύναμη οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης ή επίσης ότι σε ορισμένες επιχειρήσεις, δεν γνωστοποιείται στους εργαζομένους ότι αξιολογούνται, επομένως ούτε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης. Γι' αυτό το λόγο δεν υπάρχει και επίδραση στην παραγωγικότητά τους.

Κατά τους Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013), η συχνότητα της διεξαγωγής της αξιολόγησης απόδοσης είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Στην παρούσα έρευνα διαπιστώθηκε, επίσης, πως η πλειονότητα τόσο των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και των προϊσταμένων Τμημάτων αντιλαμβάνονται τη συσχέτιση που υπάρχει τονίζοντας πως για να υπάρχει θετική επίδραση οφείλει η διαδικασία της αξιολόγησης να υλοποιείται σε εύλογα χρονικά διαστήματα ώστε να μπορεί να παρακολουθεί την πορεία των εργαζομένων χωρίς ωστόσο να δημιουργεί άγχος, τρομοκρατία και κόπωση στο προσωπικό.

#### **5.1.1.2. Κριτήρια αξιολόγησης απόδοσης**

Όπως διαπιστώθηκε παραπάνω, το σύνολο των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και η πλειονότητα των προϊσταμένων Τμημάτων συμφωνούν πως η επιλογή των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται κάποιος εργαζόμενος διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο βαθμό που θα επηρεαστεί η παραγωγικότητά του. Κατά κοινή ομολογία, τα κριτήρια αυτά οφείλουν να πληρούν κάποιες βασικές προϋποθέσεις, όπως, για παράδειγμα, να είναι λογικά και αντικειμενικά, μετρήσιμα, να μπορούν να προσδιοριστούν και να ανταποκρίνονται στις

ικανότητες του εργαζομένου. Τα ίδια χαρακτηριστικά δίνουν και οι Khanna & Sharma (2014) στα κριτήρια αξιολόγησης υποστηρίζοντας πως πρέπει να βασίζονται σε ξεκάθαρα και μετρήσιμα δεδομένα και δείκτες απόδοσης και όχι στην προσωπικότητα του ατόμου. Μόνο έτσι μπορεί πράγματι η αξιολόγηση να ωθήσει τον εργαζόμενο στη βελτίωση της παραγωγικότητάς του.

Η διεθνής βιβλιογραφία συμφωνεί με την παραπάνω διαπίστωση, καθώς τόσο οι Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013), όπως και οι Kihama & Wainaina (2019), θεωρούν πως τα κριτήρια της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, με τους πρώτους, μάλιστα, να υποστηρίζουν πως έχουν την πιο σημαντική σχέση με την παραγωγικότητα. Λίγο διαφοροποιημένη παρουσιάζεται η θέση των Aydin & Tytiaki (2018), οι οποίοι μέσω της έρευνας που πραγματοποίησαν σε εργαζομένους στον τομέα της βιομηχανίας, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα κριτήρια της αξιολόγησης έχουν θετικό αντίκτυπο στην κινητοποίηση των εργαζομένων και όχι στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Ωστόσο, η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι αυτή που οδηγεί και στη βελτίωση της παραγωγικότητας.

### ***5.1.1.3. Αξιολόγηση απόδοσης και παροχή ανατροφοδότησης***

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων στην έρευνα υποστήριξαν πως η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης συνδυάζεται με την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζομένους στις εταιρείες όπου εργάζονται. Μάλιστα, κρίνουν πως η ανατροφοδότηση μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Η ανατροφοδότηση κατά τους ίδιους λειτουργεί ως εργαλείο εξέλιξης και ενίσχυσης αποτελεσματικότητας ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στη διόρθωση συμπεριφορών και στην κινητοποίηση των εργαζομένων.

Στην παγκόσμια βιβλιογραφία, ερευνητές όπως οι Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) και Gupta & Parmar (2018), επίσης υποστηρίζουν πως η ανατροφοδότηση που συνδυάζεται με την αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Οι Kihama & Wainaina (2019) τονίζουν πως η ανατροφοδότηση σε συνδυασμό με τη μέθοδο αξιολόγησης και τα κριτήρια που θα επιλεγούν επηρεάζουν το βαθμό παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μάλιστα, η βελτίωση στον τρόπο της ανατροφοδότησης μπορεί να οδηγήσει και σε βελτίωση της παραγωγικότητας καθώς αποτελεί ένα μέσο για να εντοπιστούν τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων. Πιο έντονη θέση υιοθετούν οι Heslin, Latham & VandeWalle (2005), οι οποίοι δηλώνουν πως η

αξιολόγηση απόδοσης χωρίς την ανατροφοδότηση είναι ημιτελής. Σε λίγο διαφορετικό συμπέρασμα καταλήγουν οι Aydın & Tygiaki (2018) στην έρευνα που πραγματοποίησαν σε εργαζομένους, δηλώνοντας πως η ανατροφοδότηση δεν έχει σημαντική σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ωστόσο επηρεάζει την κινητοποίηση των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επιδρά στην παραγωγικότητά τους.

### **5.1.2. Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

#### **5.1.2.1. Σκοπός αξιολόγησης απόδοσης και παροχή ανταμοιβών**

Σχετικά με το αν ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, η πλειονότητα των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς και το σύνολο των Προϊσταμένων Τμημάτων συμφωνούν πως υπάρχει συσχέτιση. Το δεδομένο αυτό συμφωνεί με τα ευρήματα της έρευνας των Aydın & Tygiaki (2018), οι οποίοι υποστηρίζουν πως ο σκοπός της αξιολόγησης παίζει καθοριστικό ρόλο στη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι Boswell & Boudreau (1999) και Drewes & Runde (2002) υπογραμμίζουν πως όταν η αξιολόγηση απόδοσης γίνεται για τον εργαζόμενο και όχι για διοικητικούς λόγους, τότε επιτυγχάνεται η ανάπτυξη και βελτίωσή του.

