



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΗΡΗΣΕΩΝ.»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΜΑΡΙΚΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗΛ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΔΡ. ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ – ΚΩΣΤΕΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΗΡΗΣΕΩΝ.»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗΣ
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΕ ΙΔΡΥΜΑΤΑ
ΤΡΙΤΟΒΑΘΜΙΑΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ

ΜΑΡΙΚΑ ΧΑΤΖΗΜΙΧΑΗΛ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΔΡ. ΕΛΕΝΗ ΣΤΑΥΡΟΥ – ΚΩΣΤΕΑ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2015

Στον Νικόλα

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	4
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	7
ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή.....	10
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	10
1.2 Σκοπός της Διατριβής	11
1.3 Περιορισμοί της Διατριβής	11
1.4 Περιγραφή της γενικής Μεθοδολογίας	12
1.5 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	14
2.0 Εισαγωγή.....	14
2.1 Τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού	14
2.2 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων.....	18
2.4 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	19
2.4.1 Τι είναι η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας	21
2.4.2 Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων για την Ανάλυση Θέσεων Εργασίας	24
2.4.3 Περιεχόμενα των Θέσεων Εργασίας	34
2.4.4 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας με βάση τις ικανότητες (competency	37
–based on job analysis)	37
2.5 Σημασία σωστής Ανάλυσης Θέσης Εργασίας	38
2.6 Διαχείριση και Αξιολόγηση της Απόδοσης	40
2.6.1 Βασικές Έννοιες Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης	41
2.6.2 Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης	44
2.6.3 Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	55
2.7 Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση.....	58
2.8 Σημασία Υιοθέτησης ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Μελέτη Περίπτωσης – Πανεπιστήμιο Κύπρου.....	64
3.1 Ιστορικό – Πανεπιστήμιο Κύπρου	64
3.1.1 Όραμα – Πανεπιστημίου Κύπρου	64
3.1.2 Στρατηγικοί Στόχοι – Πανεπιστημίου Κύπρου.....	64
3.2 Υφιστάμενο Σύστημα Περιγραφής Θέσεων Εργασίας – Πανεπιστημίου Κύπρου	65
3.3 Υφιστάμενο Σύστημα Αξιολόγησης – Πανεπιστημίου Κύπρου.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Μεθοδολογία Έρευνας.....	73
4.1 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας	73
4.2 Δείγμα Έρευνας.....	73
4.3 Μέθοδος Έρευνας	74
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ	76
5.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα	76
5.2 Εισηγήσεις.....	109
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	116
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	117

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε μια πολύπλοκη εποχή, που όλα μεταβάλλονται, που το μέλλον είναι αβέβαιο και δύσκολα μπορεί να προβλεφθεί, που η ανασφάλεια κυριαρχεί εντός του εργασιακού πλαισίου και που η οικονομία περνάει μια από τις χειρότερες κρίσεις των τελευταίων δεκαετιών, οι οργανισμοί που αναπτύσσονται μέσα στα όρια αυτού του αντιφατικού περιβάλλοντος, εντοπίζουν δύσκολα το δρόμο της επιτυχίας.

Η προσαρμογή και η ευελιξία ενός οργανισμού είναι απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση του και δεν εξαρτώνται μόνο από τα τεχνολογικά μέσα που διαθέτει αλλά και από την ικανότητα των εργαζομένων του. Άλλωστε το Ανθρώπινο Δυναμικό ενός οργανισμού αποτελεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του έναντι των ανταγωνιστών του.

Τα τελευταία χρόνια οι οργανισμοί σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν αναθεωρήσει και βρίσκονται σε μια διαδικασία συνεχούς αλλαγής. Στα πλαίσια των αλλαγών αυτών, οι οργανισμοί προσπαθούν αν επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους με την εφαρμογή νέων επιχειρησιακών στρατηγικών, με τον επανασχεδιασμό των οργανωσιακών τους δομών και με τον επαναπροσδιορισμό των σχέσεων τους με τους εργαζομένους.

Τομείς όπως ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας, η ανάλυση θέσεων εργασίας και η αξιολόγηση αποτελούν πεδία αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης τους για την Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού (ΥΑΔ) κάθε οργανισμού που επιθυμεί να είναι βιώσιμος και ανταγωνιστικός. Η έμφαση στα παραπάνω ζητήματα είναι περισσότερο αναγκαία σε οργανισμούς που έχουν σαν κύριο αντικείμενο δραστηριότητας την παροχή υπηρεσιών όπως οι οργανισμοί Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης.

ABSTRACT

In a complicated era where al alters and the future is uncertain and difficult to forecast, in which scene insecurity prevails within the labour frame, and where the economy goes through one of the worst crises in the last decades, organisms that develop in this contradictory environment, cannot easily spot the path to success.

The flexibility and adjustment of an organization is only dependent on the technological means it possesses; it also depends on the ability of its personnel. Besides, the workforce is the antagonistic advantage of an organization against its rivals. In the last years organisms on a planetary level, have been undergoing a reform and are undergoing a process of nonstop change. Within the frame of these changes, organizations are trying to fulfill their strategic aims by applying new operational strategies, by replanning their organizational structures, and by redefining their relations with their personnel.

Sectors like the one for employment-planning schemes, or analysis of work posts and the valuation are parts of an uninterrupted research and finding of ways of improvement for the workforce service of each organism which seeks to be viable and competitive. The focus on the above mentioned issues is more than necessary in organizations that offer services like the third degree educational organizations.

ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ

ΠΚ	Πανεπιστήμιο Κύπρου
ΑΕ	Ανάλυση Εργασίας
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΠΘΕ	Περιγραφή Θέσης Εργασίας
ΔΠ	Διοικητικό Προσωπικό
ΥΑΔ	Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού
ΕΥΕ	Ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις
ΔΔΟ	Διευθυντής Οικονομικών και Διοίκησης
ΔΥ	Διοικητικές Υπηρεσίες
ΔΒ	Διευθυντή Βιβλιοθήκης
ΣΥ	Σχέδια Υπηρεσίας
ΔΥ	Δημόσια Υπηρεσία

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέβαλλαν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, στην ολοκλήρωση της παρούσας διατριβής.

Αρχικά, οφείλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου, κα Ελένη Σταύρου – Κωστέα, για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον θέμα, τη συνεχή υποστήριξη, τη γενικότερη συμπαράσταση, καθοδήγηση, επίβλεψη και την άψογη συνεργασία.

Θα ήταν παράλειψη να μην ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον άμεσα προϊστάμενο μου, Άκη Σωφρονίου για την υπομονή και τη στήριξη του.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Προϊστάμενο και τους συναδέλφους μου στην Υπηρεσία Ανθρώπινου Δυναμικού για τη πολύτιμη βοήθεια και τις πληροφορίες που μου παρείχαν για να μπορέσω να ολοκληρώσω με επιτυχία την παρούσα διατριβή.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ οφείλω στο σύζυγο και τον υιό μου, για την υπομονή και την στήριξη τους καθόλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Στη σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό, στο οποίο απαιτείται μεγαλύτερη κινητοποίηση εκ μέρους τους, απ' ό,τι στο παρελθόν, κυρίως για να αναπτυχθούν και να επιβιώσουν. Η κινητοποίηση αυτή προϋποθέτει αποτελεσματικότερες μορφές διοίκησης, ανταγωνιστικό στρατηγικό προγραμματισμό, αφοσίωση, αλλαγή νοοτροπίας, ηγεσία, διαφορετικότητα, ευελιξία, ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων και αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) αποτελεί σημαντική λειτουργία μιας επιχείρησης/οργανισμού, η οποία σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, όπως τον προγραμματισμό ανθρώπινων πόρων, ανάλυση και περιγραφή εργασίας, προσέλκυση και επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, ανταμοιβή εργαζομένων, αξιολόγηση της απόδοσης και εργασιακές σχέσεις.

Φαίνεται ότι, η δραστηριότητα που έχει αναπτυχθεί λιγότερο είναι η Ανάλυση και Περιγραφή Εργασίας. Η Ανάλυση και Περιγραφή Εργασίας είναι η αφετηρία για τα επόμενα στάδια στη διαδικασία. Αναμφισβήτητα, το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται συνεχώς, εξαιτίας της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας ή εξαιτίας των αλλαγών στις ανάγκες της επιχείρησης/οργανισμού, έτσι η ΥΑΔ καλείται να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας για να εξασφαλιστεί ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας. Η ανάλυση των θέσεων εργασίας, θεωρείται μια από τις πιο σημαντικές τεχνικές, αφού παρέχει τις πληροφορίες που απαιτούνται για να δημιουργηθούν οι περιγραφές και οι προδιαγραφές των θέσεων, οι οποίες είναι καθοριστικής σημασίας για τη βελτίωση της οργάνωσης και τον επανασχεδιασμό των θέσεων, για την προσέλκυση και επιλογή αξιόλογων υποψηφίων, για την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και για το σχεδιασμό του συστήματος αμοιβών (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003) .

Ως κύριο αντικείμενο της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει, αρχικά, κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης του Διοικητικού Προσωπικού (ΔΠ) του Πανεπιστημίου Κύπρου (ΠΚ) είναι αποτελεσματικό και χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση του Πανεπιστημίου και στη συνέχεια να προσδιοριστούν διορθωτικά μέτρα τα οποία θα βελτιώσουν το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται ή να υιοθετήσουν ένα νέο σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικότερο.

1.2 Σκοπός της Διατριβής

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η, με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενασχόληση με τον σχεδιασμό, την ανάλυση θέσεων εργασίας και την αξιολόγηση του ΔΠ. Συγκεκριμένα, γίνεται ανασκόπηση των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη συλλογή δεδομένων που αφορούν στην ανάλυση των θέσεων εργασίας, καθώς επίσης και την ανασκόπηση των μεθόδων που αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική έρευνα, θα επιχειρηθεί να αναλυθεί το σύστημα ανάλυσης θέσεων εργασίας και το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ΔΠ του ΠΚ και συγχρόνως, θα αναλυθεί η αναγκαιότητα ύπαρξης αποτελεσματικών Αναλύσεων Θέσεων Εργασίας καθώς και το πώς αυτές οι αναλύσεις βοηθούν στην αποτελεσματικότερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού σε Ιδρύματα Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης. Επίσης, θα επιχειρηθεί έρευνα ικανοποίησης του ΔΠ όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στο ΠΚ και παρουσίαση σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού ενός «ιδανικού» συστήματος αξιολόγησης.

1.3 Περιορισμοί της Διατριβής

Θα μπορούσε να ήταν μεγαλύτερο το δείγμα αν υπήρχε περισσότερος χρόνος, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί η διαγνωστική ανάλυση πέραν από την περιγραφική (συσχετίσεις ερωτήσεων) και θα μπορούσε να υπάρχουν περισσότερες συνεντεύξεις σε συνδυασμό με το ερωτηματολόγιο.

1.4 Περιγραφή της γενικής Μεθοδολογίας

Η μέθοδος η οποία θα χρησιμοποιηθεί για τη συλλογή των δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου απαντήσεις, το οποίο θα απευθύνεται στο ΔΠ του ΠΚ. Ο συνολικός αριθμός του πληθυσμού θα είναι 472 άτομα.

Η μεθοδολογία που έχει χρησιμοποιηθεί αναλύεται στο Κεφ.4, στο υποκεφάλαιο 4.3.

1.5 Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία από θεωρητική πλευρά επικεντρώνεται στο σχεδιασμό και την ανάλυση θέσεων εργασίας καθώς και αναφορά σε συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και πως αυτά πρέπει να είναι, για να θεωρούνται αποτελεσματικά και αξιόπιστα. Από την πρακτική πλευρά μελετά το σχεδιασμό, την ανάλυση εργασίας καθώς και το σύστημα αξιολόγησης του ΔΠ του ΠΚ.

Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο είναι η εισαγωγή, όπου αποδίδονται περιληπτικά τα θέματα που θα αναπτυχθούν στην υπόλοιπη εργασία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στη στρατηγική της ΔΑΔ, στο σχεδιασμό, την ανάλυση των θέσεων εργασίας, καθορίζοντας τις έννοιες αυτές καθώς και τις μεθόδους που χρησιμοποιούμε για τη συλλογή των διαφόρων πληροφοριών που προκύπτουν από την εκτέλεση της εργασίας. Επίσης, το κεφάλαιο αυτό ασχολείται με τα περιεχόμενα της Περιγραφής θέσεων εργασίας, αναλύοντας τα στοιχεία τα οποία πρέπει να περιλαμβάνει με σαφήνεια και ακρίβεια όλες τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με την πλήρη περιγραφή και καταγραφή των προδιαγραφών της θέση εργασίας.

Παράλληλα, σε αυτό το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες και πως αυτές επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων ειδικά αν τοποθετηθούν στις κατάλληλες θέσεις.

Στη συνέχεια το δεύτερο κεφαλαίο μελετά την σημασία της σωστής ανάλυσης εργασίας και πως αυτή αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη ΔΑΔ. Επιπρόσθετα, αναλύεται η διαχείριση και η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσαφηνίζοντας του όρους «διαχείριση της απόδοσης» και «αξιολόγηση της απόδοσης». Αναφέρονται και αναλύονται οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης και προσδίδεται η σημασία υιοθέτησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

Ακολουθεί το τρίτο κεφάλαιο όπου παρουσιάζει την μελέτης περίπτωσης του ΠΚ και συγκεκριμένα αναφέρει μικρή αναφορά στο ιστορικό, στο όραμα και στους στρατηγικούς στόχους του ΠΚ. Στη συνέχεια του τρίτου κεφαλαίου γίνεται αναφορά στο υφιστάμενο σύστημα περιγραφής και ανάλυσης εργασίας (Σχέδια Υπηρεσίας), καθώς επίσης και στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ΔΠ.

Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά την εμπειρική έρευνα.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που αφορά «τις απόψεις του ΔΠ του ΠΚ σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και πώς ένα νέο σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικότερο». Στη συνέχεια συνοψίζονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε και ακολούθως καταγράφονται οι εισηγήσεις σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.0 Εισαγωγή

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) τα προηγούμενα χρόνια αντιμετωπιζόταν σαν μια δευτερευούσης σημασίας λειτουργία μέσα στον οργανισμό. Φαίνεται ότι, οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν είχαν αντιληφθεί τον στρατηγικής σημασίας ρόλο που θα μπορούσαν να έχουν τα τμήματα ΔΑΠ, γενικά σε ότι αφορά τη λειτουργία και τη διοίκηση ενός οργανισμού. Παρόλα αυτά σήμερα, η αντίληψη για το τμήμα ΔΑΠ έχει μεταβληθεί και αναμφισβήτητα ο ρόλος του έχει αλλάξει ριζικά, ειδικά σε ότι αφορά στις αρμοδιότητες και την συμμετοχή του, στις διαδικασίες λήψης και υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων του οργανισμού. Η συνεχή αναζήτηση εργαλείων και μεθόδων είναι πρωταρχικής ανάγκης για το τμήμα ΔΑΠ έτσι ώστε να μπορέσει να αναβαθμίσει την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των διαδικασιών του οργανισμού, να λειτουργήσει αποδοτικότερα και ταυτόχρονα, να δημιουργήσει εκείνες τις προϋποθέσεις οι οποίες είναι αναγκαίες για να δώσουν ανταγωνιστική αξία στον οργανισμό.

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξετάσουμε την έννοια της ΔΑΔ, το ρόλο της, τους στόχους και το περιεχόμενο της, θα αναφερθούμε στις έννοιες της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, στον Σχεδιασμό Θέσεων Εργασίας και συγκεκριμένα θα παρουσιάσουμε τον ορισμό, τις μεθόδους συλλογής δεδομένων, τη σύνταξη προδιαγραφών των θέσεων εργασίας και την ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες (competency – based on job analysis). Στη συνέχεια θα αναλύσουμε την έννοια της διαχείρισης ικανοτήτων και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης με την υιοθέτηση ενός αξιοκρατικού συστήματος έτσι ώστε να περιγράψουμε όσο το δυνατόν καλύτερα τη λειτουργία της ΔΑΔ στο σημερινό, σύγχρονο κόσμο.

2.1 Τι είναι η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ΔΑΔ αποτελεί επιστημονικό κλάδο της Διοίκησης Επιχειρήσεων. Μελετά και ερευνά όλα τα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης/

ενός οργανισμού. Σκοπός της είναι να εξασφαλίζει τους κατάλληλους ανθρώπους τόσο σε ποιότητα όσο και σε ποσότητα που χρειάζεται η επιχείρηση/ο οργανισμός και συγχρόνως να μεριμνά για την αποτελεσματική χρήση και αξιοποίηση τους. Αναντίλεκτα, η ΔΑΠ αποτελεί για την επιχείρηση ζωτικής σημασίας λειτουργία, αφού το ανθρώπινο δυναμικό της αποτελεί τον πρώτιστο και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας.

Η ΔΑΔ ασχολείται με το σχεδιασμό των πολιτικών και των συστημάτων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ταυτόχρονα εκτελεί κάποιες συγκεκριμένες λειτουργίες, όπως ο προγραμματισμός ανθρώπινου Δυναμικού, η ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας, η προσέλκυση υποψηφίων, η επιλογή, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη του υφιστάμενου ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και οι παροχές κ.α. (www.digitalschool.minedue.gov.gr)

Παράλειψη θα ήταν αν δεν κάναμε αναφορά στην έννοια ανθρώπινοι πόροι, η οποία χρησιμοποιείται και ως όρος ανθρώπινο δυναμικό, καθώς μερικοί δεν συμφωνούν με τη χρήση του όρου «ανθρώπινοι πόροι», γιατί αποτελεί ακριβή μετάφραση του αγγλικού όρου Human Resource. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι επειδή η λέξη πόρος ερμηνεύεται και ως κάτι «αναλώσιμο». Αναμφίβολα, η έννοια με την οποία πρέπει να ερμηνεύεται ο όρος πόροι στη ΔΑΠ είναι τελείως διαφορετική και επιχειρεί να τονίσει τη σημασία των εργαζομένων ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με την αναφορά των Ν. Παπαλεξανδρή & Δ. Μπουραντά (2003) στους Jackson και Schuler (2000) μπορούμε να ορίσουμε τους «ανθρώπινους πόρους ως το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που έχουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους, ευφυΐα, δεξιότητες, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δυνατότητα για περεταίρω εκπαίδευση και μάθηση. Συνεπώς λόγω του ότι η συνεισφορά των

ανθρώπινων πόρων στον οργανισμό διαφέρει σημαντικά και είναι απρόβλεπτη, οι άνθρωποι πόροι καθιστούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους» (Γερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η ΔΑΔ ασχολείται με τον καθορισμό πρακτικών και πολιτικών που είναι απαραίτητες για την επεξεργασία του συνόλου των καθηκόντων της διοίκησης και που αφορούν θέματα προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, ασχολείται με την πρόσληψη, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση, τις αμοιβές και την παροχή ενός ασφαλούς ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζομένους του οργανισμού. Ανάμεσα σε αυτές τις πρακτικές και τις πολιτικές μεταξύ άλλων περιλαμβάνονται τα πιο κάτω:

- Τη διενέργεια αναλύσεων εργασίας όπου καθορίζεται η φύση της εργασίας που θα εκτελεί ο κάθε εργαζόμενος
- Τη διαδικασία σχεδιασμού των αναγκών του οργανισμού σε εργατικό δυναμικό και η προσέλκυση αξιόλογων υποψηφίων
- Τη διαδικασία επιλογής ποιοτικών και αξιόλογων υποψηφίων
- Την παροχή κατευθύνσεων και την εκπαίδευση των υφιστάμενων εργαζομένων
- Την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων
- Τη διαχείριση των μισθών και των ημερομισθίων δηλαδή, πως θα αμείβονται οι εργαζόμενοι
- Την παροχή κινήτρων και προσφορών για πιο αποτελεσματική εργασία
- Την επικοινωνία στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού με συμβουλευτικές συνεντεύξεις και με την εμπέδωση της πειθαρχίας

Ταυτόχρονα όμως ο Διοικητικός μάνατζερ θα πρέπει να γνωρίζει και τα πιο κάτω θέματα όπως:

- Τις ίσες ευκαιρίες, την ηθική και τη θετική δράση
- Την υγεία, την ασφάλεια και την ηθική μεταχείριση του εργαζομένου
- Την αντιμετώπιση παραπόνων και τις σχέσεις εργασίας (Dessler, 2012).

2.2 Η Σύγχρονη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

Το άτομο ή οι ομάδες που ασχολούνται και είναι υπεύθυνοι, τα τελευταία χρόνια, για την εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών της ΔΑΔ έχουν αλλάξει δραστικά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα σήμερα να μην υφίσταται πια η έννοια του Τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού με την παραδοσιακή ύψη της. Πολλές από αυτές τις αλλαγές δίνουν τη δυνατότητα στους επαγγελματίες του συγκεκριμένου είδους να αποκτήσουν έναν πιο στρατηγικό ρόλο μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης/οργανισμού. Αυτή η αναδόμηση συχνά οδηγεί στην αναπροσαρμογή των ρόλων των εκτελεστικών οργάνων της ΔΑΔ για την επίτευξη των πέντε λειτουργιών αυτής. Μερικές επιχειρήσεις/οργανισμοί συνεχίζουν να διεκπεραιώνουν την πλειοψηφία των λειτουργιών αυτών εσωτερικά. Όμως, καθώς οι εσωτερικές διαδικασίες επανεξετάζονται, τίθενται ερωτήσεις του τύπου: μπορούν κάποιοι από αυτούς τους στόχους να ολοκληρωθούν αποτελεσματικότερα από τους απλούς προϊσταμένους ή από εξωτερικούς συνεργάτες; Υπάρχει η δυνατότητα ομαδοποίησης ή ακόμα και απαλοιφής κάποιων από τα καθήκοντα που σχετίζονται με την ΔΑΔ; Μπορούν κάποιες από τις λειτουργίες ή κάποια καθήκοντα της ΔΑΔ να αυτοματοποιηθούν; Είναι προφανές ότι η βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων/οργανισμών είναι η διερεύνηση τρόπων μείωσης των δαπανών στην εκτέλεση των διαφόρων λειτουργιών τους, συμπεριλαμβανομένης και της ΔΑΔ. Στο σύγχρονο άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον, όλα τα τμήματα των επιχειρήσεων/οργανισμών πρέπει να λειτουργήσουν με περιορισμένο προϋπολογισμό και η ΔΑΔ δεν αποτελεί εξαίρεση (Mondy, 2011).

Ο αριθμός των εργαζομένων στα τμήματα που άλλοτε ήταν αποκλειστικά υπεύθυνα για την διεκπεραίωση των λειτουργιών της ΔΑΔ μειώνεται συνεχώς, καθώς κάποιες λειτουργίες ή καθήκοντα ανατίθενται σε άτομα εκτός του τμήματος. Οι εξωτερικοί συνεργάτες, τα εταιρικά κέντρα εξυπηρέτησης υπαλλήλων, τα εξειδικευμένα γραφεία που παρέχουν ολοκληρωμένες υπηρεσίες ΔΑΔ και οι απλοί προϊστάμενοι βοηθούν στην εκτέλεση πολλών παραδοσιακών δραστηριοτήτων της ΔΑΔ. Έτσι το τμήμα ΔΑΔ αποδεσμεύτηκε από κάποιες γραφειοκρατικές διαδικασίες επικεντρώνοντας την προσοχή του σε θέματα στρατηγικής και εταιρικής αποστολής (Mondy, 2011).

2.3 Στρατηγικός Σχεδιασμός και Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων

Στρατηγική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων είναι το σύνολο των πολιτικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως αυτοί έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού έχουν την βασικότερη ευθύνη για τη θέσπιση πολιτικών και πρακτικών που θα αναπτύσσουν τις ικανότητες και τις συμπεριφορές των εργαζομένων με τις οποίες ο οργανισμός θα επιτύχει τους στρατηγικούς του στόχους. Για να είναι αυτό εφικτό, οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού επιβάλλεται να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις στρατηγικού σχεδιασμού. Στρατηγική είναι ο σχεδιασμός του τρόπου με τον οποίο συνδυάζονται τα εσωτερικά δυνατά και αδύνατα σημεία με τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές έτσι ώστε να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού (Dessler, 2012).

Τα βασικά στοιχεία του στρατηγικού σχεδιασμού είναι:

Επιχειρηματική στρατηγική (corporate strategy): η οποία αφορά το σύνολο των δραστηριοτήτων οι οποίες συνθέτουν μια επιχείρηση καθώς και τους τρόπους που οι δραστηριότητες αυτές σχετίζονται μεταξύ τους. Με τη στρατηγική διαφοροποίησης (diversification strategy) η επιχείρηση αναπτύσσεται αφού προσθέτει νέα προϊόντα. Με τη στρατηγική κάθετης ολοκλήρωσης (vertical integration) η επιχείρηση επεκτείνεται, παράγοντας η ίδια τις πρώτες ύλες που χρησιμοποιεί ως εισροές ή εμπορευόμενη η ίδια τα προϊόντα της. Η συνένωση (consolidation) δηλαδή, η μείωση του μεγέθους μιας επιχείρησης, η γεωγραφική επέκταση και η μετεγκατάσταση στο εξωτερικό αποτελούν πρόσθετες δυνατότητες στρατηγικής (Dessler, 2012).

Ανταγωνιστική στρατηγική: η οποία έχει να κάνει με τη δημιουργία και την ενίσχυση της μακροπρόθεσμης ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στις αγορές. Το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται «ως το σύνολο των παραγόντων που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να διαφοροποιεί τα προϊόντα της από εκείνα των ανταγωνιστών της ώστε να αποκτά μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς» (Dessler, 2012).

Λειτουργική στρατηγική: Οι επιχειρήσεις είναι οργανωμένες σε τμήματα, όπως παραγωγή, πωλήσεις και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Οι λειτουργικές στρατηγικές αφορούν τις βασικές κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες θα ακολουθήσουν το κάθε τμήμα, έτσι ώστε να συμβάλλει στην επίτευξη των ανταγωνιστικών στόχων της επιχείρησης. Οι λειτουργικές στρατηγικές αποκτούν περιεχόμενο στο πλαίσιο της επιχειρηματικής/ανταγωνιστικής στρατηγικής (Dessler, 2012).

2.4 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

Διαχρονικά, το θέμα της διαχείρισης της εργασίας, εστιάζοταν στο ενδιαφέρον των μάνατζερ για κατανόηση του τι γίνεται, πως γίνεται και τις δεξιότητες/ικανότητες που απαιτούνται για να γίνει. Αυτό φυσικά στην περίπτωση που η θέση εργασίας ήδη υπάρχει, στην περίπτωση που η θέση εργασίας δεν υπάρχει ακόμη, απαιτείται ο εξαρχής σχεδιασμός των θέσεων απασχόλησης εντός του οργανισμού. Επίσης, κάποιες φορές παρατηρείται ότι ο φόρτος εργασίας σε μια υφιστάμενη θέση είναι μεγαλύτερος ή ακόμα μπορεί το μέγεθος της ομάδας εργασίας να είναι μικρότερο παρόλο που έχει τον ίδιο φόρτο εργασίας και αυτό παρατηρείται επειδή υπάρχει μείωση στο προσωπικό. Συνεπώς, η εργασία δεν εκτελείται με αποτελεσματικό τρόπο και στις περιπτώσεις αυτές ο μάνατζερ θα πρέπει να αλλάξει τον τρόπο που εκτελείται η εργασία, επανασχεδιάζοντας τη συγκεκριμένη θέση, έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματική και αποδοτική (Noe et al, (2007).

Έτσι σύμφωνα με τους Noe et al, (2007) ο «Σχεδιασμός της εργασίας είναι η διαδικασία που καθορίζεται πως θα εκτελεστεί η εργασία και ποια είναι τα καθήκοντα που απαιτούνται για τη δεδομένη εργασία. Ο επανασχεδιασμός της εργασίας αφορά τη μεταβολή των καθηκόντων ή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η εργασία σε ήδη υφιστάμενη θέση απασχόλησης».

Ο υπεύθυνος θα πρέπει να είναι σε θέση να κατανοήσει τη συγκεκριμένη θέση εργασίας ως έχει (μέσω της ανάλυσης της εργασίας), αλλά ταυτόχρονα θα πρέπει να γνωρίζει την θέση της στην ευρύτερη διαδικασία ροής της εργασίας της αντίστοιχης θέσης (ανάλυση ροής της εργασίας), έτσι ώστε να είναι αποτελεσματικός ο σχεδιασμός των θέσεων απασχόλησης (Noe et al, (2007).

Συγκεκριμένα, ο Σχεδιασμός της θέσης εργασίας «είναι ο καθορισμός των αναγκαίων θέσεων για τη λειτουργία του οργανισμού και η κατανομή τους σε επίπεδα, ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ένα από τα πιο βασικά καθήκοντα της ΔΑΠ θεωρείται η Ανάλυση Εργασίας (ΑΕ) μέσα στον οργανισμό και ο καθορισμός των απαιτήσεων της θέσης προκειμένου αυτή να εκτελεστεί αποτελεσματικά. Η ανάλυση των θέσεων εργασία κυρίως προκύπτουν από τις βασικές περιγραφές των θέσεων και συγκεκριμένα από το σύνολο των καθηκόντων που αυτές περιλαμβάνουν καθώς και από τις προδιαγραφές των θέσεων και συγκεκριμένα από τα προσόντα ή τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που θα τις καλύψουν (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Η ανάλυση των πληροφοριών της εργασίας συμβάλλει αποτελεσματικά στο να καταστεί δυνατή η εξέταση και ανάλυση των εργασιών που επιβάλλεται να υλοποιηθούν έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση οι εργασίες που πρέπει να πραγματοποιηθούν ποικίλουν και σε αριθμό και σε περιεχόμενο και βέβαια αυτό είναι φυσικό, αφού με την πάροδο του χρόνου διαφοροποιούνται τόσο σε ποσότητα όσο και στη σύνθεση τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Στην δεκαετία του 1930 δημιουργήθηκε από το Υπουργείο Εργασίας των ΗΠΑ, το Λεξικό Επαγγελματικών Τίτλων (Dictionary of Occupational Titles, DOT) το οποίο περιέγραφε πάνω από 12.000 θέσεις απασχόλησης, καθώς και κάποιες απαιτήσεις για επιτυχημένους εργαζόμενους. Αποτελούσε πολύτιμη πηγή για τους εργαζόμενους αφού ανέφερε τις δεξιότητες και τις εκπαιδευτικές προδιαγραφές που θα έπρεπε να διαθέτουν

ή να αναπτύξουν για ορισμένα επαγγέλματα. Το σύστημα αυτό χρησιμοποιήθηκε για περισσότερα από 60 χρόνια, όμως η τεχνολογικές αλλαγές στη φύση της εργασίας, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός και η μεταστροφή από σταθερές, εδραιωμένες θέσεις εργασίας στη βιομηχανία σε μια πιο ελαστική, δυναμική, βασισμένη στις υπηρεσίες οικονομία, κατέστησαν το συγκεκριμένο σύστημα απαρχαιωμένο. Έτσι, το Υπουργείο Εργασίας προχώρησε στην ανάπτυξη ενός νέου συστήματος των θέσεων εργασίας το 1998, το οποίο ονόμασαν Δίκτυο Επαγγελματικής Πληροφόρησης (Occupational Information Network) ή O*net. Με βάση αυτό το σύστημα έχουν καθοριστεί σταθεροί τίτλοι θέσεων απασχόλησης, οι περιγραφές των καθηκόντων και οι ικανότητες που απαιτούνται για τα διάφορα επαγγέλματα. Μέσω αυτού το συστήματος έχουν επίσης προσδιοριστεί νεοεμφανιζόμενα επαγγέλματα, των οποίων οι γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες υποεκροσωπούνται στο σημερινό επαγγελματικό σύστημα (Noe et al, (2007).

2.4.1 Τι είναι η Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Τα τελευταία χρόνια το εργασιακό περιβάλλον μεταβάλλεται συνεχώς, δημιουργώντας την ανάγκη για ένα υγιές σύστημα ανάλυσης εργασίας. Συνεχώς δημιουργούνται νέες θέσεις εργασίας ενώ οι παλιές επανασχεδιάζονται ή καταργούνται. Μάλιστα, μια ανάλυση εργασίας που έχει πραγματοποιηθεί κάποια χρόνια πριν, υπάρχει περίπτωση να μην ισχύει πια. Ορισμένοι, πιστεύουν ότι ο ρυθμός αλλαγής του εργασιακού περιβάλλοντος προχωρά πολύ γρήγορα και κάνει δύσκολη τη διατήρηση ενός αποτελεσματικού συστήματος ανάλυσης θέσης εργασίας (Mondy, 2011).

Σύμφωνα με τον Mondy, (2011) η ανάλυση των θέσεων εργασίας αφορά μια συστηματική διαδικασία προσδιορισμού των δεξιοτήτων/ικανοτήτων, των υποχρεώσεων και των γνώσεων που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιακών υποχρεώσεων των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό.

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), με τον όρο ανάλυση θέσεων εργασίας εκφράζεται η διαδικασία συλλογής και καταγραφής των σημαντικών δραστηριοτήτων, τις οποίες χρειάζεται να εκτελέσει ένας εργαζόμενος, τις απαιτήσεις,

τις τεχνικές και τα περιβαλλοντικά δεδομένα της θέσης, καθώς επίσης και τα προσόντα, τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις υπευθυνότητες που πρέπει να συνδυάζει ο εργαζόμενος για να εκτελέσει με αποτελεσματικό τρόπο την εργασία του.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η ανάλυση της εργασίας περιλαμβάνει δύο στάδια: α) την περιγραφή και β) τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας.

Όπου, στο στάδιο της περιγραφής εργασίας, επεξηγείται αναλυτικά τι γίνεται, γιατί και σε ποιο φυσικό χώρο και συνοπτικά πως γίνεται. Επίσης, προσδιορίζονται τα καθήκοντα, οι υποχρεώσεις, οι απαιτούμενες ικανότητες/δεξιότητες και ευθύνες του εργαζόμενου της συγκεκριμένης θέσης. Ταυτόχρονα, ορίζεται και η αναμενόμενη πρότυπη απόδοση που αφορά τη συγκεκριμένη θέση.

Στο στάδιο των προδιαγραφών των θέσεων γίνεται μελέτη και ανάλυση των δεδομένων και πληροφοριών που έχουν προκύψει από την περιγραφή της θέσης εργασίας, στη συνέχεια καταγράφεται ένας κατάλογος με τις γνώσεις, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα στοιχεία της προσωπικότητας που απαιτούνται από τον υποψήφιο για να αποδώσει αποτελεσματικά στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Η ανάλυσης θέσης εργασίας αποσκοπεί στο να δοθούν απαντήσεις στα εξής σημαντικά ερωτήματα:

- Ποιες σωματικές και πνευματικές εργασίες πρέπει να πραγματοποιήσει ο εργαζόμενος;
 - Πότε πρέπει να ολοκληρωθεί η εργασία;
 - Που πρέπει να ολοκληρωθεί η εργασία;
 - Πως πρέπει ο εργαζόμενος να πραγματοποιήσει την εργασία;
 - Γιατί πραγματοποιείται η συγκεκριμένη εργασία;
 - Ποιες ικανότητες απαιτούνται για τη διεκπεραίωση της εργασίας;
- (Dessler, 2012).

Σύμφωνα με τους Fisher, Schoenfeldt and Shaw, (1999), η ανάλυση των θέσεων εργασίας περιλαμβάνουν τα πιο κάτω στάδια:

- 1) **Προσδιορισμός αντικειμενικού σκοπού της ανάλυσης** – χωρίς λεπτομερή και αντιπροσωπευτική ανάλυση των θέσεων εργασίας δεν μπορεί να γίνει σωστός προγραμματισμός, προσλήψεις, αξιολόγηση και εκπαίδευση της εργασίας. Ο μάνατζερ χρειάζεται να προσδιορίσει τον αντικειμενικό σκοπό της ανάλυσης έτσι ώστε να δοθεί η απαραίτητη έμφαση.
- 2) **Επιλογή μεθόδου ανάλυσης** – ο μάνατζερ σε αυτό το σημείο επιβάλλεται να αποφασίσει το είδος των πληροφοριών που χρειάζεται να συγκεντρωθούν, τις πηγές άντλησης πληροφοριών στις οποίες θα απευθυνθεί και ακόμα την ακριβή μέθοδο ανάλυσης της θέσης εργασίας που θα εφαρμόσει.
- 3) **Συλλογή και επεξεργασία στοιχείων για την εργασία** – όταν ολοκληρωθούν και αποφασισθούν οι πηγές άντλησης πληροφοριών και ο τρόπος που αυτές θα διατυπωθούν τότε προχωρούμε στη συλλογή των στοιχείων.
- 4) **Αξιολόγηση της μεθόδου ανάλυσης** - θα πρέπει να επιλεγεί η μέθοδος που ταιριάζει στις συγκεκριμένες ανάγκες του κάθε οργανισμού και συγκεκριμένα της θέσης που αναλύεται (Noe et al, (2007).

Η ανάλυση της εργασίας είναι πολύ σημαντική στις διάφορες λειτουργίες της ΔΑΠ και οι μάνατζερ, οφείλουν να το γνωρίζουν. Οι μάνατζερ επιβάλλεται να γνωρίζουν λεπτομερείς πληροφορίες για όλες τις θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό που δραστηριοποιούνται έτσι ώστε να μπορούν να κατανοήσουν τη διαδικασία ροής της εργασίας (δηλ. προσδιορισμό των καθηκόντων, τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες που απαιτούνται), ειδικά αν χρειαστεί κάποιες θέσεις να επανασχεδιαστούν έτσι ώστε να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, οι μάνατζερ, για να είναι σε θέση να προσλαμβάνουν ικανούς υποψηφίους για την θέση εργασίας, πρέπει να έχουν κατανοήσει τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (δηλ. ποια είναι τα καθήκοντα της θέσης εργασίας και ποιες δεξιότητες/ικανότητες/γνώσεις χρειάζονται για την αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκτέλεση της) και τέλος, οι μάνατζερ, εφόσον έχουν κατανοήσει σαφώς τα καθήκοντα για κάθε θέση εργασίας, θα πρέπει τότε να έχουν εξασφαλίσει την πιο ικανοποιητική απόδοση κάθε εργαζομένου, να αξιολογεί το βαθμό απόδοσης των εργαζομένων και να καθοδηγεί εκείνους τους εργαζόμενους που η απόδοσή τους είναι χαμηλή και χρειάζεται βελτίωση (Noe et al, 2007).

2.4.2 Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων για την Ανάλυση Θέσεων Εργασίας

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι οι οποίοι είναι διαθέσιμοι για την ανάλυση εργασίας και αυτό συμβαίνει λόγω του ότι κάθε οργανωτική ανάγκη είναι διαφορετική καθώς επίσης διαφορετικοί είναι και οι πόροι που θα χρειαστούν. Δεδομένου ότι η εφαρμογή της κάθε μιας από αυτές τις μεθόδους εξυπηρετεί διαφορετικούς σκοπούς, η επιλογή της μεθόδου ανάλυσης θα πρέπει να γίνεται με βάση τους στόχους τους οποίους θα ικανοποιεί (π.χ. αξιολόγηση της θέσης εργασίας, αυξήσεις αμοιβών, εργασιακή εξέλιξη κτλ), καθώς και του καταλληλότερου τρόπου προσέγγισης για μια συγκεκριμένη επιχείρηση ή ένα οργανισμό.

