

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης Διοικητικού
Προσωπικού Στο Δημόσιο Και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Ιωάννα Χαραλάμπους

Επιβλέπων Καθηγήτρια
Δρ. Σοφία Ανδρέου

Μάιος 2019

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση Επιχειρήσεων

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης Διοικητικού
Προσωπικού Στο Δημόσιο Και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα**

Ιωάννα Χαραλάμπους

**Επιβλέπων Καθηγήτρια
Δρ. Σοφία Ανδρέου**

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 2019

Περίληψη

Στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας, ερευνάται το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του διοικητικού προσωπικού στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τη σπουδαιότητα αυτή, οι οργανισμοί δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη του διοικητικού προσωπικού καθώς και στη βελτίωση των μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με σκοπό την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Έχοντας υπόψη ότι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης του διοικητικού προσωπικού είναι ένας σημαντικός παράγοντας για τη σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών, την εξοικονόμηση πόρων και τη σωστή διαχείριση του προσωπικού, η παρούσα εργασία έχει σκοπό να μελετήσει το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης απόδοσης του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Η έρευνα αυτή βασίστηκε σε ποσοτική προσέγγιση. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν μέσω διαδικτύου, που δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής της Google (Google Forms), στα Υπουργεία Υγείας, Παιδείας και Δικαιοσύνης & Δημόσιας Τάξεως (δημόσιος τομέας) και στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και Πανεπιστήμιο Κύπρου (ευρύτερος δημόσιος τομέας). Η εφαρμογή και ανάλυσή τους έγινε μέσω της ίδιας εφαρμογής.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν, καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού παίζει σημαντικό ρόλο σε ένα οργανισμό και για το λόγο αυτό θα πρέπει να αναγνωρίζεται η εργασία του εργαζομένου και να του παρέχονται διάφορα κίνητρα, παρακινώντας τον έτσι για μεγαλύτερη απόδοση, μεγαλύτερη ικανοποίηση και κατ' επέκταση μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην εργασία.

Επίσης διαφάνηκε ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι δεν είναι ευχαριστημένοι με το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης, επιθυμούν συχνές συναντήσεις με τους Προϊσταμένους τους και ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα. Κάτι που επίσης αναζητούν οι εργαζόμενοι, είναι ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται έγκαιρα με τη λήξη του έτους και να γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα στον υπάλληλο έγκαιρα για να μπορέσει να βελτιωθεί άμεσα, πριν την επόμενη αξιολόγηση.

Summary

In the framework of this postgraduate thesis, the system of performance evaluation of administrative staff in the Public and Public Sector is being investigated. Assessing staff performance is an important factor in the long-term success of an organization. In view of this importance, organizations emphasize the development of administrative staff as well as improving the evaluation methods used to achieve the best possible result. Taking into account that in the public and wider public sector, the evaluation of the performance of the administrative staff is an important factor for the proper service of the citizens, the saving of resources and the proper management of the staff, the present work aims at studying the existing performance evaluation system of the administrative staff in the public and wider public sector.

This research was based on a quantitative approach. The questionnaires were sent via the Internet, created through Google's application (Google Forms), to the Ministries of Health, Education and Justice & Public Order (Public Sector) and the Open University of Cyprus and the University of Cyprus (wider public sector). Their implementation and analysis was done through the same application.

Based on the results obtained, we conclude that employee performance assessment plays an important role in an organization and should therefore recognize the work of the employee and provide him with a variety of incentives, motivating him to do more work, greater satisfaction and thus greater productivity at work.

It also revealed that most employees are not happy with the existing evaluation system, they want frequent meetings with their supervisors and that evaluation would be more objective if they were based on specific job tasks. What workers also look for is that the evaluation should be done early on at the end of the year and that the results are communicated to the employee in time to be able to improve immediately before the next assessment.

Ευχαριστίες

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

Την οικογένεια μου που στάθηκε δίπλα μου, στηρίζοντας και ενδυναμώνοντάς με, στις δύσκολες στιγμές που παρουσιάστηκαν και με βοήθησε να ολοκληρώσω την εκπόνηση της εργασίας μου.

Την επιβλέποντα καθηγήτρια μου Δρ. Σοφία Ανδρέου, για το έργο της καθοδήγησης και της στήριξης σε όλη τη διάρκεια της εργασίας.

Τέλος, ευχαριστώ το προσωπικό του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα που με βοήθησαν να πραγματοποιήσω την έρευνα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iii
SUMMARY.....	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	v

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

Εισαγωγή.....	1
---------------	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων - Ορισμός.....	3
2.2. Σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων.....	4
2.3. Διαδικασία Αξιολόγησης προσωπικού.....	5
2.4. Ποιος πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση.....	7
2.5. Η φιλοσοφία της αξιολόγησης.....	11
2.6. Διαχείριση της Απόδοσης – Αξιολόγηση.....	12
2.7. Αξιολόγηση και Παρακίνηση.....	14
2.7.1. Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ικανοποίηση στην εργασία.....	14
2.8. Διαφορετικές Πολιτισμικές όψεις της αξιολόγησης της απόδοσης.....	15

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1. Μέθοδοι Αξιολόγησης – Γενικές Έννοιες.....	17
3.2 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	17
3.3 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης.....	19
3.4 Δημιουργία μιας αξιόπιστης Μεθόδου Αξιολογήσεως.....	22
3.5 Στοιχεία που περιλαμβάνονται στα αποτελεσματικά έντυπα αξιολόγησης.....	23
επίδοσης	23
3.6 Προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης.....	25
3.7 Τα λάθη/σφάλματα της αξιολόγησης.....	26
3.8 Συνέντευξη αξιολόγησης.....	29
3.9 Αντιδράσεις στην Αξιολόγηση.....	32
3.10 Πολιτική Αξιολόγησης.....	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΚΑΙ ΕΥΡΥΤΕΡΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

4.1. Αξιολόγηση.....	35
4.2 Προβλήματα Υφιστάμενου Συστήματος Αξιολόγησης.....	36
4.3 Ψήφιση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο.....	38
4.4. Η Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.....	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Διαδικασία εκτέλεσης έρευνας.....	40
5.2. Μέσα Συλλογής Δεδομένων.....	40
5.3. Δείγμα.....	41
5.4. Στατιστικές τεχνικές.....	41

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

6.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτηθέντων.....	42
6.2. Αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.....	45
6.3. Αποδοχή αξιολόγησης.....	47
6.4. Εφαρμογή αξιολόγησης.....	48
6.5. Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	52
6.6. Σύγκριση αποτελεσμάτων με τη βιβλιογραφία.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ

7.1. Συμπεράσματα.....	58
7.2. Προτάσεις Πολιτικής	61

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α –Ερωτηματολόγιο.....	64
---	-----------

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
--------------------------	-----------

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Ο δημόσιος τομέας, είναι συνήθως δέκτης μιας αυστηρής κριτικής για σπατάλη οικονομικών πόρων, ατιμωρησία, έλλειψη υποκίνησης, ως επίσης και αναξιοκρατικής διάρθρωσης. Γι' αυτό επιβάλλεται η ανάγκη για σωστή διαχείριση του κόστους του δημόσιου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Ένας σημαντικός παράγοντας για να επιτευχθεί αυτό, είναι η αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσης τους. Δεδομένου ότι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη, ως επίσης τη διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων, έχει ψηφιστεί ένα νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, αφού οι περισσότεροι υπάλληλοι αξιολογούνται ως «εξάίρετοι».

Σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας είναι να παρουσιάσει τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα και πως αυτά μπορούν να βελτιωθούν. Έχει σκοπό να εξετάσει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιείται και να παρουσιάσει τα προβλήματα που υπάρχουν. Πρέπει να υπάρξει αντικειμενική και αξιοκρατική αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, ως επίσης και σωστή αξιοποίησή τους ανάλογα με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους. Να διαφανεί η άποψη του προσωπικού για το τι πιστεύουν για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης και κατά πόσον αυτό είναι αναγκαίο.

Η έρευνα έγινε μέσω ερωτηματολογίων (ποσοτική προσέγγιση), που στάλθηκαν μέσω διαδικτύου και δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής της Google (Google Forms). Οι περιορισμοί της διατριβής είναι ότι στα περισσότερα υπουργεία απαγορεύεται οι υπάλληλοι να λαμβάνουν και να αποδέχονται τέτοιου είδους ερωτηματολόγια καθότι δεν αφορά υπηρεσιακά θέματα του Υπουργείου τους. Γι' αυτό κατέληξα να αποστείλω το ερωτηματολόγιο μέσω των προσωπικών τους ηλεκτρονικών διευθύνσεων (π.χ. Hotmail, yahoo) εκτός ωρών εργασίας. Η έρευνα έγινε με ερωτηματολόγια που στάλθηκαν

ηλεκτρονικά μέσω της εφαρμογής της Google (google forms) στο διοικητικό προσωπικό των Υπουργείων Παιδείας, Υγείας και Δικαιοσύνης & Δημόσιας Τάξης (δημόσιος τομέας). Όσον αφορά στον ευρύτερο δημόσιο τομέα στάλθηκαν στο διοικητικό προσωπικό του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου και του Πανεπιστημίου Κύπρου.

Η συνεισφορά της εργασίας, εκτός από την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της από τους προϊσταμένους /διευθυντές των εκάστοτε οργανισμών για βελτίωση της υφιστάμενης διαδικασίας αξιολόγησης του προσωπικού, είναι και το έναυσμα για περαιτέρω μελέτες και έρευνες γύρω από τη διαδικασία των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού και πως αυτό μπορεί να βελτιωθεί.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, τον προσδιορισμό του προβλήματος, τον σκοπό της μεταπτυχιακής διατριβής, τους περιορισμούς της διατριβής, το υλικό και μεθοδολογία και τη δομή της μεταπτυχιακής διατριβής. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη Βιβλιογραφική Ανασκόπηση και αναλύεται ο ορισμός και ο σκοπός της αξιολόγησης των εργαζομένων, αναλύεται η διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού, ποιος πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση, η φιλοσοφία της αξιολόγησης, η διαχείριση της απόδοσης – αξιολόγησης, η αξιολόγηση και παρακίνηση, ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ικανοποίηση στην εργασία, ως επίσης και τις διαφορετικές πολιτισμικές όψεις της αξιολόγησης της απόδοσης. Στο τρίτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται οι μέθοδοι αξιολόγησης, τα στοιχεία που περιλαμβάνονται στα αποτελεσματικά έντυπα αξιολόγησης απόδοσης, ως επίσης και τα προβλήματα ενός συστήματος αξιολόγησης. Επίσης αναφέρονται τα λάθη/σφάλματα της αξιολόγησης, τη συνέντευξη, τις αντιδράσεις και την πολιτική αξιολόγησης. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρεται στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα και την αξιολόγηση που γίνεται. Επίσης αναφέρεται στα προβλήματα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, στη ψήφιση νέου συστήματος αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων στην Κύπρο και την εργασιακή ικανοποίηση στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το πέμπτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη Μεθοδολογία της έρευνας, τη διαδικασία εκτέλεσης έρευνας, τα μέσα συλλογής δεδομένων, το δείγμα και τις στατιστικές τεχνικές. Στο έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα και η ανάλυση του ερωτηματολογίου. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, η αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, η αποδοχή της αξιολόγησης, η εφαρμογή της αξιολόγησης και οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Και τέλος στο έβδομο κεφάλαιο αναλύονται τα συμπεράσματα και οι προτάσεις της έρευνας.

Κεφάλαιο 2

Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Αξιολόγηση της Απόδοσης των Εργαζομένων – Ορισμός

Η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά την τυπική αξιολόγηση της απόδοσης, στην εργασία του κάθε απασχολούμενου. Περιλαμβάνει την επαναπληροφόρηση προς τον εργαζόμενο και τον ρητό προσδιορισμό του πως και πόσο αυτή η απόδοση είναι δυνατόν να αυξηθεί. (Κώστας Τερζίδης – Κώστας Τζωρτζάκης, 2004).

Σύμφωνα με τον Χατζηπαντελή (1999), η αξιολόγηση έχει ως σκοπό να συνοψίσει τα βασικά συμπεράσματα για την απόδοση και τις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου και να συμβάλει στη διατήρηση ψηλών επιπέδων απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2003), η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις αξιολογούν τις ατομικές επιδόσεις των εργαζομένων.

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

2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης των Εργαζομένων

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

Σύμφωνα με τα δημοσιευμένα αποτελέσματα έρευνας που διεξήγαγαν οι Amygdalos, C., et al., (2014) με σύνολο 440 ερωτηματολογίων από τα οποία απαντήθηκαν τα 421, σε δείγμα πληθυσμού άνδρες και γυναίκες ηλικίας μεταξύ 18-50 χρονών από διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης (απόφοιτοι του δημοτικού, μέχρι κατόχους διδακτορικού τίτλου σπουδών) και από διαφορετικούς οργανισμούς, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τόσο το φύλο, όσο και η ηλικία επηρεάζουν το αντικειμενικό δυναμικό της αξιολόγησης. Κατά συνέπεια, οι εργαζόμενοι που εκτιμήθηκαν δεν έχουν αντιληφθεί τη σημασία ενός συστήματος αξιολόγησης και τείνουν να το αμφισβητήσουν.

Μέσα από την αξιολόγηση τα αποτελέσματα είναι σπουδαία και άξια να κρίνουν το μέλλον του εργαζομένου στην επιχείρηση.

Ορισμένοι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι οι εξής:

(α) η εξακρίβωση αν ένας υπάλληλος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί.

(β) η ενθάρρυνση των εργαζομένων και η παροχή κινήτρων για βελτίωση της απόδοσής τους στην εργασία.

(γ) ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση.

(δ) η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.

(ε) να καθοριστεί η μελλοντική απασχόληση του εργαζομένου (όπως π.χ. αν θα παραμείνει στη συγκεκριμένη θέση εργασίας, αν θα μετακινηθεί, αν θα πάρει προαγωγή ή πρόωπη συνταξιοδότηση).

(στ) Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα.

(ζ) η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζομένους.

(η) ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. (Τερζίδης, 137)

Συνεπώς, στην αξιολόγηση, το ζητούμενο είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να γίνει αυτό χρειάζεται η παρακολούθηση, η πληροφόρηση, η εξέταση και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην καταλληλότερη θέση ούτως ώστε να πραγματοποιεί αυτές τις αξιολογήσεις. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 138)

2.3 Διαδικασία Αξιολόγησης Προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια τεχνική διοίκησης του προσωπικού που η στρατηγική της διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό ή/και επιχείρηση, αλλά η ανάπτυξη της για να θεωρείται ολοκληρωμένη θα πρέπει να στηρίζεται στα εξής στοιχεία:

(α) Επίσημη περιγραφή εργασίας που εκφράζει τις υπευθυνότητες της θέσης, θέτει τα όρια των αρμοδιοτήτων του κατόχου της και παρέχει στον κάθε εργαζόμενο μια καθαρή εικόνα της εργασίας του.

(β) Καθημερινή καθοδήγηση από τον Προϊστάμενο, μέσα στα όρια που έχουν τεθεί στην περιγραφή εργασίας. Ο προϊστάμενος αναθέτει εργασίες, επιβλέπει την αποδοτικότητα του εργαζομένου και αναμένεται να αναγνωρίσει την καλή απόδοση, να ασκήσει κριτική

στην κακή απόδοση, να διορθώσει τα λάθη και να αντιμετωπίσει τις δυσκολίες που προκύπτουν από την καθημερινή λειτουργία.

(γ) Περιοδική, περιληπτική αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εργαζομένου. Βάσει ανάλογου εντύπου. Συνήθως το έντυπο αυτό περιλαμβάνει αξιολόγηση όσον αφορά στην ποιότητα και την ποσότητα εργασίας του αξιολογούμενου, τη στάση του απέναντι στην εργασία και προσωπικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. αντοχή υπό δύσκολες και πιεστικές συνθήκες.

(δ) Συνάντηση του προϊσταμένου με τον ενδιαφερόμενο για να συζητήσει, να συμβουλέψει και να ακούσει τους διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.

(ε) Χρησιμοποίηση της επίσημης αξιολόγησης από άλλα άτομα που ασχολούνται με τη διαχείριση μισθοδοσίας, προαγωγών, προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης κλπ.

(στ) Διαδικασία αναθεώρησης από το υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο, για κάθε αποτέλεσμα που τελεί υπό αμφισβήτηση. (nefeli.lib.teicrete.gr / εργασία).

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

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

Όταν όμως το σύστημα είναι άδικο, αναξιόπιστο και όχι αντικειμενικό, δημιουργεί ένα αρνητικό κλίμα μεταξύ των συμβαλλόμενων μερών, που αρκετές φορές δημιουργεί προστριβές και διαμάχες μέσα στην επιχείρηση ή οργανισμό.

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

Το σύστημα αξιολόγησης μιας επιχείρησης θα πρέπει να περιγράφεται σε ειδικό εγχειρίδιο, το οποίο αποτελεί επίσημο εταιρικό κείμενο. Το εγχειρίδιο αυτό θα πρέπει να περιγράφει τα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης όπως τους στόχους, ικανότητες, κλίμακες βαθμολόγησης, διαδικασία καθώς επίσης να εμπεριέχει το έντυπο αξιολόγησης. Αυτό συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο και τον αξιολογητή και πρέπει να περιλαμβάνει: σύντομες οδηγίες χρήσης, οι υπευθυνότητες και οι στόχοι του αξιολογούμενου, οι ικανότητες πάνω στις οποίες αξιολογείται, οι κλίμακες βαθμολόγησης του και περαιτέρω σχόλια, το σχέδιο βελτίωσης του εργαζομένου για την επόμενη περίοδο και ένα εμπιστευτικό μέρος όπου αναγράφονται οι δυνατότητες εξέλιξης του εργαζομένου και η εξέλιξη των αμοιβών του (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

2.4 Ποιος Πρέπει να Διεξάγει την Αξιολόγηση

Για τη σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων, πολύ σημαντικό ρόλο παίζει η επιλογή των αξιολογητών, που πρέπει να εργάζονται αντικειμενικά και δίκαια, κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια για την απόδοση των υπαλλήλων. Γενικά είναι παραδεκτό, ότι η αξιολόγηση που γίνεται από τους άμεσα προϊσταμένους καθιστά τη διαδικασία περισσότερο αποτελεσματική (Λαζαρίδη, Α.Μ., 2006).

Συνήθως ο ποιο αρμόδιος για να προβεί σε αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ο άμεσα προϊστάμενος, αφού καθημερινά παρατηρεί τις αποδόσεις των υφισταμένων του, κρίνει κατά πόσο η απόδοσή τους εξυπηρετεί τους στόχους της ομάδας και κατ' επέκταση όλης της επιχείρησης. Καθώς έχει την εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις, πρέπει να είναι αντικειμενικός, να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να γνωρίζει τη σωστή διαδικασία και να είναι δίκαιος με τους υφισταμένους του. (Λαζαρίδη, Α.Μ., 2006, σελ. 242).

Σύμφωνα με τη μελέτη των Tuytens, M., et. al., (2012), που αφορά στην αξιολόγηση των επιδόσεων των εκπαιδευτικών, διαφάνηκε η σημασία που έχει ο σχολικός ηγέτης, καθώς και τη μεγάλη υπευθυνότητα κατά τη διεξαγωγή αξιολόγησης της απόδοσης των

εκπαιδευτικών, αλλά και κατά τη δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Για την εν λόγω μελέτη διεξήχθησαν συνεντεύξεις από διευθυντές σχολείων και ένα ερωτηματολόγιο για τους εκπαιδευτικούς από 32 σχολεία. Το δείγμα πληθυσμού ήταν 298 άτομα. Η έρευνα έδειξε ότι είναι σημαντικό οι εκπαιδευτικοί να μπορούν να συμμετάσχουν στην ανάπτυξη και τη θέσπιση συστημάτων αξιολόγησης.

