

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΔΥΤΙΚΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ
ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: ΠΑΠΑΝΙΚΟΥ ANNA
ΕΠΟΠΤΕΥΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΓΑΤΟΜΑΤΗΣ Π.

ΠΑΤΡΑ 2019

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στους στόχους της επιχείρησης, δίνει το πλεονέκτημα στους εργαζόμενους να μπορούν μέσα από ορισμένες διαδικασίες να βελτιώνονται και να παράγουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα. Η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την αντικειμενική και υποκειμενική εξέταση του τρόπου μέτρησης και αξιολόγησης των αποτελεσμάτων των επιδόσεων των εργαζομένων.

Αυτό συνεπάγεται μία διαδικασία ανατροφοδότησης που είναι συνεχής και έγκαιρη καθ' όλη τη διάρκεια της περιόδου ανασκόπησης, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πώς κάνουν και τι αναμένεται.

Μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενου θα πρέπει να υπάρχει ένας διάλογος που περιλαμβάνει ανατροφοδότηση απόδοσης με βάση σαφείς και συγκεκριμένους στόχους και προσδοκίες που καθορίστηκαν στην αρχή του κύκλου διαχείρισης απόδοσης.

Έτσι πρόκειται για μία διαδικασία αναγνώρισης των αποτελεσμάτων της διαδικασίας εξέτασης απόδοσης που τεκμηριώνεται μεταξύ του διαχειριστή και του υπαλλήλου.

Ανεξάρτητα από το χρησιμοποιούμενο σύστημα ανασκόπησης, υπάρχουν διάφορα κοινά σφάλματα επιθεωρητών.

Πρέπει να διαπιστώνεται και από τα δύο μέρη κάθε προσδοκία βιώσιμη και σταθερή επίδοση για την ανταπόκριση στις προσδοκίες της κατανοώντας ο εργαζόμενος τις συνέπειες της μη επίτευξης των στόχων του. Είναι σημαντικό να υπάρχει διαπίστωση και από τις δύο πλευρές για μία συνεχή βελτίωση που οδηγεί στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης αλλά και στην αποδοχή από τους εργαζόμενους και τους διευθυντές μιας διαδικασίας διαχείρισης της απόδοσης.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η πτυχιακή εργασία μου έχει ως θέμα τις στρατηγικές αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση. Μέσα από την βιβλιογραφική και την ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια σε εργαζόμενους στον νομό Αιτωλοακαρνανίας η καταγραφή των παραγόντων που συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων στην επιχείρησης και τελικά ποιοι είναι αυτοί οι παράγοντες που οδηγούν σε αυτό το αποτέλεσμα.

Η μείωση της απόδοσης των εργαζόμενων σε μία αναδεικνύει την ανεπάρκεια της επιχείρησης να βοηθήσει τους υπαλλήλους να πετύχουν την αύξηση της απόδοσής τους, ενισχύοντάς την με κατάλληλες στρατηγικές και δείχνοντας πόσο απαραίτητο είναι η επιχείρηση να υιοθετήσει κάποιες αρχές και μέτρα ώστε να αποκατασταθεί η εμπιστοσύνη των εργαζομένων απέναντί της και να αποφευχθούν κάθε είδους μη επιθυμητά αποτελέσματα.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	ii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	iv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ.....	vi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	vii
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	1
1.1 Ορισμός της Εργασίας.....	1
1.2 Σπουδαιότητα της εργασίας.....	1
1.3 Προσδιορισμός της έννοιας της αύξησης της απόδοσης.....	2
1.4 Η σημαντικότητα της αύξησης της απόδοσης.....	3
1.5 Προσδιορισμός των στρατηγικών για την αξιολόγηση.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	9
2.1 Επιλογή Στρατηγικών για την αύξηση της απόδοσης με βάση κάποια κριτήρια.	9
2.2 Αξιολόγηση αυτών των στρατηγικών από προηγούμενες μελέτες και εφαρμογές.	10
2.3 Οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	12
3.1 Η διαδικασία σχεδιασμού της εφαρμογής των στρατηγικών.....	12
3.2 Αξιολόγηση του σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	14
3.3 Ποιοι αξιολογούν.....	16
3.3.1 Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο.....	16
3.3.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους.....	16
3.3.4 Αξιολόγηση από πελάτες.....	18
3.3.5 Αξιολόγηση 360ο.....	18
3.4 Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	19
3.4.1 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης.....	19
3.4.2 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method).....	20

3.4.3 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method).....	20
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΚΟΠΟΙ ΚΑΙ ΣΤΟΙΧΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	21
4.1 Στόχοι της έρευνας	21
4.2 Δεδομένα , πηγές και επιλογή της κατάλληλης μελέτης	23
4.3 Επιλογή μεθόδου της παρούσης εργασίας.....	23
4.4 Πρωτογενή δεδομένα.....	24
4.5 Συλλογή-Επιλογή κλίμακας ποσοτικοποίησης	24
4.5.1 Περιγραφή του υπό εξέταση πληθυσμού και δείγματος.....	25
4.5.2 Δεοντολογία της έρευνας	25
4.5.3 Περιορισμοί και προβλήματα κατά τη διενέργεια της έρευνας	25
4.6 Αποτελέσματα	26
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	39
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	41
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	43

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1 Το περιεχόμενο της ΔΑΔ.....	5
Εικόνα 2 Αξιολόγηση 360ο	19

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά Παραδοσιακής και Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των Εργαζομένων.....	13
Πίνακας 2 Η σχέση της Ανάλυσης Εργασίας και των Προτύπων Απόδοσης με την αξιολόγηση	15
Πίνακας 3 Φύλο	27
Πίνακας 4 Ηλικία	27
Πίνακας 5 Εκπαίδευση/Διαρκής Εκπαίδευση	28
Πίνακας 6 Μεταπτυχιακές σπουδές	29
Πίνακας 7 Γνώσεις Ξένων Γλωσσών	29
Πίνακας 8 Πιστοποιητικό γνώσης ηλεκτρονικού υπολογιστή	29
Πίνακας 9 Σχολή αποφοίτησης και επιλογή.....	30
Πίνακας 10 Ικανοποίηση των προσδοκιών μετά το τέλος της σχολής.....	30
Πίνακας 11 Επαγγελματική Αποκατάσταση	31
Πίνακας 11 Ο πιο σημαντικός παράγοντας που κάνει τον εργαζόμενο ευχαριστημένο στη δουλειά του	32
Πίνακας 12 Επιθυμία εργασίας στην ίδια δουλειά και τα επόμενα χρόνια.....	32
Πίνακας 13 Αμοιβή Εργαζομένων	32
Πίνακας 14 Επιβραβεύσεις στην εργασία	33
Πίνακας 15 Ποια η σχέση εργασίας.....	33
Πίνακας 16 Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων	34
Πίνακας 17 Η συνεργασία με τον προϊστάμενο.....	34
Πίνακας 18 Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις.....	35
Πίνακας 19 Τα συναισθήματα στο χώρο της εργασίας.....	36
Πίνακας 20 Ευθύνες στον επαγγελματικό χώρο.....	36
Πίνακας 21 Αλλαγή της Στρατηγικής στον χώρο της εργασίας.....	37

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της πτυχιακής μου όπως προαναφέρθηκε αναφέρεται στις στρατηγικές αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση .

Κάθε επιχείρηση με την πρόσληψη των υπάλληλων της επιθυμεί και ένα αποτέλεσμα που θέτει ως αντικειμενικό στόχο. Αυτό το αποτέλεσμα θα επιτευχθεί μόνο αν υπάρξει μία συνεργασία της επιχείρησης μέσω των στελεχών της με τους υπαλλήλους της και οριστούν και προσδιοριστούν με διακριτό ρόλο τι πρέπει να κάνει ο κάθε εργαζόμενος και αν υπάρχει κάποιο πρόβλημα τότε να αντιμετωπιστεί με σκοπό τη βελτίωση των λαθών και την αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων της.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται περιγραφή μέσα από την βιβλιογραφική έρευνα για την εργασία δίνοντας τον ορισμό μέσα από διάφορες μελέτες και έρευνες και παρουσιάζονται οι στρατηγικές αύξησης απόδοσης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια αξιολογούνται αυτές και οι στρατηγικές και γίνεται μία παρουσίαση των τρόπων αξιολόγησης που μπορεί να χρησιμοποιήσει μία επιχείρηση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στο δεύτερο μέρος παρατίθενται η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε 50 εργαζόμενους και αναλύεται κάθε ερώτηση σύμφωνα με το ποσοστό των απαντήσεων που δόθηκαν από τους εργαζόμενους.

Τέλος ακολουθούν τα συμπεράσματα –συζήτηση και η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο

1.1 Ορισμός της Εργασίας

Ο όρος εργασία αναφέρεται σε κάθε δραστηριότητα ανθρώπινη που στοχεύει στην προσπάθεια απόκτησης του προϊόντος ή της υπηρεσίας που επιθυμούν.

Οι δραστηριότητες αυτές αφορούν τόσο το σωματικό επίπεδο όσο και το επίπεδο του νου και για αυτό διακρίνονται σε :

- Û Σωματική
- Û Πνευματική

Μπορεί από την πρώτη αναφορά να μην γίνεται φανερή η πλήρης διάκριση μεταξύ της σωματικής και της πνευματικής εργασίας δεν μπορεί να πει κάποιος ότι υπάρχει πλήρης διαχωρισμός εφόσον πάντοτε διαπιστώνεται ότι υπάρχει συσχετισμός και των δύο καταστάσεων

Επιπρόσθετο, η εργασία μπορεί να διακριθεί σε ανεξάρτητη και εξαρτημένη. Με την έννοια εξαρτημένη θεωρείται η εργασία που προσφέρει ο μισθωτός στον εργοδότη με αντάλλαγμα τον μισθό αλλά με τις προϋποθέσεις που εξαρτώνται από τον εργοδότη. Για κάθε μορφή εξαρτημένης εργασίας πάντα υπάρχουν και οι ανάλογες ρυθμίσεις από το εργατικό δίκαιο, πράγμα που δεν συναντάται στην ανεξάρτητη εργασία ,καθώς υπάγεται σε άλλες ρυθμίσεις του Αστικού Δικαίου.

1.2 Σπουδαιότητα της εργασίας

Ο άνθρωπος με την εργασία κατάφερε να κυριαρχήσει σε όλους τους τομείς αποκτώντας τη δυνατότητα να μπορεί να κερδίζει χρήματα και πολλά άλλα πράγματα ώστε να μπορεί να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και στις βασικές ανάγκες του.

Τα υλικά αγαθά μπορεί να αποτελούν ένα σημαντική λόγο της ύπαρξης και της ανάγκης για εργασία, ωστόσο δημιουργούνται και άλλοι λόγοι σε κάθε άτομο που το ωθούν στην αναζήτηση αυτού του αγαθού που ονομάζεται εργασία και το αίσθημα της συνεργασίας και συνεργατικότητας μέσα από την επικοινωνία με τα άλλα άτομα, αφού δημιουργούνται καινούργιες σχέσεις μεταξύ των ατόμων, ο άνθρωπος αισθάνεται όμορφα που δημιουργεί και

γενικότερα εξασφαλίζεται η καλή ψυχολογική υποστήριξη του ατόμου. Για την προϋπόθεση αυτή, πρέπει να υπάρχει και η επιλογή της εργασίας με τις καλύτερες προϋποθέσεις για κάθε άτομο ώστε να μην πιέζεται και δεν αποδίδει ανάλογα στην εργασία του.

Από την άλλη πλευρά δεν πρέπει να παρατηρείται πλήρης εξάρτηση του ατόμου από την εργασία καθώς έτσι θα χάσει όλα όσα κέρδισε. Σε κάποιες χώρες όπως η Ιαπωνία και η Αμερική, παρατηρείται εξουθένωση από την εργασία επιφέροντας ακόμη και την αυτοκτονία σε κάποιους ανθρώπους. Πρόκειται για ένα φαινόμενο εθισμού που σύμφωνα με τον **Έρικ Φρομ**, παρουσιάζεται στους ανθρώπους κατά την προσπάθειά τους να κατακτήσουν την ευτυχία μέσα από την εργασία

Συμπερασματικά η εργασία θεωρείται αναφαίρετο δικαίωμα του ανθρώπου που τον οδηγεί στην ψυχική εξίσωση και στην ανάκτηση της αυτοπεποίθησής του. (<https://www.trustpress.gr/ti-prosferi-i-ergasia-ston-anthropo>)

Σύμφωνα με τον (Maslow 1954), η εργασία καλύπτει πολλαπλές ανθρώπινες ανάγκες: αρχίζοντας με τις (Φυσικές ανάγκες-> Ασφάλεια -> Κοινωνικότητα -> Αναγνώριση -> Αυτοπραγμάτωση) στην πυραμίδα των αναγκών του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg (1957) τη θεωρεί ως διαφορά ανάμεσα στην συμμόρφωση και στην παρακίνηση και η Ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα επιτευγμάτων της εργασίας και της προόδου του ανθρώπου ενώ η δυσφορία προέρχεται από εταιρικές πολιτικές, και εργασιακές συνθήκες που δεν ευνοούν τη συνεργασία των εργαζομένων. Ο Pink (2009) πιστεύει ότι η αποτελεσματική κινητοποίηση βασίζεται αρχικά σε εσωτερικούς παράγοντες όπως δεξιοτεχνία, Αυτονομία, ενώ οι εξωγενείς (αμοιβή, φόβος, κτλ) είναι λιγότερο αποτελεσματικοί.

1.3 Προσδιορισμός της έννοιας της αύξησης της απόδοσης

Η απόδοση για κάθε εργαζόμενο θεωρείται συνισταμένη πολλών παραγόντων που φέρνουν ένα συνολικό αποτέλεσμα σε κάθε δραστηριότητα κάποιο χρονικό διάστημα.