Στην πράξη, οι μάνατζερ συλλέγουν πληροφορίες για την ανάλυση θέσεων εργασίας από υπάρχουσες θέσεις εργασίας μέσα στον οργανισμό (Dessler, 2012) ή από άτομα τα οποία είναι εξοικειωμένα με τη συγκεκριμένη εργασία, τα άτομα αυτά ονομάζονται εμπειρογνώμονες επί του θέματος, επειδή είναι ειδικοί για τη συγκεκριμένη θέση ή απευθύνονται στον υπεύθυνο (εργαζόμενο) προκειμένου να συγκεντρωθούν ακριβέστερες πληροφορίες σχετικά με το περιεχόμενο της κάθε θέσης εργασίας, όμως υπάρχει ο κίνδυνος να μην δοθούν έγκυρες πληροφορίες από τον εργαζόμενο, ειδικά όταν η ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας χρησιμοποιείται για σκοπούς σχετικούς με τις αποδοχές. Σε αυτή την περίπτωση οι εργαζόμενοι μπορεί να έχουν κίνητρο για να παρουσιάσουν τα καθήκοντα τους αυξημένα. Επίσης, οι μάνατζερ, μπορούν να συλλέξουν πληροφορίες από τους επόπτες (προϊσταμένους), δηλαδή, τα άτομα τα οποία είναι επίσης εξοικειωμένα με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται ο έλεγχος των πληροφοριών των οποίων είχαν δώσει οι εργαζόμενοι. Είναι πολύ σημαντικό λοιπόν, να κατανοήσουμε τη χρησιμότητα των διαφόρων πηγών άντλησης πληροφοριών για την ανάλυση της εργασίας, γιατί η εγκυρότητα τους εξαρτάται από την εγκυρότητα της πηγής (Noe et al, 2007).

Εφόσον λοιπόν, αποφασιστούν οι πηγές άντλησης των πληροφοριών και ο τρόπος που θα διατυπωθούν, τότε προβαίνουμε στη συλλογή των στοιχείων. Κριτήρια τα οποία θα βοηθήσουν στην επιλογή της μεθόδου συλλογής είναι τα εξής:

- Η τελική χρήση των στοιχείων ανάλυσης εργασίας

- Ο επιθυμητός βαθμός εξειδίκευσης της ανάλυσης
- Οι διαθέσιμες πηγές
- Το μέγεθος του χρόνου που είναι διαθέσιμος για το πρόγραμμα ανάλυση

(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Υπάρχουν διαθέσιμες πολλές μέθοδοι συλλογής πληροφοριών, άλλες περισσότερο και άλλες λιγότερο ακριβείς και επιστημονικές. Κάποιες φορές όμως, δεν είναι αρκετή η εφαρμογή μιας μεθόδου για την εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων κι αντικειμενικών πληροφοριών, γι' αυτό κάποιες φορές μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα συνδυασμός δύο τουλάχιστον μεθόδων (Χυτήρης, 2001).

Έτσι, οι μάνατζερ, χρησιμοποιούν την μέθοδο ή τις μεθόδους που θα τους βοηθήσει να αναλύσουν την θέση ή τις θέσεις εργασίας (δηλ. να συλλέξουν πληροφορίες σχετικές με τα καθήκοντα, τις συμπεριφορές και τις ικανότητες των εργαζομένων, τις ευθύνες και τις επιμέρους δραστηριότητες, της κάθε θέσης εργασίας).

Οι σημαντικότερες μέθοδοι ανάλυσης των θέσεων εργασίας είναι το ερωτηματολόγιο, η παρατήρηση, η συνέντευξη, το ημερολόγιο καταγραφής δραστηριοτήτων (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Επίσης, διαθέσιμες μέθοδοι για ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι η καταγραφή κρίσιμων περιστατικών, η εκτέλεση εργασίας από τον ίδιο τον αναλυτή, ανάλυση φυσικών ικανοτήτων, μελέτη κινήσεων και ποσοτικές μέθοδοι ανάλυσης εργασίας (Χυτήρης, 2001).

Αρχικά, θα πρέπει να συγκεκριμενοποιηθούν οι στόχοι τους οποίους θα ικανοποιεί η ανάλυση εργασίας, εφόσον η κάθε μέθοδος ικανοποιεί διαφορετικούς σκοπούς και χρειάζεται η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου ή συνδυασμός τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Η εφαρμογή των μεθόδων ανάλυσης θέσης εργασίας προϋποθέτει τη συμμετοχή των προϊσταμένων και των υφισταμένων υπό την εποπτεία και καθοδήγηση της ΔΑΠ. Σημειώνεται ότι, στη διαδικασία αυτή απαιτείται η συμμετοχή όλων των εργαζομένων που εξειδικεύονται στη συγκεκριμένη εργασία και συνεπώς συμβάλλουν αποτελεσματικά στη διαμόρφωση της ακριβής περιγραφής (αρμοδιότητες και

δραστηριότητες) και προδιαγραφής της (ικανότητες και προσόντα) (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι μέθοδοι ανάλυσης θέσεων εργασίας:

1. Συνέντευξη

Η συνέντευξη είναι μια από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους ανάλυσης, προϋποθέτει ικανότητες και εκπαίδευση από τη μεριά του αναλυτή. Η χρήση καταλόγων ερωτημάτων αυξάνει την αποδοτικότητα του (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Με τη μέθοδο της συνέντευξης γίνονται προφορικές ερωτήσεις στους εργαζόμενους σχετικά με τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τις θέσεις που κατέχουν (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της συνέντευξης εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 1: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου ανάλυσης εργασίας με συνέντευξη.

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Συνέντευξη	Σχετικά απλή στη χρήση της	Η εγκυρότητα της αυξάνεται παράλληλα με τη διάρκεια της διαδικασίας
	Οι πληροφορίες παρέχονται από έμπειρους υπαλλήλους	Η σωστή εκπαίδευση των συμμετεχόντων αποτελεί σαφή προϋπόθεση
	Οι πληροφορίες διασταυρώνονται από τους προϊσταμένους	Οι ερωτήσεις πρέπει να είναι κατανοητές και να παρουσιάζουν σωστή δομή
	Δίνει επιπρόσθετες πληροφορίες που δεν γίνονται αρχικά αντιληπτές	Οι πληροφορίες που δίνονται θα πρέπει να επαληθεύονται αφού δεν είναι πάντα αντικειμενικές
	Εξετάζει ποιοτικά και ποσοτικά δεδομένα	Απαιτεί μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων για να είναι

		η πληροφόρηση έγκυρη
		Χρησιμοποιείται κυρίως για εργασίες που ακολουθούν μια συγκεκριμένη ροή

Πηγή: Μουζά – Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης οι πληροφορίες που δίνονται από τους εργαζόμενους, πιθανόν να αλλοιωθούν, ειδικά όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν τις συνεντεύξεις ως διαδικασία αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας τους τονίζοντας υπέρμετρα ορισμένα καθήκοντα τους και υποβαθμίζουν ορισμένα άλλα. Συνήθως οι εργαζόμενοι σε αυτή την περίπτωση κάνουν αναφορά στις ικανότητες και όχι στις επιμέρους εργασίες, θεωρώντας ότι οι ικανότητες δείχνουν περισσότερο εντυπωσιακές (Dessler, 2012).

Η Συνέντευξη μπορεί να είναι ατομική ή ομαδική, οι εργαζόμενοι απαντούν σε συγκεκριμένες ερωτήσεις και με βάση τις απαντήσεις τους συντάσσουν την περιγραφή της θέσης εργασίας. Με αυτή τη μέθοδο ο αναλυτής θα πρέπει να αποφασίσει ποιες απαντήσεις θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη και ποιες είναι σκόπιμα ανακριβείς ή αόριστες. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο μισθός τους ή ο φόρτος εργασίας τους θα επηρεαστεί. Όμως, ταυτόχρονα με τη μέθοδο αυτή δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να αναφέρει τις ακριβείς ενέργειες και τις συμπεριφορές που χρειάζεται να εκδηλώνουν οι εργαζόμενοι και τις οποίες δεν είναι εύκολο να παρατηρηθούν ή να μην έχουν καταγραφεί ότι συμβαίνουν συχνά. Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτεί μεγάλο ξόδεμα χρόνου εκ μέρους των στελεχών (Χυτήρης, 2001).

2. Ερωτηματολόγια

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο είναι απαραίτητο να μελετούνται οι σχετικές με τη θέση αρμοδιότητες, τα καθήκοντα που εκτελούνται και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση της (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013). Το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια γρήγορη και

αποδοτική μέθοδος συγκέντρωσης στοιχείων (Dessler, 2012). Με τη μέθοδο αυτή δεν συνεπάγεται μεγάλο κόστος, όμως απαιτείται σωστή προετοιμασία του ερωτηματολογίου και αυτό είναι χρονοβόρα διαδικασία (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), απαιτείται αρκετός χρόνος στο σχεδιασμό και στην αξιολόγηση των ερωτηματολογίων, τα οποία θα πρέπει να αναλύουν την θέση εργασίας χωρίς να είναι υπερ-γενικευμένα, γιατί υπάρχει ο κίνδυνος οι εργαζόμενοι να δώσουν ασαφείς ή μη συναφείς απαντήσεις. Σημαντικό είναι το ερωτηματολόγιο να ελέγχεται σε πιλοτική βάση πριν την τελική εφαρμογή του. Η προθυμία και η ικανότητα των εργαζομένων να συμπληρώνουν ερωτηματολόγια επιφέρει ακριβέστερα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων. Είναι γεγονός ότι, πολλοί εργαζόμενοι ενώ κατέχουν τη δουλειά τους δυσκολεύονται στο να εκφραστούν γραπτά.

Η σύνθεση των ερωτήσεων και η επιλογή των πιο κατάλληλων ερωτήσεων που θα συμπεριληφθούν στο τελικό ερωτηματολόγιο είναι πολύ σημαντικό στη μέθοδο αυτή. Έτσι, σε αρκετές περιπτώσεις ζητείται να εκτιμηθούν τα ερωτήματα μέσω κάποιας βαθμολογικής κλίμακας, για καλύτερη αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, παρουσιάζονται απογραφικοί κατάλογοι με συγκεκριμένες εργασίες, όπου οι εργαζόμενοι αναφέρουν ποιες από τις αναγραφόμενες αντιπροσωπεύουν καλύτερα τη θέση εργασίας που κατέχουν. Επίσης, είναι πολύ σημαντικό οι ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο να διατυπώνονται με σαφήνεια και να είναι κατανοητές έτσι ώστε να δίνονται και οι σωστές απαντήσεις από τους εργαζόμενους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ερωτηματολογίου εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 2: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου ανάλυσης εργασίας με το ερωτηματολόγιο

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ερωτηματολόγιο	Είναι γρήγορη και εύκολη μέθοδος, με μικρό σχετικά κόστος	Η κατάρτιση και προετοιμασία των ερωτηματολογίων είναι χρονοβόρα διαδικασία
	Οι πληροφορίες	Οι απαντήσεις που δίνονται

	συλλέγονται από μεγάλο αριθμό υπαλλήλων	δεν είναι πάντα ολοκληρωμένες και ξεκάθαρες
	Δεν χρειάζεται εκπαίδευση των υπαλλήλων για την εφαρμογή της	Ο αναλυτής πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος
	Οι δομημένες ερωτήσεις διευκολύνουν τη διαδικασία	

Πηγή: Μουζά – Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός.

Τα ερωτηματολόγια, τα τελευταία χρόνια, υποστηρίζονται από ειδικά προγράμματα στον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή, όπου αυτά προσαρμόζονται σύμφωνα με τις ανάγκες των επιχειρήσεων ή μπορεί επίσης να είναι γενικής χρήσης και να υιοθετούνται για τη συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να ανήκουν σε διαφορετικές επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με τους Noe et al, (2007) το ερωτηματολόγιο αποτελεί μια από τις διεξοδικότερα μελετημένες μεθόδους ανάλυσης των θέσεων εργασίας. Το ερωτηματολόγιο είναι τυποποιημένο και περιλαμβάνει 194 στοιχεία, τα οποία αντιπροσωπεύουν συμπεριφορές, συνθήκες και χαρακτηριστικά της εργασίας και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για ένα ευρύ φάσμα της απασχόλησης. Τα στοιχεία αυτά διαιρούνται σε έξι τμήματα:

1. **Εισροή πληροφοριών:** που και πως ένας εργαζόμενος λαμβάνει τις πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας του
2. **Νοητικές διαδικασίες:** οι δραστηριότητες συλλογισμού, λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού και επεξεργασίας πληροφοριών κατά την εκτέλεση της εργασίας
3. **Εκροές εργασίας:** η σωματική προσπάθεια, τα εργαλεία και τα μηχανήματα που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος για την εκτέλεση της εργασίας του
4. **Σχέσεις με άλλα άτομα:** οι σχέσεις με τα λοιπά άτομα που χρειάζονται για την εκτέλεση συγκεκριμένης εργασίας

5. **Πλαίσιο της εργασίας:** το φυσικό και το κοινωνικό πλαίσιο όπου εκτελείται η εργασία

6. **Άλλα χαρακτηριστικά:** οι δραστηριότητες, οι συνθήκες και τα χαρακτηριστικά

Ο αναλυτής αφού καθορίσει τα στοιχεία τα οποία σχετίζονται με την εργασία που αναλύεται, στη συνέχεια, αξιολογεί τα στοιχεία αυτά με βάση τις εξής έξι κλίμακες: **1. βαθμός χρήσης, 2. ποσότητα χρόνου, 3. σημασία της εργασίας, 4. πιθανότητα εμφάνισης, 5. εφαρμοσιμότητα, 6. ειδικός κώδικας.** Οι αξιολογήσεις αυτές υποβάλλονται στους υπεύθυνους και με τη χρήση Ηλεκτρονικού Υπολογιστή συσχετίζεται η βαθμολογία της εργασίας με τις διαστάσεις της εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο μετρά 32 ειδικές διαστάσεις και 13 γενετικές διαστάσεις εργασιών, όπου η βαθμολογία της εργασίας σε αυτές τις διαστάσεις είναι πολύ χρήσιμη. Η βαθμολόγηση της κάθε διάστασης παρέχει κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με τους τύπους ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση της εργασίας (Noe et al, 2007).

Οι ειδικές διαστάσεις αναφέρονται στον πιο κάτω πίνακα:

Πίνακας 3: Γενικές διαστάσεις του ερωτηματολογίου για την ανάλυση θέσης εργασίας

Απόφαση/γνωστοποίηση/γενικές ευθύνες
Δραστηριότητες γραφείου/συναφείς δραστηριότητες
Τεχνικές/συναφείς δραστηριότητες
Σχετικές με υπηρεσίες/συναφείς δραστηριότητες
Τακτικό ημερήσιο πρόγραμμα σε σύγκριση με λοιπά προγράμματα εργασίας
Συνήθειες δραστηριότητες/επαναλαμβανόμενη εργασία
Ενημέρωση για το περιβάλλον
Γενικές φυσικές δραστηριότητες
Εποπτεία/συντονισμός λοιπού προσωπικού
Δραστηριότητες σχετικές με το ευρύ κοινό/πελάτες επαφές
Δυσάρεστο/επικίνδυνο/απαιτητικό περιβάλλον
Άτυπα προγράμματα εργασίας

Πηγή: Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & P. Wright, (2003) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage.

3. Παρατήρηση

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), η τεχνική της παρατήρησης, σημαίνει να παρατηρείς τους εργαζόμενους στον εργασιακό τους περιβάλλον, να καταγράφεις τι κάνουν, με ποιο τρόπο το κάνουν και τον χρόνο που χρειάζονται για να το κάνουν.

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), με τη μέθοδο της παρατήρησης ο αναλυτής εστιάζεται στον τρόπο που ο εργαζόμενος διεκπεραιώνει την εργασία του, καταγράφοντας τις κινήσεις και τις ενέργειες του. Η μέθοδος αυτή βοηθάει τον αναλυτή να προσδιορίσει τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ σωματικών και διανοητικών εργασιών. Αρχικά, η μέθοδος αυτή χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση θέσεων που αφορούσαν χειρωνακτικές εργασίες, στις περιπτώσεις όπου η θέση εργασίας απαιτεί πνευματικές δραστηριότητες, η μέθοδος της παρατήρησης δεν είναι αρκετή για την ανάλυση της θέσης εργασίας.

Με τη μέθοδο της παρατήρησης ο αναλυτής, παρατηρεί τον εργαζόμενο για σχετικά μεγάλο χρονικό διάστημα έτσι ώστε αυτός να μην επηρεάζεται από την παρουσία του. Στη συνέχεια, ο αναλυτής κάνει διευκρινιστικές ερωτήσεις στον εργαζόμενο σχετικά με τις συγκεκριμένες εργασίες που εκτελεί. Η άμεση συνεργασία μεταξύ αναλυτή και εργαζομένων αυξάνει την αποδοχή και την αξιοπιστία της συγκεκριμένης μεθόδου η οποία μπορεί να εφαρμοστεί και με την παρακολούθηση βιντεοσκοπημένης ταινίας όπου καταγράφονται οι ενέργειες που εκτελούνται κατά τη διεκπεραίωση της εργασίας. Η μέθοδος αυτή αποτελεί απλή και συχνή χρησιμοποιούμενη μέθοδο ανάλυσης και συνήθως χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με τη συνέντευξη, έτσι ώστε ο αναλυτής να επιβεβαιώσει τις μεταγραφόμενες πληροφορίες (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Τα βασικά χαρακτηριστικά της παρατήρησης εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:
Πίνακας 4: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου ανάλυσης εργασίας με παρατήρηση.

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Παρατήρηση	Απλή στη χρήση της	Χρονοβόρα διαδικασία
	Ο αναλυτής λαμβάνει απευθείας τις πληροφορίες	Ο αριθμός των εργαζόμενων που συμμετέχουν κατά την υλοποίηση της μεθόδου είναι μικρός
	Ο αναλυτής μπορεί να ζητήσει απευθείας πληροφορίες και μπορεί να έχει άμεση επαφή με τον εργαζόμενο	Χρησιμοποιείται κυρίως για εργασίες που δεν απαιτούν πνευματικές δραστηριότητες
	Αυξάνει την αποδοχή και την αξιοπιστία που έχει ο αναλυτής	

Πηγή: Μουζά – Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός.

4. Ημερολόγιο

Ζητείτε από τον εργαζόμενο να καταγράψει τις δραστηριότητες που εκτελεί στην εργασία του ή να περιγράψει μια συνηθισμένη μέρα σε ένα ημερολόγιο. Τα ημερολόγια αυτά χρησιμοποιούνται από τον αναλυτή ως βασικό υλικό για την περιγραφή της θέσης (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003).

Στο ημερολόγιο καταγράφονται πολλές και λεπτομερείς πληροφορίες, το χρόνο διάρκειας της εργασίας και με αυτό τον τρόπο παρουσιάζεται μια ολοκληρωμένη εικόνα της θέσης εργασίας (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται καλύτερα σε διοικητικές εργασίες οι οποίες συνήθως είναι πολύπλοκες και οι εργαζόμενοι πληρούν τις απαιτούμενες ικανότητες για να εκφραστούν γραπτά. Πολύ σημαντικό μετά την ολοκλήρωση της συλλογής των

πληροφοριών να ελέγχονται από τους προϊσταμένους τους. Πολλές φορές από την ανάλυση της θέσης μπορεί να διαφανούν οργανωτικά προβλήματα, τα οποία μπορεί να αποτελέσουν το έναυσμα για αναδιοργάνωση ή επανεξέταση λειτουργιών και διαδικασιών (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003).

Τα βασικά χαρακτηριστικά του ημερολογίου εμφανίζονται στον πίνακα που ακολουθεί:
Πίνακας 5: Τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της μεθόδου ανάλυσης εργασίας με ημερολόγιο.

Μέθοδος	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Ημερολόγιο	Η συλλογή των δεδομένων γίνεται από τους εργαζόμενους όπως ακριβώς διεξάγονται οι εργασίες	Οι απαιτούμενες εγγραφές που πρέπει να καταγράψει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια της εργασίας είναι πολλές φορές δύσκολο να γίνουν
	Η λεπτομερειακή και χρονολογική καταγραφή των δεδομένων δεν αφήνει πολλά περιθώρια για υποκειμενική παρουσίαση αυτών	Δεν υπάρχει ιδιαίτερη δομή στην ανάπτυξη των δεδομένων

Πηγή: Μουζά – Λαζαρίδη, Α. Μ. (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός.

5. Συλλογή δεδομένων με τη βοήθεια του διαδικτύου

Με αυτή τη μέθοδο συλλογής το Τμήμα ΑΔ προωθεί τυποποιημένα ερωτηματολόγια ανάλυσης θέσεων εργασίας σε εργαζόμενους που βρίσκονται σε μεγάλη απόσταση μεταξύ τους, μέσω της διαδικτυακής πλατφόρμας της επιχείρησης, παρέχοντας οδηγίες για τη συμπλήρωση και την επιστροφή των ερωτηματολογίων (Dessler, 2012).

2.4.3 Περιεχόμενα των Θέσεων Εργασίας

Ο αναλυτής αφού ολοκληρώσει την ανάλυση της θέσης εργασίας και συγκεντρώσει όλα τα στοιχεία που αφορούν στην εκτέλεση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας και αφού ενημερωθεί για τα θέματα που αφορούν στη θέση, εξετάζοντας τα οργανογράμματα και συζητώντας με τους ήδη κατόχους παρόμοιων θέσεων, ο αναλυτής θα πρέπει να είναι σε θέση να συντάξει μια πλήρη περιγραφή της εργασίας (job description) καθώς και των προδιαγραφών της εργασίας (job specification) (Mondy 2011).

Η **Περιγραφή της θέσης εργασίας** είναι ένα έγγραφο το οποίο περιλαμβάνει τις απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης εργασίας. Επομένως, η συντάσσεται με στόχο να περιγράψει με σαφήνεια και ακρίβεια όλες τις απαιτούμενες ενέργειες για την εκτέλεση των καθηκόντων της εργασίας, τις υποχρεώσεις του εργαζόμενου, τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας και τις συνθήκες εργασίας. Όταν η περιγραφή εργασίας είναι σαφής και ολοκληρωμένη, τότε μειώνεται η πιθανότητα να μην κατανοήσουν οι εργαζόμενοι τα καθήκοντα της θέσης (Mondy 2011).

Η Περιγραφή της Θέσης Εργασίας θα πρέπει να ικανοποιεί τους πιο κάτω στόχους:

- Η κάθε θέση θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο που ανήκει μέσα στον οργανισμό και να διευκρινίζεται τόσο στους κατόχους της θέσης αλλά και στους υπόλοιπους ποια είναι η συνεισφορά της συγκεκριμένης θέσης στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή του τμήματος στο οποίο ανήκει (οργανόγραμμα).
- Θα πρέπει να παρέχονται όλες οι πληροφορίες σχετικά με την περιγραφή της θέσης, έτσι ώστε να προσελκύσει και να ενημερώσει κατάλληλα τους υποψήφιους που ενδιαφέρονται για τη συγκεκριμένη θέση.
- Θα πρέπει να αποτελεί την βάση με την οποία θα συνταχθεί σύμβαση απασχόλησης με τον εργαζόμενο.
- Θα πρέπει να αποτελεί τη βάση για την εκτίμηση του παραγόμενου έργου και της αξιολόγησης του εργαζομένου.

Επίσης, λόγω του ότι, τα τελευταία χρόνια αυξάνεται η πολυπλοκότητα και ο ρυθμός των αλλαγών στους οργανισμούς επιβάλλεται να ληφθούν υπόψη κατά την προετοιμασία της περιγραφής της θέσης, οι πιο κάτω δύο παράγοντες:

- Η λειτουργική ευελιξία (functional flexibility) και η πολλαπλές ικανότητες (multiskilling) γίνονται όλο και πιο υπολογίσιμες στους σύγχρονους οργανισμούς. Με την ενσωμάτωση της ευελιξίας στην περιγραφή της θέσης επιτυγχάνεται η έμφαση στο αποτέλεσμα παρά στην ακριβή περιγραφή του τι πρέπει να γίνει. Όταν η περιγραφή της θέση καθορίζει με κάθε λεπτομέρεια τις δουλειές που πρέπει να γίνουν, τότε λειτουργεί περιοριστικά. Σημαντικό στην περιγραφή της θέσης είναι να δίνεται αξία στο ρόλο που καλούνται να διαδραματίσουν οι κάτοχοι της θέσης με τη χρήση των ικανοτήτων και επιδεξιοτήτων τους σε ειδικές ευρείες περιοχές ευθύνης για να επιτύχουν το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Μια ευέλικτη περιγραφή εργασίας έχει σκοπό να προετοιμάσει τους εργαζόμενους να αποδέχονται τη συμπληρωματική εκπαίδευση για να μπορούν να εκτελούν συναφή καθήκοντα χωρίς να περιορίζονται στενά πλαίσια μιας θέσης εργασίας τόσο σε περιόδους αιχμής αλλά και σε περιόδους αλλαγών.
- Ομαδική δουλειά και αυτό θα πρέπει να τονιστεί ιδιαίτερα κατά την περιγραφή των θέσεων εργασίας, εφόσον ορισμένοι οργανισμοί βασίζονται στην αποτελεσματική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003).

Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη περιγραφή των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τον Mondy (2011) είναι:

Τα στοιχεία αναγνώρισης της θέσης εργασίας όπου περιλαμβάνονται ο τίτλος εργασίας, η θέση της μέσα στη δομή της οργάνωσης, ο άμεσα προϊστάμενος και αριθμός της ή ο κωδικός της. **Την ημερομηνία της ανάλυσης θέσης εργασίας** όπου περιλαμβάνει την ημερομηνία διεκπεραίωσης της ανάλυσης για να μπορέσει να βοηθήσει στον προσδιορισμό αλλαγών στον εργασιακό χώρο γι' αυτό και κάποιες φορές ορισμένες επιχειρήσεις θεωρούν απαραίτητη την εισαγωγή ημερομηνίας λήξεως στο έγγραφο της περιγραφής της θέσης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται περιοδική

επανεξέταση του εργασιακού πλαισίου και ελαχιστοποιεί τον αριθμό των περιγραφών θέσεων εργασίας που δεν είναι ανανεωμένες. **Την περιληπτική παρουσίαση της θέσης εργασίας** όπου περιλαμβάνει μια σύντομη περιγραφή της θέσης εργασίας και παρουσιάζονται συνοπτικά οι βασικές λειτουργίες της συγκεκριμένης θέσης και καθορίζεται το εργασιακό πλαίσιο. **Τα βασικά καθήκοντα και υποχρεώσεις** όπου περιλαμβάνει τις βασικές υποχρεώσεις που απαιτεί η θέση. **Τις προδιαγραφές της θέσης εργασίας** όπου περιλαμβάνει τα ελάχιστα προσόντα που απαιτούνται για την διεκπεραίωση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Συγκεκριμένα, περιλαμβάνονται οι απαιτήσεις αναφορικά με την εκπαίδευση και μόρφωση, με σχετική εμπειρία, με χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και με επαγγελματικές δεξιότητες.

Σύμφωνα με τον Dessler, (2012) η σύνταξη της περιγραφής εργασίας βασίζεται στην ανάλυση θέσεων εργασίας και αποτελεί την γραπτή μαρτυρία για το τι κάνει ο εργαζόμενος, πως το κάνει και τις συνθήκες από τις οποίες διεκπεραιώνει την εργασία του. Τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στη περιγραφή των θέσεων εργασίας σύμφωνα με τον Dessler, (2012) είναι η **ταυτότητα της θέσης εργασίας** που περιλαμβάνει τον τίτλο της θέσης. **Την σύνοψη της θέσης** όπου περιγράφεται η γενική φύση της εργασίας με τις κύριες λειτουργίες ή δραστηριότητες της. **Τις εταιρικές σχέσεις** όπου αναφέρονται οι σχέσεις που θα πρέπει να αναπτύξει ο κάτοχος της θέσης με άλλους στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. **Τις αρμοδιότητες και καθήκοντα** όπου αποτελεί το κυρίως μέρος της περιγραφής θέσης εργασίας και περιγράφει αναλυτικά τα κυριότερα καθήκοντα της θέσης. **Την δικαιοδοσία** που έχει ο κάτοχος της θέσης. **Τα πρότυπα απόδοσης** όπου αναφέρονται τα πρότυπα στα οποία αναμένεται να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος σε καθένα από τα επιμέρους καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του. **Τις εργασιακές συνθήκες και φυσικό περιβάλλον** όπου περιγράφονται οι γενικές συνθήκες εργασίας της θέσης, όπως το επίπεδο θορύβου, τις συνθήκες επικινδυνότητας ή τις υψηλές θερμοκρασίες. **Τις Περιγραφές θέσεων εργασίας με βάση το διαδίκτυο** όπου με αυτό τον τρόπο στοιχειοθετούν τις περιγραφές θέσεων εργασίας χρησιμοποιώντας διάφορους ιστότοπους όπως www.jobdescription.com και O*NET. **Τη σύνταξη θέσεων εργασίας σύμφωνα με το Νόμο περί Αμερικανών με αναπηρίες** όπου οι βασικές λειτουργίες της θέσης είναι

εκείνα τα καθήκοντα που οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι σε θέση να εκτελούν με ή χωρίς την παροχή εύλογων διευκολύνσεων. **Τη σύνταξη των προδιαγραφών της θέσης εργασίας** όπου καθορίζονται τα προσόντα και η πείρα που χρειάζονται για να διεκπεραιωθεί η εργασία αποτελεσματικά. Στις προδιαγραφές φαίνεται το είδος του ανθρώπου που πρέπει να προσελκύθει καθώς επίσης και τα ποιοτικά κριτήρια με βάση τα οποία θα αξιολογηθεί.

2.4.4 Ανάλυση Θέσεων Εργασίας με βάση τις ικανότητες (competency –based on job analysis)

Σύμφωνα με τον Dessler, (2012) «η ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες σημαίνει να περιγράψουμε μια θέση με όρους μετρήσιμων, αντιληπτικά προσεγγίσιμων, συμπεριφορικών ικανοτήτων (γνώσεις, δεξιότητες ή/και συμπεριφορές), τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας υπάλληλος για να εκτελέσει με επιτυχία το έργο του».

Αυτό όμως, έρχεται σε αντίθεση με τον παραδοσιακό τρόπο περιγραφής μιας θέσης εργασίας με όρους καθηκόντων και αρμοδιοτήτων. Η ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες επικεντρώνεται στις ικανότητες ή τα προσόντα που απαιτούνται να έχουν οι υποψήφιοι εργαζόμενοι για να μπορούν να εκτελέσουν την εργασία. Πιο συγκεκριμένα, η ανάλυση θέσεων εργασίας με βάση τις ικανότητες επικεντρώνεται στον εργαζόμενο και στο τι πρέπει να είναι ικανός να κάνει.

Το σύστημα ανάλυσης της εργασίας Fleishman είναι μια άλλη τεχνική ανάλυσης της εργασίας που παρέχει πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου. Με τη προσέγγιση αυτή καθορίζονται οι ικανότητες ως μόνιμα χαρακτηριστικά των ατόμων που ερμηνεύουν διαφορές στην απόδοση. Το συγκεκριμένο σύστημα βασίζεται στην ταξινόμηση των ικανοτήτων που εκπροσωπούν όλες τις διαστάσεις που σχετίζονται με την εργασία. Το σύστημα ανάλυσης της εργασίας Fleishman συνίσταται σε περιγραφές της ικανότητας με παραδείγματα ενδεικτικής συμπεριφοράς των διαφόρων επιπέδων της ικανότητας σε κλίμακα επτά βαθμών.

Η διαχείριση ταλέντου στην επιχείρηση είναι μια έννοια η οποία πρόσφατα έχει προστεθεί στο λεξιλόγιο της ΔΑΠ και ακόμα δεν της έχει αποδοθεί ένας ολοκληρωμένος

ορισμός. Η διαχείριση ταλέντου σύμφωνα με τον Kevin Oakes αφορά τις δεξιότητες, δηλαδή αυτά που πρέπει να γνωρίζουν και να μπορούν να πραγματοποιήσουν οι εργαζόμενοι, καθώς και τις διαδικασίες απόδοσης και πως οι εργαζόμενοι που κατέχουν τις δεξιότητες αυτές, επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης/οργανισμού αν τοποθετηθούν στις κατάλληλες θέσεις. Οι επιχειρήσεις για να επιβιώσουν μέσα σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο επιχειρησιακό περιβάλλον θα πρέπει να εφαρμόσουν στρατηγικές διαχείρισης του ταλέντου, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να εκτελέσουν την εργασία τους αποτελεσματικότερα.

2.5 Σημασία σωστής Ανάλυσης Θέσης Εργασίας

Η ανάλυση της θέσης εργασίας αποτελεί σημαντικό εργαλείο στη ΔΑΠ, εφόσον με τις αναλύσεις/αποτελέσματα που προκύπτουν αντλεί πολύτιμες πληροφορίες οι οποίες βοηθούν στην επαρκέστερη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας μεταβάλλεται λόγω της ανάπτυξης της τεχνολογίας ή λόγω των αλλαγών στις ανάγκες των οργανισμών, έτσι η ΔΑΠ καλείται να επανασχεδιάσει και να αναλύσει τις θέσεις εργασίας, προκειμένου να γίνουν οι ανάλογες προσαρμογές.

Επομένως, η ανάλυση των θέσεων εργασίας αποτελεί μια από τις σημαντικότερες τεχνικές στη διοίκηση προσωπικού αφού παρέχει πληροφορίες οι οποίες είναι σημαντικές σε όλες τις διαστάσεις της ΔΑΠ.

Οι δραστηριότητες της ΔΑΠ που προϋποθέτουν την ύπαρξη αποτελεσματικών αναλύσεων θέσεων εργασίας σύμφωνα με τον Mondy (2011) είναι:

1. Πρόσληψη Προσωπικού

Η πρόσληψη προσωπικού δεν θα μπορούσε να είναι εφικτή εάν δεν υπήρχαν οι πληροφορίες από την ανάλυση θέση εργασίας όσον αφορά στα απαιτούμενα προσόντα που χρειάζονται για την εκτέλεση των εργασιών. Η κάθε θέση εργασίας προϋποθέτει διαφορετική γνώση, προσόντα και επίπεδα ικανοτήτων. Η έλλειψη γνώσης σχετικά με τη περιγραφή και τις προδιαγραφές των θέσεων εργασίας οδηγεί τον οργανισμό στο να προσλαμβάνει προσωπικό χωρίς ξεκάθαρες γραμμές καθηκόντων και αρμοδιοτήτων.

2. Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού

Οι πληροφορίες που σχετίζονται με την περιγραφή των θέσεων εργασίας καταδεικνύονται χρήσιμες στον εντοπισμό των εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών αναγκών του προσωπικού. Οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης προσωπικού εκτελούν αποτελεσματικότερα τα καθήκοντα τους και επίσης, έχουν τη δυνατότητα να αναπτύξουν ικανότητες για ευρύτερες αρμοδιότητες από τις καθορισμένες στη θέση εργασίας τους.

3. Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων

Αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, προϋποθέτει την σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με την επιθυμητή. Η επιθυμητή απόδοση ορίζεται από την περιγραφή της θέσης εργασίας και την οριστικοποίηση τους ως τα επιθυμητά πρότυπα. Με αυτόν τον τρόπο σχεδιάζεται ένα ορθολογικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων και αποφεύγεται η χρήση κριτηρίων που δεν είναι σαφώς προκαθορισμένα και μπορεί να προκαλέσουν διακρίσεις στον εργασιακό χώρο.

4. Αμοιβές

Η υιοθέτηση ορθολογικής πολιτικής αμοιβών των εργαζομένων συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες της θέσης. Σύμφωνα με την ανάλυση θέσης εργασίας προσδιορίζεται και η σχετική αξία της θέσης σε χρήμα, όσο πιο σημαντικά είναι τα καθήκοντα της θέσης και οι αρμοδιότητες της ή απαιτεί περισσότερες γνώσεις, δεξιότητες και προσόντα, τόσο περισσότερο θα πρέπει να ανταμειφθεί.

5. Υγιεινή και Ασφάλεια της Εργασίας

Από την ανάλυση των θέσεων εργασίας επισημαίνονται και λαμβάνονται υπόψη καθήκοντα και αρμοδιότητες τα οποία μπορεί να θεωρούνται «επικίνδυνα» έτσι κατά τον σχεδιασμό της υγιεινής και της ασφάλειας στον οργανισμό να ληφθούν σοβαρά υπόψη και να αντιμετωπιστούν έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκτελούν την εργασία τους με ασφάλεια.

6. Εργασιακές Σχέσεις

Από την ανάλυση των θέσεων εργασίας επισημαίνονται πληροφορίες που είναι πολύ χρήσιμες στις εργασιακές σχέσεις. Οι πληροφορίες που αποκτώνται οδηγούν σε πιο αντικειμενικές και αποδεκτές αποφάσεις όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό, ειδικά

όταν αφορά εργαζόμενους οι οποίοι αξιολογούνται για να προαχθούν, να μετατεθούν ή ακόμα και να υποβιβαστούν στην διοικητική ιεραρχία.

7. Νομικά Ζητήματα

Η νομιμότητα των εργασιακών πρακτικών στηρίζεται στην κατάλληλα προετοιμασμένη ανάλυση θέσης εργασίας. Οι πληροφορίες που επισημαίνονται κατά την ανάλυση των θέσεων εργασίας είναι απαραίτητες για την υπεράσπιση αποφάσεων που αφορούν απολύσεις, προαγωγές, μεταθέσεις και υποβιβάσεις εργαζομένων.

Σύμφωνα με τα πιο πάνω διαφαίνεται ότι η ανάλυση θέσης εργασίας αποτελεί την βάση για την ένωση των διαφόρων διαδικασιών της ΔΑΠ και είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη δημιουργία ενός υγιούς προγράμματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

2.6 Διαχείριση και Αξιολόγηση της Απόδοσης

Διανύουμε την εποχή της παγκοσμιοποίησης και των τεχνολογικών αλλαγών, ο ανθρώπινος παράγοντας και η σημασία του για την ανάπτυξη των οργανισμών έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Στην προσπάθεια οι οργανισμοί να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις της παγκοσμιοποίησης επιδιώκουν να βελτιώσουν, να ανανεώσουν και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους, προσπαθώντας να κατακτήσουν καλύτερη θέση από τους ανταγωνιστές τους. Να δημιουργήσουν δηλαδή, τις κατάλληλες προϋποθέσεις που θα συμβάλλουν στην απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενός οργανισμού εστιάζεται στο συνδυασμό των παραγωγικών πόρων που να μην μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές του. Είναι επιτακτική ανάγκη λοιπόν, οι οργανισμοί να δίνουν ιδιαίτερη σημασία στην εκπαίδευση και στην αξιολόγηση των εργαζομένων, θεωρώντας ότι η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων σημαντικό στοιχείο για την βελτίωση της παραγωγικότητας και την ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Επομένως, ένας οργανισμός για να έχει δύναμη και μακροχρόνια επιτυχία, χρειάζεται να σχηματίζει έγκυρες εκτιμήσεις σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων του. Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης, ο οργανισμός θα έχει την δυνατότητα να ενημερώνεται,

να συλλέγει πληροφορίες οι οποίες θα διασφαλίζουν ότι οι εργασίες εκτελούνται σύμφωνα με τα καθορισμένα πρότυπα, βεβαιώνεται ότι υπάρχει αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση.