Απόλυτη συμφωνία παρατηρείται τόσο στα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και τους προϊσταμένους Τμημάτων αναφορικά με την θετική επίδραση που έχει η παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους κατόπιν θετικής αξιολόγησης απόδοσης. Κατά τους ίδιους, το ενδεχόμενο μίας αύξησης, ενός μόνου ή μίας προαγωγής λειτουργεί ως κίνητρο στην ψυχολογία των εργαζομένων για την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητάς τους. Συγχρόνως, δημιουργεί την αίσθηση στον εργαζόμενο ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει τον κόπο του και σέβεται την προσπάθεια και τον ίδιο. Πλήθος μελετητών εκφράζουν την ίδια άποψη, υποστηρίζοντας πως η ύπαρξη τέτοιων ανταμοιβών και η προσμονή κάποιας προαγωγής κατόπιν της διαδικασίας της αξιολόγησης λειτουργούν ως κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων (Daniel & Ibrahim, 2019· Gupta & Parmar, 2018· Odhiambo, 2015).

Αξίζει να σημειωθεί πως ως βασική προϋπόθεση για την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων όταν τους παρέχονται ανταμοιβές, είναι η ύπαρξη αξιοκρατίας όπως αναφέρθηκε από δύο προϊσταμένους. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν δηλαδή οι ανταμοιβές

δίνονται με διαφορετικά κριτήρια, τότε μπορεί να λειτουργήσει ιδιαίτερα αρνητικά στην παραγωγικότητα των υπαλλήλων που προσπαθούν και όσων επαναπαύονται.

#### **5.1.2.2. Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης**

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, έγινε φανερό πως στις μισές μόνο εταιρείες που εξετάστηκαν η αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων βασίζεται στην επίτευξη ή μη των στόχων που έχουν τεθεί. Ακόμα και σε αυτές τις εταιρείες, βέβαια, διευκρινίζεται πως το παραπάνω δεν αποτελεί το μοναδικό κριτήριο για την αξιολόγηση του προσωπικού αλλά στις περισσότερες περιπτώσεις, τόσο τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και οι προϊστάμενοι Τμημάτων λαμβάνουν υπόψη τη συνολική εικόνα και απόδοση του εργαζομένου όταν έρχεται η στιγμή της κρίσης. Πάντως, οι Koshy & Suguna (2014) θεωρούν πως όταν η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται βάσει των στόχων που έχουν οριστεί εξ αρχής, τότε βελτιώνονται τα κίνητρα, η δέσμευση προς την εταιρεία και εξασφαλίζεται καλύτερη επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων.

Αναφορικά με το αν η ύπαρξη στόχων κοινών μεταξύ της διοίκησης και του ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίοι έχουν διαμορφωθεί κατόπιν συζήτησης και συνεννόησης μεταξύ τους, βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας τους, η μεγάλη πλειονότητα τόσο των στελεχών του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (τέσσερις από τους πέντε) όσο και των προϊσταμένων Τμημάτων (επτά από τους δέκα) συμφωνούν. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται και από την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Gupta & Parmar (2018), οι οποίοι καταλήγουν στο ότι οι στόχοι που τίθενται στην αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ειδικότερα όταν οι στόχοι της εταιρείας, του αξιολογητή και του αξιολογούμενου συνάδουν μεταξύ τους. Σ' αυτήν την περίπτωση είναι πιο πιθανό ο αξιολογούμενος να καταβάλει μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξή τους.

Παρόμοια άποψη έχουν εκφράσει και οι Aggarwal & Thakur (2013), οι οποίοι υποστηρίζουν πως δημιουργείται μία δυσκολία όταν οι εργαζόμενοι δεν συμφωνούν με τους στόχους που έχει θέσει η εταιρεία για τους ίδιους.

### **5.1.3. Αποτελέσματα αξιολόγησης απόδοσης**

#### **5.1.3.1. Αξιολόγηση απόδοσης και αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων.**

Η επιλογή των κριτηρίων βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες που έχει η εταιρεία από τους ίδιους. Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει και ως μέσο για να ενημερώσει τους εργαζομένους σχετικά με τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση για τους ίδιους αλλά και τα καθήκοντα που συνεπάγονται της θέσης και του ρόλου τους.

Όλοι οι ερωτηθέντες των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και η συντριπτική πλειοψηφία των προϊσταμένων Τμημάτων θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο τους και τις αρμοδιότητές τους. Έχει ενδιαφέρον να επισημανθεί πως αναφέρθηκαν κάποιες προϋποθέσεις, μεταξύ των οποίων, η αξιοκρατία του συστήματος, η ορθή υλοποίηση της διαδικασίας αλλά και ο τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης απόδοσης, η οποία χρειάζεται να συνδυάζεται με τις απαραίτητες επεξηγήσεις απέναντι στους αξιολογούμενους αλλά και να πραγματοποιείται σε ένα κλίμα συνεργασίας μεταξύ των αξιολογητών και αξιολογουμένων.

Στο ίδιο συμπέρασμα έχουν καταλήξει στο παρελθόν οι Koshy & Suguna (2014) και Odhiambo (2015) αναφορικά με την συνεισφορά της αξιολόγησης απόδοσης στην αναγνώριση του ρόλου των εργαζομένων αλλά και των απαιτήσεων που θέτει η εταιρεία από αυτούς. Οι Koshy & Suguna (2014), μάλιστα, υπογραμμίζουν πως αυτό πραγματοποιείται όταν πρόκειται για μία επίσημη και σωστά δομημένη διαδικασία αξιολόγησης, άποψη που έρχεται σε συμφωνία με τις προϋποθέσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω από τους ερωτηθέντες της παρούσας έρευνας.

#### **5.1.3.2. Βελτίωση απόδοσης και αποφάσεις καριέρας**

Στην έρευνα μας φάνηκε πως η μεγάλη πλειονότητα των ερωτηθέντων, συγκεκριμένα όλα τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού και οκτώ από τους δέκα στο σύνολο προϊσταμένους, πιστεύουν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, αν δηλαδή θα αξιολογηθεί θετικά



ή αρνητικά κάποιος εργαζόμενος, επηρεάζει την παραγωγικότητά του. Όλοι οι εκπρόσωποι του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων υποστηρίζουν πως ο εργαζόμενος μπορεί να κινητοποιηθεί εξίσου για βελτίωση της παραγωγικότητάς του ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση διότι ο χαρακτήρας, η προσωπικότητα αλλά και το σύστημα της αξιολόγησης παίζουν σημαντικό ρόλο. Από την άλλη, οι προϊστάμενοι Τμημάτων παρουσιάζονται χωρισμένοι σε δύο κατηγορίες, με τους μισούς να υποστηρίζουν πως είναι πιο πιθανό οι εργαζόμενοι να κινητοποιηθούν ύστερα από μία θετική αξιολόγηση ενώ οι μισοί θεωρούν, όπως και τα στελέχη Ανθρώπινων Πόρων, πως η κινητοποίηση μπορεί να έρθει σε κάθε περίπτωση.

