

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ  
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΑΠΚΥ  
ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΣΗ  
ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

**ΓΙΑΝΝΟΥΛΑ ΚΟΣΜΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2013**

<b><u>ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ</u></b>	<b>Σελίδα</b>
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	4
<b>ABSTRACT</b> .....	5
<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	6
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.</b>	
1.1 Ορισμός Αξιολόγησης.....	10
1.2 Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	11
1.3 Χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	13
1.4 Σχεδιασμός του Συστήματος Αξιολόγησης.....	14
1.5 Η φιλοσοφία της αξιολόγησης.....	15
1.6 Προσδιορισμός κριτηρίων της αξιολόγησης.....	16
1.7 Διαδικασία της αξιολόγησης.....	19
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>	
2.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	23
2.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	25
2.3 Σύγχρονες μορφές αξιολόγησης.....	29
2.4 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	32
2.5 Προβλήματα της αξιολόγησης.....	34
2.6 Σφάλματα της αξιολόγησης.....	35
2.7 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης.....	37
2.8 Συνέντευξη αξιολόγησης.....	38
2.9 Ρόλος του προϊσταμένου στη συνέντευξη αξιολόγησης.....	40
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΠΚΥ</b>	
3.1 Εισαγωγικά στοιχεία για το ΑΠΚΥ.....	42

3.2 Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ.....	43
3.3 Θεωρητική επισκόπηση έρευνας.....	45
3.4 Δείγμα της έρευνας.....	47
3.5 Διαδικασία έρευνας.....	49
3.6 Μοντέλο -Μεταβλητές.....	50
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b>	
4.1 Αποτελέσματα ποιοτικής έρευνας.....	51
4.2 Αποτελέσματα ποσοτικής έρευνας.....	55
4.3 Προτάσεις για αύξηση της απόδοσης του προσωπικού.....	72
4.4 Προτάσεις για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.....	73
4.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	75
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>76</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>78</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>81</b>

## **Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ΑΠΚΥ και βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.**

### **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, ερευνάται η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ και η βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη μακροχρόνια επιτυχία μιας επιχείρησης. Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα αυτή, οι επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού καθώς και στη βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος.

Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση, στα ερωτηματολόγια που συλλέχθηκαν από το προσωπικό του ΑΠΚΥ και σε ποιοτική προσέγγιση, στη διεξαγωγή συνεντεύξεων από συντονιστές τμημάτων, έτσι ώστε να αποκομίσουμε μια πιο πλήρη εικόνα για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση της Microsoft Office Excel.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο σε ένα οργανισμό, και για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζεται η εργασία του εργαζομένου και να του παρέχονται διάφορα κίνητρα, παρακινώντας τον έτσι για μεγαλύτερη απόδοση, μεγαλύτερη ικανοποίηση και κατ' επέκταση μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην εργασία. Επίσης, συμπεράναμε ότι το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ, χρήζει βελτίωση αφού εστιάζει περισσότερο σε υποκειμενικά αντί σε αντικειμενικά κριτήρια. Επομένως ένα νέο αναβαθμισμένο και πιο αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης είναι απαραίτητο για τον συγκεκριμένο οργανισμό.

## **Evaluation of staff's performance in OUC and improvement of evaluation system.**

### **ABSTRACT**

The thesis examines the evaluation of staff's performance and the improvement of evaluation system of the Open University of Cyprus (OUC).

The evaluation of employee's performance is considered to be an important factor for the long-term success of a business. Taking into account this factor, companies are emphasizing both on the development of the administrative staff and the improvement of the assessment methods used in order to achieve the best possible result.

This survey was based on a quantitative approach, where questionnaires were completed by the staff of OUC, as well as on qualitative approach, which included interviews with the Department's coordinators, so as to obtain a more complete picture for evaluating the employee's performance. The analysis was performed using Microsoft Office Excel.

According to the results obtained, we conclude that the evaluation of staff's performance plays an important role in an organization, Moreover, the employee's work must be acknowledged by the Management whereas various incentives should be provided to them, in order to achieve greater efficiency, greater satisfaction and thus leading to greater organization productivity. Also, we concluded that the evaluation system of OUC, needs improvement as currently is more focused on subjective rather than objective criteria. Therefore a new updated and more meritocratic evaluation system should be established.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Για την υλοποίηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους έμπρακτα με βοήθησαν και με στήριξαν.

Τον επιβλέποντα καθηγητή μου κων Σάββα Κατσικίδη, για το έργο της καθοδήγησης και της στήριξης σε όλη τη διάρκεια της διατριβής.

Το οικογενειακό και φιλικό μου περιβάλλον που στάθηκε δίπλα μου, στηρίζοντας και ενδυναμώνοντας με στις δύσκολες στιγμές που παρουσιάστηκαν και το προσωπικό του ΑΠΚΥ που με βοήθησαν να πραγματοποιήσω την έρευνα.

Τέλος, ένα πολύ μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στο σύζυγο μου, που με την υπομονή και την στήριξη του με βοήθησε να ολοκληρώσω την εκπόνηση της εργασίας μου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο ίσως κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς είναι ο παράγοντας που βοηθά μια επιχείρηση να ξεχωρίσει. Εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του και τη δημιουργικότητά του οποιαδήποτε επιχείρηση. Αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει η επιχείρηση απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Η συνεχής βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού είναι αναγκαία και επιτυγχάνεται μέσα από τα συστήματα αξιολόγησης του προσωπικού.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι μια από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, η οποία σχετίζεται με τις δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης του προσωπικού (Παπαδάκης, 2007: 121).

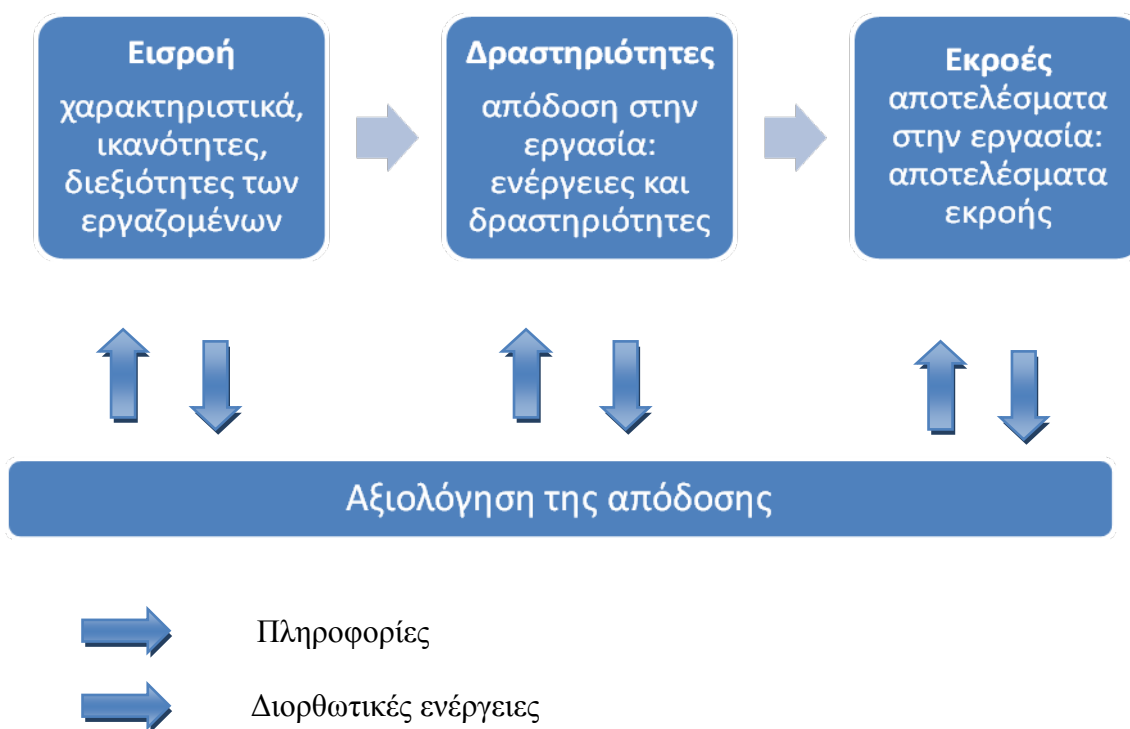
Το βασικό αντικείμενο της εργασίας είναι η καταγραφή, μελέτη και ανάλυση της αξιολόγησης των εργαζομένων που λαμβάνουν μέρος στον εργασιακό χώρο του ΑΠΚΥ και επηρεάζουν την λειτουργία του Οργανισμού. Είναι αναγκαίο οι επιχειρήσεις να καθορίζουν το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων για να βελτιώνουν την παραγωγικότητά τους. Η αξιολόγηση των ανθρώπινων πόρων μπορεί να αποδειχθεί ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο της διοίκησης για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού. Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη γενικότερη ευημερία του Οργανισμού και αποτελεί ένα από τους πιο βασικούς παράγοντες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του.

Όσο μεγαλύτερη είναι η απόδοση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι και η παραγωγικότητά τους, με αποτέλεσμα να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων μιας επιχείρησης.

Σκοπός της μελέτης είναι να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων του Οργανισμού ώστε να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί. Κατ' επέκταση να αυξηθεί η απόδοση του προσωπικού, να βελτιωθεί η λειτουργία και η διοίκηση του ΑΠΚΥ με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού.

Μέσα από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Σχήμα 1), οι μάνατζερ διαθέτουν πληροφορίες σχετικά με τις εισροές (εργαζομένους), τις

δραστηριότητες (απόδοση στην εργασία) και εκροές (αποτελέσματα). Μέσα από αυτό τον τρόπο προβαίνουν σε διορθωτικές ενέργειες με σκοπό την βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων για την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού αλλά και της βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004).



**ΣΧΗΜΑ 1: Αξιολόγηση της απόδοσης:** Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης χρειάζεται αποτελεσματικό αναδραστικό έλεγχο. Πηγή: (Τερζίδης-Τζωρτζάκης, 2004:136)

Τα συμπεράσματα στα οποία αναμένεται να καταλήξει η έρευνα είναι η ένταξη μιας αποτελεσματικής μεθόδου αξιολόγησης όπου θα συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και συνεπώς στην αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Οι ερευνητικές μέθοδοι για τη συλλογή δεδομένων που θα χρησιμοποιηθούν στην συγκεκριμένη εργασία είναι οι ποσοτικές και ποιοτικές.



Σύμφωνα με την ποσοτική μέθοδο, θα χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο με κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις όπου θα απευθύνεται στο προσωπικό του ΑΠΚΥ.

Σύμφωνα με την ποιοτική μέθοδο, θα γίνει χρήση της συνέντευξης, έτσι ώστε να υπάρχει επαφή με το αντικείμενο της έρευνας και να αποκτηθούν όλες οι χρήσιμες πληροφορίες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Τέλος βασική προϋπόθεση για την έρευνα είναι ο καθορισμός του δείγματος, δηλαδή εκείνου του τμήματος του πληθυσμού που επιλέγεται για να εκπροσωπήσει το σύνολο του πληθυσμού.

Η παρούσα εργασία αναπτύσσεται σε τέσσερα κεφάλια.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αναλύεται μια θεωρητική προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να γίνει κατανοητή η σημασία και σπουδαιότητα της.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύονται οι μέθοδοι της αξιολόγησης, τα χαρακτηριστικά-προυποθέσεις ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, τα προβλήματα και σφάλματα της αξιολόγησης, η συνέντευξη και ο ρόλος του προϊσταμένου στη συνέντευξη αξιολόγησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας, θεωρητική προσέγγιση με ποιοτική και ποσοτική μέθοδο που απευθύνεται στο προσωπικό του ΑΠΚΥ.

Προβάλλεται το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας, η διαδικασία που υιοθετήθηκε, καθώς και το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται τα αποτελέσματα και οι περιορισμοί της έρευνας και δίνονται προτάσεις για αύξηση της απόδοσης του προσωπικού καθώς και για βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.

Τέλος, δίνονται τα συμπεράσματα ολόκληρης της εργασίας και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

### **Η ΦΥΣΗ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.**

Η ικανότητα ενός οργανισμού να εκτιμά το πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε αυτόν αποτελεί σημαντικό παράγοντα ο οποίος συμβάλλει στην ευημερία του αλλά και γενικότερα στη μακροχρόνια επιτυχία του οργανισμού. Όταν ένας οργανισμός αξιολογεί αποδοτικά και αξιοκρατικά τους εργαζομένους του, τότε είναι προφανές ότι θα έχει περισσότερες πιθανότητες ευημερίας του στην αγορά δραστηριοποίησης του.

Αυτό θα το καταφέρει με τη συλλογή πληροφοριών, οι οποίες θα εξασφαλίζουν ότι η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα σύγχρονα πρότυπα, ώστε να υπάρχει η αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση. Οι παραπάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης των Εργαζομένων» (Παπαλεξανδρή Μπουραντάς, 2003:315).

#### **1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η αξιολόγηση εργαζομένου είναι η «διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά» (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003:315).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι η διαδικασία της επιχείρησης για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία όπου έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Ορισμένες επιχειρήσεις δεν χρησιμοποιούν τον όρο «Αξιολόγηση Εργαζομένου», αλλά εναλλακτικά τους όρους: «Εκτίμηση Εργαζομένου» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal), «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review), «Ετήσια Ανασκόπηση» (Annual Review) (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να καθορίζουν το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων, όχι για να επιρρίπτουν ευθύνες αλλά για αύξηση της παραγωγικότητας τους με αποτέλεσμα να υπάρχουν περισσότερες πιθανότητες για πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων της επιχείρησης. Η μακροπρόθεσμη επιτυχία μιας επιχείρησης εξαρτάται από την ικανότητα της να εκτιμά την απόδοση των

εργαζομένων της. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί μια απαραίτητη διαδικασία για κάθε οργανισμό, αφού επωφελείται ο ίδιος ο εργαζόμενος με την βελτίωση της απόδοσης του και κατ' επέκταση ο ίδιος ο οργανισμός αφού αυξάνεται η αποδοτικότητα του.

Η αξιολόγηση βοηθά τους μάνατζερ των επιχειρήσεων να πάρουν αποφάσεις για την διαφορετική μεταχείριση που πρέπει να γίνεται στον εργαζόμενο αναφορικά με την εκπαίδευση, την αμοιβή, την προαγωγή του όπως και για διάφορα άλλα θέματα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης ανατίθεται είτε στον διευθυντή της επιχείρησης, είτε στον προϊστάμενο, είτε σε μια ομάδα ατόμων όπου μπορεί να αναλάβει αυτό το καθήκον. Τα άτομα αυτά θα πρέπει να κρίνουν την ποιότητα και την ποσότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Η διαδικασία αξιολόγησης έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται οι απόψεις και οι αντιλήψεις περί δικαιοσύνης και ίσης μεταχείρισης. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης θα πρέπει να λαμβάνεται υπ' όψιν, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004:135).

Η αξιολόγηση πρέπει να συνοδεύεται από την επαναπληροφόρηση των εργαζομένων, όσον αφορά τα αποτελέσματα της επίδοσής τους, έτσι ώστε να επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πόσο καλά εργάστηκε κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου, σε σύγκριση με τα πρότυπα του οργανισμού ή σε σύγκριση με επιδόσεις του στο παρελθόν (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003:316).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, πρόκειται για μια αξιολογική καταγραφή των δυνατών, αδύνατων σημείων και χαρακτηριστικών των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001:221) μέσα στον εργασιακό τους χώρο, αρχικά μέσα από τη συλλογή πληροφοριών και στην συνέχεια με την ενημέρωση των άμεσα ενδιαφερομένων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και την λήψη κατάλληλων αποφάσεων, ικανών να βελτιώσουν τα επίπεδα απόδοσης στο περιβάλλον της επιχείρησης (Sherman et al, 1998/ Βογιατζή 2011:27).

## **1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης μέσα από την ενδυνάμωση του προσωπικού αφού του

παρέχει τα κίνητρα για βελτίωση των ικανοτήτων του αλλά και της υπηρεσιακής του απόδοσης.

Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για την ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και την αποτελεσματικότερη οργάνωση και στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα οργανισμό.

Στόχοι της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι να ελεγχθεί και να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου, να διαπιστωθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, να γίνουν πιο αποτελεσματικές τοποθετήσεις με βάση τις ικανότητες και επιδόσεις, να ενημερώνονται οι εργαζόμενοι για την απόδοσή τους και για τις προοπτικές εξέλιξής τους, να διαπιστωθούν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοσή του προσωπικού και να διαπιστωθούν τυχόν οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες των εργαζομένων (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με άλλους συγγραφείς θα δούμε πιο κάτω τους λόγους όπου επιβάλλουν την αξιολόγηση:

- Βελτίωση επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους, η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, ο καθορισμός μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου και η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2004).
- Ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλότερη απόδοση, επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, συνεχής βελτίωση του προσωπικού, υποστήριξη αποφάσεων που αφορούν τις αμοιβές, προσλήψεις, προαγωγές και εκπαίδευση του προσωπικού (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).
- Συντελεί στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου, δίνει τη βάση για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή των εργαζομένων, αποτελεί ευκαιρία για επικοινωνία και ενθαρρύνει και υποκινεί τους προϊσταμένους να μελετούν την συμπεριφορά των υφισταμένων τους (Κανελλόπουλος, 2002).

- Διαπίστωση εγκυρότητας τεχνικών επιλογής ανθρώπινων πόρων, βελτίωση εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης, καθιέρωση ενός συγκεκριμένου και αποδεκτού συστήματος μέτρησης της απόδοσης (Dero, 2007).

### **1.3 ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Η αξιολόγηση συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης, στην ενδυνάμωση του προσωπικού καθώς επίσης και στον καθορισμό εναλλακτικών προοπτικών καριέρας για αυτούς. Σύμφωνα με τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντά, 2003), οι χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων είναι οι εξής:

**Καθορισμός των Στόχων Απόδοσης και Ανάπτυξης του Εργαζομένου.** Ο εργαζόμενος πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που έχουν καθοριστεί από κοινού με τον προϊστάμενο του. Στη συνέχεια, να παρακολουθείται η απόδοση του, και συνήθως μια φορά το χρόνο να συμπληρώνεται το έντυπο αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος συμβουλεύει τον εργαζόμενο σχετικά με τα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει για να επιτύχει τους στόχους που έχουν τεθεί. Επίσης με βάση τις δεξιότητες, ικανότητες και αδυναμίες του υπαλλήλου ο προϊστάμενος παρέχει συμβουλές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας του προκειμένου να ενισχύσει τις επαγγελματικές του προσδοκίες.

**Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.** Μέσα από την επιλογή των κατάλληλων προγραμμάτων εκπαίδευσης, μπορούν να βελτιωθούν οι γνώσεις και η απόδοση των εργαζομένων όπου αυτό θα συμβάλει στην βελτίωση της λειτουργίας της επιχείρησης. Θα πρέπει να καθοριστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες όπως ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν και να αναπτυχθούν συγκεκριμένα και κατάλληλα προγράμματα εκπαίδευσης.

**Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.** Ο εργαζόμενος που αποδίδει περισσότερο θα πρέπει να αμείβεται περισσότερο από κάποιον ο οποίος αποδίδει λιγότερο και δεν εργάζεται με τον ίδιο ζήλο. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση εφαρμόζει την αξιοκρατία, ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης με την παροχή οικονομικών κινήτρων, ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στον οργανισμό. Προϋπόθεση για να λειτουργήσει ομαλά το σύστημα αμοιβών, είναι η εφαρμογή δίκαιης αξιολόγησης βάση αντικειμενικών κριτηρίων, ούτως ώστε να μην αμφισβητείται η ακεραιότητα του συστήματος. Το σύστημα θα αποτύχει, εάν οι

εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι διανέμουν συμπληρωματικές αμοιβές ή βραβεία με βάση τις προσωπικές τους προτιμήσεις.

**Ανατροφοδότηση-Επαναπληροφόρηση εργαζομένου.** Βασική αποστολή της αξιολόγησης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για το πόσο καλά τα καταφέρνουν και ποιες είναι οι προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους. Ο προϊστάμενος εντοπίζει τα προσόντα και τις αδυναμίες των εργαζομένων του και τους βοηθά να βρουν πιο αποτελεσματικούς τρόπους για να φέρουν σε πέρας τα καθήκοντά τους. Η θετική αξιολόγηση μπορεί να οδηγήσει σε μια αύξηση, μπόνους (bonus), ή σε άλλες χειροπιαστές ανταμοιβές ενώ στην περίπτωση που η αξιολόγηση είναι αρνητική, είναι καλύτερο για τον εργαζόμενο από το να μη γνωρίζει πού βαδίζει, πώς μπορεί να βελτιώσει αυτό που κάνει ή ποιες είναι οι βασικές του αδυναμίες, κατάσταση που τον αποθαρρύνει και έχει αρνητικές συνέπειες στο ηθικό του.

**Βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.** Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης παρέχει την πληροφόρηση στον οργανισμό για τους όρους επιλογής του προσωπικού και επομένως η επιχείρηση μπορεί να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες για αποτελεσματικότερη πρόσληψη προσωπικού. Ελέγχοντας ποιους είναι οι αποδοτικότεροι εργαζόμενοι και πώς αυτοί προσλήφθηκαν, μπορεί να κατευθύνει στο μέλλον τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής στις πρακτικές που αποδεικνύονται πιο αποτελεσματικές ανά θέση.

## **1.4 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η κάθε επιχείρηση είναι ξεχωριστή, όπου έχει το δικό της καθεστώς, το δικό της όραμα, τη δική της στρατηγική και εργαζόμενους, τους δικούς της σκοπούς και στόχους. Επομένως η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να σχεδιάσει και να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης βάση του οποίου (Ζαβλάνος, 2002):

- Θα συγκεκριμενοποιηθεί η φιλοσοφία της αξιολόγησης, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).
- Θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα εκφράζονται (τι αξιολογούμε).
- Θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης των επιδόσεων (πώς αξιολογούμε).

- Θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί).

## 1.5 Η ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας, δηλαδή των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται, μέθοδοι αξιολόγησης, κόστος αξιολόγησης κ.λπ. Επιπλέον, πρέπει να διαμορφώνονται οι ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης, οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας της, τις στρατηγικές επιδιώξεις της, καθώς και το περιβάλλον της (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:325).

Οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης επιλέξει μια επιχείρηση, θα πρέπει να εκπληρώνει και τις πιο κάτω λειτουργίες (Σαλεσιώτης,1999:111):

- Να είναι τελείως αντικειμενικό και η βαθμολόγηση να είναι διαφανής.
- Να προσδιορίζει ακριβώς τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Να υποδεικνύει ακριβώς τις βελτιώσεις που χρειάζονται να γίνουν σε κάθε περίπτωση.
- Να υποδεικνύει επίσης πιο είναι το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης.
- Να περιέχει ευκρινώς το μέτρο που θα προσδιορίζει την αμοιβή του αξιολογούμενου.
- Τέλος, θα πρέπει να υποδεικνύει τον τρόπο που θα αξιολογείται ο κάθε υποψήφιος για να τύχει προαγωγής.

## 1.6 ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στο στάδιο αυτό θα πρέπει να προσδιορίζονται οι επιδόσεις και τα κριτήρια όπου θα εστιάσουν οι αξιολογητές. Ο προσδιορισμός των κριτηρίων αφορά στην εκτίμηση συγκεκριμένων ικανοτήτων των εργαζομένων, όπου η επιχείρηση κρίνει απαραίτητα για την διεξαγωγή της αξιολόγησης. Οι ικανότητες αυτές επιλέγονται με βάση το όραμα, τις αξίες, τη φύση των δραστηριοτήτων, την τεχνολογία και τις στρατηγικές επιδιώξεις της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003). Στον προσδιορισμό των κριτηρίων η κάθε επιχείρηση καθορίζει ποια θα πρέπει να είναι τα πρωταρχικά καθήκοντα του κάθε εργαζομένου, ποιες ικανότητες είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων αυτών καθώς και τα κριτήρια αξιολόγησης που θα πρέπει να αποδίδει ο εργαζόμενος και με τα οποία θα γίνει η αξιολόγηση του.

Αναφορικά με τον προσδιορισμό των κριτηρίων της αξιολόγησης, δίνεται το πιο κάτω παράδειγμα. Ένας οργανισμός έχει μια θέση εργασίας του Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών. Για αυτή την θέση ζητά να έχει ο εργαζόμενος κάποιες απαραίτητες ικανότητες όπως ικανότητα ηγεσίας,, ικανότητα στις διαπροσωπικές σχέσεις, ικανότητα διαπραγμάτευσης και στρατηγικής και να υπάρχουν οι κατάλληλες γνώσεις και εμπειρία στην συγκεκριμένη θέση. Επομένως ο οργανισμός θα αξιολογήσει αυτές τις ικανότητες και έτσι θα θέσει κάποια κριτήρια αξιολόγησης. Δηλαδή ο οργανισμός θα ορίσει ότι η «ικανότητα ηγεσίας» προϋποθέτει ότι ο εργαζόμενος θα πρέπει να έχει: ικανότητα διοίκησης υφισταμένων, σωστή επαγγελματική συμπεριφορά, να αναπτύσσει πρωτοβουλίες, να εφαρμόζει στρατηγικές απόδοσης για την επιχείρηση, να είναι συνεργάσιμος, να έχει πολύ καλή γνώση στο αντικείμενο της θέσης του, να έχει προγραμματισμό και έλεγχο και να επιδιώκει το καλύτερο αποτέλεσμα για τον οργανισμό μέσω συγκεκριμένων στόχων και μέσω της υλοποίησης του οράματος της επιχείρησης.

Οι ικανότητες που ασκεί ο εργαζόμενος για τις οποίες θα αξιολογηθεί και θα βαθμολογηθεί στηρίζεται σε ποιοτικές κλίμακες βαθμολόγησης όπως για παράδειγμα του τύπου Likert, που προσδιορίζουν τα διάφορα επίπεδα επιδόσεων για κάθε ικανότητα (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:329). Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο η επιχείρηση χρησιμοποιεί συνήθως μια κλίμακα πέντε ή επτά επιλογών, που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση (π.χ. επιλογές μεταξύ του «διαφωνώ απόλυτα» και του «συμφωνώ απόλυτα»). Τα σημεία



αυτά αντιστοιχούν σε μία αριθμητική τιμή την οποία ορίζει ο ερευνητής (πχ 1 έως 7, με το 1 να αντιπροσωπεύει το χαμηλότερο επίπεδο και το 7 το υψηλότερο επίπεδο).

Μια μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται και είναι ευρέως διαδεδομένη είναι η διαχείριση μέσω στόχων (MBO-Management by Objectives) η οποία έχει χαρακτηριστεί ως η πιο αποτελεσματική αφού μπορεί να επιδράσει θετικά στην απόδοση μιας επιχείρησης (Αθανασόπουλος, 2006-2007).

Το σύστημα MBO βασίζεται σε δυο βασικές αρχές: όσο πιο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται κανείς το τι ακριβώς πρέπει να κάνει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να το εκτελέσει σωστά και η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί μόνο όταν συγκρίνεται το αποτέλεσμα που έχει επιτευχθεί με αυτό που έπρεπε να επιτευχθεί (Ξητούρη, 2001:184). Το MBO στηρίζεται στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων του υπαλλήλου με τον προϊστάμενό του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνηση του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση. Κατά συνέπεια το άτομο στη συνέχεια μπορεί να προσαρμόσει τη συμπεριφορά του και τη δράση του κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να διασφαλίσει την επίτευξη των στόχων του (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:326).

Τα πρόγραμμα αξιολόγησης του συστήματος διαχείρισης μέσω στόχων (MBO) περιλαμβάνει έξι βήματα (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004:142-143). :

**Καθορίζονται οι γενικοί στόχοι της επιχείρησης:** Καταρτίζεται το πρόγραμμα της επιχείρησης για τον επόμενο χρόνο και καθορίζονται οι στόχοι του.

**Καθορίζονται οι στόχοι κάθε τμήματος:** Οι επικεφαλές της ιεραρχικής δομής και τα ανώτερα στελέχη, με κοινή απόφαση, θέτουν τους στόχους για κάθε τμήμα.

**Συζητιούνται οι στόχοι των τμημάτων:** Οι επικεφαλές συζητούν τους στόχους με τα τμήματα και τα ανώτερα στελέχη ζητώντας τους να αναπτύξουν τους ατομικούς τους στόχους, έτσι ώστε να υπάρχει και η δική τους συμμετοχή και συνεισφορά.

**Καθορίζονται οι ατομικοί στόχοι:** Όλοι μαζί από κοινού θέτουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης.

**Επισκόπηση απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων:** Οι επικεφαλές των τμημάτων συγκρίνουν την πραγματική απόδοση κάθε εργαζομένου με τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

**Δυνατότητα επαναπληροφόρησης:** Με τις τακτές συλλογικές συναντήσεις μεταξύ όλων των εργαζομένων, συζητούν και αξιολογούν την πρόοδο τους στην επίτευξη των στόχων τους βάσει των αποτελεσμάτων.

Παρά τα τόσα θετικά της μεθόδου αυτής, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα της MBO, όπως (Χυτήρης, 2001):

- χρειάζεται πολύ χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτερα στελέχη για την εφαρμογή της.
- απαιτείται από όλους η εκπαίδευση.
- είναι δύσκολη η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων.
- οι προϊστάμενοι ασκούν πίεση για επίτευξη όλο και υψηλότερων στόχων.
- είναι απαραίτητη μια υψηλή προσαρμοστικότητα στο όλο σύστημα όταν αλλάζουν οι συνθήκες.
- αρκετές φορές οι υφιστάμενοι υιοθετούν προτάσεις και στόχους των προϊσταμένων τους παρά να αναλαμβάνουν πρωτοβουλία για να θέσουν δικούς τους στόχους.
- δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση που επικρατεί αυταρχικό στυλ διοίκησης.
- απαιτείται πολλή γραφειακή εργασία.
- δεν ταιριάζει για εργασίες με ελάχιστη ή καθόλου ευελιξία.

