

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Επιστημών και Διοίκησης

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση
Επιχειρήσεων**

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

Έλλη Καράβη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Μάιος 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Η Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

Έλλη Καράβη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Μιχάλης Σωκράτους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
από τη Σχολή Επιστημών και Διοίκησης του
Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Μάιος 2017

Περίληψη

Ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί αξιόλογο συντελεστή της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας. Δεδομένου ότι στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη, τη διαχείριση του προσωπικού αλλά και την εξοικονόμηση πόρων, η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε με σκοπό να μελετήσει την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο. Συγκεκριμένα, αναζητήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, μελετήθηκαν οι κύριοι παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης και διερευνήθηκε ο τρόπος με τον οποίο αξιολογούνται οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Κύπρο. Επίσης αναζητήθηκαν οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί η παρακολούθηση της παραγωγικότητας και η αύξησή της μέσω της παρακίνησης.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με χορήγηση ερωτηματολογίων μέσω διαδικτύου, τα οποία δημιουργήθηκαν μέσω εφαρμογής της Google (Google Forms). Η ανάλυση των ερωτηματολογίων έγινε επίσης μέσα από την ίδια εφαρμογή.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας διαφάνηκε η σημαντικότητα της αντικειμενικής και ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιθυμούν την εμπλοκή τους στη στοχοθεσία και στη δυναμική της υπηρεσίας, επικροτούν τις συχνές διαδραστικές συναντήσεις με τον προϊστάμενό τους για τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων, επιθυμούν διασαφήνιση των στόχων της υπηρεσίας ώστε να μπορούν κι αυτοί με τη σειρά τους να προσηλωθούν στη στρατηγική της υπηρεσίας και τέλος αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της σύνδεσης των προσωπικών στόχων με τους επιχειρησιακούς στόχους της υπηρεσίας. Επίσης, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα ήταν πιο αντικειμενική εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές σε σχέση με την εργασιακή απόδοση, ενώ θεωρούν ότι εάν η αξιολόγηση βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα θα βοηθούσε επίσης πολύ. Δόθηκε επίσης έμφαση από τους συμμετέχοντες στην παρακίνησή τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, σωστή αξιοποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους, εποπτεία-παρακολούθηση της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου, αλλά και ενθάρρυνση, επιβράβευση και παροχή κινήτρων στους δημόσιους υπάλληλους.

Summary

The Public Sector is a significant factor in the socio-economic development of each country. Given the fact that in the public sector the employee performance assessment is an important factor for the proper service of the citizen, staff management and savings, this diploma thesis was conducted to study the evaluation of civil servants in Cyprus. In particular, the ways in which an objective and meaningful assessment of civil servants can be achieved and the main performance assessment factors have been studied and also the way in which civil servants in Cyprus are evaluated has been investigated. It had also investigated ways in which productivity can be monitored and increased through motivation.

This survey was conducted through online questionnaires created through Google's application (Google Forms). The analysis of the questionnaires was also carried out through the same application.

The results of the survey revealed the importance of objective and meaningful evaluation of civil servants. Civil servants wish to be involved in the targeting and service dynamics, welcome frequent interactive meetings with their supervisor to maintain congruous relations, wish to clarify the goals of the service so that they can also turn to their strategy, and finally perceive the importance of linking personal goals to the operational objectives of the service. Participants also believe that the evaluation would be more objective if it was based on specific performance characteristics and behaviors and they consider that it would also be very helpful if the evaluation was based on specific work tasks. It was also emphasized by the participants in motivating them to increase productivity, to properly use the employees according to their qualifications and capabilities, to monitor the productivity of each employee, and to encourage, reward and motivate public servants.

Ευχαριστίες

Για την συγγραφή της παρούσας διπλωματικής εργασίας οφείλω να ευχαριστήσω όσους έμπρακτα με βοήθησαν και συνέβαλαν με τον τρόπο τους στην ολοκλήρωσή της. Τις μεγαλύτερες ευχαριστίες αισθάνομαι την ανάγκη να αποδώσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Μιχάλη Σωκράτους, για την καθοδήγησή του από το σημείο των θεωρητικών μου αναζητήσεων, της διαμόρφωσης του θέματος και τη συνεχή υποστήριξη του μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Θέλω επίσης να ευχαριστήσω τους γονείς μου, που με στήριξαν ηθικά και οικονομικά, για να καταφέρω να ολοκληρώσω αυτήν την προσπάθεια. Τέλος, να ευχαριστήσω το σύζυγο μου που ήταν πάντα δίπλα μου, στήριγμα μου και πρόθυμος να προσφέρει τη βοήθειά του.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή - Διατύπωση Προβλήματος	1
1.1	Σκοπός Έρευνας	3
1.2	Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα	3
2	Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας	5
2.1	Εισαγωγή – Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Αξιολόγησης	5
2.2	Πώς Μπορεί να Επιτευχθεί Αντικειμενική και Ουσιαστική Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων;	7
2.3	Ποιοι Παράγοντες Θεωρούνται Σημαντικοί στην Αξιολόγηση των Υπαλλήλων και Ποιοι Ειδικά στην Κύπρο;	8
2.3.1	Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων	8
2.3.2	Αξιολόγηση Υπαλλήλων στην Κύπρο	11
2.4	Ποιοι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται σημαντικοί;.....	13
2.5	Παρακίνηση	14
2.6	Μοντέλα Παρακίνησης – Θεωρίες Αναγκών και Διαδικασίας	16
2.6.1	Θεωρίες Αναγκών	16
2.6.2	Θεωρίες της Διαδικασίας	19
3	Μεθοδολογία	21
3.1	Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας	21
3.2	Μέσα Συλλογής Δεδομένων	21
3.3	Λειτουργικοί Ορισμοί	23
3.4	Το Δείγμα	24
3.5	Στατιστικές τεχνικές	24
4	Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου	25
4.1	Γενικά Στοιχεία Ερωτηθέντων	25
4.2	Γενικά Χαρακτηριστικά και Σημασία Αξιολόγησης	26
4.3	Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων	30
4.4	Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο	33
4.5	Παρακολούθηση Παραγωγικότητας και Αύξησή της Μέσω της Παρακίνησης	34
5	Συμπεράσματα	38
Παραρτήματα		
A	Ερωτηματολόγιο	44
	Βιβλιογραφία	52

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή - Διατύπωση Προβλήματος

Σε περίοδο οικονομικής στενότητας, η Δημόσια Διοίκηση δεν πρέπει να παραμελεί την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, στοιχεία πολύ σημαντικά που θα έπρεπε να αποτελούν θεμελιώδεις στόχους της. Σε όλες τις χώρες, ο Δημόσιος Τομέας, είναι γενικότερα δέκτης μιας ιδιαιτέρως αυστηρής κριτικής για κατασπατάληση οικονομικών πόρων, ατιμωρησία, αναξιοκρατική διάρθρωση, έλλειψη υποκίνησης, αλλά και ισοπεδωτικής αντιμετώπισης των εργαζομένων.

Είναι φυσικό επακόλουθο, η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Κύπρου, να επιβάλλει, ανάμεσα στα άλλα, την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημόσιου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής τους. Σκοπός της αξιολόγησης, πρέπει να είναι η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και η ορθολογικότερη και αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση των οργανικών μονάδων του Δημόσιου Τομέα.

Ο Δημόσιος Τομέας αποτελεί αξιόλογο συντελεστή της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας. Σύμφωνα με τον Κέφη (2005) ρυθμίζει και διαμορφώνει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας, εξασφαλίζει την εφαρμογή του με τον κρατικό μηχανισμό, με σκοπό τη μεγιστοποίηση της κοινωνικής ευημερίας. Η σημασία της λειτουργίας αυτής, προϋποθέτει αυξημένη αποτελεσματικότητα. Παρόλα αυτά, οι κυβερνητικές οντότητες, δεν αποτελούν γενικώς υποδείγματα διοικητικής λειτουργίας (Lang, 2004).

Μία από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, που εφαρμόζεται σε αρκετούς δημόσιους φορείς, αποτελεί η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μία καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του και να αναπτυχθεί περαιτέρω. *«Ένας σημαντικός παράγοντας που σχετίζεται με τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού είναι η ικανότητα του να εκτιμά πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών σύμφωνα με τα σύγχρονα πρότυπα και βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου»* (Παπαλεξανδρή, 2013).

Δεδομένου ότι στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη, τη διαχείριση του προσωπικού αλλά και την εξοικονόμηση πόρων, το τελευταίο διάστημα συζητείται έντονα στην κυπριακή βουλή το νομοσχέδιο της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων και της φόρμουλας υπολογισμού του κρατικού μισθολογίου. Σύμφωνα με το Γενικό Εισαγγελέα, στόχος του νομοσχεδίου είναι να διορθωθούν οι επικρατούσες λανθασμένες νοοτροπίες, ώστε να μην αξιολογούνται όλοι ως «εξάίρετοι». Ωστόσο παραδέχεται πως δεν είναι το πιο εύκολο να γίνεται αυτό μέσα από νομοθετικές πρόνοιες.

Αυτό που πρέπει να γίνει κατανοητό είναι πως η αξιολόγηση σε επίπεδο υπαλλήλων χωρίς κανένα ποσοτικό ή ποιοτικό κριτήριο, η οποία αγνοεί τη διαφορετική φύση των καθηκόντων των εργαζομένων, πρέπει να σταματήσει, καθώς πολύ σύντομα θα οδηγήσει στην απόλυτη αυθαιρεσία. Αντίθετα, η συγκριτική αξιολόγηση σε επίπεδο ομοειδών τμημάτων ή διευθύνσεων θα συμβάλει στο κλίμα δημιουργίας υγιούς ανταγωνισμού επιτυγχάνοντας υψηλότερα επίπεδα απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντάσσεται σε μία γενική προσέγγιση μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα στο πλαίσιο της διοίκησης μέσω στόχων (Management by objectives). Διοίκηση μέσω στόχων, θεωρείται η διοικητική/πρακτική κατά την οποία όλα τα επίπεδα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και όλοι οι συντελεστές της

παραγωγής οφείλουν να έχουν συγκεκριμένα ειδικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, στόχους και στρατηγικές μέσα σε καθορισμένο πλαίσιο (χρονικό, οργανωτικό, λειτουργικό κ.λ.π).

1.1. Σκοπός Έρευνας

Στόχος αυτής της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αποτυπώσει τη σημαντικότητα της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα και να μελετήσει την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο. Είναι σημαντικό να επιτευχθεί αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρακίνησή τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, σωστή αξιοποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους, υποβολή στόχων από την ηγεσία και συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησής τους από το προσωπικό, να υπάρχει εποπτεία- παρακολούθηση της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου, αλλά και ενθάρρυνση και επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι αποδεκτό ότι η απόδοση των εργαζομένων σε κάθε υπηρεσία εξαρτάται κυρίως από τις ικανότητες των υπαλλήλων, από το άθροισμα δηλαδή των συντελεστών τεχνογνωσία- δεξιότητες- νοσοτροπία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια στον τομέα τους και να εκτελούν τα καθήκοντά τους με συνέπεια και ευσυνειδησία, δίνοντας τον καλύτερό τους εαυτό, με τελικό κέρδος τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο, όσο και για την υπηρεσία. Σαφώς όλα αυτά χρειάζονται την κατάλληλη παρακίνηση και παροχή κινήτρων στους εργαζομένους από τη διοίκησή τους και το ευρύτερο σύνολο της δημόσιας υπηρεσίας. Η μελέτη αυτή υλοποιείται με τη χρήση ερωτηματολογίου για την αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, αλλά και της αύξησης της παραγωγικότητας μέσω παρακίνησης.

1.2 Βασικά Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα απασχολήσουν τη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι τα εξής:

- Πώς μπορεί να επιτευχθεί αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων;
- Γενικά, ποιοι παράγοντες θεωρούνται σημαντικοί στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και ποιοι ειδικά στην Κύπρο;
- Ποιοι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται σημαντικοί;

Όντας εργαζόμενη στο Δημόσιο Τομέα, μπορώ να πω πως ο τρόπος αξιολόγησης των υπαλλήλων δεν εξυπηρετεί την αύξηση της παραγωγικότητας καθώς δεν γίνεται αντικειμενικά. Όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ανεξαρτήτου προσφοράς και παραγωγικότητας, αξιολογούνται ως «εξαίρετοι». Με αυτό τον τρόπο όσοι εργάζονται επιμελώς, ευσυνείδητα και καταβάλλουν όλες τους τις δυνάμεις για το καλό της υπηρεσίας τους, βλέπουν μετά λύπης τους και με απογοήτευση ότι αυτό δεν εκτιμάται και δεν ανταμείβονται οι κόποι τους. Από την άλλη, άτομα τα οποία δεν προσπαθούν ιδιαίτερα στη δουλειά τους, δεν προχωρούν, δεν ανταποκρίνονται στα καθήκοντα τους, στο τέλος αξιολογούνται επίσης ως «εξαίρετοι», οπότε βολεύονται στη θέση τους και στη μονιμότητα που τους προσφέρει το δημόσιο και γνωρίζουν πως σε περίπτωση προαγωγών η αρχαιότητα είναι πολύ σημαντική και άρα όταν έρθει η σειρά τους θα προαχθούν ανεξαρτήτου προσφοράς. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο η όλη διαδικασία δεν παρακινεί τους υπαλλήλους να προσφέρουν όσο το δυνατό περισσότερο στην υπηρεσία τους. Είναι σημαντικό η νομοθεσία για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων να εξυγχιονιστεί, να γίνει πιο αντικειμενική, πιο δίκαιη και να παρακινεί έτσι τους υπαλλήλους να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους. Με αυτή τη διπλωματική γίνεται προσπάθεια να παρουσιαστεί η σημασία της αντικειμενικής και ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, να παρουσιαστούν οι παράγοντες που είναι σημαντικοί για τη διαδικασία της αξιολόγησης και να δούμε αν καλύπτονται από τη διαδικασία που ακολουθείται στην Κύπρο. Τέλος θα δούμε τη σημασία της παρακίνησης στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να βρίσκει τους τρόπους εκείνους και να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα ώστε να καταφέρνει να παρακινεί τους εργαζόμενους της να παράγουν περισσότερο, να παράγουν καλύτερα και όλο αυτό να γίνεται μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον συνεργασίας και σεβασμού. Με την εφαρμογή αντικειμενικής και ουσιαστικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, την παρακολούθηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και της αύξησής της μέσω της παρακίνησης ο Δημόσιος Τομέας θα αναβαθμιστεί, θα γίνει πιο ανταγωνιστικός και θα κερδίσει και την εκτίμηση των πολιτών.

