



ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΜΕΣΟΓΕΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων & Τουρισμού

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«Διοίκηση Επιχειρήσεων Φιλοξενίας & Τουρισμού» M.Sc. in Hospitality and Tourism Management

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΑΕΡΟΜΕΤΑΦΟΡΩΝ- Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

ΚΑΛΟΓΕΡΑΚΗ ΣΥΛΒΙΑ

ΜΔΤ 94

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΔΡ. ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ ΣΟΦΙΑ

Copyright © Καλογερακη Σουλβια, 2023

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved. Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το πρόγραμμα δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Τμήματος.

## Πίνακας περιεχομένων

<b>Περίληψη</b> .....	85
<b>Abstract</b> .....	86
<b>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή</b> .....	87
<b>1.2 Δομή της Εργασίας</b> .....	88
<b>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εννοιολογικό Πλαίσιο και Αρχές Αξιολόγησης Απόδοσης</b> .....	90
<b>2.1. Η Διαδικασία για την Αξιολόγηση της Απόδοσης</b> .....	90
<b>2.2 Σκοποί Αξιολόγησης Απόδοσης</b> .....	92
<b>2.3 Προκλήσεις στην Αξιολόγηση της Απόδοσης</b> .....	93
<b>2.4 Τύποι Αξιολόγησης Απόδοσης</b> .....	95
<b>2.4.1 Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών / Ιδιοτήτων Προσωπικού Χαρακτήρα</b> .....	95
2.4.2 Αξιολόγηση της Συμπεριφοράς.....	96
2.4.3 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.....	96
2.4.4 Αυτοαξιολόγηση.....	96
<b>2.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης</b> .....	96
<b>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Σπουδαιότητα της Διαδικασίας Αξιολόγησης</b> .....	104
<b>3.1 Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης</b> .....	105
<b>3.2 Η αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Αξιολόγησης</b> .....	106
<b>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων (Ανώτερων Στελεχών και Υφιστάμενων) για την Αξιολόγηση</b> .....	108
<b>4.1 Προβλήματα Σχέσεων μεταξύ Ανωτέρων και Υφισταμένων</b> .....	110
<b>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Η Διαχείριση Απόδοσης στον Τομέα των Αερομεταφορών</b> .....	112
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία και Μέθοδοι</b> .....	114
<b>6.1 Εισαγωγή</b> .....	114
<b>6.2 Παρουσίαση Ερευνητικού Στόχου και Ερωτημάτων</b> .....	115
<b>6.3 Είδη έρευνας</b> .....	115
<b>6.4 Επιλογή της Μεθόδου</b> .....	116
<b>6.5 Παρουσίαση των Εργαλείων της Μεθόδου</b> .....	117
<b>6.6 Κριτήρια επιλογής Εργαζομένων – Ερωτώμενων</b> .....	118
<b>6.7 Στατιστική Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων</b> .....	118
<b>6.8 Ηθικά ζητήματα</b> .....	118
<b>Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>: Ανάλυση Δεδομένων</b> .....	119

<b><u>7.1 Εισαγωγή</u></b> .....	119
<b><u>7.2 Περιγραφή δείγματος</u></b> .....	119
<b><u>7.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου</u></b> .....	121
<b><u>7.4 Αποτελέσματα</u></b> .....	122
<b><u>7.4.1 Στοιχεία Αξιολόγησης</u></b> .....	122
<b><u>7.4.2 Αντιλήψεις για την Αξιολόγηση</u></b> .....	125
<b><u>7.4.2.1 Πού Βασίζεται η Αξιολόγηση</u></b> .....	125
<b><u>7.4.2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης</u></b> .....	130
<b><u>7.4.2.4 Δημοσίευση Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης</u></b> .....	135
<b><u>7.4.2.5 Σημαντικότητα Αξιολόγησης</u></b> .....	137
<b><u>7.4.3 Προτάσεις Βελτίωσης Συστήματος Αξιολόγησης</u></b> .....	139
<b><u>Κεφάλαιο 8ο : Συμπεράσματα και Προτάσεις</u></b> .....	141
<b><u>8.1 Εισαγωγή</u></b> .....	141
<b><u>8.2 Κύρια Συμπεράσματα της Έρευνας</u></b> .....	141
<b><u>8.3 Προτάσεις</u></b> .....	143
<b><u>8.4 Περιορισμοί / Αδυναμίες της έρευνας</u></b> .....	144
<b><u>8.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα</u></b> .....	144
<b><u>9.Βιβλιογραφία</u></b> .....	145

## Πίνακες & Διαγράμματα

Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα .....	40
Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach.....	41
Γράφημα 1: Εφαρμόζει η εταιρία σας κάποιο σύστημα αξιολόγησης; .....	42
Γράφημα 2: Ιστόγραμμα συχνότητας αξιολόγησης .....	43
Πίνακας 3: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση σημαντικότητας αξιολόγησης στο χώρο εργασίας .....	43
Γράφημα 3: Σχετικές συχνότητες σημαντικότητας ύπαρξης συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας.....	44
Πίνακας 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση (μέση τιμή και τυπική απόκλιση δηλώσεων).....	45
Γράφημα 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση η οποία λαμβάνει χώρα στην εταιρία; .....	46
Πίνακας 5: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ANOVA και t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας.....	47
Πίνακας 6: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητες, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης.....	48
Πίνακας 7: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και συμπεριφορά .....	48
Πίνακας 8: Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης .....	50
Γράφημα 5: Μέση τιμή δηλώσεων σκοπού της αξιολόγησης .....	51
Γράφημα 6: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον σχεδιασμό του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης .....	52
Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση περιεχομένου της αξιολόγησης .....	53
Γράφημα 7: Μέση τιμή περιεχομένου αξιολόγησης .....	54
Πίνακας 10: Μέση τιμή και αποτελέσματα ANOVA αναλόγως της ηλικιακής κλάσης .....	54
Πίνακας 11: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση δημοσίευσης αποτελεσμάτων Αξιολόγησης..	55
Γράφημα 8: Μέση τιμή δημοσίευσης αποτελεσμάτων αξιολόγησης.....	56
Πίνακας 12: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της δημοσίευσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου .....	56
Πίνακας 13: Μέση τιμή και Τυπική Απόκλιση δηλώσεων που αφορούν στη σημαντικότητα της αξιολόγησης.....	57
Γράφημα 9: Σημαντικότητα αξιολόγησης.....	58
Πίνακας 14: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της σημαντικότητας της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου.....	58
Γράφημα 10: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προτάσεων βελτίωσης συστήματος αξιολόγησης 60	

## Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι καθοριστικό για την επιτυχία του. Χωρίς επιτυχημένο προσωπικό, οι επιχειρήσεις θα λειτουργούσαν αναποτελεσματικά και θα κινδύνευαν να μην επιτύχουν τους δεδηλωμένους στόχους τους. Επομένως, κάθε επιχείρηση που έχει στρατηγική χρησιμοποιεί την καταλληλότερη μέθοδο διαχείρισης απόδοσης, μια διαδικασία που αυξάνει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να γνωρίζουν την στάση και την άποψη των εργαζομένων τους σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αντίθετα, η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης ή ακόμα και η ύπαρξη ενός ελλιπούς συστήματος μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

Η επανεξέταση της απόδοσης των εργαζομένων έχει ουσιαστικό ευεργετικό αντίκτυπο στη συντήρηση του προσωπικού. Η αποζημίωση ή άλλα κίνητρα, όπως η αξιολόγηση/ευγνωμοσύνη, ο έπαινος κ.λπ., θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση της προόδου. Οι αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και το σύστημα ανάθεσης εργασίας κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους φροντίζουν. Η μάθηση επηρεάζει τη συντήρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Με το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, οι νέοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποδώσουν στο ίδιο επίπεδο με τους παλιούς υπαλλήλους και όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται από τον οργανισμό.

Στην παρούσα εργασία υλοποιήθηκε έρευνα με σκοπό να διερευνηθεί πώς βιώνουν και αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία τους, τόσο στις επιχειρήσεις των αερομεταφορών όσο και της επίγεια εξυπηρέτησης. Υπό αυτό το πρίσμα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από 118 εργαζόμενους στον τομέα των αερομεταφορών, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου μέσω δειγματοληψίας ευκολίας.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθεί πώς οι εργαζόμενοι στις αερομεταφορές βιώνουν και αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση απόδοσης στην εργασία τους. Με σκοπό την κατανόηση των απόψεων των εργαζομένων τέθηκαν τα τρία ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, για τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν μέσω της έρευνας. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στο ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα. Ακολούθως διερευνήθηκε ποια είναι η βάση για το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα και, τέλος, ποιοι ήταν οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης.

Τα βασικά αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η συγκεκριμένη έρευνα ήταν τα ακόλουθα. Αρχικά, στο 63,6% του δείγματος φάνηκε ότι εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης

προσωπικού στο χώρο εργασίας τους και με διάμεση τιμή συχνότητας τους 8 μήνες. Ακόμη, οι συμμετέχοντες δείχθηκε ότι θεωρούν ως πολύ σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στον χώρο εργασίας τους. Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, βασικότερο σκοπό της αξιολόγησης αποτέλεσε η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και ακολούθησε ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάστηκε να βασίζεται, με βάση την οπτική των εργαζομένων, στους στόχους που αυτοί έχουν πετύχει και, έπειτα, στα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους. Ακόμη, αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, το δείγμα φάνηκε να είναι ουδέτερο σε σχέση με την προσβασιμότητα των αποτελεσμάτων αξιολόγησης και να συμφωνεί περισσότερο με τη δημιουργία εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο μέσω αυτής. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι βασικότεροι παράγοντες για τους οποίους η αξιολόγηση είναι σημαντική για τους εργαζομένους ήταν η καλύτερη λειτουργία του οργανισμού καθώς και η καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Τέλος, οι εργαζόμενοι έθεσαν ως πρώτη πρόταση για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης, την αμφίδρομη αξιολόγηση, τόσο από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους όσο και αντίστροφα.

**Λέξεις - Κλειδιά:** ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση, απόδοση, εργαζόμενοι, αντιλήψεις

## **Abstract**

The human resources of an organization are crucial to its success. Without successful staff, businesses would operate inefficiently and risk failing to achieve their stated goals.

Therefore, any business that has a strategy uses the most appropriate method of performance management, a process that increases the commitment of all employees to achieving the organization's goals. It is very important for business owners to know their employee's attitude and opinion about the ratings system they use. A proper ratings system can work positively on employee efficiency and productivity. On the contrary, the absence of a system of evaluations or even the existence of a missing system can create conflicts in the workplace.

Reviewing employee performance has a substantial beneficial impact on staff maintenance.

Compensation or other incentives, such as evaluation / gratitude, praise, etc., should be used to encourage progress. Performance evaluations help employees feel valued, and the job assignment system makes employees feel cared for. Learning affects employee maintenance. With the employee training program, new employees believe they can perform at the same level as old employees, and all employees feel valued by the organization.

In this work, a cross-sectional survey was implemented in order to investigate how employees experience and perceive the evaluation of their work performance both in the air transport and ground services companies. Primary data was collected from 118 employees, using a structured questionnaire and through convenience sampling.

The purpose of this study is to investigate how aviation workers experience and perceive performance evaluation at work. In order to understand the views of the employees, three research questions were asked that will be attempted to be answered through the survey. The first research question concerns the purpose of the performance evaluation in their workplace. Additionally, the basis of the evaluation's system in their work organization is searched as well as the reasons why the evaluation results should be made public.

The basic results for the specific research were the following. Initially, the 63.6% of the sample appeared to have a system of personnel evaluation in their work environment and with a median frequency of 8 months. Moreover, the participants was pointed out to deem as very important the presence of an evaluation system in their workplace. As far as the first research question is concerned, the most important goal of the evaluation was to give feedback for the improvement of the efficiency and after that followed the determination of the employee's educational needs. Replying to the second research question, the evaluation system was presented to be based, according to the employee's point of view, on the goals they had succeeded and, then, on the important duties in their job. Furthermore, concerning the third research question for the disclosure of the evaluation's results, the sample appeared to be neutral for the accessibility of the evaluation's results and agreed more to building trust with the supervisor through this procedure. Accordingly the study's results showed that the basic factors for which the evaluation is important to employees was the better function of the organization and management of human resources. Finally, the employees put as their first suggestion for the improvement of the evaluation system, the two-way evaluation, not only by the supervisors to the employees but also the other way back.

**Keywords:** human resources, evaluation, performance, employees, perception



## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης, τη βελτίωση και την περαιτέρω εξέλιξη τους, αλλά είναι καίριας σημασίας και για την ίδια την επιχείρηση. Η Διαχείριση Απόδοσης καθορίζει τους στόχους του οργανισμού, τα απαιτούμενα αποτελέσματα για την επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και τα μέσα και τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση δεν είναι συνώνυμη με την επίτευξη στόχων. Μας διδάσκει ότι η εκπαίδευση, η προσπάθεια και η τεράστια αφοσίωση δεν είναι αποτέλεσμα. Η διαχείριση απόδοσης εστιάζει στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, ένα τμήμα, μία ομάδα ή ένα άτομο. Μέσω της κατανόησης και της διαχείρισης της απόδοσης, η εστίαση αποδίδεται στις προσπάθειες των επιχειρήσεων προς την αποτελεσματικότητα μέσα σε ένα πλαίσιο προκαθορισμένων στόχων, προτύπων και απαραίτητων ικανοτήτων.

Εν συντομία, η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες που εγγυώνται την επιτυχή υλοποίηση των στόχων των εταιρειών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι είναι μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Οι διαδικασίες με τις οποίες οι προϊστάμενοι αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και την επιτυχία των οργανισμών. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πάρουν οι προϊστάμενοι μια σειρά από εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις όπως η αύξηση, η προαγωγή, ο υποβιβασμός ή ακόμα και η απόλυση.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να εξεταστεί η αξιολόγηση απόδοσης και από την πλευρά των εργαζομένων. Οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εργασία και στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην εξέλιξη της επιχείρησης. Συνεπώς, για να μπορέσουν οι οργανισμοί να βελτιώσουν τα συστήματα αξιολόγησης, που αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για την επιβίωση, την καλή λειτουργία και την εξέλιξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων, κατανοούμε ότι πρέπει να υπάρχει γνώση σχετικά με τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων στο θέμα.

## 1.2 Δομή της Εργασίας

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται συνολικά από 8 κεφάλαια, διαχωρισμένα με τρόπο έτσι ώστε να παρουσιάζεται η έρευνα στον αναγνώστη με σαφήνεια, προκειμένου να είναι κατανοητό το αντικείμενο, οι διαδικασίες και τα πορίσματα που εξάγονται. Παρακάτω ακολουθεί η σύντομη περιγραφή των κεφαλαίων.

**Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή:** Το εισαγωγικό κεφάλαιο καλείται να παρέχει μία αδρή συνολική οπτική στον αναγνώστη για το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Το εν λόγω αντικείμενο αφορά στη σημασία της διαχείρισης της απόδοσης και την ανάγκη να διερευνηθεί από την πλευρά των εργαζομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η δομή της έρευνας.

### **Κεφάλαιο 2. Εννοιολογικό πλαίσιο και αρχές αξιολόγησης απόδοσης:**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες και τα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης της απόδοσης. Ειδικότερα, ορίζεται η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων και παρουσιάζεται ο σκοπός της. Στο συγκεκριμένο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζονται, επίσης, οι προκλήσεις που υπάρχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Έπειτα γίνεται παρουσίαση των διαφορετικών μεθόδων υλοποίησής της.

**Κεφάλαιο 3. Σπουδαιότητα της διαδικασίας Αξιολόγησης:** Στο συγκεκριμένο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζεται τα οφέλη της αξιολόγησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η αξιολόγηση απόδοσης για τις επιχειρήσεις καθώς και τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης για τους ίδιους τους εργαζομένους. Τέλος, γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα της διασφάλισης αποτελεσματικότητας για τη διαδικασία της αξιολόγησης.

**Κεφάλαιο 4. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων (ανώτερων στελεχών και υφισταμένων) για την αξιολόγηση :** Στο παρόν θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζονται, έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι θεωρητικές προσεγγίσεις μελετητών για την αξιολόγηση, οι οποίες έχουν εξαχθεί για να μπορέσουν να κατανοηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση. Έτσι είναι εφικτό να θεαθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το παρόν θέμα από διαφορετικές σκοπιές ανάλυσης.

### **Κεφάλαιο 5. Η διαχείριση απόδοσης στον τομέα των αερομεταφορών :**

Στην παρούσα ερευνά στόχος μας είναι να εξετάσουμε την αξιολόγηση από την πλευρά των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα από την πλευρά του προσωπικού αερομεταφορών και

επίγειας εξυπηρέτησης. Για αυτό το λόγο, στο τελευταίο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας έρευνας, παρουσιάζεται βιβλιογραφικά η ιδιαιτερότητα της αξιολόγησης στον τομέα των αερομεταφορών.

### **Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία και μέθοδοι :**

Στο πρώτο από τα ερευνητικά κεφάλαια της εργασίας παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας, καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε, γίνεται αναφορά στη μέθοδο δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε και στο τελικό δείγμα της έρευνας. Έπειτα ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας της συλλογής και της ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, γίνεται αναφορά σε δεοντολογικά ζητήματα τα οποία λήφθηκαν υπόψιν κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία.

### **Κεφάλαιο 7. Ανάλυση Δεδομένων**

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το λογισμικό SPSS version 25. Η ανάλυση έχει ως σκοπό να παρουσιαστούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους

### **Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα, Προτάσεις, Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα:**

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των συμπερασμάτων αναφορικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τον θεσμό της αξιολόγησης. Επιπλέον, καταγράφονται οι περιορισμοί που υπήρχαν στην έρευνα και αναφέρονται κάποιες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

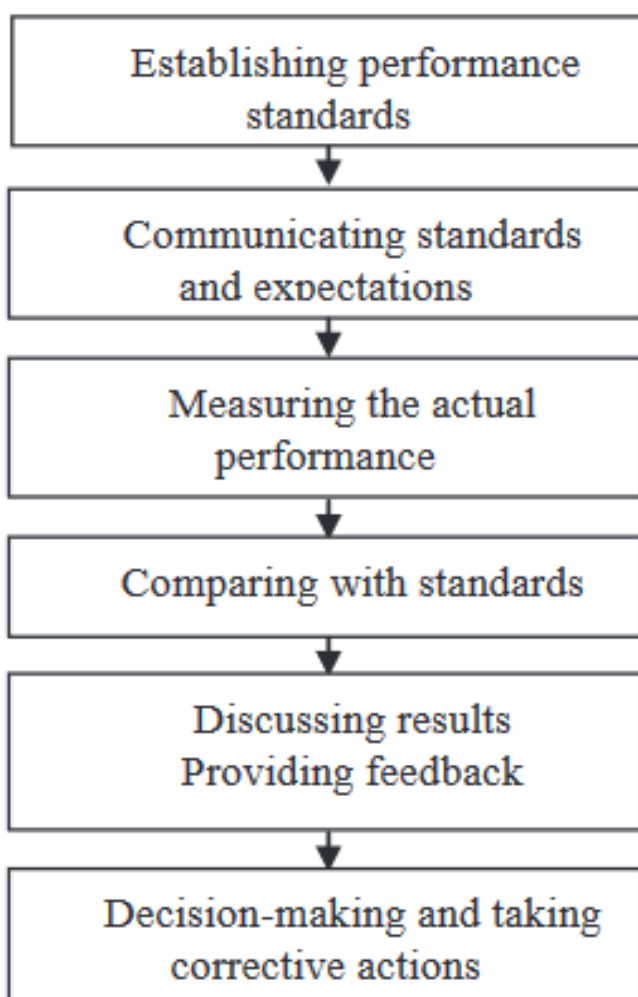
Τέλος, παρατίθενται οι βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιήθηκαν και το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

## Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εννοιολογικό Πλαίσιο και Αρχές Αξιολόγησης Απόδοσης

### 2.1. Η Διαδικασία για την Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η απόδοση αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι, μέσω της εφαρμογής των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, επιτυγχάνουν τους εκάστοτε στόχους, επιτελώντας τα καθήκοντα που τους ανατίθενται με αποτελεσματικό τρόπο. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα συστατικό της διαχείρισης απόδοσης, η οποία είναι μια συλλογή συμπερασμάτων, που εξάγονται κατόπιν διαφόρων ειδών επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή εργαζομένου και τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος για μια χρονική περίοδο. Ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού, η ανασκόπηση της απόδοσης πραγματοποιείται συχνά σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση (Osmani & Ramolli, 2012).

Τα στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης διαφαίνονται στην παρακάτω εικόνα (Osmani & Ramolli, 2012).



Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη φάση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ανάπτυξη κριτηρίων με τα οποία θα συγκριθεί η πραγματική απόδοση των εργαζομένων.

Αυτή η φάση χρειάζεται τη δημιουργία κριτηρίων για τον προσδιορισμό του εάν η απόδοση ενός εργαζομένου ήταν επιτυχής ή αποτυχημένη, καθώς και το ποσό της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτά τα κριτήρια πρέπει να είναι διαφανή, κατανοητά και ποσοτικά (Chand, 2022).

Το δεύτερο στάδιο - μετά τη θέσπιση αυτών των προτύπων, αποτελεί ευθύνη του διευθυντή να τα κοινοποιήσει στο σύνολο του προσωπικού του οργανισμού. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη λειτουργία τους εντός της επιχείρησης καθώς και το κίνητρο να επενδύσουν περισσότερο στην εργασία τους (Chand, 2022).

Η τρίτη φάση συνίσταται στην ανασκόπηση της απόδοσης, η οποία αξιολογεί τα επιτεύγματα του προσωπικού και την αφοσίωσή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τέταρτη φάση αφορά στο στάδιο μετά την αξιολόγηση της απόδοσης και διαμορφώνεται καθώς επιτυγχάνεται η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων παράλληλα με τον καθορισμό κριτηρίων προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση δεδομένων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Chand, 2022).

Η πέμπτη φάση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι ατελής, χωρίς την παράδοση ανατροφοδότησης ή των αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης από τον διευθυντή στους εργαζόμενους. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους με άριστες βαθμολογίες να κατανοήσουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και ανταμείβονται, ενώ όσοι έχουν κακή απόδοση αναγνωρίζουν ότι πρέπει να βελτιωθούν. Ωστόσο, ο τρόπος επικοινωνίας και αποδοχής της κριτικής ποικίλει, όπως και η ικανότητα του διευθυντή να μεταφέρει αυτές τις πληροφορίες στο προσωπικό του. Ο στόχος αυτής της παρατήρησης είναι να λύσει δυσκολίες ή να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται. Η έκτη και τελευταία φάση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για την απόδοση του εργαζομένου αλλά και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν εναντίον του, βάσει της αξιολόγησης, όπως αμοιβή, προαγωγή, υποβιβασμός, μετάθεση κ.λπ (Chand, 2022).

## **2.2 Σκοποί Αξιολόγησης Απόδοσης**

Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης σύμφωνα με τους Osmani & Ramolli (2012), είναι:

- Να αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού διαχρονικά.
- Να αξιολογήσει το χάσμα απόδοσης μεταξύ των σημερινών και των επιπέδων στόχων.
  - Να βοηθήσει τη διοίκηση στη διενέργεια του ελέγχου.
- Να βοηθήσει στην ενίσχυση των σχέσεων και της επικοινωνίας διευθυντή-εργαζομένου.
- Να αξιολογήσει τα δυνατά σημεία και τις ελλείψεις των εργαζομένων προκειμένου να καθορίσει τις απαιτήσεις κατάρτισης και τη μελλοντική ανάπτυξη.
  - Να παρέχει αξιολογήσεις απόδοσης από το προσωπικό.
- Να διασφαλίσει ότι οι προσδοκίες και τα καθήκοντα για τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους είναι σαφείς.
- Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα άλλων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η κατάρτιση και η ανάπτυξη.
- Να μεριμνήσει για την ελαχιστοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων (Osmani & Ramolli, 2012).

Προκειμένου η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης να είναι επιτυχής και αποτελεσματική, οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν ποικίλα ζητήματα και εμπόδια.

Κατά συνέπεια, οι πολλαπλές εφαρμογές της αξιολόγησης έχουν θέσει πολλούς διευθυντές σε σύγχυση και απογοήτευση με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού (Gurbuz & Dikmenli, 2007). Αυτή η περίπτωση φαίνεται να έχει επιζήμια επίδραση στη δημοτικότητα των μεθόδων αξιολόγησης σε πολλούς οργανισμούς. Παρά τις ανησυχίες τους για τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους διευθυντές, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποδέχεται την αρχή και τον σκοπό της αξιολόγησης (Grote, 1996). Η πιο κοινή κριτική από τους διευθυντές είναι ότι δεν έχουν τους κατάλληλους κανόνες για την αξιολόγηση του προσωπικού, ενώ το πιο κοινό παράπονο από τους υπαλλήλους είναι ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι δίκαιη. Η αξιολόγηση φαίνεται να εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση των συμπεριφορών προηγούμενων εργαζομένων (Bersin, 2008).

(1) Η καθιέρωση απαιτήσεων εργασίας και προτύπων αξιολόγησης,

(2) το χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησης,

(3) η επιλογή εκτιμητών και

(4) η παροχή σχολίων είναι οι υποκατηγορίες της διαδικασίας αξιολόγησης (Scullen et al., 2003). Οι πρώιμες διαδικασίες αξιολόγησης ήταν αρκετά απλές και συνεπαγόταν αξιολόγηση και σύγκριση ατόμων με άλλα πρόσωπα (Milkovich & Boudreau 1997). Ωστόσο, αυτές οι πρώιμες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση το άτομο είχαν ιδιαίτερες προκλήσεις. Κατά συνέπεια, η μετάβαση σε αξιολογήσεις απόδοσης που σχετίζονται με την εργασία συνεχίζεται.

Όσον αφορά στη λειτουργία της αξιολόγησης απόδοσης, οι Cleveland et al. (1989) προσδιορίζουν τέσσερα είδη χρήσεων: μεταξύ ατόμου, εσωτερικού προσώπου, συντήρησης συστήματος και τεκμηρίωσης. Οι διοικητικές χρήσεις συνίστανται στην αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να κάνουν επιλογές σχετικά με τη διαχείριση αμοιβών, τις προαγωγές, τη διατήρηση, τον τερματισμό κ.λπ., να αποφασίζουν αναθέσεις και μεταγραφές. Αυτή συμβάλλει, επίσης, σε οργανωτικούς στόχους, γνωστούς ως χρήσεις συντήρησης συστήματος. Προκειμένου να συμμορφωθούν με τα κανονιστικά πρότυπα, η τεκμηρίωση χρησιμοποιείται για την καταγραφή των αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού και τη διεξαγωγή έρευνας επικύρωσης σε τεχνολογίες που σχετίζονται με το σύστημα αξιολόγησης. Ορισμένοι οργανισμοί επιδιώκουν να επιτύχουν όλους αυτούς τους στόχους ταυτόχρονα, ενώ συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί για μία μόνο λειτουργία (Wiese & Buckley, 1998). Τα αποτελέσματα των Jawahar και Williams (1997) υποδηλώνουν ότι οι αξιολογήσεις που συγκεντρώνονται για διοικητικούς λόγους είναι πιο συγχωρητικές από τις αξιολογήσεις που λαμβάνονται για έρευνα ή ανάπτυξη. Εκτός από τα σχέδια κλίμακας αξιολόγησης, την εκπαίδευση και άλλες τεχνικές πτυχές της αξιολόγησης, το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται φαίνεται να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην ποιότητα των αξιολογήσεων (Murphy & Cleveland, 1995). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης ως εργαλείο διαχείρισης, σε αντίθεση με ένα όργανο μέτρησης. Αυτοί οι διευθυντές χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν και να εξελίξουν τους υφιστάμενους, καθώς και για να μεγιστοποιήσουν την πρόσβαση σε κρίσιμους οργανωτικούς πόρους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

## 2.3 Προκλήσεις στην Αξιολόγηση της Απόδοσης

Μετά την επιλογή και την πρόσληψη ατόμων για μια εταιρεία, είναι απαραίτητο αυτοί οι εργαζόμενοι να αξιολογηθούν και να παρακινηθούν. Όταν εκείνοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους δίνουν κίνητρα, είναι σε θέση να έχουν καλή απόδοση μειώνεται η πιθανότητα να εμφανίζουν υψηλά ποσοστά απουσιών και εγκατάλειψης της επιχείρησης.

Τα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι τα παρακάτω (Osmani & Ramolli, 2012):

- Η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης: Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα στελέχη. Η συμμετοχή υπαλλήλων και διευθυντών στην αξιολόγηση προϋποθέτει ότι τα καθορισμένα κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμα.
- Ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης: Ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης είναι να αναλύσει την απόδοση των εργαζομένων και όχι την απόδοση του εργοδότη. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων του οργανισμού.
- Έλλειψη επάρκειας: Ο Εκτελεστικός Διευθυντής πρέπει να επιλέγει τους αξιολογητές με προσοχή. Εκείνοι θα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη των κριτηρίων αξιολόγησης με προσοχή. Θα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και εκπαίδευση για την αντικειμενική εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Λάθη στην αξιολόγηση: Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να επιβραδυνθεί από αρκετές ανακρίβειες που προκύπτουν από τις προκαταλήψεις των ίδιων των αξιολογητών και την επιρροή άλλων. Επομένως, ο αξιολογητής πρέπει να αναλύει την απόδοση του εργαζομένου αντικειμενικά (και όχι υποκειμενικά), αμερόληπτα και δίκαια.
- Αντίσταση: Οι εργαζόμενοι και τα εργατικά συνδικάτα ενδέχεται να αντιταχθούν στη διαδικασία αξιολόγησης από φόβο μήπως λάβουν κακή βαθμολογία. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τον στόχο και τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μέσω επικοινωνίας. Επίσης, τα πρότυπα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και γνωστά στο εργατικό δυναμικό, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν.

Περαιτέρω, οι ερευνητές έχουν δείξει σημαντικό ενδιαφέρον για τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον αξιολογητή (Lefkowitz, 2000; Levy & Williams, 2004; Robbins & DeNisi, 1998). Ο αντίκτυπος του βαθμολογητή είναι ένας από τους περισσότερο ερευνημένους παράγοντες αξιολόγησης (Levy & Williams, 2004). Η επιρροή ορίζεται συχνά ως η συμπάθεια ή ο ευνοϊκός σεβασμός για τον υφιστάμενο (Lefkowitz, 2000). Η έρευνα των Forgas και George (2001) δείχνει ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις επηρεάζουν τις κρίσεις και τις συμπεριφορές, με το συναίσθημα ή τη διάθεση να παίζει σημαντικό ρόλο σε γνωστικά απαιτητικές δραστηριότητες. Στην αξιολόγηση, οι βαθμολογητές που έχουν καλή διάθεση τείνουν να ανακαλούν πιο ευνοϊκές πληροφορίες από τη μνήμη και παρέχουν μια θετική αξιολόγηση της απόδοσης (Sinclair, 1988). Η συναισθηματική εκτίμηση συνδέεται με συχνά υψηλότερες βαθμολογίες αξιολόγησης, μειωμένη τάση για τιμωρία των υφισταμένων, βελτιωμένες σχέσεις επόπτη - υφισταμένου, μεγαλύτερο φωτοστέφανο και μειωμένη ακρίβεια (Lefkowitz, 2000). Οι Antonioni και Park (2001) ανακάλυψαν ότι η σχέση μεταξύ συναισθήματος και επιείκειας αξιολόγησης ήταν ισχυρότερη στις ανοδικές αξιολογήσεις και τις αξιολογήσεις από ομοτίμους από ό,τι στις τυπικές αξιολογήσεις από πάνω προς τα

κάτω. Αυτός ο αντίκτυπος ενισχύθηκε όταν οι αξιολογητές είχαν χρόνο να παρατηρήσουν τους υφισταμένους τους.

Το κίνητρο του βαθμολογητή είναι μια δεύτερη σημαντική πτυχή των βαθμολογητών. Παραδοσιακά, οι ακαδημαϊκοί φαινόταν να υποθέτουν ότι οι βαθμολογητές είχαν κίνητρα να παρέχουν σωστές αξιολογήσεις και ότι τα προβλήματα με τη διαδικασία αξιολόγησης προέρχονταν από λάθη γνωστικής επεξεργασίας και επιπλέον πολυπλοκότητα (Levy & Williams, 2004). Αυτή η στάση, ωστόσο, έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση, με αποτέλεσμα να καταβληθούν προσπάθειες να αποκαλυφθούν και να κατανοηθούν πρόσθετα μέρη του κινήτρου των αξιολογητών και πώς αυτά τα κίνητρα επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Η συντριπτική πλειονότητα των επαγγελματιών ισχυρίζεται ότι οι αξιολογητές τους είναι πολύ επιεικείς και αυτή η αύξηση της βαθμολογίας έχει παρατηρηθεί τόσο σε εμπειρικές δημοσιεύσεις όσο και σε οργανωτικές έρευνες (Murphy & Cleveland, 1995, Villanova et al., 1993, Bernadin et al., 2000).

Η πρόσφατη μελέτη επικεντρώθηκε επίσης στον ρόλο της απόδοσης στη διαδικασία αξιολόγησης, συγκεκριμένα στο πώς οι αποδόσεις των βαθμολογητών για τις συμπεριφορές των ποσοστών αλλάζουν είτε την επιθυμία τους να βαθμολογήσουν ή είτε την πραγματική τους βαθμολογία (Struthers et al., 1998). Οι αξιολογητές λαμβάνουν υπόψιν τις συμπεριφορές και τη φήμη των συντελεστών κάθε φορά που εξάγουν συμπεράσματα απόδοσης και καθορίζουν τις κατάλληλες ανταμοιβές (Johnson et al., 2002). Αυτό υποδηλώνει ότι η επεξεργασία απόδοσης είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας αξιολόγησης και ότι αυτές οι αποδόσεις επηρεάζουν τα συναισθήματα και τις αξιολογήσεις των αξιολογητών. Ένα άλλο στοιχείο του κινήτρου των αξιολογητών είναι η ευθύνη που αυτοί επωμίζονται (Frink & Ferris, 1998). Οι Klimoski και Inks (1990) υποθέτουν ότι οι αξιολογητές παραποιούν περισσότερο τις αξιολογήσεις όταν είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για το ποσοστό για τέτοιες κρίσεις. Τονίζουν ότι η λογοδοσία μπορεί να οδηγήσει σε ανακρίβειες αξιολόγησης απόδοσης. Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από πληθώρα μελετών (Mero et al., 2003, Shore & Tashchian, 2002). Οι επαγγελματίες έχουν επίσης υποστηρίξει τη χρήση της λογοδοσίας ως μέθοδο βελτίωσης της ακρίβειας των αξιολογήσεων αξιολόγησης, διευρύνοντας την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος HR (Digh, 1998).

## **2.4 Τύποι Αξιολόγησης Απόδοσης**

Μέσα από τη βιβλιογραφία έχουν παρατεθεί διάφοροι τύποι αξιολόγησης. Οι Osmani και Maliqi (2012) υποστήριξαν ότι υπάρχουν τέσσερα είδη μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης στα οποία έχει δοθεί έμφαση:

- 1- Αξιολόγηση χαρακτηριστικών / γνωρισμάτων προσωπικού χαρακτήρα.
- 2- Αξιολόγηση συμπεριφορών.
- 3- Αποτελέσματα.
- 4- Αυτοαξιολόγηση.

### **2.4.1 Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών / Ιδιοτήτων Προσωπικού Χαρακτήρα**



Το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης επιτρέπει στους διευθυντές να αξιολογούν τα σχετικά προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους, όπως ικανότητες, ταλέντα και προσωπικότητα, που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας τους. Ωστόσο, αυτό το είδος αξιολόγησης έχει τα μειονεκτήματά του, καθώς η κατοχή ενός συγκεκριμένου προσωπικού χαρακτηριστικού δεν διασφαλίζει ότι αυτό το χαρακτηριστικό θα χρησιμοποιηθεί στην εργασία και θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει εξαιρετικό ταλέντο, αλλά η απόδοσή του μπορεί να είναι υποβαθμισμένη λόγω της έλλειψης ενθουσιασμού των προϊσταμένων του. Δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι συνήθως σταθερά, οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να τα αλλάξουν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

#### 2.4.2 Αξιολόγηση της Συμπεριφοράς

Μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς, οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων. Σε αντίθεση με την εξέταση των χαρακτηριστικών του χαρακτήρα των εργαζομένων, η αξιολόγηση συμπεριφοράς αξιολογεί τις ενέργειες και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην εργασιακή διαδικασία. Δεδομένου ότι είναι πιο απλό για τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους κατά τη διάρκεια της εργασιακής διαδικασίας από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, η ανατροφοδότηση είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση από ό,τι στο πρώτο σενάριο.

#### 2.4.3 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Τα ταλέντα και οι προτιμήσεις των ανθρώπων ποικίλλουν. Υπάρχει πάντα μια απόκλιση στην ποιότητα και την ποσότητα της ίδιας εργασίας που παράγεται από δύο διαφορετικά άτομα. Ένας υπάλληλος μπορεί να είναι πιο αφοσιωμένος, αλλά να συμβάλλει ελάχιστα στους στόχους του οργανισμού. Αυτή είναι η περίπτωση όταν ένας υπάλληλος δημιουργεί χειροκίνητα κάθε μορφή και διαδικασία, ενώ ο άλλος υπάλληλος χρησιμοποιεί την τεχνολογία υπολογιστών για να το κάνει. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να πραγματοποιήσει μια ανασκόπηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα και την ποιότητα, προκειμένου να κατανοήσει τις ικανότητες και τις αξίες κάθε ατόμου.

#### 2.4.4 Αυτοαξιολόγηση

Είναι μια πρόσθετη προσέγγιση αξιολόγησης που απαιτεί από τον εργαζόμενο να επανεξετάσει και να αξιολογήσει την απόδοσή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η δυσκολία της αυτοαξιολόγησης της απόδοσης ακολουθήθηκε από την αντίληψη ότι οι άνθρωποι είναι υποκειμενικοί. Επομένως, δεν είναι εύλογο να αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι θα παρέχουν ακριβείς αξιολογήσεις για τον εαυτό τους.

## 2.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση πολλαπλών πηγών είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές αξιολόγησης της απόδοσης στις επιχειρήσεις (Antonioni, 1996). Με αυτή τη μέθοδο, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου δεν βασίζεται αποκλειστικά σε μία μόνο πηγή (π.χ. διευθυντής), αλλά σε πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, των συναδέλφων, των υφισταμένων και των πελατών. Η χρήση πολλών πηγών επιτρέπει στους αξιολογητές να συγκεντρώσουν μια ποικιλία δεδομένων για την απόδοση ενός υπαλλήλου, με κάθε πηγή να συνεισφέρει μια ξεχωριστή άποψη. Για παράδειγμα, μια διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει τον επαγγελματισμό και τη συμμόρφωση ενός νοσηλευτή με τους κανονισμούς, ένας συνάδελφος μπορεί να ελέγξει πόσο καλά τα πάει με τους συναδέλφους του και ένας ασθενής μπορεί να παρέχει πληροφορίες για το πώς μία νοσοκόμα χειρίζεται τους ασθενείς. Με την ανάδραση πολλαπλών πηγών προκύπτουν ευρήματα μαζί με κανονιστικά δεδομένα και αυτοαξιολογήσεις, προσφέροντας πληροφορίες σύγκρισης στον εργαζόμενο (London and Smither, 1995). Ο στόχος της αξιολόγησης πολλαπλών πηγών είναι αναπτυξιακός (Brett and Atwater, 2001; DeNisi and Kluger, 2000) ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους στόχους και τις φιλοδοξίες τους, κάτι που τελικά οδηγεί σε έναν προσανατολισμό που εστιάζεται στην προώθηση. Επομένως, η χρήση αξιολογήσεων πολλαπλών πηγών θεωρείται ότι βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια σειρά ερευνών, οι αξιολογήσεις πολλαπλών πηγών ή η ανοδική ανατροφοδότηση μπορεί να αυξήσουν τη συνολική απόδοση (Atwater et al., 1995; Reilly et al., 1996). Άλλες έρευνες (Brett and Atwater, 2001· Smither et al., 2005) αμφισβήτησαν την αποτελεσματικότητα αυτής της μορφής αξιολόγησης.

Σύμφωνα με το Reifschneider (2007), η πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης συνεπάγεται μια συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων, καθοδηγούμενη από καθιερωμένα και γνωστά κριτήρια από τους φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία. Αυτή επιτρέπει τον σχηματισμό μιας δοκιμής αξίας που βασίζεται σε στοιχεία και την απόφαση – στοιχεία που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη δημιουργία δεικτών απόδοσης και στη συλλογή δεδομένων. Ωστόσο, μια αξιολόγηση αξίας χωρίς τεκμηριωμένη βάση, συγκεκριμένα ή θεμιτά κριτήρια, παρουσιάζεται συχνά στον εργαζόμενο μετά το συμβάν αντί για μια αξιολόγηση απόδοσης. Εκτός από την έλλειψη ετοιμότητας και κατανόησης της διαδικασίας από τους διευθυντές, η απουσία θεσμικής δομής για επανεξέταση και εκπαίδευση συμβάλλει επίσης στη δυστυχία των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας να αποφευχθεί ο κίνδυνος κατασκευής οργάνων που βασίζονται αποκλειστικά σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας (πρωτοβουλία, ευγένεια, κ.λπ.), τα οποία είναι πιο επιρρεπή σε λάθη κρίσης παρά στην παραγωγικότητα ή την ποιότητα των στοιχείων που σχετίζονται με την εργασία.

Με τη δημοσίευση του «The Practice of Management» από τον Peter Drucker το 1954, έγινε δημοφιλής μια νέα συμβουλή διαχείρισης που ονομάστηκε «Management by Goals—PDB». Έτσι προέκυψαν διαδικασίες που οδήγησαν σε μια νέα έννοια αξιολόγησης: την αξιολόγηση βάσει στόχων. Αυτή η έννοια της αξιολόγησης ανέπτυξε πολλούς κλάδους στη Βραζιλία. Το 1986 κυκλοφόρησε η πρώτη έκδοση αυτού του βιβλίου, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις για την αξιολόγηση απόδοσης βάσει στόχων.

Σύμφωνα με τον Pontes (2010), ένα επίσημο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους πρωταρχικούς στόχους:

- (1) Δυναμικό σχεδιασμό του οργανισμού.
- (2) Επίτευξη βελτιώσεων στον οργανισμό με έμφαση στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και οικονομικά και χρηματοοικονομικά θέματα.
- (3) Βελτίωση των δεξιοτήτων ανθρώπων και οργάνωσης, ανάπτυξη ανθρώπων.
- (4) Καθιέρωση αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τους ανθρώπους.
- (5) Απόκτηση της δέσμευσης των ανθρώπων σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του οργανισμού.
- (6) Βελτίωση της επικοινωνίας σε ιεραρχικά επίπεδα, ενθάρρυνση μιας ατμόσφαιρας επικοινωνητικού λόγου και εξάλειψη της ασυμφωνίας, του άγχους και της ασάφειας.
- (7) Συνεχής καθοδήγηση της απόδοσης των εργαζομένων και επιδίωξη βελτιώσεων.
- (8) Υπογράμμιση του γεγονότος ότι οι ενέργειες του εταιρικού οργάνου παράγουν αποτελέσματα.
- (9) Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, κινήτρων και συνεργασίας μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας.
- (10) Χρησιμεύει ως μέσο διάδοσης προγραμμάτων ποιότητας και, σύμφωνα με την υπό μελέτη μέθοδο, του εργαλείου διαχείρισης ποιότητας του ίδιου του οργανισμού.
- (11) Χρησιμεύει ως σημαντικό μέσο υποστήριξης στις αποφάσεις σταδιοδρομίας, στην απόδοση μισθών και στη συμμετοχή στα εταιρικά αποτελέσματα.
- (12) Χρησιμεύει ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης.
- (13) Ο εντοπισμός ταλέντων ως κοινή διαδικασία μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Λόγω της υποκειμενικότητας των κριτηρίων αξιολόγησης, οι κλασικές προσεγγίσεις που έδιναν έμφαση στην αξιολόγηση στο παρελθόν, είχαν ως αποτέλεσμα κακή αξιολόγηση και χρειάζονται μεγάλη προσοχή στην εφαρμογή τους. Μόλις μια αξιολόγηση περιλαμβάνει πιο αντικειμενικά κριτήρια, οι στρατηγικές που αναδεικνύουν το μέλλον γίνονται πολύτιμες και νόμιμες. Στο συγκεκριμένο σημείο τονίζεται μία από τις δύο προσφερόμενες προσεγγίσεις, η αξιολόγηση κατά στόχους, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων (Gimenes et al, 2015).

Άλλες μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης είναι οι παρακάτω :

A) Μέτρηση της παραγωγικότητας με χρήση προτύπων.

Η τεχνική που βασίζεται σε πρότυπα αναλύει ποσοτικά τα αποτελέσματα της απόδοσης κάθε εργαζομένου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συχνά ενός έτους. Στην

περίπτωση αυτή, τα μετρήσιμα στοιχεία αυτής της μεθόδου στην παραγωγή μπορεί να περιλαμβάνουν τις παραγόμενες μονάδες παραγωγής, τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και την αύξηση του αριθμού των προϊόντων που πωλούνται, ενώ για την παροχή υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούνται, τη μείωση των παραπόνων των πελατών κ.λπ. Η αύξηση των πωλήσεων, η συνολική κερδοφορία, η ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας κ.λπ., μπορεί επίσης να θεωρηθούν ποσοτικοποιήσιμα στοιχεία για τα στελέχη. Προφανώς, η στρατηγική έχει τόσο οφέλη όσο και περιορισμούς, όπως το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να βασίζεται σε εξωτερικές συνθήκες που είναι πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων. Επιπλέον, το σύστημα μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε όλα τα επαγγέλματα και οι βραχυπρόθεσμες αξιολογήσεις μπορεί να αποσπάσουν την προσοχή του προσωπικού από τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Τέλος, η επίτευξη ορισμένων στόχων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος ή ακόμη και τη χρήση πολλαπλών περιπτώσεων αθέμιτων τακτικών, με αποτέλεσμα αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη, 2008).

Η τεχνική βάσει κριτηρίων είναι μια ποιοτική μέθοδος κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως η αφοσίωση στην εργασία, η επαγγελματική συνέπεια, η ικανότητα καθορισμού στόχων, η ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων πελατών, η ικανότητα επιλογής κ.λπ., η τεχνική της αφηγηματικής αναφοράς, η προσέγγιση του κρίσιμου γεγονότος, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, η μέθοδος της σταθμισμένης λίστας ελέγχου και η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας που περιγράφονται παρακάτω.