Οι Brown & Benson (2013) στην έρευνα που πραγματοποίησαν, κατέληξαν στο ότι ένας εργαζόμενος που δέχεται συνεχόμενα αρνητική αξιολόγηση απόδοσης, είναι πιο πιθανό να βιώσει συναισθητική εξάντληση στην επαγγελματική του ζωή συγκριτικά με κάποιον που λαμβάνει συνεχόμενα θετική αξιολόγηση. Πιο απόλυτος, ο McBriarty (1988), σε μια έρευνά του που αφορά ένα διαφορετικό περιβάλλον, αυτό του στρατού, διαπιστώνει πως δεν υπάρχει ιδιαίτερη κινητοποίηση ύστερα από την αξιολόγηση απόδοσης, αλλά, όταν η αξιολόγηση είναι μέτρια ή κάτω του μετρίου, οι εργαζόμενοι νιώθουν ανασφάλεια και πολλοί οδηγούνται να εγκαταλείψουν την εργασία τους. Από την άλλη, οι Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) υποστηρίζουν πως η ποιότητα και ποσότητα της εργασίας που παράγει ένας εργαζόμενος εξαρτάται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του. Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζει την παραγωγή και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Σε μία προσπάθεια εμβάθυνσης στο θέμα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης απόδοσης και της συνεισφοράς τους στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, έγινε η προσπάθεια να εξεταστεί κατά πόσο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να οδηγήσουν τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων σημαντικών για την καριέρα τους. Διαπιστώθηκε ότι σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες τόσο από τα Τμήματα Ανθρώπινων Πόρων όσο και από τους προϊσταμένους Τμημάτων (πλην ενός) θεωρούν πως η θετική ή αρνητική αξιολόγηση μπορεί να προβληματίσει έναν εργαζόμενο ώστε να αποφασίσει να βελτιωθεί ώστε να κυνηγήσει κάποια επαγγελματική επιτυχία ή ακόμα και να απογοητευτεί και να πάρει την απόφαση να παραιτηθεί. Αξίζει να σημειωθεί πως από αρκετούς αναφέρθηκε πως για να επιτευχθεί αυτό, χρειάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία. Σε διαφορετική περίπτωση είναι πολύ πιθανό να δημιουργεί συναισθήματα απογοήτευσης στους αξιολογούμενους.

Η συμφωνία αυτή των συμμετεχόντων έρχεται σε συνάφεια με το συμπέρασμα στο οποίο κατέληξε η Odhiambo (2015), η οποία δήλωσε πως η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στη λήψη

αποφάσεων καθώς αναγνωρίζονται οι ανάγκες των εργαζομένων, οι προοπτικές τους, λύνονται διάφορα προβλήματα και δημιουργούνται σχέδια καριέρας.

### **5.1.3.3. Αξιολόγηση απόδοσης και εκπαίδευση**

Η άποψη πως η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να συμβάλλει στον εντοπισμό αναγκών για εκπαίδευση αλλά και στη διάκριση των δυνατών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων ενισχύεται από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Όλοι οι εκπρόσωποι των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού συμφωνούν με την παραπάνω δήλωση και η μεγάλη πλειονότητα των προϊσταμένων Τμημάτων (οκτώ από τους δέκα). Δεδομένης αυτής της ικανότητας της αξιολόγησης απόδοσης, οι ίδιοι ερωτηθέντες θεωρούν πως όταν ακολουθεί εκπαίδευση, η οποία συνδέεται με την αξιολόγηση, μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Στη βιβλιογραφία, επίσης, υποστηρίζονται οι παραπάνω απόψεις. Οι Ιατρίδης (2018), Kihama & Wainaina (2019) και Malcom & Jackson (2002, όπ. αναφ. στο Odhiambo, 2015), τονίζουν πως οι εργαζόμενοι μέσω της αξιολόγησης απόδοσης μπορούν να αντιληφθούν τα δυνατά τους σημεία αλλά και εκείνα στα οποία χρειάζονται βελτίωση με απώτερο σκοπό την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους. Ο Ιατρίδης (2018), μάλιστα καταλήγει στην πεποίθηση πως ο συνδυασμός, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και θέσπισης κινήτρων είναι τα στοιχεία εκείνα που μπορούν να οδηγήσουν σε βελτίωση παραγωγικότητας.

Η Odhiambo (2015) αντιμετωπίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως εργαλείο για εκπαίδευση και ανάπτυξη λόγω των πληροφοριών που προσφέρει στο ενδιαφερόμενο άτομο. Οι Daniel & Ibrahim (2019) υπογραμμίζουν πως η αξιολόγηση έχει την δυνατότητα να καταλήξει σε βελτιωμένη παραγωγικότητα λόγω της εκπαίδευσης. Σε περίπτωση που εντοπιστούν σημεία αδυναμίας στους αξιολογούμενους, χρειάζεται να υποβάλλονται σε εκ νέου εκπαίδευση και κατ' αυτόν τον τρόπο κερδίζουν επιπλέον δεξιότητες, επομένως βελτιώνονται.

