



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Αξιολόγηση απόδοσης και κίνητρα των εργαζομένων

Buzi Celeste mbx24001

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ:

Δρ. Μιχαήλ Δημήτριος

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ
ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Δημήτριο Μιχαήλ, για την καθοδήγηση, τη στήριξη και τις εύστοχες υποδείξεις του κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ευχαριστώ επίσης όλους τους διδάσκοντες του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν. Τέλος, εκφράζω την ειλικρινή μου ευγνωμοσύνη προς την οικογένειά μου για τη συνεχή υποστήριξη και ενθάρρυνση καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract	5
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή	7
1.1 Ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)	8
1.2 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας	10
Κεφάλαιο 2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Αξιολόγηση Απόδοσης	11
2.1 Η έννοια της Αξιολόγησης Απόδοσης	11
2.2 Σκοπός και θεμελιώδη στοιχεία	12
2.3 Στόχοι και αντικείμενο της αξιολόγησης	13
2.4 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	13
2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης	15
2.6 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης	16
2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης	17
2.8 Η ανατροφοδότηση ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης	18
2.9 Σύγχρονες τάσεις και προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής	18
Κεφάλαιο 3. Κίνητρα και Παρακίνηση Εργαζομένων	19
3.1 Έννοια και σημασία της παρακίνησης	19
3.2 Βασικές παρακινήτικες δυνάμεις	20
3.3 Η διαδικασία της παρακίνησης	21
3.4 Θεωρίες παρακίνησης	21
3.5 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα	24
3.6 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση	25
Κεφάλαιο 4. Σχέση Αξιολόγησης Απόδοσης και Παρακίνησης Εργαζομένων	26
4.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης ως παράγοντας διαμόρφωσης κινήτρων	26
4.2 Περιορισμοί της παραδοσιακής αξιολόγησης και η ανάγκη αλλαγής προσανατολισμού	26
4.3 Η strengths-based αξιολόγηση και το θεωρητικό της υπόβαθρο	27
4.4 Η παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης και η ανθρώπινη διάσταση της αξιολόγησης	27
4.5 Συμπεράσματα και πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων	28
Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Πρωτογενούς Έρευνας	29
5.1 Ερευνητική προσέγγιση	29
5.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα	29
5.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας	29
5.4 Ερευνητικό εργαλείο	30

5.5	Διαδικασία συλλογής δεδομένων	30
5.6	Δεοντολογικές προβλέψεις	31
5.7	Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	31
5.8	Περιορισμοί της έρευνας	31
Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων		31
6.1	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	32
6.2	Αντιλήψεις για την Αξιολόγηση Απόδοσης	34
6.3	Η σημασία της Ανατροφοδότησης στη Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης	37
6.4	Παρακίνηση, Αναγνώριση και Στόχοι Βελτίωσης στο Πλαίσιο της Αξιολόγησης Απόδοσης	38
6.5	Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση και Δέσμευση των Εργαζομένων	39
6.6	Ποιοτική αποτύπωση απόψεων εργαζομένων (Ανοιχτή ερώτηση)	41
6.7	Συνολική αποτίμηση ευρημάτων του κεφαλαίου	42
Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα		43
7.1	Συμπεράσματα της έρευνας	43
7.2	Περιορισμοί της Μελέτης	44
7.3	Προτάσεις Βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης	45
Βιβλιογραφία		46

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1.	Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	32
Πίνακας 2.	Παρακίνηση, αναγνώριση και στόχοι βελτίωσης στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης (ποσοστά %)	38
Πίνακας 3.	Κατανομή ποσοστών εργαζομένων σχετικά με την παρακίνηση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση	39

Κατάλογος Σχημάτων

ΣΧΗΜΑ 1	Αντιλήψεις εργαζομένων σχετικά με τη σαφήνεια των κριτηρίων αξιολόγησης	34
ΣΧΗΜΑ 2	Αντίληψη εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης απόδοσης	34
ΣΧΗΜΑ 3	Αντίληψη εργαζομένων σχετικά με τη συμβολή της αξιολόγησης στη βελτίωση της απόδοσης	35
ΣΧΗΜΑ 4	Εμπιστοσύνη εργαζομένων προς το άτομο που τους αξιολογεί	35
ΣΧΗΜΑ 5	Αντίληψη εργαζομένων σχετικά με τη χρησιμότητα της ανατροφοδότησης που λαμβάνουν στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης	37
ΣΧΗΜΑ 6	Συμβολή της ανατροφοδότησης στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων	37

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, με έμφαση στις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με τη δικαιοσύνη, τη διαφάνεια και τη χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. Στο θεωρητικό μέρος της εργασίας αναλύονται βασικές έννοιες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης και οι κύριες θεωρίες παρακίνησης, προκειμένου να αναδειχθεί ο ρόλος της αξιολόγησης ως εργαλείου διοίκησης και ανάπτυξης.

Το εμπειρικό μέρος της έρευνας βασίζεται σε πρωτογενή ποσοτική έρευνα, η οποία πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου σε εργαζομένους από διαφορετικούς τομείς απασχόλησης. Η ανάλυση των δεδομένων δείχνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται αντιληπτή πιο θετικά όταν χαρακτηρίζεται από σαφή κριτήρια, αντικειμενικότητα και ουσιαστική ανατροφοδότηση. Παράλληλα, αναδεικνύεται ο σημαντικός ρόλος της αναγνώρισης και της εμπιστοσύνης προς τον αξιολογητή στη διαμόρφωση της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως αποτελεσματικό εργαλείο παρακίνησης, εφόσον εφαρμόζεται με αναπτυξιακό προσανατολισμό και συνδέεται με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων, συμβάλλοντας παράλληλα στη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης.

Λέξεις κλειδιά:

Αξιολόγηση απόδοσης, Παρακίνηση εργαζομένων, Ανατροφοδότηση, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εργασιακή απόδοση

Abstract

This master's thesis examines the relationship between performance appraisal and employee motivation in the contemporary workplace, with particular emphasis on employees' perceptions of fairness, transparency, and the usefulness of appraisal practices. The theoretical part of the study reviews key concepts of Human Resource Management, performance appraisal systems, and major motivation theories, aiming to highlight the role of appraisal as a managerial and developmental tool.

The empirical part of the research is based on a primary quantitative study conducted through a structured questionnaire addressed to employees from

different employment sectors. The analysis of the findings indicates that performance appraisal is perceived more positively when it is characterized by clear criteria, objectivity, and meaningful feedback. In addition, the results underline the importance of recognition and trust in the evaluator in shaping employee motivation and job satisfaction.

Overall, the study concludes that performance appraisal can function as an effective motivational tool when it adopts a developmental orientation and is linked to employees' professional growth, contributing to improved organizational performance.

Keywords:

Performance appraisal, Employee motivation, Feedback, Human Resource Management, Work performance

Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και πιο δυναμικούς τομείς της σύγχρονης οργανωσιακής διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με την αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την συνολική απόδοση των οργανισμών. Σε ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό, τεχνολογικές εξελίξεις και διαρκείς αλλαγές στις μορφές εργασίας, οι οργανισμοί καλούνται να επαναπροσδιορίσουν τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού τους, δίνοντας έμφαση όχι μόνο στην παραγωγικότητα, αλλά και στην παρακίνηση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Το ανθρώπινο κεφάλαιο θεωρείται πλέον ο βασικός στρατηγικός πόρος των οργανισμών, καθώς η γνώση, οι δεξιότητες και οι στάσεις των εργαζομένων επηρεάζουν καθοριστικά την απόδοση και την βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού. Η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στη στελέχωση και τη μισθοδοσία. Αλλά επεκτείνεται στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ενθαρρύνει την απόδοση, την καινοτομία και τη συνεχή βελτίωση. Στο πλαίσιο αυτό, η παρακίνηση των εργαζομένων αναδεικνύεται σε κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, καθώς επηρεάζει άμεσα τη συμπεριφορά, τη στάση και την εργασιακή προσπάθεια των εργαζομένων (Mahbub, 2025).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων και συνδέεται στενά με τη διαχείριση της παρακίνησης. Παραδοσιακά, η αξιολόγηση χρησιμοποιούνταν κυρίως ως μηχανισμός ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο, τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης έχουν εξελιχθεί σημαντικά και πλέον αντιμετωπίζονται ως αναπτυξιακές διαδικασίες που στοχεύουν στη βελτίωση των δεξιοτήτων, στην παροχή ανατροφοδότησης και στην ενίσχυση της επαγγελματικής εξέλιξης των εργαζομένων.

Η μετάβαση από τα παραδοσιακά στα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης αντανακλά την ανάγκη των οργανισμών για μεγαλύτερη διαφάνεια, αντικειμενικότητα και σύνδεση της απόδοσης με τη στρατηγική τους κατεύθυνση. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης οφείλει να βασίζεται σε σαφή κριτήρια, να εφαρμόζεται με συνέπεια και να συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση, προκειμένου να γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους ως δίκαιο και αξιόπιστο. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται με αντικειμενικό τρόπο και στοχεύει στη βελτίωσή τους, αυξάνεται η εμπιστοσύνη προς τον οργανισμό και ενισχύεται η παρακίνησή τους.

Η παρακίνηση αποτελεί μια σύνθετη και πολυδιάστατη έννοια, η οποία σχετίζεται με τις εσωτερικές και τις εξωτερικές δυνάμεις που ωθούν το άτομο να αναλάβει δράση και να επιδιώξει την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Στο

εργασιακό περιβάλλον, η παρακίνηση επηρεάζεται από πληθώρα παραγόντων, όπως οι αμοιβές, οι ευκαιρίες εξέλιξης, η αναγνώριση της προσπάθειας, η ποιότητα της ηγεσίας και το κλίμα συνεργασίας. Η έλλειψη παρακίνησης μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή απόδοση, απουσίες, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και αυξημένη πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Σουμπαλίκας, 2018).

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η σχέση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης, καθώς και τα δύο αυτά στοιχεία αλληλοεπιδρούν και επηρεάζουν αμοιβαία τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σύγχρονες μελέτες επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει είτε ως παράγοντας ενίσχυσης της παρακίνησης είτε ως παράγοντας αποθάρρυνσής, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της. Η έλλειψη σαφών κριτηρίων, η υποκειμενικότητα των αξιολογητών και η αυστηρή προσέγγιση δύναται να υπονομεύσουν την αξιοπιστία της διαδικασίας και να επηρεάσουν αρνητικά την εργασιακή συμπεριφορά.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης των εργαζομένων, με στόχο να αναδείξει τον ρόλο των σύγχρονων συστημάτων αξιολόγησης ως μηχανισμών ενίσχυσης της εργασιακής απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Η εργασία επιδιώκει να εξετάσει πώς η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η ανατροφοδότηση και η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων.

Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας συνδυάζει τη θεωρητική ανάλυση με την εμπειρική διερεύνηση. Αρχικά παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης και τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, ενώ στη συνέχεια πραγματοποιείται πρωτογενής ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε εργαζομένους διαφορετικών τομέων απασχόλησης. Τα ευρήματα της έρευνας αναλύονται και συζητούνται σε συνάρτηση με τη σχετική βιβλιογραφία, με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων και τη διατύπωση προτάσεων για τη βελτίωση των πρακτικών αξιολόγησης και παρακίνησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον.

1.1 Ρόλος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (HRM)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί μια από τις πλέον κρίσιμες λειτουργίες της σύγχρονης διοίκησης, καθώς εστιάζει στη συστηματική και στρατηγική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο αναγνωρίζεται ως ο σημαντικότερος πόρος κάθε οργανισμού. Σε αντίθεση με παλαιότερες αντιλήψεις που αντιμετώπιζαν τον εργαζόμενο απλό παραγωγικό συντελεστή, η σύγχρονη ΔΑΠ προσεγγίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως ενεργό φορέα γνώσης,

δεξιοτήτων και αξιών, καθοριστικό για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των οργανισμών.

Η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων, όπως ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη, καθώς και η αξιολόγηση της απόδοσης και η παροχή αμοιβών και κινήτρων. Οι δραστηριότητες αυτές δεν λειτουργούν αποσπασματικά, αλλά συνδέονται μεταξύ τους, διαμορφώνοντας ένα ολοκληρωμένο σύστημα που επηρεάζει τη στάση, την συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον ρόλο της αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία αποτελεί βασικό εργαλείο της ΔΑΠ και συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση και την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Μία διαδικασία αξιολόγησης που χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, αντικειμενικότητα και σαφή κριτήρια μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα δικαιοσύνης για αναγνώρισης, λειτουργώντας ως σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Αντίθετα, όταν η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή ως άδικη ή ασαφής, ενδέχεται να οδηγήσει σε απογοητεύσει, μειωμένη δέσμευση και χαμηλότερη απόδοση.

Παράλληλα, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει την ευημερία, την ασφάλεια και την δέσμευση των εργαζομένων. Μέσω πολιτικών που αφορούν την υγεία και ασφάλεια στην εργασία, την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς και την συνεχή επικοινωνία και ανατροφοδότηση, η ΔΑΠ συμβάλλει στη δημιουργία συνθηκών που ευνοούν την μακροχρόνια παραμονή και ενεργό συμμετοχή του προσωπικού στους στόχους του οργανισμού.

Επιπλέον, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων επεκτείνεται στη διασφάλιση της συμμόρφωσης του οργανισμού με το θεσμικό και νομικό πλαίσιο που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Η τήρηση της εργατικής νομοθεσίας, η προώθηση ίσων ευκαιριών και η πρόληψη διακρίσεων αποτελούν βασικές ευθύνες της ΔΑΠ, οι οποίες ενισχύουν την οργανωσιακή αξιοπιστία και τη θετική εικόνα του οργανισμού.

Συνολικά η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων δεν περιορίζεται σε μία διοικητική ή υποστηρικτική λειτουργία, αλλά αποτελεί στρατηγικό εταίρο της διοίκησης, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης, της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Μέσα από τον συνδυασμό διοικητικών, αναπτυξιακών και παρακινητικών πρακτικών, η ΔΑΠ διαμορφώνει τις προϋποθέσεις για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και τη βιώσιμη ανάπτυξη του (Κοντονάσιος, 2021).

1.2 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Η εργασία επιδιώκει να αναδείξει τον ρόλο που διαδραματίζουν τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης στην διαμόρφωση της εργασιακής συμπεριφοράς, της επαγγελματικής προσπάθειας, και της οργανωσιακής δεσμεύσεις των εργαζομένων. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση, όταν εφαρμόζεται με διαφάνεια, αντικειμενικότητα και αναπτυξιακό προσανατολισμό, μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντα ενίσχυσης της παρακίνησης και της απόδοσης.