### 1. Μέθοδος Αφηγηματικής Αναφοράς

Στην προσέγγιση της αφηγηματικής αναφοράς, ο αξιολογητής γράφει ένα έντυπο αξιολόγησης απόδοσης για τον υφιστάμενό του, στο οποίο προτείνει πολλούς τομείς για ανάπτυξη. Έτσι, ο υφιστάμενος έχει την ευκαιρία να λάβει αφηγηματική ανατροφοδότηση για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, προκειμένου να ενισχύσει την απόδοσή του. Αυτή η προσέγγιση είναι υποκειμενική, καθώς στερείται συγκεκριμένων προτύπων και σαφών κριτηρίων αξιολόγησης, τα οποία είναι τα μειονεκτήματά της. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης απαιτεί από τον εξεταστή να έχει εκτενή εμπειρία, εκπαίδευση και χρόνο προετοιμασίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλους τρόπους όταν είναι ζωτικής σημασίας να αναδειχθούν τα ιδιαίτερα ταλέντα και τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

### 2. Μέθοδος Κρίσιμου Περιστατικού

Οι εργοδότες καταγράφουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του προσωπικού τους σε μια λίστα (ημερολόγιο) χρησιμοποιώντας την προσέγγιση των κρίσιμων περιστατικών. Τα δεδομένα που συλλέγονται διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου και υπογραμμίζουν τους τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος χρειάζεται

ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, αυτά αναφέρονται ως βασικά περιστατικά. Οι εργοδότες παίρνουν μια οριστική απόφαση με βάση τη λίστα των σημαντικών περιστατικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι δύσκολη η επεξεργασία δεδομένων ποιοτικής αξιολόγησης, κάτι που αποτελεί μειονέκτημα αυτής της τεχνικής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### 3. Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής

Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της αναγκαστικής επιλογής, παρέχονται πολλαπλά κριτήρια που αντιστοιχούν σε ζεύγη κειμένων. Επομένως, ο αξιολογητής επιλέγει το σχέδιο που αντικατοπτρίζει καλύτερα τα δικά του χαρακτηριστικά. Σε ένα ζευγάρι δηλώσεων, πρέπει να υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις είτε δύο αρνητικές προτάσεις. ποτέ μία θετική και μία αρνητική πρόταση, αφού ο αξιολογητής θα μπορούσε να επιλέξει εύκολα την πρόταση που θεωρείται πιο σημαντική για την επιχείρηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### 4. Τεχνική Σταθμισμένης Λίστας

Η προσέγγιση της σταθμισμένης λίστας ελέγχου αποτελείται από μια λίστα (λίστα) πολυάριθμων χαρακτηριστικών του προσωπικού στα οποία ο αξιολογητής απαντά «Ναι» ή «Όχι». Αυτή η λίστα χρησιμοποιεί μια σειρά από κριτήρια, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε έναν σταθμισμένο παράγοντα. Προφανώς, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή στάθμισης κάθε πρότασης, ώστε να μην επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης και μόνο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το γνωρίζει. Το μειονέκτημα της τεχνικής της είναι η χρονοβόρα προετοιμασία που απαιτείται για τη δημιουργία της λίστας, καθώς και η ανάγκη δημιουργίας πολλών λιστών για κάθε δραστηριότητα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### 5. Μέθοδος Κατασκευής της Διαγραμματικής Κλίμακας

Η προσέγγιση της διαγραμματικής κλίμακας είναι μια αντικειμενική μέθοδος κατά την οποία ο αξιολογούμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τα κριτήρια. Ο αξιολογητής μπορεί να χρησιμοποιήσει κλίμακες αξιολόγησης στις οποίες κάθε κλίμακα συσχετίζεται με ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως εξαιρετικός, πολύ καλός, καλός, μέτριος, αδιάφορος.

Εκτός από τις λεκτικές περιγραφές, ο αξιολογητής μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει μια κλίμακα αξιολόγησης από το 0 έως το 10.

Στη μία περίπτωση που ο αξιολογητής επιλέγει αυτό το στυλ βαθμολόγησης, εκχωρεί τον ακόλουθο βαθμό:

- Η «άριστη επίδοση» υποδεικνύεται με βαθμό 10 – «ικανοποιητική» • η «μέτρια απόδοση» εμφανίζεται με βαθμό 5 – «πολύ καλή» • η «Έλλειψη ικανότητας» υποδεικνύεται με βαθμό κάτω από 5 – «απαράδεκτη».

Σε μια ξεχωριστή περίπτωση βαθμολόγησης σε κλίμακα 100%, ο αξιολογητής επιλέγει την ακόλουθη μέθοδο βαθμολόγησης:

- «Εξαιρετικό» για σκορ 91-100, "Ιδιαίτερα εξαιρετικό" για το 81-90, «Καλό» για το 71-80, «Ικανοποιητικό» για το 61-70, «Μέτριο» για 51-60, και ούτω καθεξής.

Συγκεκριμένα, η προσέγγιση χρησιμοποιεί ένα έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά, τις ευθύνες και τα χαρακτηριστικά της ανάλυσης εργασίας του ατόμου που αξιολογείται. Αν και η προσέγγιση είναι απλή στη χρήση και είναι απλή στη σύγκριση του προσωπικού, έχει ορισμένους περιορισμούς, όπως ο χρόνος που απαιτείται για τη δημιουργία των εντύπων και η ανάγκη για τους αξιολογητές να έχουν αρκετή εκπαίδευση προκειμένου να αξιολογούν αποτελεσματικά (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη, 2008).

## B) Παρακολούθηση Ηλεκτρονικής Απόδοσης

Η ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης είναι μια τεχνική που αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και επιτρέπει στους επόπτες να έχουν πρόσβαση στους υπολογιστές των υπαλλήλων τους. Αυτό "επιτρέπει στους επόπτες να παρακολουθούν τον ρυθμό εργασίας και τη συνολική κινητικότητα του προσωπικού τους ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας." Σύμφωνα με τη μελέτη, μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα υπό κατάλληλες καταστάσεις. Για παράδειγμα, τα άτομα υψηλής ειδικεύσεως που εποπτεύονταν τα πήγαιναν καλύτερα σε μια κανονική δουλειά σε σύγκριση με αυτά που δεν ήταν υπό επίβλεψη. Τα άτομα με φτωχές δεξιότητες που ήταν υπό επίβλεψη είχαν χειρότερες επιδόσεις από εκείνα με χαμηλές δεξιότητες που ήταν χωρίς επίβλεψη (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004:143-144).

## Γ) Μέθοδοι Σύγκρισης Εργαζομένων

Η απλή κατάταξη, η εναλλακτική κατάταξη, η σύγκριση κατά ζεύγη και η εξαναγκασμένη διακύμανση είναι παραδείγματα προσεγγίσεων σύγκρισης. Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδη & Ρεκλείτη (2008), οι τεχνικές σύγκρισης περιλαμβάνουν τη βασική μέθοδο κατάταξης, την εναλλακτική μέθοδο κατάταξης με τη μέθοδο ζευγαρωμένης σύγκρισης και την προσέγγιση εξαναγκασμένης διασποράς, που παρουσιάζονται παρακάτω.

### 1. Απλή Τεχνική Αξιολόγησης

Η απλή προσέγγιση κατάταξης είναι αυτή στην οποία οι αξιολογούμενοι τοποθετούνται σε έναν πίνακα με βάση την απόδοση και οι συγκρίσεις γίνονται με αριθμητική σειρά. Οι αξιολογητές κατατάσσονται άτυπα, ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία απασχολούνται. Ως διαδικασία, ορίζεται ως στερούμενη αντικειμενικότητας, καθώς ο εργαζόμενος αξιολογείται χωρίς μια μελέτη βάσει κριτηρίων των ιδιοτήτων του/της.

## 2. Εναλλακτική Διαδικασία Κατάταξης

Με την εναλλακτική προσέγγιση κατάταξης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί μια λίστα με ονόματα εργαζομένων για να τους κατατάξει από το καλύτερο στο χειρότερο με βάση την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, η κατηγοριοποίηση οκτώ εργαζομένων της εναλλακτικής ταξινόμησης πραγματοποιείται με την καταγραφή του υπαλλήλου με τις καλύτερες επιδόσεις να είναι πρώτος στον κατάλογο ενώ ο υπάλληλος με τη χαμηλότερη απόδοση σημειώνεται στο τέλος (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

## 3. Τρόπος Υποχρεωτικής Διανομής

Η προσέγγιση εξαναγκασμένης διασποράς κατατάσσει τους εργαζόμενους ανάλογα με την απόδοσή τους. Συγκεκριμένα, δημιουργείται ένα σύνολο κατηγοριών απόδοσης, όπως "πολύ υψηλή", "υψηλή", "μέτρια", "χαμηλή" και "πολύ χαμηλή", και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους αξιολογητές εντός της κατηγορίας με τον πιο κατάλληλο τρόπο. Συγκεκριμένα, αυτή η κατάταξη της σειράς κατηγοριών απόδοσης βασίζεται σε ποσοστά και αναλογίες των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Εκτός από την αποτελεσματικότητα, τα κριτήρια βαθμολόγησης μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν την ποιότητα της εργασίας ή άλλα χαρακτηριστικά. Αυτό το σύστημα εμποδίζει τον αξιολογητή να ταξινομήσει περισσότερο από ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε μια κατηγορία απόδοσης, αποφεύγοντας έτσι λάθη που προκύπτουν από αδικαιολόγητη επιείκεια. Προφανώς, υπάρχουν αποκλίσεις στην απόδοση με τη χρήση αυτής της τεχνικής, γι' αυτό και αυτές οι αποκλίσεις θα πρέπει να σημειώνονται σε όλη την ανασκόπηση και να μην αφαιρούνται (Χυτήρης, 2001). Η προσέγγιση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των αυξήσεων αποζημίωσης. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία επιλέξει να παράσχει αυξήσεις στο 35% των εργαζομένων της, τότε θα χορηγηθούν αυξήσεις σε εκείνα τα άτομα που έχουν ταξινομηθεί με τιμές "πολύ υψηλές" και "υψηλές".

Το μειονέκτημα της στρατηγικής είναι η πιθανότητα εσφαλμένης ταξινόμησης σε περιπτώσεις όπου διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης έχουν διακριτά δεδομένα. Σε ένα τμήμα, για παράδειγμα, όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, του ανταγωνισμού και ενός αναποτελεσματικού προϊσταμένου, η βαθμολογία απόδοσης των εργαζομένων θα είναι αρνητική, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν άξιοι και αποτελεσματικοί υπάλληλοι των οποίων η απόδοση δεν μπορεί να αξιολογηθεί, λόγω της αρνητικής εικόνας του τμήματος στο σύνολό του (Χυτήρης, 2001).

### Δ) Μέθοδοι για τη Μέτρηση της Συμπεριφοράς

Διάφορες εταιρείες χρησιμοποιούν μια ποικιλία μεθοδολογιών για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η προσέγγιση της παρατηρούμενης συμπεριφοράς και η τεχνική της προβλεπόμενης συμπεριφοράς θα εξεταστούν λεπτομερέστερα παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς είναι τεχνικές για τον καθορισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση ορισμένες ενέργειες και αυτές παρουσιάζονται ακολούθως (Χυτήρης, 2013).

## 1. Μέθοδος για την Αξιολόγηση της Προβλεπόμενης Συμπεριφοράς

Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου απόδοσης για το έργο που εκτελείται. Με αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την αναμενόμενη συμπεριφορά του. Αυτή η συμπεριφορά θα αξιολογηθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια στα οποία έχει πρόσβαση ο αξιολογητής.

Συγκεκριμένα, ο αξιολογητής έδωσε μια λίστα με διαβαθμισμένα σημαντικά περιστατικά (περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς) από τα οποία πρέπει να επιλέξει ένα για να καθορίσει τη δική του συμπεριφορά. Σε αυτό το σύστημα, η βαθμολόγηση μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 5 μονάδες, με το πιο σημαντικό περιστατικό να λαμβάνει βαθμό 5, το επόμενο περιστατικό να λαμβάνει βαθμό 4 κ.λπ. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τον βαθμό που λαμβάνει από το πιο σημαντικό περιστατικό. Η κατηγοριοποίηση του εργαζομένου στις πολλές βασικές καταστάσεις με βάση την απόδοσή του καθορίζεται από τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς του ατόμου, καθώς και από τη θέση για την οποία είναι πιο κατάλληλος (Davis & Werther, 1996). Ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης εξετάζεται κατά την αξιολόγηση και καθένα από αυτά τα διαβαθμισμένα κρίσιμα επεισόδια περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές.

## 2. Μέθοδος για την Αξιολόγηση της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς

Η τεχνική της παρατηρούμενης συμπεριφοράς καθορίζει τη συχνότητα μιας συγκεκριμένης ενέργειας ή συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, ο αξιολογητής αποδίδει μια βαθμολογία στη συχνότητα της καθορισμένης συμπεριφοράς για κάθε σημαντικό επεισόδιο. Οι προαναφερθείσες σημαντικές καταστάσεις περιλαμβάνουν περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς. Η γενικά χρησιμοποιούμενη κλίμακα αποτελείται από πέντε επίπεδα συχνότητας, που κυμαίνονται από "Ποτέ" έως "Πάντα". Συγκεκριμένα, για να είναι αποτελεσματική αυτή η στρατηγική, πρέπει να βασίζεται τόσο στη σωστή βαθμολόγηση όσο και στην ακρίβεια των περιστατικών.

### 4.6 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Οι υπάλληλοι – υφισταμένοι μιλούν με τους ανωτέρους τους και αποφασίζουν τους στόχους τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης, που είναι η τελευταία φάση της αναθεώρησης. Η συνέντευξη πρέπει να έχει συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους και είναι ζωτικής σημασίας για τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι αφορά στη μελλοντική επαγγελματική του ανάπτυξη (Lawler et al., 1984). Ακολουθούν οι στόχοι της αξιολόγησης της συνέντευξης, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουράντα (2003):

- α) Η τόνωση του προσωπικού για την επίτευξη καλύτερων επιπέδων απόδοσης.
- β) Η ενημέρωσή τους για την πρόοδό τους εντός του καθορισμένου χρονικού διαστήματος.



γ) Η επιβράβευση όσων επιδεικνύουν καλή επίδοση για να τους ενθαρρύνει να τη διατηρήσουν ή να την ενισχύσουν και ενημέρωση όσων δεν επιδεικνύουν καλή επίδοση για τις ελλείψεις τους ώστε αυτές να εξαλειφθούν.

δ) Η ενίσχυση της σύνδεσης μεταξύ επόπτη και υφισταμένου.

ε) Η κοινή συμφωνία για μελλοντικές πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Οι πιο θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης είναι ότι ο αξιολογητής είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για να χειρίζεται τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν και ότι ο προϊστάμενος είναι καλά εξοικειωμένος με τις θετικές και αρνητικές πτυχές του χαρακτήρα του υφισταμένου του, προκειμένου να δώσει στη συζήτηση την επιθυμητή κατεύθυνση και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ξηροτύρι-Κουφίδου, 2001). Για να έχει η ομιλία έναν επικοινωνιακό στόχο, ώστε ο εργαζόμενος να κατανοήσει τα λάθη του και να μάθει από αυτά, ο τόνος της δεν πρέπει να είναι καθαρά κριτικός.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Σπουδαιότητα της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ενόψει του έντονου βιομηχανικού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να προσελκύουν ανθρώπους με βάση τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους, αλλά και να μπορούν να τους διατηρήσουν ώστε να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες και να τους ωθούν στην εργασία. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία σε κάθε εταιρεία, καθώς η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό έχει τεράστιες επιπτώσεις για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Dhanpat et al. (2018), «το ανθρώπινο στοιχείο παραμένει στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς καμία τεχνολογία δεν μπορεί να υποκαταστήσει την επικοινωνία των ειδικών, την επίλυση προβλημάτων και την προσοχή των πελατών.» Επίσης, προστέθηκε από τους Grobler, Wrnich, Carrell, Elbert και Hatfield (όπως αναφέρεται στους Dhanpat et al., 2018), ο Οργανισμός μπορεί να θεωρήσει πιο απλό να προσλάβει άτομα. Ωστόσο, η διατήρησή τους μπορεί να είναι μια σημαντική δυσκολία λόγω του γεγονότος ότι τα άτομα επηρεάζονται από μια ποικιλία μεταβλητών. Η διατήρηση των εργαζομένων θεωρείται ως ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (Das et al., 2013). Ο κύκλος εργασιών είναι ένα ζήτημα στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, καθώς αυξάνει το λειτουργικό κόστος και έχει σημαντικές επιπτώσεις για την απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και τη διακοπή της οργανωτικής δραστηριότητας (Takawiaara et al., 2014). Οι αποδοχές, οι δυνατότητες σταδιοδρομίας, οι υλικές συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση και η εξέλιξη είναι όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ο υψηλός ρυθμός εναλλαγής προσωπικού οδηγεί την επιχείρηση σε μεγάλες απώλειες ως αποτέλεσμα υψηλότερων δαπανών ανθρώπινου δυναμικού, όπως αμοιβές πρόσληψης, επιλογή και εκπαίδευση για νέες προσλήψεις, καθώς και πρόσθετες δαπάνες, όπως η δημοσιοποίηση θέσεων εργασίας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο κύκλος εργασιών επηρεάζει πολυάριθμες εργασιακές δραστηριότητες εντός των οργανισμών και επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων συνολικά. Η αναποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να προέλθει από την εναλλαγή προσωπικού, καθώς ο οργανισμός μπορεί να χάσει ικανούς και πολλά υποσχόμενους ανθρώπους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό πυλώνα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου ικανοτήτων και απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων απαιτεί σημαντική προσπάθεια. Ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού της PT XYZ ήταν 3,66 τοις εκατό τον Αύγουστο του 2017, ποσοστό που είναι 0,48 ποσοστιαίες μονάδες περισσότερο από τον στόχο της εταιρείας για το 2017 του 3,18 τοις εκατό. Οι εταιρείες που εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό για να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν τη δυσκολία να διαχειριστούν τον κύκλο εργασιών. Όσο υψηλότερος είναι ο κύκλος εργασιών μιας εταιρείας, τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα έξοδά της. Για να διερευνήσει τα στοιχεία που συμβάλλουν σε ένα υψηλό ποσοστό κύκλου εργασιών, ο ερευνητής εκτελεί μια επιτόπια μελέτη με συζήτηση ομάδας εστίασης (FGD). Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η μάθηση των εργαζομένων αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εξωτερική ανάθεση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τις μεταβλητές διατήρησης των εργαζομένων (Jeffrey & Prasetya, 2019).

Τα ευρήματα της μελέτης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Table 1 Recap Result Data of PT XYZ Pre-Survey Result**

Statement	Favourable	Neutral	Unfavourable
1 Employee Learning	68,7%	24,7%	6,7%
2 Employee Retention	75,3%	20,0%	4,7%
3 Employee Performance	86,7%	13,3%	0,0%
Average	76,9%	19,3%	3,8%

Source: 2017 pre-survey data

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, το 76,9% των 30 ερωτηθέντων κατέθεσε ότι τρία πράγματα είναι απαραίτητα για τη μείωση της εναλλαγής εργαζομένων (Holston, 2018: 168). Ο πραγματικός κύκλος εργασιών μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια από την πρόθεση εναλλαγής ενός ατόμου, η οποία είναι η συμπεριφορά ενός υπαλλήλου που παραιτείται. Οι προθέσεις κύκλου εργασιών αντικατοπτρίζουν την επιθυμία ενός ατόμου να παραιτηθεί, να αναζητήσει νέα εργασία αλλού και να αποχωρήσει από την εταιρεία. Επιπλέον, η προθυμία τερματισμού της απασχόλησης ή διακοπής της επιχείρησης συσχετίζεται με την ατομική εργασιακή ικανοποίηση (Jeffrey & Khresna 2017: 2). Για να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν εξαιρετικό προσωπικό. Οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού και στη διατήρηση του ενδιαφέροντός τους για τη δουλειά τους. Σύμφωνα με τους Jeffrey & Khresna (2017: 2), η παύση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, γνωστή και ως κύκλος εργασιών, μπορεί να προκληθεί από διάφορους οργανωτικούς παράγοντες και παράγοντες που καθοδηγούνται από τους εργαζόμενους. Η παραίτηση των εργαζομένων ως απάντηση σε επιχειρηματικές επιλογές είναι γνωστή ως τερματισμός. Αντίθετα, η επιλογή της αποχώρησης που κάνει ο εργαζόμενος είναι γνωστή ως οικειοθελής παραίτηση. Σε αυτή την έρευνα, η παραίτηση εργαζομένου αναφέρεται ως οικειοθελής παραίτηση εργαζομένου. Αυτή η έρευνα θα διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων, της αξιολόγησης της απόδοσης και των προθέσεων εναλλαγής, με τη διατήρηση των εργαζομένων να χρησιμεύει ως μετριάστική μεταβλητή.

### 3.1 Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ωφελήσει τόσο την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο. Ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία, διασφαλίζοντας την τήρηση μιας γραπτής συμφωνίας στην οποία ο εργοδότης και ο εργαζόμενος συμφωνούν σχετικά με τους στόχους απόδοσης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, η αξιολόγηση απόδοσης αναλύει τις ατομικές δυνατότητες και βοηθά την επιχείρηση στον εντοπισμό των απαιτήσεων κατάρτισης. Επιπλέον, ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα αξιολόγησης βοηθά μια επιχείρηση να σχεδιάσει το σύστημα διαδοχής της και να εντοπίσει υποψηφίους για ανέλιξη. Αυτό συμπληρώνει, επίσης, το σύστημα κινήτρων, καθώς η αξιολόγηση απόδοσης προσδιορίζει επιθυμητές συμπεριφορές και τις ανταμείβει με μπόνους, προωθήσεις ή άλλα είδη οφελών. Περαιτέρω, αυτή η τεχνική παρέχει στους επόπτες καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών των υφισταμένων τους. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι υπογραμμίζει τις παραλλαγές στην προοπτική και ενθαρρύνει πιο παραγωγική συζήτηση σχετικά με τους στόχους, τις ανησυχίες και άλλα θέματα στο χώρο εργασίας (Bach, 2005; Torrington et al., 2005).

Από την πλευρά του εργαζομένου, ένα πρωταρχικό πλεονέκτημα ενός ενδεδειγμένου συστήματος αξιολόγησης είναι ότι τον βοηθά να γνωρίζει πού κυμαίνεται όσον αφορά την απόδοση και τι είδους βοήθεια μπορεί να λάβει για να βελτιώσει την απόδοσή του. Είναι επίσης ένα μέσο επαφής με τον εργοδότη και μια ευκαιρία να μάθουν για τις μελλοντικές προθέσεις της εταιρείας και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Bach, 2005, Torrington et al., 2005).

Ωστόσο, πολλά είδη λαθών που διαπράχθηκαν από υπαλλήλους που υπηρετούν ως αξιολογητές έχουν τεκμηριωθεί ότι συμβάλλουν σε ζητήματα αξιολόγησης απόδοσης και θα δειχθούν παρακάτω (Bach, 2005, Torrington et al., 2005).

### **3.2 Η αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Αξιολόγησης**

Για να αυξηθεί η απόδοση, δεν αρκεί να έχουμε μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία αξιολόγησης πρέπει επίσης να εκτελείται ορθά (Van Waevenberg & Decramer, 2018). Η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας μπορεί να περιγραφεί ως «το ποσό στο οποίο τα αποτελέσματα ικανοποιούν τις οργανωτικές ανάγκες και απαιτήσεις» (Boland & Fowler 2000:420), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους της (Sharma, Sharma & Agarwal, 2016). Ο Lawler (2003) ορίζει μια επιτυχημένη διαδικασία συστήματος αξιολόγησης ως αυτή που επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και τους διαχωρίζει. Η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας έχει περιγραφεί με διάφορους τρόπους, και δεν υπάρχει κανένας πειστικός ορισμός. Ωστόσο, η επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων φαίνεται να είναι κεντρική στην πλειονότητα των ορισμών (Sharma, Sharma & Agarwal, 2016). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να έχουν στόχους που κυμαίνονται από αναπτυξιακούς έως αξιολογητικούς (Boswell & Boudreau, 2000) αλλά ο απώτερος σκοπός οποιασδήποτε διαδικασίας αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης (Dewettinck & van Dijk, 2013).

Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η αντίληψη των εργαζομένων είναι μια σημαντική μέτρηση για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας μιας διαδικασίας αξιολόγησης (π.χ. Van Waevenberg & Decramer, 2018). Συχνά θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις διαδικασίες απασχόλησης με τον ίδιο τρόπο, αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Οι στάσεις των εργαζομένων μπορεί να διαφέρουν και οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των προϊσταμένων για τη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να ποικίλλουν. Επιπλέον, «ακόμη και οι πιο ψυχομετρικά ορθές μέθοδοι αξιολόγησης δεν μπορούν να φανούν χρήσιμες εάν δεν αγκαλιάζονται από το προσωπικό» (Van Waeyenberg & Decramer, 2018:2). Αυτό εξηγεί τον λόγο για τον οποίο είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η άποψη του υπαλλήλου για μια διαδικασία αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Sharma, Sharma και Agarwal (2016), τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να δημιουργηθούν έτσι ώστε «τα σωστά πράγματα να γίνονται με τον σωστό τρόπο». Αυτό αναγνωρίζεται από τους Biron, Farndale και Raauwe (2011), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται τόσο από τα στοιχεία του συστήματος όσο και από την εφαρμογή τους. Περαιτέρω, οι Sharma, Sharma και Agarwal (2016) χώρισαν την αποτελεσματικότητα σε δύο διακριτές συνιστώσες:

α) την ακρίβεια που σημαίνει ("κάνω το σωστό") και

β) τη δικαιοσύνη ("κάνω τα πράγματα με τον σωστό τρόπο"), που αναλύονται παρακάτω.

Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που διακρίνουν τη δικαιοσύνη (Aguinis, 2013). Πρώτον, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι η αίσθηση ότι τα αποτελέσματα είναι δίκαια. Η δεύτερη πτυχή, η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι η αίσθηση ότι οι διαδικασίες είναι δίκαιες. Τρίτον, η διαπροσωπική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου ότι έλαβε δίκαιη μεταχείριση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος, το τέταρτο είδος δικαιοσύνης, η

πληροφοριακή δικαιοσύνη, είναι η αίσθηση ότι οι πληροφορίες και η ανατροφοδότηση που παρέχετε είναι αμερόληπτες.

Όταν ο εργαζόμενος αναπτύσσει γνώση και κατανοεί τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αξιολογήσεων, καθώς και το αντίστροφο, η δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας (Dewettinck & Van Dijk, 2013). Σύμφωνα με τους Dewettinck και Van Dijk (2013:812), «καθώς ο τρόπος που ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανταμοιβής συνιστούν τελικά το βαθμό που ο εργαζόμενος οδηγείται για να βελτιώσει την απόδοση, οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης» (Aguinis, 2013).

Σύμφωνα με τους Sharma, Sharma και Agarwal (2016), η ακρίβεια αναφέρεται στο «να γίνονται τα σωστά πράγματα». «Η ορθότητα του συστήματος αξιολόγησης μέσω της ευθυγράμμισης των στόχων των εργαζομένων και του οργανισμού· η σαφήνεια σχετικά με τους στόχους, τα πρότυπα απόδοσης και οι δεξιότητες/συμπεριφορές που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα, η σαφής σύνδεση των στόχων με τις επιχειρηματικές ανάγκες (για παράδειγμα, δυνατότητες αγοράς για πωλήσεις), η αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με τα προγραμματισμένα πρότυπα, η σωστή αξιολόγηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, η τακτική ανατροφοδότηση για την απόδοση, η συμβολή στην ανάπτυξη των εργαζομένων, η ξεκάθαρη σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (Sharma, Sharma και Agarwal, 2016:231-232). Τα παραπάνω ευθυγραμμίζονται με τον ορισμό του Aguinis (2013) για τα συστατικά μιας ιδανικής διαδικασίας αξιολόγησης.

Επομένως, η ακρίβεια είναι μια συζήτηση της ορθότητας της διαδικασίας. Αποκαλύπτει το βαθμό στον οποίο το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης βασίζεται σε μια ακριβή μέθοδο αναγνώρισης της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να ενισχυθεί η επιδιωκόμενη απόδοση του οργανισμού (Sharma, Sharma και Agarwal, 2016). Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, "δεν υπάρχει ρητή συμφωνία σχετικά με το ποια είναι τα βασικά συστατικά της αξιολόγησης ή οι θεμελιώδεις παράγοντες που τα απαρτίζουν» (Schleicher et al. 2018; 2211).

Επιπλέον, ο Cohen (1993) είχε επισημάνει ότι η αποτελεσματικότητα είναι πάντα περιστασιακή και ποικίλλει ανάλογα με τα οργανωτικά πλαίσια και τους στόχους. Έτσι, μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποιες πρακτικές είναι σωστές σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο πριν εξεταστούν σε πρακτικό επίπεδο και ανακαλυφθούν οι αντιδράσεις των υπαλλήλων.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>: Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων (Ανώτερων Στελεχών και Υφιστάμενων) για την Αξιολόγηση

Οι απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης έχουν διερευνηθεί εντατικά. Η πρόσφατη έρευνα έχει δώσει προτεραιότητα στο κοινωνικό και παρακινητικό περιβάλλον πάνω από τα πιο τεχνικά και σχετιζόμενα με τη διαδικασία στοιχεία της αξιολόγησης. Αυτό είναι κατανοητό, δεδομένου ότι η ποιότητα της μεθοδολογίας αξιολόγησης έχει μικρή διαφορά εάν οι εκτιμητές και οι αξιολογητές είναι δυσαρεστημένοι με την αξιολόγηση και δεν δεσμεύονται σε αυτήν (Chmiel, 2008, 85). Οι μελετητές έχουν αποδείξει τη σχέση μεταξύ των πεπειθήσεων αξιολόγησης της απόδοσης και των μεταβλητών όπως η ενισχυμένη διοικητική εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση. Ήδη, πιστεύεται ότι η ίδια η μέθοδος και η εφαρμογή της έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον προϊστάμενό τους, την εργασία και την ίδια τη διαδικασία αξιολόγησης (Boswell & Boudreau, 2000, 283).

Πάνω από το ογδόντα τοις εκατό των βρετανικών επιχειρήσεων είναι δυσαρεστημένες με τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσής τους. Φαίνεται ότι η κύρια αιτία της δυσαρέσκειας των εργαζομένων σχετιζόταν με την αντίληψη που είχαν ότι δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους που είχε θέσει ο οργανισμός. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να μετονομάζουν τη διαδικασία σε μια προσπάθεια να μεταφέρουν την έμφαση σε μια πιο μακροπρόθεσμη διαδικασία και να εξαλείψουν την «παράσταση της αναδρομικής αξιολόγησης» (Fletcher, 2004). Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Fletcher (2004, 1), η αλλαγή απόψεων των εργαζομένων απαιτεί κάτι περισσότερο από μια αλλαγή ονόματος. Ένα θεμελιώδες πρόβλημα με την αξιολόγηση απόδοσης είναι η σύγκρουση μεταξύ της αξιολόγησης και των λειτουργιών κινήτρων της διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία συνδέεται με τέσσερις άλλες πτυχές της κατάστασης: την ποιότητα της αξιολόγησης, την επικοινωνία, τις συνέπειες για ανταμοιβές και τις προσωπικές ατζέντες των συμμετεχόντων. Η ποιότητα σχετίζεται με τις απόψεις των εργαζομένων για έναν άδικο ή προκατειλημμένο αξιολογητή, ενώ η επικοινωνία αναφέρεται στον δισταγμό ή τη δυσκολία του εκτιμητή να επικοινωνήσει μια αρνητική κρίση, ιδιαίτερα δεδομένου ότι η κριτική μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα κίνητρα και απόδοση. Μελέτες έχουν δείξει ότι μια άμεση συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και κινήτρων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης, η οποία μπορεί να περιπλέξει τις επιπτώσεις των ανταμοιβών. Για παράδειγμα, το ανεπαρκές επίπεδο απόδοσης ενός υπαλλήλου τον εμποδίζει να λάβει ανταμοιβή. Εάν η εντύπωση του υπαλλήλου για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας ήταν ήδη σε κίνδυνο, αυτό είναι πιθανό να προκαλέσει δυσμενείς απαντήσεις. Τα προσωπικά κίνητρα τόσο των εκτιμητών όσο και των αξιολογητών μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να είναι πρόθυμος να λάβει σχόλια από τον προϊστάμενο. Ωστόσο, αυτό μπορεί να οφείλεται στην επιθυμία να δώσει την δική του πλευρά της ιστορίας και να αντικρούσει την άδικη κριτική (Chmiel, 2008, 85 – 89).

Επιπρόσθετα, από έρευνες που διενεργήθηκαν, ανακαλύφθηκε ότι η αντιληπτή αναπτυξιακή χρήση της διαδικασίας, όπως ο εντοπισμός δυνατών σημείων αλλά και ελλείψεων και η αξιολόγηση της ανάγκης για εκπαίδευση, συσχετίστηκε θετικά τόσο με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και με τον εκτιμητή. Είναι απαραίτητο να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και επειδή «έχει άμεσο αντίκτυπο στις στάσεις των εργαζομένων» (Boswell & Boudreau, 2000, 289).

Συνολικά, διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει μια ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων και της διαδικαστικής δικαιοσύνης, υπογραμμίζοντας τη σημασία των

απόψεων των εργαζομένων περί δικαιοσύνης. Η μελέτη των Mayer και Davis (1999) επικεντρώνεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πριν και μετά την ανανέωσή του. Πριν από την ανανέωση της διαδικασίας, η εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση ήταν χαμηλή και η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης θεωρούνταν εσφαλμένη. Ωστόσο, η εγκατάσταση ενός πιο αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης αύξησε σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης στην ανώτατη διοίκηση. Η διαχρονική έρευνα διήρκεσε 14 μήνες και η αύξηση της εμπιστοσύνης ξεκίνησε εννέα μήνες μετά τη δοκιμή.

Ο στόχος της μελέτης του Kunaas (2008) ήταν να προσδιορίσει εάν και πώς η ποιότητα των συνδέσεων εργαζομένου-οργανισμού επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Ανακάλυψε ότι η ποιότητα των συνδέσεων εργαζομένων-οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη σύνδεση μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης. Αυτό δείχνει ότι η επιτυχία ή η αποτυχία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην ποιότητα της σύνδεσης εργαζομένου-οργανισμού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Kunaas, απαιτούνταν μια θετική σχέση προκειμένου οι πρακτικές να έχουν ευεργετική επίδραση στην απόδοση.

Ο Sumelius et al. (2014) διερεύνησε ποιες μεταβλητές επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων για την ορατότητα, την εγκυρότητα, τη διαδικαστική και τη διανεμητική δικαιοσύνη της αξιολόγησης απόδοσης και σε ποιο επίπεδο - άτομο, σχέση ή μονάδα - αυτοί οι παράγοντες ασκούν την επίδρασή τους. Ανακάλυψαν τέσσερις μεταβλητές που επηρέασαν καθένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, με δύο να συμβαίνουν σε επίπεδο μονάδας και δύο σε επίπεδο σχέσης. Οι δύο πρώτες μεταβλητές ήταν η διεθνοποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης από την ανώτατη διοίκηση και ο επίσημος σχεδιασμός του συστήματος, ενώ οι δύο τελευταίες ήταν η ικανότητα του επόπτη ή / και η δέσμευση και η στάση των συναδέλφων. Είναι ενδιαφέρον ότι σε αυτήν την έρευνα, οι μεταβλητές σε ατομικό επίπεδο δεν είχαν καμία επίδραση στις αντιλήψεις.

Οι Gabris και Ihrke (2001) χρησιμοποίησαν μια κάπως διαφορετική προσέγγιση στις απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης, όταν προσπάθησαν να προσδιορίσουν εάν οι αξιολογήσεις απόδοσης οδηγούσαν σε αυξημένη κόπωση των εργαζομένων. Διερεύνησαν, επίσης, τη συσχέτιση μεταξύ των απόψεων αξιολόγησης απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση την αντίληψη ότι πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν άγχος και ακόμη και τρόμο γύρω από τις αξιολογήσεις απόδοσης, ήθελαν να προσδιορίσουν εάν υπήρχε σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης, του άγχους και του φόβου. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι θεμιτή, διαδικαστικά δίκαιη και διανεμητικά δίκαιη, η πιθανότητα υψηλής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται. Σύμφωνα με τη μελέτη, η εργασιακή ικανοποίηση λειτούργησε ως μεσολαβητής μεταξύ των απόψεων αξιολόγησης της απόδοσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, τα δεδομένα ήταν περιορισμένα, καθώς οι απόψεις για τη νομιμότητα της διαδικασίας δεν μπορούσαν να συνδεθούν ουσιαστικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Σε σχέση με την εξάντληση, οι συμπεριφορές κατανομής και διαδικαστικής δικαιοσύνης ήταν πολύ μεγαλύτερες. Ένας λόγος για αυτό μπορεί να είναι επειδή η έλλειψη δικαιοσύνης (ή τουλάχιστον οι αντιλήψεις των εργαζομένων για έλλειψη δικαιοσύνης) προκαλεί άγχος, το οποίο μπορεί να οδηγήσει π.χ. σε δυσπιστία στη διαχείριση, χαμηλότερα κίνητρα κ.λπ., τα οποία ενδέχεται τελικά να κλιμακωθούν σε υψηλότερους βαθμούς επαγγελματικής εξουθένωσης.

Από τα παραπάνω, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι αποδεκτό ότι οι οργανισμοί μπορούν να ανταγωνιστούν τους αντιπάλους τους μόνο με την καινοτομία, και ότι οι αυτοί δύνανται να είναι καινοτόμοι με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος ανθρώπινων πόρων μπορεί να βελτιωθεί χρησιμοποιώντας ένα νόμιμο και

ακριβές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (Armstrong, 2003, Bohlander & Snell, 2004). Δυστυχώς μόνο μια μειοψηφία επιχειρήσεων έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (Hennessey & Bernadin, 2003). Ανάλογα με μια ποικιλία μεταβλητών, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τους στόχους, τους στόχους και τις εφαρμογές των ευρημάτων της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να είναι επωφελείς. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί και να υποστηρίξουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης εάν θεωρούν τη διαδικασία ως μια ευεργετική πηγή ανατροφοδότησης που βελτιώνει την απόδοση (Mullins, 2007). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν και να συμμετάσχουν ουσιαστικά σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης, εάν το θεωρούν ως διέξοδο για ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, μια ευκαιρία να είναι ορατοί και να επιδεικνύουν ταλέντα και ικανότητες καθώς και μια ευκαιρία να δικτυωθούν με άλλους στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν την αξιολόγηση ως μια αδικαιολόγητη προσπάθεια της διοίκησης να ασκήσει περισσότερη παρακολούθηση και έλεγχο στις εργασίες που εκτελούν, μπορεί να προκύψουν ποικίλες απαντήσεις. Η ΠΑ θα είναι αποτελεσματική εάν η διαδικασία αξιολόγησης παρουσιαστεί πλήρως και γίνει αποδεκτή από όλα τα μέρη (Anthony et al., 1999). Χωρίς την κατάλληλη εξήγηση ή συμβουλή, η αξιολόγηση μπορεί να καταστεί επιζήμια. Επιπλέον, τα κίνητρα των εργαζομένων, η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφοράς, η μεταφορά ή η αντιστοίχιση ατομικών και οργανωτικών στόχων και η ανάπτυξη υγιών συνδέσεων μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική αξιολόγηση (Armstrong, 2003).

Για την ακριβή συλλογή δεδομένων, οι αξιολογητές πρέπει να προσφέρουν αντικειμενικές και αμερόληπτες αξιολογήσεις του προσωπικού. Λόγω των δυσκολιών κατασκευής μιας ακριβούς λίστας ελέγχου απόδοσης, οι διευθυντές καλούνται τακτικά για τις υποκειμενικές τους αξιολογήσεις. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα μείγμα υποκειμενικών και αντικειμενικών αξιολογήσεων για να προσδιορίσουν την αληθινή αξιολόγηση απόδοσης. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορα ζητήματα με την πραγματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Corbett & Kenny, 2001). Η εμφάνιση τέτοιων ζητημάτων δείχνει ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι γεμάτο με προκαταλήψεις ή ανακρίβειες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν μολυσμένες κρίσεις για τα επιτεύγματα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Για να θεωρηθεί δίκαιο, ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στερείται προκατάληψης. Αναγνωρίζεται ευρέως ότι οι ανακρίβειες αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσουν τις αντιλήψεις για το δίκαιο σύστημα αμοιβών, αποκρύπτοντας τη σύνδεση μεταξύ των πραγματικών διαφορών απόδοσης. Η σημασία της επιτυχημένης αξιολόγησης απόδοσης στις επιχειρήσεις δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς οι αξιολογήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων, στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης προσπάθειας, λοιπόν, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό το φαινόμενο της αξιολόγησης και να αυξηθεί το ενδιαφέρον για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την ποιότητα της αξιολόγησης απόδοσης σε οργανισμούς.

#### **4.1 Προβλήματα Σχέσεων μεταξύ Ανωτέρων και Υφισταμένων**

Στη διαχείριση της σχέσης επόπτη - εργαζομένου, η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας (Patton, 1999· Mayer & Davis, 1999). Τα ζητήματα εμπιστοσύνης μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, σύμφωνα με τους ερευνητές (Levy & Williams, 2004, Dirks & Ferrin, 2001, Hedge & Teachout, 2000). Εάν οι εργαζόμενοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό τους, μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με την αξιολόγησή



τους και λιγότερο πιθανό να δεχθούν κριτική από αυτήν την πηγή. Σύμφωνα με την έρευνα του Mani (2002), η εμπιστοσύνη στους επόπτες είναι καθοριστική για να επηρεάσει την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης. Οι Korsgaard και Roberson (1995), αναλύοντας τα στοιχεία που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης, αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση διεκδικητικότητας και την επιλογή αυτοαξιολόγησης, αναφέρουν καλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και πιο ευνοϊκή στάση απέναντι στην αξιολόγηση. Σύμφωνα με τους Mayer και Davis (1999), η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση αυξάνεται όταν ένα σύστημα αξιολόγησης θεωρείται ακριβές και εξαιρετικά χρήσιμο. Η επιρροή του φύλου του ηγέτη στις αξιολογήσεις απόδοσης είναι ένα περαιτέρω πρόβλημα στην αλληλεπίδραση ηγέτη - μέλους. Σύμφωνα με τους Varma και Stroh (2001), οι σχέσεις ηγέτη - μελών του ίδιου φύλου θα οδηγούσαν σε αυξημένη συμπάθεια των υφισταμένων. Αυτό θα οδηγούσε στη συνέχεια σε ισχυρότερες ανταλλαγές ηγετών - μελών (Duarte et al, 1994). Σχετικά με το εάν οι γυναίκες και οι άνδρες προϊστάμενοι αξιολογούν διαφορετικά την απόδοση, οι Furnham και Stringfield (2001) υποστηρίζουν ότι οι άνδρες εργαζόμενοι λαμβάνουν χαμηλότερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες εργαζόμενες. Οι άντρες εργαζόμενοι βαθμολογούνται χαμηλότερα από τις γυναίκες προϊσταμένες σε σχέση με τους άνδρες προϊσταμένους. Αυτό φαίνεται να δείχνει πιθανή μεροληψία αξιολόγησης βάσει φύλου.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Η Διαχείριση Απόδοσης στον Τομέα των Αερομεταφορών

Ο τρόπος διαχείρισης της απόδοσης μιας ομάδας επηρεάζεται από τη μέθοδο με την οποία σχηματίστηκε (Scott & Einstein, 2001). Προκύπτουν προκλήσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης του πληρώματος θαλάμου επιβατών λόγω της σύνθεσης της ομάδας, καθώς λίγοι άνθρωποι έχουν επαναλαμβανόμενες ευκαιρίες να δουν τα ίδια άτομα ή την ίδια ομάδα (Howard, 2006). Επιπλέον, ο επόπτης κατά τη διάρκεια της πτήσης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή ελέγχων απόδοσης και τη φιλοξενία συνομιλιών αξιολόγησης, εδρεύει στο γραφείο και βασίζεται στις αξιολογήσεις και τις παρατηρήσεις των αεροπόρων, των συναδέλφων και των πελατών.

Λίγα είναι γνωστά για τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των αεροσυνοδών που πρέπει να προσαρμοστούν σε συνεχώς μεταβαλλόμενα πληρώματα. Δεν έχει εντοπιστεί σχετική βιβλιογραφία για τη διαχείριση απόδοσης του προσωπικού καμπίνας μετά από ενδελεχή αναζήτηση. Βρέθηκε, όμως, μια μελέτη περίπτωσης για τη διαχείριση απόδοσης στην εταιρεία Cathay Pacific από τον Howard (2006), στην οποία υποστηριζόταν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης στο προσωπικό θαλάμου επιβατών θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα από την αξιολόγηση της ομάδας.

Η εξέταση της βιβλιογραφίας αποκάλυψε αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με την επιρροή του μακιγιάζ της ομάδας στα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, αλλά δεν εντοπίστηκαν μελέτες που θα ερευνούσαν ρητά το ζήτημα της διαχείρισης απόδοσης μεταξύ του προσωπικού καμπίνας. Προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα σε επίπεδο εταιρείας, πρέπει πρώτα να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών της ομάδας και της αξιολόγησης απόδοσης που έχει εφαρμοστεί (Scott & Einstein, 2001). Έτσι έχει λογιστεί σημαντική η επένδυση στην καλλιέργεια μελών της ομάδας υψηλής ποιότητας παρά στη δημιουργία ομάδων υψηλής ποιότητας όταν η ομάδα είναι δυναμική, αναδυόμενη και βασίζεται στα μέλη της (Scott & Einstein, 2001). Δεύτερον, «ο σχεδιασμός πιο ακριβών και ακριβείας συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης που καταγράφουν και αναλύουν την απόδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας για κάθε είδος εργασίας» μπορεί να ωφεληθεί από τη «γνώση των βασικών αναγκών εργασίας και των χαρακτηριστικών της ομάδας» (Wildman et al. 2012:122).

Σε μία άλλη έρευνα ο Kim (2013) υποστήριξε ότι οι υπάλληλοι των αεροπορικών εταιρειών απολαμβάνουν καλύτερες αποδοχές και μεγαλύτερη κοινωνική θέση από αυτούς των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και οργανισμών στον τομέα της φιλοξενίας. Ωστόσο, το έργο τους είναι πιο δύσκολο για διάφορους λόγους. Μία από τις κύριες αρμοδιότητές τους είναι να παρακολουθούν συνεχώς τις ανάγκες των επιβατών (Arriah-Adu et al., 2000). Μπορεί να παρουσιάσουν σωματική και ψυχική κόπωση, εάν τους ζητηθεί συχνά να εργαστούν σε πτήσεις "μακρινών αποστάσεων". Δεύτερον, λόγω των αναταράξεων του αέρα και της βαρύτητας, η εργασία σε ύψος φαίνεται να είναι πιο εξαντλητική από την εργασία στο επίπεδο του εδάφους (Salas et al., 2006). Τα μέλη του πληρώματος θαλάμου επιβατών πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη σωματική και συναισθηματική τους υγεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα εκ των προτέρων. Τρίτον, πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της πτήσης για να προστατεύουν τις ζωές των επιβατών και του προσωπικού τους από προβλήματα όπως πυρκαγιές, αεροπορικές καταστροφές και τρομοκρατικές ενέργειες (Salas, Rhodenizer, & Bowers, 2000, Salas et al., 2006).

Ο Kim (2013) συνέστησε ότι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης της απόδοσης είναι μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων για τη βελτίωση των θεμελιωδών ικανοτήτων του προσωπικού θαλάμου επιβατών αεροπορικών εταιρειών (Salas et al., 2001). Μέσω ασκήσεων ομαδικής εργασίας, επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης άγχους και επίγνωσης της κατάστασης, το πρόγραμμα σπουδών προωθεί την ανάπτυξη μιας ευρείας ποικιλίας γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

Οι στόχοι του προγράμματος περιλαμβάνουν όχι μόνο τη διατήρηση της ασφάλειας των πτήσεων, αλλά και την αξιοποίηση του αεροσκάφους, του πληρώματος και των διαδικασιών που έχουν στη διάθεσή τους.