### **5.1.4. Αξιολόγηση απόδοσης και βελτίωση παραγωγικότητας**

Παραπάνω έγινε η απόπειρα να εξεταστεί η άποψη που έχουν στελέχη του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και προϊσταμένων Τμημάτων αναφορικά με τα διάφορα

χαρακτηριστικά και επιμέρους στοιχεία της αξιολόγησης απόδοσης με απώτερο στόχο να μελετηθεί ποια είναι η συμβολή ή μη της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Η τελευταία ερώτηση που τέθηκε στους συμμετέχοντες ήταν να εκφράσουν τις απόψεις τους σχετικά με τη γενικότερη συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αυτό που παρατηρήθηκε ήταν πως με εξαίρεση έναν μόνο συμμετέχοντα, όλοι οι υπόλοιποι, τόσο τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και οι προϊστάμενοι Τμημάτων, υποστηρίζουν πως πράγματι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται μία δημιουργική παρατήρηση και καταγραφή συμπεριφορών, εντοπίζονται δεξιότητες, ικανότητες και αδυναμίες, επιτυγχάνονται κοινοί στόχοι εργοδοτών-εργαζομένων και μακροπρόθεσμοι προσωπικοί επαγγελματικοί στόχοι. Όλα τα παραπάνω οδηγούν σε βελτιωμένη παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει θετικά και την απόδοση της εταιρείας συνολικά.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο λόγος που εξέφρασε διαφορετική άποψη ο μοναδικός συμμετέχοντας από τους παραπάνω είναι όχι γιατί δεν υποστηρίζει τη συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά γιατί πρακτικά θεωρεί πως τα συστήματα αξιολόγησης δεν εφαρμόζονται ορθά και ισότιμα σε όλα τα μέλη. Τέτοια νύξη σχετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης και τις απαραίτητες προϋποθέσεις που οφείλει να πληροί, έγινε και από άλλους συμμετέχοντες, οι οποίοι θεωρούν πως η αξιολόγηση απόδοσης πρέπει να έχει τη μορφή ανατροφοδότησης, να υλοποιείται σε εύλογα χρονικά διαστήματα και να χαρακτηρίζεται από αξιοκρατία, ειδάλλως μπορεί να λειτουργήσει ως τροχοπέδη καθώς δημιουργεί συναισθήματα αδικίας και συμπεριφορές περιθωριοποίησης. Μια ακόμα βασική προϋπόθεση είναι η διάθεση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση, οι οποίοι πρέπει να την αντιμετωπίζουν θετικά και να δείχνουν ενδιαφέρον και επιθυμία για βελτίωση και εξέλιξη.

Με ιδιαίτερη χαρά διαπιστώθηκε πως τα ευρήματα της παρούσας έρευνας συμφωνούν με τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίησή της, οι οποίες εξετάζουν την συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε ιδιωτικές επιχειρήσεις διαφορετικών χωρών. Οι Aydin & Tyriaki (2018), Daniel & Ibrahim (2019), Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013), Gupta & Parmar (2018), Ιατρίδης (2018), Kihama & Wainaina (2019), Odhiambo (2015) και Sekhar (2020). Όλες οι παραπάνω έρευνες καταλήγουν στην πεποίθηση πως πράγματι η αξιολόγηση

απόδοσης έχει θετικό αντίκτυπο στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα οι Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) υποστηρίζουν πως μετά από τη διαδικασία αξιολόγησης, εντοπίζεται μεγαλύτερη διάθεση για εργασία στους εργαζομένους και καλύτερη ποιότητα προϊόντων.

Ο Ιατρίδης (2018) καταλήγει στο ότι η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων διότι αναγνωρίζουν τις αδυναμίες τους και μπαίνουν στη διαδικασία να τις διορθώσουν. Οι Daniel & Ibrahim (2019), υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσω της εκπαίδευσης που υποβάλλονται, σε περίπτωση που διαφανούν σημεία αδυναμίας, καθώς κατ' αυτόν τον τρόπο κερδίζουν επιπλέον δεξιότητες. Επιπλέον, η ύπαρξη ανταμοιβών λειτουργεί ως κίνητρο για επαγγελματική βελτίωση.

Σύμφωνα με την Odhiambo (2015), η αξιολόγηση απόδοσης λειτουργεί ως εργαλείο για εκπαίδευση και ανάπτυξη λόγω των πληροφοριών που προσφέρει ενώ η αντικειμενική αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση γιατί ξεπερνά διακρίσεις, παλαιότητα και βοηθά στην εδραίωση ενός κλίματος εμπιστοσύνης. Υποστηρίζει, μάλιστα, πως παρατηρείται καλύτερη απόδοση στο προσωπικό όταν εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση απόδοσης, επιπλέον, έχει θετική επίδραση στη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης και τη μείωση του φαινομένου turnover (Aguinis, 2009, όπ. αναφ. στο Kihama και Wainaina, 2019) και οδηγεί σε συλλογικό καλό λόγω της βελτίωσης της παραγωγικότητας ή της βελτίωσης της υπηρεσίας στον πελάτη (Derven, 2010). Οι Gupta & Parmar (2018) αναφέρονται σε τρεις κυρίως παραμέτρους της αξιολόγησης, οι οποίες, όπως φάνηκε στην έρευνά τους, επηρεάζουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων και αυτές είναι η ύπαρξη κοινών στόχων μεταξύ των εργαζομένων και της εταιρείας, ανταμοιβών αλλά και ο συνδυασμός αξιολόγησης με την διαδικασία της ανατροφοδότησης.

## **5.2. Περιορισμοί έρευνας**

Όπως είναι λογικό, η παρούσα έρευνα αντιμετωπίζει κάποιους περιορισμούς, οι οποίοι δεν επιτρέπουν την εξαγωγή καθολικών συμπερασμάτων που να αντιπροσωπεύουν το σύνολο των ελληνικών ιδιωτικών επιχειρήσεων. Το σημαντικότερο τροχοπέδη της έρευνας αποτελεί ο μικρός αριθμός δείγματος. Προφανώς, το δείγμα των πέντε συνολικά στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού και δέκα

προϊσταμένων Τμημάτων δεν γίνεται να αντιπροσωπεύει το σύνολο των απόψεων όλων των υπολοίπων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις.

Επιπλέον, το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα προέρχεται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικούς τομείς, με κοινό ότι πρόκειται για ιδιωτικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες περιλαμβάνουν Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και είναι οργανωμένες σε διάφορα επιμέρους τμήματα, των οποίων προϊστάται κάποιος υπεύθυνος. Αναμφίβολα, η έρευνα θα ήταν πολύ πιο συγκεκριμένη αν απευθυνόταν σε εταιρείες ίδιου τύπου και θα μπορούσαν να εξαχθούν καθολικότερα συμπεράσματα. Η εξέταση πέντε διαφορετικών ελληνικών επιχειρήσεων με διαφορετικό αντικείμενο και τρόπο λειτουργίας, μας δίνει, ωστόσο, ένα παράδειγμα του ποσοστού στο οποίο χρησιμοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης αλλά και των απόψεων των ανθρώπων που εμπλέκονται ενεργά σε αυτήν.

