



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΤΗΣ ΚΥΠΡΟΥ ΩΣ
ΜΕΤΡΟ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ**

ΑΓΓΕΛΑ ΑΣΠΡΟΜΑΛΛΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΣΑΒΒΑΣ ΚΑΤΣΙΚΙΔΗΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2016

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού
στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου ως Μέτρο Αύξησης της
Υποκίνησής του**

Αγγέλα Ασπρομάλλη

**Επιβλέπων Καθηγητής
Σάββας Κατσικίδης**

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

Ιούνιος 2016

Περίληψη

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, μελετά κατά πόσο η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου, αποτελεί μέτρο για αύξηση της υποκίνησής του. Παρουσιάζεται η σημαντικότητα της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια μέθοδος ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης του προσωπικού στην εργασία του. Πρόκειται για μια διαδικασία που απαιτεί λεπτό σχεδιασμό, προσαρμοσμένο στις ανάγκες του κάθε οργανισμού. Για το σκοπό αυτό έχουν αναπτυχθεί διάφοροι μέθοδοι αξιολόγησης. Παρουσιάζονται επίσης κάποια σφάλματα που γίνονται κατά την αξιολόγηση καθώς και διάφορα άλλα ζητήματα σχετικά με την αξιολόγηση.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται το καινούργιο συστήματος αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, που ψηφίστηκε και τίθεται σε ισχύ από το 2016, το οποίο θα αναγνωρίζει την υψηλή απόδοση αλλά παράλληλα θα δίνει κίνητρα για την βελτίωσή της. Με το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης, θα εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων και θα προτείνεται κάποιο πλάνο για να βελτιώσουν και αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα συμβάλει σημαντικά στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες σχετικά με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού από διάφορους ερευνητές.

Πραγματοποιήθηκε έρευνα σε ένα τμήμα της δημόσιας υπηρεσίας, το Τμήμα Τελωνείων. Αναπτύσσεται η μεθοδολογία της έρευνας που ακολουθήθηκε, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που απορρέουν από την έρευνα αυτή.

Summary

This thesis, aims in studying whether the performance evaluation of human resources in the public service in Cyprus, is a measure to increase incitement. It shows the importance of the evaluation of human resources, the advantages and disadvantages.

The performance evaluation is a method of review and assessment of staff performance in the job. This is a process that requires delicate planning, tailored to the needs of each organization. For this purpose, various evaluation methods have been developed. They also present some errors made in the evaluation as well as various other issues relating to the assessment.

Then presented the new evaluation system in the Public Service of Cyprus, adopted and enter into force in 2016, which recognizes high performance but also creates an incentive for improvement. With this new rating system, the weaknesses of employees are identified and proposed a plan to improve and develop their skills.

The assessment, is directly linked to the stimulation of human potential and simultaneously contribute significantly to improving the services. There are various theories on the stimulation of human resources by various researchers.

A survey was conducted in a section of the public service, the Custom & Excise Department. Developed the research methodology used, the results and conclusions arising from this study.

Ευχαριστίες

Για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους με βοήθησαν να την ολοκληρώσω.

Θερμές ευχαριστίες θέλω να εκφράσω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Σάββα Κατσικίδη για την βοήθεια που μου πρόσφερε και στους συναδέλφους για τον χρόνο που διέθεσαν για τα την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων.

Τέλος, οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, τον σύζυγο μου και τα τρία μου παιδιά, για την υπομονή και στήριξή τους όλο αυτό το διάστημα.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1	1
Εισαγωγή	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος	1
1.2 Σκοπός Μεταπτυχιακής Διατριβής	2
1.3 Υλικό και Μεθοδολογία	2
1.4 Δομή μεταπτυχιακής διατριβής	3
Κεφάλαιο 2	5
Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού	5
2.1 Η έννοια και Διάφοροι Ορισμοί της Αξιολόγησης	6
2.2 Στόχοι Αξιολόγησης	7
2.3 Πλεονεκτήματα της Αξιολόγησης	9
2.4 Μειονεκτήματα της Αξιολόγησης	11
2.5 Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία	12
Κεφάλαιο 3	14
Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης	14
3.1 Στάδια Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης	14
3.2 Μια Αξιόπιστη Μέθοδος Αξιολόγησης	15
3.3 Χαρακτηριστικά Ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης	16
3.3.1 Αντικειμενικότητα	16
3.3.2 Απλότητα	16
3.3.3 Σαφήνεια	17
3.3.4 Προσαρμογή στις Εκάστοτε Συνθήκες	17
3.3.5 Θετική Υποστήριξη των Αξιολογούμενων	17
3.3.6 Προσαρμοστικότητα	18
3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης	18
3.4.1 Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση (comparative procedures)	19
3.4.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης με Απόλυτα Κριτήρια (Absolute Standards)	20
3.4.3 Περιγραφικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	21
3.4.4 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης	22
3.4.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης Βάσει Αποτελεσμάτων ή Προτύπων Απόδοσης	24
3.4.6 Ηλεκτρονική Παρακολούθηση της Απόδοσης	25
3.5 Σφάλματα κατά τη Διαδικασία Αξιολόγησης	26
3.6 Ζητήματα που Αφορούν τη Διαδικασία Αξιολόγησης	27

3.6.1 Καθορισμός των Αξιολογητών _____	27
3.6.2 Καθορισμός των Χρονικών Πλαισίων της Αξιολόγησης _____	31
3.6.3 Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα Αποτελέσματα της Αξιολόγησης _____	31
Κεφάλαιο 4 _____	33
Νομοθετικό Πλαίσιο Συστημάτων Αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία _____	33
4.1 Προβλήματα – Ελλείψεις Υφιστάμενου Συστήματος Αξιολόγησης _____	34
4.2 Ψήφιση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης _____	36
4.3 Σκοπός της Αξιολόγησης _____	37
4.4 Στάδια και Χρονοδιαγράμματα Διεξαγωγής της Αξιολόγησης _____	38
4.5 Κατηγορίες Υπηρεσιακών Εκθέσεων _____	38
4.6 Ετοιμασία Υπηρεσιακών Εκθέσεων _____	39
4.7 Διαχωρισμός Υπαλλήλων σε Ιεραρχικά Επίπεδα _____	40
4.8 Κλίμακα Βαθμολογίας για την Αξιολόγηση _____	41
4.9 Διαδικασία Αξιολόγησης _____	43
4.10 Σύνταξη Δυσμενούς Έκθεσης _____	46
4.11 Κοινοποίηση Υπηρεσιακών Εκθέσεων _____	46
4.12 Σημασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων και Ευθύνες των Λειτουργών Αξιολόγησης _____	46
4.13 Ευθύνες των Προϊσταμένων Τμημάτων _____	48
4.14 Ειδικές Ρυθμίσεις _____	48
Κεφάλαιο 5 _____	50
Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η Σύνδεση της με την Αξιολόγηση _____	50
5.1 Στόχοι και Σημασία της Υποκίνησης _____	50
5.2 Η Σύνδεση της Αξιολόγησης με την Υποκίνηση _____	52
5.3 Θεωρίες Υποκίνησης _____	53
5.3.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow _____	54
5.3.2 Θεωρία του Murray _____	56
5.3.3 Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McClelland _____	56
5.3.4 Θεωρία της Υγιεινής-Παρακίνησης του F. Herzberg _____	57
5.3.5 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams _____	58
5.3.6 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom _____	59
Κεφάλαιο 6 _____	61
Εμπειρική Έρευνα _____	61
6.1 Ταυτότητα πρωτογενούς έρευνας _____	62
6.2 Τομείς ενδιαφέροντος της έρευνας _____	62

6.3 Ερωτηματολόγιο _____	64
6.4 Πιλοτική διανομή _____	66
Κεφάλαιο 7 _____	67
Αποτελέσματα της Έρευνας _____	67
7.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος _____	67
7.2 Αξιολόγηση συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία _____	73
7.2.1 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος & ικανοποίησης από την αξιολόγηση _____	74
7.3 Αξιολόγηση συστήματος υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία _____	97
7.3.1 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος & ικανοποίησης από την υποκίνηση _____	98
Κεφάλαιο 8 _____	116
Συμπεράσματα - Προτάσεις _____	116
Βιβλιογραφία _____	124
Ελληνική Βιβλιογραφία _____	124
Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία _____	126
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ _____	I
Παράρτημα Α _____	II
Εξασφάλιση Άδειας για Έρευνα _____	II
A.1 Επιστολή προς Διευθυντή Τμήματος Τελωνείων _____	II
A.2 Ερωτηματολόγιο _____	III

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Οι στόχοι που θέτει μια επιχείρηση για να εκπληρωθούν μέσα σε μια δεδομένη χρονική περίοδο, επιτυγχάνονται με τη συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού της. Όσο καλύτερη απόδοση έχουν οι εργαζόμενοι, ανάλογα με τις απαιτήσεις της εργασίας τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα για να πραγματοποιηθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι.

Η αξιολόγηση σε μια επιχείρηση, συντελείται σε 3 επίπεδα. Το πρώτο επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο αναφέρεται στην αξιολόγηση των οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο σχετίζεται με την αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου της επιχείρησης. Το τρίτο επίπεδο είναι αυτό που θα ασχοληθούμε.

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων χαρακτηρίστηκε ως αναποτελεσματικό και απαρχαιωμένο, καθώς δημιουργούσε αντικίνητρα στην παραγωγικότητα και τη βελτίωση της απόδοσής τους. Μετά από πολύχρονες διαβουλεύσεις, κατέληξαν στην ψήφιση ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, το οποίο θα αναγνωρίζει την υψηλή απόδοση, αλλά παράλληλα θα δίνει κίνητρα για την βελτίωσή της. Καθώς η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και ταυτόχρονα συμβάλει σημαντικά στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών, με την εφαρμογή του νέου αυτού συστήματος αξιολόγησης, θα εντοπίζονται τα αδύνατα σημεία των υπαλλήλων και θα προτείνεται κάποιο πλάνο για τη βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους.

1.2 Σκοπός Μεταπτυχιακής Διατριβής

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, είναι η μελέτη των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στη δημόσια υπηρεσία της Κύπρου και πως αυτή συνδέεται με την υποκίνηση του προσωπικού. Συγκεκριμένα έχει σκοπό να αναδείξει τη σπουδαιότητα της αξιολόγησης του προσωπικού, να εξετάσει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται και να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και της υποκίνησης. Στόχος της μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνηθεί και να τεκμηριωθεί κατά πόσο συμβάλλει η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στην υποκίνησή του.

Οι περιορισμοί της μεταπτυχιακής διατριβής, είναι ότι η έρευνα διεξήχθη σε ένα τμήμα της δημόσιας υπηρεσίας, το Τμήμα Τελωνείων, καθότι ήταν εξαιρετικά δύσκολο να γίνει η έρευνα σε όλους τους δημόσιους υπαλλήλους. Η έρευνα έγινε με ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια που στάλθηκαν μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

1.3 Υλικό και Μεθοδολογία

Το υλικό της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής αποτέλεσε βιβλιογραφία σχετική με τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού και η σύνδεσή του με την Υποκίνησή του.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση έγινε με τη χρήση ηλεκτρονικών βάσεων δεδομένων, έρευνα σε έντυπο υλικό που αφορά τη σχετική νομοθεσία και κανονισμούς για την αξιολόγηση των υπαλλήλων στη Δημόσια Υπηρεσία, έντυπα αξιολόγησης υπαλλήλων, κ.λπ. Οι λέξεις-κλειδιά που χρησιμοποιήθηκαν ήταν:

- Αξιολόγηση της απόδοσης
- Συστήματα αξιολόγησης
- Υποκίνηση προσωπικού
- Δημόσια Υπηρεσία Κύπρου

- Ικανοποίηση υπαλλήλων

Πέραν της γενικότερης βιβλιογραφίας, σχετικά με τη σπουδαιότητα των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού, αναζητήθηκαν και πρωτογενή στοιχεία, που διερευνούν τη σχέση μεταξύ της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού και της υποκίνησης, τα οποία συλλέχτηκαν μέσω έρευνας σε επίπεδο υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας των τμημάτων των Τελωνείων στην Κύπρο. Τα στοιχεία αυτά αναφέρονται στον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων από το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και στο κατά πόσο συμβάλλει η αξιολόγηση του προσωπικού στην υποκίνησή του. Αφού αξιολογήθηκε το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, κατέστη δυνατή η παράθεση προτάσεων σχετικά με την αποτελεσματικότητα του νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και πως αυτό μπορεί να συμβάλλει θετικά στην υποκίνηση του προσωπικού και τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας στην Κύπρο.

1.4 Δομή μεταπτυχιακής διατριβής

Στη μεταπτυχιακή διατριβή, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον σκοπό της μεταπτυχιακής διατριβής, το υλικό και τη μεθοδολογία και τη δομή της μεταπτυχιακής διατριβής.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αναλύεται η έννοια και οι στόχοι της αξιολόγησης, αναλύονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της αξιολόγησης και παρουσιάζεται η εικόνα της δημόσιας υπηρεσίας της Κύπρου.

Στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφεται ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, τα στάδια ανάπτυξής του, μια αξιόπιστη μέθοδος αξιολόγησης, τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, κάποιες μέθοδοι αξιολόγησης, τα σφάλματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία αυτή, όπως επίσης και ζητήματα που αφορούν τη διαδικασία αξιολόγησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το νομοθετικό πλαίσιο των συστημάτων αξιολόγησης στη δημόσια υπηρεσία και συγκεκριμένα το νέο σύστημα αξιολόγησης που τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2016.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την υποκίνηση και συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι στόχοι της υποκίνησης και οι θεωρίες υποκίνησης.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την διεξαγωγή της. Συγκεκριμένα περιγράφεται η ταυτότητα της πρωτογενούς έρευνας, οι τομείς ενδιαφέροντος της έρευνας, το ερωτηματολόγιο και η πιλοτική διανομή του.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η ανάλυση της έρευνας, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού και γίνεται διασταύρωση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος και της ικανοποίησης από την αξιολόγηση και την υποκίνηση αντίστοιχα.

Το όγδοο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ως μέτρο αύξησης της υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου.

Ακολουθεί η βιβλιογραφία της μεταπτυχιακής διατριβής και τέλος, παρουσιάζεται το παράρτημα, στο οποίο περιλαμβάνεται η επιστολή προς τον Διευθυντή του Τμήματος των Τελωνείων της Κύπρου για την εξασφάλιση Άδειας για την έρευνα και το ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 2

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις αναγνωρίζουν την σημαντικότητα του ανθρώπινου παράγοντα για την επιτυχία ή την αποτυχία. Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί μια από της σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η εφαρμογή της αξιολόγησης άρχισε στην Ευρώπη γύρω στο 1800, ενώ στις Η.Π.Α. γύρω στο 1813. (Randell, 1994). Η Βιομηχανική Επανάσταση έδωσε την ώθηση για να αναπτυχθεί η διαδικασία της μέτρησης της απόδοσης, ενώ κατά τον 2ο Παγκόσμιο Πόλεμο δόθηκε έμφαση στην παραγωγικότητα του οργανισμού και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Μέχρι το 1980, οι μελέτες γίνονταν προς τις γνωστικές διαδικασίες αναφορικά με τη λήψη αποφάσεων και το περιεχόμενο της αξιολόγησης της απόδοσης. Μέχρι το 1990 οι περισσότερες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. και Ηνωμένο Βασίλειο χρησιμοποιούσαν κάποια μέθοδο αξιολόγησης. (Huber & Fuller, 1998).

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται αρκετά συχνά στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και ουσιαστικά αναφέρεται στην αξιολόγηση της απόδοσής τους στην εργασία τους. Η αξιολόγηση μπορεί να είναι είτε επίσημη ή τυπική αξιολόγηση, η οποία βοηθά τις επιχειρήσεις και τους άμεσα προϊστάμενους στο έργο που επιτελούν, είτε ανεπίσημη ή άτυπη και γίνεται ως επί το πλείστον σε καθημερινή βάση και αφορά τον προϊστάμενο, τον υφιστάμενο και όλη την ομάδα εργασίας.

2.1 Η έννοια και Διάφοροι Ορισμοί της Αξιολόγησης

Έχουν δοθεί διάφοροι ορισμοί σχετικά με την έννοια της αξιολόγησης. Ο Κανελλόπουλος (1979) ορίζει την αξιολόγηση, ως την διαδικασία διαπίστωσης και καταγραφής της απόδοσης ή της επίδοσης και των προσόντων του εργαζόμενου, σε σχέση με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης εργασίας της οποίας προορίζεται και απασχολείται. Ακόμη σύμφωνα με τον ίδιο, η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται η συστηματική εκτίμηση της εργασίας του εργαζόμενου και οι δυνατότητες του για ανέλιξη. (Κανελλόπουλος, 1991)

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2002), με την αξιολόγηση προσδιορίζεται η αξία των εργαζομένων σε σύγκριση με κάποια πρότυπα και με τους μεταξύ τους εργαζομένους. Με την διαδικασία της αξιολόγησης συλλέγονται πληροφορίες οι οποίες βοηθούν στη σωστή λήψη αποφάσεων και την κατανομή των πόρων.

Ο Χατζηπαντελής (1999) αναφέρει ότι η αξιολόγηση έχει ως σκοπό να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου και να συμβάλει στην διατήρηση ψηλών επιπέδων απόδοσης.

Οι Ξηροτύρη - Κουφίδου, (2001) ορίζουν την αξιολόγηση ως ένα μέτρο ελέγχου των εργαζομένων, κατά πόσο έχουν επιτευχθεί οι στόχοι που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και ως μια δομημένη διαδικασία με σκοπό την εκτίμηση της συμβολής των εργαζομένων στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας τους.

Οι Παπαλεξανδρής & Μπουραντάς, (2003) αναφέρουν για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, ως τη διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων.

Οι Μούζα - Λαζαρίδη, (2006) διατυπώνουν την αξιολόγηση της απόδοσης ως τη διαδικασία που υπολογίζει σε ποιο ποσοστό ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση που εργάζεται,

από την εκτέλεση του έργου που του έχει ανατεθεί, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Η απόδοση ενός εργαζομένου στην εργασία σύμφωνα με τον Ζαβλάνο, (2002) θεωρείται ο συνδυασμός της ικανότητάς του, της προσπάθειας που κάνει για την εκτέλεση της εργασίας του και άλλων παραγόντων. Αυτό που ο εργαζόμενος είναι ικανός να πραγματοποιήσει και αυτό που πραγματικά κάνει στη δουλειά του δεν είναι αναγκαίο να είναι το ίδιο. Με τον όρο ικανότητα αναφερόμαστε στην επίδοση του εργαζομένου, ενώ με τον όρο απόδοση αναφερόμαστε σε αυτό που εκτελεί τώρα σύμφωνα με δεδομένες συνθήκες. Το πώς εκτελεί ένας εργαζόμενος την εργασία του, εξαρτάται από την ικανότητα και την επιθυμία του ή ακόμα και από τα κίνητρα που έχει για την εκτέλεσή της.

2.2 Στόχοι Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, συνήθως δεν αποτελεί την συνολική τους εκτίμηση, ούτε ένα γενικό τους χαρακτηριστικό, αλλά αφορά τις άλλες επιμέρους διαστάσεις. Μέσα από την ανάλυση της εργασίας, μπορούν να προσδιοριστούν οι ξεχωριστές δεξιότητες που αναμένει η επιχείρηση να αναδείξει ο εργαζόμενος προκειμένου να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Στα πλαίσια ορθής χρήσης της αξιολόγησης, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει ένα πρότυπο μοντέλο για να θεωρηθεί ως βάση μέτρησης των αποκλίσεων. Η απόδοση θα πρέπει να μετριέται προσεκτικά, ως επίσης και οι θετικές ή αρνητικές αποκλίσεις από το προκαθορισμένο πρότυπο και τέλος θα πρέπει να προσδιοριστούν οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την αντιμετώπιση των αρνητικών αποκλίσεων.

Οι σκοποί της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων είναι αρκετοί, με κυριότερους βέβαια την εξύψωση της υποκίνησης, την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους και την διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού. (Jackson & Schuler, 2003)

Οι Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004) υποστηρίζουν ότι οι σκοποί της αξιολόγησης της απόδοσης είναι:

- ✓ Να εξακριβωθεί κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις δεξιότητες και τα ταλέντα του κατά την επιλογή της θέσης εργασίας που του έχει δοθεί.
- ✓ Προωθεί την υποκίνηση του προσωπικού για τη δημιουργία και διατήρηση υψηλών επιπέδων απόδοσης.
- ✓ Να εντοπιστούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε εργαζομένου.
- ✓ Η δημιουργία στόχων αποδεκτών από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση σχετικά με την επόμενη περίοδο.
- ✓ Προσφέρει κίνητρα και ενθάρρυνση στους εργαζομένους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- ✓ Βοηθά στη βελτίωση της επικοινωνίας μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων και στη διατήρηση ενός υγιούς κλίματος συνεργασίας.
- ✓ Προωθούνται οι δίκαιες αμοιβές.
- ✓ Ανακαλύπτεται το αφανές προσωπικό δυναμικό.
- ✓ Μπορεί να καθοριστεί η μελλοντική θέση εργασίας του εργαζομένου.
- ✓ Εντοπίζονται οι ατομικές εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και προγραμματίζεται το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης.
- ✓ Μπορούν να εντοπιστούν τα αίτια των προβλημάτων για να τα αντιμετωπίσουν άμεσα.
- ✓ Μέσω της αξιολόγησης λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τις προαγωγές, μετακινήσεις προσωπικού και μισθολογικές αυξήσεις.
- ✓ Επιτυγχάνεται αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων και ενισχύεται η υπευθυνότητα.
- ✓ Βελτιώνεται το επίπεδο των παραγόμενων υπηρεσιών/ προϊόντων προς τους πελάτες.

Από τα πιο πάνω φαίνεται ότι για τις επιχειρήσεις, αυτό που έχει σημασία είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων στο μέγιστο βαθμό. Με την κατάλληλη αξιοποίηση των ικανοτήτων τους, μπορούν να επέλθουν καλύτερα από τον μέσο όρο αποτελέσματα. (Drucker, 1954)

Το ζητούμενο στην αξιολόγηση είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να πραγματοποιηθούν θα πρέπει να υπάρχει συνεχής πληροφόρηση, παρακολούθηση αλλά και αξιολόγηση των εργαζομένων. Δεδομένου ότι οι πρακτικές αυτές προϋποθέτει προϊστάμενους να εργάζονται δίπλα στους εργαζόμενους, θα πρέπει οι αξιολογητές να βρίσκονται στην κατάλληλη θέση για να κάνουν τις σωστές αξιολογήσεις.

Σημαντικό είναι ακόμα ότι η αξιολόγηση είναι από τις κύριες πηγές ανταγωνιστικότητας. Η ανταγωνιστικότητα βασίζεται στην αύξηση της απόδοσης, μέσω της συνεχούς αξιολόγησης με τα ανάλογα συστήματα ελέγχου, ενώ η συνεισφορά των ανθρωπίνων πόρων μπορεί να εκτιμηθεί μέσα από τα αποτελέσματα μιας εργασίας (Huber & Fuller, 1998).

2.3 Πλεονεκτήματα της Αξιολόγησης

Μια βασική προϋπόθεση για να προσφέρουν οι εργαζόμενοι το μέγιστο στην εργασία τους είναι να διατηρούν το ενδιαφέρον και την συγκέντρωσή τους. Η σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι δύσκολη μέσα στην πίεση της καθημερινής δουλειάς. Με την αξιολόγηση, τους δίνεται η ευκαιρία να εντοπίσουν τα σημαντικά ζητήματα που αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι κατ'ιδίαν. Τα σημαντικότερα οφέλη που προκύπτουν από την αξιολόγηση μπορεί να είναι (Φαναριώτη, 2004):

Οφέλη για τον οργανισμό/επιχείρηση:

- ✓ Δημιουργείται μια βάση για ανάπτυξη, διατήρηση αλλά και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του υφιστάμενου εργατικού δυναμικού.
- ✓ Δημιουργείται ένα αρχείο με τις αποδόσεις των εργαζομένων, το οποίο μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς προαγωγής.
- ✓ Αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας των εργαζομένων με τον οργανισμό όπου ενημερώνονται για τους στόχους και τις προοπτικές του οργανισμού.

- ✓ Επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα στα κέρδη και αυξάνονται οι πωλήσεις. (Martinez, 1977).

Οφέλη για τον εργαζόμενο:

- ✓ Αποτελεί ένα τρόπο ενημέρωσης και κατανόησης σχετικά με την αποδοτικότητά του στην εργασία του και τι αναμένει η επιχείρηση από αυτόν. Με αυτόν τον τρόπο βελτιώνεται η παραγωγικότητά του, αφού εντοπίζονται και διορθώνονται τυχόν προβλήματα.
- ✓ Αποτελεί τρόπο υποκίνησης των εργαζομένων και μπορεί να βασιστεί σε ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα από την εργασία τους. Με την ανταμοιβή από τα αποτελέσματα της εργασίας τους από την περασμένη περίοδο, δημιουργούνται κίνητρα για μεγαλύτερα αποτελέσματα. Η αναγνώριση της εργασίας είναι πολύ βασική για τους εργαζόμενους.
- ✓ Η συμμετοχή του κατά τη διαδικασία καθιέρωσης των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την υλοποίηση των στόχων αυτών.
- ✓ Δίνει την ευθύνη στον εργαζόμενο για τις επιδόσεις του και τους βοηθά να αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση.

Οφέλη για τον προϊστάμενο:

- ✓ Δίνονται ευκαιρίες για την άσκηση σημαντικών διευθυντικών καθηκόντων και λαμβάνονται πολύτιμες πληροφορίες για τις επιδόσεις του προϊστάμενου.
- ✓ Οι δυνατότητες ανάπτυξης που προσφέρουν στους εργαζόμενους, μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σημαντικό διευθυντικό προσόν, και να θεωρείται βασικό στέλεχος της επιχείρησης.
- ✓ Ο προϊστάμενος θεωρείται ως ένα μέσο επικοινωνίας, συνεργασίας και κατανόησης με τους εργαζόμενους. Μέσω των αξιολογήσεων, η επιχείρηση δείχνει στους εργαζόμενους ότι ενδιαφέρεται για τις απόψεις τους, τα προβλήματά τους και τις προσδοκίες τους.
- ✓ Δημιουργούνται ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας αφού λαμβάνονται υπόψη οι ιδέες τους για καλύτερα αποτελέσματα για την επιχείρηση (Φαναριώτη, 2004).

2.4 Μειονεκτήματα της Αξιολόγησης

Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και κάποια μειονεκτήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση, ιδιαίτερα αν αυτή δεν είναι συστηματική και δομημένη. Στην Κύπρο γενικά επικρατεί μια αρνητική αντιμετώπιση από τους εργαζόμενους αφού έχει συνδεθεί με αναχρονιστικές μεθόδους με ελεγκτικό σκοπό.

Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία με ξεκάθαρους σκοπούς. Εάν αυτή γίνεται αποσπασματικά, εάν δεν λαμβάνει υπόψη τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, την φύση της εργασίας τους, τις απαιτήσεις των πελατών και της κοινωνίας, μπορεί να μετατραπεί σε μια διαδικασία ρουτίνας ή ακόμα σε ένα μέσο άσκησης πίεσης της επιχείρησης προς τους εργαζόμενους. Οι αξιολογητές ενδέχεται να μην είναι αντικειμενικοί κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Ιδιαίτερα στις περιπτώσεις όπου υπάρχει ασκεί την κρίση του βασισμένη σε προσωπικές εμπειρίες, προσωπικές εμπάθειες των αξιολογητών και των εργαζομένων, δεν επιτυγχάνονται τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα. Στην κυπριακή κοινωνία επικρατεί η αντίληψη της επιείκειας και της καλοπροαίρετης διάθεσης. Αυτά, αν και θα έπρεπε να αποτελούν προτέρημα, για να είναι θα πρέπει να συνδυάζονται με την ακεραιότητα χαρακτήρα και την αμεροληψία του αξιολογητή. Επιπλέον οι εργαζόμενοι θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι εκ των προτέρων για τα κριτήρια που θα αξιολογηθούν. Ακόμη, πολλοί αξιολογητές μπορεί να κρίνουν τους υπάλληλους από την εξωτερική τους εμφάνιση, θεωρώντας τους εμφανίσιμους υπάλληλους αποδοτικότερους και αποτελεσματικότερους στην εργασία τους με την πρώτη ματιά. Περαιτέρω, οι ομοιότητες στα χαρακτηριστικά, όπως από την ίδια πόλη, χωριό, την ίδια φυλή κλπ μπορεί να επηρεάσει τους αξιολογητές. Τέλος, οι αξιολογητές για να αποφύγουν προστριβές με τους εργαζόμενους, επιλέγουν να δίνουν μια μέση βαθμολογία, για να αποφύγουν τον κίνδυνο υπερτίμησης ή υποτίμησης της απόδοσης του προσωπικού. Στο Κυπριακό δημόσιο τομέα δε θετικά υπερτιμημένη απόδοση των εργαζομένων με το θεαματικό 99% άριστων δημόσιων υπάλληλων. (Παπάνης & Ρόντος, 2007)

2.5 Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (1999) δημόσιος τομέας ορίζεται το σύνολο των οργανισμών και των υπηρεσιών οι οποίοι λειτουργούν κάτω από την εποπτεία του Κράτους και κύριος στόχος τους είναι να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον.

Το δε Σύνταγμα της Κυπριακής Δημοκρατίας, σύμφωνα με το Άρθρο 122 ορίζει ως δημόσια υπηρεσία, την υπηρεσία που υπάγεται στην Κυπριακή Δημοκρατία και περιλαμβάνει τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και οποιονδήποτε οργανισμό δημοσίου δικαίου που ιδρύεται για το δημόσιο συμφέρον.

Το σύνολο των απασχολούμενων στην κυπριακό δημόσιο τομέα φαίνεται στον πιο κάτω πίνακα:

ΤΟΜΕΑΣ	2015	2014	2013	2012	2011
	(3^ο Τρίμηνο)				
A. ΓΕΝΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	57.528	58.390	59.941	61.671	63.562
-ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	53.226	54.390	55.341	56.864	58.775
Κυβέρνηση	48.235	48.465	49.395	50.766	52.673
Μη Κερδοσκοπικοί Οργανισμοί	4.991	5.925	5.946	6.098	6.102
-ΤΟΠΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ	4.302	4.340	4.600	4.807	4.787
Δημαρχεία	3.162	3.200	3.460	3.667	3.507
Άλλες Τοπικές Αρχές	1.140	1.140	1.140	1.140	1.280
B. ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΚΥΒΕΡΝΗΣΗ	5.513	6.940	7.725	8.283	8.634
ΣΥΝΟΛΟ	63.041	65.670	67.666	69.954	72.196

Πίνακας 1. Απασχόληση στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα 2011-2015

Πηγή: (Στατιστική Υπηρεσία, 2015)

Το εργατικό δυναμικό Κυβέρνησης κατά κατηγορία υπηρεσίας από το 2011 έως 2015 φαίνεται πιο κάτω:

Κατηγορία	Δεκέμβρης 2015	Δεκέμβρης 2014	Δεκέμβρης 2013	Δεκέμβρης 2012	Δεκέμβρης 2011
ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	17.241	17.341	17.614	18.429	19.463
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	12.904	12.807	12.638	12.811	13.386
ΔΥΜΑΝΕΙΣ ΑΣΦΑΛΕΙΑΣ	9.650	9.705	9.811	10.117	10.182
ΩΡΟΜΙΣΘΙΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	7.785	7.933	8.812	8.295	8.597
ΣΥΝΟΛΟ	47.580	47.786	48.875	49.652	51.628

Πίνακας 2. Εργατικό Δυναμικό Κυβέρνησης κατά Κατηγορία Υπηρεσίας 2011-2015

Πηγή: (Στατιστική Υπηρεσία, 2016)

Κεφάλαιο 3

Σχεδιασμός Συστήματος Αξιολόγησης

Κάθε σύγχρονη επιχείρηση / οργανισμός, οφείλει να έχει συστήματα ελέγχου και αξιολόγησης που να εναρμονίζονται με τους προσωπικούς στόχους των εργαζομένων αλλά και τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης. Τα συστήματα αυτά πρέπει να αναπροσαρμόζονται συχνά όποτε αυτό κρίνεται αναγκαίο.

3.1 Στάδια Ανάπτυξης Συστήματος Αξιολόγησης

Τα κυριότερα στάδια για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Ανάλυση της εργασίας (Job Analysis). Η επιχείρηση/οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει επαρκώς όλες τις πτυχές της εργασίας που διεκπεραιώνει ένας εργαζόμενος. Καταρχήν πρέπει να γνωρίζει τα ακριβή καθήκοντα και τις σχετικές δραστηριότητες που απαιτεί η θέση εργασίας και στη συνέχεια τι απαιτήσεις έχει η θέση αυτή. Θα πρέπει να γνωρίζει τι γνώσεις και τι δεξιότητες απαιτούνται. Σημαντικό είναι να γνωρίζει το περιβάλλον της εργασίας όπως το ωράριο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας όπως θόρυβος, επικινδυνότητα, φωτισμός.
- Προσδιορίζονται τα κριτήρια της εργασίας, όπως της ποιότητα, και ποσότητα. Στον προσδιορισμό των κριτηρίων μπορούν να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι, οι προϊστάμενοι αλλά και πελάτες με σκοπό να προσδιοριστεί η επιθυμητή απόδοση των εργαζομένων.
- Προσδιορισμός κλίμακας απόδοσης. Καθορίζεται η βαρύτητα που πρέπει να δίνεται για κάθε στοιχείο που αξιολογείται.

- Προώθηση εντύπου εκτίμησης το οποίο δημιουργείται από την επιχείρηση.
- Προώθηση διαδικασίας βαθμολόγησης. Αρχικά βαθμολογείται το κάθε στοιχείο ξεχωριστά από την ομάδα αξιολόγησης και στη συνέχεια υπολογίζεται η μέση τιμή από την βαθμολογία των στοιχείων.
- Υλοποιείται το σύστημα της αξιολόγησης. Για να λειτουργήσει το σύστημα αποτελεσματικά, οι αξιολογητές και αξιολογούμενοι οφείλουν να εκπαιδευτούν και ενημερωθούν για το σύστημα αυτό.
- Πριν από την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να γίνει μια πιλοτική έρευνα για να εντοπιστούν και διορθωθούν τυχόν λάθη και παραλείψεις. Ένας τρόπος για να γίνει αυτό, είναι με την συμπλήρωση ερωτηματολογίου από άτομα που συμμετέχουν στη διαδικασία αυτή (Ζαβλάνος, 2002).

3.2 Μια Αξιόπιστη Μέθοδος Αξιολόγησης

Η δημιουργία δε μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης είναι αρκετό δύσκολο να επιτευχθεί. Οι αξιολογητές καλούνται να ποσοτικοποιήσουν ποιοτικά δεδομένα των εργαζομένων, όπως την υπευθυνότητα, την ανάληψη πρωτοβουλίας, την εργατικότητα κ.α. για να διευκολυνθεί η διαδικασία αυτή, επιβάλλεται να τηρηθούν ορισμένες διαδικασίες, οι οποίες συνήθως αποφασίζονται πριν την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης όπως:

- Να αναλυθεί το έργο των θέσεων εργασίας. Με αυτό τον τρόπο, θα καθοριστεί με σαφήνεια τα καθήκοντα και οι απαιτούμενες ενέργειες που πρέπει να εκτελούν οι εργαζόμενοι για να θεωρείται ικανοποιητική η απόδοση της εργασίας. Θα πρέπει να καθοριστούν επίσης τα απαιτούμενα προσόντα, οι τυχόν ικανότητες και η αποτελεσματικότητα που πρέπει να έχουν.
- Καθορίζεται ο όρος «επιτυχημένη εργασία». Καθορίζεται επίσης η αναμενόμενη συμπεριφορά και αποτελέσματα αφού καθοριστούν και γίνεται προσπάθεια τα αποτελέσματα αυτά να είναι μετρήσιμα.

- Διατυπώνονται οι μέθοδοι αξιολόγησης. Δημιουργείται ένα είδος κλίμακας μέτρησης της απόδοσης για να γίνεται όσο το δυνατό πιο αξιοκρατικά και αξιόπιστα η αξιολόγηση. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001)

Η τυποποίηση της αξιολόγησης αλλά και η απαιτούμενη εκπαίδευση των αξιολογητών, σύμφωνα με την φύση της εργασίας, μπορούν να επιτύχουν ένα αποτελεσματικό και δίκαιο σύστημα αξιολόγησης. Η εκπαίδευση επίσης μπορεί να βελτιώσει την ικανότητα των αξιολογητών να είναι πιο αντικειμενικοί και δίκαιοι κατά την αξιολόγηση, οδηγώντας με τον τρόπο αυτό σε πιο έγκυρα συμπεράσματα τα οποία χρησιμοποιούνται για την λήψη σημαντικών αποφάσεων όπως μετακινήσεις και προαγωγές προσωπικού. (Lee, 1985)

3.3 Χαρακτηριστικά Ενός Αποτελεσματικού Συστήματος Αξιολόγησης

Τα κυριότερα χαρακτηριστικά για ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης είναι τα πιο κάτω:

3.3.1 Αντικειμενικότητα

Ένα σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού εξυπηρετεί διοικητικούς σκοπούς, το οποίο εάν σχεδιαστεί και λειτουργεί σωστά βοηθά στην εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων και δίνει την αίσθηση ότι η όλη διαδικασία γίνεται με αντικειμενικότητα. Με τη διαδικασία αυτή μετριέται η πραγματική αξία των εργαζομένων, επικρατεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ίσης μεταχείρισης μεταξύ των εργαζομένων. Έτσι ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά κατά τη σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης είναι να διέπεται από αντικειμενικότητα. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.3.2 Απλότητα

Σημαντικό επίσης κατά την αξιολόγηση είναι η απλότητα του συστήματος. Ένα πολύπλοκο και γραφειοκρατικό σύστημα επιβαρύνει τους αξιολογητές και αξιολογούμενους. Για τον λόγο αυτό, θα πρέπει τα σημεία που θα αξιολογηθούν, να είναι περιορισμένα και ταυτόχρονα να διασφαλίζουν τον αντικειμενικό τους

χαρακτήρα. Ωστόσο η απλότητα και αντικειμενικότητα μπορεί να μην συμβαδίζουν σε κάποιες περιπτώσεις. Για την διασφάλιση της αντικειμενικότητας, τα υπό εξέταση στοιχεία είναι αρκετά και το όλο σύστημα γίνεται πιο πολύπλοκο, οπότε επιβάλλεται να δημιουργηθεί μια σωστή ισορροπία μεταξύ των δύο αυτών στοιχείων. Σε αντίθετη περίπτωση η πολυπλοκότητα μπορεί να οδηγήσει σε προχειρότητες εκ μέρους τόσο των αξιολογούμενων όσο και των αξιολογητών. Επίσης μπορεί να δημιουργήσει προστριβές και προβλήματα, χάσιμο πολύτιμου χρόνου και ανομοιομορφία κατά την αξιολόγηση. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.3.3 Σαφήνεια

Σημαντικό κριτήριο κατά την αξιολόγηση, θεωρούνται οι σαφείς ορισμοί των λέξεων – παραγόντων για να αποφεύγονται οι περιπτώσεις όπου ο κάθε αξιολογητής να αντιλαμβάνεται τις έννοιες αυτές με διαφορετικό τρόπο. Οι όροι όπως «κρίση», «ακεραιότητα», «υπευθυνότητα», «επιτυχής απόδοση», «οριακή απόδοση» κλπ. Θα πρέπει να χρησιμοποιείται περιγραφική κατάσταση με επεξηγήσεις. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.3.4 Προσαρμογή στις Εκάστοτε Συνθήκες

Γενικά θα έλεγε κανείς, ότι δεν υπάρχει ένα τέλειο σύστημα αξιολόγησης που να απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις και σε όλες τις χώρες. Το σύστημα αξιολόγησης, όπως επίσης και οι αποφάσεις της επιχείρησης θα πρέπει να βασίζονται στις υπάρχουσες συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση. Οπότε, το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις συνθήκες που επικρατούν. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.3.5 Θετική Υποστήριξη των Αξιολογούμενων

Όσο ιδανικό μπορεί να είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, δεν είναι αρκετό για να χαρακτηριστεί ποιοτικά αποτελεσματικό. Επιβάλλεται όπως το υποστηρίζουν και το εφαρμόζουν οι αξιολογούμενοι για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.3.6 Προσαρμοστικότητα

Εκτός από τα πάρα πάνω, θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι συνεχείς μεταβολές στις συνθήκες εργασίας, οι μεταβολές που γίνονται στην επιχείρηση, στην οικονομία και στη διοίκηση του προσωπικού. Η επιχείρηση πρέπει να είναι ευέλικτη και να αναπροσαρμόζει το σύστημα αξιολόγησης με τις νέες συνθήκες. (Κανελλόπουλος, 1983)

3.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης

Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε επιχείρησης μπορεί να αξιοποιηθεί καλύτερα εάν είναι γνωστά τα χαρακτηριστικά και οι ικανότητές του. Οι ιδιαιτερότητες τους αυτές, οι οποίες επηρεάζουν την απόδοσή του και την όλη εργασιακή τους συμπεριφορά, εξετάζονται και εντοπίζονται μέσα από την αξιολόγηση. Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, οι οποίες παρουσιάζουν αρκετές ομοιότητες όπου η κάθε μια έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. (Mondy et al., 1999)

Οι βασικές διαφορές στον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση οφείλονται κυρίως:

- Από το επίπεδο της ανάπτυξης της χώρας
- Από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του έθνους
- Από την διοικητική κουλτούρα του οργανισμού
- Από τον βαθμό της οργάνωσης του οργανισμού
- Από τις διαφορετικές αντιλήψεις των στελεχών του οργανισμού
- Από τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας
- Από τους σκοπούς που επιδιώκει ο οργανισμός να υλοποιήσει
- Από τις επιδιώξεις του οργανισμού: εάν ακολουθεί παθητική αξιολόγηση ενδιαφέρεται μόνο για την εξακρίβωση της υπάρχουσας κατάστασης των εργαζομένων ή εάν ακολουθεί ενεργητική αξιολόγηση όπου επιδιώκεται με την εξακρίβωση της κατάστασης, να βελτιωθούν οι αδυναμίες που υπάρχουν για να βελτιωθεί η απόδοση. (Κανελλόπουλος, 1983).

Οι κυριότεροι μέθοδοι αξιολόγησης, μπορούν να ταξινομηθούν ως ακολούθως:

3.4.1 Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση (comparative procedures)

Με την μέθοδο αυτή, η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι γενική και γίνεται σύγκριση της απόδοσης με τους άλλους εργαζόμενους. Η μέθοδος αυτή επιφέρει συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων και αξιολογητών ενώ παράλληλα δεν αποτελεί μέτρο υποκίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων. (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

Οι κυριότερες μέθοδοι με βάση τη σύγκριση είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking Method). Πρόκειται για την πιο παλιά και απλή μέθοδο αξιολόγησης όπου συγκρίνει τους υπαλλήλους ενός οργανισμού. Γίνεται αριθμητική κατάταξη των εργαζομένων από τον αποδοτικότερο στον λιγότερο αποδοτικότερο και απευθύνεται κυρίως σε μικρές επιχειρήσεις με μικρό αριθμό εργαζομένων. Με τη μέθοδο αυτή υπολογίζεται μόνο η απόδοση και λαμβάνονται υπόψη άλλα επιμέρους στοιχεία. (Χυτήρης, 1996).
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (Alternative Ranking Method). Ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους υπό αξιολόγηση και επιλέγει από την λίστα αυτή, τον πρώτο καλύτερο, δεύτερο καλύτερο κλπ. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of Ranking Distribution). Οι αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με την κλίμακα του 100. Οι εργαζόμενοι με τις ψηλότερες βαθμολογίες φανερώνει ότι πληρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης τα οποία όμως είναι υποκειμενικά. (Μούζα - Λαζαρίδη, 2006).
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (Paired Comparison Method). Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής συγκρίνει τον κάθε εργαζόμενο με το σύνολο των εργαζομένων και ανά ζεύγη, σύμφωνα με τα κριτήρια που τίθενται. Η τελική κατάταξη των εργαζομένων εξαρτάται από το πόσες προκρίσεις έχουν οι εργαζόμενοι έναντι των υπολοίπων. Οπότε εντοπίζεται ποιος είναι ο καλύτερος κάθε φορά ανά ζεύγος. Με τον τρόπο αυτό παρέχονται αξιόπιστες πληροφορίες, όταν η αξιολόγηση αφορά ίδιου ή παρόμοιου τύπου εργασία. (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 1997).

- Μέθοδος Υποχρεωτικής Διασποράς (Forced Distribution Method). Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες, όπως εξαιρετική απόδοση, πάνω από το μέτριο απόδοση, μέτρια απόδοση κλπ. Στη συνέχεια γίνεται κατάταξη του βάσει ποσοστών. Με την μέθοδο αυτή μειώνεται ο κίνδυνος οι αξιολογητές να είναι υποκειμενικοί, ούτε πολύ αυστηροί, ούτε πολύ επιεικείς. Χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις που η επιχείρηση θέλει να δώσει επιπλέον παροχές- αμοιβές στους αποδοτικότερους εργαζόμενους(Χυτήρης, 1996).

3.4.2 Μέθοδοι Αξιολόγησης με Απόλυτα Κριτήρια (Absolute Standards)

Η αξιολόγηση γίνεται μετά από την συμπλήρωση ερωτηματολογίων που εστιάζουν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συγκεκριμένα καθήκοντα εργασίας. Οι πιο γνωστές μέθοδοι σύμφωνα με την μέθοδο αυτή είναι:

- Μέθοδος της Γραμμικής Κλιμακωτής Κατάταξης (Graphic Rating Model). Η αξιολόγηση γίνεται σύμφωνα με κάποια προκαθορισμένη κλίμακα. Βαθμολογείται στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και σε διάφορους άλλους παράγοντες ανάλογα με την θέση εργασίας. Κάποια από αυτά μπορεί να είναι η ικανότητα συνεργασίας, η εργατικότητα, οι πρωτοβουλίες που παίρνει και πόσο αξιόπιστος είναι. Τα στοιχεία αυτά βαθμολογούνται στην κλίμακα Likert με πέντε ή περισσότερα σημεία. (Huber & Fuller, 1998).
- Μέθοδος του Σταθμισμένου Καταλόγου Ελέγχου (Weighted Checklist). Γίνεται μια λίστα με χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του κάθε εργαζόμενου και οι αξιολογητές απαντούν ανάλογα «ΝΑΙ» ή «ΟΧΙ», αν ο εργαζόμενος επιδεικνύει την συμπεριφορά ή διαθέτει τα χαρακτηριστικά αυτά. Επίσης οι απαντήσεις μπορεί να είναι του τύπου «ΠΑΝΤΑ», «ΠΟΤΕ», «ΚΑΠΟΙΕΣ ΦΟΡΕΣ». Για να αντλούνται αξιόπιστα αποτελέσματα, η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ανά τμήμα αφού για κάθε θέση απαιτούνται διαφορετικά προσόντα και συμπεριφορές. (Χυτήρης, 1996).

- Μέθοδος Υποχρεωτικής Επιλογής (Forced-Choice System). Δίνονται στον αξιολογητή ζεύγη προτάσεων που περιγράφουν χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές και επιλέγει αυτά που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον εργαζόμενο. Τα ζεύγη αυτά είναι σχεδιασμένα στην πραγματικότητα μόνο μια πρόταση έχει σχέση με την απόδοσή του στην εργασία. (Χυτήρης, 2001)

3.4.3 Περιγραφικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Μέθοδος με ελεύθερη έκθεση (Essay). Ο Αξιολογητής καλείται να συντάξει μια έκθεση που να περιγράφει την απόδοση του εργαζόμενου. Δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στην περιγραφή των δυνατών και αδύνατων του σημείων στην απόδοση και στη συνέχεια προτείνει σχέδια δράσης για να αποφευχθούν σφάλματα και παραλείψεις και να είναι η αξιολόγηση αντικειμενική, εφαρμόζεται η μέθοδος «Έκθεση Ειδικού ή Ανακεφαλαίωσης». Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται κυρίως στην αξιολόγηση ηγετικών στελεχών, λόγω του ότι η εργασία τους είναι δύσκολο να καθοριστεί κυρίως σε ποσότητα. Κύριο του πλεονέκτημα είναι ότι δεν χρειάζεται ιδιαίτερη προεργασία. (Κανελλόπουλος, 1991)
- Μέθοδος Κρίσιμων Περιστατικών (Critical Incident Method). Σε αυτή την μέθοδο, ο αξιολογητής καταγράφει τα περιστατικά με θετική ή αρνητική συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων σε ένα ημερολόγιο, το οποίο θα χρησιμοποιήσει για να στηρίξει τα γεγονότα της αξιολόγησης. Τα περιστατικά αυτά ομαδοποιούνται σε διάφορες κατηγορίες όπως συνεργασία, ποιότητα εργασίας, συνέπεια στην εργασία κ.α. και καταλήγουν σε συμπεράσματα σχετικά με τα δυνατά σημεία και τα αδύνατα του που πρέπει να βελτιώσει. Η μέθοδος αυτή απαιτεί πολύ χρόνο και δυσκολεύει τους αξιολογητές στο να εξάγουν τα τελικά συμπεράσματα. Ωστόσο η μέθοδος αυτή προσφέρει επίκαιρες καταγεγραμμένες πληροφορίες και δεν στηρίζεται στην υποκειμενική κρίση του κάθε αξιολογητή. Παράλληλα βοηθά στις περιπτώσεις συνέντευξης αξιολόγησης σχετικά με την απόδοση στην εργασία ή επίδειξη ορισμένης συμπεριφοράς. (Χυτήρης, 1996).

3.4.4 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

- Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scale-Bars). Η επιχείρηση χρησιμοποιεί γραφικές κλίμακας για την αξιολόγηση που αντιπροσωπεύουν την συμπεριφορά των εργαζομένων. Χρησιμοποιούνται παραδείγματα συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε κάθε επίπεδο απόδοσης της κάθε θέσης εργασίας. Η μέθοδος αυτή θεωρείται πολύπλοκη, χρονοβόρα αλλά και δαπανηρή. Τέτοια παραδείγματα μπορεί να είναι:

Εξαιρετική Απόδοση	5	Να καταφέρει να πωλήσει σε πελάτη περισσότερα από αυτά που αρχικά προγραμματίζει.
Καλή Απόδοση	4	Να καταφέρει να αλλάξει την διάθεση ενός δυσαρεστημένου πελάτη και να φύγει ευχαριστημένος
Ελαφρώς Καλή Απόδοση	3	Να εξυπηρετήσει πελάτη για αλλαγή προϊόντος εκτός του καθορισμένου ωραρίου
Ελαφρώς Μειωμένη Απόδοση	2	Να εξυπηρετήσει πελάτη με απαθή διάθεση
Μειωμένη Απόδοση		Να καθυστερήσει ο υπάλληλος να υποβάλει μια παραγγελία αδικαιολόγητα

Ο τρόπος που εφαρμόζεται η μέθοδος αυτή είναι ότι ο αξιολογητής επιλέγει κάποιους εργαζόμενους οι οποίοι θα καθορίσουν τα χαρακτηριστικά της κάθε απόδοσης στην εργασία σε κάθε θέση. Στη συνέχεια ένα άλλο σύνολο εργαζομένων εντοπίζει τα κρίσιμα περιστατικά που μπορεί να συμβούν για κάθε θέση εργασίας. Μετά ένα άλλο σύνολο εργαζομένων βάζει σε κατηγορίες τα κρίσιμα αυτά περιστατικά στις κατηγορίες απόδοσης που ορίστηκαν. Τέλος ένα άλλο σύνολο εργαζομένων αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά που δεν έχουν

συμπεριληφθεί και τοποθετούνται σε ξεχωριστή κλίμακα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003. Χατζηπαντελή, 1999).

- Μέθοδος Αξιολόγησης της Παρατηρούμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Observation Scales-Bos). Η διαδικασία της μεθόδου αυτής, πρώτα καθορίζονται οι σχετικοί παράμετροι και στη συνέχεια τα κρίσιμα περιστατικά που σχετίζονται με την επιτυχή ή μη εκτέλεση της εργασίας και συμμετέχουν συνήθως έμπειροι υπάλληλοι. Μετά από αυτό οι παράμετροι αντιστοιχούνται με τα κρίσιμα περιστατικά. Σε περίπτωση που υπάρχει διαφωνία, δεν χρησιμοποιούνται οι συνδυασμοί αυτοί.
- Μέθοδος Μέτρησης της Αναμενόμενης Συμπεριφοράς (Behavioral Expected Scales-Bes). Η μέθοδος αξιολογεί την αναμενόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων που στηρίζεται σε περιγραφικές εργασιακές συμπεριφορές. Ο αξιολογητής έχει στην κατοχή του λίστα με τις αναμενόμενες συμπεριφορές και κατά την επιλογή του, η κάθε αναμενόμενη συμπεριφορά αντιστοιχεί με μια ανάλογη βαθμολογία.
- Μέθοδος Αξιολόγησης Χαρακτηριστικών Προσωπικότητας (Trait Ratings). Με αυτή την μέθοδο αξιολογούνται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων που είναι σημαντικά για την ικανοποιητική απόδοση στην εργασία. Τέτοια μπορεί να είναι οι ικανότητα επικοινωνίας, η δημιουργικότητα, η αξιοπιστία, η νοοτροπία, η πρωτοβουλία και άλλα. (Denney, 1995). Κάποια μειονεκτήματα που μπορεί να παρουσιαστούν, είναι ο αξιολογητής να επηρεαστεί από την έντονη προσωπικότητα κάποιου εργαζομένου, ευχάριστος, δημοφιλής, που μπορεί να αξιολογηθεί ευνοϊκότερα από κάποιον άλλον, λιγότερο δημοφιλή. Η προσωπικότητα ωστόσο επιδρά σημαντικά στον τρόπο που ένας εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του. (Κανελλόπουλος, 1980).
- Κέντρα Αξιολόγησης (Assessment Centers). Η αξιολόγηση γίνεται σε καθορισμένο χώρο όπου χρησιμοποιούνται διάφοροι τρόποι για να συλλεχτούν τα δεδομένα όπως προσωπική συνέντευξη, τεστ νοημοσύνης, παιχνίδια με ρόλους και άλλα. Με την μέθοδο αυτή μετρείται η μελλοντική απόδοση των εργαζομένων και γίνεται από πολλούς αξιολογητές. Μέσα στα πλαίσια της μεθόδου αυτής, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε διάφορες δραστηριότητες παρόμοιου τύπου με αυτές

της εργασίας τους και αξιολογούνται αναλόγως. Η διαδικασία αυτή περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις. Αρχικά περιγράφεται η συμπεριφορά του κάθε εργαζόμενου από τον κάθε αξιολογητή. Στη συνέχεια αξιολογείται ο κάθε εργαζόμενος και παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τους λόγους που οδήγησαν στην απόφαση αυτή. Οι αξιολογητές μεταξύ τους, συζητούν για τα αποτελέσματα – συμπεράσματα της αξιολόγησης και αποφασίζεται η τελική βαθμολογία του κάθε εργαζόμενου. (Cummings & Staw, 1990).

- Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την επίτευξη Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives – M.B.O.). η μέθοδος αυτή μετρά την αποδοτική συμπεριφορά των εργαζομένων και ταυτόχρονα προσφέρει υποκίνηση για να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους και να βελτιωθούν στην εργασία τους. Κύριο χαρακτηριστικό της μεθόδου, είναι ότι ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον κάθε εργαζόμενο καθορίζουν συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να πετύχουν. Οι στόχοι αυτοί είναι αντικειμενικά μετρήσιμοι και κοινά αποδεκτοί. Κατά τη διάρκεια της περιόδου, οι εργαζόμενοι ενημερώνονται για την πρόοδο που έχουν επιτύχει και κατά πόσο έχουν επιτύχει τους στόχους που έχουν επιτευχθεί. Η αξιολόγηση γίνεται σε σύγκριση των αναμενόμενων και των πραγματοποιηθέντων αποτελεσμάτων. Οι δύο κύριες αρχές που στηρίζεται η μέθοδος αυτή είναι ότι, όσο πιο ξεκάθαρη εικόνα έχει ο κάθε εργαζόμενος για το πόση και ποια εργασία πρέπει να εκτελέσει, τόσο περισσότερες πιθανότητες έχει να την πραγματοποιήσει ορθά και επίσης στο ότι η πρόοδος μπορεί να μετρηθεί νοουμένου ότι γίνεται σύγκριση των αποτελεσμάτων που έχουν πραγματοποιηθεί με τα αποτελέσματα που πρέπει να πραγματοποιηθούν. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

3.4.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης Βάσει Αποτελεσμάτων ή Προτύπων

Απόδοσης

- Οικονομικοί Δείκτες (Financial Indices). Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τους εργαζόμενους κατά πόσο έχουν επιτύχει ποσοστά κέρδους, ποσοστά μείωσης εξόδων της επιχείρησης και άλλα. Τα αποτελέσματα της

μεθόδου αυτής μπορεί να μην είναι αντιπροσωπευτικά καθότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που μπορεί να διαφοροποιήσουν τα αποτελέσματα. (Σαρμανώτης, 2005).

- **Μέτρηση των Αποχωρήσεων.** Ένας άλλος τρόπος αξιολόγησης, είναι η αξιολόγηση μέσω της μέτρησης των απουσιών τους ή των αποχωρήσεων των υφιστάμενων τους από το τμήμα που εργάζονται και προΐστανται. Ωστόσο επιβάλλεται όπως διερευνηθεί κατά πόσο οι αποχωρήσεις των εργαζομένων οφείλονται στην ανικανότητα του προϊσταμένου να τον διοικήσει και εκπαιδεύσει ή σε άλλους λόγους όπως η ικανότητά του για εργασία. Αν και γενικά θεωρείται αξιόπιστη μέθοδος, αφού περιορίζονται τα λάθη κατά την αξιολόγηση, ωστόσο η εφαρμογή της περιορίζεται σε εργασίες που ποσοτικοποιούν τα αποτελέσματα. (Ζευγαρίδης & Σταματιάδης, 1997).
- **Μέτρηση της Παραγωγικότητας.** Η μέθοδος αυτή αξιολογεί τις επιδόσεις των εργαζομένων σύμφωνα με την ποσότητα της εργασίας που εκτελεί ή ακόμα και την ποιότητα της εργασίας αυτής. Χρησιμοποιείται κυρίως στις περιπτώσεις τυποποιημένης εργασίας χωρίς να αποκλείει την πιθανότητα να χρησιμοποιηθεί παράλληλα με άλλη μέθοδο εργασίας. Είναι φανερά αξιόπιστη και ελαχιστοποιεί προβλήματα που τυχόν παρουσιαστούν. Η εφαρμογή της επίσης ποσοτικοποιεί τα αποτελέσματά της. (Ξυροτύρη - Κουφίδου, 2001).

3.4.6 Ηλεκτρονική Παρακολούθηση της Απόδοσης

Η πρωτοπόρα αυτή μέθοδος ξεκίνησε από τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και προσφέρει στον προϊστάμενο πρόσβαση στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των εργαζομένων που εργάζονται στο τμήμα του. με τον τρόπο αυτή έχει την δυνατότητα να παρακολουθεί τον ρυθμό που εργάζονται, την ποσότητα της εργασίας τους και γενικά τις οποιεσδήποτε κινήσεις τους. Από έρευνες που έχουν γίνει, δείχνει ότι η μέθοδος αυτή μπορεί να επιφέρει βελτίωση της απόδοσης, αλλά παράλληλα δημιουργεί μεγάλο άγχος στους εργαζόμενους. Παρατηρήθηκε επίσης ότι σε εργασίες ρουτίνας, τα άτομα με ψηλές ικανότητες στην εργασία, κάτω από παρακολούθηση, πέτυχαν ψηλότερη απόδοση απ' ότι άλλα άτομα της ίδιας κατηγορίας χωρίς παρακολούθηση. Διαπιστώθηκε επίσης,

ότι άτομα με χαμηλές δεξιότητες, κάτω από παρακολούθηση, πέτυχαν χειρότερη απόδοση απ' ότι άλλα άτομα της ίδιας κατηγορίας χωρίς παρακολούθηση. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

3.5 Σφάλματα κατά τη Διαδικασία Αξιολόγησης

Υπάρχουν αρκετά αίτια για τα πιθανά σφάλματα που μπορούν συμβούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικότερα από την πλευρά του αξιολογητή. Σαφώς δεν μπορούν να αποκλειστούν τα σφάλματα, αλλά σίγουρα η σωστή εκπαίδευση των αξιολογητών μπορεί να τα περιορίσει. Υπάρχουν διάφοροι τύποι σφαλμάτων όπως (Mathis & Jackson, 2000):

- Σφάλματα Διαφοροποίησης Κριτηρίων. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι αξιολογητές θα πρέπει να κρίνουν τους εργαζόμενους που εκτελούν παρόμοια εργασία με τα ίδια αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον, οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι σε θέση να υποστηρίξουν αυτά που κρίνουν κατά την αξιολόγηση, για να μην βρεθούν σε αντιπαράθεση με τους εργαζόμενους.
- Πρόσφατα Γεγονότα (Recency Effect). Οι αξιολογητές πολλές φορές μπορεί να δώσουν έμφαση σε πρόσφατα γεγονότα κατά την αξιολόγηση. Έχει παρατηρηθεί επίσης, ότι οι εργαζόμενοι ασχολούνται με το θέμα της απόδοσης στην εργασία τους, όταν πλησιάζει η περίοδος της αξιολόγησης, αφού προσπαθούν να εξασφαλίσουν την εύνοια των προϊσταμένων τους.
- Σφάλματα Κεντρικής Τάσης. Κάποιοι αξιολογητές πραγματοποιούν την αξιολόγηση σε περιορισμένη κλίμακα, προς το μέτριο, πραγματοποιώντας σφάλμα κεντρική τάσης.
- Σφάλμα Επιείκειας ή Αυστηρότητας. Σε άλλη περίπτωση οι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζόμενους στα ανώτερα ή στα κατώτερα επίπεδα της κλίμακας αξιολόγησης, πραγματοποιώντας σφάλμα επιείκειας ή αυστηρότητας αντίστοιχα.
- Σφάλμα Μεροληψίας του Αξιολογητή. Συμβαίνουν σε περιπτώσεις που ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος λόγω φύλου, θρησκείας,

εθνικότητας, αρχαιότητας, όπου δεν βαθμολογία που βάζουν δεν είναι αντιπροσωπευτική, που μπορεί να γίνει είτε ακούσια είτε εκούσια.

- Φαινόμενο του Φωτοστέφανου (Halo Effect). Οι αξιολογητές, επηρεαζόμενοι από το φαινόμενο αυτό, μπορεί να αξιολογήσουν ψηλά ή χαμηλά τους εργαζόμενους, χωρίς πραγματικά να τους αντικατοπτρίζει. Το φαινόμενο αυτό, συμβαίνει όταν αν ο αξιολογητής συμπαθεί κάποιον εργαζόμενο από την πρώτη φορά που τον γνώρισε και αυτός είναι καλός σε κάποιο τομέα εργασίας, πιστεύει ότι μπορεί να είναι εξίσου καλός και σε άλλους τομείς.
- Σφάλμα Σύγκρισης. Το σφάλμα σύγκρισης συμβαίνει λόγω του ότι ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους που αξιολογεί με άλλους, με διαφορετικά κριτήρια απόδοσης.

3.6 Ζητήματα που Αφορούν τη Διαδικασία Αξιολόγησης

Ανεξάρτητα από την μέθοδο της αξιολόγησης που θα γίνει κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αντιμετωπίζονται τα πιο κάτω προβλήματα ή ερωτήματα (Ευροτύρη – Κουφίδου, 2001):

- Ποιος είναι υπεύθυνος για την αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου;
- Τα χρονικά πλαίσια της αξιολόγησης, κάθε πότε πρέπει να γίνεται;
- Απαιτείται επαναπληροφόρηση των εργαζομένων από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

3.6.1 Καθορισμός των Αξιολογητών

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων είναι ποιος θα την κάνει. Στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς την ευθύνη για τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αξιολόγησης την έχει το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων. Την ευθύνη για την αξιολόγηση του προσωπικού έχουν συνήθως οι πιο κάτω (Mondy et al., 1999):

- Οι Προϊστάμενοι

- Οι Συνάδελφοι
- Οι Υφιστάμενοι
- Αυτοαξιολόγηση
- Διάφορες Επιτροπές
- Οι Πελάτες
- Εξωτερικοί Σύμβουλοι
- Κυκλική Επαναπληροφόρηση ή 360°

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την τακτική της αξιολόγηση από πολλές διαφορετικές πηγές, καθώς θεωρείται πιο αξιόπιστη και δίκαιη. Η τακτική αυτή προσφέρει εγκυρότερα αποτελέσματα, αφού εμπλέκονται στη διαδικασία αυτή πολλοί άνθρωποι που συνεργάζονται με τους εργαζόμενους σε διάφορους τομείς. Παράλληλα η τακτική αυτή είναι λιγότερο μεροληπτική ως προς το φύλο και την εθνικότητα. (Edwards & Ewen, 1996)

➤ Η αξιολόγηση από Προϊστάμενους

Αποτελεί την συνηθέστερη περίπτωση αξιολόγησης, καθότι είναι ο άμεσα αρμόδιος για να αξιολογήσει τους υφιστάμενους του λόγω του ότι παρατηρεί καθημερινά την εργασία που διεκπεραιώνουν. Αποτελεί το καταλληλότερο άτομο για να κρίνει κατά πόσο η απόδοση των υφιστάμενων του εξυπηρετεί τους στόχους που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και να κάνει εισηγήσεις για προαγωγές, μισθούς, κυρώσεις, απολύσεις και μπόνους. Οι προϊστάμενοι οφείλουν όπως είναι αντικειμενικοί και κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να είναι σε θέση να εφαρμόσουν τη διαδικασία αυτή δίκαια, χωρίς να υποτιμούν ή υπερεκτιμούν τις γνώσεις και ικανότητες των εργαζομένων. (Ζαβλάνος, 2002)

➤ Η αξιολόγηση από Ομοιόβαθμους

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, ζητείται από τους εργαζόμενους να αξιολογήσουν άλλους συναδέλφους τους. Η διαδικασία αυτή έχει αποδειχτεί πιο ακριβής και αποτελεσματική, καθότι βασίζεται στις ανεξάρτητες κρίσεις των εργαζομένων. Προσφέρει πολύτιμη βοήθεια στους προϊσταμένους που δεν έχουν την ευχέρεια να παρακολουθούν συνεχώς την απόδοση των εργαζομένων, να εξασφαλίζουν

σημαντικά στοιχεία για την αξιολόγηση που θα κάνουν αυτοί. Ωστόσο υπάρχει και η αρνητική πλευρά της μεθόδου αυτής, όπως η άρνηση των εργαζομένων να εμπλακούν στο σύστημα αυτό, να είναι ιδιαίτερα επιφυλακτικοί κατά την αξιολόγηση και στις εκφράσεις που θα χρησιμοποιήσουν για να αποφύγουν παρεξηγήσεις. Ακόμη όταν οι εργαζόμενοι είναι φίλοι, είναι φυσικό ότι θα τον αξιολογήσει ευνοϊκά.

Η μέθοδος αυτή θεωρείται κατάλληλη για τις περιπτώσεις αξιολόγησης εργαζομένων με στόχο την προαγωγή κάποιων από αυτούς. Οι αξιολογήσεις αυτές δεν κοινοποιούνται, αλλά χρησιμοποιούνται από την επιτροπή αξιολόγησης, η οποία επαναπληροφορεί τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους. (Ζαβλάνος, 2002)

➤ Η Αξιολόγηση από Υφιστάμενους

Χρησιμοποιείται κυρίως για την βελτίωση της απόδοσης αλλά και της εξέλιξης των στελεχών της επιχείρησης. Σύμφωνα με τη διαδικασία αυτή, οι υφιστάμενοι αξιολογούν τους προϊστάμενούς τους σχετικά με το συνολική εργασία τους, τις ικανότητές τους, αλλά και τον τρόπο που τους χειρίζονται. Για να μπορούν να γίνουν οι αξιολογήσεις χωρίς φόβο από τους υφιστάμενους, αυτές γίνονται ανώνυμες. Όταν είναι επώνυμες, οι παρατηρήσεις και τα σχόλια τους είναι θετικά και διογκωμένα. Παρόλο που η τακτική αυτή προσφέρει πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τις δυνατότητες που έχει ο προϊστάμενός τους σε θέματα όπως διοίκηση, οργάνωση, προγραμματισμός, πληροφόρηση, επικοινωνία, δεν σημαίνει ότι είναι αξιόπιστη, αφού οι υφιστάμενοι μπορεί να παραποιήσουν τα στοιχεία της αξιολόγησης. (Ζαβλάνος, 2002)

➤ Η Αυτοαξιολόγηση

Η μέθοδος αυτή γίνεται από τους ίδιους τους αξιολογούμενους καθώς αξιολογούν τον εαυτό τους και την απόδοσή τους. Με τον τρόπο αυτό φαίνεται η άποψη που έχει ο κάθε εργαζόμενος για τον εαυτό του και σε πιο βαθμό μπορεί να είναι δίκαιος και αντικειμενικός. Οι αυτοαξιολογούντες είναι κυρίως πιο επιεικείς από ότι ο προϊστάμενός τους. Η μέθοδος χρησιμοποιείται για την βελτίωση της απόδοσης τους, την εξέλιξη τους αλλά και σαν συμπληρωματική

βοήθεια για τον προϊστάμενο κατά την αξιολόγηση που θα κάνει αυτός, αφού μπορεί να προβάλει στοιχεία ο εργαζόμενος που να μην τα επισήμανε ο προϊστάμενος. (Ζαβλάνος, 2002)

➤ Αξιολόγηση Από Πελάτες

Η αξιολόγηση από πελάτες γίνεται συνήθως από επιχειρήσεις με κύρια δραστηριότητα την εξυπηρέτηση πελατών και παροχής υπηρεσιών. Οι πελάτες μπορούν να δώσουν πολύτιμες πληροφορίες για τον τρόπο συμπεριφοράς και εξυπηρέτησής τους από τους εργαζόμενους, που βοηθά τις επιχειρήσεις να βελτιώσουν την ποιότητά τους. Επίσης κάποιες φορές οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την μέθοδο αυτή με πελάτες χωρίς να το γνωρίζουν οι εργαζόμενοι, μυστικά, για να παρακολουθούν τις αποδόσεις των υπαλλήλων τους. (Ζαβλάνος, 2002)

➤ Εξωτερικοί Σύμβουλοι

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στις περιπτώσεις που χρειάζονται την άποψη ενός ειδικού, ο οποίος σε συνεργασία με τον προϊστάμενο του εργαζόμενου πραγματοποιούν την αξιολόγηση. Οι σύμβουλοι αυτοί μπορεί να είναι ψυχολόγοι, καθώς μπορούν ευκολότερα να εντοπίσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες μέσω προσωπικών συνεντεύξεων ή ψυχολογικών τεστ ή από συζητήσεις με τους προϊσταμένους τους. Τα στοιχεία που μπορεί να αντλήσουν μπορεί να είναι σχετικά με τις δυνατότητές τους, τις ανησυχίες και τους προβληματισμούς τους, τις επιθυμίες και τα συναισθήματά τους και πληροφορίες σχετικά με την υποκίνησή τους. Η μέθοδος αυτή είναι αρκετά χρονοβόρα και δαπανηρή γι' αυτό χρησιμοποιείται κυρίως σε ανώτερα ή δυναμικά νέα στελέχη.

➤ Αξιολογήσεις από Επιτροπές

Γίνονται πολλές φορές αξιολογήσεις από επιτροπές αποτελούμενες από τον προϊστάμενο και άλλα στελέχη, συνήθως ανώτερα σε ιεραρχική κλίμακα, με την φιλοσοφία ότι όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των αξιολογητών που έχουν εμπειρία στον κλάδο, τόσο καλύτερα αποτελέσματα θα δώσουν απ' ότι ένας

μόνο αξιολογητής. Θεωρείται γενικά πιο αξιόπιστη και δίκαιη μέθοδος και τα σφάλματα κατά την αξιολόγηση από πλευράς των αξιολογητών μειώνονται δραστικά.

➤ Κυκλική Επαναπληροφόρηση ή 360°

Από τις πιο πάνω μεθόδους που αναφέραμε, καμιά δεν εξασφαλίζει πλήρη αξιοπιστία. Για να έχουμε πληροφορίες από όσο το δυνατό περισσότερες μορφές της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, πρέπει να συλλεχτούν από πολλές ανεξάρτητες πηγές. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για θέματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού παρά για την αύξηση των αμοιβών. Δίνει επίσης την δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μια σφαιρική εικόνα του κάθε εργαζομένου. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, είναι ότι απαιτεί αρκετό χρόνο για να συλλεχτούν όλα τα στοιχεία και είναι αρκετά δαπανηρή. Ωστόσο, έχει μεγάλη αποδοχή και οι επιχειρήσεις την χρησιμοποιούν συχνά. Για την εφαρμογή της διαδικασίας αυτής (Edwards & Ewen, 1996).

3.6.2 Καθορισμός των Χρονικών Πλαισίων της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται συνήθως μια ή δύο φορές τον χρόνο για τους παλιούς εργαζόμενους και για τους νεοπροσληφθέντες στους 3 μήνες μετά την πρόσληψή τους, στη συνέχεια στους 6 μήνες και με την συμπλήρωση του πρώτου έτους. Όταν η αξιολόγηση γίνεται σε σταθερά χρονικά διαστήματα όπως μια φορά τον χρόνο, ή ακόμη μετά την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή κάποιας εργασίας, είναι αποτελεσματική. Προσφέρει την δυνατότητα να παρακολουθείται καλύτερα η απόδοση των εργαζομένων και τους προστατεύει από δυσάρεστες εκπλήξεις, αφού τους δίνει την δυνατότητα της επαναπληροφόρησης. (Mathis & Jackson, 2000).

3.6.3 Πληροφόρηση των εργαζομένων για τα Αποτελέσματα της Αξιολόγησης

Θεωρείται αρκετά σημαντικό οι εργαζόμενοι να πληροφορούνται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής του. Μια αξιολόγηση με θετικά στοιχεία υποκινεί τους εργαζόμενους να διατηρήσουν ή ακόμη να βελτιώσουν τα αποτελέσματα που πέτυχαν την υπό εξέταση περίοδο. Μια αξιολόγηση με

αρνητικά στοιχεία βάζει τους εργαζόμενους στη διαδικασία να βρουν τα αίτια της αποτυχίας τους και να τα βελτιώσουν. Μπορεί ακόμη να αντιδράσουν οι εργαζόμενοι και να θεωρήσουν άλλα άτομα υπεύθυνα για την αποτυχία τους. Μπορεί ακόμη να δείξουν απάθεια και αδιαφορία ή ίσως έχθρα προς τον προϊστάμενό τους, γεγονός που κλονίζει την εμπιστοσύνη τους προς όλη την διαδικασία της αξιολόγησης. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

Για να μπορούν να αποφευχθούν οι εντάσεις και οι δυσάρεστες καταστάσεις, πρέπει η αναπληροφόρηση να γίνεται με κάθε λεπτότητα για να προκύψουν θετικά αποτελέσματα από αυτό. Μια επιτυχημένη συνέντευξη αξιολόγησης είναι αυτή που ο εργαζόμενος δεν νιώθει ότι απειλείται από αυτήν, ενώ ο αξιολογητής οφείλει να συντονίσει με τέτοιο τρόπο την συνέντευξη που να είναι επικοινωνιακή και για τις δύο πλευρές. Στη συνέντευξη πρέπει να αναφέρονται τόσο τα αρνητικά όσο και τα θετικά στοιχεία κάθε εργαζόμενου. Επιπλέον, είναι πολύ σημαντικό οι τελικές αποφάσεις που θα ληφθούν και τα μελλοντικά σχέδια δράσης να είναι αποδεκτά και από τις δύο αυτές πλευρές. (Μουζα – Λαζαρίδη, 2006).

Μετά το τέλος της αξιολόγησης, ο αξιολογητής συντάσσει και παραδίδει στους προϊσταμένους του τα συμπεράσματα – αποτελέσματα του. Νοούμενου ότι γίνεται η απαιτούμενη προετοιμασία από τον αξιολογητή, μπορεί να αποτελέσει επικοινωνιακό μέσο όσο αφορά τη σχέση και τη συνεργασία μεταξύ προϊστάμενου και υφιστάμενου.

Κεφάλαιο 4

Νομοθετικό Πλαίσιο

Συστημάτων Αξιολόγησης

στη Δημόσια Υπηρεσία

Η διαδικασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, είναι από πολλούς αποδεκτή και από άλλους απορριπτέα, καθότι η διατύπωση κρίσεων και απόψεων μέσα σε οργανωτικά πλαίσια, δημιουργεί εντάσεις σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας. Ωστόσο, η λειτουργία του συστήματος αυτού, προϋποθέτει ορθή και αποτελεσματική Διοίκηση που να αποβλέπει στην έγκυρη και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία.

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, καθιερώθηκε με τους Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς του 1990 (Κ.Δ.Π. 386/90), δυνάμει του άρθρου 50 και 87 του Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου του 1990 που δημοσιεύτηκαν στην Επίσημη Εφημερίδα της Κυπριακής Δημοκρατίας στις 29 Δεκεμβρίου 1990 και καταργούνται με το πέρας της διαδικασίας αξιολόγησης για το 2015.

Η αξιολόγηση καλύπτει όλους τους δημοσious υπάλληλους και παρέχει πληροφόρηση για τις γνώσεις, ικανότητες και την φύση της εργασίας που εκτελούν. Σύμφωνα με τον Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμο του 1990, δημόσιος υπάλληλος σημαίνει τον υπάλληλο που κατέχει δημόσια θέση μόνιμα, προσωρινά ή με αναπλήρωση.

4.1 Προβλήματα - Ελλείψεις Υφιστάμενου Συστήματος Αξιολόγησης

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, τέθηκε σε ισχύ το 1990 και χρησιμοποιήθηκε στην πράξη, σχεδόν αποκλειστικά για σκοπούς αξιολόγησης των δυνατοτήτων του υπαλλήλου για προαγωγή και όχι για σκοπούς προσωπικής ανάπτυξής του.

Συγκεκριμένα για την Εξαμηνιαία Έκθεση καλείται η ομάδα αξιολόγησης να εκτιμήσει την αξία του απαντώντας «Πολύ Ικανοποιητικά» «Ικανοποιητικά» και «Μη Ικανοποιητικά» σε 6 ερωτήσεις σχετικά με την Απόδοση, Υπηρεσιακό Ενδιαφέρον, Υπευθυνότητα, Πρωτοβουλία, Συνεργασία/Σχέσεις, Συμπεριφορά προς τους πολίτες και να αιτιολογήσουν τις τυχόν αρνητικές απαντήσεις. Στην Ετήσια Έκθεση, υπάρχουν επιπρόσθετα 2 ακόμα στοιχεία για αξιολόγηση η Επαγγελματική Κατάρτιση και Διευθυντική/Διοικητική Ικανότητα και επιπρόσθετα το «Εξαιρέτα» σαν βαθμολόγηση.

Η κυριότερη αδυναμία του συστήματος αυτού, είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών των υπαλλήλων που παρατηρείται σε όλα σχεδόν τα Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας στο στοιχείο «Εξαιρέτος». Σύμφωνα με την Ετήσια Έκθεση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας για το 2014, το 2013, που είναι το τελευταίο έτος με πλήρη στοιχεία, το 61,89% των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογήθηκε σε όλα τα στοιχεία «Εξαιρετικά». Ωστόσο, το ποσοστό αυτό μειώθηκε σταδιακά κάθε χρόνο, όπως φαίνεται από τα στατιστικά δεδομένα της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας για τα έτη 2011-2013.

Επίπεδο Αξιολόγησης	Ποσοστιαία Αναλογία		
	2011	2012	2013
Σε όλα τα στοιχεία «Εξαιρετικά» (8 από τα 8)	69,03%	65,17%	61,89%
Σε όλα τα στοιχεία «Εξαιρετικά» πλην ενός χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά	26,04%	29,69%	31,72%

Στα περισσότερα στοιχεία «Εξαιρετικά» χωρίς αρνητικά	3,88%	3,93%	3,23%
Στα μισά στοιχεία «Εξαιρετικά», χωρίς αρνητικά (4 από 8)	0,23%	0,34%	0,26%
Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία «Εξαιρετικά», χωρίς αρνητικά	0,13%	0,11%	0,09%
Σε 1-2 στοιχεία «Εξαιρετικά», χωρίς αρνητικά	0,10%	0,11%	0,11%
Σε κανένα στοιχείο «Εξαιρετικά»	0,07%	0,12%	0,15%
Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,52%	0,53%	2,55%

Πίνακας 3. Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων για τα έτη 2011-2013

Πηγή: (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2015)

Τα αποτελέσματα από την ισοπεδωτική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με «Εξαιρετικά» είναι εμφανείς, καθότι καθίσταται μεγάλο εμπόδιο για την αύξηση της παραγωγικότητας τους αφού δεν παρέχει κίνητρα στους δημόσιους υπαλλήλους για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Αντιθέτως, προκαλούνται αρνητικά συναισθήματα στους πραγματικά «Εξαίρετους» υπαλλήλους, καθότι αξιολογούνται το ίδιο με τους άλλους χαμηλότερους σε αξία υπαλλήλους, δημιουργώντας τους παράλληλα αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης τους, τον ενθουσιασμό τους για εργασία και εύρεση καινούργιων ιδεών. (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2015)

Επιπρόσθετα, δημιουργεί προβλήματα στους Διευθυντές των Τμημάτων και την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας κατά την διαδικασία πλήρωσης θέσεων προαγωγής. Συνήθως όλοι οι υποψήφιοι για προαγωγή έχουν την ίδια βαθμολογία, και είναι δύσκολο να εντοπιστούν οι καταλληλότεροι, οπότε δίνεται περισσότερη αξία στο κριτήριο της αρχαιότητας. Αυτό βέβαια δεν εξασφαλίζει πάντα την επιλογή του καταλληλότερου για προαγωγή.

Η ισοπεδωτική αξιολόγηση οφείλεται κατά κύριο λόγο στις αδυναμίες του συστήματος αξιολόγησης αλλά και στις ομάδες αξιολόγησης αφού δεν δείχνουν

την δέουσα υπευθυνότητα ή ακόμα είναι ευθυνόφοβοι. Επίσης αρνητικό στοιχείο, αποτελεί το γεγονός ότι χρησιμοποιείται το ίδιο έντυπο αξιολόγησης με πανομοιότυπα στοιχεία για όλους τους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων. (Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, 2015)

Άλλα προβλήματα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους χωρίς να λαμβάνεται υπόψη τα καθήκοντα και το επίπεδο ευθύνης της θέσης που κατέχουν.
- Η κλίμακα αξιολόγησης είναι ανεπαρκής (Εξαίρετα, Πολύ Ικανοποιητικά, Ικανοποιητικά και Μη Ικανοποιητικά).
- Δεν προβλέπεται ο καθορισμός προσωπικών στόχων γι' αυτό και υπάρχει ασάφεια ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα του κάθε υπαλλήλου.
- Δεν υπάρχουν μηχανισμοί εποπτείας και ελέγχου της διαδικασίας αξιολόγησης.
- Οι αξιολογούμενοι δεν είναι σε θέση να δεχτούν κριτική.
- Δεν υπάρχει επαρκής επιμόρφωση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων.

4.2 Ψήφιση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης

Στα πλαίσια της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, συστάθηκε η Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης κάτω από την εποπτεία του Υφυπουργού παρά τω Προέδρω, με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου ημερομηνίας 10/09/2014. Μια από τις αρμοδιότητές της ήταν η αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στη Δημόσια Υπηρεσία.

Για τον σκοπό αυτό ψηφίστηκαν οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 2015 οι οποίοι εκδόθηκαν από το Υπουργικό Συμβούλιο δυνάμει των άρθρων 50 και 87 του περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμου του 1990, με ισχύ την 1^η Ιανουαρίου του 2016.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, έχει ως στόχο να είναι πιο δίκαιο και πιο αντικειμενικό από το προηγούμενο και να δώσει τέρμα στην ισοπεδωτική αξιολόγηση. Θέλει να αναγνωρίζει την πραγματικά υψηλή απόδοση και να εισάγει κίνητρα για καλυτέρευσή της. Επιπλέον με το καινούργιο σύστημα θα εντοπίζονται οι αδυναμίες του προσωπικού και θα δημιουργείται πλάνο για βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων του. Τέλος θα ενδυναμώνεται η διευθυντική ευθύνη και θα τροχοδρομηθούν διαδικασίες ανατροφοδότησης. (Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2015)

Για την επιτυχία των στόχων αυτών, η αξιολόγηση συνδέεται πλέον με την ανέλιξη των υπαλλήλων μέχρι την κλίμακα Α13(ι), αφού εισάγεται καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοστώςσεων για να διασφαλιστεί ότι δεν θα βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο. Περαιτέρω η αξιολόγηση θα αξιοποιηθεί για σκοπούς ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού και τα κριτήρια αξιολόγησης θα είναι διαφορετικά σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο. Θα ενδυναμωθεί επίσης η επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. (Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2015)

4.3 Σκοπός της Αξιολόγησης

Ο σκοπός της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, που γίνεται με Υπηρεσιακές Εκθέσεις είναι:

- ✓ Να διαπιστωθεί η καταλληλότητα των δημοσίων υπαλλήλων που είναι επί δοκιμασία για μονιμοποίηση ή ακόμη στις περιπτώσεις που διορίζονται από την Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας με σύμβαση, να διαπιστωθεί αν είναι κατάλληλοι να διατηρήσουν την θέση τους.
- ✓ Να διαπιστωθεί, εκτιμηθεί και προσδιοριστεί ο βαθμός καταλληλότητας των δημοσίων υπαλλήλων για προαγωγή.
- ✓ Να βοηθήσουν να αναπτύξουν οι δημόσιοι υπάλληλοι ικανότητες, να βελτιώσουν την απόδοσή τους και για την ορθολογιστική λειτουργία και διεύθυνση της υπηρεσίας.

Η Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ) είναι ανεξάρτητη επιτροπή, που αποτελείται από τον Πρόεδρο και τέσσερα μέλη, τα οποία διορίζονται από

τον Πρόεδρο της Κυπριακής Δημοκρατίας. Η Επιτροπή είναι υπεύθυνη για τον διορισμό, την προαγωγή, την μετάθεση, την επικύρωση του διορισμού, την παραίτηση, την αφυπηρέτηση, την απόσπαση και τους πειθαρχικούς ελέγχους των δημοσίων υπαλλήλων.

4.4 Στάδια και Χρονοδιαγράμματα Διεξαγωγής της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων συνεχίζει να γίνεται σε ετήσια βάση και διεξάγεται την περίοδο Ιανουαρίου – Μαρτίου για το προηγούμενο ημερολογιακό έτος και υποβάλλεται στην ΕΔΥ το αργότερο στις 31^η Μαρτίου.

Στο πρώτο, στάδιο γίνεται ετήσια συνάντηση των Προϊστάμενων των Τμημάτων/Υπηρεσιών σε επίπεδο Υπουργείου, για να δοθούν κατευθυντήριες γραμμές σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης και της εφαρμογής του καθοδηγητικού μηχανισμού ποσοστώσεων. Στη συνέχεια οι Προϊστάμενοι των Τμημάτων, μεταφέρουν τις κατευθυντήριες γραμμές στους αξιολογητές εντός του Τμήματός τους. Μετά την συμπλήρωση των αξιολογήσεων και της οριστικοποίησης της κατανομής των ποσοστώσεων από τους Προϊσταμένους, πραγματοποιείται συνάντηση σε επίπεδο Γενικού Διευθυντή Υπουργείου με τους Προϊστάμενους, για σκοπούς ποιοτικού ελέγχου της συνολικής κατανομής των ποσοστώσεων.

4.5 Κατηγορίες Υπηρεσιακών Εκθέσεων

Για την διενέργεια της Αξιολόγησης είναι δυνατό να συνταχτούν οι ακόλουθες Υπηρεσιακές Εκθέσεις:

- Για τους δημόσιους υπαλλήλους που διορίζονται επί δοκιμασία, για χρονική περίοδο 2 χρόνων, που είναι η περίοδος δοκιμασίας, αξιολογούνται με Εξαμηνιαίες Εκθέσεις και υποβάλλονται στην ΕΔΥ ανά εξάμηνο.
- Μετά από την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη θέση, η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με Ετήσιες Εκθέσεις.

Υποβάλλονται στην ΕΔΥ μεταξύ της 1^{ης} Ιανουαρίου και της 31^{ης} Μαρτίου και αφορά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος. Εξαιρέση από την διαδικασία της αξιολόγησης αποτελούν οι Γενικοί Διευθυντές και ο Γραμματέας του Υπουργικού Συμβουλίου.

4.6 Ετοιμασία Υπηρεσιακών Εκθέσεων

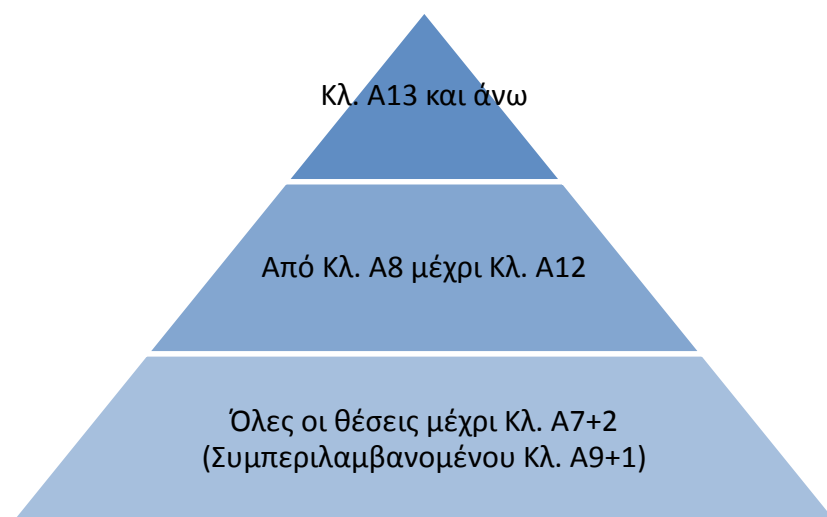
Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις ετοιμάζονται από τριμελή ομάδα αξιολόγησης. Η ομάδα αποτελείται από τον διοικητικά προϊστάμενο, τον άμεσα προϊστάμενο και τον Προϊστάμενο του Τμήματος ή τον ιεραρχικά ανώτερο του άμεσα προϊστάμενου. Διοικητικά προϊστάμενος είναι ο προϊστάμενος του Κλάδου ή Προϊστάμενος του Τμήματος που υπηρετεί ο δημόσιος υπάλληλος, ενώ ο άμεσα προϊστάμενος είναι ιεραρχικά ανώτερος από τον αξιολογούμενο υπάλληλο που τον εποπτεύει. Έχει άμεση γνώση της εργασίας που εκτελεί ο αξιολογούμενος υπάλληλος, γι' αυτό είναι σε θέση να εκφέρει την γνώμη του για τις ικανότητες και την απόδοση στην εργασία του.

Η τριμελή ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από το Γενικό Διευθυντή για τους υπαλλήλους που εργάζονται σε Υπουργείο, ενώ σε άλλα τμήματα η ομάδα ορίζεται σε συνεννόηση με τον οικείο προϊστάμενο του Τμήματος και γνωστοποιείται στην ΕΔΥ μέχρι το τέλος κάθε χρόνου ή ανά εξάμηνο αν κρίνεται αναγκαίο για τις Εξαμηνιαίες Εκθέσεις. Στον κατάλογο θα αναφέρονται επίσης οι θέσεις των υπαλλήλων που θα αξιολογηθούν και η ιεραρχική τους σχέση με την ομάδα αξιολόγησης. Σε περίπτωση που δεν μπορεί να οριστεί τριμελής ομάδα αξιολόγησης, αυτή γίνεται από τον διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπάλληλου και υπερισχύει η άποψη του διοικητικά προϊστάμενου. Σε περίπτωση διαφωνίας, ο άμεσα προϊστάμενος μπορεί να γράψει τους λόγους διαφωνίας στην Έκθεση.

Η αξιολόγηση των διοικητικά ανώτερων λειτουργιών που προϊστανται σε Τμήμα γίνεται από τον εκάστοτε Γενικό Διευθυντή. Τέλος σε περιπτώσεις που είναι δύσκολο να οριστεί ομάδα αξιολόγησης, αυτή θα ορίζεται με οδηγίες του Υπουργού Οικονομικών.

4.7 Διαχωρισμός Υπαλλήλων σε Ιεραρχικά Επίπεδα

Για σκοπούς αξιολόγησης της απόδοσης το προσωπικό διαχωρίζεται σε τρία ιεραρχικά επίπεδα, σύμφωνα με τα σχέδια υπηρεσίας και τα καθήκοντά τους, τα προσόντα, την κλίμακα μισθοδοσίας και του επιπέδου ευθύνης. Το κάθε επίπεδο έχει διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης που αφορούν δεξιότητες – ικανότητες και εργασιακές συμπεριφορές και διαφορετικό έντυπο αξιολόγησης.



Σχήμα 1. Διαχωρισμός Υπαλλήλων σε Ιεραρχικά Επίπεδα

Πηγή: (Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2015)

- **Ιεραρχικό Επίπεδο 1**

Στο επίπεδο αυτό ανήκει το Διευθυντικό και μεσο-διευθυντικό προσωπικό για τις κλίμακες A13 και άνω. Η αξιολόγηση στο επίπεδο αυτό, γίνεται μόνο για την διαπίστωση της καταλληλότητας των επί δοκιμασία για μονιμοποίηση υπαλλήλων καθώς και για την υποβοήθηση για ανάπτυξη των ικανοτήτων, βελτίωση της απόδοσης και της σωστής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας. Σημαντικό είναι επίσης ότι η αξιολόγηση δεν είναι συγκριτική με άλλους ομοιόβαθμους του, αλλά επικεντρώνεται στον ίδιο τον αξιολογούμενο, χωρίς αριθμητική βαθμολογία.

- **Ιεραρχικό Επίπεδο 2**

Σε αυτό το επίπεδο ανήκει το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα και το προσωπικό εισδοχής με πανεπιστημιακά – επαγγελματικά προσόντα με κλίμακες από Α8 μέχρι Α12.

- **Ιεραρχικό Επίπεδο 3**

Στο 3^ο ιεραρχικό επίπεδο ανήκει το προσωπικό με προσόντα Λυκείου ή Μεταλυκειακού κύκλου σπουδών, με κλίμακες από την Α1 μέχρι την κλίμακα Α7+2, συμπεριλαμβανομένου της κλίμακας Α9+1.

Για τα ιεραρχικά επίπεδα 2 και 3, η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται για να διαπιστωθεί η καταλληλότητα των επί δοκιμασία για μονιμοποίηση υπαλλήλων, για την διαπίστωση του βαθμού καταλληλότητας τους για προαγωγή και για την υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων, της βελτίωσης της απόδοσης και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας.

Τα κριτήρια με τα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι, διαφέρουν για κάθε ιεραρχικό επίπεδο και αφορούν δεξιότητες – ικανότητες, εργασιακές συμπεριφορές και αξίες για τον κάθε εργαζόμενο.

4.8 Κλίμακα Βαθμολογίας για την Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης για σκοπούς προαγωγής, γίνεται με αριθμητική κλίμακα από το 1 έως το 100 και χωρίζεται σε 20 εκατοστημόρια των 5 μονάδων, όπου το κάθε εκατοστημόριο αντιπροσωπεύει μια κατηγορία βαθμολογίας όπως πιο κάτω:

Βαθμολογία	Εκατοστημόριο	Βαθμολογία	Εκατοστημόριο
96-100	20 ^ο	46-50	10 ^ο
91-95	19 ^ο	41-45	9 ^ο
86-90	18 ^ο	36-40	8 ^ο
81-85	17 ^ο	31-35	7 ^ο

76-80	16 ^ο	26-30	6 ^ο
71-75	15 ^ο	21-25	5 ^ο
66-70	14 ^ο	16-20	4 ^ο
61-65	13 ^ο	11-15	3 ^ο
56-60	12 ^ο	6-10	2 ^ο
51-55	11 ^ο	1-5	1 ^ο

Για κάθε κριτήριο αξιολόγησης δίνεται μια αριθμητική βαθμολογία και η τελική βαθμολογία και το εκατοστημόριο προκύπτει από τον μέσο όρο όλων των κριτηρίων.

Περαιτέρω, εφαρμόζεται καθοδηγητικός μηχανισμός ποσοτώσεων σε κάθε Τμήμα, των υπαλλήλων που βρίσκονται στην ίδια οργανική θέση νοουμένου ότι ο αριθμός των υπαλλήλων είναι τουλάχιστον 10, αναφορικά με ποσοστά βαθμολόγησης των υπαλλήλων όπως πιο κάτω:

Από 96-100	Περίπου 10% των υπαλλήλων
91-95	Περίπου 15% των υπαλλήλων
86-90	Περίπου 20% των υπαλλήλων
81-85 και 76-80	Περίπου 50% των υπαλλήλων
1-5 μέχρι 71-75	Περίπου 5% των υπαλλήλων

Όταν ο αριθμός των υπαλλήλων είναι μικρότερος των 10 ανά οργανική θέση, τότε ο καθοδηγητικός μηχανισμός εφαρμόζεται κατά το δυνατό.

Η βαρύτητα που δίνεται στην βαθμολόγηση, είναι ότι οι υπάλληλοι για να μπορούν να είναι υποψήφιοι για προαγωγή, θα πρέπει κατά τις δύο τελευταίες ετήσιες υπηρεσιακές εκθέσεις να έχουν αξιολογηθεί με βαθμολογία μεγαλύτερη

από 75/100. Η βαθμολογία αυτή έχει μεγάλη βαρύτητα για την διεκδίκηση θέσεων προαγωγής.

4.9 Διαδικασία Αξιολόγησης

Το Μέρος I και II τόσο για τις Εξαμηνιαίες Εκθέσεις όσο και για τις Ετήσιες Εκθέσεις συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο υπάλληλο. Το Μέρος I αφορά τα ατομικά και τα υπηρεσιακά τους στοιχεία και το Μέρος II αφορά των απολογισμό των δραστηριοτήτων όπου ο αξιολογούμενος καλείται να αναπτύξει τα πιο κάτω ερωτήματα:

- Να περιγράψει συνοπτικά τις κύριες δραστηριότητες με τις οποίες ασχολήθηκε την περίοδο αξιολόγησης
- Ποια από αυτές τις εργασίες τον ικανοποίησε περισσότερο
- Ποια προβλήματα – δυσκολίες αντιμετώπισε στην εργασία του
- Να αποτιμήσει τον βαθμό αξιοποίησης των ικανοτήτων, γνώσεων και εμπειριών και να αναφέρει εισηγήσεις
- Να καταγράψει οποιαδήποτε επιπρόσθετα προσόντα και γνώσεις που απέκτησε την περίοδο αξιολόγησης
- Να αναφέρει θέματα που χρειάζεται για επιμόρφωση
- Να αναφέρει εισηγήσεις για βελτίωση της αποτελεσματικότητας του Τμήματος ως επίσης και τρόπους καλύτερης εξυπηρέτησης του πολίτη.

Για το Ιεραρχικό Επίπεδο I, η ομάδα αξιολόγησης καλείται να αξιολογήσει τα 8 πιο κάτω κριτήρια:

Μέρος III – Εκτίμηση του επιπέδου απόδοσης και βελτίωσης του υπαλλήλου

- Ηγετικές ικανότητες, ικανότητες στοχοθεσίας και αφοσίωση στην επίτευξη αποτελεσμάτων
- Προγραμματισμός, οργάνωση και εποπτεία εργασίας
- Ενημερότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας
- Εισαγωγή καινοτομιών και διαχείριση αλλαγών
- Εξυπηρέτηση του πολίτη
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

- Διεύθυνση απόδοσης – αξιολόγηση υφισταμένων
- Ικανότητες επικοινωνίας, Επαγγελματικές σχέσεις και συνεργασίες

Στις Εξαμηνιαίες Εκθέσεις σημειώνεται «ν» στα «Πολύ Ικανοποιητικά» «Ικανοποιητικά» και «Μη Ικανοποιητικά» ανάλογα, ενώ στις Ετήσιες Εκθέσεις αρχικά αξιολογείται το κάθε κριτήριο κατά πόσο αποτελεί δυνατό σημείο (ΔΣ) ή λιγότερο δυνατό σημείο (ΛΔΣ), συγκρίνοντας τα κριτήρια απόδοσης μεταξύ τους. Στη συνέχεια κρίνεται ο βαθμός βελτίωσής του σε κάθε κριτήριο σε σχέση με την προηγούμενη αξιολόγησή του και σημειώνεται αν έχει σημαντική βελτίωση (ΣΒ), μικρή βελτίωση (ΜΒ) ή μείωση απόδοσης (ΜΑ). Η αξιολόγηση δεν είναι συγκριτική μεταξύ των υπαλλήλων, αλλά ξεχωριστή για κάθε υπάλληλο.

Το Μέρος IV – Γενικά σχόλια για την απόδοση και βελτίωση του υπαλλήλου

- Σχολιασμός σε γενικές γραμμές της απόδοσης του αξιολογούμενου με αναφορά σε συγκεκριμένα κριτήρια απόδοσης
- Καταγραφή σχολίων- διαφωνιών της επιτροπής αξιολόγησης

Το Μέρος V για την εξαμηνιαία αξιολόγηση αναφέρει η ομάδα αξιολόγησης αν είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση και αναφέρει τυχόν αρνητικά σχόλια. Το Μέρος V για τις ετήσιες εκθέσεις και το Μέρος VI για την εξαμηνιαία, αφορά τις υπογραφές τόσο του αξιολογούμενου όσο και της τριμελούς επιτροπής.

Το Μέρος VI για τις ετήσιες εκθέσεις και το Μέρος VII για την εξαμηνιαία αφορά το Πλάνο προσωπικής ανάπτυξης.

Για το Ιεραρχικό Επίπεδο II, η ομάδα αξιολόγησης καλείται να αξιολογήσει, για το προσωπικό εισδοχής με πανεπιστημιακά- επαγγελματικά κριτήρια αξιολογούνται τα 7 κοινά κριτήρια απόδοσης:

- Προγραμματισμός και οργάνωση εργασίας
- Ενημερότητα αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση της εργασίας
- Θετικότητα για αλλαγές προς βελτίωση του Τμήματος
- Εξυπηρέτηση του πολίτη

- Ικανότητες επικοινωνίας και επαγγελματικές σχέσεις
- Ανάληψη πρωτοβουλιών στην εκτέλεση των καθηκόντων του
- Συνέπεια, υπευθυνότητα και συστηματικότητα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του

Επιπρόσθετα 3 κριτήρια απόδοσης για το προσωπικό με εποπτικά καθήκοντα:

- Εποπτεία εργασίας
- Διεύθυνση απόδοσης – αξιολόγηση υφισταμένων
- Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού

Στις Εξαμηνιαίες Εκθέσεις σημειώνεται «ν» στα «Πολύ Ικανοποιητικά» «Ικανοποιητικά» και «Μη Ικανοποιητικά» ανάλογα, και στο «Μη Ικανοποιητικά» δίνονται επεξηγήσεις. Στις Ετήσιες Εκθέσεις, η αξιολόγηση είναι συγκριτική μεταξύ των υπαλλήλων και κάθε στοιχείο βαθμολογείται από το 1-100 και χωρίζονται σε 20 εκατοστημόρια που αντιπροσωπεύει το επίπεδο της απόδοσής του. Σε περίπτωση που η βαθμολογία είναι 75/100 ή χαμηλότερη, πρέπει να δίνονται επεξηγήσεις.

Στο Μέρος IV για τις ετήσιες εκθέσεις γίνεται ο υπολογισμός της τελικής βαθμολογίας, όπου αθροίζεται η βαθμολογία και βγαίνει ο μέσος όρος. Στο Μέρος V για τις ετήσιες εκθέσεις και το Μέρος IV για τις εξαμηνιαίες εκθέσεις, καταγράφονται τα σχόλια για την απόδοση του υπαλλήλου και τυχόν διαφωνίες. Στο Μέρος V για τις εξαμηνιαίες εκθέσεις η ομάδα αξιολόγησης αναφέρει αν ο υπάλληλος είναι κατάλληλος για μονιμοποίηση και αναφέρει τυχόν αρνητικά σχόλια. Στο Μέρος VI είναι οι υπογραφές του αξιολογούμενου και της τριμελούς επιτροπής και τέλος το Μέρος VII αφορά το Πλάνο προσωπικής ανάπτυξης του υπαλλήλου.

Στο Ιεραρχικό Επίπεδο 3 αξιολογούνται τα ίδια 7 κριτήρια με το Ιεραρχικό Επίπεδο 2 αλλά με πιο περιορισμένες ευθύνες.

Την ομάδα αξιολόγησης προεδρεύει ο ιεραρχικά ανώτερος και οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. Όταν δεν υπάρχει πλειοψηφία, υπερισχύει η άποψη του προεδρεύων και αναφέρονται οι λόγοι της διαφωνίας στην Έκθεση.

Όταν κάποιος υπάλληλος μετατεθεί, μετακινηθεί κατά τη διάρκεια του έτους, ο άμεσα προϊστάμενος ετοιμάζει προσχέδιο αξιολόγησης στο ανάλογο έντυπο Έκθεσης και στέλλεται στον νέο Προϊστάμενο του υπαλλήλου για να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση του, νοουμένου ότι η υπηρεσία του ήταν 2 μήνες τουλάχιστον και άνω για την Εξαμηνιαία και 3 μήνες τουλάχιστον για την Ετήσια.

Στην περίπτωση δε που ο άμεσα προϊστάμενος του υπαλλήλου αφυπηρετήσει, μετατεθεί, μετακινηθεί κατά τη διάρκεια του έτους, ετοιμάζεται επίσης προσχέδιο αξιολόγησης και υποβάλλεται στον αντικαταστάτη του για να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγησή του. Επίσης, κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από ιεραρχικά ομοβάθμιο ή κατώτερό του.

4.10 Σύνταξη Δυσμενούς Έκθεσης

Σε περίπτωση που στην Υπηρεσιακή Έκθεση υπάρχει δυσμενής αξιολόγηση, ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει την ευκαιρία να ακουστεί και να υποβάλει σχετικές παραστάσεις προτού ληφθούν τελικές αποφάσεις. Δυσμενής αξιολόγηση με βαθμολογία 75/100 και χαμηλότερη.

4.11 Κοινοποίηση Υπηρεσιακών Εκθέσεων

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις κοινοποιούνται στους αξιολογούμενους υπαλλήλους μετά την σύνταξη της αξιολόγησης και αποστέλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας μετά από την παρέλευση 15 εργάσιμων ημερών από την σχετική κοινοποίηση. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευκαιρία στους υπαλλήλους να υποβάλουν γραπτώς τυχόν παραστάσεις με πλήρη δικαιολογητικά.

4.12 Σημασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων και Ευθύνες των Λειτουργών Αξιολόγησης

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις πρέπει να περιορίζονται αυστηρά στην κρίση της επαγγελματικής αξίας στην περίοδο της αξιολόγησης. Πολύ σημαντικό θεωρείται οι Αξιολογητές κατά την σύνταξη των Υπηρεσιακών Εκθέσεων:

- ✓ Να τηρούν πιστά τους Κανονισμούς και εγκύκλιες οδηγίες που αφορούν την αξιολόγηση.
- ✓ Να προσπαθούν να έχουν ένα ενιαίο μέτρο κρίσης.
- ✓ Να μην επηρεάζονται από γνώμες / εκτιμήσεις προηγούμενων περιόδων αξιολόγησης.
- ✓ Να αξιολογούν κάθε υπάλληλο χωριστά για κάθε μέρος της Έκθεσης για την περίοδο της αξιολόγησης.
- ✓ Να προσπαθούν όπως η αξιολόγηση να αντικατοπτρίζει την πραγματική τους αξία. Εάν λόγοι υγείας επηρεάζουν δυσμενώς την ποιότητα ή αποδοτικότητα της εργασίας του υπαλλήλου, αυτό πρέπει να αναφέρεται σε ξεχωριστό σημείωμα που θα επισυνάπτεται της Έκθεσης.
- ✓ Εκεί όπου κρίνεται αναγκαίο για το συμφέρον της υπηρεσίας, να προβούν σε χαμηλές αξιολογήσεις αν δικαιολογούνται από την απόδοσή του.
- ✓ Να έχουν υπόψη ότι οι υπάλληλοι εκτός από ικανότητες έχουν και ελλείψεις και στην Έκθεση πρέπει να αναφέρεται η πραγματικότητα με σαφήνεια και αντικειμενικότητα.
- ✓ Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις να συμπληρώνονται με υπευθυνότητα και περίσκεψη και να αποφεύγονται οι γενικότητες.

Για να καταστεί πιο δίκαιη και αμερόληπτη η αξιολόγηση, θα πρέπει οι προϊστάμενοι κατά τη διάρκεια του έτους να σημειώνουν τις εξαιρετες επιδόσεις και τις παραλείψεις / ελλείψεις τους που μπορεί να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγηση. Σε τέτοια περίπτωση οφείλουν όπως γίνει σχετική παρατήρηση τον χρόνο που γίνεται. Εάν ακόμη τα καθήκοντά του υπαλλήλου είναι τέτοια που καθιστούν την αξιολόγηση ανεφάρμοστη σε κάποιο στοιχείο, θα πρέπει να αναφέρεται στο σχετικό μέρος της Έκθεσης.

Για την καλύτερη ετοιμασία των Εκθέσεων οι αξιολογητές θα καθοδηγούνται από σχετικές εγκυκλίους.

4.13 Ευθύνες των Προϊσταμένων Τμημάτων

Βασικό μέλημα των αξιολογητών πρέπει να είναι η διασφάλιση αντικειμενικής και δίκαιης αξιολόγησης, με σκοπό την ανάπτυξη και ανέλιξη των υπαλλήλων και την εύρυθμη λειτουργία της υπηρεσίας. Το μέγεθος της επιτυχίας εξαρτάται από την τρόπο που θα ανταποκριθούν οι αξιολογητές, οι οποίοι έχουν πολλές σοβαρές ευθύνες στη διεύθυνση και διοίκηση του προσωπικού. Σαφώς ο κάθε προϊστάμενος οφείλει να διασφαλίζει ότι:

- Η αξιολόγηση δεν πρέπει να περιορίζεται στην τελική ετήσια εκτίμηση της αξίας του υπαλλήλου, αλλά να αποτελεί μια συνεχή διαδικασία που να βασίζεται σε επικοινωνιακή επικοινωνία μεταξύ όλων των βαθμίδων της ιεραρχίας στην υπηρεσία.
- Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα πρέπει να βοηθούνται για να αναπτύσσουν γνώσεις και περαιτέρω ικανότητες σε διαφορετικά είδη εργασίας, με την κατάλληλη επιμόρφωση, καθοδήγηση και εποπτεία.
- Προσφέρεται στους υπαλλήλους η δυνατότητα κατανόησης του επιπέδου των ικανοτήτων και της απόδοσης τους, σε σύγκριση με άλλους συναδέλφους τους και τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης στην εργασία τους.

Παρόλα αυτά η απόλυτη αντικειμενικότητα δεν μπορεί να επιτευχθεί, ωστόσο θα πρέπει να γίνεται η μέγιστη προσπάθεια, με σοβαρότητα και υπευθυνότητα για μια πιο δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.

4.14 Ειδικές Ρυθμίσεις

Ειδικές ρυθμίσεις έχουν γίνει για την αξιολόγηση των Διευθυντών Κλινικών/Τμημάτων των Ιατρικών Υπηρεσιών και Υπηρεσιών Δημόσιας Υγείας, όπου αξιολογούνται από διμελή ομάδα, που την απαρτίζουν ο Γενικός Διευθυντής του Υπουργείου Υγείας και ο Προϊστάμενος του Τμήματος, μετά από συνεννόησή τους με τον Πρώτο Ιατρικό Λειτουργό που είναι υπεύθυνος για τη

διοίκηση του νοσηλευτικού ιδρύματος στο οποίο υπηρετούν. Αν δεν υπάγονται διοικητικά στον Πρώτο Ιατρικό Λειτουργό, η αξιολόγηση γίνεται μόνο από την ανωτέρω διμελή ομάδα.

Οι Βοηθοί Διευθυντές Κλινικής/Τμήματος αξιολογούνται από το Διευθυντή Κλινικής/Τμήματος της οικείας ειδικότητας και τον Πρώτο Ιατρικό Λειτουργό του νοσηλευτικού ιδρύματος στο οποίο υπηρετούν.

Σε περίπτωση που δεν υπάρχει Διευθυντής Κλινικής/Τμήματος ή/και Πρώτος Ιατρικός Λειτουργός, η αξιολόγηση γίνεται από τον Προϊστάμενο του Τμήματος, ανάλογα με την περίπτωση, ή από διμελή ομάδα.

Περαιτέρω, οι Διευθυντές Κλινικής/Τμήματος Ανώτεροι των Υπηρεσιών Ψυχικής Υγείας αξιολογούνται από διμελή ομάδα, στην οποία μετέχουν ο Γενικός Διευθυντής του οικείου Υπουργείου και ο Προϊστάμενος του Τμήματος.

Η αξιολόγηση των ιδιαιτέρων γραμματέων πολιτικών προσώπων, γίνεται από τον εκάστοτε Γενικό Διευθυντή ή τον οικείο Προϊστάμενο Τμήματος, λαμβάνοντας υπόψη τις γραπτές απόψεις του πολιτικού προσώπου.

Κεφάλαιο 5

Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και η Σύνδεση της με την Αξιολόγηση

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης καθώς είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Ο όρος υποκίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη «movere» που σημαίνει κινώ. Συχνά ο όρος αυτός αποτελεί συνώνυμο με τις λέξεις θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. Στην πραγματική της διάσταση, η υποκίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία που έχει σαν αποτέλεσμα να επηρεάζει την συμπεριφορά του ανθρώπου. Η υποκίνηση μπορεί να ορισθεί ως «η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του» (Μπουραντάς, 1992).

Μια βασική διάκριση στην υποκίνηση που πρέπει να γίνει, είναι η εσωτερική και η εξωτερική υποκίνηση. Η εσωτερική υποκίνηση οφείλεται στην ίδια την εργασία και το περιεχόμενό της, ενώ η εξωτερική υποκίνηση συνδέεται με τις ανταμοιβές, τον μισθό, τις πρόσθετες παροχές και τις επιθυμητές εργασιακές σχέσεις που απορρέουν από την εκτέλεση μιας εργασίας. (Μπουραντάς, 1992).

5.1 Στόχοι και Σημασία της Υποκίνησης

Με την ανάλυση του φαινομένου της υποκίνησης, μπορούμε να βρούμε απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας. Με τον τρόπο αυτό, μπορούμε να επηρεάσουμε θετικά τις

ενεργητικές δυνάμεις που αυξάνουν την υποκίνηση. Η αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης, νοουμένου βέβαια ότι υπάρχουν και οι ανάλογες ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, αύξηση δηλαδή της παραγωγικότητας.

Η σπουδαιότητα της υποκίνησης, τόσο από θεωρητικής όσο και από πρακτικής πλευράς, οφείλεται στο γεγονός ότι επιδρά σε μεγάλο βαθμό στην απόδοση των εργαζομένων. Βέβαια, όλα τα προβλήματα απόδοσης στην εργασία δεν είναι αναγκαστικά προβλήματα υποκίνησης, αλλά μπορούν να σχετίζονται με προβλήματα ικανοτήτων ή περιορισμένων δυνατοτήτων.

Οι προϊστάμενοι μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων, φροντίζοντας όπως αποκομίζουν θετικές εμπειρίες από την εργασία τους. Για να μπορεί να γίνει, οι προϊστάμενοι θα πρέπει αφενός να εκτιμήσουν σωστά τις δυνατότητες των υφισταμένων τους, αφετέρου δε να εκτιμήσουν σωστά τις απαιτήσεις της εκάστοτε εργασίας. Θα πρέπει να διαγνώσουν τις πραγματικές τους ανάγκες και να προσπαθήσουν να τις ικανοποιήσουν κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Τα στελέχη μπορούν να κάνουν πολλά για να υποκινήσουν τους υφισταμένους τους, παραμένοντας πάντα μέσα στα συγκεκριμένα πλαίσια που θέτει η επιχείρηση. Απαραίτητο στοιχείο όμως είναι η υποκίνηση του ίδιου του στελέχους γιατί έχει αποδειχθεί στην πράξη ότι το στέλεχος που δεν έχει υποκινηθεί, δεν μπορεί να υποκινήσει αποτελεσματικά τους υφισταμένους του.

Παρ' όλα αυτά, η μέχρι σήμερα εμπειρία έδειξε πως μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα, όταν γίνεται συνδυασμός διαφόρων τεχνικών. Είναι σαφές από τα στελέχη ότι στις σημερινές συνθήκες η υποκίνηση δεν μπορεί να στηριχθεί αποκλειστικά στο χρήμα. Συνεπώς, θα πρέπει να εξευρεθούν άλλες ανταμοιβές μη οικονομικού χαρακτήρα, που σκοπό έχουν να ικανοποιήσουν ιδιαίτερες ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες είναι πιο δύσκολες να ικανοποιηθούν, όπως είναι η αναγνώριση. (Δημητρίου, 1991).

5.2 Η Σύνδεση της Αξιολόγησης με την Υποκίνηση

Η διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με την υποκίνηση. Η θεωρία της υποκίνησης και των κινήτρων, αποτελεί το ερέθισμα της λειτουργίας του Συστήματος Αξιολόγησης. Για παράδειγμα, τα κίνητρα ωθούν τους εργαζόμενους να προσπαθούν περισσότερο κατά την παραγωγή έργου και στη συνέχεια, την προσπάθεια αυτή καλείται να εκτιμήσει το Σύστημα Αξιολόγησης.

Η επιχείρηση θέτει τους κανόνες στους εργαζόμενους, σύμφωνα με τους αντικειμενικούς της στόχους. Οι εργαζόμενοι έχοντας γνώση θα ενεργοποιηθούν στη συνέχεια τις δυνάμεις τους, με στόχο να υλοποιήσουν τους τελικούς στόχους. Η Αξιολόγηση του κάθε εργαζόμενου γίνεται με βάση την προσπάθεια υλοποίησης του έργου του. Για την αποδοτικότερη υλοποίηση ενός έργου είναι αναγκαίο να μπορεί η επιχείρηση να κατανοεί τη συμπεριφορά και τις ανάγκες των εργαζομένων της. Για την πλήρη κατανόηση αυτής της ανάγκης υπάρχουν οι θεωρίες της υποκίνησης και των κινήτρων. Με την ύπαρξη αυτών, η επιχείρηση γίνεται πιο αποτελεσματική στην διαχείριση της σχέσης της με τους εργαζόμενους της.

Σύμφωνα με τους Stanton και Biskirk (1992), τα στοιχεία που συνθέτουν το μίγμα της υποκίνησης είναι:

- Βασικό Σύστημα Αμοιβών (Μισθός, Προμήθειες, Χρηματικά δώρα, Παροχές)
- Μη Χρηματικές Αμοιβές (έπαθλα)
- Ευκαιρίες Προαγωγής
- Εσωτερικοί Διαγωνισμοί
- Συσκέψεις – Συνέδρια
- Εποπτεία
- Προγράμματα Εκπαίδευσης
- Στοιχεία Προγραμματισμού των πωλήσεων (Προβλέψεις, Προϋπολογισμοί, Στόχοι)

- Αξιολόγηση απόδοσης
- Γενικά Διοικητικά Στοιχεία (Οργανωτική δομή, τρόπος διοικητικής ηγεσίας)

Ένα από τα πιο πάνω στοιχεία είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου η οποία αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης. Ο συσχετισμός της αξιολόγησης με την υποκίνηση μπορεί να γίνει με δύο τρόπους.

Ο πρώτος έχει να κάνει με την επιβράβευση των αποδοτικότερων εργαζομένων. Όταν μάλιστα η αξιολόγηση είναι συνδεδεμένη με ένα σύστημα μισθοδοσίας, αυτή αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα στην υποκίνηση των εργαζομένων.

Ο δεύτερος τρόπος έχει να κάνει με την επισήμανση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων του κάθε εργαζόμενου, οπότε εντοπίζονται τα σημεία που ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να βελτιώσει. Η επισήμανση αυτή, η βοηθάει τον εργαζόμενο στην ατομική του βελτίωση και τελικά στην αποδοτικότερη λειτουργία του τμήματος.

Στη συνέχεια θα γίνει παρουσίαση διάφορων θεωριών της υποκίνησης.

5.3 Θεωρίες Υποκίνησης

Οι θεωρίες υποκίνησης μπορούν να ενταχθούν σε τρεις μεγάλες κατηγορίες:

- Θεωρίες Αναγκών
 - ✓ Θεωρία της Ιεράρχησης Αναγκών του A. Maslow
 - ✓ Θεωρία Erg του Alderfer
 - ✓ Θεωρία της Υγιεινής του Frederick Herzberg
 - ✓ Θεωρία του C. L. Hull
 - ✓ Θεωρία του Henry Murray
 - ✓ Θεωρία των Επιτευγμάτων Του David McClelland
 - ✓ Θεωρία του Mumford
 - ✓ Θεωρία των Sheila Ritchie & Peter Martin

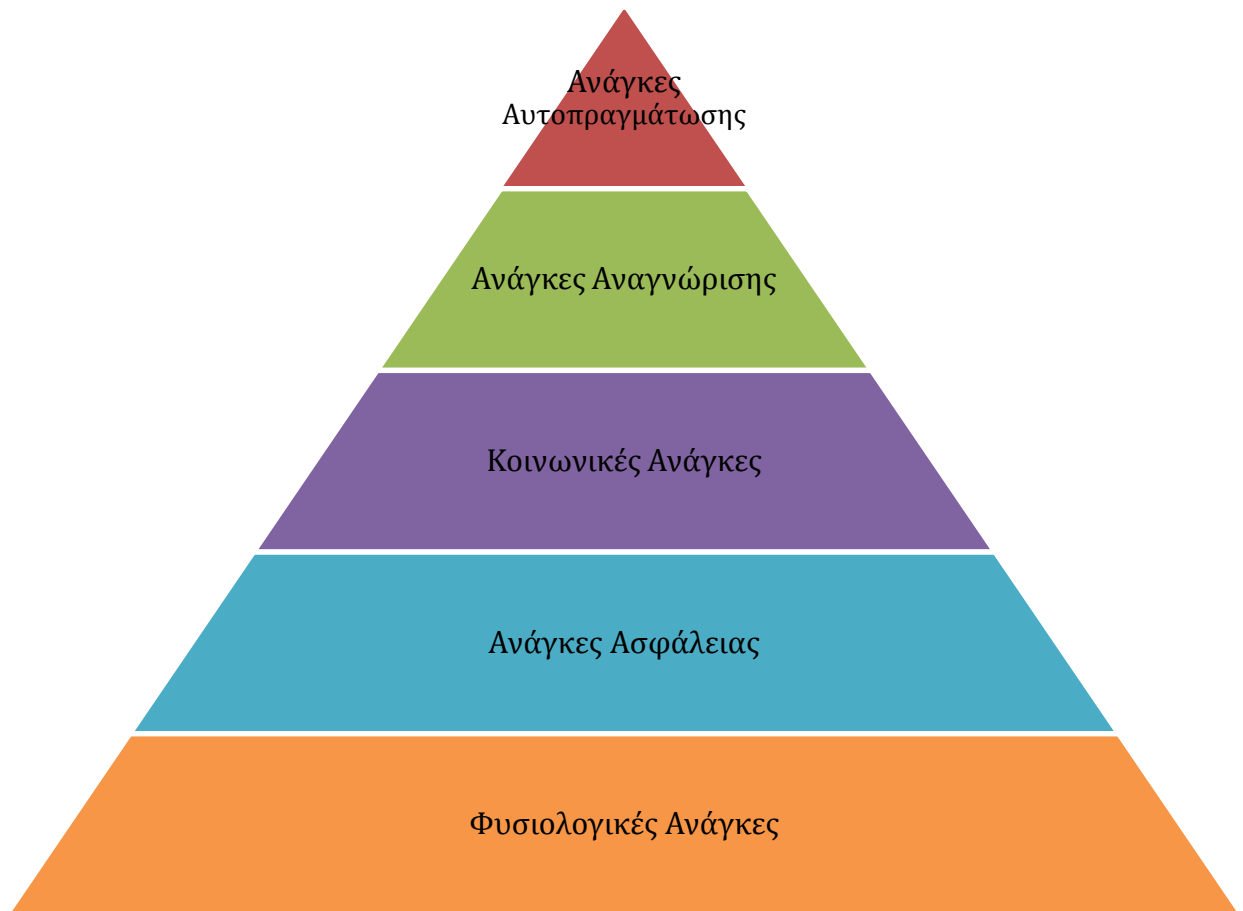
- Θεωρίες Ενδυνάμωσης
 - ✓ Θεωρία της ενίσχυσης του B. F. Skinner
 - ✓ Θεωρία της Κοινωνικής Μάθησης του Albert Bandura
 - ✓ Θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor
 - ✓ Θεωρία Ωριμότητας και Ανωριμότητας του Chris Argyris
 - ✓ Θεωρία Του Πεδίου του Kurt Lewin
 - ✓ Θεωρία της Κοινωνικής Ανταλλαγής των Thibaut και Kelly

- Θεωρίες Προσδοκίας
 - ✓ Θεωρία της Προσδοκίας του Victor Vroom
 - ✓ Θεωρία των Lyman Porter και Edward Lawler
 - ✓ Θεωρία της Δικαιοσύνης του Stacy Adams
 - ✓ Θεωρία της Στοχοθέτησης του E. A. Locke
 - ✓ Θεωρία της Αναγνώρισης των Διοικητικών Παραγόντων Υποκίνησης του Arch Patton
 - ✓ Θεωρία των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Turner και Lawrence
 - ✓ Θεωρία των Πτυχών της Επαγγελματικής Ικανοποίησης των Smith, Kendall και Hulin

Πιο κάτω περιγράφουμε τις πιο γνωστές και διαδεδομένες θεωρίες υποκίνησης.

5.3.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του A. Maslow

Ο Abraham Maslow, ψυχολόγος, διατύπωσε την δική του θεωρία, μετά από ερευνητική προσπάθεια, με την οποία υποστηρίζει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων ξεκινούν από τις πιο βασικές και καταλήγουν στις πιο σύνθετες, χωρίζοντάς τις σε πέντε επίπεδα με την μορφή πυραμίδας ως ακολούθως:



Σχήμα 2. Ιεράρχιση Αναγκών του A. Maslow

Στο πρώτο επίπεδο κατέταξε τις φυσιολογικές- βιολογικές ανάγκες, που έχουν να κάνουν με το βιοποριστικό κομμάτι της ύπαρξης του ανθρώπου (σίτιση, στέγαση, ύπνο, κτλ). Οι ανάγκες ασφάλειας, οι ανάγκες για σταθερότητα και ασφάλεια σε θέματα μισθού, σίγουρης εργασίας, υγειονομικής περίθαλψης, κτλ, αποτελούν το δεύτερο επίπεδο της πυραμίδας. Αμέσως μετά ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν την επιδίωξη του ανθρώπου να σχετίζεται με όμοιους του, να γίνεται αποδεκτός, να κάνει φίλους, κτλ. Στο τέταρτο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες αναγνώρισης. Είναι γνωστές ως ανάγκες εκτίμησης ή και εγωιστικές ανάγκες, είναι η ανάγκη για κύρος, αναγνώριση, επιτυχίες, διασημότητα, ελευθερία, ανεξαρτησία, και αλληλοσεβασμού. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες την ολοκλήρωσης, που αφορούν την ανάγκη των ανθρώπων να επιτύχουν τα προσωπικά τους όνειρα και προσδοκίες. (Μπουραντάς, 1992)

Ωστόσο, ο Maslow αρκετά χρόνια μετά εντόπισε πως η πυραμίδα αυτή έχει εξαιρέσεις αλλά και αποκλίσεις. Η θεωρία είναι αρκετά απλοποιημένη και δεν λαμβάνει υπόψη σημαντικούς παράγοντες όπως μόρφωση, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επίσης δεν ιεραρχούν όλοι τις ανάγκες τους με την ίδια σειρά. Παρόλα αυτά, αποτελεί την πιο γνωστή θεωρία υποκίνησης. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2006)

5.3.2 Θεωρία του Murray

Ο Henry Murray μετά τον Maslow, ανέπτυξε μια θεωρία αναγκών όπου οι άνθρωποι μπορούν να καταταχθούν ανάλογα με την ένταση των αναγκών τους. Κάθε στιγμή επιδρούν σε αυτούς διαφορετικές ανάγκες που συχνά έρχονται σε σύγκρουση με την ανθρώπινη συμπεριφορά. Υποστήριξε ακόμη ότι κάθε άνθρωπος έχει την δική του διαφορετική ιεράρχηση αναγκών, αφού ο καθένας δίνει διαφορετική βαρύτητα και σπουδαιότητα στην κάθε ανάγκη.

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε στη συνέχεια από τους D. McClelland και J. Atkinson.

5.3.3 Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McClelland

Σύμφωνα με τον McClelland, οι άνθρωποι κατά τη διάρκεια της εξέλιξης τους στο κοινωνικό περιβάλλον, αποκτούν τρεις σημαντικές ανάγκες – κίνητρα, τα οποία προσδιορίζουν την υποκίνησή του. Οι τρεις αυτές κινητήριες δυνάμεις αποτελούνται από τις κοινωνικές ανάγκες όπως της θεωρίας του Maslow, τις ανάγκες για δύναμη και εξουσία και η τρίτη αναφέρεται στην ανάγκη για επιτεύγματα, την ανάγκη δηλαδή του εργαζόμενου να προσεγγίσει το τέλειο, την άριστη απόδοση την υπεροχή.

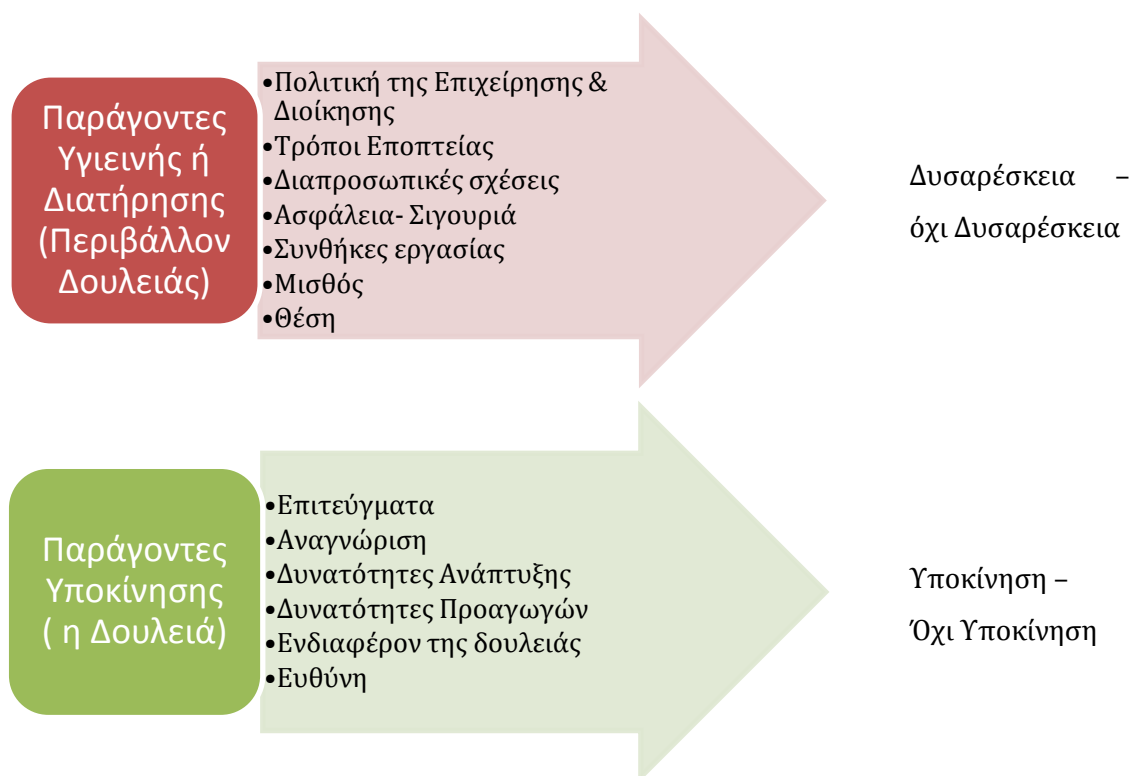
Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και ένταξη στο σύνολο, αντιστοιχεί στις κοινωνικές ανάγκες. Τα άτομα επιδιώκουν και έχουν ανάγκη να δημιουργούν φιλικές σχέσεις, να ενταχθούν και να είναι αποδεκτοί σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Η ανάγκη για δύναμη σημαίνει ότι τα άτομα αυτά επιθυμούν όπως ασκούν επιρροή σε άλλα άτομα και τους αρέσει να έχουν υφισταμένους τους οποίους διευθύνουν, εξουσιάζουν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Τα

άτομα που διοικούν έχουν συνήθως την ανάγκη για δύναμη. Η ανάγκη για επιτεύγματα σχετίζεται με την επιθυμία των ατόμων να έχουν υψηλή απόδοση με άριστα πρότυπα και να τους αρέσει ο ανταγωνισμός.

Ο McClelland κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα άτομα που επιθυμούν επιτεύγματα, διακρίνονται και προσπαθούν περισσότερο για να πετύχουν τους στόχους που έχουν θέσει. Για τον λόγο αυτό, αυτό είναι πολύ σημαντική για την πορεία της επιχείρησης. Παραβλέπονται όμως άλλου είδους ανάγκες που αφορούν διαφορετικά χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα, με αποτέλεσμα να υπάρχει κενό στο ευρύτερο σύνολο. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2006)

5.3.4 Θεωρία της Υγιεινής-Παρακίνησης του F. Herzberg

Ο F. Herzberg υποστήριξε κατόπιν, έρευνας που διεξήγαγε, υπάρχουν δύο παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν τους εργαζόμενους τους, παράγοντες της υγιεινής ή διατήρησης και τους παράγοντες της υποκίνησης ή κινήτρων. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2006)



Σχήμα 3. Θεωρία της Υγιεινής – Παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία αυτή, δεν απέχει ιδιαίτερα από την θεωρία του Maslow. Οι παράγοντες της υγιεινής μπορούν να συσχετιστούν με τον εργαζόμενο και το περιβάλλον της εργασίας του. για να έχουν όμως αποτέλεσμα οι παράγοντες της υποκίνησης, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν οι παράγοντες της υγιεινής. Όταν όμως απουσιάζουν οι παράγοντες αυτοί δεν αποτελούν κίνητρο υποκίνησης αλλά απλά δημιουργείται δυσαρέσκεια.

Για το Herzberg το αντίθετο της δυσαρέσκειας δεν είναι η ευχαρίστηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια και το αντίθετο της ευχαρίστησης, η μη ευχαρίστηση. Για την αύξηση της υποκίνησης προτείνει όπως εμπλουτιστεί η εργασία με νέα καθήκοντα για να την κάνει πιο ενδιαφέρουσα, σε θέματα σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου της εργασίας.

5.3.5 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Σύμφωνα με τον Adams ο κάθε εργαζόμενος επιθυμεί δίκαιη, και ίση μεταχείριση με τους συναδέλφους του. Το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ισότητας το αντιλαμβάνεται συγκρίνοντας αυτά που ο ίδιος προσφέρει στον οργανισμό και απολαμβάνει, με τα αντίστοιχα των συναδέλφων του. Ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τους πιο κάτω δείκτες:

$$\frac{\text{συνεισφορές του ατόμου}}{\text{απολαβές του ατόμου}} > \text{ή} < \frac{\text{συνεισφορές άλλων ατόμων}}{\text{απολαβές άλλων ατόμων}}$$

Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται αδικία συγκρίνοντας τους πιο πάνω δείκτες, τότε προσπαθεί να την εξισώσει. Μπορεί να βελτιώσει το επίπεδο των συνεισφορών του σε ποσοτικό ή ποιοτικό επίπεδο, όταν αισθάνεται προς αυτόν αδικία και μειώνει το επίπεδο της εργασίας του όταν η αδικία είναι εις βάρος του. Όταν δε η αδικία είναι έντονη, τότε ο εργαζόμενος εγκαταλείπει τη θέση του ή απουσιάζει συχνότερα.

Σύμφωνα με τον Adams, υπάρχει αδικία για κάποιον εργαζόμενο, όταν αντιλαμβάνεται ότι ο δείκτης των συνεισφορών του προς τις απολαβές του και ο δείκτης των συνεισφορών και των απολαβών άλλων εργαζομένων είναι άνισοι.

Στις συνεισφορές του εργαζόμενου προς κάποιον οργανισμό, περιλαμβάνονται κυρίως η ποσότητα και η ποιότητα της εργασίας του, η μόρφωσή του, η προϋπηρεσία, το φύλο του, η ηλικία του, η ειδίκευση του, η θέση. Οι απολαβές αποτελούν όλα τα ωφελήματα που προσφέρει ο οργανισμός στον εργαζόμενο, όπως οι χρηματικές αμοιβές, οι προαγωγές, το κύρος, το ενδιαφέρον της δουλειάς, η ασφάλεια, η κοινωνική θέση.

Έτσι όσο πιο έντονο είναι στον εργαζόμενο το αίσθημα της αδικίας, τόσο υπάρχει η τάση σε αυτόν να την αποκαταστήσει, προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του στην εργασία. Αποτελεί δηλαδή η αντιλαμβανόμενη αδικία κύριο αίτιο υποκίνησης του ατόμου για εργασία.

Η θεωρία του Adams αποτελεί ουσιαστική προσφορά στη διοίκηση του οργανισμού, αν και δε καλύπτει όλες τις πτυχές της υποκίνησης. Ένα ουσιαστικό ζήτημα που προκύπτει, είναι ότι οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το αίσθημα της αδικίας μόνο σε σύγκριση με τις συνεισφορές και τις απολαβές των άλλων εργαζομένων, αλλά και σε σύγκριση με τους άλλους συντελεστές της παραγωγής, όπως το κεφάλαιο. (Μπουραντάς, 1992).

5.3.6 Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών του Victor Vroom, διαφέρει στο περιεχόμενό της από τις θεωρίες του Maslow και Herzberg, αφού θέτοντας το ζήτημα σε διαφορετική βάση, προσπαθώντας να ανακαλύψει το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος παρά τι είναι αυτό που τον παρακινεί. Στην προσπάθεια του αυτή βασίστηκε σε κάποιες υποθέσεις:

- Το επίπεδο της απόδοσης του εργαζόμενου εξαρτάται από τις ανταμοιβές που έχουν αξία για τον ίδιο και τις οποίες έχει προσδιορίσει ο καθένας, ενώ οι εξωτερικές απολαβές προσδιορίζονται από εξωγενείς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών (χρήματα, προαγωγή, κλπ).
- Ο κάθε εργαζόμενος πιστεύει πως μπορεί να επιτύχει το προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης.

- Ο κάθε εργαζόμενος πιστεύει πως οι προσφερόμενες από τον οργανισμό ανταμοιβές έχουν αξία γι' αυτόν.

Σύμφωνα με τις πιο πάνω υποθέσεις, ο Vroom υποστηρίζει ότι ο κάθε εργαζόμενος υποκινείται όταν νιώθει πως η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν. Η υποκίνηση αποτελεί συνάρτηση της προσδοκίας πως η αύξηση των προσπαθειών του θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης και κατά συνέπεια σε αύξηση των ανταμοιβών και της αξίας.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η υποκίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των πιο κάτω μεταβλητών.

- Επιθυμία ανταμοιβών. Ο εργαζόμενος έχει ορισμένους στόχους που προσπαθεί να υλοποιήσει μέσα στον οργανισμό, που εκφράζονται με την επιθυμία για ορισμένες ανταμοιβές. Η ένταση της επιθυμίας είναι διαφορετική για κάθε ανταμοιβή και μπορεί να είναι αρνητική, θετική ή μηδενική.
- Προσδοκία ανταμοιβών. Η προσδοκία που το άτομο έχει για ενδεχόμενες ανταμοιβές, μετά από μια συγκεκριμένη απόδοση.
- Προσδοκία απόδοσης. Η προσδοκία που έχει ο κάθε εργαζόμενος σχετικά με το ότι θα πετύχει μεγαλύτερη απόδοση αν αυξήσει τις προσπάθειές του.

Πρέπει να τονιστεί ότι, η προσδοκία ανταμοιβών και απόδοσης προσδιορίζεται από τις εμπειρίες που είχε ο κάθε εργαζόμενος σε ότι αφορά τις σχέσεις μεταξύ προσπαθειών απόδοσης και ανταμοιβών στο παρελθόν. Ο Vroom θεωρεί, τη διαδικασία της υποκίνησης ως μια διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζόμενου και οργανισμού. Η θεωρία των προσδοκιών κάνει φανερές τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων αναφορικά με την υποκίνησή τους, αφού τόσο η επιθυμία τους για τις ανταμοιβές, όσο και η προσδοκία τους για απόδοση και ανταμοιβές διαφέρουν. (Μπουραντάς, 1992).

Κεφάλαιο 6

Εμπειρική Έρευνα

Στην προσπάθεια να συνδέσουμε τη θεωρητική ανάλυση, που παρουσιάστηκε στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, με την πραγματική εικόνα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου, πραγματοποιήθηκε η παρούσα ερευνητική διαδικασία.

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη γενική ερευνητική διαδικασία και την ολοκλήρωση της μεταπτυχιακής διατριβής. Συγκεκριμένα, θα παρουσιαστεί και θα αναλυθεί η ερευνητική διαδικασία που πραγματοποιήθηκε σε ένα δείγμα 100 ατόμων υπαλλήλων του Τμήματος Τελωνείων. Βασικός στόχος είναι να διερευνηθεί το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου και να συλλεχθούν πληροφορίες που αφορούν τη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων των Τελωνείων. Επιπλέον, η έρευνα αποσκοπεί στο να ανιχνευτεί η ικανοποίηση του προσωπικού της Δημόσιας υπηρεσίας ως μέτρο αύξησης της υποκίνησής του, μέσω της διερεύνησης των μεταβλητών του μοντέλου του HERZBERG, καθώς και να διαπιστωθεί κατά πόσο οι μεταβλητές αυτές συμβάλλουν στην υποκίνηση των εργαζομένων των Τελωνείων και σε ποιο βαθμό τους επηρεάζουν.

Θα αναφερθούν οι κινήσεις που κάναμε, τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για την άντληση των απαραίτητων στοιχείων, την επιλογή και τον εμπλουτισμό του ερωτηματολογίου, τη χρήση στατιστικών προγραμμάτων, καθώς και το χρόνο και τον τόπο διεξαγωγής της έρευνας. Επίσης θα αναφερθούμε στη θεωρία που καλύπτει τους τύπους της έρευνας που χρησιμοποιούνται, τις στατιστικές μεθόδους, την έννοια και τους τύπους της δειγματοληψίας, τους τύπους και το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου.

6.1 Ταυτότητα πρωτογενούς έρευνας

➤ Θέμα έρευνας:

Η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου ως Μέτρο Αύξησης της Υποκίνησής του.

➤ Στόχοι έρευνας:

Να διερευνηθεί το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία.

Να ανιχνευτεί η ικανοποίηση του προσωπικού της Δημόσιας υπηρεσίας ως μέτρο αύξησης της υποκίνησής του.

Στοιχεία συντελεστών

- Όνομα ερευνήτριας: Αγγέλα Ασπρομάλλη
- Εκπαιδευτικός οργανισμός: Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
- Επιβλέπων καθηγητής: Σάββας Κατσικίδης
- Ακαδημαϊκό έτος: 2015-2016

Μεθοδολογία έρευνας

- Τύπος έρευνας: Ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένων ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν σε ηλεκτρονική μορφή (e-mail) στους υπαλλήλους του τμήματος Τελωνείου.
- Μέθοδος επιλογής δείγματος: Τυχαία δειγματοληψία.
- Πληθυσμός – Αποδέκτες: \approx 340 άτομα, υπάλληλοι του Τελωνείου ανεξαρτήτως φύλου και ηλικίας.
- Μέγεθος δείγματος: #100 άτομα
- Περιοχή: Παγκύπρια
- Χρόνος διεξαγωγής: Απρίλιος 2016

6.2 Τομείς ενδιαφέροντος της έρευνας

Οι κύριοι τομείς ενδιαφέροντος της έρευνας υπήρξαν:

- Η επιλογή του πληθυσμού¹ των κατάλληλων προς μελέτη υπαλλήλων και το δειγματοληπτικό πλαίσιο². Μέγεθος του δείγματος ορίστηκε ένα σύνολο από 100 άτομα. Όπως προαναφέρθηκε, αποφασίσθηκε να αποτελέσουν τον πληθυσμό, οι υπάλληλοι του Τελωνείου.
- Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου και η διερεύνηση της αποτελεσματικότερης μεθόδου, η οποία θα επιφέρει το υψηλότερο ποσοστό ανταπόκρισης, υπήρξαν θεμελιώδη τμήματα της ερευνητικής προσπάθειας. Κατά το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου ελήφθησαν υπόψη τέσσερα βασικά θέματα³:
 - Οι ερωτήσεις σχεδιάστηκαν με τέτοιο τρόπο, ώστε να είναι εύκολο για τους ανταποκρινόμενους να τις καταλάβουν και να απαντήσουν σε αυτές με ξεκάθαρο τρόπο.
 - Οι ερωτήσεις να εξετάζουν θέματα που αφορούν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία και την ικανοποίησή του ως μέτρο αύξησης της υποκίνησής του.
 - Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου να διευκολύνει την κωδικοποίηση.
 - Το μήκος του ερωτηματολογίου να ενθαρρύνει τη συμπλήρωση του, αυξάνοντας έτσι τον δείκτη ανταπόκρισης.
- Αποφασίσθηκε το ερωτηματολόγιο να είναι δομημένο και προκειμένου να καταστεί πλήρες απαρτίστηκε από 23 ερωτήσεις. Η κλίμακα που επιλέχθηκε για την βαθμολόγηση των απαντήσεων ήταν αυτή του Likert, γιατί προσέφερε ακριβέστερη και σαφέστερη κάλυψη των ερωτήσεων

¹ Ο πληθυσμός είναι το άθροισμα των στοιχείων εκείνων τα οποία έχουν ορισθεί πριν την επιλογή του δείγματος. Ως στοιχείο ορίζεται η μονάδα από την οποία επιδιώκεται η πληροφόρηση.

² Το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι ένας κατάλογος, ο οποίος αποτελείται από όλες τις δειγματοληπτικές μονάδες που είναι διαθέσιμες για επιλογή στο στάδιο της διαδικασίας της δειγματοληψίας. Ως δειγματοληπτική μονάδα ορίζουμε το στοιχείο ή τα στοιχεία τα οποία είναι διαθέσιμα για την εκλογή της διαδικασίας της δειγματοληψίας.

³ Βλ. Πετράκης, Μ., Έρευνα μάρκετινγκ: Τεχνική στην ανάπτυξη project, Θεωρία και πράξη, Interbooks: Αθήνα, 1992.

και έδωσε τη δυνατότητα της ευκολότερης κωδικοποίησης του ερωτηματολογίου.

- Η οργάνωση της διανομής των ερωτηματολογίων και η μέριμνα για τη συλλογή των συμπληρωμένων. Αφού αναπτύχθηκε το ερωτηματολόγιο στο google forms, στάλθηκε στα υπηρεσιακά e-mails όλων των υπαλλήλων του Τελωνείου παγκύπρια. Αφού ο ερωτώμενος, απαντούσε σε όλες τις ερωτήσεις, επέστρεφε το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά αυτόματα. Έπειτα καταγράφηκαν τα αποτελέσματα στη βάση δεδομένων του προγράμματος. Ο τρόπος αυτός επέτρεψε την ταχύτατη ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους και την ολοκλήρωση της διαδικασίας.
- Η στατιστική ανάλυση της έρευνας και η εξαγωγή συμπερασμάτων: Για το σκοπό αυτό χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS στην έκδοση 24. Οι αναλύσεις που έγιναν περιέλαβαν την κατανομή συχνοτήτων (frequency analysis) σε κάθε ερώτηση και ποιοτικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, επίπεδο μόρφωσης, εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία, όροι απασχόλησης και μισθολογική κλίμακα.)

6.3 Ερωτηματολόγιο

Για τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη οι παρακάτω αρχές (Housden, 1993):

- Να διερευνά και όχι να κατευθύνει ή να εκμαιεύει τις απαντήσεις από τους ερωτώμενους.
- Οι ερωτήσεις να μην είναι παραπλανητικές, παραπειστικές ή δυσνόητες, ώστε να μην αποπροσανατολίζουν την έρευνα.
- Οι ερωτήσεις να μην είναι αδιάκριτες, ενοχλητικές ή να αναφέρονται απευθείας σε θέματα πεποιθήσεων ή προτιμήσεων (π.χ. πολιτικών).
- Να μην ξεπεράσουν τις 50 στον αριθμό τους, γιατί μετά από αυτό τον αριθμό το ερωτηματολόγιο γίνεται κουραστικό.

- Να είναι ανώνυμο, ώστε οι ερωτώμενοι να απαντούν με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, απαλλαγμένοι από το φόβο της περαιτέρω αδόκιμης επεξεργασίας των απαντήσεών τους.
- Οι ερωτήσεις να ακολουθούν μια λογική αλληλουχία, ώστε οι ερωτώμενοι να μην ενοχληθούν από επαναλαμβανόμενες ερωτήσεις, γεγονός που θα επηρέαζε τις απαντήσεις τους.
- Να μην είναι ψυχομετρικό ή να προσπαθεί τεχνηέντως να ανιχνεύσει χαρακτηριστικά ιδιοσυγκρασίας, καταστρατηγώντας τον σκοπό της έρευνας και καταπατώντας την ηθική και το σεβασμό που είναι αναγκαίο να επιδεικνύει ο ερευνητής προς το δείγμα του.

Αποφασίσθηκε το ερωτηματολόγιο να είναι δομημένο, γιατί προσφέρει την αξιοπιστία και σαφήνεια έγκυρων ερευνών, οι οποίες έχουν γίνει αποδεκτές από την ακαδημαϊκή κοινότητα. Επιπλέον, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο είναι βατό στη συμπλήρωση, καθώς οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει είναι «κλειστές ερωτήσεις», διότι έτσι είναι και πιο εύκολη η κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων και η στατιστική τους ανάλυση, αλλά και ταχύτατη η ολοκλήρωση των απαντήσεων από τους ερωτώμενους.

Τους ερωτώμενους θα αποτελούν οι υπάλληλοι του Τελωνείου παγκύπρια.

Η κλίμακα που επιλέχθηκε για την βαθμολόγηση των περισσότερων απαντήσεων είναι αυτή του Likert, γιατί προσφέρει ακριβέστερη και σαφέστερη κάλυψη των ερωτήσεων και δίνει τη δυνατότητα της ευκολότερης κωδικοποίησης του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, η κλίμακα αυτή είναι η καταλληλότερη για τη μέτρηση στάσεων και καταγράφει σε μια βαθμίδα από το 1 έως το 5 τις απόψεις των ερωτώμενων. Η κωδικοποίηση των δημογραφικών στοιχείων των ερωτώμενων και οι απαντήσεις τους, σύμφωνα με την κλίμακα Likert, όπως έχει προσαρμοστεί στην περίπτωσή μας εκφράζει:

	Αξιολόγηση	Φύλο	Ηλικία	Επίπεδο μόρφωσης	Εργασιακή πείρα	Όροι απασχόλησης	Μισθολογική κλίμακα	
1 →	 Αρνητικό	καθόλου	Άνδρας	18-24	Γυμνάσιο/Λύκειο /Τεχν. Σχολή	0-5 έτη	Μόνιμος/η	Ωρομίσθιος/α
2 →		λίγο	Γυναίκα	25-34	Κολλέγιο/ Ανώτερη Σχολή	6-10 έτη	Έκτακτος/η Αορίστου Χρόνου	A2-A5-A7
3 →		αρκετά		35-44	Πανεπιστήμιο	11-15 έτη	Έκτακτος/η Ορισμένου Χρόνου	A4-A7
4 →		πολύ		45-54	Μεταπτυχιακός Τίτλος	16-20 έτη	Ωρομίσθιος/α	A8-A10-A11
5 →		πέρα πολύ		55-62	Διδακτορικός Τίτλος	21-25 έτη		A9-A10
6 →				63+		26+έτη		A11+2
7 →		Θετικό						A13+

6.4 Πιλοτική διανομή

Την ολοκλήρωση του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου ακολούθησε η πιλοτική διανομή του σε 10 αποδέκτες, ώστε να εξακριβωθεί ότι δεν περιείχε ασάφειες, συντακτικά και γλωσσικά λάθη, ότι ήταν κατανοητό, δεν κούραζε και δεν περιείχε ερωτήσεις που θα έφερναν τον ερωτώμενο σε δύσκολη θέση.

Κεφάλαιο 7

Αποτελέσματα της Έρευνας

Στο πρώτο τμήμα του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν αναλυτικά όλα τα δημογραφικά στοιχεία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα και, θα γίνουν επίσης και διασταυρωμένες παρουσιάσεις των στοιχείων αυτών, με παρατηρήσεις και σχόλια για κάθε περίπτωση.

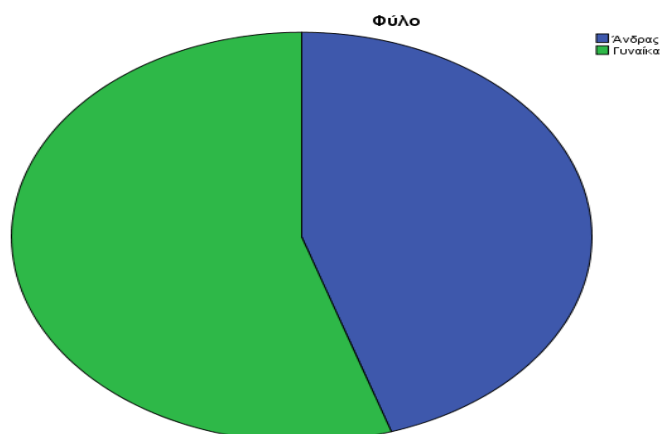
Στο δεύτερο τμήμα θα παρουσιασθούν τα αποτελέσματα των απαντήσεων ομαδοποιημένα κατά ερώτηση και τα αντίστοιχα διαγράμματα.

7.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

AQ1: Φύλο

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες σε ποσοστό 55%.

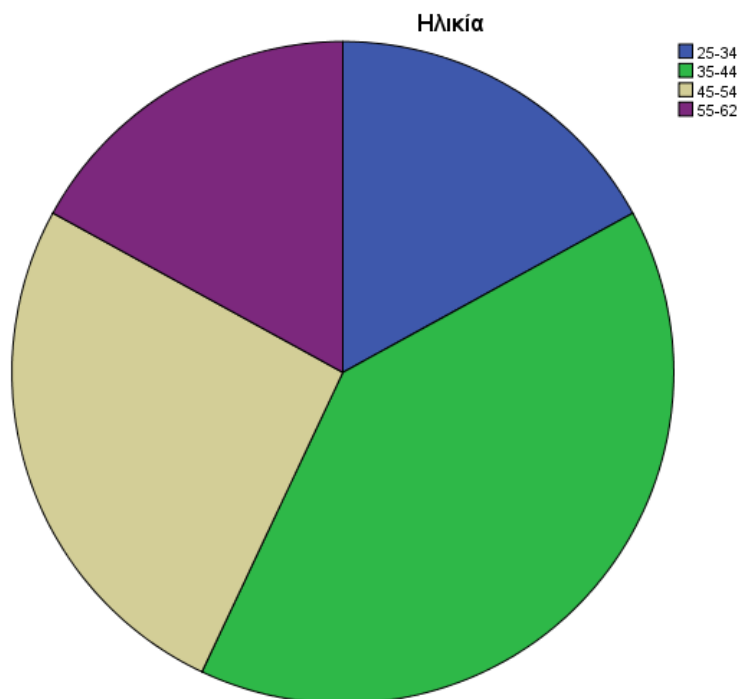
Φύλο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	45	45,0	45,0	45,0
	Γυναίκα	55	55,0	55,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



AQ2: Ηλικία

Η πλειοψηφία του δείγματος ηλικιακά βρίσκεται στο εύρος 35-44 ετών (40%). Αξιοσημείωτο είναι επίσης ένα ποσοστό ατόμων που είναι μεταξύ 45-54 ετών (26%). Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, το 17% ανήκει ηλικιακά στο εύρος 25-34 ετών και το υπόλοιπο 17% είναι μεταξύ 55 και 62 ετών.

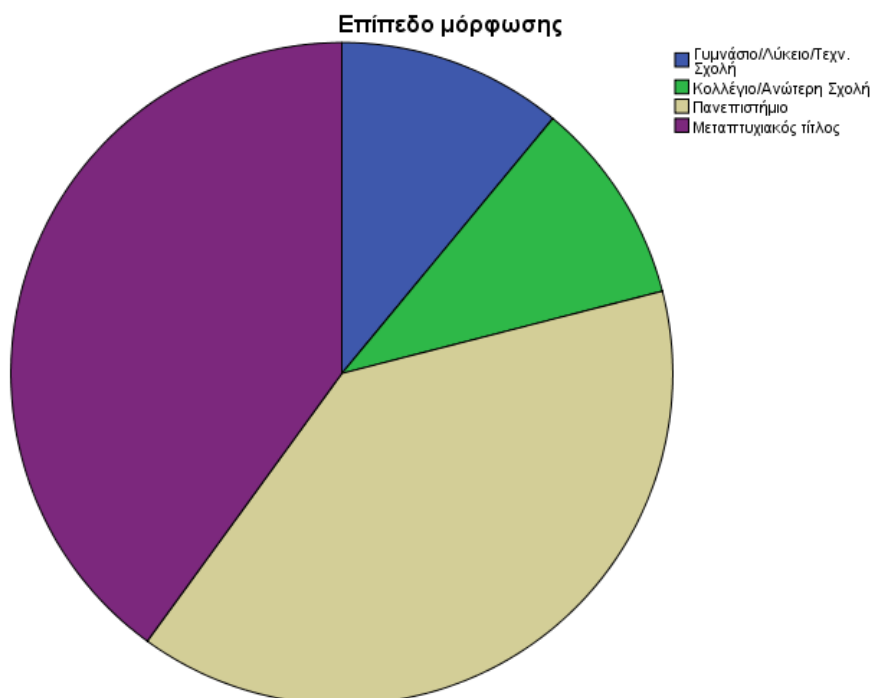
Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	17	17,0	17,0	17,0
	35-44	40	40,0	40,0	57,0
	45-54	26	26,0	26,0	83,0
	55-62	17	17,0	17,0	100,0
Total	100	100,0	100,0		



ΑQ3: Επίπεδο μόρφωσης

Το μεγαλύτερο ποσοστό έχουν συγκεντρώσει οι υπάλληλοι που κατέχουν μεταπτυχιακό τίτλο, το οποίο φτάνει στο 40% και αμέσως μετά ακολουθεί ένα σημαντικό ποσοστό 39%, το οποίο αποτελούν οι απόφοιτοι Πανεπιστημίου. Μικρότερα ποσοστά έχουν σημειωθεί για τους αποφοίτους Γυμνασίου/Λυκείου /Τεχν. Σχολής και Κολλέγιο/Ανώτερης Σχολής, που φτάνουν στο 11% και 10% αντίστοιχα. Αξίζει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των υπαλλήλων του Τελωνείου το αντίστοιχο ποσοστό, των αποφοίτων τριτοβάθμιας και μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, ανέρχεται στο 79%.

Επίπεδο μόρφωσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν.Σχολή	11	11,0	11,0	11,0
	Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή	10	10,0	10,0	21,0
	Πανεπιστήμιο	39	39,0	39,0	60,0
	Μεταπτυχιακός τίτλος	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



ΑQ4: Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (29%) διαθέτει συνολική εργασιακή πείρα από 11-15 έτη και ένα ποσοστό 22% διαθέτει εμπειρία από 21-25 έτη. Εάν σε αυτά τα ποσοστά προστεθούν και το 9% των υπαλλήλων που έχουν εργασιακή πείρα μεταξύ 16 και 20 ετών, το σύνολό τους ανέρχεται στο 61%. Το 16% του δείγματος αποτελούν άτομα με περισσότερο από 26 έτη εμπειρίας, ενώ το υπόλοιπο του δείγματος χωρίζεται σχεδόν κατά το ήμισυ του (13%) σε εμπειρία από 6-10 έτη και κατά το υπόλοιπο 11% σε εμπειρία έως 5 έτη.

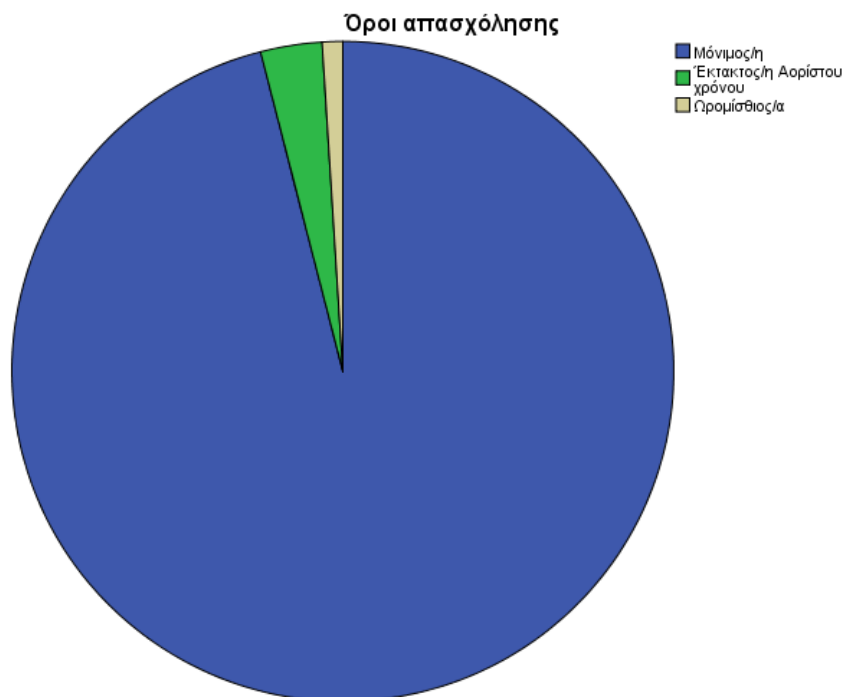
Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-5 έτη	11	11,0	11,0	11,0
	6-10 έτη	13	13,0	13,0	24,0
	11-15 έτη	29	29,0	29,0	53,0
	16-20 έτη	9	9,0	9,0	62,0
	21-25 έτη	22	22,0	22,0	84,0
	26+	16	16,0	16,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



AQ5: Όροι απασχόλησης

Παρατηρούμε το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό των μονίμων υπαλλήλων (96%), ενώ το υπόλοιπο του δείγματος αποτελούν 3 άτομα που είναι έκτακτοι υπάλληλοι αορίστου χρόνου και ένας υπάλληλος ωρομίσθιος.

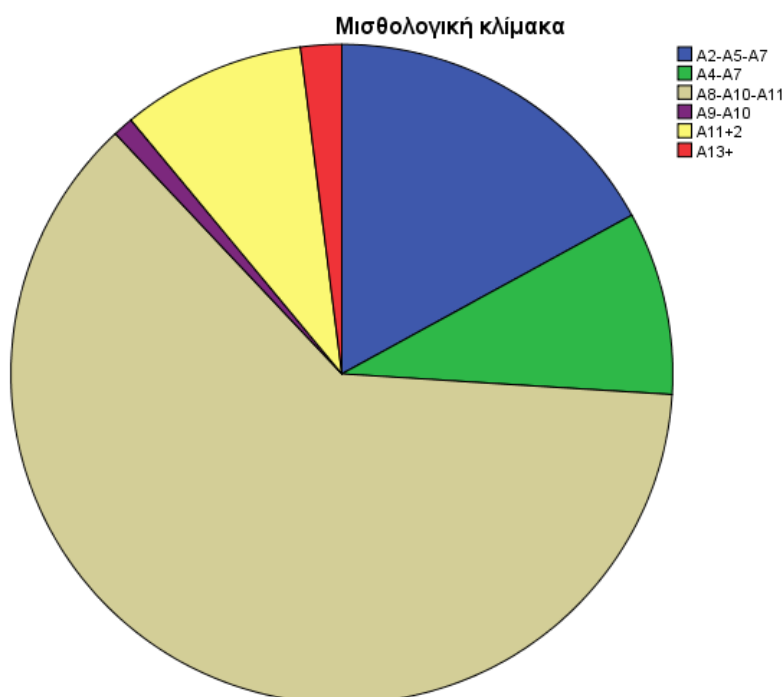
Όροι απασχόλησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος/η	96	96,0	96,0	96,0
	Έκτακτος/η Αορίστου χρόνου	3	3,0	3,0	99,0
	Ωρομίσθιος/α	1	1,0	1,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



ΑQ6: Μισθολογική κλίμακα

Η πλειοψηφία του δείγματος (62%) βρίσκεται στη μισθολογική κλίμακα Α8-Α10-Α11. Εάν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 9% των υπαλλήλων που είναι στη μισθολογική κλίμακα Α4-Α7, το σύνολό τους ανέρχεται στο 71%. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ένα ποσοστό (17%) των υπαλλήλων που είναι υπάλληλοι που ανήκουν στη μισθολογική κλίμακα Α2-Α5-Α7. Από τους υπόλοιπους, ένας υπάλληλος βρίσκεται στη μισθολογική κλίμακα Α9-Α10, 9 υπάλληλοι στην κλίμακα Α11+2 και μόλις δύο υπάλληλοι αμείβονται σύμφωνα με την κλίμακα Α13+.

Μισθολογική κλίμακα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A2-A5-A7	17	17,0	17,0	17,0
	A4-A7	9	9,0	9,0	26,0
	A8-A10-A11	62	62,0	62,0	88,0
	A9-A10	1	1,0	1,0	89,0
	A11+2	9	9,0	9,0	98,0
	A13+	2	2,0	2,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0



7.2 Αξιολόγηση συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία

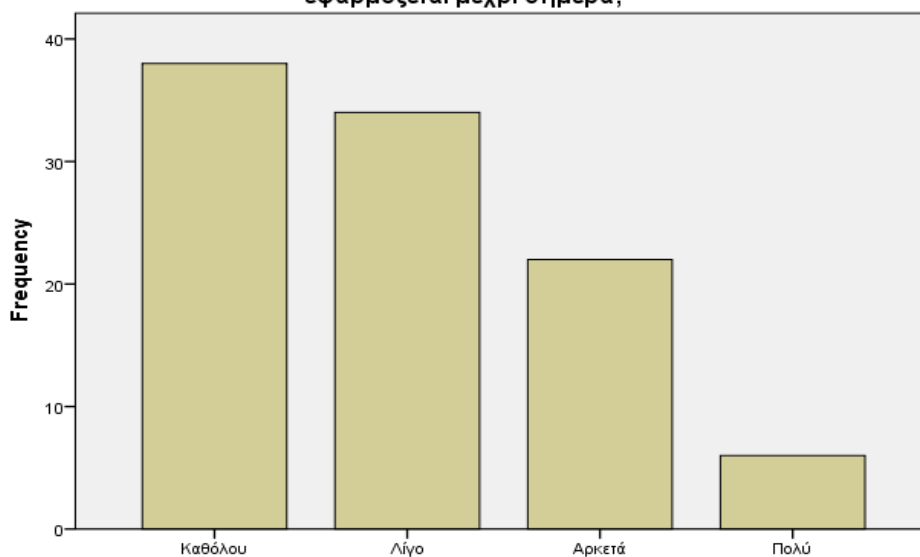
BQ7: Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

Στην ερώτηση 7 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (38%) δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία. Αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 34% των υπαλλήλων που είναι λίγο ικανοποιημένοι, το σύνολό τους ανέρχεται στο 72%. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους υπαλλήλους το 22% δήλωσε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ μόλις το 6% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Κανείς ερωτώμενος δεν απάντησε ότι είναι πλήρως ικανοποιημένος.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	38,0	38,0	38,0
	Λίγο	34	34,0	34,0	72,0
	Αρκετά	22	22,0	22,0	94,0
	Πολύ	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;



Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

7.2.1 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Διασταύρωση φύλου & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, οι γυναίκες είναι περισσότερο δυσαρεστημένες από τους άνδρες από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στη Δημόσια Υπηρεσία.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;						
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Φύλο	Άνδρας	14	20	8	3	45
	Γυναίκα	24	14	14	3	55
Total		38	34	22	6	100

Φύλο		
Άνδρας	Sum	90,00
	Mean	2,0000
	N	45
	Std. Deviation	,87905
Γυναίκα	Sum	106,00
	Mean	1,9273
	N	55
	Std. Deviation	,95945
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

Διασταύρωση ηλικίας & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Από τον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι που βρίσκονται στην ηλικιακή ομάδα μεταξύ 35 και 44 ετών είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από την αξιολόγηση που τους γίνεται.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;						
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Ηλικία	25-34	7	6	4	0	17
	35-44	20	12	5	3	40
	45-54	5	11	9	1	26
	55-62	6	5	4	2	17
Total		38	34	22	6	100

Ηλικία		
25-34	Sum	31,00
	Mean	1,8235
	N	17
	Std. Deviation	,80896
35-44	Sum	71,00
	Mean	1,7750
	N	40
	Std. Deviation	,94699
45-54	Sum	58,00
	Mean	2,2308
	N	26
	Std. Deviation	,81524
55-62	Sum	36,00
	Mean	2,1176
	N	17
	Std. Deviation	1,05370
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

Διασταύρωση επιπέδου μόρφωσης & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Η κατανομή εμφανίζει περισσότερο δυσαρεστημένους τους κατόχους μεταπτυχιακού τίτλου από το σύστημα αξιολόγησης στην εργασία τους.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Επίπεδο μόρφωσης	Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν.Σχολή	2	4	4	1	11
	Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή	4	3	3	0	10
	Πανεπιστήμιο	15	11	10	3	39
	Μεταπτυχιακός τίτλος	17	16	5	2	40
Total		38	34	22	6	100

Επίπεδο μόρφωσης

Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν.Σχολή	Sum	26,00
	Mean	2,3636
	N	11
	Std. Deviation	,92442
Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή	Sum	19,00
	Mean	1,9000
	N	10
	Std. Deviation	,87560
Πανεπιστήμιο	Sum	79,00
	Mean	2,0256
	N	39
	Std. Deviation	,98641
Μεταπτυχιακός τίτλος	Sum	72,00
	Mean	1,8000
	N	40
	Std. Deviation	,85335
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

Διασταύρωση εργασιακής πείρας & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι υπάλληλοι που έχουν έως πέντε χρόνια εργασιακής πείρας στη Δημόσια Υπηρεσία είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει δυσαρέσκεια και στους υπόλοιπους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως ετών υπηρεσίας.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;						
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία	0-5 έτη	5	4	2	0	11
	6-10 έτη	4	4	4	1	13
	11-15 έτη	14	9	4	2	29
	16-20 έτη	4	2	3	0	9
	21-25 έτη	6	9	6	1	22
	26+	5	6	3	2	16
Total		38	34	22	6	100

Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία		
0-5 έτη	Sum	19,00
	Mean	1,7273
	N	11
	Std. Deviation	,78625
6-10 έτη	Sum	28,00
	Mean	2,1538
	N	13
	Std. Deviation	,98710
11-15 έτη	Sum	52,00
	Mean	1,7931
	N	29
	Std. Deviation	,94034
16-20 έτη	Sum	17,00
	Mean	1,8889
	N	9
	Std. Deviation	,92796
21-25 έτη	Sum	46,00
	Mean	2,0909
	N	22
	Std. Deviation	,86790
26+	Sum	34,00
	Mean	2,1250
	N	16
	Std. Deviation	1,02470
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

Διασταύρωση όρων απασχόλησης & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Από τον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι όλοι οι υπάλληλοι εκφράζουν δυσαρέσκεια για την αξιολόγηση που τους γίνεται. Μάλιστα πιο εμφανές είναι στους υπαλλήλους που είναι έκτακτοι/αορίστου χρόνου, γεγονός που είναι λίγο πολύ λογικό.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Όροι απασχόλησης	Μόνιμος/η	37	31	22	6	96
	Έκτακτος/η Αορίστου χρόνου	1	2	0	0	3
	Ωρομίσθιος/α	0	1	0	0	1
Total		38	34	22	6	100

Όροι απασχόλησης

Μόνιμος/η	Sum	189,00
	Mean	1,9688
	N	96
	Std. Deviation	,93418
Έκτακτος/η Αορίστου χρόνου	Sum	5,00
	Mean	1,6667
	N	3
	Std. Deviation	,57735
Ωρομίσθιος/α	Sum	2,00
	Mean	2,0000
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

Διασταύρωση μισθολογικής κλίμακας & ικανοποίησης από την αξιολόγηση

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι λιγότερη ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία εκφράζουν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στις χαμηλότερες μισθολογικές κλίμακες και κυρίως οι υπάλληλοι που βρίσκονται στις μισθολογικές κλίμακες A2-A5-A7 και A4-A7, φαινόμενο το οποίο είναι μάλλον φυσιολογικό και αναμενόμενο.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Μισθολογική κλίμακα	A2-A5-A7	10	3	4	0	17
	A4-A7	4	3	2	0	9
	A8-A10-A11	23	21	13	5	62
	A9-A10	0	1	0	0	1
	A11+2	1	4	3	1	9
	A13+	0	2	0	0	2
Total		38	34	22	6	100

Μισθολογική κλίμακα

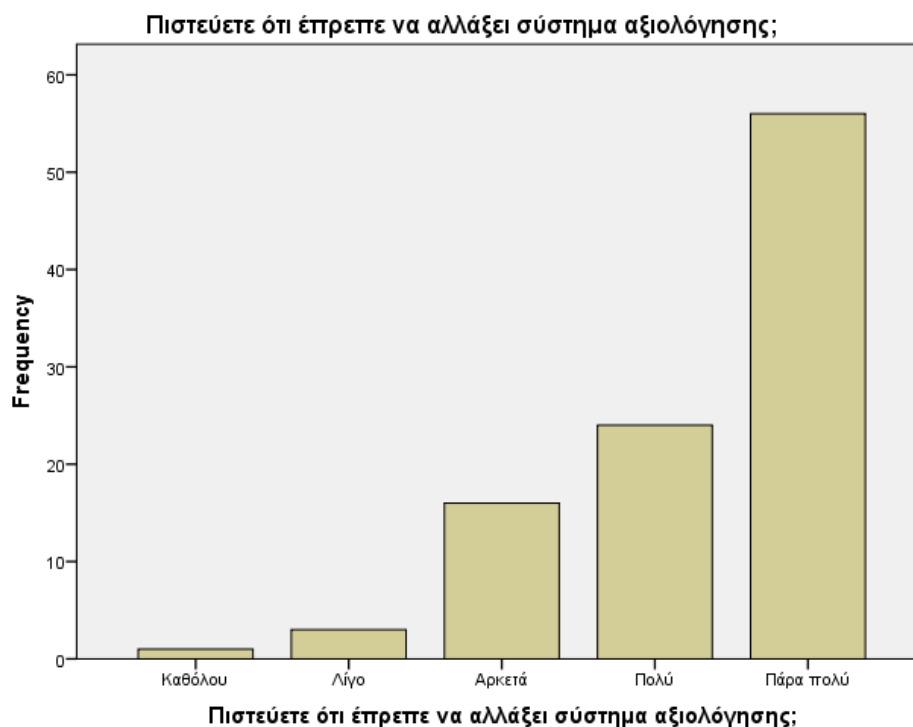
A2-A5-A7	Sum	28,00
	Mean	1,6471
	N	17
	Std. Deviation	,86177
A4-A7	Sum	16,00
	Mean	1,7778
	N	9
	Std. Deviation	,83333
A8-A10-A11	Sum	124,00
	Mean	2,0000
	N	62
	Std. Deviation	,95814
A9-A10	Sum	2,00
	Mean	2,0000
	N	1
	Std. Deviation	.
A11+2	Sum	22,00
	Mean	2,4444
	N	9
	Std. Deviation	,88192
A13+	Sum	4,00
	Mean	2,0000
	N	2
	Std. Deviation	,00000
Total	Sum	196,00
	Mean	1,9600
	N	100
	Std. Deviation	,92025

BQ8: Πιστεύετε ότι έπρεπε να αλλάξει σύστημα αξιολόγησης;

Στην **ερώτηση 8** η πλειοψηφία του δείγματος (55%) είναι πάρα πολύ πεπεισμένη ότι θα έπρεπε να αλλάξει σύστημα αξιολόγησης η Δημόσια Υπηρεσία και ένα ποσοστό 24% δήλωσε πολύ. Εάν σε αυτά τα ποσοστά προστεθούν και το 16% των υπαλλήλων που απάντησαν ότι είναι αρκετά πεπεισμένοι, το σύνολό τους ανέρχεται στο 96%. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, μόλις το 3% πιστεύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης έπρεπε να αλλάξει, ενώ μόνο ένας απάντησε ότι δεν θα έπρεπε να αλλάξει.

Πιστεύετε ότι έπρεπε να αλλάξει σύστημα αξιολόγησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Λίγο	3	3,0	3,0	4,0
	Αρκετά	16	16,0	16,0	20,0
	Πολύ	24	24,0	24,0	44,0
	Πάρα πολύ	56	56,0	56,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



BQ9: Πιστεύετε ότι το σύστημα προσλήψεων είναι δίκαιο;

Στην **ερώτηση 9** το μεγαλύτερο ποσοστό (46%) των υπαλλήλων απάντησε ότι το σύστημα προσλήψεων είναι αρκετά δίκαιο, το 24% δήλωσε ότι είναι πολύ δίκαιο και ένα μικρό ποσοστό υπαλλήλων πιστεύει ότι είναι πάρα πολύ δίκαιο. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, μόλις το 19% πιστεύουν ότι είναι λίγο δίκαιο, ενώ μόλις το 6% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου δίκαιο.

Πιστεύετε ότι το σύστημα προσλήψεων είναι δίκαιο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	6,0	6,0	6,0
	Λίγο	19	19,0	19,0	25,0
	Αρκετά	46	46,0	46,0	71,0
	Πολύ	24	24,0	24,0	95,0
	Πάρα πολύ	5	5,0	5,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

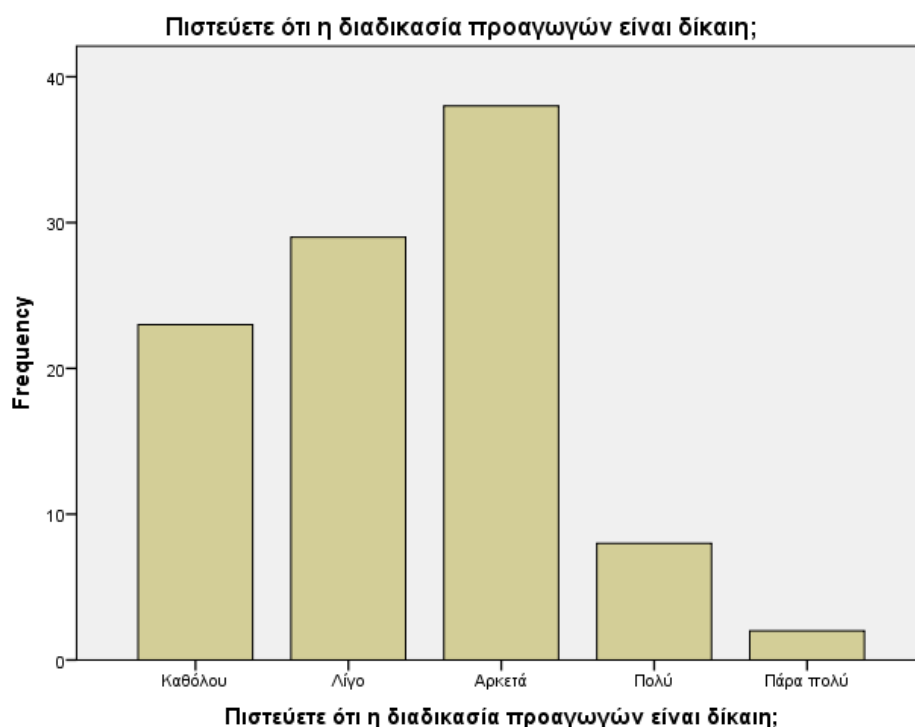


BQ10: Πιστεύετε ότι η διαδικασία προαγωγών είναι δίκαιη;

Στην **ερώτηση 10** η πλειοψηφία του δείγματος (38%) είναι πεπεισμένη ότι η διαδικασία προαγωγών είναι αρκετά δίκαιη στη Δημόσια Υπηρεσία, ένα μικρό ποσοστό 8% δήλωσε ότι είναι πολύ δίκαιη και μόνο 2 ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι πολύ δίκαιη. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, το 29% πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι λίγο δίκαιη, ενώ αντίθετη γνώμη έχει ένα σημαντικό ποσοστό (23%) που πιστεύει ότι δεν είναι καθόλου δίκαιη.

Πιστεύετε ότι η διαδικασία προαγωγών είναι δίκαιη;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	23,0	23,0	23,0
	Λίγο	29	29,0	29,0	52,0
	Αρκετά	38	38,0	38,0	90,0
	Πολύ	8	8,0	8,0	98,0
	Πάρα πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



BQ11: Γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση;

Στην ερώτηση 11 οι περισσότεροι ερωτώμενοι (39%) απάντησαν ότι η εκπαίδευση που γίνεται στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση είναι λίγο κατάλληλη, ενώ το 38% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου κατάλληλα εκπαιδευμένα. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, το 20% πιστεύει ότι οι αξιολογητές είναι αρκετά εκπαιδευμένοι, ενώ μόλις το 3% πιστεύουν γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

Γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	38,0	38,0	38,0
	Λίγο	39	39,0	39,0	77,0
	Αρκετά	20	20,0	20,0	97,0
	Πολύ	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση;



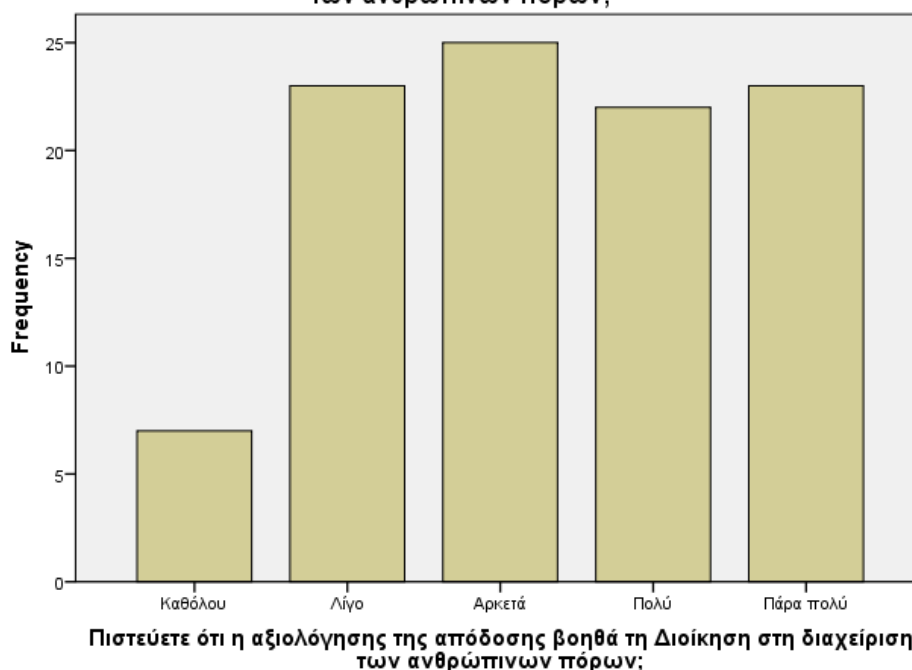
BQ12: Πιστεύετε ότι η αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά τη Διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;

Στην ερώτηση 12 η πλειοψηφία του δείγματος (25%) είναι αρκετά πεπεισμένη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Πιο ισχυρή άποψη πεποίθηση έχει ένα σημαντικό ποσοστό 22% και ακόμη περισσότερο το 23% που δήλωσαν ότι τη βοηθά πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα. Αντίθετη γνώμη εξέφρασε το 7% των ερωτώμενων υπαλλήλων που δήλωσαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν βοηθά καθόλου τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, ενώ το υπόλοιπο 23% των ερωτώμενων απάντησε ότι τη βοηθά λίγο.

Πιστεύετε ότι η αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά τη Διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	23	23,0	23,0	30,0
	Αρκετά	25	25,0	25,0	55,0
	Πολύ	22	22,0	22,0	77,0
	Πάρα πολύ	23	23,0	23,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι η αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά τη Διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;



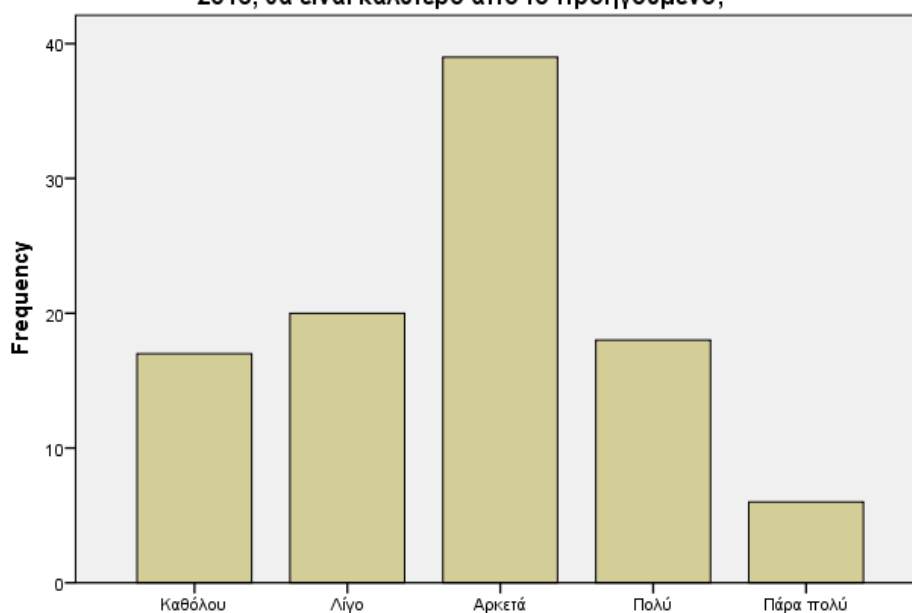
BQ13: Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί το 2016, θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο;

Στην ερώτηση 13 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (38%) πιστεύει ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί στη Δημόσια Υπηρεσία το 2016 θα είναι αρκετά καλύτερο από το προηγούμενο, ενώ 18% δήλωσαν ότι θα είναι πολύ καλύτερο. Αν σε αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 6% των υπαλλήλων που θεωρεί ότι θα είναι πάρα πολύ καλό, το σύνολό τους ανέρχεται στο 63%. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους υπαλλήλους το 20% δήλωσε ότι θα είναι λίγο καλύτερο, ενώ ένα σημαντικό ποσοστό 17% απάντησε ότι δεν πιστεύει καθόλου ότι θα είναι καλύτερο.

Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί το 2016, θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	17,0	17,0	17,0
	Λίγο	20	20,0	20,0	37,0
	Αρκετά	39	39,0	39,0	76,0
	Πολύ	18	18,0	18,0	94,0
	Πάρα πολύ	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί το 2016, θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο;



Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί το 2016, θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο;

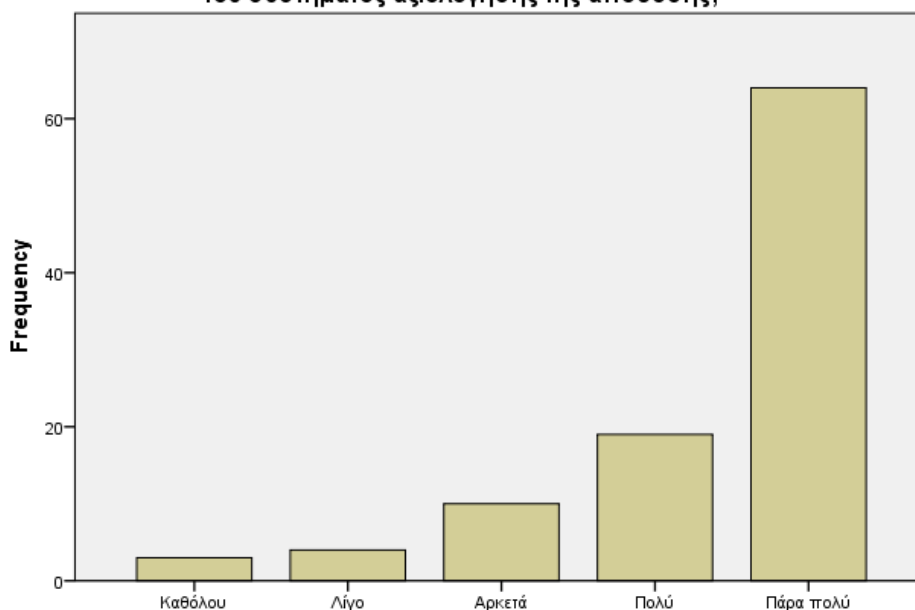
BQ14.1: Πόσο σημαντική θεωρείτε την αντικειμενικότητα του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Στην ερώτηση 14.1 παρατηρούμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (64%) θεωρεί ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή είναι πάρα πολύ σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ το 19% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Πιο συγκρατημένη άποψη εξέφρασε το 10% των ερωτώμενων υπαλλήλων οι οποίοι θεωρούν την αντικειμενικότητα του αξιολογητή αρκετά σημαντική, ενώ ένα μικρό ποσοστό 4% τη θεωρεί λίγο σημαντική. Αντίθετη γνώμη έχει το 3% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή δεν είναι καθόλου σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την αντικειμενικότητα του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,0	3,0	3,0
	Λίγο	4	4,0	4,0	7,0
	Αρκετά	10	10,0	10,0	17,0
	Πολύ	19	19,0	19,0	36,0
	Πάρα πολύ	64	64,0	64,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πόσο σημαντική θεωρείτε την αντικειμενικότητα του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;



Πόσο σημαντική θεωρείτε την αντικειμενικότητα του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

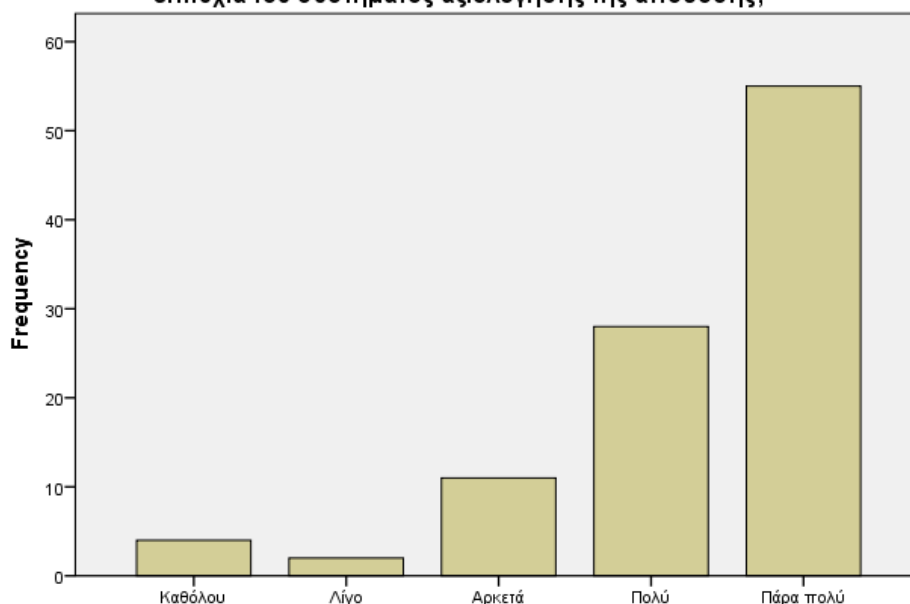
BQ14.2: Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση/ το υπόβαθρο του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Στην ερώτηση 14.2 οι απαντήσεις των ερωτώμενων κινήθηκαν ανάλογα με την προηγούμενη ερώτηση, καθώς η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (55%) θεωρεί πάρα πολύ σημαντική την εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ το 28% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Πιο συγκρατημένοι φάνηκαν έντεκα ερωτώμενοι που εξέφρασαν την άποψη ότι η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή είναι αρκετά σημαντικό για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ μόνο δύο δήλωσαν ότι είναι λίγο σημαντική. Αντίθετη γνώμη έχει το 4% των ερωτώμενων που απάντησαν ότι η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή δεν είναι καθόλου σημαντική.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση/ το υπόβαθρο του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	2	2,0	2,0	6,0
	Αρκετά	11	11,0	11,0	17,0
	Πολύ	28	28,0	28,0	45,0
	Πάρα πολύ	55	55,0	55,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση/ το υπόβαθρο του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;



Πόσο σημαντική θεωρείτε την εκπαίδευση/ το υπόβαθρο του αξιολογητή για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

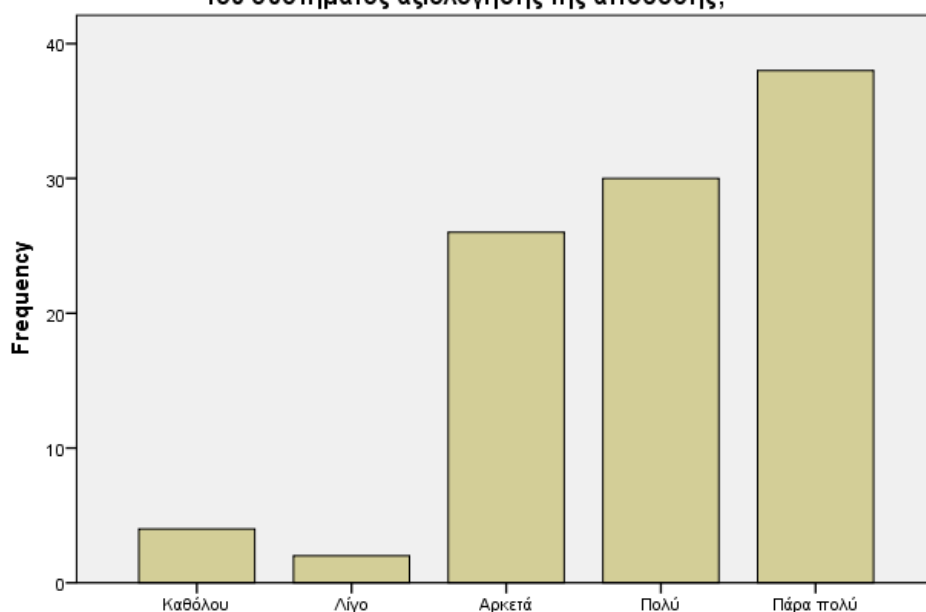
BQ14.3: Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Στην ερώτηση 14.3 παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος (38%) θεωρεί την ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης πάρα πολύ σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ το 30% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 26% που τη θεωρεί αρκετά σημαντική, το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 94%. Αντίθετη γνώμη έχει το 4% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης δεν είναι καθόλου σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και μόνο δύο ερωτώμενοι απάντησαν ότι είναι λίγο σημαντική.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	2	2,0	2,0	6,0
	Αρκετά	26	26,0	26,0	32,0
	Πολύ	30	30,0	30,0	62,0
	Πάρα πολύ	38	38,0	38,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;



Πόσο σημαντική θεωρείτε την ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

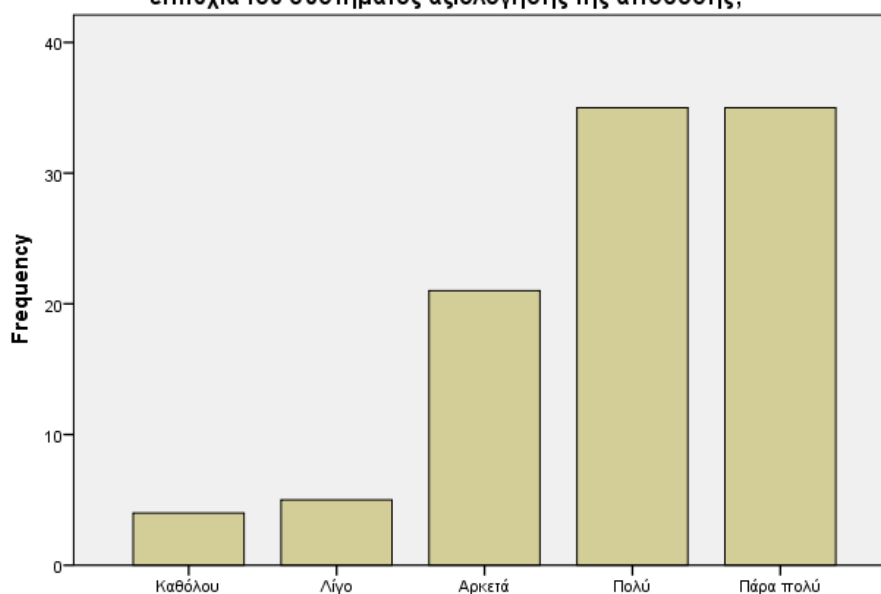
BQ14.4: Πόσο σημαντική θεωρείτε τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Στην ερώτηση 14.4 διαπιστώνουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (70%) χωρίζεται κατά το ήμισυ σε αυτούς που θεωρούν τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης πολύ σημαντική έως πάρα πολύ σημαντική. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 21% που τη θεωρεί αρκετά σημαντική, το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 91%. Αντίθετη γνώμη έχει το 4% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι δε θεωρούν καθόλου σημαντική τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και μόνο δύο ερωτώμενοι απάντησαν ότι τη θεωρούν λίγο σημαντική.

Πόσο σημαντική θεωρείτε τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	5	5,0	5,0	9,0
	Αρκετά	21	21,0	21,0	30,0
	Πολύ	35	35,0	35,0	65,0
	Πάρα πολύ	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πόσο σημαντική θεωρείτε τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;



Πόσο σημαντική θεωρείτε τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

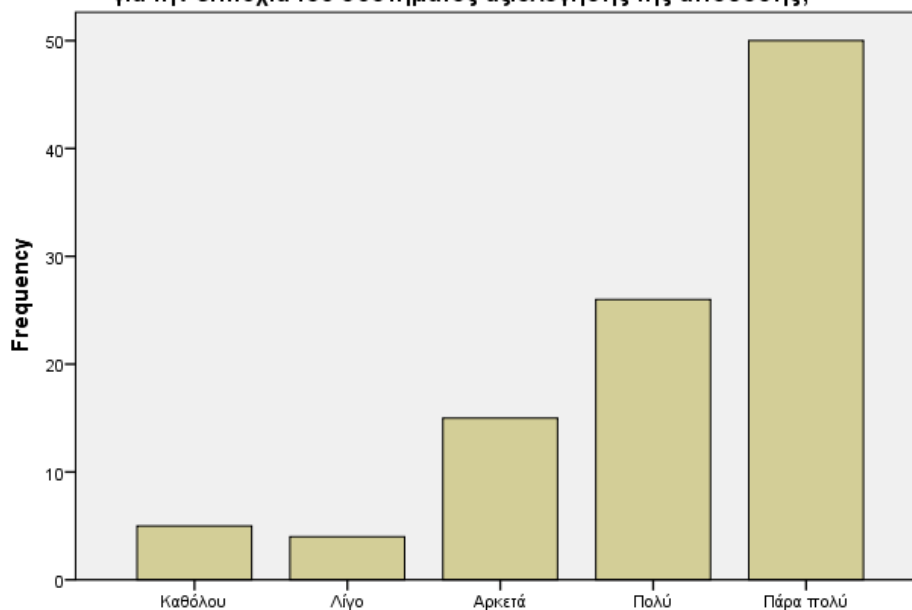
BQ14.5: Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Στην ερώτηση 14.5 παρατηρούμε ότι οι μισοί ερωτώμενοι (50%) θεωρούν την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης πάρα πολύ σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ενώ το 26% τη θεωρεί πολύ σημαντική. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 15% που τη θεωρεί αρκετά σημαντική, το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 91%. Αντίθετη γνώμη έχει το 5% των ερωτώμενων που δήλωσαν ότι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δεν είναι καθόλου σημαντική για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και μόνο το 4% των ερωτώμενων απάντησαν ότι είναι λίγο σημαντική.

Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	4	4,0	4,0	9,0
	Αρκετά	15	15,0	15,0	24,0
	Πολύ	26	26,0	26,0	50,0
	Πάρα πολύ	50	50,0	50,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;



Πόσο σημαντική θεωρείτε την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

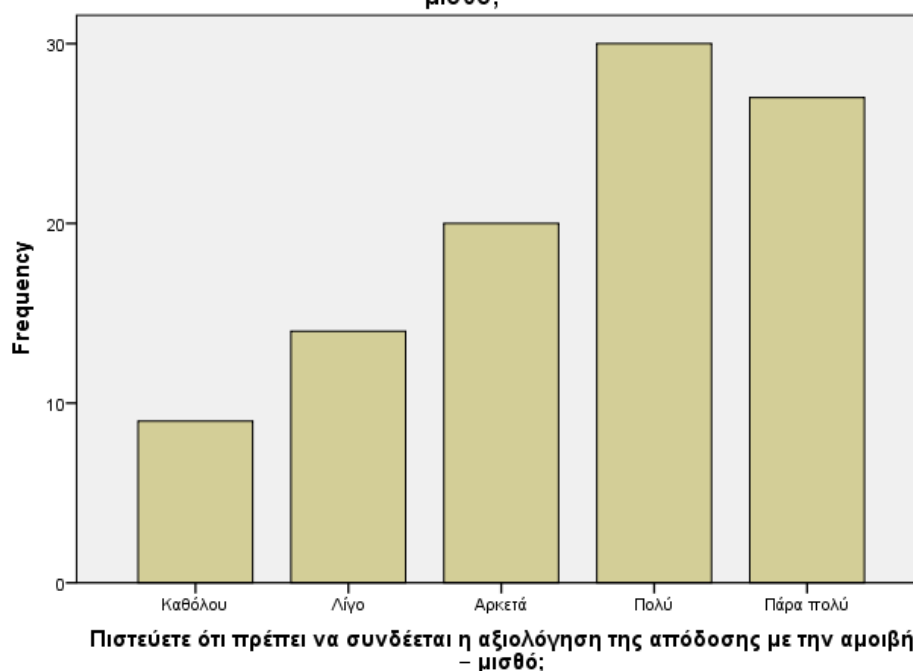
BQ15.1: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή – μισθό;

Στην ερώτηση 15.1 η πλειοψηφία του δείγματος (57%) θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή – μισθό πάρα πολύ (27%) έως πολύ (30%). Ένα σημαντικό ποσοστό (20%) δήλωσε ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, ενώ το 14% των ερωτώμενων υπαλλήλων απάντησε λίγο και μόνο εννέα ερωτώμενοι απάντησαν ότι δε θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να συνδέεται με το μισθό – αμοιβή.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή – μισθό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	9,0	9,0	9,0
	Λίγο	14	14,0	14,0	23,0
	Αρκετά	20	20,0	20,0	43,0
	Πολύ	30	30,0	30,0	73,0
	Πάρα πολύ	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με την αμοιβή – μισθό;



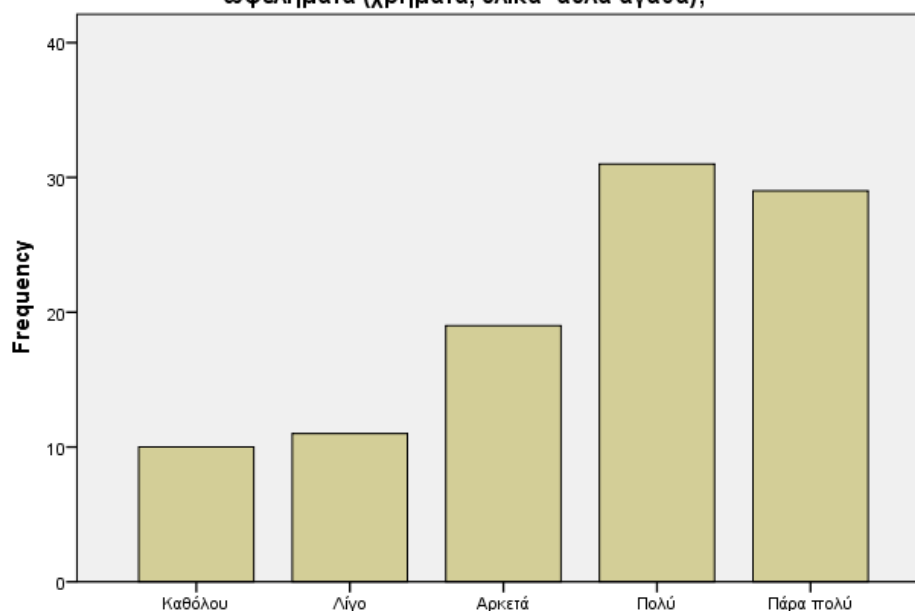
BQ15.2: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά- άυλα αγαθά);

Στην ερώτηση 15.2 η πλειοψηφία του δείγματος (60%) θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με επιπρόσθετα ωφελήματα πολύ (31%) έως πάρα πολύ (29%). Ένα σημαντικό ποσοστό (19%) δήλωσε ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, ενώ το 11% των ερωτώμενων υπαλλήλων απάντησε λίγο και μόνο το 10% των ερωτώμενων απάντησε ότι δε θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να συνδέεται με επιπρόσθετα ωφελήματα.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά- άυλα αγαθά);

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	10,0	10,0	10,0
	Λίγο	11	11,0	11,0	21,0
	Αρκετά	19	19,0	19,0	40,0
	Πολύ	31	31,0	31,0	71,0
	Πάρα πολύ	29	29,0	29,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά- άυλα αγαθά);



Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά- άυλα αγαθά);

BQ15.3: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές - απολύσεις;

Στην ερώτηση 15.3 οι περισσότεροι ερωτώμενοι (53%) θεωρούν ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές - απολύσεις πολύ (27%) έως πάρα πολύ (26%). Ένα σημαντικό ποσοστό (27%) δήλωσε ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, ενώ το 16% των ερωτώμενων υπαλλήλων απάντησε λίγο. Μόνο τέσσερις ερωτώμενοι απάντησαν ότι δε θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να συνδέεται με ποινές - απολύσεις.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές - απολύσεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	4,0	4,0	4,0
	Λίγο	16	16,0	16,0	20,0
	Αρκετά	27	27,0	27,0	47,0
	Πολύ	27	27,0	27,0	74,0
	Πάρα πολύ	26	26,0	26,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με ποινές - απολύσεις;



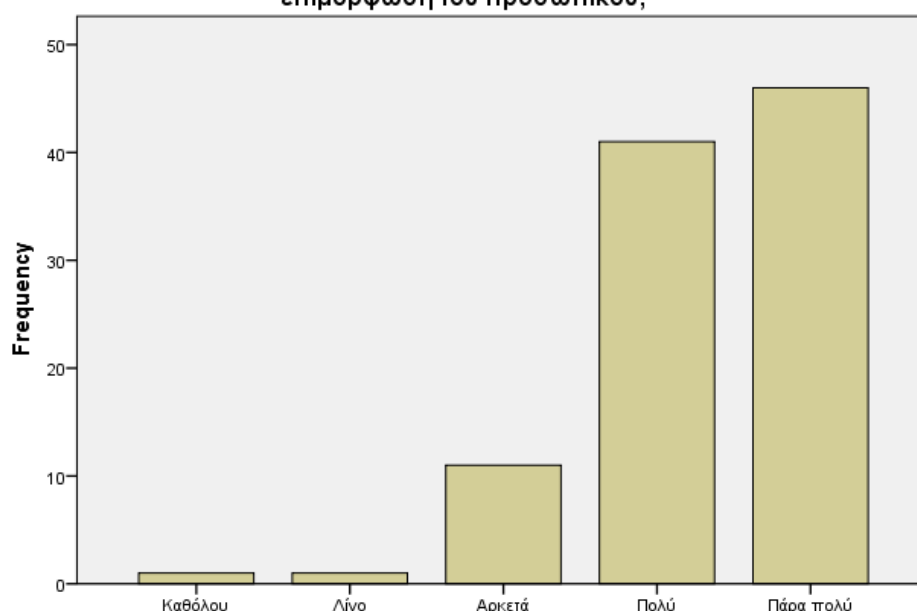
BQ15.4: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού;

Στην ερώτηση 15.4 η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (87%) θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με την αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού πάρα πολύ (46%) έως πολύ (41%). Ένα ποσοστό (11%) δήλωσε ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, ενώ ένας ερωτώμενος απάντησε λίγο. Επίσης, ένας ερωτώμενος υπάλληλος δήλωσε ότι δε θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να συνδέεται με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Λίγο	1	1,0	1,0	2,0
	Αρκετά	11	11,0	11,0	13,0
	Πολύ	41	41,0	41,0	54,0
	Πάρα πολύ	46	46,0	46,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού;



Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού;

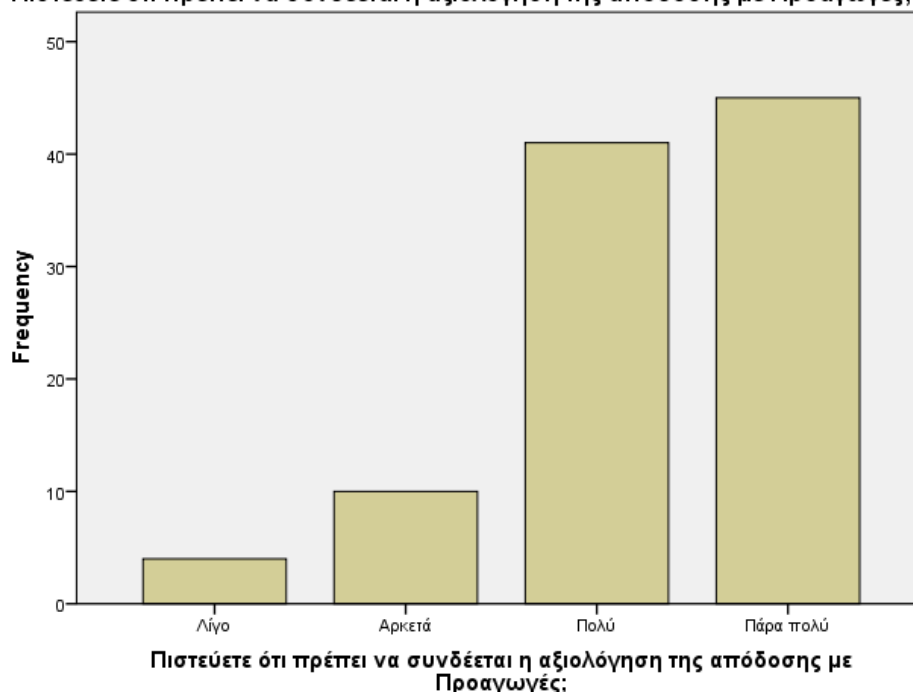
BQ15.5: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προαγωγές;

Στην ερώτηση 15.5 η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (86%) θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προαγωγές πάρα πολύ (45%) έως πολύ (41%). Ένα ποσοστό (10%) δήλωσε ότι πιστεύει ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, ενώ μόλις το 4% των ερωτώμενων υπαλλήλων απάντησε ότι θα έπρεπε να συνδέεται λίγο.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προαγωγές;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	4	4,0	4,0	4,0
	Αρκετά	10	10,0	10,0	14,0
	Πολύ	41	41,0	41,0	55,0
	Πάρα πολύ	45	45,0	45,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προαγωγές;



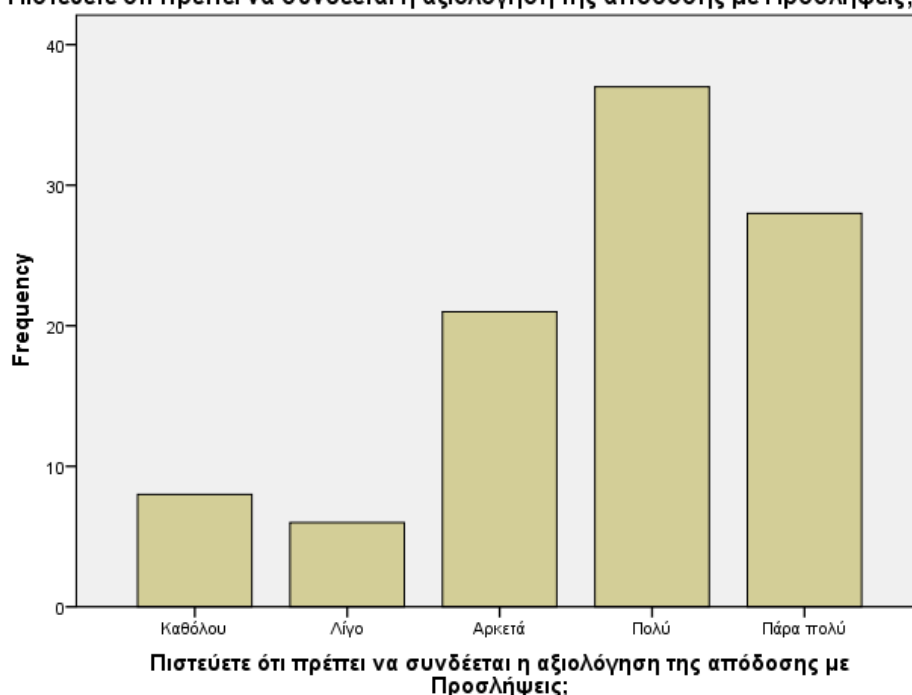
BQ15.6: Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προσλήψεις;

Στην ερώτηση 15.6 η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (65%) θεωρεί ότι θα πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με προσλήψεις πολύ (37%) έως πάρα πολύ (28%). Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και ένα ποσοστό (21%) που δήλωσε ότι θα έπρεπε να συνδέεται αρκετά, τότε το συνολικό ποσοστό των ερωτώμενων που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με τις προσλήψεις ανέρχεται στο 86%.από τους υπόλοιπους ερωτώμενους υπαλλήλους το 6% απάντησε ότι θα έπρεπε να συνδέεται λίγο και μόνο οκτώ ερωτώμενοι απάντησαν ότι δεν θεωρούν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα έπρεπε να συνδέεται με προσλήψεις.

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προσλήψεις;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	8,0	8,0	8,0
	Λίγο	6	6,0	6,0	14,0
	Αρκετά	21	21,0	21,0	35,0
	Πολύ	37	37,0	37,0	72,0
	Πάρα πολύ	28	28,0	28,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με Προσλήψεις;



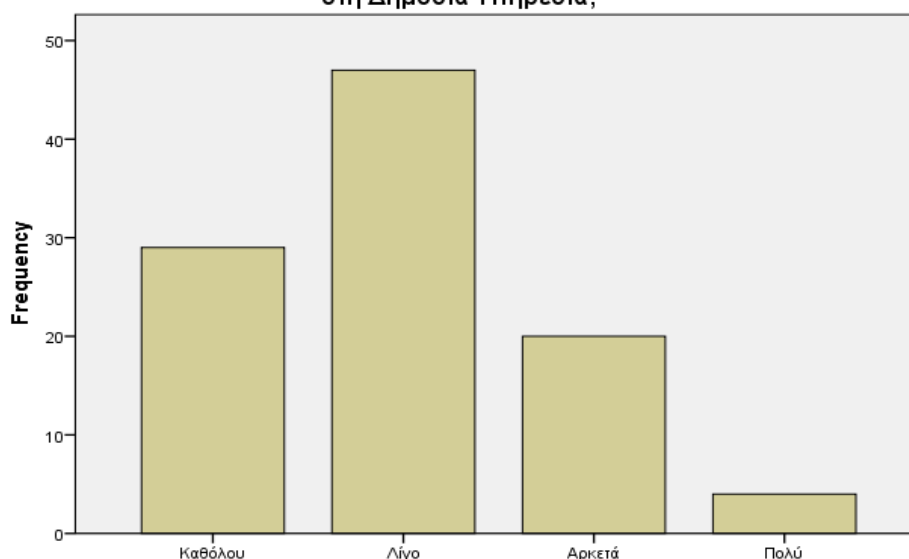
7.3 Αξιολόγηση συστήματος υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία

ΓQ16: Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

Στην ερώτηση 16 το 47% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι είναι ικανοποιημένοι λίγο με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια υπηρεσία, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό 29% απάντησε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Αντίθετα, το 20% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το σύστημα υποκίνησης και μόνο 4 δήλωσαν ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι. Αξιοσημείωτο είναι ότι κανείς δεν απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένος.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	29	29,0	29,0	29,0
	Λίγο	47	47,0	47,0	76,0
	Αρκετά	20	20,0	20,0	96,0
	Πολύ	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;



Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

7.3.1 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Διασταύρωση φύλου & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, οι άνδρες είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από τις γυναίκες από το σύστημα υποκίνησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα στη Δημόσια Υπηρεσία.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;						
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Φύλο	Άνδρας	12	23	9	1	45
	Γυναίκα	17	24	11	3	55
Total		29	47	20	4	100

Φύλο		
Άνδρας	Sum	89,00
	Mean	1,9778
	N	45
	Std. Deviation	,75344
Γυναίκα	Sum	110,00
	Mean	2,0000
	N	55
	Std. Deviation	,86066
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

Διασταύρωση ηλικίας & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Από τους ακόλουθους πίνακες παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι που βρίσκονται στις ηλικιακές ομάδες μεταξύ 25-34 και 35-44 ετών είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από το σύστημα υποκίνησης της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Ηλικία	25-34	6	7	4	0	17
	35-44	17	15	4	4	40
	45-54	1	18	7	0	26
	55-62	5	7	5	0	17
Total		29	47	20	4	100

Ηλικία

25-34	Sum	32,00
	Mean	1,8824
	N	17
	Std. Deviation	,78121
35-44	Sum	75,00
	Mean	1,8750
	N	40
	Std. Deviation	,96576
45-54	Sum	58,00
	Mean	2,2308
	N	26
	Std. Deviation	,51441
55-62	Sum	34,00
	Mean	2,0000
	N	17
	Std. Deviation	,79057
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

Διασταύρωση επιπέδου μόρφωσης & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Η κατανομή εμφανίζεται περίπου ισόρροπη μεταξύ των υπαλλήλων, με περισσότερο δυσαρεστημένους τους αποφοίτους Γυμνασίου/Λυκείου/Τεχν. Σχολής, αλλά πιο ευχαριστημένοι από το σύστημα υποκίνησης στην εργασία τους φαίνεται να είναι οι απόφοιτοι Κολλεγίου/Ανώτερης Σχολής.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Επίπεδο μόρφωσης	Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν.Σχολή	3	7	0	1	11
	Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή	1	4	4	1	10
	Πανεπιστήμιο	11	19	9	0	39
	Μεταπτυχιακός τίτλος	14	17	7	2	40
Total		29	47	20	4	100

Επίπεδο μόρφωσης

Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν.Σχολή	Sum	21,00
	Mean	1,9091
	N	11
	Std. Deviation	,83121
Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή	Sum	25,00
	Mean	2,5000
	N	10
	Std. Deviation	,84984
Πανεπιστήμιο	Sum	76,00
	Mean	1,9487
	N	39
	Std. Deviation	,72361
Μεταπτυχιακός τίτλος	Sum	77,00
	Mean	1,9250
	N	40
	Std. Deviation	,85896
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

Διασταύρωση εργασιακής πείρας & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Μπορούμε να παρατηρήσουμε ότι οι υπάλληλοι που έχουν μέχρι πέντε χρόνια εργασιακής πείρας στη Δημόσια Υπηρεσία είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από το σύστημα υποκίνησης που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα. Ωστόσο, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει δυσαρέσκεια και στους υπόλοιπους εργαζόμενους, ανεξαρτήτως ετών υπηρεσίας.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία	0-5 έτη	7	3	1	0	11
	6-10 έτη	4	5	4	0	13
	11-15 έτη	10	12	4	3	29
	16-20 έτη	3	5	1	0	9
	21-25 έτη	2	15	4	1	22
	26+	3	7	6	0	16
Total		29	47	20	4	100

Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία

0-5 έτη	Sum	16,00
	Mean	1,4545
	N	11
	Std. Deviation	,68755
6-10 έτη	Sum	26,00
	Mean	2,0000
	N	13
	Std. Deviation	,81650
11-15 έτη	Sum	58,00
	Mean	2,0000
	N	29
	Std. Deviation	,96362
16-20 έτη	Sum	16,00
	Mean	1,7778
	N	9
	Std. Deviation	,66667
21-25 έτη	Sum	48,00
	Mean	2,1818
	N	22
	Std. Deviation	,66450
26+	Sum	35,00
	Mean	2,1875
	N	16
	Std. Deviation	,75000
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

Διασταύρωση όρων απασχόλησης & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Από τον ακόλουθο πίνακα παρατηρούμε ότι όλοι οι υπάλληλοι εκφράζουν δυσαρέσκεια από το σύστημα υποκίνησης. Μάλιστα πιο εμφανές είναι στους υπαλλήλους που είναι μόνιμοι.

		Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;				
		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Όροι απασχόλησης	Μόνιμος/η	28	45	19	4	96
	Έκτακτος/η Αορίστου χρόνου	1	1	1	0	3
	Ωρομίσθιος/α	0	1	0	0	1
Total		29	47	20	4	100

Όροι απασχόλησης		
Μόνιμος/η	Sum	191,00
	Mean	1,9896
	N	96
	Std. Deviation	,81428
Έκτακτος/η Αορίστου χρόνου	Sum	6,00
	Mean	2,0000
	N	3
	Std. Deviation	1,00000
Ωρομίσθιος/α	Sum	2,00
	Mean	2,0000
	N	1
	Std. Deviation	.
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

Διασταύρωση μισθολογικής κλίμακας & ικανοποίησης από την υποκίνηση

Τέλος, διαπιστώνουμε ότι λιγότερη ικανοποίηση από το σύστημα υποκίνησης στη Δημόσια Υπηρεσία εκφράζουν οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στις χαμηλότερες μισθολογικές κλίμακες και περισσότεροι εκείνοι που βρίσκονται στην κλίμακα A2-A5-A7, φαινόμενο το οποίο είναι μάλλον φυσιολογικό και αναμενόμενο.

Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Total
Μισθολογική κλίμακα	Ωρομίσθιος/α	7	6	4	0	17
	A2-A5-A7	1	5	1	2	9
	A4-A7	20	30	10	2	62
	A8-A10-A11	0	1	0	0	1
	A9-A10	1	5	3	0	9
	A11+2	0	0	2	0	2
Total		29	47	20	4	100

Μισθολογική κλίμακα

A2-A5-A7	Sum	31,00
	Mean	1,8235
	N	17
	Std. Deviation	,80896
A4-A7	Sum	22,00
	Mean	2,4444
	N	9
	Std. Deviation	1,01379
A8-A10-A11	Sum	118,00
	Mean	1,9032
	N	62
	Std. Deviation	,78322
A9-A10	Sum	2,00
	Mean	2,0000
	N	1
	Std. Deviation	.
A11+2	Sum	20,00
	Mean	2,2222
	N	9
	Std. Deviation	,66667
A13+	Sum	6,00
	Mean	3,0000
	N	2
	Std. Deviation	,00000
Total	Sum	199,00
	Mean	1,9900
	N	100
	Std. Deviation	,81023

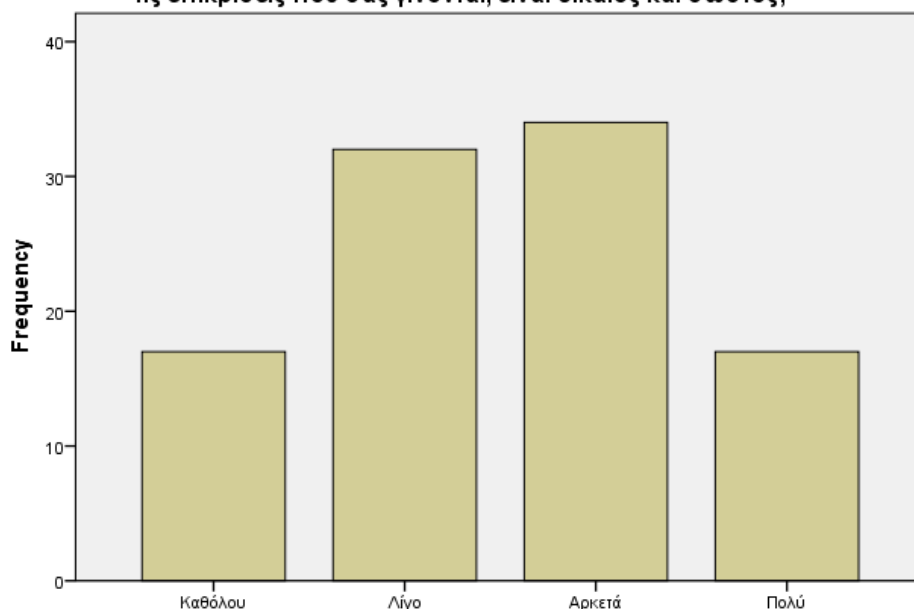
ΓQ17.1: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που σας γίνονται, είναι δίκαιος και σωστός;

Στην **ερώτηση 17.1** το 34% των ερωτώμενων θεωρεί ότι ο τρόπος εποπτείας που χρησιμοποιεί η διοίκηση είναι αρκετά δίκαιος και σωστός, το 21% πιστεύει ότι είναι λίγο, ενώ το 17% θεωρεί ότι δεν είναι καθόλου δίκαιος και σωστός. Αντίθετα, το 17% των ερωτώμενων υποστήριξε ότι οι παρατηρήσεις και οι επικρίσεις που τους γίνονται είναι πολύ δίκαιες και σωστές.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που σας γίνονται, είναι δίκαιος και σωστός;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	17,0	17,0	17,0
	Λίγο	32	32,0	32,0	49,0
	Αρκετά	34	34,0	34,0	83,0
	Πολύ	17	17,0	17,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που σας γίνονται, είναι δίκαιος και σωστός;



Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που σας γίνονται, είναι δίκαιος και σωστός;

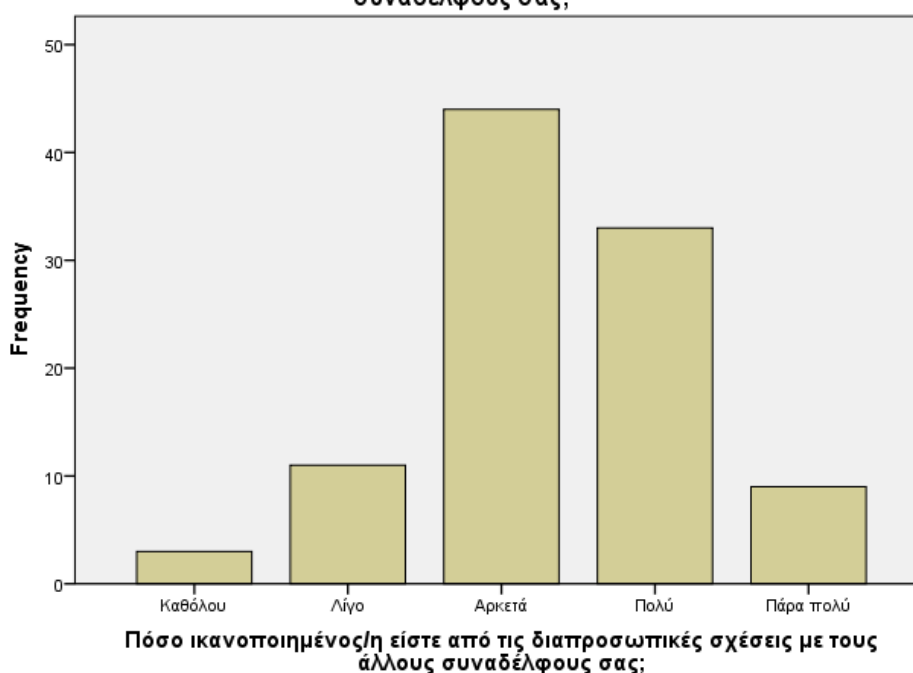
ΓΡ17.2: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους σας;

Στην ερώτηση 17.2 το 44% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι ικανοποιημένοι αρκετά από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους τους, το 33% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και το 9 δήλωσε πάρα πολύ ικανοποιημένοι. Αντίθετα, ένα ποσοστό 11% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ μόνο 3 δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,0	3,0	3,0
	Λίγο	11	11,0	11,0	14,0
	Αρκετά	44	44,0	44,0	58,0
	Πολύ	33	33,0	33,0	91,0
	Πάρα πολύ	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους σας;

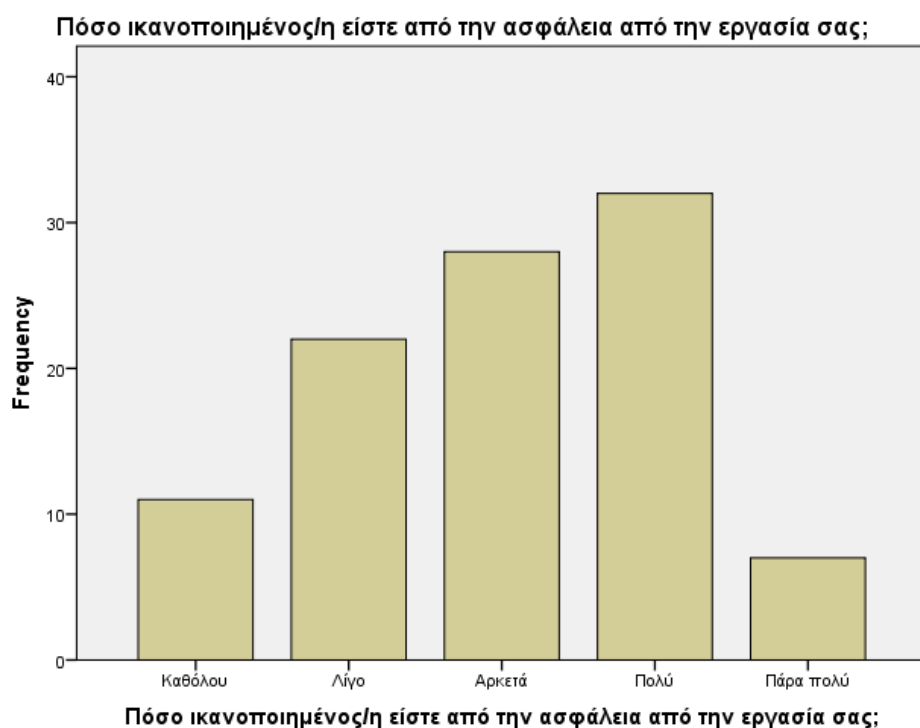


ΓQ17.3: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ασφάλεια από την εργασία σας;

Στην ερώτηση 17.3 το 32% των ερωτώμενων απάντησε ότι αισθάνονται πολύ ασφαλείς στην εργασία τους και ο 7% πάρα πολύ ασφαλείς. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 28% των ερωτώμενων που απάντησαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ασφάλεια στην εργασία τους, το σύνολό τους ανέρχεται στο 67%. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, το 22% φάνηκε κάπως πιο διστακτικοί, απαντώντας ότι νιώθουν λίγο ικανοποιημένοι από την ασφάλεια στην εργασία τους, ενώ το 11% δήλωσαν απόλυτα ότι δεν νιώθουν καθόλου ασφαλείς.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την ασφάλεια από την εργασία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	11,0	11,0	11,0
	Λίγο	22	22,0	22,0	33,0
	Αρκετά	28	28,0	28,0	61,0
	Πολύ	32	32,0	32,0	93,0
	Πάρα πολύ	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

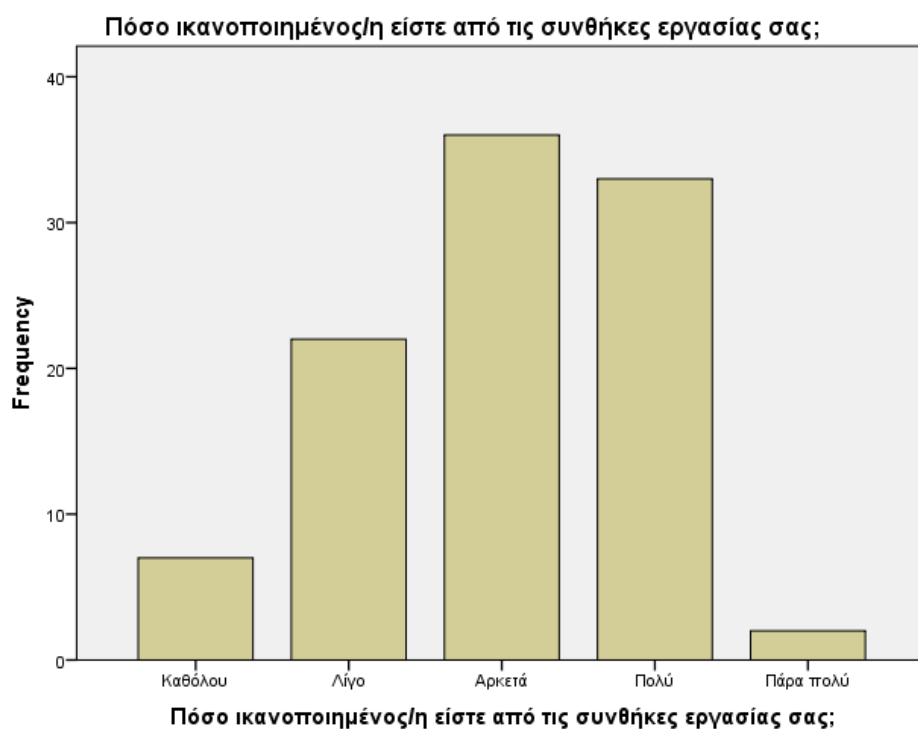


ΓQ17.4: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

Στην ερώτηση 17.4 το 36% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους, το 33% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και μόνο δύο απάντησαν ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αντίθετα, ένα σημαντικό ποσοστό 22% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι και οι υπόλοιποι (7%) απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τις συνθήκες εργασίας σας;

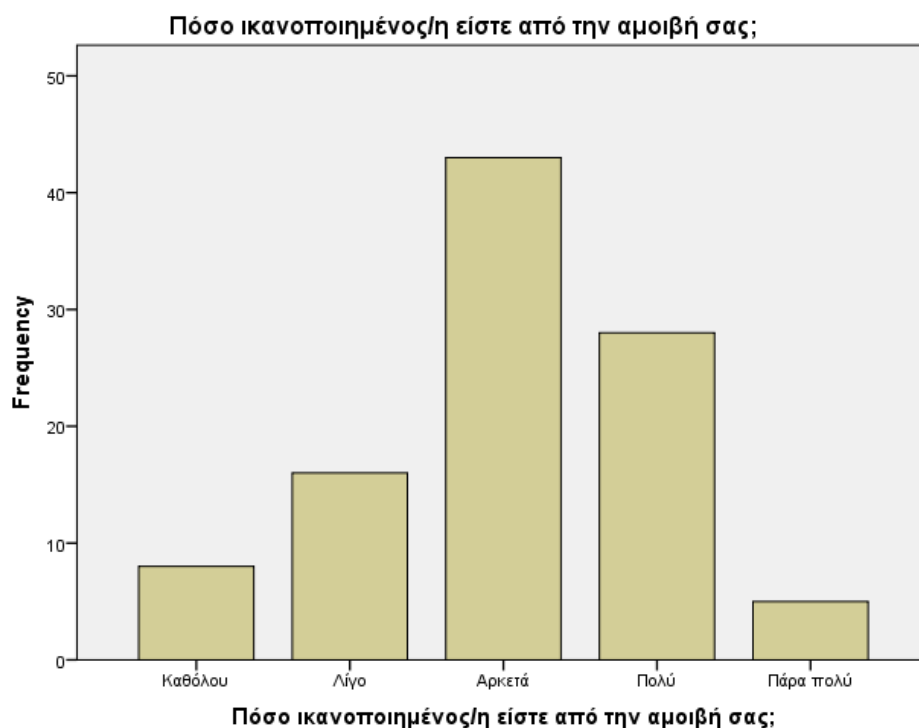
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	7,0	7,0	7,0
	Λίγο	22	22,0	22,0	29,0
	Αρκετά	36	36,0	36,0	65,0
	Πολύ	33	33,0	33,0	98,0
	Πάρα πολύ	2	2,0	2,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



ΓQ17.5: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αμοιβή σας;

Στην ερώτηση 17.5 το 43% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αμοιβή τους, το 28% απάντησε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι και μόλις το 5% δήλωσε ότι είναι απόλυτα ικανοποιημένοι. Αντίθετα, ένα ποσοστό 16% απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους, ενώ οι υπόλοιποι (8%) απάντησαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από την αμοιβή σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	8,0	8,0	8,0
	Λίγο	16	16,0	16,0	24,0
	Αρκετά	43	43,0	43,0	67,0
	Πολύ	28	28,0	28,0	95,0
	Πάρα πολύ	5	5,0	5,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

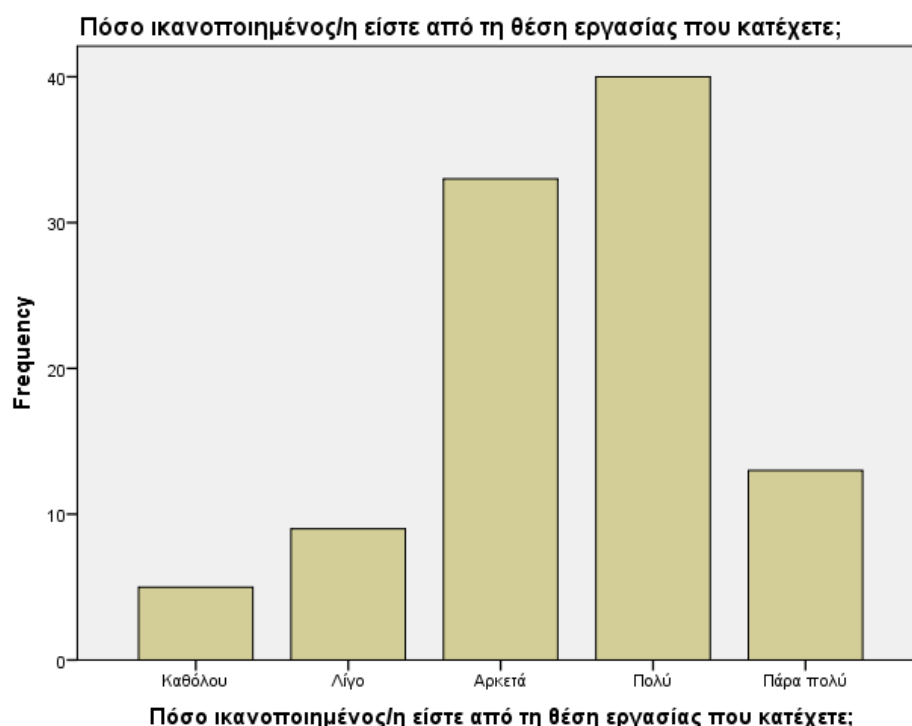


ΓQ17.6: Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη θέση εργασίας που κατέχετε;

Στην ερώτηση 17.6 το 40% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι πολύ ευχαριστημένοι με τη θέση εργασίας που κατέχουν στην Δημόσια Υπηρεσία και το 13% απάντησε ότι είναι πάρα πολύ ευχαριστημένοι. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό (33%) απάντησε ότι είναι αρκετά ευχαριστημένοι με τη θέση εργασίας που κατέχουν. Αντίθετα, το 9% των ερωτώμενων είναι λίγο ικανοποιημένοι, ενώ το 5% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τη θέση εργασίας που κατέχουν.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τη θέση εργασίας που κατέχετε;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	9	9,0	9,0	14,0
	Αρκετά	33	33,0	33,0	47,0
	Πολύ	40	40,0	40,0	87,0
	Πάρα πολύ	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

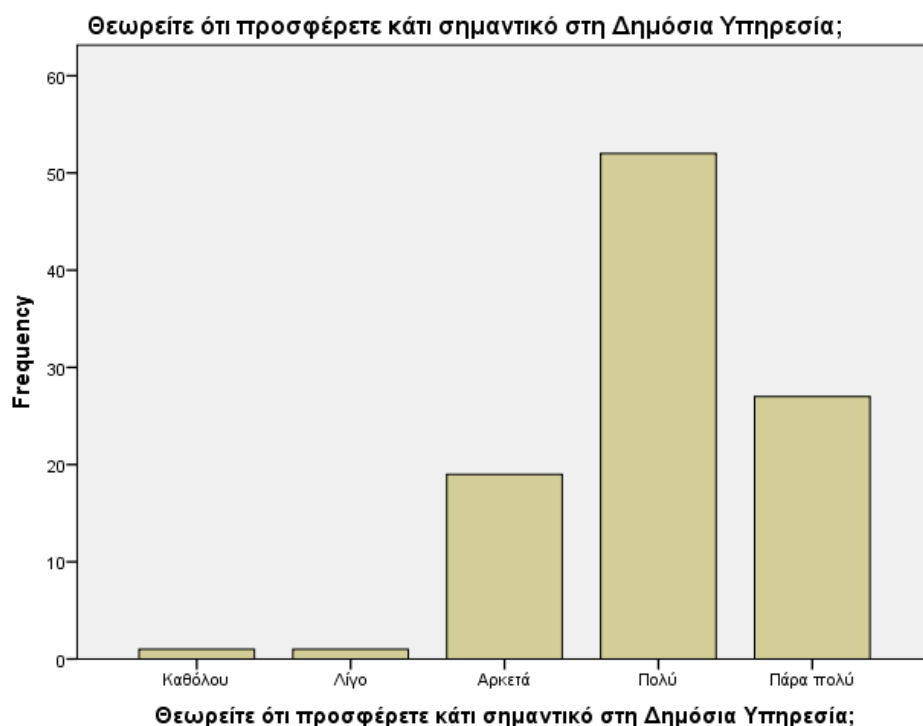


ΓQ18: Θεωρείτε ότι προσφέρετε κάτι σημαντικό στη Δημόσια Υπηρεσία;

Στην ερώτηση 18 το 52% των ερωτώμενων θεωρεί ότι προσφέρει πολύ στη Δημόσια Υπηρεσία, ενώ το 27% υποστηρίζει ότι προσφέρει πάρα πολύ. Πιο συγκρατημένοι εμφανίζονται 19 ερωτώμενοι, καθώς θεωρούν ότι προσφέρουν αρκετά. Αντίθετη γνώμη εξέφρασε ένας ερωτώμενος, που δήλωσε ότι δεν προσφέρει καθόλου και ένας ακόμη που δήλωσε ότι προσφέρει λίγο.

Θεωρείτε ότι προσφέρετε κάτι σημαντικό στη Δημόσια Υπηρεσία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1,0	1,0	1,0
	Λίγο	1	1,0	1,0	2,0
	Αρκετά	19	19,0	19,0	21,0
	Πολύ	52	52,0	52,0	73,0
	Πάρα πολύ	27	27,0	27,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



ΓQ19: Πιστεύετε ότι οι ικανότητές σας αναγνωρίζονται από τη διοίκηση;

Στην ερώτηση 19 το 38% των ερωτώμενων απάντησε ότι αναγνωρίζονται αρκετά οι ικανότητές τους από τη διοίκηση και το 29% έχει την άποψη ότι αναγνωρίζονται πολύ. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 6% των ερωτώμενων που απάντησαν απόλυτα ότι αναγνωρίζονται πάρα πολύ οι ικανότητές τους από τη διοίκηση, το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 73%. Το υπόλοιπο ποσοστό 19% απάντησε ότι αναγνωρίζονται λίγο οι ικανότητές τους από τη διοίκηση, ενώ το 8% πιστεύει ότι δεν αναγνωρίζονται καθόλου.

Πιστεύετε ότι οι ικανότητές σας αναγνωρίζονται από τη διοίκηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	8,0	8,0	8,0
	Λίγο	19	19,0	19,0	27,0
	Αρκετά	38	38,0	38,0	65,0
	Πολύ	29	29,0	29,0	94,0
	Πάρα πολύ	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



ΓQ20: Δίνονται ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στην Υπηρεσία σας;

Στην ερώτηση 20 το 35% υποστήριξε ότι δίνονται λίγες ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στη Δημόσια Υπηρεσία, ενώ το 30% πιστεύει ότι δεν δίνονται καθόλου. Αντίθετη άποψη έχει ένα σημαντικό ποσοστό (28%), που θεωρεί ότι δίνονται αρκετές ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στην επιχείρηση και ακόμη πιο ισχυρή άποψη έχει το 6% που πιστεύει ότι δίνονται πολλά. Τέλος, ένας υπάλληλος απάντησε ότι δίνονται πάρα πολλές ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στην Υπηρεσία.

Δίνονται ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στην Υπηρεσία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	30	30,0	30,0	30,0
	Λίγο	35	35,0	35,0	65,0
	Αρκετά	28	28,0	28,0	93,0
	Πολύ	6	6,0	6,0	99,0
	Πάρα πολύ	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

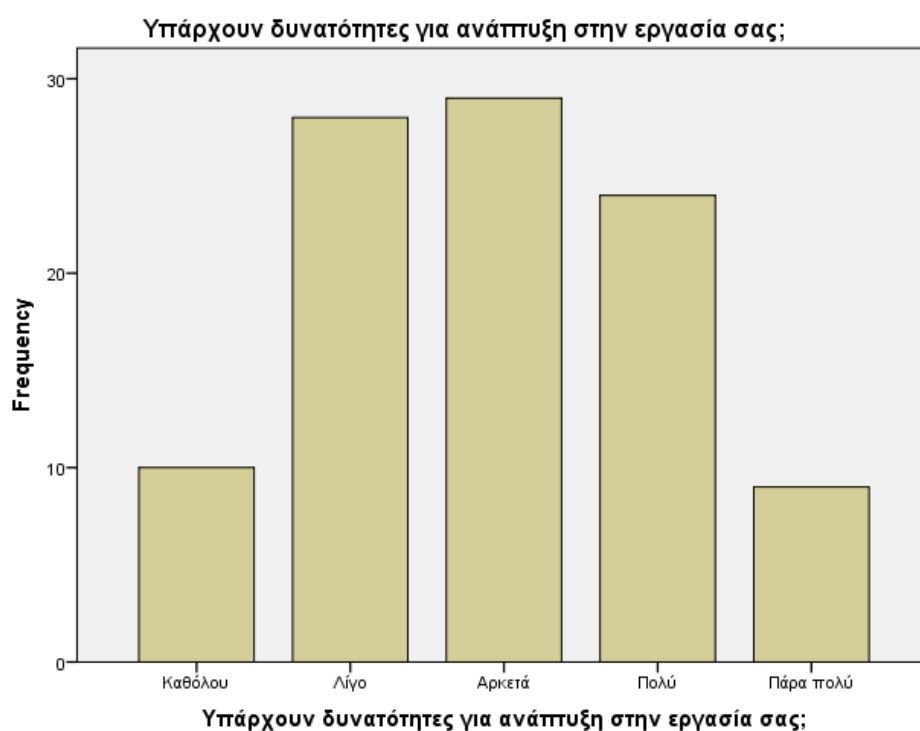


ΓQ21: Υπάρχουν δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία σας;

Στην ερώτηση 21 το 29% των ερωτώμενων θεωρεί ότι υπάρχουν αρκετές δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία τους, ενώ το 24% θεωρεί ότι υπάρχουν πολλές. Αν σ' αυτό το ποσοστό προστεθεί και το 9% των ερωτώμενων που θεωρεί ότι υπάρχουν πάρα πολλές δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία τους, το συνολικό ποσοστό ανέρχεται στο 62%. Πιο συγκρατημένοι άποψη έχει το 28% των υπαλλήλων, καθώς θεωρεί ότι υπάρχουν λίγες δυνατότητες για ανάπτυξη στην επιχείρηση και πιο απόλυτη άποψη έχει το 10% που δήλωσε ότι δεν υπάρχουν καθόλου δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία τους.

Υπάρχουν δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία σας;

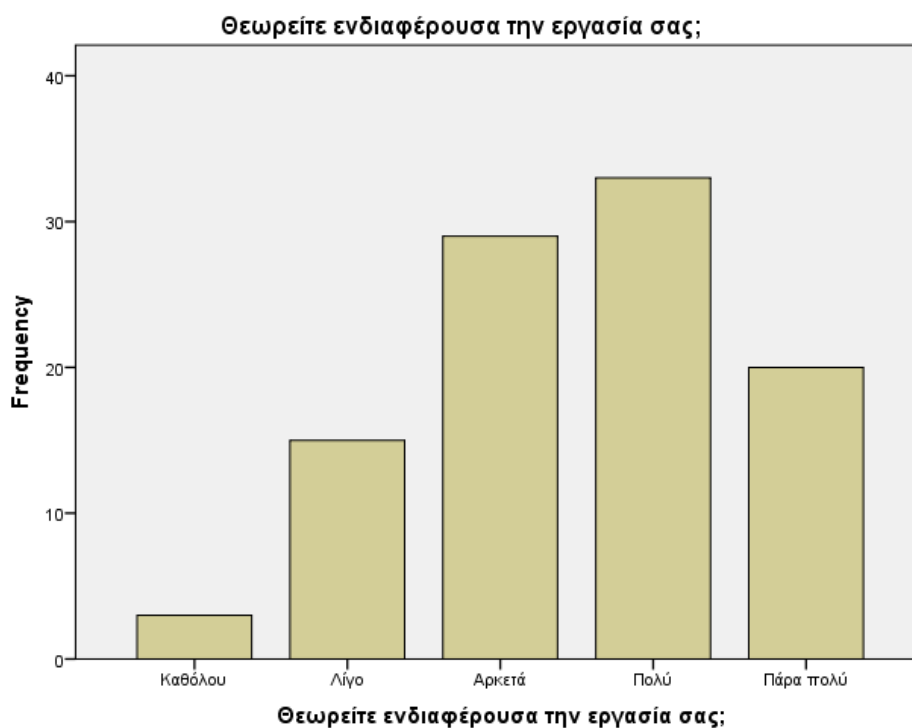
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	10,0	10,0	10,0
	Λίγο	28	28,0	28,0	38,0
	Αρκετά	29	29,0	29,0	67,0
	Πολύ	24	24,0	24,0	91,0
	Πάρα πολύ	9	9,0	9,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



ΓQ22: Θεωρείτε ενδιαφέρουσα την εργασία σας;

Στην ερώτηση 22, το 33% των ερωτώμενων απάντησε ότι βρίσκουν πολύ ενδιαφέρουσα την εργασία τους, το 20% ότι τη βρίσκουν πάρα πολύ, ενώ πιο συγκρατημένοι εμφανίστηκαν 29 ερωτώμενοι, που δήλωσαν ότι τη θεωρούν αρκετά ενδιαφέρουσα και 15 υπάλληλοι που υποστήριξαν ότι τη βρίσκουν λίγο ενδιαφέρουσα. Αντίθετη γνώμη εξέφρασε το 3% των ερωτώμενων, οι οποίοι δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ενδιαφέρουσα.

Θεωρείτε ενδιαφέρουσα την εργασία σας;					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	3,0	3,0	3,0
	Λίγο	15	15,0	15,0	18,0
	Αρκετά	29	29,0	29,0	47,0
	Πολύ	33	33,0	33,0	80,0
	Πάρα πολύ	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

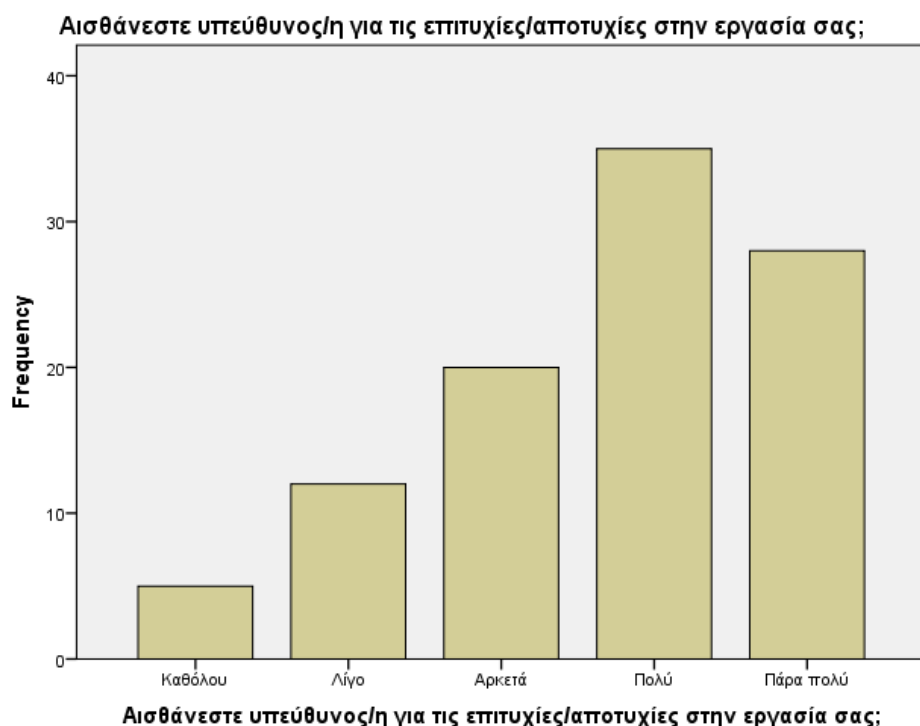


ΓQ23: Αισθάνεστε υπεύθυνος/η για τις επιτυχίες/αποτυχίες στην εργασία σας;

Τέλος, στην ερώτηση 23, οι ερωτώμενοι, σε ποσοστό 35%, απάντησαν ότι αισθάνονται πολύ υπεύθυνοι για τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες στην εργασία τους, άλλο ένα ποσοστό 28% δήλωσε ότι νιώθουν πάρα πολύ υπεύθυνοι, ενώ αρκετά υπεύθυνοι υποστήριξαν ότι αισθάνονται 20 υπάλληλοι. Από τους υπόλοιπους ερωτώμενους, ο 12% απάντησε ότι αισθάνονται λίγο υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα στην εργασία τους και μόνο 5 υπάλληλοι δεν νιώθουν καθόλου υπεύθυνοι για τις επιτυχίες ή τις αποτυχίες τους.

Αισθάνεστε υπεύθυνος/η για τις επιτυχίες/αποτυχίες στην εργασία σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	5,0	5,0	5,0
	Λίγο	12	12,0	12,0	17,0
	Αρκετά	20	20,0	20,0	37,0
	Πολύ	35	35,0	35,0	72,0
	Πάρα πολύ	28	28,0	28,0	100,0
	Total		100	100,0	100,0



Κεφάλαιο 8

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί βασική λειτουργία της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Με διάφορα μέσα, όπως κριτήρια, κανόνες, έντυπα και διαδικασίες η αξιολόγηση προσπαθεί να συστηματοποιήσει, να διαμορφώσει και να αποτυπώσει με ενιαίο και άμεσα συγκρίσιμο τρόπο τα στοιχεία για την απόδοση των εργαζομένων.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας στη Δημόσια Υπηρεσία των τμημάτων των Τελωνείων της Κύπρου, προκύπτουν ορισμένα σημαντικά συμπεράσματα για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και την υποκίνησή τους.

Αρχικά διακρίνουμε μια δυσαρέσκεια των εργαζομένων για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης και την κοινή επιθυμία των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης.

Στις σχετικές απαντήσεις των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα αποτυπώνεται η επιθυμία τους για ένα σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα πρέπει να είναι:

- Αξιόπιστο και να έχει εγκυρότητα.
- Δίκαιο, αμερόληπτο και τεκμηριωμένο.
- Να στηρίζει όλες τις λοιπές πολιτικές αξιοποίησης, υποκίνησης και εξέλιξης του προσωπικού.

Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι της Δημόσιας Υπηρεσίας φαίνεται να θεωρούν σημαντικούς για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, ορισμένους παράγοντες σχετικά με την αντικειμενικότητα του αξιολογητή, την εκπαίδευση/το υπόβαθρο του αξιολογητή, την ποιότητα του εντύπου

αξιολόγησης, τη βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Επιπλέον, φαίνεται να θεωρούν σημαντικούς για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής για τη Δημόσια Υπηρεσία τη σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με τις αμοιβές-μισθό ή άλλα επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά-άυλα αγαθά), ποινές-απολύσεις, αποφάσεις για επιμόρφωση, προαγωγές και προσλήψεις προσωπικού.

Οι παραπάνω παράγοντες αποτελούν κλειδιά για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης και είναι ικανοί να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Ωστόσο, από τα αποτελέσματα της έρευνας δεν φαίνεται οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης.

Η πλειοψηφία των υπαλλήλων εκφράζει δυσαρέσκεια ως προς το αν είναι δίκαιη η διαδικασία αξιολόγησης και για την εκπαίδευση/το υπόβαθρο του αξιολογητή. Γενικά, είναι εμφανής η απογοήτευση των υπαλλήλων απέναντι στ άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση, υποδεικνύοντας σοβαρά ελλείμματα αντικειμενικότητας και αξιοπιστίας. Θεωρούν ότι βρίσκονται υπό την κρίση του διευθυντικού δικαιώματος μέσω αυθαίρετων κρίσεων και συνοπτικών, αδιαφανών και εμπιστευτικών διαδικασιών και εκφράζουν αμφισβητήσεις και δυσαρέσκεια, που έχουν συνέπειες προβληματικές καταστάσεις, αποθάρρυνση των εργαζομένων και αδυναμία υποκίνησής τους.

Θα πρέπει λοιπόν, η διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας να υπολογίσει σοβαρά αυτή τη δυσαρέσκεια και να μπει στη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης που να έχει σαφείς διαδικασίες και όργανα αξιολόγησης, αλλά και να είναι αποδεκτά από τους ίδιους τους αξιολογούμενους υπαλλήλους, ώστε να ενισχύσει το αίσθημα της δικαιοσύνης και της ικανοποίησής τους.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να σχεδιαστεί έτσι, ώστε να περιλαμβάνει ένα πλήθος κριτηρίων και ρεαλιστικών στόχων απόδοσης και να απαιτεί έναν υψηλό βαθμό γνώσεων και τεκμηρίωσης, τόσο από την πλευρά

του αξιολογητή, όσο και από την πλευρά των αξιολογούμενων. Με την σωστή και κατάλληλα τεκμηριωμένη διαδικασία αξιολόγησης θα ενημερώνεται ο κάθε εργαζόμενος της Δημόσιας Υπηρεσίας για τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία της απόδοσής του, για τις ανάγκες και τα περιθώρια βελτίωσής του, ώστε να φτάσει στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης, αλλά και να προετοιμαστεί κατάλληλα, για να διεκδικήσει μια καλύτερη θέση στο μέλλον.

Επιπλέον, αν προστεθεί και μια διαδικασία αυτοαξιολόγησης από τους ίδιους τους εργαζόμενους και μια διαδικασία ανταλλαγής απόψεων μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, θα αναδειχτούν σημαντικές πληροφορίες σχετικά με το τι περιμένει η Υπηρεσία από τους υπαλλήλους και τι αδυναμίες και ελλείψεις έχει η Υπηρεσία, σύμφωνα με τη γνώμη των υπαλλήλων. Με τον τρόπο αυτό θα αξιοποιηθούν αμφότερες οι απόψεις και των δύο πλευρών και θα ικανοποιηθούν οι ανάγκες και οι προσδοκίες όλων.

Όπως είναι γνωστό, η απόδοση των εργαζομένων είναι συνάρτηση τόσο της αντικειμενικής τους ικανότητας να αποδώσουν, όσο και της υποκειμενικής τους διάθεσης να αποδώσουν, δηλαδή της υποκίνησής τους. Ειδικότερα, η υποκίνηση των εργαζομένων διαμορφώνεται από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, που συνδέονται με τους ίδιους, το εργασιακό τους περιβάλλον, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις, τον τρόπο εποπτείας, τις συνθήκες εργασίας, τους όρους απασχόλησης, την αμοιβή, την εκπαίδευση που τους παρέχει η επιχείρηση, τη θέση που κατέχουν και τις προοπτικές εξέλιξης στην εργασία τους.

Επομένως, επειδή η υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται μέσω διαφορετικών παραγόντων, σε διαφορετικούς ανθρώπους, η διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας θα πρέπει να προσδιορίσει προς ποια κατεύθυνση τείνουν οι ανάγκες, οι προσδοκίες και οι φιλοδοξίες των υπαλλήλων τους. Τα κίνητρα που θα επιλέξουν να τους προσφέρουν εξαρτώνται από τους παράγοντες που τους υποκινούν, αλλά και από τις δυνατότητες της Υπηρεσίας να τα παρέχουν. Κι επειδή ο προϋπολογισμός της Δημόσιας Υπηρεσίας δεν μπορεί να αντισταθμιστεί από οποιαδήποτε αύξηση των αμοιβών θα πρέπει να

θεσπιστούν εκτός από τα οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα για την υποκίνησή τους, αφού προηγουμένως εντοπιστούν οι αιτίες της δυσαρέσκειάς τους από την εργασία τους.

Αναφορικά με το σύστημα υποκίνησης της Δημόσιας Υπηρεσίας των τμημάτων των Τελωνείων στην Κύπρο, διακρίνουμε μια δυσαρέσκεια από την πλευρά των εργαζομένων.

Ένας παράγοντας υποκίνησης για τον οποίο εξέφρασαν δυσαρέσκεια οι υπάλληλοι της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι η αμοιβή τους και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που βρίσκονται στις χαμηλότερες μισθολογικές κλίμακες. Αυτοί οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η Υπηρεσία δεν έχει πράξει μέχρι τώρα το καλύτερο και από ότι φαίνεται δεν έχει ούτε τη διάθεση, ούτε και τη δυνατότητα να το αλλάξει.

Για την ικανοποίηση των υπαλλήλων, αλλά και τη διατήρηση της απόδοσής τους σε αποδεκτό επίπεδο, προτείνεται ο επαναπροσδιορισμός του μεγέθους των αμοιβών, ώστε οι εργαζόμενοι να τις συνδέσουν με την αύξηση της απόδοσής τους. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση θα βελτιώσει τις αποδοχές των υπαλλήλων, κυρίως των αποδοτικών, πράγμα που θα οδηγήσει στην αύξηση της προσπάθειας για να αποδώσουν περισσότερο, αφού θα αμειφθούν, αλλά και θα δημιουργηθούν κίνητρα για τους λιγότερο αποδοτικούς να προσπαθήσουν περισσότερο. Επιπλέον, με αυτή τη λογική, ενισχύεται το αίσθημα της δικαιοσύνης και της αφοσίωσης που δείχνουν στην Υπηρεσία.

Ωστόσο, επειδή αναφερόμαστε σε Δημόσια Υπηρεσία, θα πρέπει να υπάρξουν ορισμένες προϋποθέσεις για την σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές των υπαλλήλων, οι οποίες συνιστούν:

- Σαφή προσδιορισμό των αρμοδιοτήτων όλων των θέσεων.
- Ορθή διάκριση των μισθολογικών κλιμακίων.
- Θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιβράβευσης.
- Λεπτομερή στοχοθεσία σε επίπεδο Υπηρεσίας, τμήματος και υπαλλήλου.

Υπάρχουν όμως και άλλοι παράγοντες μη οικονομικοί, που υποκινούν τους εργαζόμενους.

Στις σχετικές δηλώσεις των υπαλλήλων που έλαβαν μέρος στην έρευνα αποτυπώνεται, επίσης, η δυσαρέσκειά τους για τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που τους γίνονται. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι και θεωρούν ότι τους γίνονται παρατηρήσεις άδικα. Σ' αυτό θα πρέπει να προσθέσουμε και τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους, που δεν φαίνεται να είναι οι ιδανικές. Αυτό μάλλον οφείλεται στη μη δίκαιη αντιμετώπιση της διοίκησης προς όλους τους εργαζόμενους.

Θα πρέπει λοιπόν, η διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας να ασκεί εποπτεία με τον ίδιο αντικειμενικό τρόπο σε όλους τους υπαλλήλους, έτσι ώστε να εξαλειφθεί αυτό το αίσθημα της αδικίας από τους εργαζόμενους. Θεωρούμε ότι θα πρέπει να επαινούν κάθε προσπάθεια των εργαζομένων, ακόμη και στην περίπτωση που δεν θα φέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Ο εργαζόμενος θα το εκτιμήσει αυτό και την επόμενη φορά θα προσπαθήσει περισσότερο, γεγονός που θα ωφελήσει στο μέλλον την Υπηρεσία.

Επιπλέον, προτείνεται να προωθήσει και να ενδυναμώνει συνεχώς τις σχέσεις των εργαζομένων με τα στελέχη σαν σχέσεις συνεργασίας και αλληλοσεβασμού και όχι ανταγωνισμού, παράλληλα με τη δίκαιη αντιμετώπιση και αξιολόγησή τους. Με αυτό τον τρόπο, θα εκλείψουν η δυσαρέσκεια και οι εσωτερικές διαμάχες μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών υπαλλήλων και έτσι θα μπορέσει η διοίκηση να διασφαλίσει και να διαφυλάξει τις λεπτές ισορροπίες μεταξύ των σχέσεών τους, προωθώντας με αυτό τον τρόπο ένα κλίμα ικανοποίησης.

Από την έρευνα προέκυψε επίσης ότι οι υπάλληλοι της Δημόσιας Υπηρεσίας πιστεύουν ότι οι ικανότητές τους δεν αναγνωρίζονται, όσο θα έπρεπε, από τη διοίκηση, γεγονός που φανερώνει τόσο την αδυναμία από την πλευρά της υπηρεσίας να εκμεταλλευτεί τις ικανότητες των εργαζομένων, όσο τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων για την αξιολόγηση και ανάπτυξη των ικανοτήτων

τους στην εργασία.

Για το λόγο αυτό, προτείνεται πέρα από τη δημιουργία του συστήματος αξιολόγησης που προαναφέρθηκε, η δημιουργία ενός συστήματος επιβράβευσης και αναγνώρισης των ικανοτήτων των αποδοτικών υπαλλήλων, μέσω ενός συστήματος ανταμοιβής, που θα επιβραβεύει τους αποδοτικότερους εργαζόμενους κάθε μήνα, έτσι ώστε να αποτελέσουν παράδειγμα προς μίμηση και για τους υπόλοιπους. Με την εφαρμογή αυτού του συστήματος, θα υποκινηθούν όλοι οι εργαζόμενοι, αφού θα γνωρίζουν, εκ των προτέρων, ότι αν προσπαθήσουν και αποδώσουν περισσότερο, στο τέλος θα αναγνωρισθεί η προσπάθειά τους και θα αμειφθούν.

Άλλος παράγοντας υποκίνησης για τον οποίο εξέφρασαν δυσαρέσκεια οι υπάλληλοι της Δημόσιας Υπηρεσίας, είναι οι λιγοστές ευκαιρίες και τα κίνητρα που δίνονται για προαγωγές και προσωπική ανάπτυξη στην Υπηρεσία.

Αυτό που προτείνεται να κάνει η διοίκηση της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι, αρχικά να συζητήσει με τους εργαζόμενους την περίπτωση της προσωπικής τους ανάπτυξης και εξέλιξης μέσα στην επιχείρηση, ώστε να ενδυναμώσει η πεποίθησή τους ότι μπορεί να συμβεί αυτό, δίνοντας τους ευκαιρίες και κίνητρα να αναπτύξουν την προσωπικότητά τους και να φανερώσουν τα προσόντα και τα χαρίσματά τους. Ενθαρρύνοντας λοιπόν και βοηθώντας τους εργαζόμενους να εμπλουτίσουν και να προβάλλουν τις ικανότητές τους, δίνοντάς τους πρωτοβουλίες και συμμετέχοντας ενεργά στη λήψη των αποφάσεων, θα επιτύχουν να τους υποκινήσουν και να έχουν περισσότερη διάθεση και θέληση να αποδώσουν περισσότερο, πράγμα που θα ωφελήσει την Υπηρεσία. Επίσης, η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη τους μπορεί να επέλθει μέσω εκπαιδευτικών προγραμμάτων για τους εργαζόμενους. Αυτό θα ωφελήσει και τη Δημόσια Υπηρεσία, καθώς θα βελτιωθεί η «ποιότητα» του ανθρώπινου δυναμικού της.

Επιπλέον, ένα άλλο σημείο που προέκυψε από την έρευνα είναι η κάλυψη των θέσεων εργασίας από τους υπαλλήλους, οι οποίοι φαίνεται να μην είναι ευχαριστημένοι με τις θέσεις που κατέχουν στην Υπηρεσία και επιθυμούν να

τους γίνεται πιο ξεκάθαρος ο ρόλος του μέσα στην Υπηρεσία.

Γι' αυτό λοιπόν προτείνεται να δημιουργηθεί ένα σύστημα αξιολόγησης και τοποθέτησης των υπαλλήλων, σε θέσεις, σύμφωνα με τις ικανότητές τους και τις γνώσεις που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας, ώστε να είναι ξεκάθαρα και σαφή τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητές τους σε κάθε θέση που τοποθετούνται. Με αυτόν τον τρόπο θα τοποθετούνται τα κατάλληλα άτομα στις κατάλληλες θέσεις εργασίας και η Υπηρεσία θα εκμεταλλευτεί με τον καλύτερο τρόπο τις γνώσεις τους και τις ικανότητές τους, ενώ οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι και κατά συνέπεια θα γίνουν πιο αποδοτικοί. Ταυτόχρονα, προτείνεται να προγραμματιστούν εκπαιδευτικά προγράμματα για τους υπαλλήλους, με κατάλληλους εκπαιδευτές, τα οποία να είναι σχεδιασμένα έτσι, ώστε να τους παρέχουν όλες τις γνώσεις για το αντικείμενο της εργασίας τους και να τους γίνεται μια πλήρη ενημέρωση για τους σκοπούς της Υπηρεσίας και τις επιδιώξεις της. Έτσι, έχοντας αποδοτικούς και ικανοποιημένους εργαζόμενους, δεν μπορεί, παρά και η ίδια η Υπηρεσία να είναι αποδοτική.

Τέλος, από την έρευνα προέκυψε ότι σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι της Δημόσιας Υπηρεσίας είναι ικανοποιημένοι από τις συνθήκες και την ασφάλεια στην εργασία τους και θεωρούν ότι προσφέρουν κάτι σημαντικό στη Δημόσια Υπηρεσία, ενώ δεν αισθάνονται υπεύθυνοι για τις επιτυχίες/αποτυχίες στην εργασία τους. Ωστόσο, συνολικά και αναφορικά με την υποκίνηση των υπαλλήλων συμπεραίνουμε ότι οι παράγοντες υποκίνησης του μοντέλου του HERZBERG, δεν ικανοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό στη Δημόσια Υπηρεσία που μελετήσαμε.

Έτσι λοιπόν, θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα για τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων ο σχεδιασμός νέων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, ώστε να δίνουν στη Διοίκηση σαφή εικόνα της εργασίας που παρέχουν στην Υπηρεσία τους και να γίνει τελικά δυνατή η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, ως μέτρο αύξησης της υποκίνησής τους.

Οπωσδήποτε, όσα προαναφέρθηκαν δεν αποτελούν γενικό κανόνα, ούτε

εξαντλούν το θέμα, ωστόσο, οι παραπάνω προτάσεις περιγράφουν ένα πλαίσιο, που θα μπορούσε να ξεπεράσει πολλά εμπόδια αξιοπιστίας και αποδοχής των συστημάτων αξιολόγησης και υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία στην Κύπρο.

Μια μελλοντική έρευνα, θα μπορούσε να ξαναγίνει στο ίδιο τμήμα της δημόσιας Υπηρεσίας, το Τμήμα Τελωνείων, σχετικά με το καινούργιο σύστημα αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας, πόσο αποδοτικό είναι σε σύγκριση με το προηγούμενο και ποια αποτελέσματα θετικά ή αρνητικά υπάρχουν, ιδιαίτερα στον τομέα της υποκίνησης του προσωπικού.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Housden, M. (1993). Επιτυχημένη Έρευνα Αγοράς σε μια Εβδομάδα. Αθήνα: ANUBIS.

Δημητρίου, Κ. (1991) Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη. Αθήνα: Γαλαίος.

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, (2015) Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, Ετήσια Έκθεση 2014.

Ζαβλάνος, Μ. (2002) Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Σταμούλη.

Ζευγαρίδη, Σ. & Σταματιάδη, Γ. (1997) Διοίκηση & Εποπτεία Προσωπικού. Αθήνα: Interbooks.

Κανελλόπουλος, Χ. (1991) Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ. (1983) Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη, Αθήνα: Εκδόσεις [χ.ε.]

Κανελλόπουλος, Χ. (1980) Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες. Αθήνα: Ευρωτυπ.

Κανελλόπουλος, Χ. (1979) Αξιολόγηση Προσωπικού, Θεωρία και Παρουσίαση Περιπτώσεων από την Διεθνή Πράξη. Αθήνα: Ευρωτύπ.

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.Μ. (2006) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Κριτική.

Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης (2015) Παρουσίαση του Υφυπουργού παρά τω Προέδρω ενώπιον της Κοινοβουλευτικής Επιτροπής Οικονομικών, στην έναρξη των

συζητήσεων των νομοσχεδίων που κατατέθηκαν από πλευράς Κυβέρνησης για θέματα Μεταρρύθμισης Δημόσιας Υπηρεσίας- Θέματα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού. <http://www.reform.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/B79550CCBC440186C2257F0000280CD2?OpenDocument> [Πρόσβαση: 18/01/2016]

Μπουραντάς, Δ. (1992) Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Team.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} Αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

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

Παπάνης Ε. & Ρόντος Κ. (2007), Αξιολόγηση Απόδοσης των Εργαζομένων http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html [Πρόσβαση: 04/12/2015]

Πετράκης, Μ., (1992) Έρευνα μάρκετινγκ: Τεχνική στην ανάπτυξη project, Θεωρία και πράξη, Αθήνα Interbooks.

Σαρμανιώτης, Χ. (2005) Μάνατζμεντ. Αθήνα: Γκιούρδας.

Στατιστική Υπηρεσία (2016) Εργατικό Δυναμικό Κυβέρνησης Κατά Κατηγορία Υπηρεσίας, 2015.

Στατιστική Υπηρεσία (2015) Απασχόληση στον Ευρύ Δημόσιο Τομέα.

Stanton, W.J. & Burskirk, R.H. (1992) Διοίκηση και Οργάνωση των Πωλήσεων, Αθήνα: Παπαζήση.

Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2004) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Rosili.

Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.Μ. (2006) Οργάνωση και Διοίκηση (To Management) της Νέας Εποχής. 4^η Έκδοση. Αθήνα: Rosili.

Φαναριώτη, Π. (2004) Εργασιακές Σχέσεις. Αθήνα: Σταμούλη.

Φαναριώτη, Π. (2002) Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Σταμούλη.

Χατζηπαντελή, Π.Σ. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα: Μεταίχμιο.

Χυτήρης, Λ. (2001) Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Interbooks.

Χυτήρης, Λ. (1996) Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Cummings, L. & Staw, M. (1990) Evaluation and Employment in Organizations, Barry Jai Press Inc.

Drucker, P. (1954) The practice of Management. Harper and Row, New York.

Edwards M.R., Ewen, A.J. (1996) Providing 360 – Degree Feedback: An Approach to Enhancing Individual and Organizational Performance. AZ: American Compensation Association.

Huber, V.L., Fuller, S.R (1998) Human Resource Management: Performance Appraisal. University of Washington School of Business Administration.

Jackson, S.E. & Schuler, R. (2003) Understanding H.R.M. in the Context of Organizations and Their Environments. Annual Review Psychology 46, 237-264.

Lee C., (1985) Increasing Performance Appraisal Effectiveness: Matching Task Types, Appraisal Process and Rater Training. Academy of Management Review, Vol. 10, No. 2 322-331.

Martinez, M.N. (1977) Rewards Given the Right Way. HR Magazine. 42:113.

Mathis, R., Jackson, J. (2000) Human Resource Management. South-Western Thomson Learning, USA.

Mondy, W., Noe, R. & Premeaux, S. (1999) Human Resource Management, Prentice Hall.

Randell, G.A. (1994) Employee Appraisal. Personnel Management : A Comprehensive Guide to Theory & Practice i Britain. Blackwell Business. Hong Kong.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παράρτημα Α

Εξασφάλιση Άδειας για Έρευνα

A.1 Επιστολή προς Διευθυντή Τμήματος Τελωνείων

ΠΡΟΣ: Δημήτριο Χατζηκωστή, Διευθυντή Τμήματος Τελωνείων

ΜΕΣΩ: Κώστα Λαζάρου, Υπεύθυνου Τελωνείου Πάφου

ΑΠΟ: Αγγέλα Ασπρομάλλη, Τελωνειακό Λειτουργό

Ημερομηνία: 28 Μαρτίου 2016

Άδεια για διεξαγωγή έρευνας στο Τελωνείο

Στα πλαίσια διεξαγωγής της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, παρακαλώ όπως μου παραχωρήσετε άδεια για διεξαγωγή έρευνας στους υπαλλήλους του Τελωνείου.

Το ερωτηματολόγιο θα είναι σε ηλεκτρονική μορφή και θα αποσταλεί με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Η συμπλήρωση και ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου δεν απαιτεί περισσότερο από πέντε λεπτά. Να σας διευκρινίσω ότι το ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και αφορά την αποτύπωση στατιστικών δεδομένων για ερευνητικούς σκοπούς και μόνο. Κατά την επεξεργασία των στοιχείων, δεν θα καταχωρηθεί η ταυτότητα κανενός από τους ερωτώμενους.

Το θέμα της Μεταπτυχιακής μου Διατριβής αφορά την «Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κύπρου ως Μέτρο Αύξησης της Υποκίνησής του».

Ευχαριστώ εκ των προτέρων.

A.2 Ερωτηματολόγιο

ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Αντρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-24 25-34 35-44
45-54 55-62 63+
3. Επίπεδο μόρφωσης: Γυμνάσιο/Λύκειο/Τεχν. Σχολή Κολλέγιο/Ανώτερη Σχολή
Πανεπιστήμιο Μεταπτυχιακός Τίτλος
Διδακτορικός Τίτλος
4. Εργασιακή πείρα στη Δημόσια Υπηρεσία: 0-5 έτη 6-10 έτη 11-15 έτη
16-20 έτη 21-25 έτη 26+έτη
5. Προσδιορίστε τους όρους απασχόλησής σας. Μόνιμος/η Έκτακτος/η Αορίστου Χρόνου
Έκτακτος/η Ορισμένου Χρόνου Ωρομίσθιος/α
6. Σε ποια μισθολογική κλίμακα βρίσκεστε; Ωρομίσθιος/α Α2-Α5-Α7 Α4-Α7
Α8-Α10-Α11 Α9-Α10 Α11+2
Α13+

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

	1=καθόλου	2=λίγο	3=αρκετά	4=πολύ	5=πάρα πολύ
7. Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης στη Δημόσια Υπηρεσία που εφαρμόζεται μέχρι σήμερα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Πιστεύετε ότι έπρεπε να αλλάξει σύστημα αξιολόγησης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Πιστεύετε ότι το σύστημα προσλήψεων είναι δίκαιο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Πιστεύετε ότι η διαδικασία προαγωγών είναι δίκαιη;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Γίνεται η κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Πιστεύετε ότι η αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά τη Διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Πιστεύετε ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που θα εφαρμοστεί το 2016, θα είναι καλύτερο από το προηγούμενο;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Πόσο σημαντικούς θεωρείτε τους πιο κάτω παράγοντες για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης:					
• Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή					
• Η εκπαίδευση/ το υπόβαθρο του αξιολογητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Η βαρύτητα που δίνεται από τη Διεύθυνση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
• Η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Πιστεύετε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση της απόδοσης με:

- Την αμοιβή – μισθό
- Επιπρόσθετα ωφελήματα (χρήματα, υλικά- άυλα αγαθά)
- Ποινές – Απολύσεις
- Αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού
- Προαγωγές
- Προσλήψεις

ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

1=καθόλου
2=λίγο
3=αρκετά
4=πολύ
5=πέρα πολύ

16. Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα υποκίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία;

17. Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από τους πιο κάτω παράγοντες:
- Τον τρόπο εποπτείας, με τις παρατηρήσεις και τις επικρίσεις που σας γίνονται, είναι δίκαιος και σωστός;
 - Τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους άλλους συναδέλφους σας;
 - Την ασφάλεια από την εργασία σας;
 - Τις συνθήκες εργασίας σας;
 - Την αμοιβή σας;
 - Τη θέση εργασίας που κατέχετε;

18. Θεωρείτε ότι προσφέρετε κάτι σημαντικό στη Δημόσια Υπηρεσία;
19. Πιστεύετε ότι οι ικανότητές σας αναγνωρίζονται από τη διοίκηση;
20. Δίνονται ευκαιρίες και κίνητρα για προαγωγές στην Υπηρεσία σας;
21. Υπάρχουν δυνατότητες για ανάπτυξη στην εργασία σας;
22. Θεωρείτε ενδιαφέρουσα την εργασία σας;
23. Αισθάνεστε υπεύθυνος/η για τις επιτυχίες/αποτυχίες στην εργασία σας;

Ευχαριστώ πολύ για τη συνεργασία σας!