Επίσης η έρευνα κατέδειξε ότι οι χαρισματικοί ηγέτες, οι οποίοι είναι σε θέση να εμπνεύσουν τους εκπαιδευτικούς και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εμπιστοσύνης, ενισχύουν το αίσθημα της διαδικαστικής δικαιοσύνης όσον αφορά στο σύστημα αξιολόγησης και την ανατροφοδότηση.

Οι αξιολογήσεις που γίνονται από τον άμεσα προϊστάμενο εξακολουθούν να βρίσκονται στην καρδιά των περισσότερων διαδικασιών αξιολόγησης. Όμως το να επαφίεται ο υπάλληλος αποκλειστικά στις βαθμολογίες των προϊσταμένων δεν ενδείκνυται σε όλες τις περιπτώσεις. Ένας προϊστάμενος μπορεί να μην καταλαβαίνει πως οι πελάτες και οι συνάδελφοι που εξαρτώνται από έναν υπάλληλο μπορεί να βαθμολογούν την απόδοση του τελευταίου. Επίσης μερικές φορές ο προϊστάμενος μπορεί να είναι προκατειλημμένος. (Dessler, Gary:279).

Άλλες επιλογές είναι οι παρακάτω: (Dessler, Gary:279).

(1) Αξιολόγηση από ομοβάθμιους εργαζομένους: Επειδή αρκετές επιχειρήσεις οργανώνουν αυτοδιοικούμενες ομάδες, η αξιολόγηση ενός εργαζομένου από ομοβάθμιους του είναι αρκετά διαδεδομένη. Όταν έρθει η στιγμή για την ετήσια αξιολόγηση ενός εργαζομένου, αυτός επιλέγει έναν υπεύθυνο για την αξιολόγηση. Ο τελευταίος επιλέγει με τη σειρά του έναν προϊστάμενο και τρεις συναδέλφους για να αξιολογήσουν την απόδοση του εργαζομένου. Η αξιολόγηση από ομοβάθμιους εργαζομένους ενδείκνυται για όσους θα ήταν καλοί σε θέσεις μάνατζερ.

(2) Επιτροπές αξιολόγησης: Η χρήση πολλαπλών αξιολογητών έχει πλεονεκτήματα. Μπορεί να συνδράμει στην εξουδετέρωση προβλημάτων όπως η μεροληψία του μεμονωμένου αξιολογητή και να δώσει την ευκαιρία για συμμετοχή στην αξιολόγηση των

διαφόρων πτυχών της απόδοσης που είναι παρατηρήσιμες μόνο από διαφορετικούς αξιολογητές. (Dessler, Gary:279).

(3) Αυτοαξιολογήσεις: «Η αυτοαξιολόγηση απαιτεί άτομα με ωριμότητα και διάθεση για αυτοκριτική. Είναι μέρος της διαδικασίας της αξιολόγησης, βάσει της επίτευξης των αντικειμενικών στόχων και βοηθάει ιδιαίτερα κατά το στάδιο όπου, από κοινού, ο προϊστάμενος με τον υφιστάμενο εκτιμούν την επίτευξη των στόχων.» (Λαζαρίδη, Α.Μ., (2006). Το βασικό πρόβλημα με τις αυτοαξιολογήσεις είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους υψηλότερα απ' ότι οι προϊστάμενοι. (Dessler, Gary:279).

Κάποιες έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους, αλλά υπάρχουν και άλλες που καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι τις υποτιμούν (Breidert and Fite, 2009).

Σε άλλη περίπτωση, «ο Paul Falcone, αντιπρόεδρος του τμήματος ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας Nickelodeon, αναφέρει ότι «το εκπληκτικό είναι ότι οι υπάλληλοι είναι συνήθως πιο σκληροί με τον εαυτό τους σε σχέση με άλλους αξιολογητές τους.» (Mondy, R.W., 2011).

(4) Αξιολόγηση από υφισταμένους: Μερικές επιχειρήσεις επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αξιολογούν την απόδοση των προϊσταμένων τους, διαδικασία που ονομάζεται «προς τα πάνω αξιολόγηση» (upward feedback). Αυτού του είδους αξιολόγηση μπορεί να βοηθήσει τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη να αντιληφθούν τους τρόπους διοίκησης των υφισταμένων τους, να διαπιστώσουν πιθανά προβλήματα και να αναλάβουν επανορθωτικές δράσεις για συγκεκριμένους μάνατζερ, όπου αυτό κριθεί απαραίτητο. (Dessler, Gary:278).

Υπάρχουν όμως και οι περιπτώσεις όπου οι υφιστάμενοι πιστεύουν πολύ στις ικανότητες των προϊσταμένων τους, ίσως γιατί η έλλειψη εμπειριών ή ακόμα και γνώσεων τους δίνει την αντίληψη ότι οι προϊστάμενοι είναι οι μόνοι που έχουν τις ικανότητες για να επιλύουν τα διάφορα προβλήματα που προκύπτουν. «Σύμφωνα με σχετική έρευνα (Hastings, 2009), τα δύο τρίτα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση βαθμολόγησαν τα διευθυντικά στελέχη υψηλότερα από ό,τι οι ίδιοι βαθμολόγησαν τον εαυτό τους, ενώ λιγότερο από το 8% των εργαζομένων τα βαθμολόγησαν χαμηλότερα. Αντιθέτως, όταν κλήθηκαν να

βαθμολογήσουν συναδέλφους του ίδιου επιπέδου, το 40% τους βαθμολόγησαν με χαμηλότερη βαθμολογία από εκείνη που είχαν στην αυτοαξιολόγησή τους. Η τάση αυτή μπορεί να ενισχύεται και από την προσδοκία ότι εφόσον βαθμολογήσουν ευνοϊκά τον προϊστάμενο, θα πράξει κι αυτός το ίδιο με τη δική τους αξιολόγηση” (Mondy, 2011).

“Στην τριτοβάθμια εκπαίδευση πολλών χωρών, είναι κοινή πρακτική οι αναγνώστες να αξιολογούν μετά το πέρας του εξαμήνου τους καθηγητές τους.» (Mondy, R.W., 2011).

Σε έρευνα που «διεξήχθη για 252 managers σε πάνω από πέντε ετήσιες διοικήσεις (Walker and Smither, 1999), διαπιστώθηκε ότι οι διαχειριστές που βαθμολογήθηκαν στην αρχή χαμηλά ή μέτρια από τους υφισταμένους τους, παρουσίασαν σημαντική βελτίωση στις βαθμολογίες τους κατά τη διάρκεια της πενταετούς έρευνας.»

(5) Εποπτική αξιολόγηση (360 degree feedback): Με αυτή την αξιολόγηση ο εργοδότης συλλέγει πληροφορίες από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους του εργαζομένου, αλλά και από πελάτες της επιχείρησης. Η συνηθέστερη διαδικασία είναι οι αξιολογητές να κληθούν να συμπληρώσουν ένα ερωτηματολόγιο που διατίθεται μέσω διαδικτύου. Στη συνέχεια τα δεδομένα συγκεντρώνονται σε ειδικό υπολογιστικό σύστημα το οποίο εκδίδει ατομικές εκθέσεις που κοινοποιούνται στον εργαζόμενο. Έπειτα ο εργαζόμενος μπορεί να έρθει σε επαφή με τον προϊστάμενο του για να σχεδιάσουν από κοινού ένα πρόγραμμα αυτοβελτίωσης. (Dessler, Gary).

«Ο Pene Gochman, διευθυντής λειτουργιών της εταιρείας Watson Wyatt, αναφέρει ότι «έχουμε βρει ότι η χρήση της αξιολόγησης των 360° είναι αρνητικά σχετιζόμενη με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα.» (Mondy, R.W., 2011).

Σε άλλη περίπτωση, «...ο πρώην διευθύνον σύμβουλος της General Electric, Jack Welch, υποστηρίζει ότι το σύστημα αξιολόγησης των 360° που εφαρμόστηκε στην εταιρεία είχε παραπονηθεί μια και οι εμπλεκόμενοι αξιολογητές ανέφεραν μόνο θετικά πράγματα για τους αξιολογούμενους, οδηγώντας στο αποτέλεσμα να πετυχαίνουν όλοι πολύ καλές βαθμολογίες.” (Mondy, R.W., 2011).

Σε άλλη έρευνα σχετικά με αυτή την μέθοδο και τη χρήση της από τον στρατό των Ηνωμένων Πολιτειών, οι Hardison (2015) καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι αφού οι

αξιολογήσεις είναι ανώνυμες, μπορεί να είναι ανακριβείς και υπάρχει το ενδεχόμενο να επηρεάσουν αποφάσεις σε υψηλά επίπεδα.

(6) Αξιολόγηση από πελάτες: «...Τα θέματα που αφορούν το χαρακτήρα και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων, καθώς και το επίπεδο εξυπηρέτησης και ικανοποίησης των πελατών, λαμβάνονται σοβαρά υπόψη από τις διευθύνσεις των επιχειρήσεων, με στόχο τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η εξομολόγηση αυτή επιτυγχάνεται είτε έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία με τους πελάτες, είτε με τη συμπλήρωση ειδικών ερωτηματολογίων, τα οποία αποκωδικοποιούνται στη συνέχεια.» (Λαζαρίδη, Α.Μ., (2006).

Αυτή η στρατηγική προσφέρει δέσμευση με τον πελάτη, κάνει τους υπαλλήλους πιο υπεύθυνους και προάγει την αλλαγή (Mondy, 2012).

Σε αυτή την περίπτωση μπορεί να προκύψουν προβλήματα όπως για παράδειγμα όταν οι πελάτες δεν είναι συνήθως εκπαιδευμένοι για να κάνουν αξιολογήσεις (Lussier & Hendon, 2013). Πράγμα που φυσικά δεν ισχύει πάντα. «Έρευνες έχουν δείξει πως οι αξιολογήσεις από τους πελάτες μπορούν να είναι μεγαλύτερης ακρίβειας από τις εσωτερικές αξιολογήσεις ατόμων του ίδιου οργανισμού ή τμήματός του» (Macintosh, 2007).

2.5 Η Φιλοσοφία της Αξιολόγησης

Βασικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι να συγκεκριμενοποιηθεί η φιλοσοφία, δηλαδή τους στόχους που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και τις βασικές αρχές πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Αυτά είναι πρωταρχικά και θεμελιώδη στοιχεία του συστήματος, αφού από τη μια πλευρά κάνουν σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση στην επιχείρηση και από την άλλη προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν όλα τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003:325).

Όποιο σύστημα αξιολόγησης και αν επιλέξει η επιχείρηση, θα πρέπει να εκπληρώνει και τις παρακάτω λειτουργίες (Σαλεσιώτης,1999:111):

- Να είναι αντικειμενικό και να υπάρχει διαφάνεια.
- Να προσδιορίζει ακριβώς τα αποτελέσματα σε σχέση με τους προκαθορισμένους στόχους.
- Να υποδεικνύει ποιες βελτιώσεις χρειάζονται να γίνονται σε κάθε περίπτωση.
- Να υποδεικνύει πιο είναι το κατάλληλο σύστημα εκπαίδευσης.
- Να περιέχει ευκρινώς το μέτρο που θα προσδιορίζει την αμοιβή του αξιολογούμενου.
- Και, θα πρέπει να υποδεικνύει τον τρόπο που θα αξιολογείται ο κάθε υποψήφιος για να τύχει προαγωγής.

2.6 Διαχείριση της Απόδοσης – Αξιολόγηση

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια διαδικασία που κατευθύνεται στην επίτευξη στόχων, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες της εταιρείας ή οργανισμού, είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων της εταιρείας ή οργανισμού. Είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία, σε αντίθεση με την αξιολόγηση της απόδοσης που γίνεται μία φορά το χρόνο και κάθε εργαζόμενος στην εταιρεία ή οργανισμό, αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας. (Mondy, R.W., 2011).

Με τη διαχείριση της απόδοσης οι προσπάθειες και οι αποδόσεις των εργαζομένων πρέπει να συγχρονιστούν με τις οποιεσδήποτε προσπάθειες επίτευξης των στρατηγικών στόχων της εταιρείας ή ενός οργανισμού. Όποιοι εργαζόμενοι πετυχαίνουν τους εργασιακούς τους στόχους όσο πιο καλύτερα γίνεται, ανταμείβονται περισσότερο. (Mondy, R.W., 2011).

Παρ' όλα αυτά η διαχείριση της απόδοσης δεν έχει πετύχει αυτά που μπορεί. Σύμφωνα με την έρευνα στο δημοσιευμένο άρθρο "Performance Management Processes Need Attention," Point for Credit Union Research & Advice (November 1, 2007), «...έδειξε ότι το 75% των διοικητικών στελεχών και των ειδικών στους ανθρώπινους πόρους πίστευε ότι είναι δυνατό να αναπτυχθεί ένα ακριβές μέσο μέτρησης της συνεισφοράς των

υπαλλήλων, αλλά μόνο το 40% από αυτούς πίστευε ότι οι εταιρείες τους είχαν αναπτύξει κάτι ανάλογο (Mondy, R.W., 2011).

Η διαχείριση της απόδοσης εστιάζεται στο παρόν και το μέλλον – και όχι στο παρελθόν, όπως συμβαίνει με τις απλές αξιολογήσεις οι οποίες γίνονται συνήθως μια φορά το χρόνο και καταγράφουν τις αδυναμίες όταν ήδη είναι αργά.

Σαν οργανωτική λειτουργία η διαχείριση της απόδοσης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ίδια την εκτέλεση της εργασίας, τη λειτουργία της ηγεσίας, τις αμοιβές και την εκπαίδευση (Χατζηπαντελή, Π., 1998).

Η διαχείριση της απόδοσης είναι μια στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση των εργαζομένων και αφορά τη διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης των ατόμων, καθώς και την εναρμόνιση της με τους στόχους του οργανισμού (P. Glendinning, 2002).

Βασικά στοιχεία της διαχείρισης της απόδοσης είναι η κοινοποίηση των στόχων σε όλο τον οργανισμό, εναρμόνιση ατομικών με εταιρικούς στόχους, διαρκής παρακολούθηση της απόδοσης, διαρκής ανατροφοδότηση, υποστήριξη και καθοδήγηση, καθώς και αναγνώριση και επιβράβευση (H. Rischer, 2005).

Η ανατροφοδότηση που γίνεται από διαφορετικά άτομα μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να εντοπίζουν δυνατά και αδύνατα σημεία.

Σύμφωνα με τους Hodgetts, Luthans & Slocum (1999) πρέπει να δοθεί προσοχή στα ακόλουθα:

- Να γνωρίζουν οι αποδέκτες το σκοπό της αξιολόγησης (D. Gederblom, D. Pernerl, 2002).
- Να συνδεθεί η ανατροφοδότηση με το αναπτυξιακό σχέδιο δράσης και την απόδοση του εργαζομένου.
- Να συνδέονται κάποιες αποφάσεις για το ανθρώπινο δυναμικό με τα αποτελέσματα της ανατροφοδότησης.

2.7 Αξιολόγηση και Παρακίνηση

Για να μπορέσουν να αποδώσουν οι εργαζόμενοι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων από τις οποίες εξαρτάται:

- Γνώσεις και ικανότητες που είναι σημαντικές.
- Παράγοντες που προσδιορίζουν τη διάθεση του εργαζομένου να αποδώσει στην εργασία του.

Σημαντικός είναι ο ρόλος των ανώτερων διοικητικών στελεχών που είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η οποία αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα της διοίκησης, γιατί συνδέεται άμεσα με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση.

Η συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων, τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και έχει διάθεση για να αποδίδει περισσότερο στην εργασία του (Μπουραντάς, 2015).

Η αμοιβή αποτελεί ανταπόδοση στον εργαζόμενο για τη συμμετοχή του στην κοινή προσπάθεια για επιδίωξη των σκοπών της επιχείρησης. Ωστόσο, η αμοιβή για να αποτελέσει κίνητρο προς τον εργαζόμενο, πρέπει να συνδέεται με την απόδοση.

Σύμφωνα με την έρευνα του Harter (2002) όπου μαζί με άλλους ερευνητές διεξήγαγαν μια μελέτη σε 7,939 τμήματα εργασίας σε 36 οργανισμούς, διαπίστωσαν τη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους με την εργασία, την παραγωγικότητα, ως επίσης και την ικανοποίηση των πελατών.

Επίσης παρατήρησε ότι βασικός παράγοντας πρόκλησης ατυχημάτων στην εργασία ήταν και η έλλειψη ικανοποίησης προς αυτή. (Cole, L., p.5).

2.7.1 Ποιοι παράγοντες καθορίζουν την ικανοποίηση στην εργασία

Έρευνες των (Judge, Heller, & Mount, 2002) κατέδειξαν ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου επηρεάζει την ικανοποίηση στην εργασία. Ακόμη, επιστήμονες (Saari, 200, Saari & Erez, 2002, Saari & Schneider, 2001), έχουν μελετήσει ότι η πολιτισμική κουλτούρα ενός ανθρώπου όπως και η καταγωγή του επηρεάζουν την ικανοποίησή του στην εργασία.

Σε μελέτη του Κωστέα, Β., του πανεπιστημίου του Cleveland, για το κατά πόσο η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις ευκαιρίες που έχει ένας υπάλληλος για προαγωγή, κατέδειξε ότι οι εργαζόμενοι που έλαβαν προαγωγή δύο χρόνια προηγουμένως, έδειχναν να είναι πιο ικανοποιημένοι στην εργασία τους. Αυτό το αίσθημα υπήρχε και ανάμεσα στους εργαζομένους που πίστευαν ότι θα τύχουν προαγωγής στα επόμενα δύο χρόνια. Καταληκτικά, όσοι είχαν προαχθεί αρκετά χρόνια πριν, είχαν πιο χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Kosteas, V., 2011, P.174).

Άλλος παράγοντας για την εργασιακή ικανοποίηση είναι η συμπεριφορά της διοίκησης προς τους εργαζομένους. Σε έρευνα που διεξήχθη το 2011 από τον Yafang Tsai ανάμεσα σε 300 νοσοκόμες που εργάζονταν σε νοσοκομείο της Taiwan, κατέδειξε ότι υπήρχε υψηλή θετική συσχέτιση ανάμεσα στην συμπεριφορά της διοίκησης και της εργασιακής ικανοποίησης των νοσοκόμων. Ως αποτέλεσμα υπήρχαν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης (Tsai, Y., 2011, p.2-9).

Αρκετές έρευνες τα τελευταία χρόνια καταρρίπτουν το μύθο ότι ο μισθός είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των εργαζομένων (Saari, L., & Judge, T., 2004) και (Judge, T., & al., 2010).

2.8 Διαφορετικές Πολιτισμικές όψεις της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης όταν εφαρμόζεται σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα έχει άλλα προβλήματα.

Ένα παράδειγμα είναι οι Κινέζοι προϊστάμενοι που έχουν διαφορετική άποψη για το θέμα της διαχείρισης της απόδοσης σε σχέση με τους προϊστάμενους στη Δύση. Έχουν δηλαδή διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης. Τα στελέχη της διοίκησης μιας εταιρείας στην Κίνα δίνουν έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η αφοσίωση, η υπακοή και σε ηθικά χαρακτηριστικά, παρά το μετρήσιμο αποτέλεσμα. Στη Δύση, δίνουν έμφαση στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων των εργαζομένων (Hempel, P.S, (2001).

Άλλο σημείο είναι οι στόχοι που έχουν οι Κινέζικες εταιρείες, σε σχέση με τις Εταιρείες στο Δυτικό Κόσμο. «Οι κινέζικες εταιρείες πρέπει να ικανοποιήσουν και τους πολιτικούς στόχους του κράτους, όπως η μεγιστοποίηση της απασχόλησης και επομένως οι πρακτικές των ανθρωπίνων πόρων προσανατολίζονται στην εξυπηρέτηση αυτών των στόχων.» (Mondy, 2011).

Ακόμα, αρκετές υπεράκτιες κινέζικες εταιρείες δεσμεύονται από τις παραδόσεις της κινέζικης οικογενειακής επιχείρησης, που έχουν σαν στόχο να διατηρηθεί ο έλεγχος της εταιρείας από την οικογένεια, με συνέπεια η εταιρεία να ανεχτεί μια μέτριο επιπέδου απόδοση. Ως αποτέλεσμα αυτού, οι αξιολογήσεις της απόδοσης τείνουν να είναι θετικές για τους υπαλλήλους της οικογένειας που ανήκει η εταιρεία, σε σύγκριση με τους υπόλοιπους υπαλλήλους. Ως εκ τούτου, οι διαφορετικοί εταιρικοί στόχοι επηρεάζουν τον τρόπο που κρίνουν στην αξιολόγηση της απόδοσης (Mondy, 2011).

Κεφάλαιο 3

Μέθοδοι Αξιολόγησης

3.1 Μέθοδοι Αξιολόγησης – Γενικές Έννοιες

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης. Κάποιες έχουν μειονεκτήματα, με κυριότερο το ότι οι μάνατζερ διστάζουν να γράψουν στο χαρτί πράγματα σχετικά με το προσωπικό τους. Η διστακτικότητα αυτή τους ανακύπτει γιατί δεν είναι σίγουροι πώς να αξιολογήσουν τους ανθρώπους, ή επειδή αισθάνονται ότι ανώτεροι τους μάνατζερ θα αξιολογήσουν και τις δικές τους ικανότητες όπως ακριβώς εκείνοι αξιολογούν το προσωπικό τους, ή ακόμα, επειδή γνωρίζουν ότι θα χρειαστεί να δικαιολογήσουν τη βαθμολογία τους στην ανώτερη διοίκηση ή στους ίδιους του εργαζομένους. Είναι σημαντικό να επιλέγονται οι καλύτερες δυνατές μέθοδοι αξιολόγησης και να εκπαιδεύονται τα μέλη του εποπτικού προσωπικού πώς να τις χρησιμοποιούν, προκειμένου να δημιουργήσουν ένα αποτελεσματικό σύστημα. (Κ. Τερζίδης – Κ. Τζωρτζάκης, 2004: 138).

Οι μέθοδοι χωρίζονται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι (ποσοτικές), αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές (ποιοτικές) βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα.

3.2 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Στις αντικειμενικές μεθόδους αξιολόγησης, εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων βάσει αριθμητικών δεδομένων, όπως για παράδειγμα ο αριθμός απουσιών από την δουλειά, ή ο όγκος παραγωγής που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Φυσικά και σε αυτές τις μεθόδους μπορεί να γίνουν λάθη αφού τα τελικά αποτελέσματα μπορεί να επηρεάζονται και από άλλους παράγοντες και να μην εξαρτώνται πάντα από τον ίδιο τον εργαζόμενο. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς, 2003).

Εδώ υπάρχουν πέντε μέθοδοι αξιολόγησης που είναι οι εξής:

(1) Μέθοδος Μέτρησης Παραγωγής:

Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται από την βιομηχανία και αφορά στη μέτρηση του αριθμού των έτοιμων αλλά και των ελαττωματικών προϊόντων που έχουν παραχθεί από έναν εργαζόμενο καθώς και σε οποιοδήποτε αριθμητικό δείκτη της παραγωγής. Αυτή μπορεί να εφαρμοστεί αποτελεσματικά, μόνο όταν ο εργαζόμενος παράγει ένα προϊόν με φυσική υπόσταση, ενώ εφαρμόζεται με δυσκολία σε μια επιχείρηση παροχής υπηρεσιών.

Για να μπορεί να εφαρμοστεί αυτή η μέθοδος θα πρέπει:

- Η παραγωγή να πραγματοποιείται σε μια επαναλαμβανόμενη βάση.
- Το παραγόμενο προϊόν να είναι μετρήσιμο.
- Ο εργαζόμενος να είναι ο κύριος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες προϊόντος. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

(2) Πωλήσεις σε Χρηματικές Μονάδες:

Εδώ χρησιμοποιείται ο όγκος των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Η κάθε επιχείρηση ορίζει ένα ελάχιστο επίπεδο πωλήσεων και στην περίπτωση που ο εργαζόμενος το υπερβεί, αμείβεται με πρόσθετη αμοιβή (bonus). Και με αυτή τη μέθοδο παρουσιάζονται αδυναμίες, αφού η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται πάντα από τις δικές τους ικανότητες αλλά και από διάφορους παράγοντες. (Σαρμανιώτης, 2005).

(3) Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου:

Σ' αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του εργαζομένου, προσωπικά στοιχεία από τον φάκελό του, όπως π.χ. ο αριθμός απουσιών ή καθυστερήσεων από την εργασία, ο αριθμός των επιπλήξεων ή πειθαρχικών ποινών που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος. Αυτή η μέθοδος θεωρείται από μόνη της αναξιόπιστη και έχει συχνά λανθασμένες εκτιμήσεις, αφού τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν έχουν απόλυτα σχέση με την αποδοτικότητά του. Γι' αυτό η μέθοδος αυτή θα πρέπει να χρησιμοποιείται μόνο σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

(4) Μετρήσεις Αποτελεσματικότητας:

Αυτές οι μετρήσεις αφορούν δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στο τηλεφωνικό κέντρο μιας επιχείρησης, πιθανόν να δέχονται ένα πακέτο κλήσεων και θα αξιολογηθούν με βάση την απόδοση, την ακρίβεια και τη συνέπεια στη διεκπεραίωση τους.

Και σε αυτή τη μέθοδο εμφανίζονται τρία προβλήματα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003: 337):

- Οι πληροφορίες είναι ελλιπείς και ανεπαρκείς.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν, έτσι εμφανίζουν περισσότερο άγχος και δεν συμπεριφέρονται φυσιολογικά.
- Υπάρχουν αμφιβολίες για την πρακτική καθώς και για το υψηλό κόστος. (Χατζηπαντελή, 1999:80).

(5) Η Μέτρηση της Απόδοσης των Στελεχών:

Για την αξιολόγηση της απόδοσης των στελεχών, είναι σκόπιμο να συμπεριλαμβάνονται αντικειμενικά κριτήρια, όπως είναι η απόδοση της ομάδας που ηγείται το στέλεχος, λόγου χάρη ή το ύψος των πωλήσεων, τα κέρδη, η μείωση των ελαττωματικών προϊόντων, η μείωση του δείκτη αποχωρήσεων κ.ά. (Παπαστεφανάκη, 2006:48).

3.3 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργασιών των εργαζομένων. Όμως δεν εξασφαλίζεται απόλυτα η ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης αφού μπορεί να επηρεαστούν από προκαταλήψεις και μεροληψίες των αξιολογητών. Οι επιχειρήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση σε αυτές τις μεθόδους, αφού η αξιολόγηση μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιονδήποτε έχει τη δυνατότητα να παρακολουθεί την επίδοση του εργαζομένου, είτε αυτοί είναι υφιστάμενοι, συνάδελφοι, προϊστάμενοι ή/και πελάτες. Αυτοί οι μέθοδοι χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις συγκριτικές μεθόδους και την αξιολόγηση με βάση τα απόλυτα πρότυπα απόδοσης. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

(α) Συγκριτικές Μέθοδοι: Στις συγκριτικές μεθόδους βασίζεται η ιδέα της κατάταξης των εργαζομένων από τον καλύτερο στον χειρότερο. Υπάρχουν τρία είδη μεθόδων αξιολόγησης με σύγκριση: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

- Κατάταξη (Ranking): Σ' αυτή τη μέθοδο οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απευθείας μεταξύ τους. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003). Τα άτομα που θα αξιολογηθούν, κατατάσσονται σε φθίνουσα σειρά, από τον καλύτερο ως τον χειρότερο. (Ζαβλάνος, 2002).
- Κατάταξη σε ζευγάρια: Σ' αυτή τη μέθοδο, η αξιολόγηση των εργαζομένων γίνεται ανά ζευγάρια, δηλαδή ανά ομάδες εργασίας και ο προϊστάμενος αξιολογεί τον καλύτερο υπάλληλο ανά ζευγάρι. Αυτός που επιλέγεται ως ο καλύτερος τις περισσότερες φορές, κατατάσσεται πρώτος. (Σαρμανιώτης, 2005:226).
- Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice): Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει τους εργαζομένους σε ορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται εδώ και αρκετές δεκαετίες σε πολλές εταιρείες όπως οι General Electric, Cisco Systems, EDS, Microsoft, Pepsi και άλλες. «Οι υποστηρικτές της εν λόγω μεθόδου πιστεύουν ότι αυτή διευκολύνει τον προϋπολογισμό και προφυλάσσει τις εταιρείες από τους «αδύναμους» προϊσταμένους που δεν έχουν την ψυχολογική ρώμη να «ξεφορτωθούν» τους εργαζόμενους που παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση.» (Mondy, 2011).

Αν και χρησιμοποιείται από κάποιες γνωστές εταιρείες, η μέθοδος αυτή δεν είναι τόσο δημοφιλής μεταξύ των διοικητικών στελεχών. Σε έρευνα που δημοσιεύτηκε στο άρθρο "Why HR Professionals Are Worried about Forced Rankings." HR Focus 81 (October 2004), βρέθηκε ότι το 44% των επαγγελματιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων πιστεύει ότι η εν λόγω μέθοδος καταστρέφει το ηθικό, αλλά και περιορίζει την εμπιστοσύνη προς την ηγεσία (Mondy, 2011).

(β) Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards): Το σύστημα αυτό αξιολογεί τον εργαζόμενο με βάση πρότυπα, που διευκολύνουν τις συγκρίσεις σε διαφορετικά τμήματα. Η απόδοση μετριέται με βάση συγκεκριμένες

διαστάσεις, έτσι ώστε να είναι εύκολη η παροχή επαναπληροφόρησης στον αξιολογούμενο. (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

Μερικές μέθοδοι που εμπίπτουν σε αυτή την κατηγορία είναι οι εξής:

- Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales): Γενικά είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος αξιολόγησης στην οποία ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση του αξιολογούμενου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες. Αυτή η κλίμακα είναι συνήθως πεντάβαθμη, επτάβαθμη ή εννιάβαθμη. Ο αξιολογητής καλείται να χαρακτηρίσει την απόδοση του εργαζομένου σημειώνοντας μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογείται (Παπαστεφανάκη, 2006:49).
- Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists): Σ'αυτή τη μέθοδο, δίνεται στον αξιολογητή ένας κατάλογος – λίστα προτάσεων με τα χαρακτηριστικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων, όπου ο αξιολογητής καλείται να σημειώσει ένα ναι ή ένα όχι, αυτά που χαρακτηρίζουν τους εργαζόμενους. Αυτή η μέθοδος είναι χρονοβόρα αφού απαιτεί διαφορετική λίστα για διαφορετικές θέσεις εργασίας (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).
- Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method): Στη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής κρατά ένα ημερολόγιο κρίσιμων περιστατικών (θετικά ή αρνητικά) όπου κρίνει τον εργαζόμενο βάση της συμπεριφοράς του κατά τη διάρκεια αυτών των περιστατικών.

Πλεονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι με το ημερολόγιο παρέχεται η δυνατότητα στον επόπτη να δικαιολογήσει την εκτίμηση των στοιχείων και να στηρίξει το αποτέλεσμα της αξιολόγησης (Χατζηπαντελή, 1999).

Μειονέκτημα της, είναι ότι ο επόπτης θα πρέπει κάθε φορά να καταγράφει τα κρίσιμα περιστατικά που συμβαίνουν αλλά και την αντίστοιχη συμπεριφορά των εργαζομένων όπου αυτό είναι αρκετά χρονοβόρο (Νικολάου, 2006).

- Κλίμακες Αξιολόγησης της Συμπεριφοράς στην Εργασία (Behaviorally Anchored Rating Scales – B.A.R.S. and Behavioral Observation Scales – B.O.B.S.): Σ' αυτή τη

μέθοδο, κάποιες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν γραφικές κλίμακες που αναπαριστούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Σ' αυτή τη διαδικασία γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς, που αντιστοιχούν σε διάφορα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής χρειάζεται να επιλέξει το επίπεδο που θα αντιπροσωπεύει τον κάθε εργαζόμενο. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής, απαιτεί χρόνο και χρήμα (Χατζηπαντελή, 1999:84).

- Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (Psychological Appraisals): Στη μέθοδο αυτή οι επιχειρήσεις απασχολούν ψυχολόγους για να αξιολογούν τους εργαζομένους τους. Ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες από συνεντεύξεις με τους αξιολογούμενους, είτε από ψυχολογικά τεστ, είτε από συζητήσεις με τους προϊσταμένους. Αυτή η μέθοδος κοστίζει πολύ, για αυτό χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση των ανωτέρων και νέο – προσληφθέντων στελεχών και η ακρίβειά της εξαρτάται από τις ικανότητες και την εμπειρία του ψυχολόγου αξιολογητή (Χυτήρης, 2001).
- Κέντρα Αξιολόγησης: Σ' αυτή τη μέθοδο, όπως και στην προηγούμενη, η αξιολόγηση γίνεται από μια ομάδα ειδικών ψυχολόγων – συμβούλων προς τα ανώτερα στελέχη μιας επιχείρησης με την διαφορά ότι γίνεται από κέντρα αξιολόγησης (Βακόλα, 2005).

Αυτή η διαδικασία διαρκεί 2- 3 μέρες και διεξάγεται εκτός χώρου εργασίας. Οι αξιολογητές αξιολογούν τους εργαζομένους μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχομετρικά τεστ, ή σε ασκήσεις λήψης αποφάσεων (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

3.4 Δημιουργία Μιας Αξιόπιστης Μεθόδου Αξιολογήσεως

Η ανάπτυξη μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης είναι κάτι δύσκολο, δεδομένου ότι το άτομο που κάνει την αξιολόγηση, καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες. Οι βασικές διαδικασίες που οδηγούν στη δημιουργία ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης είναι οι εξής: (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001:175)

(α) Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (Job Analysis):

Είναι το πρώτο βήμα για τη διαδικασία αξιολόγησης επειδή πριν κρίνουμε κάποιον για τον τρόπο που ενεργεί, πρέπει να ξεκαθαρίσουμε τι ακριβώς ζητάμε απ' αυτόν. Αυτή η ανάλυση αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που συνεπάγεται η κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, της σκοπιμότητας αυτών των δραστηριοτήτων, του βαθμού ευθύνης και εξουσίας απέναντι στο προσωπικό και τους οικονομικούς πόρους, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και τον καθορισμό των γνώσεων και ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία.

(β) Καθορισμός του τι σημαίνει επιτυχημένη εκτέλεση έργου:

Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που βοηθούν στην επιτυχημένη εκτέλεση ενός έργου. Τα αποτελέσματα αυτά ή οι τρόποι συμπεριφοράς πρέπει να σταθμισθούν ανάλογα με τη συμβουλή τους στην επιτυχία.

(γ) Ανάπτυξη τρόπων μετρήσεως των επιτεύξεων:

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατό να γίνουν και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες που είναι:

- Τα ασταθή σφάλματα: Αυτά αναφέρονται στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα και στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.
- Τα σταθερά σφάλματα: Αυτή η κατηγορία αναφέρεται όταν ο εκτιμητής έχει την τάση να αξιολογεί όλα τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου με τον ίδιο βαθμό στον οποίο έχει αξιολογήσει ένα από τα άλλα χαρακτηριστικά του. (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

3.5 Στοιχεία Που Περιλαμβάνονται Στα Αποτελεσματικά Έντυπα Αξιολόγησης Επίδοσης

1. Σαφή κριτήρια με βάση τα οποία θα μετρηθούν οι επιδόσεις:

Παραθέτονται οι συγκεκριμένες ικανότητες ή δεξιότητες που προσμετρούνται δίνοντας παραδείγματα επιτυχίας. Αν κάθε θέση συνοδεύεται από περιγραφή, τότε οι ικανότητες που παρατίθενται στα σχετικά έγγραφα αποτελούν καλά σημεία εκκίνησης.

2. Κατάλληλη κλίμακα βαθμολόγησης:

Σκοπός αυτής της κλίμακας είναι να προσφέρει έναν αποτελεσματικό τρόπο με τον οποίο θα διαπιστωθεί κατά πόσον ο υπάλληλος ανταποκρίνεται στα κριτήρια επίδοσης. Κάποιοι οργανισμοί χρησιμοποιούν αριθμητικό σύστημα, ενώ άλλοι προτιμούν χαρακτηρισμούς όπως άριστος, καλός, επαρκής και απαράδεκτος.

3. Κενό χώρο για γραπτές παρατηρήσεις του Προϊσταμένου:

Να υπάρχει χώρος για διατύπωση συγκεκριμένων παρατηρήσεων, οι οποίες θα πρέπει να είναι υποχρεωτικές σε περιπτώσεις εξαιρετικών ή πολύ κακών αξιολογήσεων. Ο αξιολογητής θα πρέπει να επιλέγει με προσοχή παραδείγματα βασισμένα στις επιδόσεις και όχι στην προσωπικότητα ή σε ασήμαντα πράγματα, με στόχο να βοηθήσει τον υπάλληλο να κατανοήσει την αξιολόγηση (Smith, S. Rebecca M.).

4. Τμήμα για την αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου:

Να παρέχεται στους υπαλλήλους η δυνατότητα να αποτιμήσουν την επίδοσή τους. Μπορεί να προβλεφθεί ειδικός χώρος στο έντυπο αξιολόγησης ή μπορεί, πριν από τη συνάντηση αξιολόγησης, να ζητηθεί από τους υπαλλήλους να συμπληρώσουν το ίδιο έντυπο με τους προϊσταμένους τους. Οι αυτοαξιολογήσεις ενισχύουν το βαθμό συμμετοχής των υπαλλήλων στη διαδικασία, βοηθούν τους προϊσταμένους να εστιάσουν την προσοχή τους εκεί όπου πρέπει και εντοπίζουν τυχόν σημεία που μπορεί να αγνοούν οι υπάλληλοι σε ότι αφορά τις επιδόσεις τους.

5. Προτάσεις και συγκεκριμένες εισηγήσεις για την εξέλιξη των υπαλλήλων:

Περιλαμβάνει συστάσεις για συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης ή κατάρτισης, εντός ή εκτός οργανισμού / επιχείρησης ή σε πρακτική εξάσκηση, με στόχο την περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη του εργαζομένου.

6. Τους στόχους που ετέθησαν από τον υπάλληλο και το διευθυντή κατά την τελευταία αξιολόγηση και βαθμολόγηση των αποτελεσμάτων:

Η σύγκριση των στόχων του περασμένου έτους με τις πραγματικές επιδόσεις εξασφαλίζει τη συνέχεια των κριτηρίων αξιολόγησης από περίοδο σε περίοδο.

7. Τους στόχους που θα πρέπει να επιτευχθούν μέχρι την επόμενη ημερομηνία αξιολόγησης:

Μπορεί να περιλαμβάνουν νέους στόχους, καθώς και παλαιότερους, οι οποίοι δεν επιτεύχθηκαν πλήρως.

8. Έγκριση από κάθε κλιμάκιο που προβλέπεται από τις διαδικασίες της εταιρείας:

Η κάθε αξιολόγηση θα πρέπει να ελέγχεται τουλάχιστον από ένα μέλος του οργανισμού, εξοικειωμένο με τους στόχους της διαδικασίας αξιολόγησης. Όταν οι προϊστάμενοι υποβάλλουν εκθέσεις που δεν ανταποκρίνονται στους στόχους διαχείρισης επιδόσεων του οργανισμού, τότε θα πρέπει να τους παρέχεται καθοδήγηση σχετικά με τον σωστό τρόπο συμπλήρωσης της έκθεσης και να υποχρεώνονται να συμπληρώσουν εξαρχής το έντυπο (Smith, S.).

3.6 Προβλήματα Ενός Συστήματος Αξιολόγησης

Στο τέλος κάθε αξιολόγησης, ο εργαζόμενος ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της και αυτά μπαίνουν στον προσωπικό φάκελό του. Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης συναντάμε κάποιες δυσκολίες ανεξάρτητα ποια μέθοδο χρησιμοποιήσαμε. Τα προβλήματα είναι τα εξής:

(α) Σχεδίαση του συστήματος και λειτουργικά προβλήματα:

Συνήθως τα συστήματα αξιολόγησης αποτυγχάνουν γιατί δεν έχουν σχεδιαστεί σωστά με τις αντίστοιχες προδιαγραφές. Για να θεωρείται καλό και επαρκές σχεδιασμένο ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, θα πρέπει τα κριτήρια αξιολόγησης να μην είναι φτωχά, η τεχνική που χρησιμοποιείται να είναι αξιόπιστη και η αξιολόγηση να βελτιώνει την απόδοση των εργαζομένων και όχι να είναι απλά μια τυπική διαδικασία (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

(β) Ορισμός των παραγόντων προς αξιολόγηση:

Τα κριτήρια αξιολόγησης προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης εργασίας, αφού η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στο περιεχόμενο, στον τρόπο εργασίας ενός εργαζομένου και στο αποτέλεσμα της εργασίας του. Ανάλογα με τη θέση, διαφοροποιούνται τα κριτήρια αξιολόγησης (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2004).

(γ) Αντίδραση στο σύστημα αξιολόγησης:

Τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι δεν είναι θετικοί στο σύστημα αξιολόγησης, λόγω του φόβου τους για την κρίση του αξιολογητή, αν δηλαδή θα είναι αντικειμενικός μαζί τους, και δεν θα λάβει υπόψη του οποιεσδήποτε προκαταλήψεις ή διακρίσεις. Όσο περισσότερη διαφάνεια και αξιοκρατία υπάρχει στην επιχείρηση, τόσο ελαχιστοποιείται αυτό το πρόβλημα (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

(δ) Πολλαπλή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης:

Η πολλαπλή χρήση είναι προβληματική επειδή τα αποτελέσματα αναφορικά με ένα διοικητικό στόχο διαστρεβλώνουν τα υπόλοιπα. Για παράδειγμα η ταυτόχρονη χρήση της αξιολόγησης για καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του εργαζομένου και για σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, μπερδεύει τον εργαζόμενο και τον κάνει πιο επιφυλακτικό ως προς τη διαδικασία. Αυτό επηρεάζει αρνητικά και μειώνει την αξιοπιστία των συμπερασμάτων σχετικά με τις εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζομένου (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003).

3.7 Τα Λάθη / Σφάλματα της Αξιολόγησης

Τα περισσότερα σφάλματα μπορεί να προκύψουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Κατά τους Gabris και Mitchell (1989), ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση συμβαίνει όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί Mathew Effect και συνιστάται στο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος, οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειες του για βελτίωση.

Την ίδια χρονιά, οι Heneman, Greenberger and Anonyou (1989), διεξήγαγαν έρευνα σε σαράντα διαφορετικούς οργανισμούς και έδειξε ότι οι υφιστάμενοι σε καθένα από αυτούς διαχωρίζονταν σε δύο ομάδες: τους εντός κλίκας και τους εκτός κλίκας. Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς έτειναν να ευνοούν ορισμένους υφισταμένους συνεχώς μέσα από συστήματα αξιολόγησης αμοιβών και προαγωγών. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που βρίσκονταν εκτός κλίκας ήταν εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης των προϊσταμένων και δεν παρουσίαζαν σημαντική εξέλιξη στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό παρομοιάζεται με το φαινόμενο της γενίκευσης (the Halo

Effect) όπου ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα όταν ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες, ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης – αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι (Παπανής – Ρόντος, 2007).

Τα κυριότερα λάθη είναι τα εξής:

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

Σε έρευνα που δημοσιεύτηκε στο άρθρο “Research on Performance Appraisals Wins Award,” HR News 16 (July 1997), «όταν τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν ότι αξιολογούν υπαλλήλους για διοικητικούς λόγους, όπως αύξηση μισθών, είναι πιο πιθανό να δείξουν πιο μεγάλη επιείκεια σε σχέση με όταν αξιολογούν για λόγους ανάπτυξης προσωπικού”(Mondy, 2011).

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

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

Ένα παράδειγμα είναι ο Rondley Pirkle, προϊστάμενος λογιστηρίου, που δίνει μεγάλη προσοχή στην τακτικότητα και την κομψότητα ενός υπαλλήλου. Όταν ο Rondley αξιολογούσε την απόδοση ενός υπαλλήλου του που ήταν από τους παλαιότερους στην εταιρεία, του Jack Hicks, παρατήρησε ότι ήταν πολύ τακτικός και αυτό είχε ως αποτέλεσμα να τον βαθμολογήσει πολύ ψηλά. Ο παράγοντας αυτός επηρέασε την κρίση του Rondley με αποτέλεσμα να τον βαθμολογήσει εξίσου ψηλά και στους άλλους παράγοντες αξιολόγησης της απόδοσης του.

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

(ε) Προσωπικές Προκαταλήψεις: Οι αρνητικές προκαταλήψεις ενός αξιολογητή για κάποιους εργαζομένους, όπως το φύλο, την εθνικότητα, την ηλικία ή και προσωπικές προτιμήσεις, μπορεί να αποτελέσουν αιτία διαστρέβλωσης της βαθμολόγησης τους. Λόγω αυτού του λάθους η βαθμολογία των αξιολογητών αποκλίνει πολύ από την πραγματικά αντικειμενική (Χυτήρης, 2001).

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

Οι τρόποι για να περιοριστούν αυτά τα σφάλματα είναι:

- εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τις μεθόδους, κριτήρια, σκοπούς και τα πρότυπα απόδοσης της αξιολόγησης (Χυτήρης, 2001).
- οι αξιολογητές να βρίσκονται σε συνεχή επαγρύπνηση υπενθυμίζοντας τους τα διάφορα λάθη πριν καν αρχίσει το έργο της αξιολόγησης (Κανελλόπουλος, 2002).

- τήρηση αρχείου αποδεικτικών στοιχείων απόδοσης (Χυτήρης, 2001).
- επιλογή και χρήση κατάλληλων μεθόδων και κλιμάκων βαθμολογίας (Χυτήρης, 2001).
- επιβράβευση των αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001).

3.8 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Αφορά την αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί να συνεχίσει τη συμπεριφορά του ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες (Παπαστεφανάκη, 2008).

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

Ο εργαζόμενος για να μπορεί να βελτιώσει την μελλοντική του απόδοση θα πρέπει να γνωρίζει την τωρινή του απόδοση και να είναι εξοικειωμένος με τις ικανότητες και τις αδυναμίες του. Αξιολόγηση χωρίς την πληροφόρηση του εργαζομένου είναι πάντα μη αποτελεσματική και μη αποδοτική (Lepsinger & Lucia, 1997).

Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
- Συζήτηση πάνω στα προβλήματα που προέκυψαν.
- Επίτευξη συμφωνίας πάνω σε πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του/της υπαλλήλου.

- Συζήτηση πάνω στο κατά πόσον η απόδοση του/της υπαλλήλου που αξιολογήθηκε συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος/η ίδια έχει θέσει αναφορικά με τη σταδιοδρομία του.
- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά.
- Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.

Επιπλέον, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Greenberg, 1986).

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

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

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

Για την επιχείρηση (Roberts & Reed, 1996):

- να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι για να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.
- να ενημερώνονται για το επίπεδο στο οποίο βρίσκονται.
- να επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι που έχουν καλή επίδοση και να πληροφορούνται οι αδυναμίες τους.
- να βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις προϊσταμένου με υφισταμένου.
- να γίνονται επιπλήξεις.
- να δίνονται χρήσιμες συμβουλές.
- να συμφωνηθούν από κοινού μελλοντικά προγράμματα βελτίωσης.

Για τον εργαζόμενο (Smither, 2000):

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

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

Μίλησε και πείσε. Εδώ ο προϊστάμενος κάνει κριτική στον εργαζόμενο για το πόσο καλή ή πόσο κακή ήταν η απόδοσή του, με αποτέλεσμα να μην του δίνεται η ευκαιρία να υπερασπιστεί τον εαυτό του. Με αυτό τον τύπο υπάρχουν επιπτώσεις στη μελλοντική απόδοση του εργαζομένου όπως δυσαρέσκεια και απογοήτευση.

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

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

Αμέσως μόλις ολοκληρωθεί η συνέντευξη αξιολόγησης, θα πρέπει να κρατηθούν σημειώσεις για τα σημεία που ακολουθούν:

- (1) Τυχόν αλλαγή άποψης της αρχικής αξιολόγησης μετά τη συνέντευξη, εκ μέρους αυτού που κάνει τη συνέντευξη.
- (2) Ποιες αδυναμίες ή ανεπάρκειες συζητήθηκαν και με ποιο αποτέλεσμα;

(3) Σε ποια μελλοντικά σχέδια συμφώνησαν τα δύο μέρη;

(4) Τι βοήθεια χρειάζεται ο εργαζόμενος; Και τι υποσχέσεις δόθηκαν κατά τη συνέντευξη; (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

3.9 Αντιδράσεις στην Αξιολόγηση

Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε στο HR Focus το 2009 (Employees care a lot more about performance reviews than you may think), διαπιστώθηκε ότι το 80% των ερωτηθέντων εργαζομένων διαφωνούσαν με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Το 31% δήλωσε ότι θέλει σύνδεση των αξιολογήσεων των επιδόσεων με αποζημίωση και το 21% δήλωσε ότι η δικαιοσύνη ήταν το βασικό πράγμα που θα άλλαζαν για τις αξιολογήσεις των επιδόσεων τους.

Σε κάποια άλλη έρευνα που έγινε από το People IQ διαπιστώθηκε ότι μεταξύ των 48.012 εργαζομένων που συμμετείχαν, μόνο το 13% από αυτούς και των διευθυντικών στελεχών θεώρησαν χρήσιμη την αξιολόγηση, ενώ το 88% των ερωτηθέντων αντιλήφθηκαν ότι είχε αρνητικό αντίκτυπο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η εν λόγω έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι «δόθηκε υπερβολική έμφαση στο σχεδιασμό καλύτερων συστημάτων και φορμών και δεν δόθηκε αρκετή προσοχή σε άλλα συναφή θέματα, όπως π.χ. κατά πόσο η απόδοση αξιολογείται δίκαια, αν η ανατροφοδότηση ήταν χρήσιμη για τη βελτίωση των επιδόσεων των εργαζομένων...» (Taechee, 2014).

Σε έρευνες που έγιναν στο Ηνωμένο Βασίλειο που αφορούσαν την αξιολόγηση της απόδοσης των καθηγητών, διαπιστώθηκε ότι η όλη διαδικασία συνοδευόταν συνήθως από αναρρωτικές άδειες μακράς διάρκειας, λόγω άγχους (Torrington, κλπ. 2017).

Το ίδιο συμβαίνει και με τους προϊσταμένους ενός οργανισμού ή εταιρείας, καθώς μερικοί από αυτούς θεωρούν ότι αν ο υφιστάμενος τους έχει κακή απόδοση, υπάρχει η πιθανότητα να έχει αρνητικές επιπτώσεις και στη δική τους διοικητική ικανότητα (Grote, 2002). Όσον αφορά στο δημόσιο τομέα, αυτό μπορεί να σημαίνει για παράδειγμα «μη ορθολογική κατανομή των αρμοδιοτήτων στους υφιστάμενους, αδιαφορία για την επιμόρφωσή τους, αμέλεια του καθήκοντος της συνεχούς παρακολούθησης της παραγωγικότητάς τους».

Σε έρευνα της Taehee (2014) που αφορά στον δημόσιο τομέα, αποδεικνύεται «ότι υπάρχει αύξηση της αποδοχής από τους δημόσιους υπαλλήλους της αξιολόγησης των επιδόσεων, όσον αφορά τη διαδικαστική δικαιοσύνη, τη δικαιοσύνη διανομής (ανταμοιβές) και την εγκυρότητα των μέσων υπό τις ακόλουθες συνθήκες:»

- «Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται περισσότερο για τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και την ανάπτυξη της ικανότητας εξεύρεσης περιοχών βελτίωσης.
- Υπάρχει άμεση εναρμόνιση μεταξύ των καθηκόντων των εργαζομένων και των στόχων της υπηρεσίας.
- Παρέχεται στους εργαζομένους η ευκαιρία να εκφράσουν τις ανησυχίες τους ή να αντικρούσουν τις αποφάσεις....»

«Σε άρθρο των Bawole, κλπ (2013), που εξετάζει την πρακτική της αξιολόγησης της απόδοσης, ως ένα κρίσιμο στοιχείο της διοικητικής παιδείας στη Δημόσια Υπηρεσία της Γκάνα (CS) διαπιστώνεται ότι:

- Δεν υπάρχει ουσιαστικό ενδιαφέρον της ηγεσίας για τη διαδικασία.
- Η διαδικασία στερείται αντικειμενικότητας και διέπεται από δεισιδαιμονία και φόβο.
- Έλλειψη εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- Το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για τη διαδικασία περιορίζεται μόνο στη διάρκεια των συνεντεύξεων για τις προαγωγές.»

Με τα ευρήματα των Taehee και Holzer (2014), που αφορούν τους δημόσιους υπαλλήλους, διαπιστώνεται ότι η χρήση της αξιολόγησης της επίδοσης που έχει σκοπό την ανάπτυξη τους, τη συμμετοχή τους στη θέση προτύπων απόδοσης, καθώς επίσης και η σχέση που έχουν με τους προϊσταμένους τους, μαζί με την αντίληψή τους για την ενδυνάμωση, συνδέονται θετικά με την αποδοχή της αξιολόγησης.

3.10 Πολιτική Αξιολόγησης

Η πολιτική αξιολόγησης αναφέρεται σε αξιολογητές που στρεβλώνουν σκοπίμως μια βαθμολογία, προκειμένου να επιτύχουν ατομικούς ή εταιρικούς σκοπούς. Η έρευνα υποδηλώνει ότι υπάρχουν αρκετοί παράγοντες που προωθούν την εν λόγω πολιτική.

Συνήθως προκύπτουν όταν οι βαθμολογητές είναι υπόλογοι στον βαθμολογούμενο υπάλληλο, όταν υπάρχουν ανταγωνιστικοί βαθμολογικοί στόχοι και όταν υπάρχει άμεσος σύνδεσμος μεταξύ αξιολόγησης της απόδοσης και ιδιαίτερα ευκταίων ανταμοιβών. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2003:55).

Δυστυχώς υπάρχει ελάχιστη έρευνα σχετικά με τις βέλτιστες μεθόδους εξάλειψής τους. Για να ελαχιστοποιηθούν, οι μάνατζερ θα πρέπει:

- Να παρέχουν κατάρτιση στους βαθμολογητές σχετικά με την ενδεδειγμένη χρήση της διαδικασίας,
- Να απαιτούν τη στήριξη του συστήματος αξιολόγησης από τα ανώτατα διευθυντικά στελέχη και να αποθαρρύνουν ενεργά την στρέβλωση.
- Να παρέχουν στους βαθμολογητές κάποια ελευθερία δράσης προκειμένου να προσαρμόζουν τους στόχους και τα κριτήρια της απόδοσης ανάλογα με τους βαθμολογούμενους.
- Να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα των υπαλλήλων που δεν είναι αυτοπροβαλλόμενα.
- Να διασφαλίζουν ότι οι διαδικασίες αξιολόγησης είναι σταθερές σε ολόκληρη την εταιρεία.
- Να διασφαλίζουν ότι η διαδικασία δεν επηρεάζεται από περιορισμούς, όπως ο προϋπολογισμός.
- Να καλλιεργούν ένα κλίμα ευθύτητας ώστε να ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να αναφέρουν με ειλικρίνεια τα αδύνατα σημεία τους. (Noe, Hollenbeck:55).

Κεφάλαιο 4

Δημόσιος και Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας

4.1 Αξιολόγηση

«Η διεθνής εμπειρία και οι πλείστες των μελετών αναδεικνύουν την αξιολόγηση με βάση τις επιδόσεις, την αποτελεσματικότητα και την παρουσία του κάθε εργαζομένου στις δημόσιες επιχειρήσεις. Για την περάτωση της αξιολόγησης έχουν σχεδιαστεί διάφορα εργαλεία που συνδέονται με κάθε μία από τις υπό εξέταση μεταβλητές. Δύνανται να εφαρμοστούν μετρήσεις που συνδέουν την απόδοση και την αποτελεσματικότητα με χρηματοοικονομικούς όρους, όπου εν τέλει με τη χρήση πραγματικών αριθμών συγκρίνονται η επίτευξη στόχων, το κόστος της επένδυσης και το όφελος κάθε διαδικασίας σε σχέση με τις επιδόσεις των εργαζομένων κατά την εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου» (Zervopoulos P., Palaskas T., 2010).

Σύμφωνα με την Shah (2017) «οι αναπτυγμένες χώρες έχουν δανειστεί ολοένα και περισσότερες έννοιες από τον ιδιωτικό τομέα για να λειτουργήσουν καλύτερα στο πλαίσιο του δημόσιου τομέα.»

Στατιστικά, αρκετά προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης καταναλώνουν χρόνο και πόρους διαχείρισης και έχουν μικρό ποσοστό επιτυχημένες επιπτώσεις πάνω στην απόδοση των εργαζομένων και αφήνουν τους περισσότερους δυσαρεστημένους (Boyle, 2014).

Αρκετές μελέτες δείχνουν ότι η διαδικασία των αξιολογήσεων είναι τις περισσότερες φορές μάταιη, λόγω έλλειψης ενδιαφέροντος τόσο για τους προϊσταμένους όσο και για τους εργαζόμενους (Shah, 2017).

Έστω και με τα ανωτέρω, η αναγκαιότητα εφαρμογής ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα είναι γενικώς παραδεκτή. «...Κύριος στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης είναι να αξιολογεί και να παρακινεί την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων για να παρέχουν καλές υπηρεσίες στην κοινωνία με αντάλλαγμα τους φόρους που καταβάλλουν οι πολίτες» (Grossi, 2012).

Σύμφωνα με τον Boyle (2014), η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα είναι σημαντική καθώς είναι μέρος του μηχανισμού λογοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων ούτως ώστε να καταστεί γνωστό στους πολίτες, ως επίσης και στην πολιτική εξουσία, το ενδιαφέρον και η προσπάθεια της δημόσιας υπηρεσίας να βελτιώσει την αποδοτικότητά της.

Είναι σημαντικό οι κυβερνήσεις να επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο και στην ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων (Pan, 2011), «καθώς ο βασικός παράγοντας για την επιτυχία κάθε οργανισμού είναι οι εργαζόμενοι και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να γίνει το εργαλείο που θα τους δώσει την ικανοποίηση και το κίνητρο για συνεχή βελτίωση των αποτελεσμάτων» (Mollel, Mulongo, Razia, 2017).

Στην Κύπρο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα καθιερώθηκε με τους Περί Δημοσίας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμούς του 1990 (Κ.Δ.Π. 386/90).

4.2. Προβλήματα Υφιστάμενου Συστήματος Αξιολόγησης

Η κυριότερη αδυναμία του συστήματος αξιολόγησης στη δημόσια υπηρεσία, είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών των υπαλλήλων που παρατηρείται σε όλα σχεδόν τα Τμήματα της Δημόσιας Υπηρεσίας, όσο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, στο στοιχείο «Εξαίρετος».

Άλλα προβλήματα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Για όλους τους υπαλλήλους του δημοσίου, χρησιμοποιούνται τα ίδια κριτήρια αξιολόγησης, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη τα καθήκοντα και το επίπεδο ευθύνης της θέσης που κατέχουν.

- Είναι ανεπαρκής η κλίμακα αξιολόγησης (Εξαίρετα, Πολύ Ικανοποιητικά, Ικανοποιητικά και Μη Ικανοποιητικά).
- Δεν προβλέπεται ο καθορισμός προσωπικών στόχων γι' αυτό και υπάρχει ασάφεια ως προς τα αναμενόμενα αποτελέσματα του κάθε υπαλλήλου.
- Στη διαδικασία αξιολόγησης δεν υπάρχουν μηχανισμοί εποπτείας και ελέγχου.
- Οι αξιολογούμενοι, τις περισσότερες φορές, δεν μπορούν να δεχτούν την κριτική που τους ασκείται.
- Η επιμόρφωση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων, είναι σχεδόν ανεπαρκής.

Στο δημόσιο τομέα, ο συνήθης επικαλούμενος παράγοντας αποτυχίας στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης είναι η ασάφεια των στόχων, τόσο των οργανωτικών και της απόδοσης, όσο και των στόχων της αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τους Chun and Rainey (2005), υπάρχει μεγαλύτερη ασάφεια των στόχων στο δημόσιο τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα.

Σε έρευνα των Spalkova, Spacek, Nemes, (2015) που αφορούσε στην αξιολόγηση της απόδοσης στην Τσεχία, διαπίστωσαν ασάφεια στους στόχους και τα κριτήρια της αξιολόγησης της απόδοσης.

Σύμφωνα με την έρευνα της Xenorouliou (2016) που αφορούσε το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα στην Κύπρο, κατέδειξε ότι κατά την εφαρμογή του εν λόγω συστήματος αξιολόγησης, η έλλειψη χρόνου και άλλων πόρων, ως επίσης και η κακή διαχείριση, «επιτρέπουν αναποτελεσματικές συμπεριφορές και δημιουργούν ένα δυσάρεστο και μη παραγωγικό περιβάλλον».

Άλλη ιδιαιτερότητα του δημοσίου τομέα, είναι η αδυναμία της σύνδεσης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την μισθολογική κλίμακα του υπαλλήλου, κυρίως στις χώρες με μεγάλο δημόσιο τομέα και ισχυρούς δημοσιονομικούς περιορισμούς. «Η επιβράβευση των υπαλλήλων για την απόδοσή τους με επιδόματα δεν είναι δυνατόν να γίνουν αποδεκτές από την κοινωνία εκτός ίσως εάν επιβραβεύουν θετικά αποτελέσματα ευνοϊκά προς τις ανάγκες των πολιτών» (Tshabalala, 2015).

Από την άλλη, δεν είναι μόνο το οικονομικό κίνητρο για την επίτευξη δέσμευσης στόχου, αντιθέτως η μεταβλητή που μειώνει την αποτελεσματικότητα του καθορισμού στόχων σε μια υπηρεσία δημόσιου τομέα, είναι η ασάφεια των στόχων και όχι η αδυναμία παροχής κάποιου επιδόματος (Latham, Borgogni, Petitta, 2008).

Σε κάθε περίπτωση, αν και η προαγωγή αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους εργαζομένους με σκοπό την επίτευξη των στόχων τους, εντούτοις η αναγνώριση της αξίας τους με τη διαδικασία της αξιολόγησης, επίσης ικανοποιεί και κινητοποιεί τους εργαζομένους για περισσότερα αποτελέσματα (Mollel, Mulongo, Razia, 2017).

4.3 Ψήφιση Νέου Συστήματος Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Κύπρο

Με απόφαση του Υπουργικού Συμβουλίου ημερομηνίας 10/09/2014 και στα πλαίσια της μεταρρύθμισης της Δημόσιας Υπηρεσίας, συστάθηκε η Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης που έχει την αρμοδιότητα για την αναθεώρηση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στη Δημόσια Υπηρεσία.

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

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

4.4 Η Εργασιακή Ικανοποίηση στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Διάφοροι ερευνητές προσπάθησαν να μετρήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Γενικά φαίνεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα βρίσκεται σε χαμηλό επίπεδο. Οι παράγοντες που επιδρούν στην ικανοποίησή τους, αφορούν τον τρόπο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Επίσης η εν λόγω ικανοποίηση επηρεάζεται από τη φύση του έργου που επιτελούν, καθώς και της συνακόλουθης διαδικασίας.

Συγκεκριμένα, η μελέτη του Steijn B., (2004), ανάμεσα σε 14212 εργαζομένους του Υπουργείου Εσωτερικών της Ολλανδίας, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι δημογραφικοί παράγοντες δεν έχουν κάποια επιρροή στην επίτευξη της ικανοποίησης, ενώ αντίθετα, η φύση της εργασίας, ο τρόπος που διοικούν τα ανώτερα στελέχη, ως επίσης και διάφοροι ενδογενείς παράγοντες ικανοποίησης, διαφαίνεται ότι έχουν άμεση επιρροή στον βαθμό ικανοποίησης.

Σε άλλη μελέτη που εκπονήθηκε από τους Markovits Y., et al., το 2007, που αφορούσε την καταγραφή του βαθμού ικανοποίησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα στη Β. Ελλάδα, μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ενδογενείς παράγοντες είναι συνδεδεμένοι με το βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων.

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Διαδικασία Εκτέλεσης Έρευνας

Μετά τη βιβλιογραφική επισκόπηση της Ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας από τη βιβλιοθήκη του ΑΠΚΥ και από διάφορες ηλεκτρονικές πηγές για συλλογή πληροφοριών, ακολούθησε έρευνα σε τρία (3) Υπουργεία (δημόσιος τομέας) (Υπουργεία Παιδείας, Υγείας και Δικαιοσύνης & Δημόσιας Τάξης) και σε 2 κρατικά πανεπιστήμια, Πανεπιστήμιο Κύπρου και Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου (Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας). Η εν λόγω έρευνα διενεργήθηκε με σκοπό να εντοπίσουμε τυχόν προβλήματα που υπάρχουν στα συστήματα αξιολόγησης του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, καθώς η αξιολόγηση παίζει σημαντικό ρόλο σε ένα οργανισμό. Συνεπώς, αν υπάρχουν προβλήματα να εντοπιστούν παρακινώντας έτσι το προσωπικό με διάφορα κίνητρα για να έχει μεγαλύτερη απόδοση.

Για τη συλλογή των απόψεων των υπαλλήλων στα διάφορα τμήματα του δημόσιου τομέα καθώς και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική μέθοδος, με γραπτό ερωτηματολόγιο. Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο με κλειστές και ανοικτές ερωτήσεις που απευθύνεται στο διοικητικό προσωπικό του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα και στην πορεία έγινε ανάλυση των αποτελεσμάτων τους.

5.2 Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Για την παρούσα έρευνα στάλθηκαν ερωτηματολόγια μέσω διαδικτύου, τα οποία δημιουργήθηκαν μέσω της εφαρμογής της Google (Google Forms), με σκοπό τη μελέτη του τρόπου αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται ως Παράρτημα Α.

Δόθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου», όπου ο κάθε ερωτώμενος είχε μια συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων.

Επίσης υπήρχαν και δύο ερωτήσεις «ανοικτού τύπου», όπου οι ερωτώμενοι μπορούσαν να σημειώσουν την προσωπική τους άποψη.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και η δεύτερη τις ερωτήσεις σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

5.3 Δείγμα

Για την παρούσα έρευνα το δείγμα πληθυσμού ήταν το διοικητικό προσωπικό του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την αποστολή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και έγινε προσπάθεια να ληφθούν όσο το δυνατόν περισσότερα απαντημένα ερωτηματολόγια τόσο από το δημόσιο, όσο και από τον ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Συνολικά απαντήθηκαν 163 ερωτηματολόγια με όλα τα πεδία απαντημένα, αφού ήταν υποχρεωτικά για να μπορέσεις να συνεχίσεις. Μόνο δύο ερωτήσεις «ανοικτού τύπου» ήταν προαιρετικές. Εδώ είχαμε στην πρώτη ερώτηση 46 απαντήσεις από τα 163 απαντημένα ερωτηματολόγια και στην δεύτερη ερώτηση είχαμε 36 απαντήσεις.

5.4 Στατιστικές Τεχνικές

Με την ολοκλήρωση και συγκέντρωση όλων των ερωτηματολογίων, ακολούθησε η επεξεργασία των δεδομένων, που για την ανάλυσή τους χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης της Google, με τη βοήθεια του Excel, όπου έγινε η καταγραφή των δεδομένων και στη συνέχεια τα διαγράμματα.

Το εν λόγω στατιστικό πρόγραμμα παρουσιάζει τα αποτελέσματα της κάθε ερώτησης σε μορφή πίτας (pie), ούτως ώστε να φαίνονται με τη μορφή ποσοστών οι απαντήσεις για την κάθε ερώτηση ξεχωριστά. Με αυτό το πρόγραμμα αποφεύγονται τυχόν λάθη κατά τη μεταφορά των δεδομένων.

Κεφάλαιο 6

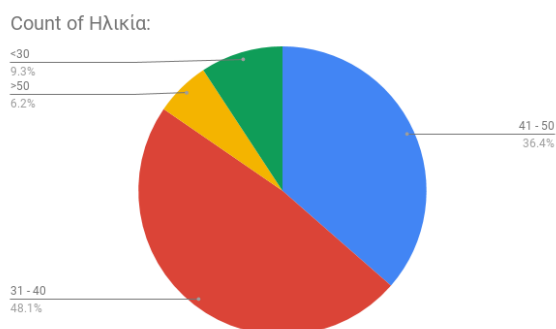
Αποτελέσματα και Ανάλυση Ερωτηματολογίου

6.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Ερωτηθέντων

Σύμφωνα με τα απαντημένα ερωτηματολόγια που λήφθηκαν, το 68% των ατόμων που απάντησαν ήταν γυναίκες και το 32% άνδρες.

Όσον αφορά στην ερώτηση αρ. 2 που αφορά στις ηλικίες των ερωτηθέντων, τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Διάγραμμα αρ. 1.

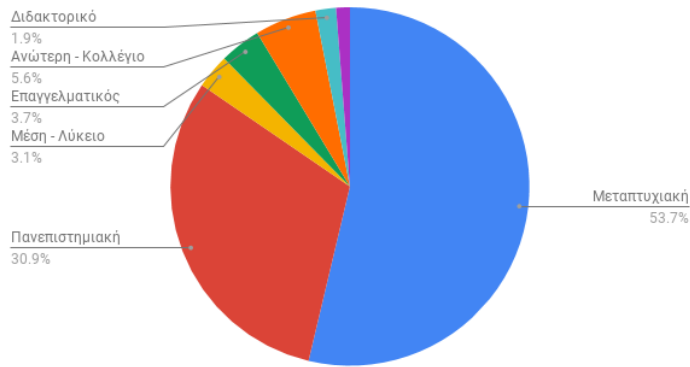
Η πλειοψηφία των ατόμων που απάντησε στο ερωτηματολόγιο ανήκει στις ηλικίες: 31-40 με ποσοστό 48,1% επί του συνόλου, ενώ το 9,3% ήταν άτομα <30 χρόνων. Το 36,4% ανήκει στο εύρος ηλικιών 41 – 50, ενώ τέλος ένα ποσοστό 6,2% ανήκει στις ηλικίες >50.



Διάγραμμα αρ. 1: Κατανομή των ερωτηθέντων κατά ηλικία.

Όσον αφορά στην ερώτηση αρ. 3, το επίπεδο σπουδών (Διάγραμμα αρ. 2) των ατόμων που απάντησαν ήταν άτομα με Μέση Εκπαίδευση – Λύκειο 3,1%, άτομα με Ανώτερη – Κολλέγιο 5,6%, άτομα με επαγγελματικό τίτλο 3,7%, άτομα με Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση 30,9%, άτομα με Μεταπτυχιακή Εκπαίδευση 53,7% και με Διδακτορικό τίτλο 1,9%.

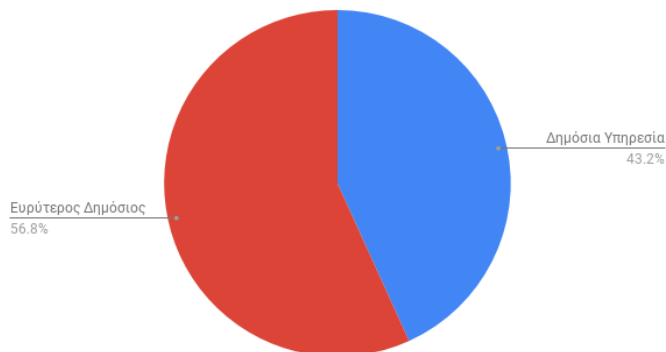
Count of 3. Επίπεδο Σπουδών:



Διάγραμμα αρ. 2: Επίπεδο Σπουδών των ερωτηθέντων.

Στην ερώτηση αρ. 4 που αφορούσε στον Τομέα Απασχόλησης, ένα ποσοστό 43,2% εργάζεται στη Δημόσια Υπηρεσία και ένα ποσοστό 56,8% εργάζεται στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα (Διάγραμμα αρ. 3).

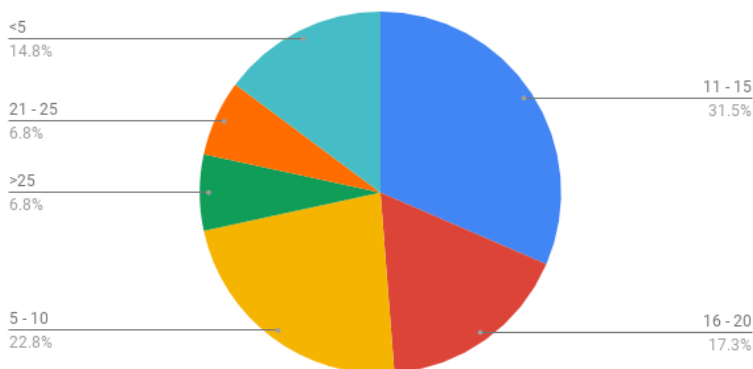
Count of 4. Τομέας Απασχόλησης:



Διάγραμμα αρ. 3: Τομέας Απασχόλησης των ερωτηθέντων.

Στην ερώτηση αρ. 5 που αφορούσε στα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο ή ευρύτερο δημόσιο τομέα (Διάγραμμα αρ. 4), οι ερωτηθέντες με ποσοστό 31,5% υπηρετούν 11-15 χρόνια, με ποσοστό 17,3% 16-20 χρόνια, με ποσοστό 22,8% 5-10 χρόνια, με ποσοστό 6,8% >25 χρόνια και με ποσοστό 6,8% 21-25 χρόνια. Ενώ τέλος τα άτομα που υπηρετούν λιγότερο από 5 χρόνια ήταν με ποσοστό 14,8%.

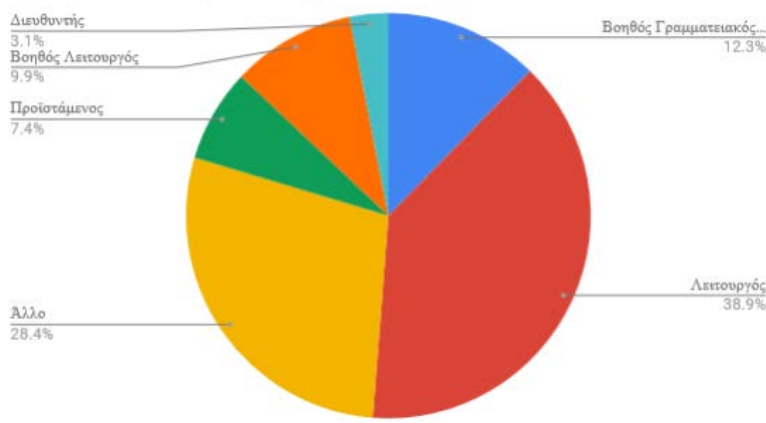
Count of 5. Χρόνια Υπηρεσίας στο Δημόσιο ή Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα:



Διάγραμμα αρ. 4: Χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα των ερωτηθέντων.

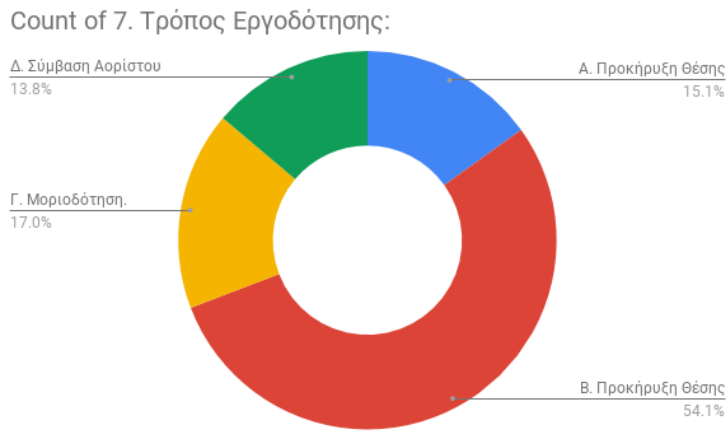
Στην ερώτηση αρ. 6 που αφορούσε στη θέση που κατέχουν (Διάγραμμα αρ. 5), οι ερωτηθέντες με ποσοστό 3,1% κατέχουν τη θέση Διευθυντή, με ποσοστό 7,4% κατέχουν τη θέση Προϊσταμένου, με ποσοστό 38,9% κατέχουν τη θέση Λειτουργού, με ποσοστό 9,9% κατέχουν τη θέση Βοηθού Λειτουργού, με ποσοστό 12,3% κατέχουν τη θέση Βοηθού Γραμματειακού Λειτουργού, ενώ Άλλο με ποσοστό 28,4%.

Count of 6. Θέση που κατέχετε:



Διάγραμμα αρ. 5: Θέση που κατέχουν οι ερωτηθέντες.

Στην ερώτηση αρ. 7 που αφορούσε στον Τρόπο Εργοδότησης (Διάγραμμα αρ. 6), οι ερωτηθέντες με ποσοστό 15,1% εργοδοτήθηκαν μέσω Προκήρυξης θέσης με προσωπική συνέντευξη, με ποσοστό 54,1% εργοδοτήθηκαν μέσω Προκήρυξης θέσης με γραπτές εξετάσεις, με ποσοστό 17,0% εργοδοτήθηκαν με Μοριοδότηση, και τέλος με ποσοστό 13,8% εργοδοτήθηκαν με Σύμβαση Αορίστου Χρόνου.



Διάγραμμα αρ. 6: Τρόπος Εργοδότησης των ερωτηθέντων.

6.2 Αξιολόγηση Προσωπικού στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα

Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο, οι συμμετέχοντες καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με τα ερευνητικά ερωτήματά μας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν φαίνονται πιο κάτω στα διαγράμματα που ακολουθούν:

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με την αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Για να μελετήσουμε αυτό το ερευνητικό ερώτημα, θέσαμε έξι ερωτήσεις (ερωτήσεις 8-13) με τα ακόλουθα αποτελέσματα.

Στην ερώτηση αρ. 8 αν έχουν συμπληρώσει έντυπο αυτοαξιολόγησης, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 64,8% απάντησαν θετικά και με ποσοστό 35,2% απάντησαν αρνητικά.

Στην ερώτηση αρ. 9 για το πότε αξιολογήθηκαν για τελευταία φορά, οι ερωτηθέντες απάντησαν ως εξής:

Το έτος 2018 αξιολογήθηκαν 86 άτομα.

Το έτος 2017 αξιολογήθηκαν 35 άτομα.

Το έτος 2016 αξιολογήθηκαν 12 άτομα.

Το έτος 2015 αξιολογήθηκαν 6 άτομα.

Το έτος 2014 αξιολογήθηκαν 11 άτομα.

Το έτος 2013 αξιολογήθηκαν 4 άτομα.

Το έτος 2007 αξιολογήθηκαν 2 άτομα.

Τα έτη 2012, 2005, 2003, 2002, 2001 και 1984 αξιολογήθηκαν 1 άτομο ανά έτος.

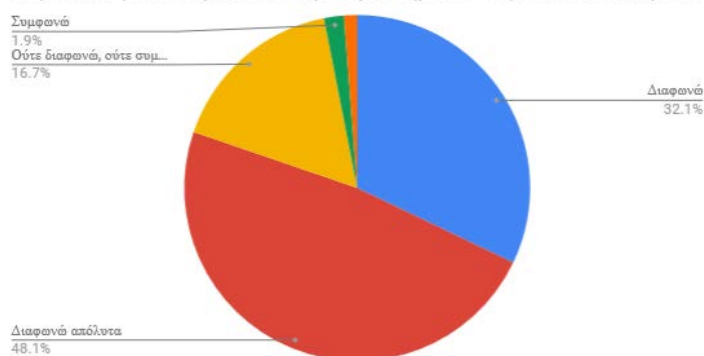
Στην ερώτηση αρ. 10 αν πριν από τη συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησής τους προηγήθηκε συζήτηση ή συνέντευξη με τον αξιολογητή τους, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 35,2% απάντησαν θετικά και με ποσοστό 64,8% απάντησαν αρνητικά.

Στην ερώτηση αρ. 11 αν με δική τους πρωτοβουλία έχουν λάβει γνώση των εκθέσεων αξιολόγησής τους, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 46,9% απάντησαν θετικά και με ποσοστό 53,1% απάντησαν αρνητικά.

Στην ερώτηση αρ. 12 αν έχουν κάνει ποτέ ένσταση κατά έκθεσης αξιολόγησής τους, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 9,3% απάντησαν θετικά και με ποσοστό 90,7% απάντησαν αρνητικά.

Στην ερώτηση αρ. 13 πόσο τους ικανοποιεί το γεγονός ότι στο Δημόσιο Τομέα και γενικότερα στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως «εξαιρετικοί» (Διάγραμμα αρ. 7), οι ερωτηθέντες με ποσοστό 48,1% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 32,1% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 16,7% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν και με ποσοστό 1,9% ότι συμφωνούν.

Count of 13. Πόσο σας ικανοποιεί το γεγονός ότι στο Δημόσιο Τομέα και γενικότερα στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, οι υπάλληλοι...



Διάγραμμα αρ. 7: Πόσο σας ικανοποιεί το γεγονός ότι στο Δημόσιο Τομέα και γενικότερα στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως «εξαιρετικοί».

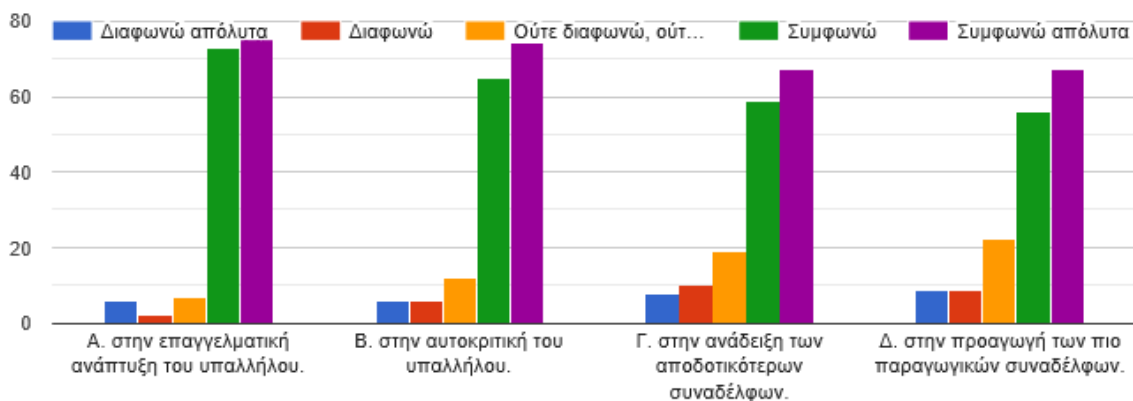
6.3 Αποδοχή Αξιολόγησης

Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημά μας, το οποίο αφορούσε την αποδοχή της αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις 14-15 που τέθηκαν στους συμμετέχοντες είχαν σαν στόχο να δώσουν κάποιες απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημά που αφορούσε αν αποδέχονται ένα σύστημα αξιολόγησης.

Στην ερώτηση αρ. 14 ρωτήθηκαν αν είναι αναγκαίο ένα σύστημα αξιολόγησης, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 96,3% απάντησαν θετικά και με ποσοστό 3,7% απάντησαν αρνητικά.

Στην ερώτηση αρ. 15 αν ναι, γιατί βοηθάει **(α) στην επαγγελματική ανάπτυξη του υπαλλήλου**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 3,1% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 1,2% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 4,3% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 45,1% συμφωνούν και με ποσοστό 46,3% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(β) στην αυτοκριτική του υπαλλήλου**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 3,1% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 3,7% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 7,4% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 40,1% συμφωνούν και με ποσοστό 45,7% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(γ) στην ανάδειξη των αποδοτικότερων συναδέλφων**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,9% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 5,6% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 11,7% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 36,4% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 41,4% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(δ) στην προαγωγή των πιο παραγωγικών συναδέλφων**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 5,6% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 4,9% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 13,6% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 34,6% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 41,4% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (Διάγραμμα αρ. 8).

15. Αν ναι, γιατί βοηθάει:



Διάγραμμα αρ. 8: Αν ναι, γιατί βοηθάει: (α) στην επαγγελματική ανάπτυξη του υπαλλήλου, (β) στην αυτοκριτική του υπαλλήλου, (γ) στην ανάδειξη των αποδοτικότερων συναδέλφων και (δ) στην προαγωγή των πιο παραγωγικών συναδέλφων.

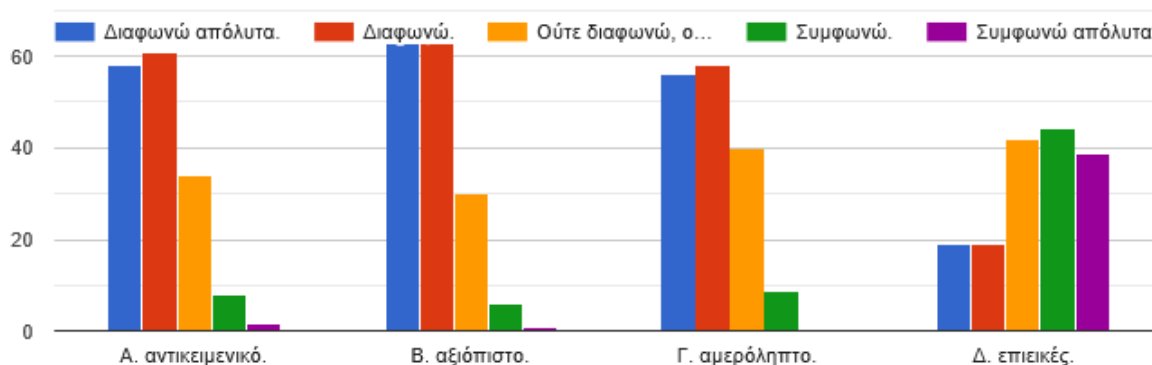
6.4 Εφαρμογή Αξιολόγησης

Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το τρίτο ερευνητικό ερώτημά μας, το οποίο αφορούσε την εφαρμογή της αξιολόγησης. Οι ερωτήσεις 16-19 που τέθηκαν στους συμμετέχοντες είχαν σαν στόχο να δώσουν κάποιες απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημα που αφορούσε την εφαρμογή της αξιολόγησης.

Στην ερώτηση αρ. 16 ρωτήθηκαν αν το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης πιστεύουν ότι είναι: **(α) αντικειμενικό**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 35,2% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 37,7% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 21,0% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, και με ποσοστό 4,9% ότι συμφωνούν. Εάν είναι **(β) αξιόπιστο**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 38,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 38,9% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 18,5% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν και με ποσοστό 3,7% ότι συμφωνούν. Εάν είναι **(γ) αμερόληπτο**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 34,0% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 35,8% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 24,7% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν και με ποσοστό 5,6% ότι συμφωνούν. Και τέλος, εάν είναι **(δ) επιεικές**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 11,1% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 11,7% απάντησαν ότι

διαφωνούν, με ποσοστό 25,9% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 27,2% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 24,1% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. (Διάγραμμα αρ. 9)

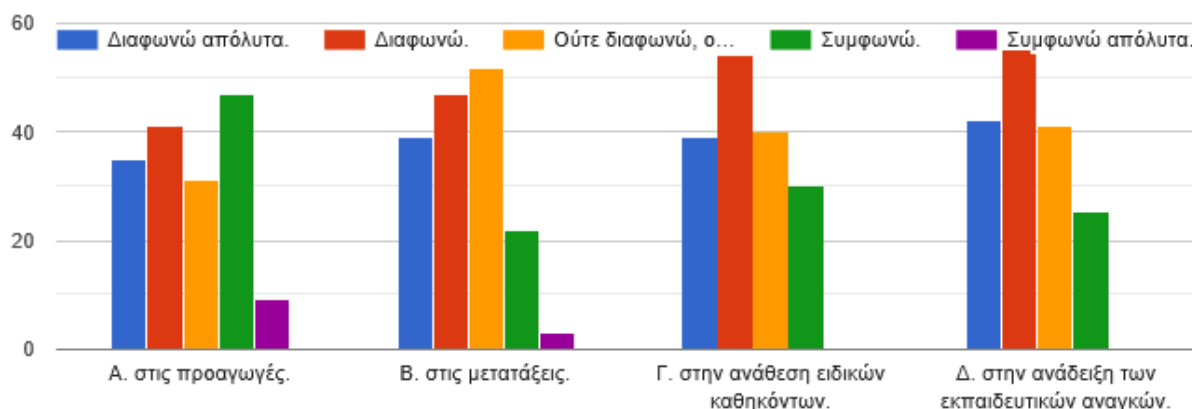
16. Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης πιστεύετε ότι είναι:



Διάγραμμα αρ. 9: Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης πιστεύετε ότι είναι: (α) αντικειμενικό, (β) αξιόπιστο, (γ) αμερόληπτο και (δ) επιεικές.

Στην ερώτηση αρ. 17 ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη: **(α) στις προαγωγές**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 21,0% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 25,3% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 19,1% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 29,0% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 5,6% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(β) στις μετατάξεις**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 23,5% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 29,0% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 32,1% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 13,6% συμφωνούν και με ποσοστό 1,9% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(γ) στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 23,5% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 33,3% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 24,7% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν και με ποσοστό 18,5% ότι συμφωνούν. Και τέλος **(δ) στην ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 25,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 34,0% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 25,3% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν και με ποσοστό 15,4% ότι συμφωνούν (Διάγραμμα αρ. 10).

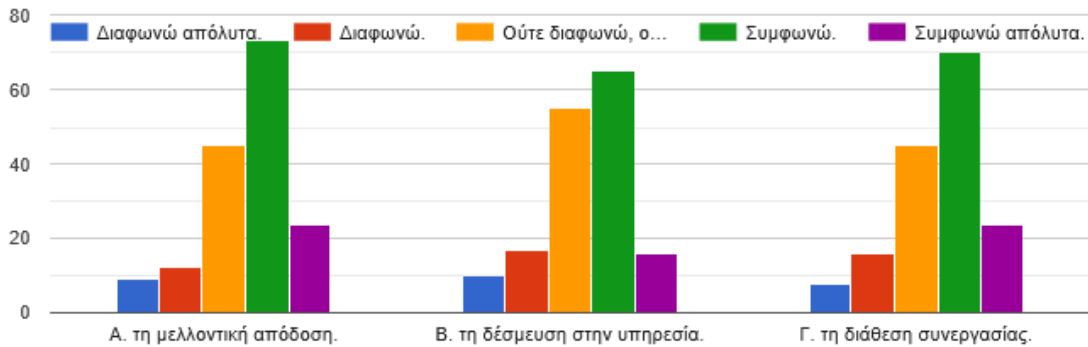
17. Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη:



Διάγραμμα αρ. 10: Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη: (α) στις προαγωγές, (β) στις μετατάξεις, (γ) στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων και (δ) στην ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών.

Στην ερώτηση αρ. 18 ρωτήθηκαν αν ένας υψηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς: **(α) τη μελλοντική απόδοση**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,9% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 7,4% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 27,8% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 45,1% συμφωνούν και με ποσοστό 14,8% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(β) τη δέσμευση στην υπηρεσία**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 5,6% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 10,5% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 34,0% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 40,1% συμφωνούν και με ποσοστό 9,9% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(γ) τη διάθεση συνεργασίας**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 9,9% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 27,8% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 43,2% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 14,8% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (Διάγραμμα αρ. 11).

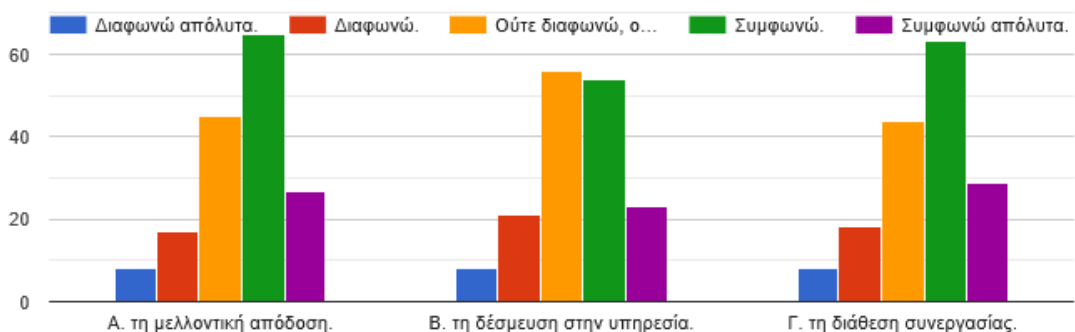
18. Ένας υψηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς:



Διάγραμμα αρ. 11: Ένας υψηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς: (α) τη μελλοντική απόδοση, (β) τη δέσμευση στην υπηρεσία και (γ) τη διάθεση συνεργασίας.

Στην ερώτηση αρ. 19 ρωτήθηκαν αν ένας χαμηλός βαθμός επηρεάζει αρνητικά τον υπάλληλο ως προς: **(α) τη μελλοντική απόδοση**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 10,6% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 28,0% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 40,4% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 16,8% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(β) τη δέσμευση στην υπηρεσία**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 13,0% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 34,8% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 33,5% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 14,3% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(γ) τη διάθεση συνεργασίας**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 11,2% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 27,3% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 39,1% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 18,0% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα (Διάγραμμα αρ. 12).

19. Ένας χαμηλός βαθμός επηρεάζει αρνητικά τον υπάλληλο ως προς:



Διάγραμμα αρ. 12: Ένας χαμηλός βαθμός επηρεάζει αρνητικά τον υπάλληλο ως προς: (α) τη μελλοντική απόδοση, (β) τη δέσμευση στην υπηρεσία και (γ) τη διάθεση συνεργασίας.

6.5 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Προχωρώντας πιο κάτω στο ερωτηματολόγιο οι συμμετέχοντες καλούνταν να απαντήσουν σε ερωτήσεις που είχαν να κάνουν με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημά μας, το οποίο αφορούσε τις Μεθόδους Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Οι ερωτήσεις 20-26 που τέθηκαν στους συμμετέχοντες είχαν σαν στόχο να δώσουν κάποιες απαντήσεις στο ερευνητικό ερώτημά που αφορούσε για τις μεθόδους αξιολόγησης.

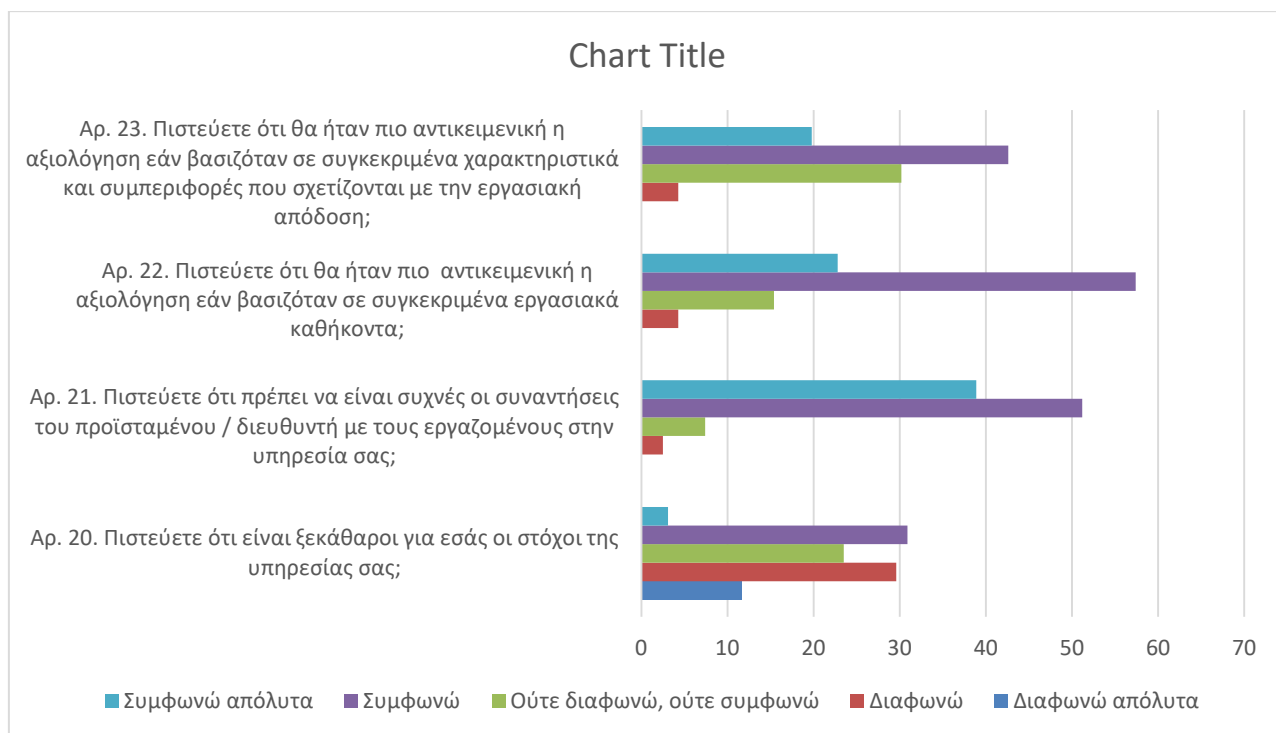
Στην ερώτηση αρ. 20 ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι είναι ξεκάθαροι για αυτούς οι στόχοι της υπηρεσίας τους, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 11,7% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 29,6% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 23,5% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 30,9% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 3,1% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.

Στην ερώτηση αρ. 21 ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι πρέπει να είναι συχνές οι συναντήσεις του προϊσταμένου / διευθυντή με τους εργαζομένους στην υπηρεσία, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 2,5% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 7,4% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 51,2% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 38,9% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.

Στην ερώτηση αρ. 22 ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 15,4% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 57,4% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 22,8% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.

Στην ερώτηση αρ. 23 ρωτήθηκαν αν πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι

διαφωνούν, με ποσοστό 30,2% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 42,6% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 19,8% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.



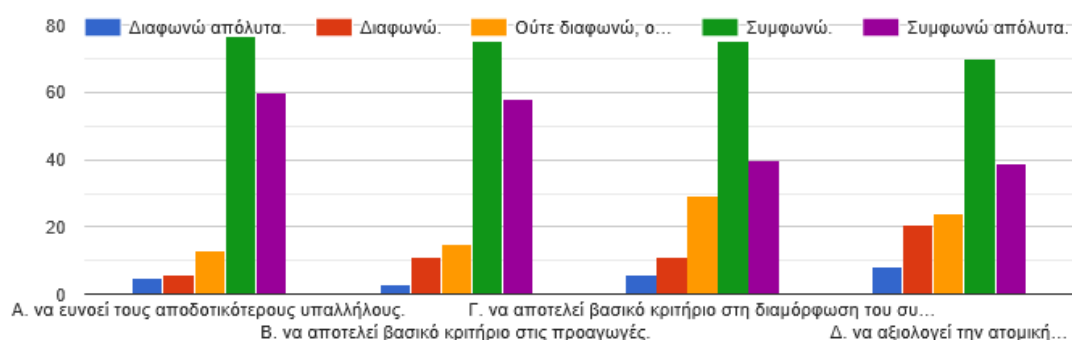
Διάγραμμα αρ. 13.

Στην ερώτηση αρ. 24 ρωτήθηκαν εάν συμφωνούν (στην πιο πάνω ερώτηση) ποια είναι αυτά. Εδώ αυτή η ερώτηση είναι «ανοικτού τύπου» γι' αυτό και απάντησαν 46 άτομα από τα 163.

Στην ερώτηση αρ. 25 ρωτήθηκαν αν ένα ιδανικό για αυτούς σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: **(α) να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 2,5% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 3,8% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 8,1% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 48,1% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 37,5% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(β) να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 1,2% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 6,8% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 9,3% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 46,6% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 36,0% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. **(γ) να αποτελεί βασικό κριτήριο στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 3,1% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 6,9% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 18,1% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με

ποσοστό 46,9% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 25,0% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα. Και τέλος **(δ) να αξιολογεί την ατομική απόδοση του υπαλλήλου συνυπολογίζοντας και τη συνολική απόδοση του τμήματος**, οι ερωτηθέντες με ποσοστό 4,3% απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα, με ποσοστό 13,0% απάντησαν ότι διαφωνούν, με ποσοστό 14,9% ούτε διαφωνούν, ούτε συμφωνούν, με ποσοστό 43,5% ότι συμφωνούν και με ποσοστό 24,2% απάντησαν ότι συμφωνούν απόλυτα.

25. Ένα ιδανικό για εσάς σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:



41. Στην ερώτηση αρ. 26 ρωτήθηκαν εάν έχουν κάτι επιπρόσθετο να συμπληρώσουν. Εδώ αυτή η ερώτηση είναι «ανοικτού τύπου» γι' αυτό και απάντησαν 36 άτομα από τους 163.

Εδώ αρκετοί ερωτηθέντες επισήμαναν το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα βαθμολογούνται ως «άριστοι» άσχετα από την απόδοσή τους. Αυτό το γεγονός φαίνεται ότι τους προβληματίζει. Επίσης θεωρούν σημαντικό, η αξιολόγηση να γίνεται έγκαιρα με τη λήξη του έτους, να υπάρχει συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου και εργαζομένου και να γνωστοποιούνται τα αποτελέσματα στον υπάλληλο έγκαιρα ούτως ώστε να μπορεί να βελτιωθεί. Οι αξιολογήσεις θα ήθελαν να γίνονται με αμεροληψία και αντικειμενικότητα. Επίσης, να μην ευνοούνται ορισμένοι και να μην υπάρχει προκατάληψη από τον προϊστάμενο εις βάρος του εργαζομένου. Ακόμα θεωρούν ότι η αξιολόγηση με το υφιστάμενο σύστημα στο δημόσιο τομέα είναι υποκειμενική, καθώς άτομα που δεν προσπαθούν και δεν συνεισφέρουν, αξιολογούνται δυστυχώς με καλύτερες βαθμολογίες και ανέρχονται εύκολα στην ιεραρχία δημιουργώντας αίσθηση απογοήτευσης για τους υπόλοιπους που είναι μάχιμοι και τυπικοί.

6.6 Σύγκριση Αποτελεσμάτων με τη Βιβλιογραφία

Βάσει των επιστημονικών ερευνών και την βιβλιογραφία, θα εξετάσουμε οποιεσδήποτε συγκρίσεις πιθανόν να υπάρχουν με την παρούσα έρευνα.

Σύμφωνα με τον Boyle (2014), η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα είναι σημαντική καθώς είναι μέρος του μηχανισμού λογοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων για να βελτιώσουν την αποδοτικότητά τους. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας οι ερωτηθέντες συμφωνούν με ένα ποσοστό 96,3% ότι είναι αναγκαίο ένα σύστημα αξιολόγησης, οπότε και φαίνεται ξεκάθαρα ότι υπάρχουν όμοιες απόψεις.

Κατά τους Chun and Rainey (2005), υπάρχει μεγαλύτερη ασάφεια των στόχων στο δημόσιο τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Επίσης σε έρευνα των Spalkova, Spacek, Nemes, (2015) που αφορούσε στην αξιολόγηση της απόδοσης στην Τσεχία, διαπίστωσαν ασάφεια στους στόχους και τα κριτήρια της αξιολόγησης της απόδοσης. Εδώ, η επιστημονική έρευνα δεν παρουσιάζει σημαντική διαφορά βάσει των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, στο ερώτημα αν πιστεύουν ότι είναι ξεκάθαροι για αυτούς οι στόχοι της υπηρεσίας τους, αφού οι ερωτηθέντες με ποσοστό 29,6% απάντησαν ότι διαφωνούν και με ποσοστό 30,9% ότι συμφωνούν.

Ένα άλλο παράδειγμα είναι η έρευνα του Harter (2002) όπου διαπίστωσαν τη θετική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων και τη δέσμευσή τους με την εργασία και την παραγωγικότητα. Επίσης, ότι βασικός παράγοντας πρόκλησης ατυχημάτων στην εργασία ήταν και η έλλειψη ικανοποίησης προς αυτή. (Cole, L., p.5). Αυτή η επιστημονική έρευνα φαίνεται ότι συνάδει με βάση τα αποτελέσματα των ερωτηθέντων αν ένας υψηλός ή χαμηλός βαθμός επηρεάζει θετικά ή αρνητικά αντίστοιχα τον υπάλληλο. Στην παρούσα έρευνα οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι ένας υψηλός ή χαμηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς τη μελλοντική απόδοσή του, τη δέσμευση στην υπηρεσία και στη διάθεση συνεργασίας.

Σύμφωνα με τον Dessler, Gary:279, οι περισσότερες αξιολογήσεις γίνονται από τον άμεσα προϊστάμενο. Άλλο παράδειγμα είναι η μελέτη των Tuytens M., et. al (2012), όπου διαφάνηκε η σημασία που έχει ο σχολικός ηγέτης, ως επίσης και η μεγάλη υπευθυνότητα

κατά τη διεξαγωγή αξιολόγησης της απόδοσής τους. Συνήθως ο ποιο αρμόδιος για να προβεί σε αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι ο άμεσα προϊστάμενος. Καθώς έχει την εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις, πρέπει να είναι αντικειμενικός, να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση για να γνωρίζει τη σωστή διαδικασία και να είναι δίκαιος με τους υφισταμένους του. (Λαζαρίδη, Α.Μ., 2006, σελ. 242). Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων φαίνεται ότι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, οι αξιολογήσεις γίνονται από τους οικείους προϊσταμένους των τμημάτων, και ότι συμφωνούν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα, οπότε φαίνεται ξεκάθαρα ότι συνάδουν τα αποτελέσματα με την βιβλιογραφία.

Σε έρευνα που δημοσιεύθηκε στο HR Focus το 2009, διαπιστώθηκε ότι το 80% των ερωτηθέντων εργαζομένων διαφωνούσαν με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, οι περισσότεροι ερωτηθέντες δεν πιστεύουν ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό, αξιόπιστο και αμερόληπτο. Διαφωνούν κάθετα και φαίνεται ξεκάθαρα ότι είναι απογοητευμένοι με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Επίσης συμφωνούν ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη στις προαγωγές και στις μετατάξεις, αλλά δεν λαμβάνεται υπόψη στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων και στην ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών του υπαλλήλου. Αυτή η επιστημονική έρευνα φαίνεται ότι συνάδει με βάση τα αποτελέσματα των ερωτηθέντων. Για το αν είναι επιεικές, φαίνεται ότι οι περισσότεροι συμφωνούν, καθότι όπως είδαμε, η πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων αξιολογούνται ως «εξαιρετικοί».

Επιπλέον, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (Greenberg, 1986). Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων θα μπορούσαμε να πούμε ότι παρατηρείται ξεκάθαρα, με ένα ποσοστό 90,7%, ότι οι ερωτηθέντες δεν έκαναν ποτέ ένσταση κατά έκθεσης αξιολόγησης τους, γεγονός που φαίνεται ότι στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα οι περισσότεροι βαθμολογούνται με «άριστα», αν και οι ερωτηθέντες διαφωνούν. Κατά τους Gabris και Mitchell (1989), ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση συμβαίνει όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο.

Ένα άλλο παράδειγμα, σύμφωνα με τον Hempel, P.S. (2001), είναι ότι τα στελέχη της διοίκησης μιας εταιρείας στην Κίνα δίνουν έμφαση στα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, όπως είναι η αφοσίωση, η υπακοή και σε ηθικά χαρακτηριστικά, παρά το μετρήσιμο αποτέλεσμα. Εδώ, η επιστημονική έρευνα δεν παρουσιάζει σημαντική διαφορά βάσει των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, στο ερώτημα αν πιστεύουν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση, αφού οι ερωτηθέντες με ποσοστό 42,6% απάντησαν ότι συμφωνούν. Επίσης τα χαρακτηριστικά που αναφέρουν οι ερωτηθέντες είναι αξιοπιστία, ειλικρίνεια, διάθεση για συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω σε εργασιακά θέματα. Ακόμα να γίνεται αυτοαξιολόγηση και να υπάρχει διάθεση για συνεργασία

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

7.1 Συμπεράσματα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία σε κάθε οργανισμό. Στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι πολύ σημαντική για τη διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων.

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με επιτυχία, αφού λήφθηκαν 163 συμπληρωμένα ερωτηματολόγιο που διευκόλυναν την έρευνα στο να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα και να εξαχθούν τα συμπεράσματα σχετικά με τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα.

Αρχικά φαίνεται μια δυσaréσκεια των εργαζομένων για το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα που έχει αδυναμίες, με την κυριότερη να είναι η ισοπέδωση των βαθμολογιών των εργαζομένων. Αυτή η αδυναμία παρατηρείται σχεδόν σε όλα τα τμήματα, στο στοιχείο «εξαίρετος». Άλλος παράγοντας αποτυχίας είναι ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικό, αξιόπιστο, αλλά ούτε και αμερόληπτο.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα είχε να κάνει με την αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα (ερωτήσεις 8-13).

Παρατηρήθηκε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά ότι έχει συμπληρώσει έντυπο αυτοαξιολόγησης αλλά απάντησαν αρνητικά στην ερώτηση αν προηγήθηκε συζήτηση με τον αξιολογητή τους. Αυτό είναι σημαντικό, καθώς η συνάντηση του προϊσταμένου με τον υπάλληλο πρέπει να διεξάγεται για να συζητήσει,

να συμβουλέψει και να ακούσει διάφορους τρόπους ανάπτυξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά στο κατά πόσον έχουν προβεί σε ένσταση κατά έκθεσης αξιολόγησής τους, ενώ αντίθετα αν τους ικανοποιεί το γεγονός ότι οι υπάλληλοι στο δημόσιο αξιολογούνται όλοι ως «εξαιρέτοι», απάντησαν ότι διαφωνούν απόλυτα.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά την αποδοχή της αξιολόγησης (ερωτήσεις 14-15). Εδώ παρατηρούμε ότι οι ερωτηθέντες σχεδόν ομόφωνα με ένα ποσοστό 96,3% απάντησαν θετικά στο ότι είναι αναγκαίο ένα σύστημα αξιολόγησης.

Φαίνεται ότι συμφωνούν απόλυτα ότι η αξιολόγηση βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη του υπαλλήλου, στην αυτοκριτική του υπαλλήλου, στην ανάδειξη των αποδοτικότερων συναδέλφων και στην προαγωγή των πιο παραγωγικών συναδέλφων.

Το τρίτο ερευνητικό ερώτημα αφορά την εφαρμογή της αξιολόγησης (ερωτήσεις 16-19). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων διαφωνεί ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό, αξιόπιστο και αμερόληπτο. Ενώ αντίθετα, η πλειοψηφία συμφωνεί ότι είναι επιεικές.

Οι ερωτηθέντες συμφωνούν ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη στις προαγωγές. Ενώ, αντίθετα, διαφωνούν ότι λαμβάνεται υπόψη στις μετατάξεις, στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων και στην ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών των υπαλλήλων.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι ένας υψηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς τη μελλοντική απόδοση, τη δέσμευση στην υπηρεσία και τη διάθεση συνεργασίας. Επίσης, συμφωνούν ότι ένας χαμηλός βαθμός επηρεάζει αρνητικά τον υπάλληλο ως προς τη μελλοντική απόδοσή του και τη διάθεση του για συνεργασία. Ως προς τη δέσμευση στην υπηρεσία όμως, η πλειοψηφία ούτε διαφωνεί, ούτε συμφωνεί.

Το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (ερωτήσεις 20-26).

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων συμφωνεί ότι πρέπει να είναι συχνές οι συναντήσεις του προϊσταμένου/διευθυντή με τους εργαζομένους στην υπηρεσία τους και ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα εργασιακά καθήκοντα.

Επίσης, συμφωνούν ότι θα ήταν πιο αντικειμενική η αξιολόγηση εάν βασιζόταν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και συμπεριφορές που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Στην ερώτηση αρ. 24 που ήταν «ανοικτού τύπου» τους ζητήθηκε εάν συμφωνούν στην προηγούμενη ερώτηση, να αναφέρουν ποια είναι αυτά τα χαρακτηριστικά. Από τα 163 άτομα απάντησαν 46. Αρκετοί από τους ερωτηθέντες αναφέρθηκαν στην αξιοπιστία, ειλικρίνεια, διάθεση για συνεχή εκπαίδευση και ενημέρωση πάνω σε εργασιακά θέματα. Κάτι που επίσης αναζητούν οι εργαζόμενοι είναι να υπάρχει καλό πνεύμα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων. Ορισμένοι από τους ερωτηθέντες θεωρούν σημαντική την προθυμία, την αξιολόγηση με αντικειμενικά κριτήρια, να υπάρχει εξυπηρέτηση των πολιτών, θέληση για πρόοδο και οργάνωση. Να γίνεται αυτοαξιολόγηση και να υπάρχει διάθεση για συνεργασία. Επίσης να αξιολογηθεί και υπολογιστεί ο φόρτος εργασίας και ο βαθμός δυσκολίας της εργασίας. Ως επίσης, οι ευθύνες και η σχετική απόδοση σε αναλογία με το μισθό και τη θέση του υπαλλήλου και γενικά το εργασιακό περιβάλλον που υπάρχει σε κάθε οργανισμό.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στο ερώτημα αν ένα ιδανικό για αυτούς σύστημα αξιολόγησης πρέπει να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους, να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές, να αποτελεί βασικό κριτήριο στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών και να αξιολογεί την ατομική απόδοση του υπαλλήλου συνυπολογίζοντας και τη συνολική απόδοση του τμήματος.

Τέλος, στην τελευταία ερώτηση που ήταν «ανοικτού τύπου», οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν αν έχουν κάτι επιπρόσθετο να συμπληρώσουν. Απάντησαν 36 άτομα από τους 163 ερωτηθέντες.

Εδώ φαίνεται η άποψη των ερωτηθέντων ότι ο δημόσιος τομέας δεν βοηθά τους υπαλλήλους στην εξέλιξή τους και δεν προσφέρει ανταμοιβές. Επίσης, ότι ο αξιολογητής δεν πρέπει να μεροληπτεί υπέρ κάποιων και να μην είναι προκατειλημμένος έναντι του

αξιολογούμενου, ως επίσης ότι στο δημόσιο είναι αδύνατη η εφαρμογή ενός αμερόληπτου, αντικειμενικού και αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης.

Επίσης ανέφεραν ότι ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποδοτικό και χρήσιμο, θα πρέπει να είναι σωστά διαμορφωμένο και να διενεργείται από άξιους και ικανούς και ο αξιολογητής να έχει πραγματική γνώση της ικανότητας και των γνώσεων αυτών που καλείται να αξιολογήσει για να μπορέσει να είναι και αντικειμενικός.

Τέλος, ορισμένοι από τους ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η υφιστάμενη αξιολόγηση δεν είναι αποτελεσματική ούτε για τους υπαλλήλους, ούτε για τους οργανισμούς. Συνεπώς, η καλή αξιολόγηση που γίνεται για όλους, δεν βοηθά να ξεχωρίσουν οι πιο αποδοτικοί και παραγωγικοί υπάλληλοι, ως επίσης ότι επιθυμούν το σύστημα αξιολόγησης να είναι αξιόπιστο και δίκαιο με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και τη σωστή αξιοποίηση των υπαλλήλων σε σχέση με τα προσόντα και τις δυνατότητές τους.

Η παρούσα έρευνα αφήνει περιθώρια για μια μελλοντική έρευνα, όπως για παράδειγμα θα μπορούσε να διεξαχθεί ξανά έρευνα στα ίδια υπουργεία του δημόσιου τομέα, ως επίσης και στα δύο πανεπιστήμια του ευρύτερου δημόσιου τομέα, αναφορικά με ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης. Αν τελικά θε είναι αποδοτικότερο σε σχέση με το υφιστάμενο, για να δούμε αν τα αποτελέσματα θα είναι θετικότερα.

Στο παρόν στάδιο η εργασία περιορίζεται στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής. Φυσικά και δεν μπορούμε να αναδείξουμε τα προβλήματα που υπάρχουν στο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού μέσα σε μια εργασία. Η αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένα ευρύ και δύσκολο θέμα, το οποίο χρήζει βελτίωσης. Θα μπορούσε μακριά από στενά χρονικά περιθώρια, με μεγαλύτερο δείγμα συμμετεχόντων από διάφορα υπουργεία, ως επίσης και με μεγαλύτερη βιβλιογραφική επισκόπηση, να δώσει πιο σημαντικές και ακριβείς πληροφορίες, με αποτέλεσμα να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν βάση για μελέτη από διάφορα υπουργεία και οργανισμούς.

7.2 Προτάσεις Πολιτικής

Καταληκτικά, μέσα από την εμπειρία αυτής της μελέτης θα ήθελα να παραθέσω κάποιες προτάσεις που ίσως θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν.

Με βάση τις επιστημονικές έρευνες, τη βιβλιογραφία, αλλά και τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, φαίνεται ξεκάθαρα η ανάγκη βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού, πρέπει να τροχοδρομήσει τις διαδικασίες για την εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης με σαφείς διαδικασίες που να μπορεί να γίνεται αποδεκτό από τους εργαζομένους.

Επίσης ο κάθε εργαζόμενος στη δημόσια υπηρεσία να μπορεί να εντοπίζει τα δυνατά και αδύνατα σημεία στην απόδοσή του και να μπορεί να έχει περιθώρια βελτίωσης, ούτως ώστε να φτάσει στα επιθυμητά επίπεδα της απόδοσής του. Ακόμα, να υπάρχει διαδικασία αυτοαξιολόγησης από τους ίδιους του εργαζομένους.

Θα ήταν χρήσιμο, να ανατεθεί σε ιδιωτικό οίκο ο σχεδιασμός ενός νέου συστήματος αξιολόγησης, πάντα φυσικά με τη συνεργασία του τμήματος δημόσιας διοίκησης και προσωπικού. Ο εν λόγω οίκος να ετοιμάσει ένα προσχέδιο και να το παρουσιάσει στο Υπουργικό Συμβούλιο για σχόλια. Στη συνέχεια να γίνουν διαβουλεύσεις με τη συνδικαλιστική πλευρά μέχρι να καταλήξουν σε ένα συμφωνημένο νέο σύστημα αν και αντιδρούν στην εισαγωγή πιο ουσιαστικών συστημάτων αξιολόγησης.

Οι συνδικαλιστικές οργανώσεις μαζί με το τμήμα δημόσιας διοίκησης και προσωπικού θα πρέπει να αξιοποιήσουν το σύστημα για σκοπούς προαγωγής, ανάπτυξης και επιμόρφωσης των υπαλλήλων. Να γίνει διαφοροποίηση των κριτηρίων αξιολόγησης βάσει των ιεραρχικών επιπέδων και λεπτομερής περιγραφή τους. Επίσης να στοχεύει στο δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο αξιολόγησης, να εντοπίζει τους τομείς βελτίωσης και προσωπικής ανάπτυξης του κάθε εργαζόμενου και στην παροχή καθοδήγησης.

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων θα πρέπει να γίνονται σε σταθερό χρονικό διάστημα, δηλαδή στο τέλος κάθε έτους και ο προϊστάμενος πρέπει να θεωρεί ότι η εν λόγω διαδικασία είναι μια συνεχιζόμενη διαδικασία και όχι ένα απομονωμένο γεγονός.

Στη δημόσια υπηρεσία οι περισσότεροι αξιολογητές (προϊστάμενοι τμημάτων), δεν έχουν δεξιότητες και γνώσεις αξιολόγησης, με αποτέλεσμα να μην παρέχουν στους αξιολογούμενους κατάλληλη ανατροφοδότηση σχετικά με τις επιδόσεις τους και να μην

πραγματοποιούνται αποτελεσματικές συνεντεύξεις. Γι' αυτό το λόγο, θα πρέπει να διορίζονται εξωτερικοί συνεργάτες που να μπορούν να αξιολογούν τους υπαλλήλους.

Ένα άλλο κίνητρο που μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων είναι η σύνδεση της μισθοδοσίας με την απόδοσή τους. Φαίνεται ότι η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τους εργαζομένους για να έχουν απόδοση στην εργασία τους. Η σύνδεση δηλαδή των προαγωγών με τα αποτελέσματα της απόδοσης είναι μια πρόταση για την ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων τους. Αυτό είναι ένα κίνητρο που κινητοποιεί τους υπαλλήλους για περισσότερα αποτελέσματα.

Καταληκτικά θα πρέπει να αναφέρουμε ότι για να υλοποιηθεί οποιαδήποτε μεταρρύθμιση, πρέπει να είναι αποδεκτή και κατανοητή από τους ίδιους τους εργαζομένους, ούτως ώστε το προσωπικό να μην είναι δυσαρεστημένο και να εργάζεται δυναμικά για τους στόχους του οργανισμού.

Σύμφωνα με την Χεπορουλου (2016), «... στο δημόσιο τομέα τα συστήματα είναι ελλιπή και η κουλτούρα αντιπαραγωγική (όπως για παράδειγμα γραφειοκρατία, πολιτικές παρεμβάσεις, ασφάλεια εργασίας και μισθών, στρέβλωση των αξιολογήσεων και έλλειψη στόχων, ανατροφοδότηση, συμμετοχή και ανταμοιβές απόδοσης)». Αισιοδοξούμε ότι εάν επαναπροσδιοριστεί ο ρόλος της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ), και οι πολιτικές παρεμβάσεις περιοριστούν στους διορισμούς και στις προαγωγές, τότε μπορούμε να έχουμε ένα πιο αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης και έναν πιο αποδοτικό δημόσιο τομέα.

Τα όσα προαναφέρθηκαν δεν εξαντλούν το θέμα, ωστόσο οι προτάσεις που ανάφερα περιγράφουν ένα πλαίσιο, που θα μπορούσε να ξεπεράσει πολλά εμπόδια σε σχέση με την αποδοχή των υπαλλήλων του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, αλλά και την αξιοπιστία που νοιώθουν γι' αυτό.

Παράρτημα Α

Ερωτηματολόγιο

Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης Διοικητικού Προσωπικού στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

Η έρευνα αυτή υπηρετεί καθαρά εκπαιδευτικές ανάγκες και έχει στόχο την ανάδειξη των αδυναμιών, που πιθανόν να υπάρχουν, του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα.

* Required

Μέρος Α: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά.

1.

Φύλο: *

Check all that apply.

Άρρεν

Θήλυ

2.

Ηλικία: *

Check all that apply.

<30

31 - 40

41 - 50

>50

3.

3. Επίπεδο Σπουδών: *

Check all that apply.

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

4.

4. Τομέας Απασχόλησης: *

Check all that apply.

- Δημόσια Υπηρεσία
- Ευρύτερος Δημόσιος Τομέας

5.

5. Χρόνια Υπηρεσίας στο Δημόσιο ή Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα: *

Check all that apply.

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

6.

6. Θέση που κατέχετε: *

Check all that apply.

- Διευθυντής
- Προϊστάμενος
- Λειτουργός
- Βοηθός Λειτουργός
- Βοηθός Γραμματειακός Λειτουργός
- Άλλο

7.

7. Τρόπος Εργοδότησης: *

Check all that apply.

- Α. Προκήρυξη Θέσης με Προσωπική Συνέντευξη.
- Β. Προκήρυξη Θέσης με Γραπτές Εξετάσεις.
- Γ. Μοριοδότηση.
- Δ. Σύμβαση Αορίστου Χρόνου.

Μέρος Β: Αξιολόγηση Προσωπικού στο Δημόσιο και Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα:

8.

8. Έχετε συμπληρώσει έντυπο αυτοαξιολόγησης; *

Check all that apply.

- Ναι
- Όχι

9.

9. Πότε αξιολογηθήκατε για τελευταία φορά; *

Example: December 15, 2012

10. **10. Πριν από τη συμπλήρωση της έκθεσης αξιολόγησής σας, προηγήθηκε συζήτηση ή συνέντευξη με τον αξιολογητή σας; ***
Check all that apply.
- Ναι
 Όχι
11. **11. Με δική σας πρωτοβουλία έχετε λάβει γνώση των εκθέσεων αξιολόγησής σας; ***
Check all that apply.
- Ναι
 Όχι
12. **12. Έχετε κάνει ποτέ ένσταση κατά έκθεσης αξιολόγησής σας; ***
Check all that apply.
- Ναι
 Όχι
13. **13. Πόσο σας ικανοποιεί το γεγονός ότι στο Δημόσιο Τομέα και γενικότερα στον Ευρύτερο Δημόσιο Τομέα, οι υπάλληλοι αξιολογούνται όλοι ως "Εξαιρετικοί"; ***
Check all that apply.
- Διαφωνώ απόλυτα
 Διαφωνώ
 Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ
 Συμφωνώ
 Συμφωνώ απόλυτα

Μέρος Γ: Αποδοχή Αξιολόγησης.

14. **14. Είναι αναγκαίο ένα σύστημα αξιολόγησης; ***
Check all that apply.
- Ναι
 Όχι

15.

15. Αν ναι, γιατί βοηθάει: *

Mark only one oval per row.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
A. στην επαγγελματική ανάπτυξη του υπαλλήλου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. στην αυτοκριτική του υπαλλήλου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. στην ανάδειξη των αποδοτικότερων συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ. στην προαγωγή των πιο παραγωγικών συναδέλφων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μέρος Δ: Εφαρμογή Αξιολόγησης.

16.

16. Το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης πιστεύετε ότι είναι: *

Mark only one oval per row.

	Διαφωνώ απόλυτα.	Διαφωνώ.	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.	Συμφωνώ.	Συμφωνώ απόλυτα.
A. αντικειμενικό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. αξιόπιστο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. αμερόληπτο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ. επεικές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17.

17. Πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης λαμβάνεται υπόψη: **Mark only one oval per row.*

	Διαφωνώ απόλυτα.	Διαφωνώ.	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.	Συμφωνώ.	Συμφωνώ απόλυτα.
A. στις προαγωγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. στις μετατάξεις.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. στην ανάθεση ειδικών καθηκόντων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ. στην ανάδειξη των εκπαιδευτικών αναγκών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18.

18. Ένας υψηλός βαθμός επηρεάζει θετικά τον υπάλληλο ως προς: **Mark only one oval per row.*

	Διαφωνώ απόλυτα.	Διαφωνώ.	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.	Συμφωνώ.	Συμφωνώ απόλυτα.
A. τη μελλοντική απόδοση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. τη δέσμευση στην υπηρεσία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. τη διάθεση συνεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19.

19. Ένας χαμηλός βαθμός επηρεάζει αρνητικά τον υπάλληλο ως προς:*Mark only one oval per row.*

	Διαφωνώ απόλυτα.	Διαφωνώ.	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.	Συμφωνώ.	Συμφωνώ απόλυτα.
A. τη μελλοντική απόδοση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. τη δέσμευση στην υπηρεσία.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. τη διάθεση συνεργασίας.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Μέρος Ε: Μέθοδοι Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

20.

20. Πιστεύετε ότι είναι ξεκάθαροι για εσάς οι στόχοι της υπηρεσίας σας; *

Check all that apply.

- Διαφωνώ απόλυτα.
- Διαφωνώ.
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.
- Συμφωνώ.
- Συμφωνώ απόλυτα.

21.

21. Πιστεύετε ότι πρέπει να είναι συχνές οι συναντήσεις του προϊσταμένου / διευθυντή με τους εργαζομένους στην υπηρεσία σας; *

Check all that apply.

- Διαφωνώ απόλυτα.
- Διαφωνώ.
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.
- Συμφωνώ.
- Συμφωνώ απόλυτα.

22.

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

Check all that apply.

- Διαφωνώ απόλυτα.
- Διαφωνώ.
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.
- Συμφωνώ.
- Συμφωνώ απόλυτα.

23.

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

Check all that apply.

- Διαφωνώ απόλυτα.
- Διαφωνώ.
- Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.
- Συμφωνώ.
- Συμφωνώ απόλυτα.

24.

24. Εάν συμφωνείτε (στην πιο πάνω ερώτηση) ποια είναι αυτά;

25.

25. Ένα ιδανικό για εσάς σύστημα αξιολόγησης πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά:


Mark only one oval per row.

	Διαφωνώ απόλυτα.	Διαφωνώ.	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ.	Συμφωνώ.	Συμφωνώ απόλυτα.
A. να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
B. να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γ. να αποτελεί βασικό κριτήριο στη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δ. να αξιολογεί την ατομική απόδοση του υπαλλήλου συνυπολογίζοντας και τη συνολική απόδοση του τμήματος.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

26.

26. Έχετε κάτι επιπρόσθετο να συμπληρώσετε;

Powered by

 Google Forms

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία:

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

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

Ζαβλανός Μ., (2002). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Σταμούλη.

Κανελλόπουλος, Χ., Κ., (2002). Διοίκηση προσωπικού-ανθρώπινου δυναμικού: θεωρία και πράξη, Αθήνα.

Μούζα-Λαζαρίδη Αν Μαρ., (2006), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Κριτική.

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

Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Ανικούλα.

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

Παπανης, Ε., Ρόντος, Κ., (2007). *Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων*. <http://epapanis.blogspot.gr>

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

Παπαστεφανάκη, Σ., (2006), Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης – Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.

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

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

Σαρμανιώτης Χ. (2005). Μάνατζμεντ, Αθήνα: Β. Γκιούρδος.

Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Rosili.

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

Χυτήρης, Λ.,Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: "Interbooks".

Harvard Business Review, (2002), Για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Ξένη Βιβλιογραφία:

Alexandria, Virginia: *U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences*.

Amygdalos, C., Bara, N., & Moisiadis, G. (2014). Performance Appraisal in Greek Public Sector. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 501–506.
<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.072>

Bawole, JN., Hossain, F., KA Domfeh, K.A., Bukari, HZ., Sanyare, F. (2013): Performance appraisal or praising performance? The culture of rhetoric in performance management in Ghana civil service. *International Journal of Public Administration*. 36(13): 953-962.

Boyle, R., (2014). Revisiting Performance Appraisal: Can the Performance Management and Development System (PMDS) be made to Work? *Tom O' Connor Working Paper Series Department of Government, UCC. No. 41*.

Breidert, T., Fite, E. (2009): Self-assessment: review and implications for training.

Chum, Y., Rainey, H. (2005). Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory* 15:529-557.

Cole, L. E., "Employee satisfaction and organizational performance: a summary of key findings from applied psychology".

Dessler, G., (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές Έννοιες και Τάσεις*. Αθήνα: Κριτική.

Employees Care a Lot More About Performance Reviews Than You May Think. (2009, July). *HR Focus* (86), p.9.

Gederblom, D. & D. Pernerl, D., (2002), "From Performance Appraisal To Performance Management: One Agency's Experience", *Performance Management* 31, p.131-140.

Glendinning, P., "Performance Management: Pariah Or Messiah", *Public Personnel Management* 31, (2002), p.161-178.

Grossi, L.E., (2012). Performance Appraisal as a Tool for Efficiency in the Public Sector. The George Washington University School of Business The Institute of Brazilian Issues. Ανάκτηση στις 05/12/2018 από:
https://www2.gwu.edu/~ibi/minerva/Fall2012/Luciano_Grossi.pdf

Hempel, P.S., "Differences between Chinese and Western Managerial Views of Performance," *Personnel Review* 30 (2001): 203-226.

Hodgetts, R.M., Luthans, F. & Slocum, J.W. (1999), "Strategy And Hrm Initiatives For the '00s Environment Redefining Roles and Boundaries, Linking Competencies And Resources", *Organizational Dynamics*, Autumn.

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

Judge, T., and al, (2010), "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", Journal of Vocational Behavior, 77, pp.157-167.

Kosteas, V., (2011), "Job Satisfaction and Promotions", Industrial Relations, 50, pp.174-194.

Latham, G., Borgogni, L., Petitta, L., (2008). Goal Setting and Performance Management in the Public Sector. *International Public Management Journal*. 11(4):385-403.

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

Lussier, R. N., & Hendon, J.R. (2013). *Human Resource Management: Functions, Applications, Skill Development*. Los Angeles: SAGE.

Macintosh, G., (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing* (21), σσ150-159.

Markovits, Y., A.J. Davis, and R. Van Dick, (2007). Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction among Greek Private and Public Sector Employees, *International Journal of Cross Cultural Management, Vol 7, Issue (1)*: 77-99.

Mollel, E., Mulongo, L.S. and Razia M. (2017). Perception of public service employees on performance appraisal management in Muheza District, Tanzania. *Issues in Business Management and Economics*. 5(4): 60-69.

Mondy, W. R., (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, (11^η έκδοση), Αθήνα: Τζιολα,

Mondy, W. R., (2012). *Human Resource management* (12 έκδοση). New Jersey: Prentice Hall.

Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B. & Wright, P., (2007). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων: Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα*. Αθήνα: Παπαζήση.

Pan, K. Performance management and performance appraisal in the public sector: This draft was prepared for delivery at the 2011 CEPA meeting in New York, April 4-8, 2011.

Ανάκτηση στις 05/12/2018 από:

<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/un-dpadm/unpan045257.pdf>

Risher, H., "Getting Serious About Performance Management", Compensation And Benefits Review, (November/December, 2005).

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

Shah, S. (2017): Comparative Literature Review of Performance Management in Public Sector and Performance Appraisal Practices in Civil Bureaucracy of Various Countries. *Frontiers of emerging trends in social sciences*. Volume 1 Issue 1 (15-29). Ανάκτηση στις 05/12/2018 από: <http://www.inu.edu.pk/BA-Journal/2.Sameen%20Shah.pdf>

Spalkova, D., Spacek, D., Nemecek, J., (2015). Performance management and performance appraisal: Czech Self-Governments. *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*. 8(2).

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

Smither R. (2000). The Psychology of work and Human Performance, Harper Collins College Publishers. Volume 16, 29-60.

Steijn, B., (2006). Human Resource Management and Job Satisfaction in Dutch Public Sector, *International Review of Administrative Sciences*, 72 (2), 187-201.

Steijn, B., (2004). Human Resource Management and Job Satisfaction in Dutch Public Sector, Review of Public Personnel Administration, Vol. 24, Issue 4.

Taehee, K., (2014). *Performance appraisal: Determinants of public employees'*

acceptance. Rutgers University. Graduate Scholl –Newark. *Ανάκτηση από:*
<https://rucore.libraries.rutgers.edu/rutgers-lib/43793/PDF/1/> στις 8/12/2018.

Tsai, Y., (2011), “Relationship between Organizational Culture, Leadership Behavior and Job Satisfaction”, *BMC Health Services Research*, 11:98, pp.1-9.

Tshabalala, M., (2015). Performance & Performance Management in Public Sector. *Strategic Planning at National Department of Health*. *Ανάκτηση από:*
<https://www.linkedin.com/pulse/performance-management-public-sector-myrah-tshabalala> στις 5/12/2018.

Tuytens, M., & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756-776.
<http://dx.doi.org/10.1108/00483481211263692>

Zervopoulos, P., Palaskas, T., (2010). Εφαρμογή μετρήσεων απόδοσης – αποτελεσματικότητας – αποδοτικότητας στη δημόσια διοίκηση: διεθνής και ελληνική εμπειρία, Munich Personal RePEc Archive, Item ID:30936.