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων, παρατηρήθηκε πως ανάμεσα στα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού, δεν υπήρχε κάποιος συμμετέχοντας, ο οποίος να ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 40-50 ή 50-60, επομένως δεν υπήρχε κάποιος με έτη υπηρεσίας 20 και παραπάνω ετών. Επιπλέον, η μεγάλη πλειονότητα είναι γυναίκες καθώς υπήρχε μόνο ένας άνδρας συμμετέχων ως στέλεχος Ανθρώπινου Δυναμικού. Σχετικά με τους προϊσταμένους Τμημάτων, παρατηρήθηκε μία μεγαλύτερη ποικιλία όσον αφορά το φύλο και την ηλικιακή ομάδα, ωστόσο και πάλι, δεν υπήρχε κάποιος συμμετέχων με έτη υπηρεσίας που να ξεπερνούν τα τριάντα. Η αδυναμία εύρεσης συμμετεχόντων που να καλύπτουν όλες τις πιθανές περιπτώσεις δημογραφικών, σίγουρα αποτελεί έναν περιορισμό γιατί δεν μπορεί να εξεταστεί με απόλυτη ακρίβεια η διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού ή προϊσταμένων Τμημάτων αναλόγως με τα δημογραφικά στοιχεία τους.

Μία ακόμα δυσκολία στη διαδικασία της έρευνας αποτελεί η περίοδος κατά την οποία πραγματοποιήθηκε, καθώς η πανδημία του κορονοϊού και ο περιορισμός κυκλοφορίας και επαφών κατέστησε αδύνατη σε πολλές περιπτώσεις την εξ επαφής συνέντευξη και επικοινωνία με τους συμμετέχοντες. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ηλεκτρονικά ή η διεκπεραίωση συνέντευξης μέσω ηλεκτρονικών εφαρμογών δεν μπορεί σε καμία περίπτωση να αντικαταστήσει την προσωπική επαφή. Αν δινόταν η ευκαιρία να ολοκληρωθούν οι συνεντεύξεις όλες δια ζώσης, σίγουρα θα μπορούσαν οι συζητήσεις να αποκτήσουν μεγαλύτερο βάθος και να παρατηρηθούν

καλύτερα οι συμπεριφορές και στάσεις των συμμετεχόντων, οι οποίες θα οδηγούσαν σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα.

Τέλος, η έλλειψη παρόμοιων ερευνών που να εξετάζουν τη συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις, δεν επιτρέπει τη σύγκριση της παρούσας εργασίας με άλλες. Επομένως, η προσοχή στράφηκε σε εργασίες που εξετάζουν το ίδιο θέμα αλλά σε επιχειρήσεις άλλων χωρών, οι οποίες σίγουρα επηρεάζονται και από την αντίστοιχη κουλτούρα αλλά και τα δεδομένα που επικρατούν στην εκάστοτε κοινωνία. Άλλωστε, στην ελληνική κοινωνία, τα τελευταία χρόνια εδραιώνεται όλο και περισσότερο το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού αλλά και η αξιολόγηση ως μία επίσημη διαδικασία, η οποία υλοποιείται συστηματικά, ως στόχο έχει τη βελτίωση των εργαζομένων και δεν λειτουργεί με τιμωρητικό χαρακτήρα.

### **5.3. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Επειδή, όπως αναφέρθηκε, τα τελευταία χρόνια γίνεται όλο και περισσότερη συζήτηση γύρω από τους παράγοντες που οδηγούν σε υψηλή παραγωγικότητα στους εργαζομένους και κατ' επέκταση στις επιχειρήσεις στο σύνολό τους αλλά και στη μεγάλη σημασία που διαδραματίζει το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, δεδομένου ότι κύρια πηγή επιτυχίας μιας επιχείρησης θεωρείται πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο, υπάρχει μεγάλη ανάγκη διεξαγωγής ερευνών που να εξετάζουν το συγκεκριμένο θέμα.

Ενδιαφέρον θα είναι να πραγματοποιηθούν έρευνες, ποιοτικές και ποσοτικές, που να εξετάζουν τις απόψεις των στελεχών επιχειρήσεων σε μεγαλύτερο δείγμα ώστε να μπορούν να εξαχθούν, ίσως, καθολικότερα συμπεράσματα, τόσο αναφορικά με τις απόψεις τους όσο και σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία τους. Επιπλέον, καλό θα ήταν, η έρευνα σχετικά με την αξιοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων να επεκταθεί και σε δημόσιους φορείς, όπου συνήθως σε κράτη, όπως η Ελλάδα, η αλλαγή κουλτούρας και η υιοθέτηση αλλαγών απαιτούν περισσότερο χρόνο, συγκριτικά με ιδιωτικές εταιρείες.

Αυτό που επίσης έχει σημασία είναι πως σε πολλές απαντήσεις που δόθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα, υπογραμμίστηκε η ορθή και αξιοκρατική υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης προκειμένου να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα.

Επομένως, θα είχε μεγάλο ενδιαφέρον, να μελετηθεί κατά πόσο στις ελληνικές επιχειρήσεις εφαρμόζεται ή όχι ορθά το εκάστοτε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης ή αν φαινόμενα, όπως η οικογενειοκρατία, εξακολουθούν να υπερισχύουν.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aggarwal, A. & Thakur, G., S., M. (2013). Techniques of Performance Appraisal- A review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617-621.
- Aithal, P. S. & Suresh Kumar, P. M. (2016). Theory A for Optimizing Human Productivity. *IRA-International Journal of Management & Social Sciences*, 4(3), 526- 535.
- Arbaiy, N. & Suradi, Z. (2007). Staff performance appraisal using fuzzy evaluation. *International Federation for Information Processing*, 247(2), 195-203.
- Aydin, A. & Tiryaki, S. (2018). Impact of performance appraisal on employee motivation and productivity in Turkish forest products industry: A structural equation modeling analysis. *Drvna Industrija*, 69(2), 101-111.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008). *Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία και πράξη*. Αθήνα: Προπομπός.
- Bernolak, I. (1997). Effective measurement and successful elements of company productivity: the basis of competitiveness and world prosperity. *International Journal of Production Economics*, 52(1-2), 203-213.
- Bhatti, K. K. & Qureshi, T. M. (2007). Impact Of Employee Participation On Job Satisfaction, Employee Commitment And Employee Productivity. *International Review of Business Research Papers*, 3(2), 54 – 68.
- Boswell, W. R. & Boudreau, J. W. (1999). Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. *Journal of Business and Psychology*, 16, 391-412.
- Boud, D., & Hager, P. (2012). Re-thinking continuing professional development through changing metaphors and location in professional practices. *Studies in Continuing Education*, 34(1), 17-30.
- Brown, M., & Benson, J. (2013). Rated to Exhaustion? Reactions to Performance Appraisal Processes. *Industrial Relations Journal* 34(1), 67-81.
- Brown, M., Hyatt, D. & Benson, J. (2010). Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, 39(3), 375-396.