Η ΔΑΠ εκτελώντας στρατηγικό ρόλο, θα πρέπει να στοχεύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων εφόσον αυτό αποτελεί την σημαντικότερη πρόκληση για τους ευρωπαϊκούς οργανισμούς (Stavrou et al. 2004). Σύμφωνα με το πλαίσιο αυτό, η ΔΑΠ θα πρέπει επιδιώξει να δώσει έμφαση στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, έτσι ώστε οι οργανισμοί της Νότιας Ευρώπης να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά στις προκλήσεις της εποχής. Το οργανωσιακό κλίμα θα χρειαστεί να ενσωματωθεί στην εθνική εταιρική κουλτούρα και θα βασίζεται στη συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα. Επομένως, αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της αποτελεσματικότητας και ευελιξίας τόσο του προσωπικού αλλά και των ίδιων των οργανισμών (Stavrou-Costea, 2004).

Μέσω της εκπαίδευσης θα ενδυναμωθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, θα παράγουν καλύτερες υπηρεσίες εφόσον θα είναι πιο αποτελεσματικοί και κατά συνέπεια ο οργανισμός θα παράγει μεγαλύτερα κέρδη. Οι σκανδιναβικές χώρες, υιοθέτησαν πρακτικές ΔΑΔ οι οποίες αντιστοιχούν στην κουλτούρα και την ιδιοσυγκρασία τους, αποσκοπώντας στο να καταστούν αποτελεσματικότερες και ανταγωνιστικότερες όχι μόνο στην Ευρωπαϊκή Ένωση αλλά και στον παγκόσμιο επιχειρηματικό χάρτη, αποτελώντας πολύ καλό παράδειγμα για τις χώρες του ευρωπαϊκού νότου (Stavrou-Costea, 2004).

2.6.1 Βασικές Έννοιες Διαχείρισης και Αξιολόγησης της Απόδοσης

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία και την εκτεταμένη επιστημονική μελέτη του αντικειμένου της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, πιο κάτω παραθέτω την έννοια της Διαχείρισης της Απόδοσης καθώς επίσης και της Αξιολόγησης της Απόδοσης και στη συνέχεια αναφέρονται ορισμένοι ορισμοί για την πληρέστερη κατανόηση του θέματος.

Απόδοση συνήθως ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένα μέλος του οργανισμού συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Islam & Mohd Rasad, 2006).

Διαχείριση της απόδοσης όπου είναι μια νέα έννοια που αντικαθιστά σε όλο και μεγαλύτερο βαθμό την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης. Αφορά μια σύνθετη προσέγγιση, στόχος της οποίας είναι να μετρήσει την απόδοση των υπαλλήλων αλλά και να οδηγήσει στη βελτίωση της. Η Διαχείριση της απόδοσης εστιάζεται στο παρόν αλλά και στο μέλλον και όχι μόνο στο παρελθόν, όπως συμβαίνει με τις απλές αξιολογήσεις, όπου γίνονται μια φορά τον χρόνο και καταγράφουν αδυναμίες όταν πλέον είναι πλέον αργά για να αντιμετωπιστούν (Χατζηπαντελή, 1999).

Αξιολόγηση της απόδοσης ορίζεται ως η διαδικασία αναγνώρισης, αξιολόγησης και ανάπτυξης της απόδοσης της εργασίας του εργαζομένου στον οργανισμό, έτσι ώστε οι στόχοι και οι σκοποί να είναι αποτελεσματικά επιτελεσμένοι, την ίδια στιγμή που οι εργαζόμενοι επωφελούνται σε όρους αναγνώρισης, ανταπόκρισης, ανταποδοτικότητας και προσφοράς κατευθύνσεων καριέρας (Islam & Mohd Rasad, 2006).

Σύμφωνα με τον Παγκάκη (2002) η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια περιοδική δραστηριότητα, τυπική αξιολόγηση (αποτίμηση) των επιτεύξεων και αποτελεί τη βάση για μελλοντικές δράσεις και αποφάσεις.

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο προϊστάμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν ανατεθεί στον εργαζόμενο. Η αξιολόγηση επιβάλλεται να είναι ένα σύστημα το οποίο είναι εξισωμένο με τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, ούτως ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, να ενώσει και να συγκρατήσει όλα τα κομμάτια, ακολουθώντας βήματα, καθορίζοντας μέτρα και ενδυναμώνοντας τους συμμετέχοντες (Hal, 2008).

Αξιολόγηση της απόδοσης σύμφωνα με τον Dessler (2012) σημαίνει εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσης απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν καθοριστεί για τη θέση εργασίας του. Είναι σημαντική προϋπόθεση να έχουν οριστεί πρότυπα απόδοσης και ο εργαζόμενος να επιδέχεται σχόλια τα οποία

σχετίζονται με την απόδοση του ώστε να μπορεί να προσπερνά οποιοσδήποτε δυσκολίες ή ανεπάρκειες ή να συνεχίσει να αποδίδει πάνω από ένα μέσο επίπεδο. Σύμφωνα με τη σύγχρονη προσέγγιση η αξιολόγηση μπορεί να ονομάζεται και **Διαχείριση της απόδοσης** όπου προσδιορίζεται μια συνεχόμενη διαδικασία μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και συγχρονισμού της απόδοσης τους με τους στόχους ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), η Διαχείριση της απόδοσης αφορά μια διαδικασία η οποία είναι προσανατολισμένη στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ούτως ώστε να διασφαλίζει τις εταιρικές διαδικασίες ότι είναι σε θέση να μεγιστοποιούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων, των τμημάτων και τελικά του οργανισμού ως σύνολο.

Όλες οι λειτουργίες της ΔΑΔ είναι σημαντικές και συμβάλλουν στην απόδοση των εργαζομένων, όμως η εκπαίδευση και η αξιολόγηση της απόδοσης έχουν καταλυτικό ρόλο σε αυτή τη διαδικασία. Παρόλο που η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται μια φορά τον χρόνο, η διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία. Όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό αποτελούν μέρος αυτής της διαδικασίας. Κάθε πεδίο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης, όπως η εκπαίδευση, η αξιολόγηση και η ανταμοιβή οφείλουν να αλληλοσυνδέονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού σε σταθερή βάση. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για να βελτιώσει τα προσόντα (δεξιότητες και γνώσεις) των εργαζομένων. Παράλληλα, τόσο η αμοιβή όσο και η απόδοση είναι άμεσα συνδεδεμένες με τους στόχους του οργανισμού, όπου όταν οι εργαζόμενοι πετυχαίνουν με τον καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα τους εργασιακούς τους στόχους τότε ανταμείβονται περισσότερο. Παρόλα αυτά, η διαχείριση της απόδοσης δεν έχει ακόμα πετύχει αυτά που εν δυνάμει μπορεί. Για παράδειγμα, μια έρευνα έδειξε ότι το 75% των διοικητικών στελεχών και των ειδικών στους ανθρώπινους πόρους πίστευε ότι είναι δυνατό να αναπτυχθεί ένα ακριβές μέσο μέτρησης της συνεισφοράς των εργαζομένων, αλλά μόνο το 40% από αυτούς πίστευε ότι οι οργανισμοί τους είχαν αναπτύξει κάτι ανάλογο. (Mondy, 2011).

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι «ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης στην εργασία.» Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένας από τους παράγοντες στη διαδικασία της διαχείρισης της απόδοσης αλλά και ο πιο σημαντικός γιατί αποτυπώνει άμεσα το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού.

Συμπερασματικά, η αξιολόγηση αποτελεί ένα σημαντικό πυλώνα στη ΔΑΠ και συνθέτει ένα μηχανισμό που δίνει τη δυνατότητα στον οργανισμό να λαμβάνει επιπρόσθετα μέτρα για να βελτιώσει την επίδοση των εργαζομένων. Επίσης, θα μπορούσε να αναφερθεί ότι είναι μια διοικητική διαδικασία η οποία συμβάλλει έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να εκπληρώνουν τους προσωπικούς και τους οργανωσιακούς τους στόχους και σκοπούς. Συντείνει ακόμα και στον εντοπισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων, στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις αμοιβές των υπαλλήλων, με την εκπαίδευση τους, τις προαγωγές ή τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης ή και τη μετακίνηση τους σε άλλο τμήμα/υπηρεσία του οργανισμού με στόχο τη βελτιστοποίηση της απόδοσης του οργανισμού.

2.6.2 Βασικές Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Οι μέθοδοι της αξιολόγησης είναι πολλές και διαφορετικές, εναπόκειται λοιπόν στους προϊσταμένους να επιλέξουν την κατάλληλη ή τις κατάλληλες μεθόδους, προκειμένου να υιοθετήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα πρέπει να είναι εξισωμένο με τη στρατηγική και την κουλτούρα του οργανισμού, ούτως ώστε να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003), οι μέθοδοι αξιολόγησης διαχωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αποτελούν κλασσικές μεθόδους και στηρίζονται στα αποτελέσματα που έχουν εφαρμογή περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Σημειώνεται ότι, το σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικότερο πρέπει να χρησιμοποιεί τόσο αντικειμενικά (ποσοτικά) όσο και υποκειμενικά (ποιοτικά) κριτήρια. Οι **Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης** παρουσιάζουν την απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς, πιο συγκεκριμένα υπολογίζεται ο όγκος της παραγωγής που επιτυγχάνετε

από τον κάθε εργαζόμενο, ο αριθμός των ελαττωματικών προϊόντων που παράχθηκαν, ο αριθμός των απουσιών από την εργασία τους ή και άλλες αριθμητικές ενδείξεις που φανερώνουν την αποτελεσματικότητα του κάθε εργαζόμενου στα συγκεκριμένα καθήκοντα της εργασίας του. Ακόμα όμως και όταν χρησιμοποιούνται αντικειμενικές μέθοδοι μπορεί να υπάρξει στρέβλωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, εφόσον μπορεί να προκύψει μειωμένη παραγωγή και αυτό να μην οφείλεται σε μειωμένη απόδοση των εργαζομένων αλλά σε ανεπαρκή ποσότητα ή σε χαμηλή ποιότητα πρώτων υλών (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Πιο κάτω παρουσιάζονται πέντε (5) κύριες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση αντικειμενικών κριτηρίων σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003):

1. Μέθοδοι Μέτρησης Παραγωγής

Οι μέθοδοι μέτρησης παραγωγής χρησιμοποιείται ευρέως στην βιομηχανία και μπορεί να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά μόνο όταν ο εργαζόμενος παράγει ένα μετρήσιμο προϊόν με υλική υπόσταση. Οι μέθοδοι μέτρησης της παραγωγής αφορούν τον αριθμό των παραγόμενων προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή οποιοδήποτε άλλο αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Οι προϋποθέσεις για να είναι μια μέθοδος μέτρησης της παραγωγής εφαρμόσιμη θα πρέπει να ισχύουν οι πιο κάτω βασικές προϋποθέσεις:

- Η παραγωγή θα πρέπει σε επαναλαμβανόμενη βάση,
- Το παραγόμενο προϊόν να είναι μετρήσιμο,
- Ο εργαζόμενος θα έχει ευθύνη για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος,

2. Πωλήσεις σε Χρηματικές Μονάδες

Η μέθοδος των πωλήσεων σε χρηματικές μονάδες χρησιμοποιείται ευρέως στην αξιολόγηση των πωλητών. Με βάση αυτή τη μέθοδο υπολογίζεται ο όγκος των συνολικών πωλήσεων που πραγματοποίησε ένας εργαζόμενος σε ορισμένο χρονικό διάστημα. Σε αυτή τη περίπτωση καθορίζετε το ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και αν το υπερβεί τότε ανταμείβεται (bonus). Υπάρχει και σε αυτή τη μέθοδο πιθανότητα στρέβλωσης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης εφόσον διάφοροι παράγοντες μπορεί να διαφοροποιήσουν την απόδοση των πωλητών (πχ. δυσκολία πωλήσεων ανά περιοχή).

3. Προσωπικά Στοιχεία Εργαζομένου

Με την μέθοδο αυτή χρησιμοποιούνται πληροφορίες και δεδομένα από το προσωπικό φάκελο του εργαζόμενου για την αξιολόγηση και περιλαμβάνει στοιχεία όπως ο αριθμός των απουσιών από την εργασία ή καθυστερήσεις των εργαζομένων στην προέλευση τους στην εργασία, ο αριθμός των επιπλήξεων ή τα πειθαρχικά παραπτώματα που μπορεί να παραπέσει ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του. Τα πιο πάνω προσωπικά στοιχεία είναι αμφίβολο αν ερμηνεύουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων, εφόσον υπάρχει πιθανότητα λανθασμένης κρίσης των γεγονότων.

4. Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, οι μετρήσεις αποτελεσματικότητας γίνονται κάτω από δείγματα εργασίας και κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Με αυτή τη μέθοδο μπορεί να αξιολογηθούν για παράδειγμα όλοι οι εργαζόμενοι σε τηλεφωνικά κέντρα με το ίδιο πακέτο κλήσεων και να αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στην διεκπεραίωσή τους. Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα χρήσιμη όταν λόγω των σχετικών περιορισμών δε μπορούν να χρησιμοποιηθούν άλλες μέθοδοι αξιολόγησης.

5. Μέθοδοι Καταμέτρησης της Απόδοσης των Στελεχών

Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι χρησιμοποιείται για αξιολόγηση των στελεχών, μέσω της απόδοσης της ομάδας που είναι υπεύθυνος ή από το ύψος των πωλήσεων ή τα κέρδη ή το μερίδιο αγοράς.

Οι **Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης** βασίζονται στην κρίση των αξιολογητών και έχουν ποιοτικό χαρακτήρα. Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης πραγματοποιείται άτομα τα οποία έχουν επαφή με την επίδοση του εργαζομένου, όπως οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι, οι προϊστάμενοι και οι πελάτες. Πιο συγκεκριμένα, οι υποκειμενικές μέθοδοι μετρούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τα αποτελέσματα της εργασίας τους (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι υποκειμενικές μέθοδοι διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις **συγκριτικές μεθόδους** και την **αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)**.

Συγκριτικές μέθοδοι: όπου με βάση τις μεθόδους αυτές συγκρίνεται η συνολική απόδοση των εργαζομένων με σειρά κατάταξης από τον καλύτερο στον χειρότερο. Συγκεκριμένα, υπάρχουν οι εξής μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων με σύγκριση:

Κατάταξη (Ranking): Η μέθοδος αυτή είναι εύκολη στη χρήση, επεξεργασία των δεδομένων και είναι εύκολα κατανοητή. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους και τους κατατάσσει σε αριθμητική σειρά επιλέγοντας αρχικά τον άριστο υπάλληλο και στη συνέχεια τον δεύτερο, τον τρίτο κ.ο.κ. Όμως με αυτή τη μέθοδο δεν γίνονται αντιληπτά τα σημεία στα οποία διαφέρει ο ένας υπάλληλος από τον άλλο, έτσι πρέπει η κατάταξη των εργαζομένων να συνοδεύεται από τις αναλυτικές εκθέσεις αξιολόγησης τους (Χατζηπαντελή, 1999).

Κατάταξη σε ζευγάρια: Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο γίνεται σύγκριση των αξιολογούμενων ανά ζεύγη, σχηματίζονται όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί ζευγαριών και ο αξιολογητής κατατάσσει τον καλύτερο ανά ζευγάρι. Κατατάσσεται πρώτος ο εργαζόμενος που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος στο ζευγάρι. Ο αριθμητικός τύπος που καθορίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών είναι: $N(N-1)/2$, όπου N ο αριθμός των εργαζομένων) (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Η σύγκριση εφαρμόζετε είτε γενικά για την απόδοση των εργαζομένων στην θέση εργασίας τους ή είτε για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κάθε φορά (πχ. ποιότητα εργασίας, δημιουργικότητα κα). Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα ειδικά όταν πρόκειται να αξιολογηθεί ένα μεγάλος αριθμός εργαζομένων ή αν θα πρέπει να συγκριθούν περισσότερα από ένα χαρακτηριστικά. Συνήθως η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αρχική κατάταξη των εργαζομένων σε μισθολογική κλίμακα. Σημειώνεται όμως, ότι δεν παρέχει αντικειμενικά και αξιόπιστα αποτελέσματα, ειδικά εάν οι εργαζόμενοι συγκρίνονται σε διαφορετικό αντικείμενο εργασιών (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), με τη μέθοδο της σύγκρισης σε ζεύγη κάθε εργαζόμενος σχηματίζει ζεύγος και συγκρίνεται με κάθε άλλο εργαζόμενο σε συγκεκριμένο χαρακτηριστικό ή προσόν. Σε ένα πίνακα εμφανίζονται όλοι οι πιθανοί συνδυασμοί των εργαζομένων για κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό ή προσόν. Στη συνέχεια, ο προϊστάμενος σημειώνει με συν ή πλην τον καλύτερο εργαζόμενο από κάθε

ζευγάρι, ακολούθως προστίθενται τα συν (θετικά σημεία) που συγκέντρωσαν οι εργαζόμενοι και αναδεικνύεται καλύτερος αυτός που συγκέντρωσε την υψηλότερη βαθμολογία (δηλ. έχει συγκεντρώσει τα περισσότερα συν).

Πίνακας 6: Η μέθοδος σύγκρισης σε ζεύγη

Προσόν «Δημιουργικότητα»					
Εργαζόμενοι υπό αξιολόγηση:					
Σε Σύγκριση με:	A	B	Γ	Δ	E
A					
B	+		-	+	+
Γ	+	+		-	+
Δ	+	-	+		-
E	↑ +	-	-	+	
Ο Α εργαζόμενος συγκεντρώνει την υψηλότερη βαθμολογία					

Πηγή: Dessler G. (2012), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice): Με τη χρήση αυτής της μεθόδου ο προϊστάμενος θα πρέπει να καταχωρήσει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε κάθε κατηγορία (επίπεδο) απόδοσης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Πίνακας 7: Παράδειγμα επιβεβλημένης κατάταξης / επιλογής

Επίπεδο Απόδοσης	Στόχος Κατάταξης
Επίπεδο 1: Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 2: Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, αλλά συνίσταται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 3: Ο εργαζόμενος δείχνει ένα	50% του συνόλου των αξιολογουμένων

συνολικά καλό επίπεδο απόδοσης	
Επίπεδο 4: Ο εργαζόμενος δείχνει ένα πολύ υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογουμένων
Επίπεδο 5: Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική απόδοση	10% του συνόλου των αξιολογουμένων

Πηγή: Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Με τη μέθοδο αυτή μειώνονται τα λάθη, είτε λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας εφόσον δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να καταχωρήσει πάνω από ένα ποσοστό, τους εργαζόμενους του, σε μια κατηγορία απόδοσης. Στην πραγματικότητα, υπάρχουν διαφορές στην απόδοση μεταξύ των εργαζομένων, οι διαφορές αυτές θα πρέπει να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται ή να καλύπτονται κατά την αξιολόγηση, αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται αδικίες σε βάρος των αξιολογούμενων αλλά κατ' επέκταση και της επιχείρησης (Χυτήρης, 2001).

Η μέθοδος αυτή μπορεί να χρησιμοποιηθεί, για παράδειγμα, στις περιπτώσεις όπου η επιχείρηση θέλει να δώσει επιπλέον κίνητρα ή αμοιβές, μόνο σε ένα ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι κατατάσσονται με βάση την απόδοση τους στο πιο ψηλό επίπεδο (Μουζά-Λαζαρίδη, 2013).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), ο αξιολογητής διαμοιράζει προκαθορισμένα ποσοστά των εργαζομένων σε συγκεκριμένες κατηγορίες απόδοσης. Για παράδειγμα: κατανέμεται ένα 20% στην κορυφή, ένα 70% στη μέση και ένα 10% στη βάση. Οι εργαζόμενοι που θα επιλεγούν μέσα στο χαμηλότερο 10% τότε θα τους προσφερθεί πακέτο αποχώρησης ή θα συμμετάσχουν σε ένα πρόγραμμα βελτίωσης. Όταν ολοκληρωθεί το πρόγραμμα βελτίωσης εάν κάποιοι εργαζόμενοι παραμένουν στο χαμηλότερο 10% της συνολικής απόδοσης τότε είτε αποχωρούν και αποζημιώνονται, είτε εάν επιλέξουν να παραμείνουν στην εταιρεία και συνεχίσουν να έχουν την ίδια χαμηλή απόδοση, τότε η εταιρεία τους απολύει χωρίς να τους αποζημιώσει.

Η δεύτερη κατηγορία υποκειμενικών μεθόδων αφορά στην εκτίμηση **με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)**. Το σύστημα αξιολόγησης

βασίζεται σε απόλυτα πρότυπα απόδοσης, όπου ο εργαζόμενος αξιολογείται με βάση τα πρότυπα αυτά και όχι να συγκρίνεται η απόδοση του με βάση την αντίστοιχη των συναδέλφων του, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω.

Συγκεκριμένα, υπάρχουν οι εξής μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων με βάση τα **απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)**:

Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales): Η μέθοδος αυτή είναι ευρέως γνωστή και εφαρμόσιμη κατά την οποία ο αξιολογητής καθορίζει την βαθμολογία του εργαζόμενου για διάφορες πτυχές της απόδοσης τους, χρησιμοποιώντας τις γραφικές κλίμακες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Αρχικά, προσδιορίζονται οι τομείς στους οποίους θα αξιολογηθούν (πχ. η ποιότητα εργασίας, η γνώση του αντικειμένου, η ικανότητα ηγεσίας κ.α.) και στη συνέχεια επιλέγεται η κλίμακα διαβάθμισης που καλύπτει το εύρος κάθε τομέα (πχ. χαμηλό έως ψηλό, μη ικανοποιητική έως εξαιρετική κ.α.). σύμφωνα με αυτή την κλίμακα ο αξιολογητής επιλέγει τον βαθμό απόδοσης των αξιολογούμενων και σημειώνει μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Σαρμανιώτης, 2005).

Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης, πχ. άριστος, μέτριος κτλ. Σε κάθε κλίμακα αντιστοιχούν και αριθμητικές βαθμολογίες και έτσι ο αξιολογούμενος βαθμολογείται με βάση το άθροισμα της επιμέρους βαθμολογίας του (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με τη Μουζά – Λαζαρίδη (2013), σε μια ειδική φόρμα γράφονται τα διάφορα χαρακτηριστικά, που έχουν σχέση με τη συγκεκριμένη θέση εργασίας και η αξιολόγηση γίνεται είτε με αρίθμηση, είτε με εκτιμήσεις. Με αυτό τον τρόπο αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη περισσότερο οι ικανότητες που έχουν άμεση σχέση με τα πρότυπα εργασία, την ανάλυση της θέσης εργασίας και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Η κλίμακα όπου χρησιμοποιείται ως εργαλείο μέτρησης της απόδοσης είναι η κλίμακα Likert (Δημητριάδη, 2006).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), στην γραφική κλίμακα βαθμολόγησης περιέχονται προσόντα (πχ. ποιότητα και αξιοπιστία) και το εύρος από τιμές απόδοσης (πχ. μη ικανοποιητική έως εξαιρετική) για κάθε ένα από αυτά. Ο αξιολογητής βαθμολογεί κάθε αξιολογούμενο σημειώνοντας την βαθμολογία που κατά τη γνώμη του παρουσιάζει με

μεγαλύτερη ακρίβεια την απόδοση του αξιολογούμενου και όταν το ολοκληρώσει τότε αθροίζει την βαθμολογία που έχει εξασφαλίσει ο αξιολογούμενος.

Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος από χαρακτηριστικά συμπεριφοράς τα οποία έχουν σχέση με την εργασία και ο αξιολογητής πρέπει να τσεκάρει με ένα ναι ή ένα όχι αυτά που αντιπροσωπεύουν τον αξιολογούμενο (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003), χωρίς να γνωρίζει το συντελεστή βαρύτητας (αξία) του καθενός (αφού οι αξίες αυτές δεν αναγράφονται στον κατάλογο) (Χυτήρης, 2001). Με αυτόν τον τρόπο, μειώνεται το ποσοστό των σφαλμάτων που μπορεί να κάνει ο αξιολογητής, αφού δεν γνωρίζει την βαθμολογία, των χαρακτηριστικών τα οποία υπολογίζονται με διαφορετική βαρύτητα το καθένα και έτσι δεν μπορούν να είναι επιεικείς ή αυστηροί στις κρίσεις τους έναντι συγκεκριμένων εργαζομένων (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Στο τέλος, με βάση τους συντελεστές βαρύτητας η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων υπολογίζει το συγκεντρωτικό αποτέλεσμα για τη συνολική απόδοση του εργαζομένου (Χυτήρης, 2001).

Κρίσιμα Περιστατικά (Critical Incident Method): Με τη χρήση της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών ο αξιολογητής καταγράφει για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, σε ένα ημερολόγιο τα θετικά ή αρνητικά περιστατικά τα οποία καθορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003). Η μέθοδος αυτή, είναι κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί όταν είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά (το πώς επιτυγχάνεται τι) είναι πιο σημαντική από την ποσότητα (Χυτήρης, 2001). Επίσης, με τη χρήση της μεθόδου των κρίσιμων περιστατικών εξάγονται χρήσιμα συμπεράσματα για τα σημεία που ο εργαζόμενος θα πρέπει να διορθώσει ή να αναπτύξει (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο εκ μέρους του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά (Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, 2003). Κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης ο αξιολογητής μπορεί να ανατρέξει στο ημερολόγιο και με βάση τα κρίσιμα περιστατικά και τη συμπεριφορά του εργαζομένου να τον αξιολογήσει. Το ημερολόγιο των κρίσιμων περιστατικών αποτελεί χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης.

Επιπλέον, η χρήση του ημερολογίου δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να δικαιολογήσει την εκτίμηση των στοιχείων και γενικά να στηρίζει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Σύμφωνα με τον Dessler (2012), οι εργοδότες χρησιμοποιούν τη μέθοδο αυτή ως συμπληρωματική σε μεθόδους βαθμολόγησης ή ταξινόμησης. Το αρχείο των κρίσιμων περιστατικών που τηρείται δίνει πληροφόρηση με παραδείγματα για το τι κάνουν οι υφιστάμενοι, για τον περιορισμό των ελλειμμάτων που έχουν στην απόδοσή τους ή για διορθωτικές κινήσεις που μπορεί να γίνονται σε εξαμηνιαία βάση.

Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviorally Anchored Rating Scales BARS): Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο προσδιορίζονται οι συμπεριφορές των εργαζομένων με αυτές που έχουν άμεση σχέση με την απόδοσή του, σε μια συγκεκριμένη θέση εργασίας (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Σε αυτή τη διαδικασία χρησιμοποιούνται παραδείγματα συμπεριφοράς τα οποία αντιπροσωπεύουν διαφορετικά επίπεδα απόδοσης και ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει το επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Η συγκεκριμένη μέθοδος βασίζεται στις συμπεριφορές αυτές που σχετίζονται με την προσέγγιση συμβάντων κρίσιμης σημασίας σε κάθε θέση εργασίας (Noe et al., 2003). Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου αυτής είναι η σύσταση ειδικής ομάδας, η οποία αποτελείται από τους εργαζόμενους, τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους και ειδικούς από τη ΔΑΠ, οι οποίοι αρχικά θα πρέπει να προσδιορίσουν και να ερμηνεύσουν τις κρίσιμες διαστάσεις της απόδοσης της εργασίας (π.χ. ενδιαφέρον για τον πελάτη, πρωτοβουλία, δεξιότητες επικοινωνίας κλπ.). Στη συνέχεια να καταγράψουν για κάθε διάσταση κρίσιμα συμβατά συμπεριφοράς (π.χ. εξαιρετική, ικανοποιητική, μέτρια, απαράδεκτη), ακολούθως να αναπτύξουν κλίμακες βαθμολογίας, με συνήθως 7 διαβαθμίσεις και σε κάθε διαβάθμιση να αντιστοιχίσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές (Χυτήρης, 2001). Οι εργαζόμενοι αποδέχονται περισσότερο τη μέθοδο αυτή, εφόσον έχουν ενεργή συμμετοχή σε αυτή τη διαδικασία και επίσης μέσα από αυτή ξεκαθαρίζονται οι αποδεκτοί τρόποι συμπεριφοράς. Μέσα από τη συζήτηση καλύπτονται οι αδυναμίες που παρατηρούνται και με αυτό τον τρόπο προκύπτουν θετικές επιπτώσεις σε σχέση με τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η συγκεκριμένη μέθοδος

όμως συνιστά μια ιδιαίτερα δαπανηρή, χρονοβόρα διαδικασία η οποία απαιτεί πολλή γραφειακή δουλειά και επιπλέον οι ερωτήσεις θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από ορθότητα και σαφήνεια (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Μέθοδος Αξιολόγησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales BES): Με αυτή τη μέθοδο αξιολογείται η συμπεριφορά που αναμένουμε να χαρακτηρίζει τον εργαζόμενο. Ο αξιολογητής σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή έχει μια λίστα με τις αναμενόμενες συμπεριφορές και σε κάθε μια από αυτές αντιστοιχεί και μια συγκεκριμένη βαθμολογία. Στη συνέχεια, ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέξει μια από αυτές, η οποία θεωρεί ότι χαρακτηρίζει τον αξιολογούμενο καλύτερα (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Μέθοδος Αξιολόγησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales BOS): Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής βαθμολογεί ή σημειώνει τη συχνότητα με την οποία ο αξιολογούμενος εκδηλώνει αυτή τη συμπεριφορά (π.χ. σχεδόν ποτέ έως σχεδόν πάντα), σε κάθε μια από τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας του (Χυτήρης, 2001).

Η μέθοδος της παρατηρούμενης συμπεριφοράς και η μέθοδος της μέτρησης της συμπεριφοράς είναι αποτελεσματικές κατά την καθοδήγηση των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους αναφορικά με τη συμπεριφορά τους, διότι καθορίζει τι θα πρέπει να κάνουν έτσι ώστε να αυξήσουν την βαθμολογία τους. Η μέθοδος της παρατηρούμενης συμπεριφοράς βοηθά τους προϊσταμένους να ελέγχουν την αποτελεσματική συμπεριφορά των εργαζομένων τους και έτσι τους δίνετε η ευκαιρία να τους ενημερώσουν πάνω σε συγκεκριμένα θέματα, ως προς ποιες συμπεριφορές είναι σωστές και ποιες λανθασμένες για να τις διορθώσουν (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Αξιολόγηση με τη Βοήθεια Ψυχολόγων (Psychological Appraisals): Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή εργασιακοί ψυχολόγοι συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης. Συλλέγουν πληροφορίες μέσω των προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχολογικών τεστ και συζητήσεων με τους προϊσταμένους τους. Οι ψυχολόγοι εστιάζουν την προσοχή τους στις μελλοντικές ικανότητες των εργαζομένων και όχι στην απόδοση που είχαν στο παρελθόν. Καταγράφουν τις δυνατότητες, τους προβληματισμούς, τις ανησυχίες, τις

επιθυμίες και τα συναισθήματα των εργαζομένων και με βάση αυτά τα στοιχεία διεξάγουν συμπεράσματα και εκτιμήσεις για τη μελλοντική απόδοση των εργαζομένων. Η μέθοδος αυτή δεν χρησιμοποιείται συχνά γιατί είναι χρονοβόρα και απαιτείται η ανάλυση πολλών χρηματικών πόρων. Εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στα ανώτερα στελέχη στα οποία η επιχείρηση στοχεύει να βασιστεί ή να επενδύσει σε αυτά (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers): Η μέθοδος αυτή διενεργείται από ομάδα ειδικών ψυχολόγων και συμβούλων επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001) διαρκεί 2-3 μέρες, συνήθως τα άτομα αυτά συγκεντρώνονται σε κάποιο ξενοδοχείο ή σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο και αξιολογούνται μεμονωμένα (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή οι αξιολογούμενοι παίρνουν μέρος σε παραπλήσιες δραστηριότητες με αυτές που εκτελούν στον χώρο εργασίας τους. Με αυτόν τον τρόπο διαπιστώνεται η ανάπτυξη των διοικητικών καθηκόντων των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι αξιολογούμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες όπως: η ομαδική συζήτηση και άσκηση, οι συνεντεύξεις και η υπόδυση ρόλων κ.α., όπου σύμφωνα με τις δραστηριότητες αυτές οι αξιολογητές βαθμολογούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων βάσει της απόδοσης τους (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και απαιτείται η ανάλυση πολλών χρηματικών και ανθρώπινων πόρων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003), δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα και προσφέρει άμεση επαναπληροφόρηση σε σχέση με τον τρόπο που μπορούν να διορθώσουν οι εργαζόμενοι την αποδοτικότητα τους (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Μέθοδος Αφηγηματικής Έκθεσης (Essay): Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής γράφει μια έκθεση και περιγράφει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του αξιολογουμένου και εισηγείται προτάσεις για να βελτιώσουν την απόδοσή τους ή προτείνει τρόπους αξιοποίησής τους. Καταγράφονται οι συμπεριφορές του κατά κατηγορίες όπως: η απόδοσή τους, το επίπεδο γνώσεων σχετικά με την εργασία που εκτελούν, η ικανότητά τους να παίρνουν αποφάσεις ή να αντιμετωπίζουν προβλήματα τα προβλήματα που προκύπτουν, οι δυνατότητες εξέλιξής τους και τέλος οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Μειονεκτήματα αυτής της μεθόδου θεωρείται το γεγονός ότι απαιτείται πολύς χρόνος για τη συγγραφή της έκθεσης από τον

αξιολογητή και επειδή δεν υπάρχουν καθορισμένα πρότυπα απόδοσης υπάρχει ο κίνδυνος αν ο αξιολογητής δεν είναι έμπειρος ή δεν έχει εκπαιδευτεί καλά να είναι υποκειμενικός (Χυτήρης, 2001).

Μέθοδος με Βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives - MBO): Ένα επίσης αξιόλογο και ευρέως διαδεδομένο σύστημα αξιολόγησης είναι η διοίκηση μέσω στόχων, όπου απαιτείται από τη διοίκηση να θέσει μετρήσιμους στόχους σε κάθε εργαζόμενο και στη συνέχεια κατά τακτά χρονικά πλαίσια να συζητά και να αξιολογεί την πρόοδο των εργαζομένων σύμφωνα με τους στόχους που έχουν τεθεί (Dessler, 2012), όπου οι στόχοι αυτοί πρέπει να είναι μετρήσιμοι και να είναι αποδεκτοί από όλους τους εργαζόμενους (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013), καθώς επίσης να είναι αντικειμενικοί και συγκεκριμένοι (Noe et al, 2007). Η αξιολόγηση εφαρμόζεται με βάση τη σύγκριση μεταξύ των αναμενόμενων αποδόσεων και αυτών που έχουν επιτευχθεί (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Σύμφωνα με τον τρόπο αυτό, επιζητείται η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού με την άμεση ανταπόκριση των εργαζομένων στις σύγχρονες ανάγκες και στα νέα πρότυπα διοίκησης (Νέστωρ Συμβουλευτική Α.Ε., n.d.).

Για την ολοκλήρωση της αξιολόγησης των εργαζομένων ακολουθούνται οι εξής διαδικασίες/βήματα:

1. Καθορισμός των στόχων του οργανισμού, 2. Καθορισμός στόχων σε κάθε τμήμα, 3. Διάλογος για τους στόχους των τμημάτων 4. Προσδιορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, 5. Διενέργεια ελέγχων απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων, 6. Παροχή πληροφόρησης στον εργαζόμενο. Σύμφωνα με αυτές τις διαδικασίες/βήματα επιδιώκεται η επίτευξη του επιθυμητού επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού (Nestrton & Davis, 2002).

2.6.3 Σύγχρονες Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Το σύστημα αξιολόγησης φαίνεται, να έχει εξελιχθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και γενικά έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς άλλους πιθανούς αξιολογητές των εργαζομένων. Η αξιολόγηση πλέον δεν γίνεται μόνο από τους προϊσταμένους αλλά και από τους υφισταμένους, τους συναδέλφους στο ίδιο επίπεδο, τους εσωτερικούς ή

εξωτερικούς πελάτες των οργανισμών, αλλά ακόμα και από τους ίδιους τους εργαζόμενους οι οποίοι αξιολογούν τον εαυτό τους.

Η αξιολόγηση παίρνει πολλές διαστάσεις και αποκτά πολύπλευρο χαρακτήρα (Ζαβλάνος 2002).

Συγκεκριμένα, στην αξιολόγηση σύμφωνα με τις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης, πραγματοποιείται:

- **Αυτό-αξιολόγηση:** όπου ζητείται από τον εργαζόμενο να αξιολογήσει τον εαυτό του και την απόδοση του στην εργασία. Η αυτό-αξιολόγηση έχει πιο ρεαλιστική και άμεση επίγνωση της πραγματικότητας, εφόσον ο εργαζόμενος γνωρίζει τις δυνατότητες και την προσφορά του μέσα στον οργανισμό. Η τεχνική αυτή είναι ιδανική όταν χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και την εξέλιξη των εργαζομένων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Το πρόβλημα της αυτό-αξιολόγησης, σύμφωνα με τον Dessler (2012), είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα απ' ότι οι προϊστάμενοι.
- **Αξιολόγηση από συναδέλφους:** όπου σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο συμπεριλαμβάνονται περισσότερες πτυχές της απόδοσης των εργαζομένων, διαχωρίζεται η προσπάθεια από την τελική απόδοση και προσανατολίζονται εύκολα οι ικανότητες που αφορούν στην εργασία του αξιολογούμενου. Η μέθοδος αυτή θεωρείται πιο ακριβής και αποτελεσματική. Υπάρχουν όμως, περιπτώσεις όπου οι συνάδελφοι αρνούνται να αξιολογήσουν ο ένας το άλλο, πιθανόν να έχουν τις επιφυλάξεις τους αν θα αξιολογηθούν θετικά ή μήπως φανούν κατώτεροι σε σύγκριση με αυτόν ή φοβούνται μήπως με μια αρνητική αξιολόγηση χαλάσουν τις καλές τους σχέσεις, αυτά θεωρούνται τα μειονεκτήματα της μεθόδου (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Σύμφωνα με μελέτη φάνηκε ότι, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους είχαν «άμεση θετική επίδραση στη βελτίωση της αντίληψης σε θέματα όπως η ελεύθερη επικοινωνία, η κινητοποίηση για συγκεκριμένο καθήκον, η κοινωνικοποίηση, η βιωσιμότητα της ομάδας, η συνοχή και η ικανοποίηση» (Dessler, 2012).
- **Αξιολόγηση από υφισταμένους:** η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης και της εξέλιξης των στελεχών. Οι υφιστάμενοι γνωρίζουν τις δυνατότητες των προϊσταμένων τους, σχετικά με την καθοδήγηση,

οργάνωση, προγραμματισμό κ.α., και μπορούν να εκφέρουν χρήσιμες πληροφορίες (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Η ανωνυμία της αξιολόγησης επηρεάζει τα αποτελέσματα (Dessler, 2012), σκόπιμα οι υφιστάμενοι μπορεί να παραποιήσουν την αξιολόγηση, εάν πιστεύουν ότι μπορεί να εντοπιστούν οι πηγές της αξιολόγησης (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003) ή «φοβούνται» να εκφράσουν τη γνώμη τους (Χυτήρης, 2001).