Η απόδοση υπολογίζεται με τη βοήθεια δεικτών που εξασφαλίζουν το βαθμό της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας για την εργασία και την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Η δυνατότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και επομένως και της ανατροφοδότησης για καλύτερη απόδοση στην εργασία και πιο αποτελεσματική είναι η καλύτερη λύση για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Συμπερασματικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

1) κάθε επιχείρηση έχει τη δυνατότητα της συνολικής παραγωγής για εργαζόμενο που απασχολεί.

2) οι εργαζόμενοι μπορούν και αυτοί να αξιολογήσουν την νοοτροπία του προϊσταμένου τους για την επίδοσή τους στην εργασία.

3)έχουν το πλεονέκτημα να γίνουν καλύτεροι και να ανταποκριθούν έτσι στους στόχους κάθε επιχείρησης ή ενός οργανισμού για την αποτελεσματικότητα της παραγωγής από τους εργαζόμενους.

4) Οι αμοιβές των υπαλλήλων αλλάζουν με την αξιολόγηση όπως και η θέση τους στην εργασία.

Στην πραγματικότητα *«η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενισχύεται με την εφαρμογή των κινήτρων για μεγαλύτερη παραγωγή των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, κάθε απόφαση, που αφορά την πρόσληψη του προσωπικού, την αμοιβή του, την προαγωγή του αλλά και την απόλυσή του σχετίζεται άμεσα με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού».* (Παναγιωτοπούλου,2009)

1.4 Η σημαντικότητα της αύξησης της απόδοσης

Σημαντικό χαρακτηριστικό για κάθε σύστημα αξιολόγησης που υιοθετείται από μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί η πραγμάτωση του αντικειμενικού του στόχου, για να γίνει σαφής η επιτυχία της επιχείρησης. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003). Σύμφωνα με τον (Σαλεσιώτη 1999) οποιοδήποτε σύστημα επιλέξει μία επιχείρηση για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί αντικειμενικό και να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια, να ορίζει με ακρίβεια τον σκοπό της και τι περιμένει, ποια γεγονότα και μετρικές πρέπει να αλλάξει να ανταποκρίνεται στις δικές της απαιτήσεις, να καταρτίζει σωστά και με άρτιο τρόπο τους εργαζόμενους , ορίζοντας και την αμοιβή τους

Επιπρόσθετα, να αξιολογεί την προαγωγή που θα τύχει κάθε υποψήφιος.

Η αξιολόγηση αποτελεί τον τρόπο που οι υπάλληλοι θα συγκεντρώσουν μέσω κάποιων εργαλείων και μεθόδων μία βαθμολογία που η επιχείρηση θα ελέγξει αν αυτή τους κατατάσσει στους εργαζόμενους στην κατηγορία αυτών που επιτελούν με επιτυχία τον στόχο της επιχείρησης ή όχι. Ουσιαστικά , η αξιολόγηση δεν είναι τίποτε περισσότερο από την μέτρηση το πόσο καλά ή όχι εκτελεί την εργασία του ο κάθε εργαζόμενος, όπως έχει καθοριστεί από τις συνθήκες που έχουν ισχύσει και έχουν γίνει αποδεκτές σε προγενέστερο χρόνο. Το πόσο τελικά ένας εργαζόμενος κατατάσσεται στους υπαλλήλους που θεωρούνται

καλοί ή κακοί ανάλογα με την εκτίμηση αποτελεί και τον αντικειμενικό στόχο της αξιολόγησης. Μέσα από αυτή τη διαδικασία εργαζόμενος βλέπει τα μειονεκτήματά του και ανάλογα θα προχωρήσει με τη βοήθεια της επιχείρησης καθώς στόχος της αξιολόγησης δεν αποτελεί η τιμωρία αλλά η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη θεωρία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η αξιολόγηση της απόδοσης χαρακτηρίζεται ως ένα μέσο της διοίκησης και μία διαδικασία ανατροφοδότησης ώστε κάθε εργαζόμενος να βελτιωθεί.

Κατά τους (Τερζίδη & Τζωρτζάκη, 2004) σκοπός της επιχείρησης, αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, ακολουθώντας κάποια πρότυπα, πληροφορίες και δραστηριότητες βελτίωσης. Τα πρότυπα, αυτά είναι διαφορετικά τόσο για κάθε επιχείρηση όσο και για κάθε θέση εργασίας στην επιχείρηση, τα οποία όμως στοχεύουν σε αυτό που αναφέρθηκε προηγουμένως, δηλαδή στη βελτίωση των εργαζομένων μέσα από διορθωτικές ενέργειες της επιχείρησης.

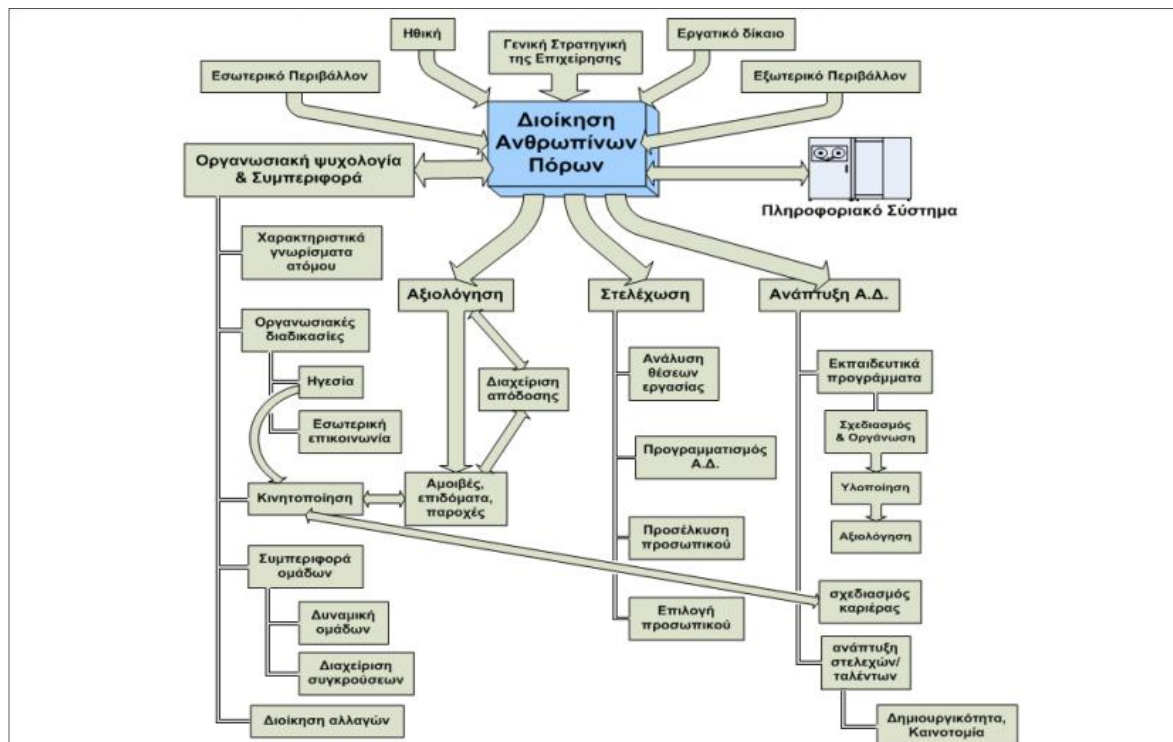
Πολλές φορές η αξιολόγηση μπορεί να είναι και άτυπη, συνήθως όταν γίνεται καθημερινά προς τον εργαζόμενο και έτσι οι διευθυντές μπορούν να έχουν στη διάθεσή τους την εικόνα που χρειάζονται με τις ανάλογες για αν εκτελούν και αυτοί με τη σειρά τους στο έργο τους και γενικότερα την επιχείρηση στο σύνολο της.

Συμπερασματικά, *«ως αξιολόγηση μπορεί να οριστεί η «διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει επιτύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει»* (Μπάτσιος 2013).

1.5 Προσδιορισμός των στρατηγικών για την αξιολόγηση

«Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού (ή Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων) είναι το τμήμα της διοικητικής λειτουργίας που ασχολείται με τις πολιτικές, πρακτικές, συστήματα και διαδικασίες που αφορούν τις δεξιότητες την συμπεριφορά, και την απόδοση των εργαζομένων μίας επιχείρησης ή οργανισμού».(Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο).

Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων θεωρείται μία λειτουργία εκ μέρους της επιχείρησης πολύ σημαντική καθώς μέσα από αυτή η επιχείρηση μπορεί πετύχει πιο εύκολα τους στόχους της και να είναι πιο αποτελεσματική όπως αποτυπώνεται στο παρακάτω σχήμα.



Εικόνα 1 Το περιεχόμενο της ΔΑΔ

Πηγή: Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο

Οι προσδοκίες της επιχείρησης ουσιαστικά επιλέγουν την αξιολόγηση για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από ανάλογες τεχνικές και μεθόδους για κάθε εργαζόμενο. Όπως προαναφέρθηκε, όλα τα συστήματα αξιολόγησης, επιθυμούν όχι την τιμωρία αλλά τη βελτίωση του υπαλλήλου ώστε να μπορέσει να επιτευχθεί ο αντικειμενικός στόχος της επιχείρησης.

Επομένως, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εγχείρημα η επιλογή των ανάλογων τεχνικών και μεθόδων ώστε, η χρήση συνδυαστικών ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων να βοηθήσει την επιχείρηση να καλύψει αυτή τη διαδικασία που θα βοηθήσει τον εργαζόμενο την αύξηση της απόδοσής του στην εργασία.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται ως η βασική διαδικασία για τον Σχεδιασμό Ανθρώπινων Πόρων καθώς και τον Σχεδιασμό εργασιών (υφιστάμενων ή μελλοντικών), το Σχεδιασμό συστημάτων ανταμοιβής, το Σχεδιασμό υποδομών και υποστηρικτικών λειτουργιών, την Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού, την Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού και τέλος την Αξιολόγηση απόδοσης.

Κύριο στοιχείο της θεωρείται η σχέση της με τον άνθρωπο, που αποτελεί και το συστατικό στοιχεία σε μιά επιχείρηση και είναι βέβαιο ότι μία επιτυχημένη επιχείρηση

γίνεται αποτελεσματικότερη όταν σε αυτήν εργάζονται ικανοποιημένοι εργαζόμενοι. Επομένως, η δημιουργία ενός καλού κλίματος με θετικές απόψεις και στήριξη των εργαζόμενων σε μία επιχείρηση συμβάλλουν στην ανάπτυξη της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Κάθε επιχείρηση έχει ορισμένους στόχους που διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση αλλά όλες επιθυμούν την επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης σε μέγιστο βαθμό με σκοπό την εξασφάλιση του κέρδους με όσο το δυνατό λιγότερα έξοδα. Για την υλοποίηση των παραπάνω στόχων απαιτούνται η αύξηση της ανταγωνιστικότητας, που επιτυγχάνεται όταν υπάρχουν τα ανάλογα άτομα στην εργασία που θα εκπληρώσουν τις προσδοκίες της με τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Άρα οι εργαζόμενοι πρέπει να βρίσκονται διαρκώς σε συνεχή κατάρτιση και εκπαίδευση και να παράγουν πολύ περισσότερο ανταγωνιστικά προϊόντα, αποκτώντας τις ανάλογες γνώσεις και δεξιότητες.

Βασική θέση σε μία επιχείρηση εκτός από τις διαδικασίες για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση, σημαντικό ρόλο παίζει και η τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων της επιχείρησης, απέναντι στους εργαζόμενους με πρώτο την αμοιβή για την εργασία που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος, οι προαγωγές και οι προσλήψεις αλλά και οι απολύσεις των εργαζομένων.

Μία «αποτυχημένη» πρόσληψη, πολλές φορές χαρακτηρίζεται περισσότερο επιζήμια σε μία επιχείρηση του συγκεκριμένου εργαζόμενου της επιχείρησης. Για αυτό οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν προσλαμβάνουν άτομα κατά τύχη ή που ίσως στην πορεία διαπιστώσουν ότι έκαναν λάθος, αλλά έχουν αυστηρούς κανόνες και κριτήρια, προσέχοντας περισσότερο εκείνα τα στοιχεία που θα βοηθήσουν στην ομαλή ανάπτυξη της επιχείρησης ικανοποιώντας στους στόχους που είχε θέσει από την αρχή.

Από τα παραπάνω, συμπεραίνεται η ύπαρξη ενός σωστού προγράμματος με προσδιορισμένα κριτήρια για την πρόσληψη των εργαζομένων ώστε να υπάρχει εγκυρότητα αποτελεσμάτων, και κάθε εργαζόμενος να ανταποκρίνεται στην ανάλογη θέση που έχει προσληφθεί σύμφωνα με τα κριτήρια και τους στόχους της επιχείρησης.

Η πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης ολοκληρώνεται μόνο όταν ακολουθείται πιστά η πολιτική της τόσο από τους προϊσταμένους όλων των επιπέδων όσο και από τους εργαζόμενους.

Θεωρείται επιτακτική ανάγκη επομένως η άμεση επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και των εργαζομένων για να βελτιωθούν οι επιδόσεις και οι αποδόσεις με πολλαπλά οφέλη και για την επιχείρηση αλλά και για τους εργαζόμενους. Αν οι εργαζόμενοι

αντιληφθούν τα μειονεκτήματά τους για τη θέση που έχουν στην επιχείρηση και ποια ακριβώς είναι τα καθήκοντά τους και οι υποχρεώσεις τους, στην επιχείρηση, τότε, μπορούν να ανταποκριθούν καθημερινά στις απαιτήσεις της εργασίας, να πάρουν πρωτοβουλίες που θα εξασφαλίσουν την ανάπτυξη της επιχείρησης και να οι προϊστάμενοι να κερδίσουν χρόνο για τις προσωπικές τους εργασίες καθώς οι εργαζόμενοι ξέρουν πολύ καλά τη δουλειά τους και τι πρέπει να κάνουν ανά πάσα στιγμή.

