



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης
Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης
Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά**

**Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»**

**«Στάσεις και Απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την
αξιολόγηση»**

Μακρή Αφροδίτη

Κόρινθος , Σεπτέμβριος 2016



**Department of Political Studies and International Relations - University of
Peloponnese**

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

**Interuniversity Interdepartmental
Master Program in
«Local and Regional Government and Development»**

**“Attitudes and Opinions employees of local government for the performance
appraisal”**

Afroditi Makri

Corinth, September 2016

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Αν και η αξιολόγηση αποτελεί σημαντική λειτουργία στα πλαίσια της Διοίκησης Ανθρώπινων πόρων και θεωρείται απαραίτητο εργαλείο τόσο για την ανάπτυξη των υπαλλήλων, όσο και την επίτευξη των στόχων των φορέων τα τελευταία χρόνια στα πλαίσια των μεταρρυθμιστικών προσπαθειών του δημοσίου τομέα έχει αναπτυχθεί έντονος σκεπτικισμός ως προς τα αποτελέσματα που προκύπτουν τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς.

Η παρούσα εργασία έχει σαν σκοπό την διερεύνηση των στάσεων και αντιλήψεων των εργαζομένων ΟΤΑ για την αξιολόγησή απόδοσης. Αναλυτικότερα ο σκοπός της έρευνας έχει στόχο να εκτιμηθούν οι στάσεις των εργαζομένων σχετικά με την έννοια της αξιολόγησης, να αναδειχθούν οι αντιλήψεις τους, να εξεταστεί ο βαθμός ενημέρωσής τους σχετικά με τα ισχύοντα στους ΟΤΑ συστήματα αξιολόγησης και να εντοπισθούν παράγοντες που σχετίζονται με θετικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση.

Στο πρώτο θεωρητικό μέρος της παρούσης εργασίας οροθετείται η έννοια της αξιολόγησης γίνεται αναφορά στις μεθόδους που έχουν αναπτυχθεί από θεωρητικούς ερευνητές και πρακτικούς, τους στόχους που επιδιώκονται και επιπλέον γίνεται ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις απόψεις εργαζομένων για την αξιολόγηση.

Στο δεύτερο ερευνητικό μέρος της εργασίας οργανώθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίων σχετικά με το παραπάνω θέμα που απευθύνθηκε σε υπαλλήλους Ο.Τ.Α.. Επιπρόσθετα στο δεύτερο μέρος της διπλωματικής εργασίας παρουσιάζεται η μέθοδος που επιλέχθηκε, το είδος των ερωτήσεων και η μορφή του ερωτηματολογίου. Επίσης παρουσιάζεται το δείγμα και ο τρόπος επεξεργασίας των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν. Τέλος παρουσιάζονται τα ευρήματα της έρευνας και διατυπώνονται σκέψεις και προτάσεις, συνοψίζονται τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε για το θέμα και τέλος ακολουθεί η αναφορά της βιβλιογραφίας – αρθρογραφίας που μελετήθηκε και τα παραρτήματα που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο.

ABSTRACT

Although the assessment is an important function within the human resource management and an essential tool for both the development of officials and actors in recent years in the context of public sector reform efforts have developed skepticism as to the results obtained so for employees and for organizations. The present study aims to investigate the attitudes and perceptions of local authorities' employees for their evaluation. More specifically, the research objective aims to assess employee attitudes about the meaning of Performance Appraisal to highlight the concepts, the degree of information to consider them on applicable at evaluation systems and to identify with positive attitudes related factors across Performance Appraisal.

In the first theoretical part of this paper is termed the concept of evaluation refer to the methods developed by theoreticians researchers and practitioners, the objectives pursued and further reviews the literature on employee opinions on the assessment.

In the second part of the research work was organized research through questionnaires on the above issue was addressed to local government officials The results were collected from employees 44 municipalities responded to the survey. In addition to the second part of the method chosen is presented thesis, the type of questions and the questionnaire. It also presents the sample and how the data gathered. Finally presents the findings of the investigation and expressed thoughts and proposals, summarized the conclusions reached on the matter, and finally followed by the reference literature - editorial studied and annexes include the questionnaire

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή του κ. Κων/νο Κατρακυλίδη για την καθοδήγηση και την συμπαράστασή του καθώς και τους συναδέλφους μου εργαζόμενους στους Δήμους που διέθεσαν τον χρόνο τους για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας εργασίας. . Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος που είχα την χαρά να συνεργαστώ μαζί τους κατά την διάρκεια των σπουδών μου για τις γνώσεις που μου προσέφεραν.

Λέξεις κλειδιά:

Αξιολόγηση απόδοσης, Αμοιβή βάσει απόδοσης, Διοίκηση Απόδοσης
Performance appraisals, pay for performance. Performance Management

Εξεταστική Επιτροπή:

Α ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝ/ΝΟΣ ΚΑΤΡΑΚΥΛΙΔΗΣ

Β ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΩΑΝΝΗΣ ΚΥΡΙΤΣΗΣ

Γ ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΜΩΥΣΗΣ ΣΙΔΗΡΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	5
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	7
Κεφάλαιο 1 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....	10
1.1 Έννοια και περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	10
1.2 Η έννοια της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού.....	12
1.3 Η έννοια της αποδοτικότητας προσωπικού.....	13
1.4 Σκοπός αξιολόγησης της απόδοσης.....	14
1.5 Διαδικασία της αξιολόγησης.....	16
1.6 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης.....	18
1.7 Αδυναμίες- Μειονεκτήματα της αξιολόγησης.....	20
1.8 Σφάλματα της Διαδικασίας Αξιολόγησης.....	21
1.9 Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	24
1.10 Όργανα εφαρμογής της αξιολόγησης - Αξιολογητές.....	26
1.11 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	29
1.12 Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες σχετικά με τις απόψεις εργαζομένων για την αξιολόγηση.....	34
1.13 Νομοθετικό πλαίσιο συστημάτων αξιολόγησης των Ο.Τ.Α.	42
1.13.1 Το Π.Δ. 318/1992.....	42
1.13.2 Ο Ν. 4250/2014 για την Αξιολόγηση.....	44
1.13.3 Σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων με τον Ν. 4369/16.....	45
Κεφάλαιο 2 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	53
2.1. Σκοπός.....	53
2.2 Το δείγμα της μελέτης.....	53
2.3 Εργαλείο συλλογής.....	53
2.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία.....	55
2.5 Δεοντολογικά θέματα.....	55
2.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	56
2.7 Στατιστική ανάλυση.....	57
Κεφάλαιο 3 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	58

3.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.....	58
3.2. Διερεύνηση Στάσεων και Αντιλήψεων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης.....	65
3.3 Συμπεράσματα.....	108
3.4 Προτάσεις.....	110
3.5 Περιορισμοί της έρευνας.....	113
3.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	113
Κεφάλαιο 4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	114
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	118

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1 Κριτήρια αξιολόγησης Π.Δ318/92.....	43
Πίνακας .1.2 Κριτήρια αξιολόγησης Ν.4369/2016.....	49
Πίνακας : 1.3 κλίμακα βαθμών επιμέρους κριτηρίων.....	50
Πίνακας 3.1 Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο.....	58
Πίνακας 3.2 Κατανομή δείγματος με βάση την διοικητική Ιεραρχία.....	59
Πίνακας 3.3 Κατανομή Φύλο και θέση στην Ιεραρχία.....	60
Πίνακας 3.4 Κατανομή / έτη υπηρεσίας.....	61
Πίνακας 3.5 Κατανομή με βάση την προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα.....	62
Πίνακας 3.6 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων.....	63
Πίνακας 3.7 Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο.....	64
Πίνακας 3.8 Συμμετέχοντες με βάση το αν έχουν υποστεί αξιολόγηση.....	64
Πίνακας 3.9 Επίπεδο γνώσης διαδικασίας αξιολόγησης.....	66
Πίνακας 3.10 Γνώση επί των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης.....	67
Πίνακας 3.11 Γνώση κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων.....	68
Πίνακας 3.12 Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους.....	69
Πίνακας 3.13 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως διαδικασία.....	70
Πίνακας 3.14 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως προς την λειτουργία της υπηρεσίας.....	71
Πίνακας 3.15 Αξιολόγηση και βελτίωση αποδοτικότητας.....	72
Πίνακας 3.16 Ικανοποίηση από αποτελέσματα αξιολόγησης.....	73
Πίνακας 3.17 Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης μέσω ένστασης.....	74
Πίνακας 3.18 Μεροληπτική Συμπεριφορά Αξιολογητή.....	78
Πίνακας 3.19 Στάση έναντι αξιολογητή.....	79
Πίνακας 3.20: Σημαντικότεροι λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα.....	80
Πίνακας 3.21 Λόγοι μεροληψίας προς τα άνω.....	81
Πίνακας 3.22 Λόγοι μεροληψία προς τα κάτω.....	83
Πίνακας 3.23 Χρησιμότητα αξιολόγησης.....	84
Πίνακας 3.24 Προτάσεις εδραίωσης κουλτούρας αξιολόγησης.....	85
Πίνακας 3.25 Προτάσεις για δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.....	87

Πίνακας 3.26	Σημασία χαρακτηριστικών: Να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους...	89
Πίνακας 3.27	Σημασία χαρακτηριστικών: Να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές....	89
Πίνακας 3.28	Σημασία Χαρακτηριστικών Σύνδεση με μισθολογικές αμοιβές και παροχές ..	90
Πίνακας 3.29	Σημασία Χαρακτηριστικών Αξιολόγηση υπαλλήλων βάσει στόχων.....	90
Πίνακας 3.30	Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης.....	90
Πίνακας 3.31	Αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με την οργανικό μονάδα.....	91
Πίνακας 3.32	Σύνδεση με ιδιαιτερότητες εργαζομένων και θέση εργασίας	91
Πίνακας 3.33	Σχέση φύλου με γνώση διαδικασίας	93
Πίνακας 3.34	Σχέση φύλου με άποψη για τα αποτελέσματα αξιολόγησης.....	94
Πίνακας 3.35	Θέση στην Διοίκηση και άποψη για την αξιολόγηση	95
Πίνακας 3.36	Στάση έναντι της αξιολόγησης σε σχέση με την γνώση της διαδικασίας.....	96
Πίνακας 3.37	Επίπεδο εκπαίδευσης και στάση έναντι του αξιολογητή.....	97
Πίνακας 3.38	Θέση Ευθύνης και στάση έναντι του αξιολογητή.....	99
Πίνακας 3.39	Στάση έναντι του αξιολογητή και άποψη για εξωτερικό αξιολογητή	106
Πίνακας 3.40	Προϋπηρεσία Ιδιωτικό τομέα και άποψη για πολλαπλούς αξιολογητές.....	107

ΠΙΝΑΚΑΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 3-1	Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο	58
Διάγραμμα 3-3-2	Κατανομή δείγματος με βάση την διοικητική ιεραρχία.....	59
Διάγραμμα 3-3	Κατανομή φύλο και θέση στην Ιεραρχία.....	60
Διάγραμμα 3-4	Κατανομή δείγματος ανά έτη υπηρεσίας.....	61
Διάγραμμα 3-5	Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα	62
Διάγραμμα 3-6	Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων	63
Διάγραμμα 3-7	Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο.....	64
Διάγραμμα 3-8	Συμμετέχοντες που έχουν υποστεί αξιολόγηση.....	65
Διάγραμμα 3-9	Επίπεδο Γνώσης Διαδικασίας Αξιολόγησης.....	66
Διάγραμμα 3-10	Γνώση των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης	67
Διάγραμμα 3-11	Γνώση κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων.....	68
Διάγραμμα 3-12	Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους.....	69
Διάγραμμα 3-13	Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως διαδικασία	70
Διάγραμμα 3-14	Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως προς την λειτουργία της υπηρεσίας.....	71
Διάγραμμα 3-15	Απόψεις για την αξιολόγηση ως προς την βελτίωση αποδοτικότητας.....	72
Διάγραμμα 3-16	Ικανοποίηση από αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα	73
Διάγραμμα 3-17	Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης μέσω ένστασης	74
Διάγραμμα 3-18	Επίπεδο γνώσης Αξιολόγησης	76
Διάγραμμα 3-19	Μεροληπτική Συμπεριφορά Αξιολογητή.....	78
Διάγραμμα 3-20	Στάση έναντι αξιολογητή	79
Διάγραμμα 3-21	Λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης	81
Διάγραμμα 3-22	Λόγοι Μεροληψίας προς τα άνω.....	82
Διάγραμμα 3-23	Λόγοι μεροληψίας προς τα κάτω	83
Διάγραμμα 3-24	Χρησιμότητα Αξιολόγησης.....	84
Διάγραμμα 3-25	Προτάσεις για την εδραίωση κουλτούρας αξιολόγησης.....	85

Διάγραμμα 3-26 Προτάσεις δίκαιας και αντικειμενικής αξιολόγησης	88
Διάγραμμα 3-27 Χαρακτηριστικά ιδανικού συστήματος αξιολόγησης	92
Διάγραμμα 3-28 Θέση στην Διοίκηση και άποψη για την Αξιολόγηση	95
Διάγραμμα 3-29 Θέση Ευθύνης και στάση έναντι αξιολογητή	99
Διάγραμμα 3-30 Γνώση συστήματος αξιολόγησης και στάση έναντι αξιολογητή	100
Διάγραμμα 3-31 Γνώση της Διαδικασίας Αξιολόγησης	101
Διάγραμμα 3-32 Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους στάση έναντι αξιολόγησης.	102
Διάγραμμα 3-33 Γνώση Σύνδεση Αξιολόγησης με στόχους	103
Διάγραμμα 3-34 Στάση έναντι αξιολογητή και άποψη για εξωτερικό αξιολογητή.....	106
Διάγραμμα 3-35 Προϋπηρεσία ιδιωτικό τομέα άποψη για πολλαπλούς αξιολογητές....	107

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Έννοια και περιεχόμενο Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Θα ήταν ορθό πρώτα από όλα να παρατεθεί μία γενική έννοια για το τι σημαίνει τελικά η «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ώστε να διαλευκανθεί και να γίνει περισσότερο κατανοητή η βάση από την οποία ξεκινάνε και στηρίζονται τα παρακάτω κεφάλαια.

Αρχίζοντας με έναν ορισμό, ο French (1994), παρουσίασε την «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» ως την φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που έχουν να κάνουν με την διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού. Με την μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία μιας σειράς δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι κομμάτι της διοικητικής λειτουργίας.

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη -Κουφίδου «ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως πόρος» Ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης που μπορούν να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων ενός οργανισμού» (Jackson & Schuler , 2000)

Η Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων (Δ.Α.Π.) βασίζεται σε εργαλεία και μεθόδους από τον τομέα της ψυχολογίας και τεχνικές και διαδικασίες από τον τομέα της διοίκησης προσωπικού (Κουτρούκης Θ. , 2011)

Στόχοι της είναι η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού, η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων, η καλύτερευση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης και η πραγματοποίηση των επιχειρησιακών στόχων.

Τα προηγούμενα έχουν την δυνατότητα να οριστούν ως άμεσα συσχετιζόμενα με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις.

Όμως, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο τεχνικές και εργαλεία που ανακαλύφθηκαν από κάποια ανώτερα στελέχη με σκοπό την σωστή λειτουργία και ακολουθία μόνον και μόνον αυτών με σκοπό τα προηγούμενα. Είναι ένας συνδυασμός ικανοτήτων που έχουν οι άνθρωποι στις δουλειές τους όπως είναι η ευφυΐα, η αφοσίωση, η πείρα, οι διάφορες δεξιότητες, η ικανότητα για περεταίρω μάθηση και πως αυτά έχουν την δυνατότητα να αλληλεπιδράσουν στην δραστηριότητα της επιχείρησης που με την έγκαιρη πρόβλεψη τους, την καλλιέργεια και την σωστή διαχείριση τους από την διοίκηση έχει την δυνατότητα να πραγματοποιήσει το θεμιτό αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα όπου είναι το σημαντικότερο μέρος των εισροών της εταιρίας ως προς την διοίκηση και διαχείριση τους αλλά και κατά επέκταση το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Η Δ.Α.Π. είναι η διοικητική λειτουργία του οργανισμού που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού

Τα κύρια εργαλεία τελικά της Δ.Α.Π που βοηθούν σημαντικά στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης και αποτελεσματικής διαχείρισης της οργανωσιακής παιδείας και αμοιβαιότητας των σχέσεων ανάμεσα διοίκησης και εργαζομένων είναι τα παρακάτω:

- Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)
- Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας (Job Analysis, Job Description)
- Προσέλκυση (Recruitment)
- Επιλογή (Selection)
- Αξιολόγηση (Performance Appraisal)
- Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Training and Development)
- Αμοιβές και Παροχές (Rewards)
- Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relations)
- Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)

- Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)
- Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Organizational and Business Development) (Παπαστεφανάκη, 2008)

Κύριες λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων, αναφορικά με τον Χατζηκιάν (2012), είναι η οργάνωση, ουσιαστικά η δημιουργία του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας, η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων όπου περιέχει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό όπως και την επιλογή του προσωπικού, η παρακολούθηση απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της, ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, η διαχείρισης των μεταβολών της υπηρεσιακής κατάστασης, παραδείγματος χάριν οι μεταθέσεις, η διαχείριση των υπαλληλικών σχέσεων, ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας, η υγιεινή και ασφάλεια του χώρου εργασίας και τέλος οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας. (Χατζηκιάν, 2012)

Όμως, η αξιολόγηση ως εργαλείο της Δ.Α.Π είναι μια από τις κυριότερες λειτουργίες της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων και χαρακτηρίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται αν η ολοκλήρωση του έργου του οποίου έχει αναλάβει ο κάθε εργαζόμενος έχει πραγματοποιηθεί με επιτυχία ή μη σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια.

1.2 Η έννοια της αξιολόγησης απόδοσης προσωπικού

Σύμφωνα με τον Dessler η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθοντικής απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί για την θέση του.(Dessler, 2012).

Η αξιολόγηση απόδοσης επίσης αναφέρεται ως η μέθοδος μέσω της οποίας αξιολογείται και τεκμηριώνεται η εργασιακή επίδοση ενός εργαζομένου. (Manasa & Reddy, 2009).

Η αξιολόγηση της απόδοσης προσφέρει μεγάλες δυνατότητες τόσο στους οργανισμούς όσο και στους υπαλλήλους. Αποτελεί μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει .

Βοηθά τους οργανισμούς να καταγράψουν τους παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και τους εργαζομένους να αναπτυχθούν και να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους παρέχοντάς τους πληροφορίες για την βελτίωσή τους αλλά μπορεί επίσης να αποτελέσει την τυπική βάση πάνω στην οποία θα ληφθούν αποφάσεις που αφορούν διορθωτικές και ενισχυτικές ενέργειες για τον οργανισμό και το προσωπικό . (Ασπρίδης, 2004)

Η αξιολόγηση απόδοσης η οποία εστιάζει στην ενίσχυση των εργασιακών δεξιοτήτων περιλαμβάνει ανατροφοδότηση, παροχή συμβουλών προς τους εργαζόμενους για να γίνουν αποτελεσματικοί στην εργασία τους, κατάρτιση και άλλες ευκαιρίες μάθησης. (Cardy, Balkin, & Gomez-Majia, 2012).

Παρά το γεγονός βέβαια ότι τα συστήματα αξιολόγησης απόδοσης μπορεί να παρουσιάζουν προβλήματα και να είναι στόχος επικρίσεων προηγούμενες έρευνες δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι φαίνεται να επιζητούν την ανατροφοδότηση μέσω της αξιολόγησης σε συνεχή βάση καθώς και την σύνδεσή της με την αμοιβή (Cleveland, Murphy, & Williams, 1989).

1.3 Η έννοια της αποδοτικότητας προσωπικού

Σύμφωνα με τον ορισμό του Ο.Ο.Σ.Α. η αποδοτικότητα ορίζεται ως «Η επίτευξη των μέγιστων εκροών από ένα δεδομένο επίπεδο πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για την εκτέλεση μιας δραστηριότητας». (ΟΟΣΑ,2011)

Γενικά με τον όρο αποδοτικότητα εννοούμε την ικανότητα απόδοσης προσδοκώμενου αποτελέσματος. Για την Δημόσια διοίκηση Αποδοτικότητα είναι η ικανότητα της να επιτυγχάνει τους τεθέντες στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος και το υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

Η αξιολόγηση απόδοσης συναντά τις κρίσιμες έννοιες της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας.

Διότι ο σκοπός μέτρησης της αποδοτικότητας είναι να κάνουμε εκείνο που έχει τεθεί ως στόχος (αποτελεσματικότητα) με τον σωστό τρόπο και το μικρότερο κόστος (αποδοτικότητα), ώστε (παραγωγικότητα) να είμαστε παραγωγικοί (Καρακατσούλης,2004).

Η αποδοτικότητα συνήθως οδηγεί στην αποτελεσματικότητα όμως αυτό δεν συμβαίνει πάντοτε . Η αποτελεσματικότητα είναι ευρύτερη έννοια από την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα γιατί τις εμπεριέχει.

Ο όρος αποδοτικότητα αναφέρεται στο λόγο μεταξύ του κόστους και των αποτελεσμάτων και συγκεκριμένα στη διοικητική πρακτική, αποδοτικότητα είναι η ικανότητα μιας οργάνωσης να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Αποτελεσματικότητα είναι η σχέση μεταξύ των τεθέντων στόχων και των επιπτώσεων, αποτελεσμάτων ή εκροών που επέρχονται από την επίτευξή τους ή εναλλακτικά η έννοια της αποτελεσματικότητας αναφέρεται στην υλοποίηση ή πραγματοποίηση των προγραμματισμένων τυπικά προβλεπόμενων στόχων και ως εκ τούτου, θεωρείται ένα από τα κριτήρια αξιολόγησης της διοικητικής λειτουργίας (Μιχαλόπουλος,2010).

Ο ορισμός αποδοτικότητα-ανάπτυξη προσωπικού έχει να κάνει με τις συστηματικές και εντατικές προσπάθειες της οργάνωσης που στοχεύουν στην καλύτερευση της τωρινής αλλά και μελλοντικής απόδοσης των εργαζομένων με την ενίσχυση των ικανοτήτων τους όπως οι γνώσεις και οι δεξιότητες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010).

1.4 Σκοπός και στόχοι αξιολόγησης της απόδοσης

Η εφαρμογή της χρήσης της αξιολόγησης απόδοσης σε έναν οργανισμό είναι αναγκαία για την αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων του(Prowse, P. & J. Prowse, 2009). Οι στόχοι της μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι αρκετοί και διαφορετικοί, οι κυριότεροι παρόλα αυτά είναι η παρακίνηση, η βελτίωση της επίδοσης και η διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson και Schuler, 2003).

Ακόμα, όπως αναφέρουν οι Κ. Τερζίδης και Κ.Τζωρτζάκης (2004):

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης.
- Εξακριβώνει εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του.

- Ανακαλύπτει αφανές δυναμικό ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Συμβάλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων .
- Ενισχύει το αίσθημα υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Επίσης, ο Phil Long (1968) προσδιορίζει ότι οι κυριότεροι στόχοι που έχει η αξιολόγηση είναι να βρει τις απαιτήσεις κατάρτισης και ανάπτυξης, να καλυτερεύσει την επίδοση, να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας, να βάλει τους στόχους απόδοσης και να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στην μισθοδοσία (Μαυρομιχάλη, 2011).

Ουσιαστικά τα συστήματα αξιολόγησης έχουν σκοπό την υλοποίηση και διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των εργασιών από τους εργαζομένους στην υπάρχουσα εργασία τους, την καλυτέρευση της απόδοσης τόσο των ατόμων όσο και των συστημάτων εργασίας (τρόπος εκτέλεσης, χρονοπρόγραμμα εργασιών), την βελτίωση του συστήματος ανταμοιβών (αυξήσεις, βραβεία-πριμ απόδοσης), την πραγματοποίηση σωστών τοποθετήσεων προσωπικού με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις (προαγωγές, μετακινήσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων)

Επίσης έχουν ως στόχο την διαπίστωση της αποτελεσματικότητας και την υπέρβαση των αδυναμιών των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής υποψηφίων (πηγές υποψηφίων ή και κριτήρια επιλογής που συμπίπτουν με τις προσδοκίες της θέσης εργασίας).

Επιπροσθέτως έχουν σκοπό την πληροφόρηση – ενημέρωση των ίδιων των εργαζομένων για την απόδοσή τους και για τις προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους ώστε να μπορούν να προγραμματίζουν τη σταδιοδρομία τους, καθώς και να διαπιστώνουν τις διάφορες εκπαιδευτικές ανάγκες (ποιοι εργαζόμενοι, σε τι και πόσο υστερούν) και να μπορούν έτσι, να δημιουργούνται σωστά προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης. Τέλος να εντοπίζουν προβλήματα προσωπικού χαρακτήρα που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. (Χυτήρης, 2013)

Παρακάτω παρατίθενται συγκεντρωτικά μέχρι στιγμής οι σημαντικότεροι στόχοι που πρέπει να εμπεριέχονται σε ένα σύστημα αξιολόγησης:

- Ο έλεγχος της απόδοσης των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων και η παρακίνηση για υψηλή απόδοση.
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν στις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων. (Παπαστεφανάκη, 2008).

1.5 Διαδικασία της αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού είναι ένα σύστημα ελέγχου προσωπικού που έχει την δυνατότητα αξιολόγησης των προσπαθειών, των συμπεριφορών και της απόδοσης. Ουσιαστικά είναι ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, εντοπισμού των δυνατών κι αδύνατων σημείων ή ιδιοτήτων του εργαζόμενου αλλά και πηγή αναπληροφόρησης του εργαζομένου για τον τρόπο που αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του μέσα στην οργάνωση.

Η υλοποίηση ενός αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης στηρίζεται σε ένα αριθμό σημαντικών διαδικασιών, που είναι οι εξής (Ξηρότυρη-Κουφίδου, 2001):

Ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η ανάλυση της εργασίας αποτελείται από δύο μέρη, την περιγραφή της θέσης εργασίας (job description) και τις απαιτήσεις της (job specifications) (Gibbs et al, 2010). Η περιγραφή της θέσης εργασίας διασαφηνίζει τις υποχρεώσεις και τις δεξιότητες που πηγάζουν από τη συγκεκριμένη θέση, οριοθετεί τις εξουσίες και προσδιορίζει το ωράριο και τις αμοιβές ενώ οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας σκιαγραφούν τον τύπο του εργαζομένου που απαιτεί η θέση. Ο Dessler (2012) ορίζει την ανάλυση θέσης εργασίας ως «τη διαδικασία με την οποία καθορίζονται τα καθήκοντα που αναλογούν σε κάθε θέση εργασίας και τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που προσλαμβάνονται για την πλήρωση των θέσεων αυτών». Μία ανάλυση θέσης εργασίας είναι πλήρης, όταν περιγράφει με λεπτομέρεια όχι μόνο τα απαραίτητα τυπικά προσόντα αλλά και τις δεξιότητες και ικανότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική διεκπεραίωση της εν λόγω εργασίας.

Καθορισμός στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο αξιολογητής θα πρέπει να στηρίζει την αξιολόγησή του σε συγκεκριμένα πρότυπα, όπως αυτά θα μπορούσαν να οριστούν στην ανάλυση θέσης εργασίας. Οι επιδόσεις ενός εργαζομένου θα πρέπει να καθοδηγούνται από ορισμένους και ξεκάθαρους στόχους.

Οι στόχοι όπως και τα πρότυπα απόδοσης θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific) και να θέτουν με σαφήνεια τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Έχει αποδειχθεί ότι εργαζόμενοι στους οποίους δόθηκαν συγκεκριμένοι στόχοι, απέδωσαν καλύτερα από άλλους, που δεν είχαν ανάλογους στόχους (Dessler, 2012).

Επίσης, να είναι μετρήσιμοι (Measurable), ώστε να προσδιορίζονται ποσοτικά και σε περίπτωση που δε δύναται η χρήση μετρήσιμων ποσοτικά στόχων, αυτοί θα πρέπει να είναι περιφραστικοί, του τύπου «ολοκλήρωση του Χ έργου». Ακόμη, να είναι Εφικτοί, (Achievable) ώστε να είναι δυνατό να πραγματοποιηθούν σύμφωνα με τους πόρους και τις δυνατότητες του οργανισμού, συναφείς (Relevant) με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού. Τέλος θα πρέπει να είναι χρονικά δεσμευτικοί (Timely), ώστε να επιτυγχάνονται στις

καταληκτικές προθεσμίες και τα χρονικά ορόσημα. Σε κάθε όμως περίπτωση, ο εργαζόμενος θα πρέπει εκ των προτέρων να λαμβάνει γνώση των στόχων και επιθυμητών αποτελεσμάτων

Ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων. Η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, πραγματοποιείται με μετρήσιμα στοιχεία για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως πραγματοποιείται από άλλα άτομα, πράγμα που τοποθετεί και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης χρειάζεται να λαμβάνεται υπόψη, με σκοπό να εξυπηρετούνται πιο σωστά τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004). Διάφορα κριτήρια όπως για παράδειγμα η εργασιακή συμπεριφορά και στάση, η διάθεση για συνεργασία, η εξυπηρέτηση του πολίτη συμπληρώνουν τα πρότυπα απόδοσης για την αξιολόγηση. (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2012)

Τα χαρακτηριστικά του αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

- Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
- Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες του κάθε οργανισμού
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό
- Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
- Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)

1.6 Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης

Ο Dessler αναφέρει ότι βάσιμοι λόγοι για την ύπαρξη της αξιολόγησης της απόδοσης είναι οι εξής (Dessler, 2012): «Υποστηρίζει την λήψη αποφάσεων αναφορικά με προαγωγές και μισθούς, συμβάλει στον εντοπισμό και διόρθωση των ελλείψεων και διευκολύνει τον σχεδιασμό της καριέρας».

Επιπλέον, ο Grubb (2007) αναφέρει ότι υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις βασικοί λόγοι για την αξιολόγηση απόδοσης : «Πρώτον, προωθεί την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα, δεύτερον, βελτιώνει την απόδοση και την ικανοποίηση του εργαζόμενου , τρίτο, απλοποιεί τις διοικητικές διαδικασίες και, τέλος, διασφαλίζει πώς διοίκηση διατηρεί τον έλεγχο των συμπεριφορών και στάσεων των εργαζομένων της ».

Όταν η διαδικασία της αξιολόγησης πραγματοποιηθεί με επιτυχία τα θετικά της είναι αρκετά και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της είναι πολλαπλά.

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη :

- Για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων,
- Για την επιβράβευση της συμπεριφοράς τους,
- Για την συμμόρφωση της επιχείρησης με την σχετική ισχύουσα νομοθεσία,
- Για την παρακίνηση των υπαλλήλων,
- Για την διαμόρφωση της στρατηγικής του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (Αριθμός προσλήψεων, αμοιβές, εκπαίδευση κλπ)
- Για την βελτίωση της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Η σωστή αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση παρέχει αρκετά θετικά για την πορεία της επιχείρησης, αλλά και για την καλυτέρευση του ατόμου.

Θετικό της αξιολόγησης από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι πως αποκαλύπτονται τόσο οι δεξιότητες όσο και οι αδυναμίες των εργαζομένων, οι οποίες σύμφωνα με τον Drucker (1954) μπορούν να συνδεθούν κατάλληλα με τους επιθυμητούς στόχους ώστε να αυξηθούν οι επιδόσεις των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τον Φαναριώτη (2004), πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση των εργαζομένων από την πλευρά της επιχείρησης είναι ότι αποτελεί ένα αποτελεσματικό μέσο επικοινωνίας με το προσωπικό, ότι συμβάλει στην γνωστοποίηση των στόχων και προοπτικών του οργανισμού και ότι δίνει ταυτόχρονα την δυνατότητα δημιουργίας μιας βάσης για ανάπτυξη διατήρηση

και εκσυγχρονισμό των προσόντων και ικανοτήτων του προσωπικού .

Από την πλευρά των προϊσταμένων, τους δίνει ευκαιρίες να αναπτύξουν επικοινωνία, κατανόηση και συνεργασία με τους υφισταμένους τους καθώς και ευκαιρίες να αντιληφθούν τρόπους βελτίωσης της αποδοτικότητας. Για τους ίδιους τους εργαζομένους είναι μια ευκαιρία για υποκίνηση και μέσο πληροφόρησης για το πόσο καλά ανταποκρίνονται και για τις προοπτικές εξέλιξης τους με βάση την απόδοσή τους, ώστε να είναι σε θέση να προγραμματίζουν τη σταδιοδρομία τους. Ενώ αξιολογούνται οι εργασιακές συμπεριφορές των υπαλλήλων, περιγράφονται ταυτόχρονα οι ανάγκες τους και οι ελλείψεις, οι οποίες μετατρέπονται σε εκπαιδευτικούς στόχους

Στην περίπτωση όπου εμπεριέχει αυτοαξιολόγηση , οργανωμένη συζήτηση καθώς και συνέντευξη αξιολόγησης , παρέχει ευκαιρία συζήτησης και ανάδειξης των στόχων του οργανισμού. Παρέχει ουσιαστικά την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να δει πως τον βλέπει ο προϊστάμενος του, και τι προσδοκίες έχει από αυτόν ο οργανισμός μελλοντικά (Γεωργακόπουλου, 2009).

1.7 Αδυναμίες- Μειονεκτήματα της αξιολόγησης

Όπως για κάθε σύστημα ελέγχου έτσι και για την αξιολόγηση απόδοσης υπάρχουν επιφυλάξεις και σκεπτικισμός που σχετίζονται με τα πραγματικά οφέλη που προκύπτουν από την διαδικασία αυτή για τους εργαζόμενους και τον οργανισμό.

Σύμφωνα με τον Grubb, η αξιολόγηση είναι μια περιττή διαδικασία δαπανηρή και αντιπαραγωγική. Η αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με τον ίδιο είναι άχρηστη δραστηριότητα, ακόμη και όταν αυτή χρησιμοποιείται με την πρόθεση να παροτρύνει να γίνει καλύτερη η απόδοση των εργαζομένων και να βελτιωθεί η συνολική απόδοση και αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα ενός οργανισμού. (Grubb, 2007)

Οι A. Kluger & A. Denisi κλινικοί ψυχολόγοι που προέβησαν σε μετα-ανάλυση 607 μελετών σχετικών με την αξιολόγηση της απόδοσης συμπέραναν ότι το 30% των αξιολογήσεων κατέληξαν σε μειωμένη απόδοση των υπαλλήλων (DeNisi & Kluger, 1996)

Οι επικριτές της αξιολόγησης υποστηρίζουν πώς η εφαρμογή της στην πράξη επιφέρει κλίμα ανταγωνισμού και άγχος στους εργαζομένους, ωθεί στην δημιουργία κλίματος ανταγωνισμού μεταξύ των συναδέλφων, υποσκάπτει το ομαδικό πνεύμα και είναι αιτία δημιουργίας αντιπαραθέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Επιπροσθέτως θεωρούν ότι με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης μειώνεται η προσωπικότητα των εργαζομένων και ο καθένας προκειμένου να προστατευθεί φροντίζει να μην αναλαμβάνει ρίσκα και πρωτοβουλίες.

Τα συστήματα αξιολόγησης έχουν κατηγορηθεί από τους επικριτές τους ότι μπορεί να καταστρέψουν τα εσωτερικά κίνητρα των υπαλλήλων όπως τα γνωστικά κίνητρα ή κίνητρα αυτοεκτίμησης, αυτοπεποίθησης και αυτό έκφρασης (Becton, Giles, & Schraeder, 2007). Επίσης κατηγορούνται ότι τυποποιούν τα άτομα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη ότι οι οργανισμοί αποτελούνται από ανθρώπους με διαφορετικούς χαρακτήρες οι οποίοι ανταποκρίνονται διαφορετικά σε διαφορετικά κίνητρα. Επίσης αρνητική ανάδραση και πίεση μπορεί να επηρεάσουν την ποιότητα της εργασίας και να είναι αίτιο μειωμένης απόδοσης.