Κεφάλαιο 2

Ανασκόπηση Βιβλιογραφίας

2.1 Εισαγωγή – Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για να είναι αποτελεσματική χρειάζεται να βασίζεται πάνω σε πρότυπα, να αντλεί συνεχώς πληροφορίες και να εφαρμόζει τις όποιες διορθωτικές ενέργειες απαιτούνται με στόχο να μπορεί να προσδιορίσει πώς και κατά πόσο αυτή η απόδοση δύναται να αυξηθεί.

Η Διαχείριση Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού πρωτοεμφανίστηκε περίπου πριν από 60 χρόνια ως μια διαδικασία ορισμού του μισθού των εργαζομένων. Στην πράξη δούλευε καλά, αλλά μόνο για όσους είχαν μοναδικό επαγγελματικό τους κίνητρο τις οικονομικές απολαβές. Σύμφωνα με την παραδοσιακή αντίληψη, ο προϊστάμενος είχε ένα ρόλο κριτή και ο αξιολογούμενος δεν είχε το δικαίωμα να συμμετέχει στην αξιολόγησή του, με αποτέλεσμα η όλη διαδικασία να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα προς τους αξιολογούμενους και μια αμυντική στάση, κάτι το οποίο μόνο αρνητικά αποτελέσματα θα μπορούσε να επιφέρει. Στις μέρες μας ο αξιολογούμενος έχει μια πιο ενεργή συμμετοχή, του υποδεικνύονται τα ασθενή του σημεία και με την κατάλληλη καθοδήγηση που λαμβάνει από τον αξιολογητή και την αρμόζουσα εκπαίδευση μπορεί να βελτιωθεί. Παράλληλα, όλο το προσωπικό παρακινείται για υψηλότερες αποδόσεις (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Αυτό αποτελεί το σημαντικότερο εργαλείο της Διοίκησης Απόδοσης, η οποία «είναι η διαδικασία της αναγνώρισης, μέτρησης, διαχείρισης και ανάπτυξης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού» (Lussier & Hendon, 2013). Ο Mondy (2011) όρισε ως Διοίκηση Απόδοσης τη διαδικασία που είναι «προσανατολισμένη στο στόχο, κατευθυνόμενη στο να εξασφαλίζει ότι οι οργανωτικές

διαδικασίες είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την απόδοση των εργαζομένων, των ομάδων και εν τέλει των οργανισμών.

Σε γενικές γραμμές, οι βασικές χρήσεις της Αξιολόγησης Εργαζομένων είναι (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

1. Στοχοθέτηση απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων ξεχωριστά
2. Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων μπορούν να προσδιοριστούν
3. Η απόδοση του εργαζομένου δύναται να συνδεθεί με την αμοιβή του
4. Ανατροφοδότηση (Feedback) εργαζομένου

Σύμφωνα με τους Davis και Werther (1996) η αξιολόγηση της εργασιακής συμπεριφοράς μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τους ακόλουθους σκοπούς:

Αύξηση απόδοσης. Λαμβάνοντας υπόψη την πληροφόρηση σχετικά με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων μπορεί να επιτευχθεί αύξηση της αποδοτικότητας με ενέργειες που λαμβάνονται τόσο από τους μάνατζερς, τους υπευθύνους ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στους ίδιους τους εργαζομένους.

Προσαρμογή αμοιβών. Η απόδοση ενός εργαζομένου μπορεί να αποτελέσει τη βάση για τη λήψη απόφασης σχετικά με τη μελλοντική διαμόρφωση της αμοιβής του.

Τοποθέτηση. Η εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου μπορεί να επηρεάσει την απόφαση για προαγωγή, μετάθεση ή υποβίβασή του.

Εκπαίδευση και ανάπτυξη. Χαμηλές επιδόσεις ενδεχομένως φανερώνουν εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, ενώ αντίστοιχα πολύ θετικά αποτελέσματα αξιολόγησης να υποδεικνύουν ότι υπάρχουν περιθώρια ανάπτυξης και εξέλιξης ανεκμετάλλευτων ικανοτήτων.

Ανεπαρκής διαδικασία στελέχωσης. Καλές ή κακές επιδόσεις υποδηλώνουν αντίστοιχα καλές και κακές επιλογές κατά τη διαδικασία στελέχωσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, μιας και έχει την ευθύνη επιλογής προσωπικού.

Λάθη πληροφόρησης. Έχει παρατηρηθεί πως κάποιες φορές λάθη κατά την ανάλυση καθηκόντων, στο σχεδιασμό και κατανομή ανθρώπινων πόρων οδηγούν σε χαμηλές επιδόσεις. Εάν δεν αναγνωριστούν νωρίς αυτά τα λανθασμένα δεδομένα τότε μπορεί να προχωρήσουν σε απρόσφορες προσλήψεις, εκπαίδευση, ακόμα και σε διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σφάλματα στο πλάνο των θέσεων εργασίας. Με τη διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να εντοπιστούν λάθη και να διορθωθούν.

Ισάξιες εργασιακές ευκαιρίες. Με την ορθή και αντικειμενική αξιολόγηση απόδοσης διασφαλίζεται η αμερόληπτη τοποθέτηση εργαζομένων.

Εξωγενείς προκλήσεις. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να αποκαλυφθούν κάποιοι εξωτερικοί αστάθμητοι παράγοντες όπως η οικονομική κατάσταση, η οικογένεια και γενικότερα προσωπικά ζητήματα τα οποία ενδεχομένως να επηρεάζουν την απόδοση και μπορεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού να έχει τη δυνατότητα να συμβάλει στην αντιμετώπισή τους.

Η αξιολόγηση μπορεί να έχει δύο μορφές, την τυπική ή την άτυπη. Σε καθημερινή βάση μπορεί να πραγματοποιείται η άτυπη αξιολόγηση, η οποία αφορά άμεσα στον εργαζόμενο, στον προϊστάμενό του και στη υπόλοιπη ομάδα αλλά από την άλλη, η τυπική αξιολόγηση είναι εκείνη που στην τελική ενισχύει την επιχείρηση στο σύνολό της και ωφελεί τους διευθυντές στην επιτέλεση του έργου τους.

2.2 Πώς Μπορεί να Επιτευχθεί Αντικειμενική και Ουσιαστική Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων;

Ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να εξυπηρετεί κάποιους σκοπούς που προσδιορίζονται από τις αρχές από τις οποίες διακατέχεται αλλά και από τους στόχους που καλείται να επιτύχει (Μαγγιώρου, Τσατήρης, Χαραλαμπίδης, 1999).

Τα συστήματα αξιολόγησης θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ορισμένες Αρχές

- Κανόνες αξιολόγησης για λήψη δίκαιης κρίσης

- Οι αξιολογούμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθούν και γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς, μέσα σε συνθήκες διαφάνειας.
- Στις περιπτώσεις που απαιτείται, θα πρέπει να υπάρχουν οι προϋποθέσεις επίτευξης συναίνεσης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με τους Κ. Τερζίδη και Κ. Τζωρτζάκη (2004), εξυπηρετεί τους παρακάτω σκοπούς:

- Έλεγχος καταλληλότητάς εργαζομένου για μια θέση εργασίας.
- Ο εντοπισμός νέας δυναμικής στους εργαζομένους.
- Εντοπισμός στοιχείων στους εργαζομένους που θα καθορίσει και τη μελλοντική τους απασχόληση.
- Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιάζουσας αξίας.
- Παρατήρηση της απόδοσης και αξιολόγησή της σύμφωνα με τον επιδιωκόμενο στόχο. Εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση δεν ανταποκρίνεται στα επιθυμητά πρότυπα.
- Εκτίμηση ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων.
- Η βελτίωση της απόδοσης στην εργασία μπορεί να ενισχυθεί με την ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζομένους.
- Μια περισσότερο αποτελεσματική επιχείρηση μπορεί να επιτευχθεί με την ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων που θα εξυπηρετούν τον σκοπό αυτό (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

2.3 Ποιοι Παράγοντες Θεωρούνται Σημαντικοί στην Αξιολόγηση των Υπαλλήλων και Ποιοι Ειδικά στην Κύπρο;

2.3.1 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης εργαζομένων

I. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Πρόκειται για μια γενική αξιολόγηση, όπου γίνεται σύγκριση του εργαζόμενου με άλλους ώστε να προσδιοριστεί η απόδοσή του (Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001). Δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου

δυναμικού ενός οργανισμού, ενώ παράλληλα προκαλεί διαφωνίες ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους εκτιμητές.

Οι βασικές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (*Ranking method*), που μπορεί να εφαρμοστεί σε μικρές επιχειρήσεις. Γίνεται κατάταξη των υπαλλήλων με βάση τη βαθμολογία τους σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κ.λπ. (Μούζα, Λαζαρίδη, 2006).
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (*alternation ranking method*), βάση της οποίας γίνεται σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους και ο προϊστάμενος τους κατατάσσει με βάση αυτή τη σύγκριση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2001).
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (*method of ranking distribution*). Ανάλογα με τη βαθμολογία που συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι, σε κλίμακα των 100, κατατάσσονται στον κατάλογο.
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (*paired comparison method*), η οποία εφαρμόζεται κυρίως στην αξιολόγηση υφισταμένων και με την οποία για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται αναγκαίο γίνεται σύγκριση των εργαζομένων ανά ζεύγη. Θεωρείται πολύ αξιόπιστη και ακριβής από τεχνικής άποψης για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος, 1979).
- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (*forced distribution method*), με την οποία οι εργαζόμενοι υπάγονται σε κατηγορίες (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και έπειτα υπολογίζονται τα επί μέρους ποσοστά όλων αυτών των κατηγοριών (Mondy et al, 1999). Αυτή η μέθοδος είναι χρήσιμη στην περίπτωση που μια υπηρεσία επιθυμεί να δώσει κάποιες επιπρόσθετες χορηγήσεις στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους.

II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Η αξιολόγηση αυτή γίνεται με τη βοήθεια ερωτηματολογίων και με βάση συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, αξιολογούνται οι εργαζόμενοι. Ουσιαστικά δίνεται έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο γνωστές μέθοδοι αξιολόγησης αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (*graphic rating scale method*). Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται ευρέως και είναι εστιασμένη σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και γνώρισμα που είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την εργασιακή απόδοση. Στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης δίνεται βαρύτητα στα

πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε πληροφορίες που αφορούν στην προσήλωση και στην δέσμευση του εργαζομένου στην υπηρεσία.

- Μέθοδος σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (*weighted checklist*), η οποία περιλαμβάνει κατάλογο με όλα τα γνωρίσματα του εργαζόμενου, τα οποία πρόκειται να αξιολογήσει ο αξιολογητής. Η κύρια διαφορά με τη μέθοδο της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης, είναι ότι οι συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό είναι καθορισμένοι χωρίς όμως να γνωρίζει για αυτούς εκ των προτέρων ο αξιολογητής.
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (*forced-choice system*), που είναι μια παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με την ειδοποιό διαφορά ότι ο αξιολογητής έχει να επιλέξει στο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης την πρόταση που προσδιορίζει καλύτερα τη συμπεριφορά ή τα γνωρίσματα του εργαζομένου.
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (*essay*), σύμφωνα με την οποία ο αξιολογητής καλείται με τη συγγραφή μιας έκθεσης να περιγράψει απόδοση κάθε υπαλλήλου, καταγράφοντας την συμπεριφορά και εντοπίζοντας τις δεξιότητες και τα κύρια γνωρίσματά του.
- Μέθοδος των κρίσιμων χαρακτηριστικών (*critical incident method*), η οποία αφορά στην καταγραφή συμπεριφορών, θετικών ή αρνητικών, των επιτυχιών η/ και των αποτυχιών κατά την επιτέλεση της εργασίας καθ' όλη την περίοδο αξιολόγησης.
- Κέντρα αξιολόγησης (*assessment centers*), τα οποία ουσιαστικά λειτουργούν ως προσομοιωτές της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και χρησιμοποιούνται ως εργαλείο από τους αξιολογητές για να μπορέσουν να εντοπίσουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές δεξιότητες των υπαλλήλων. Ταυτόχρονα, προσφέρει επαναπληροφόρηση στους υπαλλήλους και συντελεί στην πρόοδο της αποδοτικότητάς τους.

III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση με βάση αντικειμενικούς στόχους είναι γνωστή με τον όρο Διοίκηση μέσω Στόχων (*management by objectives*). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker (1954) ο οποίος παρουσίασε τη διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων». Βασικά χαρακτηριστικά αυτής της μεθόδου είναι: α) η εμπλοκή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και στη δυναμική της υπηρεσίας, β) συχνές διαδραστικές συναντήσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους εργαζόμενους με στόχο τη διατήρηση αρμονικών

σχέσεων εντός της υπηρεσίας, γ) οι στόχοι της υπηρεσίας είναι διασαφηνισμένοι, δ) προσήλωση των υπαλλήλων στη στρατηγική της υπηρεσίας και τέλος ε) σύνδεση των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με τους επιχειρησιακούς στόχους της υπηρεσίας.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση αντικειμενικούς στόχους παρέχει τη δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και κατά συνέπεια αποδεικνύεται ιδιαίτερα αναλυτική, σαφώς καθορισμένη και αξιόπιστη. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής γίνονται αντιληπτά στην περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών, οπότε η συγκεκριμένη εξατομίκευση δημιουργεί κάποια προβλήματα. Στις συγκεκριμένες περιπτώσεις είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα αμοιβών λόγω της ιδιαιτερότητας της εξατομίκευσης των στόχων (Ξηροτύρη Κουφίδου, 2001).

IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης των υπαλλήλων με βάση τα αποτελέσματα που παράγουν όπως για παράδειγμα οι ποσότητες του προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων που έχουν παραχθεί, οι αιτήσεις που έχουν αποπερατωθεί κλπ. Το κύριο πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. Από την άλλη το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και αντιπαλότητας ανάμεσα στους υπαλλήλους.

2.3.2 Αξιολόγηση Υπαλλήλων στην Κύπρο

Στην Κύπρο, στη Δημόσια Υπηρεσία για την αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων ακολουθούνται οι Νόμοι Περί Αξιολόγησης των Υπαλλήλων του 1990 μέχρι και το 2011, που περιλαμβάνουν διάφορες τροποποιήσεις.

Κάποια από τα αναχρονιστικά στοιχεία των συγκεκριμένων νομοθεσιών θέλησε να διορθώσει η σημερινή κυβέρνηση με την κατάθεση νομοσχεδίων στη Βουλή των Αντιπροσώπων. Το τελευταίο διάστημα στα πλαίσια της μεταρρύθμισης στην δημόσια υπηρεσία, κατατέθηκαν από τον Υφυπουργό Παρά τω Προέδρω, κ. Κωνσταντίνο Πετρίδη συγκεκριμένα νομοσχέδια που εκπονήθηκαν από τεχνοκράτες με στόχο την αλλαγή της μορφής του κράτους προς όφελος των πολιτών αλλά και των δημοσίων υπαλλήλων που

είναι συνεπείς και φιλόπονοι. Παρατίθενται πιο κάτω κάποιες βασικές πρόνοιες των συγκεκριμένων νομοσχεδίων:

- Κατατέθηκε πρόταση με στόχο ένα βιώσιμο κρατικό μισθολόγιο που πρότεινε οι αυξήσεις να δίνονται βάσει της ανάπτυξης, ενώ με τα υφιστάμενα δεδομένα παραμένει στην διακριτική ευχέρεια του κράτους να παρέχει αυξήσεις κατά το δοκούν.
- Προτάθηκε για σκοπούς αξιοκρατίας να πραγματοποιούνται γραπτές εξετάσεις - προκαθορισμένης μοριοδότησης, για να υπάρχουν μετρήσιμα κριτήρια για όλους.
- Οι προσωπικές συνεντεύξεις που πραγματοποιούνται για το διορισμό των δημοσίων υπαλλήλων δίνουν το δικαίωμα πολιτικών παρεμβάσεων και έτσι προτάθηκε ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα μέσω σύγχρονων μεθόδων και δομημένων συνεντεύξεων.
- Κατά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, όλοι οι υπάλληλοι κρίνονται ως «όλοι εξάριτοι» και για το σκοπό αυτό προτάθηκε αλλαγή στο σύστημα αξιολόγησης για να γίνει πιο αξιοκρατικό.
- Προτάθηκε επίσης αλλαγή στα σχέδια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα που αφορούν στις διευθυντικές θέσεις για να μπορούν να τις διεκδικούν και άτομα από τον ιδιωτικό τομέα. Οι προαγωγές στο υφιστάμενο σύστημα παραμένουν φωτογραφικές.
- Ένας άλλος φορέας που χρήζει βελτίωσης και επαναπροσδιορισμό του ρόλου του είναι η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), τα μέλη της οποίας διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση. Προτάθηκε αλλαγή στη σύνθεση και δραστηριότητα της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ). Η πρόταση ήταν να μετατραπεί από εκτελεστικός ο ρόλος της σε εποπτικός. Δεν υπάρχει σε καμία άλλη χώρα μια επιτροπή με αντίστοιχη δύναμη στα χέρια της και θα μπορούσε να λεχθεί ότι η δράση της ΕΔΥ καταγράφεται ως παγκόσμια αναχρονιστικότητα.
- Στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης απαιτείται προσωπική συνέντευξη για διορισμό στη Δημόσια Υπηρεσία. Σύμφωνα με τα συγκεκριμένα νομοσχέδια προτάθηκε κατάργηση της προσωπικής συνέντευξης για κλίμακες κάτω από Α7 ώστε να μην γίνονται πολιτικές παρεμβάσεις.
- Προτάθηκε επίσης μετακίνηση υπαλλήλων από τμήμα σε τμήμα για την κάλυψη αναγκών σε υπηρεσίες που αντιμετωπίζουν μεγαλύτερο φόρτο εργασίας.

Μετά λύπης της πλειοψηφίας των πολιτών οι συγκεκριμένες μεταρρυθμίσεις καταψηφίστηκαν από την πλειονότητα των κομμάτων της Βουλής πλην του κυβερνώντος κόμματος. Θα μπορούσε με την εφαρμογή των συγκεκριμένων μέτρων να μπου οι βάσεις για να γίνει μια νέα αρχή στη Δημόσια Υπηρεσία. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η καταψήφιση των νομοσχεδίων αγνοεί τις συστάσεις της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η οποία σύμφωνα με το μνημόνιο επιβάλλει μεταρρύθμιση του δημόσιου τομέα. Είχε γίνει για πρώτη φορά μια τόσο σοβαρή προσπάθεια αντιμετώπισης των παθογενειών της δημόσιας υπηρεσίας, όμως έπεσε στο κενό καθώς τα κόμματα στην προσπάθεια τους να μην απογοητεύσουν τους δημόσιους υπάλληλους που απαριθμούν πολλές χιλιάδες ατόμων και να χαλάσουν την πελατειακή σχέση τους, τις καταψήφισαν.

2.4 Πώς Μπορεί να Επιτευχθεί η Παρακολούθηση της Παραγωγικότητας και η Αύξησή της Μέσω της Παρακίνησης;

Είναι σημαντικό ξεκινώντας, να δώσουμε ένα ορισμό της παραγωγικότητας όπως παρουσιάζεται από το Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου: «Ο όρος παραγωγικότητα εκφράζει τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων ενός συστήματος, (προϊόντων και υπηρεσιών) και των πόρων (παραγωγικών συντελεστών) που αναλώνονται κατά την παραγωγή των αποτελεσμάτων, όπως είναι η εργασία, ο εξοπλισμός, τα υλικά, η ενέργεια κ.ά.».

Στο Δημόσιο Τομέα είναι κάπως δύσκολο να μετρήσουμε την παραγωγικότητα με την ίδια ευκολία που θα τη μετρήσουμε σε μια επιχείρηση που παράγει κάποια προϊόντα. Στην πράξη γενικά η παραγωγικότητα, όπως προαναφέρθηκε, μετριέται με βάση τη σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων ενός συστήματος και των πόρων που αναλώνονται κατά την παραγωγή και σύμφωνα με τον τύπο:

$$\text{Παραγωγικότητα} = \frac{\text{Ποσότητα Αποτελεσμάτων}}{\text{Ποσότητα πόρων}}$$

Στην περίπτωση του Δημόσιου Τομέα είναι πιο φρόνιμο να μιλάμε για παραγωγικότητα εργασίας, που είναι και ο πιο ευρέως διαδεδομένος δείκτης παραγωγικότητας και αντιπροσωπεύει την απόρροια ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (αριθμός ατόμων, ή ώρες εργασίας) που εργοδοτείται γι' αυτό το σκοπό. Η προσπάθεια και η εργατικότητα των υπαλλήλων δεν είναι οι μόνοι παράγοντες που επηρεάζουν την

παραγωγικότητα εργασίας, η οποία σαφώς δεν εκφράζει την προσπάθεια του ανθρώπινου δυναμικού, ούτε μπορεί με κριτήριο μόνο τους εργαζόμενους να χαρακτηριστεί το επίπεδο της παραγωγικότητας εργασίας ψηλό ή χαμηλό. Πολλοί παράγοντες όπως το φυσικό κεφάλαιο (κτήρια, εξοπλισμός), η τεχνολογία που εφαρμόζεται, το ανθρώπινο κεφάλαιο (εκπαίδευση και κατάρτιση), η οργανωτική δομή, επιδρούν στην παραγωγικότητα Εργασίας. (Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου).

Παρατηρώντας και μετρώντας την παραγωγικότητα, είναι δυνατό να διερευνηθεί η επίδραση διαφόρων παραγόντων όπως της εκπαίδευσης του προσωπικού και της τεχνολογίας που εφαρμόζεται, τόσο πάνω στην παραγωγικότητα, όσο στην οικονομική ανάπτυξη. Είναι σημαντικό για τις κυβερνήσεις να γνωρίζουν αυτά τα αποτελέσματα των αναλύσεων που διενεργούνται από οικονομικούς αναλυτές, ώστε να μπορούν να λάβουν τις σωστές αποφάσεις για διαμόρφωση πολιτικής με γνώμονα τη θετική επίδραση στην παραγωγικότητα και στην ανταγωνιστικότητα της χώρας τους προς όφελος του πληθυσμού. Κάτι που επίσης βοηθά στη διαμόρφωση πολιτικής με στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας μιας χώρας είναι η σύγκριση της παραγωγικότητας της χώρας με αυτή άλλων χωρών, και τη χρήση benchmarks για την επίτευξη του σκοπού αυτού.

Τέλος, οι μετρήσεις της παραγωγικότητας, χρησιμοποιούνται από τις συνδικαλιστικές και εργοδοτικές οργανώσεις κατά τις διαπραγματεύσεις των μισθών.

2.5 Παρακίνηση

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση όπως αποδίδεται στα Ελληνικά είναι μετάφραση του αγγλικού όρου motivation. Έχει τις ρίζες του στο λατινικό όρο motive (η αιτία μιας κίνησης), τον όρο emovere (μετακίνηση προς τα έξω) και τον όρο emosion (συγκίνηση που περιγράφει μια συναισθηματική κατάσταση). Η εσωτερική δύναμη, η πίεση εκείνη που ωθεί και κατευθύνει την κίνηση προς τους στόχους ενός ατόμου, καλείται κίνητρο και προέρχεται από μια ανάγκη του ανθρώπου (Βαγιάτης, 2002).

Σύμφωνα με τον Camilleri (2007), η παρακίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που είναι πολύ σημαντική στην αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο Λ. Χυτήρης (2001) ορίζει την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον ως «το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει, και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο». Είναι λοιπόν σημαντικό οι εργαζόμενοι να χαρακτηρίζονται από ενθουσιασμό και επιμονή για επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Από τους παραπάνω ορισμούς είναι εμφανές ότι η παρακίνηση στηρίζεται σε κίνητρα, τόσο εσωτερικά, που αφορούν στον κάθε άνθρωπο ξεχωριστά, όσο και σε εξωτερικά που πηγάζουν από το περιβάλλον.

Έχει παρατηρηθεί πως στο Δημόσιο Τομέα όπως και σε πολλούς άλλους τομείς, ότι το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων στις περισσότερες περιπτώσεις είναι χαμηλό. Αυτό οφείλεται κυρίως στα εξής (Ακρίβος, 2008):

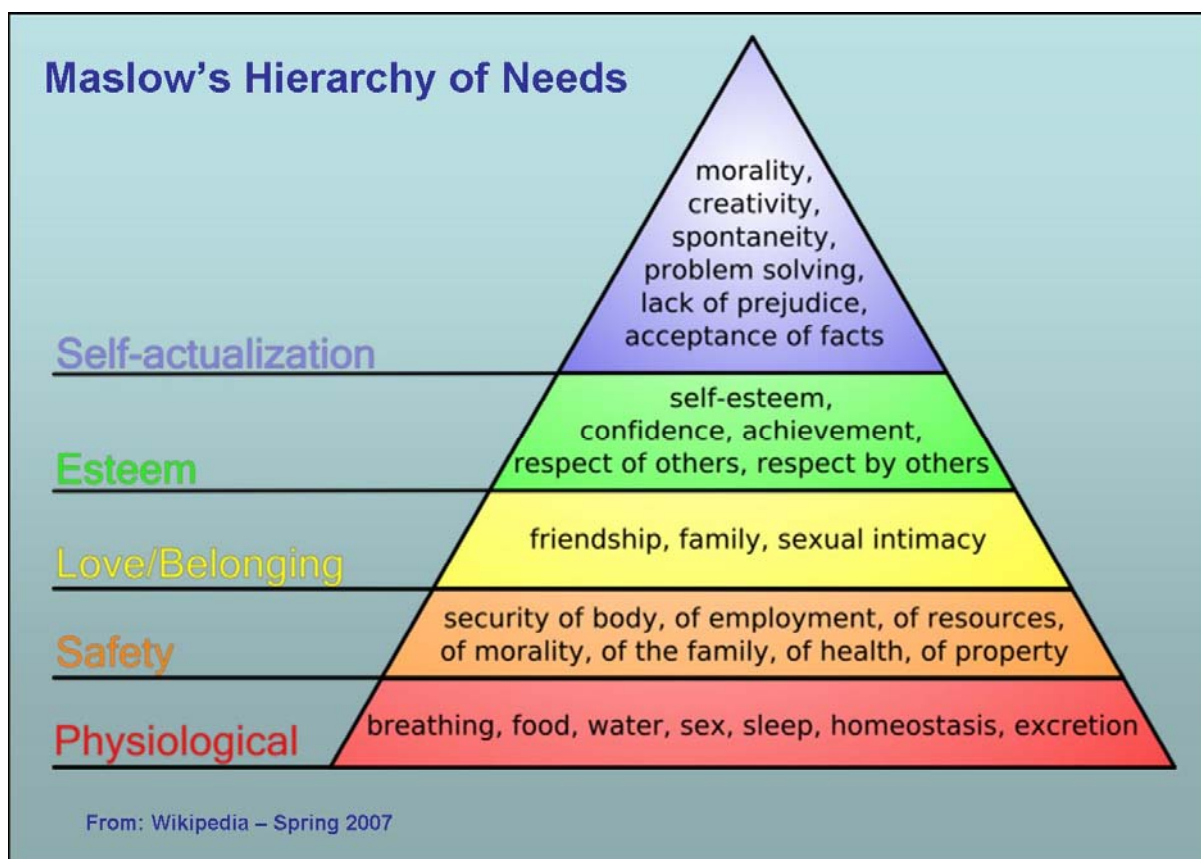
- Το οργανωσιακό περιβάλλον προσφέρει χαμηλού βαθμού ενθάρρυνση.
- Οι προϊστάμενοι αδυνατούν να χρησιμοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό τα μέσα που διαθέτουν για την αύξηση της παρακίνησης των υφισταμένων τους.
- Εξίσου πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η ανώτατη διοίκηση αδυνατεί να εντοπίσει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα.
- Η κουλτούρα που χαρακτηρίζει το δημόσιο.
- Η έλλειψη των σωστών και στοχευμένων κινήτρων ανά υπάλληλο.
- Η μεγάλη γραφειοκρατία.
- Στο Δημόσιο δεν υπάρχει επαρκής σύνδεση ανάμεσα στο επίπεδο αμοιβών και την αξία – συνεισφορά των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.
- Τα κίνητρα που παρέχονται στο Δημόσιο δε συγκρίνονται με αυτά των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι που προσπαθούν και συνεισφέρουν στο έργο της υπηρεσίας τους, δε νιώθουν το αίσθημα της δικαιοσύνης, καθώς η προσφορά τους δεν αναγνωρίζεται και δεν ξεχωρίζουν από τους αδιάφορους υπαλλήλους.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι που βλέπουν τη δημιουργική τους ικανότητα να περιορίζεται, να μην εισάγονται καινοτομίες, να παραμένουν όλα στάσιμα και να πνίγονται όλες οι διαδικασίες στη γραφειοκρατία, αισθάνονται απογοήτευση και μειώνεται το πάθος τους για δουλειά.