Τέλος, κάθε πρόβλημα που προκύπτει λύνεται άμεσα με την συνεργασία των προϊσταμένων και των εργαζομένων καθώς υπάρχει αμεσότητα και επικοινωνία στην καθημερινότητά τους

Πολλές φορές κάποιои θεωρούν τη διοίκηση και τη απόδοση σε μάλιστα επιχείρηση ως έννοιες ταυτόσημες αλλά αυτό δεν ισχύει αφού η αξιολόγηση αποτελεί μόνο ένα στάδιο της διοίκησης απόδοσης.

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ ΔΠ και ΔΑΠ είναι:

« Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία που στοχεύει σε υφισταμένους.

Η ΔΑΠ θεωρεί σημαντικότερα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, ενώ η ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.

Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και την ιεραρχία» (Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, Γατομάτης)

Ο πρωταρχικός στόχος της στρατηγικής σε επίπεδο επιχειρήσεων είναι να δημιουργηθούν πηγές βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σύμφωνα με τον Storey μπορούμε να προσεγγίσουμε τη διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων ως εξής:

1.Απόψεις και Υποθέσεις της ΔΑΠ .

Σύμφωνα με τον Storey «η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προσέχει και ενισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό την αποστολή και την κουλτούρα, σε αντίθεση με την Διοίκησης προσωπικού που δίνει έμφαση στους κανόνες, την ομοιομορφία των διαδικασιών και τον έλεγχο».

2.Στρατηγικές Πλευρές.

Εδώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναλαμβάνει να εφαρμόσει πάρα πολλές πρωτοβουλίες, που σχετίζονται με τον επιχειρηματικό συνδυασμό, φτάνοντας πιο γρήγορα και εύκολα στη λήψη των αποφάσεων..

3.Στελέχη Γραμμής.

Πρόκειται για τα άτομα που απασχολούνται στις ανώτερα διοικητικά θέσεις της επιχείρησης, τα ηγετικά στελέχη που διαθέτουν και τα ανάλογα προσόντα και ικανότητες για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

4.Κύριοι μοχλοί.

Αποτελούν τα θέματα της Διοίκησης ανθρωπίνων Πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

2.1 Επιλογή Στρατηγικών για την αύξηση της απόδοσης με βάση κάποια κριτήρια.

Λόγω της διαφορετικότητας των μεθόδων της απόδοσης των εργαζομένων σε κάθε περίπτωση, και τα αποτελέσματα αναφέρονται σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και με διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης από κάθε εργοδότη για τον εργαζόμενο. Ουσιαστικά ακολουθείται πάντα κάποιο ορισμένο πρότυπο που λειτουργεί υπό ορισμένες συνθήκες και κάτω από κάποιες προϋποθέσεις.

«Ένα παράδειγμα είναι ότι μια παγκόσμια έρευνα της εταιρίας συμβούλων Kom/Ferry International η οποία ειδικεύεται σε προσέλκυση στελεχών, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η εμπειρία στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρόκειται να αναδειχθεί σε δεύτερο πιο σημαντικό χαρακτηριστικό για τους Γενικούς Διευθυντές σε δεκαετία (2010) αμέσως μετά την ικανότητα στρατηγικού συνδυασμού» (Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, Γατομάτης)

Μια επιχείρηση έχει πολλαπλά οφέλη από την εφαρμογή μιας διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Επιπρόσθετα τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων για κάθε επιχείρηση είναι διαφορετικά και ανάλογα με τον σκοπό της. Συμπληρωματικά οι εργαζόμενοι θέλοντας σαν αυξήσουν και την απόδοσή τους αλλά την επίδοσή τους εφαρμόζουν τα κριτήρια του προτύπου της επιχείρησης και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις τους.

Η αναγνώριση των μειονεκτημάτων κάθε εργαζόμενου και των προβλημάτων που αντιμετωπίζει στην πραγματικότητα τον βελτιώνει και τον ωθεί σε μία καλύτερη μετρική απόδοση ώστε να του εξασφαλίσει και τη δουλειά στην επιχείρηση ή τον οργανισμό που δουλεύει άλλα και την προαγωγή του μέσα σε αυτόν. Εξάλλου η συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και μεταξύ του προϊσταμένου τους θεωρείται σημαντικός παράγοντας της απόδοσης των εργαζομένων στην επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Το κλίμα εμπιστοσύνης, και συνεργασίας που αναπτύσσεται εξασφαλίζει το καλύτερο αποτέλεσμα της σχέσης τους και επομένως και της απόδοσής τους.

Επιτυγχάνεται έτσι ο προσδιορισμός των αναγκών της επιχείρησης και το προσωπικό της μπορεί μέσα από επιμορφώσεις για το ανάλογο αντικείμενο να γίνει καλύτερο και να

αποκτήσει γνώσεις που θα το βοηθήσουν στην περάτωση της εργασίας του με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Επίσης, ο προγραμματισμός για κάθε δραστηριότητα της επιχείρησης βοηθάει στην λύση των προβλημάτων της και γίνεται καλύτερη εκτίμηση των σκοπών και των στόχων της σε πραγματική διάσταση.

Συνεχής επιμόρφωση των εργαζομένων και η εμπειρία που αποκτούν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους προσφέρει τη δυνατότητα εφαρμογής νέων γνώσεων, την παροχή υπηρεσιών που θα χρησιμοποιήσουν ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους αυξάνοντας έτσι την απόδοσή τους, που αποτελεί και το ζητούμενο κάθε επιχείρησης ή οργανισμού. Σε αυτή την κατεύθυνση κινούνται ουσιαστικά όλοι οι προϊστάμενοι που προσπαθώντας να βελτιστοποιήσουν την απόδοση της επιχείρησης μέσω των εργαζομένων τους προχωρούν στη λήψη των αποφάσεων με πιο ορθό τρόπο και πάντα με κριτήριο την ποιότητα της απόδοσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

2.2 Αξιολόγηση αυτών των στρατηγικών από προηγούμενες μελέτες και εφαρμογές

Σύμφωνα με τον (Μπιτσάνη, 2006), οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων πρέπει να ανταποκρίνεται στις παρούσες συνθήκες που επικρατούν σε κάθε επιχείρηση αλλά και στις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, ώστε να είναι σε θέση κάθε επιχείρηση να το χρησιμοποιήσει για την εξέλιξη των εργαζομένων και της απόδοσής τους, βελτιώνοντας ότι είναι απαραίτητο.

Η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης για κάθε επιχείρηση σχετίζεται όχι μόνο με την επιχείρηση που θα αξιολογήσει τους υπαλλήλους της αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους αφού η απόδοσή τους είναι αυτή που μπαίνει στο πλαίσιο της αξιολόγησης. Και αυτό το σημείο αποτελεί κοινό σημείο αναφοράς για κάθε εργαζόμενο που θα αξιολογηθεί καθώς τα κριτήρια είναι τα ίδια για όλους και στην πραγματικότητα κάθε στρατηγική για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή ένα οργανισμό απαιτεί και τη συμβολή όλων των εργαζομένων και των προϊσταμένων μέσα από κατάλληλα διαμορφωμένα προγράμματα επιμόρφωσης. Τα κριτήρια απόδοσης των εργαζομένων που σχετίζονται με τους παράγοντες αύξησης της απόδοσης δίνουν την ευκαιρία να γίνει η περιγραφή κάθε ανάγκης σε κάθε εργαζόμενο και να μην υπάρχει δυσλειτουργία της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα η απόδοση των εργαζομένων κλιμακώνεται με βάση κάποια χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται από την ίδια την επιχείρηση κατά τη διάρκεια της εργασίας των εργαζομένων παρακάμπτοντας ουσιαστικά τα προβλήματα που αναπτύσσονται και δημιουργώντας ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης, συνεργασίας και αξιοπιστίας μεταξύ των εργαζομένων και των προϊσταμένων τους.

Σίγουρα η διαδικασία της αξιολόγησης αποτελεί μία πολύπλοκη λειτουργία για κάθε εμπλεκόμενο καθώς πρέπει να ληφθεί υπόψη κάθε παράγοντας που επηρεάζει όλα τα επίπεδα της ανάπτυξης της δραστηριότητας των εργαζομένων. *«Το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί τον καθρέπτη των αρχών, της φιλοσοφίας, της γενικότερης νοοτροπίας του μανατζμεντ που ασκείται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση και κατά προέκταση την πραγματική κατάσταση των εργασιακών της σχέσεων»* (Μπάτσιος 2013).

2.3 Οι στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Σκοπός κάθε αξιολόγησης θεωρείται η βελτίωση των του Ανθρώπινου Δυναμικού της επιχείρησης, με αποτέλεσμα μία καλύτερη εικόνα της απόδοσης των εργαζομένων και της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση ανακαλύπτει τα προβλήματα των εργαζομένων και προσπαθεί με την αξιολόγησης της μετρικής της απόδοσης να βρει τις κατάλληλες λύσεις και να αναπτύξει μία καλύτερη εικόνα των εργαζομένων προσθέτοντας την επιμόρφωση στα ζητήματα που αντιμετωπίζουν προβλήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η διαδικασία σχεδιασμού της εφαρμογής των στρατηγικών

Η διαδικασία της αξιολόγησης υλοποιείται με τη βοήθεια κάποιων δραστηριοτήτων βασισμένων σε τεχνικές που καθιστούν το σύστημα αξιολόγησης αξιόπιστο και αντικειμενικό.

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται κυρίως είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Ποσοτικές, αποτελούν τις μεθόδους που μετρούν την απόδοση της παραγωγής των εργαζομένων
- Ποιοτικές, πρόκειται για τις μεθόδους που μετρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Κάθε σύστημα σχεδιάζεται με σκοπό να βοηθήσει στην αξιολόγηση της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά δεν είναι πάντα εύκολο και απλό αφού στην πραγματικότητα, απαιτεί λεπτομερή και ακριβή στόχευση των πλαισίων για τα κριτήρια αξιολόγησης και άριστη προετοιμασία σε κάθε επίπεδο από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο (Μπάτσιος 2013).

Επιπρόσθετα, τα συστήματα αυτά χαρακτηρίζονται από στοιχεία που συνεχώς αλλάζουν και υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων χρησιμοποιώντας αξιόπιστα και επαρκή κριτήρια για τη σωστή μετρική των αποδόσεων και των επιδόσεων των υπαλλήλων. Τέτοια κριτήρια που χρησιμοποιούνται από τις στρατηγικές αποτελούν

«α) τα γενικά κριτήρια τα οποία αναφέρονται στα ουσιαστικά αντικείμενα εργασίας του αξιολογούμενου.

β) η συνέντευξη, η οποία είναι σημαντική πριν ο αξιολογητής οριστικοποιήσει την κρίση του

γ) η συνολική βαθμολογία ενός εργαζόμενου σε δραστηριότητες για την επίτευξη συγκεκριμένων εξαρχής γνωστών ποσοτικών και ποιοτικών στόχων απόδοσης.

Σε αυτό το στάδιο σύμφωνα με τον (Grote,1996) ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος είναι αναγκαίο να συμπίπτουν σε βασικά σημεία ενός συστήματος όπως τα πεδία της ποιότητας και αποδοτικότητας ,στους ειδικούς στόχους για την ανάπτυξη αυτών των πεδίων, στα πρότυπα (standards) που θα βασιστεί η αξιολόγηση».

Ξεχωριστή σημασία έχει και η ανάπτυξη του συστήματος της αξιολόγησης με βασικά κριτήρια τη σωστή λειτουργία και την εκτέλεση των οδηγιών ώστε να υιοθετηθούν σωστά από κάθε εργαζόμενο μέσα από τη προτροπή και την επιμόρφωση που τους παρέχει η επιχείρηση στα πλαίσια της ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσής τους στην επιχείρηση.

Πίνακας 1 Χαρακτηριστικά Παραδοσιακής και Σύγχρονης Αντίληψης για την Αξιολόγηση των Εργαζομένων

	Παραδοσιακή Αντίληψη	Σύγχρονη Αντίληψη
Ρόλος	Αξιολογητικός	Αναπτυξιακός
Εστίαση	Παρελθούσα Απόδοση	Βελτίωση Μελλοντικής Απόδοσης
Στόχοι	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αλλαγών Προσωπικού, Αμοιβών και Τιμωριών	Βελτίωση Απόδοσης μέσω Αυτό-Μάθησης, Ανάπτυξης-Παρακίνησης, Ενδυνάμωσης.
Μέθοδοι	Ιεράρχηση Βαθμολογία	Σειρά Αναπτυξιακών Βημάτων, MBO, Ανάλυση Δυνατοτήτων-Αδυναμιών
Ρόλος Προϊσταμένου	Να κρίνει Να αξιολογεί	Να Συμβουλευεί, Να Βοηθά, Να Καθοδηγεί, Να Εκπαιδεύει, Να Αναπτύσσει, Να Ενδυναμώνει
Ρόλος Υφισταμένου	Παθητικό, Αμυντικός, Ανιδραστικός	Ενεργητικός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη Μάθηση
Αποτελέσματα	Ανιδράσεις, Υποτίμηση, Αξιολόγηση	Ανάπτυξη, Ενδυνάμωση, Αποτελεσματικότητα

Πηγή: Παπαλεξανδρή , Ν. και Μπουραντάς, Δ. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου Αθήνα 2002, σελ 322

3.2 Αξιολόγηση του σχεδιασμού ενός συστήματος μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους Χυτήρη(2001) και Παπαλεξανδρή(2002) «το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων δεν ωφελεί μόνο την επιχείρηση ή μόνο τον εργαζόμενο αλλά και τα δύο μέρη όταν γίνεται σωστά και αντικειμενικά».