Η εργασία στοχεύει, επίσης, στην διερεύνηση της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης της διαδικασίας αξιολόγησης και τις επιδράσεις της στην στάση των εργαζομένων απέναντι στην εργασία και τον οργανισμό. Η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την δικαιοσύνη, την σαφήνεια των κριτηρίων και την ποιότητα της ανατροφοδότησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης. Όταν η αξιολόγηση εκλαμβάνεται ως αξιόπιστη και υποστηρικτική διαδικασία, ενισχύεται η εμπιστοσύνη προς την διοίκηση την καλλιεργείται ένα θετικό κλίμα εργασίας.

Πέραν του γενικού σκοπού, η παρούσα διπλωματική εργασία επιδιώκει να εξετάσει την συμβολή της αξιολόγησης απόδοσης στην βελτίωση της εργασιακής παρακίνησης μέσα από επιμέρους διαστάσεις όπως η παροχή ανατροφοδότησης η αναγνώριση της προσπάθειας η ύπαρξη σαφών στόχων και η σύνδεση της απόδοσης με την επαγγελματική ανάπτυξη. Η μελέτη φιλοδοξεί να δείξει πως οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τη διάθεση των εργαζομένων να καταβάλουν αυξημένη προσπάθεια και να ευθυγραμμίζονται με τους στόχους του οργανισμού.

Το πλαίσιο αυτό, οι επιμέρους στόχοι της έρευνας διαμορφώνονται ως εξής:

- Να διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης ως δίκαια, σαφή και αντικειμενικά.
- Να εξεταστεί η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην παρακίνηση και στη δέσμευση των εργαζομένων.
- Να αναλυθεί ο ρόλος της ανατροφοδότησης και της αναγνώρισης στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης.
- Να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης δικαιοσύνης της αμοιβής και της παρακίνησης των εργαζομένων.
- Να καταγραφούν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με πιθανούς τρόπους βελτίωσης των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης.

Τέλος, η εργασία αποσκοπεί στην συμβολή της επιστημονικής βιβλιογραφίας, παρέχοντας εμπειρικά δεδομένα από πρωτογενή έρευνα, καθώς και στην διατύπωση πρακτικών προτάσεων που μπορούν να αξιοποιηθούν από

οργανισμούς για την βελτίωση των πρακτικών αξιολόγησης και παρακίνησης. Μέσα από την σύνδεση της θεωρίας με τα εμπειρικά ευρήματα, η παρούσα μελέτη φιλοδοξεί να αποτελέσει ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης και εφαρμογής σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων.

Κεφάλαιο 2. Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού και Αξιολόγηση Απόδοσης

2.1 Η έννοια της Αξιολόγησης Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια βασική λειτουργία της διοίκησης και ειδικότερα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς αφορά τη συστηματική εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Μέσω της αξιολόγησης εξετάζεται το κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται στα καθήκοντα και στους στόχους που του έχουν τεθεί, βάσει προκαθορισμένων κριτηρίων και προτύπων απόδοσης.

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης δεν σχετίζεται με την προσωπική κρίση των εργαζομένων ή με τον χαρακτηρισμό τους ως «καλών» ή «κακών». Αντιθέτως, εστιάζει αποκλειστικά στην απόδοση της εργασίας και στο βαθμό στον οποίο αυτή ευθυγραμμίζεται με τους στόχους και τις απαιτήσεις του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση λειτουργεί ως μηχανισμός αποτύπωσης της υφιστάμενης κατάστασης και επιτρέπει στον οργανισμό να εντοπίζει αποκλίσεις από τους επιθυμητούς στόχους, καθώς και την ανάγκη για βελτιωτικές παρεμβάσεις.

Παράλληλα, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα ουσιαστικό εργαλείο διοίκησης, καθώς συνδέεται άμεσα με τη διαδικασία της ανατροφοδότησης προς τον εργαζόμενο. Μέσω της αξιολόγησης παρέχεται σαφής πληροφόρηση σχετικά με το επίπεδο της απόδοσης, ενώ ταυτόχρονα προσδιορίζονται τρόποι και ενέργειες που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωσή της. Για να είναι αποτελεσματική ως τεχνική ελέγχου, η αξιολόγηση πρέπει να στηρίζεται σε σαφή πρότυπα απόδοσης, αξιόπιστες πληροφορίες και κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες. Τα πρότυπα αντιστοιχούν σε αποδεκτά επίπεδα απόδοσης για κάθε θέση εργασίας, ενώ οι πληροφορίες επιτρέπουν τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα προκαθορισμένα κριτήρια. Τέλος, οι διορθωτικές ενέργειες στοχεύουν στη μείωση των αποκλίσεων και στη διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ του επιθυμητού και του πραγματικού επιπέδου απόδοσης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να πραγματοποιείται τόσο με άτυπο όσο και με τυπικό τρόπο. Η άτυπη αξιολόγηση λαμβάνει χώρα στην καθημερινή

εργασιακή πρακτική και βασίζεται κυρίως στην άμεση παρατήρηση και επικοινωνία, ενώ η τυπική αξιολόγηση αποτελεί μια οργανωμένη και επίσημη διαδικασία που υποστηρίζει το έργο των διοικητικών στελεχών και συμβάλλει στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Υπό αυτή την έννοια, η αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος επιτυγχάνει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί. Πρόκειται, συνεπώς, για μια δομημένη και συστηματική διαδικασία, η οποία αποσκοπεί όχι μόνο στη μέτρηση, αλλά και στον επηρεασμό και βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς των εργαζομένων (Μπάτσιος, 2013).

2.2 Σκοπός και θεμελιώδη στοιχεία

Ο βασικός σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως μέσω:

- της σύνδεσης της απόδοσης με διοικητικές αποφάσεις (π.χ. ανταμοιβές, προαγωγές, αναθέσεις ρόλων, διορθωτικές ενέργειες),
- της ουσιαστικής, εφαρμόσιμης ανατροφοδότησης,
- της καλλιέργειας επίγνωσης ότι η προσπάθεια και τα αποτελέσματα παρακολουθούνται με τρόπο οργανωμένο και προβλέψιμο.

Στην πράξη, η αξιολόγηση εξυπηρετεί δύο βασικές χρήσεις:

- Διοικητική χρήση: αποφάσεις για αμοιβές, bonus, εξέλιξη, αναδιάρθρωση καθηκόντων, αντιμετώπιση επίμονης χαμηλής απόδοσης.
- Αναπτυξιακή χρήση: εντοπισμός κενών, σχεδιασμός εκπαίδευσης και ανάπτυξης, προγραμματισμός καριέρας, ενίσχυση αυτογνωσίας του εργαζομένου.

Ως μηχανισμός ελέγχου και βελτίωσης, η αξιολόγηση στηρίζεται σε τρεις θεμελιώδεις «πυλώνες»

- Πρότυπα απόδοσης / KPIs: σαφή, μετρήσιμα και ρεαλιστικά κριτήρια ανά θέση (ποιότητα, ποσότητα, χρόνος, κόστος, αλλά και συμπεριφορικές παράμετροι όπου απαιτείται).
- Συλλογή έγκυρων πληροφοριών: δεδομένα που επιτρέπουν ουσιαστική σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα.
- Διορθωτικές/αναπτυξιακές ενέργειες: εκπαίδευση, coaching, ανασχεδιασμός εργασίας, υποστήριξη από προϊστάμενο, αναθεώρηση στόχων.

Ωστόσο, η αξιολόγηση δεν είναι μόνο «τεχνική μέτρηση». Πρόκειται για ένα κοινωνικό-ψυχολογικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζεται από την εμπιστοσύνη

στη διοίκηση, την ποιότητα επικοινωνίας, τη δυνατότητα συμμετοχής και κυρίως από την αντίληψη δικαιοσύνης. Ένα σύστημα μπορεί να είναι τυπικά σωστό, αλλά να αποτυγχάνει αν οι εργαζόμενοι το βιώνουν ως ασαφές, μεροληπτικό ή «τιμωρητικό» (Boswell & Boudreau, 2002).

2.3 Στόχοι και αντικείμενο της αξιολόγησης

Το αντικείμενο της αξιολόγησης μπορεί να οργανωθεί σε δύο βασικούς άξονες: (α) Γενική επαγγελματική επάρκεια και (β) Ειδική επαγγελματική επάρκεια.

Γενική επαγγελματική επάρκεια: αφορά χαρακτηριστικά που καθορίζουν τη συνολική λειτουργικότητα του ατόμου στο εργασιακό περιβάλλον. Ενδεικτικά περιλαμβάνει:

- φυσικά στοιχεία (αντοχή, υγεία),
- νοητικά στοιχεία (αντίληψη, κρίση, δημιουργικότητα),
- ψυχοδυναμικά στοιχεία (κίνητρο, υπευθυνότητα, αυτοέλεγχος),
- κοινωνικά στοιχεία (συνεργασία, προσαρμοστικότητα).

Ειδική επαγγελματική επάρκεια: αφορά το «ταίριασμα» του εργαζομένου στη συγκεκριμένη θέση και αποτυπώνεται σε:

- επίτευξη στόχων,
- αποτελεσματικότητα εκτέλεσης έργου,
- ποιοτικά και ποσοτικά αποτελέσματα,
- συμβολή στη συνεργασία/ομαδικότητα,
- διοικητική επάρκεια (όπου υπάρχει ρόλος ευθύνης).

Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων βοηθά τον οργανισμό να αποτιμήσει τόσο τη σημερινή καταλληλότητα όσο και το αναπτυξιακό δυναμικό του εργαζομένου, ενώ παράλληλα προσφέρει σαφήνεια για το «τι ακριβώς περιμένουμε» από κάθε ρόλο (Carpelli & Tavis, 2016).

2.4 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν αποτελεί μια μεμονωμένη ή τυπική διοικητική ενέργεια, αλλά έναν οργανωμένο και δυναμικό κύκλο διαδικασιών που συνδέεται άμεσα με τη στρατηγική, τη λειτουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού. Για να είναι αποτελεσματική, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο διοίκησης ανθρώπινων πόρων και να στηρίζεται σε σαφείς στόχους, ξεκάθαρα κριτήρια και

ανοιχτή επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων (Chatzivasileiou, 2012).

Η έναρξη της διαδικασίας αξιολόγησης προϋποθέτει τον καθορισμό της γενικότερης στρατηγικής κατεύθυνσης του οργανισμού. Σε αυτό το στάδιο, η ανώτατη διοίκηση ή η διοικητική ηγεσία προσδιορίζει τις βασικές επιδιώξεις και τις προτεραιότητες της επιχείρησης, ώστε η αξιολόγηση της απόδοσης να λειτουργεί υποστηρικτικά προς την επίτευξή τους. Σε μεγάλους οργανισμούς, η ευθύνη αυτή ανήκει συνήθως στο διοικητικό συμβούλιο ή στη διοίκηση, ενώ σε μικρότερες επιχειρήσεις συχνά αναλαμβάνεται από τον ιδιοκτήτη ή τον γενικό διευθυντή (Chatzivasileiou, 2012).

Αφού διαμορφωθεί η γενική στρατηγική, αυτή μεταφέρεται σταδιακά στα επιμέρους τμήματα και προσαρμόζεται στις ανάγκες κάθε θέσης εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος καλούνται να συμφωνήσουν από κοινού στους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν, καθώς και στα πρότυπα και τα κριτήρια βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η απόδοση. Οι στόχοι αυτοί οφείλουν να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, ώστε ο εργαζόμενος να γνωρίζει ακριβώς τι αναμένεται από τον ρόλο του και με ποιον τρόπο θα κριθεί η επίδοσή του.

Η διαδικασία αξιολόγησης εξελίσσεται καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου και δεν περιορίζεται σε μια τελική αποτίμηση. Κατά τη φάση της εκτέλεσης, ο εργαζόμενος εργάζεται προς την κατεύθυνση επίτευξης των συμφωνημένων στόχων, ενώ ο προϊστάμενος παρακολουθεί την πορεία της απόδοσης και παρέχει υποστήριξη, καθοδήγηση και ανατροφοδότηση όπου αυτό κρίνεται απαραίτητο. Η συνεχής επικοινωνία σε αυτό το στάδιο συμβάλλει στην πρόληψη προβλημάτων και ενισχύει την αίσθηση συνεργασίας και εμπιστοσύνης (Chatzivasileiou, 2012).

Στη συνέχεια ακολουθεί το στάδιο της εκτίμησης της απόδοσης. Στο σημείο αυτό, αξιολογητής και αξιολογούμενος εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο επιτεύχθηκαν οι στόχοι που είχαν τεθεί αρχικά. Ο προϊστάμενος συνήθως συμπληρώνει το έντυπο αξιολόγησης, ενώ σε πιο σύγχρονες προσεγγίσεις ενθαρρύνεται και η αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, προκειμένου να ενισχυθεί ο νέος στόχος και η ενεργή συμμετοχή του στη διαδικασία. Οι αξιολογήσεις αυτές μπορεί να εξετάζονται και από ανώτερα διοικητικά επίπεδα, ώστε να διασφαλίζεται η συνέπεια και η αντικειμενικότητα του συστήματος (Chatzivasileiou, 2012).

Ιδιαίτερη σημασία έχει το στάδιο της ανάλυσης και συζήτησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, το οποίο πραγματοποιείται συνήθως μέσω μιας συνέντευξης αξιολόγησης. Κατά τη συνάντηση αυτή, προϊστάμενος και εργαζόμενος συζητούν τα αποτελέσματα, τα επιτεύγματα, τις δυσκολίες που παρουσιάστηκαν και τις περιοχές που χρειάζονται βελτίωση. Η διαδικασία αυτή δεν αποσκοπεί στην απλή κριτική, αλλά στη διαμόρφωση ενός εποικοδομητικού

διαλόγου που ενισχύει την κατανόηση, την εμπιστοσύνη και την επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζομένου.

Το τελευταίο στάδιο της διαδικασίας αξιολόγησης αφορά την ανασκόπηση και τον επανασχεδιασμό. Με βάση τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι, αναθεωρούνται τα κριτήρια και διαμορφώνεται ένα νέο αναπτυξιακό πλάνο για την επόμενη περίοδο. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση της απόδοσης αποκτά κυκλικό χαρακτήρα και μετατρέπεται από μια στατική διαδικασία ελέγχου σε ένα διαρκές εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (Chatzivasileiou, 2012).

