Neapolis University

HEPHAESTUS Repository **http://hephaestus.nup.ac.cy**

Department of Economics and Business Master in Public Administration (MPA)

2016

þÿ ‘ ¾ ¹ ¿ » Ì ³ · Ã · Ä · Â ± À ¿ ´ ¿ Ä ¹ º Ì Ä · Ä ± þÿ µ Á ³ ± ¶ ¿ ¼ - ½ É ½ - ´ · ¼ ¿ Ã ¯ É ½ Å À

þÿ ± ½ ± ³ ® , • ¹ º Ì » ± Â

þÿ Á Ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” · ¼ Ì Ã ¹ ± Â ” ¹ ¿ ¯ º · Ã · Â , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ º ¿ ½ ¿ ¼ ¹ º Î ½ • À ¹ Ã Ä · ¼ Î ½ º ± ¹ ” ¹ ¿ ¯ º
þÿ ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

http://hdl.handle.net/11728/8847

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (MPA)

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ- ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

ΝΙΚΟΛΑΣ ΠΑΝΑΓΗ

(ID:1133306582)

ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΩΝΣΤΝΤΙΝΟΣ ΑΘΑΝΑΣΟΠΟΥΛΟΣ

ΠΑΦΟΣ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρώτα απ' όλα, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα της διπλωματικής εργασίας, Καθηγητή κ. Κωνσταντίνο ΓΕ. Αθανασόπουλο, για την πολύτιμη βοήθεια αλλά και την γενικότερη υποστήριξη του σε αυτή μου την προσπάθεια. Επίσης ευχαριστώ και τους υπόλοιπους καθηγητές του προγράμματος οι οποίοι μου εμπλούτισαν τις γνώσεις μου.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω σε ένα πολύ σημαντικό και αγαπημένο πρόσωπο για μένα, στην σύζυγο μου Κυριακή. Επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για τη συμπαράσταση, τη βοήθεια και τη στήριξη τους μέχρι να φέρω εις πέρας την παρούσα εργασία μου.

Νικόλας Παναγή

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ 2
ΠΡΟΛΟΓΟΣ 5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 6
Α. ΟΡΙΣΜΟΣ 6
Β. ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ ΧΡΗΣΕΙΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 7
Γ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ ... 7
Δ. ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ 8
Ε. ΣΥΝΔΕΣΗ ΑΜΟΙΒΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ 8-9
Ζ. ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ-ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ (FEEDBA) 9
Η. ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗΣ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΗΣ 9
Θ. ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΚΑΙ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 9-10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΠΡΑΞΗ 10-11
Α. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 11
Β. ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 11-12
Γ. ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΚΛΙΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 12
Δ. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΑ ΥΠΟΛΟΙΠΑ, ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΔΑΠ 12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΕΝΟΣ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 13
Α. ΦΙΛΟΣΟΦΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 13
Β. ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΜΕΩΝ ΕΠΙΔΟΣΗΣ-ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 14-15
Γ. ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΤΕΥΞΗΣ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ-ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ 16-17
Δ. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 17-18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 19-20
Α. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 20
Β. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 20-22
Γ. ΥΠΟΚΕΙΜΕΝΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 23-27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 28
Α. ΑΥΤΟΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 28
Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ 28-29
Γ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ 29
Δ. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΠΕΛΑΤΕΣ 30
Ε. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ 360Ο ΜΟΙΡΩΝ 30-31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 31
Α. ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑ (VALIDITY) 31
Β. ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ (RELIABILITY) 32
Γ. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ - ΑΜΕΡΟΛΗΨΙΑ (OBJECTIVITY) 32-33
Δ. ΣΥΓΚΡΙΣΙΜΟΤΗΤΑ (COMPARABILITY) 33
Ε. ΣΥΝΑΦΕΙΑ (RELEVANCE) ΜΕ ΤΗ ΘΕΣΗ 33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ 33
Α. ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 33-34
Β. ΛΑΘΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 34-36
Γ. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ 36-37
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 37-38
Α. ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 38

Β. ΤΥΠΟΙ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 38-39
Γ. Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ ΣΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 40-42
Δ. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΤΑ ΤΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 42-43
Ε. ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 43-44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 9 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....44
Α. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 44-45
Β. Ο ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ..... 45-46
Γ. ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....47
Δ. ΜΕΘΟΔΟΣ ΤΗΣ ΚΑΤΑΓΡΑΦΙΚΗΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ 47-48
Ε. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΝΑΛΛΑΓΗΣ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ.....48
Ζ ΜΕΘΟΔΟΣ ΚΡΙΣΙΜΟΥ ΓΕΓΟΝΟΤΟΣ.....48
Η. Η ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΒΑΣΕΙ ΣΤΟΧΩΝ 48-49
Θ. ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ..... 49-50
Ι. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΕΠΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....50
Κ. Η ΠΡΟΕΤΟΙΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ 50-51
Λ. Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΚΟΙΝΩΝ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ 51-53
Μ.. ΕΠΙΛΟΓΟΣ- ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....53-55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... …..55

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Θα αναφερθώ στην Αξιολόγηση των Εργαζομένων, δηλαδή τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων με την οποία εκτιμάται ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά.

Αρχικά αναπτύχθηκα στη σημασία και στις χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης, που περιλαμβάνουν τον καθορισμό των στόχων, την ανάπτυξη των εργαζομένων, τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση, την ανατροφοδότηση και επαναπληροφόρηση των αξιολογούμενων και τη βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής.

Στη συνέχεια περιγράφω την ανάλυση των κυριότερων μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες διακρίνονται σε Αντικειμενικές Μεθόδους Αξιολόγησης και Υποκειμενικές Μεθόδους Αξιολόγησης.

Ακολούθως αναφέρομαι στο διαχωρισμό των διαδικασιών αξιολόγησης σύμφωνα με το πρόσωπο που αναλαμβάνει το ρόλο του υπευθύνου αξιολόγησης, που κατέληξε στην ανάπτυξη της νέας μεθόδου αξιολόγησης από πολλαπλές πηγές, της αξιολόγησης 360 μοιρών.

Στη συνέχεια θα γίνει περιγραφή των χαρακτηριστικών αποτελεσματικής αξιολόγησης, δηλαδή της εγκυρότητας, της αξιοπιστίας, της αντικειμενικότητας, της συγκρισιμότητας και της συνάφειας, καθώς και των συνηθέστερων δυσκολιών και λαθών που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση, όπως των λαθών επιείκειας, αυστηρότητας, τάσης προς το κέντρο και γενίκευσης της κρίσης.

Τέλος παρουσιάζω τις συνεντεύξεις της αξιολόγησης και τους αντικειμενικούς της στόχους , θα αναλυθούν οι κυριότερες προσεγγίσεις που χρησιμοποιούνται κατά τη συνέντευξη και δόθηκαν τα πρότυπα και τα χαρακτηριστικά, μιας επιτυχημένης συνέντευξης αξιολόγησης ενώ θα αναλυθούν τα κυριότερα προβλήματα που συναντώνται.