Προκειμένου να προκύψει το αποτέλεσμα που επιθυμεί κάθε επιχείρηση είναι απαραίτητο να υπάρξει:

- καθορισμός της απόδοσης των αμοιβών σε κάθε εργαζόμενο.
- Οι αποφάσεις να λαμβάνονται έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικές για την επιχείρηση
- Με την αξιολόγηση να διαπιστωθούν τα μειονεκτήματα του κάθε εργαζόμενου και να χρησιμοποιηθεί κατάλληλη εκπαίδευση ώστε κάθε εργαζόμενος να δραστηριοποιείται και σε διαφορετικό περιβάλλον και αντικείμενο εργασίας. (Ντότα 2015).
- Να παρέχονται πληροφορίες στον εργαζόμενο για κάθε πτυχή της σταδιοδρομίας του στην επιχείρηση.
- Εφαρμογή κανόνων ώστε να εντοπίζονται κάθε φορά τα προβλήματα που δημιουργούν τις κακές επιδόσεις των εργαζομένων που προκύπτουν από τη μέτρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής του.
- Πρέπει κάθε πρόσληψη και κάθε απόλυση να γίνεται με αντικειμενικό τρόπο και αφού έχει γίνει σαφής ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και των προσόντων που απαιτεί αυτή η θέση.

Η αξιολόγηση για την απόδοση των εργαζομένων σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό αποτελεί μία πτυχή που συνδέεται άμεσα η ίδια η επιχείρηση καταδεικνύοντας τον αντικειμενικό σκοπό και στόχο της.

Για να καταφέρει ένα σύστημα αξιολόγησης να πετύχει την άριστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ο σχεδιασμός του να αποτελείται από κάποια χαρακτηριστικά (Cascio,1998, Joinson, 2001)

Βασική προϋπόθεση για την αξιολόγηση σε κάθε επιχείρηση αποτελεί η εγκυρότητα του ατόμου που εμπλέκεται στη διαδικασία της αξιολόγησης, αφού θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα και να είναι άμεσος γνώστης της κατάστασης της επιχείρησης και των στόχων της, όπως και της απόδοσης των εργαζομένων. Επομένως, κάθε αξιολόγηση για να επιφέρει το αναμενόμενο αποτέλεσμα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τα παραπάνω στοιχεία και να αναλύεται με κάθε κριτήριο που στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Πίνακας 2 Η σχέση της Ανάλυσης Εργασίας και των Προτύπων Απόδοσης με την αξιολόγηση

Ανάλυση Εργασίας	Πρότυπα Απόδοσης	Αξιολόγηση απόδοσης
Περιγραφή Εργασίας και ατομικές απαιτήσεις για τη συγκεκριμένη εργασία	Μετάφραση των απαιτήσεων της θέσης εργασίας σε αποδεκτή /μη αποδεκτή απόδοση	Περιγραφή των σχετικών με τη θέση εργασίας δυνάμεων και αδυναμιών του κάθε εργαζόμενου

Πηγή: (Βογιατζής 2003)

Τα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αποτελούν αξιόπιστα και αμερόληπτα στοιχεία για κάθε εργαζόμενο που στόχος του αποτελεί η αυτοβελτίωσή του και η απόδοσή του, να φάνει στο σημείο που επιθυμεί η επιχείρηση αλλά και ο ίδιος.

Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι αξιολογητές δεν διαφωνούν σε αρκετά πράγματα μεταξύ τους ούτε και ότι θα πρέπει οπωσδήποτε να υπάρχει ίδια άποψη για τον κάθε εργαζόμενο, αφού αρκετά σημεία της αξιολόγησης θεωρούνται πολύπλοκα και συνάρτηση πολλών παραγόντων ενός εργαζόμενου αλλά ωστόσο υπάρχει η συμφωνία μεταξύ τους για τα βασικά θέματα και ιδιαίτερα όταν εκείνοι ανήκουν στα στελέχη της επιχείρησης και του οργανισμού. όταν εκείνοι ανήκουν στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας.

Όσο πιο απλό και κατανοητό είναι ένα σύστημα αξιολόγησης τόσο καλύτερα αποτελέσματα επιφέρει στους εργαζόμενους αλλά και τους προϊσταμένους που θα αξιολογήσουν.

Έτσι γίνεται αποδεκτό από όλες τις πλευρές και θεωρείται επιτυχημένο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης έχοντας εξασφαλίσει την συνέπεια και την εγκυρότητα όλων των εμπλεκόμενων κατά την εφαρμογή του και τον σχεδιασμό του.

3.3 Ποιοι αξιολογούν

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι αποδοτικό, ένα σημαντικό στοιχείο είναι ποιος διενεργεί την αξιολόγηση. Ο αξιολογητής αποτελεί ένα πρόσωπο που χαρακτηρίζεται από δύο βασικά χαρακτηριστικά: Πρέπει να έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο που θα αξιολογήσει και να αποτελεί γνώστη όλων των μεθόδων και των τρόπων αξιολόγησης για κάθε άτομο που θα αξιολογηθεί σε μία επιχείρηση ή έναν οργανισμό. Παρακάτω αναφέρονται με λεπτομέρεια οι τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης ενός εργαζόμενου και είναι οι εξής:

3.3.1 Αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο

Αρχικά η αξιολόγηση από τα στελέχη της διοίκησης κάθε επιχείρησης αποτελεί και τον πιο άμεσο τρόπο αξιολόγησης για κάθε εργαζόμενο αφού είναι ίσως ο πιο αρμόδιος για την αξιολόγηση του ατόμου που εργάζεται υπό την εποπτεία και παρακολούθησή του.

Αυτός είναι αρμόδιος για κάθε προαγωγή καθώς θα εξετάσει τις αποδόσεις των εργαζόμενων και θα αποφανθεί. Σύμφωνα με τους (Becker and Klimoski, 1989) *θεωρείται λογικό ότι η επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο του έχει τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην απόδοση του σε σχέση με οποιαδήποτε άλλη πηγή ανατροφοδότησης*. Βέβαια σε επαγγέλματα όπως αυτό του εκπαιδευτικού, του οργάνου της τάξης ή του πωλητή, ο προϊστάμενος σπανιότερα μπορεί να ελέγξει τον υπάλληλο (Cascio, 1991). Και για αυτό υπάρχουν άλλες προσεγγίσεις για την απόδοση και την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

3.3.2 Αξιολόγηση από συναδέλφους

Πέρα όμως από την αξιολόγηση του προϊσταμένου υπάρχει και η αξιολόγηση των συναδέλφων του εργαζόμενου.

«Συγκριτικά με την αξιολόγηση από προϊσταμένους, η μέθοδος αυτή μπορεί να συμπεριλάβει περισσότερες πτυχές της απόδοσης του εργαζομένου, μπορεί να διαχωρίσει την προσπάθεια από την τελική απόδοση και τέλος προσανατολίζεται εύκολα στις ικανότητες που

αφορούν στην εργασία του αξιολογούμενου. Παρά τα πολλά της πλεονεκτήματα όμως, η εφαρμογή της πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική αφού μπορεί εύκολα να επηρεαστεί από φιλίες ή εχθρότητες μεταξύ των εργαζομένων. Κάποιος δηλαδή μπορεί να μην αναφερθεί στα αρνητικά στοιχεία ενός συναδέλφου του μη θέλοντας να τον θίξει, αλλά και αντίθετα μπορεί να αναφέρει αρνητικά στοιχεία τα οποία όμως δεν ισχύουν, θέλοντας με τον τρόπο αυτό να αναδείξει τον εαυτό του».

Επομένως κάθε αξιολόγηση από συναδέλφους γίνεται όταν δεν υφίσταται θέμα ανταγωνισμού για μισθολογικά θέματα, παρά μόνο όταν κάθε αξιολόγηση έχει ως σκοπό την αύξηση της ανάπτυξης του εργαζόμενου και την ανάλογη επιμόρφωση ώστε να βελτιωθεί. Ένας τρόπος που αποτελεί και σημαντική παράμετρο για την αύξηση της εμπιστοσύνης μεταξύ των συναδέλφων είναι ο προσδιορισμός των κριτηρίων απόδοσης ώστε η χρήση επιπρόσθετων στοιχείων όπως η συνέντευξη, ενισχύει την τελική άποψη του προϊσταμένου για την αξιολόγηση του εργαζόμενου βοηθώντας με τον τρόπο αυτό να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενικότερη γίνεται και χωρίς σφάλματα μεροληψίας.

3.3.3 Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Όταν η αξιολόγηση γίνεται από τους υφισταμένους τότε ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να έχει καλύτερη εικόνα για τις επιδόσεις του και την απόδοσή του στην εργασία από ότι ο προϊστάμενός του, καθώς δεν μπορεί να διαθέσει και τον ανάλογο χρόνο για να συγκρίνει τις επιδόσεις και αποδόσεις των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Πολλές επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει πρότυπα και τρόπους αυτοαξιολόγησης των υπαλλήλων ώστε στη συνέχεια βλέποντας τις αποδόσεις τους, τα λάθη και τις διακρίσεις τους να μπορούν να τους βοηθήσουν και να τους επιμορφώσουν με σκοπό την βελτίωση. Από την άλλη πλευρά η αυτοαξιολόγηση, επιφέρει και ένα αίσθημα μεγαλύτερης προσοχής στους εργαζόμενους σε στοιχεία που δεν τα είχε παρατηρήσει ίσως ο προϊστάμενός τους και έτσι ο η απόδοσή τους ολοκληρώνεται με μεγαλύτερη ακρίβεια και σαφήνεια συγκριτικά με τους στόχους και τα κριτήρια της απόδοσής τους.

Κατά τον (Meyer, 1991) *«η αυτοαξιολόγηση είναι λοιπόν χρήσιμη όταν γίνεται για λόγους ανάπτυξης του εργαζόμενου και όχι όταν πρέπει να ληφθούν διοικητικές αποφάσεις. Επίσης χρησιμοποιείται πολύ στη διαδικασία MBO όπου ο εργαζόμενος θέτει από κοινού με τον προϊστάμενό του τους στόχους της επόμενης χρονιάς και στη συνέχεια αξιολογούν το βαθμό επίτευξής του».*

Όμως κάθε αξιολόγηση προκειμένου να διέπεται από την αξιοπιστία και τη συνέπεια απαιτεί μία διαρκής για τον τρόπο που θα υλοποιηθεί, τον λόγο της υλοποίησης αλλά και τη σύμφωνη γνώμη των εργαζόμενων ότι τα αποτελέσματα της θα τα χρησιμοποιήσουν με σκοπό την καλυτέρευσή τους και θα είναι προσωπικά και εμπιστευτικά.

3.3.4 Αξιολόγηση από πελάτες

Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης αποτελεί και η αξιολόγηση από τους πελάτες που οι εργαζόμενοι έρχονται σε επαφή κατά τη διάρκεια της δουλειάς τους/. Βέβαια στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση υλοποιείται όταν η εργασία και το προϊόν που παρέχει σε πελάτες αποτελεί την κύρια ασχολία των όπως για παράδειγμα σε περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι ασχολούνται με τις πωλήσεις και τις αγορές από τους προμηθευτές. Οι πελάτες μπορεί και αν είναι εξωτερικοί αλλά και εσωτερικοί όταν αναφερόμαστε σε άτομα που εργάζονται στην ίδια την επιχείρηση αλλά σε άλλα τμήματα αυτής.

Ο προϊστάμενος παρακολουθεί την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους πελάτες και τη λαμβάνει υπόψη του κυρίως όταν δεν μπορεί να παρακολουθήσει από κοντά την απόδοση του εργαζόμενου και κάθε επιπρόσθετο στοιχείο που αναφέρεται στην απόδοσή του είναι χρήσιμο και συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του αξιολογούμενου ή ακόμα και στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Σε πολλές περιπτώσεις κάποια άτομα παίζουν το ρόλο του πελάτη προκειμένου να παρακολουθήσουν και να αξιολογήσουν τις επιδόσεις του προσωπικού.

3.3.5 Αξιολόγηση 360ο

Η μέθοδος αυτή αποτελεί έναν καινοτόμο τρόπο αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται ευρέως τα τελευταία χρόνια. Αντικειμενικός του στόχος αποτελεί η αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της οποίας γίνεται συγκέντρωση στοιχείων που αφορούν την απόδοση του εργαζομένου από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους, τους πελάτες, αλλά και από το ίδιο το άτομο. Στην πραγματικότητα πρόκειται για την μέθοδο που συνδυάζει όλες τις προηγούμενες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Το πρόσωπο που παίζει το σημαντικότερο ρόλο αποτελεί και δω ο προϊστάμενος, καθώς όλα τα στοιχεία που θα συλλέξει για τον αξιολογούμενο από όλες τις διαφορετικές πηγές αξιολόγησης, πρέπει να ανταποκρίνονται στα κριτήρια για την σωστή αξιολόγησή του, προσφέροντας τη δυνατότητα

στον εργαζόμενο να υπάρξει μία ανατροφοδότηση και να βελτιωθεί ώστε να φτάσει στον στόχο του για την απόδοσή του στην επιχείρηση.



Εικόνα 2 Αξιολόγηση 360ο

3.4 Τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Επειδή κατά τη διάρκεια της αξιολογήσιμης μπορεί να υπάρξουν αρκετά προβλήματα και να μην ακολουθηθούν τα ανάλογα κριτήρια έχουν σχεδιαστεί διάφοροι τρόποι για την ομαλή διεξαγωγή της αξιολόγησης και με αρκετά πλεονεκτήματα αλλά και μειονεκτήματα. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Στην πραγματικότητα σύμφωνα με την(Παναγιωτοπούλου, 2009)): υπάρχουν τέσσερις αξιολόγησης:

«α) με βάση τις μεθόδους σύγκρισης, β)ο τρόπος αξιολόγησης με βάση τα απόλυτα, γ)ο τρόπος αξιολόγησης βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων, δ) και ο τρόπος που συνδέεται με την άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας».

3.4.1 Τρόπος αξιολόγησης με βάση τις μεθόδους σύγκρισης

Πρόκειται για τη μέθοδο που η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου προσώπου γίνεται σε σύγκριση με άλλα πρόσωπα οπότε και η αξιολόγηση αυτή είναι γενική, στην σχετικά με τον προσδιορισμό της συνολικής απόδοσης του εργαζόμενου. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

3.4.2 Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method).