Συνολικά, η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί μια αμφίδρομη και εξελισσόμενη διαδικασία, η οποία βασίζεται στη συνεργασία, τη σαφή στοχοθέτηση και τη συνεχή ανατροφοδότηση. Όταν εφαρμόζεται με συνέπεια και διαφάνεια, μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά τόσο στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης όσο και στην επίτευξη των ευρύτερων στόχων του οργανισμού.

2.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης απόδοσης

Όταν η αξιολόγηση είναι καλά σχεδιασμένη και εφαρμόζεται με συνέπεια, προσφέρει ουσιαστικά οφέλη τόσο στον οργανισμό όσο και στον εργαζόμενο. Ενδεικτικά:

- καθορίζει σαφείς και εφικτούς στόχους απόδοσης,
- αναγνωρίζει και επιβραβεύει την αποτελεσματική εργασία,
- αυξάνει την αυτογνωσία και τη σαφήνεια ρόλου,
- εντοπίζει ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης,
- υποστηρίζει τον σχεδιασμό σταδιοδρομίας,
- βελτιώνει την επικοινωνία προϊσταμένου–υφισταμένου και διευκολύνει την επίλυση προβλημάτων.

Αντίθετα, η αξιολόγηση μπορεί να παράγει αρνητικά αποτελέσματα όταν εφαρμόζεται ασυνεπώς, με ασάφεια ή με έντονη υποκειμενικότητα. Πιθανοί κίνδυνοι είναι:

- μεροληψία αξιολογητή (επιείκεια/αυστηρότητα, στερεότυπα),
- ασαφή κριτήρια και στόχοι,
- επιρροή προσωπικών σχέσεων και σύγκρουση ρόλων,
- χρήση του συστήματος ως εργαλείο πίεσης αντί ανάπτυξης,
- αρνητικό κλίμα όταν η ανατροφοδότηση είναι κακώς δομημένη ή «τιμωρητική» (Γάτσιου, 2020).

Άρα, η αξία της αξιολόγησης εξαρτάται λιγότερο από το αν «υπάρχει ως διαδικασία» και περισσότερο από το πώς βιώνεται: ως δίκαιο, σαφές και αναπτυξιακό σύστημα ή ως μηχανισμός ελέγχου.

2.6 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση απόδοσης έχει πάρει πολλές μορφές στην πράξη, ανάλογα με τη στρατηγική του οργανισμού, την κουλτούρα, το μέγεθος, τη φύση της εργασίας και τον βαθμό τυποποίησης. Γενικά, παρατηρείται μια μετάβαση από μοντέλα που εστίαζαν κυρίως σε κατάταξη/έλεγχο προς πιο αναπτυξιακές και διαφανείς προσεγγίσεις, με έμφαση στη συνεχή ανατροφοδότηση.

1. Κλασικές τεχνικές αξιολόγησης: Οι παραδοσιακές μέθοδοι περιλαμβάνουν αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο μέσω λιστών ελέγχου, κλιμάκων αξιολόγησης και περιγραφικών αναφορών. Έχουν το πλεονέκτημα της απλότητας και του χαμηλού κόστους, όμως συχνά επιβαρύνονται από σφάλματα κρίσης.
Στις κλασικές τεχνικές εντάσσονται και:
 - Κατάταξη / Paired comparison: χρήσιμη σε μικρές ομάδες, αλλά προβληματική σε σύνθετους ρόλους, ενώ μπορεί να ενισχύει ανταγωνισμό.
 - Forced distribution: κατανομή εργαζομένων σε ποσοστιαίες κατηγορίες απόδοσης. Έχει επικριθεί ως άδικη και αποθαρρυντική σε οργανωσιακό επίπεδο.
2. Διοίκηση μέσω Στόχων (MBO): Η Διοίκηση μέσω Στόχων βασίζεται στη συμφωνία προϊσταμένου–εργαζομένου σε σαφείς, μετρήσιμους στόχους (συχνά με λογική SMART). Ενισχύει τη δέσμευση και την αντικειμενικότητα, αλλά απαιτεί χρόνο, διοικητική ωριμότητα και συνεχή αναθεώρηση, ώστε να μην περιοριστεί σε «αριθμούς» που παραμερίζουν ποιοτικές συμπεριφορές.
3. BARS (Κλίμακες με Συμπεριφορική Άγκυρα): Οι κλίμακες BARS συνδυάζουν βαθμολόγηση με περιγραφές συγκεκριμένων συμπεριφορών για κάθε επίπεδο απόδοσης. Έτσι μειώνουν την ασάφεια και παρέχουν πιο χρήσιμη ανατροφοδότηση, αλλά προϋποθέτουν σημαντική προετοιμασία και εκπαίδευση.
4. Αξιολόγηση 360° (πολλαπλές πηγές): Η αξιολόγηση 360° χρησιμοποιεί πληροφορίες από προϊστάμενο, συναδέλφους, υφισταμένους και συχνά πελάτες, μαζί με αυτοαξιολόγηση. Προσφέρει πιο «ολιστική» εικόνα, αλλά απαιτεί εμπιστοσύνη, ανωνυμία και σωστό πλαίσιο χρήσης. Έρευνες δείχνουν ότι οι πολύ χαμηλές αξιολογήσεις μπορεί να προκαλέσουν αρνητικές αντιδράσεις και αμφισβήτηση της ακρίβειας, αν δεν υπάρχει κατάλληλη κουλτούρα ανατροφοδότησης.

5. Αυτοαξιολόγηση: Η αυτοαξιολόγηση ενθαρρύνει την αυτοκριτική σκέψη και την τεκμηρίωση επιτευγμάτων. Λειτουργεί ιδιαίτερα καλά όταν συνδυάζεται με αξιολόγηση προϊσταμένου και αντικειμενικά δεδομένα, ώστε να περιορίζονται υπερεκτιμήσεις ή υποεκτιμήσεις.
6. Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers): Περιλαμβάνουν προσομοιώσεις, role plays, παρουσιάσεις και δοκιμασίες δεξιοτήτων. Χρησιμοποιούνται συχνά για επιλογή ή ανάπτυξη στελεχών υψηλού δυναμικού. Παρέχουν πλούσια ποιοτικά δεδομένα αλλά έχουν υψηλό κόστος και απαιτούν οργάνωση (Σουμπαλίκας, 2018).
7. Συνεχής / άμεση ανατροφοδότηση: Η τάση των τελευταίων ετών στρέφεται σε μικρότερους κύκλους στόχων και συχνότερη ανατροφοδότηση. Στόχος είναι να μειωθεί το άγχος της «ετήσιας κρίσης» και να ενισχυθεί η συνεχής ανάπτυξη. Για να λειτουργήσει, χρειάζεται σαφές πλαίσιο, εκπαίδευση προϊσταμένων και κουλτούρα που βλέπει την ανατροφοδότηση ως βελτίωση και όχι τιμωρία (Μπάτσιου, 2013).

2.7 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης

1. Προκαταλήψεις και σφάλματα αξιολογητών

Ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί συχνά το πιο «ευάλωτο σημείο» της αξιολόγησης. Συνήθη λάθη είναι:

- recency effect (υπερβολική έμφαση σε πρόσφατα γεγονότα),
- υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα,
- στερεοτυπικές κρίσεις,
- halo/horns effect (γενίκευση μιας εντύπωσης σε όλα τα κριτήρια). Η εκπαίδευση αξιολογητών, η σαφήνεια κριτηρίων και η χρήση πολλαπλών πηγών μπορούν να μειώσουν τέτοιες στρεβλώσεις.

2. Διαδικαστική και διανεμητική δικαιοσύνη

Η αντίληψη δικαιοσύνης επηρεάζει αποφασιστικά την αποδοχή της αξιολόγησης.

- Διανεμητική δικαιοσύνη: αν το αποτέλεσμα θεωρείται δίκαιο σε σχέση με την προσπάθεια/συνεισφορά.
- Διαδικαστική δικαιοσύνη: αν η διαδικασία θεωρείται διαφανής, συνεπής, αξιόπιστη και επιτρέπει «φωνή» στον εργαζόμενο.

Η βιβλιογραφία δείχνει σταθερή σχέση της δικαιοσύνης με ικανοποίηση, δέσμευση και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης.

3. Ηγεσία και σχέση προϊστάμενου–υφισταμένου (LMX)

Η ποιότητα της σχέσης με τον προϊστάμενο επηρεάζει το αν το feedback γίνεται αποδεκτό και αν η αξιολόγηση βιώνεται ως αναπτυξιακή ή απειλητική. Σε σχέσεις υψηλής εμπιστοσύνης, η αξιολόγηση είναι πιο πιθανό να λειτουργήσει ως εργαλείο βελτίωσης και όχι ως πηγή άγχους (Piggot-Irvine, 2003).

2.8 Η ανατροφοδότηση ως μέσο βελτίωσης της απόδοσης

Η ανατροφοδότηση είναι η «καρδιά» κάθε συστήματος αξιολόγησης, επειδή δεν μεταφέρει απλώς πληροφορία, αλλά επηρεάζει την αυτοαντίληψη, το αίσθημα επάρκειας και τη διάθεση για βελτίωση. Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι το feedback δεν είναι πάντα αποτελεσματικό: όταν είναι γενικό, ασαφές, υπερβολικά επικριτικό ή στοχεύει το άτομο αντί τη συμπεριφορά, μπορεί να οδηγήσει ακόμη και σε επιδείνωση της απόδοσης (Kluger & DeNisi, 1996).

Για να λειτουργεί αναπτυξιακά, η ανατροφοδότηση χρειάζεται να είναι:

- συγκεκριμένη (τι έγινε καλά/τι χρειάζεται αλλαγή),
- τεκμηριωμένη (παραδείγματα/δεδομένα),
- έγκαιρη,
- ισορροπημένη (δυνάμεις + σημεία βελτίωσης),
- αναπτυξιακή (επόμενα βήματα, στόχοι),
- διαλογική (χώρος για τη θέση του εργαζομένου).

Η μετατόπιση από «ετήσια αξιολόγηση» σε συνεχή κύκλο στόχων– παρακολούθησης–ανατροφοδότησης αποτελεί επίσης βασική σύγχρονη κατεύθυνση, καθώς ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και περιορίζει την εμπειρία «μονοδιάστατης κρίσης» (Piggot-Irvine, 2003).

2.9 Σύγχρονες τάσεις και προϋποθέσεις επιτυχούς εφαρμογής

Η αξιολόγηση απόδοσης έχει εξελιχθεί σε βασικό υποσύστημα της HRM: δεν αφορά μόνο την αποτίμηση του παρελθόντος αλλά και την ενίσχυση της ανάπτυξης, της παρακίνησης και της μελλοντικής απόδοσης. Η μετάβαση από παλαιότερες λογικές κατάταξης προς σύγχρονα συστήματα διαφάνειας, συμμετοχής και ανάπτυξης αντανακλά την ανάγκη των οργανισμών για αξιοπιστία και σύνδεση της απόδοσης με τη στρατηγική (Soumpalikas, 2018).

Για να λειτουργεί αποτελεσματικά ένα σύστημα αξιολόγησης, απαιτούνται σταθερά:

- σαφήνεια και διαφάνεια κριτηρίων,
- εκπαίδευση αξιολογητών,
- σύνδεση με στρατηγική και στόχους,
- συμμετοχή εργαζομένων και δυνατότητα διαλόγου/ενστάσεων,
- κουλτούρα ανατροφοδότησης και ανάπτυξης,
- ισορροπία διοικητικής χρήσης και αναπτυξιακού χαρακτήρα.

Επιπλέον, η αξιολόγηση αποδίδει περισσότερο όταν δεν λειτουργεί «μόνη της», αλλά ενσωματώνεται σε ένα συνεκτικό σύστημα HRM (εκπαίδευση, ανάπτυξη ταλέντου, προαγωγές, ανταμοιβές, σχεδιασμός καριέρας). Έτσι ενισχύεται η αξιοπιστία της και αυξάνεται η πιθανότητα να επηρεάσει θετικά τη συμπεριφορά και την απόδοση (Μπάτσιος, 2013).

Κεφάλαιο 3. Κίνητρα και Παρακίνηση Εργαζομένων

3.1 Έννοια και σημασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά, την ένταση της προσπάθειας, τη διάρκεια της επιμονής και τη συνολική δέσμευση προς τον οργανισμό. Ο όρος «παρακίνηση» αναφέρεται στο σύνολο των εσωτερικών και εξωτερικών δυνάμεων που ενεργοποιούν το άτομο, κατευθύνουν τη συμπεριφορά του προς την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και διατηρούν την προσπάθεια σε βάθος χρόνου (Γάτσιου, 2020).

Στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η παρακίνηση δεν αντιμετωπίζεται ως μια αποσπασματική τεχνική, αλλά ως βασικός μηχανισμός που υποστηρίζει την αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, αυξημένη παραγωγικότητα, χαμηλότερα ποσοστά απουσιών και μειωμένη πρόθεση αποχώρησης, στοιχεία που είναι κρίσιμα για τη βιωσιμότητα και την ανταγωνιστικότητα των σύγχρονων οργανισμών.

Η σημασία της παρακίνησης αναδεικνύεται ακόμη περισσότερο στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι απαιτήσεις για ευελιξία, συνεργασία και συνεχή μάθηση αυξάνονται διαρκώς. Η απλή συμμόρφωση με τις βασικές υποχρεώσεις δεν επαρκεί για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Οι οργανισμοί χρειάζονται εργαζομένους που επιδεικνύουν πρωτοβουλία, υπευθυνότητα και διάθεση για συνεχή βελτίωση. Σε αυτό το πλαίσιο, η παρακίνηση λειτουργεί ως συνδετικός

κρίκος μεταξύ των οργανωσιακών στόχων και της καθημερινής προσπάθειας των εργαζομένων, ενώ συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης, ιδίως όταν αυτά εφαρμόζονται με διαφάνεια, δικαιοσύνη και αναπτυξιακό προσανατολισμό.

3.2 Βασικές παρακινητικές δυνάμεις

Οι παρακινητικές δυνάμεις αντιπροσωπεύουν τις ανάγκες και τα εσωτερικά κίνητρα που καθοδηγούν τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Με άλλα λόγια, είναι αυτά τα στοιχεία που ωθούν έναν άνθρωπο να ενεργήσει με συγκεκριμένο τρόπο, προκειμένου να ικανοποιήσει αυτό που αντιλαμβάνεται ως σημαντική του ανάγκη. Οι παρακινητικές δυνάμεις δεν είναι στατικές· αλλάζουν με το χρόνο και διαφέρουν από άτομο σε άτομο, επηρεαζόμενες από προσωπικές εμπειρίες, περιβάλλον, κοινωνικές σχέσεις και ατομικές αντιλήψεις.