- **Αξιολόγηση από πελάτες:** Με τη μέθοδο αυτή οι εσωτερικοί ή εξωτερικοί πελάτες αξιολογούν την ποιότητα και τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών (Χυτήρης, 2001). Είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστεί ο βαθμός ικανοποίησης του πελάτη από τις παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού εάν δεν υπάρχει κάποιου είδους επαναπληροφόρηση από τον ίδιο. Αυτή η αξιολόγηση μπορεί να γίνει είτε μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας με τον πελάτη ή μέσω επίσημης επιστολής σε μορφή ερωτηματολογίου κ.α. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Κυκλική Αξιολόγηση ή Αξιολόγηση 360° (360-degree feedback): Πρόκειται για μια ευρέως χρησιμοποιούμενη μέθοδο στην οποία περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων από διαφορετικές πηγές, εσωτερικές ή εξωτερικές ενός οργανισμού (άμεσα προϊστάμενο, υφισταμένους, συναδέλφους, πελάτες ή και προμηθευτές) (Mondy, 2011). Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αναζήτηση και αξιολόγηση των επαγγελματικών δεξιοτήτων του αξιολογούμενου και που έχουν σχέση με την απόδοση του, στην εργασία (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Όλοι οι πιο πάνω αξιολογητές συμπληρώνουν ένα ερωτηματολόγιο με τη χρήση του διαδικτύου στη συνέχεια οι πληροφορίες συγκεντρώνονται σε ειδικό σύστημα και το οποίο ετοιμάζει ατομικές εκθέσεις που κοινοποιούνται στον εργαζόμενο (Mondy, 2011), Επόμενο βήμα στη διαδικασία είναι να συζητηθούν τα αποτελέσματα με τον άμεσα προϊστάμενο έτσι ώστε να προγραμματιστούν τρόποι που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να βελτιωθούν και να αναπτύξουν πιθανές ικανότητες τις οποίες δεν είχαν εντοπίσει στο παρελθόν (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Η μέθοδος αυτή λόγω του λογισμικού προγράμματος γίνεται σχετικά γρήγορα και αποτελεσματικά (Mondy, 2011), όμως θα πρέπει να σημειωθεί ότι όσο πιο

πολλές είναι οι πηγές αξιολόγησης, τόσο αυξάνεται το κόστος σε χρόνο και χρήμα για τον οργανισμό (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, σημαντικό είναι το γεγονός ότι, τα λάθη κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης περιορίζονται ή και αποφεύγονται, εφόσον η ευθύνη αξιολόγησης μετατίθεται σε περισσότερα άτομα, είναι πιο αντικειμενική στον τρόπο μέτρησης της απόδοσης και τέλος αποφεύγεται η αρνητική προκατάληψη που λειτουργεί υπέρ ή σε βάρος του αξιολογούμενου (Mondy, 2011).

Σύμφωνα με τον Nowack (1993) πιο κάτω παρουσιάζονται μερικοί από τους λόγους που σήμερα η χρήση της μεθόδου ανατροφοδότησης των 360° έχει εδραιωθεί στους οργανισμούς:

- μια οικονομικά αποδοτική εναλλακτική λύση για τα κέντρα αξιολόγησης
- η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, η οποία μας παρέχει λογισμικά αξιολόγησης με τη δυνατότητα συλλογής δεδομένων από πολλαπλές πηγές σε προσαρμοσμένες αναφορές ανατροφοδότησης
- η συνεχής μέτρηση των προσπαθειών βελτίωσης των υπαλλήλων
- ο εντοπισμός των εργαζομένων που βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση
- η ανάγκη να μεγιστοποιηθεί το δυναμικό των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των τεχνολογικών αλλαγών, των ανταγωνιστικών προκλήσεων και της αυξημένης πολυμορφίας του εργατικού δυναμικού.

2.7 Προβλήματα κατά την Αξιολόγηση

Κατά την αξιολόγηση είναι δυνατό να γίνονται **συνειδητά σφάλματα**, όπου ο αξιολογητής, υπερεκτιμά ή υποεκτιμά τις δυνατότητες του εργαζόμενου ή **ασυνειδητά σφάλματα** όπου ο αξιολογητής δεν αντιλαμβάνεται το λάθος που κάνει (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Για να αξιολογήσει ο προϊστάμενος την απόδοση των υφισταμένων θα πρέπει να γνωρίζει σχετικές πληροφορίες (εργασία, δυνατότητες, συμπεριφορά κ.α.), τις οποίες θα πρέπει να καταχωρεί και να κωδικοποιεί στη μνήμη του για να τις ανακαλέσει όταν θα τους αξιολογήσει. Ο αξιολογητής θα ερμηνεύσει και θα αξιολογήσει αυτές τις πληροφορίες με βάση τις αξίες, ιδέες, προκαταλήψεις του (που μπορεί να ισχύουν ή όχι), την ιδιοσυγκρασία του αλλά και με βάση το βαθμό συναισθηματικής σύνδεσης του με τους αξιολογούμενους. Είναι σπάνιο να μπορεί κανείς να είναι συναισθηματικά

ουδέτερος με όσους έχει κάποια σχέση, επαγγελματική, οικογενειακή, φιλική ή όποια άλλη. Έτσι φαίνεται ότι, όλα τα πιο πάνω έχουν ως αποτέλεσμα, η αξιολόγηση να έχει ένα βαθμό υποκειμενικότητας και μεροληψίας (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τους Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, (2003) κατά την αξιολόγηση συνήθως προκύπτουν ορισμένες δυσκολίες όπως:

- **Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα**, όπου εάν η σχεδίαση του συστήματος είναι ανεπαρκής, αν τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, αν η τεχνική είναι λανθασμένη ή αν η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία, αντί για εργαλείο βελτίωσης της απόδοσης, τότε το σύστημα αποτυγχάνει γιατί δεν έχει σχεδιασθεί σωστά.
- **Ακριβής ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση**. Ο καθορισμός των παραγόντων είναι ένα από τα μεγαλύτερα προβλήματα κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης. Θα πρέπει να καθοριστούν αυστηρά συγκεκριμένοι παράγοντες ως ενδεικτική της απόδοσης του εργαζόμενου, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για να μειωθεί στο ελάχιστο η επίδραση άλλων, άσχετων με την απόδοση ή μη αντιπροσωπευτικών παραγόντων.
- **Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης**. Ο πιο συνηθισμένος φόβος των αξιολογούμενων είναι η υποκειμενικότητα των αξιολογητών και συγκεκριμένα οι προκαταλήψεις και οι διακρίσεις των αξιολογητών, ο οποίος τους κάνει να είναι αντίθετοι με το σύστημα αξιολόγησης.
- **Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης**. Όταν τα αποτελέσματα ταυτόχρονα θα χρησιμοποιηθούν για πολλαπλούς σκοπούς όπως π.χ. για ορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών αλλά ταυτόχρονα συνδέουν την απόδοση με τις αμοιβές, τότε η προσέγγιση αυτή συγχύζει τους εργαζόμενους και τους κάνει επιφυλακτικούς ως προς τη διαδικασία.

Κατά τη διαδικασία Αξιολόγησης τα συνηθέστερα σφάλματα τα οποία μπορεί να προκύψουν είναι τα εξής:

- **Επιείκεια ή Αυστηρότητα**: Στις περιπτώσεις επιείκειας, ο αξιολογητής βαθμολογεί με υψηλότερες βαθμολογίες από αυτές που μπορεί να αξίζει ο υφιστάμενος του, ειδικά όταν οι αξιολογήσεις συνδέονται με προαγωγές ή

αμοιβές. Στην αντίθετη περίπτωση αυστηρότητας, ο αξιολογητής βαθμολογεί με χαμηλές βαθμολογίες και είναι αυστηρός (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).

Στην περίπτωση που ένας αξιολογητής θα αξιολογούσε όλους τους εργαζόμενους, τότε δεν θα υπήρχε πρόβλημα, αφού το λάθος θα κατανεμόταν σε όλους. Τα προβλήματα της αδικίας, των παραπόνων προκύπτει γιατί σε ένα οργανισμό βαθμολογούν πολλοί αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών και κατά συνέπεια με περισσότερη ή λιγότερη τάση για επιείκεια ή αυστηρότητα. Τα λάθη αυτά μπορούν να αποφευχθούν εάν τα κριτήρια της απόδοσης είναι ποσοτικοποιημένα, σαφή και συγκεκριμένα (Χυτήρης, 2001).

- **Ασαφή πρότυπα:** Σε αυτή την περίπτωση προκύπτει όταν η κλίμακα αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα ανοικτή σε υποκειμενικές ερμηνείες. Κάθε αξιολογητής είναι πιθανό να περιγράψει την «καλή» απόδοση με ανόμοιο τρόπο. Για να αποφευχθούν τα λάθη αυτά θα πρέπει να δίνονται περιγραφές που να ορίζουν κάθε επιμέρους χαρακτηριστικό και βαθμό (Dessler, 2012).
- **Επίδραση του φωτοστέφανου (halo effect) ή του αγκαθιού:** Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής γενικεύει ένα θετικό (ή ένα αρνητικό) χαρακτηριστικό της απόδοσης του υπαλλήλου και αξιολογεί σύμφωνα με αυτό όλη την απόδοση και αυτό έχει ως αποτέλεσμα μια πολύ καλή (ή πολύ άσχημη) αξιολόγηση του εργαζομένου (Noe et al, 2007). Έτσι η αξιολόγηση θεωρείται άδικη και παραπλανητική (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013). Για να αποφευχθεί το λάθος αυτό πρέπει οι αξιολογητές να είναι συνειδητοποιημένοι ως προς το πρόβλημα, έτσι ώστε αυτό να αποτελεί το πρώτο βήμα στην κατεύθυνση του να το ξεπεράσουν (Dessler, 2012). Καθώς επίσης, επιβάλλεται οι αξιολογητές να εκπαιδευτούν κατάλληλα για να αποφεύγονται τέτοια λάθη (Μουζά – Λαζαρίδη, 2013).
- **Κεντρική τάση:** Σε αυτή την περίπτωση, ο αξιολογητής έχει την τάση να τοποθετεί όλους ή τους περισσότερους αξιολογούμενους κοντά στο μέσο σημείο της κλίμακας αξιολόγησης (Noe et al, 2007). Το αποτέλεσμα αυτού του λάθους είναι ότι δεν ξεχωρίζει η διαφορά της απόδοσης μεταξύ των εργαζόμενων, γιατί όλοι είναι «καλοί» (Χυτήρης, 2001). Αυτό το λάθος

μπορεί να εξαλειφθεί με τη χρήση της ταξινόμησης των υπαλλήλων αντί της γραφικής κλίμακας (Dessler, 2012). Επίσης, για να περιοριστούν τα λάθη αυτά θα πρέπει να βελτιωθούν οι περιγραφές των κριτηρίων απόδοσης και θα πρέπει να πειστούν οι αξιολογητές για τη σημασία της εφαρμογής της αξιολόγησης, αφού συχνά το λάθος της τάσης προς το κέντρο είναι αποτέλεσμα της έλλειψης ενδιαφέροντος και προσοχής του αξιολογητή (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

- **Προκατάληψη:** Στην περίπτωση αυτή οι αξιολογητές βαθμολογούν τους αξιολογούμενους με κριτήριο τη συμπάθεια ή την αντιπάθεια προς αυτούς. Η συμπάθεια ή αντιπάθεια μπορεί να προέλθει από πολλά είδη προκαταλήψεων όπως, εθνικότητα, φύλο ή προσωπικές προτιμήσεις (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Συνοψίζοντας τα πιο πάνω, είναι δύσκολο να εξαλειφθούν τα σφάλματα κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, όμως μπορούν να μειωθούν (Χυτήρης, 2001) αν γίνουν οι πιο κάτω ενέργειες:

- Εκπαίδευση των αξιολογητών, με στόχο να γνωρίσουν τις μεθόδους, τα κριτήρια, τα πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, ποια σφάλματα μπορούν να γίνουν και πως μπορούν να αποφευχθούν.
- Τήρηση αρχείου αποδεικτικών πληροφοριών της απόδοσης
- Καθορισμός και εφαρμογή σαφών και ποσοτικών κριτηρίων και προτύπων απόδοσης σε σχέση με την εργασία που εκτελείται.
- Επιλογή και χρήση των κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας
- Επιβράβευση των προϊσταμένων – αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

2.8 Σημασία Υιοθέτησης ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης της Απόδοσης

Ο τρόπος που θα σχεδιαστεί και θα εφαρμοστεί το σύστημα αξιολόγησης σε κάθε οργανισμό θα πρέπει να στοχεύει στο να προσδιορίσει τα αξιολογούμενα χαρακτηριστικά και να εφαρμόζει διαφορετικά συστήματα αξιολόγησης σε διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι σκοποί της

αξιολόγησης, όπως είναι η μέτρηση της απόδοσης του εργαζομένου αλλά και η απαραίτητη εκπαίδευση για να επιτύχει η διαδικασία. Επιβάλλεται το σύστημα αξιολόγησης να λαμβάνει υπόψη το όραμα και τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Απαραίτητος καθοριστικός παράγοντας θεωρείται η οργανωτική κουλτούρα του οργανισμού έτσι ώστε να προσδιοριστούν οι βασικοί παράμετροι της αξιολόγησης.

Παρατηρείται συχνά να εκφράζεται η δυσαρέσκεια των εργαζομένων σχετικά με τα διάφορα στοιχεία της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης, όπως η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων. Εάν όμως η διαδικασία αξιολόγησης είναι σωστή τότε η σημασία της για τον οργανισμό είναι πολύ μεγάλη (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Κάθε οργανισμός θα πρέπει να επιδιώκει την ακριβή και αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του, η οποία να παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης ενός σχεδίου βελτίωσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο απόδοσης. Πολύ σημαντικό είναι το σύστημα αξιολόγησης να στηρίζεται στην ειλικρίνεια και να ενημερώνει τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους εντός του οργανισμού (Mondy, 2011). Επίσης, ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων και βελτιώνει την λειτουργία του οργανισμού (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003). Η διασφάλιση της δικαιοσύνης είναι πολύ σημαντικό στη διαδικασία αξιολόγησης, έτσι σύμφωνα με τον Dessler (2012), τα πρότυπα των εργαζομένων θα πρέπει να είναι σαφή, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατανοήσουν τα κριτήρια που θα κληθούν να αξιολογηθούν και επίσης, οι αξιολογήσεις θα πρέπει να είναι αντικειμενικές και δίκαιες.

Αρχικά θα αναφερθούν οι προϋποθέσεις δημιουργίας αξιόπιστης αξιολόγησης και στη συνέχεια θα αναφερθούν επιγραμματικά τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης:

Για να είναι λοιπόν, αξιόπιστο το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει αρχικά να αναλυθεί το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας (job analysis) και συγκεκριμένα να μελετηθούν τα καθήκοντα, ο βαθμός ευθύνης, οι προδιαγραφές, οι ικανότητες και οι συμπεριφορές των εργαζομένων. Στη συνέχεια, να καθοριστούν οι τρόποι συμπεριφοράς ή τα αποτελέσματα τα οποία θα κρίνουν την επιτυχημένη εκτέλεση του έργου και τέλος να

αναπτυχθούν οι τρόποι μέτρησης και επίτευξης των στόχων (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Τα χαρακτηριστικά τα οποία είναι απαραίτητα για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης είναι:

- **Εγκυρότητα:** θα πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή.
- **Αξιοπιστία:** όταν υπολογίζεται η αξιοπιστία των εκτιμήσεων της απόδοσης θα πρέπει να χρησιμοποιείται ο τύπος των δεικτών καθώς και των αντικειμενικών μετρήσεων της απόδοσης.
- **Αντικειμενικότητα - Αμεροληψία:** όπου η κρίση του αξιολογητή πρέπει να στηρίζεται σε αυτά που προσφέρει και επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος μέσα από την εργασία του και να αποφεύγονται οι προσωπικές συμπάθειες και αντιπάθειες του αξιολογητή προς τον αξιολογούμενο.
- **Συγκρισιμότητα:** ο αξιολογητής θα πρέπει να συγκρίνει σωστά και δίκαια τους εργαζόμενους μεταξύ τους, και αυτό εξαρτάται από την προθυμία του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει όλο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας που έχει στη διάθεση του με αποτελεσματικό τρόπο.
- **Συνάφεια με τη θέση:** η αξιολόγηση απαιτεί την προσαρμογή στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του αξιολογούμενου. (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – Μελέτη Περίπτωσης – Πανεπιστήμιο

Κύπρου

3.1 Ιστορικό – Πανεπιστήμιο Κύπρου

Το ΠΚ ιδρύθηκε το 1989 από την Κυπριακή Δημοκρατία και το 1992 δέχθηκε τους πρώτους προπτυχιακούς και το 1997 τους πρώτους μεταπτυχιακούς φοιτητές/τριες. Το ΠΚ έχει καταξιωθεί τόσο στην Κύπρο όσο και στο εξωτερικό για το επίπεδο διδασκαλίας του και επίσης για το πλούσιο ερευνητικό έργο που έχει επιδείξει. Η εξασφάλιση θέσης στο ΠΚ είναι δύσκολη εφόσον ο συναγωνισμός είναι έντονος, σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι απόφοιτοι του έχουν γίνει αποδεκτοί σε διακεκριμένα πανεπιστήμια του κόσμου για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών (<http://www.ucy.ac.cy/el/aboutus/brief-history> Retrieved on 30/04/2015)

3.1.1 Όραμα – Πανεπιστημίου Κύπρου

Το ΠΚ στοχεύει να καταστεί ένα πρωτοπόρο ερευνητικό ίδρυμα εξασφαλίζοντας διεθνή ακαδημαϊκή αναγνώριση στον ευρωπαϊκό ανώτερο εκπαιδευτικό χώρο, προσφέροντας ανταγωνιστικά προγράμματα σπουδών και να καταστεί κέντρο αριστείας στον ευρύτερο Ευρω-Μεσογειακό χώρο. (<http://www.ucy.ac.cy/el/aboutus/vision-and-mission> Retrieved on 30/04/2015)

3.1.2 Στρατηγικοί Στόχοι – Πανεπιστημίου Κύπρου

Το Στρατηγικό Σχέδιο Ανάπτυξης του Πανεπιστημίου Κύπρου καθορίζει τους δέκα βασικότερους Στρατηγικούς Στόχους (Ενότητες), στην υλοποίηση των οποίων θα επικεντρωθεί το Πανεπιστήμιο μέχρι το 2020.

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου στοχεύει μέχρι το 2020:

1. Να λειτουργεί στο σύνολό του στην Πανεπιστημιούπολη, σε χώρο συνολικής έκτασης 1.204.500 τ.μ.
2. Να προσφέρει προγράμματα σπουδών σε εννέα συνολικά σχολές.
3. Να φοιτούν σε αυτό 10000 φοιτητές (7500 προπτυχιακοί και 2500 μεταπτυχιακοί, δηλαδή με αναλογία 3:1).
4. Να εργοδοτεί 1000 μέλη ακαδημαϊκού και 1000 μέλη διοικητικού προσωπικού.

Ο πιο σημαντικός στόχος του Πανεπιστημίου είναι η δημιουργία και η ανάπτυξη τριών νέων σχολών: Ιατρικής Σχολής, Νομικής Σχολής και Σχολής Καλών Τεχνών. Η Ιατρική Σχολή έχει αρχίσει τη λειτουργία της τον Σεπτέμβριο του 2013.

Άλλοι σημαντικοί στρατηγικοί στόχοι περιλαμβάνουν την ανάπτυξη των υφιστάμενων σχολών και τμημάτων, την ενίσχυση της έρευνας, την ενίσχυση της διδασκαλίας, τις μεταρρυθμίσεις στη διοίκηση του Πανεπιστημίου, την ανάπτυξη μηχανισμών απολογισμού του έργου του Πανεπιστημίου, την ανάπτυξη νέων και ενίσχυση υφιστάμενων δραστηριοτήτων, την ανάπτυξη της τεχνολογίας της πληροφορικής – Ηλεκτρονικό Πανεπιστήμιο (e-University) και την υποστήριξη των φοιτητών.

Το Πανεπιστήμιο, στο πλαίσιο της πολιτικής για διεθνοποίηση, επιδιώκει την ανάπτυξη επιδιωκόμενων συνεργασιών με άλλα πανεπιστήμια της Ευρώπης και την καλλιέργεια στενότερων σχέσεων με πανεπιστήμια της Μέσης Ανατολής, ενώ παράλληλα διερευνώνται και οι συνεργασίες του με πανεπιστήμια διεθνώς. (<http://www.ucy.ac.cy/el/aboutus/future-goals> , Retrieved on 30/04/2015)

3.2 Υφιστάμενο Σύστημα Περιγραφής Θέσεων Εργασίας – Πανεπιστημίου Κύπρου

Σύμφωνα με των Περί Διοικητικό Προσωπικό Κανονισμοί 1990, 1992 και 2008, ο αριθμός και η ονομασία των θέσεων θα καθορίζονται με βάση τις ανάγκες του ΠΚ στον Προϋπολογισμό.

Τα καθήκοντα και οι ευθύνες και οι όροι υπηρεσίας της κάθε θέσης καταρτίζονται από τη Σύγκλητο και εγκρίνονται από το Συμβούλιο με βάση της ανάγκες του ΠΚ.

Για κάθε θέση, τα γενικά καθήκοντα και οι ευθύνες, καθώς και τα προσόντα που απαιτούνται για την πλήρωση της καθορίζονται σε Σχέδια Υπηρεσίας (ΣΥ) που καταρτίζονται από το Συμβούλιο, αφού ληφθούν υπόψη οι απόψεις της Συγκλήτου.

Το ΣΥ μπορεί να προνοεί ως προϋπόθεση διορισμού ή προαγωγής και επιτυχία σε διαγωνισμό.

Κατά το διορισμό υπαλλήλου, το Συμβούλιο μπορεί κατά την κρίση τους να τον τοποθετεί σε οποιοδήποτε σημείο της μισθολογικής κλίμακας.

Ιστορικό – Σχετικά με την περιγραφή/ανάλυση εργασίας (Σχέδια Υπηρεσίας –ΣΥ) στο ΠΚ:

Το ΠΚ άρχισε να προσλαμβάνει ΔΠ κατά την ακαδημαϊκή χρονιά 1992-93, αρχικά υιοθέτησαν τα ΣΥ από τη Δημόσια Υπηρεσία (ΔΥ), όπου υπήρχαν όμοιες θέσεις εργασίας, (π.χ. Γενικού Γραφέα) και ορισμένα διαφοροποιήθηκαν σύμφωνα με τις ανάγκες του ΠΚ. Για τις θέσεις που δεν υπήρχαν ΣΥ στη ΔΥ, δημιουργήθηκαν από το ΠΚ σύμφωνα με τις ανάγκες του ΠΚ, τα καθήκοντα της θέσης και τα απαιτούμενα προσόντα για κάθε θέση.

Ομαδοποιήθηκαν οι θέσεις εργασίας και σχεδιάστηκαν τα ΣΥ ανάλογα με τις ανάγκες και τα καθήκοντα της κάθε θέσης, π.χ. ΣΥ του Λειτουργού Πανεπιστημίου (ΛΠ), όπου σε όλα ΣΥ για τους ΛΠ περιλάμβαναν τις ίδιες μισθολογικές κλίμακες, τα ίδια απαιτούμενα προσόντα και άλλαζαν τα καθήκοντα της θέσης ανάλογα με την ειδικότητα της θέσης π.χ. ΛΠ (Γενικά Διοικητικά Θέματα) ή ΛΠ (Φοιτητικών Θεμάτων) ή ΛΠ (Πληροφορικής) κ.α.

Στη συνέχεια, υπήρξε ανάγκη απλοποίησης και εκσυγχρονισμού των οργανωτικών δομών του ΠΚ. Έτσι η ΥΑΔ, το 2014 άρχισε τη διαδικασία επικεροποίησης των ΣΥ στο ΠΚ. Αρχικά, δημιουργήθηκε η πορεία ανέλιξης της θέσης (carrier path) στις οργανωτικές δομές του ΠΚ, στη συνέχεια διορθώθηκαν οι θέσεις που είχαν τις ίδιες μισθολογικές κλίμακες, έτσι ώστε να μην υπάρχει ανομοιομορφία σε σχέση με την περίοδο (χρόνια) που χρειάζονται για αλλαγή κλίμακας. Ακολούθως, διορθώθηκαν τα απαιτούμενα προσόντα, έτσι ώστε σε αντίστοιχες θέσεις να είναι ακριβώς τα ίδια. Ελέγχθησαν όλα τα ΣΥ σε ομοιόβαθμες θέσεις, έτσι ώστε τα χρόνια υπηρεσίας που

χρειάζονται για σκοπούς ανέλιξης να είναι τα ίδια. Κάποιες θέσεις καταργήθηκαν όπως του Βοηθού Γραφείου.

Τέλος, στόχος των πιο πάνω είναι να υπάρχει ομοιομορφία σε όλες τις αντίστοιχες θέσεις, σε σχέση με τα προσόντα, χρόνια υπηρεσίας για σκοπούς αλλαγή κλίμακας και προαγωγών, αλλά και ο εργαζόμενος να γνωρίζει την πορεία ανέλιξης του μέσα στον οργανισμό.

(Συνέντευξη: Προϊσταμένου ΥΑΔ)

3.3 Υφιστάμενο Σύστημα Αξιολόγησης – Πανεπιστημίου Κύπρου

Η αξιολόγηση του Διοικητικού Προσωπικού (ΔΠ) γίνεται με τις **Ετήσιες Υπηρεσιακές Εκθέσεις (EYE)** και με το **Σύστημα Ανατροφοδότησης 360°**.

Σύμφωνα με των Περί Υπηρεσιακών Εκθέσεων (Διοικητικό Προσωπικό) Κανόνες του 1998, οι αξιολογήσεις του ΔΠ του ΠΚ γίνεται με EYE και έχει ως στόχο να:

- Δίνει έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη του προσωπικού
- Βοηθά στον εντοπισμό για ανάληψη νέων ευθυνών
- Συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Συμβάλλει στη βελτίωση του ατόμου
- Προωθεί την αυτογνωσία
- Συμβάλλει στη βελτίωση και ανάπτυξη της Υπηρεσίας
- Συμβάλλει στον εντοπισμό αδυναμιών στην Υπηρεσία
- Βοηθά στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού
- Αποτελεί κοινό μέτρο αξιολόγησης
- Έχει μετρήσιμα κριτήρια
- Χρησιμοποιεί την αυτό-αξιολόγηση

Οι EYE αποβλέπουν στην διαπίστωση της καταλληλότητας των μόνιμων υπαλλήλων, υπαλλήλων που βρίσκονται επί δοκιμασία ή υπαλλήλων που διορίζονται με σύμβαση για προαγωγή/μονιμοποίηση ή συνέχιση των υπηρεσιών τους, ανάλογα με την περίπτωση.

Το σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τα πιο κάτω έντυπα:

- Έντυπο Αξιολόγησης Προϊσταμένων Υπηρεσιών Κλίμακα Α14 – **Παράρτημα Ι**
- Έντυπο Αξιολόγησης για προσωπικό με Κλίμακα Α8-Α13 – **Παράρτημα ΙΙ**
- Έντυπο Αξιολόγησης για προσωπικό με Κλίμακα Α1-Α7 – **Παράρτημα ΙΙΙ**

Για σκοπούς αξιολόγησης χρησιμοποιείται η κλίμακα από 1 έως 5 στοιχεία όπως περιγράφονται πιο κάτω:

5: Άριστος

4: Πολύ Καλός

3: Καλός

2: Ικανοποιητικός

1: Μη Ικανοποιητικός

Η αξιολόγηση των στόχων/διεκπεραίωση καθηκόντων έχει αυξημένη βαρύτητα έναντι της αξιολόγησης των κριτηρίων (δηλ. σχετικά με το αντικείμενο της θέσης). Καθορίζεται βαρύτητα 70% για την κάλυψη στόχων/διεκπεραίωση καθηκόντων και 30% βαρύτητα στην αξιολόγηση κριτηρίων.

Οι ΕΥΕ συντάσσονται από τους άμεσα προϊσταμένους και προσυπογράφονται από το Διευθυντή Οικονομικών και Διοίκησης (ΔΔΟ). Για υπαλλήλους που υπηρετούν στις Διοικητικές Υπηρεσίες (ΔΥ) και των οποίων ο άμεσα προϊστάμενος δεν είναι ο προϊστάμενος της οικείας υπηρεσίας, οι ΕΥΕ συντάσσονται από τον άμεσα προϊστάμενο και προσυπογράφονται από τον οικείο προϊστάμενο και το ΔΔΟ. Για υπαλλήλους που υπηρετούν σε Ακαδημαϊκά Τμήματα ή τις Ερευνητικές Μονάδες ορίζονται από τον Πρόεδρο του Τμήματος ή το Διευθυντή της Μονάδας. Οι ΕΥΕ για τους Προϊσταμένους ετοιμάζονται και υπογράφονται από τον ΔΔΟ.

ΕΥΕ υποβάλλονται για όλους τους υπαλλήλους με εξαίρεση το ΔΔΟ και το Διευθυντή Βιβλιοθήκης (ΔΒ).

Όταν ολοκληρωθεί η σύνταξη από τους άμεσα Προϊσταμένους ακολουθεί συνέντευξη μεταξύ άμεσα προϊσταμένου και αξιολογούμενου. Σκοπός της προσωπικής συνέντευξης

είναι η αμφίδρομη επικοινωνία η οποία οδηγεί στην πληρέστερη γνώμη του αξιολογούντος για τον αξιολογούμενο. Η προσωπική συνέντευξη αξιολόγησης θεωρείται πολύ σημαντική γιατί ο αξιολογούμενος έχει την ευκαιρία να γνωρίζει καλύτερα τις αδυναμίες του για να βελτιωθεί, αλλά και την ευκαιρία να θέσει μαζί με τον αξιολογούντα τους νέους στόχους/καθήκοντα για το επόμενο έτος.

Στην συνέχεια, οι ΕΥΕ υποβάλλονται από τον ΔΔΟ στον Πρόεδρο του Συμβουλίου μέχρι το τέλος Φεβρουαρίου κάθε χρόνου και αναφέρονται στο προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Ιστορικό - Σύστημα Αξιολόγησης με τη χρήση των ΕΥΕ

Το ΠΚ αρχικά υιοθέτησε το σύστημα αξιολόγησης της ΔΥ το 1990 και στόχος του ήταν η αξιολόγηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων για σκοπούς προαγωγής και όχι προσωπικής ανάπτυξης, όπως επιβάλλεται σήμερα στους σύγχρονους οργανισμούς. Στη συνέχεια το 1998 το ΠΚ εκσυγχρόνισε τη διαδικασία αξιολόγησης και δημιούργησε το δικό του σύστημα αξιολόγησης το οποίο υφίσταται μέχρι σήμερα και εμπεριέχει **στοχοθεσία, κρίση σε γενικά κριτήρια και αυτό-αξιολόγηση.**

Το Συμβούλιο του ΠΚ έχει ορίσει μια Ad-hoc Επιτροπή, η οποία έχει αναλάβει, σύμφωνα με τον εκσυγχρονισμό και της νομοθεσίας, να ετοιμάσει προτάσεις σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης, τις προαγωγές και προσλήψεις. Αναμένονται λοιπόν, οι προτάσεις της Επιτροπής σχετικά με τα πιο πάνω θέματα, τα οποία στη συνέχεια θα προωθηθούν στο Συμβούλιο και αν εγκριθούν τότε το ΠΚ θα προχωρήσει στην υλοποίησή τους. (Συνέντευξη: Προϊστάμενο ΥΑΔ)

Σύστημα Αξιολόγησης και Ανατροφοδότησης 360^ο – Διαδικασία Εισαγωγής του Συστήματος στο Πανεπιστήμιο Κύπρου:

Η διαδικασία ξεκίνησε το 2005 σε συνεργασία με την εταιρεία SHL Hellas όπου για πρώτη φορά στο ΠΚ θα εφαρμοζόταν ένα αυτοματοποιημένο σύστημα αξιολόγησης.

Στην αρχή, οι υπεύθυνοι της διαδικασίας, χώρισαν τις κατηγορίες του προσωπικού σύμφωνα με την μισθολογική κλίμακα στην οποία ανήκαν σε ομάδες. Με αυτό τον τρόπο δημιουργήθηκαν 6 ομάδες θέσεων, οι οποίες είναι:

Ομάδα Α: Α11-Α13

Ομάδα Β: Α8-Α10-Α11

Ομάδα Γ: Α8-Α9

Ομάδα Δ: Α2-Α5- Α7 / Α4-Α7 & Α1-Α2-Α5

Ομάδα Ε: Α14

Ομάδα Ζ: Α16

Στη συνέχεια, ζητήθηκε από την εταιρεία SHL Hellas να καθορίσει στο ΠΚ το **ideal candidate profile** όπου με βάση αυτό, θα παρουσιάζονταν οι ιδανικές επαγγελματικές δεξιότητες που θα έπρεπε να έχει ένας εργαζόμενος σύμφωνα με τη ομάδα θέσεων που ανήκε και που καθορίστηκε πιο πάνω.

Αφού ολοκληρώθηκε η λίστα με τις ιδανικές επαγγελματικές δεξιότητες, το ΠΚ με τυχαία επιλογή, καθόρισε ομάδες που αποτελούνταν από 8-9 εργαζόμενους και σε συνεργασία με την εταιρεία SHL Hellas σε προκαθορισμένες συναντήσεις (focus groups), τους δόθηκαν 8 κατηγορίες επαγγελματικών δεξιοτήτων οι οποίες είχαν 20 υποκατηγορίες, για τις οποίες ο εργαζόμενος κάθε ομάδας θέσεων καλείτο να επιλέξει π.χ. 5/20 τις οποίες θεωρούσε πιο σημαντικές και αφορούσαν τις θέσεις εργασίας τους (ή την ομάδα θέσεων). Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι, σε κάθε από τις 8 κατηγορίες είχε δοθεί βαθμός βαρύτητας σε κάθε επαγγελματική δεξιότητα, ανάλογα με την ομάδα των θέσεων εργασίας, δηλαδή, η ηγεσία είχε μεγαλύτερο βαθμό βαρύτητας στις ομάδες θέσεων Α, Ε και Ζ από την ομάδα Δ.

Όταν οι συναντήσεις ολοκληρώθηκαν, η εταιρεία SHL Hellas με βάση τα αποτελέσματα των συναντήσεων των εργαζομένων ετοίμασε ένα ερωτηματολόγιο πολλαπλής αξιολόγησης για κάθε ομάδα θέσεων. Στη συνέχεια, σύμφωνα με κάποια στατιστικά στοιχεία αποφασίστηκε ότι για να είναι αξιόπιστα τα αποτελέσματα της τελικής έκθεσης κάθε εργαζόμενου (Παράρτημα IV) θα πρέπει κάθε εργαζόμενος να αξιολογείτε από τουλάχιστον 4-5 αξιολογητές με τους οποίους έχουν στενή επαγγελματική σχέση να αξιολογήσουν την εργασιακή συμπεριφορά του αξιολογούμενου. Έτσι, καθορίστηκαν

από το ΠΚ ποια άτομα θα αξιολογούν ποιους (στο ίδιο επίπεδο θέσεων, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι πελάτες).

Το ερωτηματολόγιο παρουσίαζε τις συμπεριφορές που ανταποκρίνονταν στις επαγγελματικές ιδιότητες σε τετράδες (4 ερωτήσεις που αντιστοιχούσαν σε κάθε επαγγελματική δεξιότητα). Αρχικά, βαθμολογείται κάθε μια συμπεριφορά σε μια κλίμακα **άμεσης βαθμολόγησης (ποσοτική βαθμολόγηση)**, από 1-5 (1-πολύ σπάνια, 2-σπάνια, 3- μερικές φορές, 4-συχνά, 5-πολύ συχνά). Όπου σύμφωνα με αυτό τον τρόπο εξάγονταν πληροφορίες για την άμεση και απόλυτη βαθμολόγηση κάθε αξιολογουμένου. Αξίζει να σημειωθεί εδώ, ότι για να αποφευχθεί το ενδεχόμενο οι αξιολογητές να απαντούν συνεχώς σε όλες ή στις περισσότερες ερωτήσεις το μέσο που ήταν το 3 (μερικές φορές), το σύστημα επέτρεπε στους αξιολογητές να το επιλέξουν μέχρι 6 φορές.

Έπειτα, ζητείτο από τους αξιολογητές να επιλέξουν από κάθε τετράδα μια συμπεριφορά ως την περισσότερο χαρακτηριστική και μια συμπεριφορά ως τη λιγότερο χαρακτηριστική (**συγκριτική βαθμολόγηση – ποιοτική βαθμολόγηση**). Επειδή ο αριθμός των «περισσότερο» και «λιγότερο» χαρακτηριστικών συμπεριφορών είναι ο ίδιος για κάθε τετράδα και άρα και για κάθε αξιολόγηση, εφόσον αυτή αποτελείται από τις ίδιες ερωτήσεις, ουσιαστικά μοιράζεται μια βαθμολόγηση ανάμεσα σε διαφορετικές επαγγελματικές ιδιότητες και συνεπώς πρόκειται για **ενδο-ατομική σύγκριση**. Τα αποτελέσματα από αυτόν τον τρόπο αξιολόγησης έχουν μόνο **ατομική χρησιμότητα** και συνήθως εμφανίζουν τις **ανάγκες ανάπτυξης** και **τα δυνατά σημεία** πιο έντονα από την άμεση αξιολόγηση. Συνοψίζοντας τα πιο πάνω **άμεση αξιολόγηση**: 1-5, δίνει μια άμεση και απλή εικόνα. Μπορεί να συγκριθεί με άλλες βαθμολογήσεις. **Συγκριτική αξιολόγηση**: «περισσότερα» και «λιγότερο» χαρακτηριστικό. Συγκρίνει χαρακτηριστικά του ίδιου ατόμου. Δεν μπορεί να συγκριθεί με βαθμολογίες άλλων ατόμων.

Όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία της υποβολής των ερωτηματολογίων, το σύστημα ετοιμάζει την τελική ανάλυση των αποτελεσμάτων σε συνοπτική ατομική έκθεση. Το ΠΚ όρισε καθοδηγητές για κάθε εργαζόμενο και σε συνάντηση ανατροφοδότησης συζητήθηκαν τα αποτελέσματα κάθε αξιολογουμένου. Στο τέλος της συνάντησης καθορίστηκαν οι εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτανε από την αξιολόγηση και αφού

συμπληρωνόταν το σχετικό έντυπο, στη συνέχεια αποστέλλόταν στο Γραφείο Ανάπτυξης, Επιμόρφωσης και Μετεκπαίδευσης.

Στόχος της διαδικασίας αξιολόγησης 360° ήταν να διαγνώσει με ακρίβεια τα δυνατά σημεία και τις αναπτυξιακές ανάγκες σε σχέση με τις επαγγελματικές δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση του εργασιακού και ατομικού πλάνου ανάπτυξης.

Το 2008 ήταν η πρώτη φορά που διεξάχθηκε στο ΠΚ η αξιολόγηση 360° για σκοπούς ανάπτυξης και είχε ολοκληρωθεί με επιτυχία.

(Συνέντευξη: Λειτουργό Πανεπιστημίου, Γραφείο Εκπαίδευσης και Ωφελημάτων, ΥΑΔ)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – Μεθοδολογία Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη εντός του ΠΚ και πιο κάτω θα προσδιοριστούν τα βασικά χαρακτηριστικά της δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα στο παρών κεφάλαιο, θα περιγράψει τον σκοπό της έρευνας, θα αναλυθεί το δείγμα της έρευνας και τέλος θα αναφερθεί η μέθοδος της έρευνας και θα παρουσιαστεί το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

4.1 Σκοπός και Στόχοι Έρευνας

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε με σκοπό να διερευνήσει τις απόψεις του ΔΠ του ΠΚ σχετικά με την ικανοποίηση του, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και να παρουσιάσει, σύμφωνα με τις απόψεις του προσωπικού το περιεχόμενο ενός «ιδανικού» συστήματος αξιολόγησης.

Για τον λόγο αυτό και με στόχο την κάλυψη των διερευνητικών ζητημάτων πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με σκοπό τη διεξαγωγή αποτελεσμάτων και συνεπώς συμπερασμάτων τα οποία θα αποτελέσουν ένα βασικό εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού για το ΠΚ.

4.2 Δείγμα Έρευνας

Το πεδίο έρευνα της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας αποτέλεσε το ΔΠ του ΠΚ με αρχικό πληθυσμό 472 άτομα σύμφωνα με το πιο κάτω πίνακα:

Κατηγορία Διοικητικού Προσωπικού ανά Εργασιακή Σχέση	Αρ. Μελών
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	318
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ - ΣΥΝΤΟΜΗΣ	3
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ	1
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ – ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ	146
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ – ΣΥΜΒΑΣΙΟΥΧΟΙ – ΑΟΡΙΣΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΣΥΝΤΟΜΗΣ ΔΙΑΡΚΕΙΑΣ)	4
ΣΥΝΟΛΟ	472

4.3 Μέθοδος Έρευνας

Η διαδικασία της δειγματοληψίας έγινε μέσω ηλεκτρονικής διανομής ερωτηματολογίου μέσω αποστολής ηλεκτρονικού μηνύματος (e-mail) από την ΥΑΔ προς όλο το ΔΠ του ΠΚ, χρησιμοποιώντας το ερευνητικό εργαλείο LimeSurvey σύμφωνα με τον πιο κάτω σύνδεσμο: <https://websrv.cc.ucy.ac.cy/limesurvey/index.php?sid=19995&lang=el>.

Ως καταλληλότερη μέθοδος του τύπου του ερωτηματολογίου, έχει χρησιμοποιηθεί το ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, όπου οι απαντήσεις είναι ήδη έτοιμες και δεν χρειάζονται χρονοβόρα επεξεργασία και είναι πιο εύκολο στη συμπλήρωση του.

Αρχικά το ερωτηματολόγιο περιγράφει στους συμμετέχοντες το ερευνητικό πλαίσιο της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από δύο μέρη και σύνολο **είκοσι εννέα (29) ερωτήσεις**, το πρώτο μέρος αποτελείται από **έξι (6) ερωτήσεις** που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των ερωτωμένων και το δεύτερο μέρος αποτελείται από **δώδεκα (12) ερωτήσεις** που αφορούσαν το Ειδικό Μέρος της έρευνας. Οι ερωτήσεις που επιλέχθηκαν ήταν **Ερωτήσεις Πολλαπλής Επιλογής**, όπου οι ερωτώμενοι καλούντο να επιλέξουν μία μόνο απάντηση μεταξύ πολλών προεπιλεγμένων απαντήσεων. Επίσης, επιλέχθηκαν **Διχοτομικές Ερωτήσεις** όπου σε αυτή τη μορφή ερωτήσεων οι ερωτώμενοι καλούντο να επιλέξουν να απαντήσουν μία μόνο απάντηση μεταξύ δύο επιλογών (Ναι ή Όχι) ή να επιλέξουν ότι «Δεν έχει Άποψη» ως ουδέτερη απάντηση. Ο τρόπος που διατυπώθηκαν οι διχοτομικές ερωτήσεις ήταν τέτοιος έτσι ώστε τα φαίνονται ξεκάθαρα οι απόψεις των ερωτούμενων σχετικά με το υπό διερεύνηση θέμα. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σε τέσσερα άτομα για να ελεγχθεί η εγκυρότητα και το περιεχόμενο του σε σχέση με ασάφειες ή με διπλής έννοιας ερωτήσεις, πριν επεκταθεί η έρευνα. Μετά από σχόλια και παρατηρήσεις των ατόμων αυτών, έγινε η οριστική διαμόρφωση του ερωτηματολογίου.

Η διενέργεια της έρευνας άρχισε στις 13 Μαΐου 2015 και ολοκληρώθηκε στις 15 Μαΐου 2015. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 472 άτομα όπου συνολικά απάντησαν 220 άτομα (ποσοστό 46,61%), εκ των οποίων τα 181 άτομα (ποσοστό 38,35%) είχαν ολοκληρώσει το ερωτηματολόγιο και 39 άτομα (ποσοστό 8,26%) απάντησαν μερικώς το ερωτηματολόγιο. Στην ανάλυση των αποτελεσμάτων θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της έρευνας από τα 181 άτομα που ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο.

Επίσης, έχουν διεξαχθεί δύο συνεντεύξεις στον Προϊστάμενο και σε Λειτουργό Πανεπιστημίου της ΥΑΔ, οι οποίοι μου έδωσαν πληροφορίες σε σχέση με το ιστορικό των ΣΥ αλλά και του συστήματος αξιολόγησης.

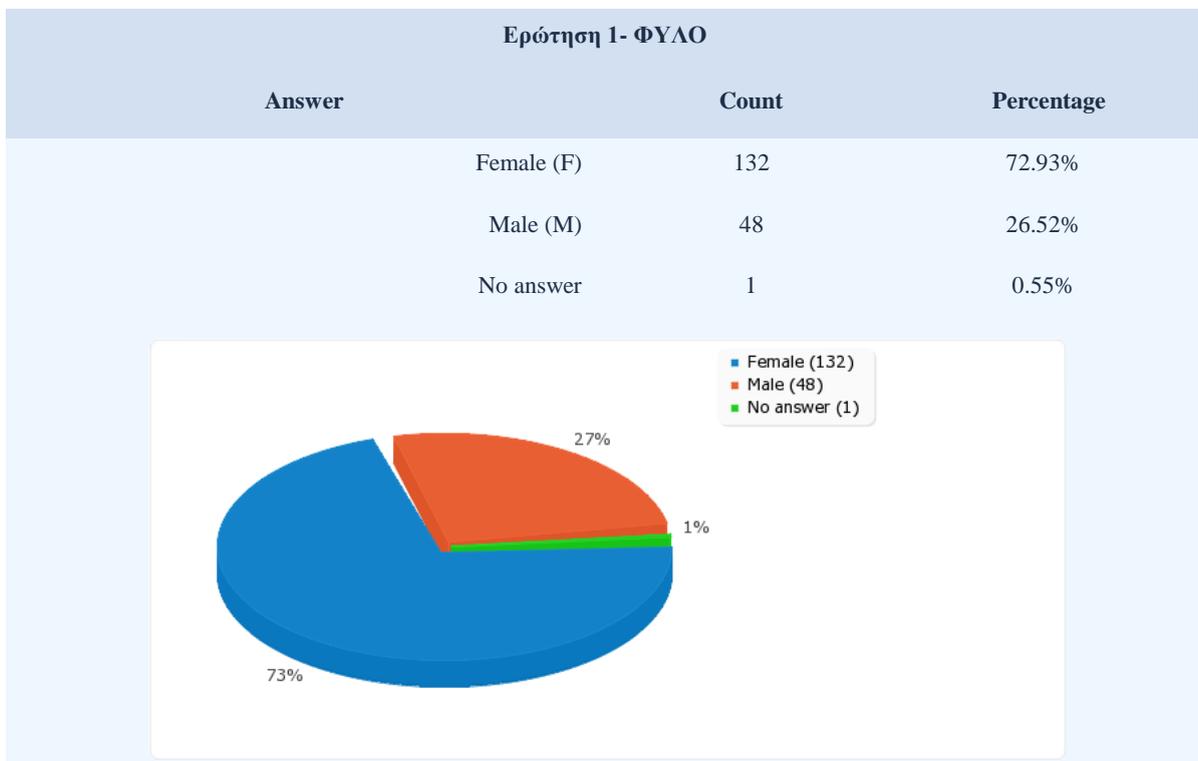
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΈΡΕΥΝΑΣ

Κάθε οργανισμός, όπως και το ΠΚ έχει ανάγκη από ένα αποτελεσματικό και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα οδηγήσει στην επίτευξη των στρατηγικών του στόχων.

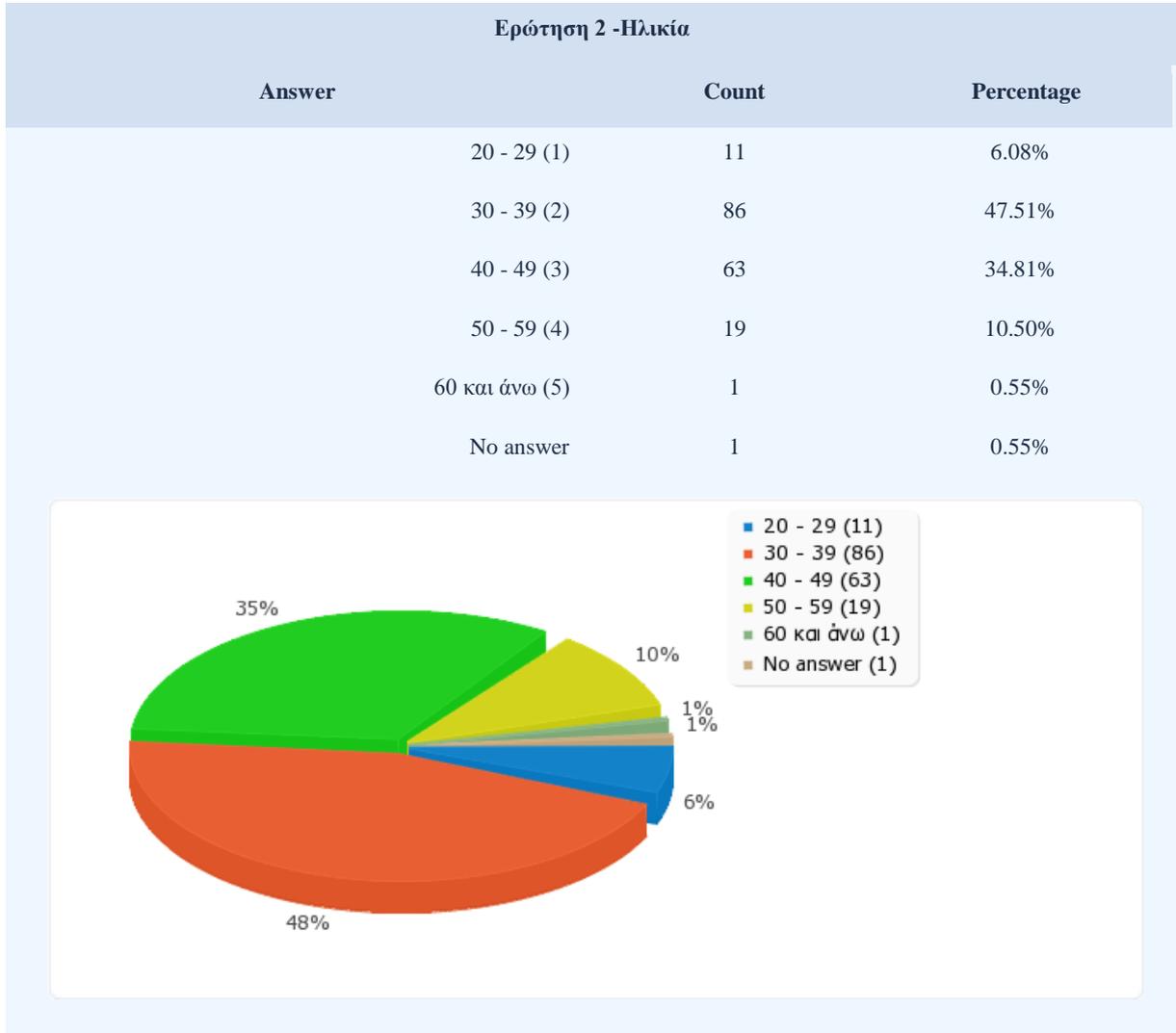
Πιο κάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και καταγράφονται «**οι απόψεις του Διοικητικού Προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης και πως ένα νέο σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικότερο**».

5.1 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων και Συμπεράσματα

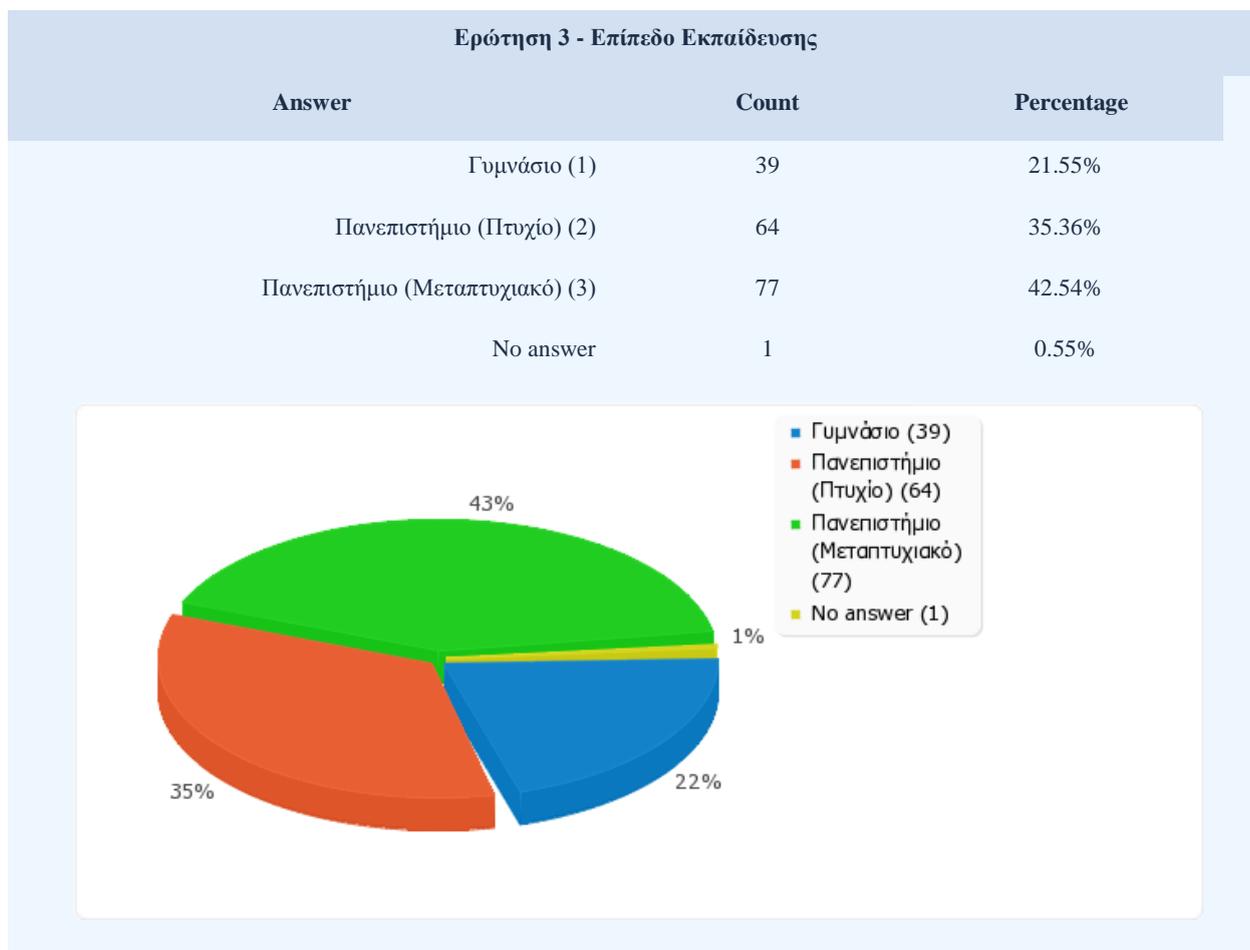
Results	
Number of records in this query:	181
Total records in survey:	181
Percentage of total:	100.00%
<input type="button" value="Browse"/> <input type="button" value="Export"/>	



Σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία, παρατηρούμε ότι οι γυναίκες κυριαρχούν στο δείγμα με ποσοστό 72,93% (132 γυναίκες) έναντι του ποσοστού 26,52% (48 άντρες) των αντρών.



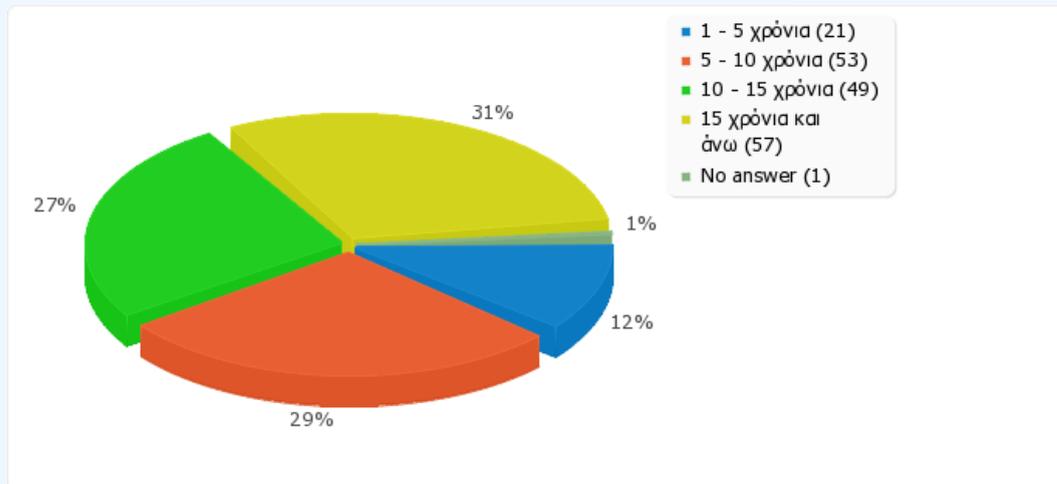
Με ποσοστό 47,51% κυριαρχεί η ηλικία μεταξύ 30-39 χρονών και ακολουθεί με ποσοστό 34,81% η ηλικία μεταξύ 40-49 χρόνων. Παρατηρούμε ότι, η μεσαίας ηλικίας εργαζόμενοι ενδιαφέρονται να συμμετέχουν στην έρευνα από ότι εργαζόμενοι ηλικίας 50 και άνω με συνολικό ποσοστό 11,05%. Σύμφωνα με αυτό το αποτέλεσμα, φαίνεται ότι, η μεσαίας ηλικίας εργαζόμενοι θέλουν να δώσουν την άποψη τους σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, αλλά να καταγράψουν την άποψη τους για το πώς πρέπει να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης αποτελεσματικότερο.



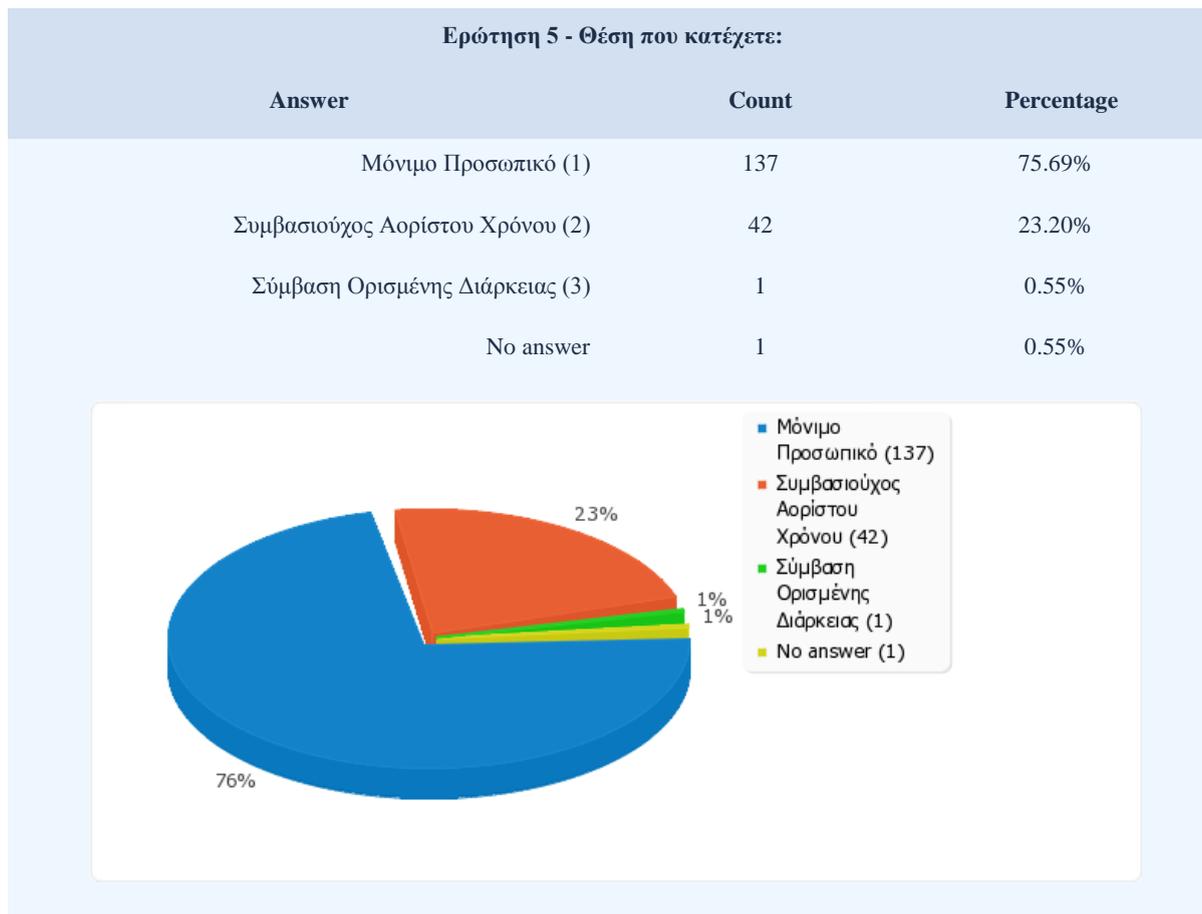
Το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι Μεταπτυχιακού επιπέδου με ποσοστό 42,54% και ακολουθούν οι κάτοχοι Πτυχιακού επιπέδου με ποσοστό 35,36%, αξιοσημείωτο όμως είναι και το ποσοστό 21,55% των εργαζομένων που κατέχουν Απολυτήριο Γυμνασίου. Από την ερώτηση αυτή συμπεραίνουμε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει ανώτατη εκπαίδευση και μπορεί εύκολα το ΠΚ να αξιοποιήσει τις δυνατότητες τους για να βελτιώσουν την απόδοση τους αλλά και για να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους.

Ερώτηση 4 - Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

Answer	Count	Percentage
1 - 5 χρόνια (1)	21	11.60%
5 - 10 χρόνια (2)	53	29.28%
10 - 15 χρόνια (3)	49	27.07%
15 χρόνια και άνω (4)	57	31.49%
No answer	1	0.55%



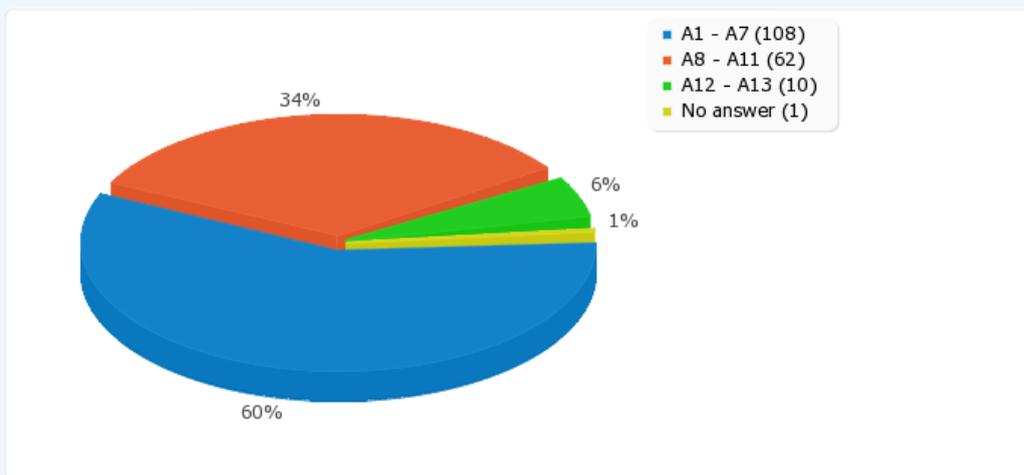
Φαίνεται ότι, έχει απαντήσει με ποσοστό 31,49%, το προσωπικό που εργάζονται πάνω από 15 χρόνια στο ΠΚ και ακολουθεί, το προσωπικό το οποίο εργάζεται μεταξύ 5-10 χρόνια στο ΠΚ, με ποσοστό 29,28% . Συμπεραίνουμε από το αποτέλεσμα της ερώτησης αυτής ότι, είναι πιθανό να έχουμε αξιόπιστες πληροφορίες για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, καθώς η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται πέραν των 15 χρόνων στο ΠΚ και ως εκ τούτου, διαθέτουν εμπειρία σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης.



Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό 75,69% που έχει απαντήσει το ερωτηματολόγιο ανήκει σε μόνιμο διοικητικό προσωπικό, σε σχέση με τους συμβασιούχους αορίστου χρόνου οι οποίοι έχουν ποσοστό 23,20%. Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση διαφαίνεται ότι, το μόνιμο προσωπικό ενδιαφέρεται πιο πολύ για το υπό διερεύνηση θέμα, εφόσον αυτή τη στιγμή, το αποτέλεσμα της αξιολόγησης συνδέεται και με τις προαγωγές. Το προσωπικό με σύμβαση δεν έχει δικαίωμα προαγωγής μέσα στον οργανισμό και κατ' επέκταση δεν ενδιαφέρεται για το υπό διερεύνηση θέμα.

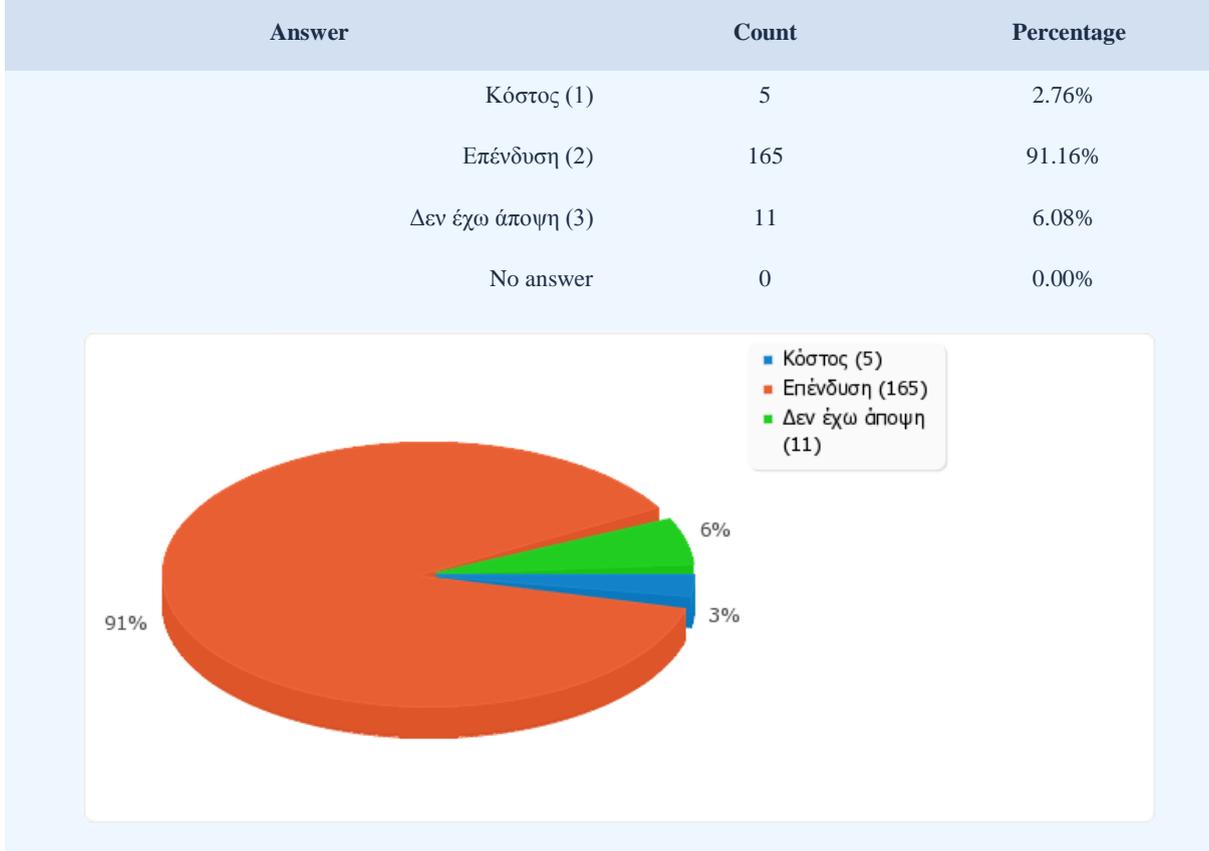
Ερώτηση 6 - Σε ποια μισθολογική κλίμακα ανήκετε:

Answer	Count	Percentage
A1 - A7 (1)	108	59.67%
A8 - A11 (2)	62	34.25%
A12 - A13 (3)	10	5.52%
A14 - A16 (4)	0	0.00%
No answer	1	0.55%



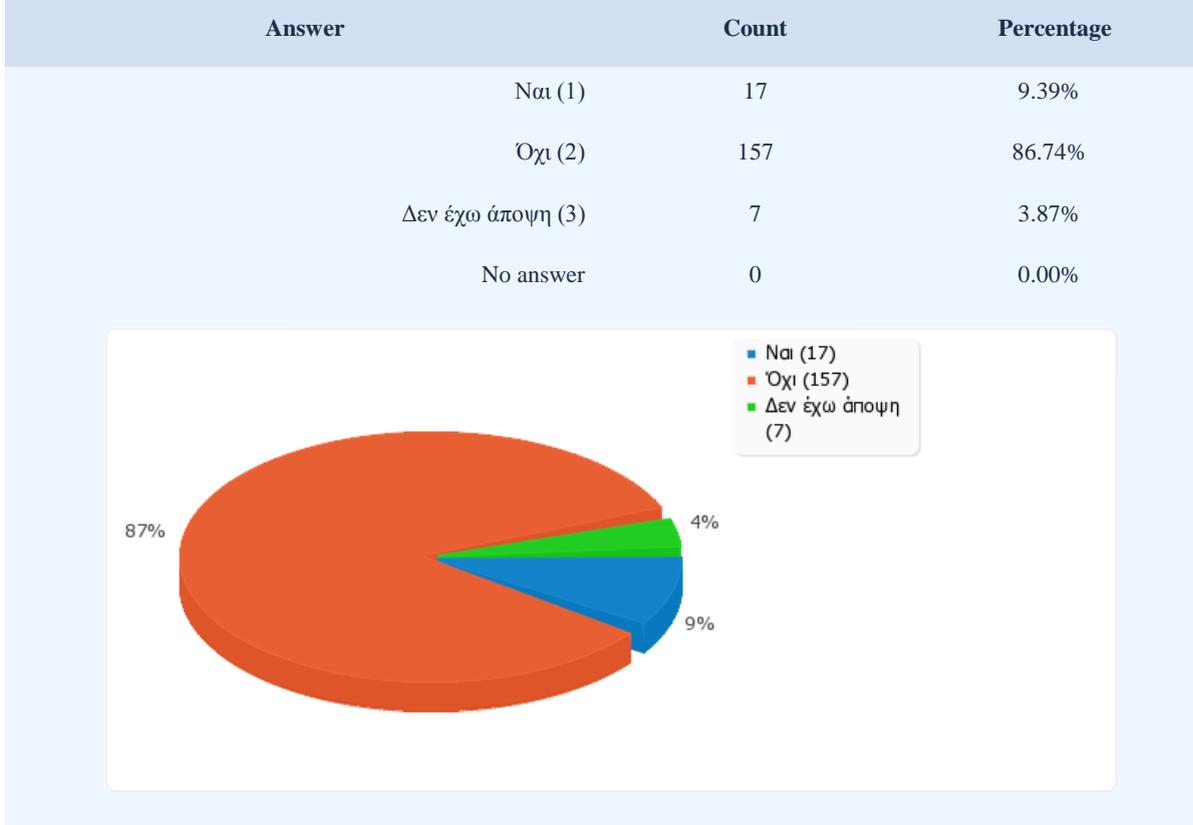
Ακολούθως, ποσοστό 59,67% από τους εργαζόμενους που απάντησαν, ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα A1-A7 και ακολουθεί με ποσοστό 34,25% οι εργαζόμενοι που ανήκουν, στη μισθολογική κλίμακα A8-A11. Πολύ χαμηλό είναι το ποσοστό 5,52% από τους εργαζόμενους που απάντησαν και ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα A12-A13, ενώ φαίνεται ότι κανένας εργαζόμενος που ανήκει στη μισθολογική κλίμακα A14-A16 δεν έχει απαντήσει στο ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με αυτά τα ποσοστά, συμπεραίνουμε ότι, οι εργαζόμενοι της μισθολογικής κλίμακας A1-A7, που συνήθως είναι οι αξιολογούμενοι, ενδιαφέρονται να καταθέσουν τις απόψεις τους για το υπό διερεύνηση θέμα από ότι άτομα τα οποία ανήκουν στην μισθολογική κλίμακα A12 και πάνω, οι οποίοι εκτός από αξιολογούμενοι είναι και αξιολογητές.

Ερώτηση 29 - Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι είναι κόστος ή επένδυση για ένα οργανισμό όπως το Πανεπιστήμιο Κύπρου;



Το 91,16% του δείγματος πιστεύει ότι, οι εργαζόμενοι είναι επένδυση για ένα οργανισμό σε αντίθεση με το 2,76% του δείγματος που πιστεύει ότι οι εργαζόμενοι είναι κόστος. Σύμφωνα με τα ευρήματα, φαίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων έχει αντιληφθεί τη μέγιστη σημασία του «ανθρώπινου παράγοντα» μέσα στον οργανισμό και αυτό αποτελεί τη βάση που θα βοηθήσει τη διοίκηση του ΠΚ να αναπτύξει/βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του.

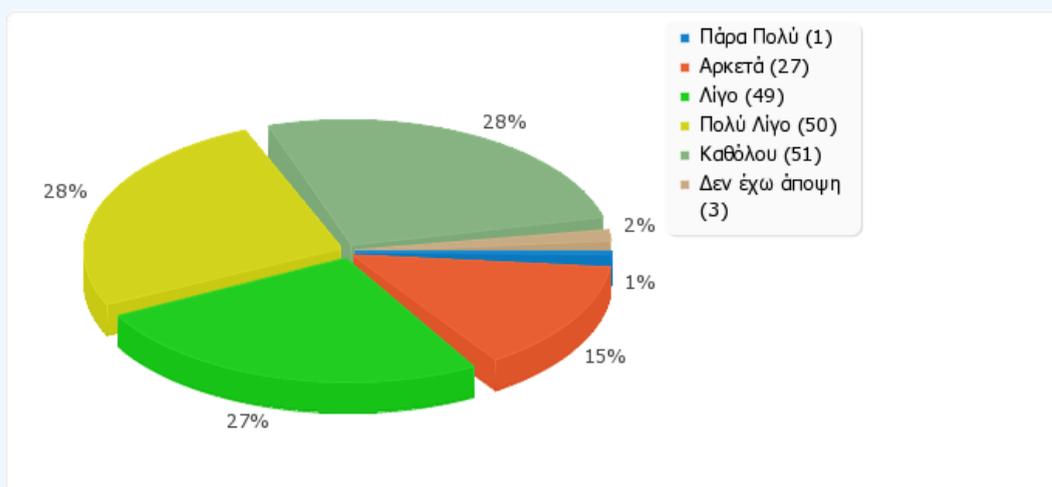
Ερώτηση 7 - Πιστεύετε ότι, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου είναι δίκαιο;



Η πλειοψηφία σε αυτή την ερώτηση απάντησε με ποσοστό 86,74% ότι, το σύστημα αξιολόγησης του ΠΚ δεν είναι δίκαιο, ενώ μόνο το 9,39% πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο. Ακολουθεί πολύ μικρό ποσοστό 3,87% το οποίο δεν ήθελε να εκφέρει άποψη επί του θέματος.

Ερώτηση 8 -Πιστεύετε πως στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου αποτυπώνεται η πραγματική εικόνα του εργαζομένου;

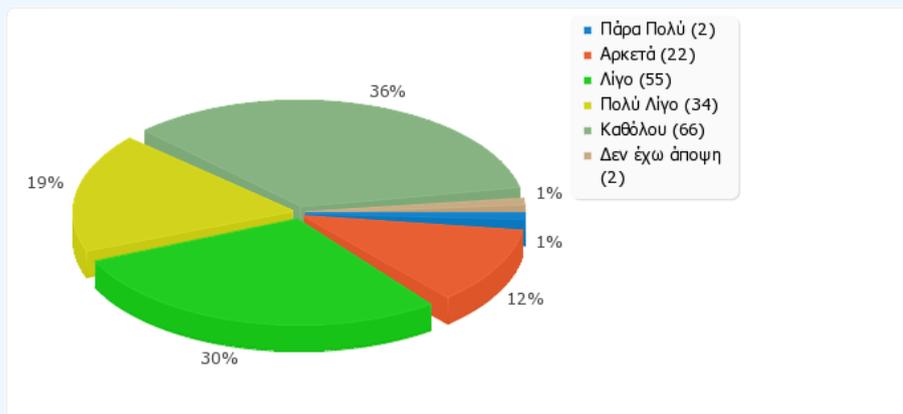
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	1	0.55%
Αρκετά (2)	27	14.92%
Λίγο (3)	49	27.07%
Πολύ Λίγο (4)	50	27.62%
Καθόλου (5)	51	28.18%
Δεν έχω άποψη (6)	3	1.66%
No answer	0	0.00%



Σύμφωνα με την πιο πάνω κατάταξη, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν σχεδόν ίδιο ποσοστό στις απαντήσεις, Καθόλου (28,18%), Πολύ Λίγο (27,62%), Λίγο (27,07%) και Αρκετά (14,92%). Σε αυτή την ερώτηση διαφαίνεται ότι, η πλειοψηφία των εργαζομένων δεν πιστεύουν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αποτυπώνει την πραγματική εικόνα του εργαζομένου.

Ερώτηση 9 - Είστε ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης, θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

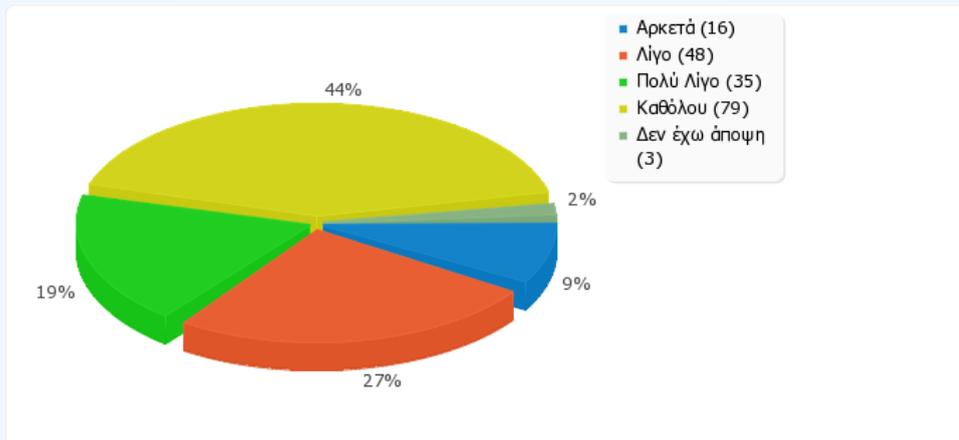
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	2	1.10%
Αρκετά (2)	22	12.15%
Λίγο (3)	55	30.39%
Πολύ Λίγο (4)	34	18.78%
Καθόλου (5)	66	36.46%
Δεν έχω άποψη (6)	2	1.10%
No answer	0	0.00%



Η πλειοψηφία των εργαζομένων σε αυτή την ερώτησης με ποσοστό 36,46%, φαίνεται να μην είναι καθόλου ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης. Ακολουθούν με ποσοστό 30,39% οι εργαζόμενοι που είναι λίγο ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης, στη συνέχεια με ποσοστό 18,78% οι εργαζόμενοι που είναι πολύ λίγο ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό 1,10% και 12,15% το οποίο αντιστοιχεί στους εργαζόμενους που είναι πάρα πολύ ικανοποιημένοι και αρκετά ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης.

Ερώτηση 10 -Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί το Πανεπιστήμιο Κύπρου είναι αποτελεσματικό;

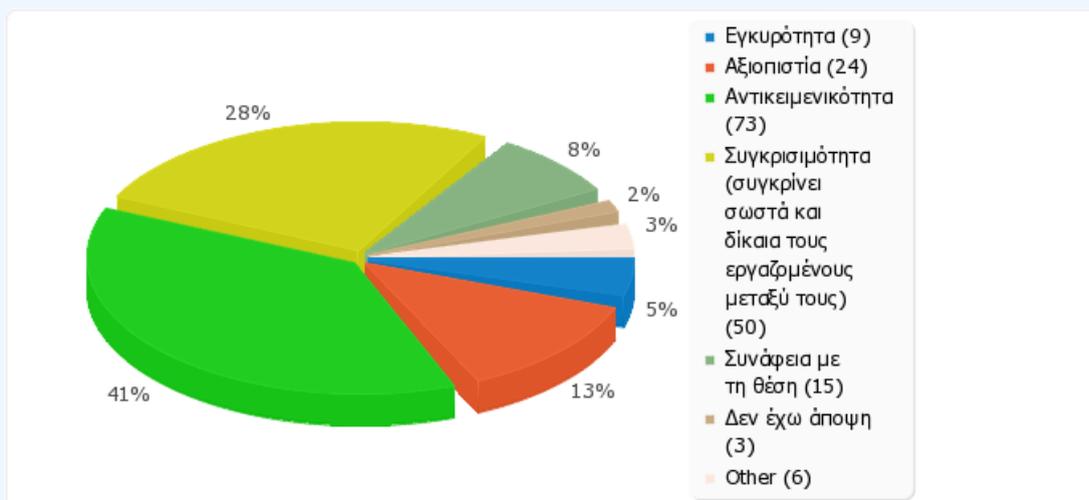
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	0	0.00%
Αρκετά (2)	16	8.84%
Λίγο (3)	48	26.52%
Πολύ Λίγο (4)	35	19.34%
Καθόλου (5)	79	43.65%
Δεν έχω άποψη (6)	3	1.66%
No answer	0	0.00%



Ποσοστό 43,65% πιστεύει ότι σύστημα αξιολόγησης του ΠΚ δεν είναι Καθόλου αποτελεσματικό. Στα επίπεδα Λίγο, Πολύ Λίγο, Αρκετά, τοποθετείται το ποσοστό 26,52%, 19,34%, 8,84% αντίστοιχα. Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση φαίνεται ότι, οι απόψεις των εργαζομένων δίστανται, αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί δεν υπάρχουν ξεκάθαροι, καθορισμένοι στόχοι από τους αξιολογητές και κυρίως οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν πληροφόρηση σχετικά με την επίτευξη των στόχων της αξιολόγησης.

Ερώτηση 11 - Ποιο κατά την γνώμη σας είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό το οποίο πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης για είναι αποτελεσματικό;

Answer	Count	Percentage
Εγκυρότητα (1)	9	4.97%
Αξιοπιστία (2)	24	13.26%
Αντικειμενικότητα (3)	73	40.33%
Συγκρισιμότητα (συγκρίνει σωστά και δίκαια τους εργαζομένους μεταξύ τους) (4)	50	27.62%
Συνάφεια με τη θέση (5)	15	8.29%
Δεν έχω άποψη (6)	3	1.66%
Other <input type="button" value="Browse"/>	6	3.31%
No answer	0	0.00%



Το 40,33% του δείγματος πιστεύει ότι, η αντικειμενικότητα είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό. Στη συνέχεια ποσοστό 27,62% πιστεύει ότι η συγκρισιμότητα είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό, ακολουθεί ποσοστό 13,26% του δείγματος που έχει επιλέξει την αξιοπιστία ως κυριότερο χαρακτηριστικό. Στα επίπεδα συνάφεια με τη θέση, εγκυρότητα και άλλη απάντηση τοποθετείται το 8,29%, 4,97%, 3,31% αντίστοιχα.

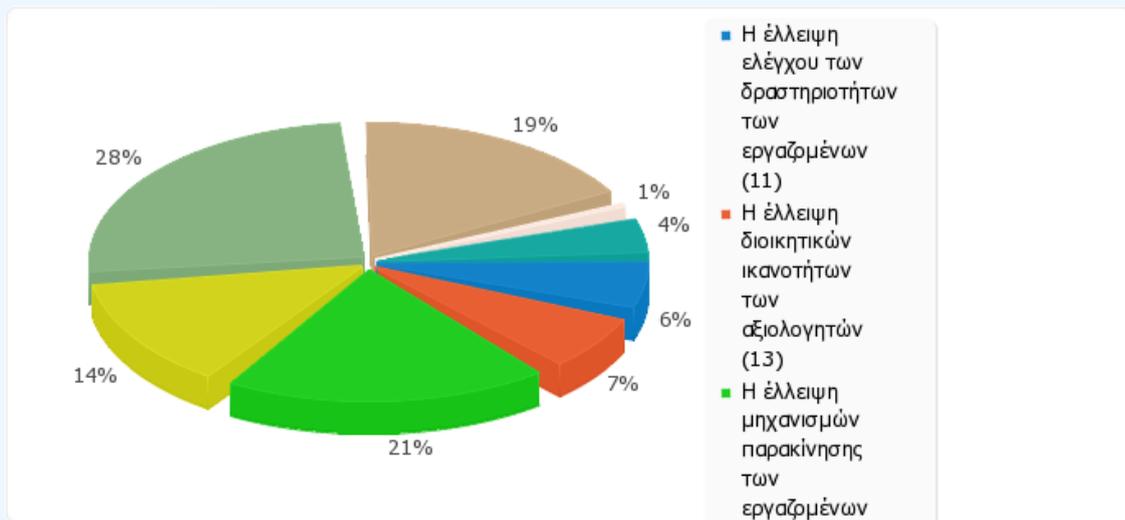
Ενώ πιο κάτω αναλυτικά φαίνονται οι απαντήσεις που είχαν καταγραφεί στο ερωτηματολόγιο στο σημείο «άλλο» από τους συμμετέχοντες, σχετικά με την ερώτηση. Συμπερασματικά, φαίνεται ότι, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων πιστεύει ότι, η κρίση του αξιολογητή πρέπει να στηρίζεται σε αυτά που προσφέρει και επιτυγχάνει ο αξιολογούμενος μέσα από την εργασία του και να αποφεύγονται οι προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες του αξιολογητή προς τον αξιολογούμενο.

Ερώτηση 11 - Other / Άλλο

<u>1</u>	Για κάθε θέση πρέπει να προκαθορίζονται ΜΕΤΡΗΣΙΜΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ και να συγκρίνονται οι υπάλληλοι αναμεταξύ τους στο τέλος.
<u>2</u>	Όλα τα πιο πάνω και άλλα τόσα εκτός από το Δεν έχω άποψη
<u>3</u>	SMART GOALS
<u>4</u>	ΟΛΑ Τ ΑΠΙΟ ΠΑΝΩ
<u>5</u>	Να είναι αμφίδρομο
<u>6</u>	Να είναι αντικειμενικό, να υπάρχει συγκρισιμότητα και να είναι αμφίδρομο (να αξιολογεί και ο υφιστάμενος)

Ερώτηση 12 - Ποιος από τους πιο κάτω λόγους πιστεύετε ότι δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

Answer	Count	Percentage
Η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των εργαζομένων (1)	11	6.08%
Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των αξιολογητών (2)	13	7.18%
Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των εργαζομένων (3)	38	20.99%
Η σύνδεση της αξιολόγησης με τις προαγωγές (4)	26	14.36%
Η πραγματική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση της επίδοσης του εργαζομένου (5)	50	27.62%
Η μη ομοιόμορφη αξιολόγηση των εργαζομένων από τους αξιολογητές (6)	34	18.78%
Δεν έχω άποψη (7)	1	0.55%
Other <input type="text" value="Browse"/>	8	4.42%
No answer	0	0.00%



Σε αυτή την ερώτηση οι συμμετέχοντες κατά ποσοστό 27,62% πιστεύουν ότι, δεν αποτυπώνεται η πραγματική και αντιπροσωπευτική επίδοση του εργαζομένου κατά την αξιολόγηση και αυτό είναι ένα από τα προβλήματα τα οποία μειώνουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στο ΠΚ. Στη συνέχεια, σύμφωνα με τις απαντήσεις, ακολουθεί η έλλειψη παρακίνησης των εργαζομένων, με ποσοστό

20,99%, αμέσως μετά, η μη ομοιόμορφη αξιολόγηση των εργαζομένων από τους αξιολογητές, με ποσοστό 18,78%, επόμενο φαίνεται να είναι, η σύνδεση τη αξιολόγησης με τις προαγωγές, με ποσοστό 14,36% και με χαμηλότερα ποσοστά 7,18% και 6,08% ακολουθεί η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των αξιολογητών και η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των εργαζομένων.

Πιο κάτω αναλυτικά φαίνονται οι απαντήσεις που είχαν καταγραφεί στο ερωτηματολόγιο στο σημείο «άλλο» από τους συμμετέχοντες, σχετικά με την ερώτηση. Συμπερασματικά, όλες οι απαντήσεις στην ερώτηση φαίνεται να δημιουργούν, άλλες μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του συστήματος και άλλες λιγότερο. Η μη πραγματική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση της επίδοσης των εργαζομένων, η οποία έχει εξασφαλίσει το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, οδηγεί τους αξιολογούμενους να μην προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοση τους γιατί θα πάρουν «άριστα» είτε αποδώσουν είτε όχι.

Ερώτηση 12 - Other / Άλλο

1	Πρέπει να γίνεται αξιολόγηση 360 μοιρών και να επανερχόμαστε με διορθωτικές συστάσεις
2	Σχεδόν όλοι οι υπάλληλοι του ΠΚ αξιολογούνται με 5άρια ανεξαιρέτως απόδοσης, καθαρά για λόγους προαγωγών. Επίσης, υπάρχει ανομοιομορφία αξιολόγησης αναμεταξύ υπηρεσιών/προϊσταμένων.
3	Όλα τα πιο πάνω και άλλα τόσα εκτός από το Δεν έχω άποψη
4	ΟΛΑ ΤΑ ΠΙΟ ΠΑΝΩ.
5	ΟΛΑ ΤΑ ΠΙΟ ΠΑΝΩ
6	2,3,5,6 από τις πιο πάνω
7	όλα τα πιο πάνω
8	όλα τα 6 πιο πάνω

Ερώτηση 13 -Πόσο πιστεύετε ότι, θα επηρεαζόταν η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εάν τα πιο πάνω προβλήματα έπαυαν να υφίστανται; Η αποτελεσματικότητα του συστήματος:

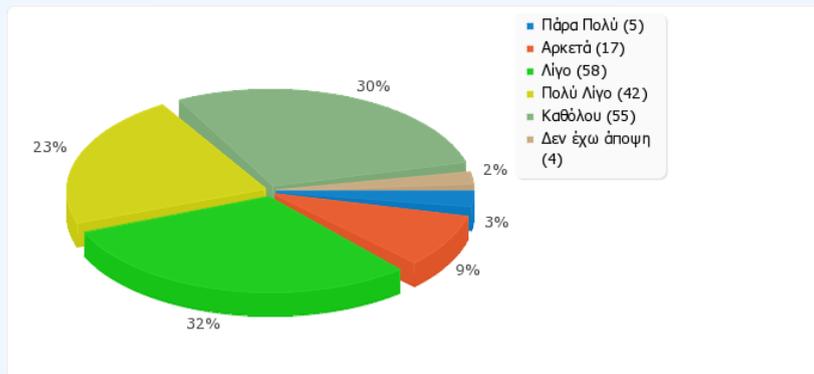
Answer	Count	Percentage
Θα βελτιωνόταν Πάρα Πολύ (1)	41	22.65%
Θα βελτιωνόταν Αρκετά (2)	117	64.64%
Θα βελτιωνόταν Λίγο (3)	19	10.50%
Δεν θα βελτιωνόταν αισθητά (4)	2	1.10%
Δεν θα βελτιωνόταν καθόλου (5)	0	0.00%
Δεν έχω άποψη (6)	2	1.10%
No answer	0	0.00%



Η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 64,64% σε αυτή την ερώτηση έχει απαντήσει ότι, εάν έπαυαν να υφίστανται τα προβλήματα η αποτελεσματικότητα του συστήματος θα βελτιωνόταν αρκετά. Επίσης, ποσοστό 22,65% πιστεύει ότι θα βελτιωνόταν πάρα πολύ. Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει θετική άποψη.

Ερώτηση 14 -Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί τις ανάγκες και τους στόχους του Πανεπιστημίου Κύπρου;

Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	5	2.76%
Αρκετά (2)	17	9.39%
Λίγο (3)	58	32.04%
Πολύ Λίγο (4)	42	23.20%
Καθόλου (5)	55	30.39%
Δεν έχω άποψη (6)	4	2.21%
No answer	0	0.00%



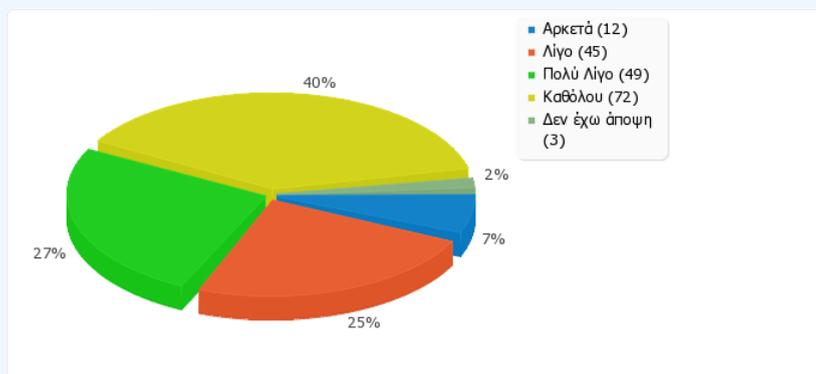
Σύμφωνα με τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση, διαπιστώνουμε ότι, τα ποσοστά είναι πολύ κοντινά μεταξύ τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό 32,04% του δείγματος απάντησε ότι εξυπηρετούνται λίγο οι στόχοι και οι ανάγκες του ΠΚ από την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης. Στη συνέχεια, ποσοστό 30,39% πιστεύει ότι δεν εξυπηρετούνται καθόλου οι στόχοι και οι ανάγκες του ΠΚ, ακολουθεί το ποσοστό 23,20% του δείγματος που πιστεύει ότι εξυπηρετείται πολύ λίγο και πολύ μικρά ποσοστά της τάξης του 9,39% και 2,76% του δείγματος που πιστεύουν ότι η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης εξυπηρετεί αρκετά, πάρα πολύ τις ανάγκες και τους στόχους του ΠΚ, αντίστοιχα.

Συμπερασματικά, το μεγαλύτερο ποσοστό πιστεύει ότι, δεν εξυπηρετούνται καθόλου οι ανάγκες και οι στόχοι του ΠΚ μέσω της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης και αυτό

συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση (ανατροφοδότηση) στους εργαζόμενους σχετικά με τις ανάγκες και τους στόχους που καλύφθηκαν κατά το έτος που πέρασε.

Ερώτηση 15 - Πιστεύετε ότι, η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού συμβάλλει στην μεταβλητότητα της απόδοσης του προσωπικού προς το καλύτερο;

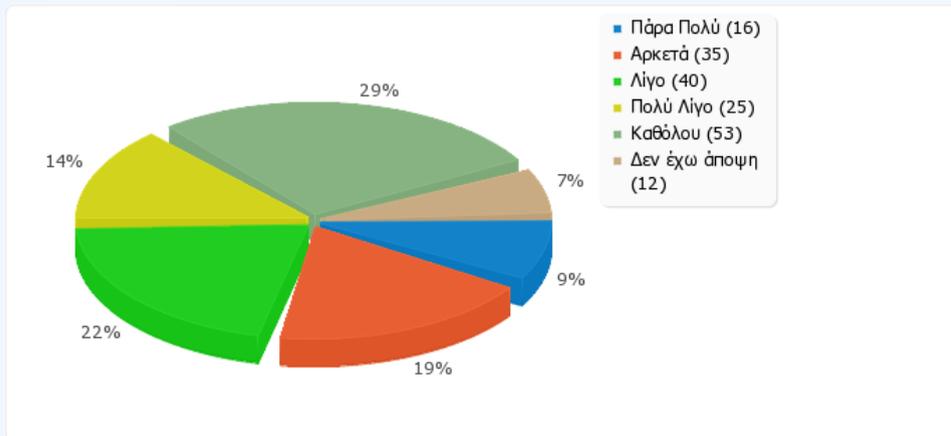
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	0	0.00%
Αρκετά (2)	12	6.63%
Λίγο (3)	45	24.86%
Πολύ Λίγο (4)	49	27.07%
Καθόλου (5)	72	39.78%
Δεν έχω άποψη (6)	3	1.66%
No answer	0	0.00%



Τα αποτελέσματα και σε αυτή την ερώτηση τείνουν προς τα χαμηλά επίπεδα των απαντήσεων, ποσοστά 39,78%, 27,07% και 24,86% αντιστοιχούν στις απαντήσεις καθόλου, πολύ λίγο, λίγο. Ενώ, ποσοστό μόνο 6,63% του δείγματος, πιστεύει ότι η υφιστάμενη διαδικασία συμβάλλει αρκετά στη μεταβλητότητα της απόδοσης των εργαζομένων. Συμπερασματικά, φαίνεται ότι, η υφιστάμενη διαδικασία δεν βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων, εφόσον οι περισσότεροι βαθμολογούνται με άριστα και δεν χρειάζεται να προσπαθήσουν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Ερώτηση 16 - Έχετε νοιώσει να αδικήστε κατά τη διαδικασία αξιολόγησής σας;

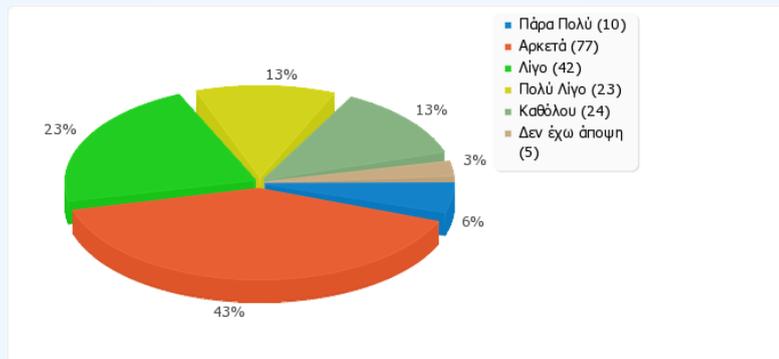
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	16	8.84%
Αρκετά (2)	35	19.34%
Λίγο (3)	40	22.10%
Πολύ Λίγο (4)	25	13.81%
Καθόλου (5)	53	29.28%
Δεν έχω άποψη (6)	12	6.63%
No answer	0	0.00%



Σύμφωνα με τις απαντήσεις σε αυτή την ερώτηση φαίνεται ότι η πλειοψηφία με ποσοστό 29,28% δεν έχει νοιώσει καθόλου να αδικείται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησής. Φαίνεται ότι, σε αυτή την ερώτηση έχουμε απαντήσεις από όλα τα επίπεδα των απαντήσεων, αξιοσημείωτα είναι τα ποσοστά 22,10%, 19,34% και 8,84% του δείγματος που πιστεύουν ότι έχουν αδικηθεί λίγο, αρκετά και πάρα πολύ, αντίστοιχα. Οι συμμετέχοντες, σε μεγαλύτερο συνολικό ποσοστό της τάξης του 50,28%, πιστεύουν ότι έχουν αδικηθεί έστω και λίγο από τη διαδικασία. Εδώ, φαίνεται να προκύπτει το θέμα της συγκρισιμότητας, δηλαδή, πέρα του 50% του δείγματος πιστεύει ότι ίσως να έχει αδικηθεί από το σύστημα, παίρνοντας την ίδια άριστη βαθμολογία σε σύγκριση με άλλο εργαζόμενο, ο οποίος πιθανόν να μην καταβάλλει τις ίδιες προσπάθειες μαζί του, αλλά πολύ λιγότερες, ίσως και μηδαμινές.

Ερώτηση 17 - Νοιώθετε ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλετε;

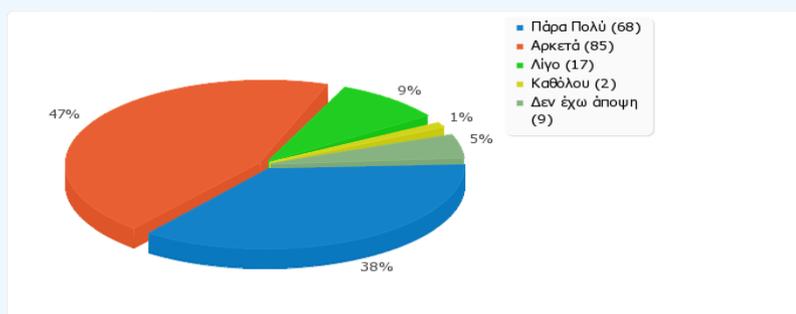
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	10	5.52%
Αρκετά (2)	77	42.54%
Λίγο (3)	42	23.20%
Πολύ Λίγο (4)	23	12.71%
Καθόλου (5)	24	13.26%
Δεν έχω άποψη (6)	5	2.76%
No answer	0	0.00%



Η πλειοψηφία του δείγματος έχει απαντήσει με ποσοστό 42,54%, ότι αναγνωρίζεται αρκετά η προσπάθεια που καταβάλλουν. Φαίνεται ότι, οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε αυτή την ερώτηση έχουν θετική άποψη σε σχέση με ένα μικρό ποσοστό της τάξης του 13,26%, που πιστεύει ότι δεν νοιώθει καθόλου να αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει. Εδώ, τίθεται το θέμα του αξιολογητή, εάν ο αξιολογητής δεν επικοινωνεί με τους αξιολογούμενους, δίνοντας τους την ανάλογη επιβράβευση, αλλά αντιθέτως είναι απόμακρος και απότομος, τότε είναι φυσικό μια μερίδα του δείγματος να νοιώθει αρνητικά.

Ερώτηση 28 - Εάν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλετε, είστε διατεθειμένοι να εργαστείτε ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου Κύπρου;

Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	68	37.57%
Αρκετά (2)	85	46.96%
Λίγο (3)	17	9.39%
Πολύ Λίγο (4)	0	0.00%
Καθόλου (5)	2	1.10%
Δεν έχω άποψη (6)	9	4.97%
No answer	0	0.00%



Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ερώτησης αυτής, φαίνεται ότι, όλοι σχεδόν οι συμμετέχοντες με συνολικό ποσοστό 93,92%, με επίπεδα απαντήσεων Πάρα πολύ, αρκετά και λίγο, θα ήταν διατεθειμένοι να προσπαθήσουν περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του ΠΚ. Αυτό θα συμβεί, αφού θα νοιώθουν ότι ανταμείβονται για την εργασία τους και αναγνωρίζεται η προσφορά τους στον οργανισμό.

Ερώτηση 18 - Τι αποτέλεσμα θα είχε η εισαγωγή ενός νέου πιο "δίκαιου" συστήματος αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

Answer	Count	Percentage
Θα δημιουργούσε εντάσεις και θα μείωνε την αποδοτικότητα των εργαζομένων (1)	1	0.55%
Θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των εργαζομένων (2)	122	67.40%
Δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα (3)	3	1.66%
Θα είχε θετικά αποτελέσματα μόνο σε Υπηρεσίες/Τμήματα που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογουμένων (4)	48	26.52%
Δεν έχω άποψη (5)	7	3.87%
No answer	0	0.00%

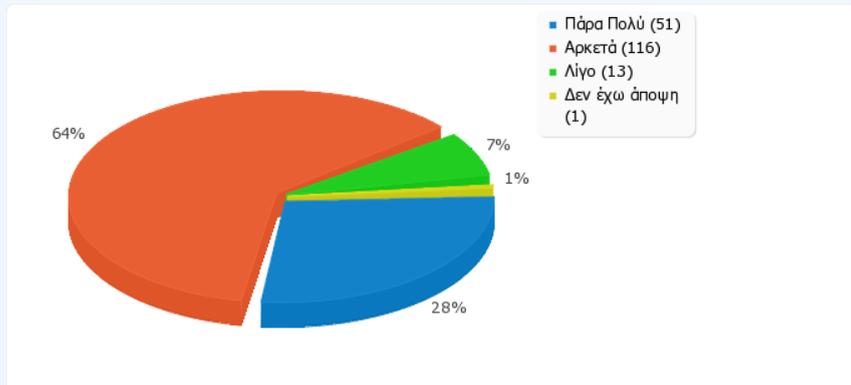


Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος έχει απαντήσει με ποσοστό 67,40% ότι, ένα νέο πιο «δίκαιο» σύστημα αξιολόγησης στο ΠΚ θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Σημαντικό επίσης είναι και το ποσοστό 26,52%, το οποίο απάντησε ότι, θα είχε θετικά αποτελέσματα μόνο σε Υπηρεσίες / Τμήματα που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογουμένων. Συμπερασματικά, η πλειοψηφία πιστεύει ότι, ένα πιο «δίκαιο» σύστημα αξιολόγησης, θα αφυπνούσε τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να αποδείξουν ότι, έχουν την ευθύνη εκτέλεση της εργασίας τους και αυτά τα αποτελέσματα θα είχαν θετικό αντίκτυπο και στην απόδοση τους. Υπάρχει όμως και η μερίδα των συμμετεχόντων που πιστεύουν ότι, αυτό θα λειτουργούσε μόνο, στις περιπτώσεις που

υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, ενώ στις περιπτώσεις που αυτό δεν υπάρχει τότε, τα αποτελέσματα θα ήταν αρνητικά.

Ερώτηση 19 - Πιστεύετε ότι, ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να εργαστεί αποτελεσματικότερα;

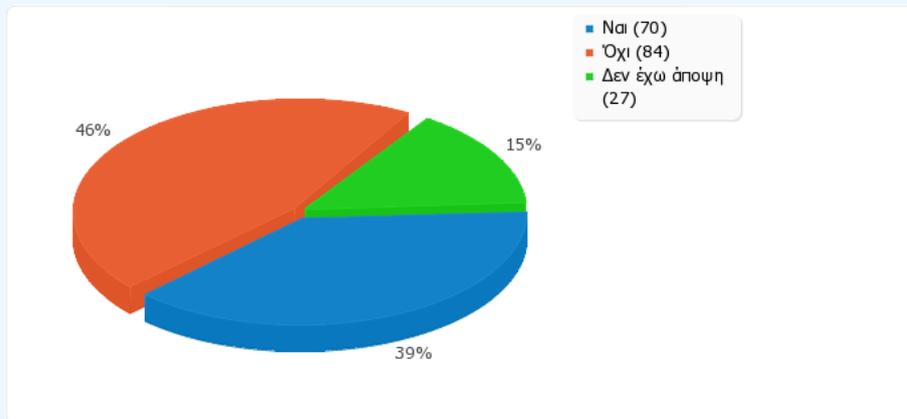
Answer	Count	Percentage
Πάρα Πολύ (1)	51	28.18%
Αρκετά (2)	116	64.09%
Λίγο (3)	13	7.18%
Πολύ Λίγο (4)	0	0.00%
Καθόλου (5)	0	0.00%
Δεν έχω άποψη (6)	1	0.55%
No answer	0	0.00%



Η κατανομή των απαντήσεων που δίνονται σε αυτή την ερώτηση, αποδεικνύουν ότι, σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες, με την πλειοψηφία του ποσοστού 64,09% να πιστεύει αρκετά, ότι όταν το σύστημα αξιολόγησης είναι αξιοκρατικό, δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις έτσι ώστε ο εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικότερα.

Ερώτηση 20 - Πιστεύετε ότι, ένα σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο/Ημικρατικό Τομέα μπορεί να είναι αξιοκρατικό;

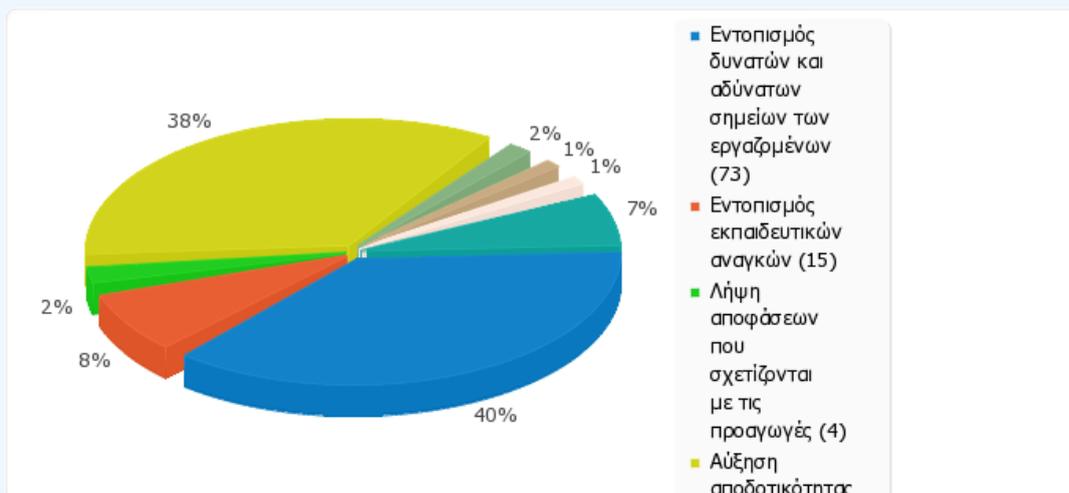
Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	70	38.67%
Όχι (2)	84	46.41%
Δεν έχω άποψη (3)	27	14.92%
No answer	0	0.00%



Σε αυτή την ερώτηση, η πλειοψηφία με ποσοστό 46,41% πιστεύει ότι, δεν μπορεί το σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο/Ημικρατικό Τομέα να είναι αξιοκρατικό. Όμως υπάρχει και ένα επίσης μεγάλο ποσοστό με 38,67% του δείγματος, το οποίο πιστεύει ότι μπορεί το σύστημα αξιολόγησης να είναι αξιοκρατικό. Ενώ ένα μικρό ποσοστό του δείγματος 14,92% δεν έχει άποψη επί του θέματος.

Ερώτηση 21 - Ποια κατά την άποψη σας θα πρέπει να είναι η χρησιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης;

Answer	Count	Percentage
Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων (1)	73	40.33%
Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών (2)	15	8.29%
Λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις προαγωγές (3)	4	2.21%
Αύξηση αποδοτικότητας εργαζομένων (4)	69	38.12%
Τη μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλη Υπηρεσία/Τμήμα, λόγω μειωμένης απόδοσης (5)	3	1.66%
Τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης (7)	2	1.10%
Δεν έχω άποψη (8)	2	1.10%
Other <input type="button" value="Browse"/>	13	7.18%
No answer	0	0.00%



Η πλειοψηφία του δείγματος σε αυτή την ερώτηση, έχει απαντήσει με ποσοστό 40,33% ότι, ο εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων θα πρέπει να είναι η χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και με ποσοστό 38,12%, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να χρησιμεύει και στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Μικρότερα ποσοστά λαμβάνουν οι υπόλοιπες απαντήσεις, καθώς πολύ λίγοι πιστεύουν ότι, η χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι ο εντοπισμός των αναγκών με ποσοστό 8,29%, πολύ λιγότεροι πιστεύουν ότι, το σύστημα αξιολόγησης χρησιμεύει στη λήψη αποφάσεων σχετικά με τις προαγωγές, με ποσοστό 2,21%. Χαμηλότερα ποσοστά έχουν εξασφαλίσει οι απαντήσεις για τη χρησιμότητα του συστήματος αξιολόγησης όπως, τη μετακίνηση του προσωπικού λόγω μειωμένης απόδοσης και τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης, με ποσοστά 1,66% και 1,10% αντίστοιχα.

Πιο κάτω αναλυτικά φαίνονται οι απαντήσεις που είχαν καταγραφεί στο ερωτηματολόγιο στο σημείο «άλλο» από τους συμμετέχοντες, σχετικά με την ερώτηση.

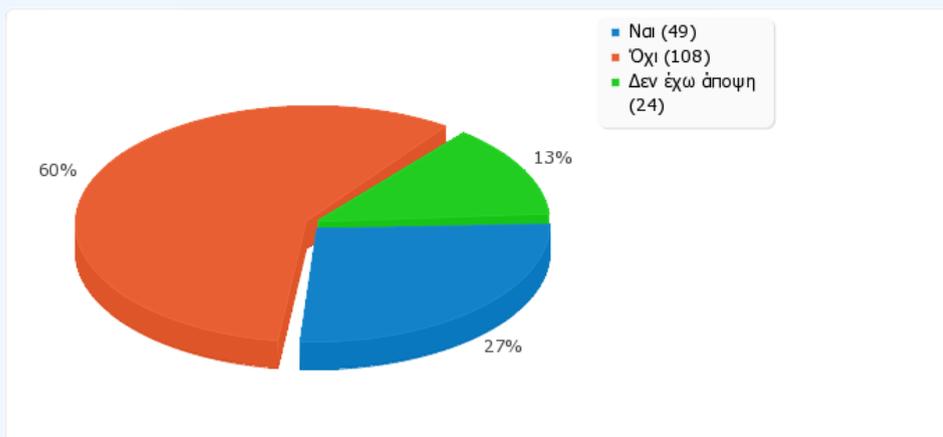
Ερώτηση 21 - Other / Άλλο

<u>1</u>	ΑΡΧΙΚΑ ΘΑ ΒΟΗΘΟΥΣΕ ΣΤΟΝ ΕΝΤΟΠΙΣΜΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ, ΣΕ ΕΝΑ ΕΠΟΜΕΝΟ ΣΤΑΔΙΟ ΓΙΑ ΑΠΟΛΥΣΗ Ή ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΑΤΟΜΩΝ ΠΟΥ ΑΔΥΝΑΤΟΥΝ ΝΑ ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΘΟΥΝ ΕΠΑΡΚΩΣ ΣΤΑ ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ ΤΟΥΣ, ΚΑΙ ΕΠΕΙΤΑ ΘΑ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΔΟΘΟΥΝ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΓΙΑ ΠΕΡΕΤΑΙΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ-ΑΠΟΔΟΣΗ.
<u>2</u>	ΟΛΑ ΤΑ ΠΙΟ ΠΑΝΩ
<u>3</u>	αίσθημα ευθύνης ανάληψης πρωτοβουλιών
<u>4</u>	Όλα τα πιο πάνω
<u>5</u>	Για ΟΛΑ τα προαναφερόμενα πρέπει να χρησιμοποιείται το σύστημα αξιολόγησης, αλλά η κύρια χρησιμότητά του πρέπει να είναι για τη ΣΩΣΤΗ αξιολόγηση και ενημέρωση του υπαλλήλου

<u>6</u>	θα έπρεπε να εντοπίζονται οι ικανότητες των υπαλλήλων και να τοποθετούνται σε κατάλληλη θέση. Επίσης θα έπρεπε ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον Προϊστάμενο γιατί αυτές οι θέσεις απαιτούν επίσης ειδικές ικανότητες και αυτό επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη λειτουργία μιας υπηρεσίας/τμήματος/ γραφείου και φυσικά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων
<u>7</u>	Για την πρώτη ερώτηση (Κόστος ή Επένδυση), Έχω Άποψη, αλλά δεν μου αφήνει το ερωτηματολόγιο χώρο να απαντήσω
<u>8</u>	ΟΛΑ ΤΑ ΠΙΟ ΠΑΝΩ ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΝΑ ΓΙΝΕΤΑΙ ΑΛΛΑ ΟΧΙ ΛΟΓΩ ΜΕΙΩΜΕΝΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ
<u>9</u>	Η επιβράβευση των αρίστων και η απομάκρυνση των μετρίων και κακών σε απόδοση
<u>10</u>	Όλα τα παραπάνω
<u>11</u>	Από τις πιο πάνω απαντήσεις: 1,2,3,4,5,6
<u>12</u>	Όλα τα πιο πάνω
<u>13</u>	ανατροφοδότηση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (για εντοπισμό ικανοτήτων, επικοινωνία μεταξύ των και ανατροφοδότηση όχι μόνο για τους υφισταμένους αλλά και για τους προϊσταμένους)

Ερώτηση 22 -Πιστεύετε ότι, τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά;

Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	49	27.07%
Όχι (2)	108	59.67%
Δεν έχω άποψη (3)	24	13.26%
No answer	0	0.00%

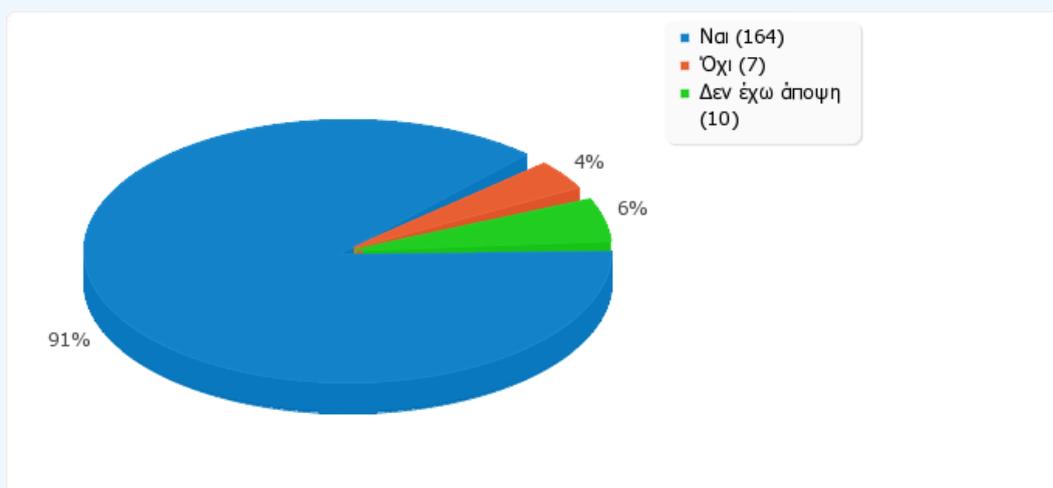


Στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες έχουν απαντήσει με ποσοστό 59,67% ότι, τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι ικανοποιητικά ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 27,07% έχει απαντήσει ότι τα κριτήρια αξιολόγησης είναι ικανοποιητικά. Ενώ ουδέτερο είναι το ποσοστό 13,26% το οποίο δεν έχει άποψη επί του θέματος.