Μετά την αξιολόγηση τα άτομα σε σχέση με την βαθμολογική τους εικόνα κατατάσσονται σε μία σειρά (1ος, 2ος, 3ος, 4ος κλπ.). Αυτή η μέθοδος, είναι πολύ γνωστή και χρησιμοποιούμενη από τις μικρές επιχειρήσεις, αξιολογώντας όμως τον κάθε εργαζόμενο για τις συνολικές του ικανότητες (Παναγιωτοπούλου, 2009).

3.4.3 Μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method).

Με τη μέθοδο αυτή, ο προϊστάμενος, που συνήθως αποτελεί και τον αξιολογητή των εργαζομένων έχοντας σε ένα κατάλογο όλα τα ονόματα έναν κατάλογο με τα ονόματα όλων των εργαζομένων, διαγράφοντας κάθε φορά δύο ονόματα, του καλύτερου και του ατόμου εκείνου που προσφέρει λιγότερα στην επιχείρηση. Αυτή η μέθοδος δημιουργεί ένα νέο κατάλογο, όπου αναγράφονται πρώτα οι υπάλληλοι που αξιολογούνται με τις υψηλότερες κατά σειρά βαθμολογίες και από τη μέση και κάτω ακολουθούν αυτοί που πήραν τις πιο χαμηλές βαθμολογίες, από τους οποίους ο τελευταίος έχει τη χαμηλότερη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Σκοποί- Αποτελέσματα της έρευνας

Το κύριο ερευνητικό ερώτημα που είναι και ο στόχος ανταπόκρισης αυτής της πτυχιακής είναι οι στρατηγικές αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων καθώς και οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται ώστε να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Η απάντηση στο ερώτημα αυτά θα βασιστεί σε ερωτήσεις μέσω ερωτηματολογίων σχετικές με την άποψη και τη στάση για την αξιολόγηση και τις στρατηγικές αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων

Τα ερωτήματα που τέθηκαν για απάντηση στα ερωτηματολόγια είναι τα ακόλουθα: Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις τράπεζες, φύλο, ηλικία, σπουδές, μεταπτυχιακό, διδακτορικό, ξένες γλώσσες και πιστοποιητικό γνώσης ηλεκτρονικών υπολογιστών. Αν η σχολή που αποφοίτησαν ήταν μέσα στις αρχικές τους προτιμήσεις και κατά πόσο ικανοποιήθηκαν οι προσδοκίες τους τελειώνοντας τη σχολή. Επίσης, αν ο βαθμός επαγγελματικής αποκατάστασης επηρέασε την επιλογή τους στην σχολή που επέλεξαν να σπουδάσουν, αν είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και ποιος είναι ο κυριότερος παράγοντας για αυτό.

Αν επιθυμούν να εργάζονται και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία; Άλλες ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζόμενους είναι αν είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους και αν θεωρούν ότι έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό κατά την τελευταία 5ετία. Επιπρόσθετα, ρωτήθηκαν αν ο χώρος της εργασίας τους προξενεί ευχάριστα συναισθήματα και αν επηρεάζονται από τα σχόλια των συναδέλφων. Τέθηκε και το ερώτημα σχετικά με τις ευθύνες στον εργασιακό χώρο αν είναι επαρκώς διευκρινισμένες και αν τους αρέσει να αναλαμβάνουν ευθύνες στον εργασιακό χώρο. Τέλος, ρωτήθηκαν, εάν είχαν τη δυνατότητα αν θα άλλαζαν τη στρατηγική της επιχείρησης /οργανισμού όπου εργάζονται.

Για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα επιλέχτηκε ως καταλληλότερο είδος μελέτης η ποσοτική μελέτη συσχέτισης, εξαιτίας των μεθόδων που χαρακτηρίζεται για οργάνωση και περίληψη μιας σειράς δεδομένων εύκολα και σύντομα μέσω πινάκων, γραφημάτων και προσδιορισμού μιας ή περισσότερων αντιπροσωπευτικών τιμών (Σαχίνη –

Καρδιάση, 1997). Η έρευνα αυτή, μπορεί να αποτελέσει και την αφορμή ώστε να υπάρξει περισσότερη και μεγαλύτερη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων κινητοποίηση από την πλευρά της επιχείρησης ή του οργανισμού που διεξήχθη και να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων.

Είναι αυτονόητο ότι η επιτυχία της επιχείρησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους. Η γνώση του πώς μπορεί να μεγιστοποιηθεί το δυναμικό των εργαζομένων μπορεί να φαίνεται εξίσου ομαλό, ακόμα και όταν το ηθικό υποφέρει και ο κύκλος εργασιών είναι στα κορυφαία επίπεδα.

Το καλύτερο μέρος για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, κερδίζεται με την κατανόηση γιατί δεν μπορούν να αποδώσουν στο βέλτιστο επίπεδο τους. Η εύρεση της λύσης και η προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων έχει θετική επίδραση στην εργασία τους με ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους και τη βέλτιστη απόδοσή τους.

Οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Σε αυτό συμβάλλουν τα παρακάτω:

- Εργασιακό περιβάλλον
- Οφέλη
- Επίπεδο μισθού
- Κατανόηση από τον εργαζόμενο της αποστολής και του οράματος της επιχείρησης
- Οι εργαζόμενοι που καταλαβαίνουν πώς ο ρόλος τους βοηθά την εταιρεία να επιτύχει είναι συχνά πιο πρόθυμοι να κάνουν το καλύτερό τους.

Η ενδυνάμωση των υπαλλήλων μπορεί να λάβει πολλές μορφές, που έχουν τεράστιο αντίκτυπο στην επιτυχία τους. Είτε τους δίνουν πληροφορίες σχετικά με τους στόχους τους, είτε τους επιτρέπουν μέσα από την εφαρμογή της τεχνολογίας να τους οδηγούν καθημερινά στην καλύτερη απόδοση καθώς πλέον είναι ζωτικής σημασίας για το σημερινό εργατικό δυναμικό.

Η οργανωτική επιτυχία αναπτύσσεται όταν ισχύουν οι σωστοί κανόνες και συστήματα. Απλά η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων χωρίς την συμμετοχή των ίδιων των αξιολογούμενων μπορεί να μη βοηθήσουν στην βελτίωση και πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης.

Τακτικές συναντήσεις και συζητήσεις, και πριν αλλά μετά την αξιολόγηση της απόδοσης, θέματα που τους απασχολούν, προσδιορίζουν καλύτερα τη λύση για τα προβλήματα και είναι πιο κοντά στην αποτελεσματικότητα των στόχων της επιχείρησης και του οργανισμού.

4.2 Δεδομένα , πηγές και επιλογή της κατάλληλης μελέτης

Μέσα από τη βιβλιογραφική έρευνα και μελέτη υπήρξαν αρκετά εργαλεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για την ενημέρωση των στόχων στο πεδίο εφαρμογής. Σύμφωνα όμως με παρόμοιες μελέτες που είχαν διεξαχθεί στον ελληνικό χώρο οι ερευνητές κατέληξαν σε ποιοτικές έρευνες με ερωτήσεις που προσέγγιζαν τα ερευνητικά μας δεδομένα αλλά και ποσοτικές μέθοδοι με ερωτηματολόγια με ερωτήσεις κλειστού τύπου. Βέβαια υπάρχουν και άλλες μορφές έρευνας και μελέτης των πηγών δεδομένων με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα

Η διερεύνηση των στρατηγικών για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων μέσω των συνεντεύξεων σε δείγμα μελέτης είναι μια αξιόπιστη μέθοδος ελέγχου για την απόκτηση πληροφοριών. Η ποιοτική έρευνα παρέχει τη δυνατότητα για τη βαθύτερη ανάλυση και ερμηνεία γεγονότων, καταστάσεων και συμπεριφορών, καθώς επιδιώκεται η κατανόηση διαδικασιών μέσω αναλυτικής επαγωγής (Mason, 2003). Ωστόσο, υπάρχει κάποιος περιορισμός στην ποσότητα των πληροφοριών που μπορεί να αποκτηθεί από μεμονωμένους εργαζόμενους. Έτσι από τα αποτελέσματα της ποιοτικής μελέτης μπορεί να προκύψουν περισσότεροι προβληματισμοί και να χρειάζεται περαιτέρω ανάλυση και περισσότερες ερωτήσεις.

4.3 Επιλογή μεθόδου της παρούσης εργασίας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας προτιμήθηκε τελικά μία ποσοτική έρευνα θέλοντας έτσι να αποφευχθεί κατά το δυνατόν η διαστρέβλωση της εικόνας που έχει ο ερευνητής αναφορικά με ένα μέρος της πραγματικότητας το οποίο εξετάζει, ενώ ταυτόχρονα άρει το μειονέκτημα της μικρής χρήσης των υφιστάμενων μεθόδων έρευνας (Smith, 1975).

Τα ερωτηματολόγια δίνουν τη δυνατότητα για τη συλλογή των πληροφοριών. Πρόκειται για ερωτήσεις που παρουσιάζονται με μια συγκεκριμένη σειρά. Κάθε ερώτηση θα πρέπει να απαντάται. Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χορηγηθεί πρόσωπο με πρόσωπο, μέσω τηλεφώνου ή μέσω ταχυδρομείου (ηλεκτρονικού ή απλού). Τέλος, απαιτείται σημαντικός χρόνος, γνώσεις και σωστή επιλογή του περιεχομένου των ερωτήσεων αλλά και του τύπου των ερωτήσεων. Εάν κριθεί αναγκαίο θα πρέπει αν υπάρξει και μία δοκιμή και αναθεώρηση του ερωτηματολογίου.

4.4 Πρωτογενή δεδομένα

Για την επιστημονική κοινότητα η ύπαρξη των πρωτογενών δεδομένων είναι απολύτως απαραίτητη για την συζήτηση οποιαδήποτε ερευνητικού αποτελέσματος. Η έλλειψη πρωτογενών δεδομένων αποτελεί εμπόδιο στην εξέλιξη της έρευνας και της επιστήμης.

4.5 Συλλογή-Επιλογή κλίμακας ποσοτικοποίησης

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στα πλαίσια της έρευνας για την παρούσα εργασία σε δείγμα 60 εργαζομένων σε τράπεζες στο νομό Αιτωλοακαρνανίας. Η μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, καθώς και ο σκοπός της έρευνας υπέδειξαν την ανάγκη για χρήση του συγκεκριμένου ερευνητικού εργαλείου. Προτιμήθηκε η δημιουργία ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Ο λόγος αυτής της επιλογής ήταν οι ερωτήσεις κλειστού τύπου που είναι χρήσιμες για την εύκολη παραγωγή συχνοτήτων απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Η τελική μορφή του ερωτηματολογίου απαρτίζεται από τις εξής ενότητες: Δημογραφικά χαρακτηριστικά με ερωτήσεις, που αφορούν το φύλο του ερωτώμενου, την ηλικία του και την εκπαίδευσή του.

Άλλες ερωτήσεις που υπάρχουν στο ερωτηματολόγιο αφορούν το γεγονός αν η σχολή που αποφοίτησαν ήταν μέσα στις αρχικές τους προτιμήσεις και κατά πόσο ικανοποιηθήκαν οι προσδοκίες τους τελειώνοντας τη σχολή. Επίσης, αν ο βαθμός επαγγελματικής αποκατάστασης επηρέασε την επιλογή τους στην σχολή που επέλεξαν να σπουδάσουν, αν είναι ευχαριστημένοι με τη δουλειά τους και ποιος είναι ο κυριότερος παράγοντας για αυτό. Αν επιθυμούν να εργάζονται και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;

Άλλες ερωτήσεις που τέθηκαν στους εργαζόμενους είναι αν είναι ικανοποιημένοι με την αμοιβή τους και αν θεωρούν ότι έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό κατά την τελευταία 5ετία. Επιπρόσθετα ρωτήθηκαν αν ο χώρος της εργασίας τους προξενεί ευχάριστα συναισθήματα και αν επηρεάζονται από τα σχόλια των συναδέλφων. Τέθηκε και το ερώτημα σχετικά με τις ευθύνες στον εργασιακό χώρο αν είναι επαρκώς διευκρινισμένες και αν τους αρέσει να αναλαμβάνουν ευθύνες στον εργασιακό χώρο. Τέλος, ρωτήθηκαν, εάν είχαν τη δυνατότητα αν θα άλλαζαν τη στρατηγική της επιχείρησης /οργανισμού όπου εργάζονται.

Το περιεχόμενο και η αισθητική του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να προκαλεί το ενδιαφέρον του συμμετέχοντα, έχοντας την μορφή φόρμας με συνέχεια στην αρίθμηση

των ερωτήσεων, και διαστήματα μεταξύ των ερωτήσεων ώστε να είναι ευανάγνωστες οι ερωτήσεις.

4.5.1 Περιγραφή του υπό εξέταση πληθυσμού και δείγματος

Ο υπό εξέταση πληθυσμός αφορούσε εργαζόμενους του νομού Αιτωλοακαρνανίας σε τράπεζες του νομού.. Η έρευνα έγινε το χρονικό διάστημα Απριλίου του 2019.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε ήταν να διανεμηθεί ο μέγιστος δυνατός αριθμός ερωτηματολογίων στο μέγιστο αριθμό εργαζόμενων. Αυτό κατέστη εφικτό με ηλεκτρονική επαφή αφού πρώτα ρωτήθηκαν αν μπορούν να συμμετέχουν σε αυτή την έρευνα.

4.5.2 Δεοντολογία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και οι ερωτήσεις διατυπώθηκαν έτσι ώστε να έχουν σαφήνεια. Επίσης, τηρήθηκαν ορισμένοι κανόνες δεοντολογίας. Όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για το σκοπό της έρευνας, συμμετείχαν εκούσια, οι απαντήσεις των ατόμων έγιναν σεβαστές και υπήρξε απόλυτη εχεμύθεια. Υπήρξε, επομένως αυτό που ορίζεται από τους Diener και Grandall ως συνειδητή συναίνεση που περιλαμβάνει ικανότητα, εθελοντική διάθεση, πλήρης πληροφόρηση και κατανόηση (Cohen, Manion & Morrison, 2008). Στην επίτευξη των παραπάνω συντέλεσε και το συνοδευτικό κείμενο που τοποθετήθηκε στην αρχή του ερωτηματολογίου με αναφορά στον υπεύθυνο ερευνητή, στον τρόπο που επιλέχθηκαν οι ερωτώμενοι και στο απόρρητο των στοιχείων.

4.5.3 Περιορισμοί και προβλήματα κατά τη διενέργεια της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Απρίλιο του 2019. Η επιλογή του δείγματος έγινε τυχαία, από εργαζόμενους γνωστούς σε Τράπεζες του νομού Αιτωλοακαρνανίας και μάλιστα σε μία από αυτές έκανα και την πρακτική μου άσκηση. Οι εργαζόμενοι και πριν την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων ενημερώθηκαν για την ταυτότητα της έρευνας μου. Εξηγήθηκε ο σκοπός της μελέτης, η μέθοδος και η διαδικασία με την οποία θα γίνει η συλλογή των ερωτηματολογίων. Επισημάνθηκε ότι τα προσωπικά τους στοιχεία θα παραμείνουν ανώνυμα και ότι έχουν δικαίωμα να αρνηθούν να συμμετάσχουν. Υπήρξε, επομένως αυτό που ορίζεται από τους Diener και Grandall ως συνειδητή συναίνεση που

περιλαμβάνει ικανότητα, εθελοντική διάθεση, πλήρης πληροφόρηση και κατανόηση (Cohen, Manion & Morrison, 2008, σελ.82).

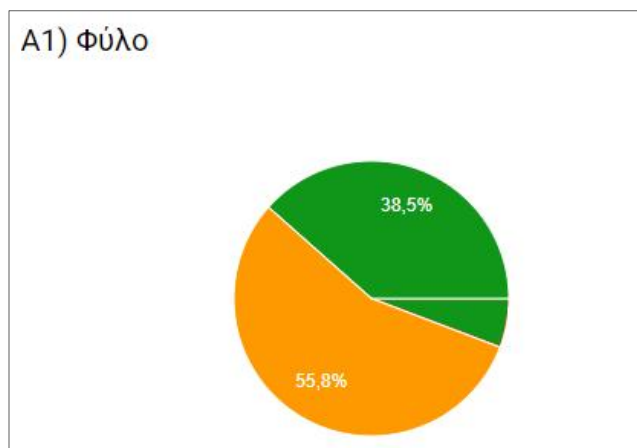
Η συμπλήρωση ερωτηματολογίων έγινε ατομικά (εφαρμογή ερωτηματολογίου αυτοαναφοράς με συμπλήρωση, χωρίς την παρουσία συνεντεύκτη). Ο χρόνος συμπλήρωσης εκτιμήθηκε στα 10 λεπτά. Συνολικά στάλθηκαν 60 ερωτηματολόγια και συγκεντρώθηκαν 53. Τον Μάρτιο τελείωσε η κατασκευή του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Αφού ολοκληρώθηκε η συλλογή των δεδομένων, ακολούθησε η κωδικοποίηση και η ανάλυσή τους. Η διαδικασία αναλυτικά περιέλαβε τα παρακάτω βήματα:

- 1) Κατασκευή ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου με χρήση του εργαλείου Google Forms.
- 2) Πιλοτική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου για βελτιστοποίηση του ερευνητικού εργαλείου.
- 3) Χειροκίνητη και ηλεκτρονική συλλογή των δεδομένων.
- 4) Κωδικοποίηση των δεδομένων των ερωτηματολογίων.
- 5) Επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων στο περιβάλλον του GoogleDrive
- 6) Καταγραφή των αποτελεσμάτων της ανάλυσης
- 7) Εξαγωγή συμπερασμάτων από τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

4.6 Αποτελέσματα

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις που αφορούν δημογραφικά στοιχεία ή στοιχεία προφίλ όπως το Φύλο, η Ηλικία, και η εκπαίδευσης. Τα δεδομένα των συγκεκριμένων ερωτήσεων αναλύθηκαν με μεθόδους περιγραφικής στατιστικής. Ως προς το φύλο, τα αποτελέσματα έδειξαν ποσοστό 55,8% οι άνδρες και 38,5% οι γυναίκες. Ο παρακάτω πίνακας παρουσιάζει με αναλυτικό τρόπο την κατανομή της συμμετοχής ανά φύλο.

Πίνακας 3 Φύλο

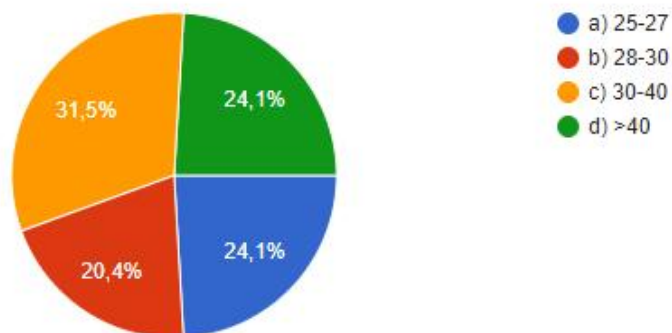


Σε μέγεθος δείγματος 53 εργαζόμενων το ηλικιακό εύρος κυμαινόταν από 30-40 με μεγαλύτερη ηλικιακή συχνότητα με ποσοστό (31,5%), και από 25-27 με ποσοστό 24,1%.

Πίνακας 4 Ηλικία

A2 Ηλικία

53 απαντήσεις

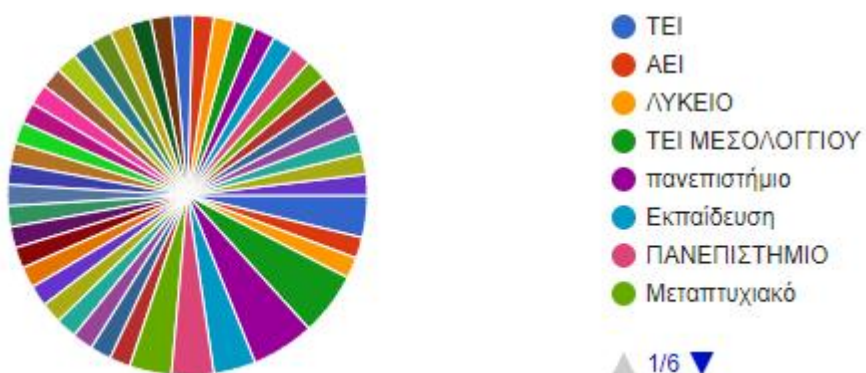


Σε μέγεθος δείγματος 53 εργαζόμενων το ποσοστό 6% έχει Πανεπιστημιακές σπουδές ενώ το ίδιο παρατηρείται και σε άτομα που έχουν την εκπαίδευση μόνο του απολυτηρίου του Λυκείου

Πίνακας 5 Εκπαίδευση/Διαρκής Εκπαίδευση

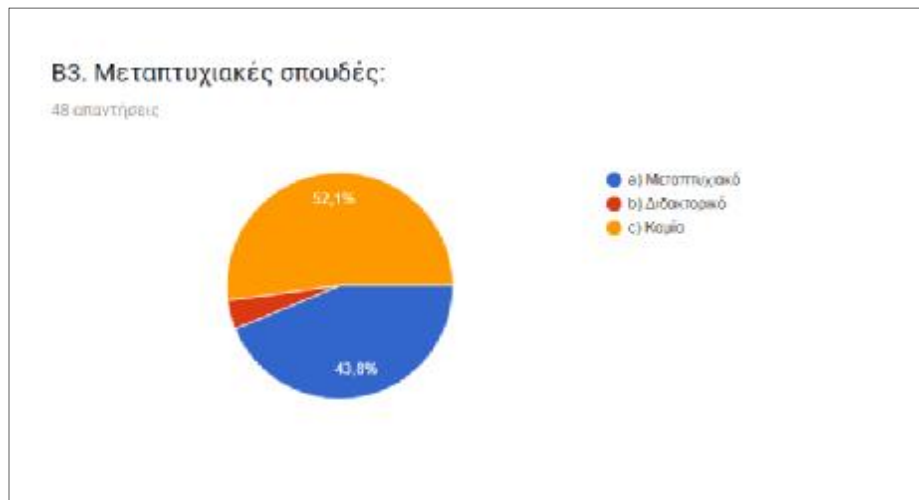
B1). Εκπαίδευση/Διαρκής Εκπαίδευση

53 απαντήσεις



Σχετικά με την ερώτηση της διαρκούς εκπαίδευσης ένα ποσοστό έχει επιπλέον μεταπτυχιακό 43, 8% και διδακτορικό 2 άτομα ενώ το υπόλοιπο ποσοστό δεν έχει .

Πίνακας 6 Μεταπτυχιακές σπουδές



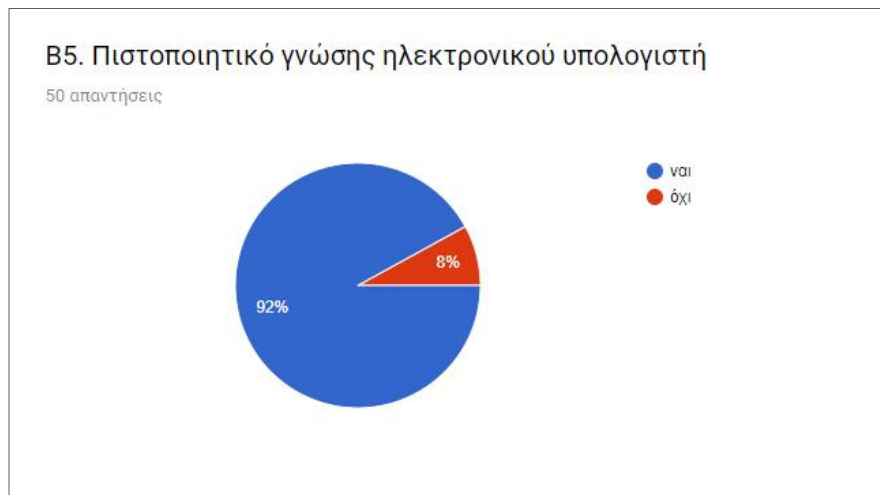
Συνέχεια της ερώτησης σχετικά με την εκπαίδευση αποτελεί και η ερώτηση για το επίπεδο των ξένων γλωσσών. Ένα μεγάλο ποσοστό(41,2%) απάντησε ότι έχει άριστη γνώση.

Πίνακας 7 Γνώσεις Ξένων Γλωσσών



Σχετικά με την γνώση υπολογιστών το μεγαλύτερο ποσοστό 92% απάντησε ότι κατέχει πιστοποιητικό γνώσεων ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Πίνακας 8 Πιστοποιητικό γνώσης ηλεκτρονικού υπολογιστή



Πολλοί, περίπου 80%, δήλωσαν ότι η σχολή που τελείωσαν στις σπουδές τους ήταν μέσα στις αρχικές τους επιλογές.

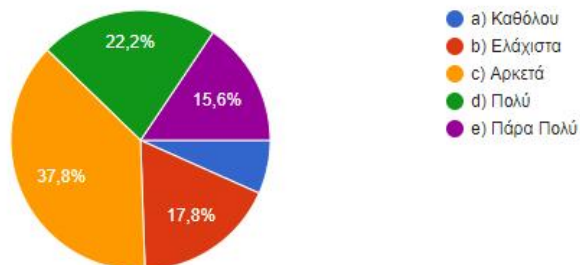
Πίνακας 9 Σχολή αποφοίτησης και επιλογή



Πίνακας 10 Ικανοποίηση των προσδοκιών μετά το τέλος της σχολής

Γ2) Αν ναι, κατά πόσο ικανοποιηθήκαν οι προσδοκίες σας τελειώνοντας τη σχολή

45 απαντήσεις

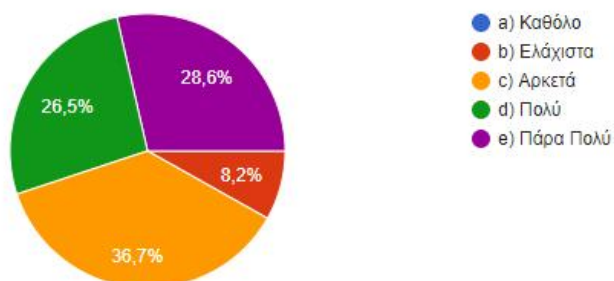


Σε συνάρτηση με την προηγούμενη ερώτηση οι προσδοκίες των περισσότερων τελειώνοντας τη σχολή τους έχουν ικανοποιηθεί.