Μια βασική κατηγορία παρακινητικών δυνάμεων αφορά τις βιολογικές ανάγκες, οι οποίες συνδέονται με την επιβίωση και τη φυσική ευημερία του ατόμου. Τέτοιες ανάγκες περιλαμβάνουν τη διατροφή, τον ύπνο, την ασφάλεια και άλλες βασικές προϋποθέσεις διαβίωσης. Στον εργασιακό χώρο, η κάλυψη των βιολογικών αναγκών επιτυγχάνεται κυρίως μέσω της απασχόλησης και της οικονομικής αντιπαροχής – δηλαδή, το εισόδημα που παρέχει η εργασία εξυπηρετεί τη δυνατότητα ικανοποίησης των πιο στοιχειωδών αναγκών.

Παράλληλα, υπάρχουν κοινωνικές ανάγκες που ξεπερνούν την απλή επιβίωση και σχετίζονται με την ένταξη σε κοινωνικές ομάδες, την αποδοχή από τους άλλους και την ομαδικότητα. Ο χώρος εργασίας συχνά λειτουργεί ως το πλαίσιο μέσα στο οποίο αυτές οι ανάγκες μπορούν να καλυφθούν, μέσα από τις σχέσεις με τους συναδέλφους, την αναγνώριση από την ομάδα και τη συμμετοχή σε κοινές δραστηριότητες που ενισχύουν την κοινωνική σύνδεση.

Σε υψηλότερο επίπεδο βρίσκονται οι ψυχολογικές ανάγκες, που σχετίζονται με την αυτοεκτίμηση, την αναγνώριση και την αίσθηση επιρροής ή κύρους. Αυτές οι ανάγκες αντανακλούν την επιθυμία του ατόμου για εσωτερική πληρότητα – όχι μόνο σε σχέση με το «πώς ζει», αλλά και με το πώς βλέπει τον εαυτό του μέσα σε έναν κοινωνικό και εργασιακό ρόλο. Ενώ οι κοινωνικές ανάγκες συνδέονται με την αποδοχή από άλλους, οι ψυχολογικές αναφέρονται περισσότερο στη σχέση του ατόμου με τον εαυτό του και την αίσθηση προσωπικής αξίας.

Είναι σημαντικό να κατανοηθεί ότι δεν υπάρχει μια μοναδική σειρά ικανοποίησης των παρακινητικών δυνάμεων. Κάθε άτομο αντιλαμβάνεται διαφορετικά τη σημασία της κάθε ανάγκης, και η έντασή τους μπορεί να μεταβληθεί ανάλογα με το στάδιο ζωής, τις εμπειρίες και τις συνθήκες εργασίας. Αυτή η διαφοροποίηση καθιστά την παρακίνηση μια πολύπλοκη διαδικασία, που απαιτεί ευαισθησία και προσαρμοστικότητα από τη διοίκηση και όσους εμπλέκονται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων.

3.3 Η διαδικασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια σειρά αλληλοεπηρεαζόμενων φαινομένων που ξεκινούν από τις ανάγκες του ατόμου και κορυφώνονται με την επίτευξη στόχων που ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες. Η διαδικασία αυτή δεν είναι γραμμική, αποτελεί έναν διαρκώς επαναπροσδιοριζόμενο κύκλο, όπου η επίτευξη ενός στόχου οδηγεί στη μείωση μιας ανάγκης και γεννά νέες ανάγκες και στόχους.

Στο ξεκίνημά της, η παρακίνηση βασίζεται στην ύπαρξη ανάγκης – είτε αυτή είναι συνειδητή είτε όχι. Η ανάγκη αυτή γίνεται αφορμή για την παραγωγή ενός κινήτρου που οδηγεί το άτομο να θέσει συγκεκριμένους στόχους. Στη συνέχεια, το άτομο επιλέγει τη συμπεριφορά που θεωρεί ότι θα το φέρει πιο κοντά στην πραγματοποίηση των στόχων αυτών. Η επίτευξη των στόχων συνεπάγεται τη μείωση της αρχικής ανάγκης ή ακόμη και την πλήρη ικανοποίησή της – και έτσι ο κύκλος συνεχίζεται με νέους στόχους και κίνητρα.

Αξίζει να σημειωθεί ότι, στην πράξη, η παρακίνηση είναι πολύ πιο πολυδιάστατη από μια απλή διαδοχή «ανάγκη → κίνητρο → στόχος». Οι ανάγκες και τα κίνητρα του ατόμου καθορίζονται από ένα πλήθος εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπως οι προσωπικές εμπειρίες, οι αξίες, οι κοινωνικές σχέσεις και οι περιβαλλοντικές συνθήκες. Αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου και να αλληλεπιδρούν, δημιουργώντας είτε συνέργειες είτε συγκρούσεις μεταξύ διαφορετικών αναγκών.

Επιπλέον, η ίδια ανάγκη μπορεί να επιδράσει διαφορετικά σε δύο άτομα που βρίσκονται σε διαφορετικό προσωπικό ή επαγγελματικό πλαίσιο, ή ακόμη και στο ίδιο άτομο σε διαφορετικές φάσεις της ζωής του. Έτσι, δεν είναι ασυνήθιστο για έναν εργαζόμενο να κινείται μεταξύ διαφορετικών επιπέδων αναγκών και κινήτρων, αναζητώντας την πιο κατάλληλη συμπεριφορά για την επίτευξη των εκάστοτε στόχων. Η διαδικασία της παρακίνησης, επομένως, αντανακλά την πολύπλοκη αλληλεπίδραση μεταξύ εσωτερικών επιδιώξεων και εξωτερικών επιρροών, και δεν μπορεί να αντιμετωπιστεί χωρίς την κατανόηση των πολλαπλών επιπέδων που συνθέτουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου στον χώρο εργασίας.

3.4 Θεωρίες παρακίνησης

Η επιστημονική μελέτη της παρακίνησης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη πολλών θεωρητικών προσεγγίσεων, οι οποίες επιχειρούν να ερμηνεύσουν τόσο τα αίτια όσο και τη διαδικασία της παρακινήτικης συμπεριφοράς. Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται γενικά σε θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες επικεντρώνονται στο τι παρακινεί τα άτομα, και σε θεωρίες διαδικασίας, οι οποίες εξετάζουν πώς οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Στη συνέχεια

παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο της παρούσας εργασίας και τη σύνδεση παρακίνησης και αξιολόγησης απόδοσης.

I. Ιεράρχηση αναγκών του Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά καθοδηγείται από την προσπάθεια ικανοποίησης αναγκών, οι οποίες οργανώνονται σε ιεραρχική δομή. Σύμφωνα με τον Maslow, οι ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου ενεργοποιούνται πρώτες και, όταν ικανοποιηθούν σε επαρκή βαθμό, αναδύονται ανάγκες ανώτερου επιπέδου ως βασικά κίνητρα συμπεριφοράς.

Η ιεράρχηση περιλαμβάνει τις φυσιολογικές ανάγκες, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και, στην κορυφή, την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης. Στο εργασιακό περιβάλλον, οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφάλειας συνδέονται κυρίως με τις απολαβές, τη σταθερότητα της απασχόλησης και τη σαφήνεια των κανόνων. Οι κοινωνικές ανάγκες σχετίζονται με το εργασιακό κλίμα, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τη συνεργασία, ενώ οι ανάγκες εκτίμησης εκφράζονται μέσω της αναγνώρισης, του σεβασμού και της εμπιστοσύνης.

Ιδιαίτερη σημασία για την παρούσα εργασία έχει το επίπεδο της εκτίμησης και της αναγνώρισης, καθώς συνδέεται άμεσα με την αξιολόγηση της απόδοσης. Μια δίκαιη και τεκμηριωμένη διαδικασία αξιολόγησης, συνοδευόμενη από ουσιαστική ανατροφοδότηση, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα αξίας του εργαζομένου και να λειτουργήσει ως ισχυρό κίνητρο. Αντίθετα, όταν η αξιολόγηση βιώνεται ως ασαφής ή μεροληπτική, είναι πιθανό να υπονομεύσει την ανάγκη εκτίμησης και να μειώσει τη διάθεση για προσπάθεια.

Η αυτοπραγμάτωση, που βρίσκεται στην κορυφή της ιεράρχησης, αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητές του και να επιτύχει προσωπική και επαγγελματική ολοκλήρωση. Η ελληνόγλωσση βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η αυτοπραγμάτωση δεν αποτελεί στατικό τελικό στάδιο, αλλά μια δυναμική διαδικασία συνεχούς εξέλιξης. Παρά τις κριτικές που έχει δεχθεί η θεωρία, παραμένει χρήσιμη ως εννοιολογικό πλαίσιο για την κατανόηση των κινήτρων και τη διαμόρφωση αποτελεσματικών πρακτικών παρακίνησης (Καλλιγά, 2011).

II. Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) – C. D. Alderfer

Βασιζόμενος στη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, ο Alderfer (1969) ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.), προτείνοντας μια πιο απλή και πιο ευέλικτη προσέγγιση της ανθρώπινης παρακίνησης. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι ανθρώπινες ανάγκες

ομαδοποιούνται σε τρεις βασικές κατηγορίες, χωρίς να ακολουθούν απαραίτητα μια αυστηρή ιεραρχική διάταξη.

Οι ανάγκες ύπαρξης περιλαμβάνουν τις βασικές βιολογικές ανάγκες, καθώς και τις ανάγκες ασφάλειας, όπως η οικονομική σταθερότητα, οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας και η ασφάλεια της απασχόλησης. Οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων αφορούν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική αποδοχή, αίσθημα του «ανήκειν», συνεργασία και ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων στο εργασιακό περιβάλλον. Οι ανάγκες ανάπτυξης σχετίζονται με την προσωπική εξέλιξη, την αυτοεκτίμηση, την αναγνώριση και τη δυνατότητα του ατόμου να αξιοποιεί τις ικανότητές και τις δυνατότητές του.

Σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow, η θεωρία E.R.G. υποστηρίζει ότι οι διαφορετικές κατηγορίες αναγκών μπορούν να λειτουργούν ταυτόχρονα ως κίνητρα συμπεριφοράς. Δεν είναι, δηλαδή, απαραίτητο να έχει ικανοποιηθεί πλήρως μία κατηγορία αναγκών προκειμένου να ενεργοποιηθεί μια άλλη. Επιπλέον, η θεωρία εισάγει την έννοια της «ματαίωσης – παλινδρόμησης», σύμφωνα με την οποία η αδυναμία ικανοποίησης αναγκών ανώτερου επιπέδου, όπως οι ανάγκες ανάπτυξης, μπορεί να οδηγήσει το άτομο στην εντονότερη επιδίωξη αναγκών κατώτερου επιπέδου, όπως οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων ή ύπαρξης.

Η θεωρία των αναγκών E.R.G. θεωρείται ιδιαίτερα χρήσιμη για την κατανόηση της παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον, καθώς αναγνωρίζει ότι οι εργαζόμενοι ενδέχεται να παρακινούνται ταυτόχρονα από διαφορετικούς παράγοντες. Παρά τους περιορισμούς της, προσφέρει ένα ρεαλιστικό πλαίσιο ερμηνείας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συμβάλλει στη διαμόρφωση πρακτικών διοίκησης και παρακίνησης που λαμβάνουν υπόψη τη μεταβαλλόμενη φύση των ανθρώπινων αναγκών (Καλλιγά, 2011).

III. Θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Frederick Herzberg, γνωστή και ως θεωρία υγιεινής-παρακίνησης, προσεγγίζει την εργασιακή ικανοποίηση και τη δυσαρέσκεια ως δύο διακριτές διαστάσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία, οι παράγοντες υγιεινής αφορούν το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτελείται η εργασία, όπως οι αποδοχές, οι συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια απασχόλησης και οι διοικητικές πολιτικές. Η επάρκεια των παραγόντων αυτών δεν οδηγεί απαραίτητα σε υψηλή παρακίνηση, αλλά η έλλειψή τους προκαλεί έντονη δυσαρέσκεια.

Αντίθετα, οι παράγοντες παρακίνησης σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και περιλαμβάνουν την επίτευξη στόχων, την αναγνώριση, το ενδιαφέρον του έργου, την ανάληψη ευθυνών και τις ευκαιρίες ανάπτυξης. Οι παράγοντες αυτοί συνδέονται άμεσα με την εσωτερική ικανοποίηση και τη διάθεση για υψηλή απόδοση.

Η βασική συνεισφορά της θεωρίας του Herzberg έγκειται στη διαπίστωση ότι η απουσία δυσαρέσκειας δεν συνεπάγεται αυτομάτως την παρουσία παρακίνησης. Στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης, η θεωρία υποδεικνύει ότι διαδικασίες που περιορίζονται σε τυπικό έλεγχο και συμμόρφωση λειτουργούν περισσότερο ως παράγοντες υγιεινής. Αντίθετα, όταν η αξιολόγηση συνδέεται με αναγνώριση, ανατροφοδότηση και αναπτυξιακές ευκαιρίες, μπορεί να λειτουργήσει ως ουσιαστικός μηχανισμός παρακίνησης (Γάτσιου, 2020).

IV. Θεωρία αναγκών του McClelland

Η θεωρία αναγκών του David C. McClelland εστιάζει στις επίκτητες ανάγκες που διαμορφώνονται μέσω της εμπειρίας και της μάθησης και επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Ο McClelland υποστήριξε ότι τα άτομα διαφοροποιούνται ως προς την ένταση τριών βασικών αναγκών: της ανάγκης για επίτευξη, της ανάγκης για συνάφεια και της ανάγκης για εξουσία.

Η ανάγκη για επίτευξη σχετίζεται με την επιθυμία υπέρβασης προκλήσεων και επίτευξης στόχων, ενώ η ανάγκη για συνάφεια αφορά την επιθυμία για αποδοχή και αρμονικές διαπροσωπικές σχέσεις. Η ανάγκη για εξουσία συνδέεται με την επιθυμία άσκησης επιρροής και ανάληψης ευθυνών. Η κατανόηση του κυρίαρχου προφίλ αναγκών των εργαζομένων δίνει στη διοίκηση τη δυνατότητα να προσαρμόζει τον καθορισμό στόχων, την ανατροφοδότηση και τα συστήματα αξιολόγησης, ώστε να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά ως μέσα παρακίνησης (Γάτσιου, 2020).

