

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

PANTEION UNIVERSITY OF SOCIAL AND POLITICAL SCIENCES



ΣΧΟΛΗ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ»

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

ΘΕΜΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

«Η Επίδραση της Αξιολόγησης Απόδοσης στην Παραγωγικότητα και την Ικανοποίηση των
Εργαζομένων: Ποσοτική Μελέτη στον Ιδιωτικό Τομέα»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΧΟΣΑΦΙ ΞΕΝΙΑ

Αθήνα, 2025

Τριμελής Επιτροπή

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Λάμπρος Μπαμπαλιούτας, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννης Ρωσσίδης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Copyright © Ξένια Χοσάφι, 2025

All rights reserved. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της διπλωματικής εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών δεν δηλώνει αποδοχή των γνώμων του συγγραφέα.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου, κ. Βασίλειο Κέφη για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και τις πολύτιμες συμβουλές του καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Η εμπειρία και η καθοδήγησή του υπήρξαν καθοριστικές για την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξη, την υπομονή και την ενθάρρυνση που μου προσέφεραν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Η παρουσία τους υπήρξε πηγή δύναμης και έμπνευσης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	(σελ.5)
ΠΙΝΑΚΕΣ	(σελ.6)
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ	(σελ.7)
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	(σελ.8)
1) ΕΙΣΑΓΩΓΗ	(σελ.10)
1.1 “Πλαίσιο και Πεδίο Έρευνας”	(σελ.10)
1.2 “Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας”	(σελ.11)
1.3 “Ερευνητικά Ερωτήματα”	(σελ.12)
1.4 “Σημασία και Επικαιρότητα της Μελέτης”	(σελ.12)
1.5 “Δομή της Εργασίας”	(σελ.13)
2) ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	(σελ.13)
2.1 “Ορισμός και Έννοια της Αξιολόγησης Απόδοσης”	(σελ.13)
2.2 “Διαδικασία και Μέθοδοι της Αξιολόγησης Απόδοσης”	(σελ.16)
2.3 “Η Σύνδεση της Αξιολόγησης Απόδοσης με την Παραγωγικότητα των Εργαζομένων”	(σελ.24)
2.4 “Η Σύνδεση της Αξιολόγησης Απόδοσης με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων”	(σελ.26)
2.5 “Θεωρίες Κινήτρων και Παρακίνησης”	(σελ.28)
2.6 “Κριτική και Προκλήσεις στην Εφαρμογή Αξιολόγησης στον Ιδιωτικό Τομέα”	(σελ.30)
3) ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	(σελ.33)
3.1 “Ερευνητική Προσέγγιση”	(σελ.33)
3.2 “Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων”	(σελ.34)
3.3 “Πληθυσμός και Δείγμα”	(σελ.35)

3.4 “Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων”.....	(σελ.36)
3.5 “Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων”.....	(σελ.37)
3.6 “Περιορισμοί της Μελέτης”.....	(σελ.38)
4) ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	(σελ.39)
4.1 “Δημογραφικά Στοιχεία του Δείγματος”.....	(σελ.39)
4.2 “Περιγραφική Ανάλυση Απαντήσεων”.....	(σελ.43)
4.3 “Ερμηνεία Αποτελεσμάτων και Σύνδεση με τη Θεωρία”.....	(σελ.69)
4.4 “Σχολιασμός Βασικών Ευρημάτων”.....	(σελ.71)
5) ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	(σελ.72)
5.1 “Σύγκριση με Υπάρχουσα Βιβλιογραφία”.....	(σελ.72)
5.2 “Συμπεράσματα ως προς τα Ερευνητικά Ερωτήματα”.....	(σελ.73)
5.3 “Πρακτικές Προτάσεις για Επιχειρήσεις”.....	(σελ.75)
5.4 “Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα”.....	(σελ.77)
6) ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	(σελ.78)
7) ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	(σελ.83)

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ

Α.Ε.Ι.: Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

Ι.Ε.Κ.: Ινστιτούτο Επαγγελματικής Κατάρτισης

Π.χ : Παραδείγματος χάριν

Τ.Ε.Ι.: Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΕΣ

B.A.R.S. : Behaviorally Anchored Rating Scales

B.O.S. : Behavior Observation Scale

Et al : Et alia

H.R : Human Resources

M.B.O : Management By Objectives

S.P.S.S : Statistical Package for the Social Sciences

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Α (σελ.40)

Πίνακας 2. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Α (σελ.41)

Πίνακας 3. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Α (σελ.42)

Πίνακας 4. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Α (σελ.43)

Πίνακας 5. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Β (σελ.44)

Πίνακας 6. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Β (σελ.45)

Πίνακας 7. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Β (σελ.47)

Πίνακας 8. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Β (σελ.47)

Πίνακας 9. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Β (σελ.49)

Πίνακας 10. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Β (σελ.49)

Πίνακας 11. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Β (σελ.50)

Πίνακας 12. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Γ (σελ.51)

Πίνακας 13. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 1 του Μέρους Γ (σελ.52)

Πίνακας 14. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Γ (σελ.53)

Πίνακας 15. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 2 του Μέρους Γ (σελ.53)

Πίνακας 16. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Γ (σελ.54)

Πίνακας 17. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Γ (σελ.55)

- Πίνακας 18. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Γ (σελ.56)
- Πίνακας 19. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Γ (σελ.56)
- Πίνακας 20. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Γ (σελ.58)
- Πίνακας 21. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 5 του Μέρους Γ (σελ.58)
- Πίνακας 22. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 6 του Μέρους Γ (σελ.59)
- Πίνακας 23. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 6 του Μέρους Γ (σελ.59)
- Πίνακας 24. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Δ (σελ.61)
- Πίνακας 25. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 1 του Μέρους Δ (σελ.61)
- Πίνακας 26. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Δ (σελ.62)
- Πίνακας 27. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 2 του Μέρους Δ (σελ.62)
- Πίνακας 28. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Δ (σελ.64)
- Πίνακας 29. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Δ (σελ.64)
- Πίνακας 30. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Δ (σελ.65)
- Πίνακας 31. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Δ (σελ.65)
- Πίνακας 32. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Δ (σελ.67)
- Πίνακας 33. Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 6 του Μέρους Δ (σελ.68)
- Πίνακας 34. Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 6 του Μέρους Δ (σελ.68)

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΑ

- Διάγραμμα 1. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Α (σελ.40)
- Διάγραμμα 2. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Α (σελ.41)
- Διάγραμμα 3. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Α (σελ.42)
- Διάγραμμα 4. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Α (σελ.43)
- Διάγραμμα 5. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Β (σελ.45)
- Διάγραμμα 6. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Β (σελ.46)

- Διάγραμμα 7. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Β (σελ.48)
- Διάγραμμα 8. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Β (σελ.49)
- Διάγραμμα 9. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Β (σελ.50)
- Διάγραμμα 10. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Γ (σελ.52)
- Διάγραμμα 11. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Γ (σελ.53)
- Διάγραμμα 12. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Γ (σελ.55)
- Διάγραμμα 13. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Γ (σελ.57)
- Διάγραμμα 14. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Γ (σελ.58)
- Διάγραμμα 15. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 6 του Μέρους Γ (σελ.60)
- Διάγραμμα 16. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Δ (σελ.61)
- Διάγραμμα 17. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Δ (σελ.63)
- Διάγραμμα 18. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Δ (σελ.64)
- Διάγραμμα 19. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Δ (σελ.66)
- Διάγραμμα 20. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Δ (σελ.67)
- Διάγραμμα 21. Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 6 του Μέρους Δ (σελ.69)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα, εστιάζοντας στις αντιλήψεις των ίδιων των εργαζομένων για τη διαδικασία αυτή. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συνδέει τη συμπεριφορά και την προσπάθεια των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό και ταχείες αλλαγές, η ορθή και δίκαιη εφαρμογή διαδικασιών αξιολόγησης αποκτά καθοριστική σημασία για την ανάπτυξη, τη δέσμευση και την παρακίνηση των εργαζομένων. Η εργασία αναλύει εκτενώς το θεωρητικό υπόβαθρο της αξιολόγησης απόδοσης, παρουσιάζοντας τις βασικές έννοιες, τις μεθόδους, καθώς και τη σύνδεσή της με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Παράλληλα, εξετάζονται οι θεωρίες

κινήτρων και οι προκλήσεις που προκύπτουν κατά την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα. Η έρευνα υιοθέτησε ποσοτική μεθοδολογική προσέγγιση, με στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τον τρόπο που η αξιολόγηση επηρεάζει τη συνολική τους απόδοση και εμπειρία στον χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα της μελέτης προσφέρουν χρήσιμες ενδείξεις για τη σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματική αξιολόγηση, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη βελτίωση της οργανωσιακής λειτουργίας. Μέσα από τη συζήτηση των ευρημάτων σε συνάρτηση με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, αναδεικνύεται η σημασία της αξιολόγησης όχι μόνο ως διοικητικού μηχανισμού, αλλά και ως εργαλείου ενδυνάμωσης, επικοινωνίας και επαγγελματικής εξέλιξης. Η εργασία καταλήγει ότι η επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη διαφάνεια, τη συνέπεια και την ενεργό συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων. Τέλος, προτείνονται πρακτικές κατευθύνσεις για τη βελτίωση των συστημάτων αξιολόγησης και προτείνονται πεδία για μελλοντική έρευνα, με στόχο την περαιτέρω κατανόηση του ρόλου της αξιολόγησης στη βελτίωση της απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων.

Λέξεις-κλειδιά: Αξιολόγηση Απόδοσης, Παραγωγικότητα, Εργασιακή Ικανοποίηση, Ανθρώπινο Δυναμικό, Ιδιωτικός Τομέας, Κίνητρα.

ABSTRACT

This master's thesis examines the impact of performance appraisal on employee productivity and job satisfaction in the private sector, focusing on employees' own perceptions of this process. Performance appraisal constitutes a fundamental function of Human Resource Management, as it links employee behavior and effort with the strategic objectives of the organization. In today's work environment, characterized by increased competition and rapid changes, the proper and fair implementation of appraisal processes acquires critical importance for employee development, commitment, and motivation. The study extensively analyzes the theoretical background of performance appraisal, presenting the key concepts, methods, and its connection with productivity and job satisfaction. At the same time, it examines motivation theories and the challenges that arise during the implementation of appraisal systems in the private sector. The research adopted a quantitative methodological approach, aiming to investigate employees' perceptions of how performance appraisal influences their overall performance and experience in the workplace. The results of the study provide valuable

insights into the relationship between effective appraisal, human resource development, and the improvement of organizational performance. Through the discussion of the findings in relation to international and Greek literature, the importance of performance appraisal is highlighted—not only as an administrative mechanism, but also as a tool for empowerment, communication, and professional development. The study concludes that the success of an appraisal system largely depends on transparency, consistency, and the active participation of all parties involved. Finally, practical recommendations are proposed for the improvement of appraisal systems, along with suggestions for future research, aiming at a deeper understanding of the role of performance appraisal in enhancing employee performance and well-being.

Keywords: Performance Appraisal, Productivity, Job Satisfaction, Human Resources, Private Sector, Motivation.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Πλαίσιο και Πεδίο Έρευνας

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί διαχρονικά έναν από τους θεμελιώδεις πυλώνες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς επιδιώκει να αποτυπώσει, να αναλύσει και να βελτιώσει την επίδοση των εργαζομένων στο πλαίσιο των στόχων μιας επιχείρησης. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, που χαρακτηρίζεται από αυξημένο ανταγωνισμό, ταχύτατες τεχνολογικές εξελίξεις και μεταβαλλόμενες συνθήκες εργασίας, η ανάγκη για αποτελεσματικούς μηχανισμούς αξιολόγησης καθίσταται περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Μέσα από αυτές τις διαδικασίες, οι οργανισμοί επιδιώκουν όχι μόνο να παρακολουθούν την επίδοση των εργαζομένων, αλλά και να καλλιεργούν ένα περιβάλλον συνεχούς ανατροφοδότησης, ανάπτυξης και επαγγελματικής εξέλιξης (Armstrong & Taylor, 2023).

Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει ότι η αξιολόγηση απόδοσης, όταν εφαρμόζεται με συστηματικό και δίκαιο τρόπο, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας και στην ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς συνδέει με σαφήνεια τις προσδοκίες, τους στόχους και τα αποτελέσματα της εργασίας (DeNisi & Murphy, 2017). Αντίθετα, η έλλειψη διαφάνειας ή η ελλιπής εφαρμογή τέτοιων συστημάτων μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένο ηθικό, αποστασιοποίηση και πτώση της απόδοσης (Fletcher, 2001).

Με βάση τα παραπάνω, η παρούσα έρευνα εστιάζει στον ιδιωτικό τομέα, επιχειρώντας να διερευνήσει με ποσοτικά εργαλεία τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Η επιλογή του ιδιωτικού τομέα κρίνεται σημαντική, καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν τον χώρο λειτουργούν σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού και, συνεπώς, η αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού τους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.2 Σκοπός και Στόχοι της Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει την επίδραση που ασκεί η αξιολόγηση απόδοσης στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η επιλογή αυτού του θέματος βασίζεται στην παραδοχή ότι η ορθή και στοχευμένη διαχείριση της απόδοσης δεν αποτελεί απλώς ένα διοικητικό εργαλείο, αλλά έναν στρατηγικό μηχανισμό που μπορεί να επηρεάσει καθοριστικά την αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Dessler, 2020, Armstrong & Taylor, 2023).

Η αξιολόγηση της απόδοσης, όταν σχεδιάζεται και εφαρμόζεται με διαφάνεια, συνέπεια και αντικειμενικότητα, μπορεί να ενισχύσει τα κίνητρα των εργαζομένων, να προάγει την επαγγελματική τους ανάπτυξη και να καλλιεργήσει θετικό εργασιακό κλίμα (Fletcher, 2001). Παράλληλα, συντελεί στην αναγνώριση και αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, ενισχύοντας με τον τρόπο αυτό την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Αντίθετα, αναποτελεσματικά ή άδικα συστήματα αξιολόγησης ενδέχεται να υπονομεύσουν το ηθικό και την ικανοποίηση των εργαζομένων, περιορίζοντας έτσι τη συνολική τους απόδοση (DeNisi & Murphy, 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη όσα αναφέρθηκαν, η παρούσα έρευνα στοχεύει στην καταγραφή και ανάλυση του τρόπου με τον οποίο εφαρμόζονται τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα, προκειμένου να κατανοηθεί η λειτουργία τους στην καθημερινή επαγγελματική πρακτική. Παράλληλα, επιδιώκει να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων, καθώς και την επίδρασή της στην εργασιακή ικανοποίηση, αναδεικνύοντας πώς η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της δέσμευσης και της ευημερίας των εργαζομένων. Επιπλέον, η μελέτη αποσκοπεί στον εντοπισμό πιθανών σημείων βελτίωσης των

υφιστάμενων πρακτικών αξιολόγησης, με στόχο την παροχή πρακτικών και εφαρμόσιμων προτάσεων που μπορούν να ενισχύσουν τόσο την αποτελεσματικότητα των συστημάτων όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η επίτευξη αυτών των στόχων εκτιμάται ότι θα συμβάλει ουσιαστικά τόσο στη θεωρητική κατανόηση του ρόλου της αξιολόγησης απόδοσης, όσο και στην ανάπτυξη πρακτικών εργαλείων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

1.3 Ερευνητικά Ερωτήματα

Με γνώμονα τους παραπάνω στόχους, η παρούσα εργασία επιδιώκει να απαντήσει σε βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αφορούν τη λειτουργία και τις επιπτώσεις των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη διερευνά με ποιον τρόπο η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς και τον βαθμό στον οποίο συμβάλλει στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Επιπλέον, επιχειρείται η διερεύνηση πιθανών διαφοροποιήσεων στις σχέσεις αυτές με βάση δημογραφικά και εργασιακά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως το φύλο, η ηλικία ή η προϋπηρεσία, προκειμένου να εντοπιστούν παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα και την αντίληψη των συστημάτων αξιολόγησης. Τέλος, διερευνάται ο τρόπος με τον οποίο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

1.4 Σημασία και Επικαιρότητα της Μελέτης

Η μελέτη της αξιολόγησης απόδοσης και της επίδρασής της στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί ένα θέμα με ιδιαίτερη θεωρητική και πρακτική σημασία. Από θεωρητική σκοπιά, η διερεύνηση αυτή συμβάλλει στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι διαδικασίες αξιολόγησης επηρεάζουν τις συμπεριφορές και τα κίνητρα των εργαζομένων, ενισχύοντας τη σύνδεση ανάμεσα στις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και τα αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού και ατόμου (DeNisi & Murphy, 2017, Fletcher, 2001). Παράλληλα, η αναλυτική προσέγγιση των σχέσεων μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης, παραγωγικότητας και ικανοποίησης επιτρέπει τον εντοπισμό βέλτιστων πρακτικών, ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα των συστημάτων HR και την επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων (Armstrong & Taylor, 2023).

Σε πρακτικό επίπεδο, η μελέτη του συγκεκριμένου θέματος χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα επίκαιρη, καθώς οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα λειτουργούν σε ένα περιβάλλον

συνεχών αλλαγών, τεχνολογικών εξελίξεων και αυξανόμενης πίεσης για αποδοτικότητα. Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης όχι μόνο βοηθά στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ποιότητας της εργασίας, αλλά συμβάλλει και στη διατήρηση υψηλών επιπέδων εργασιακής ικανοποίησης, παρακίνησης και δέσμευσης των εργαζομένων, στοιχεία που κρίνονται κρίσιμα για την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Dessler, 2020, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

1.5 Δομή της Εργασίας

Η παρούσα εργασία είναι οργανωμένη σε πέντε κύρια κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν λογική και συστηματική ροή, επιδιώκοντας να προσφέρουν σαφή εικόνα τόσο για το θεωρητικό υπόβαθρο όσο και για τα ερευνητικά ευρήματα. Το πρώτο κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή, στην οποία παρουσιάζονται το πλαίσιο και το πεδίο της έρευνας, οι σκοποί και οι στόχοι, καθώς και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που η μελέτη επιχειρεί να απαντήσει. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναπτύσσεται το θεωρητικό πλαίσιο, μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την έννοια και τους στόχους της αξιολόγησης απόδοσης, τα κύρια μοντέλα και τις μεθόδους της, καθώς και τη σχέση της με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Επιπλέον, εξετάζονται οι βασικές θεωρίες κινήτρων που στηρίζουν την πρακτική της αξιολόγησης και αναδεικνύονται οι προκλήσεις και οι περιορισμοί στην εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα. Το τρίτο κεφάλαιο περιγράφει τη μεθοδολογία της έρευνας, αναλύοντας την ερευνητική προσέγγιση, τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, τον πληθυσμό και το δείγμα, καθώς και τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων. Επιπλέον, καταγράφονται οι περιορισμοί της μελέτης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, αρχίζοντας από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και συνεχίζοντας με την περιγραφική ανάλυση των απαντήσεων, την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τον σχολιασμό των βασικών ευρημάτων. Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη συζήτηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τη βιβλιογραφία, τα συμπεράσματα που προκύπτουν σε σχέση με τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και πρακτικές προτάσεις για τις επιχειρήσεις και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

2.1 Ορισμός και Έννοια της Αξιολόγησης Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια οργανωμένη και συστηματική διαδικασία, μέσω της οποίας εξετάζεται και αποτιμάται το έργο που προσφέρει ένας εργαζόμενος ή μια ομάδα στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Αν και συνήθως εφαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, θεωρείται ότι η αξιολόγηση δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μια μεμονωμένη πράξη, αλλά ως μια συνεχής και δυναμική διαδικασία παρακολούθησης και υποστήριξης της απόδοσης.

Η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι καθοριστική για την επιτυχία της συνολικής διαχείρισης της απόδοσης, καθώς συνδέεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λειτουργία του οργανισμού. Στις περισσότερες επιχειρήσεις, η αξιολόγηση επικεντρώνεται κυρίως στο ατομικό επίπεδο, χωρίς ωστόσο να παραγνωρίζεται η σημασία της συλλογικής απόδοσης, ιδίως σε περιβάλλοντα όπου κυριαρχεί η ομαδική εργασία. Ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης δεν περιορίζεται στην αποτίμηση των επιτευγμάτων, αλλά λειτουργεί ταυτόχρονα ως εργαλείο σχεδιασμού, ανάπτυξης και στοχοθέτησης, συμβάλλοντας στη συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητας.

Στην πράξη, η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για ποικίλους σκοπούς: για την παροχή ανατροφοδότησης, τη βελτίωση της απόδοσης, τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης, καθώς και για τη στήριξη αποφάσεων που σχετίζονται με αμοιβές, προαγωγές ή απομακρύνσεις προσωπικού. Παράλληλα, συμβάλλει στην τεκμηρίωση δίκαιων και αντικειμενικών αποφάσεων, όπως για παράδειγμα στην αιτιολόγηση διαφορών στις μισθολογικές αυξήσεις μεταξύ εργαζομένων. Σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού και συνεχών προκλήσεων, η απουσία ή η υποβάθμιση ενός συστήματος αξιολόγησης μπορεί να θεωρηθεί στρατηγικό σφάλμα. Η αξιολόγηση είναι μία από τις ελάχιστες λειτουργίες της διοίκησης που εστιάζει ταυτόχρονα τόσο στην “απόδοση” όσο και στους ίδιους τους “ανθρώπους” του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, η ανάπτυξη και η συνεχής βελτίωση ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης οφείλει να παραμένει βασική προτεραιότητα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Κύριος στόχος ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της ατομικής και οργανωσιακής απόδοσης, ενώ παράλληλα μπορεί να εξυπηρετεί και άλλες λειτουργίες, όπως η υποστήριξη αποφάσεων για αμοιβές, προαγωγές ή επαγγελματική ανάπτυξη. Ένα συχνό πρόβλημα, ωστόσο, είναι ότι συχνά αποδίδονται υπερβολικές και αντικρουόμενες προσδοκίες σε ένα μόνο σύστημα, γεγονός που οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Για παράδειγμα, ένα σχέδιο αποτελεσματικό για την ανάπτυξη εργαζομένων ενδέχεται να μην είναι κατάλληλο για τον

καθορισμό μισθολογικών αυξήσεων. Παρά τις δυσκολίες αυτές, ένα σωστά σχεδιασμένο σύστημα μπορεί να ενισχύσει ουσιαστικά την απόδοση και να στηρίξει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα για όλες τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Παρακάτω, παρουσιάζονται ορισμένα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν τα συστήματα αξιολόγησης ανάλογα με τον τρόπο χρήσης τους.

Η αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει κρίσιμες πληροφορίες για τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού, επιτρέποντας την αναγνώριση εργαζομένων που μπορούν να προαχθούν ή να αναλάβουν νέες θέσεις μέσω εσωτερικής προσέλκυσης. Σε περιπτώσεις όπου διαπιστώνεται έλλειψη κατάλληλων υποψηφίων για διοικητικές θέσεις, μπορεί να αναπτυχθεί σχέδιο με έμφαση στην ανάπτυξη ηγετικών δεξιοτήτων. Παράλληλα, η αξιολόγηση υποστηρίζει τον προγραμματισμό της διαδοχής, παρέχοντας ένα σαφές προφίλ των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του ανθρώπινου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών των εργαζομένων. Όταν διαπιστωθούν ελλείψεις δεξιοτήτων ή γνώσεων, μπορούν να σχεδιαστούν στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, ενισχύοντας τα δυνατά σημεία και περιορίζοντας τις αδυναμίες. Αν και ένα σύστημα αξιολόγησης δεν εγγυάται αυτόματα την αποτελεσματική εκπαίδευση, τα διαθέσιμα στοιχεία κάνουν τον καθορισμό των αναγκών πιο ακριβή και τεκμηριωμένο.

Ο προγραμματισμός σταδιοδρομίας αποτελεί μια διαρκή διαδικασία, κατά την οποία το άτομο θέτει στόχους για την καριέρα του και προσδιορίζει τα μέσα για την επίτευξή τους. Αντίστοιχα, η ανάπτυξη σταδιοδρομίας είναι μια τυπική οργανωσιακή προσέγγιση, που διασφαλίζει ότι οι κατάλληλα προσοντούχοι και έμπειροι εργαζόμενοι είναι διαθέσιμοι όταν απαιτείται. Η αξιολόγηση της απόδοσης παρέχει κρίσιμα στοιχεία για την εκτίμηση των δυνατοτήτων και των αδυναμιών του εργαζομένου, τα οποία τα στελέχη μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να προσφέρουν καθοδήγηση και να στηρίξουν την ανάπτυξη και υλοποίηση του προσωπικού προγραμματισμού σταδιοδρομίας.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης αποτελούν τη βάση για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων σχετικά με τις αμοιβές. Τα στελέχη συνήθως επιδιώκουν να ανταμείβουν τους εργαζομένους με υψηλή απόδοση, παρέχοντας μισθολογικές αυξήσεις, στη βάση της αρχής ότι η ανταμοιβή μιας συμπεριφοράς ενισχύει την επανάληψή της. Βασικός σκοπός των συστημάτων διαχείρισης απόδοσης είναι η σύνδεση της επιβράβευσης με την

επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Για να προαχθεί η βελτίωση της απόδοσης, οι επιχειρήσεις πρέπει να σχεδιάζουν αξιόπιστα συστήματα αξιολόγησης και να επιβραβεύουν αναλόγως τους πιο παραγωγικούς εργαζομένους και ομάδες, διασφαλίζοντας ότι η συμβολή κάθε ατόμου υποστηρίζει τους συνολικούς οργανωσιακούς στόχους.

Τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη λήψη αποφάσεων σε θέματα προαγωγών, αλλαγών θέσης, μεταθέσεων και απολύσεων. Η απόδοση ενός εργαζομένου σε μια θέση μπορεί να αξιοποιηθεί για την εκτίμηση της ικανότητάς του να ανταποκριθεί σε άλλη θέση στο ίδιο επίπεδο. Όταν η απόδοση δεν θεωρείται επαρκής, τα στοιχεία της αξιολόγησης καθοδηγούν ενδεχόμενες αποφάσεις υποβιβασμού ή απόλυσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται συχνά για την εκτίμηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, παρέχοντας πληροφορίες σχετικά με τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τη συνολική συνεισφορά τους στον οργανισμό. Παρά ταύτα, η προηγούμενη απόδοση δεν εγγυάται την επιτυχία σε διαφορετικές ή υψηλότερες θέσεις, καθώς οι απαιτήσεις νέων ρόλων μπορεί να απαιτούν πρόσθετες ικανότητες πέραν αυτών που αξιολογήθηκαν στο παρελθόν. Για τον λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις διαχωρίζουν την αξιολόγηση απόδοσης, που εστιάζει στο παρελθόν, από την αξιολόγηση δυνατοτήτων, που αξιολογεί τις μελλοντικές ικανότητες των εργαζομένων (Martocchio & Mondy, 2022).

2.2 Διαδικασία και Μέθοδοι της Αξιολόγησης Απόδοσης

Στο σημείο αυτό, αξίζει να γίνει αναφορά στη διαδικασία που ακολουθείται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια συστηματική και κυκλική διαδικασία, η οποία στοχεύει στη συνεχή βελτίωση της εργασιακής αποτελεσματικότητας και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή ξεκινά με τον καθορισμό σαφών και μετρήσιμων στόχων απόδοσης, οι οποίοι αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία θα αξιολογηθεί το έργο κάθε εργαζομένου. Είναι σημαντικό οι στόχοι αυτοί να είναι ρεαλιστικοί και να συνδέονται άμεσα με τις στρατηγικές προτεραιότητες της επιχείρησης. Δεδομένου ότι είναι δύσκολο ένα σύστημα αξιολόγησης να εξυπηρετεί όλους τους πιθανούς σκοπούς ταυτόχρονα, η διοίκηση καλείται να καθορίσει ποιοι στόχοι θεωρούνται πρωτεύοντες, για παράδειγμα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η ενίσχυση της παραγωγικότητας ή η σύνδεση της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών. Ανάλογα με τον σχεδιασμό του, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα, όταν

εστιάζει στην υποστήριξη της επαγγελματικής εξέλιξης, ή αξιολογικό χαρακτήρα, όταν χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων που αφορούν προαγωγές, αμοιβές, μετακινήσεις ή ακόμα και απομακρύνσεις εργαζομένων. Σε ορισμένες περιπτώσεις, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν καθοριστικό κριτήριο για τη λήψη αποφάσεων, ειδικά όταν καταγράφεται συστηματικά χαμηλή απόδοση. Αφού τεθούν οι στόχοι, καθορίζονται τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης και οι εργαζόμενοι ενημερώνονται πλήρως για τις απαιτήσεις που θα αποτελέσουν τη βάση της αξιολόγησής τους. Στη συνέχεια, οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους ενώ οι προϊστάμενοι παρακολουθούν και καταγράφουν την πορεία της απόδοσής τους. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, γίνεται σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα προκαθορισμένα πρότυπα, ώστε να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων. Η τελική φάση της διαδικασίας περιλαμβάνει την ανατροφοδότηση των εργαζομένων, τη συζήτηση τυχόν ελλείψεων, τον προσδιορισμό των αιτιών τους και την κατάρτιση σχεδίων βελτίωσης. Παράλληλα, καθορίζονται οι νέοι στόχοι για την επόμενη περίοδο, κλείνοντας έτσι ο κύκλος της αξιολόγησης και θέτοντας τις βάσεις για έναν επόμενο.

Η επιλογή των κριτηρίων αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί μια κρίσιμη διαδικασία, η οποία πρέπει να γίνεται με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να αντανακλά τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Συνήθως, τα κριτήρια που αξιοποιούνται αφορούν τα προσωπικά χαρακτηριστικά, τις συμπεριφορές, τις δεξιότητες, την επίτευξη στόχων και τις δυνατότητες βελτίωσης. Τα χαρακτηριστικά θεωρούνται πιο σταθερά στοιχεία της προσωπικότητας, ενώ οι συμπεριφορές είναι πιο ευμετάβλητες και διαμορφώνονται από το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Οι δεξιότητες, από την άλλη, σχετίζονται με την ικανότητα ενός ατόμου να αξιοποιεί γνώσεις και ικανότητες για να ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις της εργασίας του. Παράλληλα, η επίτευξη στόχων μπορεί να αποτελέσει ένα αξιόπιστο και αντικειμενικό κριτήριο αξιολόγησης, εφόσον οι στόχοι αυτοί είναι ρεαλιστικοί και συνδεδεμένοι με την επιτυχία του οργανισμού. Για να είναι ουσιαστική η διαδικασία, τα στελέχη οφείλουν να προσφέρουν καθοδήγηση, υποστήριξη και τους απαραίτητους πόρους, ενώ είναι σημαντικό να υπάρχει συμφωνία με τους εργαζομένους ως προς τους στόχους της επόμενης περιόδου. Έτσι, η αξιολόγηση αποκτά αναπτυξιακή διάσταση, ενισχύοντας θετικές συμπεριφορές και αποδόσεις. Επιπλέον, η διαδικασία δεν θα πρέπει να περιορίζεται αποκλειστικά στην αποτίμηση παρελθοντικών επιδόσεων, αλλά να εστιάζει και στις μελλοντικές δυνατότητες και την ανάπτυξη των εργαζομένων, συμβάλλοντας στον προγραμματισμό και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους.

Συνεχίζοντας, θα γίνει αναφορά στους πιθανούς αξιολογητές της απόδοσης σε έναν οργανισμό. Ως πρώτος και συνηθέστερος αξιολογητής αναφέρεται ο άμεσος προϊστάμενος. Στους περισσότερους οργανισμούς, ο άμεσος προϊστάμενος αποτελεί τον κύριο αξιολογητή της απόδοσης των εργαζομένων, καθώς παρακολουθεί άμεσα την εργασία τους και έχει την ευθύνη για τη διαχείριση της μονάδας. Η εμπλοκή του συνδέεται με την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, αλλά ενέχει κινδύνους, όπως η υπερβολική έμφαση σε ορισμένες πτυχές της απόδοσης ή η παραποίηση αξιολογήσεων για μισθολογικές αυξήσεις και προαγωγές. Παρά τα τυχόν μειονεκτήματα, ο προϊστάμενος παραμένει ο βασικός αξιολογητής. Στη σύγχρονη εποχή, όμως, οι οργανισμοί εξερευνούν πλέον και εναλλακτικές μεθόδους για μια πιο σφαιρική αποτίμηση. Στο πλαίσιο αυτό ορισμένοι οργανισμοί αναγνωρίζουν πλέον τη σημασία της αξιολόγησης των ανώτερων στελεχών από τους υφισταμένους τους, θεωρώντας ότι οι τελευταίοι βρίσκονται σε ιδανική θέση να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα και τη διαχείριση της ομάδας εργασίας. Η συγκεκριμένη προσέγγιση μπορεί να ενισχύσει την αυτογνωσία των προϊσταμένων και να βελτιώσει την ικανότητά τους στη διοίκηση των συνεργατών τους. Παρόμοια πρακτική εφαρμόζεται και στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, όπου οι σπουδαστές αξιολογούν τους εκπαιδευτές τους. Ωστόσο, η μέθοδος εγείρει προκλήσεις, καθώς ενδέχεται να δημιουργήσει ανταγωνισμό δημοτικότητας ή φόβο για αντίποινα. Για να είναι αποτελεσματική, η αξιολόγηση πρέπει να εξασφαλίζει την ανωνυμία των υφισταμένων, κάτι που αποτελεί μεγαλύτερη πρόκληση σε περίπτωση εφαρμογής σε μικρές δομές με περιορισμένο αριθμό εργαζομένων. Επιπλέον, δύναται η αξιολόγηση του εργαζομένου να ανατίθεται στους συναδέλφους και τα μέλη της ομάδας του. Η αξιολόγηση από συναδέλφους βασίζεται στη στενή συνεργασία τους με τον εργαζόμενο, γεγονός που τους επιτρέπει να έχουν σαφή εικόνα της απόδοσής του, ιδιαίτερα σε ομαδικές εργασίες. Παρότι μπορεί να επηρεαστεί από προσωπικές σχέσεις, ανταγωνισμούς ή περιορισμένη αλληλεπίδραση, παραμένει μια αξιόπιστη πηγή πληροφόρησης όταν η συνεργασία είναι συχνή. Ακόμη, η προοπτική αξιολόγησης από συναδέλφους λειτουργεί ως κίνητρο για μεγαλύτερη δέσμευση και παραγωγικότητα. Όταν η ομαδική εργασία είναι κρίσιμη, η ενσωμάτωσή της ως κριτήριο αξιολόγησης ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την κουλτούρα συνεργασίας στον οργανισμό. Μια μορφή αξιολόγησης που χρησιμοποιείται όλο και περισσότερο πλέον είναι η αυτο-αξιολόγηση. Η αυτο-αξιολόγηση δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκτιμούν οι ίδιοι την απόδοσή τους, εφόσον κατανοούν τους στόχους και τα κριτήρια που τίθενται. Συχνά, οι ίδιοι αποδεικνύονται πιο αυστηροί απέναντι στον εαυτό τους από ό,τι οι προϊστάμενοί τους, γεγονός που ενισχύει την αυτογνωσία, την υπευθυνότητα και την προθυμία για βελτίωση. Επιπλέον, λειτουργεί ως χρήσιμο μέσο επικοινωνίας με τους προϊσταμένους,

παρέχοντας μια σαφή εικόνα των επιτευγμάτων κατά την περίοδο αξιολόγησης. Αν και η συμβολή της στη διαμόρφωση αποδοχών είναι περιορισμένη, η ένταξή της στα συστήματα αξιολόγησης, όπως συμβαίνει σε αρκετές επιχειρήσεις και στην Ελλάδα, συμβάλλει ουσιαστικά στην ανάπτυξη και την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων. Τέλος, οι επιχειρήσεις σε πολλές περιπτώσεις τείνουν να εφαρμόζουν το σύστημα της αξιολόγησης των εργαζομένων από τους πελάτες τους και ο λόγος είναι ότι η συμπεριφορά και η ικανοποίηση των πελατών αποτελούν κρίσιμο δείκτη της επιτυχίας μιας επιχείρησης. Η πρακτική αυτή ενισχύει τη δέσμευση της επιχείρησης απέναντι στο κοινό της, καλλιεργεί υπευθυνότητα στους εργαζομένους και προάγει την αναγκαία αλλαγή. Σε ανώτερα επίπεδα οι στόχοι συνδέονται με στρατηγικές κατευθύνσεις, ενώ σε χαμηλότερα είναι πιο συγκεκριμένοι, όπως η μείωση παραπόνων ή η βελτίωση χρόνων παράδοσης. Ωστόσο, για να είναι αποτελεσματική, η διαδικασία πρέπει να περιλαμβάνει στόχους που καθορίζονται με συμμετοχή των εργαζομένων και εστιάζουν σε παράγοντες υπό τον έλεγχό τους (Martocchio & Mondy, 2022).

Στη συνέχεια, θα γίνει αναφορά στις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης τις οποίες δύναται να χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την αξιολόγηση των εργαζομένων της. Ξεκινώντας, θα παρουσιαστεί η μέθοδος των “Κλιμάκων Βαθμολόγησης” (rating scales). Σύμφωνα με τους Armstrong και Taylor, οι κλίμακες βαθμολόγησης αποτελούν μια από τις πιο παραδοσιακές και διαδεδομένες μεθόδους συστημάτων αξιολόγησης, καθώς δίνουν τη δυνατότητα να αποτυπωθεί η απόδοση των εργαζομένων μέσα από συγκεκριμένα κριτήρια, όπως τεχνικές δεξιότητες, ποιότητα εργασίας, συνεργασία ή συμπεριφορές στον χώρο εργασίας. Η χρήση αριθμητικών ή λεκτικών κλιμάκων παρέχει μια σχετικά απλή και εύχρηστη μορφή αξιολόγησης, διευκολύνοντας τους προϊσταμένους στη λήψη αποφάσεων. Ωστόσο, οι συγγραφείς τονίζουν ότι η μέθοδος αυτή δεν είναι απαλλαγμένη από αδυναμίες, καθώς συχνά επηρεάζεται από μεροληψίες των αξιολογητών, όπως η υπερβολική επιείκεια, η αυστηρότητα ή η τάση να τοποθετούν όλους τους εργαζομένους σε “μέσες” κατηγορίες. Για τον περιορισμό τέτοιων στρεβλώσεων, προτείνεται η χρήση κλιμάκων με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (BARS), όπου οι βαθμοί συνδέονται με σαφείς και συγκεκριμένες περιγραφές συμπεριφορών, βελτιώνοντας έτσι την ακρίβεια και την αξιοπιστία της διαδικασίας.

Μια ακόμη μέθοδος αξιολόγησης είναι η μέθοδος της “Κατάταξης Εργαζομένων” (ranking method), η οποία εστιάζει στη σύγκριση των μελών μιας ομάδας, τοποθετώντας τα σε σειρά, από τον πιο αποδοτικό έως τον λιγότερο αποδοτικό. Σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμόζεται και η πρακτική της “αναγκαστικής κατανομής”, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να

ενταχθούν σε προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης (π.χ. υψηλή, μέση, χαμηλή). Το πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι προσφέρει μια ξεκάθαρη εικόνα για τις σχετικές διαφορές μεταξύ εργαζομένων, διευκολύνοντας αποφάσεις, όπως προαγωγές ή ανταμοιβές. Παρά ταύτα, ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα στον εργασιακό χώρο, καθώς μπορεί να ενισχύσει τον ανταγωνισμό εις βάρος της συνεργασίας, να καλλιεργήσει αίσθημα αδικίας ή να επηρεάσει αρνητικά την ομαδική συνοχή (Armstrong & Taylor, 2023).

Η επόμενη μέθοδος που θα αναλυθεί είναι η “Σύγκριση Κατά Ζεύγη” (paired comparisons), η οποία αποτελεί μια ακόμη μέθοδο κατάταξης εργαζομένων, κατά την οποία κάθε υπάλληλος συγκρίνεται με έναν άλλον, προσδιορίζοντας ποιος εμφανίζει την καλύτερη απόδοση σε κάθε ζεύγος. Στη συνέχεια, η συνολική κατάταξη προκύπτει από το πλήθος των φορών που ένας εργαζόμενος θεωρήθηκε ο πιο αποδοτικός. Η μέθοδος αυτή λειτουργεί αποτελεσματικά σε μικρές ομάδες εργαζομένων που εκτελούν όμοιες ή παρόμοιες εργασίες, ενώ η εφαρμογή της σε μεγάλες ομάδες ή σε διαφορετικές θέσεις εργασίας καθίσταται δύσκολη, καθώς τα αντικείμενα και οι συνθήκες της εργασίας διαφέρουν σημαντικά. Παρά τα πλεονεκτήματά της, οι συγκριτικές μέθοδοι ενέχουν κινδύνους υποκειμενικότητας, καθώς οι αξιολογητές ενδέχεται να υπερτιμήσουν μικρές διαφορές ή να επηρεαστούν από προσωπικές προτιμήσεις, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε σφάλματα και μεροληψίες στην τελική κατάταξη.

Μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιείται είναι η “Μέθοδος της Υποχρεωτικής Κατανομής” (forced distribution method), η οποία αναφέρεται ορισμένες φορές και ως “Σύστημα Πολυκριτηριακής Αξιολόγησης” (stacked ranking system). Η μέθοδος αυτή αποτελεί μια εναλλακτική τεχνική αξιολόγησης της απόδοσης, η οποία κατατάσσει τους εργαζομένους σε προκαθορισμένες κατηγορίες που αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα επίδοσης, όπως υψηλή, μέτρια και χαμηλή. Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει έναν συγκεκριμένο αριθμό υπαλλήλων σε κάθε κατηγορία, γεγονός που αποσκοπεί στη μείωση της τάσης των προϊσταμένων να αποδίδουν υπερβολικά θετικές βαθμολογίες στους περισσότερους εργαζόμενους. Παρά τη χρήση της από γνωστές επιχειρήσεις, η μέθοδος αυτή έχει δεχθεί έντονη κριτική. Πολλοί υποστηρίζουν ότι προάγει τον ανταγωνισμό εις βάρος της συνεργασίας, ενθαρρύνει τη δυσπιστία μεταξύ συναδέλφων και μειώνει την αφοσίωση στον οργανισμό. Επιπλέον, μπορεί να οδηγήσει σε άδικες αξιολογήσεις, καθώς ένας αποδοτικός εργαζόμενος μπορεί να καταταγεί χαμηλότερα αν βρίσκεται σε ομάδα με εξαιρετικούς συναδέλφους. Οι επικριτές θεωρούν, επίσης, ότι οι κατατάξεις αυτές χρησιμοποιούνται συχνά ως εργαλείο για

την ευκολότερη αιτιολόγηση απολύσεων, γεγονός που ενισχύει την καχυποψία των εργαζομένων. Συνεπώς, αν και η μέθοδος υποχρεωτικής κατανομής προσφέρει μια δομημένη προσέγγιση στην αξιολόγηση, τα μειονεκτήματά της την καθιστούν προβληματική, ιδιαίτερα σε οργανισμούς που δίνουν έμφαση στην ομαδικότητα και την καλλιέργεια κλίματος συνεργασίας.

Εξίσου σημαντική είναι και η “Μέθοδος των Κρίσιμων Περιστατικών” (critical incident technique - CIT). Η τεχνική των κρίσιμων περιστατικών αποτελεί μια μέθοδο αξιολόγησης που βασίζεται στον εντοπισμό και την καταγραφή συγκεκριμένων περιστατικών τα οποία αναδεικνύουν θετικές ή αρνητικές πτυχές της απόδοσης ενός εργαζομένου. Τα περιστατικά αυτά μπορεί να σχετίζονται με συμπεριφορές κατά την εργασία ή με αποτελέσματα, επιτρέποντας έτσι τη διάκριση μεταξύ αποτελεσματικών και μη αποτελεσματικών πρακτικών. Ο προϊστάμενος παρακολουθεί συστηματικά τον εργαζόμενο και σημειώνει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζονται οι επιθυμητές ή ανεπιθύμητες συμπεριφορές. Η μέθοδος είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς προωθεί την τεκμηρίωση της απόδοσης με βάση πραγματικά γεγονότα και μειώνει την υποκειμενικότητα των κρίσεων. Ωστόσο, το πλεονέκτημά της είναι και η βασική της πρόκληση: απαιτεί συνεχή παρακολούθηση και λεπτομερή καταγραφή, γεγονός που μπορεί να επιβαρύνει σημαντικά τον φόρτο εργασίας των προϊσταμένων. Για τον λόγο αυτό, αν και συμβάλλει στην αντικειμενικότερη αξιολόγηση, η πρακτική της εφαρμογή συναντά συχνά δυσκολίες.

Στην ίδια κατεύθυνση εντάσσεται και η μέθοδος της “Κλίμακας με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής” (BARS). Στα συστήματα BARS (behaviorally anchored rating scales), η αξιολόγηση βασίζεται σε συγκεκριμένα παραδείγματα συμπεριφορών που λειτουργούν ως “σημεία αναφοράς” για διαφορετικά επίπεδα απόδοσης. Τα παραδείγματα αυτά διατυπώνονται ως προσδοκίες, υποδεικνύοντας ότι ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται να επιδείξει ακριβώς τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, αλλά να πλησιάσει το επίπεδο απόδοσης που αυτή αντιπροσωπεύει. Ο περιορισμός στη χρήση μόνο των πιο αντιπροσωπευτικών συμπεριφορών οφείλεται στην πρακτική δυσκολία να αποτυπωθούν όλες οι πιθανές ενέργειες μιας θέσης, οι οποίες θα απαιτούσαν εκτενή τεκμηρίωση και θα καθιστούσαν τη διαδικασία δύσχρηστη. Κάθε εργασία περιλαμβάνει συνήθως 8 έως 10 κρίσιμους παράγοντες, καθένας από τους οποίους συνοδεύεται από ξεχωριστή κλίμακα βαθμολόγησης. Αυτό επιτρέπει στα στελέχη να αξιολογούν την απόδοση με μεγαλύτερη ακρίβεια και αντικειμενικότητα, εστιάζοντας σε συμπεριφορές που αντικατοπτρίζουν ουσιαστικά την αποτελεσματικότητα

στην εκτέλεση των καθηκόντων. Επιπλέον, η μέθοδος προάγει τη σύνδεση της αξιολόγησης με συγκεκριμένα αποτελέσματα, μειώνοντας την υποκειμενικότητα που συνήθως συνοδεύει τις παραδοσιακές κλίμακες χαρακτηριστικών. Η τεχνική BARS, όπως συμβαίνει με κάθε μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης, παρουσιάζει τόσο πλεονεκτήματα όσο και περιορισμούς. Μεταξύ των θετικών στοιχείων της είναι η έμφαση σε πραγματικά παρατηρήσιμες συμπεριφορές, γεγονός που περιορίζει την υποκειμενικότητα και ενισχύει την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων. Επιπλέον, η μέθοδος προάγει τη συνέπεια, καθώς όλοι οι αξιολογητές χρησιμοποιούν τα ίδια κριτήρια για την εκτίμηση των επιδόσεων. Ωστόσο, η BARS έχει σημαντικές απαιτήσεις σε ό,τι αφορά τη συλλογή και διαχείριση δεδομένων. Η αποτελεσματική εφαρμογή της απαιτεί τη δημιουργία και συντήρηση ξεχωριστών φακέλων αξιολόγησης για κάθε θέση εργασίας, οι οποίοι πρέπει να ενημερώνονται τακτικά, προκειμένου να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης. Αυτή η ανάγκη για συνεχή τεκμηρίωση αποτελεί το βασικό μειονέκτημα της μεθόδου, καθώς μπορεί να επιβαρύνει τους πόρους της επιχείρησης.

Επιπρόσθετα, υφίσταται η μέθοδος της “Κλίμακας Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς” (BOS). Η BOS (behavior observation scale) αποτελεί μια τεχνική αξιολόγησης που εστιάζει στην καταγραφή και μέτρηση συγκεκριμένων θετικών συμπεριφορών των εργαζομένων σε διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε εργαζόμενο σε κάθε συμπεριφορά, ανάλογα με το πόσο συχνά και αποτελεσματικά την επιδεικνύει, και στη συνέχεια υπολογίζεται ο μέσος όρος για να προκύψει συνολική βαθμολογία απόδοσης. Η BOS αναπτύσσεται με παρόμοιο τρόπο όπως η BARS, με τη διαφορά ότι επικεντρώνεται αποκλειστικά σε θετικά παραδείγματα συμπεριφορών, αντί να καλύπτει και αρνητικές ή κρίσιμες καταστάσεις. Η εφαρμογή της μεθόδου απαιτεί σημαντικό χρόνο και προσεκτική παρατήρηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους, κάτι που μπορεί να μην είναι πάντα πρακτικά εφικτό, ειδικά όταν οι αξιολογητές διαχειρίζονται πολλά άτομα ή έχουν άλλες ευθύνες. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η BOS παρέχει πολύτιμα στοιχεία για την ανάπτυξη και ενίσχυση των επιθυμητών εργασιακών συμπεριφορών.

Περαιτέρω, εξετάζεται η “Μέθοδος Εργασιακών Προτύπων” (work standards method). Η μέθοδος των εργασιακών προτύπων αποτελεί μια τεχνική αξιολόγησης προσανατολισμένη στα αποτελέσματα, συγκρίνοντας την επίδοση κάθε εργαζομένου με ένα προκαθορισμένο επίπεδο αναφοράς. Τα πρότυπα αυτά αντικατοπτρίζουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ενός μέσου εργαζομένου που εκτελεί τα καθήκοντά του με κανονικό ρυθμό και μπορούν να

εφαρμοστούν σε πολλούς τύπους θέσεων, αν και συχνότερα χρησιμοποιούνται σε θέσεις παραγωγής. Ένα βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, αλλά για να θεωρηθούν τα πρότυπα δίκαια από τους εργαζόμενους, η διοίκηση πρέπει να εξηγεί τον τρόπο καθορισμού τους και τους λόγους για τυχόν αλλαγές. Συχνά, η μέθοδος αυτή συνδέεται με προγράμματα ανταμοιβής με το κομμάτι (piece work plans), όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν επιπλέον αμοιβή για κάθε μονάδα παραγωγής που υπερβαίνει το καθορισμένο πρότυπο, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζεται μια εγγυημένη βασική αμοιβή.

Αξιοσημείωτη είναι και η μέθοδος της “Ανατροφοδότησης 360 μοιρών” (360-degree feedback evaluation method). Η αξιολόγηση 360 μοιρών αποτελεί μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για την εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει πληροφορίες από πολλαπλές πηγές. Στον κύκλο αυτό συμμετέχουν όχι μόνο οι προϊστάμενοι, αλλά και οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, τα μέλη της ομάδας εργασίας, καθώς και οι πελάτες της επιχείρησης, τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί. Η πολυδιάστατη αυτή διαδικασία μειώνει τα σφάλματα και τις προκαταλήψεις που μπορεί να προκύψουν από την παραδοσιακή αξιολόγηση που βασίζεται μόνο στην άποψη του άμεσου προϊσταμένου. Η αξιολόγηση 360 μοιρών δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να λάβουν ανατροφοδότηση από διαφορετικές οπτικές γωνίες, προσφέροντας μια πιο δίκαιη και αξιόπιστη εικόνα της απόδοσής τους. Παράλληλα, απαιτεί σαφή ενημέρωση όλων των εμπλεκόμενων σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, τις διαδικασίες συλλογής των πληροφοριών και τον τρόπο με τον οποίο θα δοθεί η ανατροφοδότηση. Αν και η διαδικασία μπορεί να είναι πιο χρονοβόρα και να απαιτεί μεγαλύτερους πόρους σε σχέση με την παραδοσιακή αξιολόγηση, τα οφέλη της σε επίπεδο εγκυρότητας και ολοκληρωμένης κατανόησης της απόδοσης είναι σημαντικά. Οι προκλήσεις που συνδέονται με τη μέθοδο σχετίζονται κυρίως με την ανάγκη διασφάλισης της ανωνυμίας και της αμεροληψίας των αξιολογήσεων, καθώς και με την πιθανότητα επιρροής από προσωπικά συμφέροντα ή ανταγωνισμό μεταξύ των αξιολογητών. Για το λόγο αυτό, πολλές εταιρείες αναθέτουν τη διαδικασία σε εξωτερικούς συνεργάτες, διασφαλίζοντας έτσι την εμπιστευτικότητα και αντικειμενικότητα των δεδομένων. Τέλος, η αξιολόγηση 360 μοιρών δεν περιορίζεται στην αποτίμηση της παρελθούσας απόδοσης, αλλά χρησιμοποιείται ενεργά και για την επαγγελματική ανάπτυξη, τον προγραμματισμό διαδοχής, καθώς και την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η προσέγγιση αυτή ενισχύει τη συμμετοχή, ενθαρρύνει τη βελτίωση των δεξιοτήτων και παρέχει στις επιχειρήσεις τεκμηριωμένες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές, ανταμοιβές ή άλλες διαχειριστικές ενέργειες.

Ως τελευταία παρουσιάζεται η μέθοδος της “Διοίκησης Βάσει Στόχων” (management by objectives - MBO), η οποία είναι μια από τις πιο ευρέως εφαρμοζόμενες τεχνικές αξιολόγησης παγκοσμίως τη δεδομένη χρονική στιγμή. Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης με βάση τα αποτελέσματα επικεντρώνονται σε μετρήσιμα επιτεύγματα, όπως πωλήσεις, παραγωγικότητα, ποιότητα εξυπηρέτησης και ασφάλεια. Η επιλογή των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τρεις παράγοντες: τη συνάφεια με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, την αξιοπιστία της μέτρησης και την ικανότητα των εργαζομένων να επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Έτσι, η αξιολόγηση γίνεται αντικειμενική και ταυτόχρονα εργαλείο ανάπτυξης της απόδοσης. Η μέθοδος “Διοίκησης Βάσει Στόχων” (MBO) θεωρείται μία από τις πιο αποτελεσματικές προσεγγίσεις αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς εστιάζει στη συνεργασία μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων για τον καθορισμό σαφών, μετρήσιμων στόχων. Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στον καθορισμό αυτών των στόχων και αξιολογούν την πρόοδό τους κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, ενώ οι προϊστάμενοι παρέχουν καθοδήγηση και ανατροφοδότηση ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξή τους. Η MBO εφαρμόζεται κυρίως σε διευθυντικά και εξειδικευμένα στελέχη και συνδέει τους ατομικούς στόχους με τη στρατηγική της επιχείρησης, ενισχύοντας τη διαφάνεια και την υπευθυνότητα. Η διαδικασία περιλαμβάνει τον σαφή προσδιορισμό των στόχων και των προτύπων επίδοσης, καθώς και τη διαρκή παρακολούθηση της προόδου. Στο τέλος της περιόδου, οι εργαζόμενοι συντάσσουν αναφορά που αντικατοπτρίζει την πρόοδό τους, ενώ οι προϊστάμενοι αξιολογούν τα αποτελέσματα και, αν χρειάζεται, εφαρμόζουν διορθωτικά μέτρα, όπως επιπλέον εκπαίδευση, αλλαγές στους στόχους ή ανακατανομή πόρων. Με αυτόν τον τρόπο, η MBO ενισχύει την επικοινωνία, διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση και μετατρέπει την αξιολόγηση σε μια κοινή προσπάθεια βασισμένη στη συνεργασία και τη συνεννόηση. Παρά τα πλεονεκτήματα, η μέθοδος παρουσιάζει και προκλήσεις. Απαιτεί συνεχόμενη επικοινωνία, χρόνο και αφοσίωση, ενώ η έμφαση στους καθορισμένους στόχους μπορεί να περιορίσει την προσοχή σε άλλα σημαντικά αποτελέσματα, οδηγώντας σε φαινόμενα όπως η “νοοτροπία των αποτελεσμάτων με οποιοδήποτε κόστος”. Παρ’ όλα αυτά, όταν η MBO ενσωματώνεται σε ένα συνολικό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσει ισχυρό εργαλείο για την επαγγελματική ανάπτυξη και την επίτευξη στόχων τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωτικό επίπεδο (Martocchio & Mondy, 2022).

2.3 Η Σύνδεση της Αξιολόγησης Απόδοσης με την Παραγωγικότητα των Εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί έναν από τους βασικούς πυλώνες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να κατανοήσουν καλύτερα τη συμβολή των εργαζομένων τους και να εντοπίσουν τρόπους βελτίωσης. Από την άλλη πλευρά, η παραγωγικότητα των εργαζομένων συνιστά έναν καθοριστικό δείκτη επιτυχίας, αφού αποτυπώνει πόσο αποτελεσματικά αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι, με κυριότερο τον ανθρώπινο παράγοντα (Drucker, 1999). Είναι, λοιπόν, εύλογο ότι οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες: η αξιολόγηση δεν μπορεί να έχει ουσιαστική αξία αν δεν οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα, ενώ η αύξηση της παραγωγικότητας απαιτεί σαφείς προσδοκίες και ανατροφοδότηση μέσα από ένα δομημένο σύστημα αξιολόγησης (Armstrong & Taylor, 2014).

Στη θεωρία, υπάρχουν αρκετά μοντέλα που εξηγούν πώς η αξιολόγηση επιδρά στην παραγωγικότητα. Η θεωρία των στόχων (Locke & Latham, 1990) υποστηρίζει ότι η ύπαρξη σαφών, απαιτητικών αλλά ρεαλιστικών στόχων, όπως συμβαίνει μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, μπορεί να κινητοποιήσει τους εργαζομένους και να ενισχύσει την απόδοσή τους. Παράλληλα, η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) δείχνει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα αναγνωρισθεί και θα ανταμειφθεί, κάτι που καθιστά τη διαδικασία αξιολόγησης έναν μηχανισμό που επηρεάζει άμεσα τα κίνητρα. Στο ίδιο πνεύμα, η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1953) εξηγεί πώς η θετική ανατροφοδότηση και η αναγνώριση της προσπάθειας μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης.

Πλήθος ερευνών επιβεβαιώνει τη στενή σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση απόδοσης και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι Delaney και Huselid (1996) υποστηρίζουν ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, όπως η αξιολόγηση απόδοσης, επηρεάζουν σημαντικά την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι Kuvaas (2006) και Boon et al. (2011) κατέληξαν στο ότι η διαφάνεια και η δικαιοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης οδηγούν σε υψηλότερη δέσμευση των εργαζομένων, γεγονός που ενισχύει την παραγωγικότητά τους. Στην ελληνική πραγματικότητα, ο Μπουραντάς (2015) επισημαίνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως ευκαιρία ανάπτυξης, αρκεί το σύστημα να εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και να μην εκλαμβάνεται ως μέσο ελέγχου ή τιμωρίας. Επιπλέον, σύγχρονες μελέτες υπογραμμίζουν ότι η δικαιοσύνη και η ισοτιμία στη διαδικασία αξιολόγησης συνδέονται άμεσα με αυξημένη αφοσίωση και παραγωγικότητα των εργαζομένων (Betterworks, 2023), ενώ η εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων

αξιολόγησης συμβάλλει στη διατήρηση ταλέντων και στην ενίσχυση της καινοτομίας στον οργανισμό, ενισχύοντας τη βιώσιμη παραγωγικότητα (ResearchGate, 2023).

Ενδεικτικά, στον ιδιωτικό τομέα, πολλές πολυεθνικές εταιρείες, όπως η Google, έχουν συνδέσει συστηματικά την αξιολόγηση απόδοσης με τα λεγόμενα “Objectives and Key Results (OKRs)”, επιτυγχάνοντας όχι μόνο βελτίωση της παραγωγικότητας αλλά και καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς μάθησης και συνεργασίας (Doerr, 2018). Αντίστοιχα, στην ελληνική τραπεζική αγορά, ο θεσμός της αξιολόγησης χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό αναγκών εκπαίδευσης και για τη σύνδεση της ατομικής απόδοσης με στρατηγικούς δείκτες, όπως η ικανοποίηση των πελατών ή η αύξηση μεριδίου αγοράς (Γουζάρη, 2023).

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέπεται το γεγονός ότι η σχέση αξιολόγησης και παραγωγικότητας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της εφαρμογής. Όπως τονίζει ο Armstrong (2017), η αξιολόγηση μπορεί να έχει θετική επίδραση μόνο όταν οι εργαζόμενοι τη βιώνουν ως δίκαιη, διαφανή και υποστηρικτική. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να δημιουργήσει καχυποψία, να υπονομεύσει το κλίμα εμπιστοσύνης και να οδηγήσει ακόμη και σε μείωση της παραγωγικότητας (DeNisi & Murphy, 2017).

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση απόδοσης δεν είναι απλώς μια διοικητική διαδικασία, αλλά ένα στρατηγικό εργαλείο που μπορεί να ενισχύσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Αυτό, όμως, προϋποθέτει ότι εφαρμόζεται με συνέπεια, σαφήνεια και ουσιαστικό προσανατολισμό στην ανάπτυξη και όχι στον τυπικό έλεγχο. Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς είναι να χρησιμοποιήσουν την αξιολόγηση όχι ως αυτοσκοπό, αλλά ως μέσο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, της καινοτομίας και της βιώσιμης ανάπτυξης.

2.4 Η Σύνδεση της Αξιολόγησης Απόδοσης με την Ικανοποίηση των Εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία ενός οργανισμού, καθώς επηρεάζει άμεσα τόσο τη δέσμευση όσο και την απόδοση. Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν πρέπει να περιορίζεται σε μια τυπική διοικητική διαδικασία, καθώς, όταν εφαρμόζεται σωστά, λειτουργεί ως εργαλείο που ενισχύει την ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργώντας αίσθηση δικαιοσύνης, αναγνώρισης και συμμετοχής (Armstrong, 2023). Ωστόσο, η επίδραση αυτή εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο σχεδιασμού και εφαρμογής της διαδικασίας αξιολόγησης (DeNisi & Murphy, 2017).

Ποικίλες θεωρίες διοίκησης και ψυχολογίας της εργασίας εξηγούν τον μηχανισμό με τον οποίο η αξιολόγηση μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση των εργαζομένων. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965) υποστηρίζει ότι η αίσθηση πως οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι δίκαιες ενισχύει τη θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό. Παράλληλα, η θεωρία της ανατροφοδότησης (Kluger & DeNisi, 1996) δείχνει ότι η σαφής και εποικοδομητική ανατροφοδότηση ενισχύει την αυτοεκτίμηση και τη συνολική ικανοποίηση, ενώ η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (1964) τονίζει ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται μεγαλύτερη ικανοποίηση όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα αναγνωριστεί και θα ανταμειφθεί.

Σημαντικός αριθμός μελετών επιβεβαιώνει τη θετική σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Hamidi (2023) επισημαίνει ότι η θετική εμπειρία αξιολόγησης ενισχύει την αίσθηση επίτευξης και την εμπιστοσύνη στη διαδικασία. Παράλληλα, η πρόσφατη μετα-ανάλυση των Panda et al. (2025) επιβεβαιώνει τη στενή σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα ευρήματά αυτά, η ικανοποίηση δεν αποτελεί απλώς παράγοντα συναισθηματικής ευημερίας, αλλά συνδέεται ουσιαστικά με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της δέσμευσης και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Οι ερευνητές καταλήγουν ότι υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης οδηγούν σε αυξημένη απόδοση και θετικότερη στάση απέναντι στους στόχους του οργανισμού, αναδεικνύοντας τη σημασία της ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού μέσα από κατάλληλες πρακτικές διοίκησης. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, οι Kuvaas et al. (2017) επιβεβαιώνουν ότι η διαφάνεια, η δικαιοσύνη και η σαφής ανατροφοδότηση στη διαδικασία αξιολόγησης ενισχύουν τη δέσμευση και, συνεπώς, την ικανοποίηση των εργαζομένων. Στο ελληνικό περιβάλλον, ο Μπουραντάς (2015) σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι βλέπουν την αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης, εφόσον το σύστημα εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και δεν αντιμετωπίζεται ως μέσο ελέγχου ή τιμωρίας.

Για να ενισχυθεί η σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και ικανοποίησης, οι οργανισμοί οφείλουν να διασφαλίσουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι δίκαιη, διαφανής και επικεντρωμένη στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Η τακτική ανατροφοδότηση, η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό στόχων και η αναγνώριση των επιτευγμάτων τους συνιστούν βασικά στοιχεία που συμβάλλουν στην αύξηση τόσο της ικανοποίησης όσο και της δέσμευσης (Armstrong, 2023, Ahmed et al., 2011).

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως ισχυρό εργαλείο ενίσχυσης της ικανοποίησης των εργαζομένων, αρκεί να εφαρμόζεται με συνέπεια, διαφάνεια και αντικειμενικότητα. Όταν χρησιμοποιείται σωστά, η διαδικασία προάγει την αφοσίωση, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα, δημιουργώντας έναν θετικό κύκλο αμοιβαίας ενίσχυσης μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης (Panda & Sahoo, 2015, Kuvaas et al., 2017).

2.5 Θεωρίες Κινήτρων και Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί κεντρικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού, καθώς καθορίζει την πρόθεση και την ενεργό συμμετοχή των ατόμων στη δουλειά τους (Armstrong, 2017). Η παρακίνηση αναφέρεται στη διαδικασία που κινητοποιεί τα άτομα να ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο, δηλαδή στην ψυχολογική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά και τη δέσμευση στον οργανισμό (Deci & Ryan, 1985). Από την άλλη πλευρά, τα κίνητρα αποτελούν τα συγκεκριμένα εσωτερικά ή εξωτερικά ερεθίσματα, όπως η αναγνώριση, οι αμοιβές, οι προοπτικές εξέλιξης ή η αίσθηση σκοπού, που προκαλούν ή ενισχύουν αυτή την παρακίνηση (Herzberg et al., 1959, Vroom, 1964). Η αξιολόγηση της απόδοσης, όταν εφαρμόζεται σωστά, λειτουργεί ως εργαλείο που συνδέει κίνητρα και παρακίνηση: παρέχει ανατροφοδότηση, ενισχύει την αναγνώριση και δημιουργεί σαφείς προσδοκίες, με αποτέλεσμα την αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των εργαζομένων (Armstrong, 2017, Deci & Ryan, 1985).

Μία από τις πιο γνωστές θεωρίες κινήτρων είναι η Ιεραρχία Αναγκών του Maslow (1943), η οποία διακρίνει τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε επίπεδα: φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται περισσότερο όταν οι βασικές τους ανάγκες καλύπτονται και έχουν τη δυνατότητα να επιδιώκουν υψηλότερους στόχους, όπως η αναγνώριση και η προσωπική ανάπτυξη. Μία ακόμη σημαντική θεωρία είναι η Θεωρία Διπλών Παραγόντων του Herzberg (1959), η οποία διαφοροποιεί τους παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια (παράγοντες υγιεινής) από εκείνους που προάγουν την ικανοποίηση και την παρακίνηση (παράγοντες κινήτρων). Για παράδειγμα, η αναγνώριση, οι προοπτικές εξέλιξης και η ευκαιρία για δημιουργική εργασία θεωρούνται ισχυρά κίνητρα που ενισχύουν την απόδοση. Περαιτέρω, η Θεωρία Ισότητας του Adams (1965) επικεντρώνεται στην αίσθηση δικαιοσύνης. Οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την αμοιβή και την αναγνώριση που λαμβάνουν σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Αν αντιληφθούν ανισότητα, η παρακίνηση μειώνεται και η δέσμευση

επηρεάζεται αρνητικά, κάτι που υπογραμμίζει τη σημασία της διαφανούς και αντικειμενικής αξιολόγησης απόδοσης.

Συνεχίζοντας με τις θεωρίες παρακίνησης, η Θεωρία της Προσδοκίας (Vroom, 1964) υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν πιστεύουν ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα και ανταμοιβές. Έτσι, η σαφής σύνδεση των στόχων με την αξιολόγηση απόδοσης και τις ανταμοιβές ενισχύει την παρακίνηση και την αίσθηση δικαιοσύνης. Μία επίσης σημαντική θεωρία είναι αυτή του Αυτοκαθορισμού (Deci & Ryan, 1985), η οποία τονίζει την αξία των εσωτερικών κινήτρων, όπως η αυτονομία, η ικανότητα και η αίσθηση σκοπού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν έλεγχο στη δουλειά τους και νιώθουν ότι η συμβολή τους είναι ουσιαστική, η ικανοποίηση και η δέσμευση αυξάνονται, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές ανταμοιβές. Ακόμη, η Θεωρία Ενίσχυσης (Skinner, 1953) επικεντρώνεται στη χρήση θετικών και αρνητικών ενισχύσεων για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, η παροχή μπόνους, αναγνώρισης ή προαγωγής για καλά αποτελέσματα λειτουργεί ως ισχυρό κίνητρο, ενώ η απουσία ενίσχυσης ή η επιβολή συνεπειών για ανεπαρκή απόδοση μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά με αρνητικό τρόπο.

Η πρακτική εφαρμογή των θεωριών κινήτρων επιτρέπει στους οργανισμούς να ενσωματώσουν στρατηγικές παρακίνησης στην καθημερινή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Μελέτες έχουν δείξει ότι η σύνδεση σαφών στόχων, δίκαιων αμοιβών και θετικής ανατροφοδότησης αυξάνει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων (Locke & Latham, 1990, Kuvaas et al., 2017). Παράλληλα, η ενσωμάτωση εσωτερικών κινήτρων, όπως η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η αυτονομία, ενισχύει την αφοσίωση και μειώνει την εναλλαγή προσωπικού.

Πολλές επιχειρήσεις αξιοποιούν συστηματικά τα κίνητρα και τις πρακτικές παρακίνησης για να ενισχύσουν τόσο την απόδοση όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Στην Ελλάδα, η Τράπεζα Πειραιώς εφαρμόζει συστήματα μπόνους συνδεδεμένα με την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Τράπεζα Πειραιώς 2025), ενώ η Cosmote ενισχύει την παρακίνηση μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και της αναγνώρισης καινοτόμων πρωτοβουλιών (Cosmote, 2025). Η Info Quest, από την πλευρά της, προωθεί την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής παρέχοντας ευέλικτο ωράριο και δυνατότητα τηλεργασίας, γεγονός που συμβάλλει στην αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης (Info Quest, 2025). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η Google συνδέει την επίτευξη στόχων με προγράμματα αναγνώρισης και επαγγελματικής ανάπτυξης (Google, 2025), ενώ η SAP

προσφέρει mentoring και εκπαιδευτικά προγράμματα για την υποστήριξη της συνεχούς εξέλιξης των εργαζομένων (SAP, 2025). Τα παραδείγματα αυτά αναδεικνύουν ότι η συνδυαστική χρήση χρηματικών και μη χρηματικών κινήτρων, η αναγνώριση της προσπάθειας και η επένδυση στην ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελούν καθοριστικούς παράγοντες για τη διατήρηση υψηλού επιπέδου παρακίνησης και για την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Με βάση τα παραπάνω, οι θεωρίες περί κινήτρων παρέχουν ένα ουσιαστικό πλαίσιο για την κατανόηση του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται και αντιδρούν στα συστήματα αξιολόγησης. Η ενσωμάτωσή τους στην καθημερινή πρακτική της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να ενισχύσει τόσο την παραγωγικότητα όσο και την ικανοποίηση των εργαζομένων, προάγοντας παράλληλα τη δέσμευσή τους. Με αυτόν τον τρόπο, δημιουργείται ένας θετικός κύκλος αμοιβαίας ανάπτυξης, από τον οποίο επωφελούνται ταυτόχρονα ο εργαζόμενος και ο οργανισμός, βελτιώνοντας τη συνολική αποτελεσματικότητα και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

2.6 Κριτική και Προκλήσεις στην Εφαρμογή Αξιολόγησης στον Ιδιωτικό Τομέα

Η αξιολόγηση της απόδοσης, παρά τη θεωρητική της σημασία ως εργαλείο βελτίωσης και ανάπτυξης, δεν στερείται κριτικής ούτε είναι εύκολη στην εφαρμογή της στον ιδιωτικό τομέα. Όπως επισημαίνεται στη βιβλιογραφία, τα συστήματα αξιολόγησης συχνά αποτυγχάνουν να επιτύχουν τον κεντρικό τους σκοπό, ο οποίος είναι η ενίσχυση της δέσμευσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, όταν σχεδιάζονται ή εφαρμόζονται χωρίς αντικειμενικότητα, μεροληπτικά ή με ελλιπή διαφάνεια (DeNisi & Smith, 2014). Σε τέτοιες περιπτώσεις, η αξιολόγηση κινδυνεύει να εκληφθεί από τους εργαζόμενους περισσότερο ως εργαλείο ελέγχου παρά ως μέσο υποστήριξης, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την εμπιστοσύνη και να μειώσει την αποτελεσματικότητά της.

Μία από τις πιο συχνές κριτικές που διατυπώνονται για τα συστήματα αξιολόγησης αφορά τον βαθμό υποκειμενικότητας που απαντάται στη διαδικασία. Η τελική απόφαση ενός αξιολογητή συχνά δεν βασίζεται αποκλειστικά σε αντικειμενικά δεδομένα, αλλά μπορεί να επηρεάζεται από προσωπικές προτιμήσεις, στερεότυπα ή ακόμη και από τις διαπροσωπικές σχέσεις στον χώρο εργασίας. Αυτή η διάσταση εισάγει προκαταλήψεις που έχουν ως συνέπεια να αμφισβητείται η αξιοπιστία του συστήματος και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους ένα

αίσθημα αδικίας, το οποίο μειώνει την εμπιστοσύνη τους απέναντι στον οργανισμό (Murphy, 2020).

Ταυτόχρονα, η υπερβολική εξάρτηση πολλών οργανισμών από ποσοτικούς δείκτες, όπως η επίτευξη στόχων πωλήσεων ή η παραγωγή συγκεκριμένου όγκου εργασίας, τείνει να υποβαθμίζει ποιοτικά στοιχεία της απόδοσης που είναι εξίσου κρίσιμα. Παράμετροι, όπως η καινοτομία, η συνεργατικότητα ή η ικανότητα επίλυσης προβλημάτων συχνά μένουν στο περιθώριο, παρά το γεγονός ότι αποτελούν θεμελιώδη χαρακτηριστικά για την ανταγωνιστικότητα ενός σύγχρονου οργανισμού. Η παράλειψη αυτών των στοιχείων μπορεί να οδηγήσει σε μια στενή και αποσπασματική εικόνα της απόδοσης, η οποία δεν ανταποκρίνεται στις σύνθετες απαιτήσεις του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Armstrong, 2017).

Μία ακόμη σημαντική πρόκληση που συναντούν οι οργανισμοί αφορά την αντίσταση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης. Όταν η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή περισσότερο ως μέσο ελέγχου ή τιμωρίας και λιγότερο ως ευκαιρία μάθησης και ανάπτυξης, συχνά προκαλεί συναισθήματα άγχους, καχυποψίας και αρνητική στάση απέναντι στον οργανισμό. Αυτό έχει ως συνέπεια να υπονομεύεται η αποδοχή και η αποτελεσματικότητα του συστήματος, καθώς οι εργαζόμενοι δεν το αντιμετωπίζουν ως μηχανισμό βελτίωσης αλλά ως απειλή (DeNisi & Murphy, 2017).

Σημαντικό εμπόδιο στην αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης είναι και η ανεπαρκής προετοιμασία και εκπαίδευση των προϊσταμένων που αναλαμβάνουν την υλοποίηση της διαδικασίας. Η έλλειψη επαρκών δεξιοτήτων σε τομείς όπως η επικοινωνία, η διαχείριση συγκρούσεων και η παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης μπορεί να οδηγήσει σε παρερμηνείες, λάθη και, τελικά, σε υπονόμηση της αξιοπιστίας και της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Συχνά, η ανατροφοδότηση περιορίζεται σε γενικές ή αρνητικά φορτισμένες παρατηρήσεις, χωρίς να παρέχονται σαφείς οδηγίες για βελτίωση, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νιώθουν απογοήτευση και να μειώνεται η εμπιστοσύνη τους στη διαδικασία. Όπως επισημαίνει ο Armstrong (2017), οι προϊστάμενοι πρέπει να διαθέτουν την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να μπορούν να παρέχουν εποικοδομητική και διαφανή ανατροφοδότηση, αποφεύγοντας παρερμηνείες ή εντάσεις. Παράλληλα, ο Grote (2011) υπογραμμίζει ότι η έλλειψη καθοδήγησης οδηγεί συχνά τους αξιολογητές σε επικοινωνιακά σφάλματα ή παραλείψεις που υπονομεύουν την αξιοπιστία του συστήματος. Ως αποτέλεσμα,

η αξιολόγηση όχι μόνο χάνει τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα, αλλά μπορεί επίσης να δημιουργήσει επιπλέον εμπόδια στη συνεργασία και τη δέσμευση των εργαζομένων.

Στην πράξη, αρκετές διεθνείς εταιρείες έχουν αντιμετωπίσει δυσκολίες με τα μοντέλα αξιολόγησης που υιοθέτησαν. Για παράδειγμα, η Amazon δέχθηκε έντονη κριτική για το ανταγωνιστικό της σύστημα αξιολόγησης, το οποίο δημιούργησε ένα περιβάλλον υψηλής πίεσης και επαγγελματικής εξουθένωσης, επηρεάζοντας την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Kantor & Streitfeld, 2015). Παράλληλα, η Microsoft αναγκάστηκε να καταργήσει το σύστημα “stack ranking”, το οποίο κατηγορήθηκε ότι έθετε τους εργαζόμενους σε συνεχή σύγκριση μεταξύ τους, υπονομεύοντας τη συνεργασία, την καινοτομία και τη δημιουργία θετικού εργασιακού κλίματος (Buckingham, 2013).

Αντίστοιχα, και στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα, τα συστήματα αξιολόγησης συχνά αντιμετωπίζουν σημαντικά εμπόδια. Σε πολλές ελληνικές τράπεζες, η αξιολόγηση παραμένει σε μεγάλο βαθμό τυπική και διαδικαστική, με περιορισμένη επίδραση στην ανάπτυξη των εργαζομένων (Μπουραντάς, 2015). Παράλληλα, η ΔΕΗ έχει επικριθεί για την έλλειψη συστηματικών και διαφανών πρακτικών αξιολόγησης, γεγονός που οδηγεί σε αίσθηση αναξιοκρατίας και μειώνει τη δέσμευση του προσωπικού (Δημόπουλος, 2020). Ωστόσο, υπάρχουν και θετικά παραδείγματα στον ελληνικό χώρο, όπως η Cosmote, η οποία έχει προσπαθήσει να ενσωματώσει μηχανισμούς feedback και συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία, αν και οι πρακτικές αυτές παραμένουν συχνά αποσπασματικές και δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλα τα τμήματα (Cosmote, 2025). Αυτά τα παραδείγματα δείχνουν ότι, ακόμη και όταν υπάρχει διάθεση για βελτίωση των διαδικασιών αξιολόγησης, η πλήρης και αποτελεσματική εφαρμογή τους απαιτεί συνεχή παρακολούθηση, κατάρτιση και δέσμευση τόσο από τη διοίκηση όσο και από τους εργαζομένους.

Συνολικά, η εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης στον ιδιωτικό τομέα συχνά αντιμετωπίζει πολυάριθμες προκλήσεις που μπορούν να υπονομεύσουν τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα. Οι κύριες δυσκολίες συνδέονται με την υποκειμενικότητα των αξιολογήσεων, την πιθανή αντίσταση των εργαζομένων και τον κίνδυνο η διαδικασία να εκληφθεί ως εργαλείο ελέγχου ή τιμωρίας, αντί για μέσο ανάπτυξης και βελτίωσης (DeNisi & Murphy, 2017). Η αποτελεσματική αντιμετώπιση αυτών των ζητημάτων απαιτεί έναν συνδυασμό στρατηγικών: τον ανασχεδιασμό των συστημάτων αξιολόγησης ώστε να μειώνεται η υποκειμενικότητα και να ενσωματώνεται συνεχώς, επικοινωνιακή ανατροφοδότηση (McKinsey, 2024), την ενίσχυση της εκπαίδευσης των προϊσταμένων και αξιολογητών σε θέματα επικοινωνίας,

διαχείρισης συγκρούσεων και παροχής ουσιαστικής ανατροφοδότησης (SHRM, 2015), καθώς και την καλλιέργεια κουλτούρας διαφάνειας και εμπιστοσύνης (Gallup, 2020). Όταν αυτές οι προϋποθέσεις πληρούνται, η αξιολόγηση μετατρέπεται από μια τυπική διοικητική διαδικασία σε ένα ισχυρό εργαλείο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, προώθησης της συμμετοχής και ενδυνάμωσης της δέσμευσης των εργαζομένων, δημιουργώντας έναν θετικό κύκλο ανάπτυξης τόσο για τον οργανισμό όσο και για το προσωπικό του.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Ερευνητική Προσέγγιση

Η παρούσα μελέτη υιοθετεί μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση, με σκοπό την συστηματική και αντικειμενική διερεύνηση της επίδρασης της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Η επιλογή της ποσοτικής μεθόδου οφείλεται στην ανάγκη για συγκρίσιμη και μετρήσιμη συλλογή δεδομένων, η οποία επιτρέπει την εφαρμογή στατιστικών αναλύσεων και τη διατύπωση συμπερασμάτων που μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό μελέτης.

Η έρευνα έχει σχεδιαστεί ως διατομεακή (cross-sectional), γεγονός που σημαίνει ότι τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο, χωρίς την παρακολούθηση των ίδιων συμμετεχόντων σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Η διατομεακή προσέγγιση επιτρέπει την ταυτόχρονη αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ της εμπειρίας των εργαζομένων με τη διαδικασία αξιολόγησης, της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.

Η ποσοτική προσέγγιση συνδέεται άμεσα με το εργαλείο συλλογής δεδομένων, δηλαδή το ερωτηματολόγιο, το οποίο περιλαμβάνει κλειστές ερωτήσεις και κλίμακες Likert. Η χρήση στατιστικών μεθόδων ανάλυσης εξασφαλίζει τόσο την αντικειμενικότητα όσο και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων.

Τέλος, η ποσοτική μελέτη προσφέρει τη δυνατότητα να εξεταστούν συσχετίσεις και διαφοροποιήσεις μεταξύ υποομάδων, όπως διαφορετικές ηλικιακές κατηγορίες, επίπεδο εκπαίδευσης ή θέση στην επιχείρηση, παρέχοντας πολύτιμα δεδομένα που μπορούν να αξιοποιηθούν για τη διαμόρφωση στοχευμένων παρεμβάσεων στον οργανισμό. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση περιγραφικής στατιστικής, με στόχο την

αποτύπωση βασικών τάσεων και σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, όπως παρουσιάζεται αναλυτικά στο υποκεφάλαιο 3.5.

3.2 Εργαλείο Συλλογής Δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο αποτελεί το κύριο εργαλείο της ποσοτικής αυτής έρευνας. Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με βάση τους στόχους της μελέτης και καλύπτει τέσσερις βασικές ενότητες, προκειμένου να διερευνηθεί η επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει δημογραφικά στοιχεία, όπως ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, χρόνια εργασιακής εμπειρίας και θέση στην επιχείρηση. Αυτά τα δεδομένα χρησιμοποιούνται για την περιγραφική ανάλυση του δείγματος και την εξέταση διαφορών μεταξύ των υποομάδων.

Η δεύτερη ενότητα επικεντρώνεται στην εμπειρία των εργαζομένων με τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης. Περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με τη συχνότητα των αξιολογήσεων, την αντικειμενικότητα και διαφάνεια της διαδικασίας και την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι.

Η τρίτη ενότητα εξετάζει τη σχέση της αξιολόγησης με την παραγωγικότητα. Οι ερωτήσεις διερευνούν κατά πόσο η αξιολόγηση παρέχει ξεκάθαρους στόχους, ενισχύει την προσωπική δέσμευση και προσπάθεια, συμβάλλει στην ανάπτυξη των ικανοτήτων και βελτιώνει την απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο.

Η τέταρτη και τελευταία ενότητα εστιάζει στη σχέση της αξιολόγησης με την εργασιακή ικανοποίηση. Μέσα από κλίμακες Likert, οι συμμετέχοντες αξιολογούν το βαθμό αναγνώρισης που αισθάνονται, την ψυχολογική τους ικανοποίηση, τα κίνητρα παραμονής στον οργανισμό, καθώς και την αντίληψή τους για την αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης ή ελέγχου.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται κυρίως από κλειστές ερωτήσεις, όπως κλίμακες Likert 1–5, Ναι/Όχι και επιλογές πολλαπλής απάντησης.

Η σχεδίαση του ερωτηματολογίου έγινε με γνώμονα την αξιοπιστία και εγκυρότητα των μετρήσεων. Οι κλίμακες Likert επιτρέπουν τη μετρήσιμη αξιολόγηση των απόψεων των

εργαζομένων, ενώ η χρήση τυποποιημένων και σαφών ερωτήσεων εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα των απαντήσεων και τη δυνατότητα στατιστικής επεξεργασίας.

3.3 Πληθυσμός και Δείγμα

Ο πληθυσμός αναφοράς της παρούσας έρευνας αφορά εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας ή ιεραρχικού επιπέδου. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας (convenience sampling), καθώς η έρευνα στόχευε στη συλλογή δεδομένων από άτομα που είχαν εύκολη πρόσβαση στο ερωτηματολόγιο και επιθυμούσαν εθελοντικά να συμμετάσχουν. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε διαδικτυακά μέσω κοινωνικών δικτύων, επαγγελματικών και προσωπικών επαφών, γεγονός που διευκόλυνε τη συγκέντρωση απαντήσεων από άτομα με διαφορετικά δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 73 έγκυρες απαντήσεις από εργαζομένους με εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα. Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκεσε από τις 9 έως τις 29 Οκτωβρίου 2025. Αν και η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας δεν επιτρέπει την πλήρη γενίκευση των αποτελεσμάτων, το μέγεθος και η ποικιλομορφία του δείγματος θεωρούνται επαρκή για την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων, σύμφωνα με διεθνείς προτάσεις για ερευνητικά δείγματα παρόμοιου τύπου (Hair et al., 2019). Η σύνθεση του δείγματος αντανακλά μια αντιπροσωπευτική εικόνα του εργατικού δυναμικού του ιδιωτικού τομέα, καθώς περιλαμβάνει εργαζόμενους διαφορετικών ηλικιακών ομάδων, μορφωτικών επιπέδων και επαγγελματικών εμπειριών. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18–34 ετών, γεγονός που αντικατοπτρίζει τη σημαντική παρουσία νεότερων εργαζομένων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Η επαρκής κατανομή ως προς το φύλο, την εκπαίδευση και τα έτη εμπειρίας ενισχύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και καθιστά το δείγμα κατάλληλο για περιγραφική και διερευνητική στατιστική ανάλυση. Παράλληλα, η ανωνυμία και εθελοντική συμμετοχή διασφαλίστηκαν πλήρως, ενώ όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας, τη χρήση των δεδομένων αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς και την προστασία της ιδιωτικότητάς τους, σύμφωνα με τις αρχές δεοντολογίας της κοινωνικής έρευνας (Bryman, 2016). Συνολικά, το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό και αξιόπιστο, καθώς καλύπτει ένα ευρύ φάσμα επαγγελματικών και δημογραφικών χαρακτηριστικών, προσφέροντας μια ρεαλιστική απεικόνιση του ιδιωτικού εργατικού δυναμικού στην Ελλάδα.

3.4 Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας μελέτης πραγματοποιήθηκε μέσω ενός δομημένου ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τις ανάγκες της έρευνας, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης, παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση τη σχετική βιβλιογραφία και προσαρμόστηκε στο ελληνικό εργασιακό πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψη τις θεωρητικές και εμπειρικές προσεγγίσεις στον χώρο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Armstrong & Taylor, 2023, DeNisi & Murphy, 2017).

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε εξ ολοκλήρου διαδικτυακά, μέσω της πλατφόρμας Google Forms, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ευκολία πρόσβασης και η ανωνυμία των συμμετεχόντων. Το ερωτηματολόγιο κοινοποιήθηκε σε κοινωνικά δίκτυα, καθώς και μέσω προσωπικών και επαγγελματικών επαφών, ώστε να επιτευχθεί γεωγραφική και επαγγελματική ποικιλία και να συγκεντρωθεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα. Η συμπλήρωση απαιτούσε περίπου δέκα λεπτά, γεγονός που έκανε τη συμμετοχή εύκολη και πρακτική.

Η περίοδος συλλογής δεδομένων διήρκεσε από τις 9 έως τις 29 Οκτωβρίου 2025, εξασφαλίζοντας επαρκές χρονικό διάστημα για τη συμμετοχή διαφορετικών ομάδων εργαζομένων. Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων για τον σκοπό και τη διάρκεια της έρευνας, καθώς και για τη διασφάλιση της ανωνυμίας τους. Η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική, και η αποδοχή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου θεωρήθηκε ως έμμεση μορφή συγκατάθεσης, σύμφωνα με τις δεοντολογικές αρχές της κοινωνικής έρευνας (Bryman, 2016).

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε τέσσερις βασικές ενότητες:

1. Δημογραφικά στοιχεία, για τη βασική περιγραφή του δείγματος.
2. Αντίληψη και εμπειρία από τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.
3. Αντίληψη για την παραγωγικότητα και την προσωπική συνεισφορά στην εργασία.
4. Εργασιακή ικανοποίηση και γενική στάση απέναντι στην αξιολόγηση.

Οι περισσότερες ερωτήσεις βασίζονταν σε κλίμακες τύπου Likert πέντε βαθμίδων, που επέτρεπαν την ποσοτική αποτύπωση των απόψεων των συμμετεχόντων (Creswell & Creswell, 2018). Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν και αποθηκεύτηκαν αυτόματα στην ηλεκτρονική βάση της πλατφόρμας, διευκολύνοντας τη μετέπειτα στατιστική ανάλυση.

Κατά τη διάρκεια της συλλογής των δεδομένων τηρήθηκαν όλες οι απαραίτητες ηθικές και δεοντολογικές αρχές, όπως η ανωνυμία, η εμπιστευτικότητα και η μη συλλογή προσωπικών στοιχείων. Οι πληροφορίες χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς, με στόχο την παραγωγή αξιόπιστων και αντικειμενικών αποτελεσμάτων, που θα συμβάλλουν στην καλύτερη κατανόηση της επίδρασης της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση.

3.5 Μέθοδοι Ανάλυσης Δεδομένων

Τα δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου θα αναλυθούν με χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS, το οποίο παρέχει τα απαραίτητα εργαλεία για την επεξεργασία και οπτικοποίηση ποσοτικών δεδομένων. Η ανάλυση θα επικεντρωθεί στην περιγραφική στατιστική, προκειμένου να αποτυπωθεί με σαφήνεια η κατανομή των απαντήσεων και τα βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Στο πλαίσιο της περιγραφικής στατιστικής, θα υπολογιστούν:

- Ποσοστά απαντήσεων για κάθε ερώτηση, ώστε να καταγραφεί η συχνότητα εμφάνισης συγκεκριμένων επιλογών.
- Μέσοι όροι, για την εκτίμηση της κεντρικής τάσης των απαντήσεων σε κλίμακες τύπου Likert.
- Τυπική απόκλιση, για την αξιολόγηση της διασποράς των απαντήσεων και την κατανόηση του βαθμού ομοιογένειας ή διαφοροποίησης μεταξύ των συμμετεχόντων.
- Διαγράμματα για την οπτικοποίηση των αποτελεσμάτων και τη διευκόλυνση της ερμηνείας τους.

Η χρήση των παραπάνω μεθόδων θα επιτρέψει την ακριβή αποτύπωση των απόψεων και αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης, την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Επιπλέον, η ανάλυση αυτή θα προσφέρει τη δυνατότητα να εντοπιστούν τάσεις, προτιμήσεις και βασικές διαφοροποιήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων,

παρέχοντας μια σαφή βάση για τα συμπεράσματα και τις συζητήσεις που θα ακολουθήσουν στα επόμενα κεφάλαια.

Η επιλογή της περιγραφικής στατιστικής είναι σύμφωνη με τη φύση της ποσοτικής έρευνας και τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου, καθώς επιτρέπει την απλή, αλλά αξιόπιστη ποσοτικοποίηση των δεδομένων, χωρίς να απαιτείται η διεξαγωγή πιο σύνθετων αναλύσεων, οι οποίες δεν ενδείκνυνται για το συγκεκριμένο μέγεθος και είδος δείγματος.

3.6 Περιορισμοί της Μελέτης

Η παρούσα μελέτη παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων και τη γενίκευση των συμπερασμάτων. Ένας από τους κύριους περιορισμούς σχετίζεται με τη μέθοδο δειγματοληψίας. Η έρευνα βασίστηκε σε δειγματοληψία ευκολίας (convenience sampling), γεγονός που σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες επιλέχθηκαν με βάση τη διαθεσιμότητά τους και την προθυμία τους να συμμετάσχουν. Αυτό μπορεί να επηρεάζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και περιορίζει την ικανότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων σε ολόκληρο τον πληθυσμό των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

Ένας επιπλέον περιορισμός σχετίζεται με το εργαλείο συλλογής δεδομένων και τη διαδικασία συμμετοχής. Το ερωτηματολόγιο ήταν διαθέσιμο σε όλους όσους είχαν εμπειρία ή ανήκαν στον ιδιωτικό τομέα, ενώ η συμμετοχή ήταν ελεύθερη για όποιον βρήκε το σύνδεσμο. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπήρχε πλήρης έλεγχος στην επιλογή των συμμετεχόντων, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει την αξιοπιστία των δεδομένων και να εισάγει πιθανές μεροληψίες αυτοαναφοράς.

Η έρευνα διεξήχθη σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, από τις 9 έως τις 29 Οκτωβρίου 2025. Η περιορισμένη διάρκεια συλλογής δεδομένων μπορεί να επηρεάζει τη συμμετοχή και να μην αντανακλά πλήρως τις αντιλήψεις όλων των εργαζομένων, ιδιαίτερα όσων δεν είχαν τη δυνατότητα να συμμετάσχουν εντός αυτού του διαστήματος.

Υπάρχουν, επίσης, ορισμένοι γενικοί περιορισμοί. Πρώτον, η μελέτη περιορίζεται στον ιδιωτικό τομέα, οπότε τα αποτελέσματα δεν μπορούν να επεκταθούν στον δημόσιο τομέα ή σε άλλες μορφές απασχόλησης. Δεύτερον, η ανάλυση περιορίζεται στην περιγραφική στατιστική, χωρίς τη χρήση πιο σύνθετων στατιστικών ή συσχετιστικών μεθόδων, το οποίο σημαίνει πως δεν διερευνώνται αιτιώδεις σχέσεις ή προγνωστικοί παράγοντες μεταξύ των μεταβλητών.

Τέλος, οι απαντήσεις βασίζονται σε αυτοαναφερόμενα δεδομένα, γεγονός που ενδέχεται να εισάγει μεροληψία ή υπερεκτίμηση/υποεκτίμηση της πραγματικής παραγωγικότητας και ικανοποίησης των συμμετεχόντων.

Παρά τους παραπάνω περιορισμούς, η μελέτη παρέχει αξιόπιστες και χρήσιμες πληροφορίες σχετικά με την επίδραση της αξιολόγησης απόδοσης στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση, προσφέροντας ουσιαστικά δεδομένα για μελλοντικές έρευνες και παρεμβάσεις στον ιδιωτικό τομέα.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Δημογραφικά Στοιχεία του Δείγματος

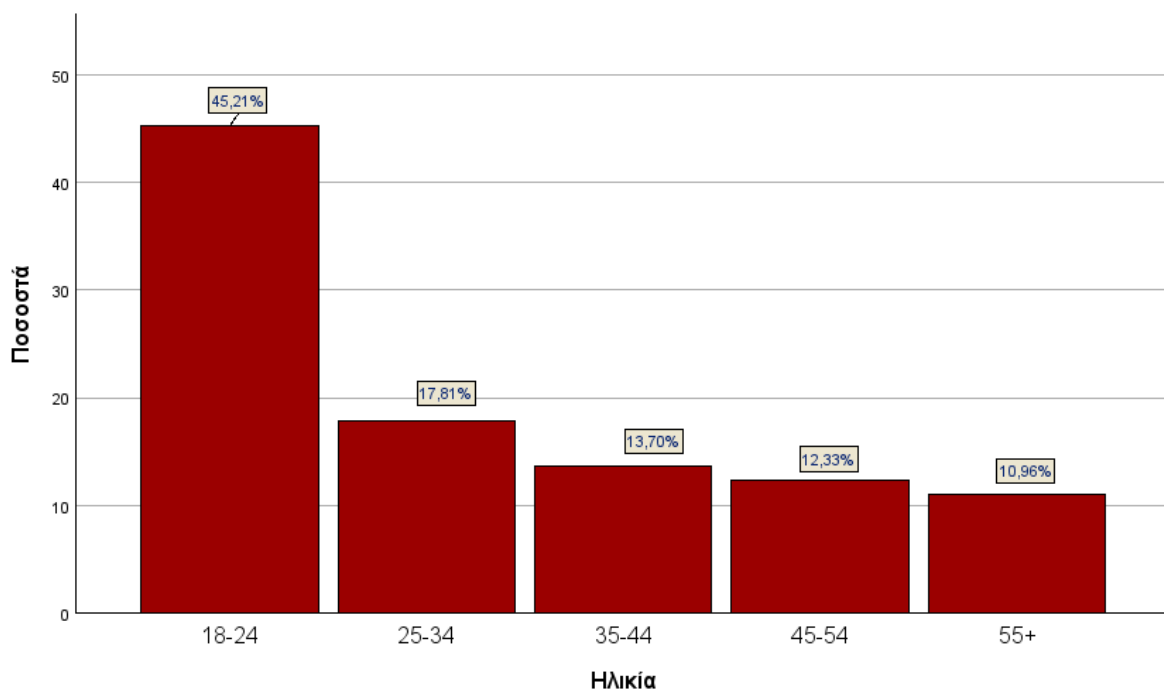
Η παρούσα ενότητα παρουσιάζει τα βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας, προκειμένου να δοθεί μια σαφής εικόνα των συμμετεχόντων και του προφίλ τους στον ιδιωτικό τομέα. Η ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων, τα οποία αποτέλεσαν το Μέρος Α του ερωτηματολογίου, βοηθά στην κατανόηση των αποτελεσμάτων των επόμενων ενοτήτων και παρέχει το πλαίσιο για την ερμηνεία των σχέσεων μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης, παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης.

Όσον αφορά την πρώτη ερώτηση, η οποία αναφερόταν στην ηλικία των συμμετεχόντων, το δείγμα χαρακτηρίζεται από έντονη παρουσία νεότερων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το 45,2% των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία 18–24 ετών, ενώ το 17,8% είναι 25–34 ετών. Οι ηλικιακές κατηγορίες 35–44 και 45–54 αποτελούν το 13,7% και 12,3% αντίστοιχα, ενώ το 11% είναι άνω των 55 ετών. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι η πλειονότητα του δείγματος είναι σχετικά νεανική, γεγονός που μπορεί να επηρεάζει τις αντιλήψεις και εμπειρίες τους σχετικά με την αξιολόγηση και την παραγωγικότητα.

1. Ηλικία : (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-24	33	45,2	45,2	45,2
	25-34	13	17,8	17,8	63,0
	35-44	10	13,7	13,7	76,7
	45-54	9	12,3	12,3	89,0
	55+	8	11,0	11,0	100,0
	Total		73	100,0	100,0

[Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Α]



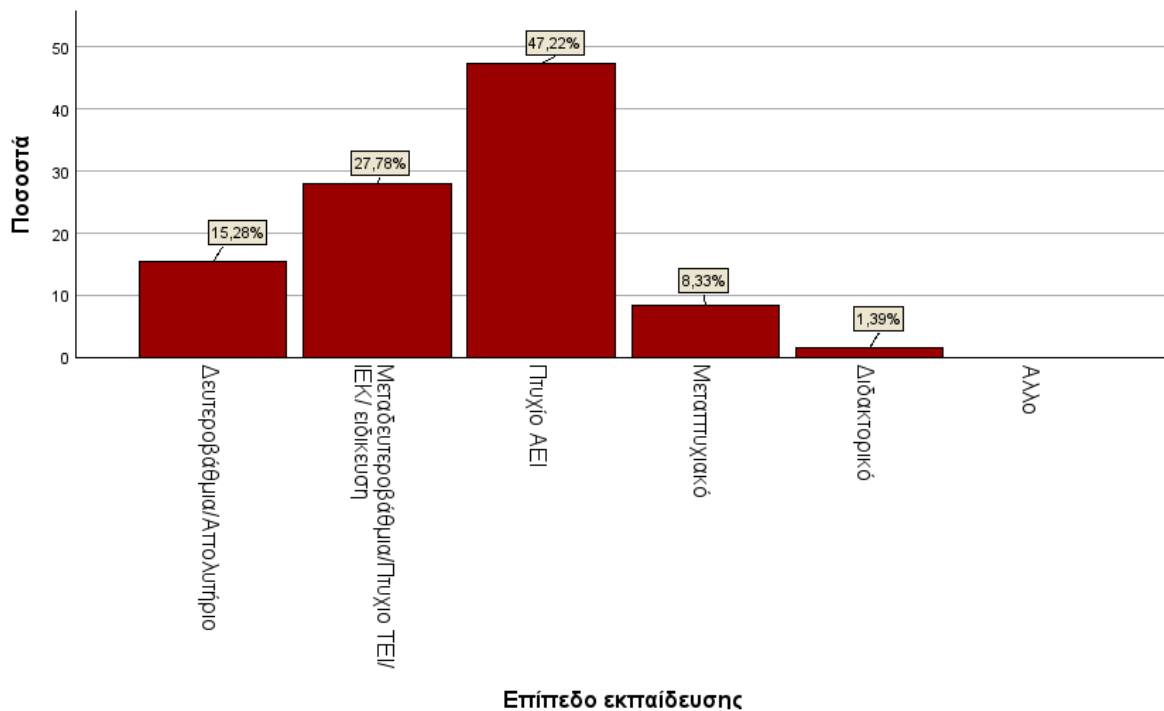
[Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Α]

Στην δεύτερη ερώτηση που σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσης, παρατηρείται υψηλή μορφωτική στάθμη του δείγματος. Το 46,6% των συμμετεχόντων έχει πτυχίο ΑΕΙ, το 27,4% διαθέτει μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση (ΤΕΙ/ΙΕΚ ή κάποια ειδικευση), ενώ το 15,1% έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Επιπλέον, ένα μικρό ποσοστό κατέχει μεταπτυχιακό (8,2%) ή διδακτορικό τίτλο (1,4%), ενώ το 1,4% του δείγματος δεν απάντησε στην ερώτηση. Το γεγονός ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων διαθέτει τριτοβάθμια εκπαίδευση υποδηλώνει υψηλή επαγγελματική κατάρτιση και, ενδεχομένως, μεγαλύτερη γνώση και κατανόηση των διαδικασιών αξιολόγησης στον εργασιακό χώρο.

2. Επίπεδο εκπαίδευσης : (επιλέξτε το υψηλότερο)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια/Απολυτήριο	11	15,1	15,3	15,3
	Μεταδευτεροβάθμια/Πτυχιο ΤΕΙ/ ΙΕΚ/ ειδίκευση	20	27,4	27,8	43,1
	Πτυχίο ΑΕΙ	34	46,6	47,2	90,3
	Μεταπτυχιακό	6	8,2	8,3	98,6
	Διδακτορικό	1	1,4	1,4	100,0
	Total	72	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		73	100,0		

[Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Α]



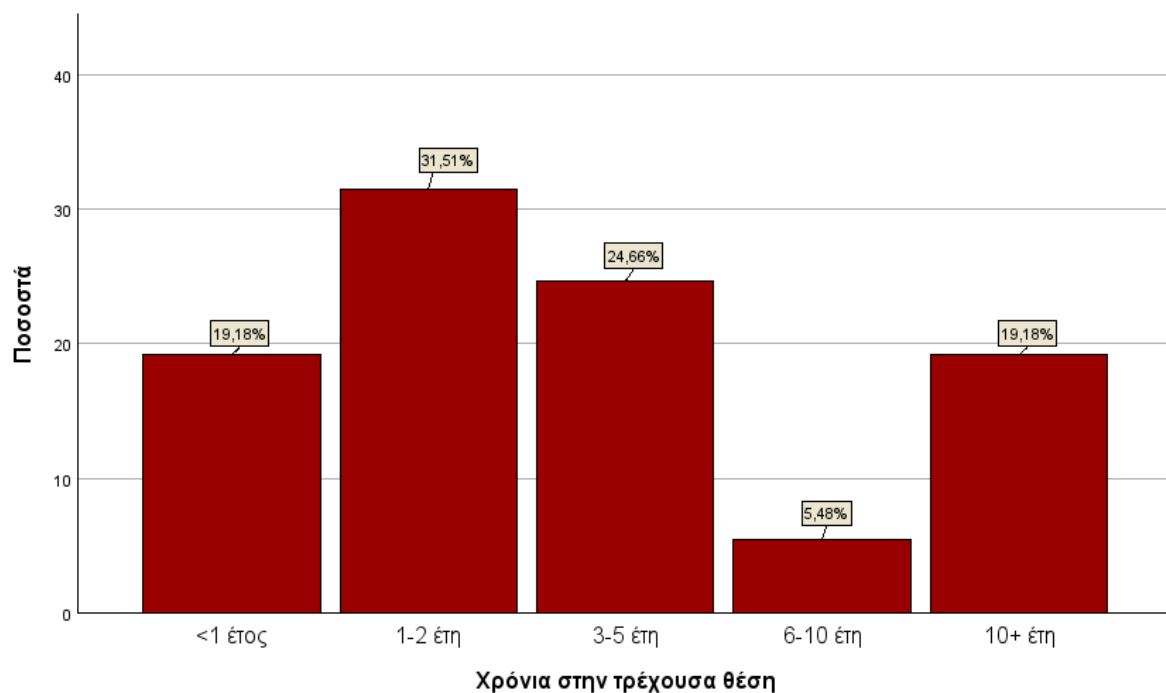
[Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Α]

Αναφορικά με την τρίτη ερώτηση και τα χρόνια παραμονής στην τρέχουσα θέση, το δείγμα εμφανίζει σημαντική ποικιλία. Το 19,2% έχει λιγότερο από 1 έτος εμπειρίας, το 31,5% έχει 1–2 έτη, ενώ το 24,7% βρίσκεται στη θέση του 3–5 έτη. Οι συμμετέχοντες με 6–10 έτη εμπειρίας αποτελούν το 5,5%, ενώ το 19,2% έχει περισσότερα από 10 έτη στην ίδια θέση. Η κατανομή αυτή δείχνει ότι το δείγμα συνδυάζει νεότερους εργαζόμενους με μικρή εμπειρία και πιο έμπειρα μέλη, επιτρέποντας τη διερεύνηση διαφορών στις αντιλήψεις και στάσεις ανάλογα με την εργασιακή εμπειρία.

3. Χρόνια στην τρέχουσα θέση : (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<1 έτος	14	19,2	19,2	19,2
	1-2 έτη	23	31,5	31,5	50,7
	3-5 έτη	18	24,7	24,7	75,3
	6-10 έτη	4	5,5	5,5	80,8
	10+ έτη	14	19,2	19,2	100,0
	Total		73	100,0	100,0

[Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Α]



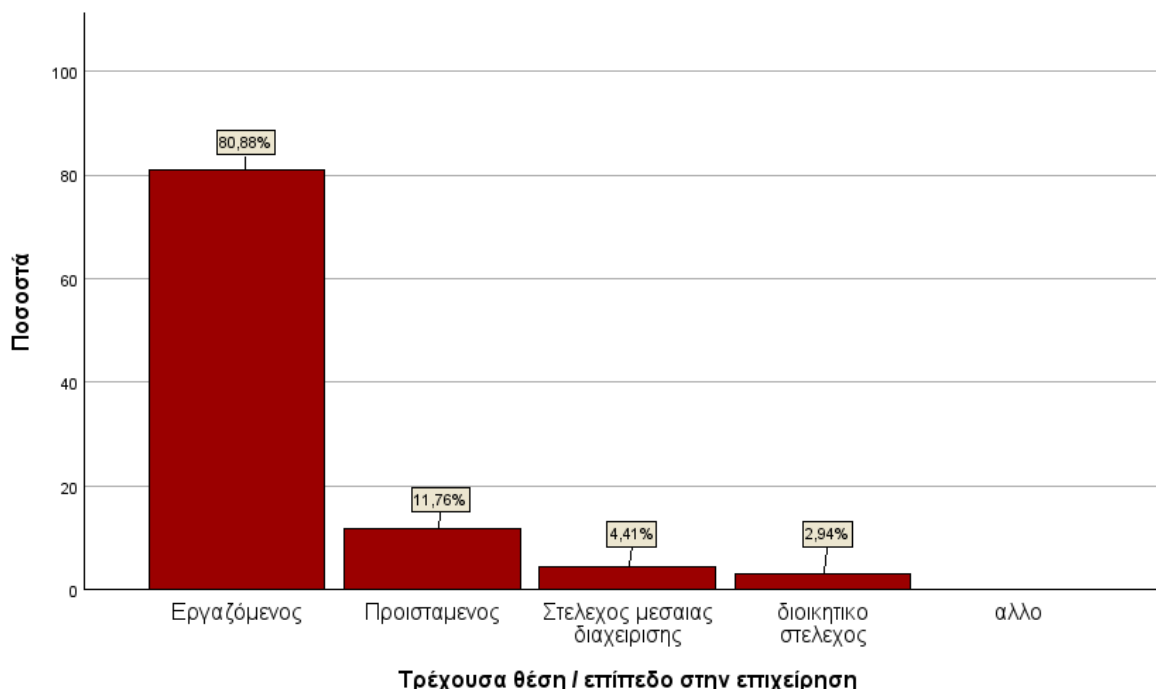
[Διάγραμμα 3: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Α]

Τέλος, όσον αφορά την τρέχουσα θέση στην επιχείρηση, η μεγάλη πλειονότητα των συμμετεχόντων είναι εργαζόμενοι σε μη διευθυντικό επίπεδο (75,3%). Το 11% είναι προϊστάμενοι ή team leaders, ενώ μικρότερα ποσοστά αντιστοιχούν σε στελέχη μεσαίας διαχείρισης (4,1%), ανώτατα διοικητικά στελέχη (2,7%) και άλλες θέσεις (6,8%). Η σύνθεση αυτή δείχνει ότι οι απόψεις του δείγματος αντικατοπτρίζουν κυρίως τις εμπειρίες και στάσεις των εργαζομένων σε κατώτερα και μεσαία επίπεδα της ιεραρχίας, γεγονός που είναι σημαντικό για την ερμηνεία των αποτελεσμάτων σχετικά με την αξιολόγηση και την ικανοποίηση στην εργασία.

4. Τρέχουσα θέση / επίπεδο στην επιχείρηση : (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εργαζόμενος	55	75,3	80,9	80,9
	Προισταμενος	8	11,0	11,8	92,6
	Στελεχος μεσαιας διαχειρισης	3	4,1	4,4	97,1
	διοικητικο στελεχος	2	2,7	2,9	100,0
	Total	68	93,2	100,0	
Missing	System	5	6,8		
Total		73	100,0		

[Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Α]



[Διάγραμμα 4: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Α]

Συνολικά, το δείγμα χαρακτηρίζεται από νεανικό προφίλ, υψηλό μορφωτικό επίπεδο και ποικιλία σε εμπειρία και θέση, προσφέροντας μια αντιπροσωπευτική εικόνα των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας.

4.2 Περιγραφική Ανάλυση Απαντήσεων

Στο σημείο αυτό, θα παρουσιαστούν και τα υπόλοιπα αποτελέσματα από το ερωτηματολόγιο, χωρισμένα σε μέρη, όπως ακριβώς περιλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο, δηλαδή Μέρος Β, Μέρος Γ και Μέρος Δ.

Μέρος Β (Εμπειρία με την Αξιολόγηση Απόδοσης)

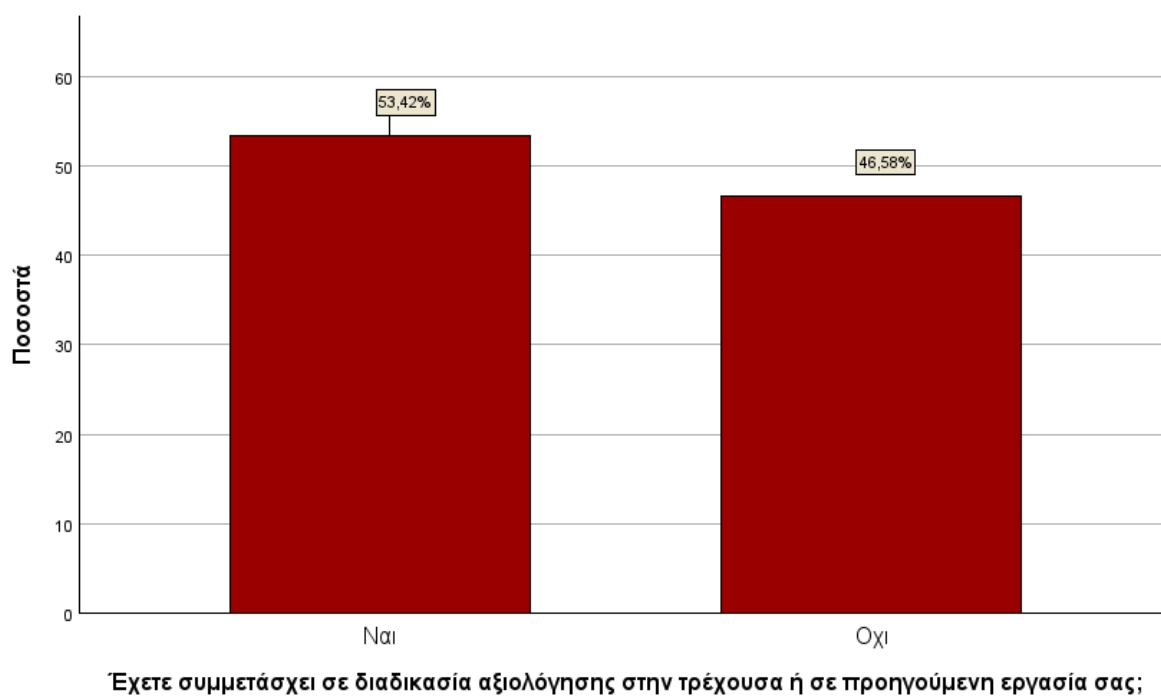
Το κομμάτι αυτό του ερωτηματολογίου παρουσιάζει τα αποτελέσματα σχετικά με την εμπειρία των εργαζομένων με τις διαδικασίες αξιολόγησης απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα. Η ανάλυση εστιάζει τόσο στη συμμετοχή των εργαζομένων σε αξιολόγηση όσο και στην αντίληψή τους για τη συχνότητα, την αντικειμενικότητα, την αντανάκλαση της αξιολόγησης στην πραγματική απόδοση και την παροχή ανατροφοδότησης.

Σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασία αξιολόγησης, η οποία εξετάζεται στην πρώτη ερώτηση, το 53,4% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι έχει λάβει μέρος σε αξιολόγηση στην τρέχουσα ή σε προηγούμενη εργασία, ενώ το 46,6% δήλωσε ότι δεν έχει συμμετάσχει. Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι περίπου οι μισοί συμμετέχοντες έχουν άμεση εμπειρία με διαδικασίες αξιολόγησης, γεγονός που αποτελεί σημαντικό πλαίσιο για την ερμηνεία των επόμενων ερωτήσεων.

1. Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης στην τρέχουσα ή σε προηγούμενη εργασία σας; (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	39	53,4	53,4	53,4
	Όχι	34	46,6	46,6	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Β]



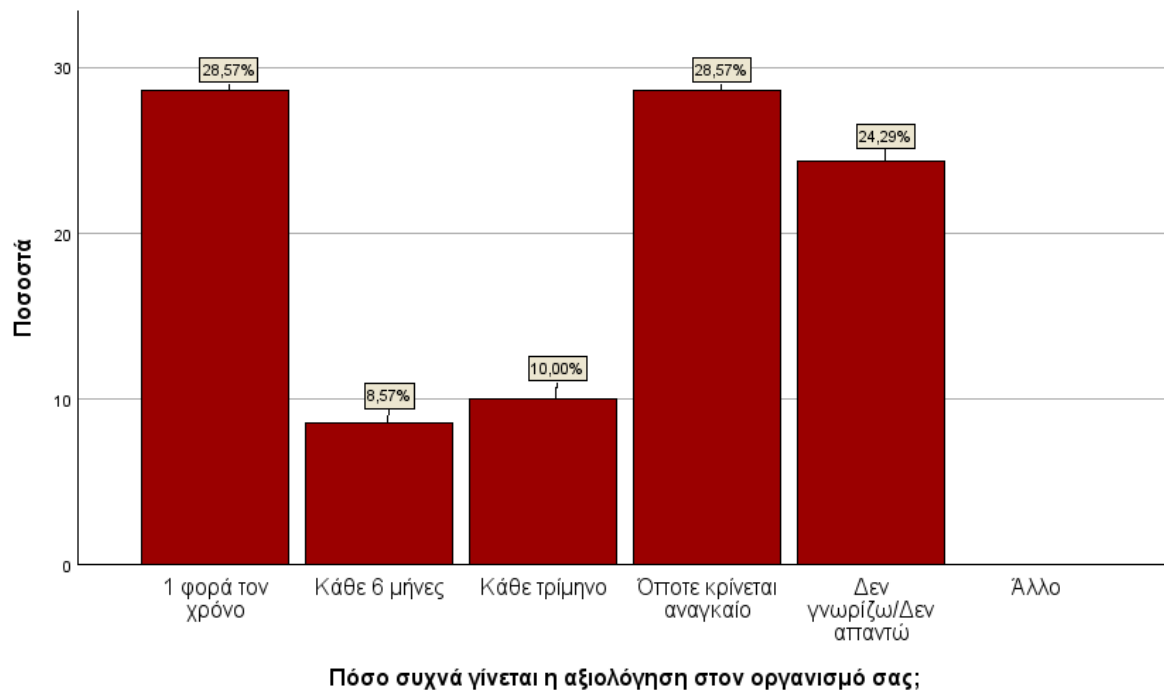
[Διάγραμμα 5: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Β]

Στη δεύτερη ερώτηση και όσον αφορά τη συχνότητα των αξιολογήσεων, το 27,4% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι η αξιολόγηση γίνεται μία φορά τον χρόνο, το ίδιο ποσοστό δήλωσε ότι γίνεται όποτε είναι αναγκαίο, ενώ μικρότερα ποσοστά ανέφεραν ότι η αξιολόγηση γίνεται κάθε τρίμηνο (9,6%) ή κάθε εξάμηνο (8,2%). Το 23,3% των συμμετεχόντων δεν γνώριζε ή δεν απάντησε σχετικά με τη συχνότητα. Η ποικιλία αυτή υποδηλώνει ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης δεν ακολουθούν πάντα ένα σταθερό πρότυπο, κάτι που μπορεί να επηρεάζει την αντίληψη των εργαζομένων για τη διαφάνεια και τη συνέπεια της διαδικασίας.

2. Πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση στον οργανισμό σας; (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 φορά τον χρόνο	20	27,4	28,6	28,6
	καθε 6 μηνες	6	8,2	8,6	37,1
	καθε τριμηνο	7	9,6	10,0	47,1
	οποτε κρινεται αναγκαιο	20	27,4	28,6	75,7
	δεν γνωριζω/δεν απαντω	17	23,3	24,3	100,0
	Total	70	95,9	100,0	
Missing	System	3	4,1		
Total		73	100,0		

[Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Β]



[Διάγραμμα 6: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Β]

Στην τρίτη ερώτηση για το πόσο αντικειμενικές και διαφανείς θεωρούν τις αξιολογήσεις, οι απαντήσεις κατανομούνται ισομερώς: το 27,4% θεωρεί τη διαδικασία “λίγο” αντικειμενική, το ίδιο ποσοστό την αξιολογεί ως “αρκετά” αντικειμενική, ενώ το 23,3% δηλώνει ουδέτερο, το 11% θεωρεί τη διαδικασία “καθόλου” αντικειμενική και άλλο 11% “πολύ” αντικειμενική. Οι απαντήσεις κυμάνθηκαν σε όλο το φάσμα της κλίμακας, με μέσο όρο (mean) 3,00 και τυπική απόκλιση (std. deviation) 1,20. Ο μέσος όρος υποδηλώνει μια γενική αντίληψη μέτριας αντικειμενικότητας και διαφάνειας, ενώ η υψηλή τιμή της τυπικής απόκλισης αποτυπώνει σημαντική ποικιλία στις εμπειρίες των εργαζομένων, δείχνοντας ότι υπάρχουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές απόψεις γύρω από τη διαδικασία. Η διακύμανση αυτή μπορεί να συνδέεται με διαφοροποιήσεις στον τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων ή επιπέδων ιεραρχίας εντός των οργανισμών. Διαπιστώνεται, πάντως, πως αρκετο ποσοστό των ερωτηθέντων εκφράζουν μέτρια έως θετική αντίληψη και ένα σημαντικό ποσοστό παραμένει ουδέτερο. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1,00, 2,00, 3,00, 4,00 και 5,00 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

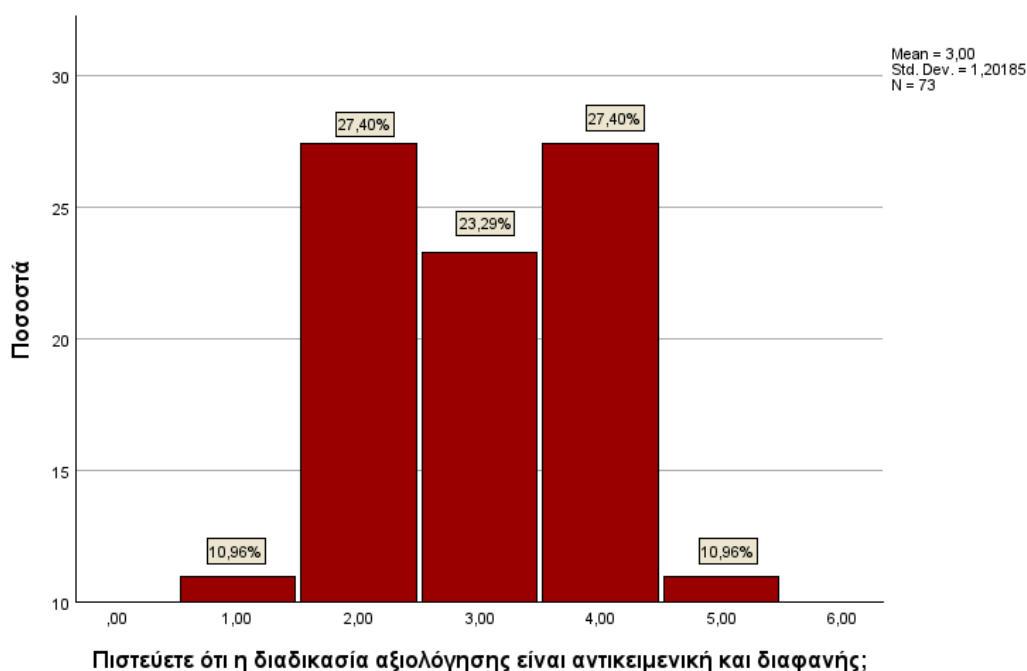
**3. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική και διαφανής;
(επιλέξτε ένα)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου αντικειμενικη/διαφανης	8	11,0	11,0	11,0
	λιγο	20	27,4	27,4	38,4
	ουδετερα	17	23,3	23,3	61,6
	αρκετα	20	27,4	27,4	89,0
	πολυ	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Β]

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
3. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική και διαφανής; (επιλέξτε ένα)	73	1,00	5,00	3,0000	1,20185	1,444
Valid N (listwise)	73					

[Πίνακας 8: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Β]



[Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Β]

Στην τέταρτη ερώτηση που αφορά το πόσο η αξιολόγηση αντανακλά την πραγματική απόδοση, οι απαντήσεις δείχνουν ότι το 35,6% θεωρεί ότι η αξιολόγηση αντανακλά “αρκετά” την απόδοσή του, το 28,8% δηλώνει “ουδέτερο”, το 17,8% “λίγο”, το 13,7% “πλήρως” και μόλις το 2,7% “καθόλου”. Οι απαντήσεις κυμάνθησαν και πάλι από 1 έως 5, με μέσο όρο 3,40 και τυπική απόκλιση 1,03. Ο μέσος όρος υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν σε γενικές γραμμές ότι η αξιολόγηση αντανακλά σε μέτριο έως σημαντικό βαθμό την πραγματική τους απόδοση. Η σχετικά χαμηλότερη τυπική απόκλιση συγκριτικά με την προηγούμενη ερώτηση υποδεικνύει μεγαλύτερη ομοιογένεια στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων για την δυνατότητα της αξιολόγησης να αποτυπώνει την πραγματική τους απόδοση, σε αντίθεση με τις ποικίλες απόψεις για την αντικειμενικότητα και διαφάνεια της διαδικασίας. Ένα μικρό μόνο ποσοστό έχει αρνητική αντίληψη. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1,00, 2,00, 3,00, 4,00 και 5,00 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πλήρως” αντίστοιχα.

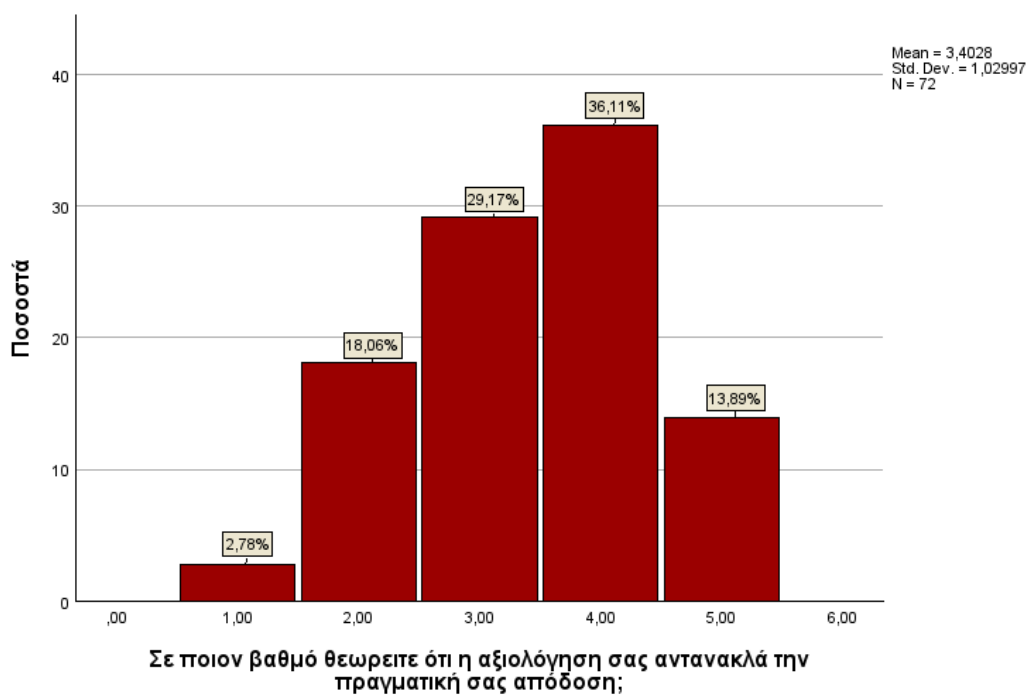
4. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η αξιολόγηση σας αντανακλά την πραγματική σας απόδοση; (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	2	2,7	2,8	2,8
	λιγο	13	17,8	18,1	20,8
	ουδευτερα	21	28,8	29,2	50,0
	αρκετα	26	35,6	36,1	86,1
	πληρωσ	10	13,7	13,9	100,0
	Total	72	98,6	100,0	
Missing	System	1	1,4		
Total		73	100,0		

[Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Β]

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	
4. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η αξιολόγηση σας αντανακλά την πραγματική σας απόδοση; (επιλέξτε ένα)	72	1,00	5,00	3,4028	1,02997	1,061	
Valid N (listwise)	72						

[Πίνακας 10: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Β]



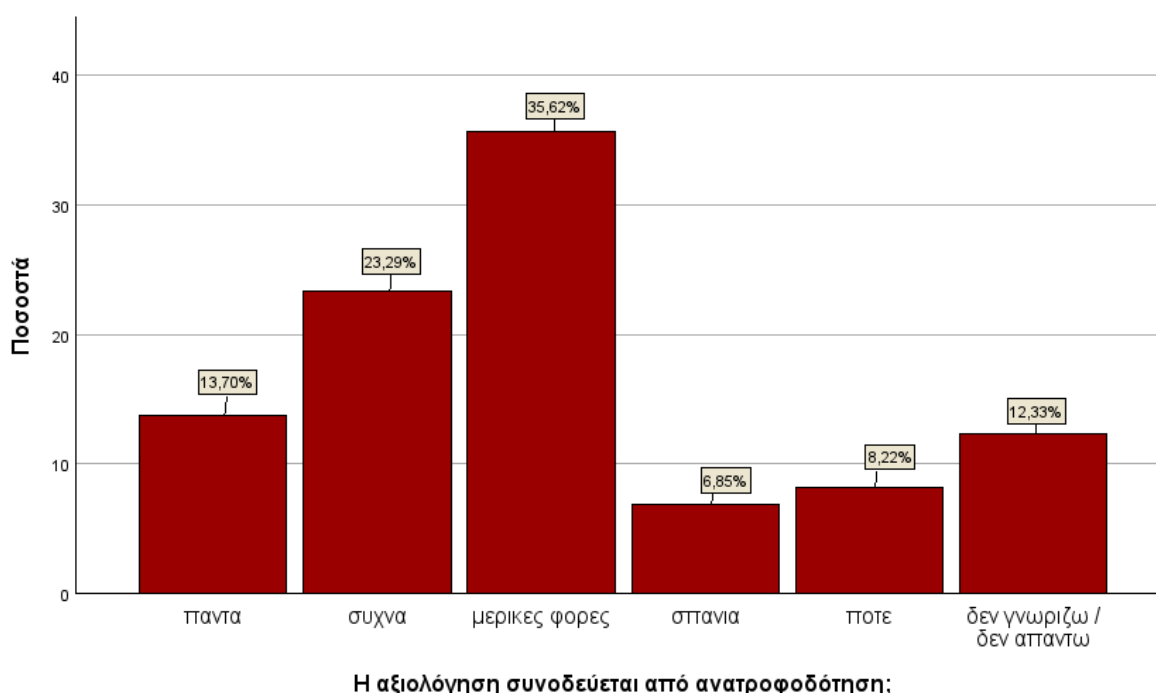
[Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Β]

Τέλος, σχετικά με την παροχή ανατροφοδότησης, το 35,6% των συμμετεχόντων ανέφερε ότι λαμβάνει ανατροφοδότηση “μερικές φορές”, το 23,3% “συχνά”, το 13,7% “πάντα”, ενώ μικρότερα ποσοστά ανέφεραν ότι λαμβάνουν ανατροφοδότηση “σπάνια” (6,8%), “ποτέ” (8,2%). Το 12,3% απάντησε “δεν γνωρίζω/δεν απαντώ”. Η κατανομή αυτή δείχνει ότι η ανατροφοδότηση δεν παρέχεται συστηματικά σε όλους τους εργαζόμενους, κάτι που μπορεί να επηρεάζει την αντίληψη για τη διαφάνεια και την αξία της διαδικασίας αξιολόγησης.

5. Η αξιολόγηση συνοδεύεται από ανατροφοδότηση; (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	πάντα	10	13,7	13,7	13,7
	συχνά	17	23,3	23,3	37,0
	μερικές φορές	26	35,6	35,6	72,6
	σπάνια	5	6,8	6,8	79,5
	ποτέ	6	8,2	8,2	87,7
	δεν γνωρίζω / δεν απαντώ	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Β]



[Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Β]

Μέρος Γ (Σύνδεση με την Παραγωγικότητα)

Στην ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση παρέχει ξεκάθαρους στόχους στους εργαζόμενους, οι απαντήσεις κυμάνθηκαν σε όλο το εύρος της πενταβάθμιας κλίμακας Likert. Το 43,8% των συμμετεχόντων απάντησε ότι η αξιολόγηση δίνει “αρκετά” ξεκάθαρους στόχους, ενώ το 11% θεωρεί ότι τους παρέχει “πλήρως”. Στην αντίθετη άκρη, το 8,2% των συμμετεχόντων ανέφερε “καθόλου”, και το 17,8% “λίγο”, ενώ το 19,2% δήλωσε ουδέτερο. Οι απαντήσεις αντικατοπτρίζουν μια γενικά θετική τάση, με την πλειονότητα να θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στη σαφήνεια των στόχων.

Στατιστικά, οι απαντήσεις παρουσίασαν μέσο όρο (mean) 3,32 και τυπική απόκλιση (std. deviation) 1,14. Ο μέσος όρος υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης καθορίζει μετρίως έως σημαντικά τους στόχους τους. Η τυπική απόκλιση δείχνει ότι υπάρχει ποικιλία στις εμπειρίες των συμμετεχόντων, υποδεικνύοντας ότι κάποιοι εργαζόμενοι μπορεί να βιώνουν λιγότερη σαφήνεια στους στόχους τους, ενώ άλλοι αξιολογούν θετικά τη συμβολή της αξιολόγησης σε αυτό το επίπεδο. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο καθορισμού στόχων, αν και η εμπειρία των εργαζομένων διαφέρει ανάλογα με τον οργανισμό, τη θέση ή την προσωπική τους εμπλοκή στη διαδικασία. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1,00, 2,00, 3,00, 4,00 και 5,00 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πλήρως” αντίστοιχα.

1. Η αξιολόγηση σας δίνει ξεκάθαρους στόχους για τη δουλειά σας; (επιλέξτε ένα)

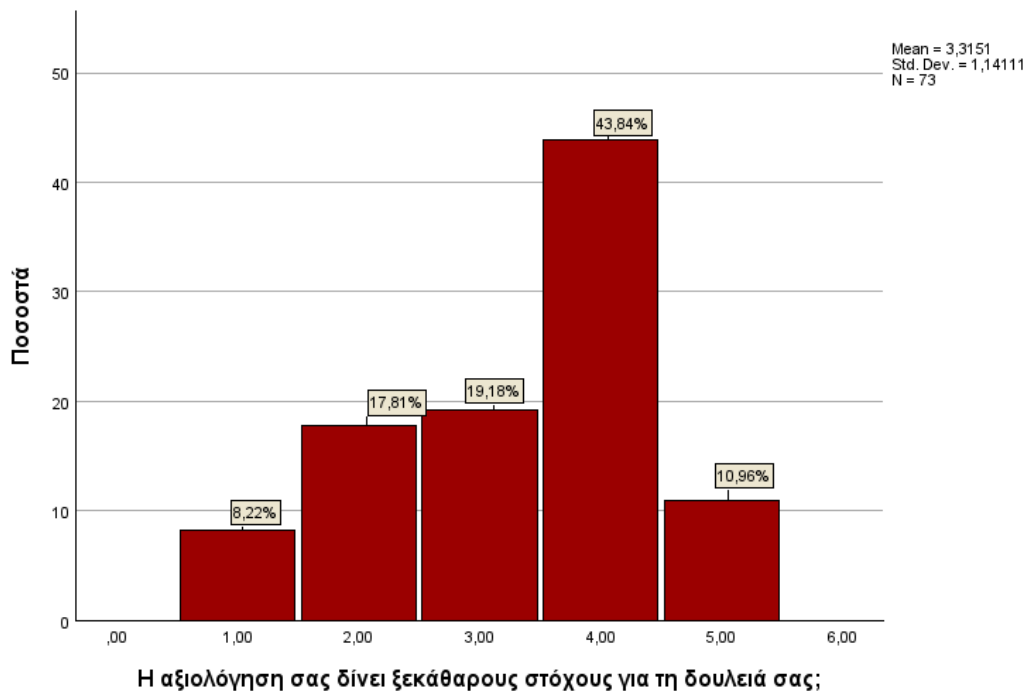
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	6	8,2	8,2	8,2
	λιγο	13	17,8	17,8	26,0
	ουδετερα	14	19,2	19,2	45,2
	αρκετα	32	43,8	43,8	89,0
	πληρως	8	11,0	11,0	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Γ]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
1. Η αξιολόγηση σας δίνει ξεκάθαρους στόχους για τη δουλειά σας; (επιλέξτε ένα)	73	1,00	5,00	3,3151	1,14111	1,302

[Πίνακας 13: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 1 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Γ]

Στην δεύτερη ερώτηση για το κατά πόσο η αξιολόγηση βοηθά τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την απόδοσή τους, η πλειονότητα του δείγματος απάντησε θετικά. Συγκεκριμένα, το 39,7% δήλωσε ότι η αξιολόγηση τους βοηθά “αρκετά”, ενώ το 15,1% ανέφερε ότι τους βοηθά “πολύ”. Από την άλλη πλευρά, το 11% των συμμετεχόντων απάντησε “καθόλου” και το 13,7% “λίγο”, ενώ το 20,5% παρέμεινε ουδέτερο. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι γενικά θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει σε κάποιο βαθμό στη βελτίωση της απόδοσής τους, αν και υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ των συμμετεχόντων.

Στατιστικά, οι απαντήσεις παρουσίασαν μέσο όρο (mean) 3,34 και τυπική απόκλιση (std. deviation) 1,22. Ο μέσος όρος υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση θεωρείται κατά μέσο όρο επωφελής για την απόδοση, ενώ η σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση δείχνει ότι η εμπειρία των εργαζομένων διαφέρει σημαντικά, με κάποιους να μην αντιλαμβάνονται ουσιαστική βελτίωση

και άλλους να θεωρούν τη συνεισφορά σημαντική. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

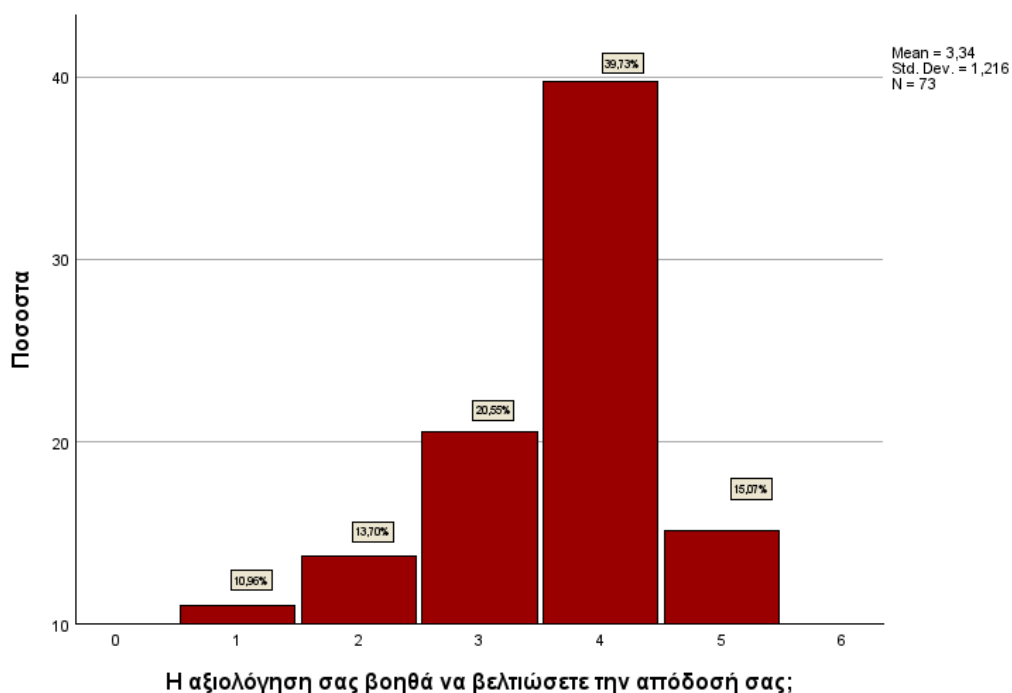
**2. Η αξιολόγηση σας βοηθά να βελτιώσετε την απόδοσή σας;
[Επιλέξτε ένα]**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	8	11,0	11,0	11,0
	λιγο	10	13,7	13,7	24,7
	ουδετερα	15	20,5	20,5	45,2
	αρκετα	29	39,7	39,7	84,9
	πολυ	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Γ]

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
2. Η αξιολόγηση σας βοηθά να βελτιώσετε την απόδοσή σας; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,34	1,216	1,478

[Πίνακας 15: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 2 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Γ]

Στην τρίτη ερώτηση σχετικά με τον βαθμό που συμβάλλει η αξιολόγηση στη βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας της ομάδας/εταιρείας, οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται μια θετική επίδραση. Συγκεκριμένα, το 41,1% δήλωσε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει “αρκετά” στη συνολική παραγωγικότητα, ενώ το 15,1% την αξιολόγησε ως “πολύ” συμβάλλουσα. Αντίθετα, το 9,6% απάντησε “καθόλου” και το 16,4% “λίγο”, ενώ το 17,8% παρέμεινε ουδέτερο. Η κατανομή αυτή υποδηλώνει ότι η πλειονότητα των εργαζομένων θεωρεί τη διαδικασία αξιολόγησης ως εργαλείο που ενισχύει τη συλλογική απόδοση, με μικρότερο, αλλά σημαντικό ποσοστό να εκφράζει αμφιβολίες ή ουδετερότητα.

Στατιστικά, οι απαντήσεις παρουσίασαν μέσο όρο (mean) 3,36 και τυπική απόκλιση (std. deviation) 1,21. Ο μέσος όρος υποδηλώνει μια γενικά θετική αντίληψη για την επίδραση της αξιολόγησης στη συνολική παραγωγικότητα, ενώ η τυπική απόκλιση καταδεικνύει μέτρια διακύμανση στις απόψεις, γεγονός που αντικατοπτρίζει διαφορετικές εμπειρίες και πιθανές διαφορές στον τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης μεταξύ τμημάτων ή ομάδων. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην ενίσχυση της παραγωγικότητας σε ομαδικό επίπεδο, εφόσον εφαρμόζεται με συνέπεια και σαφή κριτήρια, και επισημαίνουν την ανάγκη για συνεχή βελτίωση των πρακτικών αξιολόγησης ώστε να μεγιστοποιηθεί η θετική της επίδραση. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

3. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη συνολική παραγωγικότητα της ομάδας/εταιρείας; [Επιλέξτε ένα]

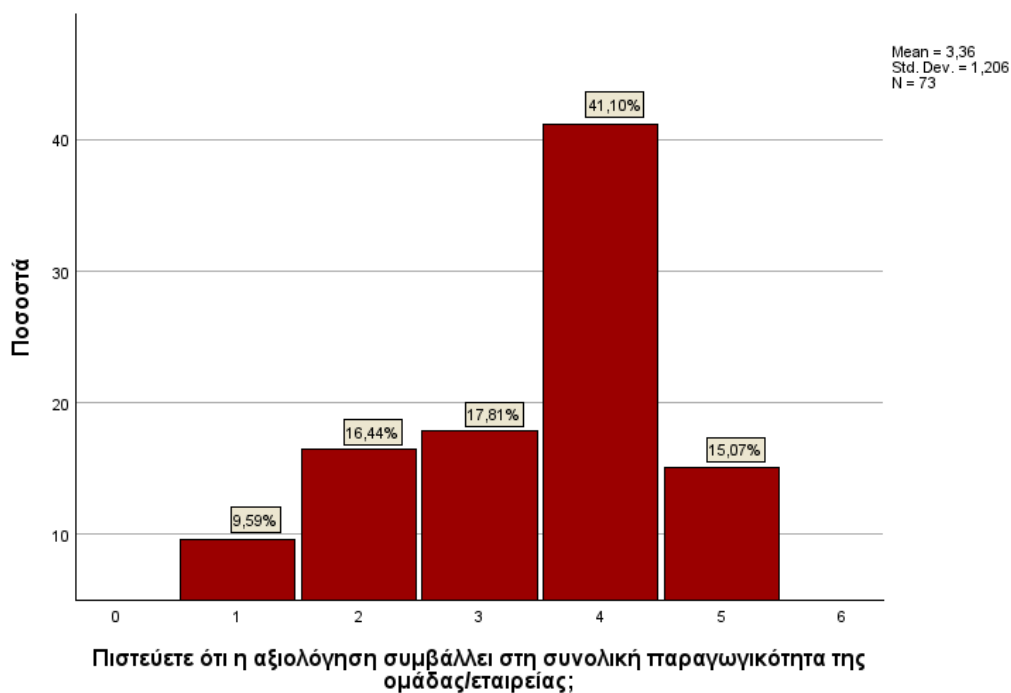
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	7	9,6	9,6	9,6
	λιγο	12	16,4	16,4	26,0
	ουδετερα	13	17,8	17,8	43,8
	αρκετα	30	41,1	41,1	84,9
	πολυ	11	15,1	15,1	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Γ]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
3. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη συνολική παραγωγικότητα της ομάδας/εταιρείας; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,36	1,206	1,455

[Πίνακας 17: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Γ]

Στην τέταρτη ερώτηση σχετικά με το κατά πόσο η διαδικασία αξιολόγησης ενισχύει τη δέσμευση και την προσπάθεια των εργαζομένων, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν μια σαφώς θετική στάση. Πάνω από το ήμισυ των συμμετεχόντων φαίνεται να αναγνωρίζει τη συμβολή της αξιολόγησης, με το 35,6% να δηλώνει ότι η διαδικασία ενισχύει “αρκετά” τη δέσμευσή του και το 24,7% “πολύ”. Αντίθετα, μικρότερο ποσοστό ανέφερε ότι η αξιολόγηση ενισχύει “λίγο” (13,7%) ή “καθόλου” (9,6%) τη δική του προσπάθεια, ενώ ένα 16,4% κράτησε ουδέτερη στάση. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι, για την πλειονότητα των εργαζομένων, η αξιολόγηση λειτουργεί ως πηγή κινητοποίησης και ενίσχυσης της επαγγελματικής τους εμπλοκής.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 3,52, με τυπική απόκλιση 1,27, τιμές που υποδεικνύουν γενικά θετική στάση, αλλά και αξιοσημείωτη διαφοροποίηση στις

εμπειρίες των συμμετεχόντων. Ενώ αρκετοί φαίνεται να αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως έναν ουσιαστικό μηχανισμό παρακίνησης, άλλοι ενδέχεται να βιώνουν τη διαδικασία με πιο ουδέτερο ή αποστασιοποιημένο τρόπο, πιθανότατα λόγω διαφορών στο είδος της ανατροφοδότησης ή στον τρόπο εφαρμογής του συστήματος στους οργανισμούς τους. Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν τον ρόλο της αξιολόγησης ως ενός εργαλείου που, όταν εφαρμόζεται με διαφάνεια και αναγνωρίζει τη συνεισφορά των εργαζομένων, μπορεί να ενισχύσει τη δέσμευση και να ενθαρρύνει μεγαλύτερη προσπάθεια και εμπλοκή στο εργασιακό περιβάλλον. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

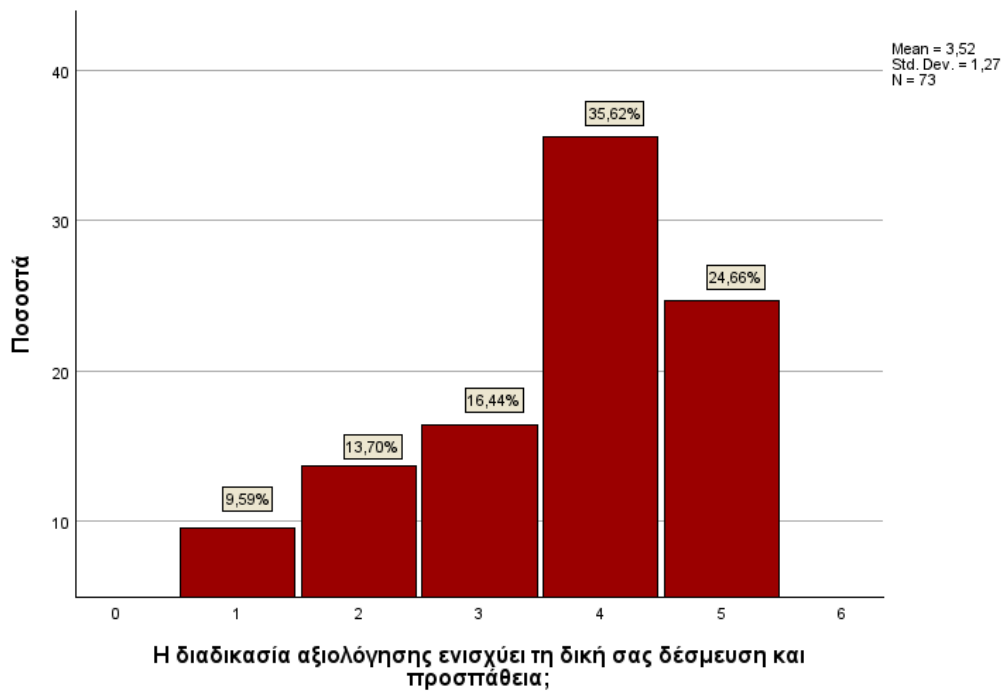
4. Η διαδικασία αξιολόγησης ενισχύει τη δική σας δέσμευση και προσπάθεια; [Επιλέξτε ένα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	7	9,6	9,6	9,6
	λιγο	10	13,7	13,7	23,3
	ουδετερα	12	16,4	16,4	39,7
	αρκετα	26	35,6	35,6	75,3
	πολυ	18	24,7	24,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Γ]

	Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
4. Η διαδικασία αξιολόγησης ενισχύει τη δική σας δέσμευση και προσπάθεια; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,52	1,270	1,614

[Πίνακας 19: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Γ]

Στην ερώτηση που διερευνά κατά πόσο η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, τα αποτελέσματα δείχνουν μια μάλλον θετική αλλά όχι απόλυτα ομοιογενή εικόνα. Συγκεκριμένα, το 32,9% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει “αρκετά” στην αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους, ενώ ένα 16,4% δηλώνει ότι αυτό συμβαίνει “πολύ”. Αντίθετα, ποσοστό 20,5% εκτιμά ότι η συμβολή είναι “λίγη”, και 8,2% ότι δεν υπάρχει καθόλου θετική επίδραση. Ένα σημαντικό 21,9% τοποθετείται ουδέτερα, γεγονός που ενδέχεται να αντανακλά είτε περιορισμένη εμπειρία με ουσιαστικές διαδικασίες ανάπτυξης μέσω αξιολόγησης είτε ελλιπή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται στο 3,29, με τυπική απόκλιση 1,207, τιμές που υποδηλώνουν μια μέτρια προς θετική στάση ως προς τον ρόλο της αξιολόγησης στην ανάπτυξη και αξιοποίηση των ικανοτήτων. Η σχετική διασπορά στις απαντήσεις καταδεικνύει ότι, παρότι αρκετοί εργαζόμενοι αναγνωρίζουν τη χρησιμότητα της διαδικασίας, άλλοι φαίνεται να μην έχουν βιώσει πρακτικά οφέλη από αυτήν, πιθανότατα λόγω διαφορών στην ποιότητα της ανατροφοδότησης, στο επίπεδο στήριξης από τους προϊσταμένους ή στην ύπαρξη ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης. Συνολικά, τα ευρήματα δείχνουν πως η αξιολόγηση μπορεί να λειτουργήσει ως μηχανισμός ενίσχυσης των επαγγελματικών δεξιοτήτων, υπό την προϋπόθεση ότι συνδέεται με σαφείς στόχους ανάπτυξης και ουσιαστική καθοδήγηση προς

τους εργαζομένους. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

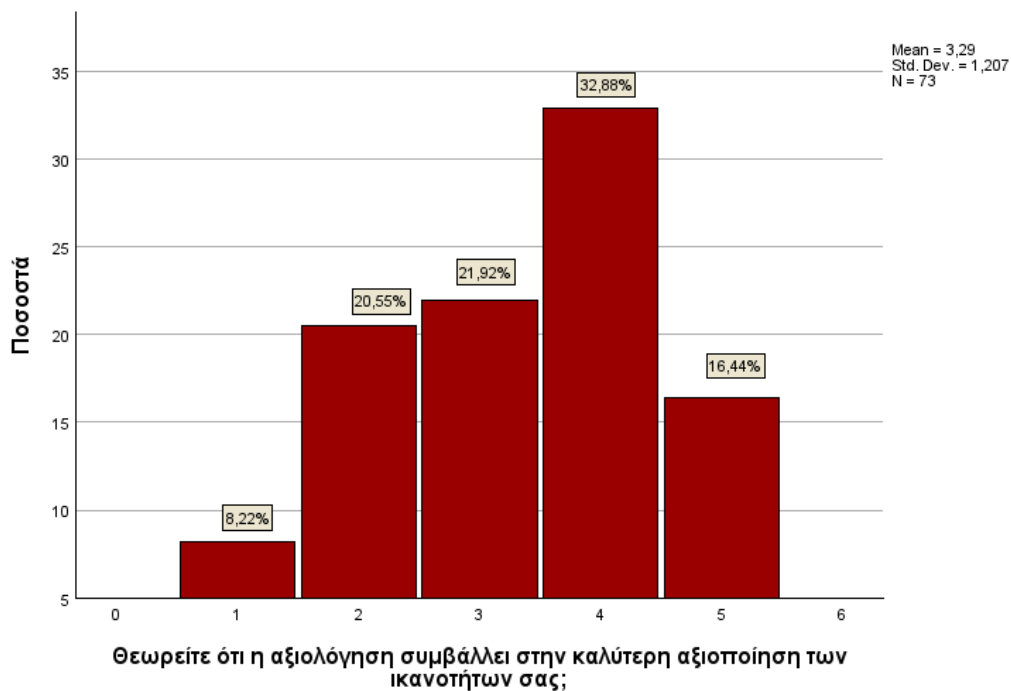
5. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων σας; [Επιλέξτε ένα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	6	8,2	8,2	8,2
	λιγο	15	20,5	20,5	28,8
	ουδετερα	16	21,9	21,9	50,7
	αρκετα	24	32,9	32,9	83,6
	πολυ	12	16,4	16,4	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Γ]

Descriptive Statistics							
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance	
5. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων σας; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,29	1,207	1,458	

[Πίνακας 21: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 5 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Γ]

Στην τελευταία ερώτηση του Μέρους αυτού, σχετικά με την επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αναδείχθηκε μια γενικά θετική στάση από την πλειονότητα του δείγματος. Ειδικότερα, το 39,7% των συμμετεχόντων εκτιμά ότι η αξιολόγηση έχει “αρκετά” θετική επίδραση στην παραγωγικότητά τους, ενώ ένα επιπλέον 13,7% τη θεωρεί “πολύ” θετική. Αντίθετα, ποσοστό 13,7% τη χαρακτηρίζει “λίγο” θετική και μόλις 4,1% “καθόλου” θετική, ενώ 28,8% των απαντήσεων διατήρησε ουδέτερη στάση.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 3,45, με τυπική απόκλιση 1,03, γεγονός που καταδεικνύει μια μέτρια προς υψηλή θετική αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τον ρόλο της αξιολόγησης στην ενίσχυση της απόδοσής τους. Η σχετικά μικρή διασπορά στις απαντήσεις δείχνει συγκλίνοντα επίπεδα εμπειρίας μεταξύ των συμμετεχόντων, υποδηλώνοντας ότι οι περισσότεροι αναγνωρίζουν την αξιολόγηση ως παράγοντα που μπορεί να λειτουργήσει ενθαρρυντικά και παρακινητικά στην επαγγελματική τους επίδοση. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1,00, 2,00, 3,00, 4,00 και 5,00 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πλήρως” αντίστοιχα.

6. Συνολικά, πώς αξιολογείτε την επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης στην παραγωγικότητά σας; (επιλέξτε ένα)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθολου θετικη	3	4,1	4,1	4,1
λιγο θετικη	10	13,7	13,7	17,8
ουδετερη	21	28,8	28,8	46,6
αρκετα θετικη	29	39,7	39,7	86,3
πολυ θετικη	10	13,7	13,7	100,0
Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 6 του Μέρους Γ]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
6. Συνολικά, πώς αξιολογείτε την επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης στην παραγωγικότητά σας; (επιλέξτε ένα)	73	1,00	5,00	3,4521	1,02796	1,057

[Πίνακας 23: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 6 του Μέρους Γ]



[Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 6 του Μέρους Γ]

Μέρος Δ (Σύνδεση με την Ικανοποίηση)

Η ανάλυση των απαντήσεων στην πρώτη ερώτηση αναδεικνύει ότι, για ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων, η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει θετικά στην αίσθηση αναγνώρισης και εκτίμησης της εργασιακής τους προσπάθειας. Πιο συγκεκριμένα, το 34,2% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι αισθάνεται “αρκετά” αναγνωρισμένο, ενώ το 19,2% δήλωσε ότι νιώθει “πολύ” αναγνώριση μέσω της αξιολόγησης. Από την άλλη πλευρά, ένα 23,3% παρέμεινε ουδέτερο, ενώ 13,7% και 9,6% αντίστοιχα δήλωσαν ότι αισθάνονται “λίγο” ή “καθόλου” αναγνώριση.

Ο μέσος όρος της ερώτησης διαμορφώθηκε στο 3,40, με τυπική απόκλιση 1,22, ένδειξη ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων κυμαίνονται σε γενικά θετικό επίπεδο, αλλά με αισθητή διαφοροποίηση μεταξύ τους. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, αν και η αξιολόγηση φαίνεται να λειτουργεί για αρκετούς ως μηχανισμός επιβράβευσης και αναγνώρισης, δεν επιτυγχάνει τον ίδιο βαθμό συναισθηματικής ανταπόκρισης σε όλους. Είναι πιθανό ο τρόπος υλοποίησης της διαδικασίας, η ποιότητα της ανατροφοδότησης ή η διαπροσωπική επικοινωνία με τους αξιολογητές να επηρεάζουν τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν την αξιολόγηση ως δίκαιη και ενισχυτική εμπειρία. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

1. Η αξιολόγηση σας κάνει να αισθάνεστε αναγνώριση για τη δουλειά σας; [Επιλέξτε ένα]

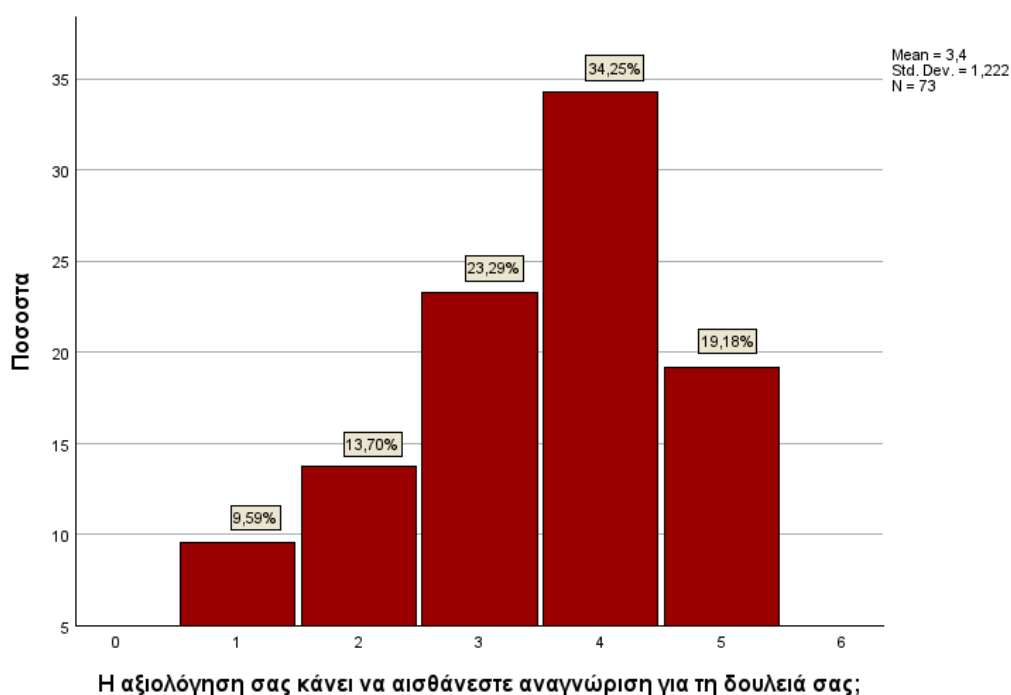
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	7	9,6	9,6	9,6
	λιγο	10	13,7	13,7	23,3
	ουδευτερα	17	23,3	23,3	46,6
	αρκετα	25	34,2	34,2	80,8
	πολυ	14	19,2	19,2	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 1 του Μέρους Δ]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
1. Η αξιολόγηση σας κάνει να αισθάνεστε αναγνώριση για τη δουλειά σας; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,40	1,222	1,493

[Πίνακας 25: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 1 του Μέρους Δ]



[Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 1 του Μέρους Δ]

Η δεύτερη ερώτηση, η οποία εξετάζει την παροχή κινήτρων για παραμονή στον οργανισμό μέσω της αξιολόγησης, αποκαλύπτει μια πιο μετριοπαθή εικόνα ως προς τον ρόλο της αξιολόγησης στην ενίσχυση της δέσμευσης των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, το 30,1%

των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η αξιολόγηση λειτουργεί “αρκετά” ενισχυτικά ως προς την πρόθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό, ενώ ένα 12,3% δηλώνει ότι παρέχει “πολύ” ισχυρά κίνητρα. Αντιθέτως, το 31,5% των εργαζομένων κράτησε ουδέτερη στάση, γεγονός που υποδηλώνει ότι για ένα σημαντικό μέρος του δείγματος, η αξιολόγηση δεν φαίνεται να επηρεάζει ιδιαίτερα τη στάση τους απέναντι στη συνέχιση της απασχόλησης στον ίδιο φορέα. Επιπλέον, ένα 15,1% απάντησε “λίγο” και 11% “καθόλου”, δείχνοντας περιορισμένη επίδραση του θεσμού της αξιολόγησης στα κίνητρα παραμονής.

Ο μέσος όρος της ερώτησης ανήλθε στο 3,18, με τυπική απόκλιση 1,17, τιμές που δείχνουν μια μέτρια θετική στάση, αλλά με σημαντική διασπορά στις αντιλήψεις των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι, αν και η αξιολόγηση μπορεί να ενισχύει το αίσθημα δέσμευσης για ορισμένους, για άλλους δεν φαίνεται να αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παραμονής. Είναι πιθανό η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας να εξαρτάται από το αν συνοδεύεται από ουσιαστική ανατροφοδότηση, ευκαιρίες εξέλιξης ή επιβράβευση, στοιχεία που συχνά επηρεάζουν τη μακροχρόνια παραμονή σε έναν οργανισμό. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

2. Η αξιολόγηση σας παρέχει κίνητρα να παραμείνετε στον οργανισμό; [Επιλέξτε ένα]

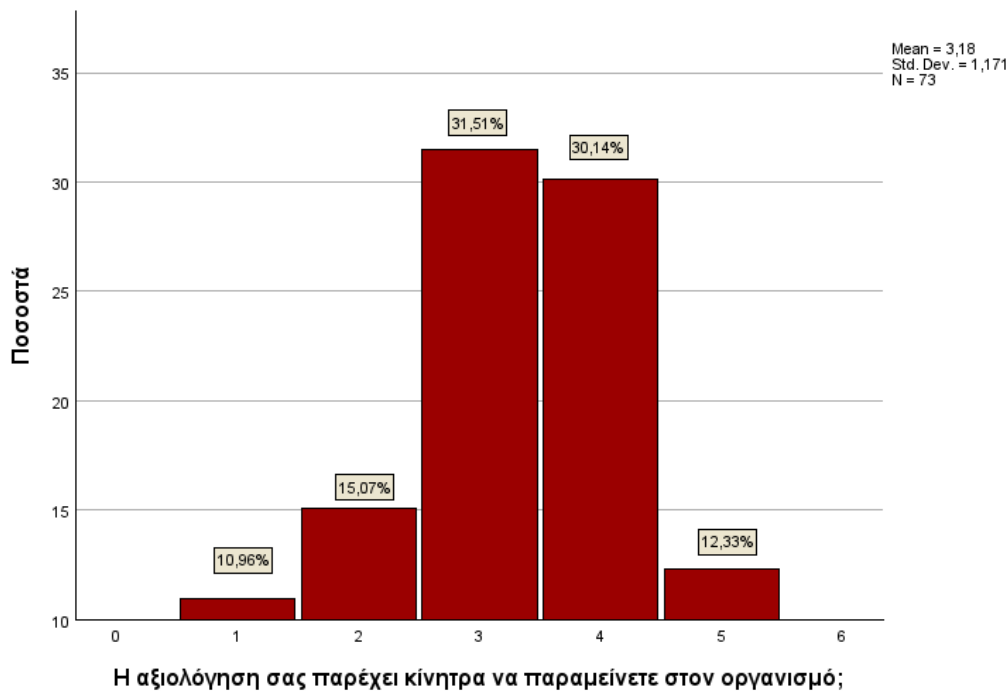
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	8	11,0	11,0	11,0
	λιγο	11	15,1	15,1	26,0
	ουδετερα	23	31,5	31,5	57,5
	αρκετα	22	30,1	30,1	87,7
	πολυ	9	12,3	12,3	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 26: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 2 του Μέρους Δ]

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
2. Η αξιολόγηση σας παρέχει κίνητρα να παραμείνετε στον οργανισμό; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,18	1,171	1,371

[Πίνακας 27: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 2 του Μέρους Δ]



[Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 2 του Μέρους Δ]

Η τρίτη ερώτηση αναφερόταν στον βαθμό που η αξιολόγηση επηρεάζει την ψυχολογική ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους. Τα αποτελέσματα δείχνουν μια μάλλον θετική τάση, καθώς το 39,7% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η αξιολόγηση επηρεάζει “αρκετά” την ψυχολογική τους ικανοποίηση, ενώ ένα επιπλέον 13,7% ανέφερε ότι την επηρεάζει “πολύ”. Παράλληλα, ένα 26% υιοθέτησε ουδέτερη στάση, υποδηλώνοντας ότι για περίπου έναν στους τέσσερις εργαζομένους, η αξιολόγηση δεν έχει ούτε θετική ούτε αρνητική συναισθηματική επίδραση. Αντίθετα, 15,1% των συμμετεχόντων δήλωσε ότι η αξιολόγηση επηρεάζει “λίγο” την ψυχολογική τους κατάσταση, ενώ ένα μικρό ποσοστό 5,5% θεωρεί ότι δεν την επηρεάζει καθόλου.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώθηκε στο 3,41, με τυπική απόκλιση 1,08, γεγονός που αποτυπώνει μια μέτρια προς θετική επίδραση της αξιολόγησης στην ψυχολογική ικανοποίηση. Η σχετικά περιορισμένη διασπορά των τιμών υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων παρουσιάζουν σχετική ομοιογένεια. Συνολικά, τα ευρήματα υποδεικνύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης, όταν γίνεται με τρόπο δίκαιο και υποστηρικτικό, μπορεί να λειτουργήσει ως παράγοντας ενίσχυσης του ηθικού και της συναισθηματικής δέσμευσης των εργαζομένων, επιδρώντας θετικά στο εργασιακό τους περιβάλλον. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

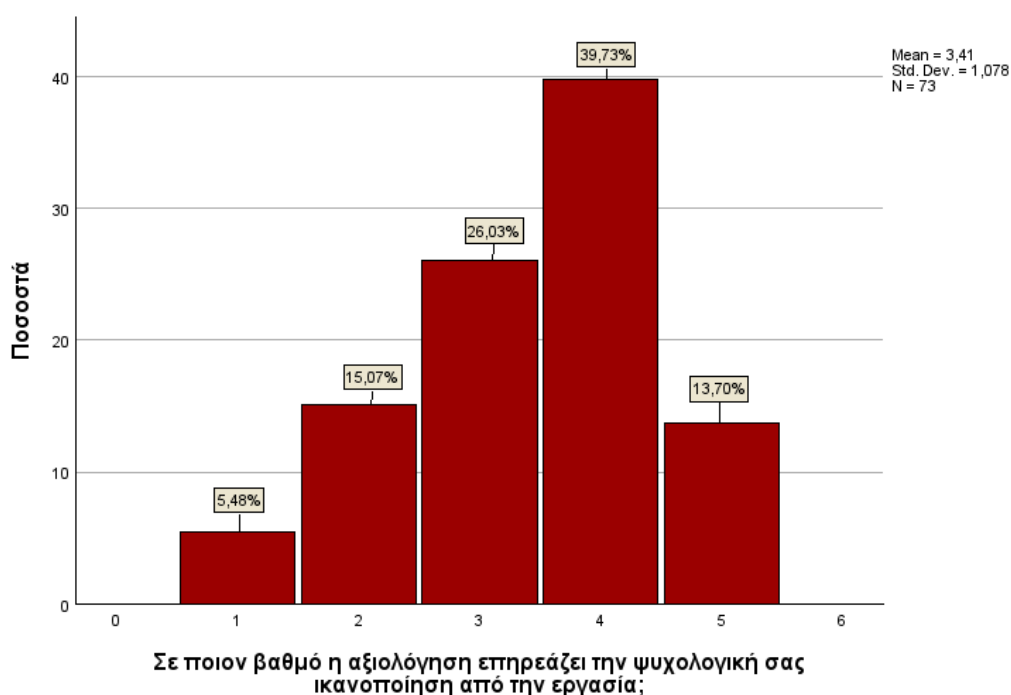
3. Σε ποιον βαθμό η αξιολόγηση επηρεάζει την ψυχολογική σας ικανοποίηση από την εργασία; [Επιλέξτε ένα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	4	5,5	5,5	5,5
	λιγο	11	15,1	15,1	20,5
	ουδεντερα	19	26,0	26,0	46,6
	αρκετα	29	39,7	39,7	86,3
	πολυ	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 28: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 3 του Μέρους Δ]

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
3. Σε ποιον βαθμό η αξιολόγηση επηρεάζει την ψυχολογική σας ικανοποίηση από την εργασία; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,41	1,078	1,162

[Πίνακας 29: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 3 του Μέρους Δ]



[Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 3 του Μέρους Δ]

Στην τέταρτη ερώτηση που αναφέρεται στη συμβολή της αξιολόγησης στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό του

δείγματος θεωρεί ότι η αξιολόγηση προσφέρει μέτρια έως θετική συμβολή στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς το 35,6% των συμμετεχόντων απάντησε “αρκετά”, ενώ το 13,7% δήλωσε “πολύ”. Από την άλλη πλευρά, ένα 23,3% κράτησε ουδέτερη στάση, υποδηλώνοντας αμφιβολία ή έλλειψη εμπειρίας σχετικής με την αξιοποίηση των δεξιοτήτων τους μέσω της αξιολόγησης. Επιπλέον, ποσοστά 16,4% και 11% αντίστοιχα ανέφεραν ότι η διαδικασία συμβάλλει “λίγο” ή “καθόλου” στην ανάπτυξη δεξιοτήτων τους.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανήλθε στο 3,25, με τυπική απόκλιση 1,21, γεγονός που υποδηλώνει μέτρια θετική αντίληψη των εργαζομένων, αλλά και διαφορετικές εμπειρίες μεταξύ τους. Η διασπορά των απαντήσεων αντανακλά πιθανές διαφορές στον τρόπο εφαρμογής της αξιολόγησης, στην ποιότητα ανατροφοδότησης που παρέχεται ή στην ύπαρξη συγκεκριμένων ευκαιριών για επαγγελματική ανάπτυξη. Συνολικά, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο βελτίωσης δεξιοτήτων, εφόσον συνδυάζεται με σαφή καθοδήγηση, πρακτική υποστήριξη και στοχευμένη ανατροφοδότηση. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1, 2, 3, 4 και 5 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πολύ” αντίστοιχα.

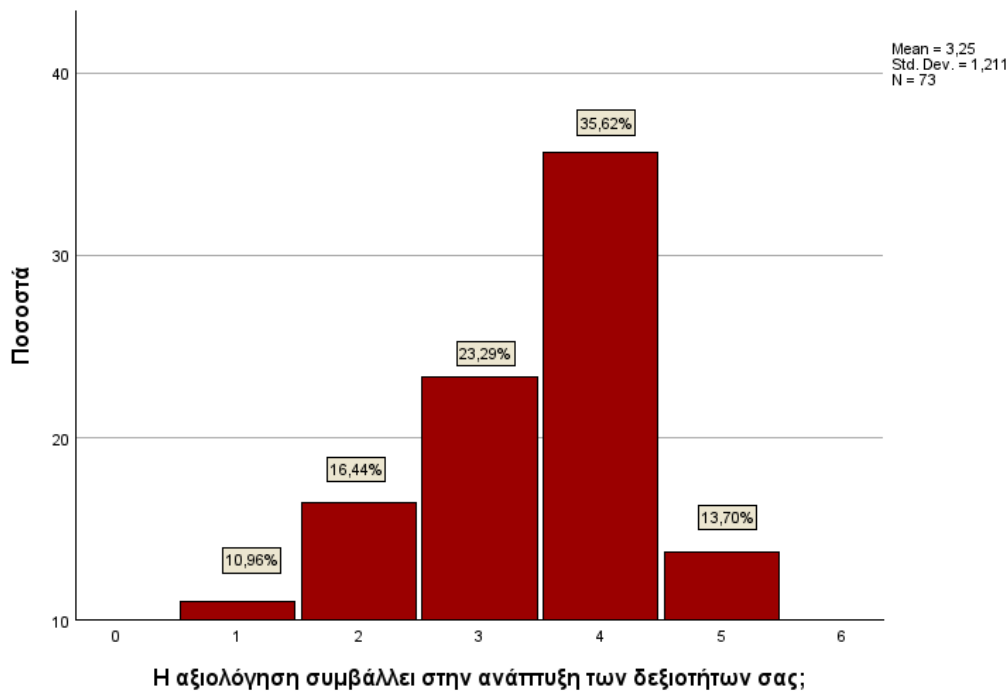
4. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας; [Επιλέξτε ένα]

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθολου	8	11,0	11,0	11,0
	λιγο	12	16,4	16,4	27,4
	ουδετερα	17	23,3	23,3	50,7
	αρκετα	26	35,6	35,6	86,3
	πολυ	10	13,7	13,7	100,0
	Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 4 του Μέρους Δ]

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
4. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας; [Επιλέξτε ένα]	73	1	5	3,25	1,211	1,466

[Πίνακας 31: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 4 του Μέρους Δ]



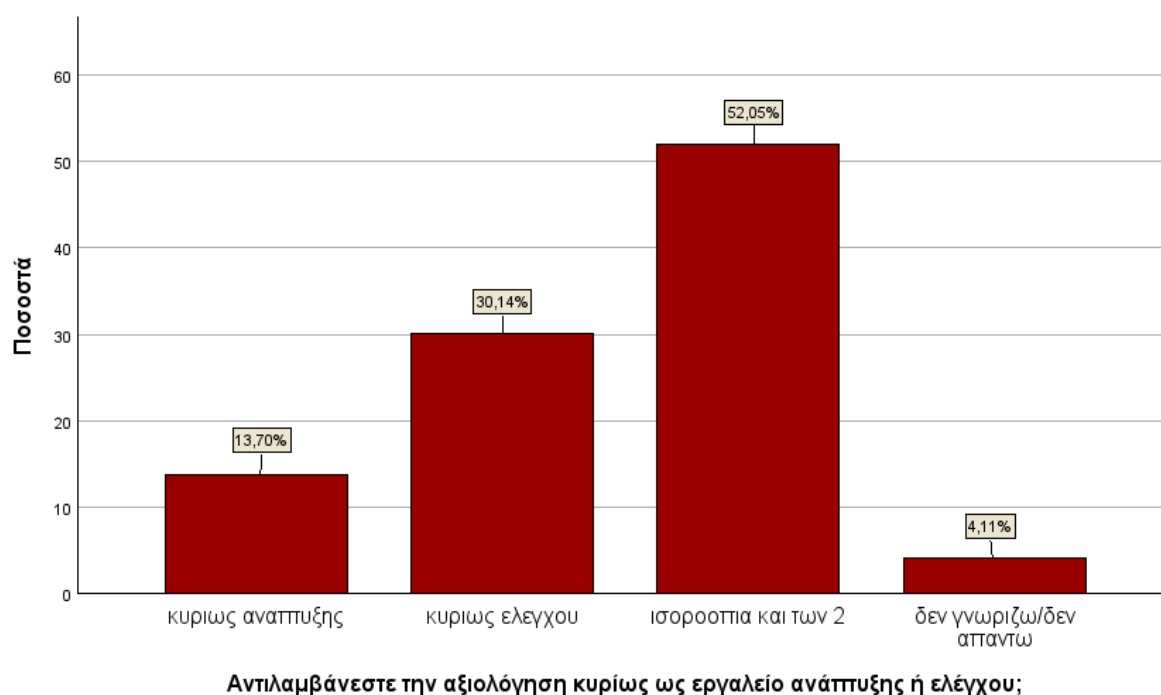
[Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 4 του Μέρους Δ]

Η πέμπτη ερώτηση θέτει στους εργαζόμενους το ερώτημα αν αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως εργαλείο ανάπτυξης ή ελέγχου. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων (52,1%) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συνδυάζει και τους δύο ρόλους, λειτουργώντας ταυτόχρονα ως εργαλείο ανάπτυξης και ελέγχου. Πάντως, ένα σημαντικό ποσοστό (30,1%) αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση κυρίως ως μέσο ελέγχου, ενώ μόλις το 13,7% τη θεωρεί κυρίως εργαλείο ανάπτυξης. Το υπόλοιπο 4,1% των συμμετεχόντων δεν μπόρεσε να τοποθετηθεί ή επέλεξε να μην απαντήσει. Τα ευρήματα αυτά υποδεικνύουν ότι η αντίληψη για τον σκοπό της αξιολόγησης ποικίλλει, με πολλούς εργαζόμενους να βλέπουν τη διαδικασία ως ισορροπημένο μηχανισμό που συνδυάζει την παρακολούθηση της απόδοσης με την ενίσχυση της ανάπτυξης δεξιοτήτων. Παράλληλα, η σημαντική αναφορά στον έλεγχο υποδηλώνει ότι για ορισμένους εργαζόμενους η αξιολόγηση ενδέχεται να συνδέεται περισσότερο με αξιολόγηση και επίβλεψη παρά με ευκαιρίες επαγγελματικής βελτίωσης, γεγονός που αξίζει να ληφθεί υπόψη στη σχεδίαση ή βελτίωση των αξιολογικών συστημάτων στους οργανισμούς.

5. Αντιλαμβάνεστε την αξιολόγηση κυρίως ως εργαλείο ανάπτυξης ή ελέγχου; (επιλέξτε ένα)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	κυρίως ανάπτυξης	10	13,7	13,7	13,7
	κυρίως ελέγχου	22	30,1	30,1	43,8
	ισοροπια και των 2	38	52,1	52,1	95,9
	δεν γνωρίζω/δεν απαντώ	3	4,1	4,1	100,0
Total		73	100,0	100,0	

[Πίνακας 32: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 5 του Μέρους Δ]



[Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 5 του Μέρους Δ]

Τέλος, η έκτη ερώτηση σχετικά με την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης στον οργανισμό τους παρέχει μια συνολική εικόνα της αντίληψης των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα και χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι η ικανοποίηση είναι μέτρια και διαφοροποιημένη: το 27,4% των συμμετεχόντων αξιολόγησε το σύστημα ως “αρκετά” ικανοποιητικό, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 8,2% εξέφρασε υψηλή ικανοποίηση (“πολύ”). Αντίθετα, ένα σημαντικό 37% των εργαζομένων (12,3% “καθόλου” και 24,7% “λίγο”) εξέφρασε χαμηλή ικανοποίηση, και ένα 27,4% διατήρησε ουδέτερη στάση.

Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανήλθε στο 2,95, με τυπική απόκλιση 1,17, υποδεικνύοντας ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων κυμαίνονται γύρω από μια μέτρια θετική στάση, αλλά με αισθητή διακύμανση μεταξύ τους. Τα δεδομένα αυτά αναδεικνύουν ότι, ενώ για ορισμένους η αξιολόγηση παρέχει ικανοποίηση και αίσθημα αναγνώρισης, για άλλους η διαδικασία φαίνεται λιγότερο ικανοποιητική ή ακόμη και αποστασιοποιημένη από τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Συνολικά, τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για προσεκτικό σχεδιασμό και εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης, με έμφαση στην αντικειμενικότητα, την ουσιαστική ανατροφοδότηση και τη σύνδεση με την επαγγελματική ανάπτυξη, ώστε να μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων. Στο γράφημα όπου απεικονίζονται οι τιμές 1,00, 2,00, 3,00, 4,00 και 5,00 ισχύουν οι απαντήσεις “καθόλου”, “λίγο”, “ουδέτερα”, “αρκετά” και “πλήρως” αντίστοιχα.

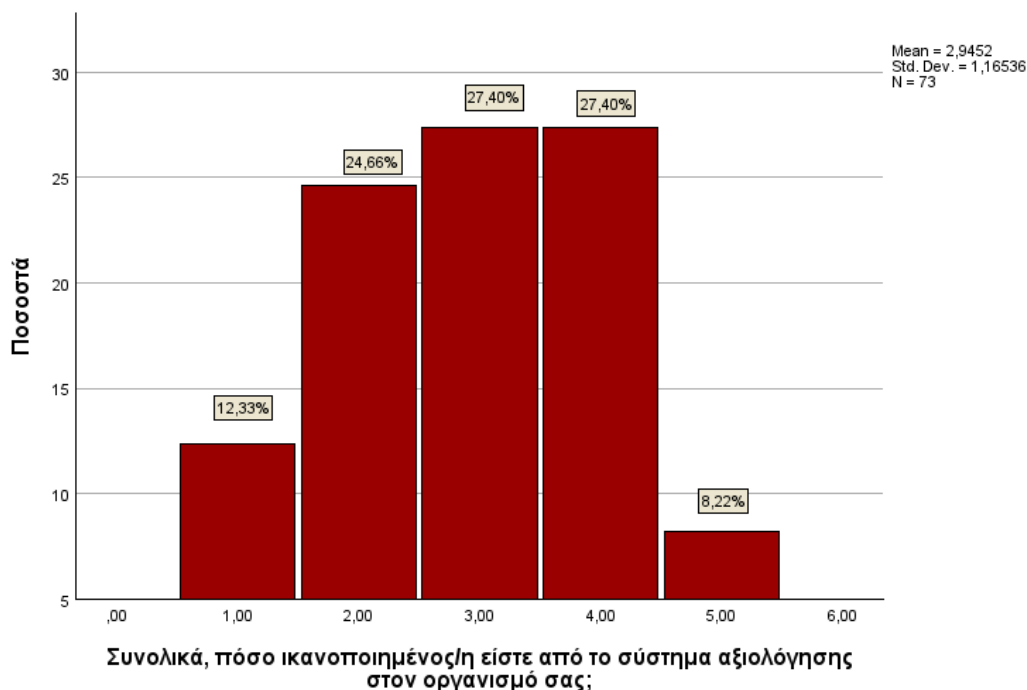
6. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα αξιολόγησης στον οργανισμό σας; (επιλέξτε ένα)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid καθολου ικανοποιημενος	9	12,3	12,3	12,3
λιγο ικανοποιημενος	18	24,7	24,7	37,0
ουδετερος	20	27,4	27,4	64,4
αρκετα ικανοποιημενος	20	27,4	27,4	91,8
πολυ ικανοποιημενος	6	8,2	8,2	100,0
Total	73	100,0	100,0	

[Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά Ερώτησης 6 του Μέρους Δ]

Descriptive Statistics						
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation	Variance
6. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα αξιολόγησης στον οργανισμό σας; (επιλέξτε ένα)	73	1,00	5,00	2,9452	1,16536	1,358
Valid N (listwise)	73					

[Πίνακας 34: Μέσος Όρος και Τυπική Απόκλιση Ερώτησης 6 του Μέρους Δ]



[Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων Ερώτησης 6 του Μέρους Δ]

4.3 Ερμηνεία Αποτελεσμάτων και Σύνδεση με τη Θεωρία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας παρέχει χρήσιμες ενδείξεις για τη φύση και την κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης, παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης, καθώς και για τον τρόπο που οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αυτή. Αν και δεν πραγματοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι συσχέτισης, η περιγραφική ανάλυση επιτρέπει την εξαγωγή ποιοτικών συμπερασμάτων που μπορούν να ερμηνευθούν με βάση τη θεωρία και τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών.

Τα δεδομένα δείχνουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης εκλαμβάνεται κυρίως ως εργαλείο καθοδήγησης και βελτίωσης, παρά ως τυπική διοικητική υποχρέωση. Οι συμμετέχοντες σε μεγάλο ποσοστό συμφωνούν ότι η διαδικασία τους βοηθά να κατανοήσουν καλύτερα τους στόχους της εργασίας τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους (μέσος όρος 3,31–3,52). Το εύρημα αυτό ενισχύει τη θεωρία των στόχων των Locke και Latham (2002), σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη σαφώς καθορισμένων, ρεαλιστικών και μετρήσιμων στόχων οδηγεί σε μεγαλύτερη εργασιακή δέσμευση και υψηλότερη απόδοση. Αντίστοιχα, έρευνες σε ευρωπαϊκά επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Boon et al., 2011) επιβεβαιώνουν ότι η στοχοθέτηση σε

συνδυασμό με τη συνεχή ανατροφοδότηση αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την οργανωσιακή ευθυγράμμιση.

Παράλληλα, τα ευρήματα δείχνουν θετική συσχέτιση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι η διαδικασία συμβάλλει στην αναγνώριση της προσπάθειάς τους (μέσος όρος 3,40) και ενισχύει την ψυχολογική τους ικανοποίηση (μέσος όρος 3,41). Η διαπίστωση αυτή συνάδει με τη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965), σύμφωνα με την οποία η αντίληψη περί δίκαιης και αντικειμενικής αξιολόγησης ενισχύει το αίσθημα εμπιστοσύνης και ισότητας. Αντίστοιχα, πρόσφατες μελέτες (Ahmed et al., 2011, Panda & Sahoo, 2015) αναδεικνύουν ότι η θετική εμπειρία αξιολόγησης οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση και αίσθηση επιβράβευσης, ενώ η διαφάνεια και η ειλικρινής ανατροφοδότηση ενισχύουν τη συναισθηματική δέσμευση των εργαζομένων.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει, επίσης, η διαφοροποίηση των αντιλήψεων ανάλογα με δημογραφικούς παράγοντες. Οι νεότεροι εργαζόμενοι και όσοι έχουν μικρότερη επαγγελματική εμπειρία φαίνεται να εκτιμούν περισσότερο την καθοδήγηση και την τακτική ανατροφοδότηση, καθώς τις αντιλαμβάνονται ως μέσο μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης. Αντίθετα, οι πιο έμπειροι εργαζόμενοι ή όσοι κατέχουν υψηλότερες θέσεις ενδέχεται να βιώνουν την αξιολόγηση περισσότερο ως εργαλείο ελέγχου παρά υποστήριξης (DeNisi & Murphy, 2017). Αντίστοιχες διαπιστώσεις έχουν αναφερθεί και σε ελληνικές μελέτες, όπου η αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης διαφοροποιείται ανάλογα με την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο και το είδος της εργασιακής σχέσης (Μπουραντάς, 2015, Δημόπουλος, 2020).

Τα ευρήματα αυτά υπογραμμίζουν ότι η αξιολόγηση, για να είναι αποτελεσματική, οφείλει να αντιμετωπίζεται όχι ως μια αποκομμένη διοικητική διαδικασία, αλλά ως στρατηγικό εργαλείο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη ανατροφοδότησης, η διαφάνεια και η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία συνδέονται άμεσα με την παραγωγικότητα, τη δέσμευση και τη γενικότερη οργανωσιακή αποτελεσματικότητα (Armstrong & Taylor, 2023, Kunaas et al., 2017). Η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει σε μεγάλο βαθμό τη διεθνή βιβλιογραφία, σύμφωνα με την οποία η δίκαιη και υποστηρικτική αξιολόγηση οδηγεί σε βελτίωση της εργασιακής συμπεριφοράς, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων και στη μακροπρόθεσμη ικανοποίηση των εργαζομένων (DeNisi & Smith, 2014, Grote, 2011).

Συνοψίζοντας, η ερμηνεία των αποτελεσμάτων δείχνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να αποτελέσει αποτελεσματικό εργαλείο ενδυνάμωσης, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα, συνέπεια και σαφή προσανατολισμό στην ανάπτυξη. Όταν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, η διαδικασία συμβάλλει ουσιαστικά στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο η ικανοποίηση και η παραγωγικότητα αλληλοτροφοδοτούνται, δημιουργώντας έναν κύκλο διαρκούς βελτίωσης τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό.

4.4 Σχολιασμός Βασικών Ευρημάτων

Η συνολική ανάλυση των δεδομένων προσφέρει μια ενδιαφέρουσα εικόνα για την αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης στον ιδιωτικό τομέα. Αν και οι λεπτομερείς αριθμητικές τιμές έχουν ήδη παρουσιαστεί παραπάνω, η παρούσα ενότητα επικεντρώνεται στις κύριες τάσεις και στα σημαντικά μοτίβα που προκύπτουν από τις απαντήσεις.

Ένα πρώτο χαρακτηριστικό που ξεχωρίζει είναι η ποικιλία εμπειριών και αντιλήψεων. Παρατηρείται ότι οι εργαζόμενοι δεν αξιολογούν ομοιόμορφα τη διαδικασία, με κάποιους να τη θεωρούν καθοδηγητική και άλλους να τη βλέπουν πιο ουδέτερα ή και περιοριστικά. Αυτή η διαφοροποίηση φαίνεται να συνδέεται με παράγοντες όπως η εμπειρία στην εργασία ή η θέση τους στον οργανισμό, υπογραμμίζοντας ότι η επίδραση της αξιολόγησης δεν είναι καθολική, αλλά εξαρτάται από ατομικά χαρακτηριστικά. Επιπλέον, αναδεικνύεται η σημασία της καθοδήγησης και της ανατροφοδότησης. Πολλοί συμμετέχοντες επισημαίνουν ότι η αξιολόγηση τους προσφέρει σαφή κατεύθυνση και υποστήριξη για τη βελτίωση της απόδοσης, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τον πρακτικό χαρακτήρα της διαδικασίας πέρα από τυπικά διοικητικά καθήκοντα.

Ταυτόχρονα, παρατηρείται ότι η αξιολόγηση συνδέεται με συναισθήματα αναγνώρισης και ικανοποίησης, αν και με διαφοροποιημένα επίπεδα. Μερικοί συμμετέχοντες φαίνεται να δίνουν μεγαλύτερη αξία στην αναγνώριση που προσφέρει η διαδικασία, ενώ άλλοι επικεντρώνονται περισσότερο στους στόχους ή την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Αυτή η ποικιλομορφία δείχνει ότι η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης δεν περιορίζεται στην ίδια τη διαδικασία, αλλά επηρεάζεται από τον τρόπο που γίνεται αντιληπτή από κάθε εργαζόμενο. Τέλος, η ανάλυση δείχνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ενίσχυσης της επαγγελματικής ανάπτυξης όταν εφαρμόζεται με σαφήνεια και συνέπεια, αλλά

ταυτόχρονα η έλλειψη καθολικής αποδοχής ή η διαφοροποίηση των εμπειριών υπογραμμίζει την ανάγκη για ευελιξία στην εφαρμογή της.

Συμπερασματικά, ο σχολιασμός των βασικών ευρημάτων δείχνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια διαδικασία με πολλαπλές όψεις, η οποία ενισχύει την καθοδήγηση, την ανατροφοδότηση και την επαγγελματική ανάπτυξη, αλλά ταυτόχρονα απαιτεί προσαρμογή στις διαφορετικές ανάγκες και αντιλήψεις των εργαζομένων.

5. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Σύγκριση με Υπάρχουσα Βιβλιογραφία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας αποκαλύπτει σημαντική σύγκλιση με τα πορίσματα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, ιδίως ως προς τον ρόλο που διαδραματίζει η αξιολόγηση απόδοσης στη βελτίωση της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι, όταν η διαδικασία της αξιολόγησης σχεδιάζεται με σαφήνεια, συνέπεια και εστίαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να λειτουργήσει ως ουσιαστικός μηχανισμός ενδυνάμωσης των εργαζομένων και ενίσχυσης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Armstrong & Taylor, 2023, Kuvaas et al., 2017).

Η διαπίστωση ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση περισσότερο ως μέσο καθοδήγησης και ανατροφοδότησης παρά ως απλή διοικητική υποχρέωση συνάδει με τη θεωρία των στόχων των Locke και Latham (2002). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, η ύπαρξη σαφών και εφικτών στόχων ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Παρόμοια αποτελέσματα έχουν αναδείξει και οι Boon et al. (2011), υποστηρίζοντας ότι η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία και η συστηματική παροχή ανατροφοδότησης αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την ενίσχυση της οργανωσιακής συνοχής και της αποτελεσματικότητας.

Η θετική σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και εργασιακής ικανοποίησης, όπως προέκυψε και από την παρούσα έρευνα, συνδέεται άμεσα με τη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965). Η αντίληψη των εργαζομένων ότι η διαδικασία είναι δίκαιη, αντικειμενική και βασισμένη σε αξιοκρατικά κριτήρια ενισχύει την εμπιστοσύνη τους προς τον οργανισμό και

αυξάνει την ψυχολογική ικανοποίηση (DeNisi & Murphy, 2017). Αντίστοιχα, οι Ahmed et al. (2011) και Panda & Sahoo (2015) επιβεβαιώνουν ότι οι θετικές εμπειρίες αξιολόγησης οδηγούν σε ενίσχυση της επαγγελματικής δέσμευσης και του αισθήματος επιβράβευσης.

Ωστόσο, σε σύγκριση με αυτές τις μελέτες, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν πιο συγκρατημένη ένταση στη σχέση μεταξύ αξιολόγησης και ικανοποίησης. Το γεγονός αυτό πιθανώς αντικατοπτρίζει τις ιδιαιτερότητες του ελληνικού ιδιωτικού τομέα, όπου η αξιολόγηση εξακολουθεί σε ορισμένες περιπτώσεις να εφαρμόζεται περισσότερο ως τυπική διαδικασία παρά ως αναπτυξιακό εργαλείο (Μπουραντάς, 2015, Δημόπουλος, 2020). Σε αυτό το πλαίσιο, ορισμένοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση με επιφυλακτικότητα, κυρίως όταν απουσιάζει η συστηματική ανατροφοδότηση ή όταν η διαδικασία συνδέεται αποκλειστικά με αμοιβές και προαγωγές, ένα ζήτημα που έχει επισημανθεί και στη διεθνή βιβλιογραφία ως πηγή στρες ή αίσθησης αδικίας (Grote, 2011, DeNisi & Smith, 2014).

Παράλληλα, τα αποτελέσματα αναδεικνύουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των εργαζομένων ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους. Οι νεότεροι και λιγότερο έμπειροι εργαζόμενοι φαίνεται να βλέπουν την αξιολόγηση ως ευκαιρία μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης, στοιχείο που συμβαδίζει με τα ευρήματα των Williams & DeNisi (2018). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερη επαγγελματική εμπειρία ή όσοι κατέχουν ανώτερες θέσεις ευθύνης εμφανίζουν συχνότερα επιφυλακτική στάση απέναντι στη διαδικασία, μια τάση που επισημαίνεται και σε ελληνικές μελέτες (Μπουραντάς, 2015, Cosmote, 2025).

Συνοψίζοντας, η παρούσα έρευνα ενισχύει τη θέση ότι η αξιολόγηση απόδοσης, όταν εφαρμόζεται με διαφάνεια, συνέπεια και συμμετοχικότητα, μπορεί να αποτελέσει σημαντικό μοχλό αύξησης της παραγωγικότητας και της ικανοποίησης. Παράλληλα, διαφοροποιείται από ορισμένες διεθνείς μελέτες ως προς την ένταση και το εύρος της επίδρασης, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης των πολιτισμικών και οργανωσιακών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης στον ελληνικό ιδιωτικό τομέα. Η ανάλυση αυτή θέτει τις βάσεις για τη διαμόρφωση των τελικών συμπερασμάτων και την απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

5.2 Συμπεράσματα ως προς τα Ερευνητικά Ερωτήματα

Η ανάλυση των δεδομένων και η ερμηνεία των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από την έρευνα προσφέρουν σημαντικές απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο πρώτο κεφάλαιο.

Ως προς το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή τον τρόπο με τον οποίο η αξιολόγηση απόδοσης επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, τα ευρήματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όταν εφαρμόζεται με συνέπεια, σαφήνεια και προσανατολισμό στην ανάπτυξη. Οι συμμετέχοντες ανέφεραν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς τους παρέχει καθοδήγηση, ξεκάθαρους στόχους και αίσθηση υπευθυνότητας. Το εύρημα αυτό συνάδει με τη θεωρία των στόχων (Locke & Latham, 2002), σύμφωνα με την οποία η ύπαρξη συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων ενισχύει την κινητοποίηση και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και τον βαθμό που η αξιολόγηση απόδοσης συμβάλλει στην ικανοποίηση των εργαζομένων, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν σαφή συσχέτιση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και εργασιακής ικανοποίησης. Οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται τη διαδικασία ως δίκαιη, αντικειμενική και υποστηρικτική δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Αυτό επιβεβαιώνει τη θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965) και σύγχρονες έρευνες (Ahmed et al., 2011, Panda & Sahoo, 2015), που δείχνουν ότι η ανατροφοδότηση και η αναγνώριση ενισχύουν το αίσθημα δικαιοσύνης, επιβράβευσης και ψυχολογικής ευημερίας.

Όσον αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο αναφερόταν στο αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις ή επιδράσεις της αξιολόγησης με βάση δημογραφικά χαρακτηριστικά, η απάντηση που δόθηκε είναι θετική. Οι νεότεροι εργαζόμενοι και όσοι έχουν μικρότερη επαγγελματική εμπειρία φαίνεται να επωφελούνται περισσότερο από τη διαδικασία αξιολόγησης, καθώς την αντιλαμβάνονται ως ευκαιρία μάθησης και εξέλιξης. Αντίθετα, οι πιο έμπειροι ή ανώτεροι ιεραρχικά εργαζόμενοι συχνά θεωρούν την αξιολόγηση περισσότερο ως διοικητικό εργαλείο ελέγχου παρά ως υποστηρικτική πρακτική, γεγονός που συμφωνεί με τα ευρήματα των DeNisi & Murphy (2017) και των ελληνικών ερευνών του Μπουραντά (2015) και του Δημόπουλου (2020).

Τέλος, ως προς το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή το αν και με ποιον τρόπο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν για τη βελτίωση των διοικητικών

πρακτικών και την ενίσχυση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, η ανάλυση ανέδειξε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να αξιοποιηθούν ουσιαστικά για τη βελτίωση των διοικητικών πρακτικών και της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η ύπαρξη αξιόπιστων δεδομένων από την αξιολόγηση επιτρέπει στους οργανισμούς να εντοπίζουν εκπαιδευτικές ανάγκες, να σχεδιάζουν στοχευμένα προγράμματα ανάπτυξης και να συνδέουν τις ατομικές επιδόσεις με τους στρατηγικούς στόχους. Όπως υποστηρίζουν οι Armstrong & Taylor (2023), ένα σύστημα αξιολόγησης που συνδυάζει δίκαιη κρίση, συνεχή ανατροφοδότηση και συμμετοχή των εργαζομένων λειτουργεί ως μοχλός βελτίωσης της οργανωσιακής κουλτούρας και ενίσχυσης της δέσμευσης.

Συνολικά, η παρούσα έρευνα επιβεβαιώνει ότι η αξιολόγηση απόδοσης, όταν εφαρμόζεται με ορθό και αναπτυξιακό τρόπο, συμβάλλει στη δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που προάγει τόσο την ατομική όσο και τη συλλογική απόδοση. Τα ευρήματα συνάδουν σε μεγάλο βαθμό με τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, υποδεικνύοντας ότι η ουσιαστική ανατροφοδότηση και η αίσθηση δικαιοσύνης είναι κρίσιμοι παράγοντες για τη διατήρηση υψηλών επιπέδων ικανοποίησης και παραγωγικότητας.

5.3 Πρακτικές Προτάσεις για τις Επιχειρήσεις

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό εργαλείο ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης, εφόσον εφαρμόζεται με συνέπεια, διαφάνεια και αναπτυξιακό προσανατολισμό. Με βάση τα ευρήματα, μπορούν να διατυπωθούν ορισμένες πρακτικές κατευθύνσεις που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικότερα και δικαιότερα συστήματα αξιολόγησης.

Πρώτον, κρίνεται ιδιαιτέρως σημαντικό οι οργανισμοί να επενδύσουν στην εκπαίδευση των προϊσταμένων και των αξιολογητών. Οι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση χρειάζεται να διαθέτουν επαρκείς δεξιότητες επικοινωνίας, ενεργητικής ακρόασης, παροχής ανατροφοδότησης και διαχείρισης δύσκολων συζητήσεων. Όπως επισημαίνουν οι Armstrong και Taylor (2023) και ο Grote (2011), η αξιολόγηση μπορεί να μετατραπεί από μια τυπική διοικητική υποχρέωση σε έναν εποικοδομητικό διάλογο, εφόσον βασίζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και στη συνεχή επικοινωνία. Η συστηματική εκπαίδευση των στελεχών σε τεχνικές coaching και feedback ενισχύει τη διαφάνεια και καλλιεργεί ένα κλίμα συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

Δεύτερον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διασφαλίσουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης στηρίζονται σε σαφή, αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, τα οποία είναι γνωστά και κατανοητά από όλους τους εργαζομένους. Η διαφάνεια των διαδικασιών και η σαφής στοχοθέτηση, όπως προτείνουν οι Locke και Latham (2002), ενισχύουν το αίσθημα δικαιοσύνης και τη δέσμευση των εργαζομένων, οδηγώντας σε ουσιαστική βελτίωση της απόδοσης και στην αύξηση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης.

Τρίτον, είναι απαραίτητο η ανατροφοδότηση να είναι συνεχής και αμφίδρομη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία, εκφράζοντας τη δική τους οπτική για την απόδοσή τους και συνδιαμορφώνοντας τους στόχους τους. Η συμμετοχική αυτή προσέγγιση, σύμφωνα με τους Kuvaas et al. (2017), ενισχύει το αίσθημα αυτονομίας, τη δέσμευση και την υπευθυνότητα, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργεί μια κουλτούρα ανοιχτού διαλόγου και διαρκούς μάθησης.

Τέταρτον, η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με ένα ευρύτερο σύστημα κινήτρων, τόσο χρηματικών όσο και μη χρηματικών. Η αναγνώριση της προσπάθειας, η παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη, η ενίσχυση της ευελιξίας στην εργασία και η δημιουργία ενός υποστηρικτικού εργασιακού περιβάλλοντος είναι παράγοντες που, σύμφωνα με τις έρευνες των Ahmed et al. (2011) και Μπουραντά (2015), ενισχύουν μακροπρόθεσμα την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων.

Ακόμη, προτείνεται η αξιοποίηση τεχνολογικών λύσεων για την υποστήριξη της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι ψηφιακές πλατφόρμες που επιτρέπουν την παρακολούθηση στόχων, επιδόσεων και σχολίων μπορούν να ενισχύσουν τη διαφάνεια, να μειώσουν την υποκειμενικότητα και να διευκολύνουν τη συνέπεια στην εφαρμογή των κριτηρίων (DeNisi & Smith, 2014). Παράλληλα, η τεχνολογία μπορεί να λειτουργήσει υποστηρικτικά, επιτρέποντας στους εργαζομένους να έχουν ενεργό ρόλο στη διαδικασία μέσω αυτοαξιολόγησης και συνεχούς επικοινωνίας.

Τέλος, είναι καθοριστικής σημασίας η καλλιέργεια μιας οργανωσιακής κουλτούρας εμπιστοσύνης, μάθησης και ανοιχτής επικοινωνίας γύρω από την αξιολόγηση. Η διαδικασία δεν πρέπει να εκλαμβάνεται ως εργαλείο ελέγχου ή τιμωρίας, αλλά ως ευκαιρία αναγνώρισης, ανάπτυξης και ενδυνάμωσης. Όπως επισημαίνουν οι DeNisi και Murphy (2017) και οι Armstrong και Taylor (2023), μόνο όταν η αξιολόγηση εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο θετικής οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο

ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, ενισχύοντας τη δέσμευση, την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού.

5.4 Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα μελέτη, αν και προσφέρει σημαντικά ευρήματα για τη σχέση της αξιολόγησης απόδοσης με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση στον ιδιωτικό τομέα, ανοίγει επίσης νέους ορίζοντες για περαιτέρω έρευνα (Kothari & Garg, 2014). Πρωτίστως, η χρήση δειγματοληψίας ευκολίας και η επικέντρωση σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (Οκτώβριος 2025) περιορίζουν τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν μεγαλύτερα, τυχαία επιλεγμένα δείγματα, ώστε να καταστεί δυνατή η εξαγωγή πιο αξιόπιστων και ευρέως εφαρμόσιμων συμπερασμάτων (Creswell & Creswell, 2018).

Ακόμη, η παρούσα έρευνα βασίστηκε κυρίως σε περιγραφική στατιστική, χωρίς εφαρμογή προηγμένων μεθόδων ανάλυσης σχέσεων, όπως πολλαπλή παλινδρόμηση ή μονοπαραγοντική / πολυπαραγοντική ανάλυση. Μελλοντικές μελέτες μπορούν να ενσωματώσουν αυτού του είδους τις στατιστικές τεχνικές, ώστε να εξεταστεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ο βαθμός επίδρασης συγκεκριμένων στοιχείων της αξιολόγησης (π.χ. ανατροφοδότηση, σαφήνεια στόχων, συμμετοχή εργαζομένων) στην παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση (Hair et al., 2019).

Επιπλέον, η διερεύνηση των διαφορών ανάμεσα σε κλάδους, μεγέθη επιχειρήσεων ή γεωγραφικές περιοχές στην Ελλάδα μπορεί να αποκαλύψει σημαντικές παραμέτρους που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Η σύγκριση με διεθνή δεδομένα θα επέτρεπε την κατανόηση των πολιτισμικών και οργανωσιακών παραγόντων που διαφοροποιούν την επίδραση των συστημάτων αξιολόγησης (Trochim & Donnelly, 2021).

Ένα άλλο ενδιαφέρον πεδίο για μελλοντική έρευνα αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης απόδοσης με τη μακροχρόνια επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική δέσμευση και την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Η παρούσα μελέτη υποδεικνύει ότι η αξιολόγηση μπορεί να ενισχύσει την αναγνώριση και την ικανοποίηση, αλλά η διερεύνηση των μακροπρόθεσμων επιπτώσεων, π.χ. σε επαγγελματική πρόοδο, διατήρηση εργαζομένων ή εργασιακή αφοσίωση, παραμένει περιορισμένη (Flick, 2021).

Τέλος, η αξιοποίηση ποιοτικών μεθόδων, όπως συνεντεύξεις ή ομαδικές συζητήσεις (focus groups), θα μπορούσε να συμπληρώσει την ποσοτική προσέγγιση και να παρέχει βαθύτερη κατανόηση των προσωπικών εμπειριών, αντιλήψεων και συναισθημάτων των εργαζομένων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης. Συνδυάζοντας ποσοτική και ποιοτική ανάλυση (mixed methods), μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να αναδείξουν πιο ολοκληρωμένα τις δυναμικές της αξιολόγησης στον εργασιακό χώρο και να προτείνουν στοχευμένες παρεμβάσεις (Teddlie & Yu, 2007).

Συνοψίζοντας, η διερεύνηση των παραπάνω πεδίων θα συνεισφέρει στη δημιουργία ενός πιο εμπειρισταωμένου πλαισίου γνώσης γύρω από την αξιολόγηση απόδοσης, διευρύνοντας την κατανόηση των επιδράσεών της και παρέχοντας πρακτικά εργαλεία για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας και της εργασιακής ικανοποίησης.

6. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Δημόπουλος, Α. (2020). *Αξιολόγηση απόδοσης στο ελληνικό δημόσιο και η περίπτωση της ΔΕΗ*. Διοικητική Επιθεώρηση, 75, 44-58.

Γουζάρη, Σ. (2023). *Implementation of personnel appraisal system in the banking sector*. [Μεταπτυχιακή Διατριβή, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο]. Αποθετήριο Ελληνικού Ανοικτού Πανεπιστημίου.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ: Πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο, σύγχρονες προσεγγίσεις και μέθοδοι, διοικητικές και ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2015). *Μάνατζμεντ: Θεωρία και σύγχρονη ελληνική πραγματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Ξενόγλωσση

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Ahmed, I., Ramzan, M., Mohammad, S. K., & Islam, T. (2011). Relationship between perceived fairness in performance appraisal and employee satisfaction. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 2(12), 329–341.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (6th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of performance management: Evidence-based practice for effective performance management* (7th ed.). Kogan Page.
- Boon, C., Den Hartog, D. N., Boselie, P., & Paauwe, J. (2011). The relationship between perceptions of HR practices and employee outcomes: Examining the role of person–organisation and person–job fit. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(1), 138–162.
- Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
- Buckingham, M. (2013). Trouble with the curve? Why Microsoft is ditching stack rankings. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage Publications.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. Plenum Press.

- Delaney, J. T., & Huselid, M. A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949–969.
- DeNisi, A. S., & Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress? *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421–433.
- DeNisi, A. S., & Smith, C. E. (2014). Performance appraisal, performance management, and firm-level performance: A review, a proposed model, and new directions for future research. *Academy of Management Annals*, 8(1), 127–179.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Doerr, J. (2018). *Measure what matters: OKRs—the simple idea that drives 10x growth*. Penguin.
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Collins.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473–487.
- Flick, U. (2021). *Introducing research methodology: Thinking your way through your research project* (4th ed.). Sage Publications.
- Gallup. (2020). *The real future of performance management: Building a culture of ongoing feedback and trust*. Gallup Press. Retrieved from <https://www.gallup.com/workplace/267860/future-performance-management.aspx>
- Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Harvard Business Review Press.
- Hair, J. F., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Pearson Prentice.
- Hamidi, A. B. (2023). The impacts of performance appraisal on employee's job satisfaction and organizational behavior. *Ilomata International Journal of Social Science*, 4(3), 203–214.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

Kantor, J., & Streitfeld, D. (2015). Inside Amazon: Wrestling big ideas in a bruising workplace. *The New York Times*. Retrieved from <https://www.nytimes.com/>

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, *119*(2), 254–284.

Kothari, C. R., & Garg, G. (2014). *Research methodology: Methods and techniques* (3rd ed.). New Age International Publishers.

Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, *17*(3), 504–522.

Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Constructive supervisor feedback is not sufficient: Immediacy and frequency is essential. *Human Resource Management*, *56*(3), 519–531.

Kuvaas, B., Buch, R., Weibel, A., Dysvik, A., & Nerstad, C. G. L. (2017). Do intrinsic and extrinsic motivation relate differently to employee outcomes? *Journal of Economic Psychology*, *61*, 244–258.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Prentice-Hall.

Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, *57*(9), 705–717.

Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, *50*(4), 370–396.

Murphy, K. R. (2020). Performance evaluation will not die, but it should. *Human Resource Management Journal*, *30*(1), 13–31.

Panda, R. K., Raghav, A. S., Rukadikar, C., & Tathagat, T. (2025). Exploring the relationship between job satisfaction and employee performance: A meta-analysis. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, *10*(3).

Panda, S., & Sahoo, C. K. (2015). Performance appraisal fairness and employee outcomes: The mediating role of work engagement. *Industrial and Commercial Training*, *47*(7), 356–363.

Skinner, B. F. (1953). *Science and human behavior*. Macmillan.

Teddlie, C., & Yu, F. (2007). Mixed methods sampling: A typology with examples. *Journal of Mixed Methods Research*, 1(1), 77–100.

Trochim, W. M. K., & Donnelly, J. P. (2021). *Research methods: The essential knowledge base* (3rd ed.). Cengage Learning.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Williams, J. R., & DeNisi, A. S. (2018). The potential pitfalls of performance management. *Organizational Dynamics*, 47(3), 179–188.

Ηλεκτρονικές Πηγές / Ιστότοποι

Betterworks. (2023). *The state of performance enablement report 2023*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.betterworks.com>

Cosmote. (2025). *Επιλογή εργαζομένων και ανάπτυξη ταλέντων*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από https://www.cosmote.gr/cs/otegroup/el/epilogh_ergazomenwn_kai_anadeiksh_talentwn.html

Gallup. (2020). *The real future of performance management: Building a culture of ongoing feedback and trust*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.gallup.com/workplace/267860/future-performance-management.aspx>

Google. (2025). *Employee recognition and professional development programs*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://careers.google.com/benefits/>

Info Quest. (2025). *Work-life balance and flexible work arrangements*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.infoquest.gr/careers/work-life-balance>

McKinsey & Company. (2024). *Performance management that puts people first*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/in-the-spotlight-performance-management-that-puts-people-first>

ResearchGate. (2023). *Performance appraisal systems and organizational productivity*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.researchgate.net>

SAP. (2025). *Mentoring in SAP SuccessFactors*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://help.sap.com/docs/successfactors-succession-and-development/using-mentoring/mentoring>

SHRM. (2015). *Developing effective performance management systems*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/developingeffectiveperformancemanagementsystems.aspx>

Τράπεζα Πειραιώς. (2025). *Συστήματα επιβράβευσης και επίτευξη στόχων*. Ανακτήθηκε στις 5 Οκτωβρίου 2025 από <https://www.piraeusbank.gr/el/gr/careers/benefits>

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α: Ενημέρωση και Ερωτηματολόγιο Συμμετεχόντων

A1: Ενημερωτικό Κείμενο και Συγκατάθεση Συμμετοχής

Στο πλαίσιο της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών “Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ”, διεξάγω μια έρευνα με θέμα: “**Η Επίδραση της Αξιολόγησης Απόδοσης στην Παραγωγικότητα και την Ικανοποίηση των Εργαζομένων**”.

Σκοπός της έρευνας είναι να διερευνηθεί ο τρόπος με τον οποίο οι διαδικασίες αξιολόγησης επηρεάζουν την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στον ιδιωτικό τομέα.

Η συμμετοχή σας είναι **απολύτως εθελοντική και ανώνυμη**, ενώ οι απαντήσεις σας θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς**. Δεν υπάρχουν “σωστές” ή “λανθασμένες” απαντήσεις· αυτό που έχει σημασία είναι η προσωπική σας άποψη.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου **5–10 λεπτά**. Η συμβολή σας είναι **πολύτιμη** για την ολοκλήρωση της έρευνας και θα βοηθήσει στην καλύτερη κατανόηση της σχέσης ανάμεσα στην αξιολόγηση απόδοσης, την παραγωγικότητα και την εργασιακή

ικανοποίηση. Για οποιαδήποτε διευκρίνιση ή απορία, μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου στο email:

kseniahoshafi@gmail.com

Σας ευχαριστώ θερμά για τον χρόνο και τη συμμετοχή σας.

A2: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Ηλικία: (επιλέξτε ένα)

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55+

2. Επίπεδο εκπαίδευσης: (επιλέξτε το υψηλότερο)

- Δευτεροβάθμια / Απολυτήριο Λυκείου
- Μεταδευτεροβάθμια / Πτυχίο TEI / ΙΕΚ / Κάποια ειδίκευση
- Πτυχίο ΑΕΙ (Bachelor)
- Μεταπτυχιακό (MSc / MA / MBA)
- Διδακτορικό (PhD)
- Άλλο

3. Χρόνια στην τρέχουσα θέση: (επιλέξτε ένα)

- <1 έτος
- 1-2 έτη
- 3-5 έτη
- 6-10 έτη
- 10+ έτη

4. Τρέχουσα θέση / επίπεδο στην επιχείρηση: (επιλέξτε ένα)

- Εργαζόμενος/η (μη-διευθυντικό επίπεδο)
- Προϊστάμενος/η / Team leader

- Στελέχη μεσαίας διαχείρισης
- Διοικητικό / Ανώτατο Στέλεχος (top management)
- Άλλο

Μέρος Β: Εμπειρία με την Αξιολόγηση Απόδοσης

1. Έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης στην τρέχουσα ή σε προηγούμενη εργασία σας; (επιλέξτε ένα)

- Ναι
- Όχι

2. Πόσο συχνά γίνεται η αξιολόγηση στον οργανισμό σας; (επιλέξτε ένα)

- 1 φορά τον χρόνο
- Κάθε 6 μήνες
- Κάθε τρίμηνο
- Όποτε κρίνεται αναγκαίο
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ
- Άλλο

3. Πιστεύετε ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι αντικειμενική και διαφανής; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου αντικειμενική / διαφανής
- Λίγο αντικειμενική / διαφανής
- Ουδέτερα αντικειμενική / διαφανής
- Αρκετά αντικειμενική / διαφανής
- Πολύ αντικειμενική / διαφανής

4. Σε ποιον βαθμό θεωρείτε ότι η αξιολόγηση σας αντανακλά την πραγματική σας απόδοση; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πλήρως

5. Η αξιολόγηση συνοδεύεται από ανατροφοδότηση; (επιλέξτε ένα)

- Πάντα

- Συχνά
- Μερικές φορές
- Σπάνια
- Ποτέ
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

Μέρος Γ: Σύνδεση με την Παραγωγικότητα

1. Η αξιολόγηση σας δίνει ξεκάθαρους στόχους για τη δουλειά σας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πλήρως

2. Η αξιολόγηση σας βοηθά να βελτιώσετε την απόδοσή σας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

3. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη συνολική παραγωγικότητα της ομάδας/εταιρείας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

4. Η διαδικασία αξιολόγησης ενισχύει τη δική σας δέσμευση και προσπάθεια; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο

- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

5. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων σας;
(επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

6. Συνολικά, πώς αξιολογείτε την επίδραση της διαδικασίας αξιολόγησης στην παραγωγικότητά σας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου θετική
- Λίγο θετική
- Ουδέτερη
- Αρκετά θετική
- Πολύ θετική

Μέρος Δ: Σύνδεση με την Ικανοποίηση

1. Η αξιολόγηση σας κάνει να αισθάνεστε αναγνώριση για τη δουλειά σας;(επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

2. Η αξιολόγηση σας παρέχει κίνητρα να παραμείνετε στον οργανισμό; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα

- Αρκετά
- Πολύ

3. Σε ποιον βαθμό η αξιολόγηση επηρεάζει την ψυχολογική σας ικανοποίηση από την εργασία; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

4. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων σας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου
- Λίγο
- Ουδέτερα
- Αρκετά
- Πολύ

5. Αντιλαμβάνεστε την αξιολόγηση κυρίως ως εργαλείο ανάπτυξης ή ελέγχου; (επιλέξτε ένα)

- Κυρίως ανάπτυξης
- Κυρίως ελέγχου
- Ισορροπία και των 2
- Δεν γνωρίζω / Δεν απαντώ

6. Συνολικά, πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα αξιολόγησης στον οργανισμό σας; (επιλέξτε ένα)

- Καθόλου ικανοποιημένος/η
- Λίγο ικανοποιημένος/η
- Ουδέτερος/η
- Αρκετά ικανοποιημένος/η
- Πολύ ικανοποιημένος/η

Παράρτημα Β: Διαδικασία Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων

B1: Διαδικασία Συλλογής Δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε κατά τον Οκτώβριο 2025 μέσω ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου που στάλθηκε σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα. Η επιλογή του δείγματος έγινε με δειγματοληψία ευκολίας, λόγω του περιορισμένου χρόνου και της ανάγκης άμεσης πρόσβασης σε συμμετέχοντες. Εξασφαλίστηκε πλήρως η ανωνυμία και η εθελοντική συμμετοχή, χωρίς καταγραφή προσωπικών ή ευαίσθητων δεδομένων. Η συλλογή των απαντήσεων πραγματοποιήθηκε με τρόπο που διασφάλιζε την εγκυρότητα των δεδομένων (μία απάντηση ανά συμμετέχοντα, χωρίς επεμβάσεις ή τροποποιήσεις).

B2: Εργαλεία Ανάλυσης Δεδομένων

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού IBM SPSS Statistics.

Για την παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων εφαρμόστηκαν τεχνικές περιγραφικής στατιστικής, όπως:

- υπολογισμός ποσοστών συχνότητων,
- μέσοι όροι (Mean),
- τυπικές αποκλίσεις (Standard Deviation),
- και διακυμάνσεις (Variance).

Οι τιμές αυτές χρησιμοποιήθηκαν για την ερμηνεία των τάσεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων, χωρίς τη χρήση πιο σύνθετων μεθόδων (όπως παλινδρόμησης ή συσχέτισεων), καθώς η μελέτη είχε περιγραφικό χαρακτήρα.