Πρόσφατα έχουν αναπτυχθεί επιπλέον μέθοδοι για μέτρηση της επίτευξης των στόχων όπως είναι το Balanced Scorecard και τα Key Performance Indicators. Η λογική αυτών των μεθοδολογιών είναι η ανάλυση των στρατηγικών-συνολικών στόχων της επιχείρησης σε επίπεδο οργανωτικών μονάδων και θέσεων εργασίας με βάση συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης (metrics). Συγκεκριμένα το Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα) χρησιμοποιεί δείκτες για τέσσερις τομείς επιχειρησιακής επίδοσης, όπως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, ο προσανατολισμός στον πελάτη, οι εσωτερικές διαδικασίες και η καινοτομία, μάθηση, ανταπόκριση στις αλλαγές (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:327).

## 1.7 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να περιλαμβάνει (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003:330):

- τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση.
- τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες, δηλαδή ποιος κάνει τι.
- το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας.

Κάποιες από τις ενέργειες της διαδικασίας αξιολόγησης είναι (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003):

- στο τέλος του έτους η διοίκηση προσδιορίζει τους στόχους.
- ο προϊστάμενος συμφωνεί με τον αξιολογούμενο για την βελτίωση των ικανοτήτων του.
- σε τακτά χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν την πορεία του αξιολογούμενου και επαναπροσδιορίζουν στόχους.
- ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος κάθε τέλος του έτους προετοιμάζονται για την συνέντευξη αξιολόγησης.
- πραγματοποιείται η συνέντευξη αξιολόγησης και οριστικοποιείται το έντυπο αξιολόγησης.

Για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης και αντικειμενικής μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης απαιτεί από κάθε επιχείρηση την εφαρμογή μιας τυπικής διαδικασίας αξιολόγησης. Τα βασικά βήματα αυτής της διαδικασίας είναι:

- Να καθοριστούν τα κριτήρια απόδοσης. Τα στοιχεία αυτά προκύπτουν από την ανάλυση της εργασίας και έχουν να κάνουν με το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά του εργαζομένου καθώς και με τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτύχει (Χυτήρης, 2001). Στην ανάλυση της θέσης εργασίας θα πρέπει να μελετηθούν ποια θα πρέπει να είναι τα πρωταρχικά καθήκοντα του εργαζομένου και ποιες ικανότητες και γνώσεις απαιτούνται για την εκτέλεση των καθηκόντων με επιτυχία (Demmke, 2007).
- Να καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης, δηλαδή τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης όπου βάση με αυτά θα κριθεί η απόδοση του εργαζομένου αν είναι ικανοποιητική ή

όχι. Τα κριτήρια αυτά έχουν να κάνουν με την ποσότητα και ποιότητα της απόδοσης, το χρόνο και την ορθότητα της εκτέλεσης, τον τρόπο με τον οποίο εκτελείται η εργασία και με την αξιοποίηση των παραγωγικών πόρων. Τα πρότυπα απόδοσης πρέπει να είναι σαφή και μετρήσιμα. Τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος πρέπει να κατανοούν τι ακριβώς αναμένεται και σε τι μονάδες μετριέται (Χυτήρης, 2001: 225-226).

- Τέλος, ο αξιολογητής συγκρίνει την πραγματική απόδοση με τα πρότυπα και αποδίδει βαθμούς στον αξιολογούμενο. Αφού αξιολογηθεί ο εργαζόμενος, ενημερώνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του και αναλαμβάνονται από κοινού οι απαιτούμενες διορθωτικές ενέργειες (Χυτήρης, 2001).

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί μια από τις βασικότερες λειτουργίες μιας επιχείρησης αφού εξασφαλίζει την μελλοντική της επιτυχία και ανάπτυξη.

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης γίνεται σωστά, τότε μπορεί να είναι αρκετά ευεργετική για τον οργανισμό αλλά και για τους ίδιους τους εργαζομένους. Από την άλλη πλευρά όμως αν δεν γίνεται σωστά, αξιοκρατικά και σε δίκαιη βάση, τότε μπορεί να αποτελέσει πηγή μεγάλης δυσαρέσκειας. (Κανελλόπουλος, 2002).

Όταν το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό και δίκαιο και λειτουργεί προς όφελος τόσο της επιχείρησης αλλά και των εργαζομένων, τότε επικρατούν αισθήματα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας και παρέχονται κίνητρα στους εργαζομένους για περαιτέρω προσπάθεια βελτίωση της απόδοσης τους (Jawahar, 2007).

Από την άλλη πλευρά, αν το σύστημα είναι άδικο, αναξιόπιστο και όχι αντικειμενικό, δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, που τις περισσότερες φορές δημιουργεί προστριβές και διαμάχες μέσα στην επιχείρηση.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, μπορεί να αποφέρει καρπούς στην επιχείρηση, διατηρώντας με αυτό τον τρόπο την ανταγωνιστικότητα της στην αγορά και έπειτα εξασφαλίζει την μελλοντική της επιτυχία σε βάθος χρόνου (Βακόλα, 2005).

Το σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης θα πρέπει να περιγράφεται σε ειδικό εγχειρίδιο, το οποίο αποτελεί επίσημο εταιρικό κείμενο. Το εγχειρίδιο αυτό θα πρέπει να περιγράφει τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης όπως τους στόχους, ικανότητες, κλίμακες βαθμολόγησης, διαδικασία καθώς επίσης να εμπεριέχει το έντυπο αξιολόγησης. Το έντυπο αξιολόγησης συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο

και τον αξιολογητή και πρέπει να περιλαμβάνει: σύντομες οδηγίες χρήσης, οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου, οι ικανότητες πάνω στις οποίες αξιολογείται, οι κλίμακες βαθμολόγησης του και περαιτέρω σχόλια, το σχέδιο βελτίωσης του εργαζομένου για την επόμενη περίοδο και ένα εμπιστευτικό μέρος όπου αναγράφονται οι δυνατότητες εξέλιξης του εργαζομένου και η εξέλιξη των αμοιβών του (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2****ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διαχωρίζονται σε υποκειμενικές και αντικειμενικές. Οι αντικειμενικές ή αλλιώς ποσοτικές αναφέρονται σε ποσοτικά-αριθμητικά δεδομένα, ενώ οι υποκειμενικές ή αλλιώς ποιοτικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και συμπεριφορά που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος. Στην πράξη όμως, για να είναι πλήρες ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο τα αντικειμενικά όσο και τα υποκειμενικά κριτήρια (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες θα αναλυθούν στα επόμενα υποκεφάλαια, παρουσιάζονται συνοπτικά στο πιο κάτω πίνακα.

**Πίνακας 1:Μέθοδοι Αξιολόγησης**

<b>ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>
Μέθοδοι μέτρησης της παραγωγής.
Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες.
Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου.
Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας.
Μέθοδοι καταμέτρησης απόδοσης των στελεχών.
<b>ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ)</b>
Κατάταξη.
Κατάταξη σε ζευγάρια.
Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.
<b>ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ)</b>
Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης.
Σταθμισμένος Κατάλογος.
Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής.
Κρίσιμα Περιστατικά.

Κλίμακες Αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία.
Κλίμακες Αξιολόγησης της Παρατηρούμενης και Αναμενόμενης Συμπεριφοράς.
Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων.
Κέντρα Αξιολόγησης.
<b>ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ</b>
Αυτό-αξιολόγηση.
Αξιολόγηση από συναδέλφους.
Αξιολόγηση από υφισταμένους.
Αξιολόγηση από πελάτες.
Αξιολόγηση 360 μοιρών (κυκλική αξιολόγηση).

## 2.1 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων βάση αριθμητικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα ο αριθμός απουσιών από την δουλειά, ή ο όγκος παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Αυτά τα στοιχεία δείχνουν πόσο γρήγορα και αποτελεσματικά μπορεί ο εργαζόμενος να ολοκληρώσει μια συγκεκριμένη εργασία. Φυσικά και σε αυτές τις μεθόδους μπορεί να γίνουν λάθη αφού τα τελικά αποτελέσματα μπορεί να επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες και να μην εξαρτώνται πάντα από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003). Σε αυτή την κατηγορία υπάρχουν πέντε μέθοδοι αξιολόγησης οι οποίες είναι οι πιο κάτω.

**Μέθοδοι Μέτρησης Παραγωγής.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από την βιομηχανία και αφορά στη μέτρηση του αριθμού των έτοιμων αλλά και των ελαττωματικών προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο καθώς και σε οποιοδήποτε αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Η μέθοδος αυτή μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, μόνο όταν ο εργαζόμενος παράγει ένα προϊόν με φυσική υπόσταση, ενώ δύσκολα μπορεί να εφαρμοστεί σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών. Για να είναι εφαρμόσιμη η συγκεκριμένη μέθοδος θα πρέπει (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003):

- η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση.
- το παραγόμενο προϊόν να είναι μετρήσιμο.
- ο εργαζόμενος να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος.

**Πωλήσεις σε Χρηματικές Μονάδες.** Σε αυτή την μέθοδο χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος (συγκεκριμένα οι πωλητές) σε ένα χρονικό διάστημα. Η κάθε επιχείρηση ορίζει ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και στη περίπτωση που ο πωλητής το υπερβεί αμείβεται με πρόσθετη αμοιβή (bonus). Και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει αδυναμίες αφού η απόδοση των πωλητών δεν εξαρτάται πάντα από τις δικές τους ικανότητες αλλά και από άλλους παράγοντες (Σαρμανιώτης, 2005).

**Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένου.** Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, για την αξιολόγηση του εργαζομένου χρησιμοποιούνται προσωπικά στοιχεία από το φάκελο του όπως: ο αριθμός απουσιών ή καθυστερήσεων από την εργασία, ο αριθμός των επιπλήξεων ή πιθανές πειθαρχικές ποινές που έχει δεχτεί ο εργαζόμενος. Η μέθοδος αυτή από μόνη της θεωρείται αναξιόπιστη και έχει συχνά λανθασμένες εκτιμήσεις αφού τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητα του. Έτσι συνιστάται ο συνδυασμός αυτής της μεθόδου με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογημένου (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

**Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας.** Οι μετρήσεις αυτές αφορούν δείγματα εργασίας που βρίσκονται κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες. Για παράδειγμα, τα άτομα που εργάζονται στο τηλεφωνικό κέντρο μιας επιχείρησης, δίνεται σε όλους ένα πακέτο κλήσεων και αξιολογούνται για τη διάρκεια του χρόνου απαντήσεων στα τηλεφωνήματα, στην ποιότητα των πληροφοριών, στην ακρίβεια και την ευγένεια. Με αυτή την μέθοδο όμως παρουσιάζονται τρία βασικά προβλήματα:

- Οι πληροφορίες είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν, οπότε θα εμφανίσουν περισσότερο άγχος και δε θα συμπεριφέρονται φυσιολογικά.
- Υπάρχουν αμφιβολίες για την πρακτική καθώς και για το υψηλό κόστος.

(Χατζηπαντελή, 1999:80).



**Μέθοδοι Καταμέτρησης της Απόδοσης των Στελεχών.** Η αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών πρέπει να γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος και μπορεί να συμπεριλαμβάνει μεγέθη όπως το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η το μερίδιο αγοράς (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

## 2.2 ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης βασίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο δεν διασφαλίζεται απόλυτα η ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης αφού μπορεί να επηρεαστούν από προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση σε αυτές τις μεθόδους, αφού η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του εργαζομένου, είτε αυτοί είναι υφιστάμενοι, συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή ακόμη και πελάτες. Οι μέθοδοι αυτοί διακρίνονται σε συγκριτικές και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003)

### ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ

Στις συγκριτικές μεθόδους αξιολογείται η απόδοση των εργαζομένων σε σύγκριση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και στηρίζεται στην ιδέα της κατάταξης τους από τον καλύτερο στον χειρότερο (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003). Υπάρχουν τρία είδη από αυτές τις μεθόδους:

**Κατάταξη.** Με την μέθοδο αυτή οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους. Είναι αρκετά εύκολη στην επεξήγηση, κατανόηση και στη χρήση. Δεν είναι χρονοβόρα και δεν απαιτεί υψηλούς χρηματικούς πόρους (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003). Τα α άτομα που πρόκειται να αξιολογηθούν, κατατάσσονται σε φθίνουσα σειρά, από τον καλύτερο έως τον χειρότερο (Ζαβλάνος, 2002).

Επίσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί και η εναλλακτική κατάταξη, η οποία κατανέμει την αποδοτικότητα των εργαζομένων σε διάφορα υποσύνολα, με σκοπό την επιμέρους κατάταξη τους. Δηλαδή οι εργαζόμενοι κατατάσσονται με βάση επιμέρους κλίμακες π.χ. πάρα πολύ αποδοτικοί, αρκετά αποδοτικοί, μέτριοι κ.α. (Σαρμανιώτης, 2005:226).

**Κατάταξη σε ζευγάρια.** Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ανά ζεύγη, δηλαδή ανά ομάδες εργασίας και ο προϊστάμενος αξιολογεί τον καλύτερο υπάλληλο ανά ζευγάρι. Αυτός που τις περισσότερες φορές επιλέγεται ως ο καλύτερος, κατατάσσεται πρώτος (Σαρμανιώτης, 2005:226).

**Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής.** Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής κατατάσσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό τους εργαζομένους σε κατηγορίες απόδοσης. Για παράδειγμα μπορεί να κατατάξει το 5% των εργαζομένων στην κατηγορία μη ικανοποιητικοί, το 10% στην κατηγορία απλώς ικανοποιητικοί και το 50% στην κατηγορία καλοί. Ένα παράδειγμα επιβεβλημένης επιλογής είναι ο πιο κάτω πίνακας: (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

### **ΜΕΘΟΔΟΙ ΜΕ ΒΑΣΗ ΑΠΟΛΥΤΑ ΠΡΟΤΥΠΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Εκτός από τις συγκριτικές μεθόδους, όπου συγκρίνεται η απόδοση του εργαζομένου με αυτή των συναδέλφων του, υπάρχει εναλλακτικά και η μέθοδος με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Το σύστημα αυτό αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση πρότυπα, τα οποία διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα. Η απόδοση μετρείται με βάση συγκεκριμένες διαστάσεις, έτσι ώστε να είναι εύκολη η παροχή επαναπληροφόρησης στον αξιολογούμενο (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες μέθοδοι που ανήκουν σε αυτή την κατηγορία:

**Γραφικές Κλίμακες Κατάταξης.** Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης είναι η πιο ευρέως διαδεδομένη, είναι εύκολη η δημιουργία και χρήση της, επιτρέπει τη σύγκριση των εργαζομένων και είναι αποδεκτή από την πλειοψηφία των αξιολογούμενων. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο για διάφορες πτυχές της απόδοσης του, χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Η κλίμακα όπου θα επιλεγεί θα πρέπει να καλύπτει όλο το εύρος των πιθανών απαντήσεων (π.χ. μη ικανοποιητικός έως εξαιρετικός) και συνήθως είναι πενταβάθμια, επταβάθμια ή εννιαβάθμια. Ο αξιολογητής χαρακτηρίζει την απόδοση του εργαζομένου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Σαρμανιώτης, 2005). Αν επιτευχθεί η αντικειμενικότητα και η διαφάνεια, τότε μπορεί να είναι πιο έγκυρη και από πολύ πιο σύνθετες τεχνικές. Σε αυτή την μέθοδο, τα προβλήματα της επιείκειας και της αυστηρότητας δεν μπορούν να αποφευχθούν (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

**Σταθμισμένος Κατάλογος.** Με αυτή την μέθοδο δίνεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος-λίστα προτάσεων με τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των

εργαζομένων, όπου ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει ένα ναι ή ένα όχι αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Η κάθε πρόταση έχει διαφορετική βαρύτητα την οποία δεν γνωρίζει ο αξιολογητής αλλά είναι γνωστή μόνο στο τμήμα προσωπικού. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα αφού απαιτεί διαφορετική λίστα για διαφορετικές θέσεις εργασίας (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

**Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής.** Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να επιλέξει εκείνη τη συμπεριφορά που κρίνει ότι ανταποκρίνεται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών όπως τα πιο κάτω (Χυτήρης, 2001:234):

1. Εργάζεται σκληρά – Εργάζεται γρήγορα.
2. Ανταποκρίνεται άμεσα στους πελάτες – Δείχνει πρωτοβουλία.
3. Υστερεί στην ποιοτική απόδοση – Δεν έχει καλές εργασιακές συνήθειες.

**Κρίσιμα περιστατικά.** Σε αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο κρίσιμων περιστατικών (θετικά ή αρνητικά) όπου κρίνει τον εργαζόμενο βάσει της συμπεριφοράς του κατά τη διάρκεια αυτών των περιστατικών. Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι με το ημερολόγιο παρέχεται η δυνατότητα στον επόπτη να δικαιολογήσει την εκτίμηση των στοιχείων και να στηρίξει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999). Μειονέκτημα της, είναι ότι ο επόπτης θα πρέπει κάθε φορά να καταγράφει τα κρίσιμα περιστατικά που συμβαίνουν αλλά και την αντίστοιχη συμπεριφορά των εργαζομένων όπου αυτό είναι αρκετά χρονοβόρο (Νικολάου, 2006).

**Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία.** Κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες που αναπαριστούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σ' αυτή τη διαδικασία γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής χρειάζεται να επιλέξει το επίπεδο που θα αντιπροσωπεύει τον κάθε εργαζόμενο. Η ανάπτυξη και η εφαρμογή αυτής της μεθόδου απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η μέθοδος αυτή εκτελείται ως εξής:

1. Αρχικά, ο αξιολογητής επιλέγει τους εργαζόμενους οι οποίοι θα καθορίσουν τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που αντιπροσωπεύουν την απόδοση των εργαζομένων για τη θέση εργασίας.
2. Στη συνέχεια, επιλέγει μια άλλη ομάδα εργαζομένων, η οποία καθορίζει τα κρίσιμα περιστατικά που μπορούν να προκύψουν.
3. Μετά, μια άλλη ομάδα αναλαμβάνει να αντιστοιχίσει τα κρίσιμα περιστατικά στις κατηγορίες απόδοσης που έχουν ήδη οριστεί.
4. Στο τέλος, ορίζεται μια άλλη ομάδα ατόμων που αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν έχει συμπεριλάβει η τρίτη ομάδα και τα τοποθετεί σε ξεχωριστή κλίμακα (Χατζηπαντελή, 1999:84).

Οι κλίμακες αξιολόγησης συμπεριφοράς χωρίζονται σε δυο είδη: οι προσδοκώμενες-αναμενόμενες και οι παρατηρούμενες συμπεριφορές (Χυτήρης, 2001).

Η αξιολόγηση των αναμενόμενων συμπεριφορών, μετρά τη συμπεριφορά που αναμένεται να έχει ο εργαζόμενος (Χυτήρης, 2001). Ο εργαζόμενος κατατάσσεται σε μια κλίμακα ανάλογα με την απόδοσή του, όπου προκύπτουν συμπεράσματα για τα αδύνατα και δυνατά σημεία του, καθώς και για την θέση εργασίας που πρέπει να απασχολείται ο υπάλληλος (Sherman et al, 1998).

Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών, αποτελείται από περιγραφές συμπεριφοράς των εργαζομένων όπου ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα που εμφανίζεται η κάθε συμπεριφορά. Η κλίμακα που χρησιμοποιείται είναι συνήθως η πενταβάθμια, από το «σχεδόν πάντα» έως το «σχεδόν ποτέ» (Νικολάου, 2006). Οι αξιολογητές χρησιμοποιώντας αυτή την κλίμακα συχνότητας, μπορούν πιο εύκολα να εξηγήσουν το γιατί της βαθμολογίας τους (Χυτήρης, 2001:245).

**Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων.** Πολλές επιχειρήσεις απασχολούν ψυχολόγους για να αξιολογούν τους εργαζομένους τους. Ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, από ψυχολογικά τεστ είτε από συζητήσεις με τους προϊσταμένους. Ο αξιολογητής κάνει μια εκτίμηση για τη μελλοντική απόδοσή του εργαζομένου βάση της έκθεσης που έχει συντάξει και η οποία αφορά στοιχεία της πνευματικής ικανότητας του ατόμου, τα συναισθήματά του, το ενδιαφέρον για την εργασία και την αφοσίωση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Η μέθοδος αυτή κοστίζει πολύ, για αυτό χρησιμοποιείτε για την αξιολόγηση των ανωτέρων και νέο-προσληφθέντων στελεχών. Επίσης η ακρίβεια της μεθόδου αυτής εξαρτάται από τις ικανότητες και την εμπειρία του ψυχολόγου αξιολογητή (Χυτήρης, 2001).

**Κέντρα Αξιολόγησης.** Και σε αυτή την μέθοδο, όπως και στην προηγούμενη η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα ειδικών ψυχολόγων-συμβούλων προς τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης με την διαφορά ότι γίνεται από κέντρα αξιολόγησης. Αυτά τα ειδικά άτομα χρησιμοποιούν διάφορες μεθόδους προκειμένου να αξιολογηθούν οι ικανότητες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων, να γίνει αναδιάρθρωση ευθυνών στο μέλλον και να εκτιμηθούν ενδεχόμενα προαγωγών (Βακόλα, 2005). Η διαδικασία αυτή διαρκεί 2-3 ημέρες και διεξάγεται εκτός χώρου εργασίας. Οι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζομένους μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχομετρικά τεστ, συμμετοχή τους σε επιχειρηματικά παίγνια ή και σε ασκήσεις λήψης αποφάσεων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

### 2.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Τα τελευταία χρόνια η αξιολόγηση στις επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί σημαντικά. Σήμερα έχει παρατηρηθεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων δεν γίνεται μόνο από τους προϊσταμένους αλλά από τους υφισταμένους ή συναδέλφους των αξιολογούμενων, από τους πελάτες της επιχείρησης ή ακόμα και από τους ίδιους τους εργαζομένους να αξιολογούν τον εαυτό τους. Με αυτό τον τρόπο η αξιολόγηση παίρνει πολλές διαστάσεις και αποκτά πολύπλευρο χαρακτήρα (Ζαβλάνος, 2002).

Παρακάτω θα αναφέρουμε αυτές τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης:

**Αυτό-αξιολόγηση.** Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο, ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει τον ίδιο του τον εαυτό και τις επιδόσεις του. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία αυτή απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, καθώς απαιτεί ωριμότητα από τον ίδιο τον αξιολογούμενο αλλιώς υπάρχει ο κίνδυνος υπερεκτίμησης ή υποεκτίμησης των ικανοτήτων του (Κάντας, 1998). Με την αυτό-αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή η άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον εαυτό του και κατά πόσο μπορεί να είναι αντικειμενικός και δίκαιος. Συνήθως τα άτομα αυτά ανταποκρίνονται με ζήλο και δείχνουν περισσότερη επιείκεια από ότι οι προϊστάμενοι τους. Η αυτό-αξιολόγηση είναι ιδανική για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη του εργαζομένου. Επίσης η μέθοδος αυτή προσφέρει σημαντική

συμπληρωματική βοήθεια στον κάθε προϊστάμενο, προβάλλοντας στοιχεία τα οποία δεν είχε δώσει σημασία (Ζαβλάνος, 2002).

**Αξιολόγηση από συναδέλφους.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που ο άμεσα προϊστάμενος δεν έχει συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του και έτσι ζητείται από τους συναδέλφους να κάνουν την αξιολόγηση οι οποίοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν την συμπεριφορά και τα αποτελέσματα του αξιολογουμένου (Χυτήρης, 2001). Θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική. Βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε περιπτώσεις όπου οι προϊστάμενοι δεν έχουν την δυνατότητα να παρακολουθούν την επίδοση ενός εργαζομένου κάτι το οποίο είναι εφικτό από τους ίδιους τους συναδέλφους του. Μειονέκτημα της αξιολόγησης αυτής είναι ότι κάποιιοι συνάδελφοι μπορούν να αρνηθούν να αξιολογήσουν ο ένας τον άλλο, σε περίπτωση που αξιολογήσει θετικά το συνάδελφο του και φανεί κατώτερος σε σύγκριση με αυτόν. Επίσης κάποιος μπορεί να μην θέλει να χαλάσει μια καλή σχέση που έχει με τον συνάδελφο του σε περίπτωση που τον αξιολογήσει αρνητικά (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

**Αξιολόγηση από υφισταμένους.** Σήμερα η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όλο και πιο συχνά από τις επιχειρήσεις, αφού είναι αρκετά έγκυρη για να αξιολογούνται οι προϊστάμενοι. Συγκεκριμένα η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται περισσότερο για τη βελτίωση της απόδοσης και εξέλιξης των στελεχών (Ζαβλάνος, 2002). Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των προϊσταμένων τους, όσον αφορά την καθοδήγηση, την πληροφόρηση την οργάνωση, τον προγραμματισμό, την επικοινωνία και είναι σε θέση να τους αξιολογήσουν κατάλληλα. Βέβαια μπορεί να γίνει σκόπιμη παραποίηση της αξιολόγησης από τους υφισταμένους, ειδικά αν πιστεύουν ότι ο προϊστάμενος μπορεί να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης. Για αυτό το λόγο οι αξιολογήσεις αυτές γίνονται ανώνυμα έτσι ώστε να αποδίδει τα μέγιστα αποτελέσματα. Για να υπάρξει μια αντικειμενική και σωστή αξιολόγηση είναι αναγκαίο να υπάρχει εμπιστοσύνη και επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003).

**Αξιολόγηση από πελάτες.** Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται από τους πελάτες της επιχείρησης, είτε αυτοί είναι εσωτερικοί, είτε είναι εξωτερικοί. Συνήθως η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις που το αντικείμενο τους είναι η εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Με την αξιολόγηση αυτή εκτιμάται η άποψη του

πελάτη για τον υπάλληλο που τον εξυπηρετεί αλλά και τις διάφορες υπηρεσίες που του παρέχει κατά την πώληση (Ζαβλάνος, 2002). Για μια επιχείρηση είναι δύσκολο να γνωρίζει αν οι πελάτες της είναι ικανοποιημένοι, για αυτό και είναι απαραίτητο να υπάρχει το στοιχείο της επαναπληροφόρησης. Η επαναπληροφόρηση μπορεί να γίνει μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον πελάτη ή μέσω επίσημης επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου. Επίσης σε ακραίες περιπτώσεις, η μέθοδος αυτή πραγματοποιείται από υποτιθέμενους πελάτες οι οποίοι απευθύνονται στο προσωπικό ως πιθανοί αγοραστές, ενώ στην πραγματικότητα παρακολουθούν και αξιολογούν τον υπάλληλο χωρίς εκείνος να το γνωρίζει (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

**Αξιολόγηση 360 μοιρών (κυκλική αξιολόγηση).** Η μέθοδος αξιολόγησης των 360 μοιρών αξιολογεί το προσωπικό μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας στοιχεία από όλες τις προηγούμενες μεθόδους. Η μέθοδος αυτή προσπαθεί να πετύχει μια σφαιρική και ευρεία αξιολόγηση του εργαζόμενου, χρησιμοποιώντας πηγές αξιολογητών που συνεργάζονται και έχουν σχέση με τον αξιολογούμενο όπως για παράδειγμα τους συνάδελφους, υφιστάμενους, προϊστάμενους, πελάτες και προμηθευτές, όπου με αυτό τον τρόπο δίνεται μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο. Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν τις πηγές αξιολογητών που αναφέραμε προηγουμένως για να φτάσουν σε μια πιο αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gazfingel, 1996).

Η μέθοδος των 360 μοιρών δίνει ιδιαίτερη σημασία στις επαγγελματικές δεξιότητες του αξιολογούμενου που έχουν σχέση με την επίδοση του στην εργασία. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να αποκτηθούν μέσω της συμπλήρωσης διάφορων έντυπων αξιολόγησης ή και συνεντεύξεις (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003).

Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται (Χυτήρης, 2001:230). Αυτό συμβαίνει λόγω του ότι ο κάθε αξιολογητής, αξιολογεί διαφορετικές συμπεριφορές των εργαζομένων με βάση τα δικά του κριτήρια.

Συνεπώς η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μπορεί να λάβει πάρα πολλές διαστάσεις, όπου η κάθε μέθοδος έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να επιλέξει μια μέθοδο σύμφωνα με τους στόχους και τις πολιτικές της, και η οποία μέθοδος θα αυξάνει την παραγωγικότητα και να βελτιώνει την αποδοτικότητα της επιχείρησης αλλά και του ίδιου του εργαζομένου. Οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν τις κατάλληλες ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις διάθεση και εμπειρία για να μπορούν να χειριστούν κατάλληλα το θέμα αυτό.

Με την παρουσίαση όλων των πιο πάνω μεθόδων αξιολόγησης (ποσοτικές ή ποιοτικές) γεννάται το ερώτημα ποια είναι η καλύτερη μέθοδος για να εφαρμοστεί; Για να απαντήσουμε σε αυτό το ερώτημα θα πρέπει να λάβουμε υπόψη κάποιους παράγοντες όπως (Χυτήρης, 2001):

- το κόστος εφαρμογής της μεθόδου.
- ο αριθμός των εργαζομένων.
- το πόσο αντικειμενικά είναι τα αξιολογούμενα στοιχεία.
- η αποδοχή της μεθόδου από τους αξιολογούμενους.
- ο σκοπός της αξιολόγησης.

Το πιο σημαντικό που πρέπει να δούμε είναι το πώς εφαρμόζεται μια μέθοδος από τους αξιολογητές και όχι το ποια εφαρμόζεται. Οι πιο πολύπλοκες, χρονοβόρες και λεπτομερείς αξιολογήσεις δεν δίνουν πάντα τις ακριβέστερες πληροφορίες. Αντίθετα, οι πιο απλές μέθοδοι, όταν εφαρμόζονται σωστά δίνουν έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα (Χυτήρης, 2001:250).