V. Θεωρία προσδοκίας του Vroom

Η θεωρία προσδοκίας του Victor Vroom αποτελεί θεωρία διαδικασίας και εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αποφασίζουν να καταβάλουν προσπάθεια. Σύμφωνα με τη θεωρία, η παρακίνηση εξαρτάται από την προσδοκία ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε καλή απόδοση, από την πεποίθηση ότι η απόδοση θα επιφέρει ανταμοιβές και από την αξία που αποδίδει το άτομο στις ανταμοιβές αυτές

Η θεωρία έχει άμεση εφαρμογή στα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης, καθώς η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία ως δίκαιη, αξιόπιστη και ουσιαστική. Όταν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής, ενισχύεται η παρακίνηση και η διάθεση για βελτίωση (Γάτσιου, 2020).

3.5 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα

Τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα εσωτερικά κίνητρα απορρέουν από την ίδια τη φύση της εργασίας, όπως το ενδιαφέρον, το αίσθημα νοήματος και η προσωπική ανάπτυξη. Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα

σχετίζονται με υλικές ή άυλες ανταμοιβές, όπως οι αποδοχές, τα bonus και οι προαγωγές.

Η έρευνα δείχνει ότι τα εσωτερικά κίνητρα συνδέονται περισσότερο με μακροχρόνια δέσμευση και σταθερή απόδοση, ενώ τα εξωτερικά κίνητρα είναι συχνά πιο αποτελεσματικά βραχυπρόθεσμα. Ο συνδυασμός και των δύο μορφών κινήτρων, προσαρμοσμένος στο πλαίσιο και στις ανάγκες των εργαζομένων, θεωρείται απαραίτητος για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό συστημάτων παρακίνησης και αξιολόγησης (Ryan & Deci, 2000).

3.6 Ο ρόλος της παρακίνησης στην εργασιακή απόδοση

Η παρακίνηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα της εργασιακής απόδοσης, καθώς επηρεάζει την ποιότητα, την ποσότητα και τη συνέπεια της εργασιακής προσπάθειας. Εργαζόμενοι με υψηλά επίπεδα παρακίνησης εμφανίζουν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στις απαιτήσεις, αυξημένη αυτοπεποίθηση και ισχυρότερη οργανωσιακή δέσμευση, στοιχεία που ενισχύουν την ατομική και συλλογική απόδοση.

Αντίθετα, η χαμηλή παρακίνηση συνδέεται με μειωμένη προσπάθεια, περιορισμένη αξιοποίηση δεξιοτήτων και αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση. Ο ρόλος της διοίκησης και των προϊσταμένων είναι κρίσιμος στη διαμόρφωση παρακινητικού περιβάλλοντος, καθώς η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει κατανόηση των αναγκών, δίκαιη μεταχείριση και ουσιαστική ανατροφοδότηση.

Συνολικά, η παρακίνηση λειτουργεί ως κρίσιμος σύνδεσμος μεταξύ διοικητικών πρακτικών και εργασιακής απόδοσης. Ένα σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται με σαφή κριτήρια, διαφάνεια και αναπτυξιακό προσανατολισμό μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά την παρακίνηση και να συμβάλει καθοριστικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Γάτσιου, 2020).

Μετά την παρουσίαση των βασικών θεωριών παρακίνησης και των μηχανισμών μέσω των οποίων τα κίνητρα επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την εργασιακή απόδοση, προκύπτει εύλογα το ερώτημα: πώς «μεταφράζονται» όλα αυτά σε πρακτικές διοίκησης μέσα στον οργανισμό; Στο σημείο αυτό, η αξιολόγηση απόδοσης αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα, καθώς δεν λειτουργεί μόνο ως διαδικασία αποτίμησης αποτελεσμάτων, αλλά και ως πλαίσιο καθορισμού στόχων, παροχής ανατροφοδότησης, αναγνώρισης και ενίσχυσης της ανάπτυξης. Έτσι, το επόμενο κεφάλαιο εστιάζει στη σχέση αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης, αναδεικνύοντας πότε και υπό ποιες προϋποθέσεις ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να υποστηρίξει ουσιαστικά τη δέσμευση και την απόδοση των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 4. Σχέση Αξιολόγησης Απόδοσης και Παρακίνησης Εργαζομένων

4.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης ως παράγοντας διαμόρφωσης κινήτρων

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία από τις πιο ουσιαστικές διοικητικές πρακτικές, καθώς επηρεάζει όχι μόνο τα αποτελέσματα της εργασίας αλλά και τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον ρόλο τους, τη συμβολή τους στον οργανισμό και τις προοπτικές εξέλιξής τους. Μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, ο οργανισμός μεταδίδει σαφή μηνύματα σχετικά με το τι θεωρεί σημαντικό, ποια συμπεριφορά επιβραβεύεται και ποιες προσπάθειες αναγνωρίζονται.

Η σύνδεση της αξιολόγησης με την παρακίνηση των εργαζομένων δεν είναι αυτόματη. Η ίδια διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει είτε ως πηγή ενίσχυσης των κινήτρων είτε ως παράγοντας αποδυνάμωσής τους, ανάλογα με τον τρόπο εφαρμογής της. Όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται με σαφή κριτήρια, δίκαιη μεταχείριση και ουσιαστική επικοινωνία, μπορεί να ενισχύσει το αίσθημα επαγγελματικής αξίας και να ενθαρρύνει τους εργαζομένους να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Αντίθετα, όταν γίνεται αντιληπτή ως αυθαίρετη, ασαφής ή τιμωρητική, είναι πιθανό να δημιουργήσει άγχος, ανασφάλεια και αποστασιοποίηση από τους οργανωσιακούς στόχους.

Επομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί μια ουδέτερη διοικητική τεχνική, αλλά μια διαδικασία με έντονη ψυχολογική διάσταση, η οποία διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τα κίνητρα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

4.2 Περιορισμοί της παραδοσιακής αξιολόγησης και η ανάγκη αλλαγής προσανατολισμού

Η παραδοσιακή προσέγγιση στην αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται κυρίως στη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με προκαθορισμένα πρότυπα και στην επισήμανση αποκλίσεων ή ελλείψεων. Παρότι η πρακτική αυτή μπορεί να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τη διοίκηση, συχνά παραβλέπει την εμπειρία του εργαζομένου και τον τρόπο με τον οποίο αυτός βιώνει τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Η έμφαση στις αδυναμίες και στα λάθη ενδέχεται να οδηγήσει σε αρνητικά συναισθήματα, όπως απογοήτευση, φόβο αποτυχίας και μειωμένη αυτοεκτίμηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αξιολόγηση μπορεί να περιορίσει την

εσωτερική παρακίνηση και να ενισχύσει μόνο βραχυπρόθεσμα, εξωτερικά κίνητρα, τα οποία δεν διατηρούνται μακροπρόθεσμα.

Οι περιορισμοί αυτοί έχουν οδηγήσει στη σταδιακή αναζήτηση νέων, πιο ανθρωποκεντρικών προσεγγίσεων αξιολόγησης, οι οποίες λαμβάνουν υπόψη όχι μόνο το αποτέλεσμα της εργασίας, αλλά και τις ανάγκες, τις δυνατότητες και τις προσδοκίες των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση παύει να αντιμετωπίζεται αποκλειστικά ως εργαλείο ελέγχου και μετατρέπεται σε μέσο υποστήριξης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

4.3 Η strengths-based αξιολόγηση και το θεωρητικό της υπόβαθρο

Μία από τις πλέον χαρακτηριστικές σύγχρονες προσεγγίσεις αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης με βάση τις δυνάμεις των εργαζομένων (strengths-based performance appraisal). Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται στην παραδοχή ότι κάθε εργαζόμενος διαθέτει συγκεκριμένες ικανότητες και δυνατά σημεία, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για τη βελτίωση της συνολικής του απόδοσης.

Η strengths-based αξιολόγηση δεν αρνείται την ύπαρξη αδυναμιών, αλλά θεωρεί ότι η υπερβολική εστίαση σε αυτές δεν οδηγεί απαραίτητα σε ουσιαστική ανάπτυξη. Αντίθετα, η αναγνώριση και αξιοποίηση των δυνατών σημείων δημιουργεί θετικά συναισθήματα, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και αυξάνει τη διάθεση για μάθηση και εξέλιξη.

Το θεωρητικό μοντέλο των van Woerkom και Kroon (2020) εξηγεί τον μηχανισμό μέσω του οποίου η strengths-based αξιολόγηση επηρεάζει την παρακίνηση. Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, η αξιολόγηση που εστιάζει στις δυνάμεις του εργαζομένου ενισχύει την αντιλαμβανόμενη υποστήριξη από τον προϊστάμενο. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι γίνεται κατανοητός, ότι αναγνωρίζεται η αξία του και ότι ο προϊστάμενος ενδιαφέρεται για την ανάπτυξή του.

Η αντιλαμβανόμενη αυτή υποστήριξη λειτουργεί ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ της αξιολόγησης και της παρακίνησης για βελτίωση της απόδοσης, αναδεικνύοντας τον κοινωνικό και σχεσιακό χαρακτήρα της εργασιακής παρακίνησης (van Woerkom & Kroon, 2020).

4.4 Η παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης και η ανθρώπινη διάσταση της αξιολόγησης

Η παρακίνηση για βελτίωση της απόδοσης αποτελεί έναν από τους βασικότερους στόχους κάθε συστήματος αξιολόγησης. Τα εμπειρικά ευρήματα που συνδέονται

με τη strengths-based προσέγγιση δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι ανταποκρίνονται θετικότερα όταν η αξιολόγηση συνοδεύεται από αναγνώριση, ενθάρρυνση και ουσιαστική ανατροφοδότηση.

Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται από τον φόβο της αρνητικής κρίσης, αλλά από την επιθυμία να εξελιχθούν και να αξιοποιήσουν τις δυνατότητές τους. Η αξιολόγηση μετατρέπεται σε ευκαιρία αυτοβελτίωσης και όχι σε απειλή, γεγονός που ενισχύει τη μακροπρόθεσμη δέσμευση και την επαγγελματική ανάπτυξη (van Woerkom & Kroon, 2020).

Η ανθρώπινη διάσταση της αξιολόγησης αναδεικνύεται ως καθοριστικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητά της. Η ποιότητα της σχέσης εργαζομένου-προϊσταμένου, η αίσθηση εμπιστοσύνης και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα συμβάλλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση εσωτερικών κινήτρων, τα οποία θεωρούνται πιο σταθερά και πιο αποδοτικά σε βάθος χρόνου.

4.5 Συμπεράσματα και πρακτικές προεκτάσεις για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων

Η ανάλυση της σχέσης αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης καταδεικνύει ότι η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα εργαλεία ή τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται, αλλά κυρίως από τον τρόπο με τον οποίο η διαδικασία βιώνεται από τους εργαζομένους. Η strengths-based προσέγγιση προσφέρει ένα εναλλακτικό και πιο ανθρωποκεντρικό πλαίσιο, στο οποίο η αξιολόγηση λειτουργεί ως μέσο ενδυνάμωσης και όχι ως μηχανισμός ελέγχου.

Σε πρακτικό επίπεδο, η υιοθέτηση τέτοιων προσεγγίσεων μπορεί να συμβάλει στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού κλίματος, ενισχύοντας την παρακίνηση, τη δέσμευση και τη διάθεση για συνεχή βελτίωση. Η έμφαση στην υποστήριξη, στην αναγνώριση και στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων αναδεικνύεται ως κρίσιμο στοιχείο για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (van Woerkom & Kroon, 2020).

Με βάση τα παραπάνω, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο παρακίνησης όταν αντιμετωπίζεται ως μια δυναμική και ανθρώπινη διαδικασία, η οποία ενισχύει την επαγγελματική εξέλιξη και συμβάλλει στην επίτευξη τόσο ατομικών όσο και οργανωσιακών στόχων.

Κεφάλαιο 5. Μεθοδολογία Πρωτογενούς Έρευνας

5.1 Ερευνητική προσέγγιση

Για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής εργασίας υιοθετήθηκε ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε, καθώς επιτρέπει τη συστηματική αποτύπωση στάσεων και αντιλήψεων, τη σύγκριση απαντήσεων και τη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών μέσα από αριθμητικά δεδομένα.

Ως βασικό εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο κρίθηκε κατάλληλο για τη μελέτη φαινομένων όπως η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη, η ανατροφοδότηση και η εργασιακή παρακίνηση.

5.2 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας ήταν να διερευνηθεί:

- πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης,
- κατά πόσο η αξιολόγηση αυτή συνδέεται με την παρακίνησή τους,
- ποιος είναι ο ρόλος της ανατροφοδότησης, της αναγνώρισης και της δικαιοσύνης στο πλαίσιο αυτό.

Με βάση τον σκοπό, η έρευνα επιδίωξε να απαντήσει στα εξής βασικά ερευνητικά ερωτήματα:

- Πώς αξιολογούν οι εργαζόμενοι τη σαφήνεια και τη δικαιοσύνη της αξιολόγησης απόδοσης;
- Ποια είναι η αντιλαμβανόμενη ποιότητα της ανατροφοδότησης και της αναγνώρισης;
- Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής παρακίνησης που δηλώνουν οι συμμετέχοντες;
- Υπάρχει σχέση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης;
- Πώς σχετίζεται η αντίληψη περί δίκαιης αμοιβής με την απόδοση και την παρακίνηση;

5.3 Δείγμα και μέθοδος δειγματοληψίας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 100 εργαζόμενοι, οι οποίοι απασχολούνται σε οργανισμούς όπου εφαρμόζονται διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης. Η επιλογή του δείγματος έγινε με δειγματοληψία ευκολίας, λόγω της ηλεκτρονικής

διάθεσης του ερωτηματολογίου και της εθελοντικής συμμετοχής των ερωτώμενων.

5.4 Ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε έτσι ώστε να εξυπηρετεί άμεσα τους στόχους της έρευνας και να είναι εύχρηστο για τους συμμετέχοντες.

Η συμπλήρωσή του απαιτούσε περίπου 4–6 λεπτά, γεγονός που συνέβαλε στη μεγαλύτερη ανταπόκριση.

Δομή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από τέσσερα βασικά μέρη:

A. Δημογραφικά στοιχεία

Περιλάμβανε βασικές πληροφορίες, όπως φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, τομέα απασχόλησης, έτη προϋπηρεσίας και μορφή απασχόλησης.

B. Αξιολόγηση απόδοσης (8 ερωτήσεις)

Εξετάστηκαν ζητήματα σαφήνειας κριτηρίων, αντικειμενικότητας, δικαιοσύνης, διαφάνειας και αξιοπιστίας της διαδικασίας αξιολόγησης.

Γ. Ανατροφοδότηση και αναγνώριση (6 ερωτήσεις)

Αξιολογήθηκε η ποιότητα της ανατροφοδότησης, ο τρόπος επικοινωνίας της και η αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων.

Δ. Παρακίνηση στην εργασία (8 ερωτήσεις)

Μετρήθηκε το επίπεδο παρακίνησης, η διάθεση για βελτίωση, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωσιακή δέσμευση.

Επιπλέον, συμπεριλήφθηκε προαιρετική ερώτηση σχετικά με την αντίληψη περί δικαιοσύνης της αμοιβής σε σχέση με την απόδοση, χωρίς αναφορά σε χρηματικά ποσά.

Όλες οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και απαντήθηκαν σε γραμμική κλίμακα Likert 1–5.

5.5 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε μέσω διαδικτυακού συνδέσμου και οι συμμετέχοντες το συμπλήρωσαν ανώνυμα και εξ αποστάσεως, χωρίς παρέμβαση του ερευνητή.

Η ηλεκτρονική μορφή συνέβαλε στη γρήγορη συγκέντρωση των απαντήσεων και στη μείωση σφαλμάτων καταχώρισης δεδομένων.

5.6 Δεοντολογικές προβλέψεις

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας τηρήθηκαν βασικές δεοντολογικές αρχές:

- η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική,
- δεν συλλέχθηκαν προσωπικά ή αναγνωριστικά δεδομένα,
- οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας,
- τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

Η έρευνα συμμορφώθηκε με τις αρχές προστασίας προσωπικών δεδομένων (GDPR).

5.7 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών (μέσοι όροι, συχνότητες). Επιπλέον, εξετάστηκε η αξιοπιστία των κλιμάκων μέσω του δείκτη Cronbach's alpha και διερευνήθηκαν συσχετίσεις μεταξύ των βασικών μεταβλητών της έρευνας, με έμφαση στη σχέση αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης.

5.8 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζεται από υποκειμενικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων. Επιπλέον, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Παρά τους περιορισμούς αυτούς, τα ευρήματα προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις για τη σχέση αξιολόγησης και παρακίνησης στον εργασιακό χώρο.

Κεφάλαιο 6. Παρουσίαση και Ανάλυση Αποτελεσμάτων

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στην παρουσίαση και την ανάλυση των ευρημάτων της εμπειρικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο

πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Μέσα από τη συστηματική επεξεργασία των δεδομένων του ερωτηματολογίου επιχειρείται η αποτύπωση των αντιλήψεων, των στάσεων και των εμπειριών των εργαζομένων σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, την ανατροφοδότηση και την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον.

Αρχικά παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, ώστε να προσδιοριστεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο ερμηνεύονται τα αποτελέσματα της έρευνας. Στη συνέχεια ακολουθεί η ανάλυση των απαντήσεων που αφορούν τη σαφήνεια, τη δικαιοσύνη και τη χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης, καθώς και τον ρόλο της ανατροφοδότησης. Παράλληλα εξετάζονται ζητήματα που σχετίζονται με την παρακίνηση, την αναγνώριση, την εργασιακή ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων της ανοιχτής ερώτησης, η οποία συμπληρώνει και ερμηνεύει τα ποσοτικά ευρήματα, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των απόψεων των συμμετεχόντων. Με τον τρόπο αυτό, επιδιώκεται μια σφαιρική προσέγγιση των αποτελεσμάτων, που συνδυάζει αριθμητικά δεδομένα και βιωματικές εμπειρίες.

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

ΠΙΝΑΚΑΣ 1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

Μεταβλητή	Κατηγορία	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο	Άνδρας	29	29
	Γυναίκα	71	71
Ηλικία	18–24 ετών	15	15
	25–34 ετών	49	49
	35–44 ετών	20	20
	45–54 ετών	10	10
	55 ετών και άνω	15	15
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	12	12
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	48	48
	Μεταπτυχιακό δίπλωμα	40	40
Τομέας απασχόλησης	Ιδιωτικός τομέας	70	70
	Ελεύθερος Επαγγελματίας	17	17
	Δημόσιος τομέας	13	13
Έτη προϋπηρεσίας	<1 έτη	6	6
	1–5 έτη	29	29

6–10 έτη	28	28
11–15 έτη	20	20
Πάνω από 15 έτη	27	27

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 εργαζόμενους, με σαφή υπεροχή της γυναικείας συμμετοχής. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες αντιπροσωπεύουν το 71% του δείγματος, ενώ οι άνδρες το 29%. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει αυξημένη συμμετοχή γυναικών στην έρευνα και επιτρέπει την αποτύπωση εμπειριών και αντιλήψεων που αντανακλούν σε μεγάλο βαθμό τη γυναικεία παρουσία στον σύγχρονο εργασιακό χώρο.

Αναφορικά με την ηλικία, η πλειονότητα των συμμετεχόντων συγκεντρώνεται στις ηλικιακές ομάδες 25–34 ετών (49%) και 35–44 ετών (20%). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι το δείγμα αποτελείται κυρίως από εργαζόμενους σε ενεργή και παραγωγική φάση της επαγγελματικής τους ζωής. Παράλληλα, καταγράφεται συμμετοχή τόσο νεότερων όσο και μεγαλύτερων ηλικιακών ομάδων, γεγονός που ενισχύει την ποικιλία εμπειριών που αποτυπώνονται στα αποτελέσματα.

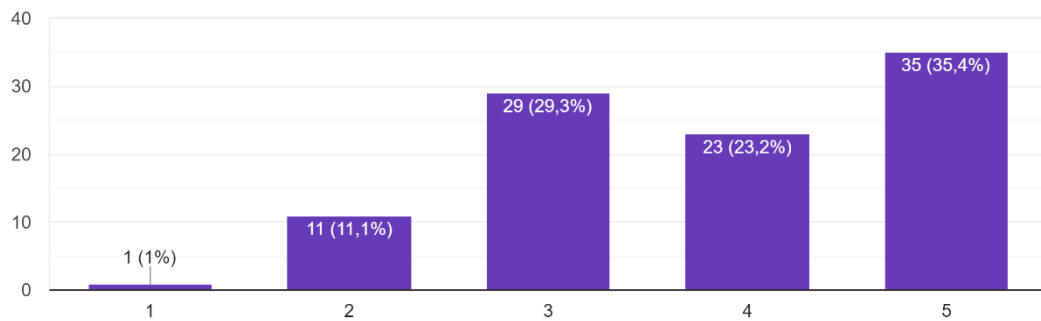
Ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρείται υψηλό μορφωτικό υπόβαθρο. Το 68% των συμμετεχόντων είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ επιπλέον 18% διαθέτει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Το στοιχείο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς το μορφωτικό επίπεδο συχνά επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αξιολογούν οργανωσιακές διαδικασίες, όπως η αξιολόγηση απόδοσης, η ανατροφοδότηση και οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης.

Σε σχέση με τον τομέα απασχόλησης, η συντριπτική πλειονότητα των ερωτηθέντων (82%) εργάζεται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 18% απασχολείται στον δημόσιο. Η συγκεκριμένη κατανομή επιτρέπει τη διερεύνηση αντιλήψεων που διαμορφώνονται κυρίως σε περιβάλλοντα όπου οι διαδικασίες αξιολόγησης και παρακίνησης συνδέονται συχνά με την απόδοση και τα αποτελέσματα.

Τέλος, όσον αφορά τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας, το δείγμα εμφανίζει έντονη ετερογένεια. Συμμετέχουν εργαζόμενοι με περιορισμένη εμπειρία, αλλά και άτομα με μακρόχρονη επαγγελματική πορεία, με σημαντική συγκέντρωση στις κατηγορίες 1–10 ετών και 11–20 ετών προϋπηρεσίας. Η ποικιλία αυτή ενισχύει την αξιοπιστία της έρευνας, καθώς αποτυπώνονται αντιλήψεις εργαζομένων σε διαφορετικά στάδια της επαγγελματικής τους διαδρομής.

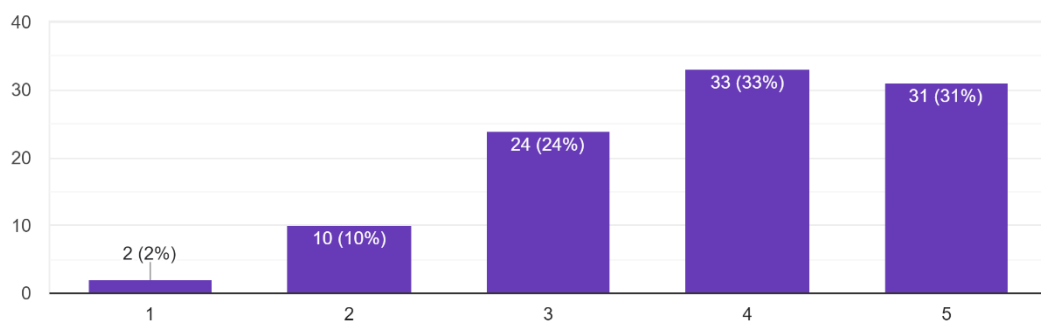
6.2 Αντιλήψεις για την Αξιολόγηση Απόδοσης

Τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης είναι σαφή και κατανοητά.
99 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 1. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΤΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

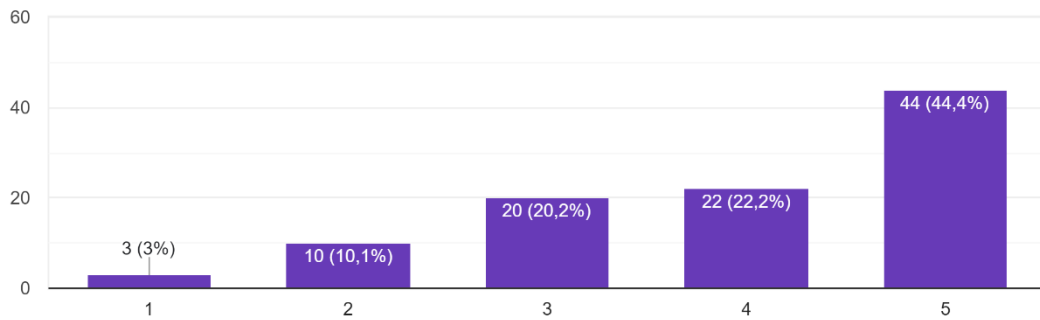
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου είναι δίκαιη.
100 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 2. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής μου απόδοσης.

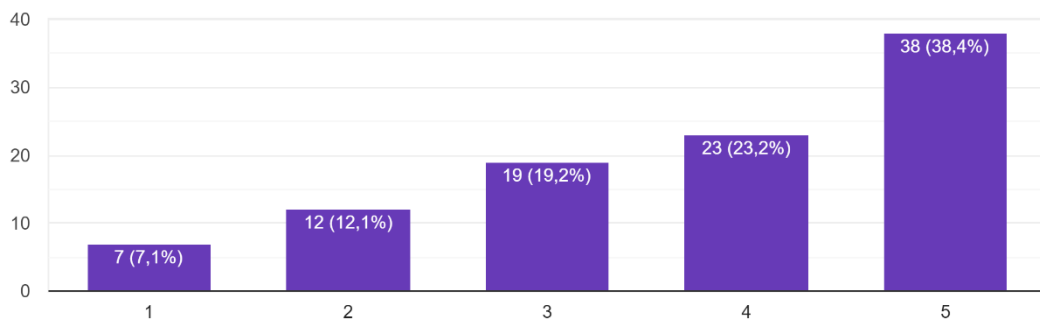
99 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 3. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Εμπιστεύομαι το άτομο που με αξιολογεί.

99 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 4. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟ ΑΤΟΜΟ ΠΟΥ ΤΟΥΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙ

Η εικόνα που προκύπτει από τα αποτελέσματα δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση απόδοσης με μια συγκρατημένα θετική στάση: την αναγνωρίζουν ως μια διαδικασία που μπορεί να έχει νόημα, αλλά η τελική αποδοχή της εξαρτάται έντονα από το πώς εφαρμόζεται στην πράξη.

Στο πρώτο επίπεδο, η σαφήνεια των κριτηρίων (Σχήμα 1) φαίνεται να αξιολογείται θετικά από μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων. Αυτό είναι ουσιαστικό, γιατί όταν τα κριτήρια είναι ξεκάθαρα, ο εργαζόμενος νιώθει ότι γνωρίζει τι αναμένεται από εκείνον και μπορεί να κατευθύνει την προσπάθειά του πιο στοχευμένα. Με απλά λόγια, η σαφήνεια μειώνει την αβεβαιότητα και κάνει την αξιολόγηση να μοιάζει περισσότερο με “κανόνες παιχνιδιού” που ισχύουν για όλους.

Όταν όμως περνάμε στο ζήτημα της δικαιοσύνης (Σχήμα 2), η εικόνα γίνεται πιο “μικτή”. Παρότι αρκετοί δηλώνουν ότι η αξιολόγηση είναι δίκαιη, καταγράφεται και μια μερίδα εργαζομένων που κρατά πιο ουδέτερη ή επιφυλακτική στάση. Αυτό είναι αναμενόμενο σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα, γιατί η δικαιοσύνη δεν αφορά μόνο το αποτέλεσμα, αλλά και τη διαδικασία: αν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η κρίση δεν τεκμηριώνεται επαρκώς ή ότι υπάρχει υποκειμενικότητα, τότε μειώνεται η εμπιστοσύνη του στο σύστημα, ακόμη κι αν κατανοεί τα κριτήρια.

Το πιο ενδιαφέρον στοιχείο είναι ότι αρκετοί εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση και ως εργαλείο βελτίωσης (Σχήμα 3). Δηλαδή, δεν τη βλέπουν αποκλειστικά σαν μια τυπική υποχρέωση ή σαν έναν έλεγχο “για φορά τον χρόνο”, αλλά ως κάτι που μπορεί να τους βοηθήσει να εντοπίσουν τι κάνουν καλά, τι χρειάζεται προσοχή και πού μπορούν να εξελιχθούν. Αυτό το εύρημα δείχνει ότι όταν η αξιολόγηση συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση και σαφή σημεία βελτίωσης, αποκτά πιο αναπτυξιακό χαρακτήρα και γίνεται πιο εύκολα αποδεκτή.

Παράλληλα, η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο που αξιολογεί (Σχήμα 4) λειτουργεί ως “κλειδί” για όλη τη διαδικασία. Ακόμη και το καλύτερο σύστημα αξιολόγησης δυσκολεύεται να λειτουργήσει, αν ο εργαζόμενος δεν εμπιστεύεται την κρίση του αξιολογητή ή αν θεωρεί ότι δεν υπάρχει αντικειμενικότητα. Αντίθετα, όταν υπάρχει εμπιστοσύνη, η αξιολόγηση γίνεται πιο χρήσιμη, γιατί η ανατροφοδότηση μπορεί να ακουστεί χωρίς άμυνες και να μετατραπεί σε βελτίωση στην πράξη.

Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αποδέχονται την αξιολόγηση όταν:

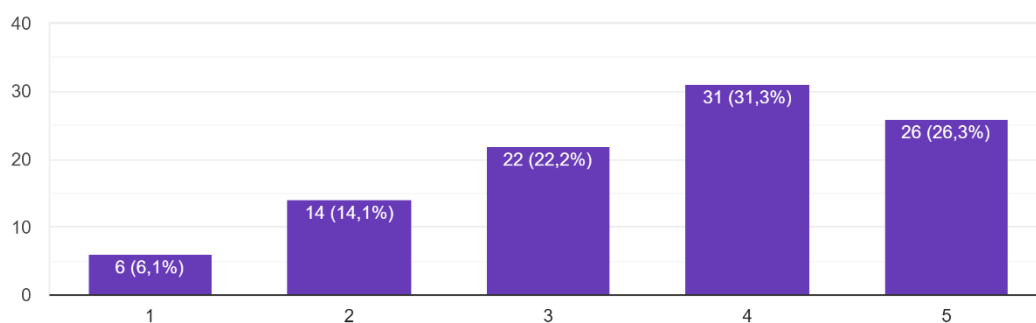
- τα κριτήρια είναι κατανοητά,
- η διαδικασία βιώνεται ως δίκαιη,
- η αξιολόγηση οδηγεί σε πραγματική βελτίωση και όχι απλώς σε “βαθμό”,
- και υπάρχει σχέση εμπιστοσύνης με τον αξιολογητή.

Με βάση αυτά, γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση δεν κρίνεται μόνο ως έννοια, αλλά κυρίως ως εμπειρία: όταν εφαρμόζεται σωστά, μπορεί να στηρίξει την απόδοση και την εξέλιξη· όταν εφαρμόζεται πρόχειρα ή ασαφώς, χάνει την αξία της.

6.3 Η σημασία της Ανατροφοδότησης στη Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης

Λαμβάνω χρήσιμη ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή μου.

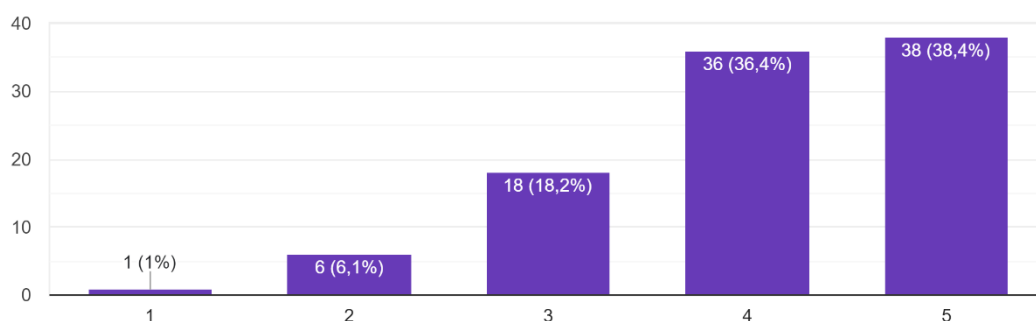
99 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 5. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΠΟΥ ΛΑΜΒΑΝΟΥΝ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Η ανατροφοδότηση με βοηθά να βελτιώνομαι στην εργασία μου.

99 απαντήσεις



ΣΧΗΜΑ 6. ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗΣ ΣΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Τα αποτελέσματα των παραπάνω σχημάτων αναδεικνύουν με σαφή τρόπο τον κομβικό ρόλο που διαδραματίζει η ανατροφοδότηση στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης. Η πλειονότητα των εργαζομένων δηλώνει ότι λαμβάνει ανατροφοδότηση η οποία θεωρείται χρήσιμη και ουσιαστική (Σχήμα 5), γεγονός που υποδηλώνει ότι, τουλάχιστον σε αρκετές περιπτώσεις, η διαδικασία αξιολόγησης δεν περιορίζεται σε μια τυπική βαθμολόγηση, αλλά συνοδεύεται από επικοινωνία και ανταλλαγή πληροφοριών.

Ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το εύρημα ότι η ανατροφοδότηση γίνεται αντιληπτή ως μέσο βελτίωσης της εργασιακής απόδοσης (Σχήμα 6). Οι εργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν ότι μέσω της ανατροφοδότησης μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τις προσδοκίες του οργανισμού, να εντοπίσουν αδυναμίες και να εστιάσουν σε συγκεκριμένα σημεία βελτίωσης. Με αυτόν τον τρόπο, η αξιολόγηση αποκτά αναπτυξιακό χαρακτήρα και δεν βιώνεται απλώς ως έλεγχος ή κρίση της απόδοσης.

Παράλληλα, το γεγονός ότι οι αρνητικές ή ουδέτερες απαντήσεις είναι σαφώς λιγότερες δείχνει ότι η ανατροφοδότηση, όταν παρέχεται με σαφήνεια και επαγγελματισμό, μπορεί να γίνει αποδεκτή ακόμη και σε περιπτώσεις όπου το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν είναι απολύτως θετικό. Αυτό υποδηλώνει ότι ο τρόπος με τον οποίο επικοινωνείται η αξιολόγηση είναι εξίσου σημαντικός με το ίδιο το περιεχόμενό της.

6.4 Παρακίνηση, Αναγνώριση και Στόχοι Βελτίωσης στο Πλαίσιο της Αξιολόγησης Απόδοσης

ΠΙΝΑΚΑΣ 2. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΚΑΙ ΣΤΟΧΟΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ (ΠΟΣΟΣΤΑ %)

Δήλωση	1 (Καθόλου)	2 (Λίγο)	3 (Μέτρια)	4 (Πολύ)	5 (Πάρα πολύ)
Η ανατροφοδότηση δίνεται με σεβασμό και υποστηρικτικό τρόπο	4%	12,1%	19,2%	25,3%	39,4%
Η προσπάθειά μου αναγνωρίζεται όταν αποδίδω καλά	6%	12%	17%	28%	37%
Η αναγνώριση της προσπάθειάς μου με παρακινεί να αποδίδω καλύτερα	3%	4%	7%	23%	63%
Μετά την αξιολόγηση τίθενται σαφείς στόχοι βελτίωσης	4%	8%	29%	30%	29%

(Κλίμακα Likert 1–5)

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 2 αναδεικνύουν με σαφήνεια τη σημασία που αποδίδουν οι εργαζόμενοι στην ποιότητα της ανατροφοδότησης και στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους στο πλαίσιο της αξιολόγησης απόδοσης. Παρατηρείται ότι οι περισσότερες απαντήσεις συγκεντρώνονται στις ανώτερες βαθμίδες της κλίμακας, γεγονός που υποδηλώνει μια γενικά θετική στάση απέναντι σε πρακτικές που χαρακτηρίζονται από σεβασμό, υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Ιδιαίτερα έντονη είναι η αποδοχή της δήλωσης ότι η αναγνώριση της προσπάθειας λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο για καλύτερη απόδοση. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται μόνο από τυπικές διαδικασίες ή αριθμητικούς στόχους, αλλά κυρίως από το αίσθημα ότι η συνεισφορά τους γίνεται αντιληπτή και εκτιμάται από τον οργανισμό. Η αναγνώριση, επομένως, λειτουργεί ως βασικός μηχανισμός ενίσχυσης της παρακίνησης και της διάθεσης για περαιτέρω προσπάθεια.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα που αφορούν τον καθορισμό σαφών στόχων βελτίωσης μετά την αξιολόγηση παρουσιάζουν μια πιο διαφοροποιημένη εικόνα. Αν και ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων δηλώνει ότι τίθενται στόχοι βελτίωσης, η ύπαρξη αρκετών απαντήσεων μέτριας έντασης δείχνει ότι η πρακτική αυτή δεν εφαρμόζεται πάντα με συνέπεια και σαφήνεια. Το στοιχείο αυτό υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση δεν αξιοποιείται σε όλες τις περιπτώσεις ως εργαλείο ουσιαστικού σχεδιασμού και ανάπτυξης.

Με βάση τα παραπάνω, ο πίνακας καταδεικνύει ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά όταν συνοδεύεται από υποστηρικτική ανατροφοδότηση και ουσιαστική αναγνώριση, ωστόσο αναδεικνύεται η ανάγκη ενίσχυσης της σύνδεσής της με συγκεκριμένους και ρεαλιστικούς στόχους βελτίωσης.

6.5 Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση και Δέσμευση των Εργαζομένων

ΠΙΝΑΚΑΣ 3. ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΠΟΣΟΣΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ, ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ

Ερώτηση	Διαφωνώ (1-2)	Ούτε/ούτε (3)	Συμφωνώ (4-5)
Η εργασία μου μου προσφέρει αίσθημα ικανοποίησης.	9,0%	18,8%	72,3%
Νιώθω ότι η εργασία μου έχει αξία για τον οργανισμό.	5,0%	17,8%	77,3%
Θέλω να εξελίξομαι και να βελτιώνω τις δεξιότητές μου.	1,0%	4,0%	95,0%
Η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την παρακίνησή μου.	8,9%	14,9%	76,2%
Όταν η αξιολόγηση είναι δίκαιη, αυξάνεται η παρακίνησή μου.	3,0%	8,0%	89,0%

Ερώτηση	Διαφωνώ (1-2)	Ούτε/ούτε (3)	Συμφωνώ (4-5)
Νιώθω δέσμευση απέναντι στον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.	8,9%	18,8%	72,3%
Η αμοιβή που λαμβάνω είναι δίκαιη σε σχέση με την απόδοσή μου.	32,0%	25,0%	43,0%

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 3 σκιαγραφούν μια συνολικά θετική εικόνα ως προς την εργασιακή ικανοποίηση, την παρακίνηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει ότι αντλεί ικανοποίηση από την εργασία της και θεωρεί ότι η συνεισφορά της έχει αξία για τον οργανισμό. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν μια θετική σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους, στοιχείο που αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων παρακίνησης.

Ιδιαίτερα υψηλά εμφανίζονται τα ποσοστά που σχετίζονται με την επιθυμία για εξέλιξη και βελτίωση δεξιοτήτων, γεγονός που δείχνει ότι οι εργαζόμενοι διαθέτουν έντονη εσωτερική παρακίνηση και προσανατολισμό στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Παράλληλα, η πλειονότητα συμφωνεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την παρακίνησή της, ιδίως όταν αυτή βιώνεται ως δίκαιη. Το στοιχείο αυτό αναδεικνύει τη σημασία της δικαιοσύνης ως κρίσιμου παράγοντα αποδοχής και αποτελεσματικότητας της διαδικασίας αξιολόγησης.

Ωστόσο, η εικόνα διαφοροποιείται ως προς την αντίληψη της δικαιοσύνης της αμοιβής σε σχέση με την απόδοση. Τα αυξημένα ποσοστά ουδέτερων και αρνητικών απαντήσεων δείχνουν ότι για ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων η σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής δεν είναι απολύτως ξεκάθαρη ή ικανοποιητική. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργεί θετικά σε επίπεδο ανατροφοδότησης και αναγνώρισης, η οικονομική ανταμοιβή παραμένει ένα πεδίο στο οποίο υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης.

Σε ό,τι αφορά τη δέσμευση προς τον οργανισμό, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι διατηρούν θετική στάση και αίσθημα αφοσίωσης. Παρ' όλα αυτά, η ύπαρξη λιγότερο θετικών απαντήσεων υποδηλώνει ότι η ενίσχυση της δέσμευσης συνδέεται άμεσα με τη συνολική εργασιακή εμπειρία και, ειδικότερα, με το κατά πόσο η προσπάθεια και η απόδοση αναγνωρίζονται και ανταμείβονται με δίκαιο τρόπο.

6.6 Ποιοτική αποτύπωση απόψεων εργαζομένων (Ανοιχτή ερώτηση)

Η ανοιχτή ερώτηση του ερωτηματολογίου έδωσε τη δυνατότητα στους συμμετέχοντες να εκφράσουν ελεύθερα τις απόψεις και τις εμπειρίες τους σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης και τους τρόπους με τους οποίους αυτή θα μπορούσε να λειτουργήσει πιο αποτελεσματικά και παρακινητικά. Η ανάλυση των απαντήσεων ανέδειξε ορισμένες επαναλαμβανόμενες θεματικές, οι οποίες συμπληρώνουν και ερμηνεύουν τα ποσοτικά ευρήματα της έρευνας, προσφέροντας μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα των αντιλήψεων των εργαζομένων.

Διαφάνεια, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη

Ένα από τα κυρίαρχα θέματα που αναδείχθηκαν αφορά την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και αντικειμενικότητα στη διαδικασία αξιολόγησης. Πολλοί εργαζόμενοι υπογράμμισαν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να βασίζεται σε σαφή, μετρήσιμα και προκαθορισμένα κριτήρια, χωρίς την επιρροή προσωπικών σχέσεων ή υποκειμενικών κρίσεων. Η έμφαση στην αμερόληπτη κρίση αποτυπώνεται σε σχόλια που αναφέρουν την ανάγκη η αξιολόγηση «να γίνεται με περισσότερη διαφάνεια» και «να κρίνεται από ουδέτερα άτομα». Τα σχόλια αυτά δείχνουν ότι η αντίληψη περί δικαιοσύνης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

Ανατροφοδότηση, διάλογος και συχνή επικοινωνία

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται και στον ρόλο της συνεχούς ανατροφοδότησης και της ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων. Οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως ένα μεμονωμένο, ετήσιο γεγονός, αλλά ως μια δυναμική και εξελισσόμενη διαδικασία διαλόγου. Πολλές απαντήσεις τονίζουν την ανάγκη για τακτικές συναντήσεις, συζητήσεις πρόσωπο με πρόσωπο και συνεχή παρακολούθηση της προόδου, ώστε να εντοπίζονται έγκαιρα δυσκολίες και ευκαιρίες βελτίωσης. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της αξιολόγησης και μειώνει το άγχος που συχνά συνδέεται με τις τυπικές διαδικασίες ελέγχου.