Πίνακας 11 Επαγγελματική Αποκατάσταση

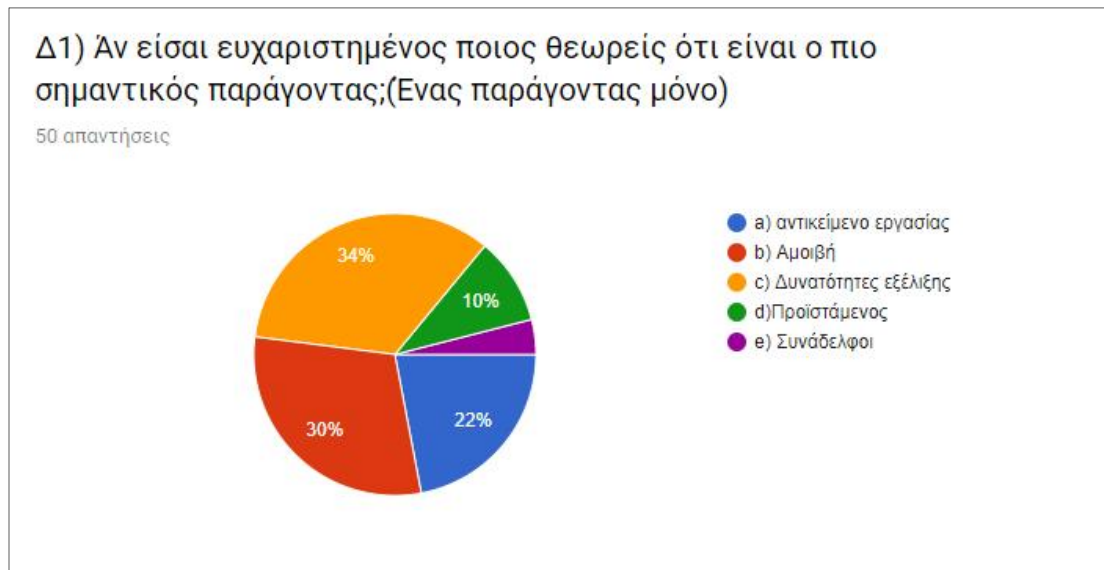
Γ3) Ο βαθμός επαγγελματικής αποκατάστασης επηρέασε την επιλογή σας;

49 απαντήσεις



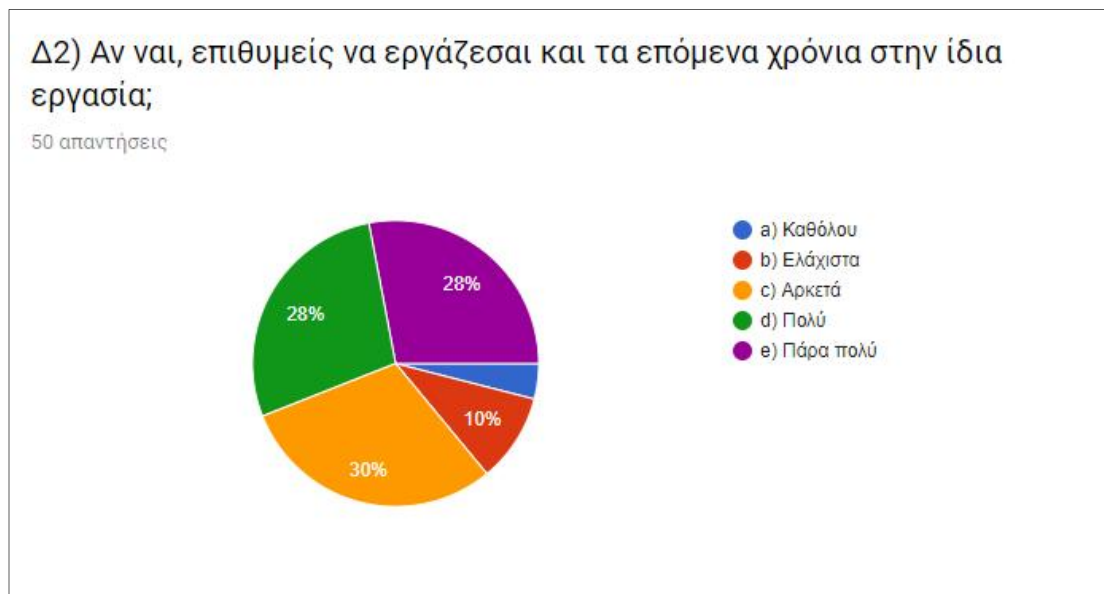
Επίσης ένα πολύ μεγάλο ποσοστό 28,6% δήλωσε ότι ο βαθμός της επαγγελματικής του αποκατάστασης επηρέασε την επιλογή του.

Πίνακας 11 Ο πιο σημαντικός παράγοντας που κάνει τον εργαζόμενο ευχαριστημένο στη δουλειά του



Και επίσης σημαντικός παράγοντας σύμφωνα με το μεγαλύτερο ποσοτό των ερωτηθέντων(30%) είναι η αμοιβή.

Πίνακας 12 Επιθυμία εργασίας στην ίδια δουλειά και τα επόμενα χρόνια

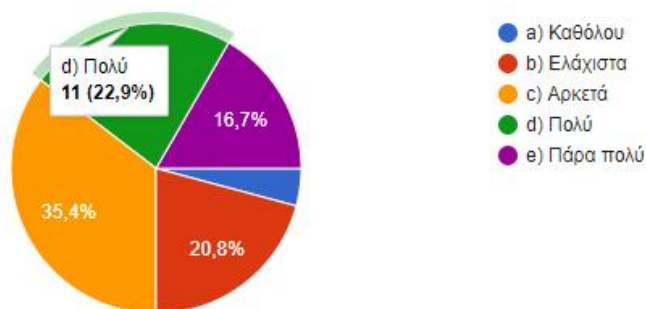


Και αυτή η επιλογή και η ευχαρίστηση που νιώθουν στον επαγγελματικό τους χώρο επιβεβαιώνεται με την επόμενη ερώτηση καθώς επιθυμούν να παραβρίσκονται στον ίδιο χώρο εργασίας και τα επόμενα χρόνια.

Πίνακας 13 Αμοιβή Εργαζομένων

Δ3) Είσαι ικανοποιημένος με την αμοιβή σου;

48 απαντήσεις

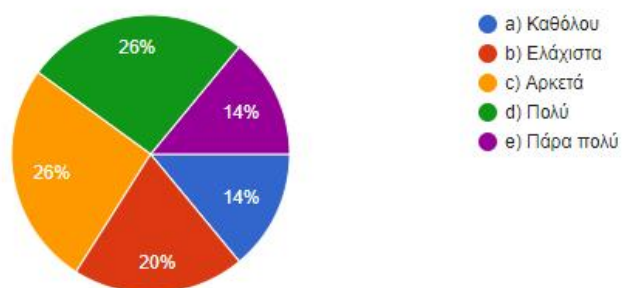


Και οι περισσότεροι είναι ικανοποιημένοι για την αμοιβή(35,4%) όπως φαίνεται παρακάτω.

Πίνακας 14 Επιβραβεύσεις στην εργασία

Δ4)Πιστεύεις ότι Έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό κατά την τελευταία 5ετία

50 απαντήσεις



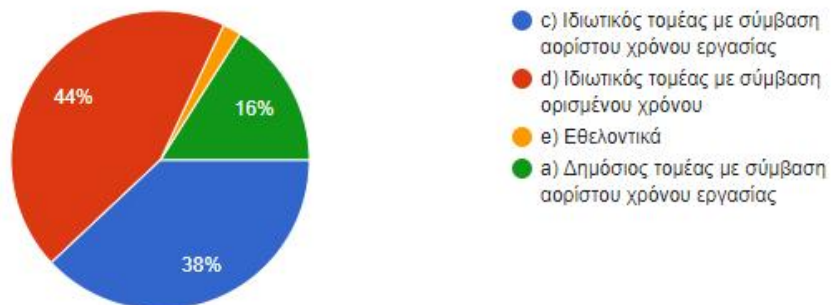
Η αξιολόγηση των εργαζομένων και οι επιβραβεύσεις αποτελούν και ένα σημαντικό κίνητρο για όλους τους υπαλλήλους που επιθυμούν να βελτιωθούν και να προσφέρουν το μεγαλύτερο δυνατό στην εργασία τους.

Η δημιουργία ενός καλού κλίματος στον χώρο εργασίας, μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων ενθαρρύνοντάς τους να συνεχίσουν τις καλές επιδόσεις τους.

Πίνακας 15 Ποια η σχέση εργασίας

Δ5) Ποια η σχέση εργασίας σας;

50 απαντήσεις



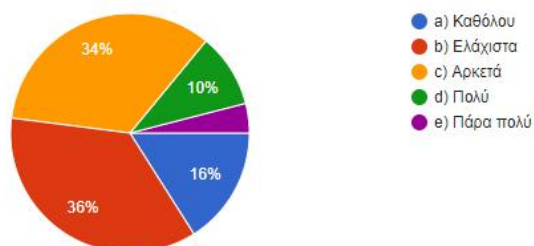
Οι περισσότεροι εργαζόμενοι που πήραν μέρος στην έρευνα και απάντησαν στα ερωτηματολόγια απασχολούνται, στον ιδιωτικό τομέα με σύμβαση ορισμένου χρόνου.

Στην ερώτηση αν επηρεάζονται από τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων τους οι περισσότεροι απάντησαν αρκετά, αγγίζοντας ένα μεγάλο ποσοστό 34%.

Πίνακας 16 Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων

Δ6) Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων σου επηρεάζουν την απόδοσή σου;

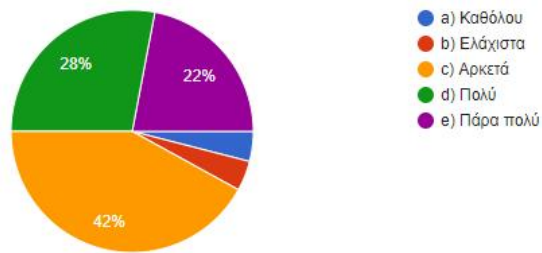
50 απαντήσεις



Πίνακας 17 Η συνεργασία με τον προϊστάμενο

Δ7) Η συνεργασία με τους προϊστάμενούς σου είναι επικοδομητική;

50 απαντήσεις



Σε μία επιχείρηση είναι πολύ σημαντικός παράγοντας οι σχέσεις που διέπουν τους εργαζόμενους με τον προϊστάμενό τους. Ένα πάρα πολύ μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι έχει αρκετά καλή σχέση με τον προϊστάμενο, ένα 22% απάντησε ότι η σχέση τους είναι πάρα πολύ καλή και κανένας δεν απάντησε αρνητικά.

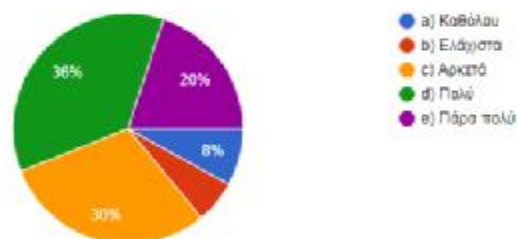
Η επίπληξη ενός εργαζόμενου από τον προϊστάμενο, μπορεί να είναι τόσο δυσάρεστη και αγχωτική για το αφεντικό, όπως και για τον εργαζόμενο. Ωστόσο, είναι σημαντικό να βεβαιώνονται και τα δύο μέρη ότι απαιτείται συνεχής επικοδομητική ανατροφοδότηση στον χώρο εργασίας προκειμένου να εξασφαλιστεί το απαιτούμενο αποτέλεσμα και για τους εργαζόμενους και για την επιχείρηση.

Η αποτυχία επίτευξης των στόχων απόδοσης πρέπει να θεωρηθεί ως ευκαιρία για μάθηση και ανάπτυξη, και όχι ως αιτία για εκφοβισμό. Επειδή αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται αμήχανα ή ανίκανοι, θα έχουν μικρότερη αυτοπεποίθηση και θα πρέπει να την ανακτήσουν ώστε να αποδώσουν καλύτερα την επόμενη φορά.

Πίνακας 18 Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις

Δ8) Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις στο χώρο της εργασίας είναι επαρκώς διευκρινισμένα;

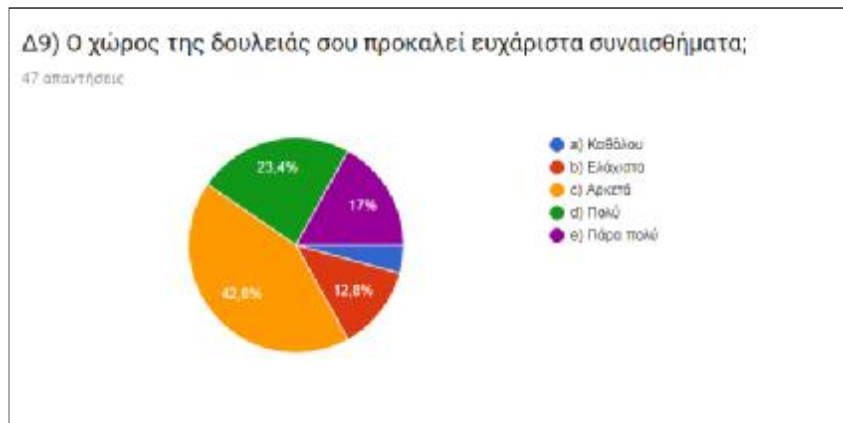
50 απαντήσεις



Αρκετά ευχαριστημένοι είναι οι εργαζόμενοι, ποσοστό 36% σχετικά με την διευκρίνιση των καθηκόντων τους στις εργασίες τους.

Ο καθορισμός ρόλων και προγραμμάτων καθοδήγησης είναι επίσης ένας από τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους με τους οποίους ένας υπάλληλος μπορεί να βελτιώσει την απόδοση. Όταν υπάρχει ξεκάθαρος στόχος και ρόλος για τον καθένα με το αντικείμενο που θα ασχοληθεί τότε υπάρχει και παρακίνηση της βελτίωσης των επιδόσεων.

Πίνακας 19 Τα συναισθήματα στο χώρο της εργασίας



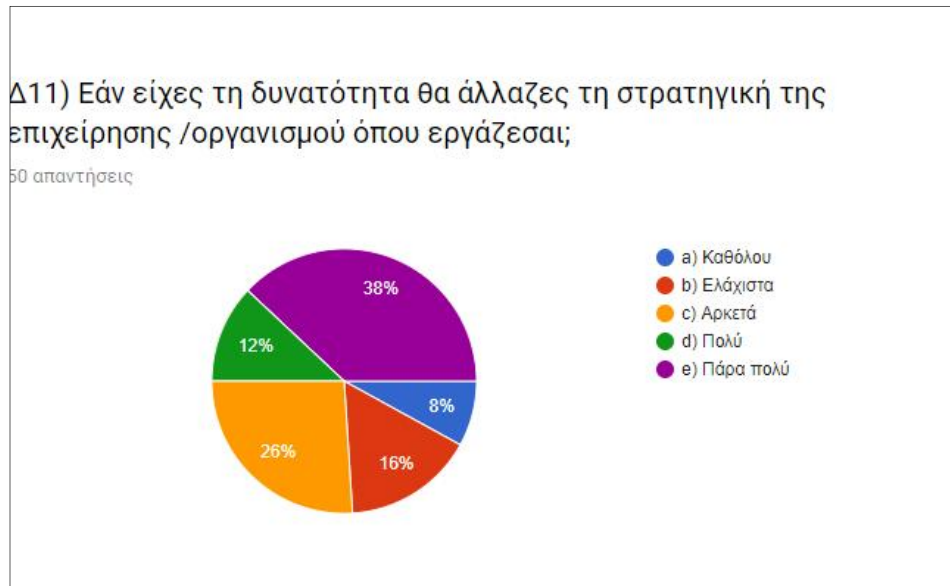
Και ο χώρος της εργασίας είναι σημαντικός αφού ο εργαζόμενος περνάει αρκετό χρόνο εκεί και πρέπει να αισθάνεται ευχάριστα.