## **2.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων σε ένα οργανισμό θα πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003):

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους.
- Ευθυγραμμισμένο και ανάλογο με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού.
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.
- Αξιόπιστο και να στηρίζεται στη χρήση αντικειμενικών κριτηρίων.



- Εστιασμένο στις υπευθυνότητες του κάθε εργαζόμενου και να εντοπίζει τις περιοχές βελτίωσης.
- Αποδοτικό, δηλαδή η σχέση του κόστους της διαχείρισής του με τα οφέλη του, να είναι η επιθυμητή.

Μια αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποια χαρακτηριστικά, όπου μέσω αυτών η κάθε επιχείρηση θα μπορέσει να πετύχει τη μέγιστη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτά τα χαρακτηριστικά όπου μπορούν να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα Σύστημα Αξιολόγησης είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η αντικειμενικότητα, η συγκρισιμότητα και η συνάφεια με τη θέση (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Εγκυρότητα.** Θα πρέπει να υπάρχει εγκυρότητα, δηλαδή να είναι συμβατή η διαδικασία, σύμφωνα με το περιεχόμενο και την δομή κάθε εργασίας. Αυτό μπορεί να πετύχει αν γίνει μια καλή ανάλυση της απόδοσης για κάθε εργασία, πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης και λαμβάνοντας υπόψη τις απαραίτητες παραμέτρους έτσι ώστε να είναι όσο πιο ακριβής η μέτρηση της απόδοσης (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Αξιοπιστία.** Για να υπάρχει το στοιχείο της αξιοπιστίας, πρέπει να είναι γνωστός ο τύπος των δεικτών που χρησιμοποιούνται καθώς και στην περίπτωση των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης, ποιος κάνει τις μετρήσεις. Τα είδη αξιοπιστίας που υπάρχουν είναι τα πιο κάτω (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003):

- Η ενδοβαθμολογική αξιοπιστία, ή συνέπεια μεταξύ των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών.
- Η εσωτερική αξιοπιστία ή η συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης.
- Η διαχρονική αξιοπιστία ή η σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.

**Αντικειμενικότητα.** Η αντικειμενικότητα αφορά στην κρίση του αξιολογητή και κατά πόσο αυτή εφαρμόζεται όταν εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης. Για να το πετύχει αυτό, πρέπει να έχει τις ικανότητες να εκτιμήσει την απόδοση των εργαζομένων. Οι ικανότητες αυτές αντικατοπτρίζουν τι έχουν προσφέρει και τι έχουν επιτύχει τα άτομα στην εργασία τους και όχι να στηρίζονται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, που μπορεί να μην έχουν καμιά σχέση με την εργασία τους. Οι

προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες του αξιολογητή δεν πρέπει να επηρεάζουν την εικόνα του για ένα άτομο, γιατί αυτό θα έχει ως συνέπεια την ελαχιστοποίηση ή μεγιστοποίηση της υποκειμενικής του κρίσης. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Συγκρισιμότητα.** Στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο αξιολογητής πραγματοποιεί μια σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων ανάλογα με το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στη διάθεση του κατά τον πλέον σωστό και αποτελεσματικό τρόπο (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Συνάφεια.** Η συνάφεια έχει σχέση με την αξιολόγηση που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και στις απαιτήσεις των εργαζομένων. Τα έντυπα αξιολόγησης των διευθυντικών στελεχών θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο όπου να διαφέρουν από τα έντυπα αξιολόγησης των υπαλλήλων γιατί άλλα θα είναι τα κριτήρια της απόδοσης των διευθυντών και άλλα των υπαλλήλων. Συνεπώς θα πρέπει να υπάρχει όσο πιο περισσότερη σαφήνεια σε κάθε κατηγορία προσωπικού (Νικολάου 2006).

## 2.5 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων συναντάμε κάποιες δυσκολίες ανεξαρτήτως της μεθόδου που χρησιμοποιήσαμε. Τα προβλήματα τα οποία βρισκόμαστε αντιμέτωποι είναι τα πιο κάτω:

**Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα.** Τα συστήματα αξιολόγησης αρκετές φορές αποτυγχάνουν λόγω του ότι δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά με τις αντίστοιχες προδιαγραφές. Ένα σύστημα για να θεωρείται καλό και επαρκές σχεδιασμένο θα πρέπει τα κριτήρια αξιολόγησης να μην είναι φτωχά, η τεχνική που χρησιμοποιείται να είναι αξιόπιστη και η κατάλληλη και η αξιολόγηση να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και όχι να είναι απλά μια τυπική διαδικασία. Επομένως η υποστήριξη του στελέχους σε όλα τα στάδια του σχεδιασμού είναι απαραίτητη για την επιτυχία του συστήματος (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση.** Τα κριτήρια αξιολόγησης προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας αφού η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στο περιεχόμενο, στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου καθώς και στο αποτέλεσμα της εργασίας του. Ανάλογα με τη θέση, διαφοροποιούνται

τα κριτήρια αξιολόγησης και για αυτό το λόγο δεν χρησιμοποιείται ένας ενιαίος κατάλογος κριτηρίων αξιολόγησης (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004).

**Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης.** Αρκετές φορές οι εργαζόμενοι είναι αντίθετοι στο σύστημα αξιολόγησης λόγω του φόβου τους για την κρίση του αξιολογητή, αν θα είναι δηλαδή αντικειμενικός μαζί τους, και δεν θα λάβουν υπόψη τους οποιεσδήποτε προκαταλήψεις ή διακρίσεις. Όσο περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία υπάρχει στην επιχείρηση τόσο ελαχιστοποιείται το πρόβλημα αυτό (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003). Συνεπώς η αποδοχή από τον κρινόμενο είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004).

**Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.** Η πολλαπλή χρήση είναι προβληματική αφού τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα. Για παράδειγμα η ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του εργαζομένου και για σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, μπερδεύει τον εργαζόμενο και τον κάνει πιο επιφυλακτικό ως προς τη διαδικασία. Δηλαδή το άτομο αφού γνωρίζει ότι θα εξαρτηθεί η αμοιβή του από την αξιολόγηση, δείχνει τον καλύτερο του εαυτό και κρύβει τις οποιεσδήποτε αδυναμίες του. Αυτό επηρεάζει αρνητικά και μειώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

## 2.6 ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το μεγαλύτερο μέρος των σφαλμάτων μπορούν να προκύψουν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης. Τα σφάλματα είτε συνειδητά είναι είτε ασυνείδητα, μπορεί να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά τον αξιολογούμενο αλλά σίγουρα θα επηρεάσει αρνητικά την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Τα κυριότερα λάθη είναι τα πιο κάτω:

**Επιείκειας ή αυστηρότητας.** Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων εφαρμόζεται για να εκτιμηθεί η απόδοση τους. Ο αξιολογητής μπορεί να διαπράττει λάθη επιείκειας για να μην δυσαρεστήσει τους υφισταμένους του με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν υψηλές μετρήσεις απόδοσης από ότι αξίζουν. Το αντίθετο συμβαίνει όταν ο αξιολογητής δείχνει αυστηρότητα και εκτιμά τους εργαζομένους αρνητικά, δηλαδή όχι τόσο ευνοϊκά όσο δείχνουν οι αποδόσεις τους. (Πολύζος, 2004).

**Τάση προς το κέντρο.** Τα λάθη αυτά τα έχουμε όταν ο αξιολογητής εκτιμά τους εργαζόμενους του κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης γιατί αποφεύγει να χρησιμοποιεί υψηλές ή χαμηλές βαθμολογίες από φόβο μήπως υποτιμήσουν ή υπερτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο αποφεύγουν να καταδικάσουν ένα άτομο αλλά ούτε και να το επαινέσουν (Κανελλόπουλος, 2002). Αποτέλεσμα αυτού του τρόπου, είναι όλοι οι υπάλληλοι να βαθμολογούνται παρόμοια και να μην καθίσταται εφικτό να φαίνονται οι διαφορές και οι αδυναμίες του καθενός σε σχέση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους (Νικολάου, 2006). Οι βαθμολογητές θα πρέπει να πειστούν για τη μεγάλη σημασία της εφαρμογής της αξιολόγησης, να δείχνουν το κατάλληλο ενδιαφέρον και προσοχή στην αξιολόγηση, έτσι ώστε να αποφεύγονται τα λάθη τάσης προς το κέντρο (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Σύνδρομο του φωτοστέφανου (Halo effect).** Το σφάλμα αυτό παρουσιάζεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογουμένου (Χυτήρης, 2001). Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον υπάλληλο βασιζόμενος στην εικόνα και τα αισθήματα που έχει σχηματίσει για αυτόν (θετικά ή αρνητικά) και καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες σε ολόκληρη την αξιολόγηση του (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

**Διαφορετικές Αντιλήψεις.** Τα προβλήματα αυτά παρουσιάζονται από τα λάθη που κάνουν οι αξιολογητές γύρω από την κλίμακα της εκτίμησης (κακός ή επαρκής) λόγω της διαφορετικής αντίληψης της έννοιας των όρων που χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση (Πολύζος, 2004).

**Προσωπικές Προκαταλήψεις.** Οι αρνητικές προκαταλήψεις ενός αξιολογητή για κάποιους εργαζόμενους, όπως το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία ή και προσωπικές προτιμήσεις, μπορεί να αποτελέσουν αιτία διαστρέβλωσης της βαθμολόγησης τους. Οι προκαταλήψεις αυτές μπορούν να επηρεάσουν την εκτίμηση ενός αξιολογητή και να βαθμολογήσει τον εργαζόμενο με μεγαλύτερη βαθμολογία επειδή τον συμπαθεί περισσότερο ή με μικρότερη βαθμολογία επειδή τον συμπαθεί λιγότερο. Λόγω αυτού του λάθους η βαθμολογία των αξιολογητών αποκλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική (Χυτήρης, 2001).

Συνεπώς τα σφάλματα αξιολόγησης δεν μπορούν να εξαλειφθούν, αφού οι άνθρωποι είναι που αξιολογούν την απόδοση των εργαζομένων, αλλά μπορούν να μειωθούν (Χυτήρης, 2001). Οι τρόποι για να περιοριστούν αυτά τα σφάλματα είναι:

- εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τις μεθόδους, κριτήρια, σκοπούς και τα πρότυπα απόδοσης της αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).
- οι αξιολογητές να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση υπενθυμίζοντας τους τα διάφορα λάθη πριν καν αρχίσει το έργο της αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 2002).
- τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης (Χυτήρης, 2001).
- επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας (Χυτήρης, 2001).
- επιβράβευση των αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001).

## **2.7 ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Η διαδικασία της αξιολόγησης απαιτεί από τον αξιολογητή να έχει πλήρη γνώση της διαδικασίας. Αυτό θα το πετύχει συμμετέχοντας σε σεμινάρια με τα οποία θα ενημερώνεται, θα εκπαιδεύεται και να προετοιμάζεται για μια εποικοδομητική και αντικειμενική αξιολόγηση. Τα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητα για μια αντικειμενική και χρήσιμη αξιολόγηση είναι τα πιο κάτω (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003: 360):

- Να έχουν προσδιορισθεί και να είναι αποδεκτά από όλα τα τμήματα της ιεραρχίας τα πρότυπα ή οι στόχοι της αξιολόγησης, ώστε η απόδοση να μετριέται σύμφωνα με αυτά.
- Κατά τη διάρκεια της περιόδου είναι απαραίτητη η περιοδική, ανεπίσημη αξιολόγηση και επαναπληροφόρηση. Στη συνέχεια να πραγματοποιείται η τυπική αξιολόγηση και στο τέλος να συμπληρώνεται και το έντυπο αξιολόγησης.
- Να χρησιμοποιούνται αντικειμενικά στοιχεία απόδοσης που θα αναφέρονται στην παραγωγή, στην ποιότητα, στην παρουσίαση, στα παράπονα των πελατών κ.ά.
- Να εφαρμόζονται ομοιόμορφα και συνεπή πρότυπα και βαθμολογίες και να εφαρμόζονται σε όλους ανεξαιρέτως τους υπαλλήλους.

## 2.8 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αξιολόγησης γίνεται συνήθως κάθε τέλος του έτους μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου, όπου σε αυτή την συνάντηση ενημερώνεται ο αξιολογούμενος για την ετήσια απόδοση του και τι χρειάζεται να κάνει για βελτίωση. Κατά τη διάρκεια της συζήτησης ανταλλάσσουν πληροφορίες για την επίλυση τυχόν προβλημάτων, προγραμματίζουν τους επιχειρησιακούς στόχους, ορίζουν τις βελτιώσεις που πρέπει να κάνουν και τέλος γίνεται η επαναπληροφόρηση σχετικά με την απόδοση (Χυτήρης, 2001).

Ο εργαζόμενος για να μπορεί να βελτιώσει την μελλοντική του απόδοση θα πρέπει να γνωρίζει την τωρινή του απόδοση και να είναι εξοικειωμένος με τις ικανότητες και τις αδυναμίες του. Τη δυνατότητα αυτή του την προσφέρει η επαναπληροφόρηση που παρέχεται από τη συνέντευξη αξιολόγησης. Αξιολόγηση χωρίς την πληροφόρηση του εργαζομένου είναι πάντα μη αποτελεσματική και μη αποδοτική (Lepsinger & Lucia, 1997).

Κατά την διάρκεια τη συνέντευξης θα πρέπει να υπάρχει το σωστό κλίμα έτσι ώστε να αποφεύγονται οποιεσδήποτε τριβές ή συγκρούσεις μεταξύ των δυο πλευρών και να επικεντρώνονται στη λύση των προβλημάτων που τυχόν υπάρχουν αλλά και τους στόχους που πρέπει να τεθούν (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Στο τέλος της συνέντευξης ο αξιολογητής θα πρέπει να συνοψίσει τη συζήτηση και να επαναδιατυπώσει τυχόν αποφάσεις ή συμφωνίες που έγιναν ώστε να υπάρχει πλήρης κατανόηση σχετικά με το μελλοντικό σχέδιο δράσης και των δυο πλευρών (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004:146).

Οι **αντικειμενικοί στόχοι** της συνέντευξης αξιολόγησης για την επιχείρηση αλλά και για τον εργαζόμενο είναι οι ακόλουθοι:

Για την επιχείρηση (Roberts & Reed, 1996):

- να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- να ενημερώνονται για το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται.
- να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν καλή επίδοση και να πληροφορούνται οι αδυναμίες τους.
- να βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου με υφισταμένου.

- να γίνονται επιπλήξεις.
- να δίνονται χρήσιμες συμβουλές.
- να συμφωνηθούν από κοινού μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

Για τον εργαζόμενο (Smither, 2000):

- να υπάρχει μια ειλικρινή συζήτηση και από τις δυο πλευρές.
- συζήτηση εκπαιδευτικών αναγκών του αξιολογουμένου.
- συζήτηση πιθανών προβλημάτων και τρόπους επίλυσης.
- ενημέρωση για την ετήσια επίδοση του.
- ενημέρωση για το πρόγραμμα εργασίας της επόμενης χρονιάς.
- συζήτηση για τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του.

Οι **τύποι της συνέντευξης** αξιολόγησης που υπάρχουν είναι (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003):

**Μίλησε και πείσε.** Εδώ ο προϊστάμενος κάνει κριτική στον εργαζόμενο για το πόσο καλή ή πόσο κακή ήταν η απόδοσή του, με αποτέλεσμα να μην του δίνεται η ευκαιρία να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Με αυτό τον τύπο υπάρχουν επιπτώσεις στη μελλοντική απόδοση του εργαζομένου όπως δυσαρέσκεια και απογοήτευση, αλλά είναι η πιο αποτελεσματική μέθοδος όταν πρόκειται για νέους υπαλλήλους που δεν έχουν ιδιαίτερη διάθεση για συμμετοχή στη συνέντευξη αξιολόγησης.

**Μίλησε και άκουσε.** Στην περίπτωση αυτή δημιουργείται ένας διάλογος μεταξύ των δυο πλευρών, για να συζητήσουν τα λάθη που έχει κάνει ο εργαζόμενος. Με την μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα και η ευκαιρία στον εργαζόμενο να υπερασπιστεί με επιχειρήματα τη θέση του μέσα στην επιχείρηση και αν χρειαστεί να προβεί ακόμη και σε αυτό-αξιολόγηση.

**Επίλυση προβλημάτων.** Σε αυτή την περίπτωση ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος μέσω ανοιχτού διαλόγου, προσπαθούν να εντοπίσουν από κοινού τις αιτίες που σχετίζονται με τη χαμηλή απόδοση του υπαλλήλου, με απώτερο σκοπό να τις εξουδετερώσουν με εκπαίδευση και να καθορίσουν τους στόχους του αξιολογουμένου.

## **2.9 ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Η συνέντευξη αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει ο προϊστάμενος να είναι κατάλληλα προετοιμασμένος, δεδομένου ότι αυτός είναι που επηρεάζει τη ροή της εκτέλεσης της. Επίσης θα πρέπει να δημιουργήσει ένα θετικό και ευχάριστο κλίμα ανάμεσα σε αυτόν και τον εργαζόμενο και μια εποικοδομητική συνέντευξη με την οποία θα ενθαρρύνει και θα υποκινεί τους εργαζομένους. Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο προϊστάμενος είναι τα εξής (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004):

**Να είναι συγκεκριμένος**, δηλαδή να είναι κατανοητά αυτά που θα ακούσει ο εργαζόμενος, να καταλάβει ποια είναι τα θετικά και ποια τα αρνητικά αποτελέσματα της απόδοσής του. Είναι πολύ σημαντικό, ο προϊστάμενος να εστιάζεται μόνο σε θέματα της εργασίας και όχι σε εξωτερικούς παράγοντες που δεν σχετίζονται με την εργασία.

**Να είναι επίκαιρος**, δηλαδή να αναφέρεται σε γεγονότα πρόσφατα και «φρέσκα» στη μνήμη τους.

**Να είναι εποικοδομητικός**, δηλαδή να αναγνωρίζει τα θετικά της απόδοσης των εργαζομένων προτείνοντας τρόπους για περαιτέρω βελτίωση και στην περίπτωση που υπάρχουν προβλήματα στην επίδοση του εργαζομένου να προτείνει λύσεις και όχι απλώς να επαναλαμβάνει τα λάθη του εργαζομένου. Ο καλός αξιολογητής είναι αυτός που μπορεί να ξεχωρίσει τότε πρέπει να έχει επικριτικό ρόλο και τότε συμβουλευτικό.

**Να είναι κατανοητός**, δηλαδή να αντιλαμβάνεται ότι ο εργαζόμενος κατανοεί αυτά που συζητούν και για να βεβαιώνεται θα πρέπει να τους ζητάει να εφαρμόσουν τις αλλαγές που πρέπει για βελτίωση.

**Να καθορίζει στόχους**, που θα συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον του εργαζομένου στη βελτίωση της απόδοσής του και συγχρόνως ο προϊστάμενος να παρακολουθεί εάν πραγματοποιούνται οι στόχοι αυτοί και να βοηθάει στην υλοποίησή τους.

**Να είναι αποδεκτός από τον υφιστάμενο**, δηλαδή ο προϊστάμενος για να γίνει αποδεκτός από τους εργαζομένους θα πρέπει η συνέντευξη να είναι έγκυρη, να βασίζεται σε έγκυρες πηγές και να είναι αξιόπιστη.



Συνεπώς η συνέντευξη αξιολόγησης δεν είναι εύκολη υπόθεση. Είναι μια διαδικασία που πιθανώς να θέλουν να αποφύγουν τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι εργαζόμενοι. Δημιουργεί μεγάλη πίεση τόσο στους αξιολογητές όσο και στους αξιολογούμενους. Οι αξιολογητές βρίσκονται σε δύσκολη θέση και αμηχανία να πληροφορούν τον εργαζόμενο για την επίδοση του ειδικά στην περίπτωση που είναι αρνητική η αξιολόγηση. Οι αξιολογούμενοι αισθάνονται ότι θα πρέπει να δεσμευτούν για να βελτιώσουν την επίδοσή τους και να έχουν μεγαλύτερη απόδοση στο μέλλον. Αρκετές φορές οι συνεντεύξεις αξιολόγησης μπορεί να οδηγούν σε προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ των δυο πλευρών με συνέπεια να προκαλούν διαταραχή των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ τους. Επομένως και οι δυο πλευρές, τόσο ο αξιολογητής όσο και ο αξιολογούμενος θα πρέπει να αντιληφθούν ότι η αξιολόγηση γίνεται για τη συνολική βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου αλλά και για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του ίδιου του οργανισμού.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΑΠΚΥ**

Στην παρούσα διατριβή πραγματοποιήθηκε μια μελέτη περίπτωσης, στην οποία διερευνήθηκε η Αξιολόγηση της Απόδοσης του προσωπικού και βελτίωση του Συστήματος Αξιολόγησης στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (ΑΠΚΥ). Όλες οι πληροφορίες έχουν συλλεχθεί από υπαλλήλους και ανώτερα στελέχη του ΑΠΚΥ μέσω ερωτηματολογίου και συνεντεύξεις.

#### **3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΓΙΑ ΤΟ ΑΠΚΥ**

Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου αποτελεί ένα από τα τρία κρατικά Πανεπιστήμια της Κύπρου. Παρέχει αναγνωρισμένες σπουδές σε πτυχιακό, μεταπτυχιακό και διδακτορικό επίπεδο, με τη μέθοδο της ανοικτής εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Το ΑΠΚΥ χρησιμοποιεί σύγχρονα παιδαγωγικά συστήματα με τη βοήθεια της τεχνολογίας, το οποίο συντελεί στην επίτευξη του στρατηγικού της στόχου, δηλαδή να γίνει ένα διεθνές κέντρο εκπαίδευσης. Το Ανοικτό Πανεπιστήμιο είναι αυτοτελές και αυτοδιοικούμενο Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα και αποτελεί νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου όπου εδρεύει στη Λευκωσία. Το ΑΠΚΥ έχει ως στόχο να αποτελέσει ένα Πανεπιστήμιο υψηλών ακαδημαϊκών προδιαγραφών το οποίο θα είναι ικανό απέναντι στις ανάγκες της κοινωνίας και τις ανάγκες εκπαίδευσης των φοιτητών. Κύριος στόχος του Ανοικτού Πανεπιστημίου είναι να ικανοποιήσει τις ανάγκες της κοινωνίας για εξειδικευμένη και εμπειρισταωμένη γνώση με σύγχρονα πανεπιστημιακά προγράμματα σπουδών υψηλής ποιότητας τροφοδοτούμενα από τις τελευταίες εξελίξεις της έρευνας, της τεχνολογίας, της παιδαγωγικής μεθοδολογίας και της καινοτομίας ([www.ouc.ac.cy](http://www.ouc.ac.cy), 08/05/2013).

Το όραμα του ΑΠΚΥ, φιλοδοξεί να δώσει το δικό του στίγμα στον κυπριακό και ευρύτερο ευρωπαϊκό χώρο, προσφέροντας στους φοιτητές την πιο σύγχρονη δυνατή τεχνολογική υποδομή και εκπαιδευτική μεθοδολογία. Μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά, περισσότερο από κάθε άλλο Ίδρυμα Ανώτατης Εκπαίδευσης του τόπου, στο να καταστεί η Κύπρος διεθνές ή περιφερειακό κέντρο εκπαίδευσης, παρέχοντας τα προγράμματά του εξ αποστάσεως και σε υπηκόους άλλων χωρών (<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/vision>, 08/05/2013).

Ο σκοπός και η δομή του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου το καθιστούν κατάλληλο και σημαντικό εργαλείο εκπαιδευτικής πολιτικής της Κυπριακής Δημοκρατίας, με στόχο η Μεγαλόνησος να καταστεί Κέντρο Εκπαίδευσης, Επιστημονικής Έρευνας και Καινοτομίας. Ο στρατηγικός στόχος του ΑΠΚΥ, να καταστεί ένα καταξιωμένο Πανεπιστήμιο, διεθνούς φήμης και εμβέλειας, ενεργοποιεί τη σύνταξη εκπαιδευτικού υλικού και σε άλλες γλώσσες, πέραν της Ελληνικής, τη σύναψη ισχυρών συνεργασιών με ΑΕΙ της περιοχής και της Ευρώπης, την προώθηση διεθνών συνεργασιών, το σχεδιασμό νέων προγραμμάτων σπουδών σε τομείς αιχμής της οικονομίας, καθώς και την ανάπτυξη νέων τεχνολογικών υποδομών (<http://www.ouc.ac.cy/web/guest/university/genika/vision>, 08/05/2013).

### **3.2 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΑΠΚΥ**

Το Σύστημα αξιολόγησης στο ΑΠΚΥ αποτελεί υπηρεσία του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού και εκφράζει το ενδιαφέρον για δίκαιη και αξιοκρατική μεταχείριση του προσωπικού.

Βασικός σκοπός του συστήματος αξιολόγησης είναι να συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία και στη συνεχή βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του ίδιου του εργαζόμενου αλλά και του οργανισμού.

Γενικά οι στόχοι του Συστήματος Αξιολόγησης είναι να βελτιώσει την αποδοτικότητα του οργανισμού, να εντοπίσει τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, να ενισχύσει την ομαδικότητα και συνεργασία μεταξύ του προσωπικού, να προάγει τον εποικοδομητικό διάλογο μεταξύ αξιολογητή και εργαζομένου, να αυξάνει την υποκίνηση του προσωπικού και τέλος το σύστημα να βασίζεται σε ένα δίκαιο, αξιοκρατικό και αντικειμενικό τρόπο.

Το διοικητικό προσωπικό ανάλογα με τη θέση που κατέχει στο ΑΠΚΥ και τα καθήκοντα που διεκπεραιώνει μπορεί να χωριστεί για σκοπούς του συστήματος αξιολόγησης ([www.tepak.ac.cy](http://www.tepak.ac.cy), 08/05/2013), στις παρακάτω 3 κατηγορίες:

Προσωπικό Προϊσταμένων Κλίμακας Α14 και άνω.

Επιστημονικό Προσωπικό Κλίμακας Α8-Α13.

Προσωπικό Κλίμακας Α1-Α7.

Για κάθε μία από τις πιο πάνω κατηγορίες υπάρχει ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης της απόδοσης. Συγκεκριμένα υπάρχουν τα εξής έντυπα αξιολόγησης:

- Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης Προϊσταμένων **Κλίμακα A14**

(βλέπε Παράρτημα 5).

- Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης Επιστημονικού Προσωπικού **Κλίμακα A8-A13**

(βλέπε Παράρτημα 4).

- Έντυπο Αξιολόγησης Απόδοσης Προσωπικού **Κλίμακα A1-A7**

(βλέπε Παράρτημα 3).

Τα έντυπα αξιολόγησης Κλίμακας A1-A7 και Κλίμακας A8-A13 αποτελούνται από τα ίδια μέρη με κάποιες διαφορές να υπάρχουν μόνο στο μέρος που αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης. Στο έντυπο του προσωπικού Κλίμακας A1-A7 τα κριτήρια αξιολόγησης είναι η επαγγελματική κατάρτιση, η συμπεριφορά, η συνεργασία, η κρίση, η δημιουργικότητα / πρωτοβουλία και η δυνατότητα ανάληψης αυξημένων καθηκόντων. Στο έντυπο του προσωπικού Κλίμακας A8-A13 τα κριτήρια αξιολόγησης είναι η επαγγελματική κατάρτιση, η ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων, το ενδιαφέρον / δημιουργικότητα, οι επαγγελματικές σχέσεις, η συμπεριφορά και η δυνατότητα ανάληψης αυξημένων καθηκόντων. Το έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων αποτελείται από ανοικτές ερωτήσεις χωρίς οποιαδήποτε κλίμακα βαθμολόγησης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου (εκτός των προϊσταμένων) στο ΑΠΚΥ αξιολογείται με βάση τα κριτήρια αξιολόγησης και του υπηρεσιακού έργου του κάθε αξιολογούμενου. Για όλα αυτά τα κριτήρια και τον βαθμό επίτευξης του υπηρεσιακού έργου, υπάρχουν στα έντυπα αξιολόγησης σχετικές κλίμακες βαθμολόγησης η οποία κλίμακα περιλαμβάνει 5 βαθμίδες:

1- Μη Ικανοποιητικός

2- Ικανοποιητικός

3- Καλός

4- Πολύ Καλός

5- Άριστος

Η μέθοδος του συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ για το Διοικητικό Προσωπικό, περιλαμβάνει την χρήση βαθμολογικών κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς από προϊστάμενους καθώς και την αυτό-αξιολόγηση των εργαζομένων. Το μοντέλο δεν είναι τόσο σφαιρικό αφού δεν μας δίνει μια ολοκληρωμένη εικόνα για τον αξιολογούμενο.

Για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ παρατίθεται χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας υποβολής των αξιολογήσεων από τον Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών του ΑΠΚΥ. Το χρονοδιάγραμμα αποτελείται από τα πιο κάτω στάδια:

1. Συμπλήρωση του εντύπου (ανάλογα με την κλίμακα) από τον υπάλληλο και αποστολή του με ηλεκτρονικό μήνυμα στον άμεσα προϊστάμενο/ συντονιστή μέχρι συγκεκριμένη ημερομηνία (αρχές του εκάστοτε έτους). Στις Υπηρεσίες/Τομείς όπου δεν υπάρχει άμεσα προϊστάμενος/συντονιστής αποστέλλονται απευθείας στο Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών.
2. Αξιολόγηση από τους προϊστάμενους και προσωπική συνέντευξη (αξιολογούμενου/προϊστάμενου) μέχρι συγκεκριμένη ημερομηνία.
3. Αποστολή από τους προϊστάμενους στο Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών και υπογραφή του εντύπου μέχρι συγκεκριμένη ημερομηνία.
4. Υποβολή στον Πρόεδρο της Διοικούσας Επιτροπής μέχρι συγκεκριμένη ημερομηνία.