2.6 Μοντέλα Παρακίνησης – Θεωρίες Αναγκών και Διαδικασίας

2.6.1 Θεωρίες Αναγκών

I. Θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow

Ο Maslow (1943, 1970), είναι ένας από τους κύριους επιστήμονες που καταπιάστηκε με την ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων, η οποία περιγράφεται με τον όρο παρακίνηση. Ο Maslow ανέλυσε τις ανάγκες των εργαζομένων σύμφωνα με το πιο κάτω σχήμα:



Πηγή: <https://eppicinc.files.wordpress.com/2007/10/maslowabc.jpg>

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η ικανοποίηση μιας ανώτερης ανάγκης προϋποθέτει την ικανοποίηση όλων των αναγκών των χαμηλότερων σταδίων.

Ο καθορισμός της δύναμης κάθε ανάγκης γίνεται λαμβάνοντας σαφώς υπόψη τη θέση της στην ιεραρχία, αλλά και το βαθμό ικανοποίησης της συγκεκριμένης ανάγκης. Στην

περίπτωση που μια κατώτερη ανάγκη ικανοποιηθεί μόνο μερικώς, τότε παρουσιάζεται ένα αίσθημα μη ικανοποίησης για το αμέσως επόμενο υψηλότερο επίπεδο αναγκών.

Η πυραμίδα του Maslow έχει ως ανώτατο επίπεδο το αίσθημα της αυτοπραγμάτωσης. Οι άνθρωποι, στο συγκεκριμένο στάδιο, αισθάνονται ότι έφτασαν στο απόγειο της προσωπικής επιτυχίας και ικανοποίησης, εκμεταλλευόμενοι όλες τις ικανότητες και δεξιότητές τους (Μπουραντάς, 2002).

Ο λόγος που η θεωρία του Maslow, αποδείχθηκε χρήσιμη, παρόλες τις κριτικές που υπέστη, είναι το ότι επίδειξε ότι σε ένα άτομο δημιουργούνται νέες ανάγκες με την κάλυψη μιας ανάγκης του, ειδικά εάν παρέλθει μεγάλο χρονικό διάστημα. Τις συγκεκριμένες απόψεις του Maslow εισάκουσαν και οι διάφοροι οργανισμοί, οι οποίοι μπήκαν στη διαδικασία επεξεργασίας νέων στρατηγικών παροχών και κινήτρων, επιπρόσθετα από τις συνηθισμένες παροχές (π.χ. αύξηση μισθού, παροχή ιατροφαρμακευτικής ασφάλισης), με στόχο να προκαλέσουν ένα συνεχές ενδιαφέρον για την εργασία στους υπαλλήλους τους.

Τέλος, η ικανοποίηση των αναγκών των υπαλλήλων εξαρτάται από το επίπεδο της ιεραρχίας στο οποίο ανήκει ο κάθε υπάλληλος, καθώς οι ανάγκες αλλά και ο τρόπος με τον οποίο θα πρέπει να ικανοποιηθούν διαφέρει.

II. Θεωρία του Herzberg

Σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg (1959) δύο είναι οι βασικοί παράγοντες παρακίνησης. Ο πρώτος παράγοντας, αφορά στη συντήρηση της ήδη υπάρχουσας θετικής στάσης των εργαζομένων στη δουλειά τους και καλείται παράγοντας υγιεινής ή διατήρησης. Ο δεύτερος παράγοντας, αυτός της παρακίνησης, αφορά στα κίνητρα που οδηγούν στη μεγιστοποίηση της ήδη θετικής στάσης των εργαζομένων στην εργασία τους ενώ παράλληλα οδηγούν σε αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων.

III. Θεωρία ERG/ΥΔΑ

Ο Alderfer (1969, 1972) θεωρεί πως ο πυρήνας των αναγκών ενός ατόμου περιλαμβάνει τρεις ανάγκες και πιο αναλυτικά την ανάγκη της ύπαρξης, την ανάγκη της διασύνδεσης και τέλος την ανάγκη της ανάπτυξης.

Οι τρεις κατηγορίες αναγκών περιγράφονται ως εξής:

Ανάγκες Ύπαρξης: Αφορούν στα στοιχειώδη υλικά μέσα τα οποία απαιτούνται να παρέχονται από την υπηρεσία για να μπορεί ένας δημόσιος υπάλληλος να φέρει εις πέρας την εργασία του.

Ανάγκες Διασύνδεσης: Αφορούν στις ανάγκες ενός ατόμου για κοινωνικοποίηση, έκφραση συναισθημάτων, επικοινωνία κλπ. Οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται με τη δημιουργία σχέσεων με συναδέλφους αλλά και συχνά με πολίτες.

Ανάγκες Ανάπτυξης: Αφορά στην επιθυμία ενός ατόμου για προσωπική ανάπτυξη μέσα από την εργασία. Το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης μπορεί να μειωθεί με την έλλειψη ικανοποίησης των αναγκών αυτών.

Τύποι προσωπικότητας και ανάγκες για παρακίνηση (Τύπου X και Ψ).

Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με τον Douglas McGregor (1960) και συγκεκριμένα:

- Τύπου X, οι οποίοι μισούν την εργασία, είναι φυγόπονοι και ευθυνόφοβοι και εάν δεν πιεστούν δεν πρόκειται να αποδώσουν. Συνεπώς ο ηγέτης χρειάζεται να αποφασίζει μόνος του, να κατευθύνει και να ασκεί αυστηρό έλεγχο στους υφισταμένους του.
- Τύπου Ψ, οι οποίοι αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί, επιζητούν την ανάληψη ευθυνών και βρίσκουν τρόπους να παρακινούνται από μόνοι τους. Συνεπώς ο ηγέτης χρειάζεται να ασκεί δημοκρατικό χαρακτήρα ηγεσίας, επιτρέποντας στους υφιστάμενούς του να λαμβάνουν πρωτοβουλίες.

IV. Θεωρία των αναγκών του David McClelland

Η θεωρία του McClelland (1992) διαχωρίζει τις ανάγκες σε τρεις κατηγορίες και πιο αναλυτικά στην:

- Ανάγκη για επίτευγμα, που αντιπροσωπεύει την αναζήτηση της υπεροχής και της επιτυχίας.
- Ανάγκη για ανάπτυξη σχέσεων (affiliation), που φανερώνει την ανάγκη δημιουργίας φιλικών και στενών διαπροσωπικών σχέσεων.
- Ανάγκη για δύναμη, που αντιπροσωπεύει την ανάγκη να εξασκεί επιρροή σε άλλους εργαζόμενους.

2.6.2 Θεωρίες της Διαδικασίας

I. Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης - Cognitive Evaluation Theory

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία (Deci, 1971) όταν απονέμονται εξωτερικές ανταμοιβές για τη συμπεριφορά ενός εργαζομένου, όταν αυτή η συμπεριφορά είχε προηγουμένως ανταμειφθεί εσωτερικά, τότε μειώνεται το συνολικό επίπεδο παρακίνησης.

II. Το μοντέλο της εσωτερικής-ουσιαστικής παρακίνησης του Ken Thomas (2009)

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο οι εργαζόμενοι παρακινούνται εσωτερικά όταν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν είναι απόρροια:

- Επιλογής, δηλαδή, της δυνατότητας για άσκηση ελεύθερης επιλογής και εκτέλεσης των καθηκόντων τους.
- Επάρκειας, δηλαδή, το αίσθημα της ολοκλήρωσης μιας δυσεπίλυτης αποστολής η οποία ήταν δικής τους επιλογής.
- Σημαντικότητας, δηλαδή, της αναζήτησης ανάληψης μιας αποστολής η οποία έχει αξία με μια ευρύτερη θεώρηση των πραγμάτων.
- Προόδου, δηλαδή, της αίσθησης επίτευξης αξιόλογης προόδου ως προς την εκπλήρωση του σκοπού μιας αποστολής.

III. Θεωρία της στοχοθέτησης του Edwin Locke (2002)

Η θεωρία ορισμού στόχων αποτελεί τη βάση της συγκεκριμένης θεωρίας. Σύμφωνα με αυτή θα πρέπει να δίνονται σαφείς, υψηλοί και δυσεπίτευκτοι στόχοι, οι οποίοι σε συνδυασμό με την αναγκαία ανατροφοδότηση να επιτυγχάνουν ψηλότερες αποδόσεις.

IV. Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1963)

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές και τις εκροές της εργασίας τους με των υπόλοιπων συναδέλφων τους και δημιουργούνται αντιδράσεις ώστε να εξαλειφθεί η όποια ανισότητα υπάρχει και να επέλθει ισορροπία.

Η δικαιοσύνη εκφράζεται ως σύγκριση του κλάσματος των εισροών και των εκροών ενός εργαζομένου με τις αντίστοιχες ενός άλλου υπαλλήλου. Όταν υπάρχει διαφορά στην τιμή των συγκεκριμένων κλασμάτων τότε δεν υπάρχει δικαιοσύνη και ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρεί είτε ότι είναι υπο-αμειβόμενος είτε υπερ-αμειβόμενο.

V. Θεωρία της προσδοκίας (Vroom, 1964)

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, οι ενέργειες ενός ατόμου κατευθύνονται από την προσδοκία που έχει το άτομο ότι η συμπεριφορά που θα επιδείξει θα επιφέρει το αναμενόμενο αποτέλεσμα, αλλά και από τη σημαντικότητα του συγκεκριμένου αποτελέσματος για το συγκεκριμένο άτομο.

Κεφάλαιο 3

Μεθοδολογία

3.1 Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας

Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, ακολούθησε έρευνα σε δημόσιες υπηρεσίες. Η έρευνα διενεργήθηκε με σκοπό την εκτίμηση των διαδικασιών αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες, τον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν, αλλά και των κινήτρων που θα μπορούσαν να προσφερθούν στη δημόσια υπηρεσία για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Για την συλλογή των απόψεων των εργαζομένων σε διάφορα τμήματα της δημόσιας υπηρεσίας χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου.

3.2 Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι συλλογής δεδομένων, όπως είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις, οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις, η χορήγηση ερωτηματολογίων μέσω διαδικτύου, οι ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις σε βάθος, οι ομάδες εστίασης, αλλά και τέλος, η παρατήρηση (Πανεπιστήμιο Κύπρου, Πανεπιστημιακό Κέντρο Ερευνών Πεδίου). Οι προσωπικές συνεντεύξεις είναι η «κλασσική» μέθοδος συλλογής δεδομένων, όπου πραγματοποιούνται συνεντεύξεις πρόσωπο-με-πρόσωπο. Τα ερωτηματολόγια αυτής της μεθόδου είναι πιο σύνθετα και χρησιμοποιούνται περισσότερο για έρευνα προσδιορισμού συμπεριφοράς.

Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις θα μπορούσαμε να πούμε ότι είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος συλλογής δεδομένων ειδικά στις μέρες μας. Τέτοιες συνεντεύξεις γίνονται πιο έντονα σε προεκλογικές περιόδους, σε περιόδους όπου η κοινή γνώμη απασχολείται με σοβαρά πολιτικά θέματα όπως την οικονομία, ενώ τελευταία πολλές εταιρίες χρησιμοποιούν τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις για να ελέγξουν την ικανοποίηση των

πελατών τους, όπως για παράδειγμα μετά από μια επισκευή του αυτοκινήτου στο συνεργείο.

Οι ατομικές συνεντεύξεις αλλά και οι ομαδικές συνεντεύξεις εις βάθος, οι οποίες πραγματοποιούνται με ένα μη δομημένο ερωτηματολόγιο έχουν κυρίως σαν στόχο την εις βάθος διερεύνηση των πεποιθήσεων, των κινήτρων και των συναισθημάτων του ερωτώμενων.

Οι ομάδες εστίασης αποτελούν ομαδικές συζητήσεις με τη συμμετοχή μικρού αριθμού ατόμων (συνήθως 8-12) οι οποίοι επιλέγονται από την ομάδα αξιολόγησης. Κάθε συζήτηση δύναται να έχει ως σκοπό τη διερεύνηση συγκεκριμένης υπο-ομάδας του δείγματος, ενώ μπορεί και να εστιάζει σε καθορισμένη θεματολογία.

Η παρατήρηση πραγματοποιείται κάτω από ορισμένες περιστάσεις, και με συστηματική καταγραφή στοιχείων. Δύναται να γίνει με ποικίλους τρόπους: δομημένη ή ελεύθερη, παρεμβατική ή μη, στο εργαστήριο ή στο πεδίο. Δίνει τη δυνατότητα άμεσης καταχώρησης συμπεριφοράς αντίθετα με άλλες τεχνικές που βασίζονται σε αναφορές των ερωτηθέντων.