Ακόμη οι περισσότεροι αξιολογούμενοι δεν πιστεύουν ότι οι αξιολογήσεις είναι δίκαιες και αντικειμενικές και οι προϊστάμενοι ότι δεν προκύπτει σημαντική ωφέλεια με την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Όμως τα αρνητικά αποτελέσματα των συστημάτων αξιολόγησης προκύπτουν κυρίως από την λανθασμένη εφαρμογή τους για να αποφευχθούν τα αρνητικά αποτελέσματα θα πρέπει να συνδυάζεται με αμεροληψία και εκ των προτέρων γνώση των μέτρων που θα κρίνουν την εργασιακή του εξέλιξη. Τέλος είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο αξιολογητής πρέπει να αποφεύγει προσωπικούς χαρακτηρισμούς όπου θα αξιολογεί την συμπεριφορά και όχι τον χαρακτήρα του εργαζομένου (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

1.8 Σφάλματα της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Μια ποικιλία λαθών σχετίζονται με την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης όταν τα κριτήρια και τα κίνητρα που σχετίζονται με την διαδικασία δεν έχουν προσδιορισθεί με σαφήνεια.

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατό να προκύψουν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων είναι είτε ασυνείδητα .

Τα συνειδητά σφάλματα είναι αυτά που διαπράττει ο αξιολογητής όταν για δικούς του προσωπικούς λόγους αξιολογεί τον υφιστάμενό του περισσότερο ή λιγότερο από ότι αξίζει.. Οι αιτίες που μπορεί να τον οδηγήσουν σε μεροληπτική βαθμολογία μπορεί να είναι οι εξής (Χυτήρης, 2013):

Προς τα πάνω

- Για να πάρει τη μεγαλύτερη δυνατή αύξηση ο υφιστάμενός του
- Για να προστατέψει ή να βοηθήσει τον υφιστάμενό του όταν η απόδοση του ήταν χαμηλή λόγω προσωπικών προβλημάτων
- Για να μη δείξει ότι το τμήμα έχει πρόβλημα ή ότι ο ίδιος δεν κάνει καλά τη δουλειά του
- Για να αποφύγει σύγκρουση με τον υφιστάμενό του
- Για να ανταμείψει τις προσπάθειες του υφισταμένου έστω και αν η απόδοση δεν είναι τόσο υψηλή
- Για να αυξήσει την πιθανότητα ότι ένας υφιστάμενος του που δε συμπαθεί θα προαχθεί και θα φύγει από το τμήμα του

Προς τα κάτω

- Για να "ταρακουνήσει" τον υφιστάμενό του
- Για να επιδείξει την εξουσία του
- Για να στείλει ένα μήνυμα στον υφιστάμενό του ότι πρέπει να σκέπτεται να φύγει από την οργάνωση
- Για να έχει γραπτά στοιχεία χαμηλής απόδοσης ώστε να μπορεί να απολυθεί ο υφιστάμενος

Τα ασυνείδητα σφάλματα είναι αυτά τα οποία ο αξιολογητής δεν έχει συνείδηση ότι τα διαπράττει και είναι προϊόν ατελούς επεξεργασίας των πληροφοριών και των προτύπων που έχει σχηματίσει. Όπως για παράδειγμα αν έχει ενστερνισθεί ένα πρότυπο καλού υπαλλήλου το οποίο αναγνωρίζει στον υπάλληλό του ή χαρακτηριστικά που εμπίπτουν στο πρότυπο του, μπορεί να διαπράξει το σφάλμα να τον αξιολογήσει υψηλά ή χαμηλά σ' όλα τα χαρακτηριστικά.

Τα συνηθισμένα σφάλματα αξιολόγησης είναι:

- **Επίδραση του φωτοστέφανου:** Ο αξιολογητής επηρεάζεται από ένα έντονο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου θετικό ή αρνητικό και βαθμολογεί όλα τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά σύμφωνα με αυτό.
- **Επιείκεια ή αυστηρότητα :** Ορισμένοι αξιολογητές έχουν την τάση να είναι υπερβολικά αυστηροί ή υπερβολικά επιεικείς στις αξιολογήσεις τους. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί ο αξιολογητής σαν προσωπικότητα είναι αυστηρός ή επιεικής, ή γιατί προσπαθεί μέσα από την βαθμολογία του να ευνοήσει ή να τιμωρήσει τον υφιστάμενό του
- **Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση:** Συμβαίνει όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μεγάλη και ο αξιολογητής δεν θυμάται παρά μόνο τα πρόσφατα συμβάντα και συμπεριφορές και με βάση αυτά αξιολογεί τον υφιστάμενό του.
- **Σχετική Βαθμολογία:** Συμβαίνει όταν ο αξιολογητής αξιολογεί υπαλλήλους μεταξύ τους και όχι την απόδοση σε σχέση με ορισμένα πρότυπα. Το σφάλμα αυτό είναι συνηθισμένο όταν εφαρμόζεται η μέθοδος κατάταξης /σύγκρισης εργαζομένων
- **Τάση προς το κέντρο:** Πρόκειται για την περίπτωση που ο αξιολογητής δεν έχει αρκετές πληροφορίες ή για να αποφύγει τις συνέπειες μιας πολύ χαμηλής ή πολύ υψηλής βαθμολογίας όπως για παράδειγμα οι συγκρούσεις ή η ανάγκη αιτιολόγησης της βαθμολογίας κινείται προς το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας
- **Προσωπικές προκαταλήψεις /Στερεότυπα:** Πρόκειται για την περίπτωση κατά την οποία η αξιολογητές επηρεάζονται από προκαταλήψεις ή στερεότυπα σχετικά με την κατηγορία στην οποία εντάσσεται το άτομο. Παραδείγματα περιλαμβάνουν φυλετικές διακρίσεις, πολιτικές διακρίσεις , διακρίσεις με βάση το φύλο, και άλλες κατηγορίες, οι οποίες σαφώς δεν έχουν καμία σχέση με το επίπεδο απόδοσης του αξιολογούμενου .
- **Κοινά χαρακτηριστικά / Ομοιότητα (similar-to-me effect):** Πρόκειται για την τάση του εκτιμητή να μεροληπτεί υπέρ των ατόμων στα οποία

αναγνωρίζει κοινά χαρακτηριστικά με τον εαυτό του.

- **Εντυπωσιασμός:** Πρόκειται για την τάση του αξιολογητή να δώσει μεγάλο βάρος σε μια συγκεκριμένη απόδοση που τον εντυπωσίασε γενικεύοντας σε ολόκληρη την περίοδο αξιολόγησης ή την αξιολόγηση του ατόμου σε όλους τους τομείς με βάση την απόδοση σε ένα μόνο τομέα.

Τα σφάλματα αξιολόγησης μπορούν να μειωθούν με εκπαίδευση των αξιολογητών ως προς τους σκοπούς της αξιολόγησης (π.χ. ανταμοιβή, προαγωγή, εκπαίδευση), τις μεθόδους, τα κριτήρια και πρότυπα απόδοσης, τη συχνότητα αξιολόγησης, τα σφάλματα και τους τρόπους αποφυγής τους αλλά και την επιβράβευση των προϊσταμένων - αξιολογητών που κάνουν ακριβή, αντικειμενική και δίκαιη αξιολόγηση.

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την αντικειμενικότητα του αξιολογητή, την προσωπικότητα του, τους διακριτικούς χειρισμούς του και την σαφήνεια των κριτηρίων . (Παπάνης & Ρόντος, 2007) Δεν θεωρείται τυχαίο ότι το τελικό στάδιο μιας αξιολόγησης είναι η εξατομικευμένη συνέντευξη με τον αξιολογούμενο, κατά την διάρκεια της οποίας επεξηγούνται λεπτομερώς και με επιχειρήματα τα αδύνατα σημεία του εργαζόμενου, συναποφασίζονται οι στρατηγικές βελτίωσης και αναθεωρούνται οι λιγότερο λειτουργικές συμπεριφορές.

1.9 Συνέντευξη Αξιολόγησης

Ένα από τα πιο σημαντικά μέρη της διαδικασίας αξιολόγησης είναι η ανατροφοδότηση που δίνεται στον εργαζόμενο μέσω της συνέντευξης αξιολόγησης . Η Συνέντευξη Αξιολόγησης είναι κομβική διαδικασία του συστήματος αξιολόγησης και αποτελεί την βασική προϋπόθεση της διαφάνειας, του κύρους και της τεκμηρίωσης της αξιολόγησης πριν αυτή οριστικοποιηθεί (Γεωργακοπούλου, 2009).

Σύμφωνα με τους Bailey & Parkinson, (1985) οι στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης για τον οργανισμό αφορούν την βελτίωση των επιπέδων απόδοσης του αξιολογούμενου , την βελτίωση σχέσεων μεταξύ των αξιολογούμενων, την ενθάρρυνση ή την υποκίνηση του αξιολογούμενου ή τον σχεδιασμό των

μελλοντικών ενεργειών ή ακόμη και την απονομή επαίνου ή επίπληξης στον αξιολογούμενο.

Οι στόχοι της συνέντευξης, όσον αφορά τον αξιολογούμενο, σχετίζονται με την ενημέρωση του υπαλλήλου για τις προοπτικές που υπάρχουν για πιθανή προαγωγή ή πιθανή αλλαγή στο αντικείμενο της εργασίας του ή την συζήτηση σχετικά με την απόδοσή του, τον προγραμματισμό των εργασιών για το επόμενο χρονικό διάστημα, τον προσδιορισμό πιθανών εκπαιδευτικών αναγκών του, την ενημέρωσή του για την πορεία του τμήματος καθώς και την διεξαγωγή ειλικρινούς συζήτησης με τον προϊστάμενο του κατά την οποία μπορεί να παρουσιάσει τις ιδέες του και να εντοπίσει τις ευκαιρίες και τα προβλήματα σχετικά με την εργασία του.

Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να ενημερώνεται εγκαίρως για την ημερομηνία που θα πραγματοποιηθεί η συνέντευξη, προκειμένου να προετοιμαστεί καταλλήλως. Ο χαρακτήρας της συνέντευξης αξιολόγησης θα πρέπει να είναι αξιολογικός αλλά και συμβουλευτικός συγχρόνως. Για την επιτυχημένη διεξαγωγή μιας συνέντευξης, θα πρέπει ο υφιστάμενος να μην νιώθει ότι απειλείται από αυτήν. Ο προϊστάμενος θα πρέπει να συντονίσει με τέτοιο τρόπο τη συνέντευξη ώστε αυτή να αποβεί εποικοδομητική και για τις δύο πλευρές. Η παρακίνηση και η ενθάρρυνση του προϊστάμενου για την ενεργή συμμετοχή του υφισταμένου στη όλη διαδικασία έχει καθοριστική σημασία για την ομαλή εξέλιξή της. Θα πρέπει να τονίζονται όχι μόνο τα τυχόν αρνητικά στοιχεία που διαθέτει ο αξιολογούμενος αλλά και τα θετικά. Επίσης είναι σημαντικό για την ολοκλήρωση της συνέντευξης, η λήψη των τελικών αποφάσεων, καθώς και η σχεδίαση ενός νέου προγράμματος δράσης, να είναι αποδεκτά και από τις δύο πλευρές (Μουζά Λαζαρίδη, 2013).

Επειδή οι επίσημες συνεντεύξεις αξιολόγησης της απόδοσης συνήθως διενεργούνται μια φορά τον χρόνο μπορεί να μην έχουν πάντοτε σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοση των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό πολύ σημαντική θεωρείται η άτυπη καθημερινή διαχείριση της απόδοσης από τους προϊσταμένους, η άμεση επικοινωνία με τους εργαζομένους και η αποτελεσματική ανατροφοδότησή τους. (Mejia, Balkin, & Cardy, 2012).

1.10 Όργανα εφαρμογής της αξιολόγησης - Αξιολογητές

Σημαντικό ρόλο για την αξιολόγηση των εργαζομένων παίζει ο καθορισμός των αξιολογητών, οι οποίοι θα πρέπει να εργάζονται αντικειμενικά και δίκαια, κάνοντας εύστοχες κρίσεις και σχόλια που αφορούν την απόδοση των εργαζομένων. Είναι γενικώς αποδεκτό ότι η αξιολόγηση από τους άμεσους προϊστάμενους καθιστά τη διαδικασία περισσότερο αποτελεσματική. Παρόλα αυτά κατά τον καθορισμό των αξιολογητών τα τελευταία χρόνια έχει παρατηρηθεί μια στροφή και σε άλλους πιθανούς αξιολογητές όπως:

Αξιολόγηση από τον Άμεσο Προϊστάμενο: Ο άμεσα προϊστάμενος, θεωρητικά είναι ο καταλληλότερος αξιολογητής αφού καθημερινά μπορεί να παρατηρεί τις αποδόσεις των υφισταμένων του. (Χυτήρης, 2013) Είναι κοντά στους εργαζομένους και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη κατά πόσο η απόδοση των υφισταμένων του εξυπηρετεί τους στόχους του οργανισμού. Φυσικά θα πρέπει να έχει την κατάλληλη εκπαίδευση ώστε να γνωρίζει τη σωστή διαδικασία και οι αξιολογήσεις του να είναι αντικειμενικές. Επίσης θα πρέπει να είναι δίκαιος, και να μην υποτιμά ή υπερεκτιμά τις ικανότητες των εργαζομένων. Συνήθως η κρίση του άμεσου προϊστάμενου υπόκειται σε έγκριση από τον ανώτερό του προκειμένου να αποτραπεί πιθανότητα μεροληψίας.

Αξιολόγηση από συναδέλφους και συνεργάτες: Θεωρείται από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους, επειδή οι συνάδελφοι παρατηρούν στοιχεία της εργασίας και συμπεριφορές που διαφεύγουν από τον προϊστάμενο. Ωστόσο ελλοχεύει ο κίνδυνος της επιείκειας στην αξιολόγηση εξαιτίας αναμενόμενης ανταπόδοσης ή μεροληπτικής αξιολόγησης λόγω του παράγοντα φιλίας ή έχθρας. Ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου υπάρχουν κοινοί εργασιακοί στόχοι και σκοπός είναι η προσωπική ανάπτυξη και ο εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών. Αντίθετα όταν επικρατεί ανταγωνισμός ή όταν η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την αμοιβή, η μέθοδος αυτή είναι ακατάλληλη (Σταυρουλάκης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, 2016).

Αξιολόγηση από υφιστάμενους: Προϋποθέτει εγγυημένη ανωνυμία, ανοιχτή επικοινωνία και αμοιβαία εμπιστοσύνη. Παρέχει χρήσιμες πληροφορίες επειδή οι υφιστάμενοι γνωρίζουν καλύτερα τον προϊστάμενό τους από ότι ο δικός του προϊστάμενος. Ενέχει όμως ο κίνδυνος οι προϊστάμενοι να θέλουν να είναι αρεστοί στους υφιστάμενους ή οι υφιστάμενοι να φοβούνται να εκφράσουν την γνώμη τους και γι' αυτό το λόγο χρησιμοποιείται επικουρικά . Αυτού του είδους οι αξιολογήσεις γίνονται ανώνυμα και λαμβάνονται υπόψη ο μέσος όρος όλων των αξιολογήσεων.

Αυτό αξιολόγηση (Οι εργαζόμενοι) : Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι μπορούν να παρέχουν σημαντικές πληροφορίες, για το που υστερούν και σε τι υπερτερούν, σε σχέση με την εργασία τους. Συνήθως τα άτομα που καλούνται σε αυτή την διαδικασία ανταποκρίνονται με ζήλο αλλά είναι περισσότερο επιεικείς από τον προϊστάμενο τους όμως οι πληροφορίες που προκύπτουν βοηθούν τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση του, ενώ χρησιμοποιούνται ως βάση για τη συνέντευξη αξιολογήσεως και τον καθορισμό μελλοντικών στόχων (απόδοσης, αποτελεσμάτων) για τον υφιστάμενο (Χυτήρης, 2013).

Αξιολόγηση από τους πελάτες: Αυτού του είδους η αξιολόγηση γίνεται συνήθως μέσω ερωτηματολογίων με τα οποία ζητείται από τους πελάτες να αξιολογήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και την συμπεριφορά αυτών που τις προσφέρουν. Πληροφορίες από τους πελάτες μπορούν να αντληθούν επίσης έπειτα από τηλεφωνική επικοινωνία.

Αξιολόγηση από εξωτερικούς Συμβούλους: Είναι δυνατή η χρησιμοποίηση ειδικών εξωτερικών συμβούλων οι οποίοι θα προβούν στην συλλογή πληροφοριών από τους προϊστάμενους αναφορικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων και αφού τις αξιολογήσουν τις συζητούν με τους εργαζομένους.

Κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών : Η κυκλική αξιολόγηση είναι σφαιρική αξιολόγηση κατά την οποία η ανατροφοδότηση για την απόδοση του εργαζομένου προέρχεται από διάφορες πηγές όπως τον ίδιο τον αξιολογούμενο , τους πελάτες , τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης , τους άμεσα προϊσταμένους , τους υφισταμένους και γενικότερα κάθε άτομο που έρχεται σε επαφή με τον υπάλληλο και μπορεί να προσφέρει πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή του απόδοση (Snell & Bohlander, 2007) . Χρησιμοποιούνται ερωτήσεις αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις ικανότητες των εργαζομένων και στο τέλος της διαδικασίας οι μόνοι που λαμβάνουν ολοκληρωμένη ανατροφοδότηση είναι οι ίδιοι οι αξιολογούμενοι. Τα πλεονεκτήματα της είναι η αντικειμενικότητα, η ποιοτική πληροφόρηση και η εφαρμογή στην πράξη αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών.

Αξιολόγηση με ηλεκτρονικούς υπολογιστές : Αν και τίθεται θέμα ηθικής για το δικαίωμα της επιχείρησης να παρακολουθεί ηλεκτρονικά τον εργαζόμενο η σύγχρονη τεχνολογία δίνει τη δυνατότητα να παρακολουθείται και ελέγχεται ο εργαζόμενος στο χώρο δουλειάς του μέσω της χρήσης του τερματικού του. Οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές παρέχουν άμεσες μετρήσεις της εργασίας, απολύτως αντικειμενικές (αφού είναι ποσοτικοποιημένες - χωρίς όμως να λαμβάνουν υπόψη το φυσικό και ανθρώπινο περιβάλλον της εργασίας) και επιτρέπουν στους προϊσταμένους να γνωρίζουν ποιοι έχουν υψηλή ή αποδεκτή απόδοση (πρότυπο) και ποιοι υστερούν. Υπάρχουν αρκετοί επικριτές της τακτικής οι οποίοι εστιάζουν την κριτική τους στην αναγκαιότητα να αξιολογεί ο προϊστάμενος τα δεδομένα του υπολογιστή με βάση τις πραγματικές συνθήκες εργασίας.

Κλείνοντας την ενότητα που αφορά τους αξιολογητές θα πρέπει να τονιστεί ότι για την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης θα πρέπει να αξιοποιείται συνδυασμός αξιολογητών με την εμπλοκή του άμεσου προϊσταμένου αφού αυτός έχει την τελική ευθύνη για την αξιολόγηση των υφισταμένων του και την βελτίωση της απόδοσής τους .

1.11 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Αρχικά, ως απόδοση των υπαλλήλων χαρακτηρίζεται το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η εύρεση της επίδοσης υπαλλήλων είναι κύριο στοιχείο για την εξέλιξη του οργανισμού. Έτσι, η επιλογή της σωστής διαδικασίας αξιολόγησης είναι τεράστιας σημασίας. Ο οργανισμός με σκοπό να διαλέξει την σωστή διαδικασία χρειάζεται να πάρει υπόψη το στόχο για τον οποίο θα γίνει αξιολόγηση. Στην περίπτωση όπου ο κύριος στόχος είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή σχετικά με την αξία τότε επιλέγονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης ενώ από την άλλη, στην περίπτωση όπου ο κύριος στόχος είναι η ανάπτυξη των υπαλλήλων και η υποβοήθηση τους με σκοπό να έχουν περισσότερη αποτελεσματικότητα τότε οι διαδικασίες που στηρίζονται στην συνεργασία πρέπει να επιλεγθούν (Mondy et al., 1999).

Οι βασικότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση είναι οι εξής:

Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι γενική και ουσιαστικά γίνεται σύγκριση του συγκεκριμένου υπαλλήλου με άλλους με σκοπό να προσδιορισθεί η επίδοση του (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης προκαλεί προστριβές μεταξύ υπαλλήλων και αξιολογητών και δεν συμβάλει στην υποκίνηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι κυριότερες μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι οι παρακάτω:

- **Η μέθοδος της απλής κατάταξης (Ranking method)**, όπου την χρησιμοποιούν κυρίως μικροί οργανισμοί και κατατάσσει τους εργαζομένους βάσει βαθμολογίας σε απλή αριθμητική σειρά (Μούζα- Λαζαρίδη, 2006).
- **Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (alternation ranking method)**, όπου ο προϊστάμενος πραγματοποιεί σύγκριση ανάμεσα στους εργαζομένους και τους κατατάσσει σύμφωνα με τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης σύγκρισης από τον καλύτερο προς τον χειρότερο (Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2001)

- **Η μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)**, όπου εδώ οι υπάλληλοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και σύμφωνα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται σε κατάλογο.
- **Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)**. Οι εργαζόμενοι συγκρίνονται κατά ζεύγη . Ο αριθμός των συγκρίσεων γίνεται ως εξής $N.(N-1)/2$ όπου N ο αριθμός των εργαζομένων. Η κατάταξη κάθε εργαζόμενου προκύπτει από το πόσες φορές υπερέχει όλων των άλλων. Η συγκεκριμένη διαδικασία έχει να κάνει περισσότερο με αξιολόγηση υφισταμένων και στην οποία πραγματοποιείται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται αναγκαίο. Θεωρείται αρκετά αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον εύρεση των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος,1979).
- **Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)**, Οι υπάλληλοι κατατάσσονται σε κατηγορίες και στην συνέχεια πραγματοποιείται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων των συγκεκριμένων κατηγοριών (Mondi et al, 1999). Αυτή η διαδικασία έχει την δυνατότητα να εφαρμοστεί στην περίπτωση που ο οργανισμός επιθυμεί να παρέχει κάποιες επιπλέον παροχές στους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν την μεγαλύτερη απόδοση. Επειδή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει πάνω από ένα ποσοστό μειώνονται τα λάθη λόγω επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας.

Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Πραγματοποιείται με την βοήθεια προτύπων και αποσκοπεί στο να αξιολογηθεί ο εργαζόμενος σύμφωνα με κάποια χαρακτηριστικά και σύμφωνα με κάποια εργασιακά καθήκοντα. Είναι μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και στοχεύει σε αντικειμενικά κριτήρια. Γνωστές διαδικασίες αξιολόγησης σχετικά με απόλυτα κριτήρια είναι οι εξής:

- **Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method)**, Ο αξιολογητής χρησιμοποιεί γραφικές κλίμακες και κατατάσσει τους εργαζομένους ανάλογα με την βαθμολογία (Mondy, 2011).Εφόσον προσδιοριστούν οι τομείς στους οποίους θα αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι όπως η γνώση του αντικειμένου , η ικανότητα για συνεργασία κλπ , επιλέγεται μια κλίμακα διαβάθμισης, με βάση αυτή την κλίμακα ο αξιολογητής θα επιλέξει το

βαθμό απόδοσης των εργαζομένων του σημειώνοντας ταυτόχρονα μια τιμή της κλίμακας για κάθε τομέα που αξιολογεί

➤ **Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)**, η οποία περιέχει μια λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, που χρειάζεται να αξιολογηθούν. Αυτό που την κάνει διαφορετική από την παραπάνω διαδικασία είναι το στοιχείο πως έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής.

➤ **Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (forced-choice system)**, που είναι παρόμοια με την διαδικασία του σταθμισμένου ελέγχου, όμως διαφέρει στο ότι ο αξιολογητής επιλέγει από ζεύγη προτάσεων που είναι εκ των προτέρων σχεδιασμένα την πρόταση που αντιπροσωπεύει πιο σωστά την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου.

➤ **Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (essay)**, κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την επίδοση των υπαλλήλων, σημειώνοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές τους κατά κατηγορίες όπως η αποδοτικότητα των εργαζομένων η ικανότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες κλπ. Δεν δίδεται συγκεκριμένη βαθμολογία ώστε να συγκριθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενώ πολλές φορές το κείμενο αντανακλά τις δυνατότητες της γραπτής έκφρασης του συντάκτη.

➤ **Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method)**, η οποία έχει να κάνει με την εύρεση των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης. Η μέθοδος εστιάζει στην συμπεριφορά του εργαζόμενου σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Ο αξιολογητής επιλέγει τα κρίσιμα περιστατικά και κάνει γραπτή αξιολόγηση του τρόπου που αντιμετωπίστηκαν από τον εργαζόμενο. Δεν εξετάζονται χαρακτηριστικά προσωπικότητας, μόνο συμπεριφορές.

➤ **Συμπεριφοριστικές κλίμακες αξιολόγησης (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS)**, βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι αξιολογούνται σύμφωνα με πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς. Οι κλίμακες αυτές είναι ευρέως διαδεδομένες αλλά είναι αρκετά χρονοβόρες στην ανάπτυξή τους.

Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή και ως Διοίκηση μέσω Στόχων (management by objectives). Δημιουργός της συγκεκριμένης διαδικασίας ήταν ο Peter Drucker ο οποίος την έκανε γνωστή μέσα από το βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). Κύρια σημεία της συγκεκριμένης μεθόδου αποτελούν : α) η ανάμειξη των υπαλλήλων στην στοχοθεσία και στην δυναμική του οργανισμού, β) συχνές συναντήσεις ανάμεσα στον προϊστάμενο και τους υπαλλήλους με σκοπό τον καθορισμό μετρήσιμων και επιτεύξιμων προτύπων απόδοσης, γ) ανάλυση των σκοπών, δ) δέσμευση των υπαλλήλων στην στρατηγική του οργανισμού όπως ακόμα και σύνδεση των προσωπικών σκοπών των υπαλλήλων με τους σκοπούς του οργανισμού. Από την άλλη, όπως αναφέρει ο Dessler (2000), τα στάδια της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι α) στοχοθεσία του οργανισμού β) στοχοθεσία του τμήματος, γ) συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, δ) καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ε) εξέταση αποτελεσμάτων στ) ανατροφοδότηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, βλέπουμε πως η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας παρέχει την ευκαιρία για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και φαίνεται ακριβής και αξιόπιστη. Τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα και αυξάνεται η παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους. Παρόλα αυτά, παρουσιάζει κάποια ζητήματα εάν χρειαστεί η σύνδεση με το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Δεν είναι εύκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών εξαιτίας της εξατομίκευσης των στόχων (Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001). Επίσης απαιτεί πολλή γραφειοκρατική εργασία ενώ επιπλέον απαιτεί καλή εκπαίδευση όλων .

Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με την συγκεκριμένη διαδικασία γίνεται η αξιολόγηση του υπαλλήλου σύμφωνα με τα στοιχεία που εκείνος παρέχει όπως οι μονάδες προϊόντος που παράγει, ή έχουν πωληθεί ή το ποσοστό των ελαττωματικών ή οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Θετικό της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι πως το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες, παρόλα

αυτά όμως αρνητικό της είναι ότι παράγει ανταγωνισμό ανάμεσα στους υπαλλήλους και μειώνει την συνεργατικότητα.

Μέθοδοι Αξιολόγησης Δυνατοτήτων

Εκτός από τις παραπάνω κατηγορίες μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης υπάρχουν και κάποιες άλλες οι οποίες δεν μετρούν την απόδοση στην θέση εργασίας αλλά αξιολογούν την απόδοση εστιάζοντας στην αξιοποίηση των ικανοτήτων και δυνατοτήτων των εργαζομένων μελλοντικά.

Οι πιο γνωστές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι :

➤ **Ψυχολογική Αξιολόγηση** Κατά την μέθοδο αυτή ο αξιολογητής ψυχολόγος με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει συντάσσει έκθεση σχετικά με την πνευματική ικανότητα, τη συναισθηματική ωριμότητα, την αφοσίωση στην επιχείρηση κάνοντας εκτίμηση για την μελλοντική απόδοση του αξιολογούμενου . Επειδή η συγκεκριμένη μέθοδος στοιχίζει χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των στελεχών .

➤ **Κέντρα αξιολόγησης** Πρόκειται για μία μέθοδο αξιολόγησης της μελλοντικής απόδοσης η οποία διεξάγεται από ομάδα ειδικών αξιολογητών σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο. Χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι εκτίμησης απόδοσης όπως είναι interviews (συνεντεύξεις), οι προσομοιώσεις καταστάσεων, οι ομαδικές συζητήσεις και τα ψυχολογικά tests και αξιολογούνται οι ικανότητες και η καταλληλότητα των στελεχών. Η μέθοδος επικεντρώνεται στην μελλοντική απόδοση και στις μελλοντικές δυνατότητες του εργαζομένου.

➤ **Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις** Πρόκειται για την χρήση test δεξιοτήτων/γνώσεων προκειμένου να αξιολογηθεί η απόδοση εργαζομένων που απασχολούνται σε κάποιες περιορισμένες και συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Χρησιμοποιείται κυρίως από επιχειρήσεις που έχουν σαν βάση για το σύστημα αμοιβών και αξιολόγησης, την εξειδίκευση και τις ικανότητες των εργαζομένων.

Κλείνοντας πρέπει να αναφέρουμε ότι κανένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης δεν μπορεί να θεωρείται τέλειο και ιδανικό .

Η εφαρμογή οποιασδήποτε μεθόδου εξαρτάται από: α) το κόστος εφαρμογής, β) τον αριθμό των εργαζομένων, γ) την αντικειμενικότητα των αξιολογούμενων στοιχείων, δ) την αποδοχή της μεθόδου και ε) το σκοπό της

αξιολόγησης. Αυτό που πρέπει να επιδιώκεται είναι να είναι αποτελεσματικό και προσαρμοσμένο τις ανάγκες κάθε οργάνωσης ώστε να συνεισφέρει στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων των υπαλλήλων. (Παπαϊωάννου Α.,2012).

1.12 Προηγούμενες εμπειρικές έρευνες σχετικά με τις απόψεις εργαζομένων για την αξιολόγηση

Πολλές έρευνες έχουν διεξαχθεί στις οποίες διερευνάται η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση και το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός. Η έρευνα των Moulík και Mazumdar (2012) με τη χρήση ερωτηματολογίων διεξήχθη σε ένα δείγμα 100 ατόμων που εργάζονται ως στελέχη του τομέα πληροφορικής και καθήκοντα προϊσταμένου με εμπειρία τουλάχιστον δέκα ετών σε 4 πόλεις της Ινδίας (Kolkata, Mumbai, Bangalore and Pune) είχε σκοπό να εξετάσει πώς αντιλαμβάνονται τον τρόπο με τον οποίον οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και πώς αυτό επηρεάζει τις απόψεις τους για την αξιολόγηση στο σύνολό της. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η γνώση της χρήσης και η αναπτυξιακή χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των πρακτικών αξιολόγησης του οργανισμού στον οποίον εργάζονται έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των εργαζομένων και συμβάλουν στην δέσμευση .

Η έρευνα των Kalleem et al. (2013), που διεξήχθη και αυτή με ερωτηματολόγια, είχε ως αντικείμενό της την οργανωσιακή δικαιοσύνη και το πώς αυτή σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση, την απόδοση των εργαζομένων και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση σε κατασκευαστικές-μεταποιητικές εταιρείες στο Πακιστάν. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει μία θετική σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της απόδοσης των εργαζομένων, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης, κάτι που ενισχύει την εργασιακή του απόδοση. Συνολικά, βρέθηκε ότι η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη (fairness) του εργαζομένου σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης είναι ο κυριότερος παράγοντας που ενισχύει την απόδοσή του.

Παρόμοια έρευνα διεξήγαγαν και οι Ikramullah et al. (2011) σε δημοσίους

υπαλλήλους στην περιοχή Dera Ismail Khan στο Pakistan χρησιμοποιώντας και πάλι την ποσοτική έρευνα με τη βοήθεια ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι έχουν χαμηλό βαθμό ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται . Δεν έχουν σαφή γνώση των στόχων του συστήματος και θεωρούν ότι τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την λήψη αποφάσεων που αφορούν προαγωγές και μετακινήσεις. Θεωρούν ότι δεν έχουν επαρκή ανατροφοδότηση και ότι οι στόχοι δεν αντιστοιχούν στην θέση εργασίας τους .

Στο ίδιο πλαίσιο, οι Narcisse και Harcourt (2008) διερεύνησαν τις απόψεις των εργαζομένων σε μία δημόσια υπηρεσία στη St. Lucia αναφορικά με τη δικαιοσύνη που διέπει το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό και πιο συγκεκριμένα σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με το πόσο δίκαιο είναι το σύστημα αξιολόγησης. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης εμπίπτουν σε τρεις κατηγορίες: α) απονεμητική δικαιοσύνη που αναφέρεται στην αντίληψη της αντιστοιχίας των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την εργασία , β) διαδικαστική δικαιοσύνη που αναφέρεται στην αντίληψη των διαδικασιών που χρησιμοποιούνται προκειμένου να προσδιορίσουν τη βαθμολόγηση και τέλος γ) διαδραστική δικαιοσύνη που αναφέρεται στην αντίληψη σχετικά με τη συμπεριφορά του αξιολογητή απέναντι στον αξιολογούμενο κατά τη διαδικασία αξιολόγησης. Μέσα από τη διεξαγωγή μίας ποιοτικής έρευνας σε βρέθηκε ότι και οι τρεις προαναφερθέντες τύποι δικαιοσύνης επηρεάζουν τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τη αντικειμενικότητα και την δικαιοσύνη της αξιολόγησής τους . Επίσης, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι ένας ακόμη τύπος δικαιοσύνης, η διανεμητική, καθώς και η κατάρτιση του αξιολογητή επηρεάζουν τις απόψεις που εξέφρασαν οι ερωτηθέντες σχετικά με το πόσο δίκαιο θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό που εργάζονται.

Τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε εταιρείες στη Γκάνα σχετικά με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης και την ικανοποίηση των εργαζομένων εξέτασε ο Annan-Prah (2010) μέσα από ερωτηματολόγια, χρησιμοποιώντας ένα μοντέλο οργανωσιακής δικαιοσύνης τεσσάρων παραγόντων, όπως και στην

περίπτωση της έρευνας των Ikramullah et al. (2011). Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι το σύστημα αξιολόγησης δεν χαρακτηριζόταν τόσο από δικαιοσύνη, καθώς είχε έλλειψη γραπτών διαδικασιών για την αξιολόγηση και την ένσταση από μέρους των εργαζομένων. Υπήρχε επίσης έλλειψη κατάρτισης για τους εργαζόμενους σχετικά με το σύστημα και τις διάφορες συνιστώσες του. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι συνολικά το σύστημα αξιολόγησης δεν είναι αποτελεσματικό. Αυτές οι ελλείψεις, παρόλα αυτά, δεν εμπόδισαν τους ερωτηθέντες να αναφέρουν μία σχετική ικανοποίηση με το σύστημα αξιολόγησης, διότι τους βοηθά να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία τους. Συνολικά, βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ύπαρξης δικαιοσύνης και ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.

Η έρευνα των Saeed και Shahbaz (2011) εξέτασε μέσω ερωτηματολογίων τις απόψεις 120 εργαζομένων σε επίπεδο διοίκησης σε κατασκευαστικές εταιρείες στο Πακιστάν σχετικά με την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης και τους παράγοντες εκείνους που ενδέχεται να επηρεάσουν την επιτυχή εφαρμογή της αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας δηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι σχετικά με την χρησιμότητα της αξιολόγησης, αλλά δεν έχουν γνώση της εφαρμογής ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Επίσης, βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι η επιτυχή εφαρμογή της αξιολόγησης μπορεί να αυξήσει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων και να οδηγήσει σε πιο υψηλή απόδοση. Ωστόσο, οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης βρέθηκαν ότι είναι οι εξής: α) η πολιτική του οργανισμού καθώς λόγω μεροληψίας ορισμένοι εργαζόμενοι τείνουν να έχουν υψηλότερη βαθμολογία από άλλους, β) ο ανταγωνισμός ανάμεσα στους εργαζόμενους, γ) η μη ακρίβεια και καταλληλόλητα των κριτηρίων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση, δ) η ίση ανταμοιβή όσων βαθμολογήθηκαν χαμηλά με όσους βαθμολογήθηκαν πιο υψηλά.

Η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης όσον αφορά στην απόδοση των εργαζομένων μέσα από τις απόψεις των ιδίων των εργαζομένων ήταν ο κύριος στόχος της έρευνας του Femi (2013). Ένα δείγμα 120 εργαζομένων σε τραπεζικά καταστήματα στο Lagos έλαβε μέρος σε αυτήν την

ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια στην οποία βρέθηκε ότι: α) υπάρχει μία σημαντική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της απόδοσής τους, β) υπάρχει μία σημαντική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της εφαρμογής πολιτικών προαγωγής και τέλος γ) υπάρχει μία σημαντική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης των εργαζομένων και της δέσμευσης των εργαζομένων στους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού. Επίσης, μέσα από την έρευνα αυτή υπογραμμίζεται ότι ένα σύστημα αξιολόγησης για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα θα πρέπει να διεξάγεται σε συχνή βάση και όχι μόνο όταν χρειάζεται για τον σκοπό των προαγωγών. Εκτός από αυτό, η έρευνα προτείνει ότι θα πρέπει να αποτελεί συχνό θέμα συζήτησης η διαφορά μεταξύ των προσδοκιών των εργαζομένων και της πραγματικής τους απόδοσης, ενώ παράλληλα οι αξιολογητές θα πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι σχετικά με μοντέρνες μεθόδους αξιολόγησης.

Οι Erbası et al. (2012) εξέτασαν ένα δείγμα 200 ατόμων σε 14 βιομηχανικές εταιρείες στην Τουρκία μέσω ερωτηματολογίων προκειμένου να διερευνήσουν τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τον αντίκτυπο των λαθών της αξιολόγησης στην απόδοσή τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, το πιο συνηθισμένο λάθος που διαπίστωσαν οι εργαζόμενοι είναι το «halo effect», δηλαδή η αξιολόγηση ενός ατόμου βάσει της εξωτερικής του εμφάνισης, ενώ ένα λιγότερο συνηθισμένο λάθος είναι ότι δε δίνεται η δέουσα προσοχή στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Η έρευνα κατέδειξε ότι οι αντιλήψεις περί λαθών στην αξιολόγηση επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή απόδοση. Επίσης, βρέθηκε ότι το επίπεδο εισοδήματος, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο, καθώς και η συχνότητα διεξαγωγής της αξιολόγησης επηρεάζουν τις απόψεις που εξέφρασαν οι εργαζόμενοι.

Σε παρόμοιο πλαίσιο, οι Boachie-Mensah και Seidu (2012) διεξήγαγαν μία ποιοτική έρευνα με ημιδομημένες συνεντεύξεις αλλά και ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγια σε 140 εργαζομένους, τόσο ακαδημαϊκούς όσο και διοικητικούς υπαλλήλους, σε πολυτεχνικές σχολές στο Takoradi, Γκάνα . Απώτερος στόχος των ερευνητών ήταν να καταδειχθεί η διαφορετικότητα των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης σε αυτόν τον οργανισμό. Η μελέτη επικεντρώθηκε στις απόψεις των εργαζομένων σχετικά

με τα λάθη αλλά και τις προκαταλήψεις και μεροληψίες που υπάρχουν στο σύστημα αξιολόγησης, καθώς επίσης και στη διερεύνηση των επιπτώσεων που έχει αυτή η διαφοροποίηση για την ανάπτυξη και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό είναι υποκειμενικό και επηρεάζεται από σημαντικά λάθη. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στην κατάρτιση και την παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, αλλά και στην αποτελεσματική αξιολόγηση των επιδόσεων .

Οι Monis και Sreedhara (2010) διερεύνησαν την εργασιακή ικανοποίηση από την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων σε πολυεθνικές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ινδία με τη μέθοδο της ποσοτικής έρευνας με ερωτηματολόγια. Συνολικά το σύστημα αξιολόγησης αξιολογήθηκε ως αρκετά ικανοποιητικό από τους εργαζόμενους. Πιο συγκεκριμένα, η μελέτη υποστηρίζει ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι ένα απλό και υποστηρικτικό εργαλείο της ανάπτυξης της προσωπικότητας και της εκπαίδευσης των εργαζομένων, και βάση για μία τεκμηριωμένη ανατροφοδότηση σχετικά με τη μελλοντική ανάπτυξη των εργαζομένων.

Αυτό που τονίζεται από τους Monis και Sreedhara (2010) είναι το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι ένα αναπτυξιακό εργαλείο και όχι μόνο αξιολογικό . Δεν πρέπει να περιορίζεται μόνο στην εξέταση και ανάλυση των προηγούμενων επιδόσεων, αλλά να μπορεί να εντοπίσει τις αδυναμίες και τα δυνατά σημεία , καθώς και τις ευκαιρίες για βελτίωση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων, ώστε να μπορεί να συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Προς αυτό το σκοπό, επισημαίνεται και προτείνεται από τους ερευνητές η συμμετοχική προσέγγιση ενός συστήματος αξιολόγησης, δηλαδή η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία καθορισμού των στόχων τους και των μελλοντικών προοπτικών της καριέρας τους.

Μία ενδιαφέρουσα έρευνα διεξήχθη από τους Oshode et al. (2014) με τη βοήθεια ερωτηματολογίων σε ένα δείγμα 195 εργαζομένων σε τραπεζικούς οργανισμούς προκειμένου να διερευνηθεί τις απόψεις τους σχετικά με τον αντίκτυπο που έχει ένα ανοικτό και κλειστό σύστημα αξιολόγησης στην απόδοσή

τους σε όρους ανατροφοδότησης. Συνολικά τα αποτελέσματα της έρευνας κατέδειξαν ότι το σύστημα αξιολόγησης με ανοικτή ανατροφοδότηση διασφαλίζει ένα υψηλότερο επίπεδο παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι ένα σύστημα αξιολόγησης με ανοικτή ανατροφοδότηση μπορεί να συμβάλλει σε μεγαλύτερο βαθμό σε αυξημένη εργασιακή επίδοση. Υπό αυτό το πρίσμα, ένας οργανισμός που επιθυμεί μέσω της αξιολόγησης να προβεί σε αλλαγή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εργασία ώστε να είναι περισσότερο θετικοί, θα πρέπει να υιοθετήσει ένα επίπεδο διαφάνειας στην παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κι αυτό θα έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων.

Σε μία παλαιότερη έρευνα εξετάστηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σε μία δημόσια υπηρεσία της Αυστραλίας πριν και μετά την εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης (Tharenou, 1995). Η έρευνα, που διεξήχθη με τη βοήθεια ερωτηματολογίων, έγινε σε ένα δείγμα 108 εργαζομένων που αξιολογήθηκαν και 64 εργαζομένων που δεν είχαν αξιολογηθεί. Παρατηρήθηκε αύξηση σε ορισμένα χαρακτηριστικά έπειτα από την εφαρμογή του συστήματος της αξιολόγησης παρόλο που δεν υπήρξε αύξηση στην αμοιβή. Για όσους αξιολογήθηκαν, σε σχέση με όσους δεν είχαν αξιολογηθεί, η ανατροφοδότηση, ο σχεδιασμός δράσεων και η υποστήριξη από τον προϊστάμενο συνέβαλε στην αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων. Παράλληλα παρατηρήθηκε ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης.

Από άλλη έρευνα για τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στον δήμο του Ποίλο στις Φιλιππίνες (Caradosa Philip Bernard, 2013), ο οποίος δημιούργησε και εφάρμοσε ένα σύστημα αξιολόγησης απόδοσης βάσει στόχων. Βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή αντίληψη σχετικά με τους σκοπούς και τους στόχους του συστήματος αξιολόγησης και ότι πιστεύουν ότι το σύστημα της αξιολόγησης βοηθά τους εργαζομένους να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους. Συνολικά η μελέτη διαπιστώνει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν με τον διοικητικό και αναπτυξιακό σκοπό του συστήματος αξιολόγησης. Ως προς τον διοικητικό σκοπό εμφανίζονται σύμφωνοι κυρίως με την χρήση των αποτελεσμάτων της

αξιολόγησης στις προαγωγές. Συμφωνούν ώστε τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να χρησιμοποιηθούν για μετακινήσεις υπαλλήλων αλλά όχι για απολύσεις. Επιπλέον, η μελέτη διαπιστώνει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν το σύστημα αξιολόγησης να χρησιμοποιηθεί ως βάση για τη χορήγηση μόνους παραγωγικότητας, ως ανταπόδοση για μια πολύ ικανοποιητική βαθμολογία

Επίσης σε έρευνα που διεξήχθη το 2011 για την Αξιολόγηση της Απόδοσης Συστημάτων στην ομοσπονδιακή κυβέρνηση από την Ellen V. Rubin σε 138 φορείς έδειξε ότι τα συστήματα αξιολόγησης είναι πιο αποτελεσματικά με την συμμετοχή των εργαζομένων και την παροχή ανατροφοδότησης

Μία παλιότερη έρευνα διεξήχθη από τους Boswell και Boudreau (1997) σε 139 εργαζομένους σε μία βιομηχανική εταιρεία στις Η.Π.Α. με τη χρήση ποσοτικής μεθόδου με ερωτηματολόγια. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της , το σύστημα αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης, αλλά και με τους αξιολογητές στην περίπτωση που υπάρχει δικαιοσύνη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Η έρευνα των Boswell και Boudreau (1997) αναφέρει ότι αναπτυξιακές δραστηριότητες, όπως ο προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών των εργαζομένων, καθώς και ο προσδιορισμός και καταγραφή των δυνατών και αδύνατων σημείων τους φαίνεται να αυξάνουν τα επίπεδα ικανοποίησης τόσο των αξιολογούμενων όσο και των αξιολογητών. Επιπρόσθετα, η γνώση που έχουν οι εργαζόμενοι σχετικά με την χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης σχετίζονται με την αντίληψη για την διαδικαστική και απονεμητική δικαιοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης. Τέλος καταδείχθηκε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων που οδηγεί σε αναπτυξιακές δραστηριότητες αποτελεί ένα μέσο που όχι μόνο υποστηρίζει την ανάπτυξη των εργαζομένων, αλλά έχει και άμεσο αντίκτυπο στη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Ανάμεσα στις έρευνες που πραγματοποιήθηκαν στην Ελλάδα μια παλαιότερη έρευνα του Ασπρίδη (2004) που έγινε με σκοπό την διαμόρφωση γνώμης για τα προβλήματα και της ανάγκες αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού σε 90 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις και ΝΠΙΔ που εδρεύουν στην Ελλάδα από όλους τους κλάδους της Ελληνικής οικονομίας κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αξιολόγηση

σαν μέσο προαγωγής και επανεκπαίδευσης του προσωπικού τους ενώ οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση και δεν την θεωρούν ανούσια τυπική εργασία ενώ εκφράζουν την θέληση να συμμετέχουν ενεργά σ' αυτή.

Η έρευνα των Παναγιωτόπουλου –Αλεξανδράκη (2011) που έγινε μέσω ερωτηματολογίου σε 138 υπαλλήλους του κλάδου των εφοριακών, που υπηρετούν σε έξι (6) Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Ν. Σερρών για την διερεύνηση του συστήματος αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες κατέδειξε ότι υπάρχει αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης και κατέγραψε χαμηλή πίστη και αποδοχή για το εφαρμοζόμενο σύστημα, αίσθηση αναποτελεσματικότητας και έλλειψης ουσίας, καθώς και αποτυχία εκπλήρωσης του σκοπού της αξιολόγησης. Επίσης κατέδειξε ότι υπάρχει μερική γνώση του θεσμικού πλαισίου και σφάλματα που ανάγονται κυρίως στον κομματισμό και στην ανάγκη των αξιολογητών να μην γίνουν δυσάρεστοι και διαπιστώθηκε γενικότερη ανάγκη για επιμόρφωση.

Παρόμοια η έρευνα της Μαυρομιχάλη (2011) που διενεργήθηκε σε δημόσιες υπηρεσίες της Καστοριάς με σκοπό τον εντοπισμό των παραγόντων που επηρεάζουν την αξιολόγηση απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες . μέσω ερωτηματολογίου που διανεμήθηκε σε 105 υπαλλήλους δημοσίων υπηρεσιών στην Καστοριά διαπιστώθηκε η επιθυμία των υπαλλήλων για την αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης και η επιθυμία για την σύνδεση της αξιολόγησης με την ιεραρχική και βαθμολογική εξέλιξη . Επίσης διαπιστώθηκε συμφωνία για την σύνδεση της απόδοσης με bonus υπό προϋποθέσεις.

Τέλος η έρευνα των Κωνσταντόπουλου Ζήμερα και Παπαλεξανδρή (2006) η οποία διενεργήθηκε μέσω ερωτηματολογίων σε 550 εργαζομένους δημοσίους υπαλλήλους κατέδειξε ότι το σύνολο των εργαζομένων προτιμούν για την ασφάλειά τους κριτήρια που βασίζονται σε παραδοσιακά πρότυπα και δεν αισθάνονται ασφάλεια με κριτήρια που προκύπτουν βάσει αποτελεσμάτων του επιτελούμενου από τον αξιολογούμενο έργου . Επίσης η έρευνα κατέδειξε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση της μεταβλητής του φύλου με τα συναισθήματα που διεγείρει η αξιολόγηση αλλά οι γυναίκες εμφανίζονται πιο δύσπιστες αναφορικά με την αντικειμενικότητα των συστημάτων αξιολόγησης

1.13 Νομοθετικό πλαίσιο συστημάτων αξιολόγησης των Ο.Τ.Α.

Στην ενότητα αυτή παρουσιάζεται η διαχρονική εξέλιξη του νομοθετικού πλαισίου για το σύστημα αξιολόγησης από το 1992 (ΠΔ 318/1992) μέχρι σήμερα όπως ισχύει για τους υπαλλήλους της τοπικής Αυτοδιοίκησης

1.13.1 Το Π.Δ. 318/1992

Το ΠΔ 318/1992 δημοσιεύτηκε στο ΦΕΚ Α /161/92 και ίσχυσε για πολλά χρόνια στους ΟΤΑ αλλά στην πραγματικότητα δεν οδήγησε στην πραγματική αποτύπωση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων . Το Π.Δ. στο άρθρο 1 ορίζει ότι «η αξιολόγηση του προσωπικού γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει τόσο στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν»

Όσο αφορά την διαδικασία αξιολόγησης προέβλεπε εκθέσεις αξιολόγησης οι οποίες είναι υποχρεωτικές για όλους τους υπαλλήλους . Η σύνταξή τους γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του έτους και αφορά το προηγούμενο έτος . Εξαίρεση αποτελούσαν οι υπάλληλοι ΥΕ για τους οποίους γίνονταν εκθέσεις αξιολογήσεις κάθε δύο χρόνια. Ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης ήταν καθορισμένος με συγκεκριμένα υποδείγματα σύμφωνα με τα οποία συντάσσονται οι εκθέσεις.

Πρόκειται για τέσσερα έντυπα αξιολόγησης και υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ/ΤΕ, ΔΕ , ΥΕ και διαφορετικό έντυπο αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

Στα έντυπα αξιολόγησης περιλαμβάνονται τα στοιχεία του αξιολογούμενου , οι τίτλοι σπουδών και η τυχόν επιμόρφωσή του καθώς και συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε, μελέτες , άρθρα, προτάσεις και τυχόν δυσχέρειες που αντιμετώπισε ο αξιολογούμενος κατά την χρονική περίοδο που αφορά η έκθεση αξιολόγησης.

Τα στοιχεία συμπληρώνονται από τον αξιολογούμενο και υπογράφονται . Στην συνέχεια του εντύπου υπάρχουν τα κριτήρια αξιολόγησης τα οποία σύμφωνα με το άρθρο 4 του ΠΔ 318/1992 είναι δέκα έξι όπως φαίνεται από τον

κατωτέρω πίνακα (πίνακας 1.1) :

ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ
<ul style="list-style-type: none">• Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία)• Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.• Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει & ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.• Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές του δυνατότητες• Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.• Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδας.• Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων
ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία• Πρωτοβουλία – καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών• Ανάλυση ευθυνών
ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
<ul style="list-style-type: none">• Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού• Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
<ul style="list-style-type: none">• Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.• Ποιότητα και ποσότητα εργασίας• Εξοικονόμηση πόρων

Πίνακας 1.1 Κριτήρια αξιολόγησης Π.Δ318/92

Στις σελίδες του εντύπου αναγράφονται από τον πρώτο αξιολογητή και οι παρατηρήσεις του για τυχόν εξαιρετικές επιδόσεις του υπαλλήλου καθώς και τα μέτρα τα οποία κατά την κρίση του αξιολογητή πρέπει να ληφθούν για να βελτιωθεί η απόδοση του υπαλλήλου.

Η αριθμητική κλίμακα βαθμολόγησης ορίζεται από το 1 έως το 10 με ανώτατο βαθμό τον αριθμό 10 και κατώτατο τον αριθμό 1 . Ο πρώτος αξιολογητής βαθμολογεί κάθε υποκριτήριο ξεχωριστά και ο δεύτερος αξιολογητής βαθμολογεί μόνο την ομάδα κριτηρίων

Οι εξαιρετικές επιδόσεις κρίνονται από την Ειδική Επιτροπή

Αξιολόγησης, η οποία συστήνεται με το άρθρο 21 του Νόμου.

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος δύναται να ασκήσει ενώπιον της ενστάσεις (ένσταση μεροληψίας ή αποδεδειγμένης πλάνης περί τα πράγματα του Αξιολογητή), σε περίπτωση που ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι 6 και κάτω.

Εφόσον κατά την κρίση του (πρώτου) αξιολογητή απαιτείται για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου να πραγματοποιηθεί συνέντευξη μαζί του, ο αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο προκειμένου να συζητήσει μαζί του τη λειτουργία γενικά και την απόδοση της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του αξιολογουμένου και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του.

Ο Νόμος προβλέπει ότι την πραγματοποίηση συνέντευξης μπορεί να ζητήσει και ο αξιολογούμενος, οπότε η συνέντευξη είναι υποχρεωτική για τον (πρώτο) αξιολογητή

Κάθε αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτο-αξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων. Για την αύξηση της αποτελεσματικότητας εκάστης οργανικής μονάδας, κάθε προϊστάμενος θέτει εγγράφως στόχους για τη μονάδα της οποίας προϊσταται. Οι τιθέμενοι στόχοι πρέπει να συνδέονται με τις αρμοδιότητες της οικείας οργανικής μονάδας.

1.13.2 Ο Ν. 4250/2014 για την Αξιολόγηση

Με τον ν. 4250/2014 ο οποίος συνάντησε πλήθος αντιδράσεων επήλθε τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ 318/1992. Οι βασικές αλλαγές συνοψίζονται στα εξής: Την αξιολόγηση ενεργεί αυτοτελώς ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης οργανικής μονάδας εκείνης που υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν υπάρχει, κατόπιν γραπτής και τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου του, η οποία αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου. Στις περιπτώσεις που δεν υφίσταται υπερκείμενη οργανική μονάδα, ο υπάλληλος αξιολογείται από τον άμεσο προϊστάμενο του χωρίς να απαιτείται εισήγηση.

Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης (άρθρο 20)

α. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.

β. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.

γ. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Τα συγκεκριμένα ποσοστά υπολογίζονται επί του συνόλου των υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση.

Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικών μονάδων, το ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 ανέρχεται σε ποσοστό έως και 70%, το οποίο υπολογίζεται επί του συνόλου των προϊσταμένων του ίδιου επιπέδου της ίδιας Γενικής Διεύθυνσης.

1.13.3 Σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων με τον Ν. 4369/16

Με τις διατάξεις του άρθρου 14, του Ν.4369/16 Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια - αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις που δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ-33 Α/27-2-16 καθορίζεται το πεδίο εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης που εισάγει ο Νόμος , το οποίο σύμφωνα με την παρ.1β εφαρμόζεται σε τακτικούς υπαλλήλους και υπαλλήλους ΙΔΑΧ των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού.

Στις διατάξεις του άρθρου 15 του Νόμου καθορίζονται οι αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, οι οποίοι είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοι τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης.

Για τον υπάλληλο αξιολογητές είναι ο προϊστάμενος του τμήματος και ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης ενώ για τον προϊστάμενο του Τμήματος, αξιολογητές είναι ο προϊστάμενος της Διεύθυνσης και ο προϊστάμενος της Γενικής Διεύθυνσης.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης των προϊσταμένων διευθύνσεων, αυτοτελών τμημάτων ή αυτοτελών γραφείων καθώς και των υπαλλήλων των υπηρεσιών συντάσσονται από τον Δήμαρχο, εφόσον αυτοί οι υπάλληλοι υπάγονται απευθείας σε αυτόν.

Με τις διατάξεις της παρ.1 του άρθρου 16 καθορίζεται το ελάχιστο περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης και με την παρ.2 ο χρόνος σύνταξης των σχετικών εκθέσεων από τους αξιολογητές υποχρεωτικά εντός του πρώτου τριμήνου κάθε έτους. Τέλος με την παρ.3 του άρθρου 16 ορίζεται ότι αρμόδια για την τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού.

Με τις διατάξεις του άρθρου 17 καθορίζονται – αναλύονται τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών ως εξής:

- A. Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Αποτελεσματικότητα

Με τις διατάξεις του άρθρου 18 (άρθρο 18 παρ.15 του Ν.4369/2016) καθορίζονται – αναλύονται τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων όλων των κατηγοριών ως εξής:

- A. Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Διοικητικές ικανότητες
- Δ. Αποτελεσματικότητα

Ο προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται επίσης από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμήματος και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση. Η κατά τα ανωτέρω αξιολόγηση από τους υφισταμένους πραγματοποιείται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού.

Το ερωτηματολόγιο αυτό περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια:

- α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού,
- β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
- γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων,
- δ) ανάληψη ευθύνης,
- ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Επί των κριτηρίων αυτών αξιολογούν οι υφιστάμενοι τον προϊστάμενο τους βάσει της παρακάτω κλίμακας:

- 90-100: άριστος,
- 75-89: πολύ επαρκής,
- 60-74: επαρκής,
- 50-59: μερικώς επαρκής,
- 40-49: μέτριος,
- 25-39: ανεπαρκής,
- 0-24: ακατάλληλος.

Κάθε κριτήριο βαθμολογείται ξεχωριστά.

Η βαθμολογία κάθε ετήσιας αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους συνοδεύει τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του/της. (άρθρο 18 παρ.16 του Ν.4369/2016)

Με τις διατάξεις του άρθρου 19 καθορίζεται η διαδικασία της συμβουλευτικής συνέντευξης, στην οποία θα πρέπει να προβεί πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος, ως πρώτος αξιολογητής.

Κάθε αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητας του, εφόσον προϊστατο αυτών κατά το προηγούμενο έτος για πέντε (5) τουλάχιστον μήνες, ανεξάρτητα αν είχε τοποθετηθεί με σχετική απόφαση ή όχι, έστω και αν κατά το χρόνο σύνταξης των εκθέσεων υπηρετεί σε άλλη υπηρεσία

Με τις διατάξεις του άρθρου 20 προβλέπεται η διαδικασία για την υποβολή από τους αξιολογούμενους υπαλλήλους ενστάσεων ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης καθώς και η διαδικασία εκδίκασης τους. Με τις διατάξεις του άρθρου 21 συστήνεται η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, έργο της οποίας είναι η αξιολόγηση των ενστάσεων, καθώς και των εξαιρετικών επιδόσεων

Για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. α' βαθμού η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης συνιστάται με απόφαση του Συντονιστή της οικείας Αποκεντρωμένης Διοίκησης και αποτελείται από τα τακτικά μη αιρετά μέλη του Υπηρεσιακού Συμβουλίου, που λειτουργεί σε κάθε νομό για τους υπαλλήλους των Ο.Τ.Α. α' βαθμού με την υποχρεωτική συμμετοχή ενός προϊστάμενου Διεύθυνσης προερχόμενου από άλλο φορέα κατόπιν επιλογής

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει

α) Τους τίτλους σπουδών του υπαλλήλου, καθώς και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος στο οποίο αναφέρεται η αξιολόγηση.

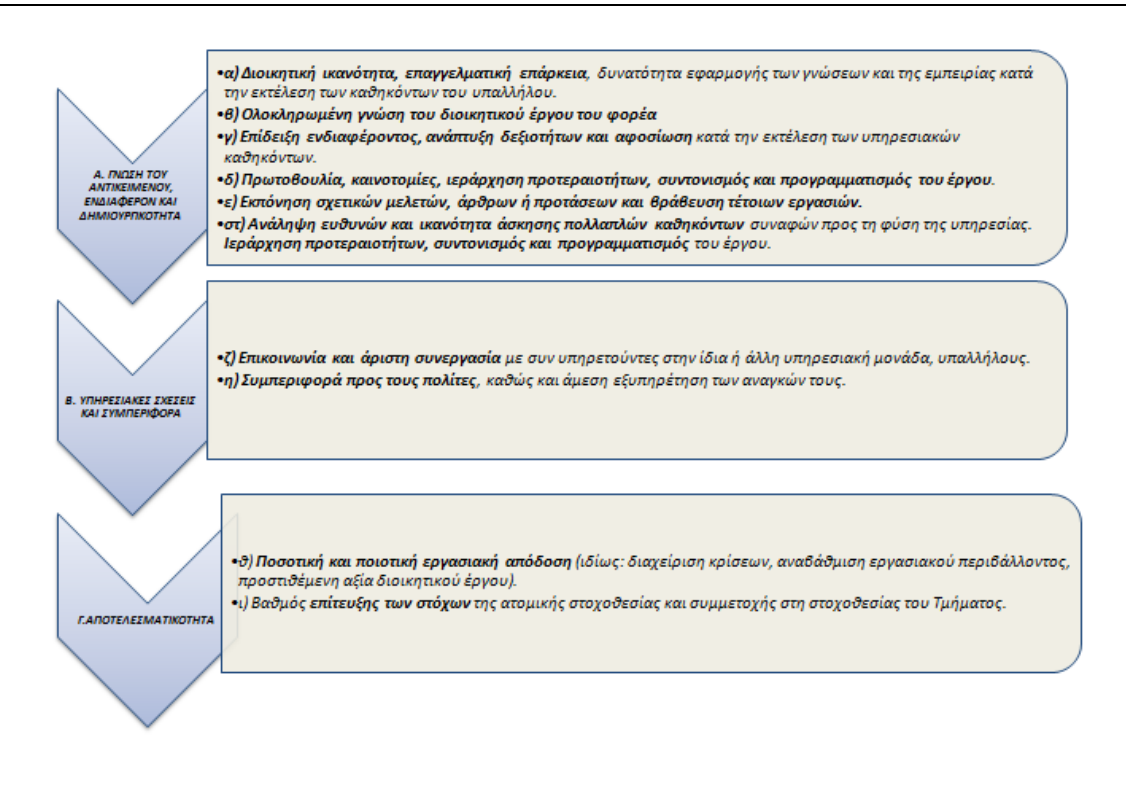
β) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα (Διεύθυνση, Τμήμα) στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, κατά την περίοδο που αξιολογείται.

γ) Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο, κατά την περίοδο που αξιολογείται.

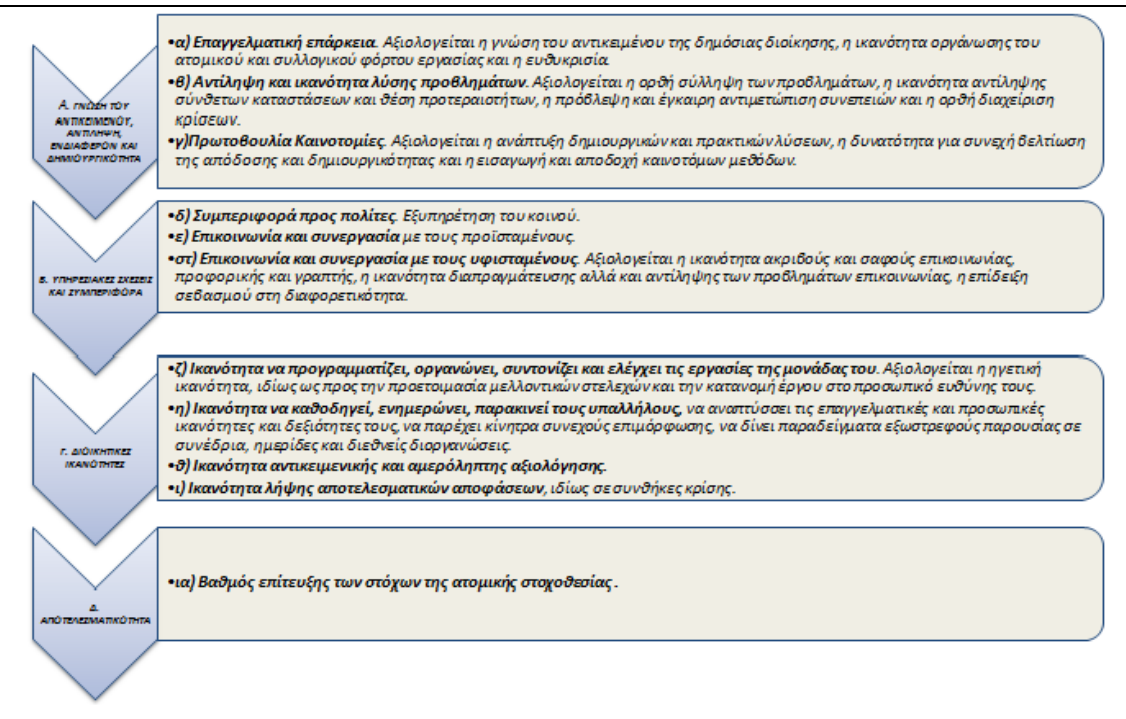
δ) Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης

ε) Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των κριτηρίων του παρακάτω πίνακα (Πίνακας 1.2) :

Κριτήρια αξιολόγησης Υπαλλήλων (Άρθρο 17 Ν 4369/16)



Κριτήρια αξιολόγησης Προϊσταμένων(Άρθρο 17 Ν.4369/16)



Πίνακας .1.2 Κριτήρια αξιολόγησης Ν.4369/2016

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

Για το η' κριτήριο που αφορά τους υπαλλήλους και το δ' κριτήριο των προϊσταμένων αξιολογούνται μόνο όσοι λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό. Το ι' και ια' κριτήριο βαθμολογούνται μόνο εφόσον έχουν τεθεί στόχοι για το έτος που αφορά η αξιολόγηση.

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές με ένα ακέραιο βαθμό, που κατά την αντικειμενική κρίση αρμόζει για τον αξιολογούμενο. Η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 0 έως το 100 ως εξής (πίνακας 1.3) :

Πίνακας : 1.3 κλίμακα βαθμών επιμέρους κριτηρίων

100 έως 90	89 έως 75	74 έως 60	59 έως 50	49 έως 40	39 έως 25	24 έως 0
Άριστοι	Πολύ επαρκείς	Επαρκείς	Μερκώς επαρκείς	Μέτριοι	Ανεπαρκείς	Ακατάλληλοι
Έχουν επιδείξει εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντα τους Για τους προϊσταμένους Υψηλού επιπέδου ικανότητα συντονισμού της οργανικής μονάδας για την επίτευξη συγκεκριμένων προδιαγεγραμμένων στόχων από τους οποίους προέκυψε σημαντικό όφελος για τον φορέα	Μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση/προϊστάμενοι που μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας και να αντιμετωπίσουν κάθε υπηρεσιακό ζήτημα	Επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας, αλλά δεν ανταποκρίνονται	κάτω του συνηθισμένου μέτρου χρειάζονται υποβοήθηση	κατά κανόνα χρειάζονται υποβοήθηση		Ακατάλληλοι για την θέση

Ο τελικός βαθμός της αξιολόγησης προκύπτει από το μέσο όρο των βαθμολογιών των δύο (2) αξιολογητών. Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης.

Για βαθμό άνω του (90) καθώς και κάτω του εξήντα (60) απαιτείται ειδική αιτιολογία με καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που τη στοιχειοθετούν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης .

Εάν δεν υπάρχουν υποστηρικτικά στοιχεία σε περίπτωση δυσμενούς βαθμολογίας, ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης .

Επίσης σε περίπτωση αξιολόγησης του υπαλλήλου με μέσο όρο βαθμολογίας της έκθεσης μικρότερο του εξήντα (60) κατά την διάρκεια της συμβουλευτικής συνέντευξης συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή στο έντυπο αξιολόγησης τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του, και η υπηρεσία.

Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει απευθείας στον αξιολογητή απόψεις αντιρρήσεις μέσα σε δύο (2) ημέρες από την πραγματοποίηση της συνέντευξης. Οι απόψεις αντιρρήσεις, αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης του υπαλλήλου .

Αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της Έκθεσης Αξιολόγησης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να υποβάλει ένσταση μέσα σε αποκλειστική προθεσμία επτά (7) εργάσιμων ημερών από τη γνωστοποίηση της έκθεσης ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης η οποία μπορεί είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει την έκθεση αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

Οι διατάξεις του άρθρου 22 αφορούν την στοχοθεσία για την οποία βάσει της εγκυκλίου ΥΠ.ΕΣ.Δ.Α. 12972/10.05.2016 «Εφαρμογή Συστήματος Διοίκησης με Στόχους για το έτος 2017» λόγω της ιδιαιτερότητας των υπηρεσιών των ΟΤΑ αναμένονται διευκρινίσεις για την εφαρμογή της .

Ο Νόμος εισάγει τις Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος ως συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, στα οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

Η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο για να αξιολογήσει την πορεία υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης.

Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μια φορά κάθε δύο (2) μήνες για να συζητήσει θέματα του Τμήματος και την πορεία υλοποίησης των στόχων του, και όποτε άλλοτε κρίνει σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης, προκειμένου να συζητηθούν θέματα λειτουργίας του Τμήματος

Στο τέλος κάθε έτους οι Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος εγκρίνουν Εκθέσεις Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Οι Εκθέσεις αυτές συντάσσονται από τον οικείο προϊστάμενο και εγκρίνονται ύστερα από συζήτηση

τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής και λαμβάνουν βαθμολογία από το 0-100. Οι Εκθέσεις αυτές συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης αν και έχει βελτιώσεις συγκριτικά με τα προηγούμενα δεν ρυθμίζει στον αναγκαίο βαθμό τα ζητήματα που ανακύπτουν .

Ενώ με το Π.Δ. 318/12 η συνέντευξη ήταν υποχρεωτική μόνο στην περίπτωση που θα το ζητούσε ο αξιολογούμενος στο νέο σύστημα αξιολόγησης γίνεται υποχρεωτική η συμβουλευτική συνέντευξη πριν την ολοκλήρωση της αξιολόγησης αποτελώντας μάλιστα σε περίπτωση παράλειψης της, στοιχείο για δυσμενή κρίση του αξιολογητή . Παρ' όλα αυτά όμως δεν υπάρχει ένα δομημένο πρότυπο που θα βοηθούσε στην υλοποίηση της συνέντευξης και περιγραφή των θέσεων εργασίας που θα οδηγήσουν τον αξιολογητή , να συγκρίνει την απόδοση του με τα πρότυπα και να ελέγξει αρχεία προηγούμενης απόδοσης.

Στο νέο σύστημα αξιολόγησης είναι εμφανής η προσπάθεια να συσχετιστεί η αξιολόγηση με τον βαθμό επίτευξης των στόχων που ανατίθενται στους υπαλλήλους αλλά δεν είναι απολύτως σαφής ο τρόπος με τον οποίο το σύστημα αξιολόγησης θα συνδεθεί με την διοίκηση μέσω στόχων ενώ απουσιάζουν βασικές προϋποθέσεις ενός ολοκληρωμένου και αντικειμενικού συστήματος, όπως η περιγραφή των θέσεων και οι απαιτήσεις τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

2.1. Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των στάσεων και απόψεων των υπαλλήλων της τοπικής αυτοδιοίκησης σχετικά με την αξιολόγηση

2.2 Το δείγμα της μελέτης

Για την ορθότητα των συμπερασμάτων της έρευνας απαιτείται ο σωστός καθορισμός του αντιπροσωπευτικού δείγματος που θα συμμετέχει σε αυτή. Ο πληθυσμός της έρευνας αποτελείται από όλους τους δυνητικούς ερωτώμενους στους οποίους αναφέρεται η έρευνα. Στην περίπτωση μας δηλαδή, πληθυσμός είναι όλοι οι ενεργοί υπάλληλοι των ΟΤΑ. Επειδή όμως είναι αδύνατον να ερωτηθεί το σύνολο των υπαλλήλων, αλλά ακόμα και αν γινόταν θα ήταν υπερβολικά χρονοβόρα, επίπονη και δαπανηρή η έρευνα περιορίστηκε μόνο σε μόνιμους υπαλλήλους των δήμων με διοικητικά καθήκοντα. Στην έρευνα συμμετείχαν διοικητικοί τακτικοί υπάλληλοι από όλη την επικράτεια 44 δήμων οι οποίοι επιλέχθηκαν με τυχαία στατιστική δειγματοληψία. Συνολικά μοιράστηκαν 600 ερωτηματολόγια εκ των οποίων επεστράφησαν 265 ερωτηματολόγια. Τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος θα αναφερθούν εκτενώς κατά την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

2.3 Εργαλείο συλλογής

Για την αξιολόγηση των στάσεων των υπαλλήλων προχωρήσαμε στην κατασκευή ενός ειδικά σχεδιασμένου ερωτηματολογίου που απευθύνεται στους δημοτικούς υπαλλήλους και ανιχνεύει τις απόψεις, αντιλήψεις και στάσεις τους όσον αφορά

στην αξιολόγηση απόδοσης. Αρχικά, το ερωτηματολόγιο τέθηκε σε πιλοτική εφαρμογή 10 ατόμων με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά, για να ελέγξουμε αν το ερωτηματολόγιο είναι πλήρες και κατανοητό. Δεν έγιναν σημαντικές αλλαγές και αφού καταλήξαμε στην οριστική του μορφή ύστερα από την πιλοτική εφαρμογή, προχωρήσαμε στη διανομή των ερωτηματολογίων

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες: Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία για τον καθορισμό του δείγματος . Συγκεκριμένα με έξι (6) ερωτήσεις ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να δηλώσουν το φύλο τους, την θέση τους στην διοικητική ιεραρχία, τα χρόνια υπηρεσίας τους στον οργανισμό, η προϋπηρεσία τους ή όχι στον ιδιωτικό τομέα , το επίπεδο εκπαίδευσής τους και να δηλώσουν αν διατελούν ή είχαν διατελέσει στο παρελθόν σε θέση ευθύνης στον δημόσιο τομέα .

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζει τις στάσεις και τις απόψεις των υπαλλήλων για την αξιολόγηση τους με 13 ερωτήσεις από τις οποίες άλλες ήταν κλειστού τύπου (Ναι-Όχι) και σε άλλες χρησιμοποιήθηκε πεντάβαθμη κλίμακα τύπου Likert, με λεκτική περιγραφή . Αρχικά με μια ερώτηση η οποία περιλαμβάνει τέσσερα υποερωτήματα γίνεται προσπάθεια να διερευνηθούν οι γνώσεις των υπαλλήλων για το σύστημα αξιολόγησης, τα επιμέρους κριτήρια του ισχύοντος συστήματος, την κλίμακα αξιολόγησης για κάθε κριτήριο και την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους σε κλίμακα (Ελάχιστα, Μέτρια, Δεν γνωρίζω, Πολύ, Απόλυτα) Στις τελευταίες ερωτήσεις γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης των στάσεων των υπαλλήλων έναντι της αξιολόγησης , τίθενται ερωτήματα για τους λόγους που πιστεύουν οι υπάλληλοι ότι επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και την στάση τους για το αν η αξιολόγηση βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, και την συμβολή της αξιολόγησης βελτίωση της υπηρεσίας. Σε πέντε (5) ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκαν προτάσεις που επιλέχθηκαν από την ερευνήτρια όπως προέκυψαν από την βιβλιογραφία για την διερεύνηση των απόψεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την αξιολόγηση και δόθηκε η δυνατότητα στους συμμετέχοντες να επιλέξουν περισσότερες από μια απαντήσεις . Με δύο (2) ερωτήσεις ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν πόσο σημαντική είναι για εκείνους κάθε μια από τις προτάσεις που διατυπώθηκαν από την ερευνήτρια για δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση καθώς και να αξιολογήσουν την σημαντικότητα χαρακτηριστικών της αξιολόγησης όπως διατυπώθηκαν από την ερευνήτρια με βάση την κλίμακα 1 (Καθόλου σημαντικό), 2 (Λιγότερο σημαντικό), 3 (Αδιάφορο), 4 (Αρκετά σημαντικό) έως 5 (Πολύ σημαντικό).

2.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η εγκυρότητα και η αξιοπιστία μιας έρευνας αποτελούν βασικές συνιστώσες για την επιτυχία της. Ο όρος εγκυρότητα αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο μια άποψη παρουσιάζει με ακρίβεια τα φαινόμενα στα οποία αναφέρεται. Από την άλλη, ο όρος αξιοπιστία αναφέρεται στην εξαγωγή ίδιων αποτελεσμάτων σε επαναληπτικές έρευνες κάτω από τις ίδιες συνθήκες σε μια προσπάθειας γενικευμένης ισχύος των ευρημάτων (Birdetal, 1999).

Η εξασφάλιση αυτών των χαρακτηριστικών αποτελεί τη μεγαλύτερη δυσκολία στη σύνταξη ερωτηματολογίων, ώστε πολλοί ερευνητές στοχεύουν στη σχετική και όχι στην απόλυτη προσέγγιση τους (Orpenheim, 1986). Με δεδομένο ότι για την εξασφάλιση των δυο παραπάνω όρων απαιτείται μεγάλη ερευνητική εμπειρία προσπαθήσαμε να επιτύχουμε τη σχετική και όχι απόλυτη εφαρμογή τους πάντα μέσα στο μέτρο των δυνατοτήτων μας. Για τη μελέτη των απόψεων δεν χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις γνώμης, αλλά αναπτύχθηκαν κλίμακες τύπου Likert οι οποίες μπορούν να πετύχουν μεγαλύτερο βαθμό αξιοπιστίας (Orpenheim,1986, Mocher&Kalton, 1979).Επιπλέον οι κλίμακες αυτές έχουν το πλεονέκτημα ότι μπορούν να καταγράψουν διαβαθμισμένες τις τοποθετήσεις των ερωτώμενων.

Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία φροντίσαμε να την εξασφαλίσουμε σε όλα τα στάδια διεξαγωγής της έρευνας, όπως στο στάδιο σχεδιασμού, όπου η αξιοπιστία εξασφαλίστηκε με την ύπαρξη στην αρχή του ερωτηματολογίου ενός εισαγωγικού κειμένου που ενημερώνει τους ερωτώμενους για το σκοπό και την χρησιμότητα της έρευνας και τους διαβεβαιώνει για την τήρηση του απορρήτου προσωπικών στοιχείων, ενέργειες που συμβάλλουν στην εγκυρότητα και αξιοπιστία (Cohen&Manion, 1994).

2.5 Δεοντολογικά θέματα

Οι πληροφορίες που συλλέχθηκαν χρησιμοποιήθηκαν μόνο για τους σκοπούς της μελέτης. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα εθελοντικά, ενημερώθηκαν για το σκοπό της μελέτης και τη διαδικασία στην οποία θα λάμβαναν μέρος, καθώς και για το χρόνο που θα έπρεπε να

αφιερώσουν. Επιπλέον, ενημερώθηκαν για τη διατήρηση του προσωπικού απορρήτου, που είναι πολύ σημαντικό στοιχείο, ώστε να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης για περισσότερο ακριβείς απαντήσεις. Σε όλα τα στάδια της μελέτης διαφυλάχθηκε η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

2.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η έρευνα στηρίχτηκε σε συμπλήρωση, μέσω ηλεκτρονικής φόρμας ερωτηματολογίου της Google η οποία δεν απαιτούσε πάνω από 10 λεπτά για να ολοκληρωθεί . Προωθήθηκαν συνολικά 600 ερωτηματολόγια σε ηλεκτρονικά ταχυδρομεία email υπαλλήλων 44 δήμων που επιλέχθηκαν με τυχαία δειγματοληψία αφού προηγήθηκε σχετική ενημέρωση. Η διάρκεια που έμεινε ανοιχτή η φόρμα ώστε να συγκεντρωθούν τα απαραίτητα ερωτηματολόγια του δείγματος ήταν περίπου 8-10 μέρες. Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής, αλλά και εξειδικευμένες ερωτήσεις κλίμακας, στις οποίες οι συμμετέχοντες καλούνταν να βαθμολογήσουν διάφορες προτάσεις σχετικές με την έρευνα.

Η διεξαγωγή αυτού του είδους έρευνας περιλαμβάνει αρκετά πλεονεκτήματα που μεταξύ άλλων είναι η εξοικονόμηση πόρων (χρημάτων, ανθρώπινου δυναμικού αναλωσίμων κλπ) καθώς και η εξάλειψη σφαλμάτων κατά την εισαγωγή δεδομένων αφού οι ανταποκρινόμενοι στην έρευνα εισάγουν οι ίδιοι τα στοιχεία. Επίσης στα πλεονεκτήματα συγκαταλέγονται η απουσία μεροληψίας εκ μέρους του ερευνητή και η δυνατότητα επιλογής τύπου και χρόνου συμπλήρωσης από τον ερωτώμενο . Επίσης είναι εύκολη η πρόσβαση σε γεωγραφικά κατανεμημένους πληθυσμούς ενώ στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται ο μικρός ρυθμός ανταπόκρισης , τα τεχνικά σφάλματα, η απουσία προσωπικής επαφής και ζητήματα δειγματοληψίας (Λιναρδής, Παπαγιαννόπουλος, & Καλησπεράτη, 2011)

2.7 Στατιστική ανάλυση

Για τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η ανάλυση συσχετίσεων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS Statistics 2.2, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύτηκαν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν. Τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται σε διαγράμματα (ραβδογράμματα και πίτες) με τη μορφή ποσοστών καθώς και με τη μορφή πινάκων περιγραφικής στατιστικής.

Ο Έλεγχος ανεξαρτησίας γίνεται με το Pearson Chi-Square Test. Όταν το σύνολο των παρατηρήσεων μας έχει ταξινομηθεί σ' έναν πίνακα συχνοτήτων διπλής εισόδου μπορούμε να ελέγξουμε την ανεξαρτησία των μεταβλητών. Δύο μεταβλητές ορίζονται ως ανεξάρτητες όταν η πιθανότητα να βρισκεται μια εγγραφή μέσα σε ένα κελί, ισούται με το γινόμενο των περιθωριακών πιθανοτήτων της στήλης και της γραμμής που ορίζουν το συγκεκριμένο κελί. Με πιο απλά λόγια, δύο μεταβλητές ορίζονται ως ανεξάρτητες όταν η γνώση της μίας μεταβλητής δεν επηρεάζει την τιμή της άλλης. Μπορούν επομένως να διατυπωθούν οι εναλλακτικές υποθέσεις: H_0 (μηδενική υπόθεση). Οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, και H_1 (εναλλακτική υπόθεση). Δεν είναι ανεξάρτητες. Οι παραπάνω υποθέσεις ελέγχονται με το στατιστικό Pearson Chi-Square Test (έλεγχος χ^2). Με τον υπολογισμό του στατιστικού μέτρου Chi-Square δίνεται και η σημαντικότητα αυτού (significanceorpnalue). Ο έλεγχος γίνεται πολύ απλά με τη σύγκριση ενός προκαθορισμένου επιπέδου σημαντικότητας ($\alpha=0,05$)

Για την ανάλυση συσχετίσεων θα χρησιμοποιηθεί η “Descriptive Analysis” του SPSS. Η ανάλυση θα γίνει με την μέθοδο “chi-square”. Τα αποτελέσματα με “Asymptotic Significance” < 0.05 θεωρούνται συσχέτιση. Όταν η “Asymptotic Significance” βρίσκεται μεταξύ των τιμών 0,05-0,06 τότε εμφανίζεται τάση. Επίσης λαμβάνεται υπόψη το “Adjusted Residual” (Προσαρμοσμένο Υπόλοιπο) το οποίο θα πρέπει να λαμβάνει τιμές μεγαλύτερες από $|1,96|$.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε μέσω ερωτηματολογίου. Τα ερωτηματολόγια που συγκεντρώθηκαν είναι 265 και με βάση αυτά θα αυτών θα αναπαρασταθούν οι απαντήσεις που δόθηκαν . Θα γίνει στατιστικά ανάλυση των απαντήσεων και θα παρουσιαστούν σχηματικά τα αποτελέσματα

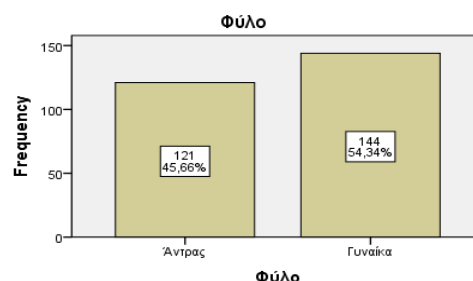
3.1 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος

Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλήφθηκαν ερωτήματα με το προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ειδικότερα, καταγράφηκαν στοιχεία που αφορούν το φύλο, την θέση των υπαλλήλων στην ιεραρχία, τα χρόνια υπηρεσίας , την ύπαρξη ή όχι προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα, το επίπεδο εκπαίδευσης των υπαλλήλων το επίπεδο εκπαίδευσης και την εμπειρία σε θέσεις ευθύνης

Στο παρακάτω διάγραμμα (πίνακας 3.1, Διάγραμμα 3.3.1) φαίνονται σχηματικά τα ποσοστά κατανομής του δείγματος με βάση το φύλο:

Φύλο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άντρας	121	45,7	45,7	45,7
Γυναίκα	144	54,3	54,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.1 Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο



Διάγραμμα 3-1Κατανομή δείγματος με βάση το φύλο

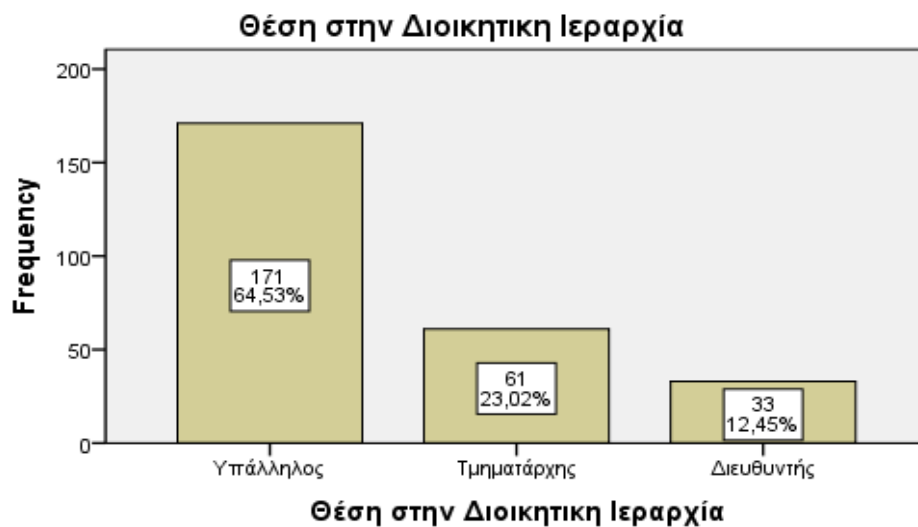
Από τους 265 που συμμετείχαν στην έρευνα οι 121 ήταν άντρες και οι 144 ήταν γυναίκες. Οι γυναίκες είναι ελαφρώς περισσότερες από τους άντρες αφού το 45,66% ήταν οι άντρες και το 54,34% οι γυναίκες κάτι αναμενόμενο δεδομένου ότι ο αριθμός των γυναικών που απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα είναι μεγαλύτερος εξαιτίας του γεγονότος ότι οι άνδρες παραδοσιακά προτιμούσαν την απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα .

Στο παρακάτω πίνακα και Διάγραμμα (πίνακας 3.2, Διάγρ.3.3.2) αποτυπώνεται η κατανομή του δείγματος με βάση την θέση στην Αλυσίδα της Διοίκησης

Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υπάλληλος	171	64,5	64,5	64,5
Τμηματάρχης	61	23,0	23,0	87,5
Διευθυντής	33	12,5	12,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.2 Κατανομή δείγματος με βάση την διοικητική Ιεραρχία



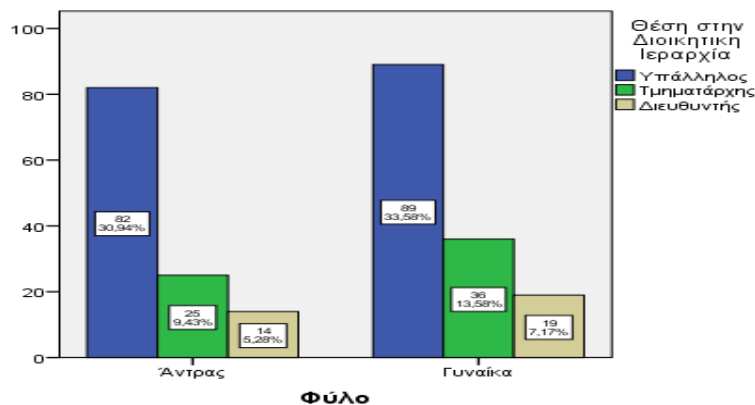
Διάγραμμα 3-3-2 Κατανομή δείγματος με βάση την διοικητική ιεραρχία

Αναφορικά με την θέση στην διοικητική ιεραρχία η υποκατηγορία του δείγματος που συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό είναι οι υπάλληλοι (ποσοστό 64,53%) και ακολουθούν οι τμηματάρχες με ποσοστό 23,02% που αντιστοιχεί σε 6 άτομα και 33 Διευθυντές (ποσοστό 12,45%)

Πιο συγκεκριμένα τα ποσοστά των συμμετεχόντων ανά φύλο και θέση στην Διοικητική Ιεραρχία παρουσιάζονται παρακάτω (πίνακας 3.3 Διάγρ.3.3)

			Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία			Total
			Υπάλληλος	Τμηματάρχης	Διευθυντής	
Φύλο	Αντρας	Count	82	25	14	121
		% within Φύλο	67,8%	20,7%	11,6%	100,0%
		% within Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία	48,0%	41,0%	42,4%	45,7%
		% of Total	30,9%	9,4%	5,3%	45,7%
Γυναίκα	Count	Count	89	36	19	144
		% within Φύλο	61,8%	25,0%	13,2%	100,0%
		% within Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία	52,0%	59,0%	57,6%	54,3%
		% of Total	33,6%	13,6%	7,2%	54,3%
Total	Count	Count	171	61	33	265
		% within Φύλο	64,5%	23,0%	12,5%	100,0%
		% within Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	64,5%	23,0%	12,5%	100,0%

Πίνακας 3.3 Κατανομή Φύλο και θέση στην Ιεραρχία



Διάγραμμα 3-3 Κατανομή φύλο και θέση στην Ιεραρχία

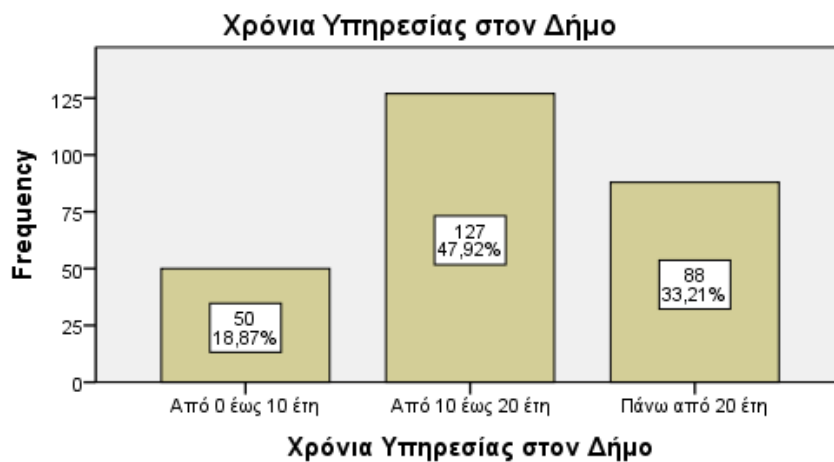
Στην έρευνα συμμετείχαν 82 άντρες που υπηρετούν σε θέση υπαλλήλου (30,94%) και 89 γυναίκες που υπηρετούν σε θέση υπαλλήλου (ποσοστό 33,58%). Ενώ από τους συμμετέχοντες τμηματάρχες είναι 25 άντρες (ποσοστό 9,43%) και 36 γυναίκες (13,58%) και υπηρετούν σε θέση Διεύθυνσης 14 άντρες (ποσοστό 5,28%) και 19 γυναίκες (ποσοστό 7,17%). Τα μεγέθη είναι αντιπροσωπευτικά δεδομένης της οργανωτικής δομής των δήμων.

Στην επόμενη ερώτηση, οι 127 δηλώνουν ότι έχουν εργαστεί στον Δήμο από 10 έως 20 έτη, οι 88 πάνω από 20 έτη, ενώ οι 50 έχουν από 0 έως 10 έτη υπηρεσίας. (πίνακας 3.4, Διάγρ.3.4)

Χρόνια Υπηρεσίας στον Δήμο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Από 0 έως 10 έτη	50	18,9	18,9	18,9
Από 10 έως 20 έτη	127	47,9	47,9	66,8
Πάνω από 20 έτη	88	33,2	33,2	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.4 Κατανομή / έτη υπηρεσίας



Διάγραμμα 3-4 Κατανομή δείγματος ανά έτη υπηρεσίας

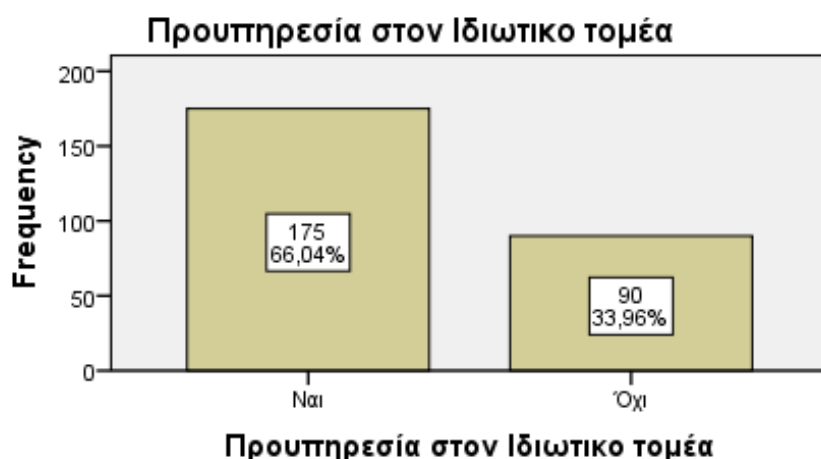
Ως προς τα έτη προϋπηρεσίας στον Δήμο (Διαγρ.3.3) η πλειονότητα των συμμετεχόντων ποσοστό 47,92 % (127 συμμετέχοντες) δήλωσαν ότι εργάζονται στον Δήμο από 10 έως 20 έτη, 33,2% εργάζονται στον Δήμο πάνω από 20 έτη (88 συμμετέχοντες) και 50 συμμετέχοντες (ποσοστό 18,87%) εργάζονται στο Δήμο από 0 έως 10 έτη. Τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται πλήρως στην πραγματικότητα καθώς οι προσλήψεις τακτικού προσωπικού έχουν ελαχιστοποιηθεί τα τελευταία χρόνια και υπάρχουν πρόωρες αποχωρήσεις υπαλλήλων κάτω από την πίεση των συνταξιοδοτικών αλλαγών.

Η κατανομή του δείγματος με βάση την ύπαρξη προϋπηρεσίας ή όχι στον ιδιωτικό τομέα προκύπτει στο επόμενο πίνακα και Διάγραμμα (πίνακας 3.5 Διάγρ.3.5)

Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	175	66,0	66,0	66,0
Όχι	90	34,0	34,0	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.5 Κατανομή με βάση την προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα



Διάγραμμα 3-5 Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα

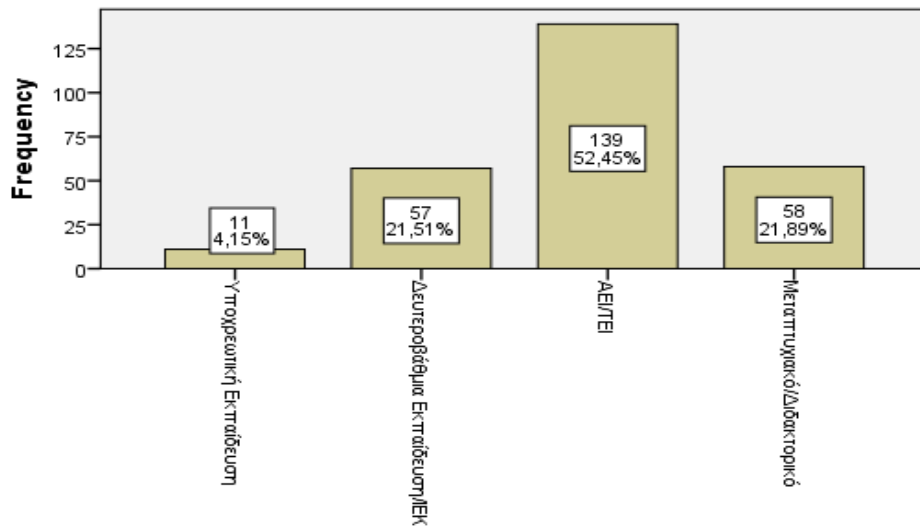
Όπως προκύπτει το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (175 άτομα) από τους ερωτηθέντες ποσοστό 66,04% δήλωσαν ότι έχουν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και ποσοστό 33,96% (90 άτομα) δήλωσε ότι δεν έχει προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα . Τα αποτελέσματα είναι αναμενόμενα δεδομένου ότι τα με βάση τις διατάξεις του Π.Δ. 69/2016 ως προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα αναγνωρίζεται η άσκηση ελεύθερου επαγγέλματος ή η απασχόληση με έμμισθη εντολή καθώς και η εξαρτημένη μισθωτή εργασία που διανύθηκε σε συναφή προς τα αντικείμενα απασχόλησης του υπαλλήλου θέση εργασίας.

Στον παρακάτω πίνακα και Διάγραμμα παρουσιάζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων (πίνακας 3.6/Διάγρ.3.6)

Επίπεδο Εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Υποχρεωτική Εκπαίδευση	11	4,2	4,2	4,2
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση/IEK	57	21,5	21,5	25,7
ΑΕΙ/ΤΕΙ	139	52,5	52,5	78,1
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	58	21,9	21,9	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.6 Επίπεδο εκπαίδευσης συμμετεχόντων



Διάγραμμα 3-6 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων

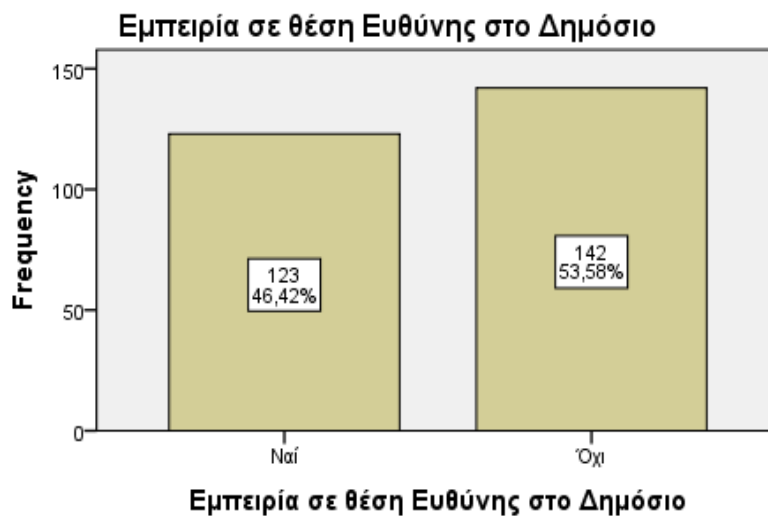
Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων, εδώ οι 139 (ποσοστό 52,45%) δηλώνουν απόφοιτοι ΑΕΙ/ ΤΕΙ, οι 57 δηλώνουν ότι είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης ή ΙΕΚ (ποσοστό 21,51%) και 58 κάτοχοι Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού (ποσοστό 21,89%), τέλος μόνον 11 απαντούν ότι είναι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ποσοστό 4,15%). Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό δεδομένου ότι η έρευνα περιορίζεται σε πληθυσμό υπαλλήλων που ασκούν διοικητικά καθήκοντα.

Αναφορικά με την ύπαρξη εμπειρίας από θέση ευθύνης στο δημόσιο τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ως εξής (πίνακας 3.7, Διάγρ.3.7) :

Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναί	123	46,4	46,4	46,4
Όχι	142	53,6	53,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.7 Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο



Διάγραμμα 3-7 Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο

Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα 123 άτομα (ποσοστό 46,42%) απαντούν ότι έχουν εμπειρία από άσκηση καθηκόντων σε θέση ευθύνης στο Δημόσιο και 142 άτομα (ποσοστό 53,58%) απαντούν αρνητικά .

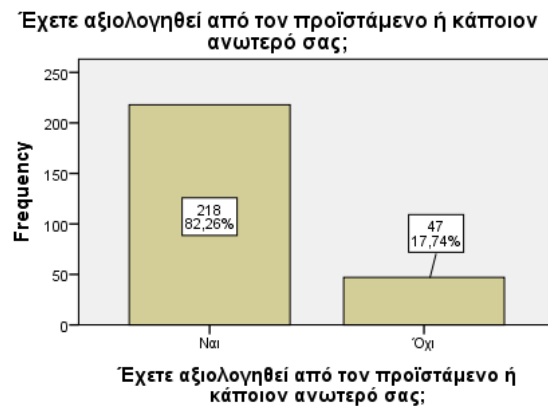
Επιπροσθέτως στον επόμενο πίνακα και διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι , έχουν αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο τους ή κάποιον ανώτερο αξιολογητή (πίνακας 3.8, Διάγρ.3.8)

Έχετε αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο ή κάποιον ανώτερο σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	218	82,3	82,3	82,3
Όχι	47	17,7	17,7	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.8 Συμμετέχοντες με βάση το αν έχουν υποστεί αξιολόγηση

Όπως προκύπτει οι υπάλληλοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία έχουν υποστεί αξιολόγηση αφού ποσοστό 82,26% απάντησαν θετικά και μόλις 47 υπάλληλοι (ποσοστό 17,74%) απάντησαν αρνητικά.



Διάγραμμα 3-8 Συμμετέχοντες που έχουν υποστεί αξιολόγηση

3.2. Διερεύνηση Στάσεων και Αντιλήψεων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης

Στο δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου έγινε προσπάθεια να εκτιμηθούν οι στάσεις των εργαζομένων σχετικά με την έννοια της αξιολόγησης, να αναδειχθούν οι αντιλήψεις τους, να εξεταστεί ο βαθμός ενημέρωσής τους σχετικά με τα ισχύοντα στους ΟΤΑ συστήματα αξιολόγησης καθώς και να εντοπισθούν παράγοντες που σχετίζονται με θετικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση .

Η διαδικασία της αξιολόγησης ανεξάρτητα από τη μορφή μέσω της οποίας πραγματοποιείται, απαιτεί βαθιά γνώση και κατανόηση όλων των στοιχείων, των λόγων ύπαρξης της και τη χρησιμότητάς της . Είναι απαραίτητο οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα αξιολογηθούν , και να έχουν κατανοήσει καλά την κλίμακα αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί .

Η πρώτη ερώτηση έχει στόχο την ανίχνευση των γνώσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με την αξιολόγηση και απαρτίζεται από 7 επιμέρους ερωτήματα , έχει δε σκοπό να ανιχνεύσει τον βαθμό ενημέρωσης για θέματα αξιολόγησης .

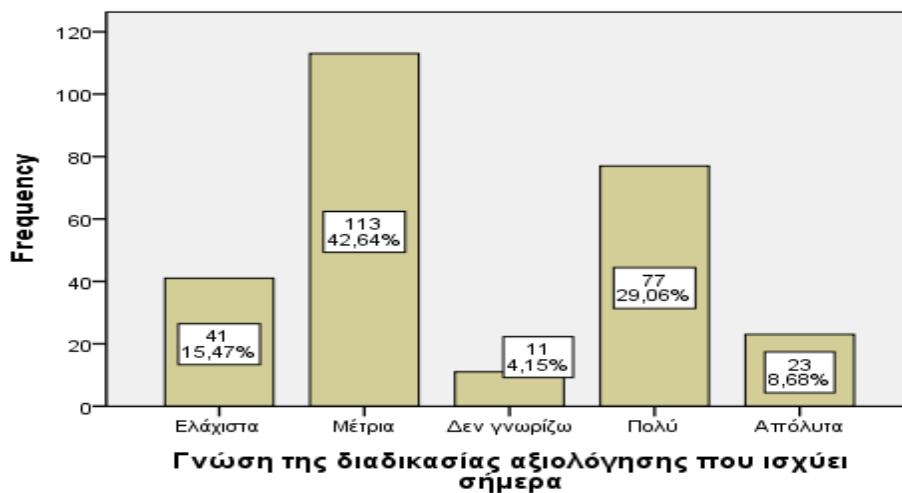
Οι απαντήσεις που λάβαμε στα επιμέρους ερωτήματα της κεντρικής ερώτησης έχουν την ακόλουθη εικόνα:

Αναφορικά με την γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης (πίνακας 3.9, Διάγρ.3.9)

Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	41	15,5	15,5	15,5
Μέτρια	113	42,6	42,6	58,1
Δεν γνωρίζω	11	4,2	4,2	62,3
Πολύ	77	29,1	29,1	91,3
Απόλυτα	23	8,7	8,7	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.9 Επίπεδο γνώσης διαδικασίας αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-9 Επίπεδο Γνώσης Διαδικασίας Αξιολόγησης

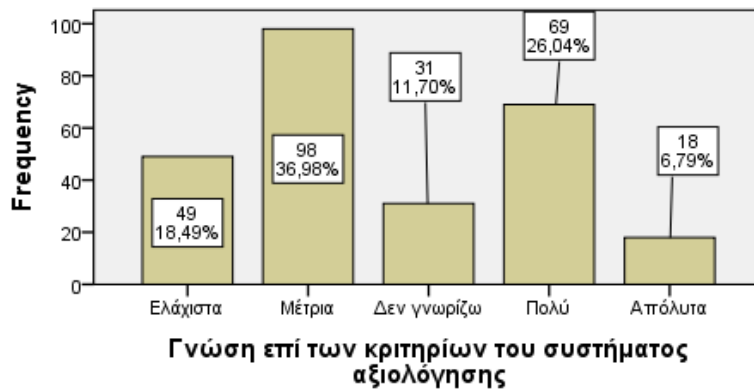
Όπως προκύπτει από την έρευνα την υψηλότερη τιμή συγκεντρώνει η επιλογή «Μέτρια». Ποσοστό 42,64 % των υπαλλήλων (113 άτομα) δήλωσαν ότι έχουν «Μέτρια» γνώση του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης, 29,06% των συμμετεχόντων (77 άτομα) δηλώνουν ότι γνωρίζουν «πολύ» το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και ποσοστό 15,47% που αντιστοιχεί σε 41 άτομα δήλωσαν ότι γνωρίζουν «ελάχιστα» το σύστημα αξιολόγησης. Τέλος 8,68% των συμμετεχόντων (23 άτομα) θεωρούν ότι γνωρίζουν «απόλυτα» το ισχύον σύστημα αξιολόγησης και ένα μικρό ποσοστό 4,15% που αντιστοιχεί σε 11 περιπτώσεις που είναι οι υπάλληλοι που δεν γνωρίζουν την διαδικασία αξιολόγησης που ισχύει.

Ως προς την γνώση των επιμέρους κριτηρίων του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης, (πίνακας 3.10, Διάγρ.3.10) :

Γνώση επί των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	49	18,5	18,5	18,5
Μέτρια	98	37,0	37,0	55,5
Δεν γνωρίζω	31	11,7	11,7	67,2
Πολύ	69	26,0	26,0	93,2
Απόλυτα	18	6,8	6,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.10 Γνώση επί των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-10 Γνώση των κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης

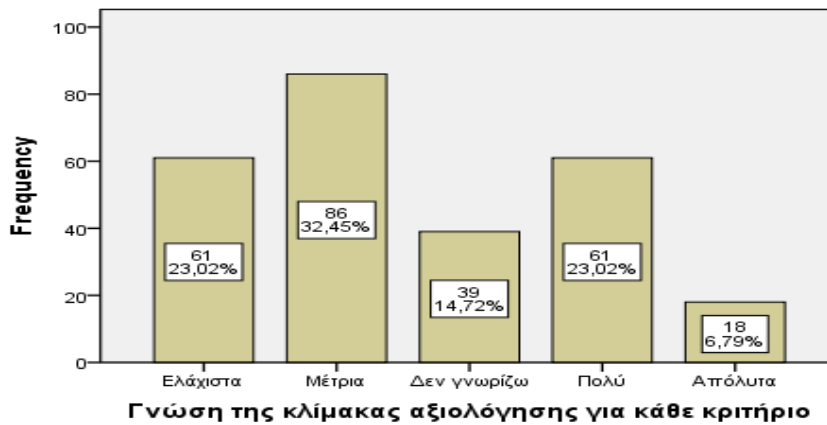
Από τους συμμετέχοντες 98 άτομα (ποσοστό 36,98%) απαντούν ότι γνωρίζουν «μέτρια», οι 69 ότι γνωρίζουν «πολύ», οι 49 (ποσοστό 18,49%) «Ελάχιστα», οι 18 «Απόλυτα» και οι 31 (ποσοστό 11,70%) δεν γνωρίζουν «Καθόλου» τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης.

Στην συνέχεια οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν αν γνωρίζουν την κλίμακα βαθμολόγησης των επιμέρους κριτηρίων του συστήματος αξιολόγησης και τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής(πίνακας 3.11, Διάγρ.3.11) :

Γνώση της κλίμακας αξιολόγησης για κάθε κριτήριο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	61	23,0	23,0	23,0
Μέτρια	86	32,5	32,5	55,5
Δεν γνωρίζω	39	14,7	14,7	70,2
Πολύ	61	23,0	23,0	93,2
Απόλυτα	18	6,8	6,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.11 Γνώση κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων



Διάγραμμα 3-11 Γνώση κλίμακας βαθμολόγησης κριτηρίων

Αναφορικά με το πόσο γνωρίζουν την κλίμακα με την οποία βαθμολογείται κάθε κριτήριο του συστήματος αξιολόγησης τα ποσοστά των συμμετεχόντων που δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Πολύ» και ότι γνωρίζουν «Ελάχιστα» είναι 23,02% (61 άτομα) ενώ οι συμμετέχοντες που δήλωσαν ότι έχουν «Μέτρια» γνώση αποτελούν ποσοστό 32,45% που αντιστοιχεί σε 86 άτομα και 39 συμμετέχοντες (14,72%) δήλωσαν ότι «Δεν γνωρίζουν» και 61 ερωτηθέντες δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Ελάχιστα».

Οι παραπάνω απαντήσεις δείχνουν ότι στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει σε βάθος γνώση του συστήματος αξιολόγησης και ότι πρέπει να υπάρξουν σαφείς οδηγίες που θα δοθούν στους αξιολογούμενους και τους αξιολογητές ή να υπάρξει εκπαίδευση μέσω της οποίας θα γίνει αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης.

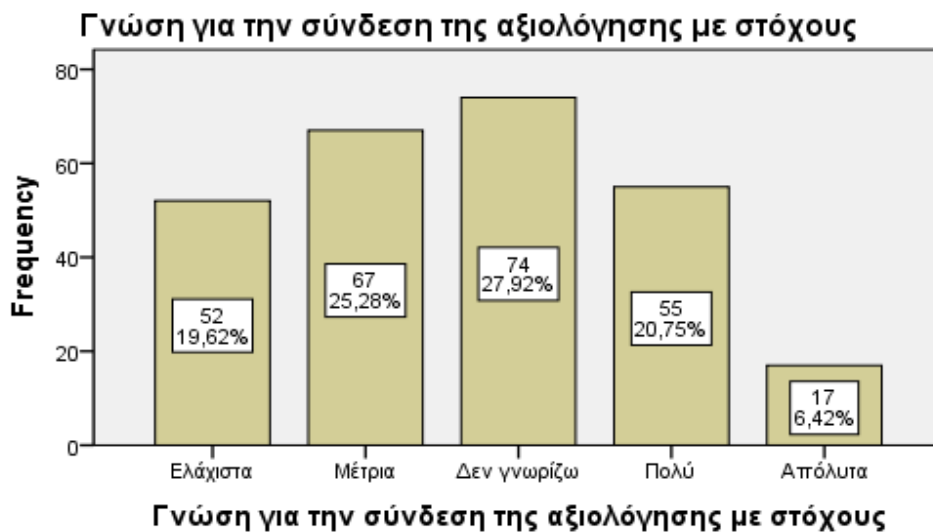
Βασικό στοιχείο κάθε συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν. Σύμφωνα με τις θεωρίες των κινήτρων στο χώρο εργασίας η ανάγκη για επίτευξη στόχων συμβάλει σημαντικά στην υποκίνηση, δημιουργεί κίνητρα επίτευξης και προωθεί την αξιολόγηση

Σχετικά με την σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τους στόχους τα αποτελέσματα έδειξαν(πίνακας 3.12, Διάγρ.3.12) :

Γνώση για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ελάχιστα	52	19,6	19,6	19,6
Μέτρια	67	25,3	25,3	44,9
Δεν γνωρίζω	74	27,9	27,9	72,8
Πολύ	55	20,8	20,8	93,6
Απόλυτα	17	6,4	6,4	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.12 Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους



Διάγραμμα 3-12 Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους

Πολύ μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων (6,42%) που αντιστοιχεί σε 17 άτομα δήλωσε ότι γνωρίζει για την σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους , ενώ 55 άτομα (ποσοστό 20,75%) δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Πολύ». Το μεγαλύτερο ποσοστό (27,92%) που αντιστοιχεί σε 74 άτομα δήλωσε ότι δεν γνωρίζει για την σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους ενώ 67 δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Μέτρια» (25,28%) και 52 άτομα (19,62%) δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Ελάχιστα» .

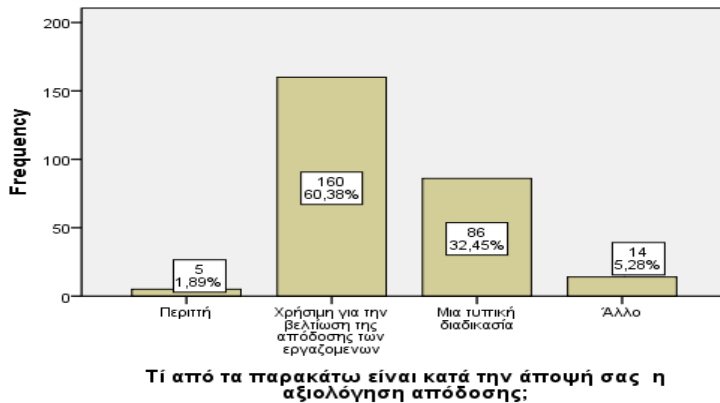
Ένα από τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας, τα οποία είναι απαραίτητα για την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης είναι η πίστη των εργαζόμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση αφενός είναι απαραίτητη και προς όφελος όλων.

Στην ερώτηση που διατυπώθηκε για να ανιχνευθεί η στάση των υπαλλήλων έναντι της αξιολόγησης ως διαδικασία τα ευρήματα έδειξαν τα εξής(πίνακας 3.13, Διάγρ.3.13):

Τί από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Περιττή	5	1,9	1,9	1,9
Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	160	60,4	60,4	62,3
Μια τυπική διαδικασία	86	32,5	32,5	94,7
Άλλο	14	5,3	5,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.13 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως διαδικασία



Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων 60,38% που αντιστοιχεί σε 160 ερωτηθέντες θεωρούν την διαδικασία της αξιολόγησης χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των

Διάγραμμα 3-13 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως διαδικασία

εργαζομένων και μόνο 1,89% την θεωρούν περιττή (5 άτομα) . Επίσης ποσοστό 32,45% την θεωρούν τυπική διαδικασία και 14 άτομα (ποσοστό 5,28) έδωσαν άλλες απαντήσεις αφού στην ερώτηση δόθηκε η επιλογή «Άλλο» με δυνατότητα ελεύθερης διατύπωσης γνώμης . Από τις απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν προκύπτει ότι στην πλειονότητα θεωρούν χρήσιμη την αξιολόγηση εφόσον όμως υπάρχει αντικειμενικότητα. Επισημαίνεται ότι η αξιολόγηση δεν είναι μόνο χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων αλλά και για την παροχή καλύτερη υπηρεσιών στους πολίτες καθώς και ότι πρέπει να προηγηθεί αξιολόγηση δομών για να είναι χρήσιμη η αξιολόγηση . Σε μια περίπτωση η αξιολόγηση απόδοσης αντιμετωπίστηκε με σκεπτικισμό και θεωρήθηκε ότι είναι μια διαδικασία που είναι χρήσιμη μόνο στους προϊσταμένους για την προσωπική τους ανέλιξη.

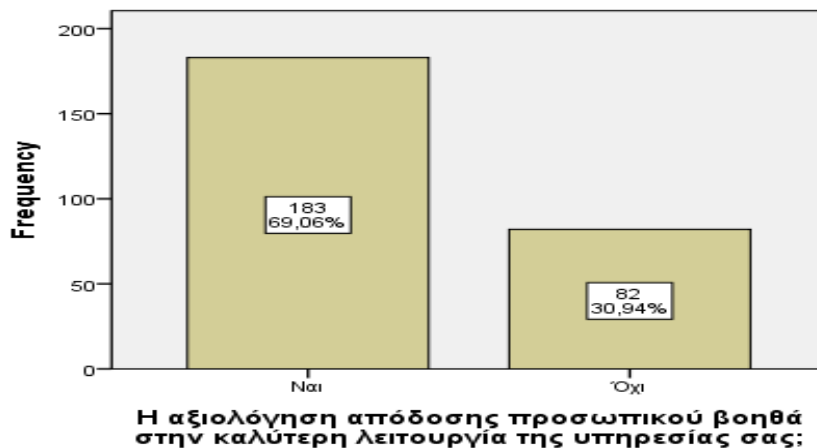
Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση είναι σε γενικές γραμμές αποδεκτή από τους συμμετέχοντες.

Όσον αφορά την πεποίθηση των ερωτηθέντων για το αν η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας τα αποτελέσματα έδειξαν τα εξής (πίνακας 3.14, Διάγρ.3.15):

Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	183	69,1	69,1	69,1
Όχι	82	30,9	30,9	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.14 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως προς την λειτουργία της υπηρεσίας



Διάγραμμα 3-14 Αντιμετώπιση αξιολόγησης ως προς την λειτουργία της υπηρεσίας

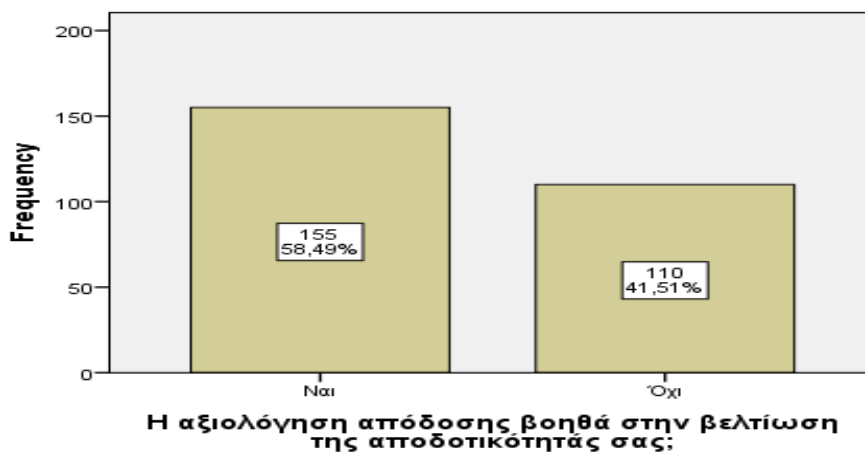
Στην ερώτηση σχετικά με το αν «η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας σας», ποσοστό 69,06% δηλαδή 183 εκ των ερωτηθέντων απαντούν «Ναι» και οι 82 (30,94%) απαντούν «Όχι». Από τα παραπάνω διαπιστώνεται η πεποίθηση των υπαλλήλων ότι η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά την εσωτερική λειτουργία της υπηρεσίας

Αναφορικά με την άποψη των συμμετεχόντων για το αν η αξιολόγηση προσωπικού βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους τα αποτελέσματα έδειξαν (πίνακας 3.15, Διάγρ.3.16) :

Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	155	58,5	58,5	58,5
Όχι	110	41,5	41,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.15 Αξιολόγηση και βελτίωση αποδοτικότητας



Διάγραμμα 3-15 Απόψεις για την αξιολόγηση ως προς την βελτίωση αποδοτικότητας

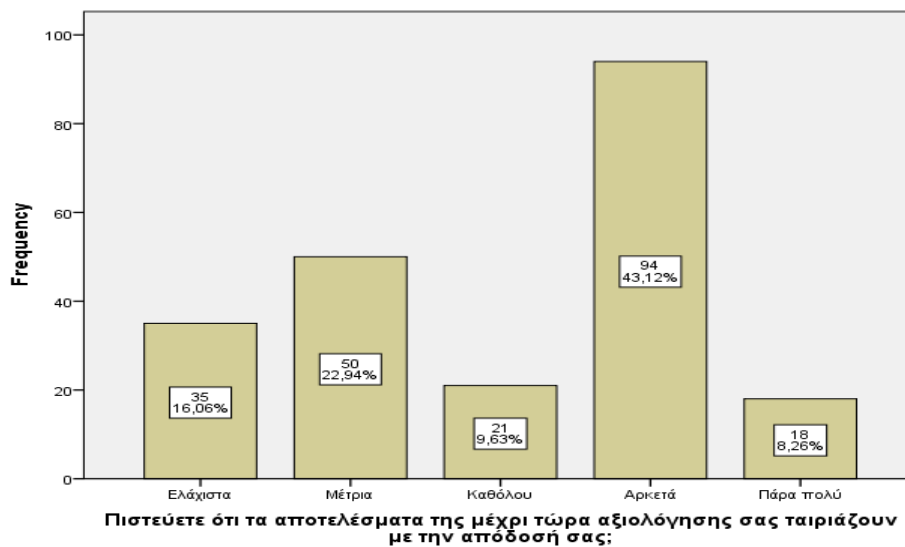
Στην ερώτηση σχετικά με το αν η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, το μεγαλύτερο ποσοστό 58,49% (155 εκ των ερωτηθέντων) απαντούν θετικά και ποσοστό 41,51% (110 άτομα) αρνητικά. Από τα παραπάνω διαπιστώνεται θετική στάση και αποδοχή της διαδικασίας της αξιολόγησης από τους υπαλλήλους.

Επίσης για να προσδιορισθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τέθηκε η ερώτηση για το αν τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αξιολόγησης ταιριάζουν με την απόδοση των υπαλλήλων τα αποτελέσματα έδειξαν ότι (πίνακας 3.16, Διάγρ.3.17):

Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αξιολόγησης σας ταιριάζουν με την απόδοσή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ελάχιστα	35	13,2	16,1	16,1
	Μέτρια	50	18,9	22,9	39,0
	Καθόλου	21	7,9	9,6	48,6
	Αρκετά	94	35,5	43,1	91,7
	Πάρα πολύ	18	6,8	8,3	100,0
Total		218	82,3	100,0	
Missing	System	47	17,7		
Total		265	100,0		

Πίνακας 3.16 Ικανοποίηση από αποτελέσματα αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-16 Ικανοποίηση από αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα

Ποσοστό 43,12% των υπαλλήλων (94 άτομα) πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα που έχουν λάβει μέχρι τώρα από την αξιολόγηση ταιριάζουν με την απόδοσή τους.

Η μεγαλύτερη πλειοψηφία των υπαλλήλων τείνουν να πιστεύουν ότι η αξιολόγηση συμβαδίζει με την απόδοσή τους από «Μέτρια» έως «Πάρα πολύ».

Ο υπάλληλος έχει δικαίωμα να υποβάλλει ένσταση για να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης . Στην ερώτηση που τέθηκε αν οι υπάλληλοι έχουν αμφισβητήσει με ένσταση τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους τα αποτελέσματα έδειξαν (πίνακας 3.17, Διάγρ.3.17) ότι :

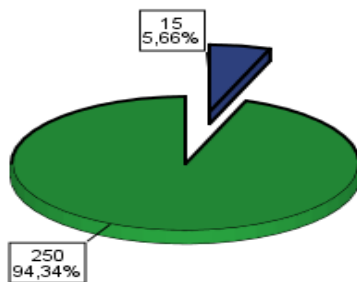
Έχετε κάνει ποτέ ένσταση για να αμφισβητήσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας ;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	15	5,7	5,7	5,7
Όχι	250	94,3	94,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.17 Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης μέσω ένστασης

Έχετε κάνει ποτέ ένσταση για να αμφισβητήσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας ;

■ Ναι
■ Όχι



Διάγραμμα 3-17 Αμφισβήτηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης μέσω ένστασης

Στην ερώτηση σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες έχουν ποτέ κάνει ένσταση για να αμφισβητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους, οι 250 των ερωτηθέντων απαντούν πως δεν έχουν κάνει ένσταση στην αξιολόγηση απόδοσης (ποσοστό 94,34%) και οι 15 απάντησαν πως έχουν αμφισβητήσει με ένσταση τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Είναι κυρίαρχη η διαπίστωση ότι δεν υποβάλλονται ενστάσεις . Το υψηλό αυτό ποσοστό δείχνει την επιφυλακτικότητα του κλάδου στην διαδικασία των ενστάσεων .

Έγινε επανακωδικοποίηση των μεταβλητών που διερευνούν την γνώση του συστήματος αξιολόγησης προκειμένου να διαπιστωθεί το επίπεδο γνώσης . Θεωρήθηκε ότι όσοι δήλωσαν ότι γνωρίζουν «Ελάχιστα» και «Μέτρια» έχουν Βασικές γνώσεις του συστήματος αξιολόγησης και όσοι έχουν δηλώσει ότι γνωρίζουν «Πολύ» και «Απόλυτα» έχουν Σημαντική Γνώση ενώ όσοι δήλωσαν ότι «Δεν γνωρίζουν» ότι δεν έχουν καθόλου γνώση .

Η ανάλυση έδειξε :

Επίπεδο γνώσης Κριτηρίων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασική Γνώση	147	55,5	55,5	55,5
Καθόλου Γνώση	31	11,7	11,7	67,2
Σημαντική Γνώση	87	32,8	32,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Επίπεδο γνώσης συστήματος αξιολόγησης

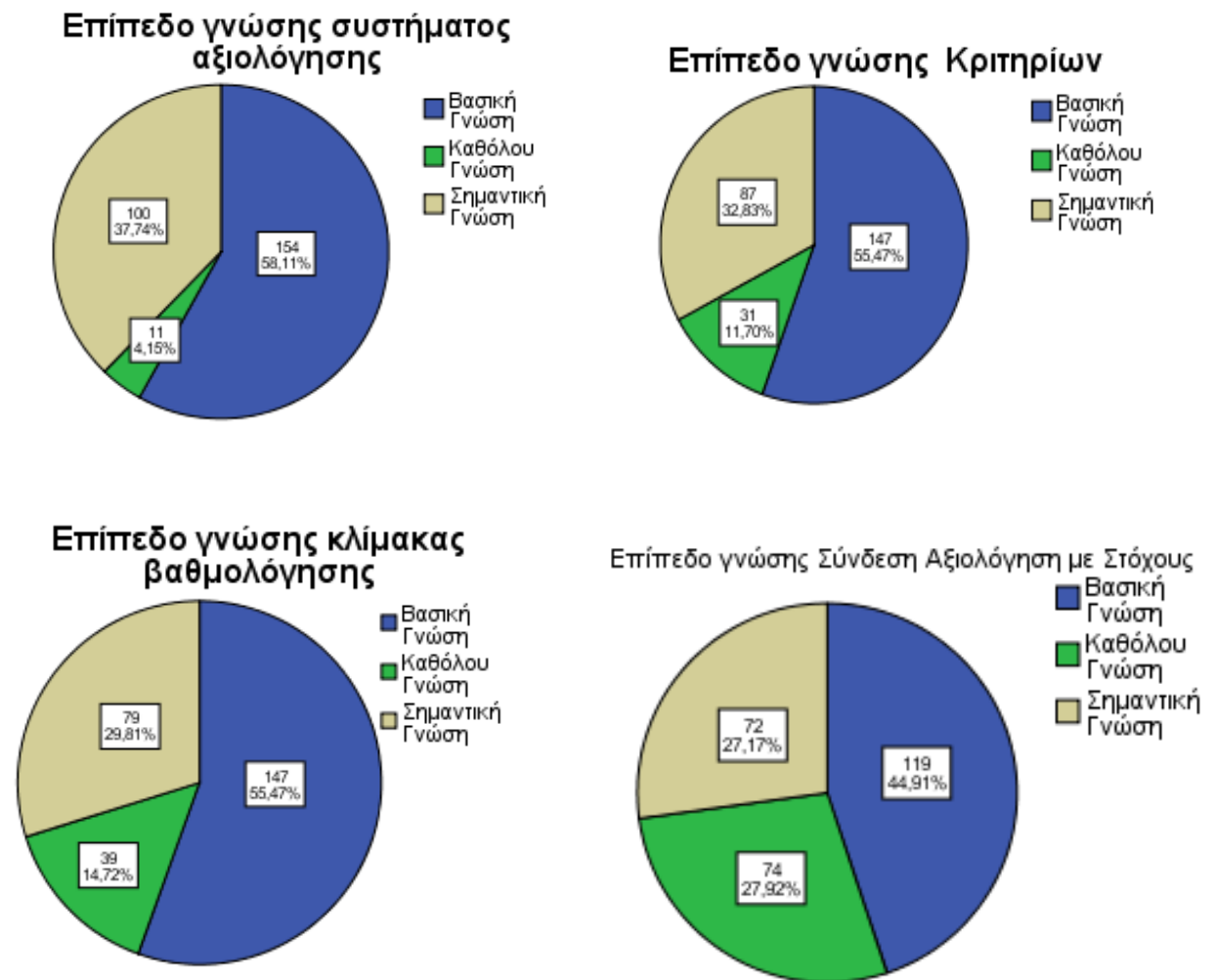
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασική Γνώση	154	58,1	58,1	58,1
Καθόλου Γνώση	11	4,2	4,2	62,3
Σημαντική Γνώση	100	37,7	37,7	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Επίπεδο γνώσης κλίμακας βαθμολόγησης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασική Γνώση	147	55,5	55,5	55,5
Καθόλου Γνώση	39	14,7	14,7	70,2
Σημαντική Γνώση	79	29,8	29,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Επίπεδο γνώσης Στοχοθεσίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Βασική Γνώση	119	44,9	44,9	44,9
Καθόλου Γνώση	74	27,9	27,9	72,8
Σημαντική Γνώση	72	27,2	27,2	100,0
Total	265	100,0	100,0	



Διάγραμμα 3-18 Επίπεδο γνώσης Αξιολόγησης

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση όμως είναι μικρότερο το ποσοστό των υπαλλήλων που γνωρίζουν την σχέση της αξιολόγησης με την στοχοθεσία. Η ασάφεια και ελλιπής κατάρτιση των υπαλλήλων ως προς τους στόχους και τα κριτήρια δημιουργεί αρνητική στάση απέναντι στην αξιολόγηση

Στον Έλεγχο αν υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών «Επίπεδο Γνώσης Στοχοθεσίας» και «Έχετε κάνει ένσταση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης» τα αποτελέσματα έδειξαν ότι:

Crosstab

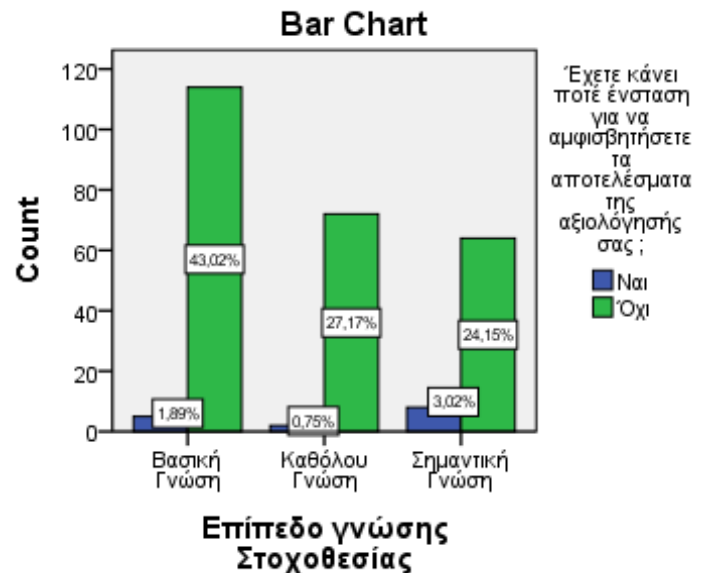
			Έχετε κάνει ποτέ ένσταση για να αμφισβητήσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας ;		Total
			Ναι	Όχι	
Επίπεδο γνώσης Στοχοθεσίας	Βασική Γνώση	Count	5	114	119
		Adjusted Residual	-,9	,9	
	Καθόλου Γνώση	Count	2	72	74
		Adjusted Residual	-1,3	1,3	
	Σημαντική Γνώση	Count	8	64	72
		Adjusted Residual	2,3	-2,3	
Total	Count	15	250	265	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,692 ^a	2	,058
Likelihood Ratio	5,180	2	,075
Linear-by-Linear Association	2,298	1	,130
N of Valid Cases	265		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,08.

Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 0,05% (οριακή τιμή παρατηρούμενου επιπέδου σημαντικότητας 0,058) δεν απορρίπτεται η εναλλακτική υπόθεση σύμφωνα με την οποία το επίπεδο γνώσης των ερωτώμενων για την σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους συσχετίζεται με την υποβολή ένστασης στα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η ομάδα των ερωτώμενων που απαντά ότι έχει σημαντική γνώση τείνει να απαντά κατά τρόπο περισσότερο από το αναμενόμενο ότι έχει υποβάλει ένσταση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

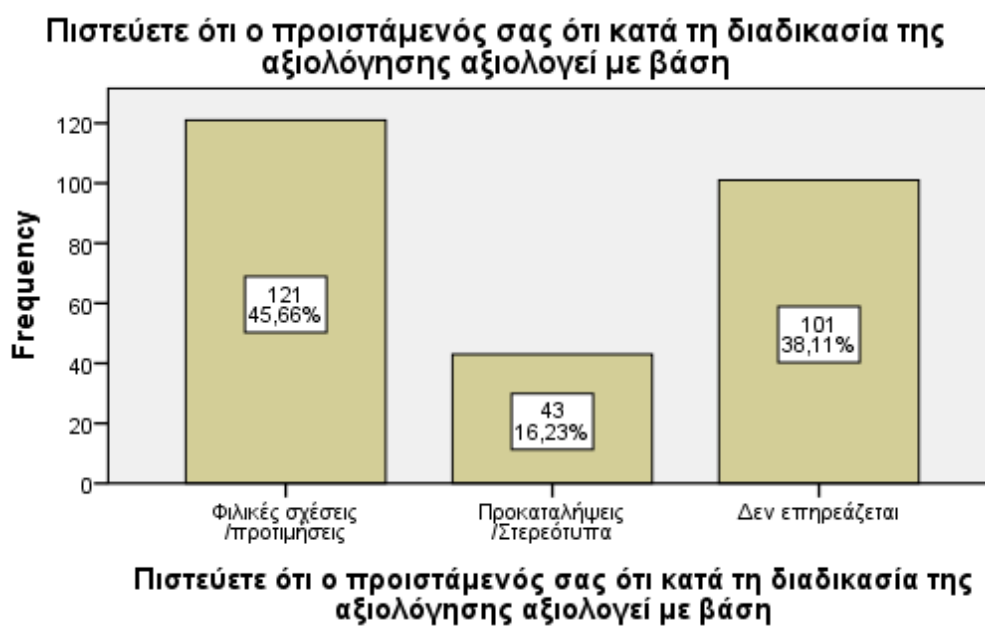


Στην προσπάθεια να ανιχνευθούν οι αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την μεροληπτική ή όχι διάθεση του αξιολογητή διατυπώθηκε μια ερώτηση με δυνατότητα πολλαπλών επιλογών της οποίας τα αποτελέσματα απεικονίζονται σχηματικά στο Διάγραμμα (Διάγραμμα 3.17) :

Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Φιλικές σχέσεις /προτιμήσεις	121	45,7	45,7	45,7
Προκαταλήψεις /Στερεότυπα	43	16,2	16,2	61,9
Δεν επηρεάζεται	101	38,1	38,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.18 Μεροληπτική Συμπεριφορά Αξιολογητή



Διάγραμμα 3-19 Μεροληπτική Συμπεριφορά Αξιολογητή

Στην ερώτηση σχετικά με το κριτήριο με βάση το οποίο οι ερωτηθέντες πιστεύουν ότι ο προϊστάμενός τους αξιολογεί κατά την διαδικασία αξιολόγησης, εδώ οι 121 εκ των ερωτηθέντων (45,66%) απαντούν ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί την απόδοση με βάση τις φιλικές σχέσεις ή τις προτιμήσεις, ενώ 43 (ποσοστό 16,23%) θεωρούν ότι αξιολογεί με βάση τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα. Ένα ποσοστό 38,11% θεωρούν ότι δεν επηρεάζεται. Διαπιστώνεται ότι οι φιλικές σχέσεις και προτιμήσεις θεωρούνται ο κατ' εξοχήν παράγοντας που

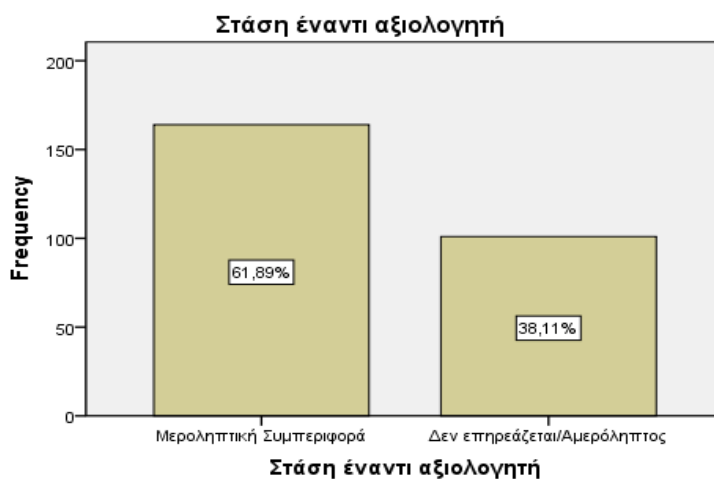
επηρεάζει και οδηγεί σε λανθασμένη αξιολόγηση.

Για την διερεύνηση της στάσης των υπαλλήλων έναντι του αξιολογητή έγινε ανακωδικοποίηση της μεταβλητής που αναφέρεται στην στάση του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση έτσι ώστε οι επιλογές «Φιλικές σχέσεις /προτιμήσεις» και «Προκαταλήψεις /Στερεότυπα» να εκφράζουν μεροληπτική συμπεριφορά και η επιλογή «Δεν επηρεάζεται» να εκφράζει αμεροληψία. Τα αποτελέσματα δείχνουν που προέκυψαν είναι ως εξής (πίνακας 3.19, Διάγρ.3.19):

Στάση έναντι αξιολογητή

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Μεροληπτική Συμπεριφορά	164	61,9	61,9	61,9
Δεν επηρεάζεται/Αμερόληπτος	101	38,1	38,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.19 Στάση έναντι αξιολογητή



Διάγραμμα 3-20 Στάση έναντι αξιολογητή

Η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων (61,89%) πιστεύουν ότι ο αξιολογητής προϊστάμενος δείχνει μεροληπτική συμπεριφορά αξιολογώντας είτε με βάση προκαταλήψεις και στερεότυπα είτε με βάση φιλικές σχέσεις και προτιμήσεις.

Στις επόμενες ερωτήσεις έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν τα κύρια και πρωταρχικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει η αξιολόγηση απόδοσης ώστε να γίνει αποδεκτή από τους υπαλλήλους. Οι επόμενες ερωτήσεις επικεντρώνονται στην αξιολόγηση ως διαδικασία .

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τους σημαντικότερους λόγους που επηρεάζουν κατά την γνώμη τους την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης (πίνακας 3.20, διάγρ. 3.21):

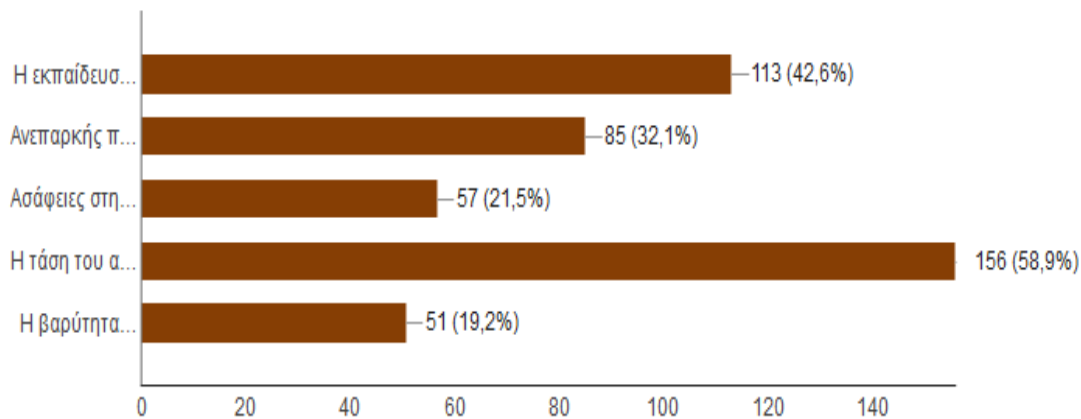
\$log Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικ ^a	Η εκπαίδευση /υπόβαθρο του αξιολογητή	113	24,5%	42,6%
	Ανεπαρκής πληροφόρηση του αξιολογητή για τα καθήκοντά σας	85	18,4%	32,1%
	Ασάφειες στην νομοθεσία /ελλιπής γνώση για τα κριτήρια αξιολόγησης	57	12,3%	21,5%
	Η τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί ομοιόμορφα για να αποφύγει τις συγκρούσεις	156	33,8%	58,9%
	Η βαρύτητα που δίνει ο αξιολογητής σε στερεότυπα χαρακτηριστικά όπως η συνέπεια στο ωράριο	51	11,0%	19,2%
Total		462	100,0%	174,3%

a. Group

Πίνακας 3.20: Σημαντικότεροι λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα

Ανάμεσα στους σημαντικότερους λόγους που επηρεάζουν την αξιολόγηση η τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί ομοιόμορφα για να αποφύγει τις συγκρούσεις δόθηκε 156 φορές, (33,8%) ενώ η εκπαίδευση/ υπόβαθρο του αξιολογητή επιλέχθηκε 113 φορές. Η βαρύτητα που δίνει ο αξιολογητής σε στερεότυπα χαρακτηριστικά όπως το ωράριο επιλέχθηκε τις λιγότερες φορές (51 επιλογές).



Διάγραμμα 3-21 Λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης

Επίσης 85 φορές επιλέχθηκε η πρόταση που αφορά την ανεπαρκή πληροφόρηση του αξιολογητή . Αναφορικά με τις σχετικές συχνότητες των συμμετεχόντων το 58,9% των συμμετεχόντων ανέφεραν μεταξύ των σημαντικότερων λόγων που επηρεάζουν την αξιολόγηση, την τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί ομοιόμορφα για να αποφύγει τις συγκρούσεις το 42,6% την εκπαίδευση /υπόβαθρο του αξιολογητή και το 32,1% την ανεπαρκή πληροφόρηση του αξιολογητή για τα καθήκοντά τους .

Με τις επόμενες ερωτήσεις έγινε προσπάθεια εντοπισμού των παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν τον αξιολογητή και να τον ωθούν να μεροληπτεί προς τα πάνω ή προς τα κάτω .

Στην συνέχεια διατυπώθηκαν προτάσεις που σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε και προηγούμενες έρευνες μπορεί να αποτελέσουν λόγους μεροληπτικής προς τα πάνω αξιολόγησης . Δόθηκε η δυνατότητα στους ανταποκρινόμενους να απαντήσουν επιλέγοντας περισσότερες από μια απαντήσεις και δόθηκε επίσης η δυνατότητα να επιλέξουν την περίπτωση άλλο για να διατυπώσουν την δική τους πρόταση (πίνακας 3.21, Διάγραμμα 3.22).

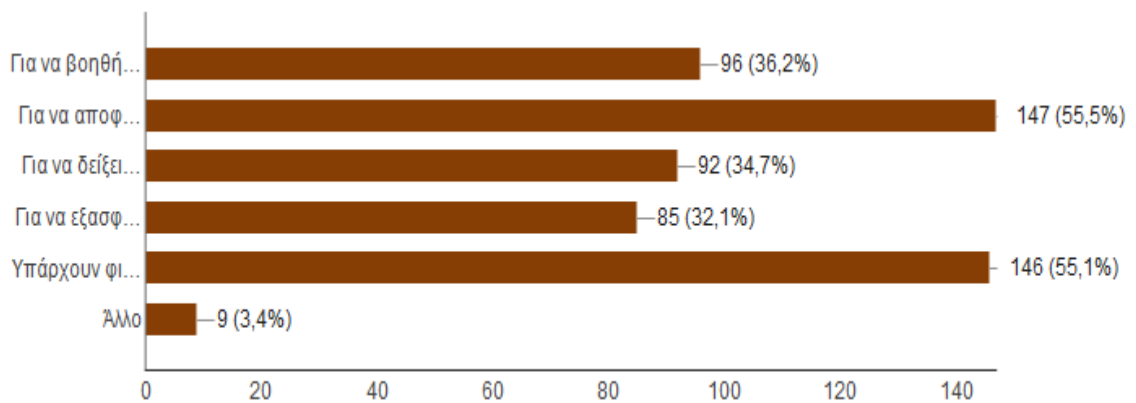
\$merano Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι Μεροληψίας προς τα άνω ^a	Για να βοηθήσει ή να προστατέψει τους υπαλλήλους από το ενδεχόμενο απόλυσης ή μείωσης μισθού	96	16,7%	36,2%
	Για να αποφύγει τις συγκρούσεις	147	25,6%	55,5%
	Για να δείξει ότι το τμήμα πετυχαίνει τους στόχους και ο ίδιος κάνει καλά την δουλειά του	92	16,0%	34,7%
	Για να εξασφαλίσει συμμαχίες ανταμείβοντας υπαλλήλους	85	14,8%	32,1%
	Υπάρχουν φιλικές σχέσεις /προσωπικές συμπάθειες	146	25,4%	55,1%
	Άλλο	9	1,6%	3,4%
Total		575	100,0%	217,0%

a. Group

Πίνακας 3.21 Λόγοι μεροληψίας προς τα άνω

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση



Διάγραμμα 3-22 Λόγοι Μεροληψίας προς τα άνω

Από τα παραπάνω επιβεβαιώνεται ότι η διαδικασία της αξιολόγησης έχει και συναισθηματική πτυχή, αφού υπεισέρχονται απόψεις και αντιλήψεις περί μεροληπτικής συμπεριφοράς για την αποφυγή των συγκρούσεων και λόγω φιλικών σχέσεων και συμπεριφορών.

Μεταξύ των προτάσεων που μπορεί να οδηγήσουν σε μεροληπτική προς τα άνω αξιολόγηση, το 55,5% των συμμετεχόντων ανέφερε την τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί ομοίμορφα για να αποφύγει τις συγκρούσεις, και ποσοστό 55,1% τις φιλικές σχέσεις και συμπεριφορές. Επίσης αναφέρθηκε μεταξύ των σημαντικότερων λόγων η πρόθεση του αξιολογητή να βοηθήσει ή να προστατέψει τους υπαλλήλους από το ενδεχόμενο απόλυσης ή μείωσης μισθού (ποσοστό 36,2%), καθώς και η πρόταση για να δείξει ότι το τμήμα πετυχαίνει τους στόχους και ο ίδιος κάνει καλά την δουλειά του (34,7%). Αναφέρθηκε επίσης μεταξύ των προτάσεων η πρόθεση να εξασφαλίσει συμμαχίες ανταμείβοντας υπαλλήλους (ποσοστό 32,1%).

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στην επιλογή άλλο (9) απαντήσεις έχουν επίσης να κάνουν με φιλικές σχέσεις και συμπάθειες αφού αναφέρονται οι περιπτώσεις αμοιβαίου συμφέροντος, κλίκας και αξιολογούμενους υπαλλήλους που μπορεί να ανήκουν στον στενό περίγυρο του αξιολογητή.

Στην επόμενη ερώτηση διερευνήθηκαν κατά τον ίδιο τρόπο οι λόγοι που μπορεί να οδηγήσουν κατά την άποψη των συμμετεχόντων σε μεροληπτική προς τα κάτω αξιολόγηση

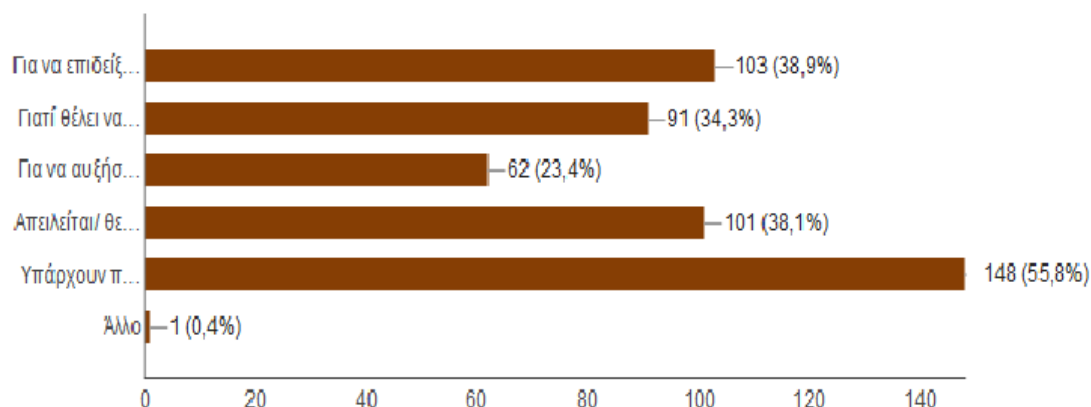
Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης παρουσιάζονται ως ακολούθως (Πίνακας 3.22 Διάγραμμα 3.23)

\$merkato Frequencies

		Responses		Percent of Cases
		N	Percent	
Λόγοι μεροληψίας προς τα κάτω ^a	Για να επιδείξει την εξουσία του	103	20,4%	38,9%
	Για να ταρακουνήσει τον υφιστάμενό του ώστε να διορθωθεί	91	18,0%	34,3%
	Αύξηση πιθανότητας να φύγει ένας υπάλληλος που δεν συμπαθεί από το τμήμα ή την	62	12,3%	23,4%
	Απειλείται/ θεωρεί τον υφιστάμενό του ανταγωνιστή	101	20,0%	38,1%
	Υπάρχουν προσωπικές αντιπάθειες/προκαταλήψεις	148	29,2%	55,8%
	Άλλο	1	0,2%	0,4%
Total		506	100,0%	190,9%

a. Group

Πίνακας 3.22 Λόγοι μεροληψία προς τα κάτω



Διάγραμμα 3-23 Λόγοι μεροληψίας προς τα κάτω

Το 55,8 % των συμμετεχόντων ανέφεραν μεταξύ των σημαντικότερων λόγων που μπορεί να οδηγήσουν τον αξιολογητή σε μεροληπτική προς τα κάτω αξιολόγηση τις προσωπικές αντιπάθειες και προκαταλήψεις , το 38,9% ανέφεραν μεταξύ των λόγων ότι θέλει να επιδείξει την εξουσία του , το 38,1% των συμμετεχόντων ότι απειλείται και θεωρεί τον υφιστάμενό του ανταγωνιστή και το 23,4 % των συμμετεχόντων ανέφεραν μεταξύ των λόγων την αύξηση της

πιθανότητας ένας υπάλληλος που δεν συμπαθεί να φύγει από το τμήμα του . Η επιλογή «άλλο» σημειώθηκε μόνο μια φορά χωρίς να δοθεί περιγραφή του λόγου που επιλέχθηκε.

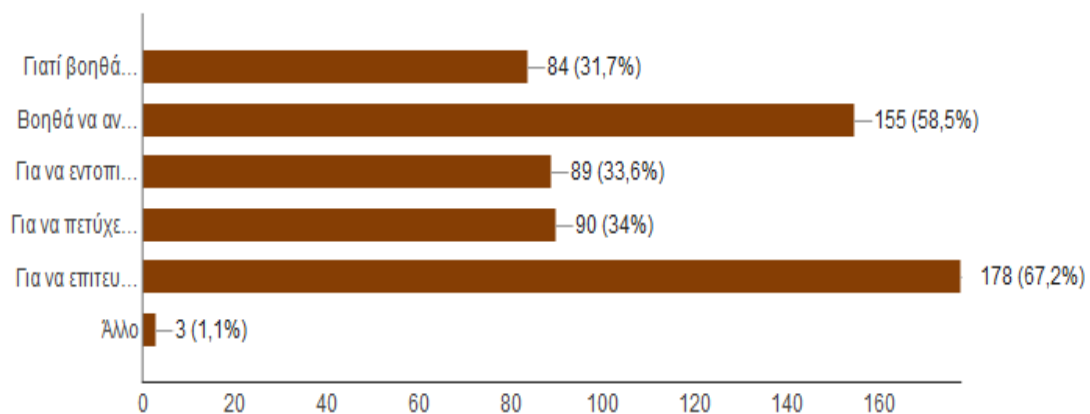
Στην επόμενη ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν από 1 έως 3 από δοθέντες λόγους όποιους θεωρούν τους πιο σημαντικούς για την χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης. Τα αποτελέσματα παρατίθενται παρακάτω (πίνακας 3.23, Διάγραμμα 3.24):

\$er18_xr Frequencies

	Responses	Percent	
		N	Percent
σημαντ. λόγοι χρησιμότητας	Γιατί βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων	84	14,0%
	Βοηθά να αναδειχθούν ικανότεροι υπάλληλοι που μπορεί να παραμένουν αφανείς	154	25,7%
	Για να εντοπισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων	90	15,0%
	Για να πετύχει τους στόχους του ο Οργανισμός	90	15,0%
	Για να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων	178	29,7%
	Άλλο	3	0,5%
Total	599	100,0%	226,0%

a. Group

Πίνακας 3.23 Χρησιμότητα αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-24 Χρησιμότητα Αξιολόγησης

Ποσοστό 67,2% των συμμετεχόντων ανέφεραν μεταξύ των σημαντικότερων λόγων για τους οποίους χρειάζεται η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού τον λόγο «Για να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των

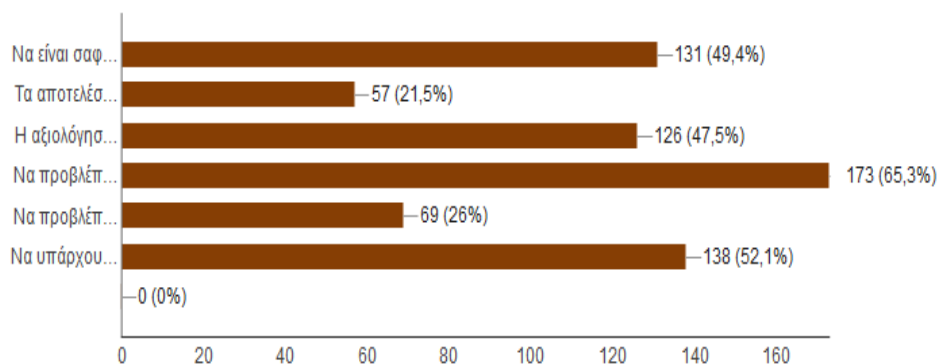
υπαλλήλων», ενώ το 58,1% ανέφεραν μεταξύ των σημαντικότερων λόγων ότι βοηθά να αναδειχθούν ικανότεροι υπάλληλοι που παραμένουν αφανείς. Ποσοστό 34% ανέφεραν μεταξύ των σημαντικότερων λόγων ότι πρέπει να εντοπισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων και να πετύχει τους στόχους του ο οργανισμός και 31,7% των συμμετεχόντων ανέφερε μεταξύ των σημαντικότερων τον λόγο ότι βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων. Η επιλογή «άλλο» σημειώθηκε μόνο 3 φορές.

Στην συνέχεια ζητήθηκε να επιλεγθούν οι σημαντικότερες από τις προτάσεις οι οποίες κατά την άποψη των εργαζομένων συμβάλλουν περισσότερο στην edραίωση κουλτούρας αξιολόγησης στην υπηρεσία. Δόθηκε το δικαίωμα επιλογής 1 έως 3 λόγων τους πιο σημαντικούς. Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται ως εξής (πίνακας 3.24,διάγραμ.3.25):

§er19 Frequencies

	Responses	Percent of Cases		
		N	Percent	
εδραίωση κουλτούρας αξιολόγησης	Na είναι σαφές εκ των προτέρων πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης	131	18,9%	49,4%
	Ta αποτελέσματα της αξιολόγησης να χρησιμοποιηθούν για ανέλιξη στην ιεραρχία	57	8,2%	21,5%
	H αξιολόγηση να παρέχει επαρκή πληροφόρηση για τις βελτιώσεις που πρέπει να κάνει ο υπάλληλο	126	18,2%	47,5%
	Na προβλέπεται αξιόπιστη διαδικασία που θα διασφαλίζει αντικειμενικότητα αξιολόγησης.	173	24,9%	65,3%
	Na προβλέπεται δικαίωμα ένστασης των αξιολογούμενων που αισθάνονται ότι αδικούνται	69	9,9%	26,0%
	Διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων και φύση εργασίας	138	19,9%	52,1%
Total		694	100,0%	261,9%

Πίνακας 3.24 Προτάσεις edραίωσης κουλτούρας αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-25 Προτάσεις για την edραίωση κουλτούρας αξιολόγησης

Όπως προκύπτει ποσοστό 65,3% των συμμετεχόντων ανέφεραν ανάμεσα στις πιο σημαντικές προτάσεις που θα βοηθούσαν στην εδραίωση κουλτούρας αξιολόγησης ότι θα πρέπει να είναι υπάρχει αξιόπιστη διαδικασία που θα διασφαλίζει αντικειμενικότητα ενώ ποσοστό 52, 1% ανέφεραν ανάμεσα στους σημαντικούς λόγους ότι θα πρέπει να υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων και την φύση της εργασίας.

Επίσης ποσοστό 49,4% ανέφεραν μεταξύ των προτάσεων που θα συμβάλουν στην εδραίωση κουλτούρας αξιολόγησης στον οργανισμό ότι θα πρέπει να είναι σαφές εκ των προτέρων το πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης . Επίσης ποσοστό 47% ανέφεραν ανάμεσα στις σημαντικότερες προτάσεις ότι θα πρέπει να παρέχει επαρκή πληροφόρηση για τις βελτιώσεις που πρέπει να κάνει ο υπάλληλος. Από τα παραπάνω προκύπτει ότι η επιστροφή της πληροφορίας έχει καθοριστική συμβολή στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στην επόμενη ερώτηση ζητήθηκε να κριθεί η σημασία καθενός από μια σειρά χαρακτηριστικών που σχετίζονται με δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση (πίνακας 3.25, διάγραμμα 3.26)

Σημασία προτάσεων για Δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση

Χρήση μηχανογραφικών συστημάτων που θα εξασφαλίσουν αντικειμενικότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	18	6,8	6,8	6,8
Λιγότερο σημαντική	48	18,1	18,1	24,9
Αδιάφορο	37	14,0	14,0	38,9
Αρκετά σημαντική	95	35,8	35,8	74,7
Πολύ σημαντική	67	25,3	25,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Να υπάρχουν πολλαπλοί αξιολογητές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	10	3,8	3,8	3,8
Λιγότερο σημαντική	29	10,9	10,9	14,7
Αδιάφορο	21	7,9	7,9	22,6
Αρκετά σημαντική	119	44,9	44,9	67,5
Πολύ σημαντική	86	32,5	32,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Ο αξιολογητής πρέπει να έχει πολλές ευκαιρίες για να παρατηρεί την απόδοση του εργαζόμενο

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	3	1,1	1,1	1,1
Λιγότερο σημαντική	20	7,5	7,5	8,7
Αδιάφορο	15	5,7	5,7	14,3
Αρκετά σημαντική	114	43,0	43,0	57,4
Πολύ σημαντική	113	42,6	42,6	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Ο αξιολογητής θα πρέπει να επιτρέπει στον εργαζόμενο να εκφράζεται μέσω προσωπικής συνέντευξη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	12	4,5	4,5	4,5
Λιγότερο σημαντική	50	18,9	18,9	23,4
Αδιάφορο	22	8,3	8,3	31,7
Αρκετά σημαντική	108	40,8	40,8	72,5
Πολύ σημαντική	73	27,5	27,5	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Ο αξιολογητής να συγκεντρώνει ποσοτικά στοιχεία για την απόδοση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	12	4,5	4,5	4,5
Λιγότερο σημαντική	51	19,2	19,2	23,8
Αδιάφορο	27	10,2	10,2	34,0
Αρκετά σημαντική	107	40,4	40,4	74,3
Πολύ σημαντική	68	25,7	25,7	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Η αξιολόγηση να γίνεται από εξωτερικό αξιολογητή

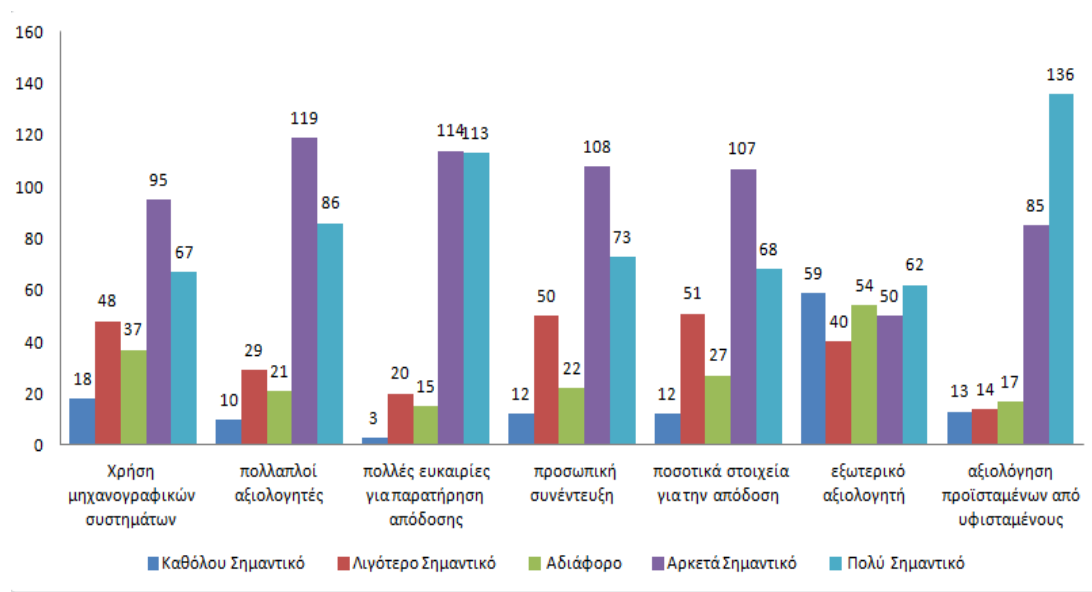
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	59	22,3	22,3	22,3
Λιγότερο σημαντική	40	15,1	15,1	37,4
Αδιάφορο	54	20,4	20,4	57,7
Αρκετά σημαντική	50	18,9	18,9	76,6
Πολύ σημαντική	62	23,4	23,4	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Οι εργαζόμενοι να αξιολογούν την απόδοση των προϊσταμένων τους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου σημαντική	13	4,9	4,9	4,9
Λιγότερο σημαντική	14	5,3	5,3	10,2
Αδιάφορο	17	6,4	6,4	16,6
Αρκετά σημαντική	85	32,1	32,1	48,7
Πολύ σημαντική	136	51,3	51,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.25 Προτάσεις για δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση

Πολύ σημαντικό θεωρείται να αξιολογούν οι εργαζόμενοι την απόδοση των προϊσταμένων τους. Διαπιστώνεται επίσης ότι οι ερωτώμενοι θεωρούν αρκετά σημαντική την χρήση μηχανογραφικών συστημάτων που θα εξασφαλίσουν αντικειμενικότητα καθώς και την ύπαρξη πολλαπλών αξιολογητών. Διχασμένες είναι οι απόψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την πιθανότητα εξωτερικής αξιολόγησης.



Διάγραμμα 3-26 Προτάσεις δίκαιας και αντικειμενικής αξιολόγησης

Τα αποτελέσματα οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η συμμετοχή περισσότερων του ενός αξιολογητών ή ακόμα και συναδέλφων οδηγεί σε ένα αίσθημα δικαιοσύνης μειώνει τις επιδράσεις διαφόρων εξωγενών παραγόντων και ενισχύει την συνέπεια του αποτελέσματος.

Στην τελευταία ερώτηση ζητήθηκε να βαθμολογηθεί η σημασία χαρακτηριστικών για ένα ιδανικό σύστημα αξιολόγησης. Το ερώτημα αυτό βασίστηκε στην θεωρία περί χαρακτηριστικών της αξιολόγησης. Παραθέσαμε χαρακτηριστικά της αξιολόγησης όπως η δυνατότητα να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους, να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές, η σύνδεση με τις αμοιβές, η αναζήτηση εκπαιδευτικών αναγκών, ο καθορισμός των στόχων και η σύνδεση με την θέση εργασίας και ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αξιολογήσουν τα χαρακτηριστικά με βάση τη κλίμακα 1 (Καθόλου σημαντικό),

2 (Λιγότερο σημαντικό), 3 (Αδιάφορο), 4 (Αρκετά σημαντικό) έως 5 (Πολύ σημαντικό). Τα αποτελέσματα της ερώτησης παρουσιάζονται ως ακολούθως :

Να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου Σημαντικό	5	1,9	1,9	1,9
Λιγότερο Σημαντικό	8	3,0	3,0	4,9
Αδιάφορο	16	6,0	6,0	10,9
Αρκετά Σημαντικό	90	34,0	34,0	44,9
Πολύ Σημαντικό	146	55,1	55,1	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.26 Σημασία χαρακτηριστικών: Να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, (πίνακας 3.26) οι ερωτηθέντες θεωρούν το γεγονός να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους, οι 146 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 90 αρκετά σημαντικό, οι 16 αδιάφορο, οι 8 λιγότερο σημαντικό και οι 5 καθόλου σημαντικό .

Να αποτελεί το βασικό κριτήριο στις προαγωγές

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου Σημαντικό	6	2,3	2,3	2,3
Λιγότερο Σημαντικό	22	8,3	8,3	10,6
Αδιάφορο	34	12,8	12,8	23,4
Αρκετά Σημαντικό	120	45,3	45,3	68,7
Πολύ Σημαντικό	83	31,3	31,3	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.27 Σημασία χαρακτηριστικών: Να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν το γεγονός να αποτελεί βασικό κριτήριο στις προαγωγές, (πίνακας 3.27) , οι 83 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 120 αρκετά σημαντικό, οι 34 αδιάφορο, οι 22 λιγότερο σημαντικό και οι 6 καθόλου σημαντικό.

Να συνδέεται με επιπλέον μισθολογικές αμοιβές και άλλες παροχές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου Σημαντικό	10	3,8	3,8	3,8
	Λιγότερο Σημαντικό	16	6,0	6,0	9,8
	Αδιάφορο	31	11,7	11,7	21,5
	Αρκετά Σημαντικό	98	37,0	37,0	58,5
	Πολύ Σημαντικό	110	41,5	41,5	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.28 Σημασία Χαρακτηριστικών Σύνδεση με μισθολογικές αμοιβές και παροχές

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν το γεγονός να συνδέεται με επιπλέον μισθολογικές αμοιβές και άλλες παροχές, (πίνακας 3.28) οι 110 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 98 αρκετά σημαντικό, οι 31 αδιάφορο, οι 16 λιγότερο σημαντικό και οι 10 καθόλου σημαντικό.

Να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου Σημαντικό	3	1,1	1,1	1,1
	Λιγότερο Σημαντικό	17	6,4	6,4	7,5
	Αδιάφορο	43	16,2	16,2	23,8
	Αρκετά Σημαντικό	108	40,8	40,8	64,5
	Πολύ Σημαντικό	94	35,5	35,5	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.29 Σημασία Χαρακτηριστικών Αξιολόγηση υπαλλήλων βάσει στόχων

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν το γεγονός να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί, (πίνακας 3.29), οι 94 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 108 αρκετά σημαντικό, οι 43 αδιάφορο, οι 17 λιγότερο σημαντικό και οι 3 καθόλου σημαντικό.

Να προσδιορίζει ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου Σημαντικό	1	,4	,4	,4
	Λιγότερο Σημαντικό	15	5,7	5,7	6,0
	Αδιάφορο	26	9,8	9,8	15,8
	Αρκετά Σημαντικό	105	39,6	39,6	55,5
	Πολύ Σημαντικό	118	44,5	44,5	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.30 Σημασία χαρακτηριστικών Προσδιορισμός αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν το να προσδιορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων, (πίνακας 3.30) οι 118 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 105 αρκετά σημαντικό, οι 26 αδιάφορο, οι 15 λιγότερο σημαντικό και 1 καθόλου σημαντικό.

Να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων σε σχέση με την συνολική απόδοση της οργανικής μονάδας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου Σημαντικό	16	6,0	6,0	6,0
Λιγότερο Σημαντικό	26	9,8	9,8	15,8
Αδιάφορο	34	12,8	12,8	28,7
Αρκετά Σημαντικό	126	47,5	47,5	76,2
Πολύ Σημαντικό	63	23,8	23,8	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.31 Σημασία Χαρακτηριστικών : Αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με την οργανική μονάδα

Ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σε σχέση με την συνολική απόδοση της οργανικής μονάδας, (πίνακας 3.31) , οι 63 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 126 αρκετά σημαντικό, οι 34 αδιάφορο, οι 26 λιγότερο σημαντικό και οι 16 καθόλου σημαντικό.

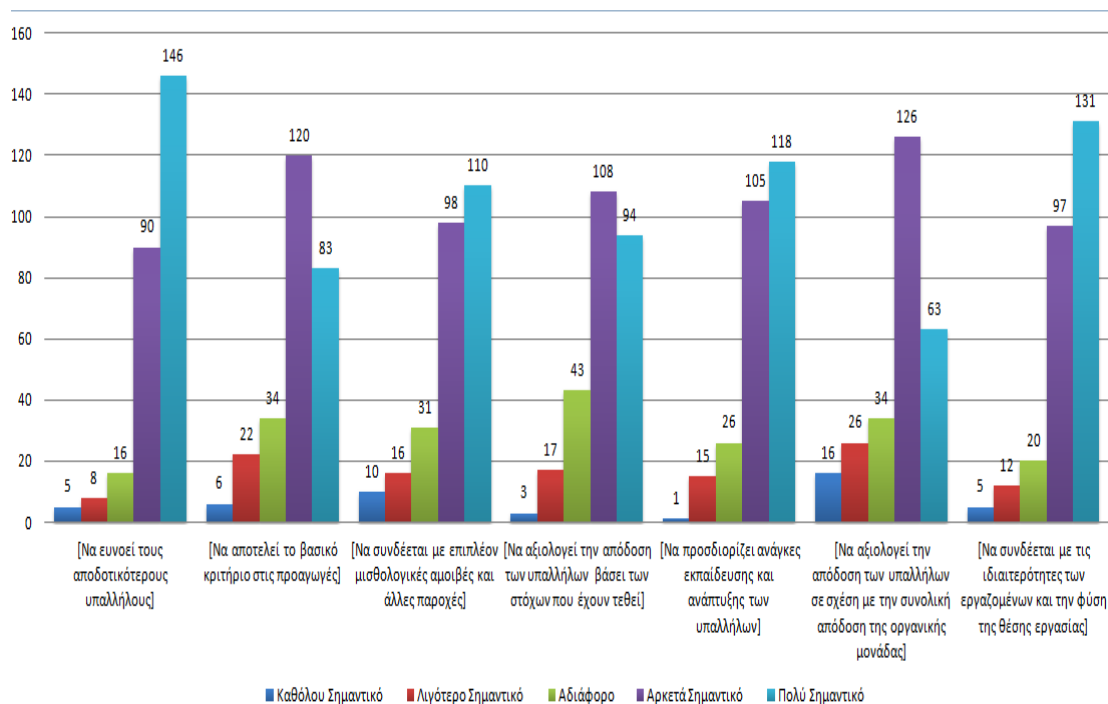
Να συνδέεται με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων και την φύση της θέσης εργασίας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου Σημαντικό	5	1,9	1,9	1,9
Λιγότερο Σημαντικό	12	4,5	4,5	6,4
Αδιάφορο	20	7,5	7,5	14,0
Αρκετά Σημαντικό	97	36,6	36,6	50,6
Πολύ Σημαντικό	131	49,4	49,4	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Πίνακας 3.32 Σημασία χαρακτηριστικών: Σύνδεση με ιδιαιτερότητες εργαζομένων και θέση εργασίας

Τέλος ως προς την σημασία των χαρακτηριστικών του ιδανικού συστήματος αξιολόγησης, οι ερωτηθέντες θεωρούν το να συνδέεται με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων και την φύση της θέσης εργασίας, (πίνακας 3.32) οι 131 απαντούν ότι είναι πολύ σημαντικό, οι 97 αρκετά σημαντικό, οι 20 αδιάφορο, οι 12 λιγότερο σημαντικό και οι 5 καθόλου σημαντικό.

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση



Διάγραμμα 3-27 Χαρακτηριστικά ιδανικού συστήματος αξιολόγησης

Αυτό που γίνεται αντιληπτό παρατηρώντας πιο προσεκτικά τα αποτελέσματα (διάγραμμα 3.27) είναι ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν πολύ σημαντική την σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με την αποδοτικότητα καθώς και την σύνδεση της με τις ιδιαιτερότητες και την φύση της θέσης εργασίας (49,4%). Οι εργαζόμενοι βρίσκουν πολύ σημαντικό (ποσοστό 55,1%) το χαρακτηριστικό της διαδικασίας αξιολόγησης να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους χαρακτηριστικό που σχετίζεται με την επίτευξη αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας Ένα επιπλέον εύρημα, αποτελεί η σημασία που δόθηκε στην σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με επιπλέον μισθολογικές αμοιβές και παροχές (bonus). Το 41,5% των εργαζομένων το θεωρούν «πολύ Σημαντικό» χαρακτηριστικό γεγονός που καταδεικνύει ότι οι υπάλληλοι βλέπουν θετικά την πιθανότητα περαιτέρω αμοιβής όταν κριθούν αποδοτικοί.

Στην συνέχεια ελέγχονται μέσω της διαδικασίας Διασταυρώσεις (Crosstabs) πιθανές σχέσεις μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών. Στο επίπεδο της επαγωγικής στατιστικής εφαρμόζεται το κριτήριο χ^2 για τον έλεγχο ύπαρξης συνάφειας ανάμεσα σε δύο μεταβλητές. Παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συγκριτική ανάλυση των σπουδαιότερων μεταβλητών του συνόλου δεδομένων.

Έγινε συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής φύλου και γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα (πίνακας 3.33)

Φύλο * Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα Crosstabulation

			Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα					Total
			Ελάχιστα	Μέτρια	Δεν γνωρίζω	Πολύ	Απόλυτα	
Φύλο	Αντρας	Count	18	56	5	32	10	121
		% of Total	6,8%	21,1%	1,9%	12,1%	3,8%	45,7%
		Adjusted Residual	-,2	1,1	,0	-,9	-,2	
Γυναίκα	Γυναίκα	Count	23	57	6	45	13	144
		% of Total	8,7%	21,5%	2,3%	17,0%	4,9%	54,3%
		Adjusted Residual	,2	-1,1	,0	,9	,2	
Total		Count	41	113	11	77	23	265
		% of Total	15,5%	42,6%	4,2%	29,1%	8,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,309 ^a	4	,860
Likelihood Ratio	1,310	4	,860
Linear-by-Linear Association	,478	1	,489
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,02.

Πίνακας 3.33 Σχέση φύλου με γνώση διαδικασίας

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας χ^2 δεν φαίνεται να υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ φύλου και γνώσης του συστήματος αξιολόγησης και τα δύο φύλα φαίνεται να γνωρίζουν κατά τον ίδιο τρόπο την ισχύουσα διαδικασία αξιολόγησης χωρίς σημαντικές διαφορές

Κατά την συσχέτιση της μεταβλητής φύλο με τις αντιλήψεις για την συμφωνία των αποτελεσμάτων αξιολόγησης με την απόδοσή τους τα αποτελέσματα έδειξαν (πίνακας 3.34) :

Φύλο * Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αξιολόγησης σας ταιριάζουν με την απόδοσή σας; Crosstabulation

		Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αξιολόγησης σας ταιριάζουν με την απόδοσή σας;					Total	
		Ελάχιστα	Μέτρια	Καθόλου	Αρκετά	Πάρα πολύ		
Φύλο	Άντρας	Count	30	27	11	40	13	121
		% of Total	11,3%	10,2%	4,2%	15,1%	4,9%	45,7%
		Adjusted Residual	2,8	-,5	-,4	-2,0	,9	
Γυναίκα		Count	17	36	15	65	11	144
		% of Total	6,4%	13,6%	5,7%	24,5%	4,2%	54,3%
		Adjusted Residual	-2,8	,5	,4	2,0	-,9	
Total		Count	47	63	26	105	24	265
		% of Total	17,7%	23,8%	9,8%	39,6%	9,1%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,693a	4	,046
Likelihood Ratio	9,729	4	,045
Linear-by-Linear Association	3,266	1	,071
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,96.

Πίνακας 3.34 Σχέση φύλου με άποψη για τα αποτελέσματα αξιολόγησης

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ φύλου και άποψης για την συμφωνία των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης με την απόδοση. Οι γυναίκες φαίνεται να τείνουν να απαντούν περισσότερο από το αναμενόμενο ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους ταιριάζουν «Αρκετά» με την απόδοσή τους ενώ οι άντρες τείνουν να απαντούν κατά τρόπο περισσότερο από το αναμενόμενο ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους ταιριάζουν «Ελάχιστα» με την απόδοσή τους.

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

Κατά την εξέταση της σχέσης μεταξύ της θέσης στην πυραμίδα της Διοίκησης και την αντιμετώπιση της διαδικασίας της αξιολόγησης τα αποτελέσματα έδειξαν ότι (πίνακας 3.35, Διάγραμμα 3.26):

Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία * Τί από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης; Crosstabulation

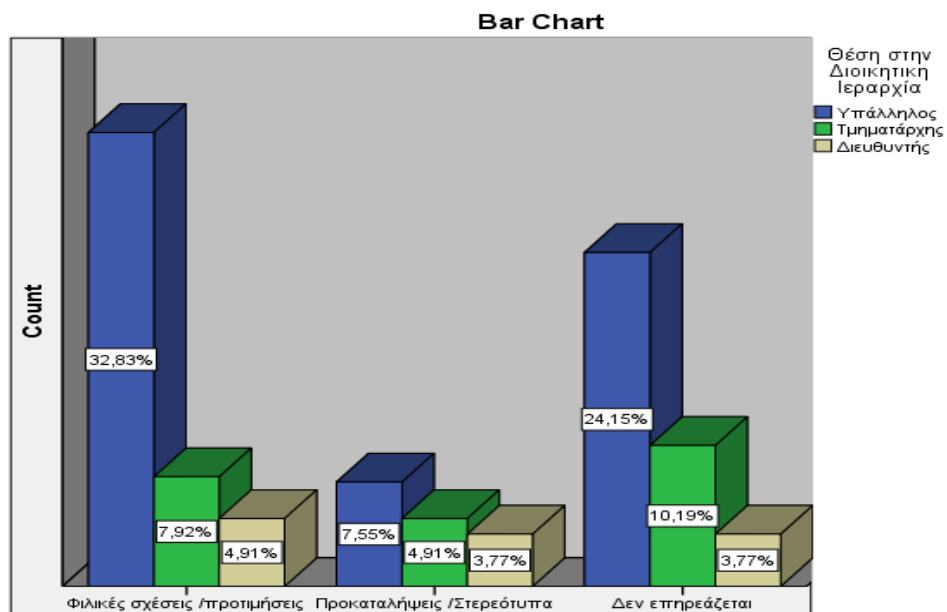
			Τί από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης;				
			Περιττή	Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	Μια τυπική διαδικασία	Άλλο	Total
Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	3	89	69	10	171
		% of Total	1,1%	33,6%	26,0%	3,8%	64,5%
		Adjusted Residual	-,2	-3,7	3,7	,6	
Τμηματάρχης		Count	1	45	12	3	61
		% of Total	0,4%	17,0%	4,5%	1,1%	23,0%
		Adjusted Residual	-,2	2,4	-2,4	-,1	
Διευθυντής		Count	1	26	5	1	33
		% of Total	0,4%	9,8%	1,9%	0,4%	12,5%
		Adjusted Residual	,5	2,3	-2,3	-,6	
Total		Count	5	160	86	14	265
		% of Total	1,9%	60,4%	32,5%	5,3%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	15,731 ^a	6	,015
Likelihood Ratio	16,592	6	,011
Linear-by-Linear Association	10,560	1	,001
N of Valid Cases	265		

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .62.

Πίνακας 3.35 Θέση στην Διοίκηση και άποψη για την αξιολόγηση



Διάγραμμα 3-28 Θέση στην Διοίκηση και άποψη για την Αξιολόγηση

Υπάρχει σχέση μεταξύ των μεταβλητών θέση εργασίας και ο τρόπος αντιμετώπισης της αξιολόγησης . Η ομάδα των υπαλλήλων που δεν έχουν θέση ευθύνης τείνουν να απαντούν περισσότερο από το αναμενόμενο ότι η αξιολόγηση είναι μια τυπική διαδικασία και λιγότερο ότι είναι χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων . Οι Διευθυντές και Τμηματάρχες αντίθετα τείνουν να απαντούν περισσότερο ότι είναι χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και κατά τρόπο λιγότερο ότι είναι μια τυπική διαδικασία.

Στην συνέχεια εξετάστηκε πώς αντιμετωπίζεται η αξιολόγηση απόδοσης σε σχέση με την γνώση της διαδικασίας (Πίνακας 3.36, Διάγραμμα 3.29)

Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα * Τι από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης; Crosstabulation

			Τι από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης;				Total
			Περισσότερο	Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων	Μια τυπική διαδικασία	Άλλο	
Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα	Ελάχιστα	Count	3	21	16	1	41
		% of Total	1,1%	7,9%	6,0%	0,4%	15,5%
		Adjusted Residual	2,8	-1,3	1,0	-,9	
	Μέτρια	Count	2	67	37	7	113
		% of Total	0,8%	25,3%	14,0%	2,6%	42,6%
		Adjusted Residual	-,1	-,3	,1	,6	
	Δεν γνωρίζω	Count	0	5	6	0	11
		% of Total	0,0%	1,9%	2,3%	0,0%	4,2%
		Adjusted Residual	-,5	-1,0	1,6	-,8	
	Πολύ	Count	0	53	22	2	77
		% of Total	0,0%	20,0%	8,3%	0,8%	29,1%
		Adjusted Residual	-1,4	1,8	-,9	-1,3	
	Απόλυτα	Count	0	14	5	4	23
		% of Total	0,0%	5,3%	1,9%	1,5%	8,7%
		Adjusted Residual	-,7	,1	-1,1	2,7	
Total		Count	5	160	86	14	265
		% of Total	1,9%	60,4%	32,5%	5,3%	100,0%

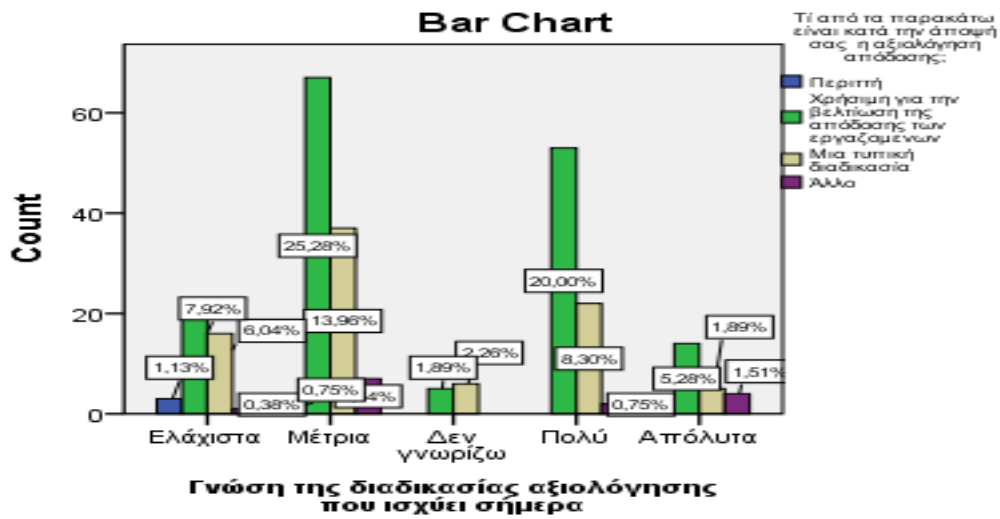
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	22,614 ^a	12	,031
Likelihood Ratio	20,370	12	,060
Linear-by-Linear Association	,041	1	,839
N of Valid Cases	265		

a. 10 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,21.

Πίνακας 3.36 Στάση έναντι της αξιολόγησης σε σχέση με την γνώση της διαδικασίας

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση



Διάγραμμα 3-29 Γνώση της Διαδικασίας και Στάση έναντι αξιολόγησης

Η γνώση του συστήματος αξιολόγησης με την αντιμετώπιση της αξιολόγησης ως διαδικασία συσχετίζονται. Όσοι δηλώνουν ότι γνωρίζουν ελάχιστα την διαδικασία αξιολόγησης απαντούν περισσότερο από το αναμενόμενο θετικά ότι η αξιολόγηση είναι μια περιττή διαδικασία.

Εξετάζοντας την σχέση που έχει το επίπεδο εκπαίδευσης με την αντίληψη για τον τρόπο που αξιολογεί ο προϊστάμενος (πίνακας 3.37, διάγραμμα 3.30) προέκυψαν τα εξής:

Επίπεδο Εκπαίδευσης * Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση			Crosstabulation			Total	
Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση			Φιλικές σχέσεις /προτιμήσεις	Προκαταλήψεις /Σtereότυπα	Δεν επηρεάζεται		
Επίπεδο Εκπαίδευσης	Υποχρεωτική Εκπαίδευση	Count	8	1	2	11	
		% of Total	3,0%	0,4%	0,8%	4,2%	
		Adjusted Residual	1,8	-,7	-1,4		
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση/IEK		Count	23	5	29	57	
		% of Total	8,7%	1,9%	10,9%	21,5%	
		Adjusted Residual	-,9	-1,7	2,2		
ΑΕΙ/ΤΕΙ		Count	59	22	58	139	
		% of Total	22,3%	8,3%	21,9%	52,5%	
		Adjusted Residual	-1,1	-,2	1,3		
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό		Count	31	15	12	58	
		% of Total	11,7%	5,7%	4,5%	21,9%	
		Adjusted Residual	1,3	2,3	-3,1		
Total			Count	121	43	101	265
			% of Total	45,7%	16,2%	38,1%	100,0%

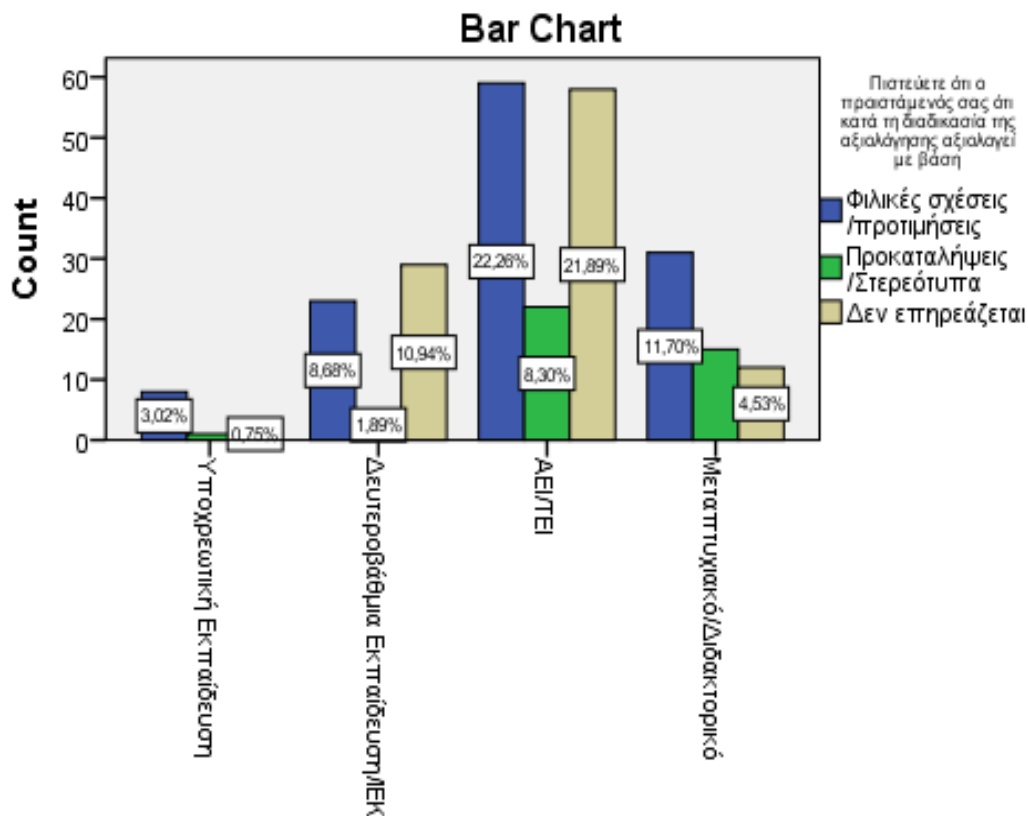
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	17,510 ^a	6	,008
Likelihood Ratio	18,128	6	,006
Linear-by-Linear Association	1,619	1	,203
N of Valid Cases	265		

a. 2 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,78.

Πίνακας 3.37 Επίπεδο εκπαίδευσης και στάση έναντι του αξιολογητή

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ επιπέδου εκπαίδευσης και άποψης για την στάση του αξιολογητή. Οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τείνουν να απαντούν περισσότερο ότι ο αξιολογητής «Δεν επηρεάζεται» ενώ οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού απαντούν κατά τρόπο περισσότερο από το αναμενόμενο ότι ο αξιολογητής επηρεάζεται από «Προκαταλήψεις και Στερεότυπα». Οι απόφοιτοι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης απαντούν περισσότερο από το αναμενόμενο ότι ο αξιολογητής επηρεάζεται από «Φιλικές σχέσεις /Προτιμήσεις».



Διάγραμμα 3-30 Επίπεδο εκπαίδευσης & αντίληψη περί αξιολογητή

Στην συνέχεια εξετάστηκε η εμπειρία από άσκηση καθηκόντων ευθύνης στο Δημόσιο σε σχέση με την αντίληψη για τον τρόπο που αξιολογεί ο προϊστάμενος (πίνακας 3.38, διάγραμμα 3.27)

Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο * Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση Crosstabulation

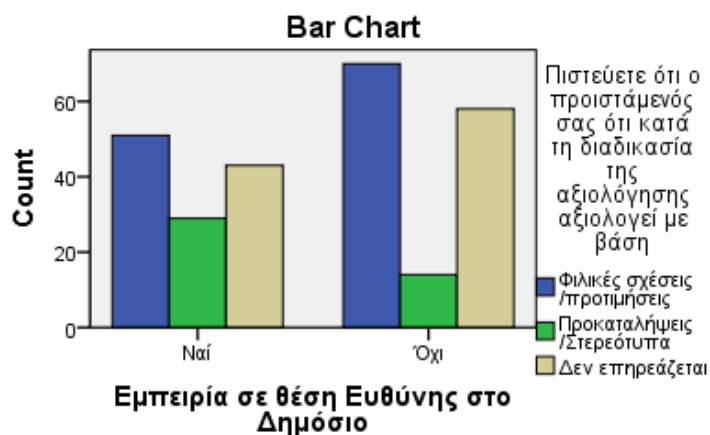
		Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση			Total	
		Φιλικές σχέσεις /προτιμήσεις	Προκαταλήψεις /Στερεότυπα	Δεν επηρεάζεται		
Εμπειρία σε θέση Ευθύνης στο Δημόσιο	Ναί	Count	51	29	43	123
		% of Total	19,2%	10,9%	16,2%	46,4%
		Adjusted Residual	-1,3	3,0	-1,0	
	Όχι	Count	70	14	58	142
		% of Total	26,4%	5,3%	21,9%	53,6%
		Adjusted Residual	1,3	-3,0	1,0	
Total	Count	121	43	101	265	
	% of Total	45,7%	16,2%	38,1%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	9,128a	2	,010
Likelihood Ratio	9,213	2	,010
Linear-by-Linear Association	,030	1	,863
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,96.

Πίνακας 3.38 Θέση Ευθύνης και στάση έναντι του αξιολογητή



Διάγραμμα 3-31 Θέση Ευθύνης και στάση έναντι αξιολογητή

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

Με βάση τα αποτελέσματα της διαδικασίας φαίνεται να υπάρχει σχέση μεταξύ της εμπειρίας σε θέση ευθύνης και της άποψης για την στάση του αξιολογητή. Όσοι έχουν διατελέσει σε θέση ευθύνης τείνουν να απαντούν περισσότερο από το αναμενόμενο ότι ο αξιολογητής επηρεάζεται από «Προκαταλήψεις και Στερεότυπα» ενώ αντίθετα η ομάδα των υπαλλήλων που δεν έχει εμπειρία από θέσεις ευθύνης τείνει να απαντά κατά τρόπο λιγότερο από το αναμενόμενο ότι ο αξιολογητής επηρεάζεται από «Προκαταλήψεις /Στερεότυπα»

Αναφορικά με την σχέση που έχει η γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης με την στάση έναντι του αξιολογητή τα αποτελέσματα έδειξαν (πίνακας 3.28)

Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα * Στάση έναντι αξιολογητή Crosstabulation

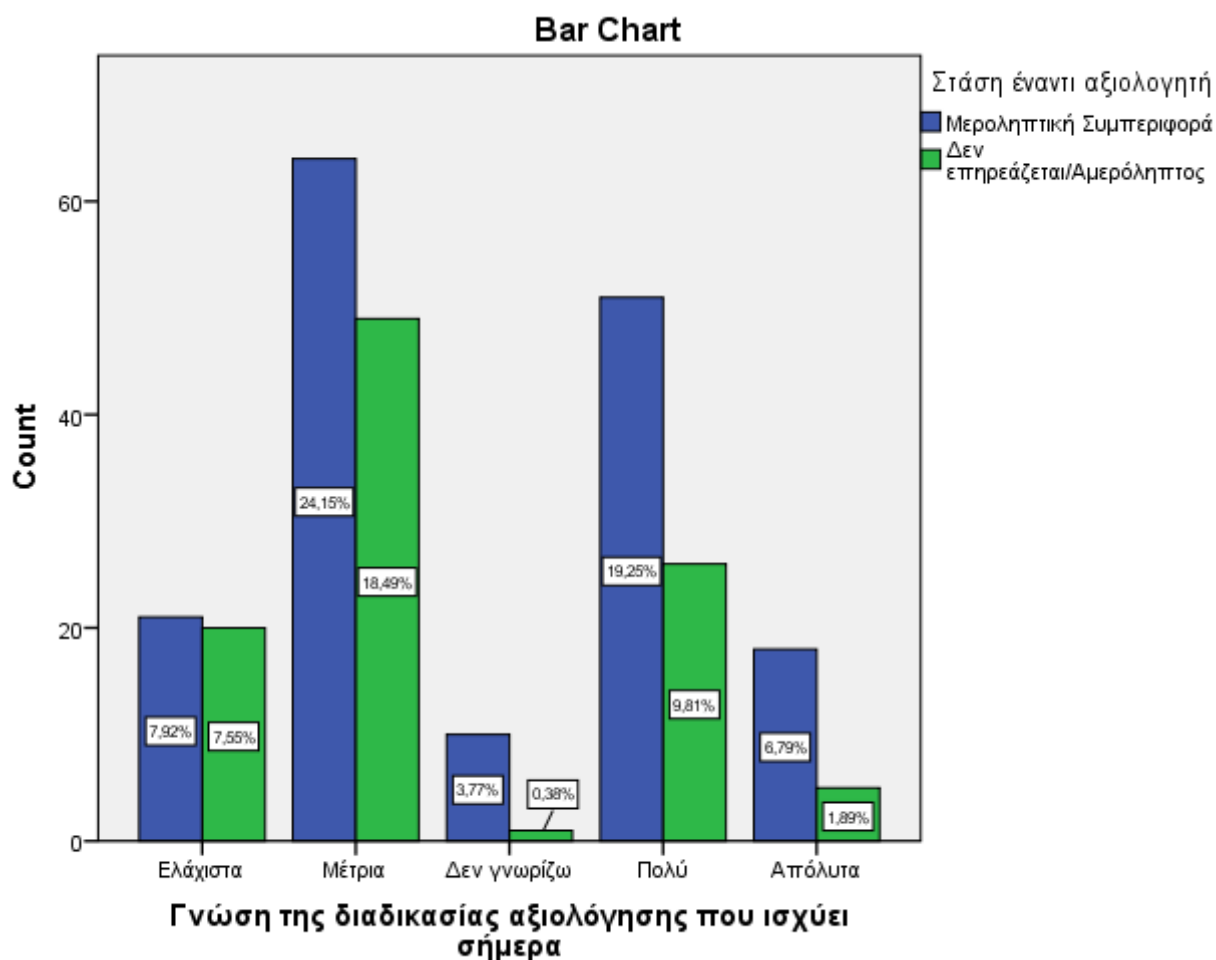
		Στάση έναντι αξιολογητή		Total
		Μεροληπτική Συμπεριφορά	Δεν επηρεάζεται/Αμερόληπτος	
Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης που ισχύει σήμερα	Ελάχιστα	Count 21 % of Total 7,9% Adjusted Residual -1,5	Count 20 7,5% Adjusted Residual 1,5	41 15,5%
	Μέτρια	Count 64 % of Total 24,2% Adjusted Residual -1,5	Count 49 18,5% Adjusted Residual 1,5	113 42,6%
	Δεν γνωρίζω	Count 10 % of Total 3,8% Adjusted Residual 2,0	Count 1 0,4% Adjusted Residual -2,0	11 4,2%
	Πολύ	Count 51 % of Total 19,2% Adjusted Residual ,9	Count 26 9,8% Adjusted Residual -,9	77 29,1%
	Απόλυτα	Count 18 % of Total 6,8% Adjusted Residual 1,7	Count 5 1,9% Adjusted Residual -1,7	23 8,7%
Total		Count 164 % of Total 61,9%	Count 101 38,1%	265 100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,458 ^a	4	,033
Likelihood Ratio	11,513	4	,021
Linear-by-Linear Association	6,470	1	,011
N of Valid Cases	265		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,19.

3-32 Γνώση συστήματος αξιολόγησης και στάση έναντι αξιολογητή



Διάγραμμα 3-33 Γνώση της Διαδικασίας Αξιολόγησης

Με βάση τα αποτελέσματα προκύπτει συσχέτιση μεταξύ της Γνώσης της διαδικασίας αξιολόγησης και της στάσης έναντι του αξιολογητή. Η ομάδα που έχει δηλώσει ότι δεν γνωρίζει το σύστημα αξιολόγησης τείνει να απαντά κατά τρόπο περισσότερο από το αναμενόμενο ότι ο αξιολογητής έχει μεροληπτική στάση και κατά τρόπο λιγότερο από ότι η ανάλυση αναμένει ότι είναι αμερόληπτος.

Στην συνέχεια εξετάζεται συσχέτιση μεταξύ μεταβλητής που αφορά την γνώση για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους και της μεταβλητής που αφορά την στάση έναντι της αξιολόγησης ως προς την βελτίωση της αποδοτικότητας (πίνακας 3.29).

Γνώση για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους * Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς σας; Crosstabulation

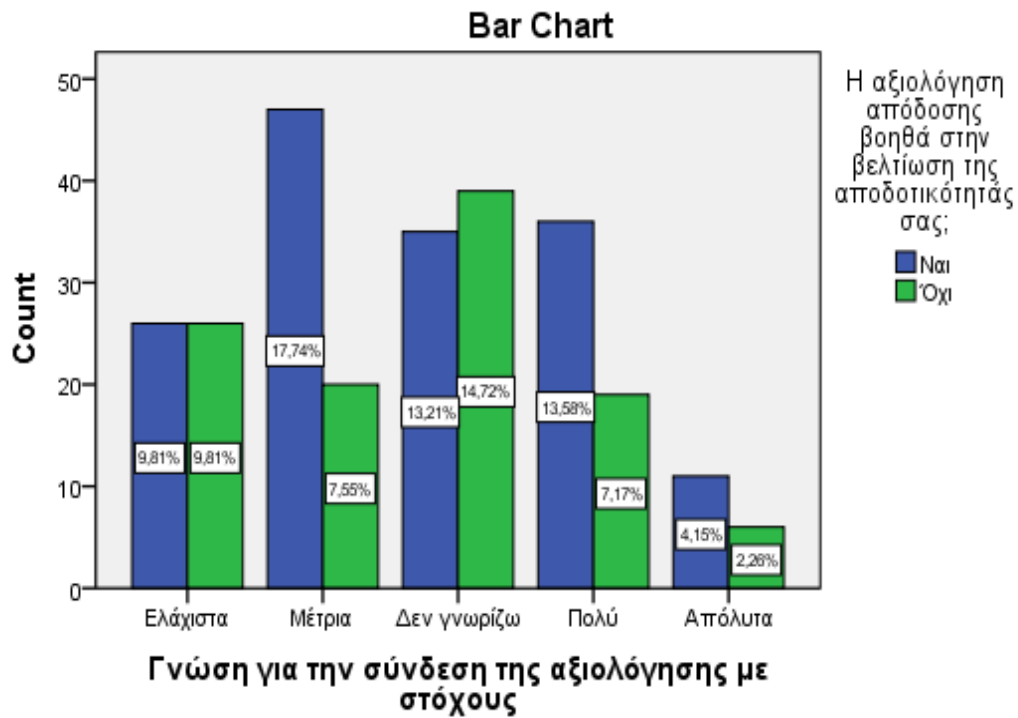
			Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς σας;		Total
			Ναι	Όχι	
Γνώση για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους	Ελάχιστα	Count	26	26	52
		% of Total	9,8%	9,8%	19,6%
		Adjusted Residual	-1,4	1,4	
	Μέτρια	Count	47	20	67
		% of Total	17,7%	7,5%	25,3%
		Adjusted Residual	2,2	-2,2	
	Δεν γνωρίζω	Count	35	39	74
		% of Total	13,2%	14,7%	27,9%
		Adjusted Residual	-2,3	2,3	
	Πολύ	Count	36	19	55
		% of Total	13,6%	7,2%	20,8%
		Adjusted Residual	1,2	-1,2	
Απόλυτα	Count	11	6	17	
	% of Total	4,2%	2,3%	6,4%	
	Adjusted Residual	,5	-,5		
Total	Count	155	110	265	
	% of Total	58,5%	41,5%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,483a	4	,033
Likelihood Ratio	10,568	4	,032
Linear-by-Linear Association	,534	1	,465
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 7,06.

3-34 Γνώση σύνδεσης αξιολόγησης με στόχους και στάση έναντι της αξιολόγησης



Διάγραμμα 3-35 Γνώση Σύνδεση Αξιολόγησης με στόχους

Με βάση τα αποτελέσματα φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της γνώσης για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους και της στάσης έναντι της αξιολόγησης ως προς την βελτίωση της αποδοτικότητας (πίνακας 3.29). Η ομάδα που έχει δηλώσει ότι δεν γνωρίζει για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους τείνει να απαντά περισσότερο από το αναμενόμενο ότι η αξιολόγηση δεν βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητας και κατά τρόπο λιγότερο από το αναμενόμενο ότι βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητας.

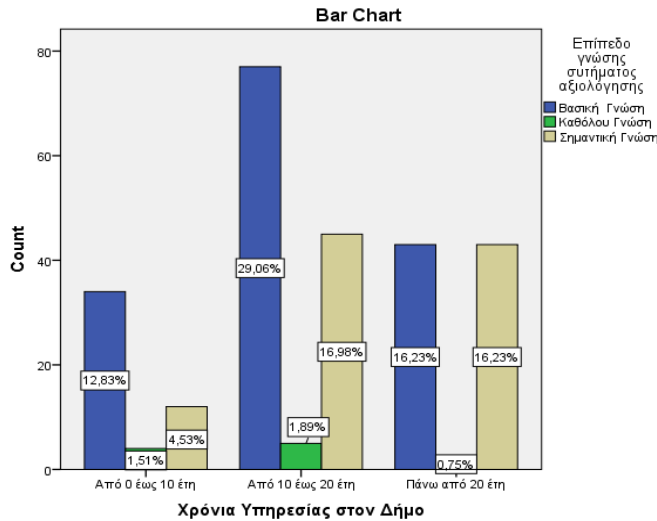
Επίσης εξετάστηκε η σχέση μεταξύ της μεταβλητής που αναφέρεται στα χρόνια υπηρεσίας στον Δήμο και της επανακωδικοποιημένης μεταβλητής που αναφέρεται στο επίπεδο γνώσης του συστήματος αξιολόγησης

			Επίπεδο γνώσης συστήματος αξιολόγησης			Total
			Βασική Γνώση	Καθόλου Γνώση	Σημαντική Γνώση	
Χρόνια Υπηρεσίας στον Δήμο	Από 0 έως 10 έτη	Count	34	4	12	50
		% of Total	12,8%	1,5%	4,5%	18,9%
		Adjusted Residual	1,6	1,5	-2,2	
	Από 10 έως 20 έτη	Count	77	5	45	127
		% of Total	29,1%	1,9%	17,0%	47,9%
		Adjusted Residual	,8	-,2	-,7	
Πάνω από 20 έτη	Count	43	2	43	88	
	% of Total	16,2%	0,8%	16,2%	33,2%	
	Adjusted Residual	-2,2	-1,1	2,6		
Total		Count	154	11	100	265
		% of Total	58,1%	4,2%	37,7%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,387 ^a	4	,034
Likelihood Ratio	10,310	4	,036
Linear-by-Linear Association	6,609	1	,010
N of Valid Cases	265		

a. 2 cells (22,2%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,08.



Προκύπτει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών «Ετη υπηρεσίας στον Δήμο» και «Επίπεδο γνώσης του συστήματος αξιολόγησης». Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν βασική γνώση στην διαβάθμιση 0 έως 10 έτη είναι 12,83% και

γίνεται 29,06% στην διαβάθμιση από 10 έως 20 έτη και 16,23% στην διαβάθμιση πάνω από 20 έτη. Η ομάδα των υπαλλήλων που έχουν υπηρεσία πάνω από 20 έτη τείνει να απαντά περισσότερο από το αναμενόμενο ότι έχει σημαντική γνώση της αξιολόγησης.

Συμπεραίνουμε ότι η ομάδα των υπαλλήλων από 10 έως 20 έτη προσεγγίζει

περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης.

Εξετάζοντας την σχέση της μεταβλητής που αναφέρεται στην θέση στην Διοικητική Ιεραρχία και το επίπεδο γνώσης για την σύνδεση αξιολόγησης με στοχοθεσία προέκυψε ότι:

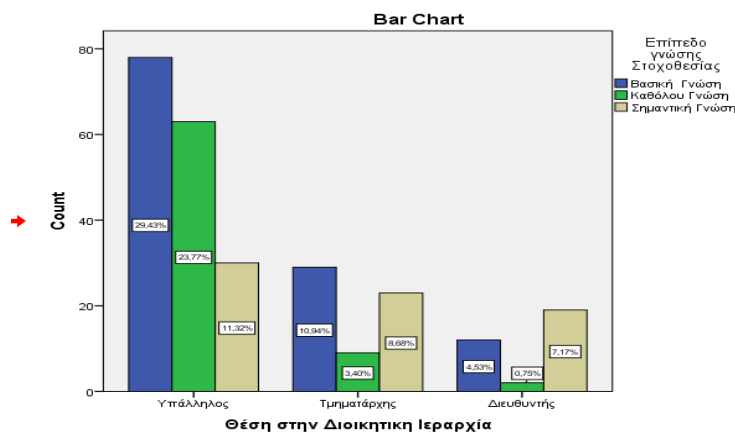
Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία * Επίπεδο γνώσης Στοχοθεσίας Crosstabulation

			Επίπεδο γνώσης Στοχοθεσίας			Total
			Βασική Γνώση	Καθόλου Γνώση	Σημαντική Γνώση	
Θέση στην Διοικητική Ιεραρχία	Υπάλληλος	Count	78	63	30	171
		% of Total	29,4%	23,8%	11,3%	64,5%
		Adjusted Residual	,3	4,4	-4,8	
	Τμηματάρχης	Count	29	9	23	61
		% of Total	10,9%	3,4%	8,7%	23,0%
		Adjusted Residual	,5	-2,6	2,1	
Διευθυντής	Count	12	2	19	33	
	% of Total	4,5%	0,8%	7,2%	12,5%	
	Adjusted Residual	-1,1	-3,0	4,2		
Total		Count	119	74	72	265
		% of Total	44,9%	27,9%	27,2%	100,0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	34,510 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	35,377	4	,000
Linear-by-Linear Association	5,373	1	,020
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,97.



Υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών Θέση στην Ιεραρχία κι επίπεδο γνώσης για την σύνδεση της αξιολόγησης με την στοχοθεσία . Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν βασική γνώση είναι 29,4%, γίνεται 10,09% στην διαβάθμιση των τμηματάρχων και 4,5% στην διαβάθμιση των Διευθυντών . Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν σημαντική γνώση είναι 11,3% στην διαβάθμιση των υπαλλήλων , 8,7% στην διαβάθμιση των τμηματάρχων και 7,2% στην διαβάθμιση των Διευθυντών. Η ομάδα των Διευθυντών απαντά περισσότερο από το αναμενόμενο ότι έχει σημαντική γνώση της σύνδεσης της αξιολόγησης με την στοχοθεσία

Με βάση τα αποτελέσματα φαίνεται να υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της στάσης έναντι του αξιολογητή και της άποψης για αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη για ένα ιδανικό σύστημα αξιολόγησης. (πίνακας 3.39, διάγραμμα 3.32)

Crosstab

			Η αξιολόγηση να γίνεται από εξωτερικό αξιολογητή					Total
			Καθόλου σημαντική	Λιγότερο σημαντική	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική	
Στάση έναντι αξιολογητή	Μεροληπτική Συμπεριφορά	Count	30	19	34	35	46	164 61,9 %
		% of Total	11,3%	7,2%	12,8%	13,2%	17,4%	
		Adjusted Residual	-2,0	-2,0	,2	1,3	2,3	
Δεν επηρεάζεται/Αμερόληπτος	Δεν επηρεάζεται/Αμερόληπτος	Count	29	21	20	15	16	101 38,1 %
		% of Total	10,9%	7,9%	7,5%	5,7%	6,0%	
		Adjusted Residual	2,0	2,0	-,2	-1,3	-2,3	
Total		Count	59	40	54	50	62	265 100,0 %
		% of Total	22,3%	15,1%	20,4%	18,9%	23,4%	

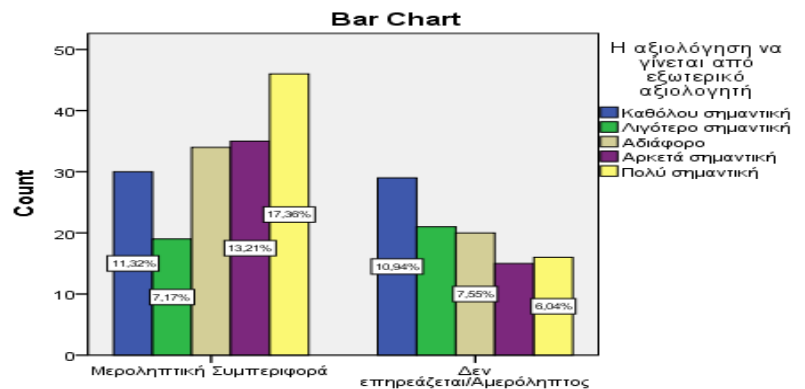
Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	11,961a	4	,018
Likelihood Ratio	12,038	4	,017
Linear-by-Linear Association	10,698	1	,001
N of Valid Cases	265		

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,25.

Πίνακας 3.39 Στάση έναντι του αξιολογητή και άποψη για εξωτερικό αξιολογητή

Η ομάδα των συμμετεχόντων που εκφράζουν την στάση ότι ο αξιολογητής έχει μεροληπτική συμπεριφορά τείνουν να απαντούν περισσότερο ότι είναι «πολύ σημαντικό»



Διάγραμμα 3-36 Στάση έναντι αξιολογητή και άποψη για εξωτερικό αξιολογητή

χαρακτηριστικό η αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη ενώ αντίθετα η ομάδα που θεωρεί ότι ο αξιολογητής δεν επηρεάζεται τείνει να απαντά περισσότερο ότι η αξιολόγηση από εξωτερικό συνεργάτη είναι «λιγότερο σημαντική» ή «καθόλου σημαντική».

Τέλος, στον παρακάτω πίνακα (πίνακας 3.40) εξετάζεται η σχέση μεταξύ προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα και της άποψης για την σημασία που έχει για ένα δίκαιο και αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης η ύπαρξη πολλαπλών αξιολογητών

Crosstab

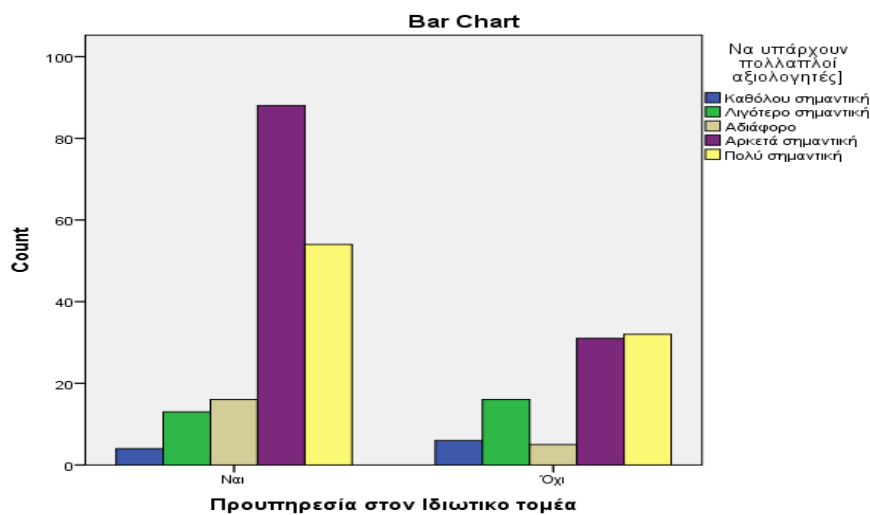
			Να υπάρχουν πολλαπλοί αξιολογητές]					Total
			Καθόλου σημαντική	Λιγότερο σημαντική	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική	
Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα	Ναι	Count	4	13	16	88	54	175
		Adjusted Residual	-1,8	-2,6	1,0	2,5	-,8	
	Όχι	Count	6	16	5	31	32	90
		Adjusted Residual	1,8	2,6	-1,0	-2,5	,8	
Total		Count	10	29	21	119	86	265

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	13,531 ^a	4	,009
Likelihood Ratio	13,168	4	,010
Linear-by-Linear Association	3,295	1	,069
N of Valid Cases	265		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,40.

Πίνακας 3.40 Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα και άποψη για πολλαπλούς αξιολογητές



Διάγραμμα 3-37 Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και άποψη για πολλαπλούς αξιολογητές

Διαπιστώθηκε ότι οι έχοντες προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα έχουν μεγαλύτερη άνεση με διαφορετικές μορφές αξιολόγησης και παρουσιάζονται θετικοί σε πολλαπλούς αξιολογητές.

3.3 Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε σαν στόχο να διερευνήσει τις στάσεις και τις απόψεις των υπαλλήλων που εργάζονται στους Δήμους ως προς την αξιολόγηση απόδοσης και την πιθανή συσχέτιση των στάσεων αυτών με διάφορες παράγοντες.

Διαπιστώθηκε από την παραπάνω έρευνα ότι οι εργαζόμενοι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους δηλώνουν ότι έχουν μέτρια γνώση του συστήματος αξιολόγησης (ποσοστό 42,64%) , των κριτηρίων με τα οποία γίνεται η αξιολόγηση και του τρόπου με τον οποίο βαθμολογείται το κάθε κριτήριο.

Λόγω «Καλλικράτη» στους ΟΤΑ ήταν προαιρετική η εφαρμογή του Ν. 3230/2004 για Διοίκηση μέσω στόχων και η μόνη μορφή στοχοθεσίας που γνώρισαν οι Δήμοι είναι τα Επιχειρησιακά τους Σχέδια τα οποία στις περισσότερες περιπτώσεις διακρίνονται από φορμαλισμό και έλλειψη σαφούς στοχοθεσίας, με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να μην γνωρίζουν τους στόχους της μονάδας τους , με ποιο τρόπο θα τους επιτύχουν και με ποιο δείκτη θα μετρήσει το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους . Τα παραπάνω συνάδουν με τα αποτελέσματα της έρευνας από την οποία προκύπτει ότι σε μεγάλο ποσοστό υπάλληλοι δεν γνωρίζουν για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους όπως προβλέπεται από τις διατάξεις του άρθρου 22 του Ν.4369/2016 . Όμως οι υπάλληλοι θεωρούν την αξιολόγηση χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσής τους και εκφράζουν την πεποίθηση ότι η αξιολόγηση βοηθά την εσωτερική λειτουργία της υπηρεσίας.

Μέσα από όλη την ερευνητική διαδικασία, διαφαίνεται καθαρά η επιβεβαίωση της θεωρίας, αναφορικά με τα συχνότερα λάθη που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης . Οι ερωτώμενοι παρά το γεγονός ότι θεωρούν χρήσιμη την αξιολόγηση εκφράζουν δυσπιστία ως προς την αμεροληψία των αξιολογητών και έχουν την πεποίθηση ότι οι αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν ομοιόμορφα για να αποφύγουν τις συγκρούσεις και επηρεάζονται από φιλικές σχέσεις και προτιμήσεις ή προκαταλήψεις και στερεότυπα

Αν και η κυρίαρχη διαπίστωση είναι ότι ο αξιολογητής προϊστάμενος δείχνει μεροληπτική συμπεριφορά στην αξιολόγηση η οποία αποδίδεται κυρίως σε

προσωπικές αντιπάθειες , προκαταλήψεις και επίδειξη εξουσίας δεν υποβάλλονται ενστάσεις στα αποτελέσματα της αξιολόγησης . Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε γιατί δεν είναι γνωστό το νομικό πλαίσιο είτε οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι είναι ματαιότητα η υποβολή ένστασης και ότι το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο θα ταυτιστεί με την άποψη του προϊσταμένου αξιολογητή, γεγονός που μάλλον δείχνει επιφυλακτικότητα για τη λειτουργία και την αντικειμενικότητα των οργάνων που εξετάζουν τις ενστάσεις.

Από την έρευνα καταδεικνύεται η συνάφεια της βιβλιογραφικής ανασκόπησης με τα πορίσματα που αφορούν τα συνήθη λάθη της αξιολόγησης . Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι αν και στην πλειονότητα τους διάκινται θετικά απέναντι στην αξιολόγηση εκφράζουν αμφιβολίες ως προς την αντικειμενικότητα και την ορθότητα της εφαρμογής της. Η τάση προς το κέντρο, η εκπαίδευση υπόβαθρο του αξιολογητή και η ανεπαρκής πληροφόρηση του αξιολογητή για τα καθήκοντά των υπαλλήλων είναι οι σημαντικότεροι λόγοι που επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

Μέσα από όλη ερευνητική διαδικασία αναδεικνύονται οι παράγοντες κλειδιά για μια σωστή , δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση. Από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι εξασφαλίζουν αντικειμενικότητα στο σύστημα είναι η αξιολόγηση προϊσταμένων από υφισταμένους, η ύπαρξη πολλαπλών αξιολογητών και η συστηματική παρατήρηση τη απόδοσης .

Ένα επιπλέον συμπέρασμα αποτελεί η συμφωνία του δείγματος για την σύνδεση της αξιολόγησης με επιπλέον αμοιβές και παροχές . Ακόμη οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντική την σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάλυση θέσης εργασίας και την σύνδεση της με τιθέμενους από την διοίκηση στόχους. Όλα αυτά καταδεικνύουν την ανάγκη των υπαλλήλων να εργαστούν σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπου η προσωπική τους αξία θα ανταμείβεται σε πραγματικό χρόνο . Επιπρόσθετα ποσοστό 67,2 % των υπαλλήλων θεωρούν ότι από τους σημαντικότερους στόχους της αξιολόγησης είναι να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων ενώ ποσοστό 58,1% θεωρούν από τους πιο σημαντικούς στόχους της αξιολόγησης να αναδειχθούν ικανότεροι υπάλληλοι που παραμένουν αφανείς .

Ένα από τα στοιχεία που αναδείχθηκε, όπως φάνηκε και από την ανάλυση που

προηγήθηκε, είναι ότι η γνώση του συστήματος αξιολόγησης σχετίζεται με την αντιμετώπισή της . Αυτοί που γνωρίζουν ελάχιστα την διαδικασία αξιολόγησης την θεωρούν περισσότερο ως μια περιττή διαδικασία και θεωρούν ότι ο αξιολογητής κατά την διαδικασία της αξιολόγησης έχει μεροληπτική συμπεριφορά ενώ οι υπάλληλοι που γνωρίζουν για την σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους αντιμετωπίζουν ευνοϊκά την αξιολόγηση θεωρώντας την χρήσιμη για την βελτίωση της αποδοτικότητας

Συμπερασματικά αναφέρουμε ότι αν και οι υπάλληλοι αποδέχονται στην πλειοψηφία τους την αξιολόγησης απόδοσης στην εργασία και διάκινται ευνοϊκά απέναντι στην αξιολόγηση υπό προϋποθέσεις . Αυτό σημαίνει ότι θέλουν να γνωρίζουν εκ των προτέρων τις προσδοκίες των προϊσταμένων τους και να έχουν επαρκή πληροφόρηση για αυτές όπως επίσης θέλουν και να γνωρίζουν εκ των προτέρων τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

3.4 Προτάσεις

Από την επεξεργασία των δεδομένων , την σύγχρονη βιβλιογραφία αλλά και την γενική θεώρηση της τρέχουσας κοινωνικοοικονομικής συγκυρίας προκύπτει ότι το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να στοχεύει στην αξιοκρατική στελέχωση των οργανισμών , την ποιοτική τους βελτίωση και την επαγγελματική αναβάθμιση των εργαζομένων .

Το υφιστάμενο σύστημα της αξιολόγησης έχει αρκετά από τα χαρακτηριστικά που σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση που προηγήθηκε χαρακτηρίζουν ένα σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης όπως η αξιολόγηση από υφισταμένους , η υποχρεωτική συμβουλευτική συνέντευξη και η σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους όμως δεν είναι ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες των Δήμων και στην ουσία παραμένει ανενεργό .

Οι απόψεις των υπαλλήλων θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην βελτίωση του υφιστάμενου μοντέλου αξιολόγησης.

Οι προτάσεις στις οποίες οδηγούμαστε είναι οι εξής :

Είναι αναγκαίο να γίνουν αλλαγές που θα συνδέουν το σύστημα αξιολόγησης με τις συνθήκες λειτουργίας του κάθε οργανισμού καθώς και τα διαθέσιμα μέσα

διεξαγωγής της εργασίας των υπαλλήλων και για τον λόγο αυτό προέχει η αξιολόγηση δομών των οργανισμών που θα καταλήξει σε οργανογράμματα και περιγραφές θέσεων εργασίας.

Επίσης απαραίτητο είναι να υπάρξει η ανάλυση έργου των θέσεων, κατά την περιγραφή της εργασίας και υιοθέτηση διαδικασιών που θα συνδέουν την αξιολόγηση προσωπικού με την αξιολόγηση δομών του ίδιου του οργανισμού .

Για να αξιολογηθεί ένα άτομο για την εργασία του θα πρέπει να γίνουν σαφείς εκ των προτέρων οι προσδοκίες απ' αυτόν. Αφού μελετηθούν τα βασικά του καθήκοντα και δραστηριότητες που συνδέονται με την συγκεκριμένη θέση , ο βαθμός ευθύνης και οι τρόποι επίτευξης των στόχων θα πρέπει να καθορισθούν οι γνώσεις και ικανότητες που απαιτούνται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας

Η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων για την εξασφάλιση αντικειμενικότητας κρίθηκε θετικά από τους εργαζόμενους γι αυτό προτείνεται η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω ενός ατομικού ηλεκτρονικού φακέλου (portfolio) που θα διαμορφώνει ο ίδιος ο υπάλληλος. Ενδεικτικά ο φάκελος θα μπορούσε να περιέχει εργασίες και μελέτες που υλοποίησε ο υπάλληλος, ομάδες εργασίας που συμμετείχε , σεμινάρια που παρακολούθησε κλπ. Μέσω αυτού θα αποτυπώνεται η πορεία του υπαλλήλου από πού ξεκίνησε , τι πέτυχε και τι στόχους έχει θέσει για το μέλλον.

Αναφορικά με τα κριτήρια αξιολόγησης των στελεχών μπορούν να περιληφθούν επιπλέον χαρακτηριστικά όπως το όραμα, οι ηγετικές ικανότητες, η ικανότητα βελτίωσης του προσωπικού και η θετική τάση στην αλλαγή.

Απαραίτητη προϋπόθεση για την αποδοχή του θεσμού είναι η καλλιέργεια κουλτούρας αξιολόγησης μέσω επιμόρφωσης. Κρίνεται αναγκαίο να υπάρξουν προγράμματα εκπαίδευσης ειδικά σχεδιασμένα για στελέχη που πραγματοποιούν αξιολόγηση ώστε να αποφευχθούν τα ασυνείδητα σφάλματα της αξιολόγησης.

Προτείνεται επίσης η υποχρεωτική τήρηση ημερολογίου από τους αξιολογητές ώστε να καταγράφονται οι κρίσιμες , θετικές και αρνητικές συμπεριφορές και επιδόσεις του υπαλλήλου ώστε να υπάρχει έγκαιρη και επίσημη ανατροφοδότηση σε τακτά χρονικά διαστήματα .

Η αδυναμία του εργαζομένου να πετύχει τους στόχους του μπορεί να οφείλεται όχι στον ίδιο αλλά να είναι απόρροια της έλλειψης κατάλληλης υλικοτεχνικής

υποδομής. Λόγω της οργάνωσης της εργασίας, έχει παρατηρηθεί ικανότατοι άνθρωποι να παράγουν μέτρια αποτελέσματα, όταν σε άλλους οργανισμούς με καλά οργανωμένο σύστημα μέσοι άνθρωποι παράγουν αξιοθαύμαστα αποτελέσματα.

Για τον λόγο αυτό θα πρέπει το σύστημα αξιολόγησης να υπολογίζει περισσότερες διαστάσεις όπως η υλικοτεχνική υποδομή και τα μέσα που παρέχονται στον εργαζόμενο καθώς και η πληροφόρηση που του δίνεται από τον οργανισμό για την εκτέλεση του έργου του.

Προτείνεται για την αξιολόγηση των υπαλλήλων των Ο.Τ.Α η αξιοποίηση των επιχειρησιακών προγραμμάτων των Δήμων, τα οποία αποτελούν ολοκληρωμένα προγράμματα τοπικής ανάπτυξης και βελτίωσης της διοικητικής ικανότητας των Ο.Τ.Α και αξιοποιούν διάφορους δείκτες επίδοσης.

Επίσης επειδή η απόδοση των εργαζομένων πρέπει να συναρτάται με τους στόχους πρέπει οι υπάλληλοι που επιτυγχάνουν τους στόχους τους να ανταμείβονται για αυτό με αναγνώριση, επαίνους, μισθολογικές αυξήσεις, προαγωγές.

Άλλωστε όπως προκύπτει και από την ανάλυση που προηγήθηκε, καθοριστικό παράγοντα της απόδοσης ενός εργαζομένου είναι η σύνδεση της αξιολόγησης με επιπλέον κίνητρα και παροχές. Επειδή οι μισθολογικές αυξήσεις με το υπάρχον νομικό πλαίσιο είναι αδύνατη και η μείωση του χρόνου για προαγωγή που προβλέπεται από το ισχύον σύστημα αξιολόγησης δεν έχει άμεσο αντίκτυπο στην αμοιβή προτείνεται να αξιοποιηθούν κίνητρα που εμπίπτουν στις ανθρώπινες ανάγκες ολοκλήρωσης όπως εκτίμησης και κοινωνικές όπως η επιβράβευση των αποδοτικότερων υπαλλήλων σε δημόσια εκδήλωση. Για να εφαρμοστεί αυτό όμως, πρέπει να υπάρχει ένα πολύ καλό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, διαμορφωμένο από ανθρώπους που γνωρίζουν καλά τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και ασχολούνται στα πλαίσια του οργανισμού εξειδικευμένα μ' αυτό το αντικείμενο.

Η συμμετοχή των εργαζομένων στην στοχοθεσία και η γνώση στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή και προωθεί την αξιολόγηση. Ως προς τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σε σχέση με την σύνδεση της αξιολόγησης με τους στόχους η έρευνα κατέδειξε ότι η γνωστική τους επάρκεια είναι σχετικά μικρή και

πρέπει να δημιουργηθούν προγράμματα ενδο-υπηρεσιακής επιμόρφωσης και πρακτικής Εξάσκησης (on the job training), προκειμένου να κατανοήσουν και στη συνέχεια να εφαρμόσουν τις ενέργειες και δράσεις που προκύπτουν από την στοχοθεσία .

Το σημαντικότερο όμως για την εφαρμογή ενός πετυχημένου συστήματος αξιολόγησης είναι η ύπαρξη ενός κοινού οράματος και η κατάλληλη κουλτούρα. Τουλάχιστον η ηγεσία θα πρέπει να ασπάζεται την ίδια άποψη για το πώς θέλει να διαμορφώσει το μέλλον του οργανισμού. Αν δεν γνωρίζεις που θέλεις να φθάσεις δεν πρόκειται να μετράς τα σωστά πράγματα.

3.5 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα περιορίζεται δειγματοληπτικά στους υπαλλήλους ΟΤΑ α βαθμού και συγκεκριμένα σε τακτικούς υπαλλήλους που ασκούν διοικητικά καθήκοντα σε 44 δήμους της επικράτειας γεγονός που ενδεχομένως να επηρέασε τα αποτελέσματα των αναλύσεων.

3.6 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Τα ευρήματα της έρευνας εξήλθαν από δείγμα τακτικών υπαλλήλων που ασκούν διοικητικά καθήκοντα σε δήμους της επικράτειας. Μια μεγαλύτερης κλίμακας έρευνα στο σύνολο των υπαλλήλων συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων ΟΤΑ β' βαθμού καθώς και των υπαλλήλων ΙΔΑΧ, υπαλλήλων νομικών προσώπων και επιχειρήσεων των οργανισμών τοπικής Αυτοδιοίκησης θα πρόσφερε μεγαλύτερο κύρος στα ευρήματα. Ιδιαίτερο δε ενδιαφέρον θα είχε η διερεύνηση των αντιλήψεων των υπαλλήλων που αποτελεί το εργατοτεχνικό προσωπικό. Επιπλέον, μία ποιοτική ερευνητική προσέγγιση θα μπορούσε να συνεισφέρει σε μία εις βάθος κατανόηση των αντιλήψεων και στάσεων των υπαλλήλων απέναντι στη αξιολόγηση .

Επίσης, η διερεύνηση των αντιλήψεων των μετακλητών υπαλλήλων καθώς και αιρετών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης θα συνέβαλε σε μία ολιστική προσέγγιση του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενογλώσση

- Cardy, L., Balkin, D., & Gomez-Majia, L. (2012). Managing Human Resources. 7th edition.
- DeNisi, A., & Kluger, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory.
- French W., (1994), Human Resources Management (3η έκδοση), Boston: Houghton Mifflin
- Grubb, T. (2007). Performance Appraisal Reappraised It's Not All Positive. Journal of Human Resource Education 1 .
- Manasa, K., & Reddy, N. (2009). Role of Training in Improving Performance. The IUP Journal of Soft Skills , 3, 72-80.
- Latchem C. & Lockwood F. (1998), "Staff Development in Open and Flexible Learning", Routledge, London and New York
- Mejia, G., Balkin, D., & Cardy, L. (2012). Managing Human Resources. 7th edition. Osborne D. & Gaebler T. (1992), Reinventing goverment, Addison-Wesley Publ. Co.
- Prowse, P. and J. Prowse (2009). "The dilemma of performance appraisal." Measuring Business Excellence 13(4): 69-77
- Snell, S., & Bohlander, G. (2007). Human Resource Management. nternational Thomson Publi.
- Zhang Jiyuan, Ph.D., Cody Ding (2014) ARTICLE Diagnosis for Effectiveness: Performance Assessment from a Diagnostic Measurement Perspective with Big Data

Ελληνική

- Αλεξανδρής Κ. (2011), Αρχές Μάνατζμεντ και μάρκετινγκ οργανισμών και επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Χριστοδουλίδη,.
- Βαξεβανίδου Μ. -Ρεκλείτης Π. (2012) Μάνατζμεντ Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα , Εκδόσεις Προπομπός

- Δραμαλιώτη Ε. Μπαλαμαπνίδης Γ. (2015) Συστήματα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων , Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος .
- Dessler, G. (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις. Εκδόσεις Κριτική.
- Καρκατσούλης, Π. (2004) Το κράτος σε μετάβαση: από τη "διοικητική μεταρρύθμιση" και το "νέο δημόσιο μανάτζμεντ" στη "διακυβέρνηση". Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης.
- Κουτρούκης, Θ. (2011). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.
- Μιχαλόπουλος, Ν. (2010). Η Δημόσια Διοίκηση στην εποχή των αποτελεσμάτων. Εκδόσεις Παπαζήση.
- Μουζά Λαζαρίδη, Α. (2013). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Εκδόσεις Ζυγός.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2010), "Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων", Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα
- Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Πετρίδου Ευγενία, (2001) , Διοίκηση Μάνατζμεντ - Μια εισαγωγική Προσέγγιση Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Ζυγός
- Τάχος Αναστάσιος (2008) , Δημόσιοι Λειτουργοί και Υπάλληλοι, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Σάκκουλα
- ΟΟΣΑ, : Ανεπίσημη Μετάφραση της Έκθεσης του ΟΟΣΑ για την ελληνική Κεντρική Διοίκηση (2011) από την Ένωση Αποφοίτων των Εθνικών Σχολών Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης
- Παπαστεφανάκη, Σ., (2006). Σημειώσεις Μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδόσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης– Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ., (2005) Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπου δυναμικού , Θεωρία και Εμπειρική

Έρευνα, Αθήνα, Εκδόσεις . Ι.Σιδέρης.

- Ραμματά, Μ. (2006). Η διοίκηση ολικής ποιότητας, η στοχοθεσία και η μέτρηση της απόδοσης στην Ελληνική στο πλαίσιο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση .
- Σταυρουλάκης, Δ. (2016). Σημειώσεις Μαθήματος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων Πειραιάς .Εκδόσεις Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα, Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής
- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Φαναριώτης, Π. (1990)«Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Σταματούλης
- Χυτήρης, Λ. (2013) , Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Φαίδιμος.

Δικτυακοί Τόποι

- Ασπρίδης Γ. (2004) , Σύγκριση των συστημάτων για την αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς» Διδακτορική Διατριβή Ανάκτηση από:
<http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader>
- Χατζηκιάν Γιάννης, (2012), Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων Ανάκτηση από:
<http://www.innovation-ideas.gr/club/basicMemberMaterial/texts/12.pdf>
- Γεωργακοπούλου Β. (2009), Συστήματα Αξιολόγησης Απόδοσης
<http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm>
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2007). Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων». Ανάκτηση από :
http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html
- Παπαϊωάννου Άλκηστις (2012) Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινου Δυναμικού». Ανάκτηση από:
<https://eclass.uop.gr/modules/document/index.php?course>
- Erald Monis, T. N. Sreedhara : Correlates of Employee Satisfaction With Performance Appraisal System in foreign System in Foreign MNC MNC BPOs Operating In India »

Ανάκτηση από: <http://upet.ro/annals/economics/pdf/2010/20100421.pdf>

- Francis O. Boachie-Mensah «Employees' Perception of Performance Appraisal System: A Case Study» Ανάκτηση από:
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.691.7237&rep=rep1&type=pdf>
- Capadosa, Phillip Bernar (2013) «The employees' perception of the performance appraisal system of the local government of Poilo City, Philippines » Ανάκτηση από :
<http://r-cube.ritsumeai.ac.jp/bitstream/10367/5885/1/51211625.pdf>
- Moulik Sujoya Ray-Dr. Mazumdar Sitanath (2012): «Exploring the relationship between perceived uses of appraisals and performance appraisals satisfaction in the Indian IT Sector An Empirical Study»
Ανάκτηση από :
<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.685.1341&rep=rep1&type=pdf>
- Παναγιωτόπουλος Γεώργιος & Αλεξανδράκης Αλέξανδρος (2011), «Αξιολόγηση Απόδοσης ανθρώπινων πόρων Μια εμπειρική διερεύνηση του συστήματος στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Ν. Σερρών»,
Ανάκτηση από:
<http://esdo.teilar.gr/files/proceedings/2011/oral/17.pdf>
- Κωνσταντόπουλος Ν. , Ζήμερας Σ. , Παπαλεξανδρής Α. (2006) «Στατιστική Ανάλυση των τάσεων διαμόρφωσης αξιακών προτύπων της έμμισθης εργασίας στον δημόσιο τομέα και ο ρόλος της διάστασης του φύλου»
Ανάκτηση από:
<http://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/9503/9692.pdf>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Στάσεις και Απόψεις υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

Αγαπητές και αγαπητοί συνάδελφοι,

Σας παρακαλώ να συμπληρώσετε ηλεκτρονικά το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί το οποίο στοχεύει αποκλειστικά στην συλλογή δεδομένων για ακαδημαϊκή έρευνα και είναι μέρος της διπλωματικής μου εργασίας στα πλαίσια του Δ.Δ.Π.Σ. «Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση», που υλοποιούν το ΑΠΘ, το ΔΠΘ, το Πανεπιστήμιο Πειραιά και το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.

Σκοπός της εργασίας η οποία έχει τίτλο «Στάσεις και Απόψεις υπαλλήλων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης για την Αξιολόγηση» είναι η διερεύνηση των στάσεων και απόψεων εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με μία σειρά ζητημάτων που σχετίζονται με την αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού. Υπογραμμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς λόγους και τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα σε όσους συμμετέχουν

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και τη βοήθειά σας!

Αφρο

* Απαιτείται

Μέρος Α' Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

1. 1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άντρας
 Γυναίκα

2. 2. Θέση στην Αλυσίδα της Διοίκησης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
 Τμηματάρχης
 Διευθυντής

3. 3. Εργάζομαι στον Δήμο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Από 0 έως 10 έτη
 Από 10 έως 20 έτη
 Πάνω από 20 έτη

4. 4. Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό Τομέα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

5. 5. Επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε ολοκληρώσει *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
 Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση/ΙΕΚ
 ΑΕΙ/ΤΕΙ
 Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό

6. 6. Είχατε ή έχετε διατελέσει σε θέση ευθύνης στον Δημόσιο τομέα: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

Μέρος Β : Διερεύνηση αντιλήψεων υπαλλήλων για την Αξιολόγηση

7. 7. Γνωρίζετε την διαδικασία αξιολόγησης που ισχύει: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Ελάχιστα	Μέτρια	Δεν γνωρίζω	Πολύ	Απόλυτα
Γνωρίζετε την διαδικασία αξιολόγησης που ισχύει σήμερα;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζετε τα επιμέρους κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζετε την ισχύουσα κλίμακα αξιολόγησης για κάθε κριτήριο;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Γνωρίζετε αν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με τιθέμενους από την Διοίκηση στόχους;	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. 8. Τί από τα παρακάτω είναι κατά την άποψή σας η αξιολόγηση απόδοσης: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Περιττή
- Χρήσιμη για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων
- Μια τυπική διαδικασία
- Άλλο:

9. 9. Έχετε αξιολογηθεί από τον προϊστάμενο ή κάποιον ανωτερό σας: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

10. 10. Η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας σας: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

11. 11. Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς σας: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

12. 12. Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της μέχρι τώρα αξιολόγησης σας ταιριάζουν με την απόδοσή σας:

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ελάχιστα
- Μέτρια
- Καθόλου
- Αρκετα
- Πάρα πολύ

13. 13. Έχετε κάνει ποτέ ένσταση για να αμφισβητήσετε τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας :

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

14. 14. Πιστεύετε ότι ο προϊστάμενός σας ότι κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης αξιολογεί με βάση: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Φιλικές σχέσεις /προτιμήσεις
- Προκαταλήψεις /Στερεότυπα
- Δεν επηρεάζεται

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

15. 15. Ποιοί από τους παρακάτω λόγους επηρεάζουν κατά την γνώμη σας περισσότερο την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης; (Επιλέξτε τον πιο ή τους πιο σημαντικούς) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Η εκπαίδευση /υπόβαθρο του αξιολογητή
- Ανεπαρκής πληροφόρηση του αξιολογητή για τα καθήκοντά σας
- Ασάφεις στην νομοθεσία /ελλιπής γνώση για τα κριτήρια αξιολόγησης
- Η τάση του αξιολογητή να βαθμολογεί ομοιόμορφα για να αποφύγει τις συγκρούσεις
- Η βαρύτητα που δίνει ο αξιολογητής σε στερεότυπα χαρακτηριστικά όπως η συνέπεια στο ωράριο

16. 16. Επιλέξτε τους σημαντικότερους από τους παρακάτω λόγους που μπορεί να οδηγήσουν τον αξιολογητή σε μεροληπτική προς τα πάνω αξιολόγηση; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Για να βοηθήσει ή να προστατέψει τους υπαλλήλους από το ενδεχόμενο απόλυσης ή μείωσης μισθού
- Για να αποφύγει τις συγκρούσεις
- Για να δείξει ότι το τμήμα πετυχαίνει τους στόχους και ο ίδιος κάνει καλά την δουλειά του
- Για να εξασφαλίσει συμμαχίες ανταμείβοντας υπαλλήλους
- Υπάρχουν φιλικές σχέσεις /προσωπικές συμπάθειες
- Άλλο

17. 17. Ποιούς από τους παρακάτω θεωρείτε τους σημαντικότερους λόγους που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον αξιολογητή σε μεροληπτική προς τα κάτω αξιολόγηση (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Για να επιδείξει την εξουσία του
- Γιατί θέλει να ταρακουνήσει τον υφιστάμενό του ώστε να διορθωθεί
- Για να αυξήσει την πιθανότητα ένας υπάλληλος που δεν συμπαθεί να φύγει από το τμήμα ή την Διεύθυνση
- Απειλείται/ θεωρεί τον υφιστάμενό του ανταγωνιστή
- Υπάρχουν προσωπικές αντιπάθειες/προκαταλήψεις
- Άλλο:

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

18. 18. Ποιός είναι ο σημαντικότερος από τους παρακάτω λόγους για τον οποίο θεωρείτε ότι χρειάζεται η αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού; (Επιλέξτε 1 έως 3 λόγους τους σημαντικότερους κατά την γνώμη σας) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Γιατί βοηθά στην επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη των υπαλλήλων
 Βοηθά να αναδειχθούν ικανότεροι υπάλληλοι που μπορεί να παραμείνουν αφανείς
 Για να εντοπισθούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων
 Για να πετύχει τους στόχους του ο Οργανισμός
 Για να επιτευχθεί αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των υπαλλήλων
 Άλλο:

19. 19. Απαντήστε ποιές από τις προτάσεις που ακολουθούν συμβάλλουν περισσότερο στην εδραίωση κουλτούρας αξιολόγησης στην υπηρεσία. (Επιλέξτε 1 έως 3 λόγους τους σημαντικότερους κατά την γνώμη σας) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Να είναι σαφές εκ των προτέρων πώς θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης
 Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να χρησιμοποιηθούν για ανέλιξη στην ιεραρχία
 Η αξιολόγηση να παρέχει επαρκή πληροφόρηση για τις βελτιώσεις που πρέπει να κάνει ο υπάλληλος
 Να προβλέπεται αξιόπιστη διαδικασία που θα διασφαλίζει αντικειμενικότητα αξιολόγησης.
 Να προβλέπεται δικαίωμα ένστασης των αξιολογούμενων που αισθάνονται ότι αδικούνται
 Να υπάρχουν διαφορετικά κριτήρια αξιολόγησης ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων την φύση της θέσης εργασίας

20. 20. Στον Πίνακα που ακολουθεί σημειώστε πόσο σημαντική θεωρείτε κάθε μια από τις παρακάτω προτάσεις για δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση *

Να επισημειώνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	(Καθόλου σημαντική)	Λιγότερο σημαντική	Αδιάφορο	Αρκετά σημαντική	Πολύ σημαντική
Χρήση μηχανογραφικών συστημάτων που θα εξασφαλίσουν αντικειμενικότητα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρέπει να υπάρχουν πολλαπλοί αξιολογητές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αξιολογητής πρέπει να έχει πολλές ευκαιρίες για να παρατηρεί την απόδοση του εργαζομένου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αξιολογητής θα πρέπει να επιτρέπει στον εργαζόμενο να εκφράζεται μέσω προσωπικής συνέντευξη	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο αξιολογητής να συγκεντρώνει ποσοτικά στοιχεία για την απόδοση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση να γίνεται από εξωτερικό αξιολογητή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι εργαζόμενοι να αξιολογούν την απόδοση των προϊσταμένων τους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Στάσεις και απόψεις υπαλλήλων της τοπικής Αυτοδιοίκησης για την αξιολόγηση

21. 21.Βαθμολογήστε την σημασία των παρακάτω χαρακτηριστικών για ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης με βάση τη κλίμακα 1 (Καθόλου σημαντικό), 2 (Λιγότερο σημαντικό), 3 (Αδιάφορο), 4 (Αρκετά σημαντικό) έως 5 (Πολύ σημαντικό) *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1	2	3	4	5
Να ευνοεί τους αποδοτικότερους υπαλλήλους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αποτελεί το βασικό κριτήριο στις προαγωγές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να συνδέεται με επιπλέον μισθολογικές αμοιβές και άλλες παροχές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων βάσει των στόχων που έχουν τεθεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να προσδιορίζει ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων σε σχέση με την συνολική απόδοση της οργανικής μονάδας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Να συνδέεται με τις ιδιαιτερότητες των εργαζομένων και την φύση της θέσης εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ευχαριστώ για την συμμετοχή