Η περίοδος για την οποία υποβάλλεται η έκθεση αξιολόγησης είναι από την 1<sup>η</sup> Ιανουαρίου μέχρι την 31<sup>η</sup> Δεκεμβρίου του εκάστοτε έτους.

### **3.3 ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει μια σειρά ερευνητικών μεθόδων, ποσοτικών και ποιοτικών. Και οι δυο μέθοδοι συλλέγουν ακριβείς πληροφορίες, έχουν όμως διαφορές ως προς το είδος των πληροφοριών και τον τρόπο που τις συλλέγουν.

Οι ποσοτικές μέθοδοι επικεντρώνονται σε αριθμητικά δεδομένα και σε στατιστικές συγκρίσεις, στην μέτρηση των θεωρητικών εννοιών μέσω εργαλείων, όπως είναι το τυποποιημένο ερωτηματολόγιο (<http://www.18ano.gr/images/E2.pdf>, 09/05/2013).

Προσφέρουν τη δυνατότητα στον ερευνητή να προσεγγίσει μεγάλο μέρος του πληθυσμού για τον έλεγχο των συγκεκριμένων υποθέσεων. Σύμφωνα με αυτή την μέθοδο ο ερευνητής θα πρέπει να εστιάσει στη συλλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος του υπό μελέτη πληθυσμού και στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου για την έρευνα ερωματολογίου (Korres et. al. 2011).

Επομένως, το πιο συνηθισμένο μέσο συλλογής δεδομένων σύμφωνα με αυτή την μέθοδο είναι το ερωματολόγιο. Είναι πολύ πιο αποτελεσματική μέθοδος με την έννοια ότι απαιτεί λιγότερο χρόνο και κόστος και επιτρέπει τη συλλογή στοιχείων από ένα μεγάλο δείγμα του πληθυσμού. Αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Οι κλειστές ερωτήσεις είναι αυτές που περιλαμβάνουν τις πιθανές απαντήσεις και οι ερωτηθέντες καλούνται να επιλέξουν μια από αυτές. Οι ανοικτές ερωτήσεις προσφέρουν τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να απαντήσουν ελεύθερα στις ερωτήσεις με δικά τους λόγια.

Οι ποιοτικές μέθοδοι αποτελούν τα βασικά εργαλεία για την συλλογή στοιχείων που δίνουν απάντηση σε ερωτήσεις που αφορούν το πώς, γιατί, κάτω από ποιες συνθήκες και με ποιες επιπτώσεις (Korres et. al. 2011). Η ποιοτική έρευνα αποτελεί την κατάλληλη μεθοδολογική επιλογή για να διερευνηθούν σε βάθος οι αναπαραστάσεις, οι στάσεις, οι αντιλήψεις, τα κίνητρα, καθώς και τα συναισθηματικά, φαντασιακά δεδομένα της συμπεριφοράς των ατόμων (Kollia et. al. 2008).

Η συνέντευξη αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο ποιοτικής έρευνας. Πρόκειται για την μέθοδο που έχει ως αντικείμενό της να σχηματίσει ένα «νοητικό περιεχόμενο» (Mialaret, 1997: 148), να αποκαλύψει πτυχές της προσωπικότητας και να αναγνωρίσει συμπεριφορές. Ο Tuckman, όρισε τις συνεντεύξεις ως δυνατότητα «εισόδου» στο τι διαδραματίζεται στο μυαλό του υποκειμένου (Tuckman, 1972).

Σύμφωνα με τον Kvale, η συνέντευξη βασίζεται στην πιο κάτω θέση: η γνώση επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό μέσω καλής ακρόασης, έως και «ευγενούς αφουγκράσματος» των κόσμων των υποκειμένων, τα οποία ο ερευνητής οφείλει να έχει ενθαρρύνει να εκφραστούν. Για αυτό το λόγο ακόμα και τα πρώτα λεπτά της συνέντευξης είναι καθοριστικά (Kvale, 1996: 128).

Οι συνεντεύξεις προβάλλουν τις γνώσεις που το υποκείμενο κατέχει (πληροφορίες και γνώσεις), τι του αρέσει και τι όχι (αξίες και προτιμήσεις) και κυρίως τι σκέπτεται (απόψεις και αντιλήψεις) (Kollia et. al. 2008). Με τη μέθοδο αυτή ο ερευνητής έρχεται

σε επαφή με το αντικείμενο της έρευνας του, αποσπά χρήσιμες πληροφορίες χωρίς να υπάρχουν κενά, τα οποία τον βοηθούν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Το μειονέκτημα για την συγκεκριμένη μέθοδο είναι ότι πρόκειται για μια χρονοβόρα μέθοδο ( η διάρκεια εξαρτάται από την εμπειρία του αξιολογητή), αφού μια συνέντευξη μπορεί να διαρκέσει από μερικά λεπτά έως και αρκετή ώρα, αναλόγως με την συζήτηση που γίνεται.

Οι συνεντεύξεις χωρίζονται σε δομημένες, μη δομημένες, και ημιδομημένες.

Στις δομημένες συνεντεύξεις, ζητείται από τον ερωτώμενο να απαντήσει σε προκαθορισμένες ερωτήσεις, οι οποίες έχουν συγκεκριμένο αριθμό και περιεχόμενο.

Στις μη δομημένες, διεξάγεται μια ελεύθερη συζήτηση που η ελευθερία της σχετίζεται με τη φύση της συζήτησης, το θέμα που ερευνάται και το βαθμό της δόμησης των ερωτήσεων (Kollia et. al. 2008).

Οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, όπου χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τις ερωτήσεις.

Τέλος, βασική προϋπόθεση για την έρευνα είναι ο προσδιορισμός του πληθυσμού, δηλαδή το υποσύνολο του πληθυσμού που επιλέγεται από τον ερευνητή για να αντιπροσωπεύσει την έρευνα του. Κατά τον σχεδιασμό της έρευνας, ο ερευνητής θα πρέπει να καθορίσει ποια και πόσα άτομα θα ερευνηθούν αλλά και πως θα επιλεγούν.

Οι μέθοδοι δειγματοληψίας μπορεί να γίνει με δυο τρόπους την τυχαία (πιθανότητας) ή με σκοπιμότητα (μη πιθανότητας). Στην πρώτη περίπτωση, τα τυχαία δείγματα ή πιθανότητας, κάθε μέλος του πληθυσμού έχει ίση πιθανότητα να επιλεγεί και η επιλογή του ή όχι είναι θέμα τύχης. Στην δεύτερη περίπτωση, τα δείγματα με σκοπιμότητα ή μη πιθανότητας, τα μέλη του πληθυσμού δεν έχουν όλα την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν αφού κάποια από αυτά θα επιλεγούν ή θα αποκλειστούν σκόπιμα.

### **3.4 ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η συγκεκριμένη έρευνα συγκέντρωσε δεδομένα με βάση δυο μεθόδους, τις ποσοτικές μεθόδους, συγκεκριμένα το ερωτηματολόγιο και τις ποιοτικές μεθόδους, συγκεκριμένα την συνέντευξη. Η δειγματοληπτική έρευνα με ερωτηματολόγια, συνεντεύξεις και στατιστικές μεθόδους ανάλυσης είναι η πιο διαδεδομένη μορφή εμπειρικής έρευνας.

Επιλέχθηκε η συνέντευξη διότι θεωρείται η καταλληλότερη μέθοδος, καθώς ο ερευνητής έρχεται σε προσωπική επαφή με ανώτερα στελέχη του οργανισμού για να απαντήσει σε όλα τα ερωτήματα του. Το δείγμα της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε είναι το μη πιθανότητας (με σκοπιμότητα) και επιλέχθηκε σύμφωνα με την κρίση του ερευνητή. Το δείγμα αποτελούσε 4 άτομα από το ΑΠΚΥ, οι οποίοι είναι σε υπεύθυνες θέσεις (Προϊστάμενοι ή Συντονιστές Τμημάτων) και έχουν υπό την επίβλεψη και ευθύνη τους άλλο προσωπικό. Η συνέντευξη έχει πραγματοποιηθεί στον εργασιακό χώρο των εργαζομένων. Η επιλογή των ατόμων αυτών έγινε γιατί έχουν την μεγαλύτερη εργασιακή πείρα στο ΑΠΚΥ, γνωρίζουν πολύ καλά το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται και γνωρίζουν πιθανά προβλήματα του συστήματος που αντιμετωπίζουν. Στην αρχή της συνέντευξης, ενημερώθηκαν οι ερωτώμενοι με τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας και δόθηκε έμφαση στο απόρρητο των στοιχείων και της ανωνυμίας. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συνέντευξη αποτελείται από δομημένες ερωτήσεις, δηλαδή με προκαθορισμένες ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο ήταν ανώνυμο και όλες οι ερωτήσεις ήταν ανοικτού τύπου, έτσι ώστε να μπορούν οι ερωτώμενοι να εκφράσουν την γνώμη τους ελεύθερα (βλέπε Παράρτημα 2). Η συμπλήρωση του απαιτούσε περίπου 10 με 15 λεπτά από το χρόνο τους.

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας βασίστηκε στα ερωτηματολόγια που απευθύνονταν στο διοικητικό προσωπικό του ΑΠΚΥ. Και σε αυτή την περίπτωση οι ερωτώμενοι ενημερώθηκαν από την αρχή, για τον σκοπό της έρευνας αλλά και για το απόρρητο των στοιχείων και της ανωνυμίας. Βασική προϋπόθεση για τους συμμετέχοντες ήταν να έχουν συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης του ΑΠΚΥ τουλάχιστον μια φορά. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν κλειστού τύπου, αλλά υπήρχαν και δυο ερωτήσεις ανοικτού τύπου έτσι ώστε να εκφράσουν την γνώμη τους (βλέπε Παράρτημα 1). Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούσε 3 με 4 λεπτά. Η κλίμακα μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε ήταν η κλίμακα βαθμολόγησης Likert, και συγκεκριμένα η πενταβάθμια, όπου οι ερωτηθέντες θα έπρεπε να επιλέξουν μια από τις πέντε απαντήσεις. Η κλίμακα από το 1 μέχρι 5 παρουσιάζεται πιο κάτω:

1= Διαφωνώ Απόλυτα

2= Διαφωνώ

3= Ουδέτερος



4= Συμφωνώ

5= Συμφωνώ Απόλυτα

Η προσέγγιση αυτή (Likert) βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνολική βαθμολογία ενός ατόμου στην κλίμακα δείχνει την στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι: η διαδικασία της είναι απλή και θεωρείται περισσότερο αξιόπιστη αφού οι ερωτηθέντες έχουν πέντε επιλογές να διαλέξουν για την απάντησή τους, όπου με αυτό τον τρόπο δίνεται η ευκαιρία να δώσουν περισσότερο ακριβή απάντηση. Οι ερωτηθέντες αισθάνονται πολύ πιο άνετα να απαντούν στις ερωτήσεις χρησιμοποιώντας μια κλίμακα με περισσότερες επιλογές απάντησης, έτσι μπορούν να εκφράσουν τα πραγματικά τους αισθήματα, παρά από το να έχει μόνο δυο επιλογές συμφωνώ/διαφωνώ. Επίσης χρησιμοποιώντας αυτού του τύπου κλίμακες μπορεί να γίνουν πολύ πιο εύκολα στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων.

Οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ήταν 36 άτομα. Το ερωτηματολόγιο έχει ετοιμαστεί ηλεκτρονικά στην ιστοσελίδα ProProfs Survey Maker. Έχει αποσταλεί μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο προσωπικό του ΑΠΚΥ, ο ηλεκτρονικός σύνδεσμος που θα έπρεπε να ακολουθήσουν για να το συμπληρώσουν ήταν ο ακόλουθος: <http://www.proprofs.com/survey/t/?title=3mfb2>

### **3.5 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Με την έναρξη της έρευνας διαμορφώθηκαν αρχεία (χειρόγραφα και ηλεκτρονικά) με σκοπό την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων.

Οι ερωτήσεις των ερωτηματολογίων αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τη βιβλιογραφία της παρούσας εργασίας. Τα στοιχεία που παρουσιάζει το ερωτηματολόγιο είναι δημογραφικά στοιχεία και ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου. Επιλέχθηκαν οι συγκεκριμένες ερωτήσεις για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, για να μετρήσουμε την ικανοποίηση των ατόμων αυτών, να δούμε πόσο ευχαριστημένοι είναι με το σύστημα αξιολόγησης αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό. Επίσης θα συμπεραίναμε αν χρειάζεται οποιαδήποτε βελτίωση το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ.

Το ερωτηματολόγιο ελέγχθηκε πρώτα πιλοτικά για την ακρίβεια και τη σαφήνεια των οδηγιών και των ερωτήσεων και αφού έγιναν οι απαιτούμενες αλλαγές στάλθηκε στο Διοικητικό Προσωπικό του ΑΠΚΥ. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 40 άτομα. Το

Διοικητικό Προσωπικό του ΑΠΚΥ είναι γύρω στα 60 άτομα, αλλά μόνο οι 40 εργαζόμενοι μπορούσαν να συμμετέχουν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αφού απαραίτητη προϋπόθεση της έρευνας ήταν να αξιολογηθούν τουλάχιστον μια φορά από τον οργανισμό. Από τα 40 ερωτηματολόγια, απαντήθηκαν τα 36, δηλαδή το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 90%.

Τέλος η συγκέντρωση των ερωτηματολογίων και η καταχώρηση των δεδομένων (ποσοτικών και ποιοτικών) έγινε με τη χρήση του λογισμικού προγράμματος Microsoft Office Excel, όπου έγινε η παραγωγή και ανάλυση των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας.

### **3.6 ΜΟΝΤΕΛΟ-ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ**

Η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε ένα μοντέλο με μια εξαρτημένη μεταβλητή και 5 ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες επιλέγηκαν τυχαία.

#### **Εξαρτημένη Μεταβλητή:**

Η ικανοποίηση του εργαζομένου όπου κατ' επέκταση αν είναι ικανοποιημένος ο υπάλληλος θα έχει και αυξημένη απόδοση στην εργασία.

#### **Ανεξάρτητες μεταβλητές:**

- Εκπαίδευση Εργαζομένου.
- Αποψη του εργαζομένου για το σύστημα (αν είναι αξιοκρατικό).
- Αποψη του εργαζομένου για τον αξιολογητή (αν είναι ο αρμόδιος).
- Αντίδραση εργαζομένου μετά από μια θετική αξιολόγηση.
- Αντίδραση εργαζομένου μετά από μια αρνητική αξιολόγηση.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σε έναν οργανισμό είναι μια από τις πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Είναι αναγκαίο και πολύ σημαντικό για τις επιχειρήσεις να καθορίζουν το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων για την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Η απόδοση των εργαζομένων αποτελεί βασικό παράγοντα για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του κάθε οργανισμού. Η παρούσα μελέτη είχε ως σκοπό να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ και στην περίπτωση όπου χρειαζόταν να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός.

#### **4.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας, έγινε χρήση της συνέντευξης στην οποία συμμετείχαν τέσσερα ανώτερα στελέχη του ΑΠΚΥ. Η θέση εργασίας των ατόμων αυτών είναι συντονιστές Τμημάτων.

Οι συνεντεύξεις διεξήχθησαν στον εργασιακό χώρο του ΑΠΚΥ. Η συζήτηση διήρκεσε περίπου 10-15 λεπτά στα πλαίσια μιας ελεύθερης ζήτησης, όπου οι ερωτηθέντες είχαν την ευκαιρία να εκφράσουν ελεύθερα την γνώμη τους για το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων, σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

**Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.** Σύμφωνα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, το δείγμα αποτελείται από τρεις άνδρες και μια γυναίκα, ηλικίας άνω των 33 ετών. Η εκπαίδευση των ατόμων αυτών είναι μεταπτυχιακού επιπέδου και η συνολική απασχόληση τους στο ΑΠΚΥ είναι πάνω από έξι έτη. Τα έτη απασχόλησης στο ΑΠΚΥ, αποτελούσε κριτήριο για την επιλογή των ατόμων αυτών, αφού το Πανεπιστήμιο πρόσλαβε τους πρώτους διοικητικούς υπαλλήλους το 2004 δηλαδή πριν εννέα έτη. Επομένως τα άτομα αυτά γνωρίζουν καλά το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ και θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην συγκεκριμένη έρευνα. Ο αριθμός των υφισταμένων υπαλλήλων οι οποίοι είναι υπό την ευθύνη τους είναι από πέντε μέχρι επτά άτομα.

**Μέθοδος συστήματος και κριτήρια αξιολόγησης.** Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο, όπου περίοδος της αξιολόγησης θεωρείται η έναρξη και η λήξη κάθε ημερολογιακού έτους.

Ο αξιολογούμενος συντάσσει το έντυπο αξιολόγησης καταγράφοντας τις δικές του εκτιμήσεις βάση κωδικοποιημένων απαντήσεων (κλίματα 1-5). Στη συνέχεια ο αξιολογητής καταγράφει τις δικές του τοποθετήσεις και εκτιμήσεις σε όσα ο αξιολογούμενος απάντησε και τον βαθμολογεί με βάση την πεντάβαθμη κλίμακα. Σε κοινή συνάντηση ο αξιολογητής διεξάγει μια σύντομη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο και συζητούν τις τυχόν αποκλείσεις επί των απαντήσεων και των δύο. Μετά συντάσσεται ένα κείμενο αξιολόγησης από τον αξιολογητή και τοποθετείται επί των διατυπωθέντων συμπερασμάτων ο αξιολογούμενος. Δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να συμφωνήσει ή και να διαφωνήσει σε όσα καταγραφούν ως "πόρισμα" συνέντευξης από τον αξιολογητή και στο τέλος υπογράφεται το έντυπο αξιολόγησης και από τους δύο.

Συνεπώς το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ για το Διοικητικό Προσωπικό, αν και δεν εστιάζει στη σφαιρική απεικόνιση του αξιολογουμένου ολοκληρωτικά, είναι η μέθοδος των 360 μοιρών, με χρήση βαθμολογικής κλίμακας (πεντάβαθμη) από τον υπεύθυνο συντονιστή ή προϊστάμενο καθώς και αυτό-αξιολόγηση από τον εργαζόμενο.

Τα κριτήρια αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ είναι: επαγγελματική κατάρτιση, συμπεριφορά, συνεργασία, κρίση, δημιουργικότητα, πρωτοβουλία, ικανότητα αντιμετώπισης προβλημάτων, επαγγελματικές σχέσεις και δυνατότητα ανάληψης αυξημένων καθηκόντων.

**Χαρακτηριστικά αποτελεσματικού συστήματος.** Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες έχουν απαντήσει ότι θα πρέπει το σύστημα να είναι δίκαιο, αξιόπιστο, αξιοκρατικό και να στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια. Δηλαδή ο αξιολογητής θα πρέπει να δίνει έμφαση στο τι έχουν προσφέρει και τι έχουν πετύχει οι εργαζόμενοι στην εργασία τους και όχι να στηρίζεται σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Αν δηλαδή ο αξιολογητής προσωπικά δεν συμπαθεί ένα άτομο αλλά αυτό το άτομο είναι αξιόλογο στην εργασία του, τότε δεν πρέπει να επηρεάζει την εικόνα του για αυτό το άτομο. Επίσης ο αξιολογητής θα πρέπει να εστιάζει στις υπευθυνότητες του κάθε εργαζόμενου, να

εντοπίζει τυχόν λάθη-αδυναμίες για βελτίωση της επίδοσης τους και έτσι να επιτυγχάνεται μεγαλύτερη απόδοση στο μέλλον. Τέλος οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι συγκρίσιμες, δηλαδή να υπάρχει σωστός συσχετισμός μεταξύ των αξιολογήσεων των ατόμων.

**Αξιοκρατικό το σύστημα αξιολόγησης.** Οι απαντήσεις που πήραμε σε αυτή την ερώτηση είναι ότι το σύστημα σε κάποιες περιπτώσεις (όχι πάντα) δεν είναι δίκαιο αλλά ούτε αξιοκρατικό διότι βασίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια και όχι αντικειμενικά. Η δομή του όλου συστήματος επιτρέπει την μεταφορά προσωπικών αντιλήψεων του αξιολογητή, που αυτό επηρεάζει την εικόνα του αξιολογούμενου είτε θετικά είτε αρνητικά αναλόγως της συμπάθειας ή αντιπάθειας. Αυτό συμβαίνει επειδή σε κάποιες περιπτώσεις ο αξιολογητής δεν είναι ο άμεσα υπεύθυνος του εργαζομένου, αλλά κάποιος άλλος ίσως προϊστάμενος ο οποίος δεν έχει άμεση σχέση με τον εργαζόμενο και επομένως δεν έχει εικόνα της εργασίας του έτσι ώστε να μπορεί να αξιολογεί την προσφορά του αξιολογούμενου στην εργασία. Επομένως το σύστημα χρειάζεται βελτίωση σε αυτό τον τομέα, αφού οι προσωπικές απόψεις των προϊσταμένων/συντονιστών αφήνουν μεγάλο περιθώριο για ανάδειξη πιθανών προτιμήσεων.

**Πλεονεκτήματα συστήματος.** Τα πλεονεκτήματα του συστήματος αξιολόγησης σύμφωνα με τους ερωτηθέντες είναι τα πιο κάτω.

Παρέχει στοιχεία για σκοπούς προαγωγής και μισθολογικής ανέλιξης του προσωπικού.

Μέσα από τη συζήτηση της συνέντευξης που έχει ο εργαζόμενος με τους προϊσταμένους ή υπεύθυνους, του γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα είτε είναι θετικά είτε αρνητικά, και του δίνεται η ευκαιρία να εκφράσει ελεύθερα τις δικές του θέσεις και να συζητήσει οποιοδήποτε τυχόν πρόβλημα τον απασχολούν ή και να προτείνει τρόπους επίλυσης των προβλημάτων αυτών. Μπορεί να τεκμηριώσει την προσωπική του εκτίμηση, τις εκπαιδευτικές του ανάγκες και τις φιλοδοξίες του για το μέλλον.

Το σύστημα συμβάλει στον εντοπισμό αδυναμιών του εργαζομένου αλλά γενικά και στις υπηρεσίες του οργανισμού και καθορίζει τις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του εργαζομένου και των υπηρεσιών.

Επίσης, το σύστημα έχει τη δυνατότητα να θέτει στόχους για υλοποίηση για το επόμενο έτος, όπως για παράδειγμα εκπαιδευτικές ανάγκες. Ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος καθορίζουν από κοινού στόχους όπου η υλοποίηση τους θα βοηθήσει στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού αλλά και στην αύξηση της αποδοτικότητας του ίδιου του οργανισμού.

**Μειονεκτήματα συστήματος.** Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων υπάρχουν και μειονεκτήματα του συστήματος αξιολόγησης του ΑΠΚΥ.

Πρώτο και βασικό, είναι η έλλειψη ενός αξιοκρατικού συστήματος. Οι αξιολογητές πολλές φορές δεν αξιολογούν δίκαια τον εργαζόμενο λόγω των προσωπικών αντιλήψεων που έχουν για τον υπάλληλο και τον κρίνουν βάση αυτών των αντιλήψεων και όχι λόγω των ικανοτήτων και της προσφοράς του στον οργανισμό. Επίσης οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πιστεύουν τον πραγματικό σκοπό της αξιολόγησης και να αποδεχτούν το σύστημα, έτσι ώστε να βελτιώνεται η απόδοση των εργαζομένων αλλά και να αυξάνεται η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Δεύτερον, το σύστημα δεν εστιάζει στην "σφαιρική απεικόνιση" του αξιολογούμενου, παρά στα τυπικά του προσόντα και καθήκοντα. Θα πρέπει να δίνεται περισσότερη έμφαση στην προσφορά εργασίας του εργαζομένου, στον τρόπο συμπεριφοράς του, τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει, το ενδιαφέρον που δείχνει για την εργασία, την ικανότητα του για επίλυση προβλημάτων, την συνεργασία και επικοινωνία που έχει με το υπόλοιπο προσωπικό. Έτσι θα αναδεικνύεται η ποιότητα των πρωτοβουλιών του εργαζομένου ή ακόμη και των ιδίων των υλοποιούμενων εργασιών.

Παράλληλα, το σύστημα θα πρέπει να επιδιώκει την ποιοτική προσέγγιση και όχι την τυπική απεικόνιση των αξιολογούμενων. Θα πρέπει να είναι αντικειμενικό και όχι να στηρίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια όπως φιλίες, συμπάθειες ή οποιαδήποτε άλλα συμφέροντα.

Επίσης, υπολείπεται από το σύστημα η υποκίνηση του προσωπικού. Αν κάποιο άτομο έχει αδυναμίες και χρίζει βελτίωση τότε θα πρέπει να του δώσουμε κάποιο κίνητρο για περισσότερη απόδοση και βελτίωση της παραγωγικότητας του. Αν δεν υπάρξει η υποκίνηση του προσωπικού, ίσως το άτομο που χρειάζεται την βελτίωση να μην ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του οργανισμού αφού έχει εξασφαλισμένη την θέση εργασίας ως μόνιμος δημόσιος υπάλληλος και έτσι να μην αυξάνει την επίδοση του με αποτέλεσμα να μην αυξάνεται και η απόδοση του οργανισμού.

Τέλος, το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ χρειάζεται αναβάθμιση και να υιοθετηθεί ένα πιο δυναμικό μοντέλο. Θα πρέπει να ανασχεδιαστεί το πεπαλαιωμένο έντυπο αξιολόγησης και να αναβαθμιστεί το σύστημα έχοντας ως πρότυπα τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης μεγάλων επιχειρήσεων και οργανισμών.

**Αντιμετώπιση εργαζομένου με μη ικανοποιητική αξιολόγηση.** Στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης, ο αξιολογητής θα ενημερώσει τον αξιολογούμενο για το αποτέλεσμα και θα το συζητήσουν έτσι ώστε να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες ή και λάθη για να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες για βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου.

Θα ενθαρρύνουν τον εργαζόμενο με ομαδική συνεργασία, με συμμετοχή σε σεμινάρια κατάρτισης και ακόμη αν είναι εφικτό με αλλαγή καθηκόντων εργασίας που ίσως θα τον ελκύνουν περισσότερο και θα έχει πολύ καλύτερη επίδοση από ότι τα αρχικά του καθήκοντα.

**Παροχή κινήτρων για αύξηση της απόδοσης.** Στην ερώτηση αυτή απάντησαν όλοι θετικά, δηλαδή πιστεύουν ότι θα πρέπει να δίνονται κίνητρα στον εργαζόμενο. Με αυτό τον τρόπο ο αξιολογούμενος νιώθει ότι θα ανταμείβεται ο κόπος της εργασίας του και επομένως θα προσπαθεί ολοένα να αυξάνει την απόδοση του στην εργασία.

**Το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ αν χρειάζεται βελτίωση.** Στην ερώτηση αυτή οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι χρήζει βελτίωση το σύστημα του ΑΠΚΥ. Πρέπει η διαδικασία αξιολόγησης να είναι πιο διαφανής, ποιοτική και πιο αξιοκρατικό το σύστημα. Τα κριτήρια αξιολόγησης να γίνουν πιο αντικειμενικά και μετρήσιμα. Θα πρέπει να ανασχεδιαστεί το έντυπο αξιολόγησης και να αναβαθμιστεί το σύστημα αξιολόγησης με ένα πιο σύγχρονο σύστημα όπως αυτά που χρησιμοποιούν μεγάλες εταιρείες.

## **4.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας, έγινε χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε ηλεκτρονικά στο διοικητικό προσωπικό του ΑΠΚΥ, συγκεκριμένα σε 40 υπαλλήλους, το οποίο έχει συμπληρωθεί από 36 άτομα, ποσοστό 90%.

Σκοπός της έρευνας ήταν να αξιολογήσει την απόδοση του προσωπικού και να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί. Κατ' επέκταση, να αυξηθεί η

απόδοση του προσωπικού, να αυξηθεί η ικανοποίηση του εργαζομένου και να βελτιωθούν οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων με στόχο την ανάπτυξη και ανέλιξη τους. Επίσης αναμένεται να αυξηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια να αυξηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού βελτιώνοντας έτσι την λειτουργία την οργάνωση και την διοίκηση του ΑΠΚΥ.

Στη συνέχεια, παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη διεξαγωγή της έρευνας στο ΑΠΚΥ.