Συμπερασματικά και σύμφωνα με την απάντηση της πλειοψηφίας τα κριτήρια της αξιολόγησης, θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν έτσι ώστε να είναι συναφή με τις θέσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων που τις κατέχουν, έτσι ώστε να αποφευχθεί αυτό το αρνητικό αίσθημα που νοιώθουν οι εργαζόμενοι.

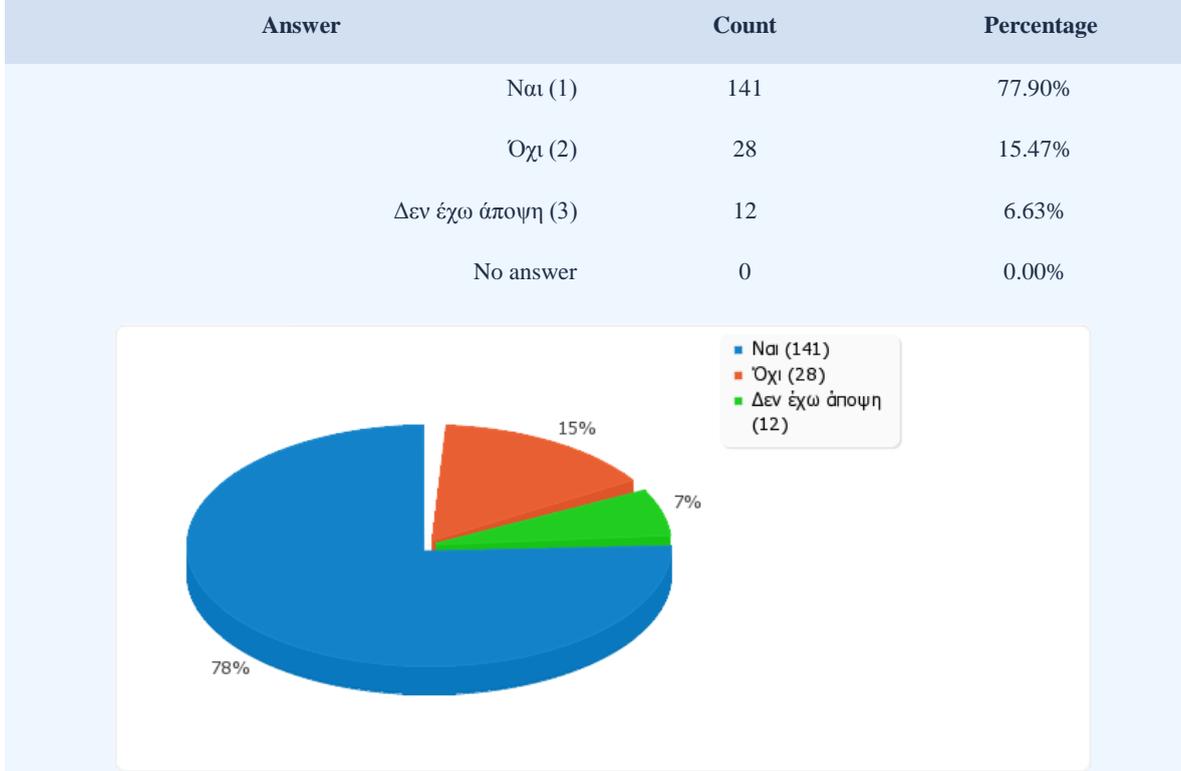
Ερώτηση 23 - Συμφωνείτε με την άποψη ότι, τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και να σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις δεξιότητες της κάθε θέσης;

Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	164	90.61%
Όχι (2)	7	3.87%
Δεν έχω άποψη (3)	10	5.52%
No answer	0	0.00%



Σύμφωνα με την πλειοψηφία 90,61%, που πιστεύει ότι τα κριτήρια της αξιολόγησης πρέπει να σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις δεξιότητες της κάθε θέσης, επιβεβαιώνεται το γεγονός ότι, τα κριτήρια της αξιολόγησης πρέπει να επαναπροσδιοριστούν, έτσι ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του κάθε εργαζόμενου να είναι αντιπροσωπευτικά.

Ερώτηση 24 - Πιστεύετε ότι, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να είναι μια συνεχή διαδικασία, έτσι ώστε κατά τη διάρκεια του έτους να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικά μέτρα προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί;

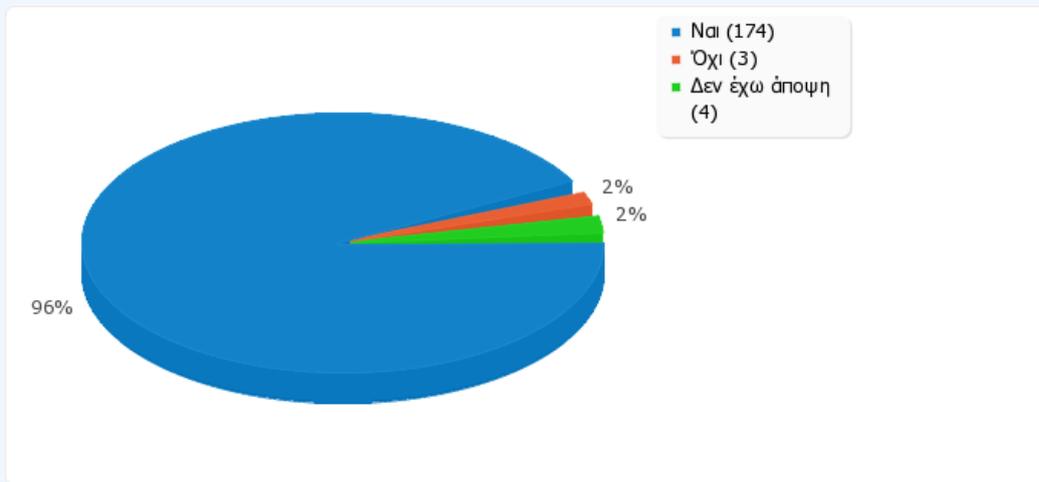


Οι πλείστοι εργαζόμενοι έχουν απαντήσει, με ποσοστό 77,90% ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να είναι συνεχής και όχι μια φορά, στο τέλος του χρόνου. Υπάρχει όμως, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν και ένα μέρος του δείγματος που πιστεύει ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης δεν χρειάζεται να είναι συνεχής αλλά στο τέλος του κάθε έτους. Ποσοστό 6,63%, του δείγματος απάντησαν ότι δεν έχουν άποψη επί του θέματος.

Σημαντικό ποσοστό όμως έχει απαντήσει ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να είναι συνεχής και όπου χρειάζεται να παίρνονται διορθωτικά μέτρα για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι καθορισμένοι στόχοι. Όταν αξιολογούνται οι εργαζόμενοι στο τέλος του κάθε έτους, είναι πλέον αργά για να διορθωθούν τυχόν λάθη ή παραλείψεις. Πολλές φορές όμως, με βάση αυτά τα λάθη και τις παραλήψεις βαθμολογούνται οι εργαζόμενοι. Σε καμία περίπτωση η αξιολόγηση στο τέλος κάθε έτους δεν πρέπει να λειτουργεί τιμωρητικά.

Ερώτηση 25 - Ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται με το περιεχόμενο της θέσης (προδιαγραφές, καθήκοντα, ευθύνες) και τις δεξιότητες των εργαζομένων (επικοινωνία, δημιουργικότητα, συνεργασία, διοικητική οργάνωση κ.α.);

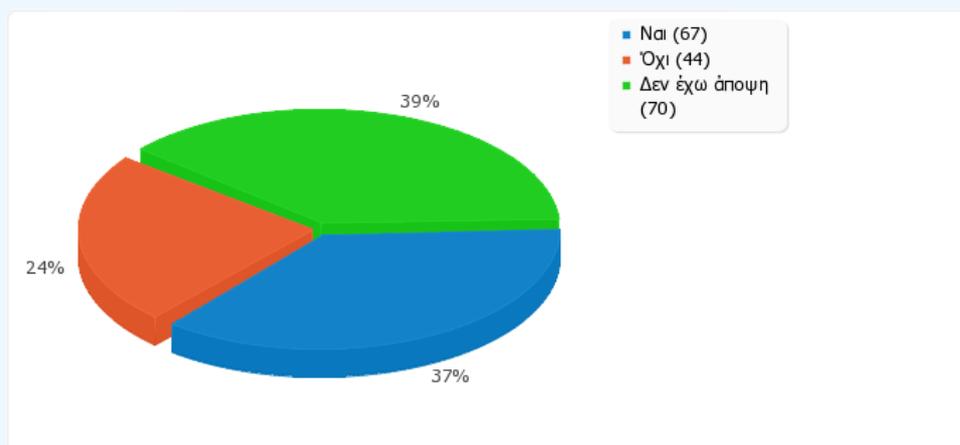
Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	174	96.13%
Όχι (2)	3	1.66%
Δεν έχω άποψη (3)	4	2.21%
No answer	0	0.00%



Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες πιστεύουν με ποσοστό 96,13%, ότι το σύστημα αξιολόγησης για να είναι αξιόπιστο πρέπει να συνδέεται με το περιεχόμενο της θέσης εργασίας αλλά και με τις δεξιότητες των εργαζομένων. Είναι γεγονός, ότι το σύστημα αξιολόγησης για να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα, πρέπει οι αξιολογούμενοι να αξιολογούνται σύμφωνα με τα καθήκοντα τους αλλά και τις επαγγελματικές δεξιότητες που έχουν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτά διαφαίνεται κατά πόσο ο εργαζόμενος έχει τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση.

Ερώτηση 26 - Πιστεύετε ότι, η μέθοδος αξιολόγησης 360ο που γίνεται για σκοπούς ανάπτυξης και δεν συνδέεται με τις προαγωγές, παρέχει αντικειμενικά αποτελέσματα;

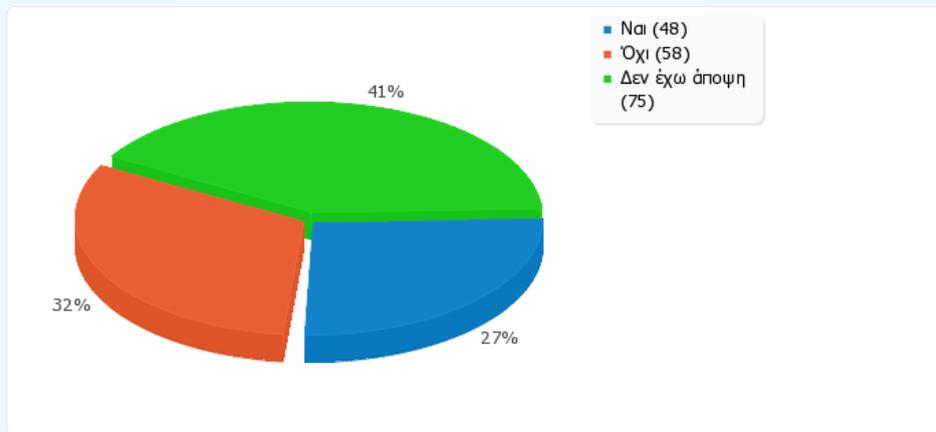
Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	67	37.02%
Όχι (2)	44	24.31%
Δεν έχω άποψη (3)	70	38.67%
No answer	0	0.00%



Σύμφωνα με αυτή την ερώτηση, η πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 38,67% έχει απαντήσει ότι δεν έχει άποψη επί του θέματος. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί δεν έτυχε να έχουν εμπειρία από το σύστημα αξιολόγησης 360°, είτε γιατί όταν διεξάχθηκε το 2008, ορισμένοι δεν εργάζονταν ακόμα στο ΠΚ, είτε γιατί δεν έχουν ακόμα διαμορφώσει άποψη σχετικά με το σύστημα αυτό εφόσον πραγματοποιήθηκε μόνο μια φορά πριν 5 χρόνια. Όμως, σημαντικό ποσοστό 37,02% του δείγματος πιστεύει ότι, η μέθοδος 360° που γίνεται μόνο για σκοπούς αναπτυξιακούς δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα, τα οποία κατ' επέκταση είναι πιο αντικειμενικά. Όταν η αξιολόγηση συνδέεται με τις προαγωγές, τότε υπάρχει η πιθανότητα οι αξιολογητές (στο ίδιο επίπεδο, υφιστάμενοι, προϊστάμενοι και πελάτες) να αξιολογούν με περισσότερη επιείκεια, αφού οι αξιολογούμενοι θα τους αξιολογήσουν ανάλογα.

Ερώτηση 27 - Θα προτείνατε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου να χρησιμοποιεί μόνο τη μέθοδο αξιολόγησης 360ο και την κατάργηση της Υπηρεσιακής Έκθεσης (που συνδέεται και με τις προαγωγές);

Answer	Count	Percentage
Ναι (1)	48	26.52%
Όχι (2)	58	32.04%
Δεν έχω άποψη (3)	75	41.44%
No answer	0	0.00%



Ποσοστό 41,44% έχει απαντήσει ότι, δεν έχει άποψη επί του θέματος, ενώ ποσοστό 32,04% του δείγματος απάντησε ότι, δεν θα πρότεινε την κατάργηση της υπηρεσιακής έκθεσης, σε αντίθεση με το 26,52% του δείγματος που θα πρότεινε την κατάργηση της υπηρεσιακής έκθεσης και την χρήση μόνο της αξιολόγησης των 360°. Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην προηγούμενη ερώτηση οι συμμετέχοντες δεν έχουν άποψη είτε γιατί δεν ήρθαν σε επαφή ποτέ με το σύστημα των 360° είτε γιατί η μια φορά το 2008, δεν ήταν αρκετή για να διαμορφώσουν άποψη. Στη συνέχεια, όμως παρατηρούμε ότι, πολύ ψηλό ποσοστό 32,04% έχει εξασφαλίσει η απάντηση «όχι», και αυτό σημαίνει ότι, δεν θα πρότειναν την κατάργηση της υπηρεσιακής έκθεσης.

5.2 Εισηγήσεις

Στην παρούσα έρευνα έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν οι απόψεις του ΔΠ του ΠΚ σχετικά με την ικανοποίηση του, όσον αφορά στην αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και να παρουσιάσει, σύμφωνα με τις απόψεις του, το περιεχόμενο ενός «ιδανικού» συστήματος αξιολόγησης.

Η τριτοβάθμια εκπαίδευση σήμερα, χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό και αναγνωρίζεται η ύπαρξη ενός «αξιοκρατικού» και «αποτελεσματικού» συστήματος αξιολόγησης, για να μπορέσει να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων, το οποίο θα του δώσει σαφές προβάδισμα στον εκπαιδευτικό χώρο. Για να πετύχει αυτούς τους στόχους το ΠΚ, πρέπει να επανασχεδιάσει και να επαναπροσδιορίσει το σύστημα αξιολόγησης του ΔΠ, έτσι ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά του και να επιτύχει τους στρατηγικού του στόχους.

Η ΥΑΔ θα πρέπει να σχεδιάσει και να υποστηρίξει τη διαδικασία αξιολόγησης, να **σχεδιάσει τις πολιτικές και τα συστήματα** που είναι απαραίτητα για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού, έτσι ώστε να καταστεί, ένας πιο ευέλικτος οργανισμός για να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, αλλά και την παγκόσμια οικονομική κρίση που ταλανίζει την Κύπρο.

Επιχειρώντας λοιπόν, μια ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της εμπειρικής έρευνας όπως παρουσιάστηκαν πιο πάνω, μπορούμε να προχωρήσουμε σε κάποιες εισηγήσεις, οι οποίες θα αναφερθούν πιο κάτω αναλυτικά:

Ορισμένες διαπιστώσεις που εντοπίστηκαν κατά την εμπειρική έρευνα χρήζουν ιδιαίτερης προσοχής εκ μέρους των διοικούντων και σχετίζονται με την αντικειμενικότητα και την αξιοπιστία της συνολικής διαδικασίας αξιολόγησης στο ΠΚ. Το αίσθημα αδικίας που νοιώθει η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι τροχοπέδη στην όλη ανάπτυξη του οργανισμού.

Το γεγονός ότι, δεν αποτυπώνεται η πραγματική και η αντιπροσωπευτική εικόνα των εργαζομένων, δεν παρουσιάζεται το πραγματικό επίπεδο απόδοσης του κάθε ενός, θα πρέπει να προβληματίσει τη διοίκηση, θα πρέπει να υπάρχουν οι σωστές **συνθήκες που να ευνοούν την ανοικτή συζήτηση και το διάλογο**. Θα πρέπει να επικρατεί **ειλικρίνεια** σχετικά με την απόδοση του υφισταμένου και με **φιλική και θετική στάση** να

προσπαθεί ο αξιολογητής να είναι **αντικειμενικός στην κρίση του** σε σχέση και με τους υπόλοιπους αξιολογούμενους.

Το σύστημα αξιολόγησης του ΠΚ σύμφωνα την πλειοψηφία του δείγματος, φαίνεται να μην είναι αποτελεσματικό, για να μπορέσει να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι **αντικειμενικό και αμερόληπτο**. Οι αξιολογητές θα πρέπει να κρίνουν του αξιολογούμενους, **αποφεύγοντας τις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες** προς τους αξιολογούμενους. Μέσα από αυτή τη διαδικασία πρέπει **να διαφαίνεται η πραγματική αξία που προσδίδει ο εργαζόμενος** μέσα στον οργανισμό. Το ΠΚ **θα πρέπει να εκπαιδεύσει τους αξιολογητές**, για να διεξάγουν με αξιοκρατικό τρόπο τις αξιολογήσεις.

Στην παρούσα έρευνα, έχουν επισημανθεί τα προβλήματα τα οποία καθιστούν αναποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης, το ΠΚ θα πρέπει να αντιμετωπίσει αυτά τα προβλήματα με όσο το δυνατό ορθότερο τρόπο, έτσι ώστε να σταματήσουν να υφίστανται. Επίσης, θα μπορούσε το ΠΚ να έχει μια δίκαιη και ολιστική αξιολόγηση με τη **χρήση του συστήματος αξιολόγησης 360°**.

Ένα νέο πιο «δίκαιο» σύστημα αξιολόγησης, φαίνεται ότι θα βελτιώνε αρκετά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, αλλά και θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και κατά συνέπεια θα αύξανε την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Το οποίο, θα πρέπει να προϋποθέτει ότι, η αξιολόγηση των εργαζομένων και **οι επιδώσεις τους κατευθύνονται από καθορισμένους στόχους** μέσα σε ένα **καθορισμένο πλαίσιο** που θα τίθεται από τα εμπλεκόμενα μέρη (MBO).

Σύμφωνα με την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης φαίνεται ότι, οι ανάγκες και οι στόχοι του ΠΚ ικανοποιούνται ελάχιστα, θα πρέπει το ΠΚ **να καθορίσει πιο ξεκάθαρους στόχους**, οι οποίοι να είναι **προκαθορισμένοι**, να **επικοινωνούνται** στο προσωπικό και σύμφωνα με αυτούς να βαθμολογείται η αποτελεσματικότητά τους. Επίσης, θα πρέπει οι στόχοι των εργαζομένων να είναι **πλήρως ευθυγραμμισμένοι** με του ευρύτερους στόχους του οργανισμού.

Έχει γίνει αντιληπτό ότι, η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης δε συμβάλλει στην μεταβλητότητα της απόδοσης του προσωπικού, εφόσον οι βαθμολογίες είναι σχεδόν σε όλους «άριστες» και κατά συνέπεια δεν χρειάζεται να προσπαθήσουν για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Επίσης δεν τους παρέχονται κίνητρα τα οποία, θα έπαιζαν θετικό

ρόλο στην αύξηση της απόδοσης τους. Το ΠΚ θα πρέπει να **παρακινεί το προσωπικό** του και να δίνει έμφαση σε ωφελήματα, **επιβράβευση, αναγνώριση** και **ανέλιξη** μέσα στον οργανισμό. Θα πρέπει να δίνονται αμοιβές, όχι απαραίτητα χρηματικές αλλά κοινωνικές και ψυχολογικές, όπως ο **σεβασμός** από τους άλλους και **ίσες ευκαιρίες** για αυτό-ανάπτυξη – καριέρα (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004), παρέχοντας αυτά τα κίνητρα στον εργαζόμενο, επιβεβαιώνεται ότι το ΠΚ αναγνωρίζει και εκτιμά την εργασία που του στον οργανισμό και τον επιβραβεύει για την προσφορά του. Το να επιβραβεύεται επίσης, μια Υπηρεσία/Τμήμα ως η «καλύτερη» για το έτος που πέρασε, προωθεί το **αίσθημα της συνεργασίας και της ομαδικότητας, της αλληλοβοήθειας** και όλα αυτά αυξάνουν την απόδοση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Θα μπορούσε το ΠΚ να εφαρμόσει, **δείκτες απόδοσης** για κάθε εργαζόμενο ή για κάθε Τμήμα/Υπηρεσία

Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία του δείγματος νοιώθει ότι, αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλλει και είναι σχεδόν όλοι διατεθειμένοι να εργαστούν ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Δεν απομένει λοιπόν, το ΠΚ να αποδείξει έμπρακτα ότι αναγνωρίζει τις προσπάθειες του ΔΠ.

Ένα σύστημα αξιολόγησης στον Δημόσιο/Ημικρατικό Τομέα δεν μπορεί να είναι αξιοκρατικό σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνα και αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν εμπιστοσύνη στις διαδικασίες. Θα πρέπει το ΠΚ να **αλλάξει την κουλτούρα** του οργανισμού, διασφαλίζοντας τη **λογοδοσία** και τον **σωστό έλεγχο**, να **επιβραβεύονται οι ικανοί** μέσα από αξιοκρατικές προαγωγές και **ορθολογιστικά προγράμματα αμοιβών**.

Η αξιολόγηση σύμφωνα με τα αποτελέσματα δεν πρέπει να είναι μια τυπική διαδικασία η οποία γίνεται μια φορά τον χρόνο αλλά **θα πρέπει να υπάρχει συνεχής παρακολούθηση** και αξιολόγηση της απόδοσης και της εργασίας των εργαζομένων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Ταυτόχρονα, **θα πρέπει να υπάρχει ανατροφοδότηση** κατά τη διάρκεια του έτους, η συνεχής πληροφόρηση δημιουργεί **αίσθημα σιγουριάς** στον εργαζόμενο για την ορθότητα εκτέλεσης της εργασίας του.

Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να **συνδέεται με το περιεχόμενο και τις δεξιότητες της κάθε θέσης**, το έντυπο αξιολόγησης θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένο

σύμφωνα με την κάθε θέση και **να μην χρησιμοποιούνται γενικά κριτήρια αξιολόγησης**. Θα πρέπει να υπάρχει **τεκμηρίωση** για κάθε πεδίο βαθμολόγησης και τι ακριβώς περιλαμβάνεται σε κάθε βαθμολογία. Επίσης **θα πρέπει να καθορίζονται συγκεκριμένα κριτήρια** για τη κάθε θέση, τα οποία θα είναι γνωστά από πριν στους εργαζομένους και θα αξιολογηθούν με βάση αυτά. Επιπρόσθετα θα πρέπει, να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης με **SMART GOALS**, δηλαδή, **συγκεκριμένους** (Specific), **επιτεύξιμους** (Attainable), **συναφείς** (Relevant) με το αντικείμενο της εργασίας, **μετρήσιμους** (Measurable) και **έγκαιρους** (Timely) στόχους (Dessler, 2012).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνα φαίνεται να μην εξυπηρετούνται καθόλου οι ανάγκες και οι στόχοι του οργανισμού μέσω της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης και αυτό συμβαίνει γιατί δεν υπάρχει η κατάλληλη ενημέρωση σχετικά με τους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν αλλά ούτε και τους στόχους που έχουν επιτευχθεί κατά το έτος που πέρασε. Έτσι, το ΠΚ **θα πρέπει να καθορίσει ξεκάθαρους στόχους** οι οποίοι να συνάδουν με την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Ακόμα, **θα πρέπει να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση για την απόδοση** του εργαζομένου.

Σχεδόν όλοι οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν ότι, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται με το περιεχόμενο της εργασίας αλλά και με τις δεξιότητες των εργαζομένων, έτσι, **θα πρέπει να αποφασιστεί ο ρόλος του κάθε εργαζόμενου και να του δοθούν υπευθυνότητες** για τις οποίες θα αξιολογείτε. Επιπλέον, είναι απαραίτητο, οι εργαζόμενοι να τύχουν της κατάλληλης **εκπαίδευσης** σε θέματα που εμπίπτουν στην εργασία τους για να αναπτύξουν τις δεξιότητες τους, αλλά και την **προώθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων** με τη χρήση σύγχρονων εργαλείων όπως το **e-university**.

Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να εργαστούν περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του ΠΚ όταν νοιώθουν ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν αναγνωρίζεται. Θα μπορούσε το ΠΚ **να σχεδιάσει μια πορεία ανέλιξης και ανάπτυξης των εργαζομένων** εντός του οργανισμού, έτσι ώστε να καθημερινά να προσπαθούν για να μπορέσουν να ανελιχθούν. Σε αυτό το σημείο απαιτείται **αλλαγή στον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς** των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό (**αλλαγή κουλτούρας**).

Το Πανεπιστήμιο Κύπρου με βάση τις πιο πάνω εισηγήσεις θα μπορούσε να πετύχει του στρατηγικούς του στόχους:

Αφού, **οι εργαζόμενοι θα ήταν ικανοποιημένοι από την εργασία** τους και αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα την **αύξηση της παραγωγικότητας** του οργανισμού, θα **βελτιωνόταν η λειτουργία** του οργανισμού, θα υπήρχε **αποτελεσματικότερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού** και κατά συνέπεια το ΠΚ θα αποκτούσε περισσότερη **ευελιξία**. Τέλος, θα πρέπει οι παράμετροι που επηρεάζουν το σύστημα αξιολόγησης να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά έτσι ώστε να αναπτύξουν τον εργαζόμενο και να τον κάνουν καλύτερο, πιο ευέλικτο, πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό.

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, πρέπει να συνάδει με τους στόχους που έχει θέσει το ΠΚ. έτσι ώστε να επιτευχθεί η αντικειμενικότητα. Μια σωστή αξιολόγηση εκ μέρους όλων των μελών του οργανισμού, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ενίσχυση της διαφάνειας, μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης στην επίτευξη των στόχων μέσα από ανάπτυξη, αυτογνωσία και προσωπική βελτίωση.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Το ΑΔ αποτελεί το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού, όπου σε συνθήκες έντονου ανταγωνισμού το βοηθάει να ξεχωρίσει από τους ανταγωνιστές του. Τα προσόντα των εργαζομένων, η διάθεση τους, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης, διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα του οργανισμού, τη φήμη και την εικόνα που προβάλλει στο εξωτερικό ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, η ΥΑΔ θα πρέπει να δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας, να επανασχεδιάζει ή να καταργεί υφιστάμενες για να είναι πιο ευέλικτος και αποδοτικός ο οργανισμός. Επίσης, θα πρέπει να καθορίζει τις ανάγκες των θέσεων και τη κατανομή τους σε επίπεδα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται ο μέγιστος βαθμός παραγωγικότητας και ταυτόχρονα με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2003).

Είναι πολύ σημαντικό, ο οργανισμός να διαχειρίζεται σωστά τα talέντα των εργαζομένων και να τοποθετεί το σωστό talέντο στη σωστή θέση κατά τη σωστή στιγμή (Dessler, 2012). Το ΑΔ είναι αυτό που θα κάνει την διαφορά, τα talέντα είναι εκείνα τα άτομα που κάνουν τη διαφορά στην απόδοση ενός οργανισμού είτε άμεσα μέσω της συνεισφοράς τους, είτε μακροπρόθεσμα μέσω των υψηλών δυνατοτήτων τους (Tarique και Schuler, 2010).

Στο σημερινό επιχειρησιακό κόσμο η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η γνώση θεωρούνται οι κρίσιμοι παράγοντες. Συνεπώς, η βέλτιστη εκμετάλλευση του συνόλου της ορανοσιακής γνώσης είναι το νέο πεδίο ανταγωνισμού και η μεγάλη πρόκληση για όλους τους οργανισμούς. Γι' αυτό τον λόγο ο ανταγωνισμός των οργανισμών κρίνεται σε επίπεδο της γνώσης και της γρήγορης ανταπόκρισης. Ο οργανισμός που δημιουργεί νέα γνώση και προσαρμόζεται πιο γρήγορα στις αλλαγές, είναι αυτός που θα επιβιώσει έναντι των ανταγωνιστών του (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010).

Στους σύγχρονους οργανισμούς, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ, όπου μέσα από αυτή τη λειτουργία προσπαθεί να συστηματοποιήσει, να διαμορφώσει ένα κοινό και άμεσα συγκρίσιμο τρόπο και με την γνώμη των προϊσταμένων να επισημανθεί η απόδοση των εργαζομένων. Η φιλοσοφία

και οι αρχές του οργανισμού αντικατοπτρίζονται μέσα από την διαδικασία της αξιολόγησης.

Εν κατακλείδι, δεν υπάρχει «ιδανικό» σύστημα αξιολόγησης το οποίο μπορεί να εξασφαλίσει επιτυχία για όλους τους οργανισμούς. Είναι στο χέρι λοιπόν, κάθε οργανισμού και κατ' επέκταση του ΠΚ να επιλέξει ένα σύστημα το οποίο να είναι προσαρμοσμένο στις ανάγκες του και να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα – αμεροληψία, συγκρισιμότητα και συνάφεια με την προς αξιολόγηση θέση.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξένη Βιβλιογραφία

- Wayne Mondy, R.**, (2011), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Τζιόλα, Θεσσαλονίκη
- Dessler, G.** (2012) «Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Hal B. W.**, (2008), The new Human Capital Strategy, Improving the value of your most important investment – year after year, New York: AMACOM
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & P. Wright**, (2003) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, McGraw Hill Companies, Inc, Μετάφραση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & P. Wright**, (2007) Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage, McGraw Hill Companies, Inc, Μετάφραση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
- Newstrom, J. W., Davis, K.** (2002) Organizational Behavior – Human Behavior at Work, McGraw, London
- Tarique, I., Schuler, R.**, (2010) Global talent management: Literature review, integrative framework and suggestions for further research, Journal of World Business 45 122-123
- Nowack, K.** (1993), ‘360 feedback: the whole story’. Training and Development, Vol. 47 No. 1, January, pp. 69-73, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>
- Clark, K. & Collins, C.** 2003, “Strategic human resource practices, top management team social networks and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage”, Academy of Management Journal, vol. 46, No. 6, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>
- Denhardt, R.** 1999, “The future of public administration”, Public Administration & Management: An Interactive Journal, 4,2, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>
- Iqbal, Z., M.**, (2012), ‘Expanded Dimensions of the Purposes and Uses of Performance Appraisal’, Asian Academy of Management Journal, Vol. 17, No. 1, 41–63.

Jackson S.E. and Schuler R. (1987), " Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", The Academy of Management Executive, vol.1, pp.207-219, <<http://scholar.google.com>>

Stavrou-Costea E., (2004) 'The challenges of human resource management towards organizational effectiveness a comparative study in Southern EU', Journal of European Industrial Training Vol. 29 No. 2, pp. 112-134 viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Stavrou, E., Brewster, C., and Charalambous, C. (2004), 'Human Resource Management as a Competitive Tool in Europe,' working paper, London: Henley College viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Nowack, K. (1993), '3608 feedback: the whole story'. Training and Development, Vol. 47 No. 1, January, pp. 69-73, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Benjamin, B., Konz, A.M. (1989), 'Human Resource Management' 'Strategic Job Analysis', Vol. 28 No 1, pp51-63, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Venanzi, S., Giesen, P., Parenti-Castelli, V. (2005) 'A novel technique for position analysis of planar compliant mechanisms' Mechanism and Machine Theory 40 (2005) 1224 -1239, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Sanchez, J., Levine, E. (2000), 'Accuracy or consequential validity: which is the better standard for job analysis data? ', Journal of Organizational Behavior 21, 809-818, viewed 10 February 2015, <<http://scholar.google.com>>

Ελληνική Βιβλιογραφία

Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ., (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης, Κ., (2004), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα

Χυτήρης, Λ., (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδοτικός οίκος Interbooks, Αθήνα

- Μουζά – Λαζαρίδη, Α. Μ.**, (2013), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ζυγός, Θεσσαλονίκη
- Κούτρης, Κ.**, (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Σέρρες
- Σαρμανιώτης, Χ.**, (2005), Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γκιουρδας, Αθήνα
- Χατζηπαντελή, Π.**, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα
- Δημητριάδης, Ε.**, (2006), Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες, Διδακτορική Διατριβή, Παν/μιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών – Τμήμα Εφαρμοσμένης Πληροφορικής.
- Παγκάκης, Γ.**, (2002), Μελέτη – Έρευνα Αξιολόγηση Προσωπικού, Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα
- Ζαβλάνος, Μ. Μ. PHD**, (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα
- Νέστορ Συμβουλευτική Α.Ε.**, (n.d.). Viewed 29 October 2014 from http://www.nestor.com.gr/index1.php?lang_id=1
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ.**, (2010), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη
- Χουλιάρα, Ξ.**, (2010), ‘Η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών οργανισμών και ιδρυμάτων, η συστηματική θεωρία και το Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο’, Open Education – The journal for open and distance education and educational technology, Vol 6, number 1&2, viewed 02 May 2015, <<http://scholar.google.com>>
- Καβασακάλης, Α.**, (2014), ‘Το εκκρεμές των εκπαιδευτικών μεταρρυθμίσεων στην ανώτατη εκπαίδευση μέσα από το παράδειγμα των πολιτικών αξιολόγησης και διασφάλισης της ποιότητας στα ΑΕΙ τα τελευταία 40 έτη’, Vol 4 , number 1, viewed 02 May 2015, <<http://scholar.google.com>>
- Παππά, Μ., Θανοπούλου, Ι.**, (2006), ‘Βελτίωση της ποιότητας στην τριτοβάθμια εκπαίδευση: Διερεύνηση των αντιλήψεων των φοιτητών για τα κριτήρια αξιολόγησης του αποτελεσματικού καθηγητή πανεπιστημίου’, vol 56, number 4, University of Piraeus, pp. 58-82, viewed 02 May 2015, <<http://scholar.google.com>>

Νομοθεσίες:

Ο Περί Πανεπιστημίου Κύπρου (Διοικητικό Προσωπικό) Κανονισμοί του 1990 και (Διοικητικό Προσωπικό) (Τροποποιητικοί) Κανονισμοί του 1992

Οι Περί Υπηρεσιακών Εκθέσεων (Διοικητικό Προσωπικό) Κανόνες του 1998

Ιστοσελίδες:

<http://scholar.google.com>

www.ucy.ac.cy

www.digitalschool.minedue.gov.gr

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΚΥΠΡΟΥ
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**Α. 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.

Β. 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: Αξιολογούμενος

Όνομα: Υπογραφή:

Ημερομηνία:

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

Πρόεδρος _____

Μέλη Υπογραφή

Ημερομηνία

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΛΙΜΑΚΕΣ Α8 – Α13

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΕΤΟΥΣ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Επώνυμο: Όνομα:
Ημερ. Γέννησης: Αρ. Ταυτότητας:
Αρ. Φακέλου:
Τμήμα/Υπηρεσία: Θέση:
Ημερ. Πρόσληψης: Ημερ. Διορισμού/
Προαγωγής στην
Τωρινή θέση:
Μισθολογική
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)

.....

.....

.....

.....

(β) Εκπαιδευτικά σεμινάρια

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

ΑΠΟ ΜΕΧΡΙ

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

(στ) Επιμορφωτικές ανάγκες

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

.....

.....

.....

.....

.....

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ

Α/Α	ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΓΟΥ: ΚΑΘΗΚΟΝΤΑ, ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ, ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΤΑ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑ, ΣΤΟΧΟΙ	ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΟΣ*	ΧΡΟΝΟΔΙΑΓΡΑΜΜΑ Α	ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ ΤΥΧΟΝ ΑΠΟΚΛΙΣΕΩΝ	ΒΑΘΜΟΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗ Σ ΣΤΟΧΩΝ
<p>* Ενδεικτικά: Βαθμός ποιοτικής και ποσοτικής απόδοσης / Έγκαιρη διεκπεραίωση των εργασιών που του ανατίθενται</p>					<p>ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ</p>

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ:

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

.....

.....

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

.....

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΓΕΝΙΚΑ

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 (4-5) ή χαμηλή (1-2) θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς.

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

Γ Ε Ν Ι Κ Α Κ Ρ Ι Τ Η Ρ Ι Α		Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α		
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> Βαθμός επαγγελματικής επάρκειας, θεωρητικής κατάρτισης, ειδικών και εμπειρικών γνώσεων. Εφαρμόζει τις γνώσεις και εμπειρίες του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Βαθμός σφαιρικής ενημέρωσης για τις εργασίες. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> Προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του ή/και των υφισταμένων του. Αντιμετωπίζει επαρκώς απρόβλεπτα και δύσκολα προβλήματα όταν δεν υπάρχουν οδηγίες. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	<ul style="list-style-type: none"> Επιδεικνύει ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία του. Αναλαμβάνει ευθύνες και αναπτύσσει πρωτοβουλία. Εισαγείται και προωθεί καινοτομίες. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ	<ul style="list-style-type: none"> Βαθμός εκτίμησης και αποδοχής από εργασιακό και ευρύτερο περιβάλλον. Επικοινωνεί και συνεργάζεται με συναδέλφους και προϊσταμένους της υπηρεσίας του ή άλλων υπηρεσιών. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	<ul style="list-style-type: none"> Συμπεριφέρεται με τον αρμόζοντα τρόπο προς τους συναδέλφους του. Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή όσους συνεργάζονται με το Τμήμα/Υπηρεσία. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> 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. Επί του παρόντος δε φαίνεται να έχει τις δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

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 αξιολογούμενου

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Υπογραφή Αξιολογούμενου:

Ημερομηνία:

(γ) Απόψεις Προσυπογράφοντος

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Υπογραφή Προσυπογράφοντος:

Ημερομηνία:

8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

Υπογραφή Διευθυντή Διοίκησης

και Οικονομικών:

Ημερομηνία:

Υπογραφή Διευθυντή Βιβλιοθήκης:

Ημερομηνία:

9. ΑΠΟΦΕΙΣ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ενστάσεων αξιολογούμενων, διαφοράς βαθμολογίας αξιολογούντος και προσυπογράφοντος)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Πρόεδρος

Υπογραφή

Ημερομηνία

.....

Μέλη

.....

.....

.....

10. ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ένστασης)

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

Ημερομηνία:

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου



ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

ΚΛΙΜΑΚΕΣ Α1 – Α7

ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΕΤΟΥΣ

1. ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Επώνυμο: Όνομα:

Ημερ. Γέννησης: Αρ. Ταυτότητας:

Αρ. Φακέλου:

Τμήμα/Υπηρεσία: Θέση:

Ημερ. Πρόσληψης: Ημερ. Διορισμού/
Προαγωγής στην
Τωρινή θέση:

Μισθολογική
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)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(β) Εκπαιδευτικά σεμινάρια

(Να επισυνάπτονται αντίγραφα πιστοποιητικών αν δεν έχουν υποβληθεί)

ΑΠΟ ΜΕΧΡΙ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(στ) Επιμορφωτικές ανάγκες

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

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΟΥ ΕΡΓΟΥ

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

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

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΔΙΑΦΩΝΙΑΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΟΣ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

6. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 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 (4–5) ή χαμηλή (1–2) θα πρέπει να δικαιολογείται επαρκώς.

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

Γ Ε Ν Ι Κ Α Κ Ρ Ι Τ Η Ρ Ι Α		Β Α Θ Μ Ο Λ Ο Γ Ι Α		
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΡΤΗΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> Γνωρίζει το αντικείμενο της εργασίας του, καθώς επίσης τους κανονισμούς και διαδικασίες που αφορούν στο τρόπο διεξαγωγής της εργασίας του κλάδου του. Φροντίζει να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και φροντίζει για συνεχή επιμόρφωση και βελτίωση των γνώσεών του. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	<ul style="list-style-type: none"> Συμπεριφέρεται με τον αρμόζοντα τρόπο προς τους συναδέλφους του. Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή όσους συνεργάζονται με το Τμήμα/Υπηρεσία. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> Συνεργάζεται πρόθυμα με τους συναδέλφους, προϊσταμένους, υφισταμένους και τη λουπή Πανεπιστημιακή Κοινότητα για την επίτευξη του υπηρεσιακού έργου. Συνεργάζεται/συναλλάσσεται πρόθυμα με το κοινό. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΚΡΙΣΗ	<ul style="list-style-type: none"> Συλλαμβάνει την ουσία και το σκοπό των διαφόρων υπηρεσιακών θεμάτων. Εμβαθύνει στις ιδιαιτερότητες κάθε προβλήματος και προτείνει λύσεις. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ/ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΑ	<ul style="list-style-type: none"> Διατυπώνει νέες ιδέες, αναπτύσσει νέους και καλύτερους τρόπους εκτέλεσης συγκεκριμένων έργων. Αναλαμβάνει νέες εργασίες/καθήκοντα με προθυμία και δίνει γρήγορα λύσεις στα προβλήματα που προκύπτουν μέσα στον κλάδο εργασιών του. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΑΥΞΗΜΕΝΩΝ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ	<ul style="list-style-type: none"> 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. Επί του παρόντος δε φαίνεται να έχει τις δυνατότητες να αναλάβει νέα και αυξημένα καθήκοντα/ευθύνες, έστω και αν τύχει κάποιας εκπαίδευσης. 	5	5	5
		4	4	4
		3	3	3
		2	2	2
		1	1	1

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

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 αξιολογούμενου

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Υπογραφή Αξιολογούμενου:

Ημερομηνία:

(γ) Απόψεις Προσυπογράφοντος

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Υπογραφή Προσυπογράφοντος:

Ημερομηνία:

8. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

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

Υπογραφή Διευθυντή Διοίκησης

και Οικονομικών:

Ημερομηνία:

Υπογραφή Διευθυντή Βιβλιοθήκης:

Ημερομηνία:

9. ΑΠΟΨΕΙΣ / ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ενστάσεων αξιολογούμενων, διαφοράς βαθμολογίας αξιολογούντος και προσυπογράφοντος)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Πρόεδρος

Υπογραφή

Ημερομηνία

.....

.....

.....

Μέλη

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

10. ΤΕΛΙΚΟΣ ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

(Σε περίπτωση ένστασης)

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

Ημερομηνία:

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ IV

Ευάγγελος Αξιολογούμενος

Αναφορά ανατροφοδότησης 360°

Ε Μ Π Ι Σ Τ Ε Υ Τ Ι Κ Ο

Εισαγωγή

Η παρούσα έκθεση συνοψίζει τα αποτελέσματα της διαδικασίας πολλαπλής αξιολόγησης στην οποία συμμετείχατε πρόσφατα. Στόχος της διαδικασίας αυτής είναι να διαγνώσει με ακρίβεια τα δυνατά σας σημεία και τις αναπτυξιακές σας ανάγκες σε σχέση με τις επαγγελματικές ιδιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση του εργασιακού σας ρόλου, και αφετέρου να αποτελέσει την αφετηρία για το σχεδιασμό του ατομικού σας πλάνου ανάπτυξης.

Σ' αυτό το πλαίσιο ζητήθηκε από εσάς και άλλα άτομα με τα οποία έχετε στενή επαγγελματική σχέση να απαντήσετε στο σχετικό ερωτηματολόγιο αξιολογώντας την εργασιακή σας συμπεριφορά. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτών των απαντήσεων συνοψίζονται στην παρούσα έκθεση. Με τη βοήθεια του προϊσταμένου σας θα συζητήσετε την παρούσα έκθεση και θα κατανοήσετε τα κύρια συμπεράσματα που προκύπτουν σε μια ειδικά προγραμματισμένη γι' αυτό το λόγο συνάντηση ανατροφοδότησης.

Τα δεδομένα αυτής της έκθεσης

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται σε αυτή την έκθεση στηρίζονται στην ανάλυση των δεδομένων ολοκληρωμένων ερωτηματολογίων από τις εξής πηγές:

Αξιολογητές	Αξιολογήσεις
Ίδιος	1
Προϊστάμενος	1
Συνάδελφος	3
Υφιστάμενος	5
Άλλοι	4

Εισαγωγή

Οι δύο τρόποι συμπλήρωσης των ερωτήσεων

Για την κατανόηση των αποτελεσμάτων είναι σημαντικό να αναφερθούμε στον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτήσεων. Ίσως να θυμάστε ότι το ερωτηματολόγιο παρουσίαζε τις συμπεριφορές που ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές ιδιότητες σε τετράδες.

Ζητούσε από εσάς πρώτα να βαθμολογήσετε κάθε μία συμπεριφορά σε μια κλίμακα από το 1 ως το 5. Ας ονομάσουμε αυτό τον τρόπο βαθμολόγησης ως **άμεση βαθμολόγηση**. Με αυτό τον τρόπο εξάγονται πληροφορίες για την άμεση και απόλυτη βαθμολόγηση σας. Ταυτόχρονα, θα προσέξετε ότι στα σχετικά διαγράμματα παρουσιάζεται πέρα από τη δική σας τιμή, και μια εικόνα των τιμών που έλαβε το σύνολο των συναδέλφων σας που αξιολογήθηκε με το ίδιο ερωτηματολόγιο.

Έπειτα ζητούσε από εσάς να επιλέξετε από κάθε τετράδα μία συμπεριφορά ως την περισσότερο χαρακτηριστική και μία συμπεριφορά ως τη λιγότερο χαρακτηριστική. Ας ονομάσουμε αυτό τον τρόπο βαθμολόγησης ως **συγκριτική βαθμολόγηση**. Επειδή ο αριθμός των "περισσότερο" και "λιγότερο" χαρακτηριστικών συμπεριφορών είναι ο ίδιος για κάθε τετράδα και άρα και για κάθε αξιολόγηση, εφόσον αυτή αποτελείται από τις ίδιες ερωτήσεις, ουσιαστικά μοιράζεται μια βαθμολόγηση ανάμεσα σε διαφορετικές επαγγελματικές ιδιότητες. Συνεπώς πρόκειται για **ενδοατομική σύγκριση**. Τα αποτελέσματα συγκρίνουν την κάθε μια ιδιότητα σε σχέση με τις άλλες ως προς το ίδιο άτομο. Τα αποτελέσματα από αυτό τον τρόπο αξιολόγησης έχουν μόνο ατομική χρησιμότητα και συνήθως εμφανίζουν τις ανάγκες ανάπτυξης και τα δυνατά σημεία πιο έντονα από την άμεση αξιολόγηση. Η βαθμολογία που αντιστοιχεί σε αυτό τον τρόπο αξιολόγησης είναι από το -8 ως το +8. Κάποιος θα έχει -8 αν όλες οι συμπεριφορές αυτής της ιδιότητας αξιολογήθηκαν ως "λιγότερο χαρακτηριστικές" και +8 αν όλες οι συμπεριφορές αξιολογήθηκαν ως "περισσότερο χαρακτηριστικές". Ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων είναι πάντα 0.

Συνοψίζοντας

Άμεση αξιολόγηση: 1-5, δίνει μια άμεση και απλή εικόνα. Μπορεί να συγκριθεί με άλλες βαθμολογήσεις.

Συγκριτική αξιολόγηση: "περισσότερο" και "λιγότερο" χαρακτηριστικό. Συγκρίνει χαρακτηριστικά του ίδιου ατόμου. Δεν μπορεί να συγκριθεί με βαθμολογίες άλλων ατόμων.

Προφίλ Άμεσου Τρόπου Συμπλήρωσης

		πολύ σπάνια	σπάνια	μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά	
		1	2	3	4	5	
Καθοδήγηση Δίνει στην ομάδα σαφή κατεύθυνση. Αναλαμβάνει ευθύνες, οργανώνει τους πόρους και κατευθύνει την ομάδα συγκροτημένη στην επιτυχή εκτέλεση του έργου της.	I						3.2
	Π						2.5
	Σ						2.1
	Υ						4.7
	A						4.2
	O						3.6
Ανάθεση Εργασιών Κάνει σωστή ανάθεση εργασιών/εξουσιών. Ενθαρρύνει τους υφιστάμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και τους δίνει την αναγκαία δύναμη και εξουσιοδότηση για την αποτελεσματική εκπλήρωση των καθηκόντων τους.	I						4.2
	Π						4.2
	Σ						2.5
	Υ						3.6
	A						3.5
	O						4.7
Υποκίνηση των άλλων Εμπνέει ενθουσιασμό στους άλλους και διευκολύνει την επίτευξη των στόχων με το να καλλιεργεί μια σαφή αίσθηση της σκοπιμότητας και θετική στάση απέναντι στην εργασία, και με το να αναπτύσσει στα μέλη της ομάδας έντονη επιθυμία να πετύχουν.	I						3.6
	Π						3.6
	Σ						2.5
	Υ						3.5
	A						2.5
	O						2.1
Ανάπτυξη των Άλλων Επιδιώκει ενεργά τη βελτίωση των δεξιοτήτων και ταλέντου των άλλων με το να παρέχει εποικοδομητική επανατροφοδότηση και συμβουλές. Εξασκεί και βοηθά τους υφιστάμενους πάνω στην εργασία, δημιουργεί ευκαιρίες για μάθηση.	I						2.5
	Π						4.7
	Σ						4.7
	Υ						2.1
	A						3.2
	O						2.5

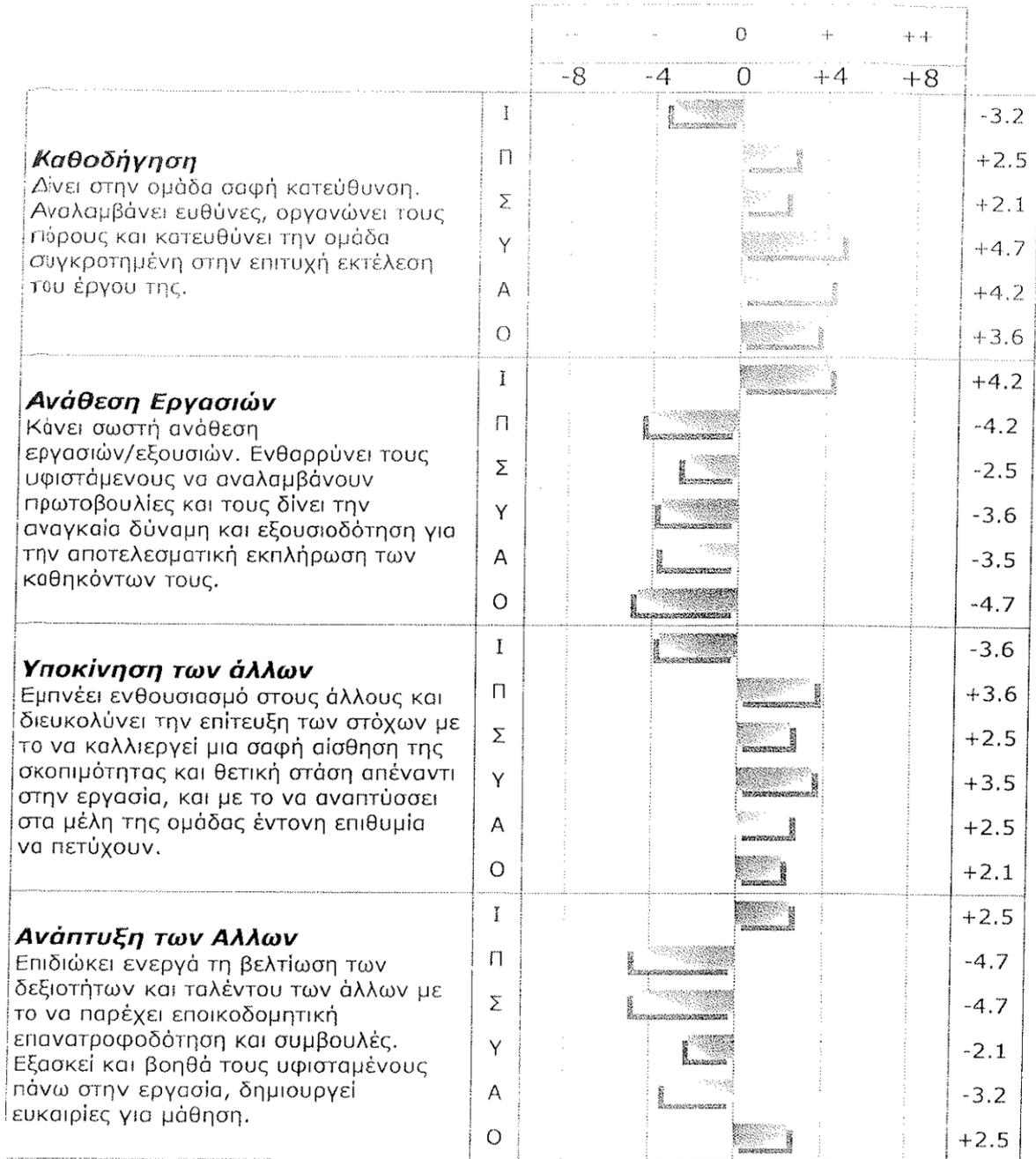
1	πολύ σπάνια		Ίδιος
2	σπάνια		Προϊστάμενος
3	μερικές φορές		Συνάδελφος
4	συχνά		Υφιστάμενος
5	πολύ συχνά		Άλλοι
			Οργανισμός

Προφίλ Άμεσου Τρόπου Συμπλήρωσης

		πολύ σπάνια	σπάνια	μερικές φορές	συχνά	πολύ συχνά	
		1	2	3	4	5	
<p>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία Δίνει σημασία σε θέματα που αφορούν διάφορα συμφέροντα μέσα στον οργανισμό, παρακολουθεί τις αλλαγές μέσα σε αυτόν και είναι σε ετοιμότητα να τις αντιμετωπίσει.</p>	I						2.1
	Π						3.2
	Σ						3.2
	Υ						4.2
	A						3.6
	O						4.2
<p>Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως Σκέπτεται σε μακροπρόθεσμη βάση. Κατανοεί την στρατηγική του οργανισμού. Εξετάζει μεγάλο εύρος εναλλακτικών πιθανοτήτων για την ανάπτυξη των μακροπρόθεσμων στόχων και του οράματος του οργανισμού.</p>	I						4.7
	Π						3.5
	Σ						3.6
	Υ						2.5
	A						4.7
	O						3.5
<p>Εμπορικός Προσανατολισμός Αντιλαμβάνεται την εμπορική και οικονομική πραγματικότητα της εργασίας. Έχει επίγνωση της δραστηριότητας των ανταγωνιστών. Επικεντρώνεται σε θέματα κόστους, κέρδους, αγορών, νέων επιχειρηματικών ευκαιριών, και σε δραστηριότητες που επιφέρουν το μέγιστο οικονομικό όφελος.</p>	I						3.5
	Π						2.1
	Σ						4.2
	Υ						2.5
	A						2.1
	O						2.5
<p>Ευελιξία Προσαρμοστικός/ή. Δεκτικός/ή στις νέες ιδέες. Είναι διατεθειμένος και μπορεί να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και περιστάσεις.</p>	I						2.5
	Π						2.5
	Σ						3.5
	Υ						3.2
	A						2.5
	O						3.2

1	πολύ σπάνια		Ίδιος
2	σπάνια		Προϊστάμενος
3	μερικές φορές		Συνάδελφος
4	συχνά		Υφιστάμενος
5	πολύ συχνά		Άλλοι
			Οργανισμός

Προφίλ Συγκριτικού Τρόπου Συμπλήρωσης



-8	όλες οι συμπεριφορές ήταν λιγότερο χαρακτηριστικές		Ιδιος
0	ενδιάμεση τιμή		Προϊστάμενος
			Συνάδελφος
			Υφιστάμενος
			Άλλοι
			Οργανισμός
+8	όλες οι συμπεριφορές ήταν περισσότερο χαρακτηριστικές		

Σχόλια

Πέρα από τις απαντήσεις σε συγκεκριμένες ερωτήσεις, οι αξιολογητές κλήθηκαν, αν ήθελαν, να δώσουν και από δύο προτάσεις και συμβουλές πάνω σε θέματα που πιστεύουν ότι δεν καλύφθηκαν από το ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις τους παρουσιάζονται ανώνυμα και σε τυχαία σειρά.

Θα έπρεπε να ξεκινήσεις να κάνεις:

- Να αποφεύγεις τις έντονες συγκρούσεις και διαμάχες
- Να οργανώνεις περισσότερο το χρόνο σου.

Θα έπρεπε να σταματήσεις να κάνεις:

- Να είσαι έντονα, κατά τη γνώμη μου, ανταγωνιστικός.

Θα έπρεπε να συνεχίσεις να κάνεις:

- Να υποστηρίζεις τους υφισταμένους σου σε δύσκολες περιστάσεις.
- Να εμπνέεις εμπιστοσύνη και επαγγελματισμό.

Δυνατά σημεία και περιοχές ανάπτυξης

Μπορεί να αξιολογηθήκατε υψηλά σε κάτι και χαμηλά σε κάτι άλλο, αλλά τι συγκεκριμένα είναι αυτό κάνετε καλά ή μέτρια; Είναι λοιπόν σημαντικό να προσέξει κανείς τις συγκεκριμένες συμπεριφορές στις οποίες οι περισσότεροι αξιολογητές σας, σας βαθμολόγησαν υψηλά και χαμηλά. Στα "δυνατά σημεία" θα δείτε συμπεριφορές που οι γύρω σας θεωρούν ότι τις κάνετε με ιδιαίτερη ικανότητα. Αντίστοιχα, στις περιοχές ανάπτυξης θα προσέξετε συμπεριφορές στις οποίες οι γύρω σας κρίνουν ότι ανήκουν στα ελαττώματά σας.

Στους δύο πίνακες που ακολουθούν δίνεται ο μέσος όρος των συμπεριφορών, όπως εκτιμήθηκε από όλες τις κατηγορίες αξιολογητών εκτός από εσάς. Η κατάταξη των συμπεριφορών **στηρίζεται στον συγκριτικό τρόπο συμπλήρωσης** του ερωτηματολογίου. Παρουσιάζεται όμως και η μέση βαθμολογία των ίδιων συμπεριφορών με τον άμεσο τρόπο βαθμολόγησης.

Δυνατά σημεία και περιοχές ανάπτυξης

Δυνατά Σημεία (όλοι πλην εαυτού)

Συμπεριφορά	Σ	A	Ιδιότητα
Προβαίνει σε σωστή ανάθεση εργασιών	+1.8	5.0	Ανάθεση Εργασιών
Είναι καινοτόμος	+1.6	4.8	Καθοδήγηση
Σχετίζεται με άτομα σε όλα τα επίπεδα	+1.4	4.6	Υποκίνηση των άλλων
Έχει επίγνωση του κέρδους	+1.2	4.5	Ανάθεση Εργασιών
Προβαίνει σε σωστή ανάθεση εργασιών	+1.2	4.4	Υποκίνηση των άλλων
Θέτει σαφείς προτεραιότητες	+1.2	4.2	Καθοδήγηση
Παρακολουθεί τις αλλαγές μέσα στον οργανισμό	+1.1	4.4	Ανάθεση Εργασιών

Περιοχές Ανάπτυξης (όλοι πλην εαυτού)

Συμπεριφορά	Σ	A	Ιδιότητα
Υιοθετεί μία ενεργητική προσέγγιση στην εργασία	-1.8	2.3	Ανάπτυξη των Αλλων
Προσελκύει ταλαντούχο προσωπικό	-1.6	2.3	Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία
Δείχνει εξειδικευμένη γνώση	-1.4	2.4	Ανάπτυξη των Αλλων
Αποσαφηνίζει τα κύρια σημεία ενός επιχειρήματος	-1.2	2.7	Ευελιξία
Εμπνέει εμπιστοσύνη στους άλλους	-1.2	2.7	Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία
Γράφει με ευχέρεια	-1.2	3.0	Ευελιξία
Αντιμετωπίζει με σοβαρότητα τα παράπονα των πελατών	-1.1	3.1	Ανάπτυξη των Αλλων

Κρυφά προτερήματα και αδυναμίες (συμπεριφορές)

Μία από τις σημαντικές παραμέτρους της πολλαπλής αξιολόγησης είναι ότι μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε τον εργασιακό εαυτό μας μέσα από τα μάτια των συνεργατών μας. Συχνά, η αντίληψη που έχουμε για τον εαυτό μας διαφέρει από την αντίληψη που έχουν οι άλλοι για εμάς. Αυτό το τμήμα εστιάζει ακριβώς σε αυτό το σημείο: τις διαφορές μεταξύ της δικής σας αξιολόγησης και της αξιολόγησης όλων των υπολοίπων για εσάς.

Τα κρυφά προτερήματα, αναφέρονται στις συγκεκριμένες συμπεριφορές που οι άλλοι αξιολόγησαν ως σημαντικότερες σε σύγκριση με εσάς. Οι κρυφές αδυναμίες αναφέρονται σε συμπεριφορές που εσείς αξιολογήσατε πιο ψηλά σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Οι πίνακες παρουσιάζουν τη συμπεριφορά, την ιδιότητα στην οποία αυτή ανήκει, τη δική σας βαθμολόγηση στον άμεσο τρόπο συμπλήρωσης (Ίδιος), τον μέσο όρο της βαθμολόγησης όλων των άλλων αξιολογητών (Όλοι) και τη διαφορά (Δ).

Κοιτώντας αυτές τις διαφορές είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η μεθοδολογία της πολλαπλής αξιολόγησης σας δίνει τα στοιχεία, όμως το νόημα αυτών των διαφορών (αν αυτές είναι έντονες στην περίπτωση σας), μπορεί να διερευνηθεί στην πορεία μιας προσωπικής συζήτησης με τον προϊστάμενό σας.

Κρυφά προτερήματα και αδυναμίες (συμπεριφορές)

Κρυφά Προτερήματα (συμπεριφορές)

Συμπεριφορά	Ιδιότητα	Αξιολογήσεις		
		Ίδιος	Όλοι	Δ
Παράγει δημιουργικές ιδέες	<i>Καθοδήγηση</i>	2	4.5	-2.5
Προσλαμβάνει άτομα με υψηλό δυναμικό	<i>Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως</i>	2	4.4	-2.4
Αλλάζει τις απόψεις των άλλων	<i>Ανάθεση Εργασιών</i>	3	4.8	-1.8
Ταιριάζει με την ομάδα	<i>Υποκίνηση των άλλων</i>	3	4.5	-1.5
Συμβουλευεται ευρέως τους άλλους όταν αναλύει θέματα	<i>Καθοδήγηση</i>	3	4.3	-1.3
Έχει εμπειρία σ' ένα μεγάλο φάσμα λειτουργιών/ τμημάτων	<i>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία</i>	3	4.2	-1.2
Λαμβάνει υπόψη του όλες τις διαθέσιμες πληροφορίες όταν παίρνει αποφάσεις	<i>Καθοδήγηση</i>	3	3.7	-0.7

Κρυφές Αδυναμίες (συμπεριφορές)

Συμπεριφορά	Ιδιότητα	Αξιολογήσεις		
		Ίδιος	Όλοι	Δ
Διατηρεί τον έλεγχο κάτω από συνθήκες πίεσης	<i>Ανάπτυξη των Αλλων</i>	5	3.2	1.8
Διακρίνει μεταξύ αιτίας και αποτελέσματος	<i>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία</i>	5	3.3	1.7
Λαμβάνει υπόψη του τις διεθνείς τάσεις στην ανάπτυξη στρατηγικής και σχεδίων	<i>Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως</i>	5	3.6	1.4
Αναθέτει ευθύνες στους κατάλληλους υφισταμένους	<i>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία</i>	5	3.7	1.3
Δείχνει ενεργητικότητα και αποφασιστικότητα	<i>Εμπορικός Προσανατολισμός</i>	5	3.9	1.1
Κάνει τους άλλους να αισθάνονται άνετα	<i>Ευελξία</i>	5	4.0	1.0
Δείχνει να έχει πολύ καλή γνώση της εργασίας του	<i>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία</i>	5	3.0	1.0

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Κρυφά προτερήματα και αδυναμίες (ιδιότητες)

Μια από τις σημαντικές παραμέτρους της πολλαπλής αξιολόγησης είναι ότι μας δίνει τη δυνατότητα να δούμε τον εργασιακό εαυτό μας μέσα από τα μάτια των συνεργατών μας. Συχνά, η αντίληψη που έχουμε για τον εαυτό μας διαφέρει από την αντίληψη που έχουν οι άλλοι για εμάς. Αυτό το τμήμα εστιάζει ακριβώς σε αυτό το σημείο: τις διαφορές μεταξύ της δικής σας αξιολόγησης και της αξιολόγησης όλων των υπολοίπων για εσάς.

Τα κρυφά προτερήματα, αναφέρονται στις ιδιότητες που οι άλλοι αξιολόγησαν ως σημαντικότερες σε σύγκριση με εσάς. Οι κρυφές αδυναμίες αναφέρονται σε ιδιότητες που εσείς αξιολογήσατε πιο ψηλά σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Οι πίνακες παρουσιάζουν την ιδιότητα, τη δική σας βαθμολόγηση στο συγκριτικό τρόπο συμπλήρωσης (Ίδιος), τον μέσο όρο της βαθμολόγησης όλων των άλλων αξιολογητών (Όλοι) εκτός από εσάς και τη διαφορά (Δ).

Κοιτώντας αυτές τις διαφορές είναι σημαντικό να θυμάστε ότι η μεθοδολογία της πολλαπλής αξιολόγησης σας δίνει τα στοιχεία, όμως το νόημα αυτών των διαφορών (αν αυτές είναι έντονες στην περίπτωση σας), μπορεί να διερευνηθεί στην πορεία μιας προσωπικής συζήτησης με τον προϊστάμενό σας.

Κρυφά Προτερήματα (ιδιότητες)

Ιδιότητα	Αξιολογήσεις		
	Ίδιος	Όλοι	Δ
<i>Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία</i>	-6.2	+2.0	-8.2
<i>Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως</i>	-2.5	+4.6	-7.1
<i>Εμπορικός Προσανατολισμός</i>	-3.1	+3.0	-6.1
<i>Ευελιξία</i>	+2.0	+3.2	-1.2
<i>Καθοδήγηση</i>	-1.0	-1.0	+0.0
<i>Ανάθεση Εργασιών</i>	+3.0	-2.5	+5.5
<i>Υποκίνηση των άλλων</i>	+4.6	-3.1	+7.7
<i>Ανάπτυξη των Άλλων</i>	+3.2	-6.2	+9.4

Κρυφές Αδυναμίες

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων

Σε αυτό το τμήμα παρουσιάζονται οι ιδιότητες κατά τη σειρά που αξιολογήθηκαν από τις διαφορετικές κατηγορίες αξιολογητών. Αξίζει να δώσετε προσοχή σε τυχόν σημαντικές διαφορές κατά την ταξινόμηση των ιδιοτήτων.

Οι βαθμολογίες που παρουσιάζονται στους πίνακες που ακολουθούν, στηρίζονται στο συγκριτικό τρόπο συμπλήρωσης.

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Ίδιος)

Ιδιότητα	Αξιολογήσεις	
	Συγκριτικός	Άμεσος
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	+4.7	4.7
Ανάθεση Εργασιών	+4.2	4.2
Ανάπτυξη των Άλλων	+2.5	2.5
Ευελιξία	+2.5	2.5
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	-2.1	2.1
Καθοδήγηση	-3.2	3.2
Εμπορικός Προσανατολισμός	-3.5	3.5
Υποκίνηση των άλλων	-3.6	3.6

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Όλοι πλην ιδίου)

Ιδιότητα	Αξιολογήσεις	
	Συγκριτικός	Άμεσος
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	+3.6	3.6
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	+3.4	3.4
Ανάπτυξη των Άλλων	+3.0	3.0
Εμπορικός Προσανατολισμός	+2.7	2.7
Υποκίνηση των άλλων	-2.9	2.9
Ανάθεση Εργασιών	-3.5	3.5
Καθοδήγηση	-3.6	3.6
Ευελιξία	-3.7	3.7

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Προϊστάμενος)		
Αξιολογήσεις		
Ιδιότητα	Συγκριτικός	Άμεσος
Ανάπτυξη των Άλλων	+3.6	3.6
Υποκίνηση των άλλων	+3.2	3.2
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	+2.5	2.5
Καθοδήγηση	+2.1	2.1
Ευελιξία	-2.5	2.5
Ανάθεση Εργασιών	-3.5	3.5
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	-4.2	4.2
Εμπορικός Προσανατολισμός	-4.7	4.7

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Συνάδελφοι)		
Αξιολογήσεις		
Ιδιότητα	Συγκριτικός	Άμεσος
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	+4.2	4.2
Ευελιξία	+3.2	3.2
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	+2.5	2.5
Ανάπτυξη των Άλλων	+2.1	2.1
Υποκίνηση των άλλων	-2.5	2.5
Εμπορικός Προσανατολισμός	-3.5	3.5
Ανάθεση Εργασιών	-3.6	3.6
Καθοδήγηση	-4.7	4.7

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Υφιστάμενοι)

Ιδιότητα	Αξιολογήσεις	
	Συγκριτικός	Άμεσος
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	+4.7	4.7
Υποκίνηση των άλλων	+4.2	4.2
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	+3.5	3.5
Ανάθεση Εργασιών	+2.5	2.5
Ανάπτυξη των Άλλων	-2.1	2.1
Εμπορικός Προσανατολισμός	-2.5	2.5
Καθοδήγηση	-3.2	3.2
Ευελιξία	-3.6	3.6

Ταξινόμηση Ιδιοτήτων (Άλλοι)

Ιδιότητα	Αξιολογήσεις	
	Συγκριτικός	Άμεσος
Στρατηγικός Τρόπος Σκέψεως	+4.2	4.2
Ανάπτυξη των Άλλων	+3.6	3.6
Οργανωτική Ενημερότητα και Ευαισθησία	+2.5	2.5
Καθοδήγηση	+2.1	2.1
Ευελιξία	-2.5	2.5
Ανάθεση Εργασιών	-3.2	3.2
Υποκίνηση των άλλων	-3.5	3.5
Εμπορικός Προσανατολισμός	-4.7	4.7

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ V



Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης διατριβής Μάστερ, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)» του Ανοικτού Πανεπιστημίου και ως στόχο έχει να διαπιστωθούν και να καταγραφούν «**οι απόψεις του Διοικητικού Προσωπικού του Πανεπιστημίου Κύπρου σχετικά με το υφιστάμενο σύστημα Αξιολόγησης και πως ένα νέο σύστημα Αξιολόγησης θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικότερο**»

Η ανάγκη εκπόνησης της εν λόγω έρευνας προέκυψε από την υφιστάμενη οικονομική κρίση στην Κύπρο και την ανάγκη του Πανεπιστημίου Κύπρου να αναθεωρήσει και να εκσυγχρονίσει το σύστημα αξιολόγησης του Διοικητικού Προσωπικού, να ενισχύσει την οργάνωση των Διοικητικών Υπηρεσιών καθώς και να αυξήσει την παραγωγικότητα του.

Θα εκτιμούσα ιδιαίτερα τη συμβολή σας στην έρευνα αυτή. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί πέντε (5) λεπτά περίπου από τον χρόνο σας.

Σημαντικό είναι να γνωρίζετε ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα. Όλα τα στοιχεία που θα συλλεχθούν είναι απόρρητα και εμπιστευτικά και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής.

Μαρία Χατζημιχαήλ
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων (MBA)
Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου

Δημογραφικά στοιχεία:

1. Φύλο

A. Άνδρας B. Γυναίκα

2. Ηλικία

A	20-29	<input type="checkbox"/>
B	30-39	<input type="checkbox"/>
Γ	40-49	<input type="checkbox"/>
Δ	50-59	<input type="checkbox"/>
E	60 και άνω	<input type="checkbox"/>

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

A. Γυμνάσιο
B. Πανεπιστήμιο (Πτυχίο)
Γ. Πανεπιστήμιο (Μεταπτυχιακό)

4. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

- A. 1-5 χρόνια
B. 5-10 χρόνια
Γ. 10-15 χρόνια
Δ. 15 χρόνια και άνω

1. Θέση που κατέχετε:

- A. Μόνιμο Προσωπικό
B. Συμβασιούχο Αορίστου Χρόνου
Γ. Σύμβαση Ορισμένης Διάρκειας

2. Σε ποια μισθολογική κλίμακα ανήκετε:

- A. A1 – A7
B. A5 – A8
Γ. A8 – A11
Δ. A11- A16

Ειδικό Μέρος:

29. Θεωρείται ότι οι εργαζόμενοι είναι κόστος ή επένδυση για ένα οργανισμό όπως το Πανεπιστήμιο Κύπρου;

- A. Κόστος B. Επένδυση Γ. Δεν έχω άποψη

7. Πιστεύετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο ΠΚ είναι δίκαιο:

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

8. Πιστεύετε πως στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου αποτυπώνεται η πραγματική εικόνα του εργαζομένου;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

9. Είστε ικανοποιημένος από το σύστημα αξιολόγησης, θεωρείτε αξιοκρατική τη διαδικασία αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

10. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης που ακολουθεί το Πανεπιστήμιο Κύπρου είναι αποτελεσματικό;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

11. Ποιο κατά την γνώμη σας είναι το κυριότερο χαρακτηριστικό το οποίο πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης για είναι αποτελεσματικό;

- | | | |
|----|---|--------------------------|
| A. | Εγκυρότητα | <input type="checkbox"/> |
| B. | Αξιοπιστία | <input type="checkbox"/> |
| Γ. | Αντικειμενικότητα | <input type="checkbox"/> |
| Δ. | Συγκρισιμότητα (συγκρίνει σωστά και δίκαια τους εργαζόμενους μεταξύ τους) | <input type="checkbox"/> |
| E. | Συνάφεια με τη θέση | <input type="checkbox"/> |
| Z. | Δεν έχω άποψη | <input type="checkbox"/> |
| H. | Άλλο | <input type="checkbox"/> |

12. Ποιος από τους πιο κάτω λόγους πιστεύετε ότι δημιουργεί τα μεγαλύτερα προβλήματα στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

- A. Η έλλειψη ελέγχου των δραστηριοτήτων των εργαζομένων
- B. Η έλλειψη διοικητικών ικανοτήτων των αξιολογητών
- Γ. Η έλλειψη μηχανισμών παρακίνησης των εργαζομένων
- Δ. Η σύνδεση της αξιολόγησης με τις προαγωγές
- E. Η πραγματική και αντιπροσωπευτική αποτύπωση της επίδοσης του εργαζομένου
- Z. Η μη ομοιόμορφη αξιολόγηση των εργαζομένων από τους αξιολογητές
- H. Δεν έχω άποψη
- ΣΤ. Άλλο

13. Πόσο πιστεύετε ότι θα επηρεαζόταν η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης, εάν τα πιο πάνω προβλήματα έπαυαν να υφίστανται;

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος:

- A. Θα βελτιωνόταν Πάρα Πολύ
- B. Θα βελτιωνόταν Αρκετά
- Γ. Θα βελτιωνόταν Λίγο
- Δ. Δεν θα βελτιωνόταν αισθητά
- E. Δεν θα βελτιωνόταν καθόλου
- Z. Δεν έχω άποψη

14. Σε ποίο βαθμό πιστεύετε ότι η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί τις ανάγκες και τους στόχους του Πανεπιστημίου Κύπρου;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

15. Πιστεύετε ότι η υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού συμβάλλει στην μεταβλητότητα της απόδοσης του προσωπικού προς το καλύτερο;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

16. Έχετε νοιώσει να αδικήστε κατά τη διαδικασία αξιολόγησης σας;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

17. Νοιώθετε ότι αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλετε;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

28. Εάν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλετε, είστε διατεθειμένοι να εργαστείτε ακόμη περισσότερο για την επίτευξη των στόχων του Πανεπιστημίου Κύπρου;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

18. Τι αποτέλεσμα θα είχε η εισαγωγή ενός νέου πιο «δίκαιου» συστήματος αξιολόγησης στο Πανεπιστήμιο Κύπρου;

- A. Θα δημιουργούσε εντάσεις και θα μείωνε την αποδοτικότητα των εργαζομένων
- B. Θα δημιουργούσε αίσθημα ευθύνης και θα αύξανε την αποδοτικότητα των εργαζομένων
- Γ. Δεν θα είχε κανένα αποτέλεσμα
- Δ. Θα είχε θετικό αποτέλεσμα μόνο σε Υπηρεσίες/Τμήματα που υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων
- E. Δεν έχω άποψη

19. Πιστεύετε ότι, ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης μπορεί να κάνει τον εργαζόμενο να εργαστεί αποτελεσματικότερα;

- | | | | | | | | | | | | |
|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|----|--------------------------|
| A. | Πάρα Πολύ | B. | Αρκετά | Γ. | Λίγο | Δ. | Πολύ Λίγο | E. | Καθόλου | Z. | Δεν έχω άποψη |
| | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> | | <input type="checkbox"/> |

20. Πιστεύετε ότι, ένα σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο/Ημικρατικό Τομέα μπορεί να είναι αξιοκρατικό;

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

21. Ποια κατά την άποψη σας θα πρέπει να είναι η χρησιμότητα ενός συστήματος αξιολόγησης;

- A. Εντοπισμός δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων
- B. Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- Γ. Λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις προαγωγές
- Δ. Αύξηση αποδοτικότητας των εργαζομένων
- E. Τη μετακίνηση των εργαζομένων σε άλλη Υπηρεσία/Τμήμα, λόγω μειωμένης

- απόδοσης
- Z. Τις απολύσεις σε περίπτωση κακής απόδοσης
- H. Δεν έχω άποψη
- ΣΤ. Άλλο

22. Πιστεύετε ότι, τα κριτήρια αξιολόγησης σας είναι ικανοποιητικά;

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

23. Συμφωνείτε με την άποψη ότι, τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένα και να σχετίζονται με τα καθήκοντα και τις δεξιότητες της κάθε θέσης;

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

24. Πιστεύετε ότι, η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να είναι μια συνεχή διαδικασία, έτσι ώστε κατά τη διάρκεια του έτους να λαμβάνονται έγκαιρα διορθωτικά μέτρα προς επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί;

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

25. Ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται με το περιεχόμενο της θέσης (προδιαγραφές, καθήκοντα, ευθύνες) και τις δεξιότητες των εργαζομένων (επικοινωνία, δημιουργικότητα, συνεργασία, διοικητική οργάνωση κ.α.);

- A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

26. Πιστεύετε ότι η μέθοδος αξιολόγησης 360^ο που γίνεται για σκοπούς ανάπτυξης και δεν συνδέεται με τις προαγωγές, παρέχει αντικειμενικά αποτελέσματα;

A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη

27. Θα προτείνατε στο Πανεπιστήμιο Κύπρου να χρησιμοποιεί μόνο τη μέθοδο αξιολόγησης 360^ο και την κατάργηση της Υπηρεσιακής Έκθεσης (που συνδέεται με τις προαγωγές);

A. Ναι B. Όχι Γ. Δεν έχω άποψη