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με χορήγηση ερωτηματολογίων μέσω διαδικτύου, τα οποία δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής της Google (Google Forms), με σκοπό τη μελέτη του τρόπου αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία. Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από την υπογράφουσα με την πολύτιμη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα Α. Για πιο ασφαλή συμπεράσματα, δόθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου» όπου κάθε ερωτώμενος είχε μία συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων. Χρησιμοποιήθηκαν μόνο ερωτήσεις βαθμονόμησης, με βάση την κλίμακα Likert. Η συγκεκριμένη κλίμακα πήρε το όνομά της από τον Ρένσις Λίκερτ την οποία καθιέρωσε ο ίδιος και χρησιμοποιείται σήμερα στη στατιστική. Με την κλίμακα αυτή, οι ερωτώμενοι καλούνται να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με μία σειρά προτάσεων σχετικά με το αντικείμενο ενδιαφέροντος. Ουσιαστικά ποσοτικοποιεί τη λεκτική απόσταση από το “Διαφωνώ” ως το “Συμφωνώ” σε ανάλογη αντιστοιχία με Αριθμητικά Σύμβολα. Στη συγκεκριμένη μελέτη οι επιλογές που δόθηκαν ήταν: «καθόλου», «λίγο», «μέτρια», «πολύ», «πάρα πολύ».

Με τον τρόπο αυτό, κατέστη πιο εύκολη η συλλογή και επεξεργασία των δεδομένων. Στην τελευταία ερώτηση οι ερωτώμενοι είχαν τη δυνατότητα να σημειώσουν προσωπικές τους απόψεις.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να χωριστεί σε δύο ενότητες: η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία και η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Πιο αναλυτικά η δεύτερη ενότητα χωρίζεται με βάση τα τρία ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν από την αρχή της παρούσας μελέτης για μια πιο εύκολη εξαγωγή συμπερασμάτων.

3.3 Λειτουργικοί Ορισμοί

Αξιολόγηση

Τεχνική ελέγχου η οποία αναφέρεται στον προσδιορισμό, στην παρατήρηση αλλά και στη χρήση καθορισμένων προτύπων στην εργασία.

Διοίκηση Μέσω στόχων (Management by Objectives)

Διοίκηση μέσω στόχων, θεωρείται η διοικητική/πρακτική κατά την οποία όλα τα επίπεδα ανθρώπινου δυναμικού αλλά και όλοι οι συντελεστές της παραγωγής οφείλουν να έχουν συγκεκριμένα ειδικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια, στόχους και στρατηγικές μέσα σε καθορισμένο πλαίσιο (χρονικό, οργανωτικό, λειτουργικό κ.λ.π).

Ανατροφοδότηση

Διαδικασία κατά την οποία το αποτέλεσμα μιας ενέργειας επιστρέφεται για να τροποποιήσει την επόμενη ενέργεια. Η ανατροφοδότηση είναι ουσιαστική για την εργασία και την επιβίωση όλων των ρυθμιστικών μηχανισμών των βιοτικών και αβιοτικών στοιχείων της φύσης, καθώς και σε ανθρώπινα συστήματα όπως το εκπαιδευτικό σύστημα και η οικονομία (Business Dictionary, 2017).

Στοχοθεσία

Καθορισμός των στόχων και των επιδιώξεων και προσδιορισμός των σημείων που επιδιώκει να φτάσει κανείς.

3.4 Το Δείγμα

Για τη διεξαγωγή της μελέτης, θα πρέπει να προσδιοριστεί ο πληθυσμός της έρευνας (στατιστικός πληθυσμός). Στην παρούσα έρευνα, ο πληθυσμός αφορά γενικά σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους, χωρίς να περιλαμβάνονται σ' αυτούς οι εκπαιδευτικοί. Επιλέγηκε η μέθοδος της δειγματοληψίας, η οποία αφορά στην απογραφή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός τμήματος του πληθυσμού που καλείται δείγμα, ώστε να προσδιοριστεί με όσο το δυνατό μια γενικευμένη στάση του πληθυσμού απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης τους. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και έγινε προσπάθεια να ληφθούν απαντημένα ερωτηματολόγια από όσο το δυνατό περισσότερα Υπουργεία, ώστε να δίνει η έρευνα όσο το δυνατό μια γενική εικόνα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Συνολικά απαντήθηκαν 111 ερωτηματολόγια και λόγω του ότι το ερωτηματολόγιο είχε υποχρεωτικά όλα τα πεδία, όλα τα ερωτηματολόγια είχαν απαντημένες όλες τις ερωτήσεις. Μόνο στην τελευταία ερώτηση όπου οι ερωτηθέντες είχαν τη δυνατότητα να δώσουν προσωπική άποψη εάν το επιθυμούσαν, είχαμε 33 από τα 111 απαντημένα ερωτηματολόγια τα οποία δεν είχαν απάντηση.

3.5 Στατιστικές τεχνικές

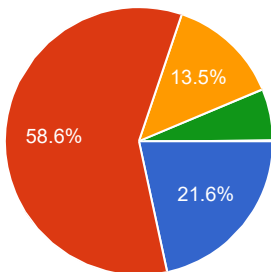
Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης της Google, το οποίο δίνεται σε όλους όσοι τρέχουν ερωτηματολόγια διαδικτυακά χρησιμοποιώντας τη συγκεκριμένη εφαρμογή. Για να μπορέσει η εφαρμογή αυτή να επεξεργαστεί τα αποτελέσματά μας, μεταφέρονται όλες οι απαντήσεις σε ένα αρχείο excel, όπου το κάθε ερωτηματολόγιο λαμβάνει ένα αύξον αριθμό και όλες οι απαντήσεις κάθε ερωτηματολογίου φαίνονται σε μία σειρά. Η δυνατότητα που παρέχει το συγκεκριμένο στατιστικό πρόγραμμα είναι η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της κάθε ερώτησης με τη μορφή πίτας, έτσι ώστε να φαίνονται με τη μορφή ποσοστών οι απαντήσεις της κάθε ερώτησης. Γενικά πρόκειται για ένα πολύ εύχρηστο στατιστικό πρόγραμμα, το οποίο λαμβάνει αυτόματα τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων, χωρίς να απαιτείται η χειροκίνητη εισαγωγή των δεδομένων, με αποτέλεσμα να αποφεύγονται και λάθη κατά τη μεταφορά.

Κεφάλαιο 4

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου

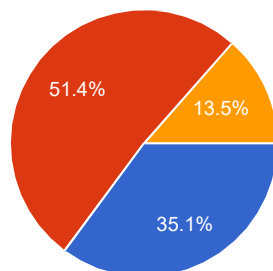
4.1 Γενικά Στοιχεία Ερωτηθέντων

Σύμφωνα με τα απαντημένα ερωτηματολόγια που λήφθηκαν το 53,2% των ατόμων που απάντησε ήταν γυναίκες και το 46,8% άνδρες. Όσον αφορά στις ηλικίες των ερωτηθέντων, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 1. Η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ανήκει στο εύρος ηλικιών: 36-45 με ποσοστό 58,6% επί του συνόλου, ενώ το 21,6% ήταν άτομα <35 χρονών. Το 13,5% των ατόμων ανήκει στο εύρος ηλικιών 46-55, ενώ τέλος ένα ποσοστό 6,3% ανήκει στις ηλικίες >55 ετών.



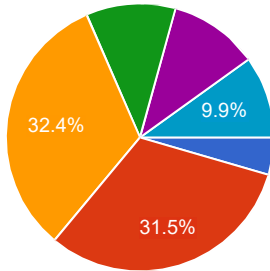
Διάγραμμα 1. Κατανομή ερωτηθέντων ανά ηλικιακή κλάση.

Το επίπεδο σπουδών (Διάγραμμα 2) των ατόμων που απάντησαν ήταν άτομα με μεταπτυχιακό τίτλο 51,4%, άτομα με πτυχίο 35,1%, και με διδακτορικό τίτλο 13,5%.



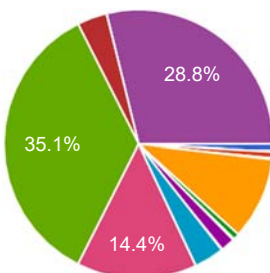
Διάγραμμα 2. Επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων.

Στην ερώτηση που αφορούσε στα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων στο δημόσιο (Διάγραμμα 3), οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 32,4% υπηρετούν 11-15 χρόνια και σε ποσοστό 31,5% 5-10 χρόνια υπηρεσίας. Τα άτομα που υπηρετούν στο δημόσιο 16-20 χρόνια και 21-25 χρόνια ήταν με ισοπήφιο ποσοστό 10,8%, τα άτομα που υπηρετούν άνω των 25 χρόνων ήταν σε ποσοστό 9,9%, ενώ τέλος τα άτομα που υπηρετούν στο δημόσιο λιγότερο από 5 χρόνια ήταν σε ποσοστό 4,5%.



Διάγραμμα 3. Χρόνια υπηρεσίας στο Δημόσιο.

Η πλειοψηφία των ατόμων εργάζεται στο Υπουργείο Γεωργίας, Φυσικών Πόρων και Περιβάλλοντος σε ποσοστό 35,1%, ενώ σε ποσοστό 28,8% εργάζεται στο Υπουργείο Υγείας. Το 14,4% των ερωτηθέντων εργάζεται στο Υπουργείο Ενέργειας, Εμπορίου, Βιομηχανίας και Τουρισμού, το 9,9% στο Υπουργείο Εσωτερικών, το 3,6% στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων και στο Υπουργείο Συγκοινωνιών και Έργων αντίστοιχα, το 1,8% στο Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού και το 0,9% σε Υπουργείο Εξωτερικών, Υπουργείο Οικονομικών και Υπουργείο Άμυνας αντίστοιχα. Η γραφική αναπαράσταση φαίνεται στο Διάγραμμα 4.



Διάγραμμα 4. Κατανομή ερωτηθέντων ανά Υπουργείο.

4.2 Γενικά Χαρακτηριστικά και Σημασία Αξιολόγησης

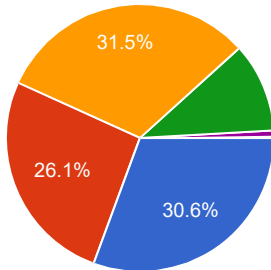
Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με τα ερευνητικά ερωτήματά μας.

Οι απαντήσεις που δόθηκαν με βάση την κλίμακα Likert αποτυπώνονται στα διαγράμματα με τα πιο κάτω χρώματα στο υπόμνημα που ακολουθεί:



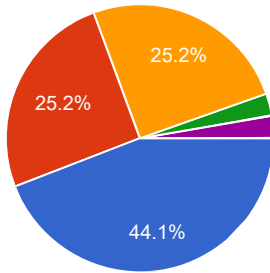
Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με το πώς μπορεί να επιτευχθεί αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Για να μελετήσουμε αυτό το ερευνητικό ερώτημα, θέσαμε οκτώ ερωτήσεις (ερωτήσεις 5-12) και λάβαμε τα πιο κάτω αποτελέσματα.

Στην ερώτηση 5 ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες για το βαθμό ικανοποίησής τους με την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης (Διάγραμμα 5). Η πλειοψηφία απάντησε σε ποσοστό 31,5% ότι είναι μέτρια ικανοποιημένοι από την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης, το 30,6% καθόλου ικανοποιημένοι, το 26,1% λίγο ικανοποιημένοι και μόλις 10,8% πολύ ικανοποιημένοι και 0,9% πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Η γραφική απεικόνιση των ποσοστών φαίνεται στο Διάγραμμα 5.



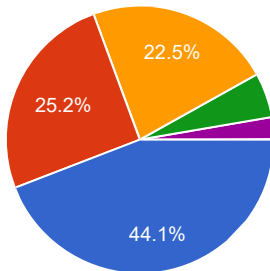
Διάγραμμα 5. Βαθμός ικανοποίησης ερωτηθέντων από την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης.

Στην ερώτηση 6 για το βαθμό στον οποίο η υφιστάμενη αξιολόγηση βοηθά στην ανατροφοδότηση του υπαλλήλου (Διάγραμμα 6), η πλειοψηφία απάντησε καθόλου σε ποσοστό 44,1%, σε ποσοστό 25,2% απάντησαν λίγο και μέτρια αντίστοιχα, ενώ μόλις σε ποσοστό 2,7% απάντησαν πολύ και πάρα πολύ, αντίστοιχα.



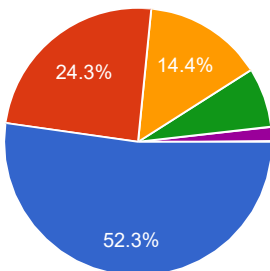
Διάγραμμα 6. Βαθμός στον οποίο η υφιστάμενη αξιολόγηση βοηθά στην ανατροφοδότηση του υπαλλήλου.

Στην ερώτηση 7 οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν για το πόσο θεωρούν ότι συμβάλλει η υφιστάμενη αξιολόγηση στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η πλειοψηφία απάντησε καθόλου, σε ποσοστό 44,1%, λίγο σε ποσοστό 25,2% και μέτρια σε ποσοστό 22,5%. Ένα ποσοστό 5,4% θεωρεί ότι συμβάλλει πολύ στην αύξηση της απόδοσης και ένα 2,7% ότι συμβάλλει πάρα πολύ στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η γραφική απόδοση των απαντήσεων φαίνεται στο Διάγραμμα 7.



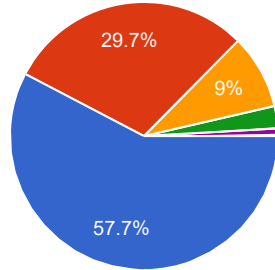
Διάγραμμα 7. Συμβολή της υφιστάμενης αξιολόγησης στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στην ερώτηση 8 οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι βοηθά η αξιολόγηση στον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών για την καλύτερη ανάπτυξη του προσωπικού. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 52,3% απάντησε πως δε βοηθά καθόλου και ένα ποσοστό 24,3% απάντησε πως βοηθά λίγο. Το υπόλοιπο ποσοστό κατανεμήθηκε ως εξής 14,4% απάντησε μέτρια, το 7,2% πολύ και τέλος το 1,8% απάντησε πάρα πού. Η γραφική απεικόνιση φαίνεται στο Διάγραμμα 8.



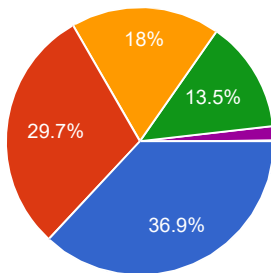
Διάγραμμα 8. Συμβολή της υφιστάμενης αξιολόγησης στον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών για την καλύτερη ανάπτυξη του προσωπικού.