Σαφείς στόχοι, ρόλοι και οργανωτική δομή

Ένα ακόμη βασικό θέμα που προέκυψε αφορά την ανάγκη για καλύτερη οργάνωση της εργασίας, σαφή κατανομή ρόλων και καθορισμό ρεαλιστικών και μετρήσιμων στόχων. Οι εργαζόμενοι επισημαίνουν ότι η ύπαρξη ξεκάθαρων περιγραφών θέσεων εργασίας (job descriptions), συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και σαφών δεικτών απόδοσης διευκολύνει τόσο την αξιολόγηση όσο και τη δική τους επαγγελματική προσπάθεια. Η απουσία αυτών των στοιχείων φαίνεται να δημιουργεί σύγχυση και αίσθημα αδικίας, υπονομεύοντας την αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης.

Σύνδεση αξιολόγησης με αναγνώριση, ανταμοιβή και ανάπτυξη

Πολλοί συμμετέχοντες τόνισαν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να συνδέεται ουσιαστικά με την αναγνώριση της προσπάθειας, την οικονομική ανταμοιβή και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης. Η επιβράβευση της καλής απόδοσης, είτε μέσω οικονομικών κινήτρων είτε μέσω προαγωγών, εκπαίδευσης και εξέλιξης, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης. Παράλληλα, αναφέρεται ότι η αξιολόγηση θα μπορούσε να αξιοποιείται περισσότερο για τον εντοπισμό αναγκών κατάρτισης και τη στοχευμένη ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενισχύοντας τον μακροπρόθεσμο αναπτυξιακό ρόλο της.

Συμμετοχή των εργαζομένων και αμφίδρομη αξιολόγηση

Τέλος, σημαντικό μέρος των απαντήσεων αναφέρεται στην ανάγκη για μεγαλύτερη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης. Πολλοί υποστήριξαν την ιδέα της αμφίδρομης αξιολόγησης, όπου ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να εκφράσει τη δική του άποψη και να αξιολογήσει, με ασφαλή και ανώνυμο τρόπο, τον προϊστάμενό του ή τη λειτουργία της ομάδας. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται ότι ενισχύει τον διάλογο, την εμπιστοσύνη και το αίσθημα σεβασμού, συμβάλλοντας σε ένα πιο συνεργατικό και διαφανές εργασιακό περιβάλλον.

6.7 Συνολική αποτίμηση ευρημάτων του κεφαλαίου

Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια διαδικασία που μπορεί να έχει ουσιαστική αξία, όταν εφαρμόζεται με σαφήνεια, δικαιοσύνη και συνέπεια. Η κατανόηση των κριτηρίων και η εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο που αξιολογεί αναδεικνύονται ως βασικές προϋποθέσεις για την αποδοχή της διαδικασίας.

Ιδιαίτερη σημασία αποδίδεται στον ρόλο της ανατροφοδότησης, η οποία φαίνεται να συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της απόδοσης και στην επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Παράλληλα, η αναγνώριση της προσπάθειας λειτουργεί ως ισχυρός παράγοντας παρακίνησης, ενισχύοντας το αίσθημα αξίας και τη διάθεση για περαιτέρω προσπάθεια.

Η ποιοτική ανάλυση των απαντήσεων επιβεβαιώνει τα ποσοτικά ευρήματα, αναδεικνύοντας την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια, συχνότερη επικοινωνία και σαφή σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη και την αναγνώριση των εργαζομένων. Συνολικά, το κεφάλαιο καταδεικνύει ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά και παρακινητικά, όταν εντάσσεται σε ένα πλαίσιο εμπιστοσύνης και ουσιαστικής ανατροφοδότησης, αποτελώντας τη βάση για τα συμπεράσματα και τις προτάσεις που ακολουθούν.

Κεφάλαιο 7. Συμπεράσματα

7.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Η παρούσα ερευνητική εργασία ανέδειξε με σαφήνεια ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια πολυδιάστατη διαδικασία, η οποία επηρεάζει ουσιαστικά την εργασιακή εμπειρία, την παρακίνηση και τη στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση αποκλειστικά ως έναν τυπικό ή γραφειοκρατικό μηχανισμό, αλλά ως μια διαδικασία με δυναμικό ρόλο, η οποία μπορεί είτε να ενισχύσει είτε να αποδυναμώσει τη διάθεσή τους για προσπάθεια και εξέλιξη.

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα αφορά τη σημασία της σαφήνειας των κριτηρίων αξιολόγησης. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν με ξεκάθαρο τρόπο τα κριτήρια βάσει των οποίων αξιολογούνται, αισθάνονται μεγαλύτερη ασφάλεια και εμπιστοσύνη στη διαδικασία. Η σαφήνεια λειτουργεί ως θεμέλιο για την αποδοχή της αξιολόγησης και περιορίζει την αίσθηση αυθαιρεσίας ή αδικίας, η οποία συχνά συνοδεύει τέτοιου είδους διαδικασίες.

Παράλληλα, η έρευνα ανέδειξε τον καθοριστικό ρόλο της αντίληψης περί δικαιοσύνης. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται αποδεκτή και μπορεί να λειτουργήσει θετικά μόνο όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και ίσους όρους για όλους. Η αίσθηση δίκαιης μεταχείρισης φαίνεται να επηρεάζει άμεσα τόσο την αποδοχή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης όσο και τη διάθεση των εργαζομένων να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αντίθετα, όταν αμφισβητείται η δικαιοσύνη της διαδικασίας, η αξιολόγηση χάνει την αξία της και μπορεί να προκαλέσει απογοήτευση ή δυσπιστία.

Ιδιαίτερη σημασία προκύπτει και από τον ρόλο της ανατροφοδότησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η ανατροφοδότηση αποτελεί βασικό στοιχείο που μετατρέπει την αξιολόγηση από μια ελεγκτική πρακτική σε ένα εργαλείο ανάπτυξης. Όταν η ανατροφοδότηση παρέχεται με σεβασμό, ειλικρίνεια και στόχο τη βελτίωση, οι εργαζόμενοι τη βιώνουν ως υποστήριξη και όχι ως κριτική. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση συμβάλλει στην προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη και ενισχύει την παρακίνηση.

Επιπλέον, η έρευνα ανέδειξε ότι η σύνδεση της αξιολόγησης με την αναγνώριση της προσπάθειας και τον καθορισμό σαφών στόχων βελτίωσης αποτελεί βασικό παράγοντα ενίσχυσης της παρακίνησης. Οι εργαζόμενοι φαίνεται να κινητοποιούνται περισσότερο όταν αισθάνονται ότι η προσπάθειά τους αναγνωρίζεται και ότι η αξιολόγηση οδηγεί σε συγκεκριμένες κατευθύνσεις εξέλιξης. Η απλή καταγραφή της απόδοσης, χωρίς ουσιαστική συνέχεια, περιορίζει τον αναπτυξιακό χαρακτήρα της διαδικασίας.

Τέλος, τα ποιοτικά ευρήματα της έρευνας ενισχύουν την εικόνα ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν ένα σύστημα αξιολόγησης πιο ανθρώπινο και συμμετοχικό. Η ανάγκη για διάλογο, συχνή επικοινωνία, σαφείς ρόλους και μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης αναδεικνύει τη σημασία της αξιολόγησης ως σχέσης και όχι απλώς ως διοικητικής πράξης.

Συνολικά, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως ισχυρό εργαλείο παρακίνησης και βελτίωσης, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται με διαφάνεια, δικαιοσύνη και έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

7.2 Περιορισμοί της Μελέτης

Παρότι η παρούσα έρευνα παρείχε χρήσιμα και ουσιαστικά ευρήματα σχετικά με τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και της παρακίνησης των εργαζομένων, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν ορισμένοι περιορισμοί, οι οποίοι θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων.

Περιορισμός δείγματος

Ένας βασικός περιορισμός της μελέτης αφορά το μέγεθος και τη σύνθεση του δείγματος. Αν και το δείγμα των 100 εργαζομένων κρίνεται επαρκές για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, δεν επιτρέπει την πλήρη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο του εργατικού πληθυσμού. Επιπλέον, η πλειονότητα των συμμετεχόντων προέρχεται από τον ιδιωτικό τομέα, γεγονός που ενδέχεται να επηρεάζει τα αποτελέσματα, καθώς οι πρακτικές αξιολόγησης και παρακίνησης διαφέρουν συχνά μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα.

Υποκειμενικότητα των απαντήσεων

Η έρευνα βασίστηκε σε αυτοαναφερόμενες απαντήσεις μέσω ερωτηματολογίου, γεγονός που ενέχει τον κίνδυνο υποκειμενικότητας. Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων ενδέχεται να επηρεάστηκαν από προσωπικές εμπειρίες, συναισθηματική κατάσταση ή την επιθυμία κοινωνικά αποδεκτών απαντήσεων. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει πιθανότητα απόκλισης μεταξύ των δηλωμένων αντιλήψεων και της πραγματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον.

Χρονικός περιορισμός της έρευνας

Η παρούσα μελέτη έχει διατομεακό χαρακτήρα, καθώς τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε μία συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατή η παρακολούθηση μεταβολών στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε βάθος χρόνου ούτε η διερεύνηση αιτιώδους σχέσης μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και παρακίνησης. Οι στάσεις και οι αντιλήψεις ενδέχεται να

διαφοροποιούνται ανάλογα με οργανωσιακές αλλαγές, οικονομικές συνθήκες ή προσωπικές εξελίξεις των εργαζομένων.

Περιορισμός μεταβλητών

Τέλος, η μελέτη επικεντρώθηκε σε συγκεκριμένες διαστάσεις της αξιολόγησης απόδοσης και της παρακίνησης, όπως η δικαιοσύνη, η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση. Παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το στυλ ηγεσίας ή οι διαπροσωπικές σχέσεις δεν εξετάστηκαν διεξοδικά, παρότι ενδέχεται να επηρεάζουν σημαντικά την εμπειρία της αξιολόγησης και τα επίπεδα παρακίνησης των εργαζομένων.

Συνολική επισήμανση

Οι παραπάνω περιορισμοί δεν αναιρούν την αξία της παρούσας έρευνας, αλλά αναδεικνύουν την ανάγκη προσεκτικής ερμηνείας των αποτελεσμάτων. Παράλληλα, προσφέρουν κατευθύνσεις για μελλοντικές έρευνες, οι οποίες θα μπορούσαν να εξετάσουν τη σχέση αξιολόγησης και παρακίνησης με μεγαλύτερα δείγματα, σε διαφορετικά οργανωσιακά πλαίσια και με διαχρονική προσέγγιση.

7.3 Προτάσεις Βελτίωσης της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης

Με βάση τα ευρήματα της έρευνας, προκύπτουν ορισμένες ουσιαστικές προτάσεις που μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης και στην ενίσχυση του παρακινήτικού της ρόλου.

Αρχικά, κρίνεται αναγκαία η διαμόρφωση σαφών, αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, τα οποία να είναι γνωστά στους εργαζομένους από την αρχή. Η ύπαρξη ξεκάθαρων κριτηρίων μειώνει τις παρερμηνείες, ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και διευκολύνει την αποδοχή της αξιολόγησης.

Επιπλέον, προτείνεται η ενίσχυση της ανατροφοδότησης ως συνεχούς διαδικασίας και όχι ως μεμονωμένου γεγονότος. Τακτικές συναντήσεις, συζητήσεις ένας προς έναν και ενδιάμεσες αξιολογήσεις μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζομένους να κατανοούν την πορεία τους και να προσαρμόζουν έγκαιρα τη συμπεριφορά και την απόδοσή τους.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η εκπαίδευση των αξιολογητών, ώστε να διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες επικοινωνίας, αντικειμενικής κρίσης και παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης. Ένας καλά εκπαιδευμένος αξιολογητής μπορεί να ενισχύσει την εμπιστοσύνη στη διαδικασία και να μειώσει τις αρνητικές αντιδράσεις.

Παράλληλα, η σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική ανάπτυξη κρίνεται καθοριστική. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αξιοποιείται για τον εντοπισμό

εκπαιδευτικών αναγκών και την παροχή ευκαιριών εξέλιξης, ενισχύοντας τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα.

Τέλος, προτείνεται η ενίσχυση της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης, είτε μέσω αυτοαξιολόγησης είτε μέσω πιο συμμετοχικών μορφών αξιολόγησης. Η συμμετοχή αυτή μπορεί να ενισχύσει τον διάλογο, την αίσθηση σεβασμού και την αποδοχή της διαδικασίας.

Βιβλιογραφία

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
<https://books.google.com/books?id=od3-HJUPlucC>

Biswas, H. (2023). *The impact of performance appraisal on employee motivation: The case of United Group's power sector in Bangladesh*. ResearchGate.
https://www.researchgate.net/publication/375768823_The_Impact_of_Performance_Appraisal_on_Employee_Motivation

Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). *The performance management revolution*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/the-performance-management-revolution>

Chatzivasileiou, N. (2012). Διερεύνηση καλών πρακτικών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης (Μεταπτυχιακή διατριβή). Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15179/8/ChatzivasileiouNikolaosMsc2012.pdf>

Hijazi, H. A. (2021). *The impact of applying good governance principles on job satisfaction among public sector employees in Jordan*. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1–31.
<https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.91001>

Klossa, E. (έτος). Τίτλος μεταπτυχιακής εργασίας. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο από DIONE:
https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9533/Klossa_Ethimia.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Mahbub, A. (2025). Leader-member exchange (LMX) in virtual teams: Insights on team dynamics and organizational commitment. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies*, 13, 226–237. <https://doi.org/10.4236/jhrss.2025.132013>
- Piggot-Irvine, E. (2003). *Key features of appraisal effectiveness*. *International Journal of Educational Management*, 17(4), 170–178. https://www.researchgate.net/publication/242340951_Key_features_of_appraisal_effectiveness
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67. <https://doi.org/10.1006/ceps.1999.1020>
- van Woerkom, M., & Kroon, B. (2020). *The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance*. *Frontiers in Psychology*, 11, 1883. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.01883>
- Γάτσιου, Μ. (2020). Ο ρόλος της παρακίνησης στους εργαζομένους της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α΄ Βαθμού της Περιφερειακής Ενότητας Λάρισας (Μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία). Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας. <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/52544/20410.pdf>
- Καλλιγά, Α. (2011). *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης: Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων – Μελέτη περίπτωσης Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης* (Διπλωματική εργασία). Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. https://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10289.pdf
- Κοντονάσιος, Β.-Χ. (2021). Ο ρόλος της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ενίσχυση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. <https://apothesis.eap.gr/archive/download/9359072a-33e7-44e5-8bba-46e98b336ced.pdf>
- Μπάτσιος, Χ. Δ. (2013). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων* (Μεταπτυχιακή διατριβή). Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. <https://ikee.lib.auth.gr/record/133823/files/GRI-2014-11869.pdf>
- Σουμπαλίκας, Ε. (2018). *Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς. <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/11755>