Δεδομένου ότι η ασφάλεια των επιβατών είναι η κορυφαία προτεραιότητα για κάθε αεροπορική εταιρεία, η πλειονότητα της έρευνας για προγράμματα εκπαίδευσης αεροπορικών εταιρειών έχει επικεντρωθεί στην ενίσχυση της ικανότητας των πιλότων (Salas et al., 2000, 2006). Ωστόσο, οι εξελίξεις στην τεχνολογία της αεροπορίας έχουν αυξήσει την προτεραιότητα των υπηρεσιών επιβατών για τις αεροπορικές εταιρείες και τους πελάτες τους (Appiah-Adu et al., 2000, Baron, 2005). Με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL, μια πρόσφατη έρευνα των Wattanacharoensil και Yooetch (2012) καθιέρωσε τις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι απαραίτητες για τους εργαζόμενους στην καμπίνα των αεροπορικών εταιρειών να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες (δηλαδή αξιοπιστία, διαβεβαίωση, ενσυναίσθηση, ανταπόκριση και απτές ικανότητες). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ακαδημαϊκή κοινότητα επικεντρώθηκε στην εύρεση του τρόπου της καλύτερης εκπαίδευσης των αεροσυνοδών. Έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες για το θέμα της απόδοσης του πληρώματος καμπίνας αεροπορικών εταιρειών, με πρωταρχικούς στόχους την αύξηση της ευτυχίας των εργαζομένων στην εργασία και τη μείωση του κύκλου εργασιών. Ο Chen (2006) διαπίστωσε ότι οι προθέσεις των αεροσυνοδών να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους επηρεάζονταν έντονα από παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, προσδιορίστηκαν τρία χαρακτηριστικά και αποδείχθηκε ότι δύο από αυτά, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση, είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις μελλοντικές προθέσεις για εργασία. Η έννοια της «εργασιακής αρμονίας» στο πλαίσιο της σύνδεσης μεταξύ του πιλοτηρίου και του προσωπικού καμπίνας αποτέλεσε αντικείμενο άλλης έρευνας (Kang et al., 2005). Έτσι, αναδείχθηκε η σημασία των ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ του πιλοτηρίου και των πληρωμάτων καμπίνας για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο χώρο εργασίας. Ως αποτέλεσμα, φαινόταν ότι η ικανοποίηση των επιβατών αυξήθηκε όταν τα μέλη του προσωπικού εμπιστεύονταν και συνεργάζονταν. Σύμφωνα με τους Chang και Yeh (2002), οι συγγραφείς ανέλυσαν πώς οι εγχώριες αεροπορικές εταιρείες της Ταϊβάν πέτυχαν μακροπρόθεσμη κυριαρχία στην αγορά. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι χαμηλές τιμές των εισιτηρίων δεν παρέχουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών είναι πιο πιθανό να χρησιμεύσει ως πηγή διαφοροποίησης για έναν οργανισμό με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, τα μέλη του πληρώματος θαλάμου επιβατών θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την ικανότητά τους να βοηθούν τους επιβάτες, τη φιλικότητα και τον επαγγελματισμό τους, τη φυσική τους ελκυστικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Έρευνα που διεξήχθη από τους Appiah-Adu et al. (2000) εξέτασε τη σύνδεση μεταξύ του ήθους του μάρκετινγκ και της οικονομικής επιτυχίας των βρετανικών αεροπορικών εταιρειών. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων (δηλαδή μέτρα βάσει των εργαζομένων), η διατήρηση των πελατών (δηλαδή μέτρα με επίκεντρο τον πελάτη) και η απόδοση της επένδυσης βρέθηκαν να είναι αποτελεσματικοί δείκτες της επιχειρηματικής απόδοσης, ενώ οι έξι διαστάσεις της κουλτούρας μάρκετινγκ—ποιότητα υπηρεσιών, διαπροσωπικές σχέσεις, τα καθήκοντα πώλησης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η εσωτερική επικοινωνία και η καινοτομία - βρέθηκαν να είναι απαραίτητα για την επιτυχία του μάρκετινγκ (δηλαδή, μέτρα που βασίζονται στην οικονομική απόδοση). Οι τρεις πτυχές της επιτυχίας της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές σε μια ανάλυση

πολλαπλής παλινδρόμησης με τις έξι πτυχές της κουλτούρας μάρκετινγκ ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τα υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, οι ισχυρές διαπροσωπικές συνδέσεις και οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική επιτυχία της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψιν την πλευρά των επιβατών διεθνών αεροπορικών εταιρειών, οι Bamford και Xystouri (2005) εξέτασαν τι μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία μιας υπηρεσίας. Οι υπερβολικές κρατήσεις, οι καθυστερήσεις, οι απεργίες, τα τρόφιμα και τα ποτά και η έλλειψη εγκαταστάσεων ήταν όλα ανησυχίες, αλλά τα ευρήματα έδειξαν την αρνητική στάση του προσωπικού καμπίνας ως τον κύριο ένοχο. Η έρευνα τόνισε την ανάγκη παροχής στους αεροσυνοδούς τακτικής, σχετικής και εστιασμένης εκπαίδευσης. Συνέχισε επισημαίνοντας ότι λιγότερα παράπονα πελατών και περισσότερα κέρδη είναι το αποτέλεσμα του προσωπικού καμπίνας που επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των επιβατών του.

Συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί ότι η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών για τις μετρήσεις που βασίζονται στους εργαζόμενους υπερτερεί της σημασίας της για τους δείκτες απόδοσης που εστιάζουν στον πελάτη και με βάση τα οικονομικά.

## **Κεφάλαιο 6ο : Μεθοδολογία και Μέθοδοι**

### **6.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν το μεθοδολογικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα, τα στοιχεία αναφορικά με το είδος έρευνας (ερευνητικό σχεδιασμό) που επιλέχθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, το εργαλείο της έρευνας, το δείγμα της

έρευνας και τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, τη μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης, τα ηθικά ζητήματα καθώς και οι αρχές δεοντολογίας που υιοθετήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

## **6.2 Παρουσίαση Ερευνητικού Στόχου και Ερωτημάτων**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί με ποιο τρόπο οι εργαζόμενοι των αερομεταφορών και επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα βιώνουν και αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση απόδοσης στον φορέα τους. Το συγκεκριμένο θέμα θα εξεταστεί από την πλευρά των εργαζομένων, μέσω των αντιλήψεων και των εμπειριών τους σχετικά με την ύπαρξη της αξιολόγησης απόδοσης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για την ανάλυση και κατανόηση της παρούσας ερευνάς καθίσταται αναγκαίο να τεθούν ορισμένοι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι, οι οποίοι θα εστιάζουν και σε διαφορετικές επιμέρους πτυχές του σκοπού. Παρακάτω παρατίθενται οι επιμέρους στόχοι που τέθηκαν υπό τη μορφή ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν μέσω της έρευνας.

### **Ερευνητικά ερωτήματα :**

1. Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα;
2. Πού βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα;
3. Ποιοι είναι οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης;

## **6.3 Είδη έρευνας**

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα είδη της έρευνας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική έρευνα συνήθως χρησιμοποιεί μη αριθμητικά δεδομένα και παρουσιάζει μια γενική περίληψη του θέματος αναλύοντας πιθανές ερμηνείες και προσφέροντας μια βαθύτερη διερεύνηση του υπάρχοντος προβλήματος (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Αν και η σημασία της ποιοτικής έρευνας ως σχεδιασμού είναι αναμφισβήτητη, έχει περιορισμένη αξία και χρήση

σε περιπτώσεις όπου η στατιστική αναπαράσταση των δεδομένων είναι απαραίτητη. Επίσης, η ποιοτική έρευνα μπορεί να είναι χρονοβόρα και συχνά επηρεάζεται από την οπτική και την ερμηνεία του ερευνητή. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική έρευνα βασίζεται κυρίως σε αριθμητικά δεδομένα, ενώ χρησιμοποιεί περιγραφικές και συμπερασματικές στατιστικές προκειμένου να αναδείξει τις απόψεις του πληθυσμού για ένα θέμα και να εξεταστεί η σύνδεση και η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα με τη χρήση στατιστικών πινάκων και διαγραμμάτων. Ως εκ τούτου, η ποσοτική έρευνα είναι σε θέση να ποσοτικοποιήσει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των εργαζομένων και παρέχει μια εικόνα για τον πληθυσμό γενικεύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας από το επιλεγθέν δείγμα. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η ποσοτική προσέγγιση είναι άκρως αντικειμενική, καθώς ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσει τα δεδομένα με βάση υποκειμενικές προκαταλήψεις, επομένως αποκλείει την πιθανότητα αλλοίωσης των δεδομένων (Bryman & Bell, 2011).

Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών είναι επίσης κρίσιμη για οποιαδήποτε έρευνα, καθώς μπορεί να επιτευχθεί τόσο μέσω πρωτογενών όσο και δευτερογενών δεδομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από πρωτότυπες πηγές με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και παρατηρήσεων, ενώ τα δευτερεύοντα δεδομένα είναι ήδη διαθέσιμα από προηγούμενη έρευνα και μπορούν να συλλεχθούν από δημοσιεύσεις και περιοδικά (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Πιο συγκεκριμένα, τα πρωτογενή δεδομένα, όταν συλλέγονται σωστά, είναι γενικά αυθεντικά και αξιόπιστα καθώς και αντικειμενικά και ακριβή, αφού συλλέγονται ειδικά για το σκοπό ενός συγκεκριμένου επιστημονικού προβλήματος. Επιπλέον, τα πρωτογενή δεδομένα είναι ως επί το πλείστον ενημερωμένα, καθώς συλλέγονται στο πρόσφατο παρελθόν ή σε πραγματικό χρόνο και δεν περιλαμβάνουν δεδομένα από προηγούμενες πηγές. Από την άλλη πλευρά, η πρόσβαση σε δευτερεύοντα δεδομένα είναι συνήθως φθηνότερη και ευκολότερη, δεδομένου ότι ως επί το πλείστον κοινοποιούνται δημόσια και δεν απαιτούν ερευνητικό εργαλείο για να συλλεχθούν από τον ερευνητή. Ωστόσο, αυτό σημαίνει επίσης ότι τα δεδομένα που συλλέγονται μπορεί να μην είναι απολύτως κατάλληλα για τις ανάγκες του ερευνητή και είναι συνήθως ξεπερασμένα σε σύγκριση με τα πρωτογενή δεδομένα. Επιπλέον, τα δευτερεύοντα δεδομένα μπορεί να μην είναι αξιόπιστα και αυθεντικά σε ορισμένες περιπτώσεις και μερικές φορές μπορεί να τροποποιηθούν λόγω προσωπικών προκαταλήψεων (Creswell & Creswell, 2018).

## **6.4 Επιλογή της Μεθόδου**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και στον τομέα των αερομεταφορών στο σύνολό του προκειμένου να εντοπιστεί η διαδικασία αξιολόγησης και τα πιθανά δυνατά και αδύναμα σημεία του. Είναι σημαντικό να διακρίνουμε αν η αξιολόγηση κατά την άποψη των εργαζομένων είναι μια τυπική διαδικασία ή αν υπάρχει ένα βαθύτερο κίνητρο που αναγνωρίζεται και από το προσωπικό. Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης θα αναλυθεί από πολλές πλευρές προκειμένου να αναγνωριστούν η αξιοπιστία του, η αποτελεσματικότητά του και η αποδοχή του από το προσωπικό. Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.3. στην παρούσα διπλωματική εργασία, και σε συνδυασμό με το σκοπό της έρευνας, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ως καταλληλότερη μια ποσοτική έρευνα βασισμένη σε πρωτογενή δεδομένα.

## 6.5 Παρουσίαση των Εργαλείων της Μεθόδου

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα. Η σημασία των ερωτηματολογίων στην έρευνα είναι τεράστια, βοηθώντας τους ερευνητές να αποκτήσουν σχετικές πληροφορίες γρήγορα και αποτελεσματικά (Bryman & Bell, 2011). Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών από τους ερωτηθέντες. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και μπορούν να διεξαχθούν πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικά, σε έντυπη μορφή ή ηλεκτρονική μορφή και οι ερωτήσεις δεν χρειάζεται απαραίτητα να χορηγούνται με παρόντα τον ερευνητή (Boynton & Greenhalgh, 2004). Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν είτε ανοιχτές είτε κλειστές ερωτήσεις και μερικές φορές χρησιμοποιούν ένα μείγμα και των δύο. Οι ανοιχτές ερωτήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να απαντήσουν με δικά τους λόγια, με όσες – ακόμη και ελάχιστες - λεπτομέρειες επιθυμούν. Οι κλειστές ερωτήσεις παρέχουν στους ερωτώμενους μια σειρά από προκαθορισμένες απαντήσεις από τις οποίες μπορούν να επιλέξουν (Creswell & Creswell, 2018). Τα ερωτηματολόγια είναι δημοφιλή εργαλεία έρευνας επειδή προσφέρουν ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και φθινό μέσο συλλογής μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών από μεγάλους όγκους δειγμάτων. Αυτά τα εργαλεία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τη μέτρηση της συμπεριφοράς, των προτιμήσεων, των προθέσεων, των στάσεων και των απόψεων του πληθυσμού (Bryman & Bell, 2011).

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν συνολικά από τρεις ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων περιείχε πέντε ερωτήσεις με σκοπό την καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή προϋπηρεσία και θέση εργασίας).

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αποτελούνταν από τρεις ερωτήσεις και σκοπό είχαν να καταγράψουν (1) το κατά πόσο εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στις εταιρείες (ονομαστική ερώτηση τύπου ναι/ όχι), (2) τη συχνότητα με την οποία οι εταιρείες αερομεταφορών προβαίνουν σε ενέργειες για την αξιολόγηση των εργαζομένων της (ανοιχτού τύπου ερώτηση) και (3) τη γνώμη των εργαζομένων για το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους (ερώτηση τύπου Likert με διαβάθμιση από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα).

Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων αποτελούνταν από 26 ερωτήσεις και σκοπό είχαν να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων στις εταιρείες αναφορικά με την αξιολόγηση. Οι πρώτες 25 ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις 1-7 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το πού βασίζεται η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 8-12 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 13-15 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το τι πρέπει να περιέχει η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 16-19 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και οι ερωτήσεις 20-25 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για τα οφέλη/σημαντικότητα της αξιολόγησης. Η τελευταία ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου και είχε σκοπό

να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων στις εταιρείες για το τι πρέπει να βελτιωθεί στο σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους.

## **6.6 Κριτήρια επιλογής Εργαζομένων – Ερωτώμενων**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων τόσο στις εταιρείες αερομεταφορών όσο και στις εταιρείες που εξυπηρετούν το επιβατικό κοινό των αεροπορικών εταιρειών. Βασικό κριτήριο επιλογής ήταν οι συμμετέχοντες να είναι ενεργεία εργαζόμενοι. Αυτά τα κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό την αποτύπωση της τωρινής κατάστασης αναφορικά με την αξιολόγηση και την αποφυγή καταγραφής στοιχείων που αφορούν προηγούμενα έτη. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στην τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων (non-probability sampling) όπου τα υποκείμενα επιλέγονται λόγω της εύκολης προσβασιμότητας και της εγγύτητάς τους στον ερευνητή. Οι συμμετέχοντες επιλέγονται μόνο και μόνο επειδή είναι πιο εύκολο να προσληφθούν για τη μελέτη και είναι μια δημοφιλής μέθοδος επειδή οι συμμετέχοντες είναι άμεσα διαθέσιμοι. Συνεπώς, με αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας είναι γρήγορο, οικονομικό και εύκολο να τους προσελκύσουμε (Creswell & Creswell, 2018). Στο πλαίσιο της συλλογής των δεδομένων στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google Forms και ο υπερ-σύνδεσμος (hyperlink) του ερωτηματολογίου αναρτήθηκε σε ομάδες εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ διανεμήθηκε και σε εργαζομένους αλλά και μέσω email, σε άτομα από τον προσωπικό κύκλο του ερευνητή, τα οποία στη συνέχεια το προώθησαν σε άτομα του δικού τους κύκλου, υλοποιώντας, έτσι, τη μέθοδο της. Συνολικά, ανταποκρίθηκαν 118 εργαζόμενοι, που αποτελούν και το τελικό δείγμα της έρευνας.

## **6.7 Στατιστική Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το λογισμικό SPSS version 25. Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων ενώ σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση. Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιαστούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους. Για τους παραπάνω λόγους χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως οι συχνότητες ( $n$ ) και οι σχετικές συχνότητες (%), καθώς και η μέση τιμή ( $M$ ) και η τυπική απόκλιση ( $SD$ ). Η επαγωγική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξεταστούν πιθανές διαφορές ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$ , ο έλεγχος  $t$ -test και ο έλεγχος one-way ANOVA. Όλες οι αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .



## **6.8 Ηθικά ζητήματα**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική (δεν υπήρχε κάποιου είδους χρηματικής αποζημίωσης). Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και για το χρόνο που απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος, τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας.

## **Κεφάλαιο 7ο: Ανάλυση Δεδομένων**

### **7.1 Εισαγωγή**

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν με το ερωτηματολόγιο. Αρχικά, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και στη συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία του εργαλείου της έρευνας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού στον τομέα των αερομεταφορών. Τέλος, δίνονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την επαγωγική στατιστική με σκοπό την ανάδειξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τους.

## 7.2 Περιγραφή δείγματος

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αναλυτικά περιγραφικά στοιχεία σχετικά με το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών που συμμετείχαν στην έρευνα. Στην έρευνα συμμετείχαν 118 άτομα, στο σύνολό τους εργαζόμενοι σε αεροπορικές εταιρίες.

Από το σύνολο των εργαζομένων, το 33.9% (v=40) ήταν άντρες και το 66.1% (v=78) ήταν γυναίκες. Τα στοιχεία που αφορούν στην ηλικιακή σύνθεση του δείγματος έδειξαν πως το 8.5% (v=10) του δείγματος ήταν ηλικίας έως και 24 ετών και το 22.9% (v=27) ήταν ηλικίας 25 έως 34 ετών. Επιπλέον, το 23.7% (v=28) των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών, το 22.9% (v=27) των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών και το 11.9% (v=14) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών. Τέλος μεγαλύτεροι των 65 ετών ήταν το 10,2% του δείγματος (v=12).

Από την ανάλυση των δεδομένων σχετικά με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα προέκυψε πως το 3.4% (v=4) ήταν απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 12.7% (v=15) ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίστοιχα, ένα ποσοστό της τάξης του 43.2% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ανέρχονται σε 27,1% (v=32 άτομα) ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος καταλαμβάνουν το 13,6% του δείγματος (v=16 άτομα).

Τέλος, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 39.0% (v=46) του δείγματος ήταν άγαμοι, το 31.4% (v=37) ήταν έγγαμοι και το 18.6% (v=22) ήταν διαζευγμένοι, ενώ, τέλος το 11,0% ήταν χήροι/ες (v=13).

Αναφορικά με την θέση εργασίας, διαπιστώθηκε ότι το 49.2% (v=58) είχαν μόνιμη θέση εργασίας ενώ το 50.8% (v=60) εργαζόντουσαν σε καθεστώς εποχικότητας/ με σύμβαση.

Το σύνολο των παραπάνω, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 1.** Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

	v	%
--	---	---

Φύλο	Άντρας	40	33.9%
	Γυναίκα	78	66.1%
Ηλικία	Έως 24 ετών	10	8.5%
	25-34 ετών	27	22.9%
	35-44 ετών	28	23.7%
	45-54 ετών	27	22.9%
	55-64 ετών	14	11.9%
	>65 ετών	12	10,2%
Σπουδές	Απόφοιτος/η πρωτοβάθμιας	4	3.4%
	Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας	15	12.7%
	Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας	51	43.2%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	32	27.1%
	Κάτοχος διδακτορικού	16	13.6%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	46	39.0%
	Έγγαμος/η	37	31.4%
	Διαζευγμένος/η	22	18.6%
	Χήρος/α	13	11,0%
Θέση εργασίας	Μόνιμη	58	49.2%
	Εποχική/ Με σύμβαση	60	50.8%

### 7.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αξιολογήθηκε με βάση την τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach. Σύμφωνα με τους Creswell και Creswell (2018), η τιμή alpha του Cronbach άνω του 0.7 δείχνει ότι η διάσταση ενός ερωτηματολογίου έχει υψηλό επίπεδο εσωτερικής αξιοπιστίας. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας δίνονται στον Πίνακα 2. Τα ευρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα πως όλες οι διαστάσεις του εργαλείου της έρευνας εμφανίζουν τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach άνω του 0.8. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως το εργαλείο της έρευνας έχει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

**Πίνακας 2.** Συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach

Διάσταση	alpha του Cronbach
Κριτήρια αξιολόγησης (που βασίζεται)	0.919
Σκοπός αξιολόγησης	0.874
Περιεχόμενα αξιολόγησης	0.903
Δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων	0.911
Σημαντικότητα	0.926

## **7.4 Αποτελέσματα**

Η επόμενη ενότητα αφορά την παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων. Από την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων είναι εφικτό να αποτυπωθούν οι γενικές απόψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών για την αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού.

### **7.4.1 Στοιχεία Αξιολόγησης**

Αρχικά το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το εάν εφαρμόζει η επιχείρηση, στην οποία εργάζεται, κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της. Διαπιστώθηκε ότι σε μια μεγάλη πλειοψηφία, ειδικότερα σε ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 63,6% (75 άτομα), εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες δεν το εφαρμόζουν ανέρχονται σε 36,4% (43 άτομα).

Τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 1: Εφαρμόζει η εταιρία σας κάποιο σύστημα αξιολόγησης;

Στη συνέχεια, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει την συχνότητα (σε μήνες) στην οποία λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση. Διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα αξιολόγησης (για τις εταιρίες οι οποίες εφαρμόζουν αντίστοιχο σύστημα) κυμαίνεται από 1 μέχρι 12, με μέση τιμή την 8,70 (ΤΑ:3,42) και διάμεσο τιμή τους 8 μήνες. Η πιο συνήθης συχνότητα αξιολόγησης (επικρατούσα τιμή) είναι οι 12 μήνες, με τα παραπάνω στοιχεία να αποτυπώνονται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 2: Ιστόγραμμα συχνότητας αξιολόγησης

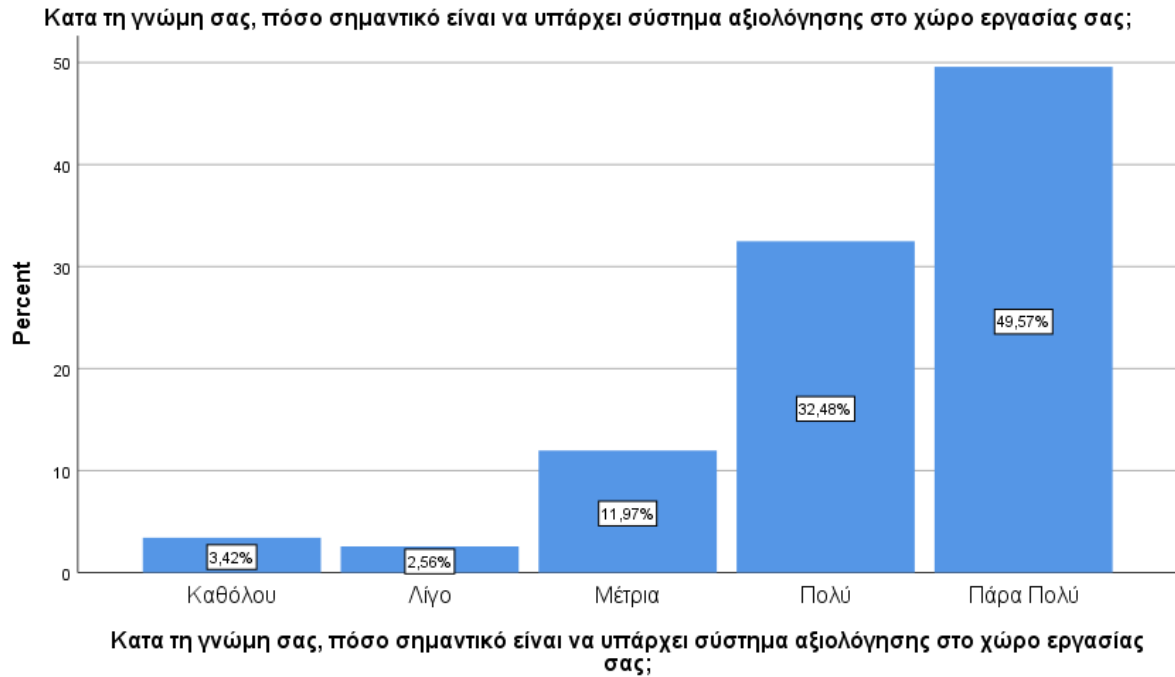
Ακολουθώς, σε μια κλειστού τύπου ερώτηση, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει την σημαντικότητα της αξιολόγησης στον χώρο εργασίας, με τη βοήθεια μιας 5-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert, με τις διαθέσιμες επιλογές να περιλαμβάνουν τα *Καθόλου*, *Λίγο*, *Μέτρια*, *Πολύ*, *Πάρα Πολύ*. Για την στατιστική επεξεργασία και αποτύπωση των απαντήσεων, η εν λόγω κλίμακα βαθμονομήθηκε από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο *Καθόλου* και το 5 στο *Πάρα Πολύ*, ενώ για την εξαγωγή συμπερασμάτων, υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, όπως στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση σημαντικότητας αξιολόγησης στο χώρο εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Κατα τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας;	4,22	,992

Υπόμνημα: 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα Πολύ

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι κατά μέσο όρο το δείγμα φαίνεται να θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στον χώρο εργασίας (ΜΤ: 4,22, ΤΑ: 0,992). Αντίστοιχα, υπολογίζοντας τις συχνότητες για το παραπάνω,



Γράφημα 3: Σχετικές συχνότητες σημαντικότητας ύπαρξης συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας

διαπιστώνουμε ότι η ευρεία πλειοψηφία του δείγματος, θεωρεί «Πάρα πολύ» σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας, με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 49,2% (58 άτομα), ενώ ακολουθούν εκείνοι οι οποίοι την θεωρούν «Πολύ» σημαντική, με την αντίστοιχη αξιολόγηση να ανέρχεται σε 32,5% (38 άτομα). «Μέτρια» σημαντική θεωρείται από το 12,0% (14 άτομα) ενώ «Λίγο» ή «Καθόλου» σημαντική θεωρείται από το 2,6% (3 άτομα) και 3,4% (4 άτομα) αντίστοιχα.

#### 7.4.2 Αντιλήψεις για την Αξιολόγηση

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, εξετάστηκαν οι αντιλήψεις του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση. Ειδικότερα εξετάστηκαν οι αντιλήψεις του αναφορικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση, τον σκοπό τον οποίο αυτή υπηρετεί, το περιεχόμενό της, τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων και, τη σημαντικότητα της.

Για την εξέταση των παραπάνω πτυχών της αξιολόγησης, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε μία σειρά σχετικών δηλώσεων, με τη χρησιμοποίηση μιας κλίμακας τύπου Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει τα *Διαφωνώ απόλυτα*, *Διαφωνώ*, *Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ*, *Συμφωνώ*, *Συμφωνώ απόλυτα*. Για τη στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων, οι παραπάνω ερωτήσεις βαθμονομήθηκαν από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο *Διαφωνώ απόλυτα* και το 5 στο *Συμφωνώ απόλυτα*, ενώ οι ενδιάμεσες διαβαθμίσεις βαθμονομήθηκαν αναλόγως, με το 2 να αντιστοιχεί στο *Διαφωνώ*, το 4 στο *Συμφωνώ* και το 3 στο *Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ*.

Στην συνέχεια, για κάθε μία πρόταση, υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Είναι προφανές ότι μικρές συγκριτικά τιμές (κοντά στο 1) αντιστοιχούν στο *Διαφωνώ απόλυτα* και ακολούθως σε διαφωνία του δείγματος, ενώ υψηλές συγκριτικά τιμές (κοντά στο 5 αντιστοιχούν στο *Συμφωνώ απόλυτα* και ακολούθως σε συμφωνία του δείγματος, ενώ τιμές κοντά στο 3 προφανώς και αναμένεται να αντιστοιχούν με την ουδετερότητα.

### 7.4.2.1 Πού Βασίζεται η Αξιολόγηση

Σε αριθμό τεσσάρων δηλώσεων, το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση, όπου ειδικότερα οι τομείς που εξετάστηκαν ήταν οι επιτευχθέντες στόχοι, τα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας του, οι δεξιότητες και οι ικανότητές του και, τέλος, η εμφάνιση και η συμπεριφορά του. Πέραν αυτών εξετάστηκε αν η αξιολόγηση επηρεάζεται από διαπροσωπικές σχέσεις, αν έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες και, τέλος, το ενδεχόμενο μη ύπαρξης ουσιαστικής αξιολόγησης, καθώς αυτή τείνει να είναι ίδια για όλους τους συναδέλφους ανεξαρτήτως των στόχων που επιτυγχάνονται.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για κάθε μια από τις παραπάνω δηλώσεις, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση (μέση τιμή και τυπική απόκλιση δηλώσεων)

	Mean	Std. Deviation
Στους στόχους που πέτυχα	3,90	1,073
Σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου	3,86	,896
Στις δεξιότητες και τις ικανότητές μου	3,76	,940
Στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά μου	3,64	1,107
Επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις	3,47	1,107
Δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση, καθώς τείνει να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους μου ανεξαρτήτων στόχων που πέτυχαν	3,31	1,106
Έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες	3,34	1,103
Valid N (listwise)		

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα



Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το δείγμα φαίνεται να αναδεικνύει ως τομέα στον οποίο βασίζεται η αξιολόγηση, τους στόχους τους οποίους έχει πετύχει (MT: 3,90, TA: 1,073) ενώ ακολουθεί η αξιολόγηση στα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας του (MT: 3,86 TA: 0,896) αλλά και στις δεξιότητες και τις ικανότητές του (MT: 3,76 TA: 0,940). Τέλος ο λιγότερο αναδειγμένος τομέας, αλλά σημαντικός, είναι η εμφάνιση και η συμπεριφορά των εργαζομένων (MT: 3,64 TA: 1,107).

Το δείγμα φαίνεται να είναι ουδέτερο τείνοντας προς να συμφωνεί με την μη ύπαρξη ουσιαστικής αξιολόγησης, καθώς παρουσιάζεται να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους, ανεξαρτήτως των στόχων που πέτυχαν (MT:3,31 TA: 1,106). Παράλληλα, ίδια είναι η μέση στάση του δείγματος αναφορικά με το κατά πόσο επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις (MT: 3,47 TA: 1,107). Τέλος, το δείγμα φαίνεται να είναι ουδέτερο αναφορικά με την ασάφεια των στόχων και των διαδικασιών (MT: 3,34 TA: 1,103).

Η μέση τιμή των παραπάνω παραγόντων αποτυπώνεται στον ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση η οποία λαμβάνει χώρα στην εταιρία;

Προκειμένου να εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην μέση τιμή, για τις διάφορες δηλώσεις, αναλόγως των διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο της ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα, (One way ANOVA) ή t-test κατά περίπτωση με τα αποτελέσματα, να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα, για τις δηλώσεις που εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά:

Πίνακας 5: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ANOVA και t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας.

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,00	1,054		
	25-34 ετών	4,22	0,751		
	35-44 ετών	4,14	0,756	F (5,112) =3,777	0,03
	45-54 ετών	3,59	0,797		
	55-64 ετών	3,57	0,756		
	>65 ετών	3,25	1,215		
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	4,02	0,830		
	Έγγαμος/η	3,92	0,954	F (3,114) =2,835	0,041
	Διαζευγμένος/η	3,82	0,795		
	Χήρος/α	3,23	0,927		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση αναλόγως της ηλικίας. Εντοπίζεται ότι οι μικρότερες ηλικιακές κλάσεις, φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με την αντίληψη ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους. Ταυτόχρονα, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται και αναλόγως της οικογενειακής κατάστασης, όπου διαπιστώνεται ότι οι άγαμοι συμμετέχοντες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητες, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητές μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,20	0,789		
	25-34 ετών	4,15	0,818		
	35-44 ετών	3,93	0,900	F (5,112) =3,767	0,03
	45-54 ετών	3,41	0,931		
	55-64 ετών	3,57	0,852		
	>65 ετών	3,17	1,030		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην αντίληψη περί του αν η αξιολόγηση βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητες του δείγματος, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης, με τους ανήκοντες σε μικρότερη ηλικιακή κλάση να τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητές τους.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και συμπεριφορά

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται σε στην εμφάνιση και συμπεριφορά μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,00	0,943		
	25-34 ετών	4,00	1,074	F (5,112) =2,588	0,03
	35-44 ετών	3,86	0,932		
	45-54 ετών	3,30	1,068		

	55-64 ετών	3,43	1,089		
	>65 ετών	3,00	1,414		
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια	4,07	1,033	F (3,110) =2,771	0,045
	Τριτοβάθμια	3,88	0,840		
	Μεταπτυχιακό	3,44	1,162		
	Διδακτορικό	3,25	1,390		
Θέση εργασίας	Μόνιμη	3,38	1,137	t=-2,529, df=116	0,013
	Εποχική/ Με σύμβαση	3,88	1,027		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αντίληψη περί του αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά, αναλόγως της ηλικίας, με τις μικρότερες ηλικίες να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με αυτή την αντίληψη. Επιπλέον, εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης, όπου υλοποιώντας τους στατιστικούς ελέγχους ad hoc με την μέθοδο LSD (Least Significant Differences), διαπιστώνουμε ότι η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος. Οι τελευταίοι φαίνεται να θεωρούν συγκριτικά λιγότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά, σε σχέση με τις λοιπές εκπαιδευτικές κατηγορίες. Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται αναλόγως της θέσεως εργασίας, με τους έχοντες εποχική εργασία να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου.

Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί, ότι πέραν των ως άνω περιγραφόμενων στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων, δεν εντοπίστηκαν άλλες αντίστοιχες διαφορές για κάποιο άλλο δημογραφικό χαρακτηριστικό.

#### 7.4.2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, εξετάστηκε ο σκοπός της αξιολόγησης, όπου το δείγμα, με τη βοήθεια της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, κλήθηκε να αξιολογήσει πιθανούς σκοπούς της αξιολόγησης, όπως είναι ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές και η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, για κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

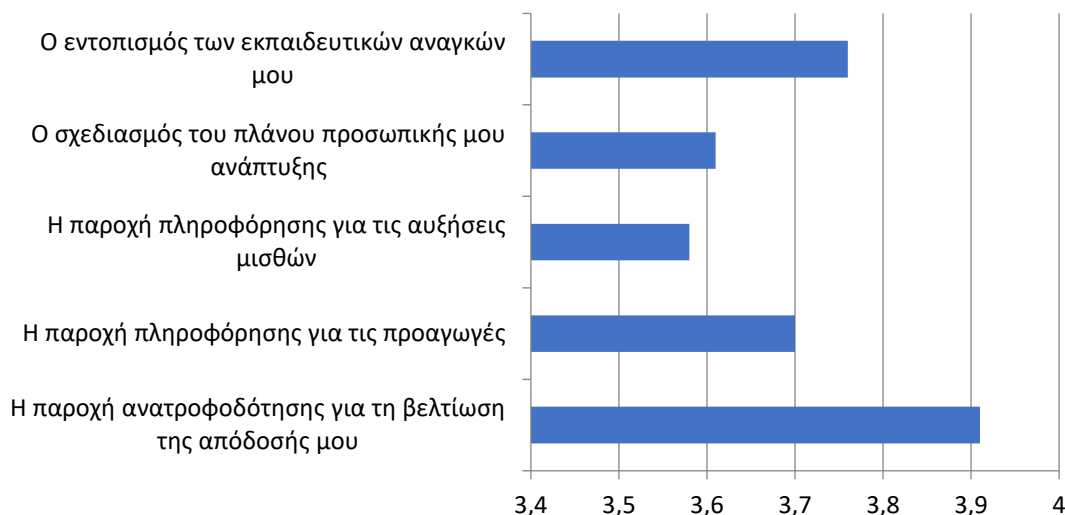
Πίνακας 8: Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης

	Mean	Std. Deviation
Η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσής μου	3,91	1,086
Η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές	3,70	,918
Η παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών	3,58	1,049
Ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής μου ανάπτυξης	3,61	,970
Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μου	3,76	1,122

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εκείνος ο σκοπός τον οποίο το δείγμα θεωρεί ότι διέπει την αξιολόγηση είναι η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης (MT: 3,91 TA: 1,086), ενώ ακολουθεί ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών του αναγκών (MT: 3,76 TA: 1,122) και η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές (MT: 3,70 TA: 0,918). Τέλος, μικρότερο συγκριτικά και πολύ κοντά στην τιμή 3, που αντιστοιχεί στην ουδετερότητα, ως σκοπός της αξιολόγησης είναι η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις αυξήσεις μισθών (MT: 3,58 TA: 1,049) και ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης (MT: 3,61 TA: 0,970).

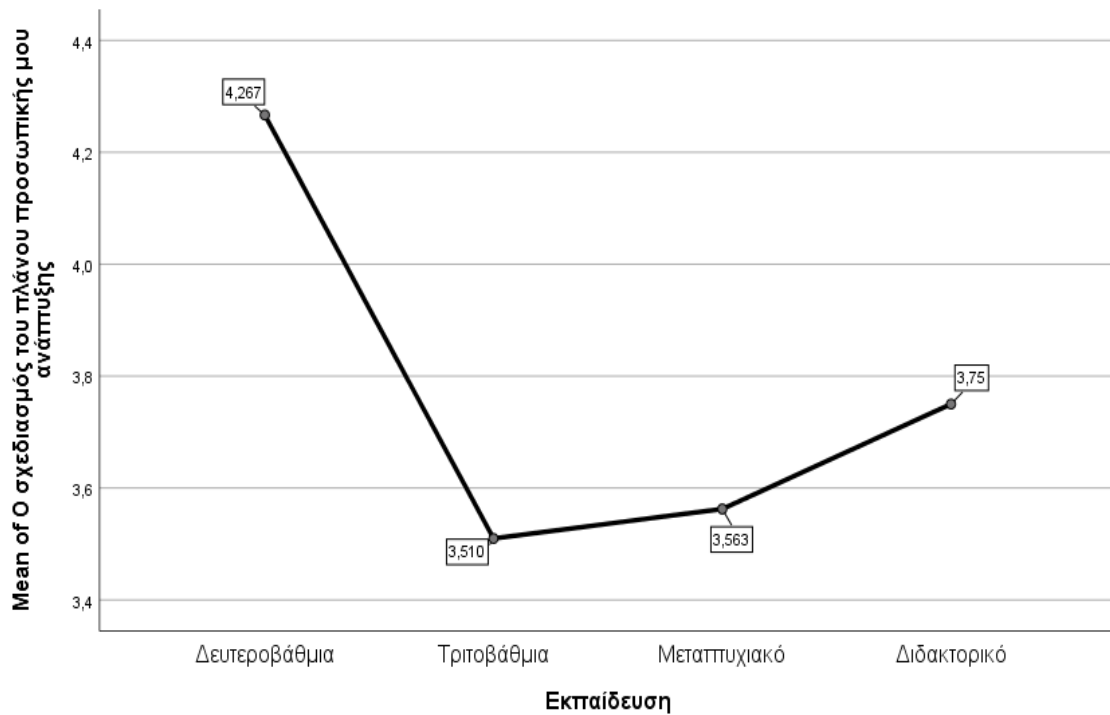
Η μέση τιμή για κάθε μια από τους παραπάνω τομείς, αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 5: Μέση τιμή δηλώσεων σκοπού της αξιολόγησης

Προκειμένου να εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών, αναλόγως του φύλου, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων. Αρχικά, εξετάζοντας τη διαφοροποίηση αναλόγως των δύο φύλων, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με την παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών, ως σκοπό της αξιολόγησης, με την αντίστοιχη μέση τιμή να ανέρχεται σε 3,85 (TA: 1,001) για τους άνδρες, συγκριτικά υψηλότερη από την 3,44 (TA: 1,052) των γυναικών. Από την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, διαπιστώνουμε ότι με  $t=2,057$ ,  $df=116$ ,  $p=0,042 < 0,05$  εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως του φύλου.

Στην συνέχεια, θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην παροχή του πλάνου για την προσωπική ανάπτυξη, ως σκοπό της αξιολόγησης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με το παραπάνω, με την αντίστοιχη μέση τιμή να ανέρχεται σε 4,27 (TA: 0,704), συγκριτικά υψηλότερη από τις λοιπές κατηγορίες εκπαίδευσης, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα μέσων τιμών:



Γράφημα 6: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον σχεδιασμό του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης

Από την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι με  $F(3,110)=2,815$ ,  $p=0,043 < 0,05$  εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των κατηγοριών εκπαίδευσης. Από την υλοποίηση στατιστικών ελέγχων Post Hoc με τη μέθοδο LSD (Least Significant Differences), διαπιστώνουμε ότι οι εν λόγω διαφοροποιήσεις εντοπίζονται μεταξύ των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των λοιπών εκπαιδευτικών κατηγοριών.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, πέραν των παραπάνω, δεν εντοπίστηκαν κάποιες άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

### 7.4.2.3 Περιεχόμενο της Αξιολόγησης

Όμοια με προηγουμένως, το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει το περιεχόμενο της αξιολόγησης και ειδικότερα τον τομέα που αφορά στα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής του, τους συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής του ανάπτυξης αλλά και τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, για κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση περιεχομένου της αξιολόγησης

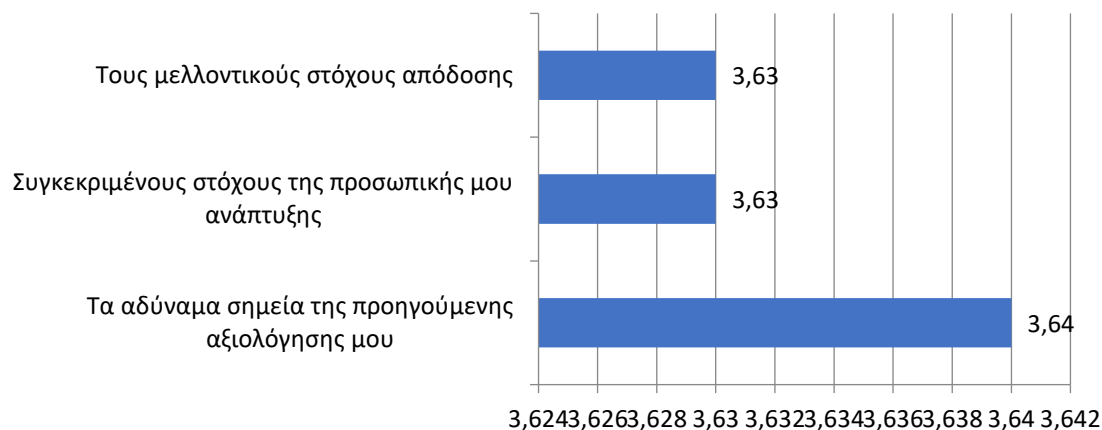
	Mean	Std. Deviation
Τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησης μου	3,64	1,160
Συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης	3,63	,932
Τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης	3,63	,977

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι, για το σύνολο των στόχων της αξιολόγησης που αποτυπώθηκαν στις προτάσεις, το δείγμα κατά μέσο όρο είναι ουδέτερο ενώ παράλληλα τείνει και προς το συμφωνώ. Ειδικότερα, το δείγμα θεωρεί ότι μια αξιολόγηση περιέχει τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής του (MT: 3,64 TA: 1,160), περιέχει συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής του ανάπτυξης (MT: 3,63 TA: 0,932) και μελλοντικούς στόχους απόδοσης (MT: 3,63 TA: 0,977).

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:





Γράφημα 7: Μέση τιμή περιεχομένου αξιολόγησης

Αν εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στους συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής ανάπτυξης, ως περιεχόμενο της αξιολόγησης, αποκτούμε τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 10: Μέση τιμή και αποτελέσματα ANOVA αναλόγως της ηλικιακής κλάσης

		MT	TA	F, t	p
Το περιεχόμενο της αξιολόγησης, αφορά σε συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης					
Ηλικία	Έως 24 ετών	3,80	1,135	F (5,112) =2,328	0,047
	25-34 ετών	3,78	0,847		
	35-44 ετών	3,96	0,881		
	45-54 ετών	3,44	0,892		
	55-64 ετών	3,36	0,842		
	>65 ετών	3,08	0,996		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως της ηλικιακής κλάσης. Από την post hoc ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι οι εν λόγω διαφοροποιήσεις εντοπίζονται κυρίως μεταξύ της ηλικιακής κλάσης των 35-44 ετών και των λοιπών ηλικιακών κλάσεων.

Πέραν των παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εντοπίζονται άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

#### 7.4.2.4 Δημοσίευση Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης

Ακολούθως, το δείγμα ερωτήθηκε αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ειδικότερα με την δημοσίευση/ κοινοποίηση τους στα πλαίσια του οργανισμού. Με χρησιμοποίηση της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

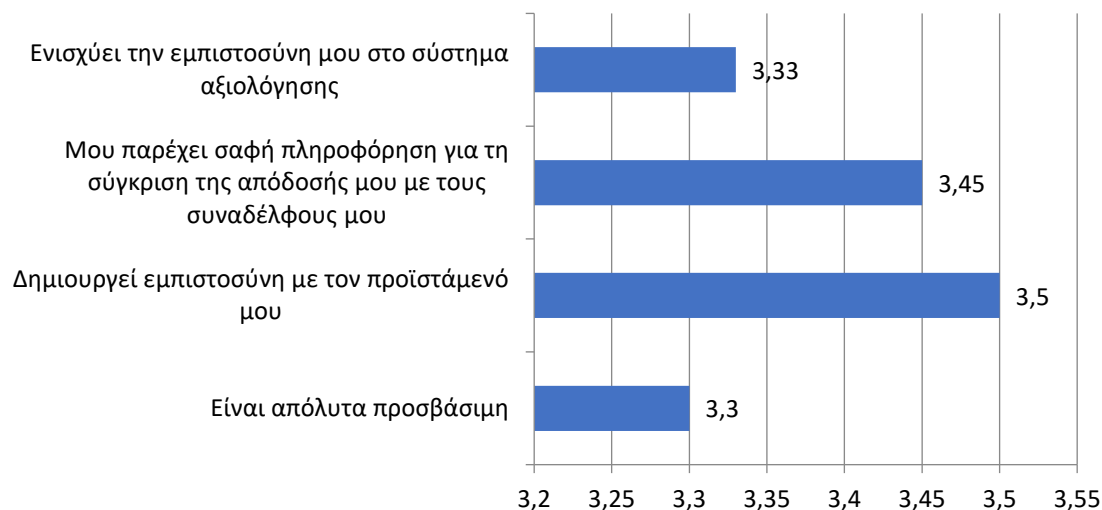
Πίνακας 11: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση δημοσίευσης αποτελεσμάτων Αξιολόγησης

	Mean	Std. Deviation
Είναι απόλυτα προσβάσιμη	3,30	1,164
Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου	3,50	1,002
Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής μου με τους συναδέλφους μου	3,45	1,166
Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης	3,33	1,086

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το δείγμα φαίνεται να είναι κατά μέσο όρο ουδέτερο αναφορικά με την προσβασιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (MT: 3,30 TA: 1,164), καθώς επίσης και με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του στο σύστημα αξιολόγησης (MT: 3,33 TA: 1,085). Από την άλλη το δείγμα κατά μέσο όρο είναι ουδέτερο προς συμφωνεί με την δημιουργία εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενό του μέσω της αξιολόγησης (MT: 3,50 TA: 1,002), καθώς επίσης και με την παροχή σαφούς πληροφόρησης για τη σύγκριση της απόδοσής του με τους συναδέλφους του (MT: 3,45 TA: 1,166).

Οι παραπάνω μέσες τιμές, αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Γράφημα 8: Μέση τιμή δημοσίευσης αποτελεσμάτων αξιολόγησης

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις περί δημοσίευσης της αξιολόγησης, αναλόγως του φύλου. Για τον σκοπό αυτό θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, με τα αποτελέσματα να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 12: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της δημοσίευσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου

	Άνδρας ΜΤ (ΤΑ)	Γυναίκα ΜΤ (ΤΑ)	t	p
Είναι απόλυτα προσβάσιμη	3,70 (1,159)	3,09 (1,119)	2,771	0,007
Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου	3,83 (0,984)	3,33(0,976)	2,583	0,011
Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής μου με τους συναδέλφους μου	3,63(1,213)	3,36(1,139)	1,175	0,243
Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης	3,70(1,043)	3,14(1,066)	2,717	0,08

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην αντίληψη περί απόλυτης πρόσβασης στην αξιολόγηση,

αναλόγως του φύλου, με τους άνδρες να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση είναι απόλυτα προσβάσιμη, σε σχέση με τις γυναίκες. Ακολούθως, οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενο. Επιπλέον οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενισχύει την εμπιστοσύνη του στο σύστημα αξιολόγησης.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν εντοπίστηκαν άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

### 7.4.2.5 Σημαντικότητα Αξιολόγησης

Στο τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου, το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης, όπου η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των διαφόρων τομέων αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 13: Μέση τιμή και Τυπική Απόκλιση δηλώσεων που αφορούν στη σημαντικότητα της αξιολόγησης

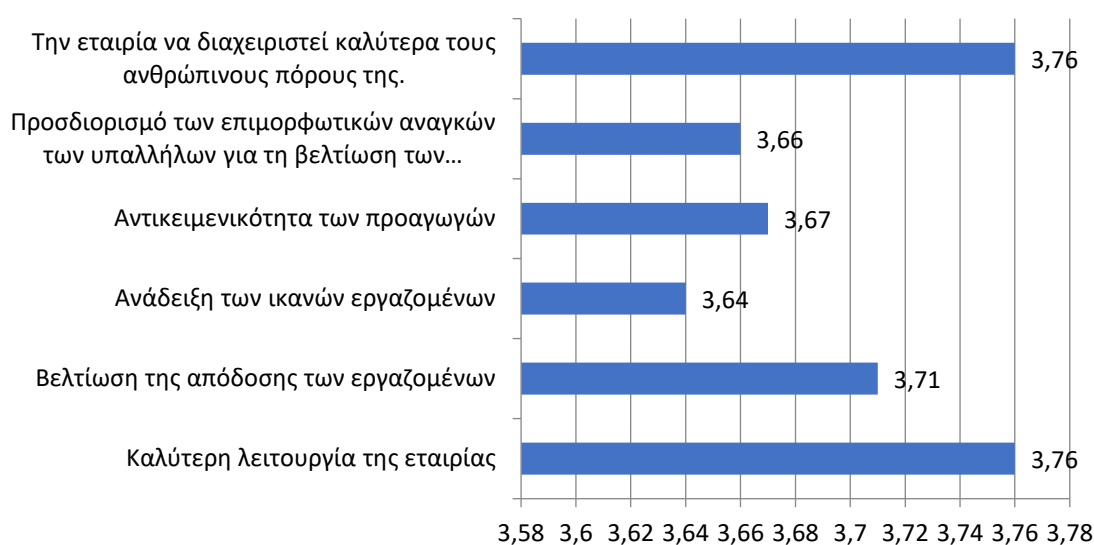
	Mean	Std. Deviation
Καλύτερη λειτουργία της εταιρίας	3,76	1,043
Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	3,71	1,005
Ανάδειξη των ικανών εργαζομένων	3,64	1,051
Αντικειμενικότητα των προαγωγών	3,67	1,063
Προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.	3,66	1,080
Την εταιρία να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους της.	3,76	,976

**Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα**

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αναφορικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης, το δείγμα αναφέρει ότι οι σημαντικότεροι αναδεικνυόμενοι παράγοντες με τους οποίους φαίνεται να συμφωνεί είναι η καλύτερη λειτουργία της εταιρίας (MT: 3,76 TA: 1,043) καθώς επίσης και η καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της (MT: 3,76 TA: 0,876). Πέραν αυτού, σημαντική θεωρείται και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (MT: 3,71 TA: 1,005). Η αντικειμενικότητα των προαγωγών (MT: 3,67 TA: 1,063) καθώς, επίσης, και η ανάδειξη ικανών εργαζομένων (MT: 3,64 TA: 1,051) αλλά και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των

δεξιότητων τους (MT: 3,66 TA: 1,080), είναι τομείς στους οποίους το δείγμα φαίνεται κατά μέσο όρο να τείνει προς το συμφωνεί και οι οποίοι αναφέρονται στην σημαντικότητα της αξιολόγησης.

Τα παραπάνω, αποτυπώνονται και στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 9: Σημαντικότητα αξιολόγησης

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση τομέων της σημαντικότητας της αξιολόγησης, αναλόγως του φύλου, όπου για τον σκοπό αυτό, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, με τα αποτελέσματα να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 14: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της σημαντικότητας της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου

	Άνδρας MT (TA)	Γυναίκα mt (TA)	t	p
Καλύτερη λειτουργία της εταιρίας	4,03 (1,025)	3,63 (1,033)	1,980	0,049

Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	3,98 (1,000)	3,58 (0,987)	2,065	0,041
---------------------------------------	--------------	--------------	-------	-------

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση αναμένεται να συνεισφέρει στη καλύτερη λειτουργία της εταιρίας και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, με αμφότερα τα παραπάνω αποτελέσματα να είναι στατιστικά σημαντικά.

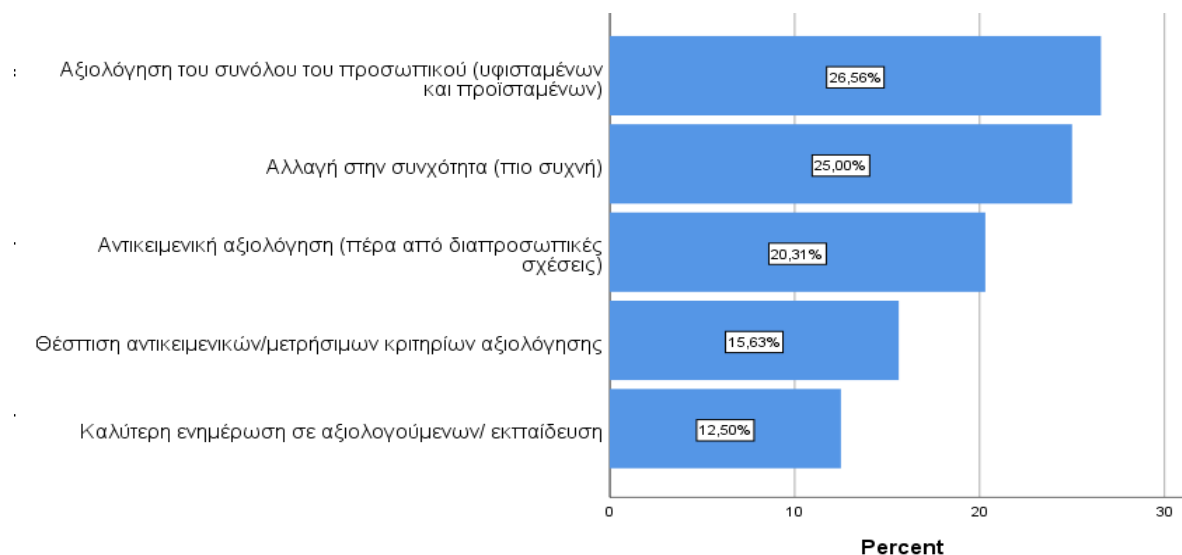
### 7.4.3 Προτάσεις Βελτίωσης Συστήματος Αξιολόγησης

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, το δείγμα ερωτήθηκε σε μια ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης. Οι ληφθείσες απαντήσεις του δείγματος, αφού κωδικοποιήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν στατιστικά, υπολογίζοντας συχνότητες και σχετικές συχνότητες κατά περίπτωση.

Οι συγκεντρωτικές κατηγορίες στις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις, έχουν όπως παρακάτω:

- Αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού (υφισταμένων και προϊσταμένων), το οποίο αφορά σε αξιολόγηση όχι μόνο των υφισταμένων από τους προϊσταμένους, αλλά και αντίστροφα, την «αξιολόγηση όλων από όλους».
- Θέσπιση αντικειμενικών / μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, το οποίο αφορά σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, μετρήσιμα ώστε να διαφυλαχθεί η αντικειμενικότητα.
  - Αλλαγή στη συχνότητα της αξιολόγησης, με πιο συχνές αξιολογήσεις.
- Καλύτερη ενημέρωση και εκπαίδευση των αξιολογούμενων που θα αφορούν τα αντικείμενα και τη διαδικασία της αξιολόγησης.
  - Αντικειμενική αξιολόγηση (πέρα από διαπροσωπικές σχέσεις).

Οι σχετικές συχνότητες των παραπάνω, αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 10: Ραβδόγραμμα συχνότητων προτάσεων βελτίωσης συστήματος αξιολόγησης

Από το παραπάνω γράφημα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προτείνει την αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού, με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 26,6% (17 άτομα), ενώ ακολουθεί η αλλαγή της συχνότητας των αξιολογήσεων, οι οποίες καταλαμβάνουν το 25,00% (16 άτομα), και η αντικειμενική αξιολόγηση (πέρα από διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες καταλαμβάνουν το 20,3% του δείγματος (13 άτομα). Τέλος, έπεται η θέσπιση αντικειμενικών / μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, που καταλαμβάνει το 15,6% (10 άτομα) και η καλύτερη ενημέρωση των αξιολογούμενων / εκπαίδευση με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 12,5% (8 άτομα).

## Κεφάλαιο 8ο : Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 8.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της έρευνας. Είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε πως η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με βασικό σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους. Επιπλέον, καταγράφονται οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, αναφέρονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και η συνεισφορά της εργασίας στη θεωρία και την πρακτική εφαρμογή.

### 8.2 Κύρια Συμπεράσματα της Έρευνας

Στο πλαίσιο της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα για να μπορέσει να κατανοηθεί η οπτική των εργαζομένων των αερομεταφορών και της επίγειας εξυπηρέτησης για την αξιολόγηση. Με βάση τη βιβλιογραφία, η αξιολόγηση, συγκεκριμένα στον πρώτο τομέα, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαίτερες και μοναδικές προκλήσεις (Howard, 2006).

Υπό αυτό το πρίσμα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από δείγμα 118 ατόμων, με δομημένο ερωτηματολόγιο κατασκευασμένο σε ηλεκτρονική μορφή. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με διάφορες μεθόδους, για να προκύψουν απαντήσεις στα τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

Αρχικά, η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στην εργασία θεωρείται πολύ σημαντική από τους εργαζόμενους σε εταιρίες αεροπορικών μεταφορών. Η συχνότητα αξιολόγησης, με βάση τους συμμετέχοντες στον χώρο εργασίας των οποίων εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης, εμφάνισε διάμεση τιμή τους 8 μήνες. Αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να συνάδει με τους Osmanli και Ramolli (2012), με βάση τους οποίους η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται συνήθως ανά εξάμηνο ή ανά έτος.

Στα αποτελέσματα σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (Ποιος είναι κατά την άποψη των ερωτωμένων ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα;) διαπιστώθηκε ότι το δείγμα θεωρεί ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί κυρίως στην παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και δευτερευόντως για τον εντοπισμό των εκάστοτε εκπαιδευτικών αναγκών. Οι εν λόγω στόχοι αποτελούν, άλλωστε, πρωταρχικά σημεία στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης (Pontes, 2010).



Συγκριτικά λιγότερο αναδεικνυόμενοι παράγοντες - από τους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας - ήταν η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις αυξήσεις μισθών και ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης.

Τα ευρήματα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (Ποιοι είναι, κατά την άποψη των ερωτώμενων, οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης;), το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φάνηκε να πιστεύει ότι, όταν τα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται και είναι προσβάσιμα στους εργαζομένους, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζομένου. Εξάλλου, η καλή σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένου αναδεικνύεται ως βασικός σκοπός της αξιολόγησης (Osmani & Ramolli, 2012).

Επιπρόσθετα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων οδήγησε στη διαπίστωση στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στις αντιλήψεις περί αξιολόγησης μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι απολύτως προσβάσιμη και ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενισχύει την εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (Πού πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα;), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί πως η αξιολόγηση βασίζεται κυρίως στους επιτευχθέντες στόχους. Ομοίως, στη βιβλιογραφία αναφέρεται πως η αξιολόγηση βάσει στόχων αποτελεί σημαντική έννοια στον υπό συζήτηση τομέα (Drucker, 1954). Στη συνέχεια ακολουθούν ως βάσεις της αξιολόγησης, με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, τα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας, αλλά και οι δεξιότητες και ικανότητες, και λιγότερο η εμφάνιση και η συμπεριφορά του εργαζομένου.

Επιπλέον, αναφορικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης αναδείχθηκε ότι η αυτή ενέχει βασικό ρόλο για την καλύτερη λειτουργία της εταιρίας και για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα ομοιάζουν με τις θέσεις και αναφορές προγενέστερων ερευνητών, που αναδεικνύουν τη σημασία και τα οφέλη της αξιολόγησης, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο (Bach, 2005, Torrington et al., 2005, Dewettinck & van Dijk, 2013). Ιδιαίτερα σημαντική, αλλά σε μικρότερο ίσως βαθμό, διαφάνηκε η ανάδειξη ικανών εργαζομένων και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Τα παραπάνω φαίνεται να αποτελούν βασικούς πυλώνες ώστε η εκάστοτε εταιρία να είναι σε θέση να διαχειριστεί με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους της.

Τέλος, οι συμμετέχοντες της έρευνας πρότειναν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Η πρώτη βασική πρόταση ήταν «η αξιολόγηση όλων από όλους», δηλαδή η αξιολόγηση τόσο από τους προϊσταμένους για τους υφισταμένους όσο και το αντίστροφο. Ακολούθησε η πρόταση για διαμόρφωση αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, που δε θα βασίζονται στην

εκάστοτε διαπροσωπική εγγύτητα ανάμεσα σε μέλη του προσωπικού. Τέλος, συστήθηκε η πιο συχνή αξιολόγηση καθώς και η βελτίωση της ενημέρωσης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων για την εν λόγω διαδικασία. Άλλωστε, η σημασία των διάφανων και ποσοτικών κριτηρίων αλλά και της σαφούς πρόσβασης των εργαζομένων στα κριτήρια της αξιολόγησης αναδεικνύεται και στη βιβλιογραφία (Chand, 2022). Επίσης, υπό το πρίσμα της αύξησης της αντικειμενικότητας των αξιολογικών κριτηρίων, θα ήταν σημαντική η χρήση πολλαπλών πηγών αξιολόγησης (Antonioni, 1996). Επιπρόσθετα, οι Van Waeyenberg και Decramer (2018) επισημαίνουν την αναγκαιότητα της υποστήριξης της διαδικασίας αξιολόγησης από τους εργαζομένους, προκειμένου αυτή να οδηγήσει σε χρήσιμα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, σε πολύ υψηλό βαθμό, φαίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Συνεπώς, είναι κατανοητό ότι τα εν λόγω ευρήματα συμβάλλουν στο γενικότερο πλαίσιο της εύρυθμης και ομαλής λειτουργίας μίας εταιρίας, που επιθυμεί να εξελίσσεται παράλληλα με την εξέλιξη των εργαζομένων της.

### 8.3 Προτάσεις

Από τα συμπεράσματα της έρευνας προκύπτουν ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης. Αρχικά, προτείνεται το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε εταιρίας στον τομέα των αερομεταφορών, για να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα από την εσφαλμένη εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης, χρειάζεται να ενημερώσουν όλους τους εργαζόμενους για τα οφέλη που προκύπτουν από την ακριβή εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού. Μια τέτοια ενημέρωση αναμένεται να αλλάξει τη στάση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων, να βελτιώσει τη συνολική διαδικασία της αξιολόγησης και τελικά την απόδοση τόσο των εργαζομένων όσο και των εταιριών στον τομέα των αερομεταφορών.

Επιπλέον, συστήνεται να γίνεται αξιολόγηση από το σύνολο του προσωπικού, το οποίο αφορά η αξιολόγηση, όχι μόνο των υφισταμένων από τους προϊστάμενους, αλλά και αντίστροφα, την «αξιολόγηση όλων από όλους». Είναι σημαντικό οι αξιολογητές να είναι καταρτισμένοι στο αντικείμενο και τους επιχειρησιακούς στόχους. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται να γίνεται συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των αξιολογητών, όχι μόνο στις συνεχόμενες αλλαγές που μπορεί να υφίσταται η επιχείρηση αλλά και στις μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες συνεχώς εξελίσσονται. Με την εκπαίδευση των προϊστάμενων που την έχουν αναλάβει, μπορούν να επωφεληθούν τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι.

Επίσης, προτείνεται η αξιολόγηση να γίνεται παραπάνω από μία φορά το χρόνο, όπως επίσης θα πρέπει να γίνονται και έλεγχοι από τους προϊστάμενους και την επιχείρηση για την συνεχή βελτιστοποίηση, όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και του συνολικού περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι τόσο στις αερομεταφορές όσο και στην επίγεια εξυπηρέτηση

εργάζονται κάτω από ιδιόζουσες συνθήκες. Οι εν λόγω συνθήκες επιδρούν αναπόφευκτα στην απόδοσή τους, κάτι το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά την αξιολόγηση αυτών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει διαφάνεια στις αξιολογήσεις και να μην γίνονται επιμέρους διακρίσεις. Ορισμένοι τρόποι για να εξαιρεθούν στοιχεία διακρίσεων είναι η αξιολόγηση να γίνεται από περισσότερα από ένα άτομα, τα οποία θα διέπονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να κάνει συνεχείς ελέγχους στους αξιολογητές για να διασφαλίσει την ορθότητα της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων.

Τέλος, τα αποτελέσματα φανερώνουν την ανάγκη οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα σαφή κριτήρια της αξιολόγησης, το οποίο επιτυγχάνεται με το να είναι σαφείς τόσο οι στόχοι της επιχείρησης όσο και το πού βασίζεται η αξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους και να επιτύχουν ακόμα υψηλότερη απόδοση στο εργασιακό τους περιβάλλον, με το να έχουν ξεκάθαρη εικόνα των κριτηρίων αξιολόγησης. Έτσι, δημιουργείται σε αυτούς και ένα αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης από τον τρόπο που γίνεται η διαδικασία.

#### **8.4 Περιορισμοί / Αδυναμίες της έρευνας**

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας μελέτης ήταν ο σχετικά μικρός αριθμός συμμετεχόντων σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών. Ένας ακόμη περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η έλλειψη παρόμοιων μελετών για το θέμα στον τομέα των αερομεταφορών. Αυτό οφείλεται γενικά στη δυσκολία πρόσβασης σε περισσότερες και πιο αναλυτικές πληροφορίες. Τέλος, λόγω των διαφορών μεταξύ των εταιρειών και της πολιτισμικής αντίθεσης, τα αποτελέσματα και η μεθοδολογική προσέγγιση προηγούμενων μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες χώρες ενδέχεται να διαφέρουν σημαντικά. Με άλλα λόγια, είναι περιορισμένη η γενικευσιμότητα των παρόντων αποτελεσμάτων σε άλλες κοινωνικοπολιτισμικές συνθήκες.

#### **8.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Με βάση τους περιορισμούς της μελέτης που προαναφέρθηκαν, προτείνεται οι μελλοντικές μελέτες πάνω στο θέμα, να κάνουν χρήση μεγαλύτερου μεγέθους δείγματος, να καταγράψουν περισσότερες μεταβλητές και να αναλύσουν παράγοντες που δεν εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα. Ενδεικτικά, σε έρευνες που έπονται θα μπορούσε να καταγραφεί η επίδραση της αξιολόγησης (1) στην απόδοση των εταιρειών στον τομέα των αερομεταφορών, (2) στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών, (3) στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών και (4) στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών. Τέλος, σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε να γίνει χρήση ενός συνδυασμού ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, καθώς αυτό θα επέτρεπε μια πιο ενδελεχή ανάλυση και καταγραφή της αξιολόγησης στο χώρο της εργασίας στον τομέα των αερομεταφορών.

## **8.6 Συνεισφορά στη Θεωρία και στην Πρακτική**

Τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας συνεισφέρουν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό πλαίσιο. Σε θεωρητικό πλαίσιο δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες στον τομέα των αερομεταφορών για τον θεσμό της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου η παρούσα διπλωματική εργασία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου αναφορικά με τις μορφές αξιολόγησης και τους στόχους της, συγκεκριμένα στον τομέα των αερομεταφορών. Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι στον τομέα των αερομεταφορών θεωρούν την αξιολόγηση ως ένα πολύ σημαντικό και ουσιαστικό εργαλείο. Αυτό κρίνεται ότι έχει τις δυνατότητες, έτσι ώστε, με την σωστή διαχείριση από τους αρμοδίους και με την πλήρη γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης, να μπορεί ωφελήσει τόσο τους εργαζόμενους όσο και την ίδια την επιχείρηση.

## **9.Βιβλιογραφία**

Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). Human resource management: A strategic approach. New York: Harcourt Brace.  
Antonioni, D., & Park, H. (2001). The relationship between rater affects and three sources of

360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27(4), 479–495.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00104-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00104-0)

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Appiah-Adu, K., Fyall, A., & Singh, S. (2000). Marketing culture and business performance in the airline industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 89(3), 47–70

Antonioni, D., 1996. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process.

*Organizational Dynamics* 25, 24–38

Atwater, L., Roush, P., Fischthal, A., 1995. The influence of upward feedback on self-ratings and follower-ratings of leadership. *Personnel Psychology* 48 (1), 35–59.

Brett, J.F., Atwater, L.E., 2001. 360 degrees feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology* 86 (5), 930–942

Bamford, D., & Xystouri, T. (2005). A case study of service failure and recovery within an international airline. *Managing Service Quality*, 15(3), 306–322

Baron, R. (2005). The cockpit, the cabin, and social psychology. *AirlineSafety.com*. Retrieved from <http://www.airlinesafety.com/editorials/CockpitCabinPsychology.htm>

Bernadin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behaviour at work*. Boston MS: Kent.

Boynton, P., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312–1315. <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7451.1312>

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

Bernadin, H. J., Cooke, D. K., & Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 232–239.

Bach, S. (2005) “New directions in performance management”, in S. Bach (ed.) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell, 4th edition, 289–316.

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Mason, Ohio: South-Western.

Boynton, P., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312–1315. <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7451.1312>

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Chand S., (2022) Steps Involved in Process of Performance Appraisal Διαθέσιμο στο: <https://www.yourarticlelibrary.com/performance-appraisal/steps-involved-in-process-of-performance-appraisal/35494>

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.

Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Chang Y., & Yeh, C. (2002). A survey analysis of service quality for domestic airlines. *European Journal of Operational Research*, 139, 166–177.

Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274–276.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.74.1.130>

Corbett, B., & Kenny, B. (2001). Appraisal and learning in a government agency. *The Learning Organisation*, 8(1), 21–35. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470110366516>

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc

Digh, P. (1998). The next challenge: holding people accountable. *HR Magazine*, 43, 19–25.

Dirks, K.T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organisational settings. *Organisation Science*, 12(4), 450–467. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>

Duarte, N. D., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499. <http://dx.doi.org/10.2307/256698>

DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., 2000. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review* 2 (2), 253–277.

Dhanpat.N, Faith D. Modau, Phokela Lugisani, Rethabile MaboJane, and Mbail Phiri. 2018. Exploring employee retention and intention to leave within an all center. *SA Journal of Human Resource Management*. ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683- 7584.

Das, Diya., Nandi Iath, Anup., and Mohan, Ramesh. 2013. Feeling Unsure: Quit or Stay? Uncovering Heterogeneity in Employees' Intention to Leave in Indian Call Centers. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, No. 1, January 2013, 15–34.

Davis K. & Werher W. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, 1996, McGraw – Hill, Inc

Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A due process for performance appraisal. *Research in Organisational Behaviour*, 15, 129–177.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgements and behaviour in organisations: An information processing perspective. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>

Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*, 51(10), 1259–1283. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679805101003>

Furnham A., & Stringfield, P. (2001). Gender differences in rating reports: female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 281–288 <http://dx.doi.org/10.1108/02683940110392020>

Gay, L. R. (1992). *Educational research: Competencies for analysis and application* (4 th ed.). New York: Merrill MacMillan.

Gimenes C., Andrade de A. D., Santo's dos S. L., (2015) *Evaluation Tools for Scientific Research Professionals: A Contribution to the Strategic Planning of R&D Institutions*

Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: American Management Association.

Hedge, J. W., & Teachout, M. S. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures. *Group and Organisation Management*, 25(1), 22–44. <http://dx.doi.org/10.1177/1059601100251003>

Hennessey, H. W., & Bernadin, H. J. (2003). The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. *Human Resource Management*, 42(2), 143–158. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.10073>

Havolli, Y. *Human Resources Management*. Research Institute RINVEST, Pristine; 2005.  
Howard C. 2006. *An integrated approach to Performance Management: Cathay Pacific Airways Tracks Employee Behavior to Improve Performance*. Available at: <https://www.coursehero.com/file/19279777/152945418-Cathay-Pacific-Case/>

Jeffrey, Ignatius, and Ira Kreshna. 2017. The Effect of Salary Satisfaction, Workload Satisfaction and Performance Appraisal Satisfaction towards Employees' Out Intention. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol.8, Issue 9, pp.1-10

Jeffrey I., Prasetya B. A., (2019) The employee performance assessment and employee training, on employee intension *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 17 Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/331767312\\_THE\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_ASSESSMENT\\_AND\\_EMPLOYEE\\_TRAINING\\_ON\\_EMPLOYEE\\_INTENSION/fulltext/5c8b148545851564fade54bd/THE-EMPLOYEE-PERFORMANCE-ASSESSMENT-AND-EMPLOYEE-TRAINING-ON-EMPLOYEE-INTENSION.pdf](https://www.researchgate.net/publication/331767312_THE_EMPLOYEE_PERFORMANCE_ASSESSMENT_AND_EMPLOYEE_TRAINING_ON_EMPLOYEE_INTENSION/fulltext/5c8b148545851564fade54bd/THE-EMPLOYEE-PERFORMANCE-ASSESSMENT-AND-EMPLOYEE-TRAINING-ON-EMPLOYEE-INTENSION.pdf)



Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives and mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 808–815. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.808>

Koli, Z. & Llaci, Sh. *Human Resources Management*. University Book Publishing House, Tirana; 2005

Kim Y. (2013) An Investigation of the Competencies Required of Airline Cabin Crew Members: The Case of a Korean Airline DOI: 10.1080/15332845.2013.807393

Kang, I., Jeon, S., Lee, S., & Lee, C. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26, 301–310.

Klimoski, R., & Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 45(2), 194–208. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90011-W](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(90)90011-W)

Kosgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions. *Journal of Management*, 21, 657–669.

Lawler, E.E., Mohrman, A.M., & Resnick, S. (1984). Performance Appraisal Revisited. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 20-35

Lepsinger, R., & Lucia, D. (1998). Creating champions for 360-degree feedback. *Training and Development*, 52, 49–52.

London, M., Smither, J.W., 1995. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance-related outcomes?

Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology* 48 (4), 803–839

Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons. *Career Development International*, 2(5), 221–218. <http://dx.doi.org/10.1108/13620439710174606>

Lin, Y.-C., & Kellough, J. E. (2018). *Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions*. *Public Personnel Management*, 009102601880104. doi:10.1177/0091026018801045

Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141–159.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.84.1.123>

Mero, N. P., Motowidlo, S. J., & Anna, A. L. (2003). Effects of accountability on rating behaviour and rating accuracy. *Journal of Social Psychology*, 33(12), 2493–2514. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02777.x>

Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P., & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508–521. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.76.4.508>

Milkovich, G. M., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organisational, and goal-based perspectives*. California: Sage, Thousand Oaks.

Newman, W. L. (2003). *Qualitative and quantitative approaches (5 th ed.)*. New York: Pearson Education Inc.

Osuala, E. C. (2005). *Introduction to research methodology*. Onitsha: African First Publishing Ltd.

Osmani F, Maliqi G. (Ramolli) (2012) Performance Management, Its Assessment and Importance International Conference of Leadership, Technology, and Innovation Management Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.052 Procedia - Social and Behavioral Sciences 41 (2012) 434 – 441

Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood versus interpersonal affect: identifying process and rating distortions in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 313–325. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025075430010>

Reilly, R.R., Smither, J.W., Vasilopoulos, N.L., 1996. A longitudinal study of upward

feedback. *Personnel Psychology* 49 (3), 599–612.

Reifschneider, M. B. (2007). Considerações sobre Avaliação de Desempenho (Considerations performance evaluation) Retrieved from <http://www.scielo.br/scielo.php>.

Smither, J.W., London, M., Reilly, R.R., 2005. Does performance improve following?  
multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical  
findings. *Personnel Psychology* 58 (1), 33–66

Sarantakos, S. (2005). *Social research*. Australia: MacMillan Press Ltd.

Salas, E., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A. (2000). The design and delivery of crew resource management training: Exploiting available resources. *Human Factors and Ergonomics Society*, 42(3), 490–511.

Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resources management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors and Ergonomics Society*, 48(2), 392–412.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015) *Research Methods for Business Students*. 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times

Scullen, S. E., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50–66.  
<http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.50>

Shore, T. H., & Tashchian, A. (2002). Accountability forces in performance appraisal: effects of self-appraisal information, normative information, and task performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 261–274.  
<http://dx.doi.org/10.1023/A:1019689616654>

Sinclair, R. C. (1988). Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 42(1), 22–46.  
[http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(88\)90018-0](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(88)90018-0)

Scott, S.G. and Einstein, W.O., 2001. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), pp.107-116.

Struthers, C. W., Weiner, B., & Allred, K. (1998). Effects of causal attributions on personnel decisions: A social motivation perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(2), 155–166. [http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp2002\\_7](http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp2002_7)

Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005), "Human Resource Management", Prentice-Hall, 6th edition.

Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309–320. <http://dx.doi.org/10.1002/hrm.1021>

Villanova, P., Bernadin, H. J., Dahmus, S. A., & Sims, R. L. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 789–799. <http://dx.doi.org/10.1177/0013164493053003023>

Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233–249. <http://dx.doi.org/10.1108/13552529810231003>

Wattanacharoensil, W., & Yoopetch, C. (2012). Thailand's human resource competencies in airline service quality: Voices from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 280–302.

Wildman, J.L., Thayer, A.L., Rosen, M.A., Salas, E., Mathieu, J.E. and Rayne, S.R., 2012. Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human Resource Development Review*, 11(1), pp.97-129

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008) *Management ανθρώπινων πόρων: θεωρία & πράξη*. Αθήνα: Προπομπός

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα:Κριτική

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. 3η έκδοση. Εκδ. Ανικούλα

Παπαλεξανδρή,Ν. & Μπουραντάς,Δ.(2016) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα: Ε. Μπένου

Τερζίδης,Κ. & Τζωρτζάκης,Κ.(2004) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων[διοίκηση προσωπικού] Αθήνα:Rosili

Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδ. Interbooks

Χυτήρης, Λ. (2013) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Interbooks

## Παράρτημα Ι. Ερωτηματολόγιο

### ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- Έως και 24 ετών
- 25 - 34 ετών
- 35 - 44 ετών
- 45 - 54 ετών
- 55 -64 ετών
- 65 ετών και άνω

#### 3. Εκπαίδευση

- Απόφοιτος/η πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

#### 4. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

#### 5. Θέση εργασίας

- Μόνιμη
- Εποχική/ Με σύμβαση

## ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

1. Εφαρμόζει η εταιρεία κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του Προσωπικού της;

- Ναι
- Όχι

2. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) προβαίνει η εταιρεία σε ενέργειες για την αξιολόγηση των εργαζομένων της;

3. Κατά τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

## ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Επιλέξτε την απάντηση που ισχύει καλύτερα για εσάς.

<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ/ ούτε συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

<b>Η αξιολόγηση βασίζεται:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
1. Στους στόχους που πέτυχα					

2. Σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου					
3. Στις δεξιότητες και τις ικανότητές μου					
4. Στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά μου					
5. Επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις					
6. Δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση, καθώς τείνει να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους μου ανεξαρτήτως των στόχων που πέτυχαν					
7. Έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες					
<b>Σκοπός της αξιολόγησης είναι:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
1. Η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσής μου					
2. Η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές					
3. Η παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών					
4. Ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής μου ανάπτυξης					
5. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μου					



<b>Η αξιολόγηση περιέχει:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
1. Τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής μου					
2. Συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης					
3. Τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης					
<b>Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης :</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
1. Είναι απόλυτα προσβάσιμη					
2. Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου					
3. Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής μου με τους συναδέλφους μου					
4. Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης					
<b>Σημαντικότητα αξιολόγησης</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
1. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της εταιρείας					
2. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων					

3. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην ανάδειξη των ικανών εργαζομένων					
4. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην αντικειμενικότητα των προαγωγών					
5. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στον προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους					
6. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά την εταιρεία να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους της					

7. Τι θα προτείνατε ώστε να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας; Απαντήστε σύντομα διατυπώνοντας την άποψη σας:

.....

.....



Πίνακας 1. Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα .....	40
Πίνακας 2. Συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach.....	41
Γράφημα 1: Εφαρμόζει η εταιρία σας κάποιο σύστημα αξιολόγησης; .....	42
Γράφημα 2: Ιστόγραμμα συχνότητας αξιολόγησης .....	43
Πίνακας 3: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση σημαντικότητας αξιολόγησης στο χώρο εργασίας .....	43
Γράφημα 3: Σχετικές συχνότητες σημαντικότητας ύπαρξης συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας.....	44
Πίνακας 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση (μέση τιμή και τυπική απόκλιση δηλώσεων).....	45
Γράφημα 4: Πού βασίζεται η αξιολόγηση η οποία λαμβάνει χώρα στην εταιρία; .....	46
Πίνακας 5: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ANOVA και t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας.....	47
Πίνακας 6: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητες, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης.....	48
Πίνακας 7: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και συμπεριφορά .....	48
Πίνακας 8: Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης .....	50
Γράφημα 5: Μέση τιμή δηλώσεων σκοπού της αξιολόγησης .....	51
Γράφημα 6: Διάγραμμα μέσων τιμών για τον σχεδιασμό του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης .....	52
Πίνακας 9: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση περιεχομένου της αξιολόγησης .....	53
Γράφημα 7: Μέση τιμή περιεχομένου αξιολόγησης .....	54
Πίνακας 10: Μέση τιμή και αποτελέσματα ANOVA αναλόγως της ηλικιακής κλάσης .....	54
Πίνακας 11: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση δημοσίευσης αποτελεσμάτων Αξιολόγησης..	55
Γράφημα 8: Μέση τιμή δημοσίευσης αποτελεσμάτων αξιολόγησης.....	56
Πίνακας 12: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της δημοσίευσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου .....	56
Πίνακας 13: Μέση τιμή και Τυπική Απόκλιση δηλώσεων που αφορούν στη σημαντικότητα της αξιολόγησης.....	57
Γράφημα 9: Σημαντικότητα αξιολόγησης.....	58
Πίνακας 14: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της σημαντικότητας της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου.....	58
Γράφημα 10: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων προτάσεων βελτίωσης συστήματος αξιολόγησης..	6

## Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού είναι καθοριστικό για την επιτυχία του. Χωρίς επιτυχημένο προσωπικό, οι επιχειρήσεις θα λειτουργούσαν αναποτελεσματικά και θα κινδύνευαν να μην επιτύχουν τους δεδηλωμένους στόχους τους. Επομένως, κάθε επιχείρηση που έχει στρατηγική χρησιμοποιεί την καταλληλότερη μέθοδο διαχείρισης απόδοσης, μια διαδικασία που αυξάνει τη δέσμευση όλων των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Είναι πολύ σημαντικό για τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων να γνωρίζουν την στάση και την άποψη των εργαζομένων τους σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν. Ένα σωστό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει θετικά στην αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αντίθετα, η ανυπαρξία συστήματος αξιολόγησης ή ακόμα και η ύπαρξη ενός ελλιπούς συστήματος μπορεί να δημιουργήσει συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

Η επανεξέταση της απόδοσης των εργαζομένων έχει ουσιαστικό ευεργετικό αντίκτυπο στη συντήρηση του προσωπικού. Η αποζημίωση ή άλλα κίνητρα, όπως η αξιολόγηση/ευγνωμοσύνη, ο έπαινος κ.λπ., θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την ενθάρρυνση της προόδου. Οι αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και το σύστημα ανάθεσης εργασίας κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι τους φροντίζουν. Η μάθηση επηρεάζει τη συντήρηση της απόδοσης των εργαζομένων. Με το πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, οι νέοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποδώσουν στο ίδιο επίπεδο με τους παλιούς υπαλλήλους και όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι εκτιμώνται από τον οργανισμό.

Στην παρούσα εργασία υλοποιήθηκε έρευνα με σκοπό να διερευνηθεί πώς βιώνουν και αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την αξιολόγηση της απόδοσης στην εργασία τους, τόσο στις επιχειρήσεις των αερομεταφορών όσο και της επίγεια εξυπηρέτησης. Υπό αυτό το πρίσμα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από 118 εργαζόμενους στον τομέα των αερομεταφορών, με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου μέσω δειγματοληψίας ευκολίας.

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν να διερευνηθεί πώς οι εργαζόμενοι στις αερομεταφορές βιώνουν και αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση απόδοσης στην εργασία τους. Με σκοπό την κατανόηση των απόψεων των εργαζομένων τέθηκαν τα τρία ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα, για τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν μέσω της έρευνας. Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορούσε στο ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα. Ακολούθως διερευνήθηκε ποια είναι η βάση για το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα και, τέλος, ποιοι ήταν οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης.

Τα βασικά αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η συγκεκριμένη έρευνα ήταν τα ακόλουθα. Αρχικά, στο 63,6% του δείγματος φάνηκε ότι εφαρμόζεται ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού στο χώρο εργασίας τους και με διάμεση τιμή συχνότητας τους 8 μήνες. Ακόμη, οι συμμετέχοντες δείχθηκε ότι θεωρούν ως πολύ σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στον χώρο εργασίας τους. Αναφορικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, βασικότερο σκοπό της αξιολόγησης αποτέλεσε η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και ακολούθησε ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων. Απαντώντας στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το σύστημα αξιολόγησης παρουσιάστηκε να βασίζεται, με βάση την οπτική των εργαζομένων, στους στόχους που αυτοί έχουν πετύχει και, έπειτα, στα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους. Ακόμη, αναφορικά με

το τρίτο ερευνητικό ερώτημα για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, το δείγμα φάνηκε να είναι ουδέτερο σε σχέση με την προσβασιμότητα των αποτελεσμάτων αξιολόγησης και να συμφωνεί περισσότερο με τη δημιουργία εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο μέσω αυτής. Στη συνέχεια τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι βασικότεροι παράγοντες για τους οποίους η αξιολόγηση είναι σημαντική για τους εργαζομένους ήταν η καλύτερη λειτουργία του οργανισμού καθώς και η καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της. Τέλος, οι εργαζόμενοι έθεσαν ως πρώτη πρόταση για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης, την αμφίδρομη αξιολόγηση, τόσο από τους προϊσταμένους προς τους υφισταμένους όσο και αντίστροφα.

**Λέξεις - Κλειδιά:** ανθρώπινο δυναμικό, αξιολόγηση, απόδοση, εργαζόμενοι, αντιλήψεις

## **Abstract**

The human resources of an organization are crucial to its success. Without successful staff, businesses would operate inefficiently and risk failing to achieve their stated goals. Therefore, any business that has a strategy uses the most appropriate method of performance management, a process that increases the commitment of all employees to achieving the organization's goals. It is very important for business owners to know their employee's attitude and opinion about the ratings system they use. A proper ratings system can work positively on employee efficiency and productivity. On the contrary, the absence of a system of evaluations or even the existence of a missing system can create conflicts in the workplace.

Reviewing employee performance has a substantial beneficial impact on staff maintenance. Compensation or other incentives, such as evaluation / gratitude, praise, etc., should be used to encourage progress. Performance evaluations help employees feel valued, and the job assignment system makes employees feel cared for. Learning affects employee maintenance. With the employee training program, new employees believe they can perform at the same level as old employees, and all employees feel valued by the organization.

In this work, a cross-sectional survey was implemented in order to investigate how employees experience and perceive the evaluation of their work performance both in the air transport and ground services companies. Primary data was collected from 118 employees, using a structured questionnaire and through convenience sampling.

The purpose of this study is to investigate how aviation workers experience and perceive performance evaluation at work. In order to understand the views of the employees, three research questions were asked that will be attempted to be answered through the survey. The first research question concerns the purpose of the performance evaluation in their workplace. Additionally, the basis of the evaluation's system in their work organization is searched as well as the reasons why the evaluation results should be made public.

The basic results for the specific research were the following. Initially, the 63.6% of the sample appeared to have a system of personnel evaluation in their work environment and with a median frequency of 8 months. Moreover, the participants were pointed out to deem as very important the presence of an evaluation system in their workplace. As far as the first research question is concerned, the most important goal of the evaluation was to give feedback for the improvement of the efficiency and after that followed the determination of the employee's educational needs. Replying to the second research question, the evaluation system was presented to be based, according to the employee's point of view, on the goals they had succeeded and, then, on the important duties in their job. Furthermore, concerning the third research question for the disclosure of the evaluation's results, the sample appeared to be neutral for the accessibility of the evaluation's results and agreed more to building trust with the supervisor through this procedure. Accordingly the study's results showed that the basic factors for which the evaluation is important to employees was the better function of the organization and management of human resources. Finally, the employees put as their first suggestion for the improvement of the evaluation system, the two-way evaluation, not only by the supervisors to the employees but also the other way back.

**Keywords:** human resources, evaluation, performance, employees, perception

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Εισαγωγή

Στη σύγχρονη εποχή ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημασία των ανθρωπίνων πόρων για την υλοποίηση των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι απαραίτητο εργαλείο για την ανάπτυξη των στελεχών μιας επιχείρησης, τη βελτίωση και την περαιτέρω εξέλιξη τους, αλλά είναι καίριας σημασίας και για την ίδια την επιχείρηση. Η Διαχείριση Απόδοσης καθορίζει τους στόχους του οργανισμού, τα απαιτούμενα αποτελέσματα για την επίτευξη αυτών των στόχων καθώς και τα μέσα και τα κίνητρα για την επίτευξη των στόχων. Αυτό δείχνει ότι η δέσμευση δεν είναι συνώνυμη με την επίτευξη στόχων. Μας διδάσκει ότι η εκπαίδευση, η προσπάθεια και η τεράστια αφοσίωση δεν είναι αποτέλεσμα. Η διαχείριση απόδοσης εστιάζει στην επίτευξη των καλύτερων αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό, ένα τμήμα, μία ομάδα ή ένα άτομο. Μέσω της κατανόησης και της διαχείρισης της απόδοσης, η εστίαση αποδίδεται στις προσπάθειες των επιχειρήσεων προς την αποτελεσματικότητα μέσα σε ένα πλαίσιο προκαθορισμένων στόχων, προτύπων και απαραίτητων ικανοτήτων.

Εν συντομία, η διαχείριση απόδοσης περιλαμβάνει όλες τις προσπάθειες που εγγυώνται την επιτυχή υλοποίηση των στόχων των εταιρειών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και ο τρόπος που αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση οι εργαζόμενοι είναι μια από τις πιο κρίσιμες πτυχές της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση. Οι διαδικασίες με τις οποίες οι προϊστάμενοι αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων αποτελεί πολύ σημαντικό εργαλείο για την ανάπτυξη και την επιτυχία των οργανισμών. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να πάρουν οι προϊστάμενοι μια σειρά από εξαιρετικά σημαντικές αποφάσεις όπως η αύξηση, η προαγωγή, ο υποβιβασμός ή ακόμα και η απόλυση.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να εξεταστεί η αξιολόγηση απόδοσης και από την πλευρά των εργαζομένων. Οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην

εργασία και στην απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση στην εξέλιξη της επιχείρησης. Συνεπώς, για να μπορέσουν οι οργανισμοί να βελτιώσουν τα συστήματα αξιολόγησης, που αποτελούν ένα ιδιαίτερα σημαντικό ζήτημα για την επιβίωση, την καλή λειτουργία και την εξέλιξη των οργανισμών και των επιχειρήσεων, κατανοούμε ότι πρέπει να υπάρχει γνώση σχετικά με τις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων στο θέμα.

## **1.2 Δομή της Εργασίας**

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, αυτή αποτελείται συνολικά από 8 κεφάλαια, διαχωρισμένα με τρόπο έτσι ώστε να παρουσιάζεται η έρευνα στον αναγνώστη με σαφήνεια, προκειμένου να είναι κατανοητό το αντικείμενο, οι διαδικασίες και τα πορίσματα που εξάγονται. Παρακάτω ακολουθεί η σύντομη περιγραφή των κεφαλαίων.

**Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή:** Το εισαγωγικό κεφάλαιο καλείται να παρέχει μία αδρή συνολική οπτική στον αναγνώστη για το αντικείμενο της παρούσας μελέτης. Το εν λόγω αντικείμενο αφορά στη σημασία της διαχείρισης της απόδοσης και την ανάγκη να διερευνηθεί από την πλευρά των εργαζομένων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται η δομή της έρευνας.

### **Κεφάλαιο 2. Εννοιολογικό πλαίσιο και αρχές αξιολόγησης απόδοσης:**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες και τα βασικά στοιχεία της αξιολόγησης της απόδοσης. Ειδικότερα, ορίζεται η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων και παρουσιάζεται ο σκοπός της. Στο συγκεκριμένο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζονται, επίσης, οι προκλήσεις που υπάρχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης. Έπειτα γίνεται παρουσίαση των διαφορετικών μεθόδων υλοποίησής της.

**Κεφάλαιο 3. Σπουδαιότητα της διαδικασίας Αξιολόγησης:** Στο συγκεκριμένο θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζεται τα οφέλη της αξιολόγησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα



αναφέρονται οι λόγοι για τους οποίους είναι σημαντική η αξιολόγηση απόδοσης για τις επιχειρήσεις καθώς και τα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης για τους ίδιους τους εργαζομένους. Τέλος, γίνεται αναφορά στην σημαντικότητα της διασφάλισης αποτελεσματικότητας για τη διαδικασία της αξιολόγησης.

**Κεφάλαιο 4. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων (ανώτερων στελεχών και υφισταμένων) για την αξιολόγηση :** Στο παρόν θεωρητικό κεφάλαιο παρουσιάζονται, έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι θεωρητικές προσεγγίσεις μελετητών για την αξιολόγηση, οι οποίες έχουν εξαχθεί για να μπορέσουν να κατανοηθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση. Έτσι είναι εφικτό να θεαθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το παρόν θέμα από διαφορετικές σκοπιές ανάλυσης.

#### **Κεφάλαιο 5. Η διαχείριση απόδοσης στον τομέα των αερομεταφορών :**

Στην παρούσα ερευνά στόχος μας είναι να εξετάσουμε την αξιολόγηση από την πλευρά των εργαζομένων και πιο συγκεκριμένα από την πλευρά του προσωπικού αερομεταφορών και επίγειας εξυπηρέτησης. Για αυτό το λόγο, στο τελευταίο θεωρητικό κομμάτι της παρούσας έρευνας, παρουσιάζεται βιβλιογραφικά η ιδιαιτερότητα της αξιολόγησης στον τομέα των αερομεταφορών.

#### **Κεφάλαιο 6. Μεθοδολογία και μέθοδοι :**

Στο πρώτο από τα ερευνητικά κεφάλαια της εργασίας παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας εργασίας, καθώς και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε στο πλαίσιο της μελέτης. Ειδικότερα, παρουσιάζεται το ερευνητικό εργαλείο που αξιοποιήθηκε, γίνεται αναφορά στη μέθοδο δειγματοληψίας που υιοθετήθηκε και στο τελικό δείγμα της έρευνας. Έπειτα ακολουθεί η περιγραφή της διαδικασίας της συλλογής και της ανάλυσης των δεδομένων. Τέλος, γίνεται αναφορά σε δεοντολογικά ζητήματα τα οποία λήφθηκαν υπόψιν κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία.

#### **Κεφάλαιο 7. Ανάλυση Δεδομένων**

Στο κεφάλαιο 7 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το λογισμικό SPSS version 25. Η ανάλυση έχει ως σκοπό να παρουσιαστούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους

#### **Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα, Προτάσεις, Περιορισμοί και Μελλοντική Έρευνα:**

Στο τελευταίο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των συμπερασμάτων αναφορικά με την αντίληψη των εργαζομένων για τον θεσμό της αξιολόγησης. Επιπλέον, καταγράφονται οι περιορισμοί που υπήρχαν στην έρευνα και αναφέρονται κάποιες προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

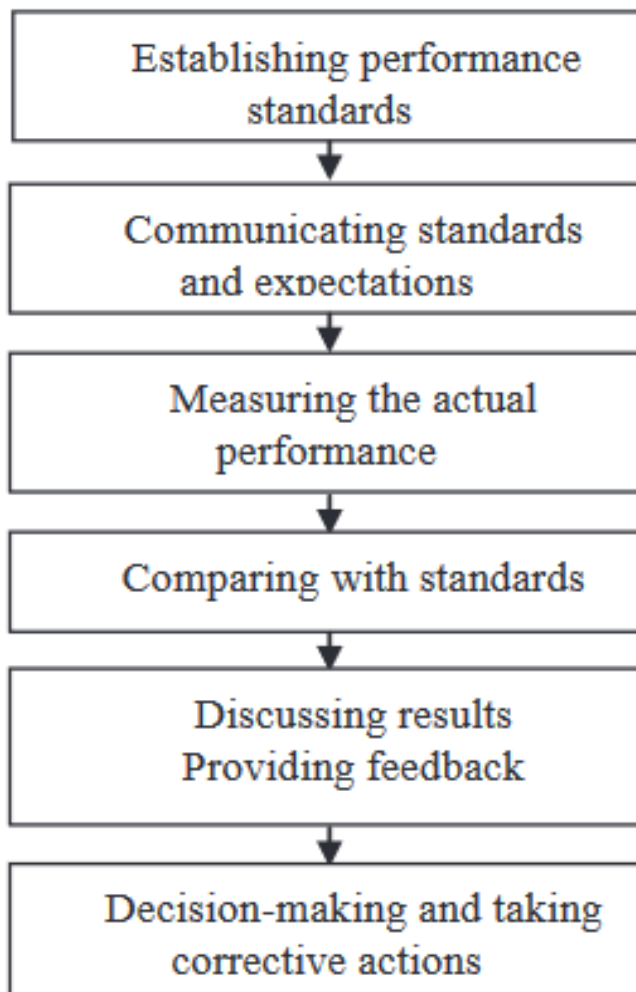
Τέλος, παρατίθενται οι βιβλιογραφικές πηγές που αξιοποιήθηκαν και το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Εννοιολογικό Πλαίσιο και Αρχές Αξιολόγησης Απόδοσης**

### **2.1. Η Διαδικασία για την Αξιολόγηση της Απόδοσης**

Η απόδοση αναφέρεται στη διαδικασία μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι, μέσω της εφαρμογής των γνώσεων και των ικανοτήτων τους, επιτυγχάνουν τους εκάστοτε στόχους, επιτελώντας τα καθήκοντα που τους ανατίθενται με αποτελεσματικό τρόπο. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα συστατικό της διαχείρισης απόδοσης, η οποία είναι μια συλλογή συμπερασμάτων, που εξάγονται κατόπιν διαφόρων ειδών επικοινωνίας ανάμεσα στο διευθυντή εργαζομένου και τον υπεύθυνο του κάθε τμήματος για μια χρονική περίοδο. Ανάλογα με τη στρατηγική διαχείρισης απόδοσης του οργανισμού, η ανασκόπηση της απόδοσης πραγματοποιείται συχνά σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση (Osmani & Ramolli, 2012).

Τα στάδια που περιλαμβάνονται στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης διαφαίνονται στην παρακάτω εικόνα (Osmani & Ramolli, 2012).



Πιο συγκεκριμένα, η πρώτη φάση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ανάπτυξη κριτηρίων με τα οποία θα συγκριθεί η πραγματική απόδοση των εργαζομένων. Αυτή η φάση χρειάζεται τη δημιουργία κριτηρίων για τον προσδιορισμό του εάν η απόδοση ενός εργαζομένου ήταν επιτυχής ή αποτυχημένη, καθώς και το ποσό της συμβολής του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτά τα κριτήρια πρέπει να είναι διαφανή, κατανοητά και ποσοτικά (Chand, 2022).

Το δεύτερο στάδιο - μετά τη θέσπιση αυτών των προτύπων, αποτελεί ευθύνη του διευθυντή να τα κοινοποιήσει στο σύνολο του προσωπικού του οργανισμού. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να κατανοήσουν τη λειτουργία τους εντός της επιχείρησης καθώς και το κίνητρο να επενδύσουν περισσότερο στην εργασία τους (Chand, 2022).

Η τρίτη φάση συνίσταται στην ανασκόπηση της απόδοσης, η οποία αξιολογεί τα επιτεύγματα του προσωπικού και την αφοσίωσή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η τέταρτη φάση αφορά στο στάδιο μετά την αξιολόγηση της απόδοσης και διαμορφώνεται καθώς επιτυγχάνεται η σύγκριση της απόδοσης των εργαζομένων παράλληλα με τον καθορισμό κριτηρίων προκειμένου να εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις. Αυτό περιλαμβάνει την εξέταση δεδομένων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων (Chand, 2022).

Η πέμπτη φάση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι ατελής, χωρίς την παράδοση ανατροφοδότησης ή των αποτελεσμάτων αξιολόγησης απόδοσης από τον διευθυντή στους εργαζόμενους. Αυτό επιτρέπει στους εργαζόμενους με άριστες βαθμολογίες

να κατανοήσουν ότι οι προσπάθειές τους εκτιμώνται και ανταμείβονται, ενώ όσοι έχουν κακή απόδοση αναγνωρίζουν ότι πρέπει να βελτιωθούν. Ωστόσο, ο τρόπος επικοινωνίας και αποδοχής της κριτικής ποικίλει, όπως και η ικανότητα του διευθυντή να μεταφέρει αυτές τις πληροφορίες στο προσωπικό του. Ο στόχος αυτής της παρατήρησης είναι να λύσει δυσκολίες ή να εμπνεύσει τους εργαζόμενους να συνεχίσουν να εργάζονται. Η έκτη και τελευταία φάση περιλαμβάνει τη λήψη αποφάσεων για την απόδοση του εργαζομένου αλλά και τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν εναντίον του, βάσει της αξιολόγησης, όπως αμοιβή, προαγωγή, υποβιβασμός, μετάθεση κ.λπ (Chand, 2022).

## 2.2 Σκοποί Αξιολόγησης Απόδοσης

Οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης σύμφωνα με τους Osmani & Ramolli (2012), είναι:

- Να αξιολογεί την απόδοση του προσωπικού διαχρονικά.
- Να αξιολογήσει το χάσμα απόδοσης μεταξύ των σημερινών και των επιπέδων στόχων.
- Να βοηθήσει τη διοίκηση στη διενέργεια του ελέγχου.
- Να βοηθήσει στην ενίσχυση των σχέσεων και της επικοινωνίας διευθυντή-εργαζομένου.
- Να αξιολογήσει τα δυνατά σημεία και τις ελλείψεις των εργαζομένων προκειμένου να καθορίσει τις απαιτήσεις κατάρτισης και τη μελλοντική ανάπτυξη.
- Να παρέχει αξιολογήσεις απόδοσης από το προσωπικό.
- Να διασφαλίσει ότι οι προσδοκίες και τα καθήκοντα για τις δραστηριότητες που εκτελούνται από τους εργαζόμενους είναι σαφείς.
- Να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα άλλων δραστηριοτήτων ανθρώπινου δυναμικού, όπως η πρόσληψη, η επιλογή, η κατάρτιση και η ανάπτυξη.
- Να μεριμνήσει για την ελαχιστοποίηση των παραπόνων των εργαζομένων (Osmani & Ramolli, 2012).

Προκειμένου η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης να είναι επιτυχής και αποτελεσματική, οι επιχειρήσεις πρέπει να ξεπεράσουν ποικίλα ζητήματα και εμπόδια.

Κατά συνέπεια, οι πολλαπλές εφαρμογές της αξιολόγησης έχουν θέσει πολλούς διευθυντές σε σύγχυση και απογοήτευση με τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού (Gurbuz & Dikmenli, 2007). Αυτή η περίπτωση φαίνεται να έχει επιζήμια επίδραση στη δημοτικότητα των μεθόδων αξιολόγησης σε πολλούς οργανισμούς. Παρά τις ανησυχίες τους για τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους διευθυντές, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αποδέχεται την αρχή και τον σκοπό της αξιολόγησης (Grote, 1996). Η πιο κοινή κριτική από τους διευθυντές είναι ότι δεν έχουν τους κατάλληλους κανόνες για την αξιολόγηση του προσωπικού, ενώ το πιο κοινό παράπονο από τους υπαλλήλους είναι ότι η διαδικασία αυτή δεν είναι δίκαιη. Η αξιολόγηση φαίνεται να εστιάζει σε μεγάλο βαθμό στην αξιολόγηση των συμπεριφορών προηγούμενων εργαζομένων (Bersin, 2008).

(1) Η καθιέρωση απαιτήσεων εργασίας και προτύπων αξιολόγησης,

(2) το χρονοδιάγραμμα της αξιολόγησης,

(3) η επιλογή εκτιμητών και

(4) η παροχή σχολίων είναι οι υποκατηγορίες της διαδικασίας αξιολόγησης (Scullen et al., 2003). Οι πρώιμες διαδικασίες αξιολόγησης ήταν αρκετά απλές και συνεπαγόταν αξιολόγηση και σύγκριση ατόμων με άλλα πρόσωπα (Milkovich & Boudreau 1997). Ωστόσο, αυτές οι

πρώιμες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση το άτομο είχαν ιδιαίτερες προκλήσεις. Κατά συνέπεια, η μετάβαση σε αξιολογήσεις απόδοσης που σχετίζονται με την εργασία συνεχίζεται.

Όσον αφορά στη λειτουργία της αξιολόγησης απόδοσης, οι Cleveland et al. (1989) προσδιορίζουν τέσσερα είδη χρήσεων: μεταξύ ατόμου, εσωτερικού προσώπου, συντήρησης συστήματος και τεκμηρίωσης. Οι διοικητικές χρήσεις συνίστανται στην αναγνώριση της απόδοσης των εργαζομένων, προκειμένου να κάνουν επιλογές σχετικά με τη διαχείριση αμοιβών, τις προαγωγές, τη διατήρηση, τον τερματισμό κ.λπ., να αποφασίζουν αναθέσεις και μεταγραφές. Αυτή συμβάλλει, επίσης, σε οργανωτικούς στόχους, γνωστούς ως χρήσεις συντήρησης συστήματος. Προκειμένου να συμμορφωθούν με τα κανονιστικά πρότυπα, η τεκμηρίωση χρησιμοποιείται για την καταγραφή των αποφάσεων ανθρώπινου δυναμικού και τη διεξαγωγή έρευνας επικύρωσης σε τεχνολογίες που σχετίζονται με το σύστημα αξιολόγησης. Ορισμένοι οργανισμοί επιδιώκουν να επιτύχουν όλους αυτούς τους στόχους ταυτόχρονα, ενώ συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τεχνολογίες που έχουν αναπτυχθεί για μία μόνο λειτουργία (Wiese & Buckley, 1998). Τα αποτελέσματα των Jawahar και Williams (1997) υποδηλώνουν ότι οι αξιολογήσεις που συγκεντρώνονται για διοικητικούς λόγους είναι πιο συγχωρητικές από τις αξιολογήσεις που λαμβάνονται για έρευνα ή ανάπτυξη. Εκτός από τα σχέδια κλίμακας αξιολόγησης, την εκπαίδευση και άλλες τεχνικές πτυχές της αξιολόγησης, το διοικητικό περιβάλλον στο οποίο χρησιμοποιούνται φαίνεται να έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην ποιότητα των αξιολογήσεων (Murphy & Cleveland, 1995). Οι αποτελεσματικοί διευθυντές θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης ως εργαλείο διαχείρισης, σε αντίθεση με ένα όργανο μέτρησης. Αυτοί οι διευθυντές χρησιμοποιούν την αξιολόγηση για να εμπνεύσουν, να καθοδηγήσουν και να εξελίσουν τους υφισταμένους, καθώς και για να μεγιστοποιήσουν την πρόσβαση σε κρίσιμους οργανωτικούς πόρους για να αυξήσουν την παραγωγικότητα.

### **2.3 Προκλήσεις στην Αξιολόγηση της Απόδοσης**

Μετά την επιλογή και την πρόσληψη ατόμων για μια εταιρεία, είναι απαραίτητο αυτοί οι εργαζόμενοι να αξιολογηθούν και να παρακινηθούν. Όταν εκείνοι αισθάνονται ότι τους εκτιμούν και τους δίνουν κίνητρα, είναι σε θέση να έχουν καλή απόδοση μειώνεται η πιθανότητα να εμφανίζουν υψηλά ποσοστά απουσιών και εγκατάλειψης της επιχείρησης.

Τα κύρια ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης είναι τα παρακάτω (Osmani & Ramolli, 2012):

- Η θέσπιση κριτηρίων αξιολόγησης: Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης είναι μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα ανώτερα στελέχη. Η συμμετοχή υπαλλήλων και διευθυντών στην αξιολόγηση προϋποθέτει ότι τα καθορισμένα κριτήρια πρέπει να είναι ποσοτικοποιήσιμα.

- Ανάπτυξη εργαλείων αξιολόγησης: Ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης απόδοσης είναι να αναλύσει την απόδοση των εργαζομένων και όχι την απόδοση του εργοδότη. Θα πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων του οργανισμού.
- Έλλειψη επάρκειας: Ο Εκτελεστικός Διευθυντής πρέπει να επιλέγει τους αξιολογητές με προσοχή. Εκείνοι θα πρέπει να έχουν τις πληροφορίες που απαιτούνται για την ανάπτυξη των κριτηρίων αξιολόγησης με προσοχή. Θα πρέπει να διαθέτουν την απαραίτητη τεχνογνωσία και εκπαίδευση για την αντικειμενική εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Λάθη στην αξιολόγηση: Η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να επιβραδυνθεί από αρκετές ανακρίβειες που προκύπτουν από τις προκαταλήψεις των ίδιων των αξιολογητών και την επιρροή άλλων. Επομένως, ο αξιολογητής πρέπει να αναλύει την απόδοση του εργαζομένου αντικειμενικά (και όχι υποκειμενικά), αμερόληπτα και δίκαια.
- Αντίσταση: Οι εργαζόμενοι και τα εργατικά συνδικάτα ενδέχεται να αντιταχθούν στη διαδικασία αξιολόγησης από φόβο μήπως λάβουν κακή βαθμολογία. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι πρέπει να ενημερώνονται για τον στόχο και τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μέσω επικοινωνίας. Επίσης, τα πρότυπα πρέπει να είναι ξεκάθαρα και γνωστά στο εργατικό δυναμικό, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτόν.

Περαιτέρω, οι ερευνητές έχουν δείξει σημαντικό ενδιαφέρον για τα χαρακτηριστικά που σχετίζονται με τον αξιολογητή (Lefkowitz, 2000; Levy & Williams, 2004; Robbins & DeNisi, 1998). Ο αντίκτυπος του βαθμολογητή είναι ένας από τους περισσότερο ερευνημένους παράγοντες αξιολόγησης (Levy & Williams, 2004). Η επιρροή ορίζεται συχνά ως η συμπάθεια ή ο ευνοϊκός σεβασμός για τον υφιστάμενο (Lefkowitz, 2000). Η έρευνα των Forgas και George (2001) δείχνει ότι οι συναισθηματικές καταστάσεις επηρεάζουν τις κρίσεις και τις συμπεριφορές, με το συναίσθημα ή τη διάθεση να παίζει σημαντικό ρόλο σε γνωστικά απαιτητικές δραστηριότητες. Στην αξιολόγηση, οι βαθμολογητές που έχουν καλή διάθεση τείνουν να ανακαλούν πιο ευνοϊκές πληροφορίες από τη μνήμη και παρέχουν μια θετική αξιολόγηση της απόδοσης (Sinclair, 1988). Η συναισθηματική εκτίμηση συνδέεται με συχνά υψηλότερες βαθμολογίες αξιολόγησης, μειωμένη τάση για τιμωρία των υφισταμένων, βελτιωμένες σχέσεις επόπτη - υφισταμένου, μεγαλύτερο φωτισμένο και μειωμένη ακρίβεια (Lefkowitz, 2000). Οι Antonioni και Park (2001) ανακάλυψαν ότι η σχέση μεταξύ συναισθήματος και επιείκειας αξιολόγησης ήταν ισχυρότερη στις ανοδικές αξιολογήσεις και τις αξιολογήσεις από ομοτίμους από ό,τι στις τυπικές αξιολογήσεις από πάνω προς τα κάτω. Αυτός ο αντίκτυπος ενισχύθηκε όταν οι αξιολογητές είχαν χρόνο να παρατηρήσουν τους υφιστάμενους τους.

Το κίνητρο του βαθμολογητή είναι μια δεύτερη σημαντική πτυχή των βαθμολογητών. Παραδοσιακά, οι ακαδημαϊκοί φαινόταν να υποθέτουν ότι οι βαθμολογητές είχαν κίνητρα να παρέχουν σωστές αξιολογήσεις και ότι τα προβλήματα με τη διαδικασία αξιολόγησης προέρχονταν από λάθη γνωστικής επεξεργασίας και επιπλέον πολυπλοκότητα (Levy & Williams, 2004). Αυτή η στάση, ωστόσο, έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση, με αποτέλεσμα να καταβληθούν προσπάθειες να αποκαλυφθούν και να κατανοηθούν πρόσθετα μέρη του κινήτρου των αξιολογητών και πώς αυτά τα κίνητρα επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης. Η συντριπτική πλειονότητα των επαγγελματιών ισχυρίζεται ότι οι αξιολογητές τους είναι πολύ επιεικείς και αυτή η αύξηση της βαθμολογίας έχει παρατηρηθεί τόσο σε εμπειρικές δημοσιεύσεις όσο και σε οργανωτικές έρευνες (Murphy & Cleveland, 1995, Villanova et al., 1993, Bernadin et al., 2000).

Η πρόσφατη μελέτη επικεντρώθηκε επίσης στον ρόλο της απόδοσης στη διαδικασία αξιολόγησης, συγκεκριμένα στο πώς οι αποδόσεις των βαθμολογητών για τις συμπεριφορές των ποσοστών αλλάζουν είτε την επιθυμία τους να βαθμολογήσουν ή είτε την πραγματική τους βαθμολογία (Struthers et al., 1998). Οι αξιολογητές λαμβάνουν υπόψιν τις συμπεριφορές και τη φήμη των συντελεστών κάθε φορά που εξάγουν συμπεράσματα απόδοσης και καθορίζουν τις κατάλληλες ανταμοιβές (Johnson et al., 2002). Αυτό υποδηλώνει ότι η

επεξεργασία απόδοσης είναι ένα κρίσιμο συστατικό της διαδικασίας αξιολόγησης και ότι αυτές οι αποδόσεις επηρεάζουν τα συναισθήματα και τις αξιολογήσεις των αξιολογητών. Ένα άλλο στοιχείο του κινήτρου των αξιολογητών είναι η ευθύνη που αυτοί επωμίζονται (Frink & Ferris, 1998). Οι Klimoski και Inks (1990) υποθέτουν ότι οι αξιολογητές παραποιούν περισσότερο τις αξιολογήσεις όταν είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι για το ποσοστό για τέτοιες κρίσεις. Τονίζουν ότι η λογοδοσία μπορεί να οδηγήσει σε ανακρίβειες αξιολόγησης απόδοσης. Αυτή η ιδέα υποστηρίζεται από πληθώρα μελετών (Mero et al., 2003, Shore & Tashchian, 2002). Οι επαγγελματίες έχουν επίσης υποστηρίξει τη χρήση της λογοδοσίας ως μέθοδο βελτίωσης της ακρίβειας των αξιολογήσεων αξιολόγησης, διευρύνοντας την αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης και την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του συστήματος HR (Digh, 1998).

## **2.4 Τύποι Αξιολόγησης Απόδοσης**

Μέσα από τη βιβλιογραφία έχουν παρατεθεί διάφοροι τύποι αξιολόγησης. Οι Osmani και Maliqi (2012) υποστήριξαν ότι υπάρχουν τέσσερα είδη μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης στα οποία έχει δοθεί έμφαση:

- 5- Αξιολόγηση χαρακτηριστικών / γνωρισμάτων προσωπικού χαρακτήρα.
- 6- Αξιολόγηση συμπεριφορών.
- 7- Αποτελέσματα.
- 8- Αυτοαξιολόγηση.

### **2.4.1 Αξιολόγηση Χαρακτηριστικών / Ιδιοτήτων Προσωπικού Χαρακτήρα**

Το συγκεκριμένο είδος αξιολόγησης επιτρέπει στους διευθυντές να αξιολογούν τα σχετικά προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων τους, όπως ικανότητες, ταλέντα και προσωπικότητα, που επηρεάζουν την απόδοση της εργασίας τους. Ωστόσο, αυτό το είδος αξιολόγησης έχει τα μειονεκτήματά του, καθώς η κατοχή ενός συγκεκριμένου προσωπικού χαρακτηριστικού δεν διασφαλίζει ότι αυτό το χαρακτηριστικό θα χρησιμοποιηθεί στην εργασία και θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να έχει εξαιρετικό ταλέντο, αλλά η απόδοσή του μπορεί να είναι υποβαθμισμένη λόγω της έλλειψης ενθουσιασμού των προϊσταμένων του. Δεδομένου ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι συνήθως σταθερά, οι εργαζόμενοι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να τα αλλάξουν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

#### 2.4.2 Αξιολόγηση της Συμπεριφοράς

Μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς, οι διευθυντές αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων. Σε αντίθεση με την εξέταση των χαρακτηριστικών του χαρακτήρα των εργαζομένων, η αξιολόγηση συμπεριφοράς αξιολογεί τις ενέργειες και τις αντιδράσεις των εργαζομένων στην εργασιακή διαδικασία. Δεδομένου ότι είναι πιο απλό για τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τη συμπεριφορά τους κατά τη διάρκεια της εργασιακής διαδικασίας από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, η ανατροφοδότηση είναι πιο πιθανό να οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση από ό,τι στο πρώτο σενάριο.

#### 2.4.3 Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων

Τα ταλέντα και οι προτιμήσεις των ανθρώπων ποικίλλουν. Υπάρχει πάντα μια απόκλιση στην ποιότητα και την ποσότητα της ίδιας εργασίας που παράγεται από δύο διαφορετικά άτομα. Ένας υπάλληλος μπορεί να είναι πιο αφοσιωμένος, αλλά να συμβάλλει ελάχιστα στους στόχους του οργανισμού. Αυτή είναι η περίπτωση όταν ένας υπάλληλος δημιουργεί χειροκίνητα κάθε μορφή και διαδικασία, ενώ ο άλλος υπάλληλος χρησιμοποιεί την τεχνολογία υπολογιστών για να το κάνει. Ως εκ τούτου, η εταιρεία πρέπει να πραγματοποιήσει μια ανασκόπηση της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα και την ποιότητα, προκειμένου να κατανοήσει τις ικανότητες και τις αξίες κάθε ατόμου.

#### 2.4.4 Αυτοαξιολόγηση

Είναι μια πρόσθετη προσέγγιση αξιολόγησης που απαιτεί από τον εργαζόμενο να επανεξετάσει και να αξιολογήσει την απόδοσή του στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ωστόσο, η δυσκολία της αυτοαξιολόγησης της απόδοσης ακολουθήθηκε από την αντίληψη ότι οι άνθρωποι είναι υποκειμενικοί. Επομένως, δεν είναι εύλογο να αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι θα παρέχουν ακριβείς αξιολογήσεις για τον εαυτό τους.

### 2.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση πολλαπλών πηγών είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες στρατηγικές αξιολόγησης της απόδοσης στις επιχειρήσεις (Antonioni, 1996). Με αυτή τη μέθοδο, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου δεν βασίζεται αποκλειστικά σε μία μόνο πηγή (π.χ. διευθυντής), αλλά σε πολλές πηγές, συμπεριλαμβανομένων των διευθυντών, των συναδέλφων, των υφισταμένων και των πελατών. Η χρήση πολλών πηγών επιτρέπει στους αξιολογητές να συγκεντρώσουν μια ποικιλία δεδομένων για την απόδοση ενός υπαλλήλου, με κάθε πηγή να συνεισφέρει μια ξεχωριστή άποψη. Για παράδειγμα, μια διοίκηση μπορεί να αξιολογήσει τον επαγγελματισμό και τη συμμόρφωση ενός νοσηλευτή με τους κανονισμούς, ένας συναδέλφος μπορεί να ελέγξει πόσο καλά τα πάει με τους συναδέλφους του και ένας ασθενής μπορεί να παρέχει πληροφορίες για το πώς μία νοσοκόμα χειρίζεται τους ασθενείς. Με την ανάδραση πολλαπλών πηγών προκύπτουν ευρήματα μαζί με κανονιστικά δεδομένα και αυτοαξιολογήσεις, προσφέροντας πληροφορίες σύγκρισης στον εργαζόμενο (London and Smither, 1995). Ο στόχος της αξιολόγησης πολλαπλών πηγών είναι αναπτυξιακός (Brett and Atwater, 2001; DeNisi and Kluger, 2000) ώστε να βοηθηθούν οι εργαζόμενοι να επιτύχουν τους στόχους και τις φιλοδοξίες τους, κάτι που τελικά οδηγεί σε έναν προσανατολισμό που



εστιάζεται στην προώθηση. Επομένως, η χρήση αξιολογήσεων πολλαπλών πηγών θεωρείται ότι βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με μια σειρά ερευνών, οι αξιολογήσεις πολλαπλών πηγών ή η ανοδική ανατροφοδότηση μπορεί να αυξήσουν τη συνολική απόδοση (Atwater et al., 1995; Reilly et al., 1996). Άλλες έρευνες (Brett and Atwater, 2001· Smither et al., 2005) αμφισβήτησαν την αποτελεσματικότητα αυτής της μορφής αξιολόγησης.

Σύμφωνα με το Reifschneider (2007), η πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης συνεπάγεται μια συστηματική διαδικασία συλλογής δεδομένων, καθοδηγούμενη από καθιερωμένα και γνωστά κριτήρια από τους φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία. Αυτή επιτρέπει τον σχηματισμό μιας δοκιμής αξίας που βασίζεται σε στοιχεία και την απόφαση – στοιχεία που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τον προγραμματισμό του προσωπικού. Αυτή η διαδικασία απαιτεί από τους εργαζόμενους να συμμετέχουν στη δημιουργία δεικτών απόδοσης και στη συλλογή δεδομένων. Ωστόσο, μια αξιολόγηση αξίας χωρίς τεκμηριωμένη βάση, συγκεκριμένα ή θεμιτά κριτήρια, παρουσιάζεται συχνά στον εργαζόμενο μετά το συμβάν αντί για μια αξιολόγηση απόδοσης. Εκτός από την έλλειψη ετοιμότητας και κατανόησης της διαδικασίας από τους διευθυντές, η απουσία θεσμικής δομής για επανεξέταση και εκπαίδευση συμβάλλει επίσης στη δυστυχία των εργαζομένων. Είναι ζωτικής σημασίας να αποφευχθεί ο κίνδυνος κατασκευής οργάνων που βασίζονται αποκλειστικά σε χαρακτηριστικά προσωπικότητας (πρωτοβουλία, ευγένεια, κ.λπ.), τα οποία είναι πιο επιρρεπή σε λάθη κρίσης παρά στην παραγωγικότητα ή την ποιότητα των στοιχείων που σχετίζονται με την εργασία.

Με τη δημοσίευση του «The Practice of Management» από τον Peter Drucker το 1954, έγινε δημοφιλής μια νέα συμβουλή διαχείρισης που ονομάστηκε «Management by Goals—PDB». Έτσι προέκυψαν διαδικασίες που οδήγησαν σε μια νέα έννοια αξιολόγησης: την αξιολόγηση βάσει στόχων. Αυτή η έννοια της αξιολόγησης ανέπτυξε πολλούς κλάδους στη Βραζιλία. Το 1986 κυκλοφόρησε η πρώτη έκδοση αυτού του βιβλίου, προτείνοντας εναλλακτικές λύσεις για την αξιολόγηση απόδοσης βάσει στόχων.

Σύμφωνα με τον Pontes (2010), ένα επίσημο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης περιλαμβάνει τους ακόλουθους πρωταρχικούς στόχους:

- (1) Δυναμικό σχεδιασμό του οργανισμού.
- (2) Επίτευξη βελτιώσεων στον οργανισμό με έμφαση στην παραγωγικότητα, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών, καθώς και οικονομικά και χρηματοοικονομικά θέματα.
- (3) Βελτίωση των δεξιοτήτων ανθρώπων και οργάνωσης, ανάπτυξη ανθρώπων.
- (4) Καθιέρωση αναμενόμενων αποτελεσμάτων από τους ανθρώπους.
- (5) Απόκτηση της δέσμευσης των ανθρώπων σε σχέση με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα του οργανισμού.
- (6) Βελτίωση της επικοινωνίας σε ιεραρχικά επίπεδα, ενθάρρυνση μιας ατμόσφαιρας εποικοδομητικού λόγου και εξάλειψη της ασυμφωνίας, του άγχους και της ασάφειας.
- (7) Συνεχής καθοδήγηση της απόδοσης των εργαζομένων και επιδίωξη βελτιώσεων.

(8) Υπογράμμιση του γεγονότος ότι οι ενέργειες του εταιρικού οργάνου παράγουν αποτελέσματα.

(9) Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, κινήτρων και συνεργασίας μεταξύ των μελών των ομάδων εργασίας.

(10) Χρησιμεύει ως μέσο διάδοσης προγραμμάτων ποιότητας και, σύμφωνα με την υπό μελέτη μέθοδο, του εργαλείου διαχείρισης ποιότητας του ίδιου του οργανισμού.

(11) Χρησιμεύει ως σημαντικό μέσο υποστήριξης στις αποφάσεις σταδιοδρομίας, στην απόδοση μισθών και στη συμμετοχή στα εταιρικά αποτελέσματα.

(12) Χρησιμεύει ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης.

(13) Ο εντοπισμός ταλέντων ως κοινή διαδικασία μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Λόγω της υποκειμενικότητας των κριτηρίων αξιολόγησης, οι κλασικές προσεγγίσεις που έδιναν έμφαση στην αξιολόγηση στο παρελθόν, είχαν ως αποτέλεσμα κακή αξιολόγηση και χρειάζονται μεγάλη προσοχή στην εφαρμογή τους. Μόλις μια αξιολόγηση περιλαμβάνει πιο αντικειμενικά κριτήρια, οι στρατηγικές που αναδεικνύουν το μέλλον γίνονται πολύτιμες και νόμιμες. Στο συγκεκριμένο σημείο τονίζεται μία από τις δύο προσφερόμενες προσεγγίσεις, η αξιολόγηση κατά στόχους, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων (Gimenes et al, 2015).

Άλλες μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης είναι οι παρακάτω :

A) Μέτρηση της παραγωγικότητας με χρήση προτύπων.

Η τεχνική που βασίζεται σε πρότυπα αναλύει ποσοτικά τα αποτελέσματα της απόδοσης κάθε εργαζομένου για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο, συχνά ενός έτους. Στην περίπτωση αυτή, τα μετρήσιμα στοιχεία αυτής της μεθόδου στην παραγωγή μπορεί να περιλαμβάνουν τις παραγόμενες μονάδες παραγωγής, τη μείωση των ελαττωματικών προϊόντων και την αύξηση του αριθμού των προϊόντων που πωλούνται, ενώ για την παροχή υπηρεσιών μπορεί να περιλαμβάνει τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετούνται, τη μείωση των παραπόνων των πελατών κ.λπ. Η αύξηση των πωλήσεων, η συνολική κερδοφορία, η ενίσχυση της εικόνας της εταιρείας κ.λπ., μπορεί επίσης να θεωρηθούν ποσοτικοποιήσιμα στοιχεία για τα στελέχη. Προφανώς, η στρατηγική έχει τόσο οφέλη όσο και περιορισμούς, όπως το γεγονός ότι η αποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να βασίζεται σε εξωτερικές συνθήκες που είναι πέρα από τον έλεγχο των εργαζομένων. Επιπλέον, το σύστημα μπορεί να είναι δύσκολο να εφαρμοστεί σε όλα τα επαγγέλματα και οι βραχυπρόθεσμες αξιολογήσεις μπορεί να αποσπασούν την προσοχή του προσωπικού από τους μακροπρόθεσμους στόχους της εταιρείας. Τέλος, η επίτευξη ορισμένων στόχων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία ανταγωνιστικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων του ίδιου τμήματος ή ακόμη και τη χρήση πολλαπλών περιπτώσεων αθέμιτων τακτικών, με αποτέλεσμα αρνητικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα και τη δημόσια εικόνα της εταιρείας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη, 2008).

Η τεχνική βάσει κριτηρίων είναι μια ποιοτική μέθοδος κατά την οποία οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση ορισμένα κριτήρια, όπως η αφοσίωση στην εργασία, η επαγγελματική

συνέπεια, η ικανότητα καθορισμού στόχων, η ικανότητα αντιμετώπισης δύσκολων πελατών, η ικανότητα επιλογής κ.λπ., η τεχνική της αφηγηματικής αναφοράς, η προσέγγιση του κρίσιμου γεγονότος, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, η μέθοδος της σταθμισμένης λίστας ελέγχου και η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας που περιγράφονται παρακάτω.

### 1. Μέθοδος Αφηγηματικής Αναφοράς

Στην προσέγγιση της αφηγηματικής αναφοράς, ο αξιολογητής γράφει ένα έντυπο αξιολόγησης απόδοσης για τον υφιστάμενό του, στο οποίο προτείνει πολλούς τομείς για ανάπτυξη. Έτσι, ο υφιστάμενος έχει την ευκαιρία να λάβει αφηγηματική ανατροφοδότηση για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του, προκειμένου να ενισχύσει την απόδοσή του. Αυτή η προσέγγιση είναι υποκειμενική, καθώς στερείται συγκεκριμένων προτύπων και σαφών κριτηρίων αξιολόγησης, τα οποία είναι τα μειονεκτήματά της. Η εφαρμογή αυτής της προσέγγισης απαιτεί από τον εξεταστή να έχει εκτενή εμπειρία, εκπαίδευση και χρόνο προετοιμασίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι αυτή η προσέγγιση μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε συνδυασμό με άλλους τρόπους όταν είναι ζωτικής σημασίας να αναδειχθούν τα ιδιαίτερα ταλέντα και τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006).

### 2. Μέθοδος Κρίσιμου Περιστατικού

Οι εργοδότες καταγράφουν πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του προσωπικού τους σε μια λίστα (ημερολόγιο) χρησιμοποιώντας την προσέγγιση των κρίσιμων περιστατικών. Τα δεδομένα που συλλέγονται διαδραματίζουν ζωτικό ρόλο στην αποτελεσματικότητα του εργαζομένου και υπογραμμίζουν τους τομείς στους οποίους ο εργαζόμενος χρειάζεται ανάπτυξη. Ως εκ τούτου, αυτά αναφέρονται ως βασικά περιστατικά. Οι εργοδότες παίρνουν μια οριστική απόφαση με βάση τη λίστα των σημαντικών περιστατικών. Αξίζει να σημειωθεί ότι είναι δύσκολη η επεξεργασία δεδομένων ποιοτικής αξιολόγησης, κάτι που αποτελεί μειονέκτημα αυτής της τεχνικής (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### 3. Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής

Χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της αναγκαστικής επιλογής, παρέχονται πολλαπλά κριτήρια που αντιστοιχούν σε ζεύγη κειμένων. Επομένως, ο αξιολογητής επιλέγει το σχέδιο που αντικατοπτρίζει καλύτερα τα δικά του χαρακτηριστικά. Σε ένα ζευγάρι δηλώσεων, πρέπει να υπάρχουν είτε δύο θετικές προτάσεις είτε δύο αρνητικές προτάσεις. ποτέ μία θετική και μία αρνητική πρόταση, αφού ο αξιολογητής θα μπορούσε να επιλέξει εύκολα την πρόταση που θεωρείται πιο σημαντική για την επιχείρηση (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

### 4. Τεχνική Σταθμισμένης Λίστας

Η προσέγγιση της σταθμισμένης λίστας ελέγχου αποτελείται από μια λίστα (λίστα) πολυάριθμων χαρακτηριστικών του προσωπικού στα οποία ο αξιολογητής απαντά «Ναι» ή «Όχι». Αυτή η λίστα χρησιμοποιεί μια σειρά από κριτήρια, καθένα από τα οποία αντιστοιχεί σε έναν σταθμισμένο παράγοντα. Προφανώς, ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τον συντελεστή στάθμισης κάθε πρότασης, ώστε να μην επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης και μόνο το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού το γνωρίζει. Το μειονέκτημα της τεχνικής της είναι η χρονοβόρα προετοιμασία που απαιτείται για τη δημιουργία της λίστας, καθώς και η ανάγκη δημιουργίας πολλών λιστών για κάθε δραστηριότητα (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

## 5. Μέθοδος Κατασκευής της Διαγραμματικής Κλίμακας

Η προσέγγιση της διαγραμματικής κλίμακας είναι μια αντικειμενική μέθοδος κατά την οποία ο αξιολογούμενος γνωρίζει εκ των προτέρων τα κριτήρια. Ο αξιολογητής μπορεί να χρησιμοποιήσει κλίμακες αξιολόγησης στις οποίες κάθε κλίμακα συσχετίζεται με ορισμένα χαρακτηριστικά, όπως εξαιρετικός, πολύ καλός, καλός, μέτριος, αδιάφορος.

Εκτός από τις λεκτικές περιγραφές, ο αξιολογητής μπορεί επίσης να χρησιμοποιήσει μια κλίμακα αξιολόγησης από το 0 έως το 10.

Στη μία περίπτωση που ο αξιολογητής επιλέγει αυτό το στυλ βαθμολόγησης, εκχωρεί τον ακόλουθο βαθμό:

- Η «άριστη επίδοση» υποδεικνύεται με βαθμό 10 – «ικανοποιητική» • η «μέτρια απόδοση» εμφανίζεται με βαθμό 5 – «πολύ καλή» • η «Έλλειψη ικανότητας» υποδεικνύεται με βαθμό κάτω από 5 – «απαράδεκτη».

Σε μια ξεχωριστή περίπτωση βαθμολόγησης σε κλίμακα 100%, ο αξιολογητής επιλέγει την ακόλουθη μέθοδο βαθμολόγησης:

- «Εξαιρετικό» για σκορ 91-100, "Ιδιαίτερα εξαιρετικό" για το 81-90, «Καλό» για το 71-80, «Ικανοποιητικό» για το 61-70, «Μέτριο» για 51-60, και ούτω καθεξής.

Συγκεκριμένα, η προσέγγιση χρησιμοποιεί ένα έντυπο με συγκεκριμένες ερωτήσεις σχετικά με τη συμπεριφορά, τις ευθύνες και τα χαρακτηριστικά της ανάλυσης εργασίας του ατόμου που αξιολογείται. Αν και η προσέγγιση είναι απλή στη χρήση και είναι απλή στη σύγκριση του προσωπικού, έχει ορισμένους περιορισμούς, όπως ο χρόνος που απαιτείται για τη δημιουργία των εντύπων και η ανάγκη για τους αξιολογητές να έχουν αρκετή εκπαίδευση προκειμένου να αξιολογούν αποτελεσματικά (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτη, 2008).

## B) Παρακολούθηση Ηλεκτρονικής Απόδοσης

Η ηλεκτρονική παρακολούθηση απόδοσης είναι μια τεχνική που αναπτύχθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής και επιτρέπει στους επόπτες να έχουν πρόσβαση στους υπολογιστές των υπαλλήλων τους. Αυτό "επιτρέπει στους επόπτες να παρακολουθούν τον ρυθμό εργασίας και τη συνολική κινητικότητα του προσωπικού τους ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της ημέρας." Σύμφωνα με τη μελέτη, μπορεί να αυξηθεί η παραγωγικότητα υπό κατάλληλες καταστάσεις. Για παράδειγμα, τα άτομα υψηλής ειδίκευσης που εποπτεύονταν τα

πήγαιναν καλύτερα σε μια κανονική δουλειά σε σύγκριση με αυτά που δεν ήταν υπό επίβλεψη. Τα άτομα με φτωχές δεξιότητες που ήταν υπό επίβλεψη είχαν χειρότερες επιδόσεις από εκείνα με χαμηλές δεξιότητες που ήταν χωρίς επίβλεψη (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004:143-144).

### Γ) Μέθοδοι Σύγκρισης Εργαζομένων

Η απλή κατάταξη, η εναλλακτική κατάταξη, η σύγκριση κατά ζεύγη και η εξαναγκασμένη διακύμανση είναι παραδείγματα προσεγγίσεων σύγκρισης. Σύμφωνα με τους Βαξεβανίδη & Ρεκλείτη (2008), οι τεχνικές σύγκρισης περιλαμβάνουν τη βασική μέθοδο κατάταξης, την εναλλακτική μέθοδο κατάταξης με τη μέθοδο ζευγαρωμένης σύγκρισης και την προσέγγιση εξαναγκασμένης διασποράς, που παρουσιάζονται παρακάτω.

#### 1. Απλή Τεχνική Αξιολόγησης

Η απλή προσέγγιση κατάταξης είναι αυτή στην οποία οι αξιολογούμενοι τοποθετούνται σε έναν πίνακα με βάση την απόδοση και οι συγκρίσεις γίνονται με αριθμητική σειρά. Οι αξιολογητές κατατάσσονται άτυπα, ανεξάρτητα από τη θέση στην οποία απασχολούνται. Ως διαδικασία, ορίζεται ως στερούμενη αντικειμενικότητας, καθώς ο εργαζόμενος αξιολογείται χωρίς μια μελέτη βάσει κριτηρίων των ιδιοτήτων του/της.

#### 2. Εναλλακτική Διαδικασία Κατάταξης

Με την εναλλακτική προσέγγιση κατάταξης, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί μια λίστα με ονόματα εργαζομένων για να τους κατατάξει από το καλύτερο στο χειρότερο με βάση την απόδοσή τους. Για παράδειγμα, η κατηγοριοποίηση οκτώ εργαζομένων της εναλλακτικής ταξινόμησης πραγματοποιείται με την καταγραφή του υπαλλήλου με τις καλύτερες επιδόσεις να είναι πρώτος στον κατάλογο ενώ ο υπάλληλος με τη χαμηλότερη απόδοση σημειώνεται στο τέλος (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006).

#### 3. Τρόπος Υποχρεωτικής Διανομής

Η προσέγγιση εξαναγκασμένης διασποράς κατατάσσει τους εργαζόμενους ανάλογα με την απόδοσή τους. Συγκεκριμένα, δημιουργείται ένα σύνολο κατηγοριών απόδοσης, όπως "πολύ υψηλή", "υψηλή", "μέτρια", "χαμηλή" και "πολύ χαμηλή", και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους αξιολογητές εντός της κατηγορίας με τον πιο κατάλληλο τρόπο.

Συγκεκριμένα, αυτή η κατάταξη της σειράς κατηγοριών απόδοσης βασίζεται σε ποσοστά και αναλογίες των τυπικών αποκλίσεων της κανονικής κατανομής. Εκτός από την αποτελεσματικότητα, τα κριτήρια βαθμολόγησης μπορεί επίσης να περιλαμβάνουν την ποιότητα της εργασίας ή άλλα χαρακτηριστικά. Αυτό το σύστημα εμποδίζει τον αξιολογητή να ταξινομήσει περισσότερο από ένα συγκεκριμένο ποσοστό εργαζομένων σε μια κατηγορία απόδοσης, αποφεύγοντας έτσι λάθη που προκύπτουν από αδικαιολόγητη επιείκεια. Προφανώς, υπάρχουν αποκλίσεις στην απόδοση με τη χρήση αυτής της τεχνικής, γι' αυτό και αυτές οι αποκλίσεις θα πρέπει να σημειώνονται σε όλη την ανασκόπηση και να μην αφαιρούνται (Χυτήρης, 2001). Η προσέγγιση μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για τον προσδιορισμό των αυξήσεων αποζημίωσης. Για παράδειγμα, εάν μια εταιρεία επιλέξει να παράσχει αυξήσεις στο 35% των εργαζομένων της, τότε θα χορηγηθούν αυξήσεις σε εκείνα τα άτομα που έχουν ταξινομηθεί με τιμές "πολύ υψηλές" και "υψηλές".

Το μειονέκτημα της στρατηγικής είναι η πιθανότητα εσφαλμένης ταξινόμησης σε περιπτώσεις όπου διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης έχουν διακριτά δεδομένα. Σε ένα τμήμα, για παράδειγμα, όπου υπάρχει σύγκρουση μεταξύ των εργαζομένων, του ανταγωνισμού και ενός αναποτελεσματικού προϊσταμένου, η βαθμολογία απόδοσης των εργαζομένων θα είναι αρνητική, παρά το γεγονός ότι μπορεί να υπάρχουν άξιοι και αποτελεσματικοί υπάλληλοι των οποίων η απόδοση δεν μπορεί να αξιολογηθεί, λόγω της αρνητικής εικόνας του τμήματος στο σύνολό του (Χυτήρης, 2001).

#### Δ) Μέθοδοι για τη Μέτρηση της Συμπεριφοράς

Διάφορες εταιρείες χρησιμοποιούν μια ποικιλία μεθοδολογιών για τη μέτρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Η προσέγγιση της παρατηρούμενης συμπεριφοράς και η τεχνική της προβλεπόμενης συμπεριφοράς θα εξεταστούν λεπτομερέστερα παρακάτω. Πιο συγκεκριμένα, οι μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς είναι τεχνικές για τον καθορισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με βάση ορισμένες ενέργειες και αυτές παρουσιάζονται ακολούθως (Χυτήρης, 2013).

##### 1. Μέθοδος για την Αξιολόγηση της Προβλεπόμενης Συμπεριφοράς

Αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιείται για τον προσδιορισμό του επιπέδου απόδοσης για το έργο που εκτελείται. Με αυτόν τον τρόπο, ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση την αναμενόμενη συμπεριφορά του. Αυτή η συμπεριφορά θα αξιολογηθεί σύμφωνα με συγκεκριμένα κριτήρια στα οποία έχει πρόσβαση ο αξιολογητής.

Συγκεκριμένα, ο αξιολογητής έδωσε μια λίστα με διαβαθμισμένα σημαντικά περιστατικά (περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς) από τα οποία πρέπει να επιλέξει ένα για να καθορίσει τη δική του συμπεριφορά. Σε αυτό το σύστημα, η βαθμολόγηση μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 5 μονάδες, με το πιο σημαντικό περιστατικό να λαμβάνει βαθμό 5, το επόμενο περιστατικό να λαμβάνει βαθμό 4 κ.λπ. Κατά συνέπεια, ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τον βαθμό που λαμβάνει από το πιο σημαντικό περιστατικό. Η κατηγοριοποίηση του εργαζομένου στις πολλές βασικές καταστάσεις με βάση την απόδοσή του καθορίζεται από τα δυνατά σημεία και τους περιορισμούς του ατόμου, καθώς και από τη θέση για την οποία είναι

πιο κατάλληλος (Davis & Werther, 1996). Ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης εξετάζεται κατά την αξιολόγηση και καθένα από αυτά τα διαβαθμισμένα κρίσιμα επεισόδια περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές.

## 2. Μέθοδος για την Αξιολόγηση της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς

Η τεχνική της παρατηρούμενης συμπεριφοράς καθορίζει τη συχνότητα μιας συγκεκριμένης ενέργειας ή συμπεριφοράς. Κατά συνέπεια, ο αξιολογητής αποδίδει μια βαθμολογία στη συχνότητα της καθορισμένης συμπεριφοράς για κάθε σημαντικό επεισόδιο. Οι προαναφερθείσες σημαντικές καταστάσεις περιλαμβάνουν περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς. Η γενικά χρησιμοποιούμενη κλίμακα αποτελείται από πέντε επίπεδα συχνότητας, που κυμαίνονται από "Ποτέ" έως "Πάντα". Συγκεκριμένα, για να είναι αποτελεσματική αυτή η στρατηγική, πρέπει να βασίζεται τόσο στη σωστή βαθμολόγηση όσο και στην ακρίβεια των περιστατικών.

### 4.6 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Οι υπάλληλοι – υφισταμένοι μιλούν με τους ανωτέρους τους και αποφασίζουν τους στόχους τους κατά τη διάρκεια της συνέντευξης αξιολόγησης, που είναι η τελευταία φάση της αναθεώρησης. Η συνέντευξη πρέπει να έχει συγκεκριμένους και ξεκάθαρους στόχους και είναι ζωτικής σημασίας για τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι αφορά στη μελλοντική επαγγελματική του ανάπτυξη (Lawler et al., 1984). Ακολουθούν οι στόχοι της αξιολόγησης της συνέντευξης, σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουράντα (2003):

- α) Η τόνωση του προσωπικού για την επίτευξη καλύτερων επιπέδων απόδοσης.
- β) Η ενημέρωσή τους για την πρόοδό τους εντός του καθορισμένου χρονικού διαστήματος.
- γ) Η επιβράβευση όσων επιδεικνύουν καλή επίδοση για να τους ενθαρρύνει να τη διατηρήσουν ή να την ενισχύσουν και ενημέρωση όσων δεν επιδεικνύουν καλή επίδοση για τις ελλείψεις τους ώστε αυτές να εξαλειφθούν.
- δ) Η ενίσχυση της σύνδεσης μεταξύ επόπτη και υφισταμένου.
- ε) Η κοινή συμφωνία για μελλοντικές πρωτοβουλίες βελτίωσης.

Οι πιο θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την αποτελεσματικότητα της συνέντευξης είναι ότι ο αξιολογητής είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος για να χειρίζεται τυχόν ζητήματα που μπορεί να προκύψουν και ότι ο προϊστάμενος είναι καλά εξοικειωμένος με τις θετικές και αρνητικές πτυχές του χαρακτήρα του υφισταμένου του, προκειμένου να δώσει στη συζήτηση την επιθυμητή κατεύθυνση και να παράγουν τα επιθυμητά αποτελέσματα (Ξηροτύρι-Κουφίδου, 2001). Για να έχει η ομιλία έναν εποικοδομητικό στόχο, ώστε ο εργαζόμενος να κατανοήσει τα λάθη του και να μάθει από αυτά, ο τόνος της δεν πρέπει να είναι καθαρά κριτικός.

## Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Η Σπουδαιότητα της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι ενόψει του έντονου βιομηχανικού ανταγωνισμού, οι επιχειρήσεις πρέπει όχι μόνο να προσελκύουν ανθρώπους με βάση τα ταλέντα και τις δυνατότητές τους, αλλά και να μπορούν να τους διατηρήσουν ώστε να συνεχίσουν να χρησιμοποιούν αυτές τις δεξιότητες και να τους ωθούν στην εργασία. Οι εργαζόμενοι θεωρούνται περιουσιακά στοιχεία σε κάθε εταιρεία, καθώς η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό έχει τεράστιες επιπτώσεις για την επιχείρηση. Σύμφωνα με τους Dhanpat et al. (2018), «το ανθρώπινο στοιχείο παραμένει στρατηγικό και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες, καθώς καμία τεχνολογία δεν μπορεί να υποκαταστήσει την επικοινωνία των ειδικών, την επίλυση προβλημάτων και την προσοχή των πελατών.» Επίσης, προστέθηκε από τους Grobler, Wrnich, Carrell, Elbert και Hatfield (όπως αναφέρεται στους Dhanpat et al., 2018), ο Οργανισμός μπορεί να θεωρήσει πιο απλό να προσλάβει άτομα. Ωστόσο, η διατήρησή τους μπορεί να είναι μια σημαντική δυσκολία λόγω του γεγονότος ότι τα άτομα επηρεάζονται από μια ποικιλία μεταβλητών. Η διατήρηση των εργαζομένων θεωρείται ως ένα από τα μεγαλύτερα ζητήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση (Das et al., 2013). Ο κύκλος εργασιών είναι ένα ζήτημα στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο, καθώς αυξάνει το λειτουργικό κόστος και έχει σημαντικές επιπτώσεις για την απώλεια ανθρώπινου δυναμικού και τη διακοπή της οργανωτικής δραστηριότητας (Takawiağa et al., 2014). Οι αποδοχές, οι δυνατότητες σταδιοδρομίας, οι υλικές συνθήκες εργασίας, η εκπαίδευση και η εξέλιξη είναι όλα τα στοιχεία που επηρεάζουν τη διατήρηση των εργαζομένων.

Ο υψηλός ρυθμός εναλλαγής προσωπικού οδηγεί την επιχείρηση σε μεγάλες απώλειες ως αποτέλεσμα υψηλότερων δαπανών ανθρώπινου δυναμικού, όπως αμοιβές πρόσληψης, επιλογή και εκπαίδευση για νέες προσλήψεις, καθώς και πρόσθετες δαπάνες, όπως η δημοσιοποίηση θέσεων εργασίας στα μέσα μαζικής ενημέρωσης. Ο κύκλος εργασιών επηρεάζει πολυάριθμες εργασιακές δραστηριότητες εντός των οργανισμών και επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων συνολικά. Η αναποτελεσματικότητα μπορεί επίσης να προέλθει από την εναλλαγή προσωπικού, καθώς ο οργανισμός μπορεί να χάσει ικανούς και πολλά υποσχόμενους ανθρώπους. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό πυλώνα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η διατήρηση υψηλού επιπέδου ικανοτήτων και απόδοσης μεταξύ των εργαζομένων απαιτεί σημαντική προσπάθεια. Ο ρυθμός εναλλαγής προσωπικού της PT XYZ ήταν 3,66 τοις εκατό τον Αύγουστο του 2017, ποσοστό που είναι 0,48 ποσοστιαίες μονάδες περισσότερο από τον στόχο της εταιρείας για το 2017 του 3,18 τοις εκατό. Οι εταιρείες που εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό για να είναι σε θέση να ανταγωνιστούν σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν τη δυσκολία να διαχειριστούν τον κύκλο εργασιών. Όσο υψηλότερος είναι ο κύκλος εργασιών μιας εταιρείας, τόσο μεγαλύτερα θα είναι τα έξοδά της. Για να διερευνήσει τα στοιχεία που συμβάλλουν σε ένα υψηλό ποσοστό κύκλου εργασιών, ο ερευνητής εκτελεί μια επιτόπια μελέτη με συζήτηση ομάδας εστίασης (FGD). Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η μάθηση των εργαζομένων αναμένεται να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην εξωτερική ανάθεση των εργαζομένων, επηρεάζοντας τις μεταβλητές διατήρησης των εργαζομένων (Jeffrey & Prasetya, 2019).

Τα ευρήματα της μελέτης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:



**Table 1 Recap Result Data of PT XYZ Pre-Survey Result**

Statement	Favourable	Neutral	Unfavourable
1 Employee Learning	68,7%	24,7%	6,7%
2 Employee Retention	75,3%	20,0%	4,7%
3 Employee Performance	86,7%	13,3%	0,0%
Average	76,9%	19,3%	3,8%

Source: 2017 pre-survey data

Σύμφωνα με την παραπάνω εικόνα, το 76,9% των 30 ερωτηθέντων κατέθεσε ότι τρία πράγματα είναι απαραίτητα για τη μείωση της εναλλαγής εργαζομένων (Holston, 2018: 168). Ο πραγματικός κύκλος εργασιών μπορεί να προβλεφθεί με ακρίβεια από την πρόθεση εναλλαγής ενός ατόμου, η οποία είναι η συμπεριφορά ενός υπαλλήλου που παραιτείται. Οι προθέσεις κύκλου εργασιών αντικατοπτρίζουν την επιθυμία ενός ατόμου να παραιτηθεί, να αναζητήσει νέα εργασία αλλού και να αποχωρήσει από την εταιρεία. Επιπλέον, η προθυμία τερματισμού της απασχόλησης ή διακοπής της επιχείρησης συσχετίζεται με την ατομική εργασιακή ικανοποίηση (Jeffrey & Khresna 2017: 2). Για να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να διατηρήσουν εξαιρετικό προσωπικό. Οι οργανισμοί πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη διατήρηση ταλαντούχου προσωπικού και στη διατήρηση του ενδιαφέροντός τους για τη δουλειά τους. Σύμφωνα με τους Jeffrey & Khresna (2017: 2), η παύση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, γνωστή και ως κύκλος εργασιών, μπορεί να προκληθεί από διάφορους οργανωτικούς παράγοντες και παράγοντες που καθοδηγούνται από τους εργαζόμενους. Η παραίτηση των εργαζομένων ως απάντηση σε επιχειρηματικές επιλογές είναι γνωστή ως τερματισμός. Αντίθετα, η επιλογή της αποχώρησης που κάνει ο εργαζόμενος είναι γνωστή ως οικειοθελής παραίτηση. Σε αυτή την έρευνα, η παραίτηση εργαζομένου αναφέρεται ως οικειοθελής παραίτηση εργαζομένου. Αυτή η έρευνα θα διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων, της αξιολόγησης της απόδοσης και των προθέσεων εναλλαγής, με τη διατήρηση των εργαζομένων να χρησιμεύει ως μετριαστική μεταβλητή.

### 3.1 Οφέλη της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ωφελήσει τόσο την επιχείρηση όσο και τον εργαζόμενο. Ένα καλά σχεδιασμένο και εφαρμοσμένο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει μια εταιρεία, διασφαλίζοντας την τήρηση μιας γραπτής συμφωνίας στην οποία ο εργοδότης και ο εργαζόμενος συμφωνούν σχετικά με τους στόχους απόδοσης και τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επιπλέον, η αξιολόγηση απόδοσης αναλύει τις ατομικές δυνατότητες και βοηθά την επιχείρηση στον εντοπισμό των απαιτήσεων κατάρτισης. Επιπλέον, ένα καλά σχεδιασμένο πρόγραμμα αξιολόγησης βοηθά μια επιχείρηση να σχεδιάσει το σύστημα διαδοχής της και να εντοπίσει υποψηφίους για ανέλιξη. Αυτό συμπληρώνει, επίσης, το σύστημα κινήτρων, καθώς η αξιολόγηση απόδοσης προσδιορίζει επιθυμητές συμπεριφορές και τις ανταμείβει με μπόνους, προωθήσεις ή άλλα είδη οφελών. Περαιτέρω, αυτή η τεχνική παρέχει στους επόπτες καλύτερη κατανόηση των χαρακτηριστικών των υφισταμένων τους. Τελευταίο αλλά εξίσου σημαντικό, ένα άλλο πλεονέκτημα είναι ότι υπογραμμίζει τις παραλλαγές στην προοπτική και ενθαρρύνει πιο παραγωγική συζήτηση σχετικά με τους στόχους, τις ανησυχίες και άλλα θέματα στο χώρο εργασίας (Bach, 2005; Torrington et al., 2005).

Από την πλευρά του εργαζομένου, ένα πρωταρχικό πλεονέκτημα ενός ενδεδειγμένου συστήματος αξιολόγησης είναι ότι τον βοηθά να γνωρίζει πού κυμαίνεται όσον αφορά την απόδοση και τι είδους βοήθεια μπορεί να λάβει για να βελτιώσει την απόδοσή του. Είναι επίσης ένα μέσο επαφής με τον εργοδότη και μια ευκαιρία να μάθουν για τις μελλοντικές προθέσεις της εταιρείας και τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας (Bach, 2005, Torrington et al., 2005).

Ωστόσο, πολλά είδη λαθών που διαπράχθηκαν από υπαλλήλους που υπηρετούν ως αξιολογητές έχουν τεκμηριωθεί ότι συμβάλλουν σε ζητήματα αξιολόγησης απόδοσης και θα δειχθούν παρακάτω (Bach, 2005, Torrington et al., 2005).

### **3.2 Η αποτελεσματικότητα ενός Συστήματος Αξιολόγησης**

Για να αυξηθεί η απόδοση, δεν αρκεί να έχουμε μια καλά σχεδιασμένη διαδικασία αξιολόγησης πρέπει επίσης να εκτελείται ορθά (Van Waevenberg & Decramer, 2018). Η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας μπορεί να περιγραφεί ως «το ποσό στο οποίο τα αποτελέσματα ικανοποιούν τις οργανωτικές ανάγκες και απαιτήσεις» (Boland & Fowler 2000:420), δηλαδή ο βαθμός στον οποίο η διαδικασία επιτυγχάνει τους επιδιωκόμενους στόχους της (Sharma, Sharma & Agarwal, 2016). Ο Lawler (2003) ορίζει μια επιτυχημένη διαδικασία συστήματος αξιολόγησης ως αυτή που επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και τους διαχωρίζει. Η αποτελεσματικότητα μιας διαδικασίας έχει περιγραφεί με διάφορους τρόπους, και δεν υπάρχει κανένας πειστικός ορισμός. Ωστόσο, η επίτευξη των προγραμματισμένων στόχων φαίνεται να είναι κεντρική στην πλειονότητα των ορισμών (Sharma, Sharma & Agarwal, 2016). Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι διαδικασίες αξιολόγησης μπορεί να έχουν στόχους που κυμαίνονται από αναπτυξιακούς έως αξιολογητικούς (Boswell & Boudreau, 2000) αλλά ο απώτερος σκοπός οποιασδήποτε διαδικασίας αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης (Dewettinck & van Dijk, 2013).

Σύμφωνα με αρκετούς ακαδημαϊκούς, η αντίληψη των εργαζομένων είναι μια σημαντική μέτρηση για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας μιας διαδικασίας αξιολόγησης (π.χ. Van Waevenberg & Decramer, 2018). Συχνά θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις διαδικασίες απασχόλησης με τον ίδιο τρόπο, αν και αυτό δεν συμβαίνει πάντα. Οι στάσεις των εργαζομένων μπορεί να διαφέρουν και οι αντιλήψεις των εργαζομένων και των προϊσταμένων για τη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί επίσης να ποικίλλουν. Επιπλέον, «ακόμη και οι πιο ψυχομετρικά ορθές μέθοδοι αξιολόγησης δεν μπορούν να φανούν χρήσιμες εάν δεν αγκαλιάζονται από το προσωπικό» (Van Waeyenberg & Decramer, 2018:2). Αυτό εξηγεί τον λόγο για τον οποίο είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί η άποψη του υπαλλήλου για μια διαδικασία αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Sharma, Sharma και Agarwal (2016), τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να δημιουργηθούν έτσι ώστε «τα σωστά πράγματα να γίνονται με τον σωστό τρόπο». Αυτό αναγνωρίζεται από τους Biron, Farndale και Paauwe (2011), οι οποίοι υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται τόσο από τα στοιχεία του συστήματος όσο και από την εφαρμογή τους. Περαιτέρω, οι Sharma, Sharma και Agarwal (2016) χώρισαν την αποτελεσματικότητα σε δύο διακριτές συνιστώσες:

α) την ακρίβεια που σημαίνει ("κάνω το σωστό") και

β) τη δικαιοσύνη ("κάνω τα πράγματα με τον σωστό τρόπο"), που αναλύονται παρακάτω.

Υπάρχουν τέσσερα στοιχεία που διακρίνουν τη δικαιοσύνη (Aguinis, 2013). Πρώτον, η διανεμητική δικαιοσύνη είναι η αίσθηση ότι τα αποτελέσματα είναι δίκαια. Η δεύτερη πτυχή, η διαδικαστική δικαιοσύνη είναι η αίσθηση ότι οι διαδικασίες είναι δίκαιες. Τρίτον, η διαπροσωπική δικαιοσύνη αναφέρεται στην αντίληψη του ατόμου ότι έλαβε δίκαιη μεταχείριση καθ' όλη τη διάρκεια της διαδικασίας. Τέλος, το τέταρτο είδος δικαιοσύνης, η πληροφοριακή

δικαιοσύνη, είναι η αίσθηση ότι οι πληροφορίες και η ανατροφοδότηση που παρέχετε είναι αμερόληπτες.

Όταν ο εργαζόμενος αναπτύσσει γνώση και κατανοεί τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων και των αξιολογήσεων, καθώς και το αντίστροφο, η δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας (Dewettinck & Van Dijk, 2013). Σύμφωνα με τους Dewettinck και Van Dijk (2013:812), «καθώς ο τρόπος που ανταποκρίνονται οι εργαζόμενοι στις διαδικασίες αξιολόγησης και ανταμοιβής συνιστούν τελικά το βαθμό που ο εργαζόμενος οδηγείται για να βελτιώσει την απόδοση, οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης» (Aguinis, 2013).

Σύμφωνα με τους Sharma, Sharma και Agarwal (2016), η ακρίβεια αναφέρεται στο «να γίνονται τα σωστά πράγματα». «Η ορθότητα του συστήματος αξιολόγησης μέσω της ευθυγράμμισης των στόχων των εργαζομένων και του οργανισμού· η σαφήνεια σχετικά με τους στόχους, τα πρότυπα απόδοσης και οι δεξιότητες/συμπεριφορές που απαιτούνται σε διαφορετικά επίπεδα, η σαφής σύνδεση των στόχων με τις επιχειρηματικές ανάγκες (για παράδειγμα, δυνατότητες αγοράς για πωλήσεις), η αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με τα προγραμματισμένα πρότυπα, η σωστή αξιολόγηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, η τακτική ανατροφοδότηση για την απόδοση, η συμβολή στην ανάπτυξη των εργαζομένων, η ξεκάθαρη σύνδεση ανάμεσα στην απόδοση και τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης (Sharma, Sharma και Agarwal, 2016:231-232). Τα παραπάνω ευθυγραμμίζονται με τον ορισμό του Aguinis (2013) για τα συστατικά μιας ιδανικής διαδικασίας αξιολόγησης.

Επομένως, η ακρίβεια είναι μια συζήτηση της ορθότητας της διαδικασίας. Αποκαλύπτει το βαθμό στον οποίο το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης βασίζεται σε μια ακριβή μέθοδο αναγνώρισης της απόδοσης των εργαζομένων προκειμένου να ενισχυθεί η επιδιωκόμενη απόδοση του οργανισμού (Sharma, Sharma και Agarwal, 2016). Ωστόσο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, "δεν υπάρχει ρητή συμφωνία σχετικά με το ποια είναι τα βασικά συστατικά της αξιολόγησης ή οι θεμελιώδεις παράγοντες που τα απαρτίζουν» (Schleicher et al. 2018; 2211).

Επιπλέον, ο Cohen (1993) είχε επισημάνει ότι η αποτελεσματικότητα είναι πάντα περιστασιακή και ποικίλλει ανάλογα με τα οργανωτικά πλαίσια και τους στόχους. Έτσι, μπορεί να είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποιες πρακτικές είναι σωστές σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο πριν εξεταστούν σε πρακτικό επίπεδο και ανακαλυφθούν οι αντιδράσεις των υπαλλήλων.

## Κεφάλαιο 4ο: Οι Αντιλήψεις των Εργαζομένων (Ανώτερων Στελεχών και Υφιστάμενων) για την Αξιολόγηση

Οι απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης έχουν διερευνηθεί εντατικά. Η πρόσφατη έρευνα έχει δώσει προτεραιότητα στο κοινωνικό και παρακινητικό περιβάλλον πάνω από τα πιο τεχνικά και σχετιζόμενα με τη διαδικασία στοιχεία της αξιολόγησης. Αυτό είναι κατανοητό, δεδομένου ότι η ποιότητα της μεθοδολογίας αξιολόγησης έχει μικρή διαφορά εάν οι εκτιμητές και οι αξιολογητές είναι δυσαρεστημένοι με την αξιολόγηση και δεν δεσμεύονται σε αυτήν (Chmiel, 2008, 85). Οι μελετητές έχουν αποδείξει τη σχέση μεταξύ των πεποιθήσεων αξιολόγησης της απόδοσης και των μεταβλητών όπως η ενισχυμένη διοικητική εμπιστοσύνη, η δικαιοσύνη και η εργασιακή ικανοποίηση. Ήδη, πιστεύεται ότι η ίδια η μέθοδος και η εφαρμογή της έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον προϊστάμενό τους, την εργασία και την ίδια τη διαδικασία αξιολόγησης (Boswell & Boudreau, 2000, 283).

Πάνω από το ογδόντα τοις εκατό των βρετανικών επιχειρήσεων είναι δυσαρεστημένες με τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσής τους. Φαίνεται ότι η κύρια αιτία της δυσαρέσκειας των εργαζομένων σχετιζόταν με την αντίληψη που είχαν ότι δεν κατάφεραν να επιτύχουν τους στόχους που είχε θέσει ο οργανισμός. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να μετονομάζουν τη διαδικασία σε μια προσπάθεια να μεταφέρουν την έμφαση σε μια πιο μακροπρόθεσμη διαδικασία και να εξαλείψουν την «παράσταση της αναδρομικής αξιολόγησης» (Fletcher, 2004). Ωστόσο, όπως σημειώνει ο Fletcher (2004, 1), η αλλαγή απόψεων των εργαζομένων απαιτεί κάτι περισσότερο από μια αλλαγή ονόματος. Ένα θεμελιώδες πρόβλημα με την αξιολόγηση απόδοσης είναι η σύγκρουση μεταξύ της αξιολόγησης και των λειτουργιών κινήτρων της διαδικασίας αξιολόγησης, η οποία συνδέεται με τέσσερις άλλες πτυχές της κατάστασης: την ποιότητα της αξιολόγησης, την επικοινωνία, τις συνέπειες για ανταμοιβές και τις προσωπικές ατζέντες των συμμετεχόντων. Η ποιότητα σχετίζεται με τις απόψεις των εργαζομένων για έναν άδικο ή προκατειλημμένο αξιολογητή, ενώ η επικοινωνία αναφέρεται στον δισταγμό ή τη δυσκολία του εκτιμητή να επικοινωνήσει μια αρνητική κρίση, ιδιαίτερα δεδομένου ότι η κριτική μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερα κίνητρα και απόδοση. Μελέτες έχουν δείξει ότι μια άμεση συσχέτιση μεταξύ απόδοσης και κινήτρων μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της απόδοσης, η οποία μπορεί να περιπλέξει τις επιπτώσεις των ανταμοιβών. Για παράδειγμα, το ανεπαρκές επίπεδο απόδοσης ενός υπαλλήλου τον εμποδίζει να λάβει ανταμοιβή. Εάν η εντύπωση του υπαλλήλου για τη δικαιοσύνη της διαδικασίας ήταν ήδη σε κίνδυνο, αυτό είναι πιθανό να προκαλέσει δυσμενείς απαντήσεις. Τα προσωπικά κίνητρα τόσο των εκτιμητών όσο και των αξιολογητών μπορεί να επηρεάσουν το αποτέλεσμα της διαδικασίας αξιολόγησης. Για παράδειγμα, ένας αξιολογητής μπορεί να είναι πρόθυμος να λάβει σχόλια από τον προϊστάμενο. Ωστόσο, αυτό μπορεί να οφείλεται στην επιθυμία να δώσει την δική του πλευρά της ιστορίας και να αντικρούσει την άδικη κριτική (Chmiel, 2008, 85 – 89).

Επιπρόσθετα, από έρευνες που διενεργήθηκαν, ανακαλύφθηκε ότι η αντιληπτή αναπτυξιακή χρήση της διαδικασίας, όπως ο εντοπισμός δυνατών σημείων αλλά και ελλείψεων και η αξιολόγηση της ανάγκης για εκπαίδευση, συσχετίστηκε θετικά τόσο με την ικανοποίηση των εργαζομένων όσο και με τον εκτιμητή. Είναι απαραίτητο να υποβοηθηθεί η ανάπτυξη του προσωπικού αλλά και επειδή «έχει άμεσο αντίκτυπο στις στάσεις των εργαζομένων» (Boswell & Boudreau, 2000, 289).

Συνολικά, διάφορες έρευνες έχουν καταδείξει μια ευνοϊκή συσχέτιση μεταξύ των στάσεων των εργαζομένων και της διαδικαστικής δικαιοσύνης, υπογραμμίζοντας τη σημασία των απόψεων

των εργαζομένων περί δικαιοσύνης. Η μελέτη των Mayer και Davis (1999) επικεντρώνεται σε ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πριν και μετά την ανανέωσή του. Πριν από την ανανέωση της διαδικασίας, η εμπιστοσύνη στην ανώτερη διοίκηση ήταν χαμηλή και η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης θεωρούνταν εσφαλμένη. Ωστόσο, η εγκατάσταση ενός πιο αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης αύξησε σημαντικά το επίπεδο εμπιστοσύνης στην ανώτατη διοίκηση. Η διαχρονική έρευνα διήρκεσε 14 μήνες και η αύξηση της εμπιστοσύνης ξεκίνησε εννέα μήνες μετά τη δοκιμή.

Ο στόχος της μελέτης του Kunaas (2008) ήταν να προσδιορίσει εάν και πώς η ποιότητα των συνδέσεων εργαζομένου-οργανισμού επηρεάζει τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Ανακάλυψε ότι η ποιότητα των συνδέσεων εργαζομένων-οργανισμού μπορεί να διαδραματίσει κρίσιμο ρόλο στη σύνδεση μεταξύ της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και της απόδοσης. Αυτό δείχνει ότι η επιτυχία ή η αποτυχία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού βασίζεται στην ποιότητα της σύνδεσης εργαζομένου-οργανισμού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Kunaas, απαιτούνταν μια θετική σχέση προκειμένου οι πρακτικές να έχουν ευεργετική επίδραση στην απόδοση.

Ο Sumelius et al. (2014) διερεύνησε ποιες μεταβλητές επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων για την ορατότητα, την εγκυρότητα, τη διαδικαστική και τη διανεμητική δικαιοσύνη της αξιολόγησης απόδοσης και σε ποιο επίπεδο - άτομο, σχέση ή μονάδα - αυτοί οι παράγοντες ασκούν την επίδρασή τους. Ανακάλυψαν τέσσερις μεταβλητές που επηρέασαν καθένα από τα τέσσερα χαρακτηριστικά της διαδικασίας, με δύο να συμβαίνουν σε επίπεδο μονάδας και δύο σε επίπεδο σχέσης. Οι δύο πρώτες μεταβλητές ήταν η διεθνοποίηση της αξιολόγησης της απόδοσης από την ανώτατη διοίκηση και ο επίσημος σχεδιασμός του συστήματος, ενώ οι δύο τελευταίες ήταν η ικανότητα του επόπτη ή / και η δέσμευση και η στάση των συναδέλφων. Είναι ενδιαφέρον ότι σε αυτήν την έρευνα, οι μεταβλητές σε ατομικό επίπεδο δεν είχαν καμία επίδραση στις αντιλήψεις.

Οι Gabris και Ihrke (2001) χρησιμοποίησαν μια κάπως διαφορετική προσέγγιση στις απόψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης, όταν προσπάθησαν να προσδιορίσουν εάν οι αξιολογήσεις απόδοσης οδηγούσαν σε αυξημένη κόπωση των εργαζομένων. Διερεύνησαν, επίσης, τη συσχέτιση μεταξύ των απόψεων αξιολόγησης απόδοσης και της εργασιακής ικανοποίησης. Με βάση την αντίληψη ότι πολλοί εργαζόμενοι βιώνουν άγχος και ακόμη και τρόπο γύρω από τις αξιολογήσεις απόδοσης, ήθελαν να προσδιορίσουν εάν υπήρχε σχέση μεταξύ της επαγγελματικής εξουθένωσης, του άγχους και του φόβου. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι θεμιτή, διαδικαστικά δίκαιη και διανεμητικά δίκαιη, η πιθανότητα υψηλής εργασιακής ικανοποίησης αυξάνεται. Σύμφωνα με τη μελέτη, η εργασιακή ικανοποίηση λειτούργησε ως μεσολαβητής μεταξύ των απόψεων αξιολόγησης της απόδοσης και της επαγγελματικής εξουθένωσης. Ωστόσο, τα δεδομένα ήταν περιορισμένα, καθώς οι απόψεις για τη νομιμότητα της διαδικασίας δεν μπορούσαν να συνδεθούν ουσιαστικά με την επαγγελματική εξουθένωση. Σε σχέση με την εξάντληση, οι συμπεριφορές κατανομής και διαδικαστικής δικαιοσύνης ήταν πολύ μεγαλύτερες. Ένας λόγος για αυτό μπορεί να είναι επειδή η έλλειψη δικαιοσύνης (ή τουλάχιστον οι αντιλήψεις των εργαζομένων για έλλειψη δικαιοσύνης) προκαλεί άγχος, το οποίο μπορεί να οδηγήσει π.χ. σε δυσπιστία στη διαχείριση, χαμηλότερα κίνητρα κ.λπ., τα οποία ενδέχεται τελικά να κλιμακωθούν σε υψηλότερους βαθμούς επαγγελματικής εξουθένωσης.

Από τα παραπάνω, μπορεί να γίνει κατανοητό ότι στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι αποδεκτό ότι οι οργανισμοί μπορούν να ανταγωνιστούν τους αντιπάλους τους μόνο με την καινοτομία, και ότι οι αυτοί δύνανται να είναι καινοτόμοι με την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος ανθρώπινων πόρων μπορεί να βελτιωθεί χρησιμοποιώντας ένα νόμιμο και

ακριβές σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (Armstrong, 2003, Bohlander & Snell, 2004). Δυστυχώς μόνο μια μειοψηφία επιχειρήσεων έχει ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (Hennessey & Bernadin, 2003). Ανάλογα με μια ποικιλία μεταβλητών, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τους στόχους, τους στόχους και τις εφαρμογές των ευρημάτων της αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να είναι επωφελείς. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ανοιχτοί και να υποστηρίξουν ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης εάν θεωρούν τη διαδικασία ως μια ευεργετική πηγή ανατροφοδότησης που βελτιώνει την απόδοση (Mullins, 2007). Οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να αγκαλιάσουν και να συμμετάσχουν ουσιαστικά σε ένα συγκεκριμένο πρόγραμμα αξιολόγησης, εάν το θεωρούν ως διέξοδο για ευκαιρίες προσωπικής ανάπτυξης, μια ευκαιρία να είναι ορατοί και να επιδεικνύουν ταλέντα και ικανότητες καθώς και μια ευκαιρία να δικτυωθούν με άλλους στον οργανισμό. Από την άλλη πλευρά, εάν οι εργαζόμενοι θεωρούν την αξιολόγηση ως μια αδικαιολόγητη προσπάθεια της διοίκησης να ασκήσει περισσότερη παρακολούθηση και έλεγχο στις εργασίες που εκτελούν, μπορεί να προκύψουν ποικίλες απαντήσεις. Η ΠΑ θα είναι αποτελεσματική εάν η διαδικασία αξιολόγησης παρουσιαστεί πλήρως και γίνει αποδεκτή από όλα τα μέρη (Anthony et al., 1999). Χωρίς την κατάλληλη εξήγηση ή συμβουλή, η αξιολόγηση μπορεί να καταστεί επιζήμια. Επιπλέον, τα κίνητρα των εργαζομένων, η ανάπτυξη στάσεων και συμπεριφοράς, η μεταφορά ή η αντιστοίχιση ατομικών και οργανωτικών στόχων και η ανάπτυξη υγιών συνδέσεων μεταξύ της διοίκησης και του προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική αξιολόγηση (Armstrong, 2003).

Για την ακριβή συλλογή δεδομένων, οι αξιολογητές πρέπει να προσφέρουν αντικειμενικές και αμερόληπτες αξιολογήσεις του προσωπικού. Λόγω των δυσκολιών κατασκευής μιας ακριβούς λίστας ελέγχου απόδοσης, οι διευθυντές καλούνται τακτικά για τις υποκειμενικές τους αξιολογήσεις. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν ένα μείγμα υποκειμενικών και αντικειμενικών αξιολογήσεων για να προσδιορίσουν την αληθινή αξιολόγηση απόδοσης. Ωστόσο, υπάρχουν διάφορα ζητήματα με την πραγματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Corbett & Kenny, 2001). Η εμφάνιση τέτοιων ζητημάτων δείχνει ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι γεμάτο με προκαταλήψεις ή ανακρίβειες, με αποτέλεσμα να υπάρχουν μολυσμένες κρίσεις για τα επιτεύγματα και τις δεξιότητες των εργαζομένων. Για να θεωρηθεί δίκαιο, ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να στερείται προκατάληψης. Αναγνωρίζεται ευρέως ότι οι ανακρίβειες αξιολόγησης μπορεί να επηρεάσουν τις αντιλήψεις για το δίκαιο σύστημα αμοιβών, αποκρύπτοντας τη σύνδεση μεταξύ των πραγματικών διαφορών απόδοσης. Η σημασία της επιτυχημένης αξιολόγησης απόδοσης στις επιχειρήσεις δεν μπορεί να υπερεκτιμηθεί, καθώς οι αξιολογήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη των ανθρώπων, στη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης και στον επιχειρηματικό σχεδιασμό. Σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης προσπάθειας, λοιπόν, είναι απαραίτητο να γίνει κατανοητό το φαινόμενο της αξιολόγησης και να αυξηθεί το ενδιαφέρον για την εξέταση του τρόπου με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την ποιότητα της αξιολόγησης απόδοσης σε οργανισμούς.

#### **4.1 Προβλήματα Σχέσεων μεταξύ Ανωτέρων και Υφισταμένων**

Στη διαχείριση της σχέσης επόπτη - εργαζομένου, η εμπιστοσύνη είναι ζωτικής σημασίας (Patton, 1999· Mayer & Davis, 1999). Τα ζητήματα εμπιστοσύνης μπορούν να εμποδίσουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, σύμφωνα με τους ερευνητές (Levy & Williams, 2004, Dirks & Ferrin, 2001, Hedge & Teachout, 2000). Εάν οι εργαζόμενοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό τους, μπορεί να είναι δυσαρεστημένοι με την αξιολόγησή τους και λιγότερο πιθανό να δεχθούν κριτική από αυτήν την πηγή. Σύμφωνα με την έρευνα

του Mani (2002), η εμπιστοσύνη στους επόπτες είναι καθοριστική για να επηρεάσει την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης. Οι Korsgaard και Roberson (1995), αναλύοντας τα στοιχεία που επηρεάζουν την εμπιστοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης, αναφέρουν ότι όταν οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση διεκδικητικότητας και την επιλογή αυτοαξιολόγησης, αναφέρουν καλύτερη εμπιστοσύνη στη διοίκηση και πιο ευνοϊκή στάση απέναντι στην αξιολόγηση. Σύμφωνα με τους Mayer και Davis (1999), η εμπιστοσύνη των εργαζομένων στη διοίκηση αυξάνεται όταν ένα σύστημα αξιολόγησης θεωρείται ακριβές και εξαιρετικά χρήσιμο. Η επιρροή του φύλου του ηγέτη στις αξιολογήσεις απόδοσης είναι ένα περαιτέρω πρόβλημα στην αλληλεπίδραση ηγέτη - μέλους. Σύμφωνα με τους Varma και Stroh (2001), οι σχέσεις ηγέτη - μελών του ίδιου φύλου θα οδηγούσαν σε αυξημένη συμπάθεια των υφισταμένων. Αυτό θα οδηγούσε στη συνέχεια σε ισχυρότερες ανταλλαγές ηγετών - μελών (Duarte et al, 1994). Σχετικά με το εάν οι γυναίκες και οι άνδρες προϊστάμενοι αξιολογούν διαφορετικά την απόδοση, οι Furnham και Stringfield (2001) υποστηρίζουν ότι οι άνδρες εργαζόμενοι λαμβάνουν χαμηλότερες αξιολογήσεις από τις γυναίκες εργαζόμενες. Οι άντρες εργαζόμενοι βαθμολογούνται χαμηλότερα από τις γυναίκες προϊσταμένες σε σχέση με τους άνδρες προϊσταμένους. Αυτό φαίνεται να δείχνει πιθανή μεροληψία αξιολόγησης βάσει φύλου.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Η Διαχείριση Απόδοσης στον Τομέα των Αερομεταφορών

Ο τρόπος διαχείρισης της απόδοσης μιας ομάδας επηρεάζεται από τη μέθοδο με την οποία σχηματίστηκε (Scott & Einstein, 2001). Προκύπτουν προκλήσεις στην αξιολόγηση της απόδοσης του πληρώματος θαλάμου επιβατών λόγω της σύνθεσης της ομάδας, καθώς λίγοι άνθρωποι έχουν επαναλαμβανόμενες ευκαιρίες να δουν τα ίδια άτομα ή την ίδια ομάδα (Howard, 2006). Επιπλέον, ο επόπτης κατά τη διάρκεια της πτήσης, ο οποίος είναι υπεύθυνος για τη διεξαγωγή ελέγχων απόδοσης και τη φιλοξενία συνομιλιών αξιολόγησης, εδρεύει στο γραφείο και βασίζεται στις αξιολογήσεις και τις παρατηρήσεις των αεροπόρων, των συναδέλφων και των πελατών.

Λίγα είναι γνωστά για τον καλύτερο τρόπο διαχείρισης της απόδοσης των αεροσυνοδών που πρέπει να προσαρμοστούν σε συνεχώς μεταβαλλόμενα πληρώματα. Δεν έχει εντοπιστεί σχετική βιβλιογραφία για τη διαχείριση απόδοσης του προσωπικού καμπίνας μετά από ενδελεχή αναζήτηση. Βρέθηκε, όμως, μια μελέτη περίπτωσης για τη διαχείριση απόδοσης στην εταιρεία Cathay Pacific από τον Howard (2006), στην οποία υποστηριζόταν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης στο προσωπικό θαλάμου επιβατών θα πρέπει να πραγματοποιείται μέσα από την αξιολόγηση της ομάδας.

Η εξέταση της βιβλιογραφίας αποκάλυψε αρκετά ενδιαφέροντα στοιχεία σχετικά με την επιρροή του μακιγιάζ της ομάδας στα συστήματα διαχείρισης απόδοσης, αλλά δεν εντοπίστηκαν μελέτες που θα ερευνούσαν ρητά το ζήτημα της διαχείρισης απόδοσης μεταξύ του προσωπικού καμπίνας. Προκειμένου να επιτευχθούν αποτελέσματα σε επίπεδο εταιρείας, πρέπει πρώτα να υπάρχει αντιστοιχία μεταξύ των χαρακτηριστικών της ομάδας και της αξιολόγησης απόδοσης που έχει εφαρμοστεί (Scott & Einstein, 2001). Έτσι έχει λογιστεί σημαντική η επένδυση στην καλλιέργεια μελών της ομάδας υψηλής ποιότητας παρά στη δημιουργία ομάδων υψηλής ποιότητας όταν η ομάδα είναι δυναμική, αναδυόμενη και βασίζεται στα μέλη της (Scott & Einstein, 2001). Δεύτερον, «ο σχεδιασμός πιο ακριβών και ακριβείας συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης που καταγράφουν και αναλύουν την απόδοση ενός ατόμου ή μιας ομάδας για κάθε είδος εργασίας» μπορεί να ωφεληθεί από τη «γνώση των βασικών αναγκών εργασίας και των χαρακτηριστικών της ομάδας» (Wildman et al. 2012:122).

Σε μία άλλη έρευνα ο Kim (2013) υποστήριξε ότι οι υπάλληλοι των αεροπορικών εταιρειών απολαμβάνουν καλύτερες αποδοχές και μεγαλύτερη κοινωνική θέση από αυτούς των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων και οργανισμών στον τομέα της φιλοξενίας. Ωστόσο, το έργο τους είναι πιο δύσκολο για διάφορους λόγους. Μία από τις κύριες αρμοδιότητές τους είναι να παρακολουθούν συνεχώς τις ανάγκες των επιβατών (Arriah-Adu et al., 2000). Μπορεί να παρουσιάσουν σωματική και ψυχική κόπωση, εάν τους ζητηθεί συχνά να εργαστούν σε πτήσεις "μακρινών αποστάσεων". Δεύτερον, λόγω των αναταράξεων του αέρα και της βαρύτητας, η εργασία σε ύψος φαίνεται να είναι πιο εξαντλητική από την εργασία στο επίπεδο του εδάφους (Salas et al., 2006). Τα μέλη του πληρώματος θαλάμου επιβατών πρέπει να δώσουν προτεραιότητα στη σωματική και συναισθηματική τους υγεία προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτά τα προβλήματα εκ των προτέρων. Τρίτον, πρέπει να είναι εξαιρετικά προσεκτικοί ανά πάσα στιγμή κατά τη διάρκεια της πτήσης για να προστατεύουν τις ζωές των επιβατών και του προσωπικού τους από προβλήματα όπως πυρκαγιές, αεροπορικές καταστροφές και τρομοκρατικές ενέργειες (Salas, Rhodenizer, & Bowers, 2000, Salas et al., 2006).



Ο Kim (2013) συνέστησε ότι ο καλύτερος τρόπος διαχείρισης της απόδοσης είναι μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης δεξιοτήτων για τη βελτίωση των θεμελιωδών ικανοτήτων του προσωπικού θαλάμου επιβατών αεροπορικών εταιρειών (Salas et al., 2001). Μέσω ασκήσεων ομαδικής εργασίας, επίλυσης προβλημάτων, διαχείρισης άγχους και επίγνωσης της κατάστασης, το πρόγραμμα σπουδών προωθεί την ανάπτυξη μιας ευρείας ποικιλίας γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

Οι στόχοι του προγράμματος περιλαμβάνουν όχι μόνο τη διατήρηση της ασφάλειας των πτήσεων, αλλά και την αξιοποίηση του αεροσκάφους, του πληρώματος και των διαδικασιών που έχουν στη διάθεσή τους.

Δεδομένου ότι η ασφάλεια των επιβατών είναι η κορυφαία προτεραιότητα για κάθε αεροπορική εταιρεία, η πλειονότητα της έρευνας για προγράμματα εκπαίδευσης αεροπορικών εταιρειών έχει επικεντρωθεί στην ενίσχυση της ικανότητας των πιλότων (Salas et al., 2000, 2006). Ωστόσο, οι εξελίξεις στην τεχνολογία της αεροπορίας έχουν αυξήσει την προτεραιότητα των υπηρεσιών επιβατών για τις αεροπορικές εταιρείες και τους πελάτες τους (Arriah-Adu et al., 2000, Baron, 2005). Με βάση τις πέντε διαστάσεις του SERVQUAL, μια πρόσφατη έρευνα των Wattanacharoensil και Yooetch (2012) καθιέρωσε τις θεμελιώδεις ικανότητες που είναι απαραίτητες για τους εργαζόμενους στην καμπίνα των αεροπορικών εταιρειών να παρέχουν υπηρεσίες υψηλής ποιότητας στους πελάτες (δηλαδή αξιοπιστία, διαβεβαίωση, ενσυναίσθηση, ανταπόκριση και απτές ικανότητες). Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η ακαδημαϊκή κοινότητα επικεντρώθηκε στην εύρεση του τρόπου της καλύτερης εκπαίδευσης των αεροσυνοδών. Έχουν διεξαχθεί διάφορες μελέτες για το θέμα της απόδοσης του πληρώματος καμπίνας αεροπορικών εταιρειών, με πρωταρχικούς στόχους την αύξηση της ευτυχίας των εργαζομένων στην εργασία και τη μείωση του κύκλου εργασιών. Ο Chen (2006) διαπίστωσε ότι οι προθέσεις των αεροσυνοδών να εγκαταλείψουν τη δουλειά τους επηρεάζονταν έντονα από παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η οργανωτική δέσμευση και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, προσδιορίστηκαν τρία χαρακτηριστικά και αποδείχθηκε ότι δύο από αυτά, η εργασιακή ικανοποίηση και η οργανωτική δέσμευση, είχαν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στις μελλοντικές προθέσεις για εργασία. Η έννοια της «εργασιακής αρμονίας» στο πλαίσιο της σύνδεσης μεταξύ του πιλοτηρίου και του προσωπικού καμπίνας αποτέλεσε αντικείμενο άλλης έρευνας (Kang et al., 2005). Έτσι, αναδείχθηκε η σημασία των ανοιχτών γραμμών επικοινωνίας μεταξύ του πιλοτηρίου και των πληρωμάτων καμπίνας για την καλλιέργεια μιας κουλτούρας εμπιστοσύνης και συνεργασίας στο χώρο εργασίας. Ως αποτέλεσμα, φαινόταν ότι η ικανοποίηση των επιβατών αυξήθηκε όταν τα μέλη του προσωπικού εμπιστεύονταν και συνεργάζονταν. Σύμφωνα με τους Chang και Yeh (2002), οι συγγραφείς ανέλυσαν πώς οι εγχώριες αεροπορικές εταιρείες της Ταϊβάν πέτυχαν μακροπρόθεσμη κυριαρχία στην αγορά. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι χαμηλές τιμές των εισιτηρίων δεν παρέχουν ένα διαρκές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά ένα υψηλό επίπεδο υπηρεσιών είναι πιο πιθανό να χρησιμεύσει ως πηγή διαφοροποίησης για έναν οργανισμό με την πάροδο του χρόνου. Σύμφωνα με τα ευρήματα αυτής της έρευνας, τα μέλη του πληρώματος θαλάμου επιβατών θα πρέπει να αξιολογούνται με βάση την ικανότητά τους να βοηθούν τους επιβάτες, τη φιλικότητα και τον επαγγελματισμό τους, τη φυσική τους ελκυστικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν. Έρευνα που διεξήχθη από τους Arriah-Adu et al. (2000) εξέτασε τη σύνδεση μεταξύ του ήθους του μάρκετινγκ και της οικονομικής επιτυχίας των βρετανικών αεροπορικών εταιρειών. Η παραγωγικότητα των εργαζομένων (δηλαδή μέτρα βάσει των εργαζομένων), η διατήρηση των πελατών (δηλαδή μέτρα με επίκεντρο τον πελάτη) και η απόδοση της επένδυσης βρέθηκαν να είναι αποτελεσματικοί δείκτες της επιχειρηματικής απόδοσης, ενώ οι έξι διαστάσεις της κουλτούρας μάρκετινγκ—ποιότητα υπηρεσιών, διαπροσωπικές σχέσεις, τα καθήκοντα πώλησης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η εσωτερική επικοινωνία και η καινοτομία - βρέθηκαν να είναι απαραίτητα για την επιτυχία του μάρκετινγκ (δηλαδή, μέτρα που βασίζονται στην οικονομική απόδοση). Οι τρεις πτυχές της επιτυχίας της εταιρείας χρησιμοποιήθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές σε μια ανάλυση πολλαπλής

παλινδρόμησης με τις έξι πτυχές της κουλτούρας μάρκετινγκ ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν ότι τα υψηλά επίπεδα ποιότητας υπηρεσιών, οι ισχυρές διαπροσωπικές συνδέσεις και οι ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό συμβάλλουν σημαντικά στη συνολική επιτυχία της εταιρείας.

Λαμβάνοντας υπόψη την πλευρά των επιβατών διεθνών αεροπορικών εταιρειών, οι Bamford και Xystouri (2005) εξέτασαν τι μπορεί να προκαλέσει την αποτυχία μιας υπηρεσίας. Οι υπερβολικές κρατήσεις, οι καθυστερήσεις, οι απεργίες, τα τρόφιμα και τα ποτά και η έλλειψη εγκαταστάσεων ήταν όλα ανησυχίες, αλλά τα ευρήματα έδειξαν την αρνητική στάση του προσωπικού καμπίνας ως τον κύριο ένοχο. Η έρευνα τόνισε την ανάγκη παροχής στους αεροσυνοδούς τακτικής, σχετικής και εστιασμένης εκπαίδευσης. Συνέχισε επισημαίνοντας ότι λιγότερα παράπονα πελατών και περισσότερα κέρδη είναι το αποτέλεσμα του προσωπικού καμπίνας που επικεντρώνεται σε μεγάλο βαθμό στις ανάγκες των επιβατών του.

Συγκεκριμένα, έχει αποδειχθεί ότι η σημασία της ποιότητας των υπηρεσιών για τις μετρήσεις που βασίζονται στους εργαζόμενους υπερτερεί της σημασίας της για τους δείκτες απόδοσης που εστιάζουν στον πελάτη και με βάση τα οικονομικά.

## **Κεφάλαιο 6ο : Μεθοδολογία και Μέθοδοι**

### **6.1 Εισαγωγή**

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα στοιχεία που αφορούν το μεθοδολογικό πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα, παρουσιάζονται ο στόχος και τα ερευνητικά ερωτήματα, τα στοιχεία αναφορικά με το είδος έρευνας (ερευνητικό σχεδιασμό) που επιλέχθηκε στην παρούσα διπλωματική εργασία, το εργαλείο της έρευνας, το δείγμα της έρευνας και τα κριτήρια επιλογής του δείγματος, τη μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης,

τα ηθικά ζητήματα καθώς και οι αρχές δεοντολογίας που υιοθετήθηκαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

## **6.2 Παρουσίαση Ερευνητικού Στόχου και Ερωτημάτων**

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να διερευνηθεί με ποιο τρόπο οι εργαζόμενοι των αερομεταφορών και επίγειας εξυπηρέτησης στην Ελλάδα βιώνουν και αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση απόδοσης στον φορέα τους. Το συγκεκριμένο θέμα θα εξεταστεί από την πλευρά των εργαζομένων, μέσω των αντιλήψεων και των εμπειριών τους σχετικά με την ύπαρξη της αξιολόγησης απόδοσης στο εργασιακό τους περιβάλλον. Για την ανάλυση και κατανόηση της παρούσας ερευνάς καθίσταται αναγκαίο να τεθούν ορισμένοι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι, οι οποίοι θα εστιάζουν και σε διαφορετικές επιμέρους πτυχές του σκοπού. Παρακάτω παρατίθενται οι επιμέρους στόχοι που τέθηκαν υπό τη μορφή ερευνητικών ερωτημάτων, τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν μέσω της έρευνας.

### **Ερευνητικά ερωτήματα :**

1. Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα;
2. Πού βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα;
3. Ποιοι είναι οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης;

## **6.3 Είδη έρευνας**

Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι τα είδη της έρευνας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: την ποιοτική και την ποσοτική έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, η ποιοτική έρευνα συνήθως χρησιμοποιεί μη αριθμητικά δεδομένα και παρουσιάζει μια γενική περίληψη του θέματος αναλύοντας πιθανές ερμηνείες και προσφέροντας μια βαθύτερη διερεύνηση του υπάρχοντος προβλήματος (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Αν και η σημασία της ποιοτικής έρευνας ως σχεδιασμού είναι αναμφισβήτητη, έχει περιορισμένη αξία και χρήση σε περιπτώσεις όπου η στατιστική αναπαράσταση των δεδομένων είναι απαραίτητη. Επίσης, η ποιοτική έρευνα μπορεί να είναι χρονοβόρα και συχνά επηρεάζεται από την οπτική και την ερμηνεία του

ερευνητή. Από την άλλη πλευρά, η ποσοτική έρευνα βασίζεται κυρίως σε αριθμητικά δεδομένα, ενώ χρησιμοποιεί περιγραφικές και συμπερασματικές στατιστικές προκειμένου να αναδείξει τις απόψεις του πληθυσμού για ένα θέμα και να εξεταστεί η σύνδεση και η συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών. Αυτά τα στατιστικά στοιχεία μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελέσματα με τη χρήση στατιστικών πινάκων και διαγραμμάτων. Ως εκ τούτου, η ποσοτική έρευνα είναι σε θέση να ποσοτικοποιήσει τις πεποιθήσεις και τις στάσεις των εργαζομένων και παρέχει μια εικόνα για τον πληθυσμό γενικεύοντας τα αποτελέσματα της έρευνας από το επιλεγθέν δείγμα. Τέλος, είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι η ποσοτική προσέγγιση είναι άκρως αντικειμενική, καθώς ο ερευνητής δεν είναι σε θέση να ερμηνεύσει τα δεδομένα με βάση υποκειμενικές προκαταλήψεις, επομένως αποκλείει την πιθανότητα αλλοίωσης των δεδομένων (Bryman & Bell, 2011).

Η διαδικασία συλλογής πληροφοριών είναι επίσης κρίσιμη για οποιαδήποτε έρευνα, καθώς μπορεί να επιτευχθεί τόσο μέσω πρωτογενών όσο και δευτερογενών δεδομένων. Τα πρωτογενή δεδομένα συλλέγονται από πρωτότυπες πηγές με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, συνεντεύξεων και παρατηρήσεων, ενώ τα δευτερεύοντα δεδομένα είναι ήδη διαθέσιμα από προηγούμενη έρευνα και μπορούν να συλλεχθούν από δημοσιεύσεις και περιοδικά (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015). Πιο συγκεκριμένα, τα πρωτογενή δεδομένα, όταν συλλέγονται σωστά, είναι γενικά αυθεντικά και αξιόπιστα καθώς και αντικειμενικά και ακριβή, αφού συλλέγονται ειδικά για το σκοπό ενός συγκεκριμένου επιστημονικού προβλήματος. Επιπλέον, τα πρωτογενή δεδομένα είναι ως επί το πλείστον ενημερωμένα, καθώς συλλέγονται στο πρόσφατο παρελθόν ή σε πραγματικό χρόνο και δεν περιλαμβάνουν δεδομένα από προηγούμενες πηγές. Από την άλλη πλευρά, η πρόσβαση σε δευτερεύοντα δεδομένα είναι συνήθως φθηνότερη και ευκολότερη, δεδομένου ότι ως επί το πλείστον κοινοποιούνται δημόσια και δεν απαιτούν ερευνητικό εργαλείο για να συλλεχθούν από τον ερευνητή. Ωστόσο, αυτό σημαίνει επίσης ότι τα δεδομένα που συλλέγονται μπορεί να μην είναι απολύτως κατάλληλα για τις ανάγκες του ερευνητή και είναι συνήθως ξεπερασμένα σε σύγκριση με τα πρωτογενή δεδομένα. Επιπλέον, τα δευτερεύοντα δεδομένα μπορεί να μην είναι αξιόπιστα και αυθεντικά σε ορισμένες περιπτώσεις και μερικές φορές μπορεί να τροποποιηθούν λόγω προσωπικών προκαταλήψεων (Creswell & Creswell, 2018).

## **6.4 Επιλογή της Μεθόδου**

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης σε ιδιωτικές επιχειρήσεις και στον τομέα των αερομεταφορών στο σύνολό του προκειμένου να εντοπιστεί η διαδικασία αξιολόγησης και τα πιθανά δυνατά και αδύναμα σημεία του. Είναι σημαντικό να διακρίνουμε αν η αξιολόγηση κατά την άποψη των εργαζομένων είναι μια τυπική διαδικασία ή αν υπάρχει ένα βαθύτερο κίνητρο που αναγνωρίζεται και από το προσωπικό. Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης θα αναλυθεί από πολλές πλευρές προκειμένου να αναγνωριστεί η αξιοπιστία του, η αποτελεσματικότητά του και η αποδοχή του από το προσωπικό. Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν στην ενότητα 6.3. στην παρούσα διπλωματική εργασία, και σε συνδυασμό με το σκοπό της έρευνας, επιλέχθηκε να πραγματοποιηθεί ως καταλληλότερη μια ποσοτική έρευνα βασισμένη σε πρωτογενή δεδομένα.

## 6.5 Παρουσίαση των Εργαλείων της Μεθόδου

Η συλλογή των δεδομένων της έρευνας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα. Η σημασία των ερωτηματολογίων στην έρευνα είναι τεράστια, βοηθώντας τους ερευνητές να αποκτήσουν σχετικές πληροφορίες γρήγορα και αποτελεσματικά (Bryman & Bell, 2011). Το ερωτηματολόγιο είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που περιλαμβάνει μια σειρά ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή χρήσιμων πληροφοριών από τους ερωτηθέντες. Τα ερωτηματολόγια μπορεί να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και μπορούν να διεξαχθούν πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικά, σε έντυπη μορφή ή ηλεκτρονική μορφή και οι ερωτήσεις δεν χρειάζεται απαραίτητα να χορηγούνται με παρόντα τον ερευνητή (Boynnton & Greenhalgh, 2004). Τα ερωτηματολόγια περιλαμβάνουν είτε ανοιχτές είτε κλειστές ερωτήσεις και μερικές φορές χρησιμοποιούν ένα μείγμα και των δύο. Οι ανοιχτές ερωτήσεις δίνουν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να απαντήσουν με δικά τους λόγια, με όσες – ακόμη και ελάχιστες - λεπτομέρειες επιθυμούν. Οι κλειστές ερωτήσεις παρέχουν στους ερωτώμενους μια σειρά από προκαθορισμένες απαντήσεις από τις οποίες μπορούν να επιλέξουν (Creswell & Creswell, 2018). Τα ερωτηματολόγια είναι δημοφιλή εργαλεία έρευνας επειδή προσφέρουν ένα γρήγορο, αποτελεσματικό και φθινό μέσο συλλογής μεγάλων ποσοτήτων πληροφοριών από μεγάλους όγκους δειγμάτων. Αυτά τα εργαλεία είναι ιδιαίτερα αποτελεσματικά για τη μέτρηση της συμπεριφοράς, των προτιμήσεων, των προθέσεων, των στάσεων και των απόψεων του πληθυσμού (Bryman & Bell, 2011).

Στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν συνολικά από τρεις ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη ενότητα ερωτήσεων περιείχε πέντε ερωτήσεις με σκοπό την καταγραφή των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα (φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση, εργασιακή προϋπηρεσία και θέση εργασίας).

Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων αποτελούνταν από τρεις ερωτήσεις και σκοπό είχαν να καταγράψουν (1) το κατά πόσο εφαρμόζεται κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στις εταιρείες (ονομαστική ερώτηση τύπου ναι/ όχι), (2) τη συχνότητα με την οποία οι εταιρείες αερομεταφορών προβαίνουν σε ενέργειες για την αξιολόγηση των εργαζομένων της (ανοιχτού τύπου ερώτηση) και (3) τη γνώμη των εργαζομένων για το πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους (ερώτηση τύπου Likert με διαβάθμιση από 1=Διαφωνώ απόλυτα έως 5=Συμφωνώ απόλυτα).

Η τρίτη ενότητα ερωτήσεων αποτελούνταν από 26 ερωτήσεις και σκοπό είχαν να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων στις εταιρείες αναφορικά με την αξιολόγηση. Οι πρώτες 25 ερωτήσεις διατυπώθηκαν σε κλίμακα Likert με διαβάθμιση από 1=Συμφωνώ απόλυτα έως 5=Διαφωνώ απόλυτα. Οι ερωτήσεις 1-7 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το πού βασίζεται η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 8-12 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 13-15 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για το τι πρέπει να περιέχει η αξιολόγηση στο χώρο εργασίας τους, οι ερωτήσεις 16-19 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και οι ερωτήσεις 20-25 είχαν σκοπό να καταγράψουν τις απόψεις των εργαζομένων για τα οφέλη/σημαντικότητα της αξιολόγησης. Η τελευταία ερώτηση ήταν ανοιχτού τύπου και είχε σκοπό να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων στις εταιρείες για το τι πρέπει να βελτιωθεί στο σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας τους.

## **6.6 Κριτήρια επιλογής Εργαζομένων – Ερωτώμενων**

Ο πληθυσμός της έρευνας ορίστηκε να είναι το σύνολο των εργαζομένων τόσο στις εταιρείες αερομεταφορών όσο και στις εταιρείες που εξυπηρετούν το επιβατικό κοινό των αεροπορικών εταιρειών. Βασικό κριτήριο επιλογής ήταν οι συμμετέχοντες να είναι εν ενεργεία εργαζόμενοι. Αυτά τα κριτήρια χρησιμοποιήθηκαν με σκοπό την αποτύπωση της τωρινής κατάστασης αναφορικά με την αξιολόγηση και την αποφυγή καταγραφής στοιχείων που αφορούν προηγούμενα έτη. Η επιλογή του δείγματος βασίστηκε στην τεχνική της δειγματοληψίας ευκολίας. Η δειγματοληψία ευκολίας είναι μια τεχνική δειγματοληψίας μη πιθανοτήτων (non-probability sampling) όπου τα υποκείμενα επιλέγονται λόγω της εύκολης προσβασιμότητας και της εγγύτητάς τους στον ερευνητή. Οι συμμετέχοντες επιλέγονται μόνο και μόνο επειδή είναι πιο εύκολο να προσληφθούν για τη μελέτη και είναι μια δημοφιλής μέθοδος επειδή οι συμμετέχοντες είναι άμεσα διαθέσιμοι. Συνεπώς, με αυτή τη μέθοδο δειγματοληψίας είναι γρήγορο, οικονομικό και εύκολο να τους προσελκύσουμε (Creswell & Creswell, 2018). Στο πλαίσιο της συλλογής των δεδομένων στην παρούσα έρευνα το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω του Google Forms και ο υπερ-σύνδεσμος (hyperlink) του ερωτηματολογίου αναρτήθηκε σε ομάδες εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης ενώ διανεμήθηκε και σε εργαζομένους αλλά και μέσω email, σε άτομα από τον προσωπικό κύκλο του ερευνητή, τα οποία στη συνέχεια το προώθησαν σε άτομα του δικού τους κύκλου, υλοποιώντας, έτσι, τη μέθοδο της. Συνολικά, ανταποκρίθηκαν 118 εργαζόμενοι, που αποτελούν και το τελικό δείγμα της έρευνας.

## **6.7 Στατιστική Μέθοδος Ανάλυσης Δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα από το λογισμικό SPSS version 25. Σε πρώτο στάδιο πραγματοποιήθηκε περιγραφική ανάλυση των δεδομένων ενώ σε δεύτερο στάδιο πραγματοποιήθηκε επαγωγική ανάλυση. Η περιγραφική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε για να παρουσιαστούν οι απόψεις και οι αντιλήψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους. Για τους παραπάνω λόγους χρησιμοποιήθηκαν δείκτες περιγραφικής στατιστικής όπως οι συχνότητες ( $v$ ) και οι σχετικές συχνότητες (%), καθώς και η μέση τιμή ( $M$ ) και η τυπική απόκλιση ( $SD$ ). Η επαγωγική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξεταστούν πιθανές διαφορές ως προς τα δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων. Για τους λόγους αυτούς χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson  $r$ , ο έλεγχος  $t$ -test και ο έλεγχος one-way ANOVA. Όλες οι αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

## **6.8 Ηθικά ζητήματα**

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική (δεν υπήρχε κάποιου είδους χρηματικής αποζημίωσης). Οι εργαζόμενοι ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας και για το χρόνο που απαιτούνταν για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος, τα δεδομένα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας έρευνας.

## **Κεφάλαιο 7ο: Ανάλυση Δεδομένων**

### **7.1 Εισαγωγή**

Στο επόμενο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν με το ερωτηματολόγιο. Αρχικά, παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και στη συνέχεια δίνονται τα αποτελέσματα σχετικά με την αξιοπιστία του εργαλείου της έρευνας. Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της περιγραφικής ανάλυσης σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού στον τομέα των αερομεταφορών. Τέλος, δίνονται τα ευρήματα που προέκυψαν από την επαγωγική στατιστική με σκοπό την ανάδειξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τα δημογραφικά στοιχεία τους.

### **7.2 Περιγραφή δείγματος**

Στον Πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αναλυτικά περιγραφικά στοιχεία σχετικά με το δημογραφικό προφίλ των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών που συμμετείχαν

στην έρευνα. Στην έρευνα συμμετείχαν 118 άτομα, στο σύνολό τους εργαζόμενοι σε αεροπορικές εταιρίες.

Από το σύνολο των εργαζομένων, το 33.9% (v=40) ήταν άντρες και το 66.1% (v=78) ήταν γυναίκες. Τα στοιχεία που αφορούν στην ηλικιακή σύνθεση του δείγματος έδειξαν πως το 8.5% (v=10) του δείγματος ήταν ηλικίας έως και 24 ετών και το 22.9% (v=27) ήταν ηλικίας 25 έως 34 ετών. Επιπλέον, το 23.7% (v=28) των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 35-44 ετών, το 22.9% (v=27) των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών και το 11.9% (v=14) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών. Τέλος μεγαλύτεροι των 65 ετών ήταν το 10,2% του δείγματος (v=12).

Από την ανάλυση των δεδομένων σχετικά με το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων στην έρευνα προέκυψε πως το 3.4% (v=4) ήταν απόφοιτοι πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και το 12.7% (v=15) ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Αντίστοιχα, ένα ποσοστό της τάξης του 43.2% ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ανέρχονται σε 27,1% (v=32 άτομα) ενώ οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος καταλαμβάνουν το 13,6% του δείγματος (v=16 άτομα).

Τέλος, από τον Πίνακα 1 προκύπτει πως το 39.0% (v=46) του δείγματος ήταν άγαμοι, το 31.4% (v=37) ήταν έγγαμοι και το 18.6% (v=22) ήταν διαζευγμένοι, ενώ, τέλος το 11,0% ήταν χήροι/ες (v=13).

Αναφορικά με την θέση εργασίας, διαπιστώθηκε ότι το 49.2% (v=58) είχαν μόνιμη θέση εργασίας ενώ το 50.8% (v=60) εργαζόντουσαν σε καθεστώς εποχικότητας/ με σύμβαση.

Το σύνολο των παραπάνω, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Πίνακας 15.** Δημογραφικά στοιχεία εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα

		v	%
Φύλο	Άντρας	40	33.9%
	Γυναίκα	78	66.1%
Ηλικία	Έως 24 ετών	10	8.5%
	25-34 ετών	27	22.9%
	35-44 ετών	28	23.7%
	45-54 ετών	27	22.9%
	55-64 ετών	14	11.9%
	>65 ετών	12	10,2%



Σπουδές	Απόφοιτος/η πρωτοβάθμιας	4	3.4%
	Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας	15	12.7%
	Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας	51	43.2%
	Κάτοχος μεταπτυχιακού	32	27.1%
	Κάτοχος διδακτορικού	16	13.6%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	46	39.0%
	Έγγαμος/η	37	31.4%
	Διαζευγμένος/η	22	18.6%
	Χήρος/α	13	11,0%
Θέση εργασίας	Μόνιμη	58	49.2%
	Εποχική/ Με σύμβαση	60	50.8%

### 7.3 Έλεγχος Αξιοπιστίας του Ερωτηματολογίου

Η αξιοπιστία του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αξιολογήθηκε με βάση την τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach. Σύμφωνα με τους Creswell και Creswell (2018), η τιμή alpha του Cronbach άνω του 0.7 δείχνει ότι η διάσταση ενός ερωτηματολογίου έχει υψηλό επίπεδο εσωτερικής αξιοπιστίας. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας δίνονται στον Πίνακα 2. Τα ευρήματα οδηγούν στο συμπέρασμα πως όλες οι διαστάσεις του εργαλείου της έρευνας εμφανίζουν τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας alpha του Cronbach άνω του 0.8. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως το εργαλείο της έρευνας έχει ένα αρκετά υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας.

**Πίνακας 16.** Συντελεστής αξιοπιστίας alpha του Cronbach

Διάσταση	alpha του Cronbach
----------	--------------------

---

Κριτήρια αξιολόγησης (που βασίζεται)	0.919
Σκοπός αξιολόγησης	0.874
Περιεχόμενα αξιολόγησης	0.903
Δημοσιοποίηση αποτελεσμάτων	0.911
Σημαντικότητα	0.926

---

## **7.4 Αποτελέσματα**

Η επόμενη ενότητα αφορά την παρουσίαση των περιγραφικών αποτελεσμάτων. Από την περιγραφική ανάλυση των δεδομένων είναι εφικτό να αποτυπωθούν οι γενικές απόψεις των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών για την αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού.

### **7.4.1 Στοιχεία Αξιολόγησης**

Αρχικά το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το εάν εφαρμόζει η επιχείρηση, στην οποία εργάζεται, κάποιο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της. Διαπιστώθηκε ότι σε μια μεγάλη πλειοψηφία, ειδικότερα σε ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 63,6% (75 άτομα), εφαρμόζεται σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό των επιχειρήσεων οι οποίες δεν το εφαρμόζουν ανέρχονται σε 36,4% (43 άτομα).

Τα παραπάνω στοιχεία αποτυπώνονται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 11: Εφαρμόζει η εταιρία σας κάποιο σύστημα αξιολόγησης;

Στη συνέχεια, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει την συχνότητα (σε μήνες) στην οποία λαμβάνει χώρα η αξιολόγηση. Διαπιστώθηκε ότι η συχνότητα αξιολόγησης (για τις εταιρίες οι οποίες εφαρμόζουν αντίστοιχο σύστημα) κυμαίνεται από 1 μέχρι 12, με μέση τιμή την 8,70 (ΤΑ:3,42) και διάμεσο τιμή τους 8 μήνες. Η πιο συνήθης συχνότητα αξιολόγησης (επικρατούσα τιμή) είναι οι 12 μήνες, με τα παραπάνω στοιχεία να αποτυπώνονται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 12: Ιστόγραμμα συχνότητας αξιολόγησης

Ακολούθως, σε μια κλειστού τύπου ερώτηση, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει την σημαντικότητα της αξιολόγησης στον χώρο εργασίας, με τη βοήθεια μιας 5-βάθμιας κλίμακας τύπου Likert, με τις διαθέσιμες επιλογές να περιλαμβάνουν τα *Καθόλου*, *Λίγο*, *Μέτρια*, *Πολύ*, *Πάρα Πολύ*. Για την στατιστική επεξεργασία και αποτύπωση των απαντήσεων, η εν λόγω κλίμακα βαθμονομήθηκε από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο *Καθόλου* και το 5 στο

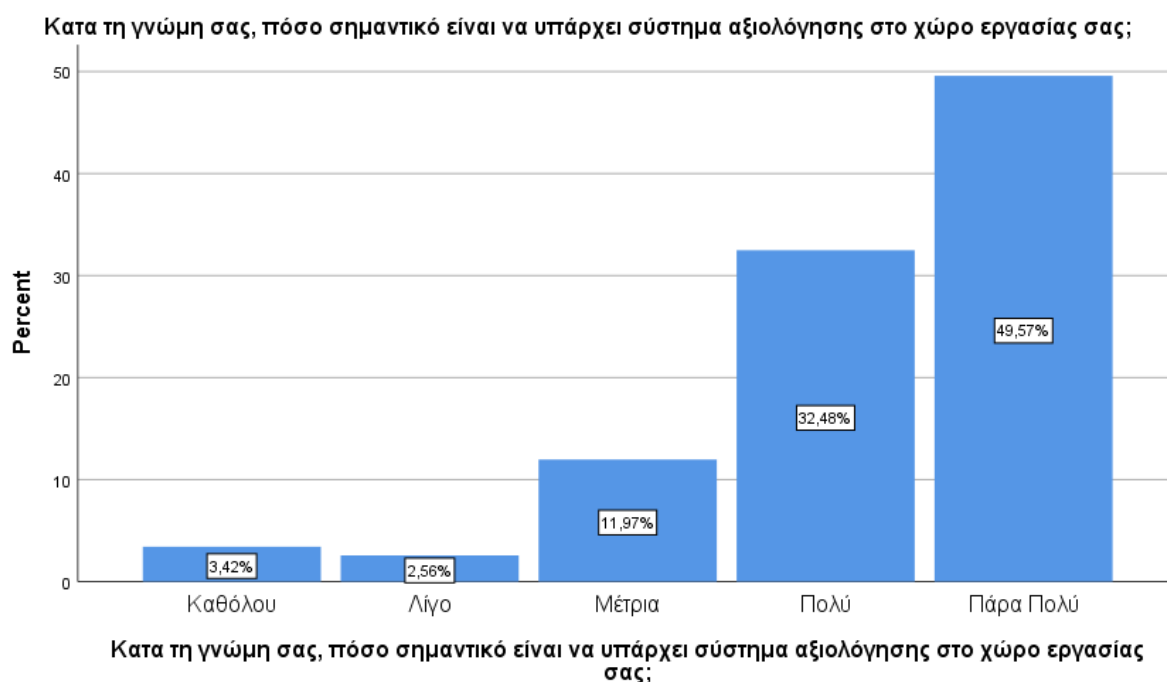
**Πάρα Πολύ**, ενώ για την εξαγωγή συμπερασμάτων, υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, όπως στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 17: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση σημαντικότητας αξιολόγησης στο χώρο εργασίας

	Mean	Std. Deviation
Κατα τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας;	4,22	,992

Υπόμνημα: 1: Καθόλου, 2: Λίγο, 3: Μέτρια, 4: Πολύ, 5: Πάρα Πολύ

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι κατά μέσο όρο το δείγμα φαίνεται να θεωρεί πολύ σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στον χώρο εργασίας (MT: 4,22, TA: 0,992). Αντίστοιχα, υπολογίζοντας τις συχνότητες για το παραπάνω,



Γράφημα 13: Σχετικές συχνότητες σημαντικότητας ύπαρξης συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας

διαπιστώνουμε ότι η ευρεία πλειοψηφία του δείγματος, θεωρεί «Πάρα πολύ» σημαντική την ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στο χώρο εργασίας, με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 49,2% (58 άτομα), ενώ ακολουθούν εκείνοι οι οποίοι την θεωρούν «Πολύ» σημαντική, με την αντίστοιχη αξιολόγηση να ανέρχεται σε 32,5% (38 άτομα). «Μέτρια» σημαντική θεωρείται από το 12,0% (14 άτομα) ενώ «Λίγο» ή «Καθόλου» σημαντική θεωρείται από το 2,6% (3 άτομα) και 3,4% (4 άτομα) αντίστοιχα.

## 7.4.2 Αντιλήψεις για την Αξιολόγηση

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, εξετάστηκαν οι αντιλήψεις του δείγματος αναφορικά με την αξιολόγηση. Ειδικότερα εξετάστηκαν οι αντιλήψεις του αναφορικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση, τον σκοπό τον οποίο αυτή υπηρετεί, το περιεχόμενό της, τη δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων και, τη σημαντικότητα της.

Για την εξέταση των παραπάνω πτυχών της αξιολόγησης, το δείγμα κλήθηκε να αποτυπώσει τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του σε μία σειρά σχετικών δηλώσεων, με τη χρησιμοποίηση μιας κλίμακας τύπου Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα περιλαμβάνει τα *Διαφωνώ απόλυτα*, *Διαφωνώ*, *Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ*, *Συμφωνώ*, *Συμφωνώ απόλυτα*. Για τη στατιστική επεξεργασία και εξαγωγή συμπερασμάτων, οι παραπάνω ερωτήσεις βαθμονομήθηκαν από το 1 μέχρι το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο *Διαφωνώ απόλυτα* και το 5 στο *Συμφωνώ απόλυτα*, ενώ οι ενδιάμεσες διαβαθμίσεις βαθμονομήθηκαν αναλόγως, με το 2 να αντιστοιχεί στο *Διαφωνώ*, το 4 στο *Συμφωνώ* και το 3 στο *Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ*.

Στην συνέχεια, για κάθε μία πρόταση, υπολογίστηκε η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση. Είναι προφανές ότι μικρές συγκριτικά τιμές (κοντά στο 1) αντιστοιχούν στο *Διαφωνώ απόλυτα* και ακολούθως σε διαφωνία του δείγματος, ενώ υψηλές συγκριτικά τιμές (κοντά στο 5) αντιστοιχούν στο *Συμφωνώ απόλυτα* και ακολούθως σε συμφωνία του δείγματος, ενώ τιμές κοντά στο 3 προφανώς και αναμένεται να αντιστοιχούν με την ουδετερότητα.

### 7.4.2.1 Πού Βασίζεται η Αξιολόγηση

Σε αριθμό τεσσάρων δηλώσεων, το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση, όπου ειδικότερα οι τομείς που εξετάστηκαν ήταν οι επιτευχθέντες στόχοι, τα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας του, οι δεξιότητες και οι ικανότητές του και, τέλος, η εμφάνιση και η συμπεριφορά του. Πέραν αυτών εξετάστηκε αν η αξιολόγηση επηρεάζεται από διαπροσωπικές σχέσεις, αν έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες και, τέλος, το ενδεχόμενο μη ύπαρξης ουσιαστικής αξιολόγησης, καθώς αυτή τείνει να είναι ίδια για όλους τους συναδέλφους ανεξαρτήτως των στόχων που επιτυγχάνονται.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση για κάθε μια από τις παραπάνω δηλώσεις, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 18: Πού βασίζεται η αξιολόγηση (μέση τιμή και τυπική απόκλιση δηλώσεων)

	Mean	Std. Deviation
--	------	----------------

Στους στόχους που πέτυχα	3,90	1,073
Σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου	3,86	,896
Στις δεξιότητες και τις ικανότητές μου	3,76	,940
Στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά μου	3,64	1,107
Επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις	3,47	1,107
Δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση, καθώς τείνει να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους μου ανεξαρτήτων στόχων που πέτυχαν	3,31	1,106
Έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες	3,34	1,103
Valid N (listwise)		

*Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα*

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το δείγμα φαίνεται να αναδεικνύει ως τομέα στον οποίο βασίζεται η αξιολόγηση, τους στόχους τους οποίους έχει πετύχει (MT: 3,90, TA: 1,073) ενώ ακολουθεί η αξιολόγηση στα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας του (MT: 3,86 TA: 0,896) αλλά και στις δεξιότητες και τις ικανότητές του (MT: 3,76 TA: 0,940). Τέλος ο λιγότερο αναδειγμένος τομέας, αλλά σημαντικός, είναι η εμφάνιση και η συμπεριφορά των εργαζομένων (MT: 3,64 TA; 1,107).

Το δείγμα φαίνεται να είναι ουδέτερο τείνοντας προς να συμφωνεί με την μη ύπαρξη ουσιαστικής αξιολόγησης, καθώς παρουσιάζεται να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους, ανεξαρτήτως των στόχων που πέτυχαν (MT:3,31 TA: 1,106). Παράλληλα, ίδια είναι η μέση στάση του δείγματος αναφορικά με το κατά πόσο επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις (MT: 3,47 TA: 1,107). Τέλος, το δείγμα φαίνεται να είναι ουδέτερο αναφορικά με την ασάφεια των στόχων και των διαδικασιών (MT: 3,34 TA: 1,103).

Η μέση τιμή των παραπάνω παραγόντων αποτυπώνεται στον ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 14: Πού βασίζεται η αξιολόγηση η οποία λαμβάνει χώρα στην εταιρία;

Προκειμένου να εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην μέση τιμή, για τις διάφορες δηλώσεις, αναλόγως των διαφόρων δημογραφικών χαρακτηριστικών, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο της ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα, (One way ANOVA) ή t-test κατά περίπτωση με τα αποτελέσματα, να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα, για τις δηλώσεις που εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά:

Πίνακας 19: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ANOVA και t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας.

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,00	1,054	F (5,112) =3,777	0,03
	25-34 ετών	4,22	0,751		
	35-44 ετών	4,14	0,756		
	45-54 ετών	3,59	0,797		
	55-64 ετών	3,57	0,756		
	>65 ετών	3,25	1,215		

Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος/η	4,02	0,830	F (3,114) =2,835	0,041
	Έγγαμος/η	3,92	0,954		
	Διαζευγμένος/η	3,82	0,795		
	Χήρος/α	3,23	0,927		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναφορικά με το πού βασίζεται η αξιολόγηση αναλόγως της ηλικίας. Εντοπίζεται ότι οι μικρότερες ηλικιακές κλάσεις, φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με την αντίληψη ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους. Ταυτόχρονα, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται και αναλόγως της οικογενειακής κατάστασης, όπου διαπιστώνεται ότι οι άγαμοι συμμετέχοντες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας τους.

Πίνακας 20: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητες, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται στις δεξιότητες και ικανότητές μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,20	0,789	F (5,112) =3,767	0,03
	25-34 ετών	4,15	0,818		
	35-44 ετών	3,93	0,900		
	45-54 ετών	3,41	0,931		



55-64 ετών	3,57	0,852
>65 ετών	3,17	1,030

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην αντίληψη περί του αν η αξιολόγηση βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητες του δείγματος, αναλόγως της ηλικιακής κλάσης, με τους ανήκοντες σε μικρότερη ηλικιακή κλάση να τείνουν να συμφωνούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στις ικανότητες και δεξιότητές τους.

Πίνακας 21: Αποτελέσματα στατιστικού ελέγχου t-test για το αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και συμπεριφορά

		MT	TA	F, t	p
Η αξιολόγηση βασίζεται σε στην εμφάνιση και συμπεριφορά μου					
Ηλικία	Έως 24 ετών	4,00	0,943	F (5,112) =2,588	0,03
	25-34 ετών	4,00	1,074		
	35-44 ετών	3,86	0,932		
	45-54 ετών	3,30	1,068		
	55-64 ετών	3,43	1,089		
	>65 ετών	3,00	1,414		
Εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια	4,07	1,033	F (3,110) =2,771	0,045
	Τριτοβάθμια	3,88	0,840		
	Μεταπτυχιακό	3,44	1,162		
	Διδακτορικό	3,25	1,390		
Θέση εργασίας	Μόνιμη	3,38	1,137		0,013

Εποχική/ Με σύμβαση

3,88

1,027

t=-2,529,  
df=116

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στην αντίληψη περί του αν η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά, αναλόγως της ηλικίας, με τις μικρότερες ηλικίες να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με αυτή την αντίληψη. Επιπλέον, εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης, όπου υλοποιώντας τους στατιστικούς ελέγχους ad hoc με την μέθοδο LSD (Least Significant Differences), διαπιστώνουμε ότι η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος. Οι τελευταίοι φαίνεται να θεωρούν συγκριτικά λιγότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά, σε σχέση με τις λοιπές εκπαιδευτικές κατηγορίες. Τέλος, στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση εντοπίζεται αναλόγως της θέσεως εργασίας, με τους έχοντες εποχική εργασία να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση βασίζεται στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά του αξιολογούμενου.

Θα πρέπει εδώ να αναφερθεί, ότι πέραν των ως άνω περιγραφόμενων στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων, δεν εντοπίστηκαν άλλες αντίστοιχες διαφορές για κάποιο άλλο δημογραφικό χαρακτηριστικό.

#### 7.4.2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, εξετάστηκε ο σκοπός της αξιολόγησης, όπου το δείγμα, με τη βοήθεια της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, κλήθηκε να αξιολογήσει πιθανούς σκοπούς της αξιολόγησης, όπως είναι ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών, ο σχεδιασμός πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές και η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, για κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 22: Ποιος είναι ο σκοπός της αξιολόγησης

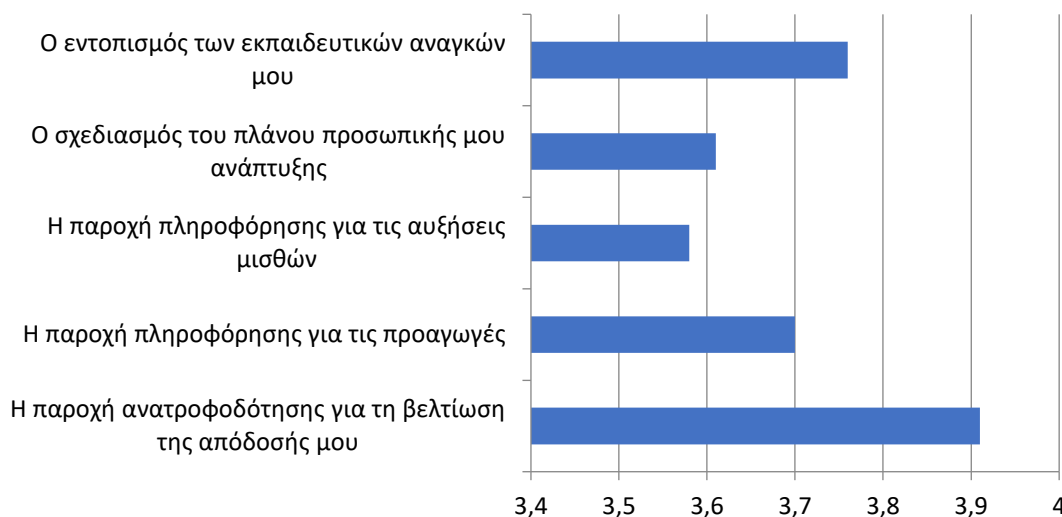
	Mean	Std. Deviation
Η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσής μου	3,91	1,086
Η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές	3,70	,918
Η παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών	3,58	1,049

Ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής μου ανάπτυξης	3,61	,970
Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μου	3,76	1,122

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Από τον παραπάνω πίνακα μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εκείνος ο σκοπός τον οποίο το δείγμα θεωρεί ότι διέπει την αξιολόγηση είναι η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης (MT: 3,91 TA: 1,086), ενώ ακολουθεί ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών του αναγκών (MT: 3,76 TA: 1,122) και η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές (MT: 3,70 TA: 0,918). Τέλος, μικρότερο συγκριτικά και πολύ κοντά στην τιμή 3, που αντιστοιχεί στην ουδετερότητα, ως σκοπός της αξιολόγησης είναι η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις αυξήσεις μισθών (MT: 3,58 TA: 1,049) και ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης (MT: 3,61 TA: 0,970).

Η μέση τιμή για κάθε μια από τους παραπάνω τομείς, αποτυπώνεται στο ακόλουθο γράφημα:

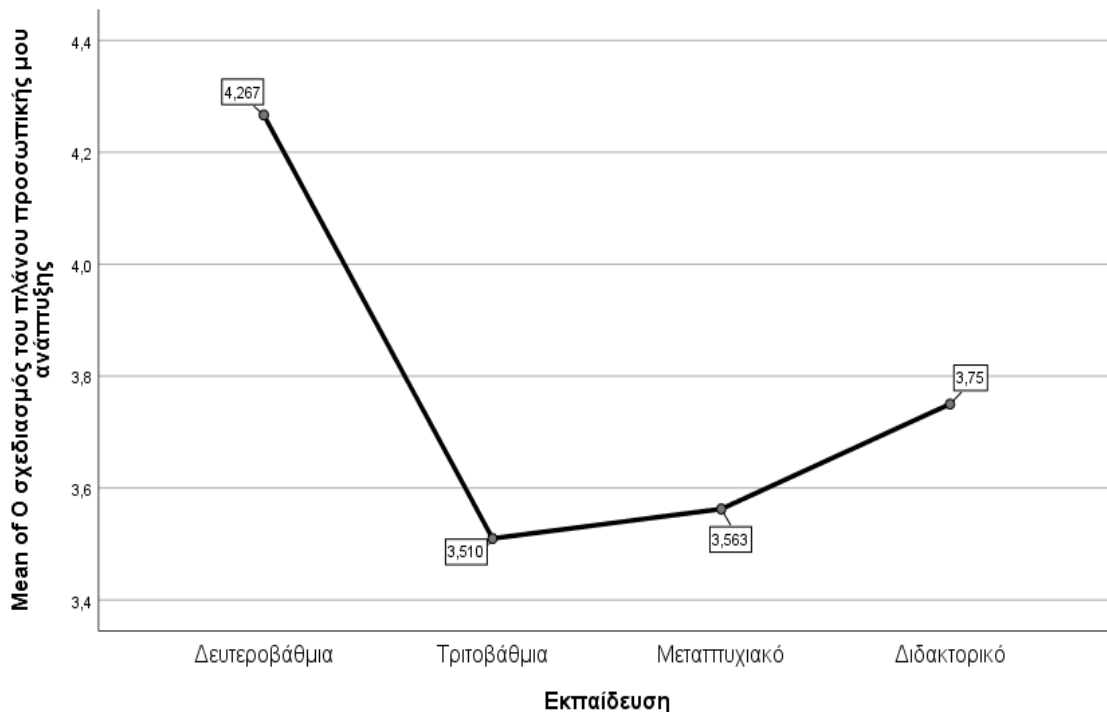


Γράφημα 15: Μέση τιμή δηλώσεων σκοπού της αξιολόγησης

Προκειμένου να εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών, αναλόγως του φύλου, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων. Αρχικά, εξετάζοντας τη διαφοροποίηση αναλόγως των δύο φύλων, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με την παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών, ως σκοπό της αξιολόγησης, με την αντίστοιχη μέση τιμή να ανέρχεται σε 3,85 (TA: 1,001) για τους άνδρες, συγκριτικά υψηλότερη από την 3,44 (TA: 1,052) των γυναικών. Από την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου t-test ανεξαρτήτων

δειγμάτων, διαπιστώνουμε ότι με  $t=2,057$ ,  $df=116$ ,  $p=0,042<0,05$  εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση αναλόγως του φύλου.

Στην συνέχεια, θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στην παροχή του πλάνου για την προσωπική ανάπτυξη, ως σκοπό της αξιολόγησης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης. Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, φαίνεται να συμφωνούν συγκριτικά περισσότερο με το παραπάνω, με την αντίστοιχη μέση τιμή να ανέρχεται σε 4,27 (TA: 0,704), συγκριτικά υψηλότερη από τις λοιπές κατηγορίες εκπαίδευσης, όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω διάγραμμα μέσω τιμών:



Γράφημα 16: Διάγραμμα μέσω τιμών για τον σχεδιασμό του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης, αναλόγως του επιπέδου εκπαίδευσης

Από την υλοποίηση του στατιστικού ελέγχου ανάλυσης διακύμανσης κατά έναν παράγοντα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι με  $F(3,110)=2,815$ ,  $p=0,043<0,05$  εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των κατηγοριών εκπαίδευσης. Από την υλοποίηση στατιστικών ελέγχων Post Hoc με τη μέθοδο LSD (Least Significant Differences), διαπιστώνουμε ότι οι εν λόγω διαφοροποιήσεις εντοπίζονται μεταξύ των αποφοίτων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των λοιπών εκπαιδευτικών κατηγοριών.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, πέραν των παραπάνω, δεν εντοπίστηκαν κάποιες άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

### 7.4.2.3 Περιεχόμενο της Αξιολόγησης

Όμοια με προηγουμένως, το δείγμα κλήθηκε να αξιολογήσει το περιεχόμενο της αξιολόγησης και ειδικότερα τον τομέα που αφορά στα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής του, τους συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής του ανάπτυξης αλλά και τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης.

Η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, για κάθε έναν από τους παραπάνω τομείς αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα:

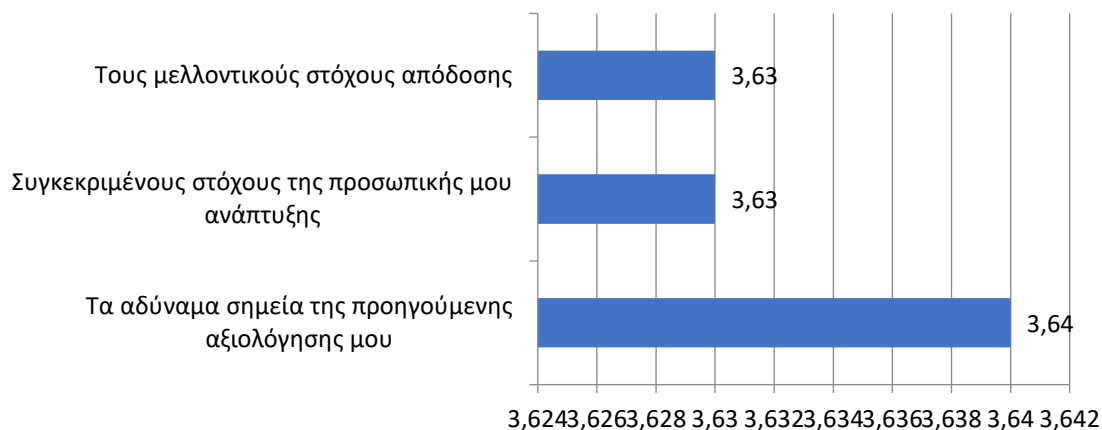
Πίνακας 23: Μέση τιμή και τυπική απόκλιση περιεχομένου της αξιολόγησης

	Mean	Std. Deviation
Τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησης μου	3,64	1,160
Συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης	3,63	,932
Τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης	3,63	,977

*Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα*

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι, για το σύνολο των στόχων της αξιολόγησης που αποτυπώθηκαν στις προτάσεις, το δείγμα κατά μέσο όρο είναι ουδέτερο ενώ παράλληλα τείνει και προς το συμφωνώ. Ειδικότερα, το δείγμα θεωρεί ότι μια αξιολόγηση περιέχει τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής του (MT: 3,64 TA: 1,160), περιέχει συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής του ανάπτυξης (MT: 3,63 TA: 0,932) και μελλοντικούς στόχους απόδοσης (MT: 3,63 TA: 0,977).

Τα παραπάνω αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Γράφημα 17: Μέση τιμή περιεχομένου αξιολόγησης

Αν εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στους συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής ανάπτυξης, ως περιεχόμενο της αξιολόγησης, αποκτούμε τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 24: Μέση τιμή και αποτελέσματα ANOVA αναλόγως της ηλικιακής κλάσης

		ΜΤ	ΤΑ	F, t	p
Το περιεχόμενο της αξιολόγησης, αφορά σε συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης					
Ηλικία	Έως 24 ετών	3,80	1,135	F (5,112) =2,328	0,047
	25-34 ετών	3,78	0,847		
	35-44 ετών	3,96	0,881		
	45-54 ετών	3,44	0,892		
	55-64 ετών	3,36	0,842		
	>65 ετών	3,08	0,996		

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως της ηλικιακής κλάσης. Από την post hoc ανάλυση, διαπιστώθηκε ότι οι εν λόγω διαφοροποιήσεις εντοπίζονται κυρίως μεταξύ της ηλικιακής κλάσης των 35-44 ετών και των λοιπών ηλικιακών κλάσεων.

Πέραν των παραπάνω, θα πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εντοπίζονται άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

#### 7.4.2.4 Δημοσίευση Αποτελεσμάτων Αξιολόγησης

Ακολουθως, το δείγμα ερωτήθηκε αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ειδικότερα με την δημοσίευση/ κοινοποίηση τους στα πλαίσια του οργανισμού. Με χρησιμοποίηση της 5-βάθμιας κλίμακας Likert, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση, αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

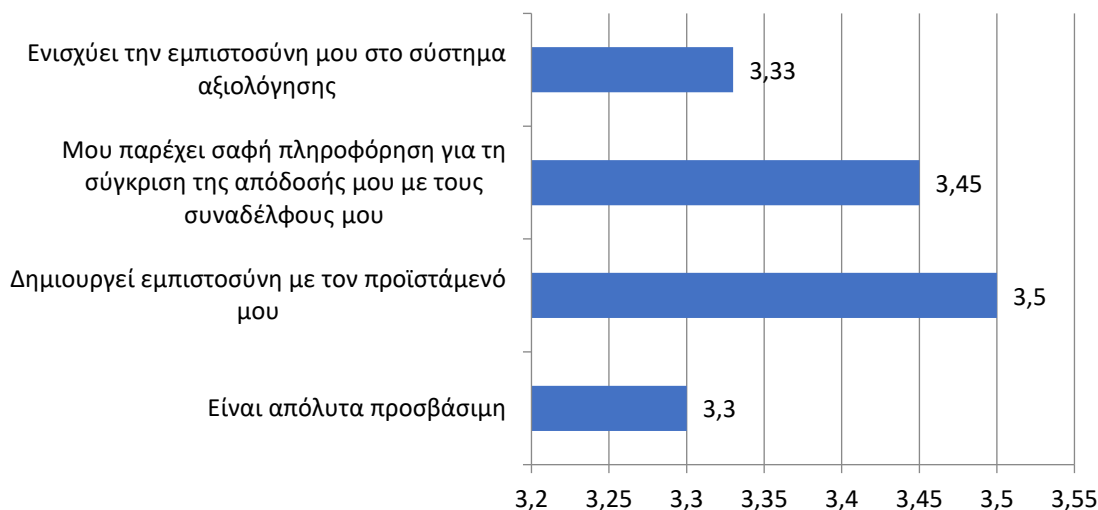
Πίνακας 25: Μέση Τιμή και Τυπική Απόκλιση δημοσίευσης αποτελεσμάτων Αξιολόγησης

	Mean	Std. Deviation
Είναι απόλυτα προσβάσιμη	3,30	1,164
Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου	3,50	1,002
Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής μου με τους συναδέλφους μου	3,45	1,166
Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης	3,33	1,086

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το δείγμα φαίνεται να είναι κατά μέσο όρο ουδέτερο αναφορικά με την προσβασιμότητα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (MT: 3,30 TA: 1,164), καθώς επίσης και με την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του στο σύστημα αξιολόγησης (MT: 3,33 TA: 1,085). Από την άλλη το δείγμα κατά μέσο όρο είναι ουδέτερο προς συμφωνεί με την δημιουργία εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενό του μέσω της αξιολόγησης (MT: 3,50 TA: 1,002), καθώς επίσης και με την παροχή σαφούς πληροφόρησης για τη σύγκριση της απόδοσής του με τους συναδέλφους του (MT: 3,45 TA: 1,166).

Οι παραπάνω μέσες τιμές, αποτυπώνονται στο ακόλουθο διάγραμμα:



Γράφημα 18: Μέση τιμή δημοσίευσης αποτελεσμάτων αξιολόγησης

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση στις αντιλήψεις περί δημοσίευσης της αξιολόγησης, αναλόγως του φύλου. Για τον σκοπό αυτό θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, με τα αποτελέσματα να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 26: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της δημοσίευσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου

	Άνδρας MT (TA)	Γυναίκα MT (TA)	t	p
Είναι απόλυτα προσβάσιμη	3,70 (1,159)	3,09 (1,119)	2,771	0,007
Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου	3,83 (0,984)	3,33(0,976)	2,583	0,011
Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής μου με τους συναδέλφους μου	3,63(1,213)	3,36(1,139)	1,175	0,243
Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης	3,70(1,043)	3,14(1,066)	2,717	0,08

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι εντοπίζεται στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στην αντίληψη περί απόλυτης πρόσβασης στην αξιολόγηση,



αναλόγως του φύλου, με τους άνδρες να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση είναι απόλυτα προσβάσιμη, σε σχέση με τις γυναίκες. Ακολούθως, οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενο. Επιπλέον οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενισχύει την εμπιστοσύνη του στο σύστημα αξιολόγησης.

Τέλος, θα πρέπει να αναφέρουμε ότι δεν εντοπίστηκαν άλλες στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις αναλόγως των δημογραφικών χαρακτηριστικών.

#### 7.4.2.5 Σημαντικότητα Αξιολόγησης

Στο τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου, το δείγμα ερωτήθηκε σχετικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης, όπου η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των διαφόρων τομέων αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 27: Μέση τιμή και Τυπική Απόκλιση δηλώσεων που αφορούν στη σημαντικότητα της αξιολόγησης

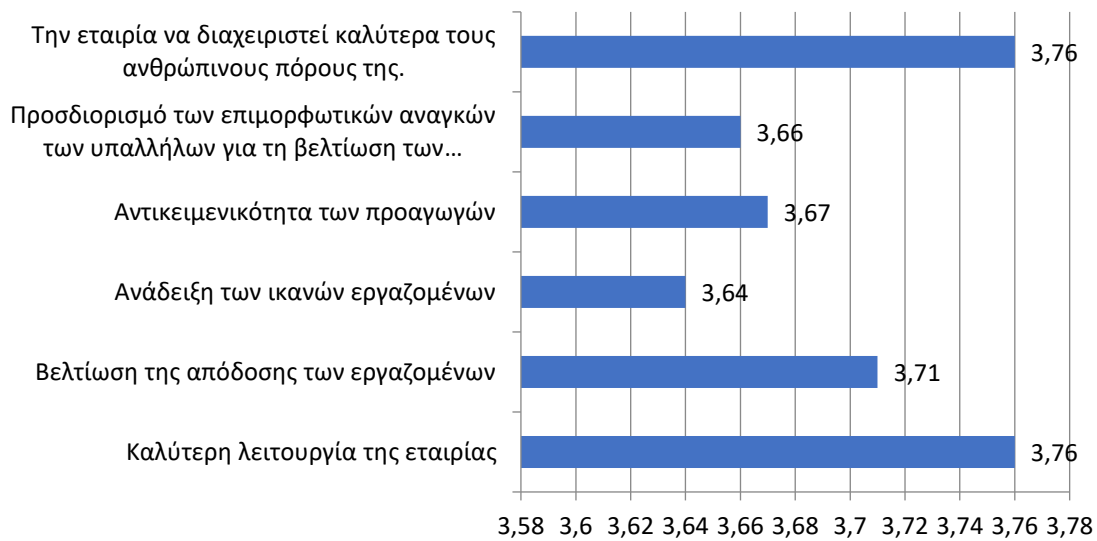
	Mean	Std. Deviation
Καλύτερη λειτουργία της εταιρίας	3,76	1,043
Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	3,71	1,005
Ανάδειξη των ικανών εργαζομένων	3,64	1,051
Αντικειμενικότητα των προαγωγών	3,67	1,063
Προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.	3,66	1,080
Την εταιρία να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους της.	3,76	,976

Υπόμνημα: 1: Διαφωνώ απόλυτα, 2: Διαφωνώ, 3: Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ, 4: Συμφωνώ, 5: Συμφωνώ απόλυτα

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι αναφορικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης, το δείγμα αναφέρει ότι οι σημαντικότεροι αναδεικνυόμενοι παράγοντες με τους οποίους φαίνεται να συμφωνεί είναι η καλύτερη λειτουργία της εταιρίας (MT: 3,76 TA: 1,043) καθώς επίσης και η καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της (MT: 3,76 TA: 0,876). Πέραν αυτού, σημαντική θεωρείται και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (MT: 3,71 TA: 1,005). Η αντικειμενικότητα των προαγωγών (MT: 3,67 TA: 1,063) καθώς, επίσης, και η ανάδειξη ικανών εργαζομένων (MT: 3,64 TA: 1,051) αλλά και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους (MT: 3,66

TA: 1,080), είναι τομείς στους οποίους το δείγμα φαίνεται κατά μέσο όρο να τείνει προς το συμφωνεί και οι οποίοι αναφέρονται στην σημαντικότητα της αξιολόγησης.

Τα παραπάνω, αποτυπώνονται και στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 19: Σημαντικότητα αξιολόγησης

Στη συνέχεια θα εξετάσουμε τη διαφοροποίηση τομέων της σημαντικότητας της αξιολόγησης, αναλόγως του φύλου, όπου για τον σκοπό αυτό, θα υλοποιήσουμε τον στατιστικό έλεγχο t-test ανεξαρτήτων δειγμάτων, με τα αποτελέσματα να αποτυπώνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 28: Μέση τιμή, τυπική απόκλιση και αποτελέσματα t-test για τις δηλώσεις της σημαντικότητας της αξιολόγησης αναλόγως του φύλου

	Άνδρας MT (TA)	Γυναίκα MT (TA)	t	p
Καλύτερη λειτουργία της εταιρίας	4,03 (1,025)	3,63 (1,033)	1,980	0,049
Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	3,98 (1,000)	3,58 (0,987)	2,065	0,041

Από τον παραπάνω πίνακα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι οι άνδρες θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση αναμένεται να συνεισφέρει στη καλύτερη λειτουργία της εταιρίας και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, με αμφότερα τα παραπάνω αποτελέσματα να είναι στατιστικά σημαντικά.

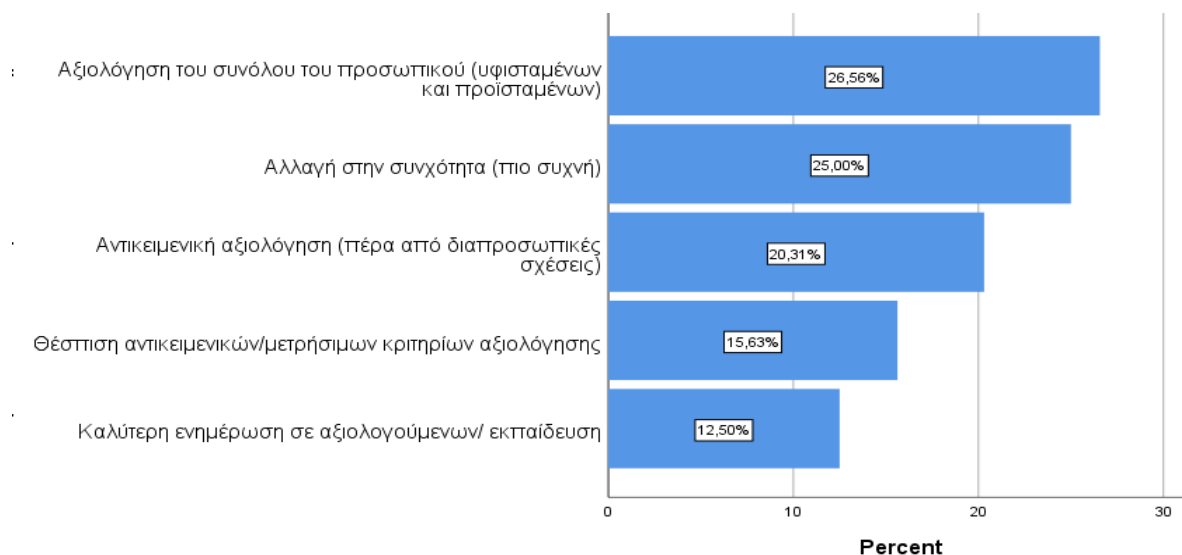
### **7.4.3 Προτάσεις Βελτίωσης Συστήματος Αξιολόγησης**

Στο ακόλουθο σκέλος του ερωτηματολογίου, το δείγμα ερωτήθηκε σε μια ερώτηση ανοικτού τύπου σχετικά με προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης. Οι ληφθείσες απαντήσεις του δείγματος, αφού κωδικοποιήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν και επεξεργάστηκαν στατιστικά, υπολογίζοντας συχνότητες και σχετικές συχνότητες κατά περίπτωση.

Οι συγκεντρωτικές κατηγορίες στις οποίες ομαδοποιήθηκαν οι απαντήσεις, έχουν όπως παρακάτω:

- Αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού (υφισταμένων και προϊσταμένων), το οποίο αφορά σε αξιολόγηση όχι μόνο των υφισταμένων από τους προϊσταμένους, αλλά και αντίστροφα, την «αξιολόγηση όλων από όλους».
- Θέσπιση αντικειμενικών / μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, το οποίο αφορά σε αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, μετρήσιμα ώστε να διαφυλαχθεί η αντικειμενικότητα.
- Αλλαγή στη συχνότητα της αξιολόγησης, με πιο συχνές αξιολογήσεις.
- Καλύτερη ενημέρωση και εκπαίδευση των αξιολογουμένων που θα αφορούν τα αντικείμενα και τη διαδικασία της αξιολόγησης.
- Αντικειμενική αξιολόγηση (πέρα από διαπροσωπικές σχέσεις).

Οι σχετικές συχνότητες των παραπάνω, αποτυπώνονται στο παρακάτω γράφημα:



Γράφημα 20: Ραβδόγραμμα συχνότητων προτάσεων βελτίωσης συστήματος αξιολόγησης

Από το παραπάνω γράφημα, μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος προτείνει την αξιολόγηση του συνόλου του προσωπικού, με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 26,6% (17 άτομα), ενώ ακολουθεί η αλλαγή της συχνότητας των αξιολογήσεων, οι οποίες καταλαμβάνουν το 25,00% (16 άτομα), και η αντικειμενική αξιολόγηση (πέρα από διαπροσωπικές σχέσεις, οι οποίες καταλαμβάνουν το 20,3% του δείγματος (13 άτομα). Τέλος, έπεται η θέσπιση αντικειμενικών / μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, που καταλαμβάνει το 15,6% (10 άτομα) και η καλύτερη ενημέρωση των αξιολογούμενων / εκπαίδευση με το αντίστοιχο ποσοστό να ανέρχεται σε 12,5% (8 άτομα).

## Κεφάλαιο 8ο : Συμπεράσματα και Προτάσεις

### 8.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα ευρήματα της έρευνας. Είναι σημαντικό να υπενθυμίσουμε πως η εν λόγω έρευνα πραγματοποιήθηκε με βασικό σκοπό τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών αναφορικά με το θεσμό της αξιολόγησης στην εργασία τους. Επιπλέον, καταγράφονται οι βασικοί περιορισμοί της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, αναφέρονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα καθώς και η συνεισφορά της εργασίας στη θεωρία και την πρακτική εφαρμογή.

### 8.2 Κύρια Συμπεράσματα της Έρευνας

Στο πλαίσιο της μελέτης πραγματοποιήθηκε έρευνα για να μπορέσει να κατανοηθεί η οπτική των εργαζομένων των αερομεταφορών και της επίγειας εξυπηρέτησης για την αξιολόγηση. Με βάση τη βιβλιογραφία, η αξιολόγηση, συγκεκριμένα στον πρώτο τομέα, παρουσιάζει ορισμένες ιδιαίτερες και μοναδικές προκλήσεις (Howard, 2006).

Υπό αυτό το πρίσμα, συλλέχθηκαν πρωτογενή δεδομένα από δείγμα 118 ατόμων, με δομημένο ερωτηματολόγιο κατασκευασμένο σε ηλεκτρονική μορφή. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με διάφορες μεθόδους, για να προκύψουν απαντήσεις στα τρία βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

Αρχικά, η στατιστική ανάλυση έδειξε ότι η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης στην εργασία θεωρείται πολύ σημαντική από τους εργαζόμενους σε εταιρίες αεροπορικών μεταφορών. Η συχνότητα αξιολόγησης, με βάση τους συμμετέχοντες στον χώρο εργασίας των οποίων εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης, εμφάνισε διάμεση τιμή τους 8 μήνες. Αυτό το αποτέλεσμα φαίνεται να συνάδει με τους Osmanli και Ramolli (2012), με βάση τους οποίους η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται συνήθως ανά εξάμηνο ή ανά έτος.

Στα αποτελέσματα σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα (Ποιος είναι κατά την άποψη των ερωτωμένων ο σκοπός της αξιολόγησης στον εργασιακό τους φορέα;) διαπιστώθηκε ότι το δείγμα θεωρεί ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί κυρίως στην παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσης και δευτερευόντως για τον εντοπισμό των εκάστοτε εκπαιδευτικών αναγκών. Οι εν λόγω στόχοι αποτελούν, άλλωστε, πρωταρχικά σημεία στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης (Pontes, 2010).

Συγκριτικά λιγότερο αναδεικνυόμενοι παράγοντες - από τους συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας - ήταν η παροχή πληροφόρησης σχετικά με τις αυξήσεις μισθών και ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής ανάπτυξης.

Τα ευρήματα σχετικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα (Ποιοι είναι, κατά την άποψη των ερωτώμενων, οι λόγοι που θα πρέπει να δημοσιοποιούνται τα αποτελέσματα αξιολόγησης;), το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος φάνηκε να πιστεύει ότι, όταν τα αποτελέσματα δημοσιοποιούνται και είναι προσβάσιμα στους εργαζομένους, δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ του προϊστάμενου και του εργαζομένου. Εξάλλου, η καλή σχέση μεταξύ διευθυντή και εργαζομένου αναδεικνύεται ως βασικός σκοπός της αξιολόγησης (Osmani & Ramolli, 2012).

Επιπρόσθετα, η ανάλυση των αποτελεσμάτων οδήγησε στη διαπίστωση στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στις αντιλήψεις περί αξιολόγησης μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να θεωρούν συγκριτικά περισσότερο ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι απολύτως προσβάσιμη και ότι η δημοσίευση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενισχύει την εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης.

Αναφορικά με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα (Πού πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι βασίζεται το σύστημα αξιολόγησης του εργασιακού τους φορέα;), τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος θεωρεί πως η αξιολόγηση βασίζεται κυρίως στους επιτευχθέντες στόχους. Ομοίως, στη βιβλιογραφία αναφέρεται πως η αξιολόγηση βάσει στόχων αποτελεί σημαντική έννοια στον υπό συζήτηση τομέα (Drucker, 1954). Στη συνέχεια ακολουθούν ως βάσεις της αξιολόγησης, με βάση τις απαντήσεις του δείγματος, τα σημαντικά καθήκοντα της εργασίας, αλλά και οι δεξιότητες και ικανότητες, και λιγότερο η εμφάνιση και η συμπεριφορά του εργαζομένου.

Επιπλέον, αναφορικά με τη σημαντικότητα της αξιολόγησης αναδείχτηκε ότι η αυτή ενέχει βασικό ρόλο για την καλύτερη λειτουργία της εταιρίας και για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα ομοιάζουν με τις θέσεις και αναφορές προγενέστερων ερευνητών, που αναδεικνύουν τη σημασία και τα οφέλη της αξιολόγησης, τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο (Bach, 2005, Torrington et al., 2005, Dewettinck & van Dijk, 2013). Ιδιαίτερα σημαντική, αλλά σε μικρότερο ίσως βαθμό, διαφάνηκε η ανάδειξη ικανών εργαζομένων και ο προσδιορισμός των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους. Τα παραπάνω φαίνεται να αποτελούν βασικούς πυλώνες ώστε η εκάστοτε εταιρία να είναι σε θέση να διαχειριστεί με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο τους ανθρώπινους πόρους της.

Τέλος, οι συμμετέχοντες της έρευνας πρότειναν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Η πρώτη βασική πρόταση ήταν «η αξιολόγηση όλων από όλους», δηλαδή η αξιολόγηση τόσο από τους προϊσταμένους για τους υφισταμένους όσο και το αντίστροφο. Ακολούθησε η πρόταση για διαμόρφωση αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, που δε θα βασίζονται στην

εκάστοτε διαπροσωπική εγγύτητα ανάμεσα σε μέλη του προσωπικού. Τέλος, συστήθηκε η πιο συχνή αξιολόγηση καθώς και η βελτίωση της ενημέρωσης και της εκπαίδευσης των εργαζομένων για την εν λόγω διαδικασία. Άλλωστε, η σημασία των διάφανων και ποσοτικών κριτηρίων αλλά και της σαφούς πρόσβασης των εργαζομένων στα κριτήρια της αξιολόγησης αναδεικνύεται και στη βιβλιογραφία (Chand, 2022). Επίσης, υπό το πρίσμα της αύξησης της αντικειμενικότητας των αξιολογικών κριτηρίων, θα ήταν σημαντική η χρήση πολλαπλών πηγών αξιολόγησης (Antonioni, 1996). Επιπρόσθετα, οι Van Waeyenberg και Decramer (2018) επισημαίνουν την αναγκαιότητα της υποστήριξης της διαδικασίας αξιολόγησης από τους εργαζομένους, προκειμένου αυτή να οδηγήσει σε χρήσιμα αποτελέσματα.

Συμπερασματικά, σε πολύ υψηλό βαθμό, φαίνεται ότι τα αποτελέσματα της έρευνας συνάδουν με τα ευρήματα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Συνεπώς, είναι κατανοητό ότι τα εν λόγω ευρήματα συμβάλλουν στο γενικότερο πλαίσιο της εύρυθμης και ομαλής λειτουργίας μίας εταιρίας, που επιθυμεί να εξελισσεται παράλληλα με την εξέλιξη των εργαζομένων της.

### 8.3 Προτάσεις

Από τα συμπεράσματα της έρευνας προκύπτουν ορισμένες προτάσεις για την βελτίωση της διαδικασίας της αξιολόγησης. Αρχικά, προτείνεται το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού της εκάστοτε εταιρίας στον τομέα των αερομεταφορών, για να ξεπεράσουν τα μειονεκτήματα από την εσφαλμένη εκτέλεση της διαδικασίας αξιολόγησης, χρειάζεται να ενημερώσουν όλους τους εργαζόμενους για τα οφέλη που προκύπτουν από την ακριβή εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού. Μια τέτοια ενημέρωση αναμένεται να αλλάξει τη στάση και τις αντιλήψεις των εργαζομένων, να βελτιώσει τη συνολική διαδικασία της αξιολόγησης και τελικά την απόδοση τόσο των εργαζομένων όσο και των εταιριών στον τομέα των αερομεταφορών.

Επιπλέον, συστήνεται να γίνεται αξιολόγηση από το σύνολο του προσωπικού, το οποίο αφορά η αξιολόγηση, όχι μόνο των υφισταμένων από τους προϊστάμενους, αλλά και αντίστροφα, την «αξιολόγηση όλων από όλους». Είναι σημαντικό οι αξιολογητές να είναι καταρτισμένοι στο αντικείμενο και τους επιχειρησιακούς στόχους. Σε αυτό το πλαίσιο, προτείνεται να γίνεται συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των αξιολογητών, όχι μόνο στις συνεχόμενες αλλαγές που μπορεί να υφίσταται η επιχείρηση αλλά και στις μεθόδους αξιολόγησης οι οποίες συνεχώς εξελίσσονται. Με την εκπαίδευση των προϊστάμενων που την έχουν αναλάβει, μπορούν να επωφεληθούν τόσο η επιχείρηση όσο και οι εργαζόμενοι.

Επίσης, προτείνεται η αξιολόγηση να γίνεται παραπάνω από μία φορά το χρόνο, όπως επίσης θα πρέπει να γίνονται και έλεγχοι από τους προϊστάμενους και την επιχείρηση για την συνεχή βελτιστοποίηση, όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και του συνολικού περιβάλλοντος εργασίας. Οι εργαζόμενοι τόσο στις αερομεταφορές όσο και στην επίγεια εξυπηρέτηση

εργάζονται κάτω από ιδιάζουσες συνθήκες. Οι εν λόγω συνθήκες επιδρούν αναπόφευκτα στην απόδοσή τους, κάτι το οποίο πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν κατά την αξιολόγηση αυτών. Επιπλέον, είναι σημαντικό να υπάρχει διαφάνεια στις αξιολογήσεις και να μην γίνονται επιμέρους διακρίσεις. Ορισμένοι τρόποι για να εξαιρεθούν στοιχεία διακρίσεων είναι η αξιολόγηση να γίνεται από περισσότερα από ένα άτομα, τα οποία θα διέπονται από διαφορετικά χαρακτηριστικά. Επίσης, η επιχείρηση μπορεί να κάνει συνεχείς ελέγχους στους αξιολογητές για να διασφαλίσει την ορθότητα της διαδικασίας και των αποτελεσμάτων.

Τέλος, τα αποτελέσματα φανερώνουν την ανάγκη οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τα σαφή κριτήρια της αξιολόγησης, το οποίο επιτυγχάνεται με το να είναι σαφείς τόσο οι στόχοι της επιχείρησης όσο και το πού βασίζεται η αξιολόγηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να θέσουν τους προσωπικούς τους στόχους και να επιτύχουν ακόμα υψηλότερη απόδοση στο εργασιακό τους περιβάλλον, με το να έχουν ξεκάθαρη εικόνα των κριτηρίων αξιολόγησης. Έτσι, δημιουργείται σε αυτούς και ένα αίσθημα ασφάλειας και ικανοποίησης από τον τρόπο που γίνεται η διαδικασία.

#### **8.4 Περιορισμοί / Αδυναμίες της έρευνας**

Ο κύριος περιορισμός της παρούσας μελέτης ήταν ο σχετικά μικρός αριθμός συμμετεχόντων σε σχέση με το σύνολο των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών. Ένας ακόμη περιορισμός της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η έλλειψη παρόμοιων μελετών για το θέμα στον τομέα των αερομεταφορών. Αυτό οφείλεται γενικά στη δυσκολία πρόσβασης σε περισσότερες και πιο αναλυτικές πληροφορίες. Τέλος, λόγω των διαφορών μεταξύ των εταιρειών και της πολιτισμικής αντίθεσης, τα αποτελέσματα και η μεθοδολογική προσέγγιση προηγούμενων μελετών που πραγματοποιήθηκαν σε άλλες χώρες ενδέχεται να διαφέρουν σημαντικά. Με άλλα λόγια, είναι περιορισμένη η γενικευσιμότητα των παρόντων αποτελεσμάτων σε άλλες κοινωνικοπολιτισμικές συνθήκες.

#### **8.5 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα**

Με βάση τους περιορισμούς της μελέτης που προαναφέρθηκαν, προτείνεται οι μελλοντικές μελέτες πάνω στο θέμα, να κάνουν χρήση μεγαλύτερου μεγέθους δείγματος, να καταγράψουν περισσότερες μεταβλητές και να αναλύσουν παράγοντες που δεν εξετάστηκαν στην παρούσα έρευνα. Ενδεικτικά, σε έρευνες που έπονται θα μπορούσε να καταγραφεί η επίδραση της αξιολόγησης (1) στην απόδοση των εταιρειών στον τομέα των αερομεταφορών, (2) στην απόδοση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών, (3) στην οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών και (4) στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον τομέα των αερομεταφορών. Τέλος, σε μελλοντικές έρευνες θα μπορούσε να γίνει χρήση ενός συνδυασμού ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, καθώς αυτό θα επέτρεπε μια πιο ενδελεχή ανάλυση και καταγραφή της αξιολόγησης στο χώρο της εργασίας στον τομέα των αερομεταφορών.



## 8.6 Συνεισφορά στη Θεωρία και στην Πρακτική

Τα ευρήματα της διπλωματικής εργασίας συνεισφέρουν τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό πλαίσιο. Σε θεωρητικό πλαίσιο δεν έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές μελέτες στον τομέα των αερομεταφορών για τον θεσμό της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου η παρούσα διπλωματική εργασία παρέχει χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως βάση για τη διαμόρφωση ενός θεωρητικού πλαισίου αναφορικά με τις μορφές αξιολόγησης και τους στόχους της, συγκεκριμένα στον τομέα των αερομεταφορών. Σε πρακτικό επίπεδο, τα αποτελέσματα δείχνουν πως οι εργαζόμενοι στον τομέα των αερομεταφορών θεωρούν την αξιολόγηση ως ένα πολύ σημαντικό και ουσιαστικό εργαλείο. Αυτό κρίνεται ότι έχει τις δυνατότητες, έτσι ώστε, με την σωστή διαχείριση από τους αρμοδίους και με την πλήρη γνώση των κριτήριων αξιολόγησης, να μπορεί ωφελήσει τόσο τους εργαζόμενους όσο και την ίδια την επιχείρηση.

## 9.Βιβλιογραφία

Anthony, W. P., Perrewe, P. L., & Kacmar, K. M. (1999). Human resource management: A strategic approach. New York: Harcourt Brace.  
Antonioni, D., & Park, H. (2001). The relationship between rater affects and three sources of 360-degree feedback ratings. *Journal of Management*, 27(4), 479–495.  
[http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063\(01\)00104-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0149-2063(01)00104-0)

Armstrong, M. (2003). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.

Appiah-Adu, K., Fyall, A., & Singh, S. (2000). Marketing culture and business performance in the airline industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 89(3), 47–70

Antonioni, D., 1996. Designing an effective 360-degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics* 25, 24–38

Atwater, L., Roush, P., Fischthal, A., 1995. The influence of upward feedback on self-ratings and follower-ratings of leadership. *Personnel Psychology* 48 (1), 35–59.

Brett, J.F., Atwater, L.E., 2001. 360 degrees feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology* 86 (5), 930–942

Bamford, D., & Xystouri, T. (2005). A case study of service failure and recovery within an international airline. *Managing Service Quality*, 15(3), 306–322

Baron, R. (2005). The cockpit, the cabin, and social psychology. *AirlineSafety.com*. Retrieved from <http://www.airlinesafety.com/editorials/CockpitCabinPsychology.htm>

Bernadin, H. J., & Beatty, R. W. (1984). *Performance appraisal: Assessing human behaviour at work*. Boston MS: Kent.

Boynton, P., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312–1315. <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7451.1312>

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3<sup>rd</sup> ed. Oxford: Oxford University Press.

Bernadin, H. J., Cooke, D. K., & Villanova, P. (2000). Conscientiousness and agreeableness as predictors of rating leniency. *Journal of Applied Psychology*, 85(2), 232–239.

Bach, S. (2005) "New directions in performance management", in S. Bach (ed.) *Managing Human Resources: Personnel Management in Transition*, Blackwell, 4th edition, 289–316.

Bohlander, G., & Snell, S. (2004). *Managing human resources*. Mason, Ohio: South-Western.

Boynton, P., & Greenhalgh, T. (2004). Selecting, designing, and developing your questionnaire. *BMJ*, 328(7451), 1312–1315. <https://doi.org/10.1136/bmj.328.7451.1312>

Bryman, A., & Bell, E. (2011). *Business research methods*. 3rd ed. Oxford: Oxford University Press.

Chand S., (2022) Steps Involved in Process of Performance Appraisal Διαθέσιμο στο: <https://www.yourarticlelibrary.com/performance-appraisal/steps-involved-in-process-of-performance-appraisal/35494>

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc.

Cascio, W. F. (1991). *Applied psychology in personnel management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Chang Y., & Yeh, C. (2002). A survey analysis of service quality for domestic airlines. *European Journal of Operational Research*, 139, 166–177.

Chen, C. (2006). Job satisfaction, organizational commitment, and flight attendants' turnover intentions: A note. *Journal of Air Transport Management*, 12, 274–276.

Cleveland, J. N., Murphy, K. R., & Williams, R. E. (1989). Multiple uses of performance appraisal: Prevalence and correlates. *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 130–135. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.74.1.130>

Corbett, B., & Kenny, B. (2001). Appraisal and learning in a government agency. *The Learning Organisation*, 8(1), 21–35. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470110366516>

Creswell, J. W., & Creswell, D. J. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). SAGE Publications, Inc

Digh, P. (1998). The next challenge: holding people accountable. *HR Magazine*, 43, 19–25.

Dirks, K.T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organisational settings. *Organisation Science*, 12(4), 450–467. <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>

Duarte, N. D., Goodson, J. R., & Klich, N. R. (1994). Effects of dyadic quality and duration on performance appraisal. *Academy of Management Journal*, 37(3), 499. <http://dx.doi.org/10.2307/256698>

DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., 2000. Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review* 2 (2), 253–277.

Dhanpat.N, Faith D. Modau, Phokela Lugisani, Rethabile MaboJane, and Mbail Phiri. 2018. Exploring employee retention and intention to leave within an all center. *SA Journal of Human Resource Management*. ISSN: (Online) 2071-078X, (Print) 1683- 7584.

Das, Diya., Nandi Iath, Anup., and Mohan, Ramesh. 2013. Feeling Unsure: Quit or Stay? Uncovering Heterogeneity in Employees' Intention to Leave in Indian Call Centers. *The International Journal of Human Resource Management*. Vol. 24, No. 1, January 2013, 15–34.

Davis K. & Werher W. (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, 1996, McGraw – Hill, Inc

Folger, R., Konovsky, M., & Cropanzano, R. (1992). A due process for performance appraisal. *Research in Organisational Behaviour*, 15, 129–177.

Forgas, J. P., & George, J. M. (2001). Affective influences on judgements and behaviour in organisations: An information processing perspective. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 86(1), 3–34. <http://dx.doi.org/10.1006/obhd.2001.2971>

Frink, D. D., & Ferris, G. R. (1998). Accountability, impression management and goal setting in the performance evaluation process. *Human Relations*, 51(10), 1259–1283. <http://dx.doi.org/10.1177/001872679805101003>

Furnham A., & Stringfield, P. (2001). Gender differences in rating reports: female managers are harsher raters, particularly of males. *Journal of Managerial Psychology*, 16(4), 281–288  
<http://dx.doi.org/10.1108/02683940110392020>

Gay, L. R. (1992). *Educational research: Competencies for analysis and application* (4 th ed.). New York: Merrill MacMillan.

Gimenes C., Andrade de A. D., Santo's dos S. L., (2015) *Evaluation Tools for Scientific Research Professionals: A Contribution to the Strategic Planning of R&D Institutions*

Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: American Management Association.

Hedge, J. W., & Teachout, M. S. (2000). Exploring the concept of acceptability as a criterion for evaluating performance measures. *Group and Organisation Management*, 25(1), 22–44.  
<http://dx.doi.org/10.1177/1059601100251003>

Hennessey, H. W., & Bernadin, H. J. (2003). The relationship between performance appraisal criterion specificity and statistical evidence of discrimination. *Human Resource Management*, 42(2), 143–158.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.10073>

Havolli, Y. *Human Resources Management*. Research Institute RINVEST, Pristine; 2005.  
Howard C. 2006. *An integrated approach to Performance Management: Cathay Pacific Airways Tracks Employee Behavior to Improve Performance*. Available at: <https://www.coursehero.com/file/19279777/152945418-Cathay-Pacific-Case/>

Jeffrey, Ignatius, and Ira Kreshna. 2017. The Effect of Salary Satisfaction, Workload Satisfaction and Performance Appraisal Satisfaction towards Employees' Out Intention. *International Journal of Business and Management Invention*. Vol.8, Issue 9, pp.1-10

Jeffrey I., Prasetya B. A., (2019) The employee performance assessment and employee training, on employee intension *Journal of Applied Management (JAM)* Volume 17 Διαθέσιμο στο: [https://www.researchgate.net/publication/331767312\\_THE\\_EMPLOYEE\\_PERFORMANCE\\_ASSESSMENT\\_AND\\_EMPLOYEE\\_TRAINING\\_ON\\_EMPLOYEE\\_INTENSION/fulltext/5c8b148545851564fade54bd/THE-EMPLOYEE-PERFORMANCE-ASSESSMENT-AND-EMPLOYEE-TRAINING-ON-EMPLOYEE-INTENSION.pdf](https://www.researchgate.net/publication/331767312_THE_EMPLOYEE_PERFORMANCE_ASSESSMENT_AND_EMPLOYEE_TRAINING_ON_EMPLOYEE_INTENSION/fulltext/5c8b148545851564fade54bd/THE-EMPLOYEE-PERFORMANCE-ASSESSMENT-AND-EMPLOYEE-TRAINING-ON-EMPLOYEE-INTENSION.pdf)

Johnson, D. E., Erez, A., Kiker, D. S., & Motowidlo, S. J. (2002). Liking and attributions of motives and mediators of the relationships between individuals' reputations, helpful behaviors, and raters' reward decisions. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 808–815.  
<http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.87.4.808>

Koli, Z. & Llaci, Sh. Human Resources Management. University Book Publishing House, Tirana; 2005

Kim Y. (2013) An Investigation of the Competencies Required of Airline Cabin Crew Members: The Case of a Korean Airline DOI: 10.1080/15332845.2013.807393

Kang, I., Jeon, S., Lee, S., & Lee, C. (2005). Investigating structural relations affecting the effectiveness of service management. *Tourism Management*, 26, 301–310.

Klimoski, R., & Inks, L. (1990). Accountability forces in performance appraisal. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 45(2), 194–208. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(90\)90011-W](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(90)90011-W)

Kosgaard, M. A., & Roberson, L. (1995). Procedural justice in performance evaluation: The role of instrumental and non-instrumental voice in performance appraisal decisions. *Journal of Management*, 21, 657–669.

Lawler, E.E., Mohrman, A.M., & Resnick, S. (1984). Performance Appraisal Revisited. *Organizational Dynamics*, 13 (1), 20-35

Lepsinger, R., & Lucia, D. (1998). Creating champions for 360-degree feedback. *Training and Development*, 52, 49–52.

London, M., Smither, J.W., 1995. Can multi-source feedback change perceptions of goal accomplishment self-evaluations, and performance-related outcomes?

Theory-based applications and directions for research. *Personnel Psychology* 48 (4), 803–839

Longenecker, C. O. (1997). Why managerial performance appraisals are ineffective: Causes and lessons. *Career Development International*, 2(5), 221–218. <http://dx.doi.org/10.1108/13620439710174606>

Lin, Y.-C., & Kellough, J. E. (2018). *Performance Appraisal Problems in the Public Sector: Examining Supervisors' Perceptions*. *Public Personnel Management*, 009102601880104. doi:10.1177/0091026018801045

Mani, B. G. (2002). Performance appraisal systems, productivity, and motivation: A case study. *Public Personnel Management*, 31(2), 141–159.

Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of performance appraisal on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.84.1.123>

Mero, N. P., Motowidlo, S. J., & Anna, A. L. (2003). Effects of accountability on rating behaviour and rating accuracy. *Journal of Social Psychology*, 33(12), 2493–2514. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb02777.x>

Miceli, M. P., Jung, I., Near, J. P., & Greenberger, D. B. (1991). Predictors and outcomes of reactions to pay-for-performance plans. *Journal of Applied Psychology*, 76(4), 508–521. <http://dx.doi.org/10.1037//0021-9010.76.4.508>

Milkovich, G. M., & Boudreau, J. W. (1997). *Human resource management*. Chicago: Irwin.

Mullins, L. J. (2005). *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.

Murphy, K. R., & Cleveland, J. N. (1995). *Understanding performance appraisal: Social, organisational, and goal-based perspectives*. California: Sage, Thousand Oaks.

Newman, W. L. (2003). *Qualitative and quantitative approaches (5 th ed.)*. New York: Pearson Education Inc.

Osuala, E. C. (2005). *Introduction to research methodology*. Onitsha: African First Publishing Ltd.

Osmani F, Maliqi G. (Ramolli) (2012) Performance Management, Its Assessment and Importance International Conference of Leadership, Technology, and Innovation Management Doi: 10.1016/j.sbspro.2012.04.052 *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 41 (2012) 434 – 441

Robbins, T. L., & DeNisi, A. S. (1998). Mood versus interpersonal affect: identifying process and rating distortions in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 313–325. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1025075430010>

Reilly, R.R., Smither, J.W., Vasilopoulos, N.L., 1996. A longitudinal study of upward feedback. *Personnel Psychology* 49 (3), 599–612.

Reifschneider, M. B. (2007). *Considerações sobre Avaliação de Desempenho (Considerations performance evaluation)* Retrieved from <http://www.scielo.br/scielo.php>.

Smither, J.W., London, M., Reilly, R.R., 2005. Does performance improve following? multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings. *Personnel Psychology* 58 (1), 33–66

Sarantakos, S. (2005). *Social research*. Australia: MacMillan Press Ltd.

Salas, E., Rhodenizer, L., & Bowers, C. A. (2000). The design and delivery of crew resource management training: Exploiting available resources. *Human Factors and Ergonomics Society*, 42(3), 490–511.

Salas, E., Wilson, K. A., Burke, C. S., & Wightman, D. C. (2006). Does crew resources management training work? An update, an extension, and some critical needs. *Human Factors and Ergonomics Society*, 48(2), 392–412.

Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2015) *Research Methods for Business Students*. 7th ed. Harlow: Prentice Hall Financial Times

Scullen, S. E., Mount, M. K., & Judge, T. A. (2003). Evidence of the construct validity of developmental ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*, 88(1), 50–66. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.88.1.50>

Shore, T. H., & Tashchian, A. (2002). Accountability forces in performance appraisal: effects of self-appraisal information, normative information, and task performance. *Journal of Business and Psychology*, 17(2), 261–274. <http://dx.doi.org/10.1023/A:1019689616654>

Sinclair, R. C. (1988). Mood, categorization breadth, and performance appraisal: The effects of order of information acquisition and affective state on halo, accuracy, information retrieval, and evaluations. *Organisational Behaviour and Human Decision Processes*, 42(1), 22–46. [http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978\(88\)90018-0](http://dx.doi.org/10.1016/0749-5978(88)90018-0)

Scott, S.G. and Einstein, W.O., 2001. Strategic performance appraisal in team-based organizations: One size does not fit all. *Academy of Management Perspectives*, 15(2), pp.107-116.

Struthers, C. W., Weiner, B., & Allred, K. (1998). Effects of causal attributions on personnel decisions: A social motivation perspective. *Basic and Applied Social Psychology*, 20(2), 155–166. [http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp2002\\_7](http://dx.doi.org/10.1207/s15324834basp2002_7)



Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005), "Human Resource Management", Prentice-Hall, 6th edition.

Varma, A., & Stroh, L. K. (2001). The impact of same sex LMX dyads on performance evaluations. *Human Resource Management*, 40(4), 309–320.  
<http://dx.doi.org/10.1002/hrm.1021>

Villanova, P., Bernadin, H. J., Dahmus, S. A., & Sims, R. L. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, 53(3), 789–799.  
<http://dx.doi.org/10.1177/0013164493053003023>

Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of Management History*, 4(3), 233–249.  
<http://dx.doi.org/10.1108/13552529810231003>

Wattanacharoensil, W., & Yoopetch, C. (2012). Thailand's human resource competencies in airline service quality: Voices from the airline industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 11(4), 280–302.

Wildman, J.L., Thayer, A.L., Rosen, M.A., Salas, E., Mathieu, J.E. and Rayne, S.R., 2012. Task types and team-level attributes: Synthesis of team classification literature. *Human Resource Development Review*, 11(1), pp.97-129

Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2008) *Management ανθρωπίνων πόρων: θεωρία & πράξη*. Αθήνα: Προπομπός

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Κριτική

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3η έκδοση. Εκδ. Ανικούλα

Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Ε. Μπένου

Τερζίδης,Κ. & Τζωρτζάκης,Κ.(2004) Διοίκηση ανθρωπίνων  
πόρων[διοίκηση προσωπικού] Αθήνα:Rosili

Χυτήρης Λ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδ. Interbooks

Χυτήρης, Λ. (2013) Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Interbooks

## Παράρτημα Ι. Ερωτηματολόγιο

### ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

#### 1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- Έως και 24 ετών
- 25 - 34 ετών
- 35 - 44 ετών
- 45 - 54 ετών
- 55 -64 ετών
- 65 ετών και άνω

#### 3. Εκπαίδευση

- Απόφοιτος/η πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- Κάτοχος μεταπτυχιακού διπλώματος
- Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος

#### 4. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

#### 5. Θέση εργασίας

- Μόνιμη

- Εποχική/ Με σύμβαση

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

3. Εφαρμόζει η εταιρεία κάποιο Σύστημα Αξιολόγησης του Προσωπικού της;

- Ναι
- Όχι

4. Κάθε πόσους μήνες (σε αριθμό) προβαίνει η εταιρεία σε ενέργειες για την αξιολόγηση των εργαζομένων της;

3. Κατά τη γνώμη σας, πόσο σημαντικό είναι να υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

#### ΕΝΟΤΗΤΑ Γ. ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Επιλέξτε την απάντηση που ισχύει καλύτερα για εσάς.

<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
<b>Διαφωνώ απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Ούτε διαφωνώ/</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>

		<b>ούτε συμφωνώ</b>		
--	--	-------------------------	--	--

<b>Η αξιολόγηση βασίζεται:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
8. Στους στόχους που πέτυχα					
9. Σε σημαντικά καθήκοντα της εργασίας μου					
10. Στις δεξιότητες και τις ικανότητές μου					
11. Στην εμφάνιση και τη συμπεριφορά μου					
12. Επηρεάζεται σημαντικά από διαπροσωπικές σχέσεις					
13. Δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση, καθώς τείνει να είναι σχεδόν ίδια για όλους τους συναδέλφους μου ανεξαρτήτως των στόχων που πέτυχαν					
14. Έχει ασαφείς στόχους και διαδικασίες					
<b>Σκοπός της αξιολόγησης είναι:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
6. Η παροχή ανατροφοδότησης για τη βελτίωση της απόδοσής μου					

7. Η παροχή πληροφόρησης για τις προαγωγές					
8. Η παροχή πληροφόρησης για τις αυξήσεις μισθών					
9. Ο σχεδιασμός του πλάνου προσωπικής μου ανάπτυξης					
10. Ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών μου					
<b>Η αξιολόγηση περιέχει:</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
4. Τα αδύναμα σημεία της προηγούμενης αξιολόγησής μου					
5. Συγκεκριμένους στόχους της προσωπικής μου ανάπτυξης					
6. Τους μελλοντικούς στόχους απόδοσης					
<b>Η δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης :</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
5. Είναι απόλυτα προσβάσιμη					
6. Δημιουργεί εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενό μου					
7. Μου παρέχει σαφή πληροφόρηση για τη σύγκριση της απόδοσής					

μου με τους συναδέλφους μου					
8. Ενισχύει την εμπιστοσύνη μου στο σύστημα αξιολόγησης					
<b>Σημαντικότητα αξιολόγησης</b>	<b>ΔΑ</b>	<b>Δ</b>	<b>ΟΔ/ΟΣ</b>	<b>Σ</b>	<b>ΣΑ</b>
7. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της εταιρείας					
8. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων					
9. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην ανάδειξη των ικανών εργαζομένων					
10. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην αντικειμενικότητα των προαγωγών					
11. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στον προσδιορισμό των επιμορφωτικών αναγκών των υπαλλήλων για τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους					

<p>12. Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά την εταιρεία να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους της</p>					
--	--	--	--	--	--

7. Τι θα προτείνατε ώστε να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης στο χώρο εργασίας σας;  
 Απαντήστε σύντομα διατυπώνοντας την άποψη σας:

.....

.....