Η ερώτηση 9 αφορούσε στο κατά πόσο η υφιστάμενη αξιολόγηση βοηθά στην παροχή ισάξιων εργασιακών ευκαιριών (Διάγραμμα 9). Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε πως δε βοηθά καθόλου στην παροχή ισάξιων εργασιακών ευκαιριών σε ποσοστό 57,7%. Ένα ποσοστό της τάξης του 29,7% απάντησε πως βοηθά λίγο, ενώ το 9% απάντησε μέτρια. Τέλος, το 2,6% απάντησε ότι βοηθά πολύ και το 1% ότι βοηθά πάρα πολύ.



Διάγραμμα 9. Βαθμός συμβολής της υφιστάμενης αξιολόγησης στην παροχή ισάξιων εργασιακών ευκαιριών.

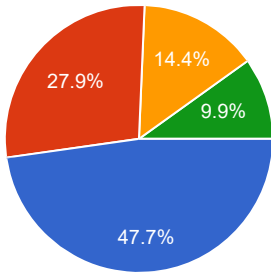
Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 10 ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό στοιχείων στους εργαζομένους που θα καθορίσουν τη μελλοντική τους απασχόληση και η πλειοψηφία απάντησε καθόλου με ποσοστό 36,9%. Ένα ποσοστό 29,7% απάντησε λίγο, το 18% απάντησε μέτρια, το 13,5% απάντησε πολύ και τέλος το 1,8% απάντησε πάρα πολύ. Στην εικόνα του Διαγράμματος 10 παρουσιάζονται σχηματικά οι απαντήσεις.



Διάγραμμα 10. Συμβολή της υφιστάμενης αξιολόγησης στον εντοπισμό στοιχείων στους εργαζομένους που θα καθορίσουν τη μελλοντική τους απασχόληση.

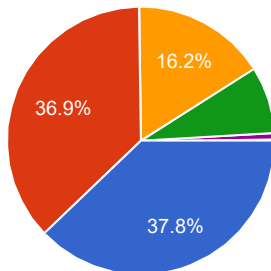
Στην ερώτηση 11 οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν εάν θεωρούν ότι υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση (Διάγραμμα 11). Σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες, με ποσοστό 47,7% απάντησαν πως δεν υπάρχει καθόλου σύνδεση, ενώ το 27,9% απάντησε λίγο. Τα υπόλοιπα ποσοστά κατανεμήθηκαν ως εξής: το 14,4% απάντησε μέτρια, το 9,9%

απάντησε πολύ, ενώ κανένας δεν απάντησε πάρα πολύ. Ακολουθεί η γραφική απεικόνιση των ποσοστών.



Διάγραμμα 11. Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 12 ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι με την υφιστάμενη αξιολόγηση εντοπίζονται στον κάθε εργαζόμενο σημεία που χρήζουν βελτίωσης στην απόδοσή τους σε σχέση με τα επιθυμητά πρότυπα και το 37,8% απάντησε καθόλου και το 26,9 % απάντησε λίγο. Το 16,2% απάντησε μέτρια, το 8,1% πολύ και το 0,9% απάντησε πάρα πολύ. Η γραφική παράσταση φαίνεται στο Διάγραμμα 12.

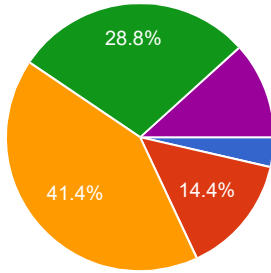


Διάγραμμα 12. Σύνδεση της υφιστάμενης αξιολόγησης με τον εντοπισμό σε κάθε εργαζόμενο σημείων που χρήζουν βελτίωσης στην απόδοσή τους σε σχέση με τα επιθυμητά πρότυπα.

4.3 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

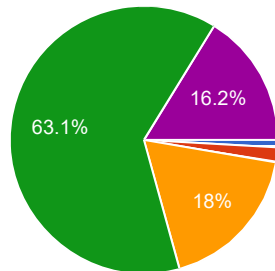
Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημά μας, το οποίο αφορούσε στους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί στην αξιολόγηση των υπαλλήλων και ποιοι ειδικά στην Κύπρο. Οι ερωτήσεις 13-17 που τέθηκαν στους συμμετέχοντες είχαν σαν στόχο να δώσουν κάποιες απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημά που αφορούσε στους παράγοντες που γενικά θεωρούνται σημαντικοί στην αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Η ερώτηση 13 αφορούσε στο κατά πόσο είναι ξεκάθαροι για τους εργαζόμενους οι στόχοι της υπηρεσίας τους (Διάγραμμα 13), με το 41,1% να απαντάει μέτρια, το 28,8% να απαντάει πολύ, το 14,4% να απαντάει λίγο, το 11,7% πάρα πολύ και το 3,6% καθόλου.



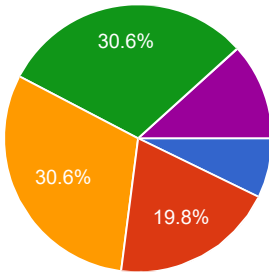
Διάγραμμα 13. Βαθμός στον οποίο είναι ξεκάθαροι οι στόχοι της υπηρεσίας προς τους εργαζόμενους

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 14 ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν θα βοηθούσε στην ενίσχυση της προσήλωσης των υπαλλήλων στη στρατηγική της υπηρεσίας η εμπλοκή τους στη στοχοθεσία της υπηρεσίας. Η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε πως θα βοηθούσε πολύ, με ένα ποσοστό 63,1%. Οι υπόλοιποι απάντησαν μέτρια σε ποσοστό 18,2%, πάρα πολύ σε ποσοστό 16,2%, λίγο σε ποσοστό 1,8% και καθόλου σε ποσοστό 0,9%. Η γραφική παράσταση φαίνεται στην εικόνα του Διαγράμματος 14.



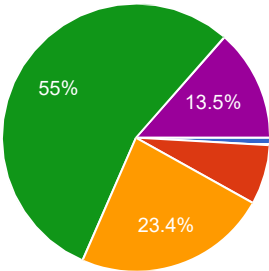
Διάγραμμα 14. Ποσοστό ερωτηθέντων που πιστεύουν θα βοηθούσε στην ενίσχυση της προσήλωσης των υπαλλήλων στη στρατηγική της υπηρεσίας η εμπλοκή τους στη στοχοθεσία της υπηρεσίας.

Η ερώτηση 15 είχε να κάνει με τη συχνότητα των συναντήσεων του προϊσταμένου με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 15). Το 30,6% απάντησε πολύ, όσο και το ποσοστό που απάντησε μέτρια. Το υπόλοιπο 19,8% απάντησε λίγο, 11,7% απάντησε πάρα πολύ και τέλος το 7,2% απάντησε καθόλου..



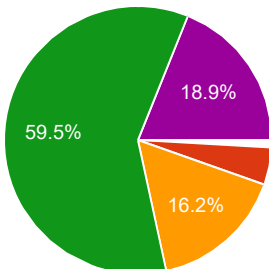
Διάγραμμα 15. Συχνότητα (ποσοστό %) των συναντήσεων του προϊσταμένου με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία των ερωτηθέντων.

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 16 ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα και το 55% απάντησε πολύ, το 23,4% απάντησε μέτρια, το 13,5% απάντησε πάρα πολύ, το 7,2% λίγο και το 0,9% απάντησε καθόλου. Παρακάτω παρουσιάζεται η γραφική αναπαράσταση των απαντήσεων που λήφθηκαν (Διάγραμμα 16).



Διάγραμμα 16. Ποσοστό ερωτηθέντων που πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα.

Η ερώτηση 17 αφορούσε στο κατά πόσο πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση (Διάγραμμα 17). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πολύ σε ποσοστό 59,5%, το 18,9% απάντησε πάρα πολύ, το 16,2% μέτρια, το 4,5% λίγο και το 0,9% απάντησε καθόλου.

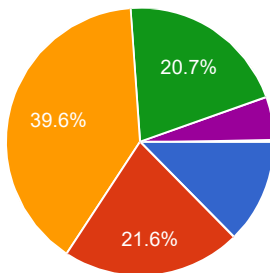


Διάγραμμα 17. Ποσοστό ερωτηθέντων που πιστεύουν ότι θα πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση.

4.4 Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

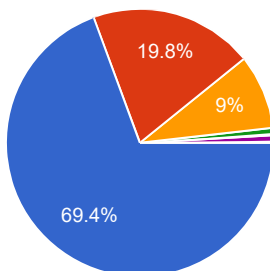
Οι ερωτήσεις με αριθμό 18-21 είχαν ως σκοπό να απαντήσουν τη δεύτερη πτυχή του δεύτερου ερευνητικού μας ερωτήματος, σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο.

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 18 ρωτήθηκαν κατά πόσο είναι σύμφωνοι με τη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται για το διορισμό των υπαλλήλων και το 39,6% δήλωσε μέτρια ικανοποιημένο με τη διαδικασία αυτή. Το 21,6% δήλωσε λίγο, το 20,7% συμφωνεί πολύ με τη συγκεκριμένη διαδικασία, το 12,6% καθόλου και το 5,4% πάρα πολύ. Η γραφική αναπαράσταση παρουσιάζεται στην πιο κάτω εικόνα του Διαγράμματος 18.



Διάγραμμα 18. Ποσοστό ερωτηθέντων που είναι σύμφωνοι με τη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται για το διορισμό των υπαλλήλων

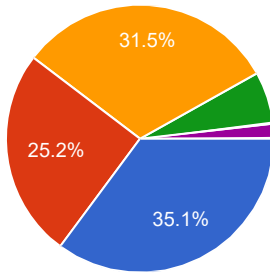
Η ερώτηση 19 είχε να κάνει με το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων με το γεγονός ότι στη Δημόσια Υπηρεσία οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως «εξάίρετοι» (Διάγραμμα 19), με το 69,4% να δηλώνει καθόλου και το 19,8% λίγο. Το υπόλοιπο 9% δηλώνει μέτρια ικανοποιημένο, το 0,9% πολύ και το 0,9% να δηλώνει πάρα πολύ ικανοποιημένο..



Διάγραμμα 19. Βαθμός ικανοποίησης των υπαλλήλων ως προς το γεγονός ότι στη Δημόσια Υπηρεσία οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως «εξάίρετοι»

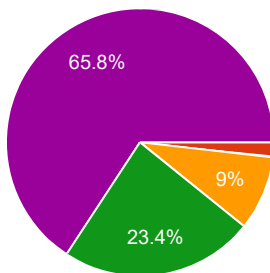
Η ερώτηση 20 ασχολήθηκε λίγο με το ρόλο της ΕΔΥ στην όλη διαδικασία διορισμού. Το 35,1% δε συμφωνεί καθόλου, το 31,5% δηλώνει μέτρια ικανοποίηση, το 25,2% απάντησε

λίγο, το 6,3% πολύ και τέλος το 1,8% δήλωσε πάρα πολύ. Στην εικόνα του Διαγράμματος 20 φαίνονται οι απαντήσεις.



Διάγραμμα 20. Ποσοστό ερωτηθέντων που είναι σύμφωνοι με το ρόλο της ΕΔΥ στην όλη διαδικασία διορισμού

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 21 ρωτήθηκαν κατά πόσο πιστεύουν ότι τα κόμματα έχουν εμπλοκή στη διαδικασία διορισμού στην Κύπρο, με τη συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 65,8% να απαντάει πάρα πολύ. Το 23,4% απάντησε πολύ, το 9% μέτρια και το 1,8% απάντησε λίγο. Στο Διάγραμμα 21 φαίνεται η γραφική αναπαράσταση των απαντήσεων που δόθηκαν.

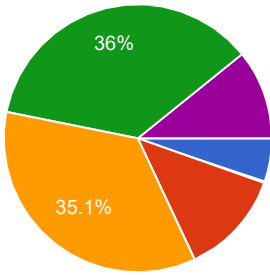


Διάγραμμα 21. Ποσοστό ερωτηθέντων ως προς το βαθμό εμπλοκής των κομμάτων στη διαδικασία διορισμού στην Κύπρο

4.5 Ποιοι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται σημαντικοί;

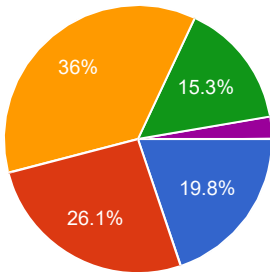
Οι ερωτήσεις με αριθμό 22-28 είχαν ως σκοπό να απαντήσουν το τρίτο ερευνητικό ερώτημά μας σχετικά με το ποιοι παράγοντες παρακίνησης θεωρούνται σημαντικοί.

Στην ερώτηση 22 οι συμμετέχοντες καλούνταν να εκφράσουν το βαθμό στον οποίο αισθάνονται ευχαριστημένοι με την εργασία τους, με το 36% να απαντάει πολύ, 35,1% να απαντάει μέτρια, το 12,6% λίγο, το 10,8% πάρα πολύ και μόνο το 5,4% να απαντάει καθόλου. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται Διάγραμμα 22.



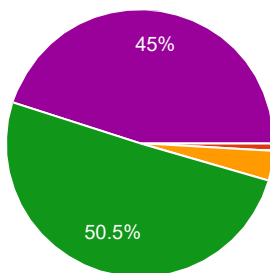
Διάγραμμα 22. Βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων από την εργασία τους.

Η ερώτηση 23 αφορούσε στο κατά πόσο αισθάνονται ότι η υπηρεσία τους παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για να νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους με το 36% να απαντάει μέτρια. Τα υπόλοιπα ποσοστά κατανέμονται ως εξής: 26,1% λίγο, 19,8% καθόλου, 15,3% πολύ και 2,7% πάρα πολύ, ποσοστά τα οποία παρουσιάζονται στο πιο κάτω γράφημα (Διάγραμμα 23).



Διάγραμμα 23. Βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων ως προς το αν η υπηρεσία τους παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για να νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους.

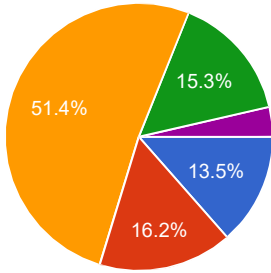
Στην ερώτηση 24 οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι θα βοηθούσε στη βελτίωση της απόδοσής τους η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων (Διάγραμμα 24) με τη συντριπτική πλειοψηφία να απαντάει πολύ (ποσοστό 50,5%) και πάρα πολύ (ποσοστό 45,5%). Το υπόλοιπο 3,6% απάντησε μέτρια και το 0,9% λίγο.



Διάγραμμα 24. Ποσοστό ερωτηθέντων που πιστεύουν ότι ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων θα βοηθούσε στη βελτίωση της απόδοσής τους.

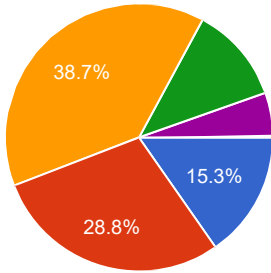
Η ερώτηση 25 αφορούσε στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων με την αμοιβή τους, με το 51,4% να απαντάει μέτρια, το 16,2% λίγο και το 13,5% καθόλου. Το υπόλοιπο 19%

κατανεμήθηκε ως εξής: 15,3% πολύ και 3,6% πάρα πολύ. Στο Διάγραμμα 25 παρουσιάζονται γραφικά τα ποσοστά των απαντήσεων.



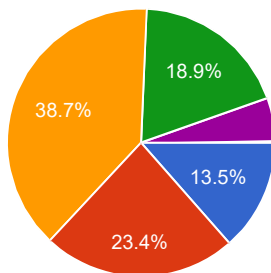
Διάγραμμα 25. Βαθμός ικανοποίησης των ερωτηθέντων με την αμοιβή τους.

Στη συνέχεια, στην ερώτηση 26, ερωτήθηκαν πόσο ικανοποιητική είναι η αμοιβή τους σε σχέση με τα καθήκοντα τους (Διάγραμμα 26) και απάντησαν 38,7% μέτρια, 28,8% λίγο και 15,3% καθόλου. Το υπόλοιπο 17% κατανεμήθηκε ως εξής: 11,7% πολύ και 5,4% πάρα πολύ. Στην πιο κάτω εικόνα παρουσιάζονται γραφικά τα ποσοστά των απαντήσεων.



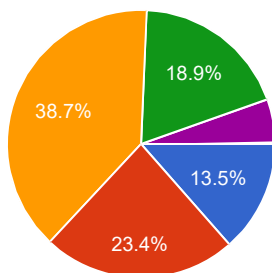
Διάγραμμα 26. Ποσοστό ερωτηθέντων που θεωρούν ικανοποιητική την αμοιβή τους σε σχέση με τα καθήκοντα τους.

Στην ερώτηση 27 οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν κατά πόσο αισθάνονται ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν στην επιτέλεση των καθηκόντων τους και απάντησαν 38,7% μέτρια, 23,4% λίγο και 13,5% καθόλου. Το υπόλοιπο 24% κατανεμήθηκε ως εξής: 18,9% πολύ και 5,4% πάρα πολύ. Στην εικόνα του Διαγράμματος 27 παρουσιάζονται γραφικά τα ποσοστά των απαντήσεων.



Διάγραμμα 27. Ποσοστό ερωτηθέντων ως προς το βαθμό αναγνώρισης από τη διοίκηση της προσπάθειας που καταβάλλουν στην επιτέλεση των καθηκόντων τους.

Οι συμμετέχοντες στην ερώτηση 28 ρωτήθηκαν κατά πόσο θα επιθυμούσαν να ήταν συνδεδεμένη η αμοιβή τους με τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους με το 45,9% να απαντάει πολύ, το 23,4% να απαντάει πάρα πολύ και το 24,3% να απαντάει μέτρια. Το υπόλοιπο ποσοστό κατανεμήθηκε ως εξής: 4,5% απάντησε λίγο και το 1,8% απάντησε καθόλου. Ακολουθεί η γραφική αναπαράσταση των ποσοστών (Διάγραμμα 28).



Διάγραμμα 28. Ποσοστό ερωτηθέντων ως προς το βαθμό σύνδεσης της αμοιβής τους με τη συνεισφορά τους στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας τους.

Κεφάλαιο 5

Συμπεράσματα

Ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης μπορεί να συμβάλει στη σωστή διαχείριση της απόδοσης ενός οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι εξαιρετικά σημαντική για την ορθότερη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν διάφορες τεχνικές οι οποίες μπορούν να αξιοποιηθούν για το σκοπό αυτό, ώστε οι δημόσιοι υπάλληλοι μέσα από την αξιολόγησή τους να έχουν επίγνωση των ισχυρών στοιχείων στις απόδοσής τους και ταυτόχρονα με την παρακολούθηση και ενημέρωση από τους ανώτερους τους να μπορούν να αναγνωρίζουν τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης με στόχο τη συνεχή πρόοδο και εξέλιξή τους. Είναι γι' αυτό το λόγο που η αξιολόγηση απόδοσης θα πρέπει να έχει ως στόχο την επιβράβευση, την ενίσχυση και την περαιτέρω ανάπτυξη δεινοτήτων και άλλων σημαντικών χαρακτηριστικών. Κατανοώντας τη σημαντικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, ειδικά σε μια εποχή οικονομικής στενότητας, όπου η Δημόσια Διοίκηση θα πρέπει να δώσει έμφαση στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητά της, πραγματοποιήθηκε μια έρευνα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με επιτυχία, αφού λήφθηκαν συμπληρωμένα ερωτηματολόγια τα οποία βοήθησαν στο να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, όπως ακριβώς τη βλέπουν οι ίδιοι οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε σκοπό να μελετήσει τα μέσα με τα οποία επιτυγχάνεται αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και αυτό που γενικά παρατηρήθηκε είναι πως το δείγμα των δημοσίων υπαλλήλων που ανταποκρίθηκε δεν είναι ικανοποιημένο με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Μέσα από την έρευνα παρατηρήθηκε ότι στην Κύπρο δεν πληρούνται βασικές αρχές για την αντικειμενική, αξιοκρατική αλλά και ουσιαστική αξιολόγηση, καθώς δεν εφαρμόζονται ενιαίοι κανόνες αξιολόγησης για εφαρμογή δίκαιης κρίσης, ενώ επίσης οι αξιολογούμενοι δε γνωρίζουν τι απαιτείται από αυτούς, για να αξιολογούνται μέσα σε συνθήκες διαφάνειας.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που συλλέχθηκαν και το τι απάντησε η πλειοψηφία, οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δε συμβάλλει στην ανατροφοδότηση (feedback), κάτι το οποίο είναι αναγκαίο για να εντοπίζουν οι εργαζόμενοι τις αδυναμίες τους και να βελτιώνονται, και επίσης εκφράστηκε η άποψη πως το σύστημα δε βοηθά στην αύξηση της απόδοσης. Επιπρόσθετα επικράτησε η άποψη ότι δεν εντοπίζει εκπαιδευτικές ανάγκες για την καλύτερη ανάπτυξη του προσωπικού και δεν παρέχει ισάξιες εργασιακές ευκαιρίες, στοιχεία τα οποία γενικά συμβάλλουν στην αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση.

Όλα αυτά έρχονται σε αντίθεση με κάποιες από τις βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων που είναι η στοχοθέτηση απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων ξεχωριστά, ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων και η ανατροφοδότηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Επίσης, με την υφιστάμενη διαδικασία δεν εντοπίζονται στοιχεία στον εργαζόμενο τα οποία θα καθορίσουν τη μελλοντική του απασχόληση, ούτε και στοιχεία του υπαλλήλου που χρήζουν βελτίωσης, ενώ θα μπορούσε μέσα από αυτή τη διαδικασία να εντοπιστούν ελλείψεις και αδυναμίες, αλλά και προτερήματα και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του κάθε δημόσιου υπαλλήλου που να μπορούν να αξιοποιηθούν πιο σωστά στις κατάλληλες θέσεις. Μπορεί κάποιος να υστερεί σε κάτι και να μη θεωρείται κατάλληλος για μια θέση, όμως να διαθέτει κάποια άλλα δυνατά στοιχεία τα οποία να τον κάνουν ιδανικό για μια άλλη θέση εργασίας. Είναι σημαντικό με τη διαδικασία αξιολόγησης να μπορούν να εντοπιστούν αυτά τα στοιχεία στους δημόσιους υπάλληλους και έχοντας υπόψη τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι για την κάθε θέση να μπορούν να αξιοποιηθούν όλοι στον καλύτερο δυνατό βαθμό. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει και σε αύξηση της παραγωγικότητας αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θα αισθάνονταν πιο έντονα το αίσθημα της ικανοποίησης από την εργασία τους και θα ήταν και περισσότερο ευχαριστημένοι με τη θέση εργασίας τους. Τέλος, όσον αφορά στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα, φάνηκε ότι δεν υπάρχει σύνδεση των στόχων της διεύθυνσης με την

αξιολόγηση απόδοσης. Είναι σημαντικό να τίθενται οι στόχοι από πλευράς διεύθυνσης, το προσωπικό να είναι ενήμερο για αυτούς και να φροντίζει στο μέτρο που του αναλογεί προς την επίτευξή τους.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με τους σημαντικούς παράγοντες για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γενικά, αλλά και ειδικότερα για την Κύπρο. Εδώ παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ θετικοί με την εφαρμογή της μεθόδου διοίκησης μέσω στόχων (management by objectives), καθώς επιθυμούν την εμπλοκή τους στη στοχοθεσία και στη δυναμική της υπηρεσίας, επικροτούν τις συχνές διαδραστικές συναντήσεις με τον προϊστάμενό τους για τη διατήρηση αρμονικών σχέσεων, επιθυμούν διασαφήνιση των στόχων της υπηρεσίας ώστε να μπορούν κι αυτοί με τη σειρά τους να προσηλωθούν στη στρατηγική της υπηρεσίας και τέλος αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητα της σύνδεσης των προσωπικών στόχων με τους επιχειρησιακούς στόχους της υπηρεσίας. Επίσης, οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η αξιολόγηση θα ήταν πιο αντικειμενική εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές σε σχέση με την εργασιακή απόδοση, ενώ θεωρούν ότι εάν η αξιολόγηση βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα θα βοηθούσε επίσης πολύ. Είναι επιβεβαιωμένο ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων με βάση αντικειμενικούς στόχους παρέχει τη δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και κατά συνέπεια αποδεικνύεται ιδιαίτερα αναλυτική, σαφώς καθορισμένη και αξιόπιστη.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα επιδίωκε να διερευνήσει και την άποψη των δημοσίων υπαλλήλων για τους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την αξιολόγηση απόδοσης των υπαλλήλων στη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Στην Κύπρο, σημαντικό ρόλο στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων για το διορισμό σε μία θέση εργασίας παίζουν οι συνεντεύξεις στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), κάτι το οποίο αφήνει τους ερωτηθέντες μέτρια ικανοποιημένους, ενώ γενικά δε συμφωνούν με το ρόλο της ΕΔΥ στην όλη διαδικασία. Η πλειοψηφία του δείγματος πιστεύει ότι τα πολιτικά κόμματα εμπλέκονται πάρα πολύ στο διορισμό στη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου. Τέλος, η πλειοψηφία του δείγματος δηλώνει καθόλου ικανοποιημένη με το να αξιολογούνται όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι ως «εξαίρετοι». Αυτό δε βοηθά τους αδύνατους να βελτιωθούν, καθότι δεν έχουν να κερδίσουν κάτι παραπάνω εάν καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, οπότε βολεύονται στη θέση τους και στη μονιμότητα που τους προσφέρει το δημόσιο και γνωρίζουν πως σε περίπτωση προαγωγών η αρχαιότητα είναι πολύ

σημαντική και άρα όταν έρθει η σειρά τους θα προαχθούν ανεξαρτήτου προσφοράς. Από την άλλη, οι πραγματικά επιμελείς, εργατικοί και φιλότιμοι εργαζόμενοι αντιδρούν αρνητικά σε αυτή την πρακτική και χάνουν το ενδιαφέρον τους και το πάθος τους. Με τον ένα ή τον άλλο τρόπο η όλη διαδικασία δεν παρακινεί τους υπαλλήλους να προσφέρουν όσο το δυνατό περισσότερο στην υπηρεσία τους.

Το τρίτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα μελέτησε τους παράγοντες παρακίνησης που θεωρούνται σημαντικοί. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων γενικά δε νιώθει ότι παρέχονται κίνητρα από την υπηρεσία ώστε να νιώθουν ικανοποιημένοι με την εργασία τους, ενώ θεωρούν ότι θα βοηθούσε πάρα πολύ η παροχή κινήτρων στη βελτίωση της απόδοσής τους. Το δείγμα εργαζομένων που έλαβε μέρος στην έρευνα δε θεωρεί ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους από τη διοίκηση, κάτι που θα μπορούσε να τους προσφέρει ηθική ικανοποίηση. Γενικά δε νιώθουν ικανοποίηση με την αμοιβή που λαμβάνουν, ειδικά σε σχέση με τα καθήκοντα που επιτελούν, ενώ θα επιθυμούσαν να συνδέεται η αμοιβή με η συνεισφορά του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης. Είναι λυπηρό να παρατηρεί κανείς ότι το επίπεδο παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων είναι χαμηλό, καθώς οι διευθύνσεις των τμημάτων δεν αντιλαμβάνονται ότι είναι αναγκαία για την επίτευξη των στόχων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Υπάρχουν πολλοί λόγοι που παρατηρείται αυτό στο δημόσιο τομέα, καθώς πολύ συχνά η διοίκηση δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι, δεν προσφέρονται τα κατάλληλα κίνητρα ανά εργαζόμενο σύμφωνα με τις ανάγκες του, δεν υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην αμοιβή και τη συμβολή των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, αλλά κυρίως γιατί δεν υπάρχει δικαιοσύνη όσον αφορά στην αναγνώριση της δουλειάς όσων συνεισφέρουν σε σχέση με τους αδιάφορους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα όλοι να αντιμετωπίζονται το ίδιο. Τέλος, ένας ακόμη σημαντικός λόγος που αισθάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι ότι δεν έχουν κίνητρα είναι και το γεγονός ότι περιορίζεται η δημιουργική τους ικανότητα, η εργασία καταντά ρουτίνα πνιγμένη στη γραφειοκρατία με αποτέλεσμα να αισθάνονται απογοήτευση και να μειώνεται η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους.

Στη συγκεκριμένη εργασία δόθηκε η ευκαιρία στους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε μια ανοικτή ερώτηση (Ερώτηση 29) όπου τους ζητήθηκε να καταγράψουν τι είναι αυτό που αν προσφερόταν από την υπηρεσία τους θα μπορούσε να τους δώσει μεγαλύτερη ικανοποίηση και κίνητρο για να εργαστούν με περισσότερη αποτελεσματικότητα. Πολλοί

από τους συμμετέχοντες αναφέρθηκαν στην αναγνώριση, στην αξιοκρατική αναγνώριση. Αποζητούν αναγνώριση προσφοράς στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας, αναγνώριση προσπάθειας και τουλάχιστον προφορική επιβράβευση, ένα καλό λόγο, έπαινο, ενθάρρυνση και ηθική ικανοποίηση. Επιθυμούν σύνδεση της προσφοράς με την αμοιβή και την παροχή bonus για την επίτευξη στόχων. Ορισμένοι συμμετέχοντες έθεσαν θέμα σύνδεσης της αποδοτικότητας/αποτελεσματικότητας με την ιεραρχική και οικονομική ανέλιξη, αλλά και αναγνώριση των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνονται και θυσιών που γίνονται για αντιμετώπιση υπηρεσιακών καθηκόντων και ανεπαρειών της ίδιας της υπηρεσίας. Στις μέρες μας, πολλές προσλήψεις έχουν παγοποιηθεί, με αποτέλεσμα να χρειάζεται το υφιστάμενο προσωπικό να αναλαμβάνει επιπλέον ευθύνες χωρίς άμεσο όφελος. Επίσης, ορισμένοι από τους ερωτηθέντες θεωρούν σημαντική την αναγνώριση της καλής συνεργασίας με τους συναδέλφους, κάτι που συχνά παρατηρείται να νοσεί στο δημόσιο τομέα, αναγνώριση της υπευθυνότητας και των δεξιοτήτων των εργαζομένων και ανάδειξη των εργαζομένων που λαμβάνουν πρωτοβουλίες και ευθύνες. Πολλοί είναι που απάντησαν ότι αυτό που ουσιαστικά θα ήθελαν είναι αύξηση στη αμοιβή τους, κάτι που ειδικά στις μέρες μας είναι λογικό να συμβαίνει λόγω οικονομικής στενότητας. Σε ορισμένες υπηρεσίες οι εργαζόμενοι δουλεύουν σε υπερωρίες χωρίς να αμείβονται οικονομικά γι' αυτό. Κάτι που επίσης αναζητούν οι εργαζόμενοι είναι περισσότερες δυνατότητες εκπαίδευσης στο εσωτερικό και εξωτερικό, συμμετοχή σε εκπαιδευτικά συνέδρια, ομάδες εργασίας και ημερίδες. Τέλος, κάποιοι από τους ερωτηθέντες έθιξαν ένα ακόμη σοβαρό θέμα που αφορά σε πολλές υπηρεσίες, το θέμα της επάρκειας της ανώτερης διοίκησης, η οποία θα πρέπει να κατέχει διοικητικές ικανότητες και να έχει αντίληψη των στόχων της υπηρεσίας και του ρόλου του κάθε υπάλληλου και της συνεισφοράς του στα πλαίσια των προσπαθειών επίτευξης αυτών των στόχων. Είναι λογικό ότι εάν αυτά τα στοιχεία απουσιάζουν, ο εργαζόμενος να αισθάνεται ότι οι προσπάθειές του δεν αξιοποιούνται με αποτέλεσμα η εργασία του να καθίσταται αναποτελεσματική.

Κλείνοντας, θα ήθελα να επισημάνω για άλλη μια φορά τη σημαντικότητα της αντικειμενικής, ουσιαστικής και αξιοκρατικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων για την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει να αλλάξει αυτή η νοοτροπία που έχουμε ως λαός. Θα πρέπει να γίνουν καινοτόμες και αποφασιστικές αλλαγές. Στη Δημόσια Υπηρεσία έχουν τροχοδρομηθεί σημαντικές αλλαγές (Στρατηγικός Σχεδιασμός, Αξιολόγηση Επίτευξης Στόχων με Δείκτες, Σύνδεση

Επίτευξης Στόχων με Αξιολόγηση Προσωπικού, Εσωτερικός Έλεγχος κ.τ.λ.), κυρίως λόγω Μνημονίου, οι οποίες εάν τελικά ολοκληρωθούν, θα έχουν σημαντικά αποτελέσματα στην αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα. Για να γίνει αυτό όμως, θα πρέπει να συναινέσουν όλα τα πολιτικά κόμματα και συνεπώς θα πρέπει να βάλουν πάνω από την πελατειακή σχέση με τους ψηφοφόρους τους, το καλό αυτής της χώρας. Θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος της ΕΔΥ, τα μέλη της οποίας διορίζονται από την εκάστοτε κυβέρνηση. Ο ρόλος της θα πρέπει να μετατραπεί από εκτελεστικό σε εποπτικό και να περιοριστούν στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό οι πολιτικές παρεμβάσεις στις προαγωγές και στους διορισμούς.

Είναι σημαντικό να επιτευχθεί αντικειμενική και ουσιαστική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, παρακίνησή τους με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, σωστή αξιοποίηση των υπαλλήλων ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους, υποβολή στόχων από την ηγεσία και συνεχής παρακολούθηση της υλοποίησής τους από το προσωπικό, να υπάρχει εποπτεία-παρακολούθηση της παραγωγικότητας του κάθε υπαλλήλου, αλλά και ενθάρρυνση και επιβράβευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Είναι πολύ σημαντικό πρωτίστως να αλλάξουμε νοοτροπία και μετά να προχωρήσουμε σε μεταρρυθμίσεις. Είμαι αισιόδοξη πως αν όλοι βάλουμε το λιθαράκι μας στην προσπάθεια για ένα καλύτερο μέλλον της δημόσιας υπηρεσίας, θα μπορέσουμε μια μέρα να έχουμε ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα αλλά και ένα πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό δημόσιο τομέα που να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες στο κοινωνικό σύνολο.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο.

Το παρόν ερωτηματολόγιο σκοπό έχει να μελετήσει την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο, την ικανοποίησή τους από τη διαδικασία που ακολουθείται αλλά και τη μελέτη της σημασίας της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Γίνεται στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Θα το εκτιμούσα ιδιαίτερα εάν αφιερώνατε λίγο χρόνο για να απαντήσετε τις πιο κάτω ερωτήσεις.

ΔΕ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΠΟ 5 ΛΕΠΤΑ.

Η συμμετοχή σας είναι ανώνυμη και εθελοντική.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων!

Με εκτίμηση

Έλλη Καράβη

* Required

1.

Φύλο *

Mark only one oval.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2.

Ηλικία *

Mark only one oval.

- <35
 36-45
 46-55
 >55

3.

Επίπεδο σπουδών *

Mark only one oval.

- Πτυχίο
 Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
 Διδακτορική Διατριβή

4. **Χρόνια Υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα ***

Mark only one oval.

- <5
- 5-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- >25

Γενικά Χαρακτηριστικά και σημασία αξιολόγησης

5. **Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

6. **Πόσο πιστεύετε ότι βοηθά η υφιστάμενη αξιολόγηση στην ανατροφοδότηση του υπαλλήλου; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

7. **Κατά πόσο θεωρείτε ότι συμβάλλει η υφιστάμενη αξιολόγηση στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

8. **Πόσο πιστεύετε ότι βοηθά η αξιολόγηση στον εντοπισμό εκπαιδευτικών αναγκών για την καλύτερη ανάπτυξη του προσωπικού; ***
Mark only one oval.
- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ
9. **Θεωρείτε ότι η υφιστάμενη αξιολόγηση βοηθά στην παροχή ισάξιων εργασιακών ευκαιριών; ***
Mark only one oval.
- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ
10. **Κατά πόσο πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό στοιχείων στους εργαζομένους που θα καθορίσουν τη μελλοντική τους απασχόληση; ***
Mark only one oval.
- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ
11. **Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση; ***
Mark only one oval.
- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

12. **Κατά πόσο πιστεύετε ότι με την υφιστάμενη αξιολόγηση εντοπίζονται στοιχεία στην απόδοση των εργαζομένων που χρήζουν βελτίωσης σε σχέση με τα επιθυμητά πρότυπα? ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

13. **Πόσο ξεκάθαροι είναι για εσάς οι στόχοι της υπηρεσίας σας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

14. **Πόσο πιστεύετε θα βοηθούσε στην προσήλωση των υπαλλήλων στη στρατηγική της υπηρεσίας η εμπλοκή τους στη στοχοθεσία της υπηρεσίας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

15. **Πόσο συχνές είναι οι συναντήσεις του προϊσταμένου με τους εργαζόμενους στην υπηρεσία σας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

16. Πιστεύετε ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα; *

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

17. Πιστεύετε ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση; *

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

18. Είστε σύμφωνοι με τη διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων που πραγματοποιούνται για το διορισμό των υπαλλήλων; *

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

19. Πόσο σας ικανοποιεί το γεγονός ότι στη Δημόσια Υπηρεσία οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως «εξάίρετοι»; *

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

20. **Είστε σύμφωνοι με το ρόλο της ΕΔΥ στην όλη διαδικασία διορισμού; ***
Mark only one oval.

Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

21. **Πιστεύετε ότι τα κόμματα έχουν εμπλοκή στη διαδικασία διορισμού στην Κύπρο; ***
Mark only one oval.

Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

Παρακολούθηση Παραγωγικότητας και αύξησή της μέσω της παρακίνησης

22. **Σε πιο βαθμό νιώθετε ευχαριστημένος/η με την εργασία σας; ***
Mark only one oval.

Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

23. **Αισθάνεστε ότι η υπηρεσία σας σας παρέχει τα απαραίτητα κίνητρα για να είστε ικανοποιημένοι με την εργασία σας; ***
Mark only one oval.

Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

24. **Πόσο πιστεύετε θα βοηθούσε στη βελτίωση της απόδοσής σας η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

25. **Πόσο ικανοποιημένος είστε με την αμοιβή σας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

26. **Πόσο ικανοποιητική είναι η αμοιβή σας σε σχέση με τα καθήκοντά σας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

27. **Αισθάνεστε ότι η διοίκηση αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλετε στην επιτέλεση των καθηκόντων σας; ***

Mark only one oval.

- Καθόλου
 Λίγο
 Μέτρια
 Πολύ
 Πάρα πολύ

28.

Θα επιθυμούσατε να ήταν συνδεδεμένη η αμοιβή σας με τη συνεισφορά σας στην επίτευξη των στόχων της υπηρεσίας σας; *

Mark only one oval.

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Πολύ
- Πάρα πολύ

29.

Τι είναι αυτό που προσωπικά θεωρείτε ότι αν σας πρόσφερε η υπηρεσία σας θα σας έδινε μεγαλύτερη ικανοποίηση και θα σας έκανε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο; *

Βιβλιογραφία

- Adams, J. S. (1963). «Toward an understanding of inequity», *Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-436.
- Alderfer, C.P. (1972). «Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings», Free Press, New York, NY.
- Alderfer, C.P. (May, 1969). «An empirical test of a new theory of human needs». *Organizational Behavior and Human Performance*, 142-175.
- Ακριβος, Χ. (2008). «Εκπαίδευση προϊσταμένων τμημάτων για αποτελεσματική Δημόσια Διοίκηση». Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης. Σημειώσεις Σεμιναρίου.
- Camilleri E. (2007). «*Antecedents affecting public service motivation*», *Personnel Review*, Vol. 36, No 3, 356-377.
- Davis K. & Werther W., (1996). *Human Resources and Personnel Management, Fifth Edition*, 1996, McGraw-Hill, Inc.
- Deci, E., (1971). «Effects of externally mediated rewards on intrinsic motivation». *Journal of Personality and Social Psychology*, 18, pp. 105-115.
- Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper.
- Herzberg, F., Mausner, B., and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Wiley, New York.
- <http://www.businessdictionary.com/definition/feedback.html> (last seen 26/04/2017).
- <https://eppicinc.files.wordpress.com/2007/10/maslowabc.jpg>
- Lang S., (2004), «Balanced Scorecard and Government Entities», *The Certified Public Accountants Journal*, Vol. LXXIV No.6, p. 66-70.
- Locke, Edwin A.; Latham, Gary P. (Sep 2002). «Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey». *American Psychologist*. Vol 57(9), 705-717.
- Lussier R. N. and Hendon J. R. (2013). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE.
- Maslow A. H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50, 370-396.

- McClelland, D.C. (1992). «Motivational and other sources of work accomplishment in mind-life: a longitudinal study». *Journal of Personality*, Vol 60, 679-707.
- McGregor, D. (1960) *The Human Side of Enterprise*.
- Mondy W. R. (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Τζιόλα.
- Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). «*Human Resource Management*». Prendice Hall.
- Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Μπένου. Αθήνα
- Thomas Ken (2009). «*Intrinsic Motivation at Work*», McGrawHill,
- Vroom, V. H. (1964). «*Work and motivation*». Wiley. New York.
- Βαγιάτης, Γ (2002). *Οργανωσιακή Θεωρία και Συμπεριφορά*. Πάτρα. Τόμος Γ. ΕΑΠ.
- Βαξεβανίδου, Μ & Ρεκλείτης, Π (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Προπομπός Αθήνα.
- Κανελλόπουλος Χ., (1979). «*Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη*». Εκδόσεις Ευρωτύπ, Αθήνα.
- Κέντρο παραγωγικότητας Κύπρου:
http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr#5
- Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Κριτική, Αθήνα.
- Μαγγιώρου, Χαραλαμπίδης, Τσατήρης, 1999. *Τραπεζική Διοίκηση, Τόμος Β' Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α.. (2006) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*» Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ξηροτύρη Κουφίδου, Σ. (2001) «*Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*». Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουράντας Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Εκδόσεις Γ. Μπενου, Αθήνα.
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού*. Εκδόσεις ROSILI.
- Χυτήρης Λ., (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks.