



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ

ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ Μ.Κ.Ο.

ΚΑΙ Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

ΚΥΡΙΑΚΗ ΑΘΗΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Χασάπης Κρίστης

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Παρακίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μ.Κ.Ο
και η Σημασία της Αξιολόγησης

Κυριακή Αθηνή

Επιβλέπων Καθηγητής

Κρίστης Χασάπης

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.

Μάιος 2017

Περίληψη

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένας πόρος στον οποίο στηρίζονται όλες οι προσπάθειες κερδοφορίας και επιτυχίας του κάθε οργανισμού, κερδοσκοπικού ή μη. Αποτελεί σπουδαίο κεφάλαιο και περιουσία, που αποκλειστικά και μόνο μέσω αυτής μπορούν να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι της κάθε οργανωτικής οντότητας. Ο ανθρώπινος παράγοντας όμως για να μπορέσει να εκδηλώσει και να αναπτύξει τις δυνατότητες που έχει, θα πρέπει να του χορηγηθούν τα απαραίτητα κίνητρα και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας.

Το θέμα της εργασίας επικεντρώνεται στην παρακίνηση και την αξιολόγηση των εργαζομένων σε ΜΚΟ, μέσα από πρωτογενή εμπειρική έρευνά που πραγματοποιείται. Αρχικά αναλύεται η έννοια της παρακίνησης και αναπτύσσονται οι θεωρίες και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται. Στο πιο πάνω κεφάλαιο περιγράφονται και βασικά στοιχεία των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων στην Κυπριακή Δημοκρατία. Στη συνέχεια αναλύεται η αξιολόγηση η οποία συνδέεται άμεσα με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση πρόκειται για μια διαδικασία η οποία απαιτεί οργάνωση και σχεδιασμό. Αναλύεται η χρησιμότητα της, τα στάδια, τα χαρακτηριστικά της και οι μέθοδοι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Επίσης περιγράφεται πως καθορίζεται ο αξιολογητής και οι προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική αξιολόγηση. Πραγματοποιήθηκε έρευνα στο έμμισθο προσωπικό των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων, οι οποίες είναι μέλη του Παγκύπριου Συντονιστικού Συμβουλίου Εθελοντισμού Κύπρου. Παρουσιάστηκε η μεθοδολογία, τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα.

Λέξεις – κλειδιά: Αξιολόγηση προσωπικού, ΜΚΟ, παρακίνηση, αξιολόγηση

Abstract

Human resources is a resource on which all efforts and success of any organization, profit or not. The majority of the goals of a company can be achieved through this resource. However, the human factor, in order to be able to manifest and develop its abilities, should be given the necessary incentives and appropriate working environment.

The present thesis deals focuses on motivation and assessment strategies that NGO employ for their human resources. Initially, the concept of motivation is analyzed and several theories and techniques that are used are discussed. The next chapter describes some of the NGOs in the Republic of Cyprus.

The evaluation, which is directly related to the stimulation of human resources, is then analyzed. Evaluation is a process that requires organization and planning. It analyzes its usefulness, its stages, its characteristics and the methods that can be used.

Moreover, a primary research is held, in a sample of nonprofit organizations. The methodology, results and conclusions are presented in the last chapter of the present thesis.

Keywords: employees' assessment, human resource assessment, NGO human resource, motivation

Keywords: employees' assessment, human resource assessment, NGO human resource, motivation.

Ευχαριστίες

Αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κρίστη Χασάπη για την καθοδήγηση και την στήριξη του.

Επίσης οφείλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου, τους γονείς μου, το σύζυγο μου και τα δύο μου παιδιά για την κατανόηση και τη συνεχή στήριξη τους.

Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος	10
1.2 Σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής.....	11
1.3 Περιορισμοί Διατριβής.....	11
1.4 Περιγραφή Γενικής Μεθοδολογίας.....	11
1.5 Συνοπτική Παρουσίαση Ενοτήτων.....	11

Κεφάλαιο 2

Η Έννοια της Παρακίνησης και η Αξία της	13
2.1 Βασικές Έννοιες Οργάνωσης και Διοίκησης	13
2.2 Ορισμοί και είδη παρακίνησης.....	14
2.3 Η διαδικασία της παρακίνησης	16
2.4 Η αξία της παρακίνησης.....	17
2.5 Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.....	18

Κεφάλαιο 3

Θεωρίες και Τεχνικές της Παρακίνησης.....	21
3.1 Πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες της Παρακίνησης.....	21
3.2 Θεωρίες Περιεχομένου.....	23
3.2.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	23
3.2.2. Η Θεωρία των δυο παραγόντων του Herzberg.....	25
3.2.3 Η Θεωρία των αναγκών της Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G) του Alderfer.....	27
3.2.4 Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland.....	28
3.3 Βασικές Τεχνικές Παρακίνησης.....	30
3.3.1 Διοίκηση Βάσει στόχων.....	30
3.3.2 Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές	31
3.3.3 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	32

3.3.4 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας και Προσαρμογή του Ατόμου.....	33
3.3.5 Χαρακτήρας του Ατόμου- Παρακίνηση.....	33

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
4.1 Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού.....	34
4.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	35
4.3. Η χρησιμότητα της αξιολόγησης του προσωπικού.....	37
4.4 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	39
4.5 Η διαδικασία της Αξιολόγησης.....	41
4.6. Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	42
4.6.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι.....	42
4.6.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι.....	43
4.6.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (M.B.O).....	45
4.6.4 Αξιολόγηση με Άμεση Μέτρηση της Αποδοτικότητας.....	46
4.7. Ζητήματα που αφορούν την Αξιολόγηση.....	46
4.7.1 Ποιος θα είναι ο Αξιολογητής.....	46
4.7.2 Συχνότητα Αξιολόγησης.....	47
4.7.3 Λάθη κατά την Αξιολόγηση.....	48
4.8 Οι συνδεδεμένες με την αξιολόγηση αμοιβές και παροχές.....	49

Κεφάλαιο 5

Μεθολογική Προσέγγιση.....	52
5.1 Σκοπός και Αντικείμενο Έρευνας	52
5.2 Εμπειρικός Σχεδιασμός.....	53
5.3. Πεδίο διεξαγωγής Έρευνας	53
5.4 Ερευνητικά Εργαλεία	54
5.5 Πιλοτική Διανομή.....	55
5.6 Ανάλυση Δεδομένων.....	55

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα της Έρευνας	57
---------------------------------------	-----------

6.1 Δημογραφικά στοιχεία του Δείγματος	57
6.2 Αξιολόγηση του συστήματος παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Μη κερδοσκοπικές Οργανώσεις.....	61
6.2.1 Περιγραφική Ανάλυση.....	61
6.2.2. Διασταύρωση Δημογραφικών Στοιχείων & ικανοποίησης με το σύστημα παρακίνησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.....	64
6.3 Αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.....	71
6.3.1 Περιγραφική Ανάλυση.....	71
6.3.2 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων & ικανοποίησης με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.....	74
6.3.3 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων & της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.....	82
6.3.4 Διασταύρωση δημογραφικών στοιχείων & της βοήθειας που παρέχει στο Διευθυντή	87
Κεφάλαιο 7	
Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	87
Βιβλιογραφία.....	91
Παράρτημα.....	96

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα οι επαγγελματίες του είδους αναλαμβάνουν το κυριότερο μερίδιο ευθύνης στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Η έννοια της παρακίνησης και της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικά κεφάλαια μιας επιχείρησης.

1.1 Προσδιορισμός του Προβλήματος

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, η οποία σχεδιάζει τον προγραμματισμό των ανθρώπινων πόρων, την ανάλυση και περιγραφή της εργασίας, παρακίνηση και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και τις εργασιακές σχέσεις. Στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις ο τομέας της παρακίνησης και της αξιολόγησης δεν έχει μελετηθεί ιδιαίτερα. Με την παρούσα μελέτη σκοπεύω να παρουσιάσω την ικανοποίηση των υπαλλήλων των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων και κατ'επέκταση τη σημασία της αξιολόγησης και την ικανότητα του αξιολογητή. Θα εντοπιστούν τα αδύνατα σημεία και θα προτείνω κάποιο πλάνο για τη βελτίωση και την ανάπτυξη των υπαλλήλων.

1.2 Σκοπός της Μεταπτυχιακής Διατριβής

Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να σκιαγραφήσει της απόψεις των υπαλλήλων των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων για την εφαρμογή του Συστήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού και ειδικότερα στο τομέα της παρακίνησης και της αξιολόγησης των υπαλλήλων. Θα επιχειρηθεί να αναλυθεί η έννοια της παρακίνησης και οι θεωρίες αυτής. Στη συνέχεια θα αναλυθούν οι τεχνικές της παρακίνησης και θα γίνει αναφορά στις μεθόδους αξιολόγησης και της χρησιμότητα της.

Θα επιχειρηθεί ποσοτική έρευνα για το βαθμό ικανοποίησης του συστήματος παρακίνησης και το βαθμό ικανοποίησης του συστήματος αξιολόγησης στις Εθελοντικές Οργανώσεις. Κύριος σκοπός είναι η σπουδαιότητα της παρακίνησης και της αξιολόγησης των υπαλλήλων των Μη Κερδοσκοπικών Οργανώσεων.

1.3. Περιορισμοί της Διατριβής

Οι περιορισμοί είναι ότι η έρευνα διεξήχθη στις Μη Κερδοσκοπικές/ Εθελοντικές Οργανώσεις οι οποίες είναι μέλη του Παγκύπριου Συντονιστικού Συμβουλίου Εθελοντισμού καθότι ήταν πολύ δύσκολο να γίνει έρευνα σε όλους τους Μη κερδοσκοπικούς Οργανισμούς. Επιπλέον υπήρχαν περιπτώσεις όπου η επικοινωνία καθίστατο αδύνατη καθώς προέκυπταν απρόβλεπτες δυσχέρειες από ορισμένους υπαλλήλους. Επίσης μερικές οργανώσεις δεν είχαν ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όπου η επικοινωνία μαζί τους ήταν εξαιρετικά δύσκολη.

1.4. Περιγραφή της Γενικής Μεθοδολογίας

Για τη διεξαγωγή της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο με κλειστού τύπου ερωτήσεις το οποίο απευθύνεται στο έμμισθο προσωπικό των Εθελοντικών Οργανώσεων.

1.5. Συνοπτική παρουσίαση ενοτήτων

Η παρούσα διπλωματική εργασία από θεωρητική πλευράς επικεντρώνεται στην παρακίνηση των υπαλλήλων και τη σημασία της αξιολόγησης. Από

πρακτικής πλευράς μελετά το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων στο τομέα της παρακίνησης και το βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων στο τομέα της αξιολόγησης.

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

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια, την αξία και τη διαδικασία της παρακίνησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύονται οι θεωρίες της παρακίνησης και οι τεχνικές που χρησιμοποιούνται.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφονται οι χρήσεις και τα χαρακτηριστικά της αξιολόγησης. Επίσης δίνεται έμφαση στις μεθόδους και στις προϋποθέσεις μια αποτελεσματικής αξιολόγησης και κατ'όσο υπάρχει σύνδεση με της αξιολόγησης με τις παροχές και περιγράφονται βασικά ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα και η μεθοδολογία για τη διεξαγωγή της. Συγκεκριμένα περιγράφεται ο σχεδιασμός και τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, το πεδίο διεξαγωγής της έρευνας, η πιλοτική διανομή και η ανάλυση των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και η ανάλυση της έρευνας, τα δημογραφικά στοιχεία, η αξιολόγηση του συστήματος παρακίνησης και η αξιολόγηση του συστήματος αξιολόγησης και γίνεται διασταύρωση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος ικανοποίησης της παρακίνησης και της αξιολόγησης.

Στο έβδομο κεφάλαιο περιλαμβάνει συμπεράσματα, προτάσεις για το σύστημα αξιολόγησης και παρακίνησης των υπαλλήλων.

Ακολουθεί η βιβλιογραφία της μεταπτυχιακής διατριβής και τέλος παρουσιάζεται το παράρτημα το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

Κεφάλαιο 2

Η Παρακίνηση

Με τον όρο παρακίνηση εννοούμε τη «διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Δικαίος και συν., 1999). Με άλλα λόγια η παρακίνηση είναι «η παροχή κινήτρων στον εργαζόμενο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα τον κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο» (Πετρίδου, 1998).

2.1. Βασικές έννοιες Οργάνωσης και Διοίκησης

Με τον όρο Οργάνωση εννοούμε την ένωση ενός συνόλου ανθρώπων που μέσα από την εργασία τους προσπαθούν να επιτύχουν τους κοινούς στόχους που έθεσαν σε συγκεκριμένο χρόνο. Κύρια στοιχεία που ορίζουν την οργάνωση είναι οι άνθρωποι, οι σκοποί, η εργασία-συστήματα-σχέδια, η χρονική διάρκεια και τα σύνορα (Μπουραντάς, 2002). Επίσης, ως οργάνωση ορίζεται η διάρθρωση και διασύνδεση διαφόρων συντελεστών με στόχο την επίτευξη ενός καθορισμένου σκοπού (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1994).

Η επιχείρηση ολοκληρωτικά είναι μια οργάνωση, η οποία συνδέεται με τις ανάγκες των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους, θέτοντας στόχους και πετυχαίνοντάς τους. Όταν οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες υπάρχει μεγαλύτερη εξειδίκευση εργασίας και στη συνέχεια επιτυγχάνεται η μέγιστη και καλύτερη αποτελεσματικότητα στην εργασία. Απώτερος σκοπός μιας επιχείρησης- οργανισμού μπορεί να είναι η εκτέλεση και εξέλιξη της εργασίας πιο αποδοτικά και η εκπλήρωση των σκοπών της.

Η Διοίκηση δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης ενός οργανισμού καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας του. Κύρια ασχολία της είναι μέσω της αναζήτησης, της ανεύρεσης και της εφαρμογής απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων με στόχο την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Επίσης η Διοίκηση νοείται ως επιστήμη η οποία χωρίζεται σε δημόσια και ιδιωτική (Δήμου, 2003). Εποπτεύει, καθοδηγεί μια επιχείρηση και το σύνολο των ανθρώπων που εργάζονται σ' αυτήν. (Ανδρέου & Παπακωνσταντίνου, 1990).

Επομένως, οργάνωση και διοίκηση είναι η διαδικασία της διεύθυνσης του προγραμματισμού αλλά και του ελέγχου και της εποπτείας που ασκείται σε μια επιχείρηση με στόχο να πραγματοποιηθούν αποτελεσματικά οι στόχοι και οι σκοποί της.

Για την αύξηση της αποδοτικότητας κάθε επιχείρησης/οργανισμού η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ένα από τα πιο κύρια εργαλεία. Με την συνεχή εξέλιξη της επιστήμης της διοίκησης οι παραδοσιακές απόψεις για την παρακίνηση και έδωσαν τη θέση τους μερικές θεωρίες, που στηρίζονται στην παρατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς ή στα ερευνητικά δεδομένα.

2.2. Ορισμοί και είδη παρακίνησης

Η έννοια της παρακίνησης έχει προσεγγιστεί από διάφορες πλευρές με αποτέλεσμα να έχουν δοθεί πολλοί ορισμοί. Μέχρι σήμερα δεν έχει γίνει κατορθωτό η επικράτηση ενός και μόνο ορισμού για την παρακίνηση. Αναζητώντας στην διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς πληθώρα από ορισμούς της παρακίνησης.

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των ορισμών, ο Paul R. Klinginna και η Anne M. Klinginna (1981) συγκέντρωσαν 102 ορισμούς για την παρακίνηση, τους οποίους και κατηγοριοποίησαν σε εννέα ομάδες, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι οι δύο κύριες λειτουργίες της παρακίνησης είναι η ενεργοποίηση και η κατεύθυνση της συμπεριφοράς.

Βασικό χαρακτηριστικό της παρακίνησης είναι ότι αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία, η οποία ωθεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου προς τους

στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του (Μπουραντάς, 2002). Διαφορετικά, είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία αυξάνει τη διάθεση ή την πίεση για δράση (Furnham et al., 2009). Κατά τον Kreitner (1995), η παρακίνηση είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία δίνει κατεύθυνση και στόχο στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Ωστόσο, αποτελεί και μια διαδικασία συναλλαγής, καθώς η εργασιακή παρακίνηση είναι αποτέλεσμα αλληλεπίδρασης μεταξύ του ίδιου του ατόμου και του εργασιακού του περιβάλλοντος και τον αντίκτυπο που μπορεί να έχει αυτή η συναλλαγή στην κοινωνία (Franco et al., 2002). Από την σκοπιά της διοίκησης ορίζεται σαν η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Δικαίος και συν., 1999). Αποτελεί μια εσωτερική δύναμη η οποία κατευθύνει τα άτομα προκειμένου να επιτύχουν τόσο τους προσωπικούς τους στόχους, όσο και τους στόχους του οργανισμού (Linder, 1998).

Πολλές φορές χρησιμοποιείται ο όρος της εργασιακής ικανοποίησης αντί του όρου της εργασιακής παρακίνησης, ωστόσο υπάρχει μια διαχωριστική γραμμή. Κατά τον Locke (1976), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται σαν η θετική συναισθηματική κατάσταση που προέρχεται από την αξιολόγηση της εργασίας ή από τις εργασιακές εμπειρίες του ατόμου. Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου, η οποία σχετίζεται με την εργασιακή του κατάσταση, ενώ η παρακίνηση είναι η δύναμη που ωθεί το άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ωστόσο, τόσο η παρακίνηση όσο και η ικανοποίηση ενεργούν από κοινού προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση (Paleologou et al., 2006). Η υψηλή εργασιακή ικανοποίηση συχνά συσχετίζεται με υψηλό επίπεδο εργασιακής αφοσίωσης και έντονη επιθυμία για χρήση ατομικών ικανοτήτων προς επίτευξη επιτευγμάτων, ωστόσο δεν είναι απαραίτητα για την εξασφάλιση της παρακίνησης (Franco et al., 2002).

Η παρακίνηση χωρίζεται στην εσωτερική και στην εξωτερική (Ryan & Deci, 2000). Πιο αναλυτικά, η εσωτερική παρακίνηση αναφέρεται σε δράσεις, οι οποίες προέρχονται από το έμφυτο ενδιαφέρον του ατόμου και σαν σκοπό έχουν την δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων, όπως είναι η χαρά, η

ικανοποίηση και η υπερηφάνεια. Δηλαδή, το κύριο κίνητρο είναι η ικανοποίηση κυρίως ψυχολογικών αναγκών παρά η απόκτηση οικονομικών ή υλικών ανταμοιβών. Η εξωτερική παρακίνηση, ωστόσο, είναι αποτέλεσμα πιέσεων από το εξωτερικό περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση η αυτονομία του ατόμου είναι περιορισμένη. Τα κύρια κίνητρα παρακίνησης των ατόμων είναι η αποφυγή τιμωρίας, η αποδοχή από τους άλλους και οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι η αύξηση του μισθού και η καλύτερευση των συνθηκών εργασίας.

Σε κάθε οργανισμό οι εργαζόμενοι μπορεί να υποκινηθούν, είτε από εξωτερικά είτε από εσωτερικά κίνητρα, σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους σχετικά με την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση (Manolopoulos, 2008).

2.3. Η διαδικασία της παρακίνησης

Η ανάγκη, η οποία μπορεί να είναι συνειδητή ή υποσυνείδητη, παράγει το κίνητρο, το οποίο προσδιορίζει τις ενέργειες, τη συμπεριφορά και τους στόχους, η πραγματοποίηση των οποίων επιφέρει την ικανοποίηση των αναγκών και κατ' επέκταση εξάλειψη, μείωση ή αύξηση του κινήτρου. Η κάλυψη των αναγκών μπορεί να είναι εσωτερική ή εξωτερική (Lambrouet.al., 2010). Η πρώτη συνδέεται με την προσωπικότητα του ατόμου και περιλαμβάνει αισθήματα περηφάνιας, αναγνώριση, ενώ η δεύτερη προέρχεται από το εξωτερικό περιβάλλον και αφορά οικονομικά μεγέθη και υλικά αγαθά. Όσο περισσότερο το άτομο επιτυγχάνει οικονομική εξασφάλιση τόσο μειώνεται η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών και αρχίζει η επιδίωξη της απόλαυσης των εσωτερικών ανταμοιβών (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι ένα δύσκολο φαινόμενο επειδή οι ανάγκες των ατόμων αλλάζουν από άτομο σε άτομο και εξαρτώνται από διάφορους παράγοντες, οι οποίοι τροποποιούνται και η ιεραρχική τους δομή αλλάζει μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον. Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων που τον περικλύουν είναι δύσκολο να προσδιοριστούν ποσοτικά και ποιοτικά και διαφοροποιούνται αισθητά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των οικονομικών,

κοινωνικών και πολιτιστικών συνθηκών. Επίσης συχνά λόγω του ανταγωνισμού και των διαφωνιών μεταξύ των ανθρώπων οι ανάγκες των ανθρώπων μεταφέρονται σε επίπεδο κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Μπουραντάς, 2002).

Οι καθοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή παρακίνηση προέρχονται από το ίδιο το άτομο, από το γενικό πλαίσιο του οργανισμού και από την κοινωνία. Πιο αναλυτικά, κάθε άτομο έχει διαφορετικούς στόχους, προσδοκίες, εμπειρίες και φυσικές ικανότητες για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου επιπέδου απόδοσης. Οι αξίες, τα κίνητρα, ατομικά στοιχεία όπως η αυτοεκτίμηση και η αυτό-αποτελεσματικότητα κατέχουν σημαντική θέση στην παρακίνηση του εργαζόμενου. Επιπρόσθετα, η παρακίνηση των εργαζομένων επηρεάζεται από το γενικό πλαίσιο της οργάνωσης στην οποία δρουν. Οι δομές, οι πόροι, οι διαδικασίες, η οργανωσιακή κουλτούρα, η πολιτική διοίκησης, η παροχή υποστήριξης και προστασίας, η αυτονομία και η εξουσιοδότηση ευθύνης, η επικοινωνία και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης, τις ικανότητες του ατόμου και τις πιθανότητες ταύτισης με τους στόχους του οργανισμού. Παράλληλα οι προσδοκίες της κοινωνίας, οι οποίες σχετίζονται με τον τρόπο που πρέπει να παρέχονται οι υπηρεσίες και τον τρόπο αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργαζόμενου και πελάτη-συναλλασσομένου πολίτη, καθορίζουν την παρακίνηση (Francoet.al., 2002).

2.4. Η αξία της παρακίνησης

Η παρακίνηση κατέχει σημαντική θέση στην επιβίωση των οργανισμών καθώς έχει διαπιστωθεί ότι οι υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι περισσότερο αποδοτικοί (Linder, 1998). Παράλληλα, η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζει θετικά τη δημιουργικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών (Paleologouet.al., 2006). Σημαντικό πλεονέκτημα της παρακίνησης είναι ότι βελτιώνει τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων, ενισχύει την πίστη και την αφοσίωσή τους προς τους στόχους του οργανισμού και εξασφαλίζει την επιθυμία για κατάκτησή τους. Με αυτόν τον τρόπο οι οργανισμοί αποκτούν

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ενισχύουν την αποτελεσματικότητά τους στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον (Rfou&Trawneh, 2009).

Έρευνες έχουν δείξει ότι εργαζόμενοι που αντλούν ικανοποίηση από την εργασία τους είναι περισσότερο αφοσιωμένοι, παραγωγικοί και παρέχουν καλύτερης ποιότητας υπηρεσίες σε σχέση με τους εργαζόμενους που είναι δυσαρεστημένοι (Jessen, 2010).

Το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό του ανθρώπινου δυναμικού τους (Θεοδωράτου, 1999). Η χαμηλή εργασιακή ικανοποίηση μειώνει το ηθικό των εργαζομένων, αυξάνει τις απουσίες και τις καθυστερήσεις τους, δυσκολεύει τις συνεργασίες και κατ'επέκταση επιδρά αρνητικά στην εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος &Κιουλάφας, 1994).

2.5 Μη κερδοσκοπικές Οργανώσεις – Κύπρος

Για τη συνεργασία του τομέα της εθελοντικής κοινωνικής πρόνοιας με τις αρμόδιες Κρατικές Υπηρεσίες το 1973 παρουσιάστηκε η ανάγκη να ταξινομηθούν οι εθελοντικές/ μη κερδοσκοπικές οργανώσεις. Το 2006 έχει ψηφιστεί ο 'Περί Παγκυπρίου Συντονιστικού Συμβουλίου Εθελοντισμού Νόμος 61(I)/2006' με τον οποίο το Συμβούλιο μετονομάστηκε σε Παγκύπριο Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού και απέκτησε καινούρια διάσταση, νέο πλαίσιο λειτουργίας αλλά και καινούριες ευθύνες.

Παρ' όλα αυτά το Παγκύπριο Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού (Π.Σ.Σ.Ε) δεν μπορεί να σταθεί μόνο του χωρίς τη συμβολή των μελών του. Τα Μέλη του είναι οι Παγκύπριες Εθελοντικές Οργανώσεις, τα Επαρχιακά Συμβούλια του Εθελοντισμού, οι Τοπικές Εθελοντικές Οργανώσεις Μ.Κ.Ο, οι οποίες είναι μέλη των Επαρχιακών Συμβουλίων Εθελοντισμού και το Σώμα Εθελοντών. Τα πιο πάνω βρίσκονται υπό τη διοικητική επίβλεψη του ΠΣΣΕ και τηρούν την πολιτική και τα προγράμματα που αποφασίζει η Διοικητική Επιτροπή του ΠΣΣΕ με βάση τη σχετική νομοθεσία.

Οι Παγκύπριες οργανώσεις μέλη του ΠΣΣΕ λειτουργούν προγράμματα, προσφέρουν υπηρεσίες στις ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού, συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή, αναδεικνύουν τον πολιτισμό, τον αθλητισμό, τη δικαιοσύνη, βοηθούν στη βελτίωση του περιβάλλοντος και προωθούν τις αξίες και τις αρχές του εθελοντισμού. Είναι 74 σε αριθμό

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού Λεμεσού (ΕΣΣΕ Λεμεσού) λειτουργεί από το 1972 και είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της επαρχίας Λεμεσού. Κύριος σκοπός είναι να συντονίζει και να βοηθά στην πρόοδο και τη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Έχει 70 εγγεγραμμένα μέλη

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού Λευκωσίας (ΕΣΣΕ Λευκωσίας) είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της πόλης και επαρχίας Λευκωσίας. Λειτουργεί από το 1971, με κύριο σκοπό να συντονίζει και να βοηθά στην πρόοδο και τη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Έχει 100 εγγεγραμμένα οργανώσεις μέλη.

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού Λάρνακας (ΕΣΣΕ Λάρνακας) συστάθηκε το 1976 και είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της επαρχίας Λάρνακας. Λειτουργεί από το 1971, με κύριο σκοπό να συντονίζει και να βοηθά την πρόοδο και στη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Έχει 100 εγγεγραμμένα οργανώσεις μέλη

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού Πάφου (ΕΣΣΕ Πάφου) είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της επαρχίας Πάφου. Λειτουργεί από το 1973, με κύριο σκοπό να συντονίζει και να βοηθά στην πρόοδο και τη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Το Επαρχιακό Συμβούλιο Εθελοντισμού Αμμοχώστου (ΕΣΣΕ Αμμοχώστου) είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της επαρχίας της Ελεύθερης Αμμοχώστου. Λειτουργεί από το 1972, με κύριο σκοπό να συντονίζει και να βοηθά στην πρόοδο και τη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων.

Το Επαρχιακό Συντονιστικό Συμβούλιο Εθελοντισμού Κερύνειας (ΕΣΣΕ Κερύνειας) είναι το Συντονιστικό Σώμα των εθελοντικών οργανώσεων/ΜΚΟ της Κερύνειας. Κύριος κύριο σκοπός είναι να συντονίζει και να βοηθά στην πρόοδο και τη λειτουργία των εθελοντικών/μη κερδοσκοπικών οργανώσεων. Έχει 100 εγγεγραμμένα οργανώσεις μέλη.

Οι τοπικές οργανώσεις μέλη των Επαρχιακών Συντονιστικών Συμβουλίων Εθελοντισμού (ΕΣΣΕ) είναι μερικά τμήματα των παγκύπριων εθελοντικών οργανώσεων, τα Συμβούλια και τις Επιτροπές Κοινοτικού Εθελοντισμού και άλλες τοπικές εθελοντικές οργανώσεις. Λειτουργούν σε κάθε επαρχία και σε όλες τις κοινότητες καλύπτοντας. Λειτουργούν προγράμματα φροντίδας, προστασίας παιδιών, Α.Μ.Ε.Α, Νηπιαγωγεία, παρέχουν υπηρεσίες στις ευάλωτες ομάδες του πληθυσμού (βρέφη, παιδιά, νήπια, Τρίτη ηλικία, άτομα με αναπηρία), συμβάλλουν στην κοινωνική συνοχή και προβάλλουν τις αξίες και τις αρχές του εθελοντισμού. (www.volunteerism-cc.org.cy)

Κεφάλαιο 3

Θεωρίες και Τεχνικές της Παρακίνησης

Η παρακίνηση των υπαλλήλων αποτελεί ένα από το βασικότερα ζητήματα αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση της οργάνωσης. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν προσπαθούν να παρουσιάσουν αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν, τις ανάγκες και τα κίνητρα τους. Οι τεχνικές της παρακίνησης αφορούν τα κίνητρα που θα δώσεις στον υπάλληλο για να συνεχίσει την καλή του απόδοση.

3.1. Πρώιμες και σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης

Η επιστημονική προσέγγιση της παρακίνησης έγινε με διαφορετικό τρόπο με το πέρασμα των χρόνων. Παραδοσιακά η παρακίνηση αντιμετωπίστηκε με απλοϊκό τρόπο καθώς, σύμφωνα με τον Taylor, η αμοιβή αποτελούσε το βασικό κίνητρο των εργαζομένων. Η παροχή οικονομικών κινήτρων, όπως ο μισθός, αποτελούσε το βασικό κριτήριο διαμόρφωσης της εργασιακής συμπεριφοράς (Taylor, 1911).

Με την πάροδο των χρόνων η παροχή οικονομικών ανταμοιβών αμφισβητήθηκε, οπότε έγινε προσπάθεια ανάδειξης και άλλων παραγόντων που καθορίζουν την εργασιακή συμπεριφορά. Προς αυτή την κατεύθυνση κινήθηκαν οι έρευνες που προσπάθησαν να αναδείξουν ότι η παροχή κοινωνικών κινήτρων, όπως είναι οι ευχάριστες συνθήκες εργασίας, αποτελούν παράγοντα

καθορισμού της εργασιακής συμπεριφοράς. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι έρευνες, γνωστές ως “HawthorneStudies”, που διεξήχθησαν από τον Mayo και την ομάδα του την δεκαετία του 1920. Ο βασικός σκοπός της συγκεκριμένης μελέτης ήταν η διερεύνηση της επίδρασης των εξωτερικών παραγόντων, όπως είναι ο φωτισμός, η θερμοκρασία και τα διαλλείματα στην απόδοση των εργαζομένων. Τα ερευνητικά αποτελέσματα έδειξαν ότι η απόδοση των εργαζομένων αυξανόταν ανεξάρτητα από τη μεταβολή των συνθηκών. Οι κύριες αιτίες αύξησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων ήταν το έντονο ενδιαφέρον που έδειξαν οι εργοδότες τους προς αυτούς, καθώς επίσης και η γνώση των εργαζομένων ότι αποτελούν αντικείμενο παρατήρησης στα πλαίσια επιστημονικής έρευνας (Macefield, 2007).

Η συνειδητοποίηση ότι οι παραδοσιακές απόψεις για την παρακίνηση έχουν περιορισμένη αποτελεσματικότητα οδήγησε στην αναζήτηση νέων και ολοκληρωμένων απόψεων, οι οποίες θα τεκμηριωνόταν από την μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς ή από αποτελέσματα ερευνών (Δικαίος και συν., 1999).

Οι σύγχρονες θεωρίες της παρακίνησης διαχωρίζονται στις θεωρίες περιεχομένου ή των αναγκών και στις θεωρίες της διαδικασίας (Paleologouet.al., 2006). Πιο συγκεκριμένα, οι θεωρίες περιεχομένου εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στις ανθρώπινες ανάγκες και στην ιεράρχησή τους. Δίνουν κυρίως έμφαση σε αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland κ.α. Οι θεωρίες διαδικασίας δίνουν έμφαση στη διαδικασία παρακίνησης του ατόμου, εξετάζουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση καθώς και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ τους. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες των Vroom, Porter&Lawler, Adams, Locke κ.α.

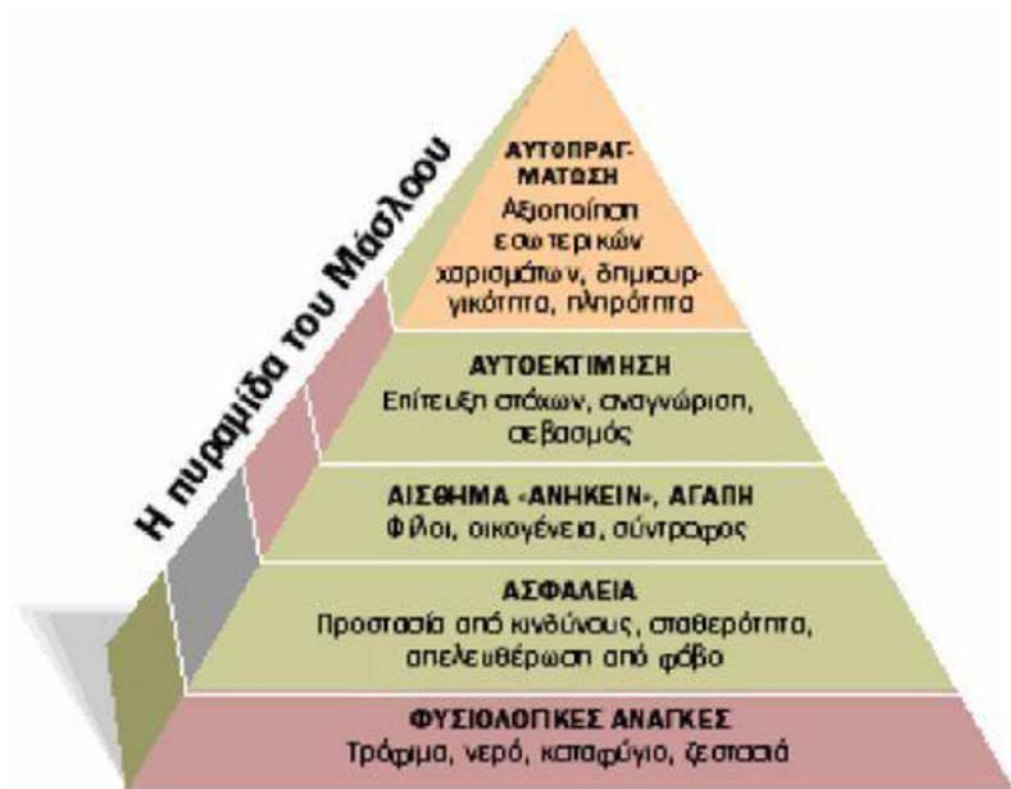
Επιπρόσθετα έχουν αναπτυχθεί και κάποιες θεωρίες εξίσου σημαντικές, που δεν θα μπορούσαμε να τις εντάξουμε σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες, όπως η θεωρία X και Ψ του DouglasMcGregor.

Στη συνέχεια γίνεται μια σύντομη παρουσίαση των σημαντικότερων θεωριών των προαναφερόμενων κατηγοριών.

3.2. Θεωρίες περιεχομένου

3.2.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1943) είναι μια από τις πιο συζητημένες θεωρίες καθώς προσφέρει μια γενική εικόνα για τις φυσικές ανάγκες του ανθρώπου. Κατά τον Maslow υπάρχουν πέντε κατηγορίες ανθρώπινων αναγκών οι οποίες είναι ιεραρχικά δομημένες. Η ιεράρχηση των αναγκών, γνωστή και ως «πυραμίδα των αναγκών», παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα 3.1.



Σχήμα 3.1.: Η πυραμίδα του Maslow

Πηγή: www.google.co.uk/search

Αρχίζοντας από τις **φυσιολογικές ανάγκες** οι οποίες βρίσκονται στη βάση της πυραμίδας είναι οι ανάγκες που αφορούν την ίδια την επιβίωση της ανθρωπότητας, όπως νερό, φαγητό, ένδυση και υγεία. Είναι οι πρώτες ανάγκες που πρέπει ο άνθρωπος να ικανοποιήσει. Οι **ανάγκες ασφάλειας** αφορούν την

ανάγκη κάθε ανθρώπου να αισθάνεται σιγουριά για την ύπαρξη του. Οι ανάγκες σιγουριάς ή ασφάλειας αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία για κάθε εργαζόμενο και μέσω αυτού δημιούργησαν οι χώρες κοινωνική πολιτική και την υπηρεσία των κοινωνικών ασφαλίσεων (σύνταξη, κατοικία). Ακολουθούν οι **ανάγκες σιγουριάς**, οι κοινωνικές ανάγκες, όπου φαίνεται η επιθυμία των ανθρώπων να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να προσφέρουν και να απολαμβάνουν την εκτίμηση τους και την κατανόηση των άλλων, να γίνονται αποδεκτοί, να δίνουν και να παίρνουν αγάπη. Στην τέταρτη κατηγορία αναγκών βρίσκονται οι **ανάγκες για αναγνώριση ή αλλιώς εγωιστικές ανάγκες**. Αποτελούν κυρίαρχη δύναμη γιατί ικανοποιούν τις προηγούμενες. Περιλαμβάνεται η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, εκτίμηση, ικανότητα, ανάγκη για ευτυχία, ανεξαρτησία, σεβασμό, και επιρροή στους άλλους. Η κατηγορία αυτή θεωρείται ως η πιο δύσκολη ως προς την εκπλήρωση των αναγκών αυτών (Μπουραντάς 2002). Στην Πέμπτη κατηγορία είναι **οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ή ολοκλήρωσης**. Πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να γίνει αυτός που ο ίδιος θέλει να γίνει, να φτάσει στο ιδανικό (κατά την προσωπική του άποψη), να χρησιμοποιήσει όλη την ικανότητα του. Κατά τη θεωρία του Maslow είναι ότι οι ανάγκες πρέπει να ακολουθούν διαδοχικά την πορεία της πυραμίδας του από κάτω προς τα πάνω. Δηλαδή ο κάθε άνθρωπος πρέπει να εκπληρώσει τις επιθυμίες της κατώτερης κατηγορίας για να πάει στην αμέσως επόμενη(Δικαίος και συν., 1999).

Η θεωρία του Maslow συνεχώς εξελίσσεται και επηρεάζεται από την τεχνολογία, τις διάφορες μεταβολές και τον πολιτισμό της κάθε χώρας.

Ωστόσο, η διατύπωση της θεωρίας του Maslow προκάλεσε διάφορες κριτικές, οι οποίες εστιάστηκαν στους εξής δύο κύριους άξονες. Πρώτον, η κάλυψη των αναγκών στηρίζεται σε υποκειμενικά κριτήρια, καθώς το πότε μια ανάγκη θεωρείται καλυμμένη διαφέρει σε κάθε άτομο (Poston, 2009). Δεύτερον τα χρήματα μπορεί να χρησιμοποιηθούν από ορισμένα άτομα ως μέσο για την κάλυψη βασικών αναγκών, ενώ για άλλα άτομα μπορεί να λειτουργήσουν ως μέσο για την κάλυψη κοινωνικών αναγκών ή ακόμη αναγκών εκτίμησης (Δικαίος και συν, 1999).

3.2.2. Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η πρώτη σημαντική προσπάθεια αντίκρουσης της φιλοσοφίας που εισήγαγε ο Maslow έγινε από τον Herzberg, ο οποίος υπήρξε ο θεμελιωτής της θεωρίας της παρακίνησης (Πολύζος, 2004). Η θεωρία του Herzberg βασίστηκε σε αποτελέσματα που προέκυψαν από εμπειρική έρευνα στον χώρο της εργασίας, και είχε ως κύριο στόχο τη διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούσαν σε ιδιαίτερη ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια στο χώρο της εργασίας. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του έδειξαν ότι οι παράγοντες που προκαλούσαν ευχάριστα συναισθήματα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που προκαλούσαν δυσαρέσκεια. Με αυτόν τον τρόπο δημιουργήθηκαν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων (Μπουραντάς, 2002):

Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τους **παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης**, οι οποίοι κυρίως σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και την πολιτική διοίκησης. Η παρουσία των συγκεκριμένων παραγόντων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, δεν προκαλούσε την παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της απόδοσης, ούτε προκαλούσε σημαντικά αισθήματα ικανοποίησης, η απουσία τους όμως δημιουργούσε αισθήματα δυσαρέσκειας. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους **παράγοντες παρακίνησης**, οι οποίοι σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας ή τον ίδιο τον εργαζόμενο. Η παρουσία των παραγόντων, οι οποίοι δρουν ως ατομικά κίνητρα, έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει παρακίνηση για αύξηση της απόδοσης και αισθήματα ικανοποίησης. Ωστόσο, η απουσία τους οδηγεί σε μία κατάσταση ουδετερότητας χωρίς να σημαίνει ότι δημιουργούνται αισθήματα δυσαρέσκειας. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι απαραίτητη προϋπόθεση για τη λειτουργία των παραγόντων παρακίνησης είναι η ύπαρξη των παραγόντων υγιεινής.

Οι παράγοντες και των δύο κατηγοριών παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 3.1.: Παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης του Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ	ΥΓΙΕΙΝΗΣ	ή	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ
1. Πολιτική διοίκησης			1. Επιτεύγματα
2. Τρόπος εποπτείας			2. Αναγνώριση προσπάθειας
3. Διαπροσωπικές σχέσεις			3. Δυνατότητες ανάπτυξης
4. Αίσθημα ασφάλειας-σιγουριά			4. Δυνατότητες προαγωγών
5. Συνθήκες εργασίας			5. Ενδιαφέρον της δουλειάς
6. Μισθός			6. Ευθύνη - ελευθερία πρωτοβουλιών
7. Θέση			

Πηγή: Tietjen&Mayers, 1998

Ο διαχωρισμός των παραπάνω παραγόντων στις δύο κατηγορίες δεν είναι στατικός, αλλά δύναται να μεταβάλλεται με τον χρόνο ή τον τόπο. Δηλαδή, ένας παράγοντας που στο παρόν αποτελεί κίνητρο, μπορεί με το πέρασμα του χρόνου να γίνει παράγοντας υγιεινής, λόγω του ότι έχει μετατραπεί σε κεκτημένο δικαίωμα και αντίθετα ένα κεκτημένο δικαίωμα, αν αφαιρεθεί, μπορεί να μετατραπεί σε ισχυρό κίνητρο ανθρώπινης συμπεριφοράς (Πολύζος, 2004).

Η βασική κριτική της θεωρίας του Herzberg εστιάστηκε κυρίως στο ότι οι παράγοντες υγιεινής, όπως είναι τα χρήματα, το κύρος και οι διαπροσωπικές σχέσεις, λειτουργούν στη σημερινή εποχή περισσότερο ως παράγοντες παρακίνησης (Δικαίος και συν., 1999).

3.2.3. Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G.) του Alderfer

Η θεωρία E.R.G. (Existence, Relatedness, Growth) του Alderfer αποτελεί αναθεώρηση της θεωρίας του Maslow, καθώς μείωσε την ιεραρχία των αναγκών από πέντε σε τρία επίπεδα. Πιο συγκεκριμένα, οι ανθρώπινες ανάγκες ομαδοποιούνται ως εξής (Alderfer, 1969):

1. **Ανάγκες ύπαρξης** (Existence needs): Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η ικανοποίηση των συγκεκριμένων αναγκών εξασφαλίζει τη διατήρηση της υλικής υπάρξεως του ατόμου.
2. **Ανάγκες σχέσεων** (Relatedness needs): Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες για ανάπτυξη ανθρώπινων δεσμών, οι οποίες σχετίζονται με τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες εκτίμησης του Maslow.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης** (Growth): Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες των ατόμων για προσωπική εξέλιξη και ανάπτυξη, και αντιστοιχεί στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow.

Ο Alderfer θεωρεί ότι υπάρχει μια συνεχής σειρά αναγκών, χωρίς να αποδίδει σημαντική σημασία στην ιεράρχησή τους. Παράλληλα, θεωρεί ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί μια κατηγορία αναγκών που βρίσκεται στο κατώτερο επίπεδο, προκειμένου να συμβάλει στην παρακίνηση της επόμενης κατηγορίας. Υποστηρίζει επίσης, ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί δεν χάνουν την υποκινητική τους ισχύ. Επιπρόσθετα ισχυρίζεται ότι, όταν το άτομο διαπιστώσει την αδυναμία ικανοποίησης μιας ανάγκης, τότε είναι δυνατό να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων αναγκών. Αντίθετα, ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιδιώκει με συνεχείς προσπάθειες την ικανοποίηση μιας ανάγκης (Μπουραντάς, 2002).

3.2.4. Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Η συνεισφορά του McClelland στην κατανόηση των παραγόντων παρακίνησης στην εργασία είναι μεγάλη. Σύμφωνα με τον McClelland η παρακίνηση ενός ατόμου επηρεάζεται άμεσα από ορισμένες βασικές ανάγκες, ανάλογες με αυτές του Maslow. Ωστόσο, αντίθετα με τον Maslow, ο οποίος υποστηρίζει ότι οι ανάγκες είναι έμφυτες και ίδιες σε κάθε άτομο, ο McClelland υποστηρίζει ότι οι ανάγκες δημιουργούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου, λόγω της αλληλεπίδρασης με το εξωτερικό περιβάλλον (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

Σύμφωνα με τον McClelland, κάθε εργαζόμενος έχει την ανάγκη να καλύψει τρεις κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι η ανάγκη για δύναμη, η ανάγκη για συνεργασία και η ανάγκη για επιτεύγματα. Η βασική διαφορά ωστόσο έγκειται στον βαθμό που η κάθε ανάγκη υποκινεί τον καθέναν (Δικαίος και συν., 1999). Αναλυτικότερη παρουσίαση των επίκτητων αναγκών του McClelland γίνεται ακολούθως (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010):

- Η **ανάγκη για δύναμη** περιγράφει την επιθυμία για άσκηση επιρροής και ελέγχου προς τους άλλους ανθρώπους. Τα άτομα που έχουν την ανάγκη αυτή αναζητούν διευθυντικές θέσεις, είναι αποφασιστικοί και πρακτικοί. Η ανάγκη για δύναμη μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά, όταν τα άτομα την χρησιμοποιούν προκειμένου να επικρατήσουν σε προσωπικό επίπεδο, χωρίς να επιδιώκουν την επίτευξη κάποιου στόχου, δηλ. προς όφελος του οργανισμού (Δικαίος και συν., 1999).
- Η **ανάγκη για συνεργασία** αναφέρεται στην επιθυμία για δημιουργία κοινωνικών δεσμών. Οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από αυτήν την ανάγκη επιδιώκουν την αποδοχή, τον σεβασμό και την οικειότητα.
- Η **ανάγκη για επιτεύγματα** αναφέρεται στην επιθυμία για επίτευξη δύσκολων στόχων. Συνήθως, οι εργαζόμενοι που έχουν αυτήν την ανάγκη αναλαμβάνουν αρμοδιότητες μέσης δυσκολίας, καθώς δεν επιθυμούν το ρίσκο της αποτυχίας. Τα άτομα που κατορθώνουν δύσκολα επιτεύγματα

έχουν έντονο το αίσθημα της ικανοποίησης, ανεξάρτητα από το αν θα υπάρξει αναγνώριση της προσπάθειάς τους. Επιθυμούν την κριτική των έργων τους, έχουν έντονο το αίσθημα της ευθύνης και λειτουργούν συγκεντρωτικά. Ο McClelland πιστεύει ότι η ανάγκη για επιτεύγματα είναι δυνατό να καλλιεργηθεί στα πλαίσια του οργανισμού με την χρήση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Ο McClelland στην προσπάθειά του να εντοπίσει τον άριστο μάνατζερ χρησιμοποίησε τα τρία προαναφερόμενα είδη αναγκών. Με αυτόν τον τρόπο διαχώρισε τους μάνατζερ στις εξής τρεις κατηγορίες (McClelland&Burnham, 1976):

α) σε αυτούς που προτεραιότητά τους είναι η δημιουργία δεσμών και λειτουργούν με σκοπό την αύξηση της δημοτικότητάς τους, παρά την επίτευξη των στόχων του οργανισμού,

β) σε αυτούς που υποκινούνται από την ανάγκη τους να πετύχουν στόχους, ανεξάρτητα από το τι πιστεύουν οι άλλοι γι' αυτούς. Εστιάζουν το ενδιαφέρον τους σε στόχους, αλλά η προτεραιότητά τους είναι τα προσωπικά επιτεύγματα και η αναγνώριση, και

γ) σε αυτούς που ενδιαφέρονται για τη δύναμη-εξουσία. Το πεδίο ενδιαφέροντός τους είναι κυρίως η απόκτηση εξουσίας διαμέσου της άσκησης επιρροής και όχι μέσω των κατορθωμάτων. Θεωρούνται αποτελεσματικοί, υπεύθυνοι και επιδιώκουν τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.

Η κριτική της θεωρίας του McClelland έγκειται στο ότι η επιστήμη της ψυχολογίας αμφισβητεί το ότι οι ανάγκες είναι επίκτητες και τροποποιούνται κατά τη διάρκεια ζωής ενός ατόμου (Δικαίος και συν., 1999).

Η συσχέτιση των παραπάνω θεωριών μπορεί να απεικονιστεί στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 3.2.: Σχέση μεταξύ των θεωριών περιεχομένου (Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland)

Θεωρίες Υποκίνησης			
Maslow	Herzberg	Alderfer	McClelland
	Παράγοντες Υποκίνησης	Ανάγκες Ανάπτυξης	Ανάγκες Επίτευξης Στόχων & Δύναμη
		Ανάγκες Σχέσεων	Ανάγκες Δημιουργίας Δεσμών
	Παράγοντες Υγιεινής	Ανάγκες Υπαρξής	

Πηγή: Moorhead&Griffin, 2004 (τροποποιημένος)

3.3 Βασικές τεχνικές παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες στοχεύουν στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών μιας επιχείρησης και στην αύξηση της παραγωγικότητάς της. Στη συνέχεια θα γίνει ανάλυση ορισμένων βασικών τεχνικών παρακίνησης των εργαζομένων που κύριος σκοπός τους είναι η μεγιστοποίηση της απόδοσής στην εργασία τους.

3.3.1 Διοίκηση μέσω στόχων

Η τεχνική αυτή στηρίζεται σε δύο βασικές αρχές. Πρώτη αρχή για να καταφέρει η διοίκηση να φτάσει στα άριστα για το επιθυμητό αποτελέσματα, πρέπει ο κάθε εργαζόμενος ή τμήμα ή ομάδα να είναι σε θέση να γνωρίζει αυτό που επιχείρηση προσδοκά για αυτόν. Δεύτερη αρχή είναι ότι ο εργαζόμενος ή ομάδα να πρέπει να έχει ουσιαστική συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού των στόχων του (Μπουραντάς, 2002).

Για τον καθορισμό των στόχων πρέπει να ληφθεί υπόψη η εργασία και οι δυνατότητες που υπάρχουν για την βελτίωσή της (Χολεβάς, 1995).

Κατά το Χολεβά οι εργαζόμενοι έχουν γνώσει το τρόπο και τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Σύμφωνα με τον όρο της παρακίνησης των εργαζομένων κάθε επιτυχία προβλέπει υλική ανταμοιβή αλλά επίσης προβλέπει και ηθική ικανοποίηση μέσω της αύξησης του κύρους και της αναγνώρισης της ικανότητάς των εργαζομένων (Χολεβάς, 1995).

3.3.2 Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές – Οικονομικά Κίνητρα

Μία από τις βασικές τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων είναι η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με ανταμοιβές οικονομικές ή μη οικονομικές.

Μέσω της ανταμοιβής αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται ο εργαζόμενος για την άριστη συνεισφορά του για την υλοποίηση σε μέγιστο βαθμό τους στόχους της οργάνωσης. Επίσης μέσω της επιβράβευσης και της αναγνώρισης του προϊστάμενου στον εργαζόμενο αποτελεί πολύ καλή πρακτική και ενεργοποιεί περισσότερο την αύξηση της απόδοσης του. (Μπουραντάς, 2002)

➤ Οικονομικά κίνητρα

Τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν έναν από τους πιο διαδεδομένους τρόπους επιβράβευσης των εργαζομένων. Αφορούν ένα σημαντικό παράγοντα μη δυσαρέσκειας της πλειοψηφίας των εργαζομένων. Τα χρηματοοικονομικά κίνητρα μπορούν να αλλάξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στο χώρο εργασίας τους. Βεβαίως πρέπει να γίνεται σωστή εφαρμογή των οικονομικών κινήτρων. Μερικές φορές, για παράδειγμα, η αντίληψη των εργαζομένων με τη διοίκηση σ' ότι αφορά το ποσό της ανταμοιβής σε σχέση με την απόδοσή τους ή ακόμη και το ποσό της ανταμοιβής των συναδέλφων τους σε σχέση με τη δική τους ανταμοιβή είναι διαφορετική. (Dubrim, 2004).

➤ Ατομικά Κίνητρα

Τα πιο σημαντικά από αυτά εφαρμόζονται πιο κάτω:

Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων, σκοπός των οποίων είναι ο εργαζόμενος να λαμβάνει μια ορισμένη σταθερή αμοιβή ανάλογα με το χρόνο εργασίας του

Κίνητρα ποιότητας, στόχος των οποίων είναι η αύξηση της διάθεσης του εργαζομένου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία.

Κίνητρα παρουσίας. Πρόκειται για ένα χρηματικό ποσό που ο εργαζόμενος θα πάρει εάν δεν πραγματοποιεί πολλές απουσίες από το επιτρεπτό σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα

Κίνητρα βελτίωσης. Αφορούν χρηματικά ποσά που δίνονται στους εργαζόμενους που προτείνουν προτάσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Κίνητρα Συμπεριφοράς. Ανταμείβουν εκείνους που είναι συνεργάσιμοι και ηθικοί.

➤ **Ομαδικά Κίνητρα - Συμμετοχή στο αποτέλεσμα**

Γνωστά ομαδικά συστήματα παρακίνησης είναι το Σύστημα ΣΚΑΛΟΝ που στηρίζεται στο συνολικό κόστος μισθοδοσίας σε σχέση με τις πωλήσεις και τα αποθέματα. Επίσης το σύστημα προστιθέμενης αξίας που βασίζεται στη βελτίωση και το σύστημα IMPROSHARE που στηρίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας

➤ **Συμμετοχή στο Κεφάλαιο της εταιρείας και ανάληψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων**

Η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους επηρεάζει την αφοσίωση του μακροπρόθεσμα.

3.3.3. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων - Κύκλοι ποιότητας

Μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων κάνουν τους υπαλλήλους να είναι περισσότερο υπεύθυνοι και παραγωγικοί. Οι κύκλοι ποιότητας ξεκίνησαν από την Ιαπωνία και πρόσφατα επεκτάθηκαν στις Δυτικές χώρες.

Ο κύκλος ποιότητας έχει δυο κατηγορίες στόχων. Η πρώτη κατηγορία είναι εκείνοι που αφορούν τη βελτίωση της ποιότητας του προϊόντος, τη μείωση του κόστους, τη μείωση των ελαττωματικών. Αύξηση παραγωγικότητας, και βελτίωση συνθηκών εργασίας, εξυπηρέτησης και συστημάτων πρόληψης. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τους στόχους για την ικανοποίηση και τη συμπεριφορά των μελών του κύκλου. Είναι η ικανοποίηση μέσω συμμετοχής, η

βελτίωση της αφοσίωσης και η ανάπτυξη της επικοινωνίας και του συλλογικού πνεύματος

Επιπρόσθετο χαρακτηριστικό του κύκλου ποιότητας είναι η οργανωτική δομή η οποία διαρθρώνεται αναλόγως, οι ρόλοι των υπαλλήλων η Επιτροπή Κ.Π., τα μέλη της είναι τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης και η Συντονιστική Επιτροπή Κ.Π. η οποία συντονίζει, παρακολουθεί και προωθεί την ανάπτυξη της λειτουργία των Κ.Π.

Τα Μέλη του Κύκλου τα οποία βρίσκουν τα προβλήματα και τις δυσκολίες και προτείνουν λύσεις και ο Διευκολυντής/ Σύμβουλος ο οποίος οργανώνει τη διαδικασία εισαγωγής των Κ.Π και βρίσκει λύσει τα τυχόν δυσκολίες. (Μπουραντάς, 2002)

3.3.4 Σχεδιασμός Θέσεων εργασίας και προσαρμογή ατόμου

Το κύριο γνώρισμα της αυτονομίας της εργασίας αφορά την υπευθυνότητα που αισθάνεται για την εργασία του και η αναπληροφόρηση αντικατοπτρίζει την εικόνα που έχει ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα.

3.3.5. Χαρακτήρας του ατόμου και Παρακίνηση

Ο Karl Jung στηρίζει τη τυπολογία των χαρακτήρων σε δυο διαστάσεις. Πρώτον η εκφραστικότητα και δεύτερο ο βαθμό στον οποίο τα άτομα εκφράζουν επιβλητική ή συγκαταβατική συμπεριφορά πάνω στους άλλους. Επίσης υπάρχουν χαρακτήρες οι οποίοι ομαδοποιούνται. Πρώτος ο προωθητικός ο οποίος παρακινείται πιο πολύ μέσω της αναγνώρισης και των συμβόλων κύρους, δεύτερος ο Διευκολυντής που παρακινείται περισσότερο σε ένα καλό κλίμα ανθρωπίνων σχέσεων, τρίτος ο Κυριαρχικός ο οποίο στοχεύει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και τέταρτος ο Αναλυτικός ο οποίος θέλει πάνω από όλα να είναι ασφαλής και να αισθάνεται σιγουριά. (Χολέβας , 1995)

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση

Η αξιολόγηση εργαζομένων είναι ένα από τα εργαλεία της Διοίκησης Απόδοσης (Performance Management). Η Διοίκηση απόδοσης είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού, που περιλαμβάνει τόσο την αξιολόγηση, όσο και την εκπαίδευση των εργαζόμενων, καθώς και τον καθορισμό του συστήματος αμοιβών. Πως ορίζεται, όμως, η αξιολόγηση των εργαζομένων;

4.1. Η αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού έχει βασικούς στόχους την διαρκή ανταγωνιστικότητα, την βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας, την τήρηση νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, την εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού και απώτερο στόχο, την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων του οργανισμού. Είναι ένα μέτρο ελέγχου συμβολής επίτευξης στόχων που έχουν ανατεθεί από την Διοίκηση στον αξιολογούμενο, και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό ορίζοντα, συνήθως έτος. Η Αξιολόγηση αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί ουσιαστικά, να εκτιμήσει, να συμβάλει και να επηρεάσει την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών του αξιολογούμενου, όπως αναφέρει και η Ξυροτύρη – Κουφίδου (1997).

Η Παπαλεξανδρή (2008) αναφέρει ότι η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί βασικό και ουσιαστικό εργαλείο του γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management). Η Διοίκηση

Απόδοσης είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης, που εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία του, την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών. Για να επιτύχει για τον εργαζόμενο και για τον οργανισμό, την αναμενόμενη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, θα πρέπει να διαθέτει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι σαφές και συγκεκριμένο,
- Να συνάδει με την εταιρική κουλτούρα, τις ιδιαιτερότητες του οργανισμού και τη σύνθεση των εργαζομένων,
- Να είναι αποδεκτό από το προσωπικό,
- Να χαρακτηρίζεται από αξιοπιστία και αντικειμενικότητα,
- Να εντοπίζει τυχόν πτυχές βελτίωσης,
- Να παρέχει αποτελεσματικότητα στον οργανισμό και στους εργαζομένους.

Αν τηρεί αυτές τις προϋποθέσεις και πληροί τα προαναφερόμενα κριτήρια, δίνετε να παρέχει υψηλή αποτελεσματικότητα στους εμπλεκόμενους, όπως αναφέρει ο Κουτούζης(1999), αφού έχει την δυνατότητα να παρακινεί τους εργαζόμενους, να εντοπίζει πιθανές αδυναμίες και εκπαιδευτικές τους ανάγκες, ώστε να αναπτυχθούν, να ενθαρρύνει και να παροτρύνει, να αποτελέσει δίαυλο επικοινωνίας οργανισμού και προσωπικού και να εντοπίζει το προσωπικό χωρίς δυνατότητα εξέλιξης.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων (employees appraisal) είναι η διαδικασία εκτίμησης της απόδοσης τους, ώστε να οριστεί ο βαθμός αποδοτικότητας τους.

Εναλλακτικά αντί αυτού του όρου, χρησιμοποιούνται οι όροι εκτίμηση εργαζομένων (employees evaluation), αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation), εκτίμηση απόδοσης (performance appraisal) κλπ..

4.2 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Οι προϋποθέσεις που πρέπει να τηρούνται για να είναι αποτελεσματική η αξιολόγηση είναι οι πιο κάτω

Αρχικά θα πρέπει να υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης. Ένα σύστημα που θα είναι συγκεκριμένο, σαφές και προσαρμοσμένο στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που εξυπηρετεί. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, να είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό, ώστε να προσδιορίζει τις επιδόσεις των εργαζομένων και να τις συγκρίνει με τις απαιτήσεις της επιχείρησης. Επιπλέον, οφείλει να είναι στοχευμένο στις αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου και στα αποτελέσματα που απαιτούνται, ώστε να εντοπίζει τα σημεία βελτίωσης και ανάπτυξης. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αποδοτικό (Cabrerera, 2003).

Όσο άρτιο και να είναι όμως το σύστημα αξιολόγησης, το πόσο αποτελεσματικό θα είναι και το πώς θα αξιοποιηθεί εξαρτάται από τις ικανότητες αυτών που το χρησιμοποιούν. Βασική, οπότε προϋπόθεση αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι οι ικανότητες αυτών που χρησιμοποιούν το σύστημα αξιολόγησης. Τέτοιες ικανότητες είναι οι παρακάτω (Thornton&Rupp, 2006):

- Κατανόηση των εννοιών και των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης, καθώς και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για την εκτίμηση και τη μέτρηση αυτών.
- Η ικανότητα των αξιολογητών να θέτουν στόχους και να μετρούν αποτελέσματα,
- Ανάλυση αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθεισών αποτελεσμάτων, μείωση των αποκλίσεων αυτών, με παράλληλο εντοπισμό των αδυναμιών που οδηγούν σε αυτές.
- Η ικανότητα των αξιολογητών να καθοδηγούν τους αξιολογούμενους, ώστε να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους και να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους.

Οι ικανότητες όμως από μόνες τους, δεν μπορούν να οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη αξιολόγηση. Η αποτελεσματική αξιολόγηση απαιτεί ένα

γενικότερο θετικό κλίμα στην επιχείρηση, που θα βασίζεται στην συνεργασία και στην ουσιαστική επικοινωνία των αξιολογητών και των αξιολογούμενων, καθώς και στην αμοιβαία εμπιστοσύνη. Αυτό το θετικό κλίμα εντάσσεται μέσα σε ένα ευρύτερο πλαίσιο κουλτούρας της επιχείρησης και των εργαζομένων της. Η αποτελεσματική αξιολόγηση προϋποθέτει ότι αξιολογούμενοι και αξιολογητές είναι πεπεισμένοι για τη σημαντικότητα της και τα οφέλη της.

Μια ακόμη προϋπόθεση αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι ο προσδιορισμός των τομέων επίδοσης των εργαζομένων. Ο πρώτος βασικός τομέας είναι η επίτευξη αποτελεσμάτων όχι ξεχωριστά για κάθε εργαζόμενο, αλλά για κάθε αρμοδιότητα που του ανατίθεται. Θα πρέπει να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι, οι οποίοι θα ελέγχονται στην αρχή της αξιολόγησης, κατά τη διάρκεια αυτής και στο τέλος της. Ο δεύτερος βασικός τομέας επίδοσης είναι η επιλογή των ικανοτήτων ή συμπεριφορών που θα αξιολογηθούν, με βάση τη φύση της δραστηριότητας της επιχείρησης/οργανισμού, την τεχνολογία που χρησιμοποιεί, αλλά και το όραμα της. Σημαντικό ρόλο στην επιλογή αυτών των ικανοτήτων-συμπεριφορών παίζει το είδος της εργασίας κάθε εργαζομένου, π.χ. είναι στέλεχος, είναι απλός εργαζόμενος κλπ., αλλά και ο χρόνος στον οποίο θέλει να εστιάσει η επιχείρηση, για παράδειγμα επιθυμεί να αξιολόγησει τη μελλοντική απόδοση ή την παρελθούσα κλπ (Erstein&Roy, 2001).

Τελευταία προϋπόθεση, αλλά εξίσου σημαντική είναι η ανάγκη σύνδεσης του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα που χρησιμοποιεί η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέτοια συστήματα είναι τα συστήματα αμοιβών, εκπαίδευσης, αναγνώρισης, προαγωγών κλπ.

4.3 Η χρησιμότητα της αξιολόγησης προσωπικού

Για να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των εργαζομένων, η Αξιολόγηση Προσωπικού έχει τις ακόλουθες χρήσεις, όπως αναφέρει η Παπαλεξανδρή (2008,):

- Καθορισμός στόχων,

- Καθορισμός εκπαιδευτικών αναγκών,
- Σύνδεση αμοιβής και απόδοσης,
- Ανατροφοδότηση (Feedback)
- Βελτίωση συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Πρώτη χρήση είναι ο **καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης**, που πρέπει να έχουνε καθοριστεί σε συνεργασία αξιολογητή και αξιολογούμενου. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης παρέχετε η ευκαιρία να συζητηθούν οι ετήσιοι – βραχυπρόθεσμοι στόχοι αλλά και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που έχει οραματιστεί ο οργανισμός σε σχέση με την θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος. Η καθοδήγηση που μπορεί να προσφέρει ο αξιολογητής στον αξιολογούμενο σε σχέση με τους στόχους που του έχουν ανατεθεί ή πρόκειται να του ανατεθούν, αποτελεί εξατομικευμένη πρόταση αυτοβελτίωσης, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας του. Η κατάρτιση από κοινού του πλάνου προγραμματισμού καριέρας στα πλαίσια της συζήτησης για τον καθορισμό των στόχων, αποτελεί θεμιτή δραστηριότητα διαχείρισης σταδιοδρομίας.

Ο καθορισμός των **εκπαιδευτικών αναγκών** είναι μια πολύ σημαντική χρήση της αξιολόγησης προσωπικού. Μέσω της διαδικασίας αξιολόγησης προκύπτουν τα αδύνατα ή τα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου. Μέσω της εκπαίδευσης μπορεί να καλύψει τις ελλείψεις με ένα μελετημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα προσφέροντας την ευκαιρία κάλυψης των παρατηρούμενων αναγκών. Από την άλλη, στους αξιολογούμενους που θα διαπιστωθούν δυνατότητες, μπορεί να τους προσφερθεί ένα αναπτυξιακό εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση ενθαρρύνει την αύξηση της απόδοσης, αμείβοντας τους υπαλλήλους με εντονότερη και συστηματικότερη προσπάθεια. Επιπλέον, ενισχύει την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης στο προσωπικό με συνεπακόλουθο την αύξηση της παρακίνησης και την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Η ανατροφοδότηση που παρέχετε από πληροφόρηση του προσωπικού για την πρόοδο του, συγκρινόμενη με το παρελθόν, προωθεί την προσπάθεια του στην σωστή κατεύθυνση ή την κατευθύνει στο σωστό σημείο όταν παρεκκλίνει από την επιθυμητή. Η επιβράβευση είναι μια διαδικασία ανατροφοδότησης που εντείνει την προσπάθεια και ενθαρρύνει την αύξηση της παραγωγικότητας. Αλλά και η παρατήρηση είναι προτιμότερη όταν έρχεται κατά την διάρκεια της προσπάθειας ώστε να προσφέρει βελτίωση του εργαζομένου, χωρίς να επιδράσει αρνητικά στο ηθικό του.

Μέσω της παροχής της **βελτίωσης στο σύστημα προσέλευσης και επιλογής προσωπικού**. Ειδικά όταν αξιολογούνται υπάλληλοι που προσλήφθηκαν από διαφορετικά συστήματα επιλογής προσωπικού, μπορεί να διαπιστωθεί ποιο σύστημα λειτούργησε περισσότερο αποδοτικά, εισάγοντας στον οργανισμό του καλύτερους υπαλλήλους και συνεπώς να προτιμάτε στο μέλλον.

Η παραδοσιακή και Σύγχρονη Αντίληψη. Η παραδοσιακή αφορά τη βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, σύγκριση και η ιεράρχηση των αναγκών και μέσω της σύγχρονης αντίληψης δίνεται έμφαση στις μελλοντικές επιδόσεις των υπαλλήλων έχοντας στόχο την δια βίου μάθηση, την παρακίνηση και την υπευθυνότητα,.

4.4 Χαρακτηριστικά αποτελεσματικής αξιολόγησης.

Εκτός, όμως, από τις προϋποθέσεις, που αναφέραμε στην προηγούμενη ενότητα και πρέπει να πληρούνται, υπάρχουν και κάποια χαρακτηριστικά που καθιστούν την αξιολόγηση επιτυχημένη και προσηλωμένη στο στόχο της άριστης μέτρησης και απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ένα τέτοιο χαρακτηριστικό είναι η εγκυρότητα (validity). Το σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποδοτικό θα πρέπει να είναι έγκυρο και ως προς το περιεχόμενο και ως προς τη δομή. Για αυτό είναι απαραίτητη μια καλή ανάλυση όλων των θεμάτων εργασίας πριν αναπτυχθεί το κάθε μέτρο απόδοσης. Εγκυρότητα των μέτρων απόδοσης ως προς το περιεχόμενο σημαίνει ότι επιτυγχάνουν να μετρούν όλες τις σημαντικές παραμέτρους της αξιολογούμενης εργασίας με αντιπροσωπευτικό τρόπο. Ενώ Εγκυρότητα ως προς τη δομή έχουμε όταν τα μέτρα απόδοσης μετρούν αυτό που ισχυρίζονται, δηλαδή την απόδοση των εργαζομένων. (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Ένα άλλο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η αξιοπιστία (reliability), η οποία διαχωρίζεται σε τρία είδη, την ενδοβαθμολογική, την εσωτερική και τη διαχρονική. Η πρώτη αναφέρεται στην συνέπεια των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών και ιδανικά δύο εκτιμητές, αξιολογώντας τον ίδιο εργαζόμενο, θα έπρεπε να καταλήγουν σε δυο ίδιες εκτιμήσεις. Στην περίπτωση της υψηλής ενδοβαθμολογικής αξιοπιστίας, οι αξιολογητές συμφωνούν μεταξύ τους και αυτό οφείλεται κυρίως στην αντικειμενικότητα τους, στις πληροφορίες που έχουν συλλέξει, αλλά και στο αν κατατάσσονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο της επιχείρησης και έχουν ισάξιο βαθμό επαφής με τον αξιολογούμενο. Η εσωτερική αξιοπιστία αφορά τη συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης, αλλά δεν είναι τόσο σημαντική γιατί η απόδοση από τη φύση της δεν είναι εσωτερικά σταθερή. Η διαχρονική αξιοπιστία η οποία αναφέρεται στην σταθερότητα των εκτιμήσεων απόδοσης μέσα στο χρόνο, δεν είναι εξίσου σημαντική, καθώς η απόδοση βελτιώνεται με την εκπαίδευση ή την εμπειρία, οπότε η σταθερότητα της διαχρονικά δεν είναι εξασφαλισμένη (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)

Άλλο χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα (objectivity) που επιδεικνύει ο αξιολογητής στις κρίσεις του για την απόδοση των αξιολογούμενων. Συγκεκριμένα μετριέται η πραγματική αξία των εργαζομένων και ο αξιολογητής δεν επιτρέπεται να έχει συμπάθειες, αντιπάθειες, μονάχα να λειτουργά με μεθοδικότητα και να συλλέγει πληροφορίες (Κανελλόπουλος, 1983).

Η συγκρισιμότητα (comparability) είναι ένα ακόμη χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Αναφέρεται στην ικανότητα και πρόθεση του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει όλο το πεδίο βαθμολογικής κλίμακας που έχει στη διάθεση του με τρόπο αποτελεσματικό, ώστε να παράγει μια εκτίμηση που θα εξυπηρετεί την εφαρμογή των συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να χαρακτηρίζεται και από συνάφεια (relevance) με τη θέση. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις της θέσης που αξιολογείται, ώστε να αποφεύγονται τα προβλήματα αξιολόγησης άσχετων παραμέτρων (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

4.5 Διαδικασία Αξιολόγησης

Για την αποτελεσματικότερη και αξιόπιστη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να ακολουθηθεί μια δομημένη μεθοδολογία. Συγκεκριμένα

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση για να αξιολογήσει τον υπάλληλο του θα πρέπει να γνωρίζει πλήρως τα καθήκοντα της θέσης που το ανατέθηκε, το βαθμό ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό, τον τρόπο και τη σημασία του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη του στόχου του. Επίσης είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει το ωράριο, την επικινδυνότητα
- Ακολούθως θα πρέπει να καθοριστούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς έτσι ώστε να υπάρχει σύγκριση με τα ρεαλιστικά. Συγκεκριμένα προσδιορίζονται τα κριτήρια εργασία όπως η ποιότητα, προσδιορίζεται η κλίμακα απόδοσης δηλ. προσδιορίζεται ο βαθμός αξιολόγησης κάθε στοιχείου (Ζαβλάνος, 2002)
- Προωθείται το έντυπο και η διαδικασία αξιολόγησης
- Στη συνέχεια πραγματοποιείται το σύστημα βαθμολόγησης και υπολογίζονται σε μετρήσιμους όρους

- Για την υλοποίηση του συστήματος οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένοι για να μπορούν να ανταπεξέλθουν
- Για μειωθεί η πιθανότητα του σφάλματος στην αξιολόγηση θα πρέπει να γίνει πιλοτική έρευνα
(Ξηροτύρη, Κουφίδου, 2001)

4.6. Μέθοδοι αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται ιδιαίτερα σημαντική για την αναπτυσσόμενη πορεία ενός οργανισμού. Για το λόγο αυτό θα πρέπει να επιλεγεί η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης των εργαζομένων. Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται χωρίζονται σε δυο κατηγορίες, σε αντικειμενικές και στις υποκειμενικές.

4.6.1. Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι μετρούν την απόδοση σε αριθμούς. Το βασικό μειονέκτημα τους είναι ότι δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα με ποιοτικό χαρακτήρα. Αναλυτικά είναι:

- Μέθοδος μέτρησης παραγωγής. Η πιο πάνω μέθοδος χρησιμοποιείται για μερικά επαγγέλματα που παράγουν προϊόντα. Δηλαδή εκφράζει τον αριθμό των προϊόντων που παράγει ο καθένας εργαζόμενος ή το αντίστοιχο προϊόν που είναι ελαττωματικό. Χρησιμοποιείται για τυποποιημένα επαγγέλματα.
- Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες. Η πιο πάνω μέθοδος χρησιμοποιείται για να υπολογιστεί ο αριθμός των πωλήσεων για τον καθένα εργαζόμενο σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Χρησιμοποιούνται μόνο όταν οι πωλητές έχουν ουσιαστικό έλεγχο των του όγκου των πωλήσεων.
- Μέθοδοι καταμέτρησης της απόδοσης του προσωπικού. Στην αξιολόγηση σε αυτή τη μέθοδο συμπεριλαμβάνονται υπόψη το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση ελαττωματικών προϊόντων ή το μερίδιο αγοράς. (Παπαστεφανάκη, 2006)

- Προσωπικά στοιχεία εργαζομένων. Στην πιο πάνω μέθοδο χρησιμοποιούνται προσωπικά στοιχεία από το φάκελο των εργαζομένων. Λαμβάνονται υπόψη οι απουσίες, οι ποινές, οι επιβραβεύσεις. Με αυτή τη μέθοδο δεν έχεις ξεκάθαρη άποψη για αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό και με άλλες μεθόδους
- Μετρήσεις αποτελεσματικότητας. Οι πιο πάνω μετρήσεις αφορούν εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την πραγματικότητα.
-

4.6.2. Υποκειμενικές Μέθοδοι

Αξιολόγηση με Βάση τη Σύγκριση

Στην πιο πάνω μέθοδο στηρίζεται η ιδέα της κατάταξης από τον καλύτερο προς το χειρότερο. Η μέθοδος αυτή προκαλεί διαφωνίες μεταξύ των υπαλλήλων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη διαδικασία παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων.(Τερζίδης& Τζωρτζάκης, 2004).

Οι βασικές μέθοδοι για αυτή την κατηγορία είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method). Η πιο πάνω μέθοδος είναι η πιο απλή. Στην ουσία κατατάσσει τους υπαλλήλους από τον καλύτερο προς το χειρότερο με βάση την επίδοση του. (Χυτήρης,1996)
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method). Με την πιο πάνω μέθοδο ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και επιλέγει τον καλύτερο, το δεύτερο καλύτερο κ.λ.π)
- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution). Με αυτή τη μέθοδο οι υπάλληλοι – αξιολογούμενοι βαθμολογούνται με βάση το 100 και κατατάσσονται ανάλογα με το βαθμό.(Χυτήρης,1996)
- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method). Σ αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής συγκρίνει τους υφιστάμενους με όλα τα πιθανά ζευγάρια για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Η τελικά κατάταξη προσαρμόζεται από τον αριθμό που επιλέχθηκε ως ο καλύτερο

στο ζευγάρι. Ο καλύτερος είναι και ο πρώτος. Η πιο πάνω διαδικασία είναι πολύπλοκη αλλά είναι και η πιο αξιόπιστη.

- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method), Στην πιο πάνω μέθοδο κατατάσσονται σε κατηγορίες απόδοσης έτσι ώστε να συγκριθούν ορισμένα χαρακτηριστικά. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για να δώσει επιπλέον παροχές, bonus, σε κάποια άτομα αλλά και να απολύσει ή να πιέσει τα άτομα με χαμηλή επίδοση. (Μπουραντάς – Παπαλεξανδρή, 2003)
- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced - choicesystem), η οποία αποτελεί παραλλαγή της πιο πάνω μεθόδου. Ο αξιολογητής επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου.

Αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα κριτήρια

Η αξιολόγηση γίνεται με τη μορφή των ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο την αξιολόγηση ορισμένων χαρακτηριστικών και βάση συγκεκριμένων καθηκόντων και δίνει έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια.

- Μέθοδος γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic ratings calemethod) στις οποίες αποδίδεται στον αξιολογούμενο ένας βαθμός εργασιακής απόδοσης. Δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης.
- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (Weighted checklist), η οποία περιλαμβάνει λίστα με ένα ΝΑΙ ή ένα ΟΧΙ, με όλα τα χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου. Την πιο πάνω λίστα τη συμπληρώνει ο αξιολογητής και καταλήγει σε ένα αποτέλεσμα για την απόδοση του. (Κανελλόπουλος 1991)
- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκφρασης (essay), στην οποία ο αξιολογητής μέσω σύντομης έκθεσης αναλύσει τα χαρακτηριστικά και τις δυνατότητες του κάθε υπαλλήλου. Είναι χρονοβόρα και παίζει σημαντικό ρόλο η ικανότητα του αξιολογητή στο γράψιμο και στον τρόπο με τον οποίο θα αποτυπώσει τα γεγονότα.

- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (critical incident method), στην οποία πρέπει να τηρείται ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο και να καταγράφονται τα περιστατικά που προσδιορίζουν την απόδοση του. Η μέθοδος αυτή συχνά χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική και μειώνει τις προκαταλήψεις του κάθε προϊστάμενου καθ' όλη της διάρκειας της χρονιάς.
- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers), τα οποία λειτουργούν με ειδικούς, πραγματοποιώντας ασκήσεις προσομοίωσης, ψυχομετρικά τεστ, συνεντεύξεις σε βάθος και διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Με αυτή τη μέθοδο μετριέται η μελλοντική απόδοση των εργαζομένων (Comings&Staw, 1990)
- Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (behaviorally anchored rating scales – Behavioral Observation Scales), η πιο πάνω μέθοδος είναι χρονοβόρα και δύσκολη αφού χρειάζεται την ενεργή συμμετοχή και τη συνεργασία όλων των υπαλλήλων. Κατά τη μέθοδο αυτή ο διευθυντής αναπτύσσει γραφικές κλίμακες στις οποίες ο ίδιος πρέπει να επιλέξει το επίπεδο που αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο. Στην αξιολόγηση με βάση τις κλίμακες παρατηρούμενης συμπεριφοράς ο προϊστάμενος ελέγχει τη συμπεριφορά του υπαλλήλου και καταγράφει τη συχνότητα της κάθε συμπεριφοράς με κλίμακες. (RarickBaxter, 1986)

4.6.3 Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων – (Management by objectives – M.B.O)

Τα βασικά στοιχεία της πιο πάνω μεθόδου είναι η ανάμειξη των εργαζομένων στην επιλογή των στόχων και στη δυναμική της επιχείρησης, οι τακτικές συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και προϊστάμενου, στη σαφήνεια των στόχων, στη δέσμευση των εργαζομένων για τη στρατηγική της επιχείρησης και στη σύνδεση των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης (Druckert, 2014). Τα στάδια της πιο πάνω μεθόδου είναι η στοχοθεσία του οργανισμού, η στοχοθεσία του τμήματος, η συζήτηση των στόχων τμηματικά, ο καθορισμός προβλεπόμενων αποτελεσμάτων, η εξέταση του αποτελέσματος και η ανατροφοδότηση. Οι στόχοι είναι μετρήσιμοι και αποδεκτοί. Η πιο πάνω αξιολόγηση είναι αξιόπιστη αλλά δημιουργεί

πρόβλημα όσον αφορά το σύστημα αμοιβής των στελεχών (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

4.6.4 Αξιολόγηση με Άμεση Μέτρησης της Αποδοτικότητας

Με την πιο πάνω μέθοδο αξιολογείται ο υπάλληλος με βάση τα αποτελέσματα των πωλήσεων, το ποσοστό των ελαττωματικών προϊόντων, κ.λπ. Το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι η ανταγωνιστικότητα και η εχθρότητα μεταξύ των εργαζομένων και το πλεονέκτημα είναι ότι δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες. (Παπαστεφανάκη, 2006).

4.7 Ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση

4.7.1 Ποιος πρέπει να είναι ο αξιολογητής

Σύμφωνα με τον Mondy το Τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι πλήρες υπεύθυνο για το σχεδιασμό και την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης και ακολούθως οι προϊστάμενοι- Διευθυντές ακολουθούν τη διαδικασία από το Αρμόδιο Τμήμα.

Η αξιολόγησης της απόδοσης του κάθε υπαλλήλου ως συνήθως γίνονται από

- ο Τους Προϊστάμενους,
- ο τους Συναδέλφους που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο
- ο τους υφιστάμενους
- ο τον ίδιο τον εργαζόμενο
- ο τα μέλη ομάδων που αξιολογούν το ένα τον άλλο
- ο τους πελάτες της επιχείρησης
- ο εξωτερικές πηγές
- ο πολλές πηγές συγχρόνως (Mondy 1999)

Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή Μπουραντά τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή προς πιθανούς αξιολογητές- εκτιμητές.

Περιλαμβάνονται οι ίδιοι εργαζόμενοι, η υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο με αυτούς και τους πελάτες.

- Αυτοαξιολόγηση. Ειδικότερα οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοσή τους και να αναφέρουν που σημεία υστερούν και σε ποια σημεία είναι ικανότεροι. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται ως συμπληρωματική προς τον προϊστάμενο. (Κατσάλης και Τσώκος, 2009)
- Αξιολόγηση από Συναδέλφους. Συγκεκριμένα μπορεί να διαχωρίσει την προσπάθεια του υπαλλήλου από τη τελική απόφαση του και να προσανατολιστεί προς την ικανότητα του εργαζόμενου. Κύριος σκοπός είναι η βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου, ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και η ανάπτυξη του εργαζόμενου(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)
- Αξιολόγηση από Υφισταμένους. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για να προσφέρει πολύ σημαντικές πληροφορίες και κυρίως για τη απόδοση και εξέλιξη των διευθυντών. Οι αξιολογήσεις συνήθως είναι ανώνυμες (Κατσάλης και Τσώκος, 2009).
- Αξιολόγησης από Πελάτες. Ο πελάτης μπορεί να αξιολογήσει και να παρατηρήσει τις δεξιότητες του πωλητή. Οι απόψεις αυτές λαμβάνονται σοβαρά υπόψη αλλά για να είναι σωστή η διαδικασία θα πρέπει να υπάρχει επαναπληροφόρηση μέσω τηλεφωνική επικοινωνίας ή μέσω ερωτηματολογίου(Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003)
- Αξιολόγηση 360 Μοιρών. Για να έχουμε πλήρη αξιοπιστία θα πρέπει να συλλεχτούν στοιχεία από τους υφιστάμενους, τους συναδέλφους, τους πωλητές, τους προϊστάμενους. Με αυτό τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να έχει μια ολοκληρωμένη εικόνα του κάθε εργαζόμενου. Οι πιο πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πιο πάνω μέθοδο (Edwards and Ewen, 1996)

4.7.2. Συχνότητα της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να γίνει σε ένα σταθερό χρονικό διάστημα ή σε μια μεταβλητή δηλαδή μετά την ολοκλήρωση κάποιου έργου ή κάποιας εργασίας. Η δεύτερη περίπτωση δίνει την ευκαιρία της

επαναπληροφόρησης και είναι αποτελεσματικότερη γιατί προφυλάσσει τον υπάλληλο από απροσδόκητες εκπλήξεις και δίνει τη δυνατότητα πιο καλής παρακολούθησης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001)

4.7.3 Λάθη κατά την Αξιολόγηση

Κατά το σχεδιασμό και τη διαδικασία της αξιολόγησης υπάρχει ένα μεγάλο ενδεχόμενο να γίνουν λάθη. Τα βασικότερα λάθη που γίνονται είναι τα εξής

- Λάθη επιείκειας. Μερικές φορές ο αξιολογητής δίνει στους υπαλλήλους στις καλύτερες επιδόσεις με αποτέλεσμα όλοι οι υπάλληλοι να έχουν Εξαιρετη απόδοση
- Λάθη Αυστηρότητας. Είναι ακριβώς το αντίθετο με το πιο πάνω. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο βαθμολογητής είναι ιδιαίτερα αυστηρός και εάν αξιολογηθεί λάθος τότε ο δείκτης απόδοσης είναι πολύ χαμηλός
- Λάθη Εξαιτίας της Τάσης προς το Κέντρο. Μερικές φορές ο αξιολογητής δεν είναι ικανός να αξιολογήσει τους υπαλλήλους με αποτέλεσμα να θεωρεί ότι οι όλοι είναι στο ίδιο επίπεδο. Όλο αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι μετρήσεις να είναι κάπου στο μέσο της κλίμακας απόδοσης (Πολύζος, 2004)
- Γενίκευση Κρίσης (Halo Effect). Μερικές φορές ο αξιολογητής καθορίζει βαθμολογίες έχοντας υπόψη του τη γενική εικόνα και δεν δίνει έμφαση στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Αποτέλεσμα αυτού είναι να βάζει γενική βαθμολογία σε όλες τις περιοχές απόδοσης
- Προβλήματα Ορισμού Προτύπων Αξιολόγησης. Μερικοί αξιολογητές ερμηνεύουν τη κλίμακα εκτίμησης διαφορετικά με κάποιους άλλους αξιολογητές. Με την κατάλληλη εκπαίδευση μπορεί να αποφύγουν αυτά τα σφάλματα
- Προσωπικές Προκαταλήψεις. Πρόκειται για ένα από τα πιο συχνά σφάλματα. Τα πιο συνηθισμένα αφορούν τις συμπάθειες, εθνικότητες, θρησκείες, φύλο, λόγοι εσωτερικής πολιτικής

(Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003)

4.8 Οι συνδεδεμένες με την αξιολόγηση αμοιβές και παροχές.

Για να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης θα πρέπει να ενταχθεί στην Διοίκηση Απόδοσης. Αυτό σημαίνει ότι είναι απαραίτητο να συνδεθεί η αξιολόγηση με το σύστημα Αμοιβών και Παροχών, αλλά και με το σύστημα εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, όπως θα δούμε και στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου.

Ουσιαστικά, η αμοιβή αποτελεί την χρηματική αποζημίωση των εργαζομένων, ως ανταπόδοση στην προσπάθεια για επιδίωξη των σκοπών και στόχων του Οργανισμού. Η αμοιβή της εργασίας αποτελεί, από την σκοπιά του εργαζόμενου, την κύρια πηγή εισοδήματος του, ενώ για τον οργανισμό αποτελεί δαπάνη και παράλληλα, ουσιαστικό παράγοντα αποτελεσματικότητάς της, αφού το είδος και το ύψος των αμοιβών επηρεάζουν καθοριστικά την απόδοση των εργαζομένων.

Οι αμοιβές αποτελούν, όπως αναφέρει η Μούζα - Λαζαρίδη (2006) το κυριότερο μέσο για να επιτευχθεί αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού. Λειτουργεί για τους εργαζομένους ως κίνητρο, μέσο διατήρησής τους, παράγοντας αύξησης παραγωγικότητας και προσδιοριστικός παράγοντας ικανοποίησής τους, ενώ παράλληλα συμβάλει στην υλοποίηση των εταιρικών στόχων και στην διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας.

Ο σχεδιασμός του συστήματος αμοιβών θα πρέπει να στηρίζεται σε κάποιες αρχές, ώστε να επιτελέσει τους στόχους που αναφέραμε στην προηγούμενη παράγραφο, αποτελεσματικά. Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει να δημιουργεί στον εργαζόμενο αίσθημα δικαιοσύνης. Επίσης το αίσθημα δικαιοσύνης θα πρέπει να διακατέχει τον εργαζόμενο, συγκρίνοντας τον εαυτό του εντός και εκτός του οργανισμού που απασχολείται, δηλαδή με συναδέλφους του που εκτελούν παρόμοιες εργασίες στο εργοδότη του, αλλά και σε ομοειδής και συναφής επιχειρήσεις. Θα πρέπει να υπάρχει θετική προσδοκία, δηλαδή να πιστεύει ο εργαζόμενος ότι η προσπάθεια του θα αποδώσει και εφόσον αποδώσει, θα απολάβει και την ανάλογη ανταμοιβή. Τέλος, θα πρέπει να

τονιστεί σε αυτό το σημείο κάτι που είχε αναφερθεί στην ενότητα «Παρακίνηση αξιολογούμενων» και συγκεκριμένα στην θεωρία του Frederick Herzberg. Να θυμίσουμε λοιπόν, ότι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν, μεταξύ άλλων, η αναγνώριση, το αίσθημα επιτυχίας, η ευθύνη, η συμμετοχή, οι προοπτικές εξέλιξης. Ο μισθός θα πρέπει να βρίσκεται σε ένα επίπεδο που να μην προκαλεί στους εργαζόμενους δυσαρέσκεια. Συνεπώς, σύμφωνα με τους Leopold, Harris και Watson (2005), επιτυχή παρακίνηση εργαζομένου μέσω οικονομικών παροχών μπορεί να επιτευχθεί, αν έχει την μορφή της αναγνώρισης της προσπάθειας και της επιτυχίας.

Κύριος παράγοντας για τη λειτουργία του συστήματος αμοιβών είναι να εξασφαλίσει την πρόθυμη και αποδοτική συμμετοχή των υπάλληλων στην υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Οι αμοιβές διακρίνονται σε άμεσες ή σταθερές, σε μεταβλητές ή κίνητρα, και σε πρόσθετες παροχές. Παράδειγμα **άμεσων ή σταθερών** οικονομικών απολαβών αποτελεί ο μισθός του εργαζομένου και διαμορφώνεται βάσει των τυπικών του προσόντων, του επιπέδου μόρφωσης, των χρόνων προϋπηρεσίας, της ευθύνης - σπουδαιότητας θέσης που κατέχει και των ικανοτήτων του υπαλλήλου. Συνήθως, η αμοιβή βάσει τυπικών προσόντων δεν λειτουργεί παρακινητικά και εξελικτικά στους εργαζόμενους.

Η δεύτερη διάκριση των αμοιβών, όπως προαναφέραμε, είναι οι μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα με παραδείγματα, την αμοιβή με το κομμάτι, αμοιβή με τον πρότυπο χρόνο (επιβράβευση λόγω ταχύτητας), bonus παραγωγικότητας βάσει των στόχων, προμήθειες επί των πωλήσεων, σύστημα συμμετοχής στα κέρδη της επιχείρησης, σχέδια διάθεσης μετοχών με προνομιακούς όρους. Εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί ότι αυτή η ομάδα αμοιβών μπορεί να λειτουργήσει παρακινητικά στους εργαζόμενους, αφού ενθαρρύνει την παραγωγικότητα και ενισχύει την σύνδεση με την εταιρική κουλτούρα. Ολοκληρώνοντας τις αμοιβές, θα κάνουμε και μια σύντομη ενδεικτική αναφορά στις πρόσθετες παροχές. Τέτοιες είναι, τα ιδιωτικά προγράμματα ασφάλισης υγείας, νοσοκομειακής περίθαλψης και συνταξιοδότησης, εκπαιδευτικά προγράμματα, μέριμνα τέκνων,

κοινωνικές, ψυχαγωγικές και αθλητικές εκδηλώσεις, παροχή κινητού τηλεφώνου ή αυτοκινήτου.

Το σύστημα αμοιβών θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να αξιολογείται και να αναπροσαρμόζεται, αν κρίνεται σκόπιμο, ώστε να εξασφαλίζει, επικαιροποιημένο, την μέγιστη δυνατή παρακίνηση και συνάμα αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό. Σε αντίθετη περίπτωση, όπως τονίζουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), οι δυσαρεστημένοι υπάλληλοι θα αποχωρίσουν από τον οργανισμό μόλις οι συνθήκες το επιτρέψουν.

Κεφάλαιο 5

Μεθολογική Προσέγγιση

Μέσω της έρευνας έγινε προσπάθεια να συνδεθεί το θεωρητικό κομμάτι με την πραγματική εικόνα του συστήματος παρακίνησης και αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού στις Μ.Κ.Ο.

Στο πιο κάτω κεφάλαιο θα αναλυθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την ερευνητική διαδικασία για την ολοκλήρωση της διατριβής μου. Ειδικότερα θα παρουσιαστεί έρευνα σε ένα δείγμα 103 ατόμων του έμμισθου προσωπικού των Μη Κερδοσκοπικών Οργανισμών. Απώτερος σκοπός είναι να καταγραφεί ο βαθμός ικανοποίησης του συστήματος παρακίνησης και αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού θα καταγραφεί ο ερευνητικός σχεδιασμός, τα ερευνητικά εργαλεία, τη χρήση στατιστικών προγραμμάτων.

5.1 Σκοπός και Αντικείμενο Έρευνας

Στην προσπάθεια να συνδέσουμε τη θεωρητική ανάλυση με την ρεαλιστική εικόνα του συστήματος παρακίνησης και αξιολόγησης στις Μ.Κ.Ο. πραγματοποιήθηκε η πιο κάτω ερευνητική διαδικασία. Αρχικά θα γίνει καταγραφή των ερευνητικών στόχων, το πεδίο διεξαγωγής της έρευνας, θα παρουσιαστούν τα ερευνητικά εργαλεία και στη μετά την παραλαβή των ερωτηματολογίων θα γίνει η στατιστική ανάλυση.

Ο λόγος ενασχόλησης μου με το θέμα, όπως αρκετοί ερευνητές επισημαίνουν, η αξιολόγηση και η παρακίνηση αποτελούν ουσιαστικό παράγοντα που σχετίζονται άμεσα με την επιτυχημένη ή όχι λειτουργία των Οργανισμών.

Ειδικότερα επιδιώκεται η σκιαγράφηση της παρούσας κατάστασης στις Μ.Κ.Ο και του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων. Επίσης εντοπίζονται βασικά ζητήματα για την αξιολόγηση και τι προσδοκούν να έχει ένας αξιολογητής.

5.2 Ερευνητικός Σχεδιασμός

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για τη συλλογή στοιχείων της συγκεκριμένης έρευνας είναι η πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Για το σχεδιασμό και για τη διεξαγωγή της έρευνας έγινε η επιλογή των στόχων και των ομάδων των οποίων απευθύνεται, έγινε μετατροπή των θεωρητικών εννοιών σε μετρήσιμους δείκτες. Επίσης αποφασίστηκε ο τρόπος που θα συμπληρωθεί το ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου, επιλέχθηκαν η μορφή των ερωτήσεων και το περιεχόμενο τους και στο τέλος αφού παραδοθήκαν τα ερωτηματολόγια έγινε η ανάλυση των δεδομένων. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα Ι.

Με βάση αυτά τα στοιχεία θα γίνει μια απόπειρα δημιουργίας νέας γνώσης η οποία βασίζεται στις ρεαλιστικές αντιδράσεις των υπάλληλων των Μ.Κ.Ο. σχετικά με την παρακίνηση και την αξιολόγηση. Αυτή η πρωτογενής έρευνα μπορεί να συμβάλει στη διερεύνηση νέων μεθόδων για την παρακίνηση και τις μεθόδους αξιολόγησης έμμισθου προσωπικού στις Μ.Κ.Ο.

5.3 Πεδίο διεξαγωγής της έρευνας

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στις Μη κερδοσκοπικές οργανώσεις και αφορά τα μέλη του Παγκύπριου Συντονιστικού Συμβούλιου Εθελοντισμού και των Επαρχιακών Συντονιστικών Συμβουλίων Εθελοντισμού. Τα μέλη των Επαρχιακών Συμβουλίων του Εθελοντισμού είναι οι Τοπικές Εθελοντικές Οργανώσεις Μ.Κ.Ο και οι Σύνδεσμοι. **Η έρευνα έγινε στο έμμισθο προσωπικό των Μ.Κ.Ο.** Παρόλο που ήταν δείγμα ευκολίας, έγινε προσπάθεια να επιτευχθεί

η αξιοπιστία του δείγματος και να χορηγηθεί το παρόν ερωτηματολόγιο σε όλους τους υπαλλήλους του Π.Σ.Σ.Ε και στα μέλη του. Στην έρευνα συμμετείχαν 103 άτομα. Δόθηκε σε όλους τους ερωτώμενους την ίδια περίοδο και είχαν διάστημα ενός μήνα για τη συμπλήρωση του από τους εργαζόμενους, έτσι ώστε να ρυθμίσουν τον χρόνο τους λόγω του φόρτου εργασίας τους. Μερικά ερωτηματολόγια τα έστειλλα μέσω του email και τα υπόλοιπα μέσω ταχυδρομείου. Όταν ο ερωτώμενος απαντούσε σε όλες τις ερωτήσεις, επέστρεφε το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά ή μέσω τηλεφώνου με ενημέρωση και τα παραλάμβανα. Έπειτα καταγράφηκαν τα δεδομένα.

5.4. Ερευνητικά Εργαλεία

Η πιο συνηθισμένη μορφή εκτίμησης αναγκών είναι η κοινωνική έρευνα μέσω των ερωτηματολογίων. Σύμφωνα με το Housden για την ορθή σχεδίαση του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη οι πιο κάτω παράγοντες.

- Οι ερωτήσεις δεν πρέπει να έχουν κατευθυντήριο χαρακτήρα
- Οι ερωτήσεις να είναι σαφείς
- Σε ευαίσθητα ζητήματα κάνουμε χρήση έμμεσων ερωτήσεων
- Να μην είναι περισσότερο από 50 σε αριθμό
- Να είναι ανώνυμο
- Οι ερωτήσεις να ακολουθούν μια λογική αλληλουχία
- Να μην είναι ψυχομετρικό

Ο Creswell υποστηρίζει ότι ο ερευνητής μπορεί να αναπτύξει ένα δικό του ερωτηματολόγιο ή να εντοπίσει ένα έτοιμο, το οποίο μπορεί να το χρησιμοποιήσει ως έχει ή να το τροποποιήσει μερικώς.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός πολύ καλά δομημένου ερωτηματολογίου σε ελληνική γλώσσα με σκοπό να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία. Το πιο κάτω ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει κλειστού τύπου ερωτήσεις με στόχο τη λήψη πρωτογενών δεδομένων από τους εργαζόμενους στις Μ.Κ.Ο. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου είναι πιο εύκολο να απαντηθούν, να κωδικοποιηθούν, να αναλυθούν και επιδέχονται ομοιόμορφο χειρισμό. Στη σύνταξη του έχει δοθεί έμφαση στο να είναι σύντομο και απλό, χωρίς περαιτέρω

ερωτήσεις από τους αποδέκτες. Μαζί με το ερωτηματολόγιο επισυνάφτηκε μια συνοδευτική επιστολή η οποία καθόριζε το σκοπό της έρευνας και δόθηκαν οι κατάλληλες διαβεβαιώσεις ότι θα τηρηθεί η ανωνυμία και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς παρούσας ερευνητικής διαδικασίας.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά τα Δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων. Ειδικότερα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο, το μηνιαίο μισθό και τα χρόνια απασχόλησης στην παρούσα θέση. Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει τυποποιημένες ερωτήσεις δομημένης απάντησης της Κλίμακας τύπου Likert . Είναι ο πιο διαδεδομένος τύπος κλίμακας για τη μέτρηση στάσεων, πεποιθήσεων και απόψεων και καταγράφει σε μια βαθμίδα από το 1 έως το 5 τις απόψεις των ερωτώμενων (5= καθόλου, 4= λίγο, 3=αρκετά, 2= πολύ και 1= πάρα πολύ). Αποτελείται από 25 ερωτήσεις. Η προσέγγιση αυτή βασίζεται στην παραδοχή ότι η συνολική βαθμολογία ενός ατόμου στην Κλίμακα και δείχνει την στάση του απέναντι στο συγκεκριμένο ζήτημα.

5.5. Πιλοτική Διανομή

Για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου δόθηκε σε 8 άτομα, ώστε να διαπιστωθεί ότι δεν υπήρχαν γλωσσικά και συντακτικά λάθη, ασάφειες και ότι ήταν κατανοητό και δεν κούραζε τον ερωτώμενο. Επίσης ότι ήταν εύκολο για του ερωτώμενους να καταλάβουν και να απαντήσουν ξεκάθαρα.

5.6. Ανάλυση δεδομένων

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το Στατιστικό Πακέτο SPSS. Το SPSS έχει όλες τις δυνατότητες εισαγωγής, επεξεργασίας, ανάλυσης και παρουσίασης μεγάλου όγκου δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Κύριος λόγος επιλογής είναι η διευκόλυνση της εξαγωγής αποτελεσμάτων με γρήγορο και αξιόπιστο τρόπο (Δημητριάδης,2003).

Στην αρχή κωδικοποιήθηκαν όλες οι μεταβλητές και περάστηκαν στο SPSS. Στην συνέχεια έγινε στατιστική ανάλυση κατά την οποία υπολογίστηκαν οι κατανομές συχνοτήτων και οι μέσοι όροι.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα Έρευνας

Στο πρώτο μέρος του κεφαλαίου γίνεται περιγραφική ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων των ατόμων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στη συνέχεια, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων με μερικές ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση στα Συστήματα Παρακίνησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις και την Αξιολόγηση Συστήματος αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

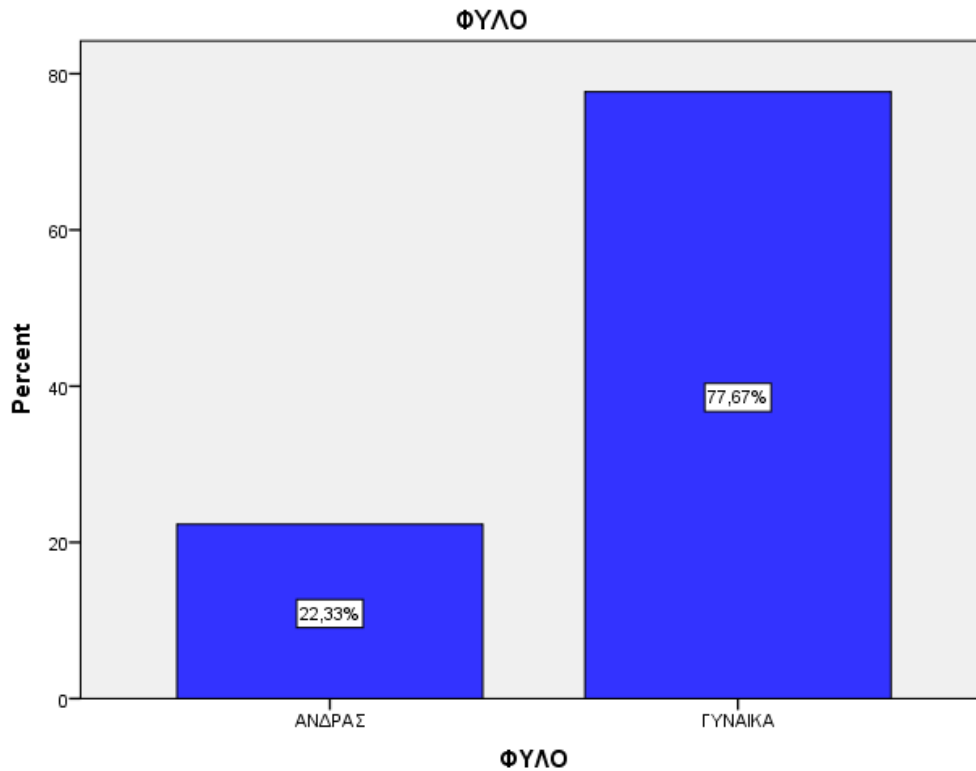
6.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας

Φύλο

Από τον παρακάτω πίνακα και το διάγραμμα, βλέπουμε ότι τα περισσότερα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν γυναίκες (77,7%).

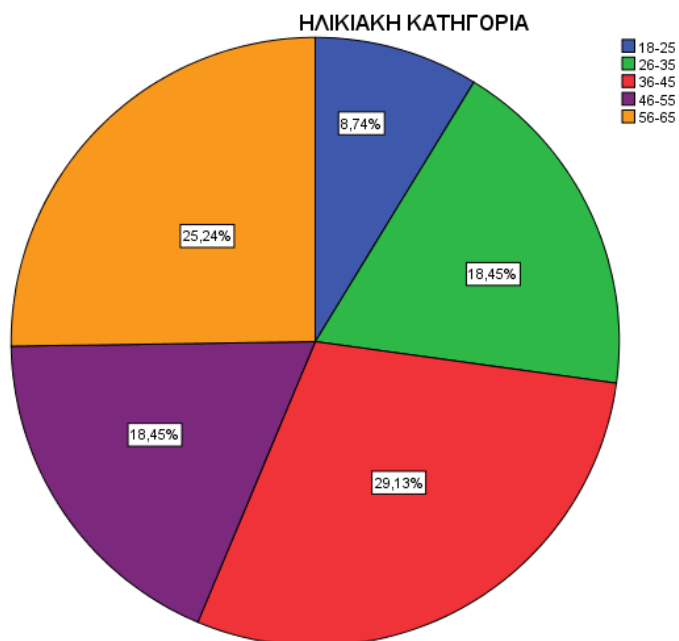
ΦΥΛΟ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ANΔΡΑΣ	23	22,3	22,3	22,3
ΓΥΝΑΙΚΑ	80	77,7	77,7	100,0
Total	103	100,0	100,0	



Ηλικιακή κατηγορία:

Από το παρακάτω διάγραμμα παρατηρούμε ότι η πλειονότητα των ατόμων του δείγματος βρίσκεται στην ηλικιακή κατηγορία 36 – 45 ετών (29,13%). Παρατηρούμε ότι η αμέσως επόμενη ηλικιακή κατηγορία είναι 56 – 65 (25,24 %)ετών. Αξιοσημείωτο είναι ότι οι ηλικιακές ομάδες 26 – 35 ετών και 45 – 55 ετών λαμβάνουν το ίδιο ποσοστό (18,45%) από το δείγμα μας.



Οικογενειακή Κατάσταση:

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος μας είναι παντρεμένοι με ποσοστό 52,4%. Στη συνέχεια ακολουθούν οι ανύπαντροι με ποσοστό 35,9%. Και τέλος οι διαζευγμένοι με ποσοστό 11,7%.

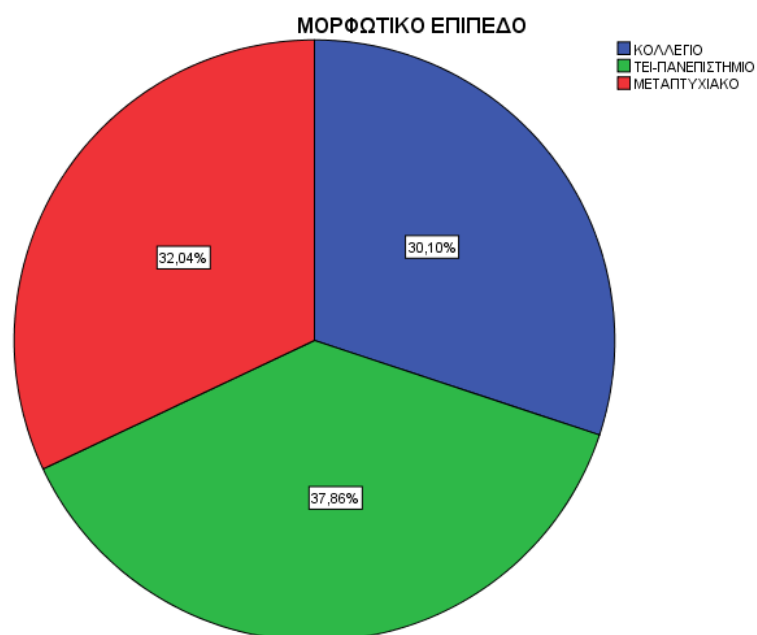
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΑΝΥΠΑΝΤΡΟΣ	37	35,9	35,9	35,9
ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ	54	52,4	52,4	88,3
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	12	11,7	11,7	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Μορφωτικό επίπεδο:

Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος μας είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ με ποσοστό 37,86%. Στην συνέχεια, ακολουθούν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου με ποσοστό 32,04%. Και τέλος,

ακολουθούν οι εργαζόμενοι, που κατέχουν πτυχίο κολλεγίου με ποσοστό 30,10%.



Μηνιαίο Εισόδημα:

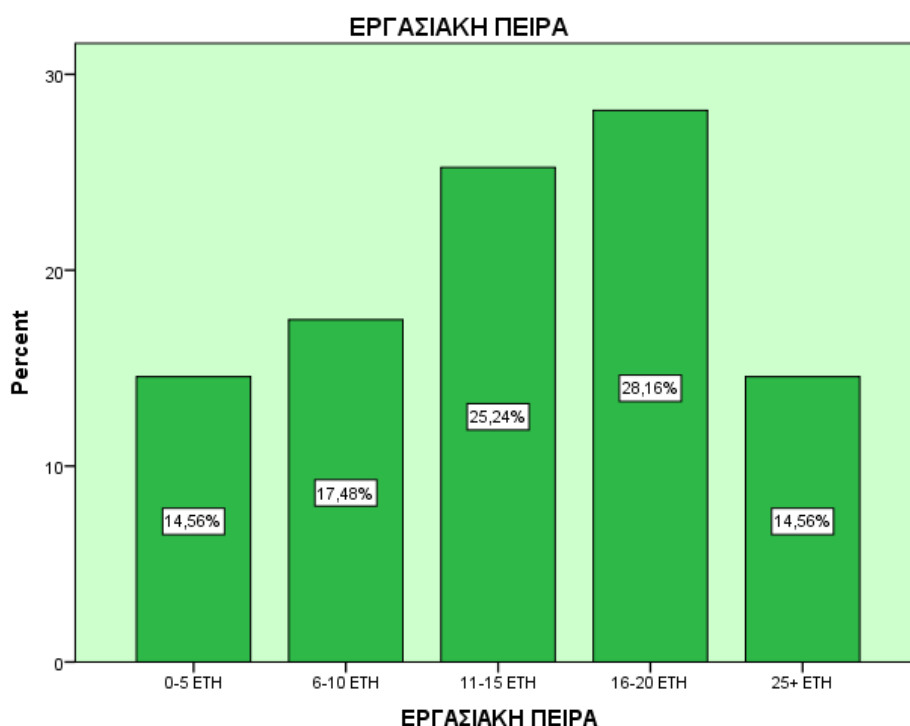
Παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα, ότι η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος λαμβάνουν μηνιαίο εισόδημα 1001 – 2000 ευρώ με ποσοστό 67 %. Ενώ αξιοσημείωτο είναι ότι το 2,9 % του δείγματός λαμβάνει 2001 ευρώ και άνω. Και όπως είναι αναμενόμενο επειδή ζούμε σε περίοδο ανάκαμψης το 30,1% του δείγματος λαμβάνει 1.001 – 2.000 ευρώ.

ΜΗΝΙΑΙΟ_ΕΙΣΟΔΗΜΑ

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 501-1000	31	30,1	30,1	30,1
1001-2000	69	67,0	67,0	97,1
2001 ΚΑΙ ΑΝΩ	3	2,9	2,9	100,0
Total	103	100,0	100,0	

Εργασιακή πείρα:

Παρατηρούμε ότι η πλειονότητα του δείγματος έχει εργασιακή πείρα 16 – 20 έτη με ποσοστό 28,16%. Ακολουθούν οι εργαζόμενοι, οι οποίοι έχουν εργασιακή πείρα 11 – 15 έτη, με ποσοστό 25,24%. Στη συνέχεια, παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα 6 – 10 έτη κατέχουν το ποσοστό 17,48%. Και οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα 0 – 5 έτη και 25+ έτη έχουν το ίδιο ποσοστό 14,56%.



6.2 Αξιολόγηση στα Συστήματα Παρακίνησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

6.2.1 Περιγραφική ανάλυση

Ερώτηση 1: Είστε ικανοποιημένος με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις;

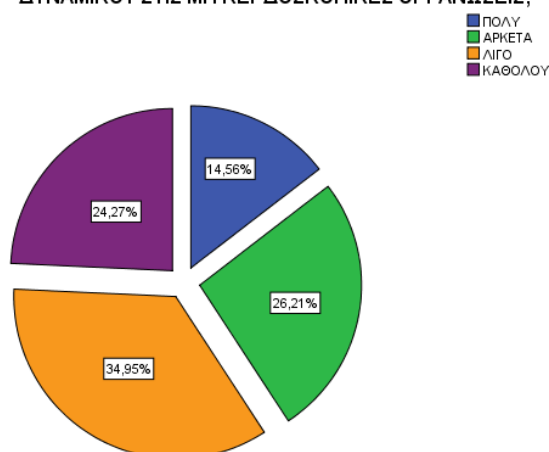
Για την παραπάνω ερώτηση, παρατηρήσαμε ότι τα περισσότερα άτομα του δείγματος απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, με ποσοστό 35%. Από τον πίνακα παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι είναι πολύ ή αρκετά ικανοποιημένοι με το σύστημα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, σε ποσοστό που ανέρχεται σε 40,8%, έναντι

των υπόλοιπων εργαζομένων, οι οποίοι είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι, το ποσοστό αυτό ισούται με 59,3%.

ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ΠΟΛΥ	15	14,6	14,6	14,6
ΑΡΚΕΤΑ	27	26,2	26,2	40,8
ΛΙΓΟ	36	35,0	35,0	75,7
ΚΑΘΟΛΟΥ	25	24,3	24,3	100,0
Total	103	100,0	100,0	

ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;



Ερώτηση 2: Πόσο ικανοποιημένος είστε με τους πιο κάτω παράγοντες;

Από τον παρακάτω πίνακα παρατηρούμε ότι τα περισσότερα άτομα του δείγματος είναι λίγο ικανοποιημένοι από τον τρόπο εποπτείας με ποσοστό 36,9%. Όσον αφορά την ασφάλεια και τις συνθήκες στην εργασία τους, παρατηρούμε η πλειονότητα του δείγματος πιστεύει ότι είναι αρκετά

ικανοποιητική με ποσοστά 38,8% κι 44,7% αντίστοιχα. Ακόμα παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ατόμων του δείγματος είναι πολύ ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχουν με το Γενικό Διευθυντή (37,9%), τη θέση που κατέχουν (35%) και το ευέλικτο ωράριο (30,1%). Στη συνέχεια όσον αφορά την ικανοποίηση τους ανάμεσα στην αμοιβή και στην προσπάθεια τους (30,1%), όπως και αν τους δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλεται (41%), παρατηρούμε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι. Για τους παράγοντες «οι ικανότητες αναγνωρίζονται από τη Διοίκηση» (33%), «Σας δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλεται με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας» (35,9%) και «Αν αισθάνεστε υπεύθυνος για τις επιτυχίες / αποτυχίες» (38,8%), παρατηρούμε ότι τα άτομα του δείγματος είναι πολύ ικανοποιημένα με τους προηγούμενους παράγοντες. Και τέλος βλέπουμε ότι το 34% του δείγματος είναι αρκετά ικανοποιημένο με τη δυνατότητα που του δίνεται να αναπτύξει νέες ικανότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης.

		Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα Πολύ	
		Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%
1.	Τον τρόπο εποπτείας	25	24,3	38	36,9	22	21,4	18	17,5	0	0
2.	Στην ασφάλεια στην εργασία μας	1	1	30	29,1	40	38,8	22	21,4	10	9,7
3.	Τις συνθήκες εργασίας μας	0	0	34	33	46	44,7	20	19,4	3	2,9
4.	Είστε ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχετε με το Γενικό διευθυντή	6	5,8	16	15,5	37	35,9	39	37,9	5	4,9
5.	Τη θέση που κατέχεται	0	0	14	13,6	35	34	36	35	18	17,5
6.	Το ευέλικτο ωράριο	0	0	18	17,5	26	25,2	31	30,1	28	27,2
7.	Οι ικανότητες αναγνωρίζονται από τη Διοίκηση	0	0	25	24,3	33	32	34	33	11	10,7

8.	Αμείβεστε ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια	29	28,2	31	30,1	27	26,2	15	14,6	1	1
9.	Σας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξετε νέες ικανότητες μέσα από τα σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	10	9,7	21	20,4	35	34	23	22,3	14	13,6
10	Σας δίνετε η δυνατότητα να συμβάλλεται με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας	0	0	18	17,5	34	33	37	35,9	14	13,6
11.	Σας δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλεται	0	0	41	39,8	29	28,2	33	33,2	0	0
12.	Αισθάνεστε υπεύθυνος για τις αποτυχίες / επιτυχίες	0	0	0	0	35	34	40	38,8	28	27,2

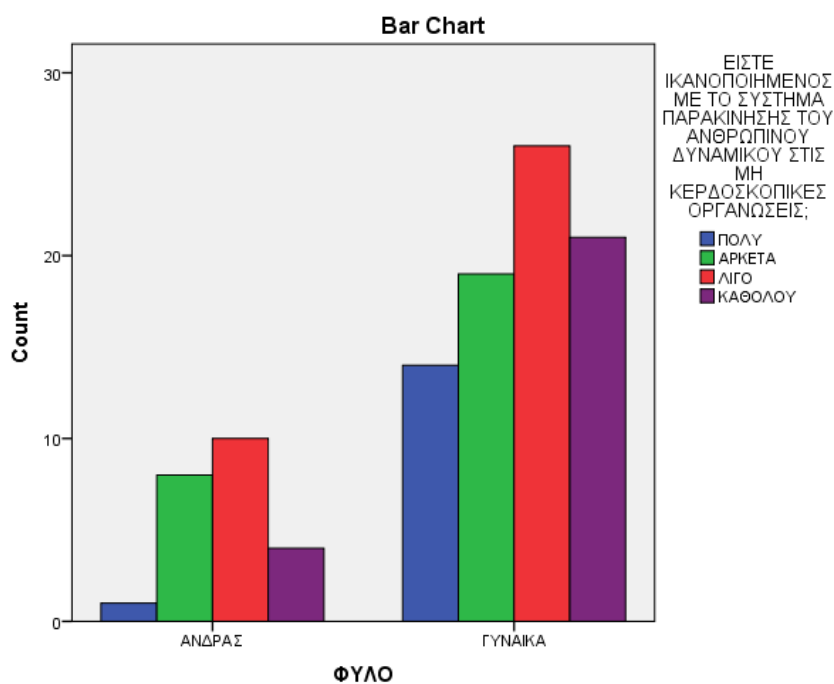
6.2.2 Διασταύρωση Δημογραφικών στοιχείων του δείγματος & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

➤ Διασταύρωση φύλου & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Από τον παρακάτω πίνακα και διάγραμμα διαπιστώνουμε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες με το Σύστημα Παρακίνησης του

Ανθρώπινου δυναμικού στις Μη Κυβερνητικές Οργανώσεις, από ότι είναι οι άντρες

	ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;				Total
	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ	1	8	10	4	23
ΓΥΝΑΙΚ	14	19	26	21	80
A					
Total	15	27	36	25	103

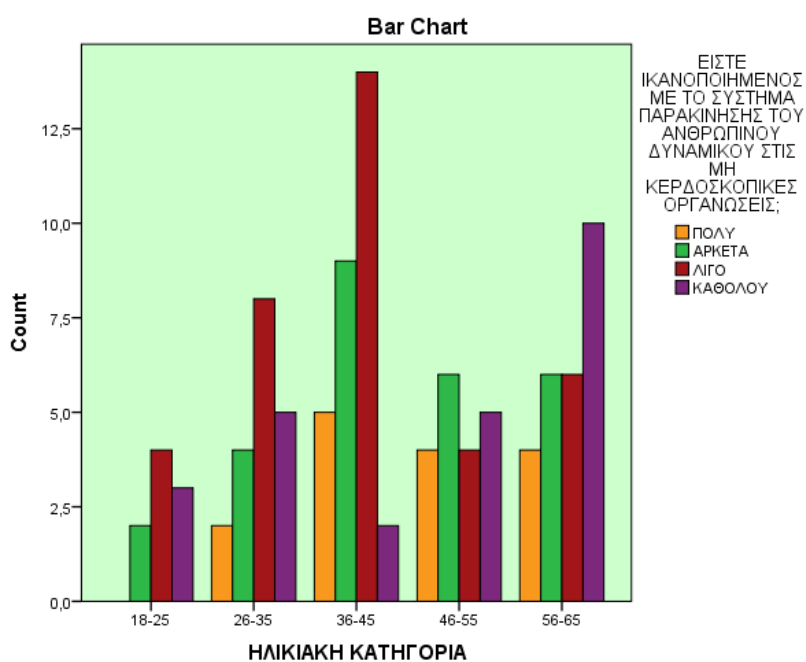


➤ Διασταύρωση ηλικιακής κατηγορίας & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Παρακάτω παρατηρούμε ότι τα άτομα του δείγματος που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 56 – 65 ετών είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από το

Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Αξιοσημείωτο είναι να αναφέρουμε ότι τα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 36 -45 ετών είναι λίγο ικανοποιημένα. Στις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες η κατανομή εμφανίζεται ισόρροπη.

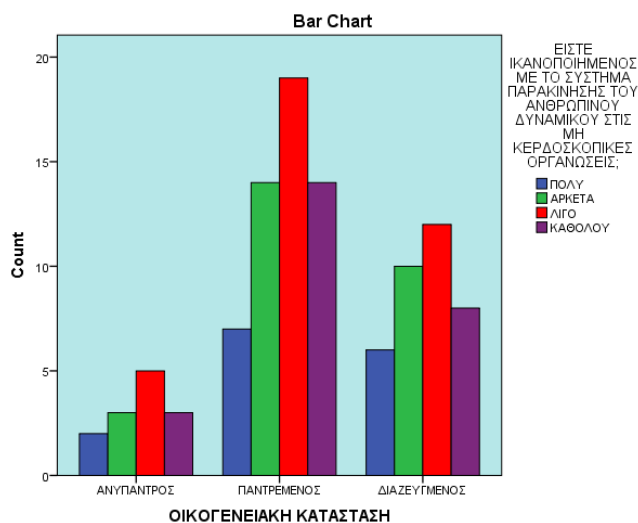
		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;				Total
		ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΗΛΙΚΙΑΚΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ	18-25	0	2	4	3	9
	26-35	2	4	8	5	19
	36-45	5	9	14	2	30
	46-55	4	6	4	5	19
	56-65	4	6	6	10	26
Total		15	27	36	25	103



➤ Διασταύρωση οικογενειακής κατάστασης & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι όλοι οι υπάλληλοι, είτε παντρεμένοι, είτε διαζευγμένοι, είτε ανύπαντροι είναι δυσαρεστημένοι με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

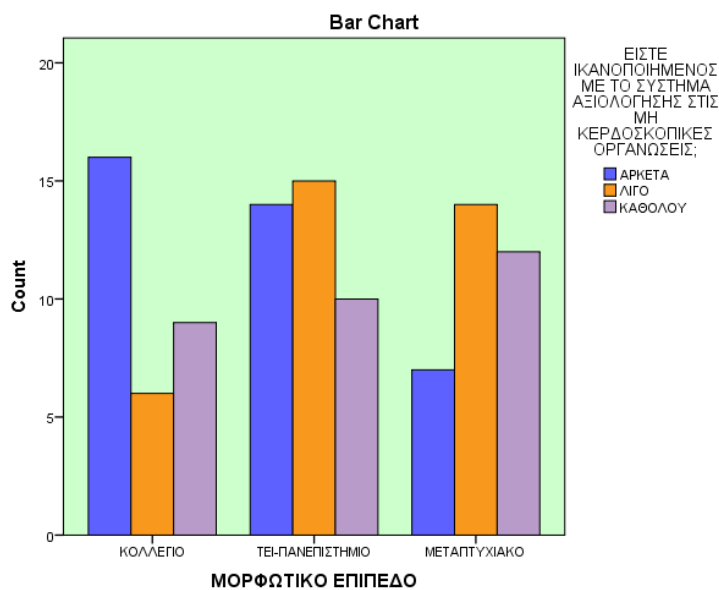
		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;				Total
		ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤ Α	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟ Υ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΝΥΠΑΝΤΡΟΣ	2	3	5	3	13
	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ	7	14	19	14	54
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	6	10	12	8	36
Total		15	27	36	25	103



- Διασταύρωση μορφωτικού επιπέδου & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Η κατανομή εμφανίζεται σχεδόν ισόρροπη μεταξύ των υπαλλήλων. Περισσότερο δυσαρεστημένοι με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις παρουσιάζονται οι κάτοχοι πτυχίων ΑΕΙ – ΤΕΙ και αμέσως μετά οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου.

		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;				Total
		ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ	ΚΟΛΛΕΓΙΟ	5	9	11	6	31
ΕΠΙΠΕΔΟ	ΤΕΙ-	5	10	13	11	39
	ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ	5	8	12	8	33
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	5	8	12	8	33
Total		15	27	36	25	103

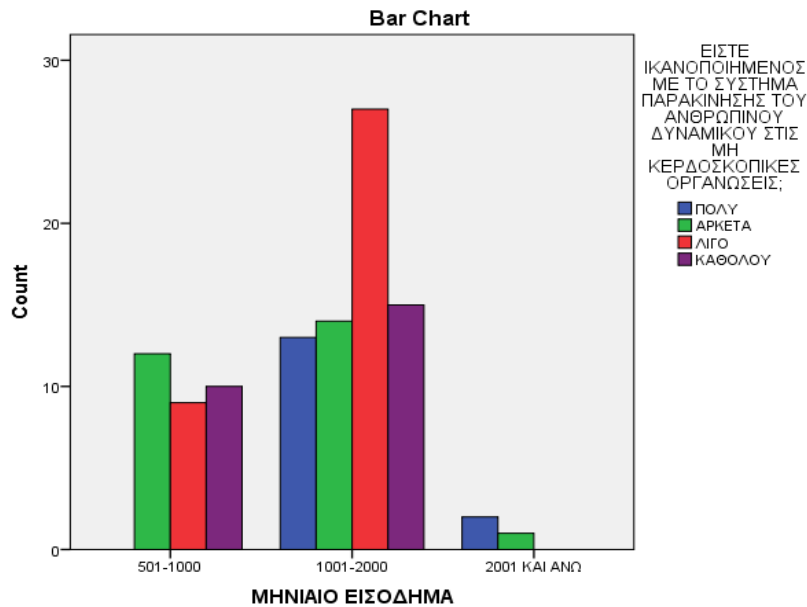


➤ *Διασταύρωση μηνιαίου εισοδήματος & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις*

Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν μηνιαίο εισόδημα 1.001 – 2.000 ευρώ και 501 – 1.000 ευρώ είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που λαμβάνουν μηνιαίο εισόδημα 2.001 και άνω ευρώ που είναι πολύ ικανοποιημένοι με το σύστημα αυτό.

		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;				Total
		ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΜΗΝΙΑΙΟ_ΕΙΣΟΔΗ	501-1000	1	11	12	7	31
ΜΑ	1001-2000	12	15	24	18	69

	2001 ΚΑΙ ΑΝΩ	2	1	0	0	3
Total		15	27	36	25	103

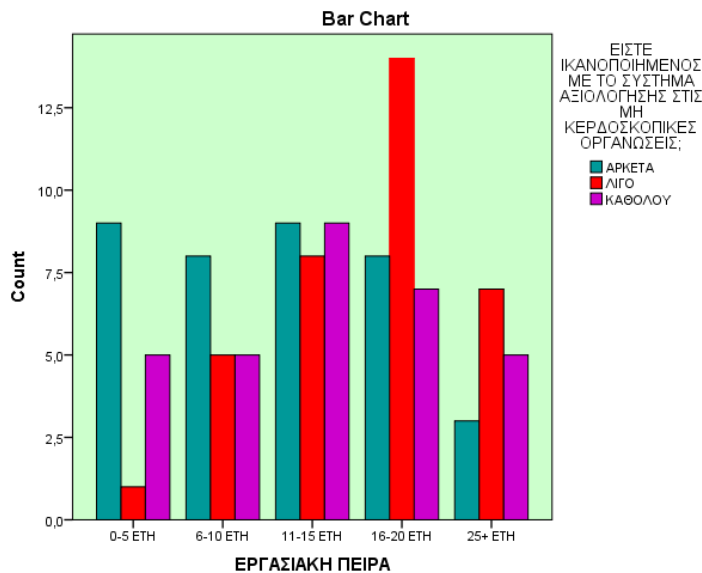


➤ Διασταύρωση εργασιακής πείρας & ικανοποίησης με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε οι υπάλληλοι με εργασιακή πείρα 16 – 20 έτη στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

	ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;			Total
	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΠΕΙΡΑ 0-5 ΕΤΗ	9	1		15
6-10 ΕΤΗ	8	5	5	18
11-15 ΕΤΗ	9	8	9	26
16-20 ΕΤΗ	8	14	7	29

	25+ ΕΤΗ	3	7	5	15
Total		37	35	31	103



6.3 Αξιολόγηση Συστήματος αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

6.3.1 Περιγραφική Ανάλυση

Ερώτηση 1: Πόσο ικανοποιημένος είστε με τους πιο κάτω παράγοντες;

Όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε από τον παρακάτω πίνακα οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις, με ποσοστό 35,9 %. Στην συνέχεια διαπιστώνουμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων πιστεύει ότι γίνεται αρκετά κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση, με ποσοστό 40,8%. Και τέλος βλέπουμε ότι η πλειονότητα των εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει αρκετά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό.

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
--	--	---------	------	--------	------	-----------

		Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%
1.	Είστε ικανοποιημένος με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.	31	30,1	35	34	37	35,9	0	0	0	0
2.	Γίνετε κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.	26	25,2	35	34	42	40,8	0	0	0	0
3.	Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση βοηθά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό.	6	5,8	21	20,4	54	52,4	18	17,5	4	3,9

Ερώτηση 2: Πόσο σημαντικό θεωρείται τους πιο κάτω παράγοντες για την επιτυχία του Συστήματος Αξιολόγησης;

Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν και του τρεις παράγοντες για την επιτυχία του Συστήματος Αξιολόγησης, δηλαδή « Την αντικειμενικότητα του Αξιολογητή», το «Επίπεδο μόρφωσης» και την «Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων», πολύ σημαντικούς, με ποσοστό 40, 8% , 42,7%, 44,7% αντίστοιχα.

		Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
		Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%

1.	Την αντικειμενικότητα του Αξιολογητή	0	0	0	0	30	29,1	42	40,8	31	30,8
2.	Επίπεδο μόρφωσης	0	0	0	0	31	30,1	44	42,7	28	27,2
3.	Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων	0	0	0	0	28	27,2	46	44,7	29	28,2

Ερώτηση 3: Πιστεύετε ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης τα εξής χαρακτηριστικά;

Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα παρακάτω χαρακτηριστικά: α. η επαγγελματική πείρα (40,8%), β. Ικανότητα εφαρμογής και εμπειρίας (36,9%), γ. το ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία (35,9%), δ. η πρωτοβουλία και οι καινοτομίες σε ότι αφορά την εργασία (41,7%), ε. η συμπεριφορά προς τους εξυπηρετούμενους(33%) στη ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας (40,8%) και ζ. η ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης και συντονισμού (43,7%), είναι πολύ σημαντικά κριτήρια αξιολόγησης, έτσι ώστε να πραγματοποιείται αντικειμενικά η Αξιολόγηση της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

		Καθόλου		Λίγο		Αρκετά		Πολύ		Πάρα πολύ	
		Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%	Συχν.	%
1.	Επαγγελματική Πείρα	0	0	0	0	29	28,2	42	40,8	32	31,1
2.	Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας	0	0	0	0	20	19,4	38	36,9	45	43,7
3.	Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία	0	0	0	0	32	31,1	37	35,9	34	33

4.	Πρωτοβουλία Καινοτομίες	-	0	0	0	0	38	36,9	43	41,7	22	21,4
5.	Συμπεριφορά προς τους Εξυπηρετούμενους		0	0	0	0	29	28,2	34	33	40	38,8
6.	Ποιότητα Ποσότητα εργασίας	-	0	0	0	0	25	24,3	42	40,8	36	35
7.	Ικανότητα Προγραμματισμού, οργάνωσης και συντονισμού		0	0	0	0	33	32	45	43,7	25	24,3

6.3.2 Διασταύρωση Δημογραφικών στοιχείων & ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

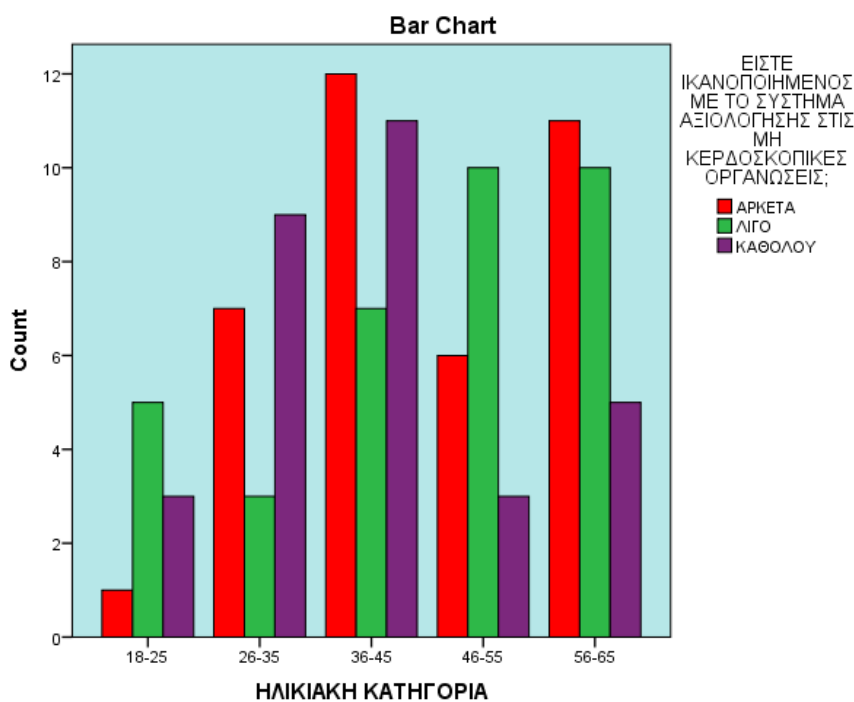
- Διασταύρωση του Φύλου και της ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Όπως διαπιστώνουμε από τον παρακάτω πίνακα, οι άντρες είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από τις γυναίκες, όσον αφορά την ικανοποίηση τους με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

	ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;			Total
	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ	7	10	6	23
ΓΥΝΑΙΚ Α	30	25	25	80
Total	37	35	31	103

- Διασταύρωση της Ηλικιακής Κατηγορίας και της ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Παρατηρώντας το διάγραμμα, βλέπουμε ότι οι εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ηλικία από 18 – 35 ετών και 46 – 55 ετών είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους που ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 36 – 45 ετών και 56 – 65 ετών, οι οποίοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.



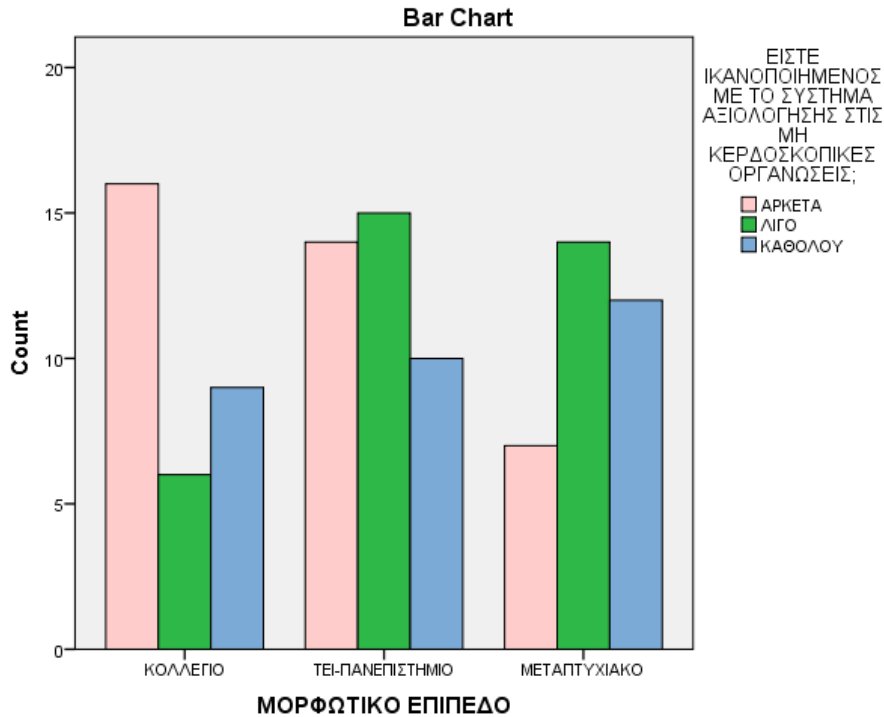
- Διασταύρωση της Οικογενειακής Κατάστασης και της ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Παρατηρούμε ότι όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως σε ποια κατηγορία οικογενειακής κατάστασης βρίσκονται, είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;			Total
		ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ	ΑΝΥΠΑΝΤΡΟΣ	3	5	5	13
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΠΑΝΤΡΕΜΕΝ ΟΣ	21	17	16	54
	ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝ ΟΣ	13	13	10	36
Total		37	35	31	103

- Διασταύρωση του Μορφωτικού Επιπέδου και της ικανοποίησης με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Παρατηρούμε ότι οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι απόφοιτοι Κολλεγίου είναι αρκετά ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Σε αντίθεση με τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι απόφοιτοι ΑΕΙ – ΤΕΙ ή είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.



- Διασταύρωση του μηνιαίου καθαρού εισοδήματος και της ικανοποίησης με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

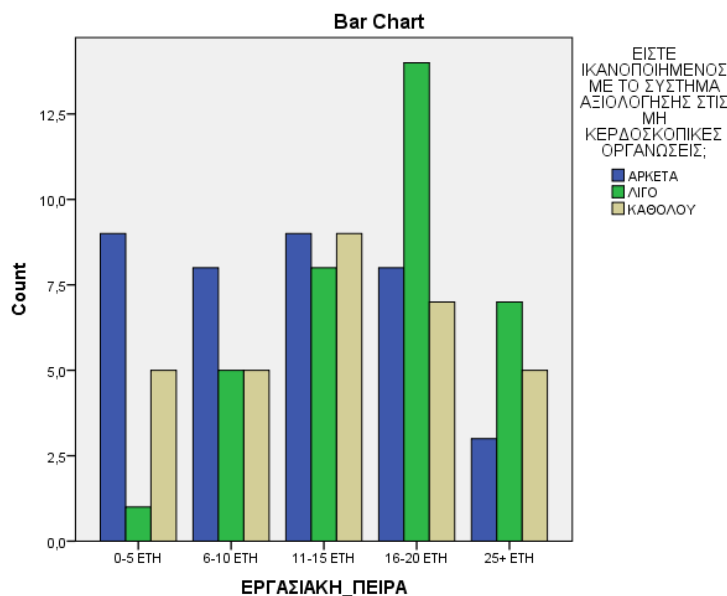
Όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα οι εργαζόμενοι, που λαμβάνουν καθαρό μηνιαίο εισόδημα 501 – 1000 ευρώ είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Ενώ οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν καθαρό μηνιαίο εισόδημα από 1001 ευρώ και άνω είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

		ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΜΕ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΙΣ ΜΗ ΚΕΡΔΟΣΚΟΠΙΚΕΣ ΟΡΓΑΝΩΣΕΙΣ;			Total
		ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΜΗΝΙΑΙΟ_ΕΙΣΟΔΗ	501-1000	9	11	11	69
ΜΑ	1001-2000	25	24	20	

	2001 ΚΑΙ ΑΝΩ	3	0	0	3
Total		37	35	31	103

- Διασταύρωση της εργασιακής πείρας και της ικανοποίησης με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

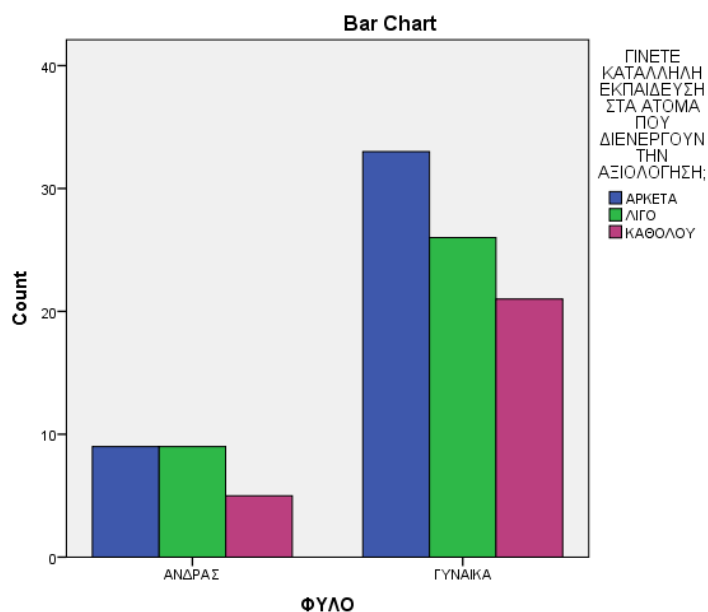
Όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε, οι εργαζόμενοι με επαγγελματική πείρα 16 ετών και άνω είναι δυσαρεστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Σε αντίθεση με τούς εργαζόμενους, οι οποίοι έχουν επαγγελματική πείρα από 0 – 15 έτη, όπου είναι αρκετά ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.



6.3.3 Διασταύρωση Δημογραφικών στοιχείων & της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση

- Διασταύρωση του Φύλου και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση

Διαπιστώνουμε ότι οι άντρες είναι περισσότερο δυσαρεστημένοι από τις γυναίκες, όσον αφορά την εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση.



- Διασταύρωση της ηλικιακής κατηγορίας και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση

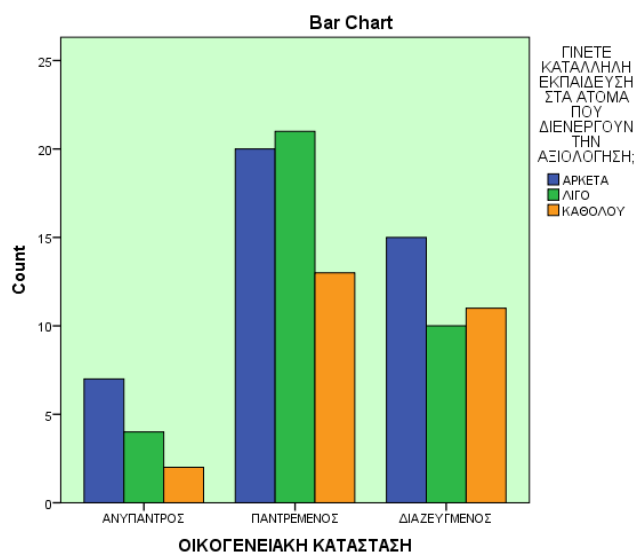
Όπως παρατηρούμε από τον παρακάτω πίνακα, οι εργαζόμενοι του δείγματος, οι οποίοι ανήκουν στις ηλικιακές κατηγορίες 26- 35 ετών και 36 – 65 ετών είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση. Σε αντίθεση, με τις υπόλοιπες εργασιακές κατηγορίες των εργαζομένων οι οποίοι δεν θεωρούν ότι είναι κατάλληλη η εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση.

		ΓΙΝΕΤΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΙΕΝΕΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;			Total
		ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΗΛΙΚΙΑΚΗ_ΚΑΤΗΓΟ ΡΙΑ	18-25	3	5	1	9
	26-35	10	6	3	19
	36-45	8	14	8	30

	46-55	6	4	9	19
	56-65	15	6	5	26
Total		42	35	26	103

- Διασταύρωση της οικογενειακής κατάστασης και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

Παρατηρούμε ότι οι υπάλληλοι, οι οποίοι είναι παντρεμένοι δεν θεωρούν ότι γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση. Σε αντίθεση με τους υπόλοιπους οι οποίοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι και πιστεύουν ότι γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.



- Διασταύρωση του μορφωτικού επιπέδου και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

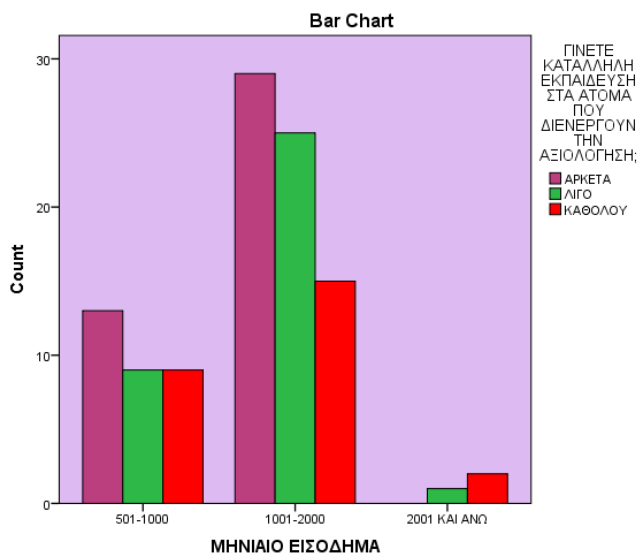
Όπως παρατηρούμε στον παρακάτω πίνακα οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είναι απόφοιτοι ΤΕΙ – ΑΕΙ είναι αρκετά ικανοποιημένοι και θεωρούν ότι γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση. Ενώ οι απόφοιτοι κολλεγίου και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Διπλώματος είναι

δυσανεστημένοι και πιστεύουν ότι δεν πραγματοποιείται κατάλληλη εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση.

	ΓΙΝΕΤΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΙΕΝΕΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;			Total
	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ_ΕΠΙΠΕ ΔΟ	10	9	12	31
ΚΟΛΛΕΓΙΟ ΤΕΙ- ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	17	10	12	39
Total	42	35	26	103

➤ Διασταύρωση του μηνιαίου καθαρού εισοδήματος και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι λαμβάνου μηνιαίο καθαρό εισόδημα 501 – 2000 ευρώ είναι αρκετά ικανοποιημένοι και θεωρούν ότι γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.



- Διασταύρωση της επαγγελματικής πείρας και της κατάλληλης εκπαίδευσης στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

Από τον παρακάτω πίνακα διαπιστώνουμε, ότι οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα από 11 – 15 έτη θεωρούν ότι η εκπαίδευση των ατόμων που διενεργούν την αξιολόγηση κατάλληλη. Σε αντίθεση με τους υπόλοιπους εργαζομένους που θεωρούν ότι δεν εκπαιδεύονται κατάλληλα τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση.

		ΓΙΝΕΤΕ ΚΑΤΑΛΛΗΛΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΣΤΑ ΑΤΟΜΑ ΠΟΥ ΔΙΕΝΕΡΓΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;			Total
		ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ_ΠΕΙ ΡΑ	0-5 ΕΤΗ	4	5	6	15
	6-10 ΕΤΗ	6	5	7	18
	11-15 ΕΤΗ	14	6	6	26
	16-20 ΕΤΗ	11	14	4	29
	25+ ΕΤΗ	7	5	3	15
Total		42	35	26	103

6.3.4 Διασταύρωση Δημογραφικών στοιχείων & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο προσωπικό.

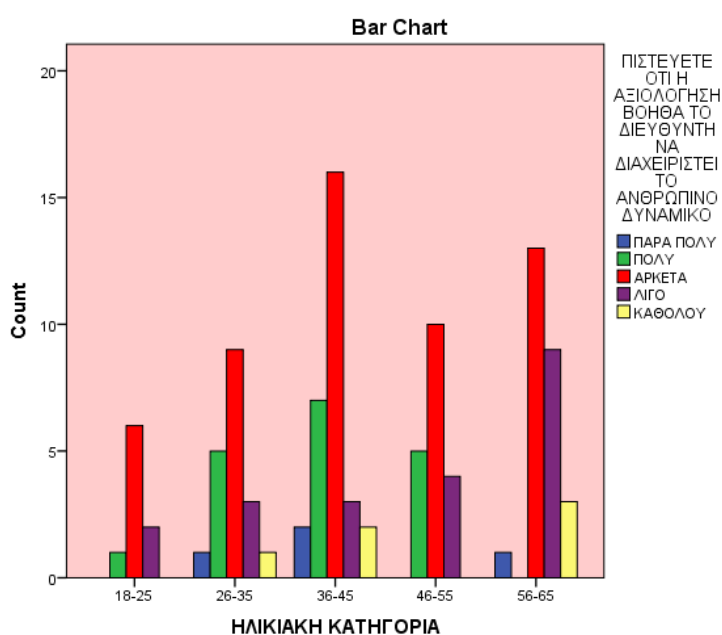
- Διασταύρωση του Φύλου & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο προσωπικό.

Παρατηρούμε ότι και τα δύο φύλα των εργαζομένων πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει τον Διευθυντή να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό.

	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΟΗΘΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ					Total
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΦΥΛΟ ΑΝΔΡΑΣ	3	4	10	6	0	23
ΓΥΝΑΙΚ	1	14	44	15	6	80
A						
Total	4	18	54	21	6	103

- Διασταύρωση της ηλικιακής κατηγορίας & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο προσωπικό.

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, παρατηρούμε ότι όλοι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ηλικιακών κατηγοριών, πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει τον Διευθυντή να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό.



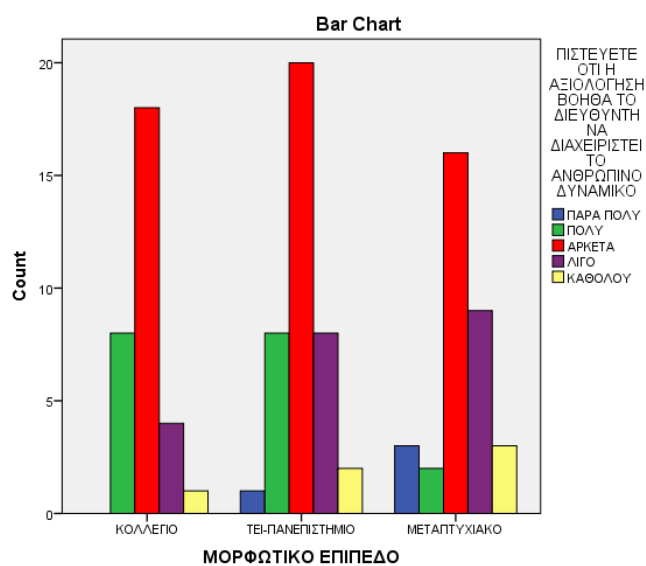
- Διασταύρωση της οικογενειακής κατάστασης & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως παρατηρούμε όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως οικογενειακής κατάστασης, πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό. Ενώ οι παντρεμένοι το πιστεύουν πολύ περισσότερο σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους.

	ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΟΗΘΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ					Total
	ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ_ΚΑΤΑ ΑΝΥΠΑΝΤΡΟΣ	1	2	8	2	0	13
ΣΤΑΣΗ ΠΑΝΤΡΕΜΕΝΟΣ	1	12	25	12	4	54
ΔΙΑΖΕΥΓΜΕΝΟΣ	2	4	21	7	2	36
Total	4	18	54	21	6	103

- Διασταύρωση του μορφωτικού επιπέδου & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως διαπιστώνουμε όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από το μορφωτικό τους πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει τον Διευθυντή να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.



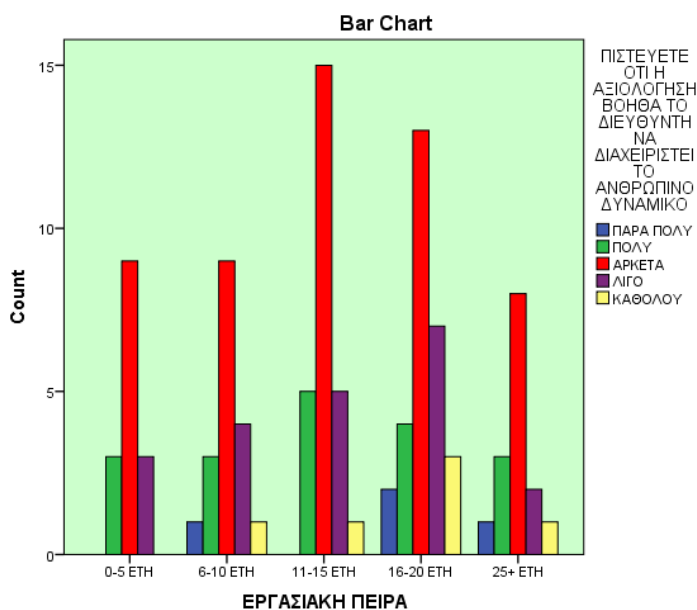
➤ Διασταύρωση του μηνιαίου καθαρού εισοδήματος & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως του καθαρού μηνιαίου εισοδήματος, πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

		ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΒΟΗΘΑ ΤΟ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΝΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΕΙ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ					Total
		ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ	ΠΟΛΥ	ΑΡΚΕΤΑ	ΛΙΓΟ	ΚΑΘΟΛΟΥ	
ΜΗΝΙΑΙΟ	501-1000	0	4	15	10	2	31
ΕΙΣΟΔΗΜΑ	1001-2000	3	14	37	11	4	69
	2001 ΚΑΙ ΑΝΩ	1	0	2	0	0	3
Total		4	18	54	21	6	103

- Διασταύρωση της εργασιακής πείρας & της βοήθειας που παρέχει η αξιολόγηση στον Διευθυντή έτσι ώστε να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό.

Όπως φαίνεται στο παρακάτω διάγραμμα, όλοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθάει τον Διευθυντή να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό. Είναι αξιοσημείωτο ότι οι εργαζόμενοι με εργασιακή πείρα 11 – 15 έτη είναι θερμοί υποστηρικτές της πρότασης αυτής.



Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα - Προτάσεις

Η Αξιολόγηση στα Συστήματα Παρακίνησης και στα Συστήματα αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο βασικός μοχλός για τη λειτουργία ενός Μη Κερδοσκοπικού Οργανισμού (ΜΚΟ). Με διάφορους παράγοντες και χαρακτηριστικά οι Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις θέλουν να παρακινήσουν Ανθρώπινο Δυναμικό και με τη βοήθεια της αξιολόγησης ο κάθε μελλοντικός εργαζόμενος στην οργάνωση αυτή να τοποθετηθεί στην κατάλληλη θέση με βάση την εμπειρία του και τις γνώσεις του.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας, όπου κάναμε, διαπιστώσαμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα ήταν γυναίκες. Στην συνέχεια παρατηρήσαμε ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι με το Σύστημα Παρακίνησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις.

Παρακάτω δίνονται οι παράγοντες όπου είναι έντονα δυσαρεστημένοι οι εργαζόμενοι στον Μη Κερδοσκοπικό Οργανισμό. Αυτοί είναι:

- Ο τρόπος εποπτείας,
- οι περισσότεροι δεν αμείβονται ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια που καταβάλλουν, και
- δεν αναγνωρίζεται η προσπάθεια που καταβάλουν.

Αυτοί οι τρεις παράγοντες, όπως είδαμε και στη βιβλιογραφική ανασκόπηση, είναι σημαντικοί για την παρακίνηση ανθρωπίνου δυναμικού στους οργανισμούς.

Στην συνέχεια διαπιστώνουμε ότι τα άτομα του δείγματος είναι ικανοποιημένα αρκετά με τους παρακάτω παράγοντες:

- Το ευέλικτο ωράριο
- Τη θέση που κατέχουν
- Οι ικανότητές τους αναγνωρίζονται από τη Διοίκηση
- Τις συνθήκες και την ασφάλεια εργασίας τους.

Όσον αφορά την αξιολόγηση για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, παρατηρούμε ότι είναι αρκετά ευχαριστημένοι με το σύστημα αξιολόγησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις. Πιστεύουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται κατάλληλα τα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση. Και τέλος η πλειοψηφία των εργαζομένων αποδέχονται ότι η αξιολόγηση βοηθά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες δηλώνουν την εμπιστοσύνη που έχουν οι εργαζόμενοι στους αξιολογητές σε ότι αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Όπως διαπιστώσαμε και στην περιγραφική ανάλυση της έρευνας, οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικούς παράγοντες για την επιτυχία του συστήματος αξιολόγησης. Πρώτον την αντικειμενικότητα του αξιολογητή, δεύτερον το επίπεδο μόρφωσης και τρίτον η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Όταν συναντώνται αυτοί οι τρεις παράγοντες, τότε ο κάθε εργαζόμενος τοποθετείται στο σωστό τμήμα και αποδίδει όσο καλύτερα μπορεί ανάλογα με τις δυνατότητες που έχει. Και με αυτό τον τρόπο ο οργανισμός λειτουργεί στο μέγιστο δυνατό.

Τέλος διαπιστώσαμε ότι με βάση το δείγμα που συμπλήρωσε τα ερωτηματολόγια τα χαρακτηριστικά που πρέπει να αποτελούν στα κριτήρια αξιολόγησης είναι:

- Η επαγγελματική πείρα. Αν ο εργαζόμενος έχει επαγγελματική πείρα μπορεί να επιλύσει ακόμα και το πιο εξεζητημένο πρόβλημα σωστά και σε λιγότερο χρόνο σε σχέση με κάποιον που δεν έχει την ανάλογη πείρα.
- Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας
- Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία
- Να έχει την δυνατότητα της πρωτοβουλίας και καινοτομίας
- Να έχει αξιοπρεπή συμπεριφορά απέναντι στους εξυπηρετούμενους

- Να συμβαδίζει η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας του
- Να είναι ικανός στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και στο συντονισμό.

Προτάσεις

Από την παραπάνω έρευνα διαπιστώσαμε ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους σε σχέση με την προσπάθεια τους. Έτσι οι αμοιβές θα πρέπει να είναι σαφείς επειδή οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται θετικά όταν οι αμοιβές τους είναι προκαθορισμένες και ξεκάθαρες από την αρχή. Επίσης να γίνει επαναπροσδιορισμός του μεγέθους της αμοιβής με την αύξηση της απόδοσης. Εάν το Διοικητικό Συμβούλιο μπορεί να βελτιώσει τις παροχές θα οδηγούσε στην αύξηση της προσπάθειας των υπαλλήλων να ανταπεξέλθουν στη θέση που τους δόθηκε. Στην συνέχεια θα πρέπει να αποδίδονται την χρονικό διάστημα που έχουν συμφωνήσει. Αν καθυστερήσει να καταβληθεί η αμοιβή, υπάρχει πιθανότητα να επηρεάσει αρνητικά την παρακίνηση του εργαζομένου. Στη συνέχεια καλό θα ήταν να υπάρχουν και κάποιες επιβραβεύσεις στους εργαζομένους, με αυτό το τρόπο ο εργαζόμενος θα παρακινείται θετικά ως προς την εργασία του. τέλος θα πρέπει να δίνονται και ομαδικές και ατομικές εργασίες. Ολοκληρώνοντας τις ατομικές εργασίες θα έχει όφελος προσωπικό. Όμως με τις ομαδικές εργασίες βελτιώνεται η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και η απόδοση τους. Επίσης προέκυψε ότι δεν αναγνωρίζονται οι προσπάθειες που καταβάλλονται. Μέσω του συστήματος ανταμοιβής και της επιβράβευσης του αποδοτικότερου υπαλλήλου, θα μπορούσε να είναι κίνητρο για τους υπόλοιπους να προσπαθούν περισσότερο.

Η εποχή που ζούμε είναι από τις πιο δυσκολότερες αν όχι η δυσκολότερη, λόγω της οικονομικής κρίσης. Βλέπουμε ότι ο όρος «αξιολόγηση» έχει δυναμικά στη ζωή μας. Όλες οι οργανώσεις αξιολογούν το προσωπικό τους με κύριο γνώμονα την εξειδίκευση, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα του εργαζομένου με κύριο μέλημα να καλυφθούν οι θέσεις με εξειδικευμένο και έμπειρο προσωπικό.

Η αξιολόγηση είναι απαραίτητο να γίνει από άρτια εκπαιδευμένο και έμπειρο προσωπικό. Έτσι ώστε η αξιολόγηση να είναι αξιοκρατική. Θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη το μορφωτικό επίπεδο, η εμπειρία, η απόδοση, η ποιότητα της εργασίας και η συμπεριφορά προς το κοινό που εξυπηρετεί.

Η αξιολόγηση έχει σκοπό να αναδείξει τις αξίες των εργαζομένων και όχι τα ελαττώματά τους να καλύψουν την προσπάθεια που καταβάλουν. Να τους αφήνουν ένα χρονικό διάστημα να εξελίσσονται επαγγελματικά και να έχουν τη δυνατότητα να συμβάλλουν με δικές τους προτάσεις . Επίσης οι αξιολογητές θα πρέπει να έχουν κατά νου ότι η κάθε θέση είναι διαφορετική και έχει άλλες απαιτήσεις.

Βιβλιογραφία

Ανδρέου, Α., Παπακωνσταντίνου, Γ., (1994), *“Εξουσία και Οργάνωση – Διοίκηση του εκπαιδευτικού συστήματος”*, Αθήνα: Εκδόσεις Νέα Σύνορα.

Δημητριάδης Ε. (2003) Στατιστικές εφαρμογές με S.P.S.S.. Αθήνα. Εκδόσεις Κριτική

Δήμου, Ν., (2003), *“Διοίκηση Προσωπικού”*, Αθήνα: Εκδόσεις ΠΑΡΙΚΟΥ Σ. & ΣΙΑ Ο.Ε..

Δικαίος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι., Χλέτσος, Μ., (1999), *“Βασικές αρχές διοίκησης μάνατζμεντ υπηρεσιών υγείας”*, Πάτρα: ΕΑΠ.

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

Θεοδωράτου, Ε., (1999), *“Εργασιακές σχέσεις”*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Κανελλόπουλος Χ. (1983), Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και Παρουσίαση περιπτώσεων από τη Διεθνή Πράξη, Αθήνα, Εκδόσεις (χ,ε)

Κανελλόπουλος (1991), Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων, Αθήνα

Κουτούζης, Μ. (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. τόμος Α΄, Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Μουζά-Λαζαρίδη, Α-Μ., (2006), *“Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μπουραντάς, Δ., (2002), *“Μάνατζμεντ θεωρητικό υπόβαθρο σύγχρονες πρακτικές”*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Εηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001), *“Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Η πρόκληση του 21ου Αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον”*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Εηροτύρη-Κουφίδου Σ., (2010), *“Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων”*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαστεφανάκη Σ., (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Σημειώσεις Δ.Α.Π

Πετρίδου, Ε., (1998), *“Διοίκηση-Μανατζμέντ: Μια εισαγωγική προσέγγιση”*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.

Πολύζος, Ν., (1998), *“Αξιολόγηση της αποδοτικότητας των νοσοκομειακών υπηρεσιών στην Ελλάδα: Ταξινόμηση ασθενών με βάση τη διάρθρωση των περιστατικών”*, Διδακτορική Διατριβή, Σχολή Νομικών, Οικονομικών και Πολιτικών Επιστημών, Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.

Πολύζος, Σ (2004), *Διοίκηση και Διαχείριση των Έργων. Μέθοδοι και Τεχνικές*, Τόμος 1, Αθήνα, Κριτική

Πολυχρονόπουλο, Γ. & Ρόντος, Κ. (2005), *Εργαλεία και Τεχνικές Λήψης Επιχειρησιακών Αποφάσεων*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Πολύζος, Σ., (2004), *“Διοίκηση και διαχείριση των έργων, μέθοδοι και τεχνικές”*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Σαρρής, Ν., (1994), *“Διοίκηση ολικής ποιότητας”*, Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην.

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

Χολεβάς, Γ., (1995), *“Οργάνωση και διοίκηση”*, Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

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

Alderfer, C., (1969), "An empirical test of a new theory of human needs", *Organizational Behavior and Human Performance*, 4(2), 142-175

Cabrera, E. F. (2003). Strategic human resource evaluation. *People and Strategy*, 26(1), 41.

Commings, L. & Staw, M. (1990), *Evaluation and Employment in Organization*, Barry Jai Press Inc.

Creswell, J.W. (2001) *Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Εκδόσεις Έλλην

DuBrin, A. J. (2004). *Applying psychology: Individual and organizational effectiveness*. prentice Hall.

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

Epstein, M. J., & Roy, M. J. (2001). Sustainability in action: Identifying and measuring the key performance drivers. *Long range planning*, 34(5), 585-604.

Franco. L. M., Bennett, S., Kanfer, R., (2002) "Health sector reform and public sector health worker motivation: A Conceptual Framework", *Social Science and Medicine*, 54, 1255-1266

Furnham, A., Eracleous, A., Chamorro-Premuzic, T., (2009), "Personality, motivation and job satisfaction: Herzberg meets the Big Five", *Journal of Managerial Psychology*, 24(8), 765-779

Griffin, M. (2004). *Organizational Behavior*, translated by Seyyed Mahdi Alvani, Gholamreza Me'marzadeh, Tehran. *Morvarid Publication*.

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

- Javeau (2000) Η έρευνα με ερωτηματολόγιο, Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή. Εκδόσεις Τυπωθήτω
- Jessen, T., (2010), "Job satisfaction and social rewards in the social services", *Journal of Comparative Social Work*, 1, 1-18,
- Kleinginna, P., Kleinginna, A., (1981), "A categorized list of motivation definitions, with suggestions for a consensual definition", *Motivation and Emotion*, 15 (1), 78-90
- Kreitner, R., (1995), *Management*, (6th edition), Boston: Houghton Mifflin Company
- Lambrou, P., Kontodimopoulos, N., Niakas, D., (2010), "Motivation and job satisfaction among medical and nursing staff in Cyprus public general hospital", *Human Resources for Health*, 8 (26), 1-9
- Linder, J., (1998), "Understanding employee motivation", *Journal of Extension*, 36(3), site: <http://www.joe.org/joe/1998june/rb3.php> (τελευταία πρόσβαση: 17/07/2015)
- Locke, E., (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M. (Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally, 1297-1350
- Locke, E., Latham, G., (2002), "Building a practical useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year Odyssey", *American Psychologist*, 57(9), 705-717
- Macefield, R., (2007), "Usability studies and the Hawthorne effect", *Journal of Usability Studies*, 2(3), 145-154
- Manolopoulos, D., (2008), "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, 30(1), 63-85
- Maslow, A., (1943), "A Theory of human motivation", *Psychological Review*, 50(4), 370-396

McClelland, D., Burnham, D., (1976), "Power is the great motivator", *Harvard Business Review*, 54(2), 100-110

O'Connor, P. D. T. (1995). *Handbook of Quality Management*, 2nd edn, Dennis Lock (ed.), Gower, 1994.

Paleologou, V., Kontodimopoulos, N., Stamouli, A., Aletras, V., Niakas, D., (2006), "Developing and testing an instrument for identifying performance incentives in the Greek health care sector", *BMC Health Services Research*, 6(118), 1-10

Peter f. Drucker (1954), *Practice of management*, Harper Business

Poston, B., (2009), "An exercise in personal exploration: Maslow's hierarchy of needs", *The Surgical Technologist*, 347-353

Rfou, A., Trawneh, K., (2009), "Achieve competitive advantage through job motivation", *Journal of Social Science*, 20 (2), 195-109

Ryan, R., Deci, E., (2000), "Intrinsic and extrinsic motivations: Classic definitions and new directions", *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67

Taylor, F., (1911), "The principles of scientific management", *Harper and Brothers*, New York, 9-63

Tietjen, M., Mayers, R., (1998) "Motivation and job motivation", *Management Decision*, 36(4), 226-231

Thornton III, G. C., & Rupp, D. E. (2006). *Assessment centers in human resource management: Strategies for prediction, diagnosis, and development*. Psychology Press.

www.volunteerism-cc.org.cy

Παράρτημα

Μέρος I: Δημογραφικά

Ερώτηση I.1 Φύλο

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Άνδρας	<input type="checkbox"/>
Γυναίκα	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση I.2 Σε ποια ηλικιακή κατηγορία ανήκετε;

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

18-25	<input type="checkbox"/>
26-35	<input type="checkbox"/>
36-45	<input type="checkbox"/>
46-55	<input type="checkbox"/>
56-65	<input type="checkbox"/>
66 και άνω	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση I.3 Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Ανύπαντρος-η	<input type="checkbox"/>
Παντρεμένος-η	<input type="checkbox"/>
Διαζευγμένος-η	<input type="checkbox"/>
Χήρος-α	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση I.4 Το μορφωτικό σας επίπεδο σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει;

(Απαντήστε βάζοντας ένα X στο αντίστοιχο κουτάκι)

Δημοτικό	<input type="checkbox"/>
Γυμνάσιο	<input type="checkbox"/>
Λύκειο	<input type="checkbox"/>
Κολλέγιο	<input type="checkbox"/>

ΤΕΙ-Πανεπιστήμιο	
Μεταπτυχιακό	
Διδακτορικό	

Ερώτηση I.5 Σε ποια από τις παρακάτω κατηγορίες ανήκει το μηνιαίο καθαρό εισόδημα σας;

(Απαντήστε βάζοντας ένα **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

1€-500€	
501€-1000€	
1001€-2000€	
2001€ και άνω	

Ερώτηση I.6 Εργασιακή Πείρα;

(Απαντήστε βάζοντας **X** στο αντίστοιχο κουτάκι)

0 - 5 έτη	
6 – 10 έτη	
11 – 15 έτη	
16 – 20 έτη	
25+ έτη	

Μέρος II: Αξιολόγηση στα Συστήματα Παρακίνησης στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Ερώτηση II.1 Είστε ικανοποιημένος με το Σύστημα Παρακίνησης του

Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις ?

Βάλτε στο κουτάκι τον αριθμό που αντιπροσωπεύει την απάντησή σας.

5 = Καθόλου

4 = Λίγο

3 = Αρκετά

2 = Πολύ

1 = Πάρα Πολύ

Ερώτηση II.1 Πόσο ικανοποιημένος είστε με τους πιο κάτω παράγοντες ?

Βάλτε ένα "X" στο κουτάκι κάθε γραμμής

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1.	Τον τρόπο εποπτείας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Στην ασφάλεια στην Εργασία σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Τις συνθήκες Εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Είστε ικανοποιημένοι με τη σχέση που έχετε με το Γενικό Διευθυντή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Τη θέση που κατέχετε	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Το ευέλικτο ωράριο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Οι ικανότητες αναγνωρίζονται από τη Διοίκηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Αμείβεστε ικανοποιητικά σε σχέση με την προσπάθεια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Σας δίνεται η δυνατότητα να αναπτύξετε νέες ικανότητες μέσα από σεμινάρια και προγράμματα εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Σας δίνεται η δυνατότητα να συμβάλλεται με δικές σας προτάσεις στη βελτίωση της εργασίας σας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Σας δίνεται η δυνατότητα αναγνώρισης της προσπάθειας που καταβάλλεται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	Αισθάνεστε υπεύθυνος για τις αποτυχίες / επιτυχίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Μέρος III: Αξιολόγηση Συστήματος αξιολόγησης της Απόδοσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις

Ερώτηση III.1 Πόσο ικανοποιημένος είστε με τους πιο κάτω παράγοντες??

Βάλτε ένα "X" στο κουτάκι κάθε γραμμής

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1.	Είστε ικανοποιημένος με το σύστημα αξιολόγηση στις Μη Κερδοσκοπικές Οργανώσεις	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.	Γίνεται κατάλληλη εκπαίδευση στα άτομα που διενεργούν την αξιολόγηση	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Πιστεύετε ότι η Αξιολόγηση βοηθά τον Διευθυντή να διαχειριστεί το Ανθρώπινο Δυναμικό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση III.2 Πόσο σημαντικό θεωρείται τους πιο κάτω παράγοντες για την επιτυχία του Συστήματος Αξιολόγησης??

Βάλτε ένα "X" στο κουτάκι κάθε γραμμής

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1.	Την αντικειμενικότητα του Αξιολογητή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Επίπεδο μόρφωσης	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ερώτηση III.3 Πιστεύετε ότι πρέπει να αποτελούν κριτήρια αξιολόγησης τα εξής χαρακτηριστικά ??

Βάλτε ένα "X" στο κουτάκι κάθε γραμμής

		Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1.	Επαγγελματική Πείρα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Πρωτοβουλία – Καινοτομίες	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Συμπεριφορά προς τους Εξυπηρετούμενους	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6.	Ποιότητα – Ποσότητα εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Ικανότητα Προγραμματισμού, οργάνωσης και συντονισμού	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>