- Cappelli, P., & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 7(1), 88–116.
- Dall'Alba, G., & Sandberg, J. (2006). Unveiling professional development: A critical review of stage models. *Review of Educational Research*, 76(3), 383-412.
- Daniel, C.O. & Ibrahim, A.U. (2019). Influence of Performance Appraisal Management on Employees Productivity. *Journal of Global Scientific*, 7(3), 701- 709.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P. & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management*, 48(1), 135–145.
- De Andres, R., Garcia-Lapresta, J.L. & Gonzalez-Pachon, J. (2010). Performance appraisal based on distance function methods. *European Journal of Operational Research*, 207, 1599–1607.
- Derven, M. (2010). The paradox of performance appraisal. *Personnel Journal* 69(2), 12-17.
- Dede, C. (2010). Comparing frameworks for 21st century skills. Στο J. Bellanca & R. Brandt (εκδ.), 21st century skills (51–76). Bloomington, IN: Solution Tree Press.
- Drazin, R., & Auster, E. R. (1987). Wage Differences Between Men and Women: Performance appraisal Ratings vs. Salary Allocation as the Locus of Bias. *Human Resource Management*, 26(2), 157-168.
- Drewes, G. & Runde, B. (2002). Performance Appraisal στο Sonnentag, S. (επιμ) *Psychological Management of Individual Performance* (137-154). Technical University of Braunschweig, Germany: John Wiley & Sons, Ltd.
- Gichuhi, A., Abaja, P. O. & Ochieng, I. (2013). Effect of performance appraisal on employee productivity; a case study of supermarkets in Nakuru Town, Kenya. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 2(11), 42-58.
- Glesne, C., & Pugach M. C. (2018). Story as Pedagogy: A Reflective Commentary. *LEARNING Landscapes*, 11(2), 31-38.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 340-342.

Grubb, T. (2007). Performance Appraisal Reappraised: It's Not All Positive. *Journal of Human Resource Education, 1(1)*, 1-22.

Gupta, B., & Parmar, D. S. (2018). Effect of performance appraisal on employee productivity in an automation solution company. *Journal of Management Research and Analysis, 5(2)*, 151–157.

Heslin, P. A., Latham, G. P., & VandeWalle, D. (2005). The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals. *Journal of Applied Psychology, 90(5)*, 842–856.

Huselid, M. A., Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal, 40(1)*, 171-188.

Ιατρίδης, Π. (2018). *Συστήματα αξιολόγησης τραπεζικών υπαλλήλων ως κίνητρο αποδοτικότητας: οι απόψεις των εργαζομένων*, Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Judge, T.A. & Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal, 36(1)*, 80-105.

Kamery, R. H. (2004). Employee Motivation as it relates to Effectiveness, Efficiency and Performance. *Proceeding of Academy of Legal, Ethical and Regulatory Issues, 8(2)*, 139-144.

Kao, C., Chen, L., Wang, T., Kuo, S. & Horng, S. (1995). Productivity Improvement: Efficiency Approach vs Effectiveness Approach. *Omega, The International Journal of Management Science, 23(2)*, 197-204.

Khanna, M. & Sharma, R., K. (2014). Employees Performance Appraisal and its techniques: A review. *Asian Journal of Advanced Basic Sciences, 2(2)*, 51-58.

Kihama, J. W. & Wainaina, L. (2019). Performance Appraisal Feedback and Employee Productivity in Water and Sewarage Companies in Kiambu County, Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration, 3(5)*, 376- 393.

Kmiotek, K. (2014). Professional development as a motivator of generation Y. *CBU International Conference on Innovation. Technology Transfer and Education, 2*, 160- 168.

- Kondrasuk, J., N. (2011). So What Would An Ideal Performance Appraisal Look Like? *Journal of Applied Business and Economics*, 12(1), 57-71.
- Koshy, E., R. & Suguna, P. (2014). Performance Appraisal in the Contemporary World. *International Journal of Advance Research in Computer Science and Management Studies*, 2(9), 80-83.
- Kumar, D. (2005). Performance Appraisal: The Importance of Rater Training. *Journal of the Kuala Lumpur Royal Malaysia Police College*, 4, 1-17.
- Latham, G. P. (1988). Human resource training and development. *Annual Review of Psychology*, 39, 545-582.
- Lunenburg, G. (2010). Performance Appraisal: Methods and Rating errors. *International journal of scholarly academic intellectual diversity*, 14(1), 1-9.
- Mackay, M. (2017). Identity formation: professional development in practice strengthens a sense of self. *Studies in Higher Education*, 42(6), 1056-1070.
- Manolescu, A. & Abrudan, M. (2010). Performance Appraisal: Issues and Opportunities. *Business & Leadership*, 2, 27-32.
- McBriarty, M., A. (1988). Performance Appraisal: Some Unintended Consequences. *Public Personnel Management*, 17(4), 421-434.
- Mwema, N. W. & Cachunga, H. G. (2014). The influence of performance appraisal on employee productivity in organizations: A case study of selected WHO offices in East Africa. *International Journal of Social Sciences and Entrepreneurship*, 1(11), 1-13.
- Nda, M. M. & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global Journal of Commerce & Management Perspective*, 2(6), 91-93.
- Ngwenya, L. & Aigbavboa, C. (2017). Improvement of Productivity and Employee Performance Through an Efficient Human Resource Management Practices στο J.I. Kantola et al. (εκδ.), *Advances in Human Factors, Business Management, Training and Education, Advances in Intelligent Systems and Computing* 498, Switzerland: Springer International Publishing.

- Obedgiu, V. (2017). Human resource management, historical perspectives, evolution and professional development. *Journal of Management Development*, 36(8), 986-990.
- Odhiambo, E. O. (2015). *The effect of performance management practices on employee productivity*: Διδακτορική διατριβή, United States International University-Africa.
- Okoye, P. V. C. & Ezejiofor, R. A. (2013). The Effect of Human Resources Development on Organizational Productivity. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 3(10), 250-268.
- Ostroff, C. & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1345- 1361.
- Otto, T., Riives, J. & Loun, K. (2008). Productivity Improvement through Monitoring of Human Resources Competence Level στο Β. Katalinic (εκδ.), *DAAAM International Scientific Book* (565– 576), Vienna: DAAAM International Scientific Book.
- Παντισίδου, Ε. Α. (2013). *Δια βίου εκπαίδευση: Μια σύγχρονη «πανάκεια»; Ευρύτερα Ατομικά και Κοινωνικά Οφέλη*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive advantage through people*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pirzada, D. S., Hayat, F., Ikram, A. A., Ayub, M. & Waheed, K. (2013). Impact of Human Resources Management Practices on Turnover, Productivity and Corporate Financial Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(10), 163-177.
- Prasetyo, P. E. & Dzaki, F. Z. (2020). Efficiency Performance and Productivity of Creative Industries. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(6), 122- 132.
- Prendergast, C. & Topel, R. (1993). Discretion and bias in performance evaluation. *European Economic Review*, 37, 355-365.
- Prowse, P. & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Ροδίτη, Ε. (2011). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις*, Πτυχιακή εργασία, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης.
- Saxena, A. (2014). Workforce Diversity: A Key to Improve Productivity. *Procedia Economics and Finance*, 11, 76–85.

Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking people with the needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18-32.

Sekhar, M. (2020). Impact of performance appraisal on employees' productivity, Sangrose Laboratories PVT. LTD. *Editorial Board*, 9(4), 157.

Sink, D.S. and Tuttle, T.C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.

Tangen, S. (2005). Professional Practice. Demystifying productivity and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 54(1), 34-46.

Turgut, H. & Mert, I., S. (2014). Evaluation of Performance Appraisal Methods through Appraisal Errors by Using Fuzzy VIKOR Method. *International Business Research*, 7(10), 170-178.

Ugah, A.D. (2008), Motivation and productivity in the library. *Library Philosophy and Practice*, 10(2), 1-6.

Venclova, K. (2013). *Approaches to the Term "Appraisal" in the Area of Human Resource Management*. Scientific Papers of the University of Pardubice, Series D, 20 (27), 160-170.

Ανακτήθηκε 13/4/2021, από:  
[https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/54027/VanclovaK\\_ApproachesTo\\_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/54027/VanclovaK_ApproachesTo_2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Wenzelburger, B. & Lipiec, R. (2020). Investigating the impact of human resource development management on increasing human productivity. *International Research Science and Development Journal*, 1(1), 25-36.

Wilcox, S., Stringfellow, B., Harris, R.; Martin, B. (2000). Management and productivity. *Transportation research board, committee on management and productivity*. Washington, USA.

Ανακτήθηκε 8/2/2021, από:  
<https://trid.trb.org/view/639280>

Wilson, F. (2002). Dilemmas of Appraisal. *European Management Journal*, 20(6), 620–629.

Yii Tang, K., Dai, G., & De Meuse, K. P. (2013). Assessing leadership derailment factors in 360- feedback: Differences across position levels and self-other agreement. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(4), 326-343.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

**Πανεπιστήμιο Μακεδονίας**

**Ακαδημαϊκό έτος: 2020-2021**

*Στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο «Επιστήμες της Αγωγής και της Διά Βίου Μάθησης: Εκπαιδευτική Διοίκηση και Ηγεσία» διεξάγεται η παρούσα έρευνα της φοιτήτριας Δέσποινας Γεωργιάδου με τίτλο «Διερεύνηση απόψεων στελεχών Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και προϊσταμένων Τμημάτων σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις σχετικά με την αξιοποίηση της αξιολόγησης απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων» υπό την εποπτεία του κυρίου Ευθυμίου Βαλκάνου, καθηγητή του Τμήματος Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.*

Αγαπητοί συμμετέχοντες,

Η έρευνα θα υλοποιηθεί με τη διαδικασία της προσωπικής συνέντευξης σε μία απόπειρα να εξεταστεί κατά πόσο η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με τη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Ευελπιστούμε πως τα ευρήματα της έρευνάς μας θα συμβάλλουν στη διεύρυνση των γνώσεών μας αναφορικά με τη συνεισφορά της αξιολόγησης απόδοσης στον εργαζόμενο, ο οποίος αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της. Γι' αυτό θεωρούμε την συνεργασία σας πολύτιμη και σας καλούμε να απαντήσετε με απόλυτη ειλικρίνεια.

Η διεξαγωγή της συνέντευξης διαρκεί περίπου 20 λεπτά. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εντελώς εμπιστευτική, οι απαντήσεις σας θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τους σκοπούς της έρευνας.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας!



## Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο (μπορείτε να σημειώσετε το φύλο σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα):

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Προσδιορίστε την ηλικιακή σας ομάδα (μπορείτε να σημειώσετε την ηλικιακή σας ομάδα χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα).

- 20-30
- 30-40
- 40-50
- 50-60

3. Προσδιορίστε τα έτη υπηρεσίας σας (μπορείτε να σημειώσετε τα έτη υπηρεσίας σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα):

- 0-9
- 10-19
- 20-29
- 30 και πάνω

4. Προσδιορίστε τη θέση εργασίας σας (μπορείτε να σημειώσετε τη θέση εργασίας σας χρησιμοποιώντας το σύμβολο ✓ από δίπλα.):

- Στέλεχος Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Προϊστάμενος Τμήματος

## Μέρος Β: Συνέντευξη

### Διευκρινήσεις σχετικά με τον όρο «παραγωγικός εργαζόμενος»

*Η παραγωγικότητα εργαζομένου ορίζεται ως η έξυπνη διαχείριση των διαθέσιμων πόρων με στόχο την παραγωγή αγαθών ή υπηρεσιών. Προκειμένου να θεωρείται παραγωγικός ο εργαζόμενος χρειάζεται σε κάθε περίπτωση τα αποτελέσματα της εργασίας του να είναι περισσότερα από τους πόρους που αξιοποίησε ο ίδιος ή η εταιρεία για εκείνον.*

*Ο παραγωγικός εργαζόμενος πρέπει να εξεταστεί υπό τις εξής προϋποθέσεις:*

- 4. Απόδοση: αφορά την ποιότητα, την παράδοση, την ταχύτητα και την προσαρμοστικότητα.*
- 5. Αποτελεσματικότητα: σε τι βαθμό επιτυγχάνονται τα επιθυμητά αποτελέσματα.*
- 6. Αποδοτικότητα: η σωστή αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.*

### Συνέντευξη

1. Στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, εφαρμόζεται κάποια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης και αν ναι, ποια και σε τι συχνότητα;

- 1α. Θεωρείτε πως η επιλογή συγκεκριμένης μεθόδου αξιολόγησης από μια επιχείρηση επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων;

- 1β. Η συχνότητα με την οποία διεξάγεται η αξιολόγηση απόδοσης σε μία επιχείρηση, πιστεύετε πως επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων;

2. Η αξιολόγηση απόδοσης που εφαρμόζεται στην εταιρεία, στην οποία εργάζεστε, έχει ως σκοπό τη βελτίωση των εργαζομένων ή τη λήψη διοικητικών αποφάσεων, όπως αποφάσεις σχετικές με την αύξηση μισθού ή την παροχή προαγωγής σε εργαζομένους κ.λπ. ; Πιστεύετε ότι ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει διαφορετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων;

2α. Η παροχή ανταμοιβών μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης στους εργαζομένους που πέτυχαν υψηλά ποσοστά επιτυχίας θεωρείτε πως λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

3. Πριν την υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης, θέτετε συγκεκριμένους στόχους ως προς τους εργαζόμενους και την εταιρεία συνολικά; Αν ναι, με κριτήριο την επίτευξη ή όχι των στόχων που έχουν τεθεί αξιολογείται ο εκάστοτε υπάλληλος;

3α. Θεωρείτε πως όταν οι στόχοι που έχει θέσει η εταιρεία για τον εργαζόμενο έχουν προκύψει κατόπιν συζήτησης μεταξύ προϊσταμένου και αξιολογούμενου (κοινοί στόχοι), είναι πιο εύκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι για την επίτευξή τους;

4. Η επιλογή των κριτηρίων βάσει των οποίων αξιολογείται ένας εργαζόμενος πιστεύετε ότι επηρεάζει το βαθμό στον οποίο θα προσπαθήσει ή όχι να βελτιώσει την απόδοσή του;

5. Η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης θεωρείτε πως βοηθά τους εργαζομένους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο τους και τι ακριβώς απαιτεί η εταιρεία από αυτούς;

6. Στην εταιρεία όπου βρίσκεστε, η αξιολόγηση απόδοσης συνδυάζεται με την παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο; (από προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες). Αν ναι, από ποιον;

6α. Πιστεύετε πως η ανατροφοδότηση ωθεί τον εργαζόμενο να βελτιώσει την απόδοσή του;

7. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης, αν δηλαδή αξιολογηθεί θετικά ή αρνητικά ο εργαζόμενος, θεωρείτε ότι επηρεάζει την απόδοσή του; Είναι πιο πιθανό να κινητοποιηθεί προς βελτίωση ύστερα από μία θετική ή αρνητική αξιολόγηση;

8. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης θεωρείτε ότι επηρεάζουν τους εργαζομένους στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την καριέρα τους; (αποφάσεις παραίτησης, επαγγελματικής ανάπτυξης κ.ά.)

9. Συμφωνείτε ότι μέσω της αξιολόγησης απόδοσης εντοπίζονται τα δυνατά και αδύναμα σημεία των εργαζομένων καθώς και οι ανάγκες για εκπαίδευση; Σε περίπτωση που εντοπιστούν σημεία αδυναμίας κάποιου εργαζομένου, η εταιρεία όπου βρίσκεστε προχωρά σε ανάλογη εκπαίδευση με στόχο τη βελτίωσή του;

9α. Πιστεύετε πως η εκπαίδευση του εργαζομένου κατόπιν την αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της παραγωγικότητάς τους;

10. Κατά τη προσωπική σας γνώμη, η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

Οι ερωτήσεις της συνέντευξης έχουν βασιστεί σε προηγούμενες έρευνες που έχουν ασχοληθεί με το αν η αξιολόγηση απόδοσης σχετίζεται με τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι έρευνες που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι ακόλουθες:

Ερώτηση 1, 1α, 1β	Gichuhi, Abaja, Ochieng (2013) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 2, 2α	Aydin & Tyriaki (2018) Daniel & Ibrahim (2019) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) Gupta & Parmar (2018) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 3, 3α	Gupta & Parmar (2018)
Ερώτηση 4	Aydin & Tyriaki (2018) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 5, 5α	Aydin & Tyriaki (2018) Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013)

	Gupta & Parmar (2018) Kihama & Wainaina (2019)
Ερώτηση 6	Odhiambo (2015)
Ερώτηση 7	Gichuhi, Abaja & Ochieng (2013)
Ερώτηση 8	Mwema & Cachunga (2014) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 9, 9α	Daniel & Ibrahim (2019) Mwema & Cachunga (2014) Odhiambo (2015)
Ερώτηση 10	Ιατρίδης (2018) Sekhar (2020)

«Δηλώνω ρητά ότι, σύμφωνα με το άρθρο 8 του Ν. 1599/1986 και τα άρθρα 2,4,6 παρ. 3 του Ν. 1256/1982, η παρούσα εργασία αποτελεί αποκλειστικά προϊόν προσωπικής εργασίας και δεν προσβάλλει κάθε μορφής πνευματικά δικαιώματα τρίτων και δεν είναι προϊόν μερικής ή ολικής αντιγραφής, οι πηγές δε που χρησιμοποιήθηκαν περιορίζονται στις βιβλιογραφικές αναφορές και μόνον.»

.....

Δέσποινα Γεωργιάδου

(υπογραφή)