### Δημογραφικά Στοιχεία.

**Πίνακας 2: Συνοπτικός Πίνακας Συχνότητων Δημογραφικών Στοιχείων**

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
<b>Φύλο</b>			
Ανδρας	10	27,78	27,78
Γυναίκα	26	72,22	100,00
<b>Ηλικία</b>			
18-25	2	5,56	5,56
26-35	25	69,44	75,00
36-45	9	25,00	100,00
46 και άνω	0	0,00	
<b>Οικογενειακή Κατάσταση</b>			
Άγαμος/η	13	36,11	36,11
Έγγαμος/η	23	63,89	100,00
Διαζευγμένος	0	0,00	
Χήρος/α	0	0,00	
<b>Εκπαίδευση</b>			
Μέση	1	2,78	2,78
Ανώτερη	5	13,89	16,67
Επαγγελμ. Τίτλος	1	2,78	19,44
Πανεπιστημιακή	8	22,22	41,67
Μεταπτυχιακή	21	58,33	100,00
Διδακτορικό	0	0,00	
<b>Έτη απασχόλησης στο ΑΠΚΥ</b>			
1-2 έτη	6	16,67	16,67
3-4 έτη	19	52,78	69,44
5-6 έτη	5	13,89	83,33
7-10 έτη	6	16,67	100,00
<b>Κλίμακα</b>			
A1-A7	20	55,56	55,56
A8-A11	16	44,44	100,00



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες κυριαρχούν στο δείγμα με ποσοστό 72,22% και η κατηγορία ηλικίας που κυριαρχεί είναι 26-35 με ποσοστό 69,44%. Το δείγμα μας αποτελείται κυρίως από έγγαμους υπαλλήλους και ένα ποσοστό 36,11% με άγαμους. Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι μεταπτυχιακού επιπέδου 58,33% και ακολουθούν οι κάτοχοι πανεπιστημιακού επιπέδου με ποσοστό 22,22%. Επίσης κάποια πιο μικρά ποσοστά αποτελούν η μέση και ανώτερη εκπαίδευση και οι κάτοχοι επαγγελματικού τίτλου. Οι εργαζόμενοι που απαρτίζουν το δείγμα μας έχουν συνολική απασχόληση στο ΑΠΚΥ μέχρι 4 έτη με ποσοστό 69,44%, ενώ το υπόλοιπο 30,56% έχουν απασχόληση πάνω από 5 έτη. Τέλος η κλίμακα που βρίσκονται οι πλείστοι εργαζόμενοι του δείγματος είναι η Α1-Α7 με ποσοστό 55,56% και ακολουθεί η κλίμακα Α8-Α10 με ποσοστό 44,44%. (Τα αποτελέσματα των δημογραφικών στοιχείων παρουσιάζονται αναλυτικά με πίνακες και ιστογράμματα στο Παράρτημα 6).

#### Υπόλοιπες ερωτήσεις ερωτηματολογίου

**Πίνακας 3: Συνοπτικός Πίνακας Συχνοτήτων των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο.**

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
<b>7. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	10	27,78	27,78
Ουδέτερος/η	13	36,11	63,89
Συμφωνώ	12	33,33	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
<b>8. Πιστεύετε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δίκαιο;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	12	33,33	33,33
Ουδέτερος/η	9	25,00	58,33
Συμφωνώ	14	38,89	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
<b>9. Πιστεύετε ότι η προσφορά σας στον οργανισμό ταιριάζει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	4	11,11	11,11

Ουδέτερος/η	9	25,00	36,11
Συμφωνώ	17	47,22	83,33
Συμφωνώ Απόλυτα	6	16,67	100,00
<b>10.Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αυτό που αναμένατε;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	5	13,89	13,89
Ουδέτερος/η	9	25,00	38,89
Συμφωνώ	14	38,89	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
<b>11.Πιστεύετε ότι το άτομο που σας αξιολογεί είναι το αρμόδιο;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,56	5,56
Διαφωνώ	4	11,11	16,67
Ουδέτερος/η	7	19,44	36,11
Συμφωνώ	15	41,67	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
<b>12.Το άτομο που σας αξιολογεί γνωρίζει την εργασιά σας, έχει ο ίδιος εικόνα για την απασχόληση σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	3	8,33	8,33
Διαφωνώ	9	25,00	33,33
Ουδέτερος/η	1	2,78	36,11
Συμφωνώ	13	36,11	72,22
Συμφωνώ Απόλυτα	10	27,78	100,00
<b>13.Έχετε ενεργό ρόλο στη συζήτηση του αποτελέσματος κατά την διάρκεια της αξιολόγησης;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	2	5,56	8,33
Ουδέτερος/η	9	25,00	33,33
Συμφωνώ	16	44,44	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
<b>14.Ο αξιολογητής δίνει έμφαση στις επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	5	13,89	13,89
Διαφωνώ	9	25,00	38,89
Ουδέτερος/η	13	36,11	75,00
Συμφωνώ	9	25,00	100,00
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0,00	100,00
<b>15.Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους για βελτίωση της επίδοσης/απόδοσης του προσωπικού;</b>			

Διαφωνώ Απόλυτα	4	11,11	11,11
Διαφωνώ	3	8,33	19,44
Ουδέτερος/η	11	30,56	50,00
Συμφωνώ	16	44,44	94,44
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,56	100,00
<b>16.Υπάρχει η εξήγηση του αξιολογητή για τον λόγο που πήρατε τη συγκεκριμένη βαθμολογία;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	0	0,00	2,78
Ουδέτερος/η	13	36,11	38,89
Συμφωνώ	17	47,22	86,11
Συμφωνώ Απόλυτα	5	13,89	100,00
<b>17.Πιστεύετε ότι ο αξιολογητής σας έχει την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία για την διαδικασία αξιολόγησης;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,56	5,56
Διαφωνώ	5	13,89	19,44
Ουδέτερος/η	11	30,56	50,00
Συμφωνώ	14	38,89	88,89
Συμφωνώ Απόλυτα	4	11,11	100,00
<b>18.Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με τον ίδιο ζήλο στην εργασία σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	2	5,56	5,56
Ουδέτερος/η	2	5,56	11,11
Συμφωνώ	20	55,56	66,67
Συμφωνώ Απόλυτα	12	33,33	100,00
<b>19.Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο στην εργασία σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	0	0,00	0,00
Ουδέτερος/η	6	16,67	16,67
Συμφωνώ	15	41,67	58,33
Συμφωνώ Απόλυτα	15	41,67	100,00
<b>20.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, νιώθετε απογοήτευση;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	3	8,33	11,11
Ουδέτερος/η	3	8,33	19,44

Συμφωνώ	20	55,56	75,00
Συμφωνώ Απόλυτα	9	25,00	100,00
<b>21.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	1	2,78	2,78
Ουδέτερος/η	6	16,67	19,44
Συμφωνώ	15	41,67	61,11
Συμφωνώ Απόλυτα	14	38,89	100,00
<b>22.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, μειώνεται η απόδοση σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	5	13,89	13,89
Διαφωνώ	13	36,11	50,00
Ουδέτερος/η	10	27,78	77,78
Συμφωνώ	6	16,67	94,44
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,56	100,00
<b>23.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας και να βελτιώσετε την απόδοση σας;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	1	2,78	2,78
Ουδέτερος/η	4	11,11	13,89
Συμφωνώ	20	55,56	69,44
Συμφωνώ Απόλυτα	11	30,56	100,00
<b>24.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, συμφωνείτε με την άποψη: "αφού άλλοι συνάδελφοι εργάζονται λιγότερο από εμένα και αξιολογούνται με καλύτερο βαθμό, τότε και εγώ δεν θα προσπαθώ τόσο πολύ".</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	9	25,00	25,00
Διαφωνώ	6	16,67	41,67
Ουδέτερος/η	6	16,67	58,33
Συμφωνώ	8	22,22	80,56
Συμφωνώ Απόλυτα	7	19,44	100,00
<b>25.Σε μια άδικη αξιολόγηση, πιστεύετε ότι οι αντιδράσεις σας θα βρουν ανταποκριση από τη διοίκηση;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	10	27,78	27,78
Διαφωνώ	15	41,67	69,44
Ουδέτερος/η	6	16,67	86,11

Συμφωνώ	4	11,11	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
<b>26.Γενικά είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ;</b>			
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	16	44,44	47,22
Ουδέτερος/η	8	22,22	69,44
Συμφωνώ	10	27,78	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00

**Πίνακας 4: Περιγραφική Στατιστική**

<b>ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ</b>	<b>Mean Μέσος</b>	<b>Mode Επικρατούσα Τιμή</b>	<b>Standard Deviation Τυπική Απόκλιση</b>
Ερώτηση 7	3,11	3	0,854
Ερώτηση 8	3,11	4	0,919
Ερώτηση 9	3,69	4	0,888
Ερώτηση 10	3,69	4	0,980
Ερώτηση 11	3,63	4	1,125
Ερώτηση 12	3,5	4	1,362
Ερώτηση 13	3,77	4	0,959
Ερώτηση 14	2,72	3	1,003
Ερώτηση 15	3,25	4	1,079
Ερώτηση 16	3,69	4	0,821
Ερώτηση 17	3,36	4	1,046

Ερώτηση 18	4,16	4	0,774
Ερώτηση 19	4,25	4	0,731
Ερώτηση 20	3,91	4	0,967
Ερώτηση 21	4,16	4	0,810
Ερώτηση 22	2,63	2	1,099
Ερώτηση 23	4,13	4	0,723
Ερώτηση 24	2,94	1	1,491
Ερώτηση 25	2,19	2	1,064
Ερώτηση 26	2,83	2	0,971

Πηγή: Microsoft Office Excel

Στο πιο πάνω πίνακα παρουσιάζονται οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις και η επικρατούσα τιμή για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Μέσα από την περιγραφική στατιστική παρατηρούμε κατά πόσο συμφωνούν ή διαφωνούν οι εργαζόμενοι του δείγματος μας με τις ερωτήσεις που τους δόθηκαν για να απαντήσουν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τους δυο πιο πάνω πίνακες (Πίνακες 3 και 4) παρατηρούμε τα πιο κάτω για κάθε ερώτηση (βλέπε και Παράρτημα 6):

#### **7. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;**

Το 36,11% του δείγματος δηλώνει ουδέτερο για το σύστημα αξιολόγησης αν είναι αξιοκρατικό. Δηλαδή το ποσοστό αυτό είναι αβέβαιο για την αξιοκρατία του συστήματος. Ένα ποσοστό 33,33% συμφωνεί ότι είναι αξιοκρατικό αλλά το 27,78% διαφωνεί. Ένα μικρό ποσοστό 2,78% συμφωνεί απόλυτα. Η κατανομή των απαντήσεων αυτών, μας δείχνουν ότι το σύστημα αξιολόγησης για κάποια άτομα είναι υποκειμενικό χωρίς να λαμβάνει υπόψη του τα αντικειμενικά κριτήρια.

**8. Πιστεύετε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δίκαιο;**

Σχετικά με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης αν είναι δίκαιο, ποσοστό 38,89% συμφωνεί αλλά και ένα μεγάλο ποσό 33,33% διαφωνεί. Το 25% είναι ουδέτεροι και ένα ποσοστό 2,78% συμφωνεί απόλυτα. Σύμφωνα με αυτά τα ποσοστά βλέπουμε ότι κάποια άτομα πιστεύουν ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι άδικο αφού δεν λαμβάνει υπόψη τα αντικειμενικά κριτήρια. Για μερικούς όμως δεν ισχύει αυτό αφού συμφωνούν ότι είναι δίκαιο το αποτέλεσμα.

**9. Πιστεύετε ότι η προσφορά σας στον οργανισμό ταιριάζει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης σας;**

Η πλειοψηφία σε αυτή την ερώτηση συμφωνεί με ποσοστό 47,22%. Αντίστοιχα στα επίπεδα του συμφωνώ απόλυτα, διαφωνώ και του ουδέτερου τοποθετείται το 16,67%, 11,11% και 25%. Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση οι περισσότεροι εργαζόμενοι του δείγματος είναι θετικοί.

**10. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αυτό που αναμένετε;**

Ποσοστό 38,89% συμφωνούν ότι αναμένανε το αποτέλεσμα αυτό και 22,22% συμφωνούν απόλυτα. Το 25% είναι ουδέτεροι και 13,89% διαφωνούν.

**11. Πιστεύετε ότι το άτομο που σας αξιολογεί είναι το αρμόδιο;**

Το 41,67% συμφωνεί ότι το άτομο που τους αξιολογεί είναι το αρμόδιο και ποσοστό 22,22% συμφωνούν απόλυτα. Το 19,44% είναι ουδέτεροι και αντίστοιχα στα επίπεδα του διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα τοποθετείται το 11,11% και 5,56%. Σε αυτή την ερώτηση είχαμε διαφορετικές απαντήσεις για το λόγο ότι κάποιοι εργαζόμενοι δεν αξιολογούνται από τον άμεσα υπεύθυνο τους ο οποίος γνωρίζει την εργασία τους και έτσι μπορεί να δημιουργήσει μια εικόνα για αυτούς.

**12. Το άτομο που σας αξιολογεί γνωρίζει την εργασία σας, έχει ο ίδιος εικόνα για την απασχόληση σας;**

Ποσοστό 36,11% συμφωνούν, 27,78% συμφωνούν απόλυτα, 25% διαφωνούν, 8,33% διαφωνούν απόλυτα και ένα μικρό ποσοστό 2,78% είναι ουδέτεροι. Και σε αυτή την ερώτηση βλέπουμε να υπάρχουν διαφορετικές απαντήσεις αφού όπως και στην προηγούμενη ερώτηση αυτοί που διαφωνούν πιστεύουν ότι δεν είναι αρμόδιο το άτομο που τους αξιολογεί αφού δεν είναι ο άμεσα υπεύθυνος τους. Το ποσοστό που

συμφωνούν είναι τα άτομα που έχει ο ίδιος ο αξιολογητής εικόνα για την εργασία τους.

**13. Έχετε ενεργό ρόλο στη συζήτηση του αποτελέσματος κατά την διάρκεια της αξιολόγησης;**

Σε αυτή την ερώτηση ένα μεγάλο ποσοστό 44,44% συμφωνούν ότι έχουν ενεργό ρόλο, ακολουθεί το συμφωνώ απόλυτα με 22,22% και ουδέτεροι το 25%. Αντίστοιχα με μικρά ποσοστά το διαφωνώ και διαφωνώ απόλυτα 5,56% και 2,78%. Όπως βλέπουμε υπερισχύει η θετική απάντηση και αυτό είναι πολύ καλό αφού μπορούν να συζητήσουν οι δυο πλευρές για τα θετικά ή αρνητικά του αποτελέσματος.

**14. Ο αξιολογητής δίνει έμφαση στις επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού;**

Ποσοστό 36,11% είναι ουδέτερο, δηλαδή αβέβαιο. Ποσοστό 25% διαφωνεί και 13,89% διαφωνεί απόλυτα και ένα ποσοστό 25% συμφωνεί. Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση βλέπουμε ότι υπάρχει ανάγκη για επιμόρφωση του προσωπικού αφού δεν δίνεται μεγάλη έμφαση. Ένας λόγος που συμβαίνει αυτό στο ΑΠΚΥ, είναι λόγω του περιορισμού στο κρατικό προϋπολογισμό και έτσι κάποιες δαπάνες πρέπει να περιορίζονται.

**15. Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους για βελτίωση της επίδοσης/απόδοσης του προσωπικού;**

Ποσοστό 44,44% συμφωνούν ότι προτείνονται τρόποι για βελτίωση της απόδοσης. Το 30,56% είναι ουδέτεροι, 8,33% διαφωνούν, 11,11% διαφωνούν απόλυτα και 5,56% συμφωνούν απόλυτα. Η πλειοψηφία του δείγματος μας συμφωνεί ότι προτείνονται τρόποι.

**16. Υπάρχει η εξήγηση του αξιολογητή για τον λόγο που πήρατε τη συγκεκριμένη βαθμολογία;**

Εδώ η πλειοψηφία του δείγματος είναι θετική. Το 47,22% συμφωνεί και το 13,89% συμφωνεί απόλυτα. Το 36,11% είναι ουδέτεροι και ένα πολύ μικρό ποσοστό 2,78% διαφωνεί απόλυτα. Επομένως δίνεται η εξήγηση στον αξιολογούμενο σχετικά με την βαθμολογία του, εκτός από κάποιο μικρό ποσοστό που διαφωνεί.



**17. Πιστεύετε ότι ο αξιολογητής σας έχει την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία για την διαδικασία αξιολόγησης;**

Ποσοστό 38,89% συμφωνεί και 11,11% συμφωνεί απόλυτα. Το 30,56% είναι ουδέτεροι, 13,89% διαφωνούν και 5,56% διαφωνούν απόλυτα. Εδώ βλέπουμε ότι υπάρχουν διάφορες απαντήσεις, σχεδόν οι μισοί να συμφωνούν και οι άλλοι μισοί να διαφωνούν ή να είναι ουδέτεροι. Αυτό συμβαίνει, ίσως επειδή ο αξιολογητής να μην έχει εικόνα για την εργασία του εργαζομένου και έτσι τον αξιολογεί με υποκειμενικά κριτήρια. Αυτό δημιουργεί την εντύπωση στους εργαζομένους ότι ίσως να μην έχει τις κατάλληλες γνώσεις ο αξιολογητής και για αυτό αξιολογεί χωρίς αντικειμενικότητα.

**18. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με τον ίδιο ζήλο στην εργασία σας;**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις, μεγάλο ποσοστό 55,56% συμφωνεί και 33,33% συμφωνούν απόλυτα. Μικρά ποσοστά 5,56% είναι ουδέτεροι ή διαφωνούν. Όπως βλέπουμε οι πλείστοι εργαζόμενοι συνεχίζουν να εργάζονται με τον ίδιο ζήλο. Ο λόγος που ένα μικρό ποσοστό διαφωνεί ή που είναι ουδέτεροι ίσως να είναι ότι εργάζονται με περισσότερο ζήλο και όχι τον ίδιο αφού νιώθουν ότι αναγνωρίζεται η εργασία τους. Αυτό θα το δούμε στην επόμενη ερώτηση.

**19. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο στην εργασία σας;**

Σε αυτή την ερώτηση βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να εργάζονται με περισσότερο ζήλο και όχι τον ίδιο. Ποσοστό 41,67 % συμφωνούν, το ίδιο ποσοστό συμφωνεί και απόλυτα και ένα μικρό ποσοστό 16,67% είναι ουδέτεροι. Επομένως, βγαίνει το συμπέρασμα ότι οι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι, φαίνεται και από τον μέσο όρο, εργάζονται με περισσότερο ζήλο. Αυτό συμβαίνει αφού νιώθουν ότι ανταμείβονται για την εργασία τους και αναγνωρίζεται η προσφορά τους στον οργανισμό.

**20. Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, νιώθετε απογοήτευση;**

Η πλειοψηφία του δείγματος έχει απαντήσει ότι συμφωνεί με ποσοστό 55,56%. Το 25% συμφωνεί απόλυτα και αντίστοιχα στα επίπεδα διαφωνώ απόλυτα, διαφωνώ και

ουδέτερος 2,78%, 8,33% και 8,33%. Επομένως η πλειοψηφία νιώθει απογοητευση μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, φαίνεται και από το μέσο όρο.

**21.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας;**

Το 41,67% συμφωνούν και το 38,89% συμφωνούν απόλυτα στο ότι προσπαθούν να εντοπίσουν τα λάθη στην εργασία τους. Ποσοστό 2,78% διαφωνεί και 16,67% είναι ουδέτεροι. Συνεπώς οι πλείστοι εργαζόμενοι είναι θετικοί.

**22.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, μειώνεται η απόδοση σας;**

Το 36,11% διαφωνεί ότι μειώνεται η απόδοση τους, το 13,89% διαφωνεί απόλυτα και το 27,78% είναι ουδέτεροι. Ποσοστό 16,67% συμφωνούν και 5,56% συμφωνούν απόλυτα. Όπως βλέπουμε υπάρχουν σίγουρα κάποια άτομα όπου επηρεάζονται μετά από μια αρνητική αξιολόγηση (22,23%) και μειώνουν την απόδοση τους στην εργασία.

**23.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας και να βελτιώσετε την απόδοση σας;**

Ποσοστό 55,56% συμφωνούν, 30,56% συμφωνούν απόλυτα και προσπαθούν να εντοπίσουν τυχόν λάθη και να βελτιωθούν. Το 11,11% είναι ουδέτεροι και 2,78% διαφωνούν. Επομένως ποσοστό 86,12%, προσπαθούν να εντοπίσουν τα λάθη τους για να βελτιωθούν.

**24.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, συμφωνείτε με την άποψη: "αφού άλλοι συνάδελφοι εργάζονται λιγότερο από εμένα και αξιολογούνται με καλύτερο βαθμό, τότε και εγώ δεν θα προσπαθώ τόσο πολύ".**

Σε αυτή την ερώτηση η πλειοψηφία έχει απαντήσει ότι διαφωνεί απόλυτα με ποσοστό 25%, και 16,67% ότι διαφωνούν αλλά και ουδέτεροι. Υπάρχουν όμως και οι απαντήσεις του συμφωνώ και συμφωνώ απόλυτα με αντίστοιχα ποσοστά 22,22% και 19,44%. Συνεπώς ποσοστό 41,67% διαφωνεί με την συγκεκριμένη άποψη και ποσοστό 41,66% συμφωνούν.

**25. Σε μια άδικη αξιολόγηση, πιστεύετε ότι οι αντιδράσεις σας θα βρούνε ανταπόκριση από τη διοίκηση;**

Σε αυτή την ερώτηση βλέπουμε ότι οι πλείστοι διαφωνούν με ποσοστό 41,67% και 27,78% διαφωνούν απόλυτα. Το 16,67% είναι ουδέτεροι, το 11,11% συμφωνούν και 2,78% συμφωνούν απόλυτα. Εδώ βλέπουμε ότι ένα μικρό ποσοστό 13,89% συμφωνούν ότι θα βρούνε ανταπόκριση από τη διοίκηση, αφού η πλειοψηφία διαφωνεί.

**26. Γενικά είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ;**

Οι πλείστοι εργαζόμενοι του δείγματος δεν είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης. Το 44,44% διαφωνούν, το 2,78% διαφωνούν απόλυτα, το 22,22% είναι ουδέτεροι, το 27,78% συμφωνούν και 2,78% συμφωνούν απόλυτα.

**27. Πιστεύετε ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων; Αν ναι, τι προτείνετε;**

Η ερώτηση αυτή ήταν ανοικτού τύπου έτσι ώστε να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους οι υποψήφιοι του δείγματος. Οι πλείστοι εργαζόμενοι απάντησαν ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα στον εργαζόμενο. Η παρακίνηση του εργαζομένου αυξάνει την απόδοση του και συνεπώς αυξάνεται και η αποδοτικότητα του ίδιου του οργανισμού. Τα κίνητρα που έχουν προτείνει είναι συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια είτε στην Κύπρο είτε στο εξωτερικό, αναγνώριση της εργασίας με βραβεία, παραχώρηση άδειας ανάπαυσης, ψυχολογική στήριξη του υπαλλήλου και οικονομικά κίνητρα αλλά όπως γνωρίζουμε αυτό είναι αδύνατο σε ένα οργανισμό δημοσίου δικαίου εκτός από τις προσαυξήσεις που δικαιούται ο υπάλληλος.

**28. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ χρειάζεται βελτίωση; Αν ναι, τι προτείνετε;**

Οι πλείστες απαντήσεις που πήραμε και σε αυτή την ερώτηση είναι ότι το σύστημα αξιολόγησης χρήζει βελτίωση, έτσι ώστε να γίνει πιο αξιοκρατικό, αντικειμενικό και δίκαιο. Οι προτάσεις που πρότειναν οι εργαζόμενοι είναι: η κατάλληλη εκπαίδευση και κατάρτιση των αξιολογητών, αναβάθμιση εντύπων αξιολόγησης, αξιολόγηση από τον άμεσα υπεύθυνο του εργαζομένου και αλλαγή του συστήματος σε άλλο πιο σύγχρονο όπως των 360 μοιρών.

## **ΠΟΛΥ-ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΓΡΑΜΜΙΚΗ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗ**

Η γραμμική παλινδρόμηση μας δείχνει τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές (X) στην εξαρτημένη (Y).

Το γραμμικό μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα διατριβή, με 5 ανεξάρτητες μεταβλητές έχει την εξής μορφή:

$$Y = \alpha + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \beta_4 X_4 + \beta_5 X_5$$

Όπου,

$\alpha$  = τιμή που θα πάρει η εξαρτημένη Y, όταν το  $X=0$ .

$\beta_1, \beta_2, \beta_3, \beta_4, \beta_5$  = συντελεστές παλινδρόμησης = η μεταβολή της εξαρτημένης Y, όταν μεταβληθεί κατά μια μονάδα το X.

$X_1, X_2, X_3, X_4, X_5$  = οι τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών.

### **Αποτελέσματα Πολύ-μεταβλητής γραμμικής Παλινδρόμησης**

Για να δούμε εάν υπάρχει γραμμική συσχέτιση μεταξύ όλων των έξι μεταβλητών, δημιουργήσαμε τον πίνακα συσχέτισης (Correlation matrix).

#### **Πίνακας 5: Συσχέτισης**

	ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ	ΑΡΜΟΔΙΟ ΑΤΟΜΟ	ΘΕΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ
ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	1					
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	-0,045297417	1				
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ ΣΥΣΤ.	0,849397213	-0,13414431	1			
ΑΡΜΟΔΙΟ ΑΤΟΜΟ	0,283319224	0,139195515	0,161801228	1		
ΘΕΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛ.	0,180906807	0,040973055	0,228416096	0,112759627	1	
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛ.	0,156120928	-0,293987937	0,287233475	-0,293214812	0,008876478	1

Πηγή: Microsoft Office Excel

Δυνατή γραμμική σχέση, σύμφωνα με τον Karl Pearson υπάρχει όταν το εύρος του δείκτη μεγέθους συσχέτισης μεταξύ δυο συνολικών τιμών κυμαίνεται στο 1 ή -1.

Όταν ο δείκτης είναι μηδέν τότε δεν υπάρχει καμία συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, επομένως είναι αδύνατη η συσχέτιση.

Η πιο δυνατή συσχέτιση είναι μεταξύ της ικανοποίησης και της άποψης του εργαζομένου για το σύστημα αξιολόγησης αν είναι αξιοκρατικό. Η συσχέτιση είναι 0,84 είναι σχετικά υψηλή και δείχνει ότι υπάρχει αρκετά δυνατή συσχέτιση. Δηλαδή όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ο

οργανισμός είναι αξιοκρατικό, αυξάνεται και η ικανοποίηση του και κατά συνέπεια η απόδοση του στην εργασία.

Η συσχέτιση μεταξύ των άλλων μεταβλητών είναι αδύνατη αφού είναι κοντά στο μηδέν. Δηλαδή δεν υπάρχει συσχέτιση στην εκπαίδευση, στην άποψη για τον αξιολογητή (αρμόδιος) και στην αντίδραση του εργαζομένου μετά από μια θετική ή αρνητική αξιολόγηση στην ικανοποίηση του.

### Υπολογισμός Εξίσωσης Παλινδρόμησης

#### Πίνακας 6: 1<sup>η</sup> Παλινδρόμηση

SUMMARY OUTPUT							
<i>Regression Statistics</i>							
Multiple R	0,864434205						
R Square	0,747246495						
Adjusted R Square	0,705120911						
Standard Error	0,527284416						
Observations	36						
<i>ANOVA</i>							
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>		
Regression	5	24,65913434	4,931826869	17,73854323	3,60461E-08		
Residual	30	8,340865657	0,278028855				
Total	35	33					
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>ower 95,0%pper 95,0%</i>
Intercept	-0,44235357	0,708379588	-0,624458379	0,537047139	-1,889057687	1,004350548	-1,88906 1,004351
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	0,033174257	0,078762852	0,421191674	0,676617572	-0,127680945	0,19402946	-0,12768 0,194029
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ	0,966945252	0,116096359	8,328816318	2,69248E-09	0,729844856	1,204045648	0,729845 1,204046
ΑΡΜΟΔΙΟ ΑΤΟΜΟ	0,114272573	0,086407075	1,322490929	0,195998803	-0,062194216	0,290739362	-0,06219 0,290739
ΘΕΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛ.	-0,039432371	0,125741521	-0,313598651	0,755996033	-0,296230815	0,217366073	-0,29623 0,217366
ΑΡΝΗΤΙΚΗ ΑΞΙΟΛ.	-0,032891933	0,093170152	-0,353030794	0,726533936	-0,223170767	0,157386902	-0,22317 0,157387

Πηγή: Microsoft Office Excel

Ο προσδιορισμός της σχέσης ανάμεσα σε δυο ή περισσότερες μεταβλητές ονομάζεται ανάλυση παλινδρόμησης.

Η εξίσωση παλινδρόμησης έχει την ακόλουθη μορφή:

$$Y = -0.44 + 0.03 * \text{Εκπαίδευση} + 0,96 * \text{Αξιοκρατικό} + 0,11 * \text{Αρμόδιο Άτομο} - 0,03 * \text{Θετική Αξιολόγηση} - 0,03 * \text{Αρνητική Αξιολόγηση}$$

#### Ερμηνεία Συντελεστών

**Intercept** = Η ελάχιστη ικανοποίηση που θα πάρει ένας εργαζόμενος είναι -0,44.

**Εκπαίδευση** = για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης που αυξάνεται του εργαζομένου, αυξάνεται και η ικανοποίηση του κατά 0,03.

**Αξιοκρατικό σύστημα** = αν η άποψη του εργαζομένου για το αξιοκρατικό σύστημα αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε θα αυξηθεί η ικανοποίηση κατά 0,96.

**Αρμόδιο άτομο** = αν η άποψη του εργαζομένου για τον αξιολογητή αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε αυξάνεται η ικανοποίηση κατά 0,11.

**Αντίδραση μετά από θετική αξιολόγηση** = αν η αντίδραση του εργαζομένου μετά από μια θετική αξιολόγηση αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε μειώνεται η ικανοποίηση κατά 0,03 (είναι στατιστικά ασήμαντο).

**Αντίδραση μετά από αρνητική αξιολόγηση** = αν η αντίδραση του εργαζομένου μετά από μια αρνητική αξιολόγηση αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε μειώνεται η ικανοποίηση κατά 0,03 (είναι στατιστικά ασήμαντο).

**F (Significance)** = Το F ισούται με 3,60461E-08, και άρα υπάρχει το μοντέλο αφού είναι πολύ κοντά στο μηδέν και επομένως είναι δυνατό.

**P-value** =

Όταν το **P-value** < **0.10**, υπάρχει **κάποια ένδειξη** ότι το μοντέλο είναι καλό.

Όταν το **P-value** < **0.05**, υπάρχει **δυνατή ένδειξη** ότι το μοντέλο είναι καλό.

Όταν το **P-value** < **0.01**, υπάρχει **πολύ δυνατή ένδειξη** ότι το μοντέλο είναι καλό.

Το μοντέλο είναι καλό όσον αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή (Άποψη εργαζομένου για το σύστημα αν είναι αξιοκρατικό = 2,69248E-09), αφού είναι πολύ κοντά στο μηδέν.

Η άποψη του εργαζομένου για τον αξιολογητή (αν είναι το αρμόδιο άτομο = 0,195998803), υπάρχει κάποια ένδειξη για το μοντέλο αλλά δεν είναι δυνατή.

Όσον αφορά τις υπόλοιπες μεταβλητές δεν είναι καλό το μοντέλο γιατί είναι πολύ μακριά από το μηδέν.

**Συντελεστής Προσδιορισμού R<sup>2</sup>** = Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R<sup>2</sup> ισούται με 0,74. Υπάρχει δυνατή σχέση αφού η τιμή του R<sup>2</sup> είναι κοντά στο 1. Όσο πιο πολλά πλησιάζει το 1 ο συντελεστής, τόσο πιο δυνατή σχέση υπάρχει. Η τιμή αυτή είναι σχετικά ψηλή, όπου αυτό σημαίνει ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή εξηγεί επαρκώς την εξαρτημένη μεταβλητή (κατά 74%). Συνεπώς το μοντέλο μας είναι καλό γραμμικό μοντέλο αφού είναι κοντά στο 1.

Από όλα τα πιο πάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή ( η άποψη του εργαζομένου για το σύστημα αν είναι αξιοκρατικό), επηρεάζει περισσότερο την εξαρτημένη μεταβλητή ικανοποίηση σε σχέση με τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές. Όσο πιο αξιοκρατικό είναι το σύστημα , τόσο περισσότερη είναι η ικανοποίηση του εργαζομένου και επομένως τόσο περισσότερη θα είναι και η απόδοση του.

Στη συνέχεια ξανατρέχουμε το μοντέλο αφού αφαιρέσουμε τις μεταβλητές που δεν είναι καλές και δεν επηρεάζουν την εξαρτημένη μας. Επομένως η ανεξάρτητη μεταβλητή που θα μείνει είναι η Άποψη του εργαζομένου για το σύστημα αν είναι αξιοκρατικό.

### Πίνακας7: 2<sup>η</sup> Παλινδρόμηση

SUMMARY OUTPUT							
<i>Regression Statistics</i>							
Multiple R	0,849397213						
R Square	0,721475626						
Adjusted R Square	0,713283732						
Standard Error	0,519935074						
Observations	36						
<i>ANOVA</i>							
	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Significance F</i>		
Regression	1	23,80869565	23,80869565	88,07190161	5,78131E-11		
Residual	34	9,191304348	0,270332481				
Total	35	33					
	<i>Coefficients</i>	<i>Standard Error</i>	<i>t Stat</i>	<i>P-value</i>	<i>Lower 95%</i>	<i>Upper 95%</i>	<i>Lower 95,0%</i> <i>Upper 95,0%</i>
Intercept	-0,169565217	0,331505702	-0,511500154	0,612307002	-0,843265856	0,504135421	-0,84327 0,504135
ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΚΟ	0,965217391	0,102850511	9,384663106	5,78131E-11	0,756200007	1,174234775	0,7562 1,174235

Πηγή: Microsoft Office Excel

Τώρα η εξίσωση παλινδρόμησης παίρνει την εξής μορφή:

$$Y = -0.16 + 0,96 * \text{Αξιοκρατικό σύστημα}$$

### Ερμηνεία Συντελεστών

**Intercept** = Η ελάχιστη ικανοποίηση που θα πάρει ένας εργαζόμενος είναι -0,16.

**Αξιοκρατικό σύστημα** = αν η άποψη του εργαζομένου για το αξιοκρατικό σύστημα αυξηθεί κατά μια μονάδα, τότε θα αυξηθεί η ικανοποίηση κατά 0,96.

**F (Significance)** = Το F ισούται με 5,78131E-11, και άρα υπάρχει το μοντέλο αφού είναι πολύ κοντά στο μηδέν και επομένως είναι δυνατό.

**P-value** = Το μοντέλο είναι καλό όσον αφορά την ανεξάρτητη μεταβλητή (Άποψη εργαζομένου για το σύστημα αν είναι αξιοκρατικό = 5,78131E-11), αφού είναι πολύ κοντά στο μηδέν.

**Συντελεστής Προσδιορισμού  $R^2$**  = Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  ισούται με 0,72. Υπάρχει δυνατή σχέση αφού η τιμή του  $R^2$  είναι κοντά στο 1. Συνεπώς το μοντέλο μας είναι καλό γραμμικό μοντέλο αφού είναι κοντά στο 1.

### **4.3 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΑΥΞΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι θα πρέπει να δίνονται κίνητρα στο προσωπικό για αύξηση της ικανοποίησης τους, αύξηση της απόδοσης τους, και κατ' επέκταση να βελτιωθεί η λειτουργία και διοίκηση του ΑΠΚΥ, με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του οργανισμού.

Τα οικονομικά κίνητρα δεν μπορούν να παρέχονται σε ένα οργανισμό δημοσίου δικαίου όπως το ΑΠΚΥ, αλλά μπορούν να παρέχονται τα ηθικά ή και κοινωνικά τα οποία προσφέρουν την προσωπική ικανοποίηση του εργαζόμενου. Τα κίνητρα αυτά, μπορούν να αφορούν άδεια ανάπαυσης του εργαζόμενου, βραβεία, αναγνώριση (π.χ. υπάλληλος του μήνα), ή και ανέλιξη. Παρέχοντας αυτά τα κίνητρα στον εργαζόμενο, του δίνεις την αίσθηση ότι αναγνωρίζεις και εκτιμάς την εργασία του στον οργανισμό και τον επιβραβεύεις για αυτή την προσφορά του.

Επίσης, η συμμετοχή του προσωπικού σε εκπαιδευτικά σεμινάρια/συνέδρια στην Κύπρο ή και στο εξωτερικό όπου είναι εφικτό και ή συμμετοχή σε άλλα προγράμματα όπως το Erasmus αποτελούν σημαντικά κίνητρα για αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου.

Παράλληλα, μπορεί να δοθεί έπαινος σε συγκεκριμένη υπηρεσία του ΑΠΚΥ επειδή εκτέλεσε σωστά τα καθήκοντα της με ομαδικότητα, συνεργασία και ήταν εντός του χρονοδιαγράμματος που έπρεπε. Αυτό είναι ένα πολύ καλό κίνητρο, γιατί επιβραβεύει τους εργαζόμενους ως ομάδα και ως υπηρεσία, που όχι μόνο αυξάνει την απόδοση τους για να εργάζονται για τον έπαινο, αλλά τα άτομα αλληλοβοηθούν ο ένας τον άλλο για να εργάζονται για ένα κοινό σκοπό με αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας τους αλλά και της αποδοτικότητας του οργανισμού.



Ένα άλλο κίνητρο, είναι η επιβολή χρονοδιαγράμματος στον εργαζόμενο για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών. Εργασίες που απαιτούν χρόνο στην υλοποίησή τους, τις απλοποιούμε σε μικρότερα στάδια με "κλειδωμένες" ημερομηνίες που είναι δεσμευτικές και έμμεσα υποχρεώνουν τον εργαζόμενο να ανταποκριθεί. Με αυτό τον τρόπο προτρέπουν τον εργαζόμενο να ασχοληθεί και με τα υποχρεωτικά του καθήκοντα με αυξανόμενο ρυθμό με συνέπεια να αυξάνεται και η παραγωγικότητα του.

Τέλος, σημαντικό κίνητρο αποτελεί η ενδυνάμωση της ψυχολογίας των εργαζομένων (με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής τους), υποκινώντας τους σε πιθανές κοινές κοινωνικές δραστηριότητες και εμπλοκή τους ως εργαζόμενοι του ΑΠΚΥ σε κοινωνικές δράσεις ή και ερευνητικές δραστηριότητες.

#### **4.4 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι πλείστοι υπάλληλοι απάντησαν ότι το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ χρήζει βελτίωση. Το σύστημα που χρησιμοποιεί περιλαμβάνει τις κλίμακες βαθμολόγησης συμπεριφοράς καθώς και αυτό-αξιολόγηση. Το σύστημα αυτό δεν εστιάζει στη σφαιρική απεικόνιση του εργαζομένου παρά μόνο στα τυπικά του προσόντα. Γενικά το σύστημα είναι υποκειμενικό που του υπολείπεται η ανάδειξη ποιοτικών κριτηρίων. Η αναβάθμιση του συστήματος σε ένα πιο σύγχρονο όπως η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης των 360 μοιρών, είναι απαραίτητο για τον οργανισμό, αφού θα ενισχύσει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα της αξιολόγησης. Καλό θα ήταν το ΑΠΚΥ να εφαρμόσει αυτή την μέθοδο αξιολόγησης εστιάζοντας πιο πολύ στα ποιοτικά κριτήρια του εργαζόμενου, και να είναι πιο μετρήσιμο και αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης. Παρακάτω προτείνονται κάποιες προτάσεις για βελτίωση του συστήματος του ΑΠΚΥ.

Πρώτον, θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να βασίζεται περισσότερο σε αντικειμενικά κριτήρια και όχι υποκειμενικά. Σύμφωνα με την έρευνα μας, αυτό θα το πετύχουν αν η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στο ΑΠΚΥ, διεξάγεται από τους άμεσα υπεύθυνους ή συντονιστές των εργαζομένων. Στην περίπτωση του ΑΠΚΥ, κάποιοι εργαζόμενοι δεν αξιολογούνται από τον άμεσα υπεύθυνο τους, με αποτέλεσμα να μην έχει ο ίδιος εικόνα για την εργασία τους. Όταν η αξιολόγηση

πραγματοποιείται από τον άμεσα υπεύθυνο, ο οποίος έχει άμεση σχέση με τον αξιολογούμενο, τότε αποφεύγεται από τον αξιολογητή να δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζόμενων, είτε είναι συμπάθειας είτε αντιπάθειας και έτσι η αξιολόγηση θα είναι πιο δίκαια και ακριβής μεταξύ των αξιολογουμένων. Ο άμεσα υπεύθυνος του εργαζομένου έχει άμεση γνώση της εργασίας του αξιολογουμένου και έτσι μπορεί να κρίνει με ένα πιο αντικειμενικό τρόπο την προσφορά του στον οργανισμό. Επίσης με αυτό τον τρόπο ο αξιολογητής γνωρίζει τις αδυναμίες αλλά και τις δυνατότητες του εργαζομένου. Όπου υπάρχουν λάθη και αδυναμίες θα προσπαθήσει ο αξιολογητής με τον κατάλληλο τρόπο και την κατάλληλη εκπαίδευση να βελτιωθούν και να έχει καλύτερη επίδοση ο αξιολογούμενος. Από την άλλη ο αξιολογητής όταν γνωρίζει τις δυνατότητες του εργαζομένου μπορεί να τον τοποθετήσει στην κατάλληλη θέση εργασίας όπου θα είναι πολύ πιο αποδοτικός και παραγωγικός για τον οργανισμό.

Δεύτερον, το σύστημα για να είναι πιο αξιοκρατικό, θα πρέπει και οι υφιστάμενοι να έχουν το δικαίωμα να κρίνουν τον προϊστάμενο τους ανώνυμα. Με αυτό τον τρόπο γίνεται πιο έγκυρη η αξιολόγηση, αφού οι υφιστάμενοι υπάλληλοι γνωρίζουν πολύ καλά τους προϊσταμένους τους ως προς την οργάνωση τους, τον προγραμματισμό τους, την καθοδήγηση τους και την επικοινωνία μεταξύ τους. Η αξιολόγηση αυτή πρέπει να γίνεται ανώνυμα έτσι ώστε να μην μπορεί ο προϊστάμενος να προσδιορίσει την πηγή πληροφόρησης.

Οι αξιολογητές θα πρέπει να συμμετέχουν συστηματικά σε εκπαιδευτικά σεμινάρια για το πώς να πραγματοποιούν αποτελεσματικές συναντήσεις με τον αξιολογούμενο, πώς να αξιολογούν δίκαια και αντικειμενικά, πώς να χειρίζονται άτομα με χαμηλή απόδοση και πώς να καθοδηγούν το προσωπικό αποτελεσματικά για να πετυχαίνει καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης σημαντικό θα ήταν η παρακολούθηση επιμορφωτικού σεμιναρίου για την κυκλική αξιολόγηση των 360 μοιρών.

Απαραίτητη είναι και η αναβάθμιση των εντύπων αξιολόγησης του ΑΠΚΥ, τα οποία είναι τα τυποποιημένα έγγραφα της δημόσιας υπηρεσίας που δεν έχουν αναβαθμιστεί τα τελευταία χρόνια. Επιβάλλεται η αναβάθμιση των εντύπων αυτών, αλλά γενικά και του συστήματος έτσι ώστε να έχει το ΑΠΚΥ ένα πιο αναβαθμισμένο, σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, που να αναδεικνύει τα ποιοτικά κριτήρια του αξιολογουμένου.

Η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι μια τυπική διαδικασία που γίνεται μια φορά το χρόνο αλλά καθημερινή (ή δυο με τρεις φορές κάθε έτος) υπό μορφή συνεργασίας και ανατροφοδότησης. Με άλλα λόγια η αξιολόγηση θα μπορούσε να γίνεται για κάθε έργο του κάθε ατόμου, συζητώντας με τον υπεύθυνο του κατά πόσο επιτεύχθηκαν οι στόχοι, ποια ήταν τα προβλήματα που αντιμετώπισαν και πώς θα μπορούσε να γίνει καλύτερα η δουλειά. Με αυτό τον τρόπο δεν αξιολογείται μόνο ο εργαζόμενος αλλά η όλη διαδικασία, και τυχόν προβλήματα που θα μπορούσαν να διορθωθούν. Γιατί στην τελική, η απόδοση του εργαζομένου στην εργασία του δεν εξαρτάται μόνο από τον ίδιο και άρα δεν μπορούμε να τον αξιολογούμε χωρίς να λαμβάνουμε υπόψη και τη φύση της εργασίας του κάθε φορά, τις διαδικασίες του οργανισμού και τις συνθήκες που τον επηρεάζουν.

Μια τελευταία πρόταση αλλά πολύ σημαντική, είναι μαζί με το έντυπο αξιολόγησης να υποβάλλεται ανώνυμα και ένα άλλο έντυπο με παράπονα ή και εισηγήσεις του προσωπικού για βελτίωση. Τα έντυπα αυτά θα πρέπει να εξετάζονται από την αρμόδια υπηρεσία του ΑΠΚΥ ή την επιτροπή παραπόνων και εισηγήσεων έτσι ώστε να επισημαίνουν τα προβλήματα που υπάρχουν και να προβαίνουν στις κατάλληλες διορθωτικές ενέργειες.

#### **4.5 ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης έρευνας καταβλήθηκε κάθε προσπάθεια προκειμένου τα αποτελέσματα να είναι έγκυρα και ακριβής. Ο συνδυασμός των ερωτήσεων κλειστού και ανοικτού τύπου, ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, θεωρούμε ότι ήταν ο κατάλληλος για την επίτευξη των στόχων αυτών για να έχουμε ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Δυσκολία αντιμετωπίσαμε στο μικρό μέγεθος του δείγματος της ποσοτικής έρευνας αφού δεν μπορούσαμε να έχουμε πιο μεγάλο. Το διοικητικό προσωπικό του ΑΠΚΥ είναι γύρω στα 60 άτομα, από τους οποίους οι 40 είχαν συμμετάσχει στη διαδικασία αξιολόγησης του ΑΠΚΥ τουλάχιστον μια φορά. Η συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης ήταν απαραίτητη προϋπόθεση για την έρευνα μας. Από τα 40 άτομα που στάλθηκε το ερωτηματολόγιο, είχαμε απαντήσεις από 36 εργαζομένους, το οποίο αποτελεί ποσοστό 90%.

Επιπρόσθετα, στην ποιοτική έρευνα ο αριθμός των προσωπικών συνεντεύξεων αποτελείτο από 4 ανώτερα στελέχη του ΑΠΚΥ. Μπορούσε ο αριθμός αυτός να ήταν

μεγαλύτερος έτσι ώστε να έχουμε πιο ακριβής και αντικειμενικά αποτελέσματα. Ο φόρτος εργασίας και ο περιορισμένος χρόνος των στελεχών ήταν εμπόδιο για να πραγματοποιήσουμε περισσότερες συνεντεύξεις. Θεωρούμε όμως ότι τα αποτελέσματα μας είναι επαρκώς αντικειμενικά.

## **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τους προϊσταμένους να λαμβάνουν αποφάσεις για τη διαφορετική μεταχείριση που πρέπει να γίνεται στον εργαζόμενο κατά την εκπαίδευση του, την αμοιβή, την προαγωγή, την πειθαρχία και άλλα. Όλα αυτά αποσκοπούν στην επιτυχία των στόχων του οργανισμού αλλά και του ίδιου του εργαζομένου (Κανελλόπουλος, 2002).

Η αξιολόγηση αποτελεί μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες για την μελλοντική βιωσιμότητα και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία, στη συνεχή βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων του, με στόχο τη συνεχή ανάπτυξη και ανέλιξη του εργαζομένου.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που ακολουθούνται από κάθε επιχείρηση για εκτίμηση της απόδοσης των εργαζομένων διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και εξαρτώνται από τις ανάγκες του κάθε οργανισμού, τους στόχους, τις προτεραιότητες και την κουλτούρα της κάθε επιχείρησης.

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να εκτιμηθεί η απόδοση της αξιολόγησης των εργαζομένων του ΑΠΚΥ μέσα από την ικανοποίησή τους και να βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης. Στόχος ήταν να αυξηθεί η απόδοση του προσωπικού, να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης, η λειτουργία και διοίκηση του ΑΠΚΥ, και κατ' επέκταση να αυξηθεί η αποδοτικότητα του οργανισμού.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η παρακίνηση/ικανοποίηση του προσωπικού παίζει θετικό ρόλο στην αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις είναι αναγκαία ώστε να αναπτύσσεται και να εξελίσσεται ο εργαζόμενος και κατά συνέπεια η επιχείρηση. Αναγνωρίζοντας την εργασία και την προσφορά του υπαλλήλου, αυξάνεται η αυτοπεποίθηση του και άρα η απόδοση του για εργασία. Το ΑΠΚΥ μπορεί να παρακινεί το προσωπικό του με πολλούς τρόπους όπως π.χ να δίνει έμφαση στις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου, να παρέχει άδεια ανάπαυσης, βραβεία,

αναγνώριση, έπαινο και ανέλιξη του προσωπικού. Με τα κίνητρα αυτά αυξάνεται η παραγωγικότητα του εργαζομένου με αποτέλεσμα την βελτίωση της εικόνας του οργανισμού. Επομένως η απόδοση του προσωπικού επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό την ευημερία του οργανισμού και αποτελεί ένα από τους πιο βασικούς παράγοντες για την μακροπρόθεσμη επιτυχία του.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα τόσο της ποιοτικής όσο και της ποσοτικής έρευνας, προέκυψε το συμπέρασμα της έλλειψης της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης, γεγονός που επηρεάζει την αξιοπιστία, εγκυρότητα, διαφάνεια του αποτελέσματος και επομένως το σύστημα χρήζει βελτίωση. Το σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να δίνει έμφαση μόνο σε υποκειμενικά κριτήρια αλλά να εστιάζει στη σφαιρική απεικόνιση του εργαζομένου αναδεικνύοντας τα ποιοτικά κριτήρια του αξιολογούμενου. Ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης δεν πρέπει να έχει ως στόχο μόνο την αποκάλυψη χαμηλών επιδόσεων και την απόδοση επιπλήξεων αλλά και την αποκάλυψη των υψηλών επιδόσεων έτσι ώστε να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι και να παρακινούνται για μεγαλύτερη απόδοση. Συνεπώς αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για τον οργανισμό, η ύπαρξη ενός αναβαθμισμένου και βελτιωμένου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού, το οποίο θα αποδίδει και θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η παρούσα εργασία έχει επικεντρωθεί στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο ΑΠΚΥ και στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που χρησιμοποιεί. Κατά την διεξαγωγή της έρευνας προέκυψαν κάποιοι περιορισμοί όπου θα μπορούσαν να αποτελέσουν την βάση για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον.

Για μελλοντικές έρευνες, προτείνεται να εξεταστεί μεγαλύτερο δείγμα του πληθυσμού (ίσως και από τα τρία κρατικά Πανεπιστήμια της Κύπρου), και περισσότερες μεταβλητές που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου και κατ' επέκταση την απόδοση του έτσι ώστε να διεξαχθούν πιο ακριβείς και αντικειμενικά αποτελέσματα. Το μέγεθος του δείγματος ήταν μικρό και οι προσωπικές συνεντεύξεις με ανώτερα στελέχη ήταν περιορισμένες.

Επίσης, η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται περισσότερο σε υποκειμενικά κριτήρια χωρίς να δίνει έμφαση στα ποιοτικά κριτήρια του εργαζομένου, επομένως και αυτό το σημείο αποτελεί μελλοντική διερεύνηση, έτσι ώστε να ενισχυθεί η αντικειμενικότητα και να έχουμε πιο αξιόπιστα αποτελέσματα.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ:**

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

**Βογιατζή Στυλιανή**, (2011). Η διοίκηση των συγκρούσεων στην διαδικασία αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, Μεταπτυχιακή Διατριβή Πανεπιστήμιο Πάτρας.

**Νικολάου Ι**, (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.

**Ζαβλάνος Μ.Μ PHD**, (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

**Στέλλα Ξηροτύρη – Κουφίδου**, (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

**Λεωνίδας Σ. Χυτήρης**, (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Εκδοτικός Οίκος “Interbooks”, Αθήνα.

**Χαράλαμπος Κων. Κανελλόπουλος**, (2002). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη, Αθήνα.

**Κώστας Τερζίδης, Τζωρτζάκης Κώστας**, (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: διοίκηση προσωπικού. Εκδοτικός Οίκος Rosili, Αθήνα.

**Κωνστ. Γε. Αθανασόπουλος, μετάφραση Ρίτα Κολαίτη**, (2006-2007). Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

**Μπουραντάς Δημήτρης**, (2002). Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο / Σύγχρονες Πρακτικές. Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

**Παπαδάκης Β. Μ.**, (2007). Στρατηγική των Επιχειρήσεων. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.

**Σαλεσιώτης Μ. Π.** (1999). Ανθρώπινες εργασιακές σχέσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

**Βακόλα Μ.** (2005). Διοικώντας τις αλλαγές, Εκδόσεις Σιδέρη, Αθήνα.

**Σαρμανιώτης Χ.** (2005). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Β. Γκιούρδος, Αθήνα.

**Χατζηπαντελή Π. Σ.**, (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταιχμίου, Αθήνα.

**Κάντας Α.** (1998). Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία (Μέρος 2<sup>ο</sup>) Επιλογή-Αξιολόγηση Προσωπικού, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

**Πολύζος Σ.** (2004). Διοίκηση & Διαχείριση των έργων μέθοδοι και τεχνικές, Τόμος 1, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

**Ζαβλανός Μ.**, (2002). Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

**Ζαχείλα Αικατερίνη**, (2002). Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού Τράπεζας, Μεταπτυχιακή Διατριβή Πολυτεχνείου Κρήτης.

**Ανδρέας Κιντής**, (2010), Σύγχρονη Οικονομετρική Ανάλυση Τόμος Α', Εκδόσεις Gutenberg.

**Θεόδωρος Γκαμαλέτσος**, (1990), Θεωρητική Οικονομετρία Τόμος Γ': Θέματα Οικονομετρίας, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Πειραιάς.

### **ΑΓΓΛΙΚΗ:**

**Amy Depo**, (NOLO 2007). The Performance Appraisal Handbook: Legal & Practical Rules of Managers.

**Christoph Demmke**, (2007). Performance Assessment in the public Services of EU member States: Procedure for Performances Appraisal, for Employee Interviews and Target Agreements (European Institute of Public Administration, 2007).

**I.M. Jawahar**, (2007). 'The Influence of perception of Fairness on performance appraisal reactions' Journal of Labor Research (v.28/4).

**Sherman A. & al.**, (1998). Managing Human Resources, South-Western Ohio.

**Campbell, R.B., & Gazfingel, M.L.** (1996). Strategies for Success in Measuring Performance. Human Resources Magazine, 98-104.

**Lepsinger R. & Lucia D.A.** (1997). The Art and Science of 360 degree Feedback, San Francisco: Pfeiffer.

**Roberts, G. E. & T. Reed** (1996). "Performance Appraisal Participation, Goal Setting and Feedback: The Influence of Supervisory Style", Review of Public Personnel Administration, volume 16, 29-60.

**Smither R.** (2000). The Psychology of work and Human Performance, Harper CollinsCollegePublishers.

**Open Education - The Journal for Open and Distance Education and Educational Technology**, Volume 4, Number 1, 2008 / Section one. © Open Education ISSN: 1791-9312. Δρ. Ευφροσύνη-Αλκηστη Παρασκευοπούλου-Κόλλια. (Kollia et. al. 2008)

**Mialaret, G.** (1997). Εισαγωγή στις Επιστήμες της Αγωγής (μετ.: Ζακοπούλου, Γ.).Αθήνα: Τυπωθήτω, Γιώργος Σαρδανός.

**Tuckman, B. W.** (1972). Conducting educational research. New York: Harcourt Brace Jovanovich.

**Kvale, S.** (1996). Interviews, an introduction to qualitative research interviewing. Thousand Oaks: SAGE Publications.

### **ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ:**

[www.ouc.ac.cy](http://www.ouc.ac.cy)

[www.tepak.ac.cy](http://www.tepak.ac.cy)

[http://users.sch.gr/kkorres/SPSS/Korres%20\(2011\).%20Quantitative%20Research%20Approaches.pdf](http://users.sch.gr/kkorres/SPSS/Korres%20(2011).%20Quantitative%20Research%20Approaches.pdf)

<http://www.18ano.gr/images/E2.pdf>

<http://www.proprofs.com/survey/>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

### ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ (Διοικητικού Προσωπικού) ΣΤΟ ΑΠΚΥ

Μια από τις βασικές λειτουργίες σε κάθε οργανισμό είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφού συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης τους και εξασφαλίζει τη μελλοντική επιτυχία του ίδιου του οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας είναι να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων του ΑΠΚΥ, να εντοπιστούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης με αποτέλεσμα την βελτίωση του συστήματος που χρησιμοποιεί. Κατ' επέκταση να αυξηθεί η απόδοση του προσωπικού, να βελτιωθεί η λειτουργία και η διοίκηση του ΑΠΚΥ με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο σας, έχει ετοιμαστεί το ερωτηματολόγιο με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σας πάρει μόνο 3-4 λεπτά από το χρόνο σας. Όλη η διαδικασία είναι ανώνυμη και όλα τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα είναι αποκλειστικά για την παρούσα διατριβή.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία και την συνεισφορά σας.

#### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 και άνω

#### 3. Οικογενειακή Κατάσταση.

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

**4. Εκπαίδευση**

- Μέση - Λύκειο
- Ανώτερη - Κολλέγιο
- Επαγγελματικός Τίτλος
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Διδακτορικό

**5. Έτη απασχόλησης στο ΑΠΚΥ.**

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-10

**6. Κλίμακα**

- A1-A7
- A8-A11

**7. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;**

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

**8. Πιστεύετε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δίκαιο;**

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα

**9. Πιστεύετε ότι η προσφορά σας στον οργανισμό ταιριάζει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης σας;**

- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 10. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αυτό που αναμένετε;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 11. Πιστεύετε ότι το άτομο που σας αξιολογεί είναι το αρμόδιο;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 12. Το άτομο που σας αξιολογεί γνωρίζει την εργασιά σας, έχει ο ίδιος εικόνα για την απασχόληση σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 13. Έχετε ενεργό ρόλο στη συζήτηση του αποτελέσματος κατά την διάρκεια της αξιολόγησης;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 14. Ο αξιολογητής δίνει έμφαση στις επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ

- Συμφωνώ απόλυτα
- 15. Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους για βελτίωση της επίδοσης/απόδοσης του προσωπικού;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 16. Υπάρχει η εξήγηση του αξιολογητή για τον λόγο που πήρατε τη συγκεκριμένη βαθμολογία;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 17. Πιστεύετε ότι ο αξιολογητής σας έχει την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία για την διαδικασία αξιολόγησης;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 18. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με τον ίδιο ζήλο στην εργασία σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
- 19. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο στην εργασία σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η

- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
20. **Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, νιώθετε απογοήτευση;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
21. **Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
22. **Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, μειώνεται η απόδοσή σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
23. **Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας και να βελτιώσετε την απόδοσή σας;**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα
24. **Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, συμφωνείτε με την άποψη: "αφού άλλοι συνάδελφοι εργάζονται λιγότερο από εμένα και αξιολογούνται με καλύτερο βαθμό, τότε και εγώ δεν θα προσπαθώ τόσο πολύ".**
- Διαφωνώ απόλυτα
- Διαφωνώ
- Ουδέτερος-η

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

25. Σε μια άδικη αξιολόγηση, πιστεύετε ότι οι αντιδράσεις σας θα βρουν ανταπόκριση από τη διοίκηση;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερος-η

Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

26. Γενικά είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Ουδέτερος-η

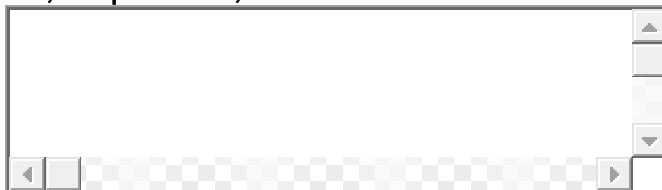
Συμφωνώ

Συμφωνώ απόλυτα

27. Πιστεύετε ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων; Αν ναι, τι προτείνετε;



28. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ χρειάζεται βελτίωση; Αν ναι, τι προτείνετε;



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

# ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΑΠΚΥ (Ερωτήσεις Συνέντευξης)

Μια από τις βασικές λειτουργίες σε κάθε οργανισμό είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αφού συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης τους και εξασφαλίζει τη μελλοντική επιτυχία του ίδιου του Οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας είναι να αξιολογήσει την απόδοση των εργαζομένων του ΑΠΚΥ, να εντοπιστούν τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης με αποτέλεσμα την βελτίωση του συστήματος που χρησιμοποιεί. Κατ' επέκταση να αυξηθεί η απόδοση του προσωπικού, να βελτιωθεί η λειτουργία και η διοίκηση του ΑΠΚΥ με αποτέλεσμα την αύξηση της αποδοτικότητας του Οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψη τον ελάχιστο ελεύθερο χρόνο σας, έχουν ετοιμαστεί αυτές οι ερωτήσεις συνέντευξης με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σας πάρει μόνο λίγα λεπτά από το χρόνο σας. Όλη η διαδικασία είναι ανώνυμη και όλα τα στοιχεία που θα συλλεχθούν θα είναι αποκλειστικά για την παρούσα διατριβή.

Σας ευχαριστώ για την συνεργασία και την συνεισφορά σας.

### 1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

### 2. Ηλικία

- 18-25
- 26-35
- 36-45
- 46 και άνω

### 3. Εκπαίδευση

- Μέση - Λύκειο
- Ανώτερη - Κολλέγιο
- Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση
- Διδακτορικό

4. Έτη απασχόλησης στο ΑΠΚΥ.

- 1-2
- 3-4
- 5-6
- 7-10

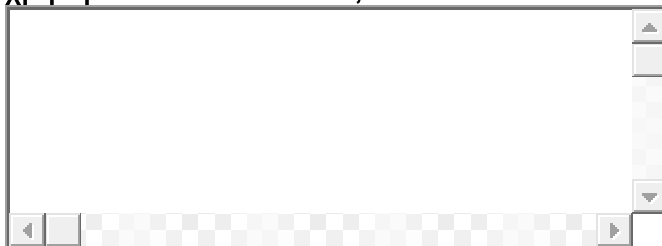
5. Ποιά χαρακτηριστικά πιστεύετε ότι πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό;

A large empty text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide an answer to question 5.

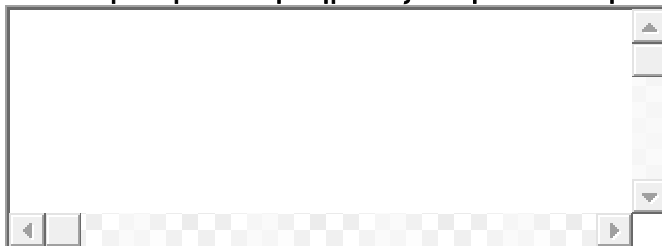
6. Αριθμός υφισταμένων υπαλλήλων στην υπηρεσία σας.

A small empty text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide an answer to question 6.

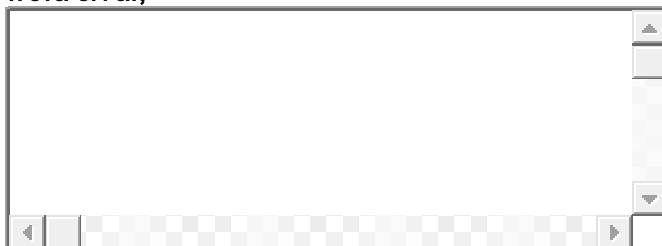
7. Περιγράψτε τη μέθοδο / το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού που χρησιμοποιείτε στο ΑΠΚΥ;

A large empty text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide an answer to question 7.

8. Με βάση ποια κριτήρια αξιολογείται το προσωπικό του ΑΠΚΥ;

A large empty text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide an answer to question 8.

9. Πιστεύετε ότι υπάρχουν πλεονεκτήματα του συστήματος αξιολόγησης; Αν ναι, ποια είναι;

A large empty text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side, intended for the user to provide an answer to question 9.



**10. Θεωρείται ότι το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ είναι δίκαιο και αξιοκρατικό;**

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The bottom edge of the box has a checkered pattern.

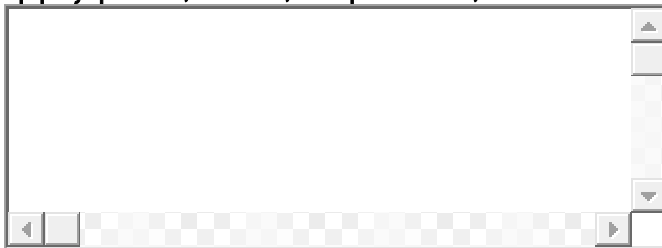
**11. Πιστεύετε ότι υπάρχουν μειονεκτήματα του συστήματος αξιολόγησης; Αν ναι, ποια είναι;**

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The bottom edge of the box has a checkered pattern.

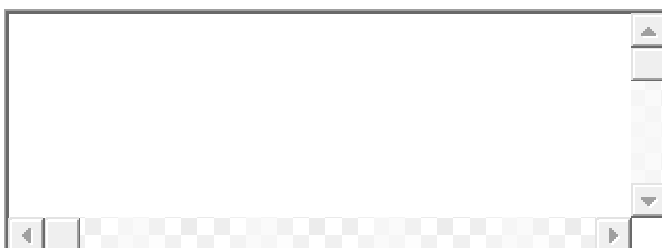
**12. Πώς αντιμετωπίζετε ένα εργαζόμενο όπου η απόδοση του δεν είναι ικανοποιητική;**

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The bottom edge of the box has a checkered pattern.

**13. Πιστεύετε ότι πρέπει να δίνονται κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων; Αν ναι, τι προτείνετε;**

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The bottom edge of the box has a checkered pattern.

**14. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης του ΑΠΚΥ χρειάζεται βελτίωση; Αν ναι, τι προτείνετε;**

An empty rectangular text box with a light gray border and a vertical scrollbar on the right side. The bottom edge of the box has a checkered pattern.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3:**

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΚΛΙΜΑΚΕΣ Α1 - Α7**

**ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ .....**

**1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

Επώνυμο:

Ημερ. Γέννησης:

Αρ. Φακέλου:

Τμήμα/Υπηρεσία:

Ημερ. Πρόσληψης :

Μισθοδοτική

Κλίμακα:

Όνομα:

Αρ. Ταυτότητας:

Θέση:

Ημερ. Διορισμού/

Προαγωγής στη Τωρινή θέση:

Ημερ. Προσαύξησης:

**2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ**

Επώνυμο:

Θέση:

Υπογραφή:

Όνομα:

Τμήμα/Υπηρεσία:

Ημερομηνία:

### 3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΟΝΤΟΣ

Επώνυμο:

Όνομα:

Θέση:

Τμήμα/Υπηρεσία:

Υπογραφή:

Ημερομηνία:

### 4. ΑΤΟΜΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(α) **Νέα Προσόντα**

**Ακαδημαϊκά/Επαγγελματικά:**

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

<b>(β) Εκπαιδευτικά Σεμινάρια</b>	<b>ΑΠΟ</b>	<b>ΜΕΧΡΙ</b>
<p>(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)</p>		

**(γ) Περιγράψετε τις κυριότερες υπηρεσιακές εργασίες/δραστηριότητές σας κατά τη διάρκεια του έτους**

**(δ) Εξωϋπηρεσιακές δραστηριότητες συναφείς με τα καθήκοντα ή την ειδικότητα**

**(ε) Τι σας ικανοποίησε περισσότερο και ποια τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες αντιμετωπίσατε κατά την εκτέλεση του έργου;**

**(στ) Επιμορφωτικές Ανάγκες**

Υποδείξτε ποια επιμορφωτικά ή άλλα ειδικά προγράμματα/σεμινάρια πιστεύετε ότι θα σας βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων σας, ανάπτυξη των γνώσεών σας και γενικά στη σταδιοδρομία σας.

**5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΣΤΟΧΟΙ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ *	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ
					Κλίμακα 1 -5
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ					

\* Ενδεικτικά:  
Βαθμός ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης  
Έγκαιρη διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατίθενται

ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

### 6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Παρακαλούμε να δείξετε το επίπεδο απόδοσης σημειώνοντας (☞) σε ένα από τους πέντε χώρους της κλίμακας για κάθε πτυχή, σύμφωνα με τον κώδικα βαθμολογίας που δίνεται παραπλεύρως και τις ενδείξεις που δίνονται στην κάθε πτυχή. Η βαθμολογία πρέπει να γίνεται αντικειμενικά μετά από σοβαρό προβληματισμό. Επομένως υψηλή βαθμολογία (4 ή 5) ή χαμηλή (1 ή 2) θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς.

5.	Άριστος
4.	Πολύ Καλός
3.	Καλός
2.	Ικανοποιητικός
1.	Μη Ικανοποιητικός

ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ					
<b>ΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</b>	* Γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, καθώς επίσης τους κανονισμούς και διαδικασίες που αφορούν στο τρόπο διεξαγωγής της εργασίας του κλάδου του	<b>Α</b>	5	<b>Α</b>	5	<b>Π</b>	5
	* Φροντίζει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και φροντίζει για συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των γνώσεών του		4		4		4
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	* Συμπεριφέρεται με τον αρμόζοντα τρόπο προς τους συναδέλφους του.	<b>Υ</b>	3	<b>Ξ</b>	<b>Ι</b>	<b>Ο</b>	<b>Σ</b>
	* Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή όσους συνεργάζονται με το Τμήμα/Υπηρεσία		2				
<b>ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ</b>	* Συνεργάζεται πρόθυμα με τους συναδέλφους, προϊστάμενους, υφισταμένους και τη λοιπή Πανεπιστημιακή Κοινότητα για την επίτευξη του υπηρεσιακού έργου.	<b>Τ</b>	1	<b>Ο</b>	<b>Λ</b>	<b>Ο</b>	<b>Π</b>
	* Συνεργάζεται/συναλλάσσεται πρόθυμα με το κοινό		4				
<b>ΚΡΙΣΗ</b>	* Συλλαμβάνει την ουσία και το σκοπό των διαφόρων υπηρεσιακών θεμάτων.	<b>Ο</b>	3	<b>Γ</b>	<b>Ω</b>	<b>Ν</b>	<b>Γ</b>
	* Εμβαθύνει στις ιδιαιτερότητες κάθε προβλήματος και προτείνει λύσεις.		2				
<b>ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ/ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ</b>	* Διατυπώνει νέες ιδέες, αναπτύσσει νέους και καλύτερους τρόπους εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων.	<b>Α</b>	1	<b>Σ</b>	<b>Η</b>	<b>Φ</b>	<b>Ω</b>
	* Αναλαμβάνει νέες εργασίες/καθήκοντα με προθυμία και δίνει γρήγορα λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον κλάδο εργασιών του.		4				
		<b>Σ</b>	5				<b>Ν</b>
		<b>Η</b>	4				5
			4				4
			3				3
			2				2
			1				1

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ</b>	* Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες				
	* Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, αφού τύχει της κατάλληλης εκπαίδευσης και αποκτήσει την απαραίτητη πείρα				
	* Χρειάζεται σημαντικό χρόνο και εκπαίδευση για να μπορέσει να αναπτύξει δεξιότητες και προσόντα που είναι απαραίτητα για νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες.	5		5	5
		4		4	4
		3		3	3
	2		2	2	
	1		1	1	
* Επί του παρόντος δε φαίνεται να έχει τις δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, έστω και αν τύχει κάποιας εκπαίδευσης.					

**7. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

- (α) **Σχόλια αξιολογούντος σε θέματα που καλύφθηκαν και σύντομη περιγραφή, πορίσματα συνέντευξης (ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα επίδοσης/απόδοσης και αξιοποίησης υπαλλήλου, καθώς επίσης και σε θέματα που σχετίζονται με τις επιμορφωτικές του ανάγκες).**

Υπογραφή Αξιολογούντος : \_\_\_\_\_

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_

- (β) **Σχόλια αξιολογουμένου**

Υπογραφή Αξιολογουμένου \_\_\_\_\_

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

- (γ) **Απόψεις Προσυπογράφοντος**

Υπογραφή Προσυπογράφοντος : \_\_\_\_\_

Ημερομηνία: \_\_\_\_\_



**8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Ημερομηνία

Υπογραφή Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών

Ημερομηνία

Υπογραφή Διευθυντή Βιβλιοθήκης

Ημερομηνία

- 9. ΑΠΟΨΕΙΣ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**  
(σε περίπτωση ενστάσεων αξιολογουμένων, διαφοράς βαθμολογίας αξιολογούντος και προσυπογράφοντος).

Πρόεδρος

Μέλη Υπογραφή

Ημερομηνία

10. **ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ**

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΟΥ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4:**

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ  
ΚΛΙΜΑΚΕΣ Α8 - Α13**

**ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ .....**

**1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

Επώνυμο:	Όνομα:
Ημερ. Γέννησης:	Αρ. Ταυτότητας:
Αρ. Φακέλου:	
Τμήμα/Υπηρεσία:	Θέση
Ημερ. Πρόσληψης:	Ημερ. Διορισμού/ Προαγωγής στη Τωρινή θέση:
Μισθοδοτική Κλίμακα:	Ημερ. Προσαύξησης :

**2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ**

Επώνυμο:	Όνομα:
Θέση:	Τμήμα/Υπηρεσία:
Υπογραφή:	Ημερομηνία:

**3. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΟΝΤΟΣ**

Επώνυμο:	Όνομα:
Θέση:	Τμήμα/Υπηρεσία:
Υπογραφή:	Ημερομηνία:

#### 4. ΑΤΟΜΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

- (α) **Νέα Προσόντα**  
**Ακαδημαϊκά/Επαγγελματικά:**

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

<p>(β) <b>Εκπαιδευτικά Σεμινάρια</b></p> <p>(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)</p>	ΑΠΟ	ΜΕΧΡΙ
---	-----	-------

- (γ) **Περιγράψτε τις κυριότερες υπηρεσιακές εργασίες/δραστηριότητές σας κατά τη διάρκεια του έτους**
- (δ) **Εξωϋπηρεσιακές δραστηριότητες συναφείς με τα καθήκοντα ή την ειδικότητα**
- (ε) **Τί σας ικανοποίησε περισσότερο και ποια τυχόν προβλήματα και δυσχέρειες αντιμετώπισατε κατά την εκτέλεση του έργου;**

(στ) **Επιμορφωτικές Ανάγκες**

Υποδείξετε ποια επιμορφωτικά ή άλλα ειδικά προγράμματα/σεμινάρια πιστεύετε ότι θα σας βοηθήσουν στην εκτέλεση των καθηκόντων σας, ανάπτυξη των γνώσεών σας και γενικά στη σταδιοδρομία σας.

**5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΕΡΓΟΥ**

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΣΤΟΧΟΙ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ*	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΣΤΟΧΩΝ
					Κλίμακα 1-5
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ					

\* Ενδεικτικά  
Βαθμός ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης  
Έγκαιρη διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατίθενται

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ : \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

## 6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΒΑΣΗ ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ

Παρακαλούμε να δείξετε το επίπεδο απόδοσης σημειώνοντας (☺) σε ένα από τους πέντε χώρους της κλίμακας για κάθε πτυχή, σύμφωνα με τον κώδικα βαθμολογίας που δίνεται παραπλεύρως και τις ενδείξεις που δίνονται στην κάθε πτυχή. Η βαθμολογία πρέπει να γίνεται αντικειμενικά μετά από σοβαρό προβληματισμό. Επομένως υψηλή βαθμολογία (4 ή 5) ή χαμηλή (1 ή 2) θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς.

5.	Άριστος
4.	Πολύ Καλός
3.	Καλός
2.	Ικανοποιητικός
1.	Μή Ικανοποιητικός

ΓΕΝΙΚΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ					
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ</b>	* Βαθμός επαγγελματικής επάρκειας, θεωρητικής κατάρτισης, ειδικών και εμπειρικών γνώσεων.	<b>Α</b> <b>Υ</b>	5	<b>Α</b>	5	<b>Π</b> <b>Ρ</b>	5
	* Εφαρμόζει τις γνώσεις και εμπειρίες του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του		4		4		4
	* Βαθμός σφαιρικής ενημέρωσης για τις εργασίες		3		3		3
<b>ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ</b>	* Προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του ή/και των υφισταμένων του.	<b>Τ</b> <b>Ο</b> <b>Α</b>	5	<b>Ε</b> <b>Ι</b> <b>Ο</b>	5	<b>Ο</b> <b>Σ</b> <b>Υ</b>	5
	* Αντιμετωπίζει επαρκώς απρόβλεπτα και δύσκολα προβλήματα όταν δεν υπάρχουν οδηγίες.		4		4		4
			3		3		3
<b>ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ</b>	* Επιδεικνύει ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία του	<b>Ε</b> <b>Ι</b> <b>Ο</b>	5	<b>Λ</b> <b>Ο</b> <b>Γ</b>	5	<b>Π</b> <b>Ο</b> <b>Γ</b>	5
	* Αναλαμβάνει ευθύνες και αναπτύσσει πρωτοβουλία		4		4		4
	* Εισηγείται και προωθεί καινοτομίες		3		3		3
<b>ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ</b>	* Βαθμός εκτίμησης και αποδοχής από εργασιακό και ευρύτερο περιβάλλον.	<b>Ο</b> <b>Λ</b> <b>Ο</b>	5	<b>Ω</b> <b>Ν</b>	5	<b>Ρ</b> <b>Α</b>	5
	* Επικοινωνεί και συνεργάζεται με συναδέλφους και προϊστάμενους της υπηρεσίας του ή άλλων υπηρεσιών		4		4		4
			3		3		3
<b>ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ</b>	* Συμπεριφέρεται με τον αρμόζοντα τρόπο προς τους συναδέλφους του.	<b>Γ</b> <b>Η</b> <b>Σ</b> <b>Η</b>	5		5	<b>Φ</b> <b>Ω</b> <b>Ν</b>	5
	* Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή όσους συνεργάζονται με το Τμήμα/Υπηρεσίας		4		4		4
			3		3		3
			2		2		2
			1		1		1

<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ</b>	* Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες			
	* Έχει δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, αφού τύχει της κατάλληλης εκπαίδευσης και αποκτήσει την απαραίτητη πείρα	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
	1	1	1	
* Χρειάζεται σημαντικό χρόνο και εκπαίδευση για να μπορέσει να αναπτύξει δεξιότητες και προσόντα που είναι απαραίτητα για νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες.				
* Επί του παρόντος δε φαίνεται να έχει τις δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, έστω και αν τύχει κάποιας εκπαίδευσης.				



**7. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ**

- (α) **Σχόλια αξιολογούντος σε θέματα που καλύφθηκαν και σύντομη περιγραφή, πορίσματα συνέντευξης (ιδιαίτερη έμφαση σε θέματα επίδοσης, απόδοσης και αξιοποίησης υπαλλήλου, καθώς επίσης και σε θέματα που σχετίζονται με τις επιμορφωτικές του ανάγκες).**

Υπογραφή Αξιολογούντος:

Ημερομηνία:

- (β) **Σχόλια αξιολογουμένου**

Υπογραφή Αξιολογουμένου:

Ημερομηνία:

- (γ) **Απόψεις Προσυπογράφοντος**

Υπογραφή Προσυπογράφοντος:

Ημερομηνία:

**8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΩΝ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

Υπογραφή Διευθυντή Διοίκησης και Οικονομικών

\_\_\_\_\_

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

Υπογραφή Διευθυντή Βιβλιοθήκης

\_\_\_\_\_

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

**9. ΑΠΟΨΕΙΣ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ**

(σε περίπτωση ενστάσεων αξιολογουμένων, διαφοράς βαθμολογίας αξιολογούντος και προσυπογράφοντος)

\_\_\_\_\_

Πρόεδρος

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Μέλη

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Υπογραφή

Ημερομηνία

**10. ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΤΣΤΑΣΗΣ**

ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΑΞΙΟΛΟΓΩΝ	ΠΡΟΣΥΠΟΓΡΑΦΩΝ	ΟΡΙΣΤΙΚΗ
ΒΑΣΕΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ ΕΡΓΩΝ (70%)			
ΒΑΣΕΙ ΓΕΝΙΚΩΝ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ (30%)			
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ			

Ημερομηνία \_\_\_\_\_

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 5:**

**ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ  
ΚΛΙΜΑΚΑ Α14**

**ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ .....**

**ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ**

Επώνυμο:	Όνομα:
Ημερ. Γέννησης:	Αρ. Ταυτότητας:
Αρ. Φακέλου:	
Υπηρεσία:	Θέση:
Ημερ. Πρόσληψης:	Ημερ. Διορισμού/ Προαγωγής στη Θέση:
Μισθοδοτική Κλίμακα:	Ημερ. Προσαύξησης:

---

**ΜΕΡΟΣ Ι: ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ**

**A. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

Περιγράψτε με συντομία τις κυριότερες υπηρεσιακές εργασίες/δραστηριότητές σας, καθώς επίσης και τυχόν επιπρόσθετα καθήκοντα που σας έχουν ανατεθεί. Αναφέρετε οποιαδήποτε επαγγελματικά προσόντα/διακρίσεις που έχετε αποκτήσει.

**B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Περιγράψτε με συντομία την εργασία σας σε σχέση με τους στόχους που τέθηκαν και παράγοντες που την επηρέασαν. Σχολιάστε επίσης τη δική σας συνεισφορά.

## **Γ. ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

Περιγράψτε με συντομία τους τομείς της εργασίας σας που θα θέλατε να αναπτύξετε και υποδείξετε πώς αυτοί οι τομείς μπορούν να επηρεάσουν θετικά τη λειτουργία του Πανεπιστημίου. Επίσης περιγράψτε τους στόχους που έχετε θέσει για τη χρονική περίοδο που θα μεσολαβήσει μέχρι την επόμενη αξιολόγησή σας, αναφέροντας τους παράγοντες που κατά τη γνώμη σας θα σας βοηθήσουν για την επίτευξή τους.

## **ΜΕΡΟΣ II: ΣΧΟΛΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ**

(Σχολιάστε τα αναφερόμενα στο ΜΕΡΟΣ I)

**A: ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΩΝ**

**B: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

**Γ: ΑΝΑΠΤΥΞΗ**

### ΜΕΡΟΣ III: ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

#### ΝΑ ΣΥΜΠΛΗΡΩΘΕΙ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Καταγράψετε τα τελικά συμπεράσματά σας καθώς επίσης τα σχόλιά σας για τυχόν σημαντικές διαφωνίες.

#### A. Αξιολογών

Όνομα: ..... Υπογραφή:  
.....

Ημερομηνία: .....

#### B. Αξιολογούμενος

Όνομα: ..... Υπογραφή:  
.....

Ημερομηνία: .....

### ΜΕΡΟΣ IV: ΑΠΟΦΕΙΣ/ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ (ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ)

Πρόεδρος \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Μέλη

Υπογραφή

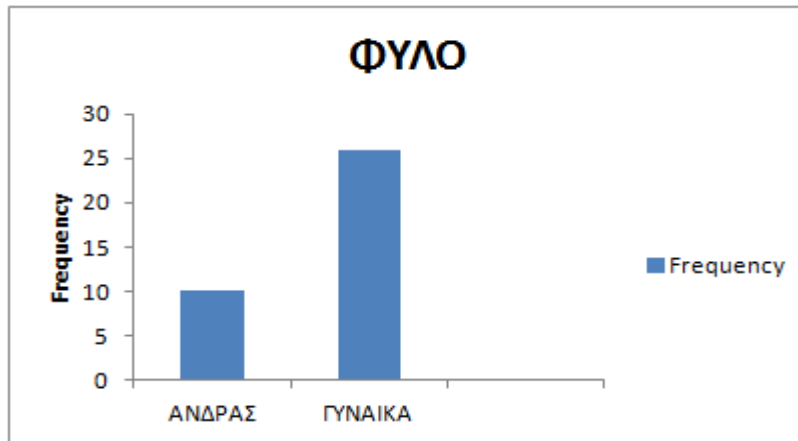
Ημερομηνία

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 6

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ (ΠΟΣΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ)

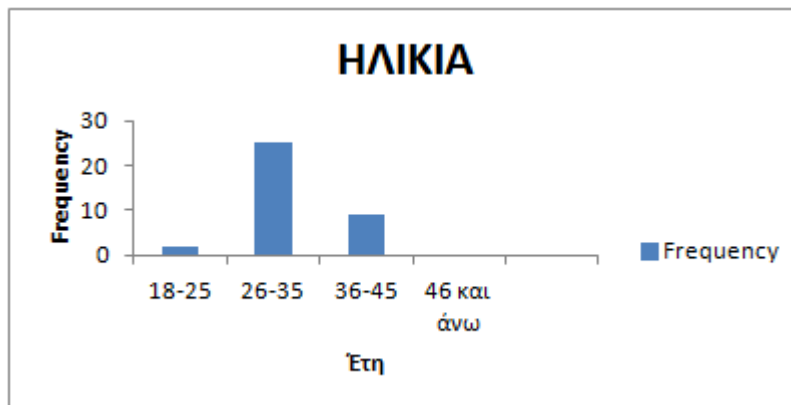
#### 1. Φύλο

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Άνδρας	10	27,78	27,78
Γυναίκα	26	72,22	100,00
Σύνολο	36	100,00	



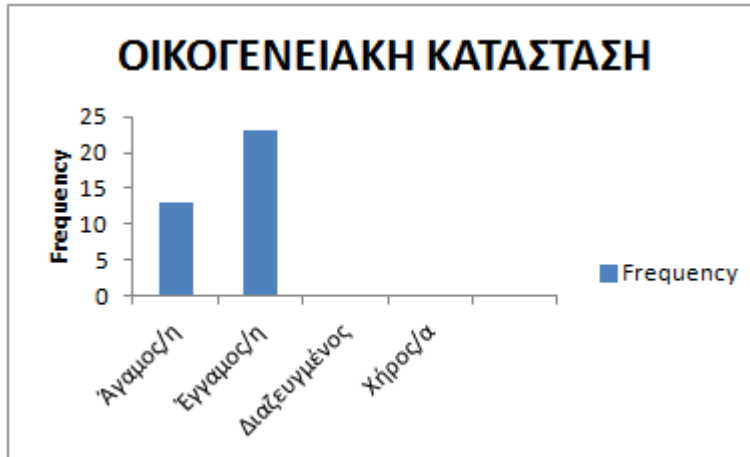
#### 2. Ηλικία

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
18-25	2	5,56	5,56
26-35	25	69,44	75,00
36-45	9	25,00	100,00
46 και άνω	0	0,00	
Σύνολο	36	100,00	



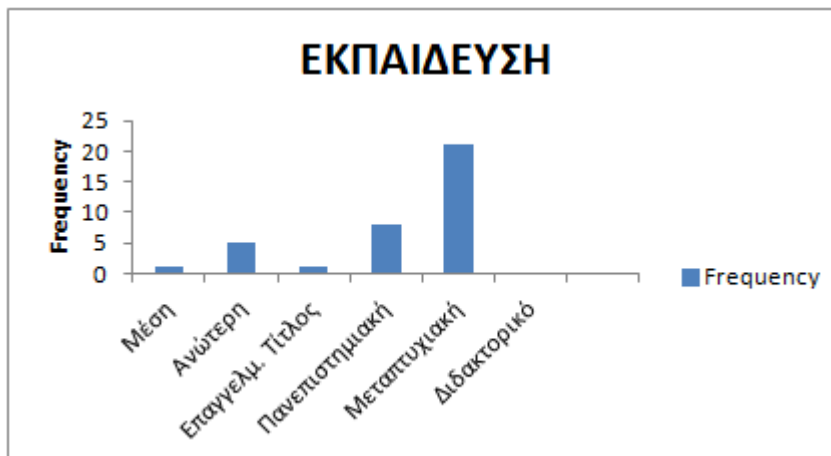
3.Οικογενειακή Κατάσταση

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Άγαμος/η	13	36,11	36,11
Έγγαμος/η	23	63,89	100,00
Διαζευγμένος	0	0,00	
Χήρος/α	0	0,00	
Σύνολο	36	100,00	



4.Εκπαίδευση

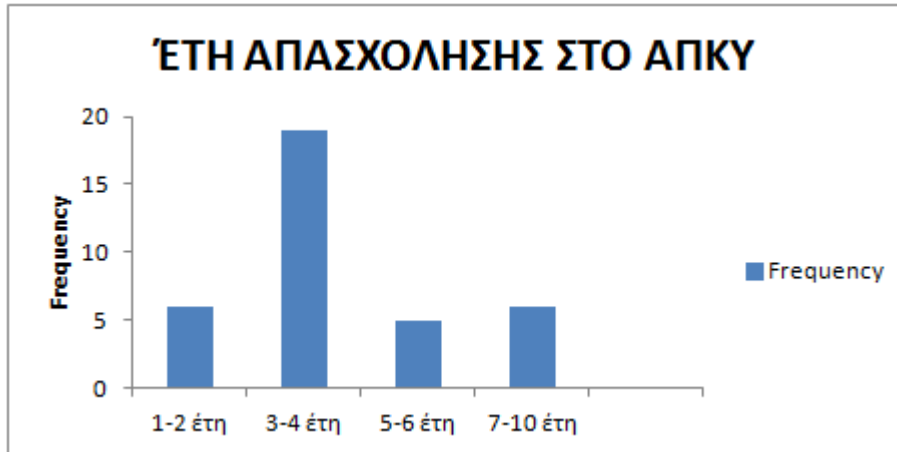
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Μέση	1	2,78	2,78
Ανώτερη	5	13,89	16,67
Επαγγελμ. Τίτλος	1	2,78	19,44
Πανεπιστημιακή	8	22,22	41,67
Μεταπτυχιακή	21	58,33	100,00
Διδακτορικό	0	0,00	
Σύνολο	36	100,00	





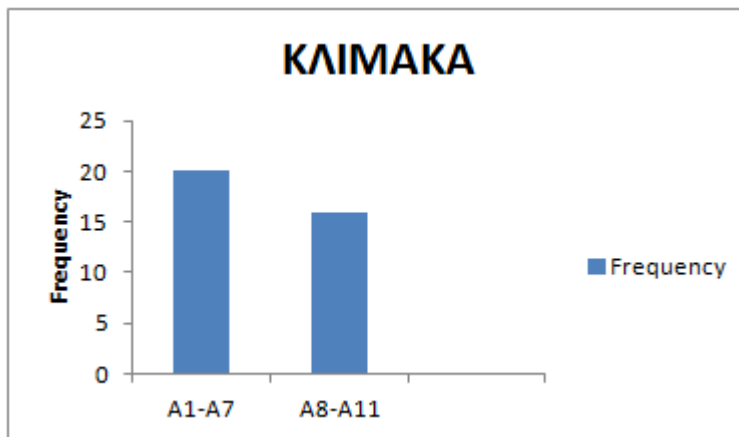
5. Έτη απασχόλησης στο ΑΠΚΥ

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
1-2 έτη	6	16,67	16,67
3-4 έτη	19	52,78	69,44
5-6 έτη	5	13,89	83,33
7-10 έτη	6	16,67	100,00
Σύνολο	36	100,00	



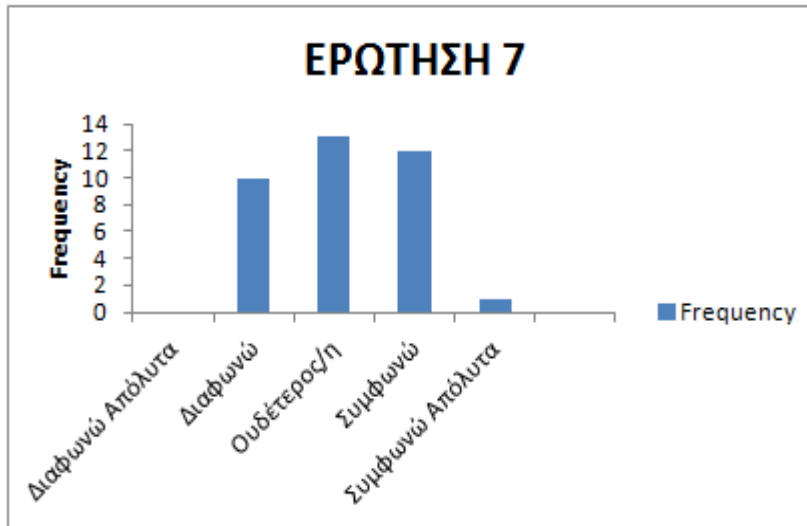
6. Κλίμακα

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
A1-A7	20	55,56	55,56
A8-A11	16	44,44	100,00
Σύνολο	36	100,00	



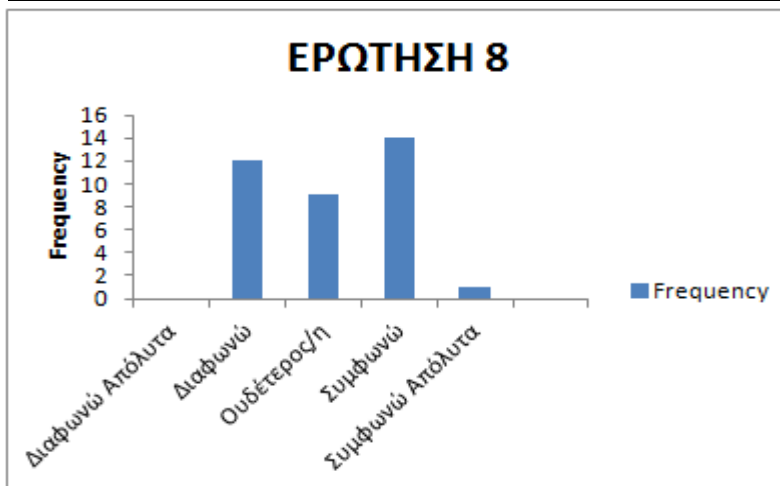
7. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αξιοκρατικό;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	10	27,78	27,78
Ουδέτερος/η	13	36,11	63,89
Συμφωνώ	12	33,33	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
Σύνολο	36	100,00	



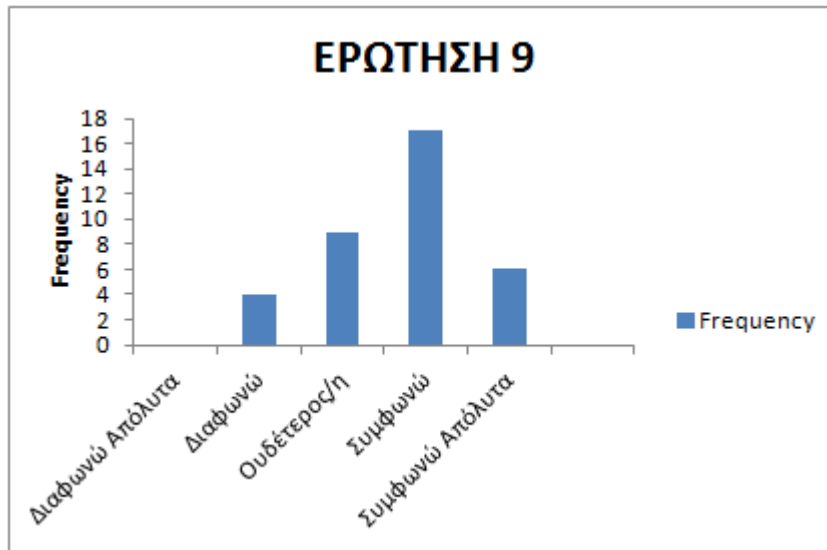
8. Πιστεύετε ότι το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι δίκαιο;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	12	33,33	33,33
Ουδέτερος/η	9	25,00	58,33
Συμφωνώ	14	38,89	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
Σύνολο	36	100,00	



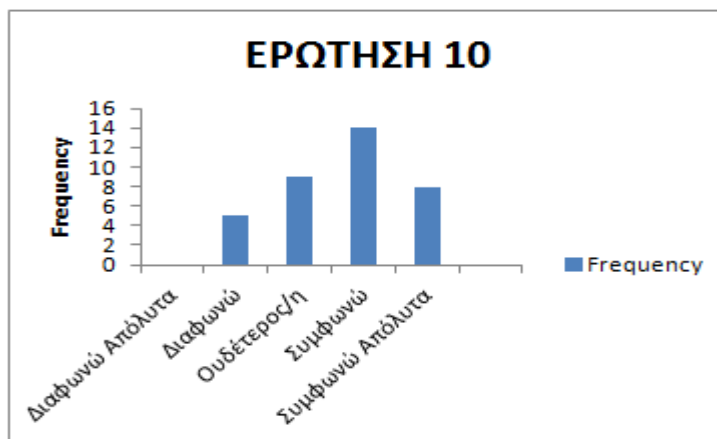
9. Πιστεύετε ότι η προσφορά σας στον οργανισμό ταιριάζει με το αποτέλεσμα της αξιολόγησης σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	4	11,11	11,11
Ουδέτερος/η	9	25,00	36,11
Συμφωνώ	17	47,22	83,33
Συμφωνώ Απόλυτα	6	16,67	100,00
Σύνολο	36	100,00	



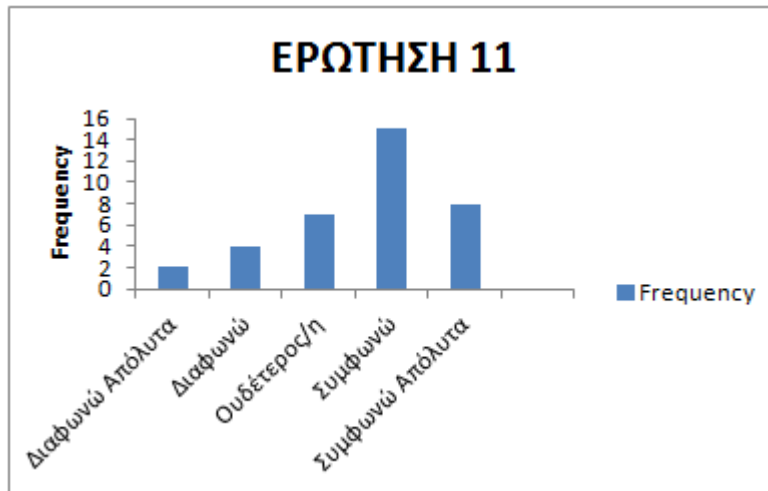
10. Το αποτέλεσμα της αξιολόγησης είναι αυτό που αναμένετε;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	5	13,89	13,89
Ουδέτερος/η	9	25,00	38,89
Συμφωνώ	14	38,89	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
Σύνολο	36	100,00	



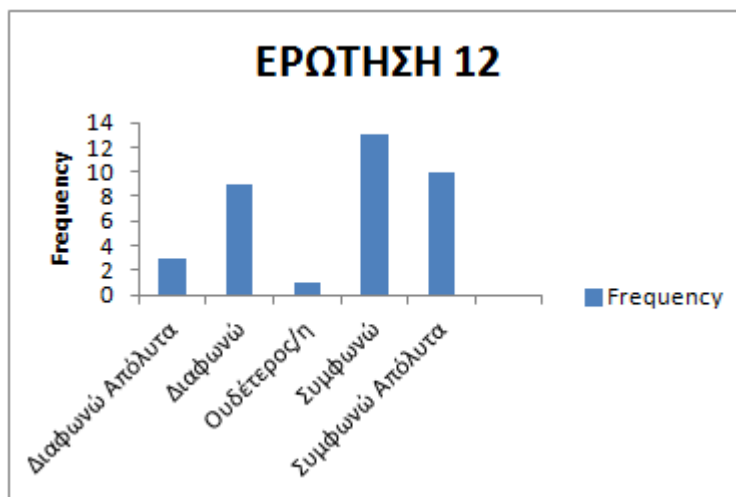
11. Πιστεύετε ότι το άτομο που σας αξιολογεί είναι το αρμόδιο;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,56	5,56
Διαφωνώ	4	11,11	16,67
Ουδέτερος/η	7	19,44	36,11
Συμφωνώ	15	41,67	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
Σύνολο	36	100,00	



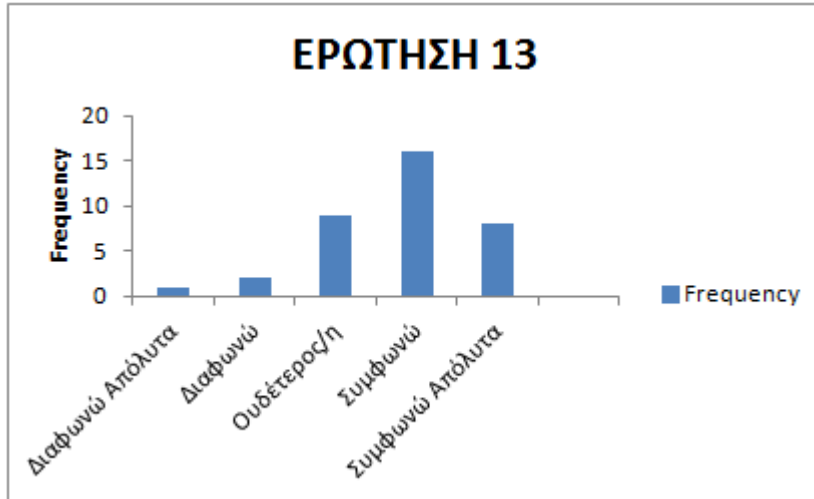
12. Το άτομο που σας αξιολογεί γνωρίζει την εργασία σας, έχει ο ίδιος εικόνα για την απασχόληση σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	3	8,33	8,33
Διαφωνώ	9	25,00	33,33
Ουδέτερος/η	1	2,78	36,11
Συμφωνώ	13	36,11	72,22
Συμφωνώ Απόλυτα	10	27,78	100,00
Σύνολο	36	100,00	



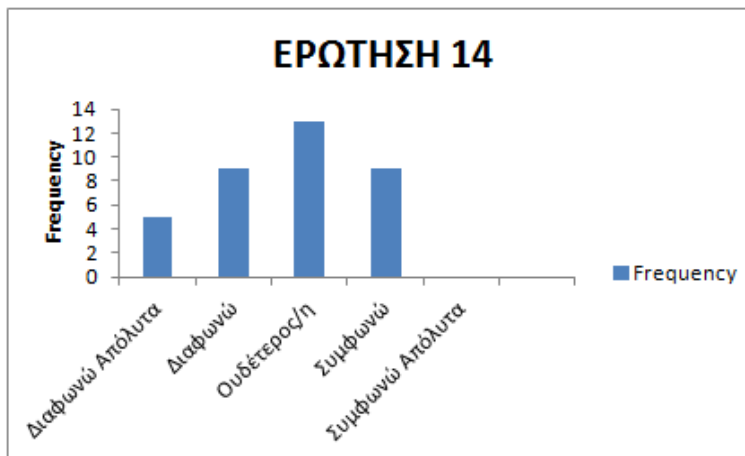
13. Έχετε ενεργό ρόλο στη συζήτηση του αποτελέσματος κατά την διάρκεια της αξιολόγησης;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	2	5,56	8,33
Ουδέτερος/η	9	25,00	33,33
Συμφωνώ	16	44,44	77,78
Συμφωνώ Απόλυτα	8	22,22	100,00
Σύνολο	36	100,00	



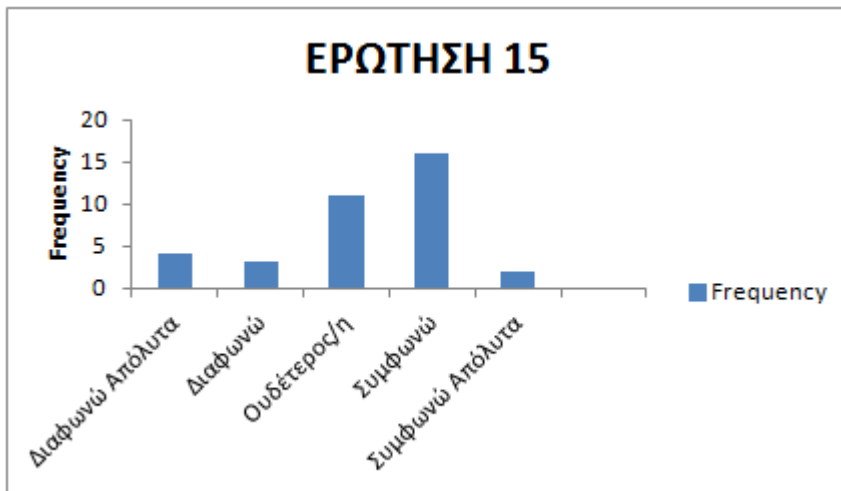
14. Ο αξιολογητής δίνει έμφαση στις επιμορφωτικές ανάγκες του προσωπικού;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	5	13,89	13,89
Διαφωνώ	9	25,00	38,89
Ουδέτερος/η	13	36,11	75,00
Συμφωνώ	9	25,00	100,00
Συμφωνώ Απόλυτα	0	0,00	100,00
Σύνολο	36	100,00	



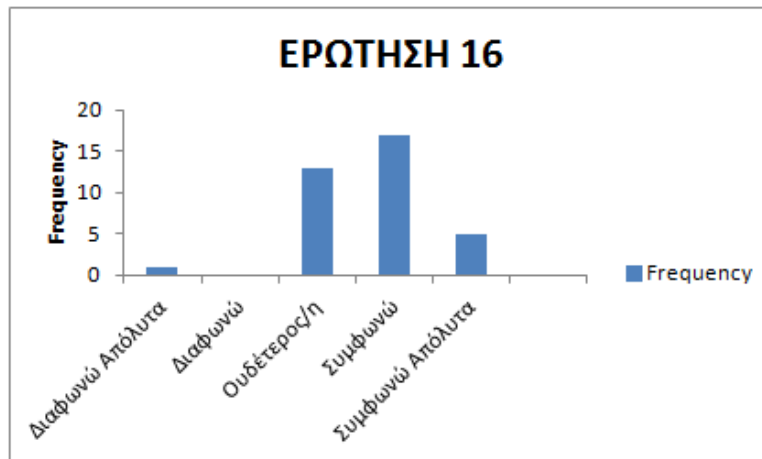
15.Ο αξιολογητής προτείνει τρόπους για βελτίωση της επίδοσης/απόδοσης του προσωπικού;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	4	11,11	11,11
Διαφωνώ	3	8,33	19,44
Ουδέτερος/η	11	30,56	50,00
Συμφωνώ	16	44,44	94,44
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,56	100,00
Σύνολο	36	100,00	



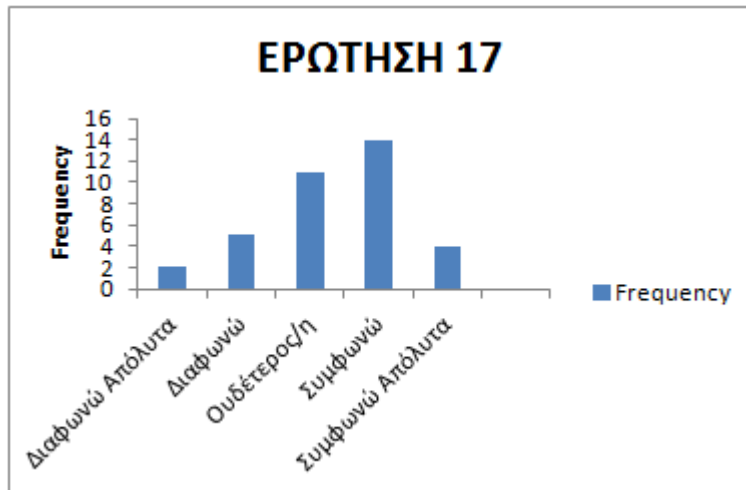
16.Υπάρχει η εξήγηση του αξιολογητή για τον λόγο που πήρατε τη συγκεκριμένη βαθμολογία;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	0	0,00	2,78
Ουδέτερος/η	13	36,11	38,89
Συμφωνώ	17	47,22	86,11
Συμφωνώ Απόλυτα	5	13,89	100,00
Σύνολο	36	100,00	



17. Πιστεύετε ότι ο αξιολογητής σας έχει την κατάλληλη επιστημονική κατάρτιση και εμπειρία για την διαδικασία αξιολόγησης;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	2	5,56	5,56
Διαφωνώ	5	13,89	19,44
Ουδέτερος/η	11	30,56	50,00
Συμφωνώ	14	38,89	88,89
Συμφωνώ Απόλυτα	4	11,11	100,00
Σύνολο	36	100,00	



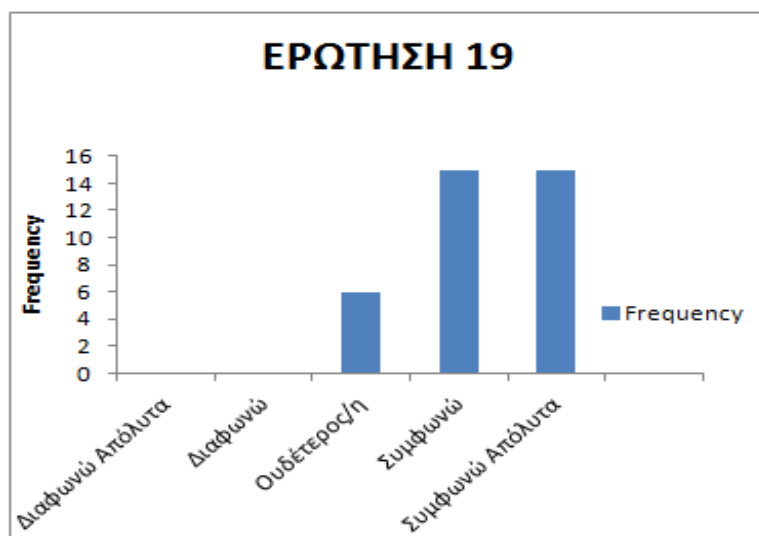
18. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με τον ίδιο ζήλο στην εργασία σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	2	5,56	5,56
Ουδέτερος/η	2	5,56	11,11
Συμφωνώ	20	55,56	66,67
Συμφωνώ Απόλυτα	12	33,33	100,00
Σύνολο	36	100,00	



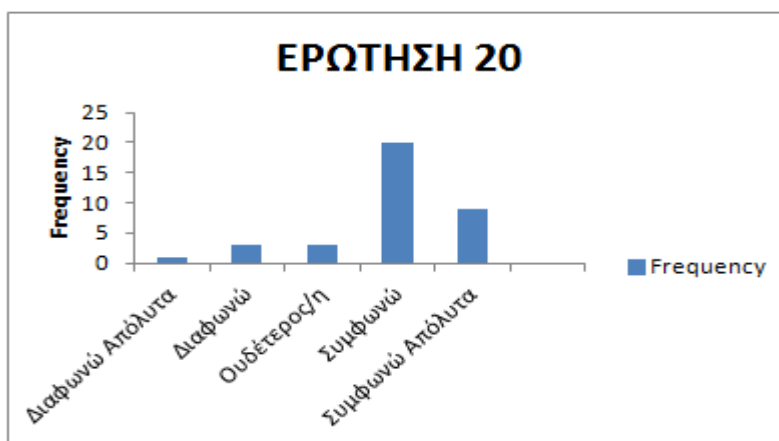
19. Μετά από μια θετική αξιολόγηση, συνεχίζετε να εργάζεστε με περισσότερο ζήλο στην εργασία σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	0	0,00	0,00
Ουδέτερος/η	6	16,67	16,67
Συμφωνώ	15	41,67	58,33
Συμφωνώ Απόλυτα	15	41,67	100,00
Σύνολο	36	100,00	



20. Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, νιώθετε απογοήτευση;

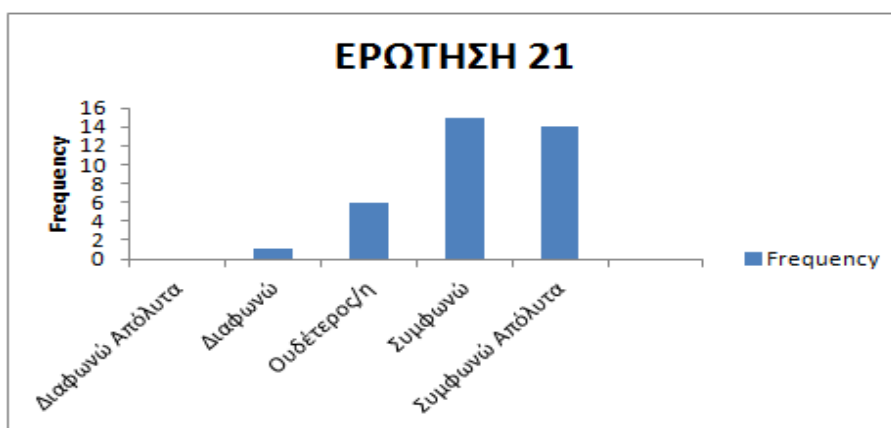
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	3	8,33	11,11
Ουδέτερος/η	3	8,33	19,44
Συμφωνώ	20	55,56	75,00
Συμφωνώ Απόλυτα	9	25,00	100,00
Σύνολο	36	100,00	





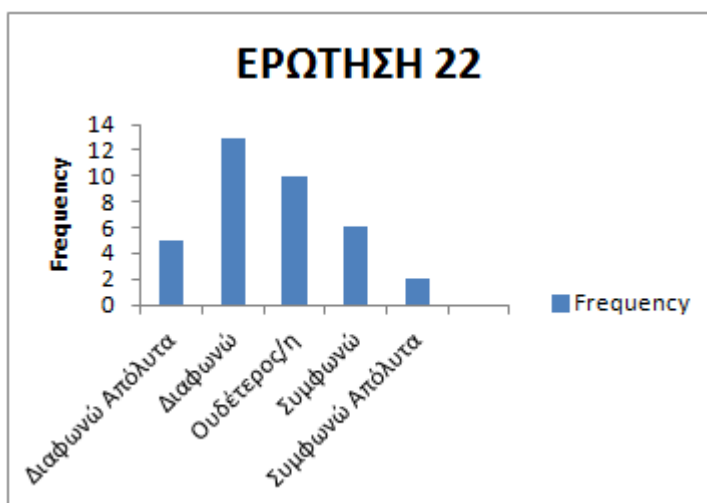
21.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	1	2,78	2,78
Ουδέτερος/η	6	16,67	19,44
Συμφωνώ	15	41,67	61,11
Συμφωνώ Απόλυτα	14	38,89	100,00
Σύνολο	36	100,00	



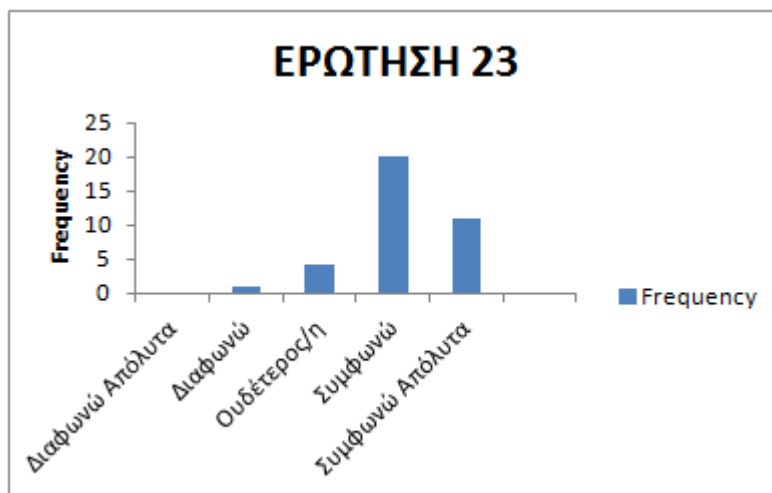
22.Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, μειώνεται η απόδοσή σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	5	13,89	13,89
Διαφωνώ	13	36,11	50,00
Ουδέτερος/η	10	27,78	77,78
Συμφωνώ	6	16,67	94,44
Συμφωνώ Απόλυτα	2	5,56	100,00
Σύνολο	36	100,00	



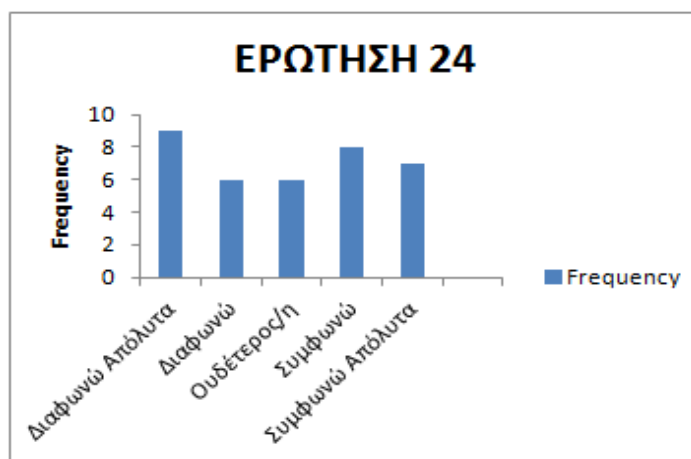
23. Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, προσπαθείτε να εντοπίσετε τυχόν λάθη στην εργασία σας και να βελτιώσετε την απόδοσή σας;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	0	0,00	0,00
Διαφωνώ	1	2,78	2,78
Ουδέτερος/η	4	11,11	13,89
Συμφωνώ	20	55,56	69,44
Συμφωνώ Απόλυτα	11	30,56	100,00
Σύνολο	36	100,00	



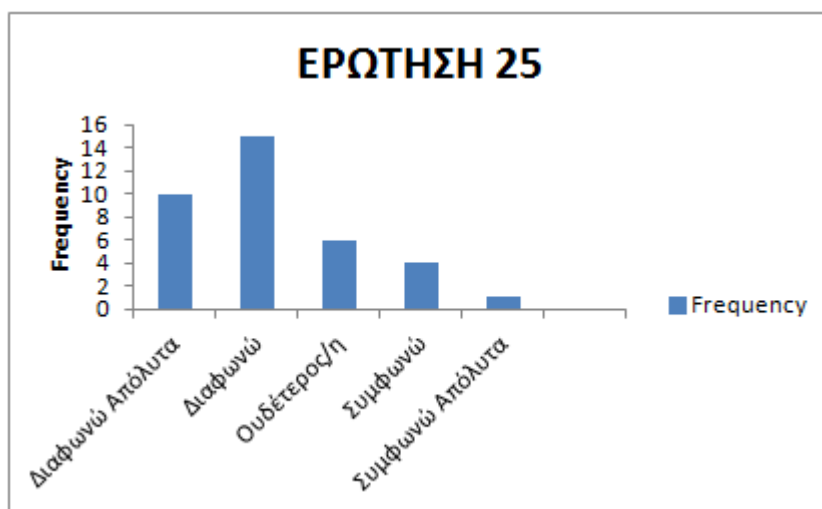
24. Μετά από μια αρνητική αξιολόγηση, συμφωνείτε με την άποψη: "αφού άλλοι συνάδελφοι εργάζονται λιγότερο από εμένα και αξιολογούνται με καλύτερο βαθμό, τότε και εγώ δεν θα προσπαθώ τόσο πολύ".

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	9	25,00	25,00
Διαφωνώ	6	16,67	41,67
Ουδέτερος/η	6	16,67	58,33
Συμφωνώ	8	22,22	80,56
Συμφωνώ Απόλυτα	7	19,44	100,00
Σύνολο	36	100,00	



25. Σε μια άδικη αξιολόγηση, πιστεύετε ότι οι αντιδράσεις σας θα βρούνε ανταπόκριση από τη διοίκηση;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	10	27,78	27,78
Διαφωνώ	15	41,67	69,44
Ουδέτερος/η	6	16,67	86,11
Συμφωνώ	4	11,11	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
Σύνολο	36	100,00	



26. Γενικά είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί το ΑΠΚΥ;

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ Απόλυτα	1	2,78	2,78
Διαφωνώ	16	44,44	47,22
Ουδέτερος/η	8	22,22	69,44
Συμφωνώ	10	27,78	97,22
Συμφωνώ Απόλυτα	1	2,78	100,00
Σύνολο	36	100,00	