Πίνακας 20 Ευθύνες στον επαγγελματικό χώρο



Και οι ευθύνες στην επιχείρηση τελικά αποτελούν μέρος της εργασίας που επιζητούν σήμερα οι περισσότεροι εργαζόμενοι γεγονός που αποδεικνύει πόσο σημαντικός παράγοντας αποτελεί αυτό στην απόδοσή τους.

Πίνακας 21 Αλλαγή της Στρατηγικής στον χώρο της εργασίας



Έχοντας λοιπόν ένα όραμα με σκοπό τη βελτίωσή τους οι ίδιοι οι υπάλληλοι επιζητούν την αλλαγή στην επιχείρησης που εργάζονται σε ποσοστό 38%, και χωρίς να αποποιούνται τις ευθύνες για την εργασία τους.

Με την επιλογή και τη διάθρωση των ερωτήσεων θέλαμε να επιτύχουμε τη μετάβαση από το πιο απλό στο πιο σύνθετο (Javeau, 2000, σελ.138), τοποθετώντας τις ερωτήσεις στοιχείων ταυτότητας στην αρχή του ερωτηματολογίου (Φίλιας, 1994, σελ.159), θέτοντας την προβληματική της έρευνας αμέσως μετά και εξειδικεύοντας σταδιακά τις ερωτήσεις . Επίσης, προσπαθήσαμε να σχετίζονται με τους θεωρητικούς προβληματισμούς μας, να διευκολύνουν τη διερεύνηση των υποθέσεών μας και να ανταποκρίνονται στους σκοπούς της έρευνας. (Αθανασίου, 2000, σελ.105).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι για τη διαμόρφωση του περιεχομένου των ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο λήφθηκαν υπόψη, προηγούμενες αντίστοιχες εργασίες. Το ερωτηματολόγιο στην τελική του μορφή παρατίθεται στο παράρτημα της εργασίας..

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έδειξε ότι όσον αφορά το φύλο οι άνδρες ήταν περισσότεροι από τις γυναίκες, η ηλικία στους εργαζόμενους κυμαίνονταν από 25 μέχρι άνω των 40. Παρατηρήθηκε μια επαρκής αντιπροσώπευση όσον αφορά τους εργαζόμενους με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ξένες γλώσσες και γνώση ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Θεωρούν πολύ σημαντικό την καλή σχέση του εργαζόμενου με τον προϊστάμενο και εκτιμούν ότι ένα καλό κλίμα δεν δημιουργεί προβλήματα ενώ και τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων αποτελούν αρνητικό παράγοντα για τη βελτίωσή τους στο χώρο της εργασίας. Τους αρέσει η εργασία και η αμοιβή τους είναι επίσης ένας πολύ σημαντικός λόγος για αυτό ενώ δεν αρνούνται τις ευθύνες και για το λόγο αυτό αναλαμβάνουν αρκετές έχοντας όμως διακριτούς ρόλους ώστε να ανταποκριθούν στους στόχους της επιχείρησης την οποία και θα άλλαζαν τη στρατηγική της προς το καλύτερο αν είχαν την ευκαιρία

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μέσα από την παρούσα εργασία καταγράφονται οι στρατηγικές απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις. Επίσης παρατίθενται απόψεις των εργαζομένων σε τράπεζες στο νομό Αιτωλοακαρνανίας σχετικά με τους παράγοντες που ωθούν στη βελτίωση των αποδόσεων του προσωπικού μίας επιχείρησης.

Ένας χώρος εργασίας πρέπει να καλλιεργεί μία θετική νοοτροπία των εργαζομένων αλλά και των προϊσταμένων ώστε να μην δημιουργούνται προβλήματα.

Για το λόγο αυτό συνίσταται να υπάρχει

- a. ενεργή συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων
- b. οι εργαζόμενοι να στηρίζουν το όραμα της εταιρείας
- c. να αναγνωρίζονται και να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι για τις επιδόσεις
- d. να καλλιεργείται μία τακτική και εποικοδομητική ανατροφοδότηση και να γίνονται αποδεκτά τα λάθη των εργαζομένων ως ευκαιριών μάθησης, παρά ως αποτυχίες.

Έτσι, υπάρχει μια θετική και ελκυστική κουλτούρα στο χώρο εργασίας

Φυσικά, είναι φυσιολογικό να υπάρχουν περίοδοι υψηλής πίεσης στην εργασία. Τα σχέδια και οι προθεσμίες απαιτούν μερικές φορές οι εργαζόμενοι να εργάζονται για πολλές ώρες. Είναι, ωστόσο, σημαντικό ότι αυτές οι περίοδοι δεν διατηρούνται για πολύ καιρό. Είναι θέμα της ισορροπίας.

Έτσι, μετά την ολοκλήρωση ενός μεγάλου έργου, η επιβράβευση της ομάδας οδηγεί στην ενθάρρυνση των εργαζομένων και τους βοηθά να έχουν χρόνο για τον εαυτό τους και τις οικογένειές τους. Αυτό μειώνει το στρες, αυξάνει την ευτυχία και δίνει στους εργαζόμενους την ενέργεια που χρειάζονται όταν δουλεύουν.

Η συνεχής αλλαγή και οι νέες τεχνολογίες σημαίνουν ότι το προσωπικό δεν τελειώνει ποτέ με την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων. Και αν πρόκειται να εκτελέσουν το καλύτερο, πρέπει να είναι καλά εξοπλισμένοι. Οι προσδοκίες απόδοσης είναι άδικες και αποθαρρυντικές αν οι εργαζόμενοι δεν έχουν την τεχνογνωσία για να τις επιτύχουν. Έτσι, η δια βίου μάθηση έχει γίνει μια απαραίτητη συνήθεια στις επιχειρήσεις σήμερα..

Η προσαρμογή για κάθε μέλος της με σκοπό την καλύτερη απόδοσή του στην επιχείρηση είναι διαφορετική και απαιτεί συνεργασία ώστε να αποτελέσει παραγωγική δραστηριότητα και για τα δύο μέρη. Ο σεβασμός και η καλή σχέση μεταξύ εργαζομένων και

προϊσταμένου δίνει την ευκαιρία για ένα πραγματικό ενδιαφέρον στην επιχείρηση και το αντικείμενό της και παράγει καλύτερα αποτελέσματα μακροπρόθεσμα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Μετάφραση Μητσοπούλου, Χρ., & Φιλοπούλου, Μ. Αθήνα: Μεταίχμιο
2. Javeau, C. (2000). *Η Έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή*. Αθήνα: τυπωθήτω.
3. Mason, J. (2003). *Η διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
4. Meyer H., (1991), *A solution to the performance appraisal feedback enigma*, *Academy of Management Executive*, Vol. 5, No. 1, p. 68-76
5. Αθανασίου, Λ. (2000). *Μέθοδοι και τεχνικές έρευνας. Ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις*. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων.
6. Βαξεβανίδου, Μ., –Ρεκλείτης, Π.,(2008) *Management Ανθρωπίνων Πόρων Αξιολόγηση Απόδοσης Management ανθρωπίνων πόρων - Θεωρία και Πράξη* Αθήνα , Προπομπός
7. Βογιατζής, Κ.,(2013) *Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους :* Μία μελέτη περίπτωσης σε μεγάλη ελληνική τράπεζα.(Διπλωματική Εργασία) Εργασία).Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
8. Γατομάτης, Π., Σημειώσεις του μαθήματος, Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Διαθέσιμο στη διέλευση <https://eclass.pat.teiwest.gr>. ΤΕΙ Πάτρας.
- 9.Μπουραντάς, Δ.,(2002) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων* Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
10. Μπάτσιος,Χ.,(2013) *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*,(Διπλωματική Εργασία) Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο.
11. Μπιτσάνη, Ε., (2006) *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Αθήνα,Διώνικος
12. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ.,(2001)*Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Ανικούλα
13. Παναγιωτοπούλου, Μ.,(2009) *Αξιολόγηση Εργαζομένων- Σύγχρονες τάσεις* (Διπλωματική Εργασία). ΑΤΕΙ Κρήτης, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας, Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων
14. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Γ. Μπένου
15. Σαλεσιώτης, Μ.,(1999) *Ανθρώπινες εργασιακές Σχέσεις στις τουριστικές επιχειρήσεις*, Ιανός, Αθήνα.

16. Σαχίνη Καρδάση Άννα - (2007) *Μεθοδολογία έρευνας Εφαρμογές στο χώρο της υγείας*
Βήτα Ιατρικές Εκδόσεις
17. Σημειώσεις μαθήματος, Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού, Εθνικό Μετσόβιο
Πολυτεχνείο
18. Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις
Rosili
19. Φίλιας, Β. (επ). (1994). *Εισαγωγή στη μεθοδολογία και τις τεχνικές των κοινωνικών
ερευνών*. Αθήνα: Gutenberg
20. Χυτήρης Λ., (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

Οδηγίες συμπλήρωσης ερωτηματολογίου

Παρακαλούμε τσεκάρετε ή κυκλώστε το αντίστοιχο κουτάκι ή γράμμα που ταιριάζει στην επιλογή σας και συμπληρώστε τα κενά όπου σας ζητηθεί.

Η παρούσα έρευνα στην οποία σας καλώ να λάβετε μέρος, διεξάγεται στο πλαίσιο της πτυχιακής μου εργασίας με θέμα: 'Στρατηγικές αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων του τμήματος Διοίκησης επιχειρήσεων του ΤΕΙ Πάτρας.

Τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, θα αναλυθούν στατιστικά και θα χρησιμοποιηθούν για καθαρά εκπαιδευτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, διασφαλίζοντας την εμπιστευτικότητα, όπως επιβάλλει η ερευνητική δεοντολογία.

Σας ευχαριστώ θερμά εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Παπανίκου Άννα

Φοιτήτρια του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Πάτρας

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A1.	Φύλο: a) Άνδρας b) Γυναίκα
A2.	Ηλικία: a) 25-27 b) 28-30 c) 30-40 d) >40

B1) ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ / ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

ΤΕΙ

ΑΕΙ

ΛΥΚΕΙΟ

B2).	Άλλες προπτυχιακές σπουδές: a) ναι b) όχι
B3).	Μεταπτυχιακές σπουδές: a) Μεταπτυχιακό b) Διδακτορικό c) Καμία
B4)	Γνώσεις Ξένων Γλωσσών: a) Καλή b) Πολύ καλή c) Άριστη
B5)	Πιστοποιητικό γνώσης ηλεκτρονικού υπολογιστή a) ναι b) όχι

Γ. ΕΠΙΛΟΓΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΟΣ

Γ1.	Η σχολή που αποφοιτήσατε ήταν μέσα στις αρχικές σας προτιμήσεις; a) ναι b) όχι										
Γ2.	Αν ναι, κατά πόσο ικανοποιηθήκαν οι προσδοκίες σας τελειώνοντας τη σχολή; <table border="1"><tr><td>a) Καθόλου</td><td>b) Ελάχιστα</td><td>c) Άρκετά</td><td>d) Πολύ</td><td>e) Πάρα Πολύ</td></tr><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>	a) Καθόλου	b) Ελάχιστα	c) Άρκετά	d) Πολύ	e) Πάρα Πολύ					
a) Καθόλου	b) Ελάχιστα	c) Άρκετά	d) Πολύ	e) Πάρα Πολύ							

Γ3.	Ο βαθμός επαγγελματικής αποκατάστασης επηρέασε την επιλογή σας;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα Πολύ ..
Γ4.	Είσαι ευχαριστημένος/η με τη δουλειά που κάνεις;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα Πολύ ..
Δ1.	<p>Αν είσαι ευχαριστημένος/η ποιος θεωρείς πως είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας;</p> <p>a) αντικείμενο εργασίας b) Αμοιβή c) Δυνατότητες εξέλιξης d) Προϊστάμενος e) Συνάδελφοι</p>				
Δ2.	Αν ναι, επιθυμείς να εργάζεσαι και τα επόμενα χρόνια στην ίδια εργασία;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα α ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..
Δ3.	Είσαι ικανοποιημένος με την αμοιβή σου;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..
Δ4.	Πιστεύεις ότι Έχουν υπάρξει επιβραβεύσεις σε εργαζόμενους που το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ικανοποιητικό κατά την τελευταία 5ετία ;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..
Δ5.	<p>Ποια η σχέση εργασίας σας;</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>a) Ιδιωτικός τομέας με σύμβαση αορίστου χρόνου εργασίας <input type="checkbox"/></p> <p>b) Ιδιωτικός τομέας με σύμβαση ορισμένου χρόνου <input type="checkbox"/></p> <p>c) Εθελοντικά <input type="checkbox"/></p>				
Δ6.	Τα αρνητικά σχόλια των συναδέλφων σου επηρεάζουν την απόδοσή σου;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..

Δ7.	Η συνεργασία με τους προϊσταμένους σου είναι επικδομητική;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) πολύ ..	e) Πάρα πολύ
Δ8.	Τα καθήκοντα και οι υποχρεώσεις στο χώρο της εργασίας είναι επαρκώς διευκρινισμένα;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ
Δ9	Ο χώρος της δουλειάς σου προκαλεί ευχάριστα συναισθήματα;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ
Δ10.	Σου αρέσει να αναλαμβάνεις ευθύνες στον εργασιακό χώρο;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..
Δ11	Εάν είχες τη δυνατότητα θα άλλαζες τη στρατηγική της επιχείρησης /οργανισμού όπου εργάζεσαι;				
	a) Καθόλου ..	b) Ελάχιστα ..	c) Αρκετά ..	d) Πολύ ..	e) Πάρα πολύ ..

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας.