



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΝΕΑΠΟΛΙΣ ΠΑΦΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ –
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
MASTER IN PUBLIC ADMINISTRATION – MPA

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.
ΣΤΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΑΠΟΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΛΕΙΤΟΥΡΓΩΝ ΤΗΣ
ΕΠΑΡΧΙΑΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΠΑΦΟΥ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

του

Νεόφυτου Λάζαρου

Υπεύθυνος Καθηγητής: Χριστόδουλος Ακρίβος

Πάφος, Αύγουστος, 2016

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Στάσεις και απόψεις των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση

Περίληψη

«Αξιολόγηση» είναι μια διαδομένη και ευρεία έννοια για όλους τους εργαζόμενους και έχει αποτελέσει διαχρονικά το επίκεντρο πολλών ερευνών, τόσο ιδιωτικών αλλά και κρατικών οργανισμών. Ως αναπόσπαστο μέρος της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού με στόχο τη βελτίωση και αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων τους, οι οργανισμοί εντάσσουν διάφορα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων. Η παρούσα διπλωματική εργασία στοχεύει να αναλύσει το ζήτημα της αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων και στη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των Δημόσιων Υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Παράλληλα, ερευνάται εάν και σε ποιο βαθμό καταγράφεται συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με μια σειρά παραγόντων, όπως τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου, η μέθοδος και κριτήρια αξιολόγησης και η ικανότητα των αξιολογητών. Επίσης, διερευνώνται οι απόψεις και στάσεις τους, όσο αφορά την καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, τους τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και η καταλληλότητα συγκεκριμένων παραμέτρων που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Η συλλογή των δεδομένων της εν λόγω Μελέτης Περίπτωσης έγινε με ερωτηματολόγιο κλειστού τύπου, τηρώντας όλα τα απαραίτητα ζητήματα ηθικής δεοντολογίας. Η διατύπωση των ερευνητικών προτάσεων στηρίχτηκε στην εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση που παρουσιάζεται στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας και η οποία περιλαμβάνει ανασκόπηση της έννοιας και των στόχων της αξιολόγησης, των μεθόδων αξιολόγησης και των διαδικασιών σχεδιασμού της διαδικασίας αξιολόγησης. Αναλύονται επίσης οι παράγοντες αξιολόγησης, οι υπεύθυνοι αξιολόγησης και τα λάθη που συχνά ανακύπτουν. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάστηκε

σε συντομία το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου καθώς και σχετικές αναφορές όσο αφορά την καταλληλότητα του.

Τα δεδομένα της έρευνας προέκυψαν από τις απαντήσεις που έδωσαν 79 λειτουργοί της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου. Τα ερευνητικά ευρήματα καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου να μην είναι ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, και να το θεωρούν αναποτελεσματικό. Επίσης, υιοθετούν θετική στάση απέναντι στην χρήση άλλων μεθόδων αξιολόγησης και τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων καθώς και σε συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, όπως προέκυψε από την έρευνα, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δεν διαφοροποιούν σημαντικά τη στάση των εργαζόμενων. Συνεπώς, η παρούσα διπλωματική αφενός ασχολείται με το ζήτημα της αξιολόγησης των δημοσιών υπαλλήλων, προσδοκώντας να συνεισφέρει στη θεωρία και έρευνα και αφετέρου να παρέχει εκείνα τα στοιχεία και πληροφόρηση που θα βοηθήσουν την Αρμόδια Υπηρεσία να βελτιώσει ή/ και να τροποποιήσει το νέο αξιολογικό σύστημα που προωθείται στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία.

The evaluation of civil servants. Attitudes and opinions of the public officials of Paphos District Administration Office towards the evaluation.

Abstract:

“Evaluation” is a prevalent and general meaning for all employees, and has perennially been the focus of many researches from private as well as government organizations. As an integral part of Human Resources Management, intended for the effectiveness of their employees, organizations introduce different evaluation systems for their employees. The present dissertation aims to analyse the issue of civil servants evaluation and the investigation of the degree of satisfaction of the Civil Servants of the Paphos District Administration Office by the existing evaluation system in the Public Sector. Meanwhile it is being investigated, if, and to what extent a connection between the degree of satisfaction through a series of factors is recorded, such as personal information about the employee, the method and evaluation criteria and the ability of the assessors. Also, their opinions and attitude are looked into, as far as the suitability of certain methods for the evaluation of public servants is concerned, the ways of putting the results of the evaluation to good use and the suitability of certain parameters, which may possibly contribute to the improvement of civil servants, evaluation system.

The data collection of the case study was done with a closed type questionnaire, abiding by all necessary ethical matters. The formulation of the research questions was based upon the extensive bibliography review which is presented in the second chapter of the assignment, which includes a review of the meaning and the goals of the evaluation, the evaluation methods and the planning of the evaluation procedure. The evaluation factors, the people in charge of the evaluation and the mistakes that often occur are also analyzed. In the third chapter the existing system of the Civil Service of Cyprus was presented in brief.

The data of the inquiry was acquired by the answers given by 79 public officials of the Paphos District Office Administration. The research findings clearly demonstrate that the employees at the Paphos District Office are not satisfied by the existing evaluation system and consider it ineffective. They are also adopting a positive attitude towards the use of other evaluation

methods and ways of making the most of the results, as well as certain ways of improving the existing evaluation system. In addition, it was clear from the research that the demographic data of the sample does not significantly change the opinion of the employees. Therefore the present dissertation is dealing with the issue of public servants' evaluation, hoping to contribute to the theory and research and furthermore, to provide the data and information which will help relevant departments improve or amend the new evaluation system which is being promoted to the Cypriot Public Services.

Ευχαριστίες

Σ' αυτήν μου την προσπάθεια, υπάρχουν πολλοί που μου προσέφεραν τον πολύτιμο χρόνο τους για χρήσιμες συμβουλές και για την παροχή στοιχείων, ώστε να καταστεί δυνατή η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας, τους οποίους ευχαριστώ θερμά.

Ιδιαίτερα νοιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Χριστόδουλο Ακρίβο για την αμέριστη βοήθεια και καθοδήγηση που μου παρείχε, αλλά και για τον χρόνο που αφιέρωσε όχι μόνο στα πλαίσια της παρούσας εργασίας αλλά και καθ' όλη την διάρκεια της συνεργασίας μας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συνάδελφους στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου που βοήθησαν στην πραγματοποίηση αυτής της εργασίας μέσω της συμμετοχής τους, στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την ηθική συμπαράσταση τους όλο αυτό το διάστημα.

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στην οικογένεια και

στους γονείς μου

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	I
Abstract.....	III
Ευχαριστίες.....	V
Περιεχόμενα.....	VII
Κατάλογος πινάκων.....	XIV
Κατάλογος γραφημάτων.....	XVI
Κατάλογος σχημάτων.....	XIX

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας.....	1
--	---

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Η Έννοια της Αξιολόγησης.....	3
2.2 Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	6
2.3 Υπεύθυνοι Αξιολόγησης.....	9
2.3.1 Ο άμεσος προϊστάμενος.....	9
2.3.2 Αυτοαξιολόγηση.....	9
2.3.3 Αξιολόγηση από τους συναδέλφους.....	10
2.3.4 Αξιολόγηση από υφιστάμενους.....	10

2.3.5 Αξιολόγηση από τους πελάτες / πολίτες.....	11
2.3.6 Αξιολόγηση 3600 Μοιρών (Κυκλική αξιολόγηση).....	11
2.4 Παράγοντες Αξιολόγησης.....	12
2.5 Συχνότητα Αξιολόγησης.....	13
2.6 Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης.....	13
2.7 Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης.....	15
2.8 Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης.....	17
2.8.1 Φιλοσοφία της αξιολόγησης.....	17
2.8.2 Προσδιορισμός τομέων επίδοσης και καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης.....	18
2.8.3 Μέτρηση της Επίτευξης των Στόχων / Αποτελεσμάτων και Αξιολόγηση Ικανοτήτων...19	
2.8.4 Σχεδιασμός διαδικασίας Αξιολόγησης– Διαδικασία Αξιολόγησης.....	19
2.9 Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	23
2.9.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	25
2.9.1.1 Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής.....	26
2.9.1.2 Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες.....	26
2.9.1.3 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου.....	27
2.9.1.4 Μετρήσεις της αποτελεσματικότητας.....	27
2.9.1.5 Καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών.....	27
2.9.2 Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης.....	28
2.9.2.1 Συγκριτικές μέθοδοι.....	28

2.9.2.2 Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards).....	30
2.10 Λάθη Αξιολόγησης.....	33
2.10.1 Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή φαινόμενο του φωτοστέφανου.....	34
2.10.2 Επιείκεια ή αυστηρότητα.....	34
2.10.3 Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (Recency Effect).....	34
2.10.4 Τάση προς το κέντρο (της βαθμολογικής κλίμακας).....	35
2.10.5 Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα.....	35
2.10.6 Κοινά Χαρακτηριστικά / Ομοιότητα.....	35
2.10.7 Σχετική βαθμολογία.....	36
2.11 Συνέντευξη Αξιολόγησης.....	36

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1 Εισαγωγή.....	38
3.2 Περιγραφή του υφιστάμενου τρόπου Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας.....	41
3.2.1 Νομοθεσία/Κανονισμοί.....	41
3.2.2 Σκοπός της Αξιολόγησης.....	41
3.2.3 Υπηρεσιακές Εκθέσεις.....	42
3.2.4 Σύνταξη Υπηρεσιακών Εκθέσεων.....	42
3.2.5 Διαδικασία Αξιολόγησης.....	43

3.2.6 Στοιχεία Αξιολόγησης / Επίπεδα Βαθμολογίας.....	44
3.2.6.1 Στοιχεία Αξιολόγησης.....	44
3.2.6.2 Επίπεδα Βαθμολογίας.....	45
3.2.7 Σημασία Υπηρεσιακών Εκθέσεων / Ευθύνες Λειτουργών Αξιολόγησης.....	45
3.3 Προβληματισμοί / Κριτική για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.....	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Στρατηγική / Χαρακτηρισμός της έρευνας.....	50
4.2 Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	52
4.3 Πληθυσμός- Δείγμα.....	53
4.4 Διαδικασία έρευνας.....	53
4.5 Κατασκευή ερωτηματολογίου.....	54
4.6 Ζητήματα Ηθικής.....	55

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΈΡΕΥΝΑΣ

5.1 Εισαγωγή.....	57
5.2 Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων.....	57
5.3 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	59
5.4 Αξιολόγηση αποτελεσμάτων της έρευνας στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.....	67

5.4.1 Στάσεις και απόψεις των Δημοσίων Λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση.....	67
5.4.1.1 Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.....	67
5.4.1.2 Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.....	73
5.4.1.3 Επηρεασμός (επιτυχία / αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.....	83
5.4.1.4 Καταλληλότητα των παρακάτω μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.....	88
5.4.1.5 Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.....	93
5.4.1.6 Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.....	99
5.4.1.7 Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.....	111
5.4.1.8 Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση.....	112
5.4.2 Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση και των ατομικών τους στοιχείων (Δημογραφικά).....	113
5.4.2.1. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με το φύλο.....	114
5.4.2.2. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την ηλικία.....	120
5.4.2.3. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την οικογενειακή κατάσταση.....	120

5.4.2.4. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με τα έτη υπηρεσίας.....	121
5.4.2.5. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο.....	124
5.4.2.6. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία.....	129
5.4.2.7. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την σχέση εργασίας.....	133

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1 Εισαγωγή.....	134
6.2. Συμπεράσματα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	134
6.3. Υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.....	138
6.4. Συμπεράσματα από την εμπειρική έρευνα.....	139
6.4.1. Συμπεράσματα από ανάλυση δημογραφικών στοιχείων.....	140
6.4.2. Συμπεράσματα από την ανάλυση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων.....	140
6.4.3. Συμπεράσματα από την συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση και των ατομικών τους στοιχείων (Δημογραφικά).....	145
6.5. Επιπτώσεις της έρευνας – Προτάσεις.....	147
6.6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	150
Βιβλιογραφικές Παραπομπές.....	151

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία.....	151
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	157
Ιστοσελίδες.....	160
Παραρτήματα.....	161
Παράρτημα Α - Εξαμηνιαία Έκθεση	162
Παράρτημα Β - Ετήσια Έκθεση.....	166
Παράρτημα Γ - Ερωτηματολόγιο	171
Παράρτημα Δ - Έγκριση της Έπαρχου Πάφου	178
Παράρτημα Ε - Βασικά Στατιστικά Μέτρα	180

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: Παράδειγμα επιβεβλημένης επιλογής.....	29
Πίνακας 3.1: Αποτελέσματα της αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων για τα έτη 2011-2013.....	47
Πίνακας 5.1: Στατιστικά στοιχεία.....	60
Πίνακας 5.2: Κατανομή δείγματος με βάση φύλο.....	61
Πίνακας 5.3: Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία.....	62
Πίνακας 5.4: Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση.....	63
Πίνακας 5.5: Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας.....	64
Πίνακας 5.6: Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο.....	65
Πίνακας 5.7: Κατανομή δείγματος με βάση την θέση που κατέχει στην υπηρεσία.....	66
Πίνακας 5.8: Κατανομή δείγματος με βάση την σχέση εργασίας.....	66
Πίνακας 5.9: Συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών Α (β,γ,δ) και Β (α, β).....	82
Πίνακας 5.10: Στατιστικά αποτελέσματα μεταβλητών Γ (ε), Γ (στ), Γ (ζ) και Γ (η).....	87
Πίνακας 5.11: Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Γ (γ) και μεταβλητών της Δ (α, γ).....	92
Πίνακας 5.12: Συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών Δ (α) και Ε (ζ).....	98
Πίνακας 5.13: Στατιστικά αποτελέσματα μεταβλητών ΣΤ (δ), ΣΤ (στ), ΣΤ (θ) και ΣΤ (λ).....	111
Πίνακας 5.14: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Α.γ.....	115
Πίνακας 5.15: Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Α.γ.....	116

Πίνακας 5.16: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Β.ζ.....	118
Πίνακας 5.17: Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Β.ζ....	118
Πίνακας 5.18: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Έτη Υπηρεσίας και Γ.ε.....	122
Πίνακας 5.19: Κατανομή απαντήσεων με βάση τα Έτη Υπηρεσίας σε σχέση με την μεταβλητή Γ.ε.....	123
Πίνακας 5.20: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.β.....	125
Πίνακας 5.21: Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.β.....	126
Πίνακας 5.22: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.στ.....	127
Πίνακας 5.23: Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.στ.....	128
Πίνακας 5.24: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών θέση στην ιεραρχία και Ε.β.....	129
Πίνακας 5.25: Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.β.....	130
Πίνακας 5.26: Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Θέση στην Ιεραρχία και Ε.ζ.....	131
Πίνακας 5.27: Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.ζ.....	132

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 5.1: Α.α. Γνωρίζω με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μου που διενεργείται στην υπηρεσία μου.....	68
Γράφημα 5.2: Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου.....	70
Γράφημα 5.3: Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου.....	71
Γράφημα 5.4: Α.δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.....	72
Γράφημα 5.5: Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.....	74
Γράφημα 5.6: Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.....	74
Γράφημα 5.7: Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.....	76
Γράφημα 5.8: Β.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση για όλη την υπηρεσία (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος). Βοηθά τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.....	77
Γράφημα 5.9: Β.δ. Ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.....	77
Γράφημα 5.10: Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση.....	79
Γράφημα 5.11: Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση.....	80

Γράφημα 5.12: Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.....	81
Γράφημα 5.13: Γ.α. Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.....	84
Γράφημα 5.14: Γ.β. Οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης.....	85
Γράφημα 5.15: Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή.....	86
Γράφημα 5.16: Γ.δ. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.....	86
Γράφημα 5.17: Δ.ζ. Η αξιολόγηση να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές.....	90
Γράφημα 5.18: Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις όπου και όταν είναι αναγκαίο κατά το στάδιο της αξιολόγησης).....	90
Γράφημα 5.19: Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο).....	91
Γράφημα 5.20: Ε.ε. Σύνδεση τους με τη μονιμοποίηση των νεοδιόριστων υπαλλήλων.....	95
Γράφημα 5.21: Ε.α. Σύνδεση τους με την ανέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία.....	95
Γράφημα 5.22: Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί.....	96
Γράφημα 5.23: Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.....	96
Γράφημα 5.24: Ε.γ. Η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων.....	97
Γράφημα 5.25: ΣΤ.α. Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου).....	101
Γράφημα 5.26: ΣΤ.β. Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.....	103
Γράφημα 5.27: ΣΤ.γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών.....	103

Γράφημα 5.28: ΣΤ.ε. Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.....	104
Γράφημα 5.29: ΣΤ.ζ. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου υπαλλήλου στην ιεραρχία.	106
Γράφημα 5.30: ΣΤ.η. Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία.....	107
Γράφημα 5.31: ΣΤ.ι. Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί.....	108
Γράφημα 5.32: ΣΤ.κ. Εισαγωγή ποσοτώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο.....	109
Γράφημα 5.33: Ζ. Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.....	112
Γράφημα 5.34: Η. Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση.....	113

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1: “Αλλοιώσεις” και “ελλείψεις” μιας μέτρησης της εργασιακής απόδοσης.....	15
Σχήμα2.2: Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης.....	22
Σχήμα 2.3: Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης.....	24
Σχήμα 5.1: Διαγράμματα διασποράς με παραδείγματα μηδενικής, θετικής και αρνητικής γραμμικής συσχέτισης.....	58

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αντικείμενο και σκοπός της έρευνας

Σήμερα, όπου το παγκόσμιο σκηνικό μεταβάλλεται με έντονους ρυθμούς, με ιδιαίτερα δύσκολες οικονομικές συνθήκες αλλά και έντονες τεχνολογικές προκλήσεις, θα πρέπει η Δημόσια Υπηρεσία να αναπτύξει τέτοιες ικανότητες, που να τις επιτρέπουν να έχει ευελιξία, προσαρμοστικότητα και να λειτουργεί στη βάση στρατηγικής, χρησιμοποιώντας καινοτόμες μεθόδους.

Ως αποτέλεσμα και συνέπεια των συχνών μεταβολών στις παγκόσμιες οικονομίες και αγορές, λόγω της συνεχής αλληλεπίδρασης πολιτικών, οικονομικών, τεχνολογικών και κοινωνικών παραγόντων, είναι η ανάγκη για επιλογή και αξιολόγηση του πιο ικανού ανθρώπινου δυναμικού μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, στην προσπάθειά τους να παραμείνουν ανταγωνιστικές μέσα σε όλες αυτές τις μεταβολές (Hough, 2000).

Συνεπώς, η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Personnel Assessment / Appraisal) που αποσκοπεί στη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού (Παπαδάκης, 2007), θεωρείται μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Snell & Bohlander, 2007). Η έμφαση που δίνεται στο ανθρώπινο στοιχείο είναι εύλογη αφού αυτό αποτελεί ίσως το μοναδικό και ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ένας οργανισμός έναντι ενός άλλου του ίδιου κλάδου. Συνεπώς, η ύπαρξη οργανωμένων "Συστημάτων Αξιολόγησης Προσωπικού" σε κάθε οργανισμό καθίσταται αναγκαία. Η σημαντικότητα και ο ρόλος της Αξιολόγησης των εργαζομένων έχει κατά καιρούς αποτελέσει αντικείμενο πληθώραν ερευνών (Bretz et al., 1992).

Ωστόσο, όσο αφορά την Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία δεν εντοπίζονται σχετικές έρευνες στο συγκεκριμένο πεδίο, ιδιαίτερα όσο αφορά την στάση των Δημοσίων Υπαλλήλων έναντι της υφιστάμενης διαδικασίας Αξιολόγησης τους, κάτι που επιχειρεί να διερευνήσει η παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα στην Κύπρο, η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων, καθορίζεται βάσει νόμων και κανονισμών οι οποίοι βρίσκονται σε ισχύ από το 1990 (Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2014 (1/1990), Περί Δημόσιας Υπηρεσίας

(Αξιολόγηση Υπαλλήλων) κανονισμοί του 1990 έως 2011 (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2016) .

Στόχος της παρούσας έρευνας, όσο και άλλων παρόμοιων είναι μέσα από τα αποτελέσματα τους να παρέχουν εκείνα τα στοιχεία και πληροφόρηση που θα βοηθήσουν την Αρμόδια Υπηρεσία να βελτιώσει ή/ και να τροποποιήσει το νέο αξιολογικό σύστημα που προωθείται στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία και το οποίο θα τεθεί σε εφαρμογή το αξιολογικό έτος 2017, με νομοσχέδιο που πρόσφατα ψηφίστηκε από το Υπουργικό Συμβούλιο (Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, 2016). Ακόμη, θα μπορούσε η παρούσα έρευνα να λειτουργήσει πιλοτικά, διατυπώνοντας υποθέσεις που δύναται να ελεγχτούν σε επισκοπήσεις ευρείας κλίμακας (Yin, 1984) στο Δημόσιο Τομέα, με αποτελέσματα που θα μπορούσαν να βοηθήσουν στον περεταίρω εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Ως εκ τούτου η παρούσα διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στην διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Παράλληλα, ερευνάται εάν και σε ποιο βαθμό καταγράφεται συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με μια σειρά παραγόντων όπως τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου, η μέθοδος και τα κριτήρια αξιολόγησης και η ικανότητα των αξιολογητών. Πιο συγκεκριμένα, τα ερευνητικά ερωτήματα που αναμένεται να διερευνηθούν είναι τα εξής:

- Κατά πόσο και σε ποιο βαθμό οι Δημοσίοι Υπάλληλοι της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου «ικανοποιούνται» από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης;
- Σε ποιο βαθμό τα προσωπικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων από το υφιστάμενο αξιολογικό σύστημα;
- Κατά πόσο και σε ποιο βαθμό θεωρείται αποτελεσματικό το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης;
- Σε ποιο βαθμό συσχετίζεται η μέθοδος και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με το βαθμό ικανοποίησης των Δημοσίων Υπαλλήλων από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης;
- Καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.

- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.
- Αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους δημόσιους υπάλληλους. Κατάργηση ή όχι της διαδικασίας αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Η Έννοια της Αξιολόγησης

Η έννοια της αξιολόγησης κατά καιρούς επιδέχθηκε πολλούς ορισμούς στην προσπάθεια πολλών ερευνητών να την περιγράψουν. Στην ξένη και ελληνική βιβλιογραφία εμφανίζονται διάφορες εννοιολογικές προσεγγίσεις της αξιολόγησης, οι οποίες μπορεί να είναι ανεπτυγμένες και περιγραφικές ή σύντομες και περιεκτικές .

Ένας γενικός ορισμός της αξιολόγησης εργαζόμενου είναι αυτός που προτείνεται από τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), ότι αξιολόγηση εργαζόμενου είναι « η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά». Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας, καθώς και ένα χρήσιμο οδηγό προκειμένου να εφαρμοστούν συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, εκπαίδευσης, προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού (Ξηροτύρη- Κουφίδου,2010). Κατά τον Φαναριώτη (1997), «η αξιολόγηση καταγράφει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας εργαζόμενος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους εργαζόμενους της ίδιας εργασιακής ομάδας».

Επιπρόσθετα, βιβλιογραφικά εντοπίζονται οι όροι "Αξιολόγηση απόδοσης" (Performance Evaluation), "Ετήσια Απόδοσης" (Annual Review), "Εκτίμηση Εργαζομένου" (Employee Evaluation), "Εκτίμηση Απόδοσης" (Performance Appraisal), και "Ανασκόπηση Απόδοσης" (Performance Review) (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Σύμφωνα με τους Bratton και Gold (2007), ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του εργαζόμενου, ενώ κατά τους Byars και Rue (2003), είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των εργασιών που πρέπει να υλοποιήσει ένας εργαζόμενος. Πρόκειται για μία διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών, για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2013).

Ο Cascio (1998), υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Employee Appraisal) αφορά την εκτίμηση του παραγόμενου έργου τους, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Η επίσημη αυτή αναφορά εστιάζεται στη βαθμολόγηση, αλλά και στην αναλυτική περιγραφή των απαιτούμενων δεξιοτήτων για την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας ή μέρος αυτής, όπως επίσης και στη ευρύτερη αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός εργαζόμενου, μιας ομάδας ή ολόκληρου τμήματος. Κατά τον Αθανασόπουλο (2008), «η αξιολόγηση περιλαμβάνει την συλλογή πληροφοριών και την παροχή ανάδρασης στους υπαλλήλους σχετικά με τη συμπεριφορά, τον τρόπο επικοινωνίας ή τις δεξιότητες τους. Πληροφορίες μπορούν να παρέχουν οι υπάλληλοι, οι ομοβάθμιοι, οι μάνατζερ και οι πελάτες». Επίσης κατά τους Montana και Chavron (1993), η αξιολόγηση είναι ο «έλεγχος της συμπεριφοράς» με στόχο την περιγραφή συγκεκριμένων ενεργειών από τη διοίκηση ενός οργανισμού ως προς τον προσδιορισμό, την αξιολόγηση και τη διόρθωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ο Dessler (2012) θεωρεί ότι «η αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που έχουν οριστεί για την θέση του. Αναφέρεται στην συνεχιζόμενη διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και συγχρονισμού της απόδοσης τους με τους στόχους ενός οργανισμού ενώ κατά τον Mondy (2011), πρόκειται για ένα σύστημα ανασκόπησης και αξιολόγησης της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης στην εργασία».

Οι Mathis και Jackson (2000), αναφέρουν ότι η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί την εργασία του ο εργαζόμενος, σε σύγκριση με κάποια σταθερά μέτρα και ακολούθως η γνωστοποίηση αυτών των πληροφοριών αποτελούν τη διαδικασία της

αξιολόγησης. Ουσιαστικά η αξιολόγηση είναι ένα επίσημο, δομημένο σύστημα συλλογής, καταγραφής, μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των σχετιζόμενων με την συμπεριφορά, την εργασία και τα αποτελέσματα των εργαζομένων με στόχο να αξιολογήσει την παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ο ίδιος, ο οργανισμός του και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό.

Ωστόσο, οι διαδικασίες και μέσα αξιολόγησης απαντώνται ήδη εδώ και τρεις χιλιάδες χρόνια (Θεοφιλίδης, 1989) και οι πρώτες επίσημες ενδείξεις αξιολόγησης συναντώνται στο Δουβλίνο τον 16^ο αιώνα σε μια προσπάθεια επιχείρησης να ορισθούν βάσει των ατομικών χαρακτηριστικών του ατόμου, συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης (Huber and Fuller, 1998).

Η αξιολόγηση όμως ως μία νέα επιστημονική περιοχή έχει ζωή λίγων μόνων δεκαετιών (Δημητρόπουλος, 1998). Σήμερα, η Αξιολόγηση υποστηρίζεται ως μια νέα ευδιάκριτη επιστημονική περιοχή (Mescon, Bovee and Thill, 1999; Cascio, 1998), η οποία ασχολείται αφενός με την επιλογή, τη διαχείριση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, αποτυπώνοντας ταυτόχρονα την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού σε καθορισμένη χρονική στιγμή, και αφετέρου εστιάζει μέσω στρατηγικών πρακτικών και διαδικασιών στην επιχειρησιακή κουλτούρα, νοοτροπία, αλλαγή και βελτίωση της οντότητας του εκάστοτε οργανισμού. Η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό λαμβάνοντας υπόψη πάντα, τις προηγούμενες επιδόσεις των εργαζομένων και δίνοντας έμφαση στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και εκπαίδευση, την υπευθυνότητα και την υποκίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις.

Τέλος σύμφωνα με τους Bekele, Shigutu και Tensay (2014) αν και υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της αξιολόγησης της απόδοσης όλοι οδηγούν σχεδόν στην ίδια έννοια όπου αναφέρει ότι, αξιολόγηση των επιδόσεων ορίζεται ως ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την επίτευξη των ακόλουθων στόχων σε ένα οργανισμό:

- Για να διατηρήσουν τον έλεγχο πάνω στους εργαζόμενους.
- Να εμπλέξουν τον εργαζόμενο στον καθορισμό των στόχων του οργανισμού.
- Την αξιολόγηση της έκτασης στην οποία η καθημερινή απόδοση κάθε υπαλλήλου συνδέεται με τους στόχους που θεσπίζονται από τον οργανισμό.

- Να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων μέσα από την συνεχή επικοινωνία και ανάδραση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων.
- Για να καθορίσει την συμπεριφορά που πρέπει να έχουν οι εργαζόμενοι σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

2.2. Στόχοι της Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των θεμελιωδών αρχών πάνω στις οποίες θα στηριχθεί, αφού έτσι γίνεται σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται η αξιολόγηση και παράλληλα προσδιορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος όπως μέθοδοι αξιολόγησης, τομείς επιδόσεων που θα αξιολογούνται κ.λπ. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η αξιολόγηση ως μια τεχνική διοίκησης ενός οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθεί είτε επίσημα ως μια θεσμοθετημένη διαδικασία, είτε ανεπίσημα. Ωστόσο, ο βασικός της στόχος προσανατολίζεται σε δύο κατευθύνσεις, στη διοίκηση και της αποφάσεις αυτής αλλά και στον ίδιο τον αξιολογούμενο εργαζόμενο.

Οι κυριότεροι στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης είναι:

- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η βελτίωση της απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.
- Η υποστήριξη των αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.
- Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση των εργαζομένων παράλληλα με τους γενικούς στόχους του οργανισμού.
- Η βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του οργανισμού/ υπηρεσίας και η μέγιστη απόδοση για όλο τον οργανισμό /υπηρεσία (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Η ενίσχυση των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.
- Η ενίσχυση της «εργασιακής ειρήνης».
- Η στήριξη των δίκαιων αμοιβών.

- Η δημιουργία κλίματος συνέργειας μεταξύ οργανισμού και των εργαζομένων.
- Η αύξηση της απόδοσης του οργανισμού.
- Η δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων.
- Η αναγνώριση των ισχυρών και αδύνατων στοιχείων καθενός από τους αξιολογούμενους.
- Η ενθάρρυνση της επικοινωνίας μεταξύ των αξιολογητών και αξιολογούμενων με αισθήματα κατανόησης και από τις δύο πλευρές και με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας, στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Είναι σαφές ότι βασικός στόχος είναι να καθοριστεί ο σκοπός της απόδοσης, της ανάπτυξης και της προετοιμασίας των εργαζομένων ούτως ώστε να επιτευχθεί η ανάληψη αρμοδιοτήτων. Η διοίκηση πληροφορείται σχετικά με το προσωπικό και την απόδοση αυτού, την ανάδυση αφανούς προσωπικού και λαμβάνει αποφάσεις προαγωγών, μισθολογικών αυξήσεων, απολύσεων και τοποθετήσεων. Η αίσθηση μιας δίκαιης μεταχείρισης και εμπιστοσύνης από μέρους της διοίκησης αναθέτοντας τις ανάλογες υπευθυνότητες στο προσωπικό που αποδίδει, ενισχύει την παρακίνηση των εργαζομένων για αύξηση της επίδοσής τους (Παπαλεξανδρή και Μπουρουντάς, 2003) αλλά και το ζήλο να συνεχίσουν την καλή προσπάθεια για την επιτυχή ανάπτυξη του οργανισμού στον οποίο αποτελούν ζωτικό μέρος αυτού, αφού εξυπηρετούνται καλύτερα οι ατομικές επιδιώξεις του εργαζομένου (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004). Παράλληλα, εντοπίζει πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού οι οποίες συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και κατά συνέπεια του όλου οργανισμού.

Επιπρόσθετο στόχο αποτελεί ο έλεγχος της εγκυρότητας προσέλκυσης κι επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στις εν λόγω θέσεις εργασίας του οργανισμού. Εντοπίζονται έτσι, τυχόν παραλείψεις και λάθη κατά την πρόσληψη των εργαζομένων για καλύτερη εσωτερική οργάνωση του οργανισμού, ενώ ταυτόχρονα δημιουργείται μια βάση δεδομένων για ακριβείς προβλέψεις στην πρόσληψη νέων εργαζομένων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Με βάση τα προαναφερθέντα κοινοί αποδέκτες της αξιολογικής διαδικασίας αποτελούν τόσο η διοίκηση του οργανισμού/επιχείρησης όσο και εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου πολύ σημαντικό στοιχείο της όλης διαδικασίας, είναι η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων στους ίδιους τους εργαζομένους, ως μέσο ανατροφοδότησης (feedback) και πληροφόρησης, προάγοντας έτσι

το γόνιμο διάλογο μεταξύ των δύο αποδεκτών της αξιολογικής διαδικασίας, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου, αφού η συνεχής πληροφόρηση συμβάλλει στην αύξηση της κατανόησης της εργασίας από μέρος του εργαζομένου (Nathan, Mohrman and Milliman, 1991). Είναι σαφές ότι οι στοχοί και σκοποί ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και διαχείρισης της απόδοσης των εργαζομένων είναι να συνδέει τις δραστηριότητες των εργαζομένων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού τους, να παρέχει έγκυρες και χρήσιμες πληροφορίες για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων σχετικών με το προσωπικό και να εξασφαλίζει στους εργαζόμενους χρήσιμη συναφή με την εξέλιξη τους ανάδραση. Η επίτευξη των πιο πάνω σκοπών είναι ουσιαστική για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω των ανθρώπινων πόρων (Αθανασόπουλος, 2008).

Σύμφωνα με τους Newstrom και Davis (2002) η αξιολόγηση της απόδοσης έχει πρωτεύοντα ρόλο στο σύστημα αμοιβών και είναι αναγκαία με σκοπό τον καταμερισμό των πόρων σε ένα δυναμικό περιβάλλον, την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους, την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων, την διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και την συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Εν κατακλείδι η αξιολόγηση δρά ως ένα πληροφοριακό σύστημα το οποίο παρέχει σημαντικά στοιχεία για την αντικειμενική, λογική και αποδοτική απόφαση η οποία έχει να κάνει με τη βελτίωση της απόδοσης. Προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης, καθορίζει τη σταδιοδρομία και τα επίπεδα ανταμοιβής, ενώ παράλληλα χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην διαδικασία επιλογής (Bratton and Gold, 1999). Ουσιαστικά η αξιολόγηση συνιστά την χαρακτηριστική θεμελιώδη ιδιότητα ενός οργανισμού προς την κατεύθυνση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της διαρκούς αύξησης της απόδοσης. Αυτό επιβεβαιώνεται και μέσα από έρευνες οι οποίες κατέδειξαν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία από τις βασικές πηγές της ανταγωνιστικότητας (Strebler et al., 1997).

2.3. Υπεύθυνοι Αξιολόγησης

Στους περισσότερους οργανισμούς, αρμόδιο τμήμα για την αξιολογική διαδικασία ορίζεται το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων (Mondy, Noe and Premeaux, 1999), και ακολούθως οι διευθυντές-προϊστάμενοι εκτελούν τις σχετικές διαδικασίες. Ωστόσο, στην θέση των αξιολογητών μπορούν να βρεθούν, αναλόγως των αξιολογικών συστημάτων που ακολουθούνται, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συναδέλφοι του ιδίου επιπέδου, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, μέλη ομάδων που αλληλο-αξιολογούνται, οι πελάτες του οργανισμού, εξωτερικοί αξιολογητές, ή και πολλαπλές πηγές συγχρόνως (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; Mathis and Jackson, 2000; Mondy et al., 1999). Περιληπτικά οι αξιολογητές μπορεί να είναι οι εξής:

2.3.1. Ο άμεσος προϊστάμενος

Ο πλέον συνηθισμένος τρόπος είναι η αξιολόγηση των εργαζομένων από τον άμεσο προϊστάμενο τους. Κατά τον Χυτήρη (2013), «παραδοσιακά, ο άμεσος προϊστάμενος είναι ο πλέον κατάλληλος αφού μπορεί να παρακολουθεί καθημερινά την απόδοση των εργαζομένων, είναι πιο κοντά σ' αυτούς και μπορεί να σχηματίσει άμεση γνώμη για το πόσο η συμπεριφορά και απόδοση τους είναι η απαιτούμενη για την συγκεκριμένη θέση εργασίας». Αποτελούν την συχνότερη πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, έχουν ευρεία γνώση των απαιτήσεων της εργασίας και πολλές ευκαιρίες για να παρακολουθούν τους εργαζόμενους άρα και την δυνατότητα να τους βαθμολογούν (Noe et al., 2008). Η γνώμη του είναι βαρύνουσας σημασίας αφού συνήθως είναι ο άνθρωπος που θα εισηγηθεί για την προαγωγή του υφιστάμενου του, τη μετάθεση του, την εκπαίδευση του, την επιβράβευση του ή την τιμωρία του (Ghorpade and Chen, 1995).

2.3.2. Αυτοαξιολόγηση

Είναι η διαδικασία κατά την οποία ζητείται από τους ίδιους τους εργαζομένους να αξιολογήσουν τον εαυτό τους αλλά και τις επιδόσεις τους. Με την συγκεκριμένη διαδικασία είναι δυνατό να συλλεχθούν πληροφορίες για το που υστερούν αλλά και σε τι υπερτερούν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εργασία τους, οι οποίες βοηθούν σημαντικά τον άμεσο προϊστάμενο να είναι πιο δίκαιος και αντικειμενικός στην αξιολόγηση τους (Χυτήρης, 2013). Πρόκειται για μια τεχνική που μπορεί να προβάλλει στοιχεία, τα οποία ο προϊστάμενος δεν

είχε δώσει σημασία κατά την αξιολόγηση του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Βασικό πρόβλημα της διαδικασίας είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούν το εαυτό τους πιο ψηλά από ότι τους βαθμολόγησε ο προϊστάμενος τους, (Korsgaard et al, 2004; Atkins and Wood, 2002), ενώ αυτό περιορίζεται στους πιο έμπειρους εργαζόμενους όπου είναι πιο ακριβείς στις αυτοαξιολογήσεις τους (Matthews and Beal, 2002; Sullivan and Hall, 1997; Mckinstry et al, 2003).

2.3.3. Αξιολόγηση από τους συναδέλφους

Χρησιμοποιείται σε εκείνες τις περιπτώσεις όπου ο άμεσα προϊστάμενος δεν έχει άμεση σχέση και συχνή επαφή με τον υφιστάμενο του. Οι ομοιόβαθμοι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες να παρατηρούν τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των συναδέλφων τους και ουσιαστικά αποτελούν σύμφωνα με τους Noe et el. (2008) «μια εξαιρετική πηγή πληροφόρησης για θέσεις εργασίας και διαθέτουν ειδικές γνώσεις για τις απαιτήσεις της εργασίας και έχουν συχνότερα την ευκαιρία να παρακολουθούν τις καθημερινές δραστηριότητες των συναδέλφων τους » ενώ κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά, (2003) η αξιολόγηση από τους συναδέλφους των εργαζομένων θεωρείται η πιο ακριβής και αποτελεσματική αξιολόγηση.

Ενδείκνυται σε οργανισμούς όπου η εργασία γίνεται από ομάδες και επικρατεί πνεύμα συνεργασίας και συνεννόησης μεταξύ των εργαζομένων και όπου ο στόχος της αξιολόγησης είναι η αύξηση της απόδοσης και η ανάπτυξη των εργαζομένων. Μειονέκτημα της διαδικασίας είναι η φιλική σχέση που αναπτύσσεται πολλές φορές μεταξύ των εργαζομένων που ενδεχόμενα να λειτουργήσει μεροληπτικά στις βαθμολογήσεις ή σε άλλες περιπτώσεις υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιος να βαθμολογήσει αρνητικά τον συνάδελφο του από φόβο μήπως φανεί κατώτερος σε σύγκριση με αυτόν.

2.3.4. Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί σημαντική πηγή αξιολογικών πληροφοριών για τους Οργανισμούς όσο αφορά τους Προϊστάμενους τους. Τα βασικά στοιχεία που αξιολογούνται είναι οι ικανότητες των προϊστάμενων ιδιαίτερα όσο αφορά το διοικητικό τους έργο αλλά και η συμπεριφορά τους απέναντι στους υφιστάμενους τους. Δίνει την δυνατότητα στα ανώτερα στελέχη να αντιληφθούν τρόπους διοίκησης, να διαπιστώσουν πιθανά προβλήματα

και να προχωρήσουν σε διορθωτικές ενέργειες (Aguinis, 2014). Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι πολλοί υφιστάμενοι αξιολογούν θετικά τον προϊστάμενο τους προκειμένου να κάνει και εκείνος το ίδιο μαζί τους στην συνέχεια (Mondy, 2011). Επίσης δίνει την δυνατότητα στους υφιστάμενους να αποκτήσουν ισχύ έναντι των προϊστάμενων τους, γεγονός που τους φέρνει σε δύσκολη θέση και τους εξαναγκάζει πολλές φορές να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων παρά στην παραγωγικότητα (Noe et al, 2008). Για την αποφυγή του πιο πάνω, θα πρέπει να υπάρχει απόλυτη ανωνυμία στην διαδικασία αξιολόγησης και να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ των προϊστάμενων και υφιστάμενων ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η μέθοδος θα πρέπει να χρησιμοποιείται περισσότερο για συναφείς με την εξέλιξη των εργαζομένων σκοπούς.

2.3.5. Αξιολόγηση από τους πελάτες / πολίτες

Χρησιμοποιείται συνήθως από οργανισμούς που παρέχουν υπηρεσίες και ιδιαίτερα από τους οργανισμούς του δημοσίου που εξυπηρετούν πολίτες. Οι πελάτες μπορεί να είναι τόσο εσωτερικοί όσο και εξωτερικοί προς τον οργανισμό, όπου εσωτερικοί πελάτες θεωρούνται οι εργαζόμενοι μέσα στον ίδιο τον οργανισμό που εξυπηρετούνται από κάποιο άλλο τμήμα του οργανισμού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Θεωρείται σημαντική πηγή πληροφόρησης σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων και ιδιαίτερα μεγάλης ακρίβειας όταν γίνεται από εσωτερικούς πελάτες. Η βαθμολογία των πελατών και τα σχόλια τους τα οποία τις πλείστες των περιπτώσεων λαμβάνονται με ερωτηματολόγια λαμβάνονται σοβαρά υπόψη στην αξιολόγηση των εργαζομένων καθώς επίσης για την ανάληψη πρωτοβουλιών ώστε να βελτιώσουν τις ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων και τον βαθμό ικανοποίησης των πελατών (Χυτήρης, 2013). Μειονέκτημα της διαδικασίας είναι το ψηλό κόστος της (Noe et al, 2008).

2.3.6. Αξιολόγηση 360⁰ Μοιρών (Κυκλική αξιολόγηση)

Η αξιολόγηση 360⁰ μοιρών ή κυκλική αξιολόγηση ή σφαιρική αξιολόγηση είναι η διαδικασία κατά την οποία ο αξιολογητής συγκεντρώνει πληροφορίες από πολλές πηγές όπως προϊστάμενους, υφιστάμενους, πελάτες/ πολίτες, συνάδελφους των εργαζομένων και τους ίδιους του εργαζομένους (Jackson and Schuler, 2003). Είναι μια διαδικασία συστηματικής

συλλογής στοιχείων και δεδομένων σχετικών με τις ικανότητες, τις δεξιότητες, την απόδοση και γενικά την συμπεριφορά των εργαζομένων από πολλές πηγές. Αποτελεί μια διαδικασία ιδιαίτερα αξιόπιστη και νομικά έγκυρη, διότι ελαχιστοποιεί την μεροληπτικότητα, είτε αρνητική είτε θετική έναντι των αξιολογούμενων (Mondy et al., 1999). Χρησιμοποιείται κυρίως για στρατηγικούς και συναφείς με την εξέλιξη των εργαζομένων σκοπούς, παρά για αποφάσεις για μισθολογικές αναπροσαρμογές ή προαγωγές (Aguinis, 2014; Noe et al, 2008). Θεωρείται από τις πιο πρόσφατες προσπάθειες για την βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (Mathis and Jackson, 2000) και τυγχάνει μεγάλης απήχησης η οποία σταδιακά παραμερίζει τις παραδοσιακές διαδικασίες σε αρκετούς οργανισμούς (Waldman and Atwater, 1998; Toegel et al., 2003). Χρησιμοποιείται κυρίως σε στελέχη της ανώτερης βαθμίδας τα οποία αξιολογούνται τόσο από τους προϊστάμενους τους όσο και από εργαζόμενους της ίδιας βαθμίδας, υφιστάμενους τους αλλά και από τον ίδιο τον ευατό τους. Βασικά μειονεκτήματα της μεθόδου είναι η πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για την συλλογή και ανάλυση των αξιολογήσεων, το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών αξιολογητών.

2.4. Παράγοντες Αξιολόγησης

Οι προαναφερθέντες υπεύθυνοι αξιολογούν τους εργαζομένους βάσει συγκεκριμένων παραγόντων / κριτηρίων αξιολόγησης όπως η συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά και τα αποτελέσματα της εργασίας (Mondy et al., 1999). Σύμφωνα με τους Mathis και Jackson (2000), θα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση η ποσότητα εργασίας (μονάδες, όγκος), η ποιότητα εργασίας (ακρίβεια, ορθότητα, απουσία λαθών), η εντός των χρονικών πλαισίων που ορίζονται για την ολοκλήρωση της εργασίας, η ικανότητα συνεργασίας και η συνεχής χωρίς διακοπή παρουσία στην εργασία.

Περίληπτικά οι παράγοντες που πρέπει να αξιολογούνται από τους αξιολογητές είναι οι εξής:

- Ο όγκος/ποσότητα εργασίας που ολοκληρώθηκε κατά την διάρκεια συγκεκριμένης περιόδου.
- Η ποιότητα/ακρίβεια και ορθότητα της εργασίας.
- Η γνώση του αντικειμένου της εργασίας του (καθήκοντα και ευθύνες).

- Η ικανότητα συνεργασίας και αποτελεσματικής επικοινωνίας μεταξύ των συναδέλφων τους (διαπροσωπικές σχέσεις).
- Η ανάληψη πρωτοβουλιών και η ικανότητα οργάνωσης και προγραμματισμού.
- Η τήρηση των κανόνων του οργανισμού, συμπεριλαμβανομένου και του ωραρίου εργασίας.
- Η υπευθυνότητα και εγκυρότητά τους κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Η διάθεση για συνεχή μάθηση μέσω σεμιναρίων και συσκέψεων.

2.5. Συχνότητα Αξιολόγησης

Στους περισσότερους οργανισμούς η συχνότητα της αξιολόγησης των πιο πάνω παραγόντων γίνεται μία ή δύο φορές τον χρόνο. Ωστόσο, η συχνότητα της αξιολόγησης θα πρέπει να συνεκτιμάται με το είδος του οργανισμού, τους σκοπούς που υπηρετούνται μέσω του εν λόγω συστήματος καθώς και τα χαρακτηριστικά του προσωπικού. Συνήθως τα νεοπροσληθέντα στελέχη συνηθίζεται να αξιολογούνται στις 90 ημέρες μετά την πρόσληψη τους, στην συνέχεια στους 6 μήνες και ακολούθως με την συμπλήρωση του έτους (Mathis and Jackson, 2000). Σύμφωνα με τον Randell (1994) η αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιηθεί μία φορά στο τέλος του χρόνου ή σε μεταβλητό χρονικό διάστημα π.χ. με την αποπεράτωση κάθε σταδίου της εργασίας ή με την ολοκλήρωση αυτής.

Κρίνεται ως αποτελεσματικότερη πρακτική η πραγματοποίηση αξιολογήσεων σε μεταβλητή βάση, γιατί παρέχει τη δυνατότητα στην διεύθυνση για καλύτερη παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης προφυλάσσει τον εργαζόμενο από απρόβλεπτα αποτελέσματα στην αξιολόγηση του, αφού του δίδεται συχνότερη ανατροφοδότηση και του παρέχεται το περιθώριο βελτίωσης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

2.6. Προϋποθέσεις αποτελεσματικής αξιολόγησης

Η αποτελεσματική αξιολόγηση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό απαιτεί την ανάπτυξη ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα πρέπει να πληροί συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Πρωτίστως, πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό, αποδεκτό από τους

εργαζομένους, προσαρμοσμένο και ευθυγραμμισμένο με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή οργανισμό και αποδοτικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Παράλληλα θα πρέπει η επιχείρηση ή οργανισμός να διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για την αποτελεσματική του εφαρμογή. Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003) τέτοιες ικανότητες είναι:

- «Η κατανόηση των εννοιών των κριτηρίων αξιολόγησης και των μεθόδων εκτίμησης και μέτρησης αυτών.
- Η ικανότητα στοχοθεσίας, μέτρησης των αποτελεσμάτων.
- Η ικανότητα ανάλυσης των αιτιών απόκλισης μεταξύ επιθυμητών και πραγματοποιηθέντων επιδόσεων, μείωσης αυτής της απόκλισης και εντοπισμού των ασθενών σημείων και αδυναμιών.
- Η ικανότητα καθοδήγησης και ανάπτυξης των αξιολογούμενων για βελτίωση των αδυναμιών και ασθενών σημείων».

Επίσης βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης είναι η ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας και νοοτροπίας εντός του οργανισμού η οποία θα πρέπει να διέπεται από τα ακόλουθα χαρακτηριστικά στοιχεία:

- Πίστη των αξιολογούμενων και των αξιολογητών ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και ωφέλιμη για όλους .
- Πίστη ότι αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία, που συμβάλλει στην καλύτερη διοίκηση του οργανισμού.
- Αποδοχή των αξιών που συνδέονται με τα κριτήρια της αξιολόγησης.
- Η αξία που δίνει ο οργανισμός στην αρχή της δικαιοσύνης, την ανταμοιβή.
- Αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων ανεξάρτητα από θετικά ή αρνητικά συναισθήματα.
- Η καλλιέργεια της συνεχούς βελτίωσης, ανάπτυξης και μάθησης.
- Ύπαρξη θετικού κλίματος μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών, ανοιχτή και ειλικρινής συνεργασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

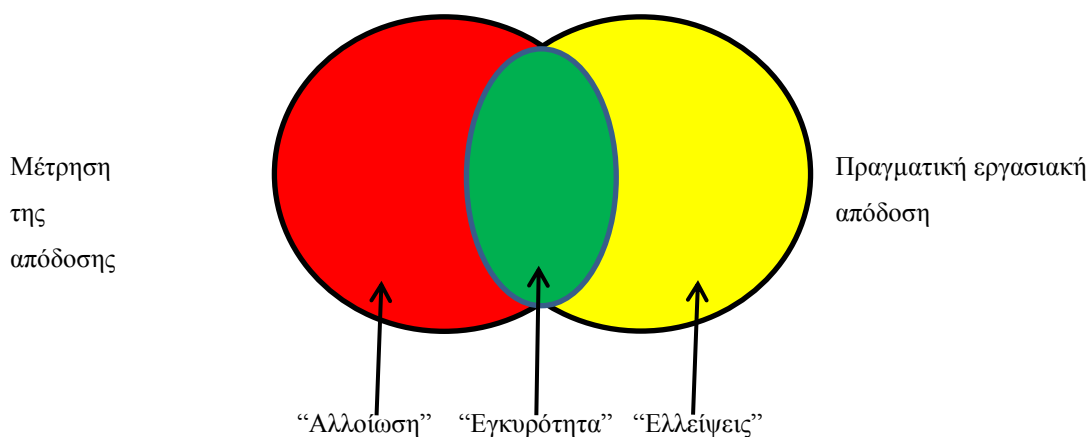
Τέλος απαραίτητη προϋπόθεση για αποτελεσματική αξιολόγηση είναι η σύνδεση της με τα συστήματα και αποφάσεις που αφορούν τις αμοιβές, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις,, την

εκπαίδευση των εργαζομένων, δηλαδή με τα υπόλοιπα συστήματα Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού.

2.7. Χαρακτηριστικά Αποτελεσματικής Αξιολόγησης

Για να μπορέσει να θεωρηθεί μια αξιολόγηση αποτελεσματική θα πρέπει τουλάχιστο να πληρούνται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά που στην περίπτωση απουσίας έστω και ενός η διαδικασία θεωρείται άκυρη / μη αποτελεσματική και απαιτείται η επανάληψη της. Τα υπό αναφορά χαρακτηριστικά μέσω των οποίων ένας οργανισμός θα πετύχει την ορθή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης είναι η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η συγκρισιμότητα, η αμεροληψία και η συνάφεια. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Καταρχήν, θα πρέπει να είναι συμβατή με το περιεχόμενο και τη δομή κάθε εργασίας που πρέπει ο αξιολογούμενος να φέρει εις πέρας, ούτως ώστε να χαρακτηρίζεται από “εγκυρότητα” (Validity)-πράσινο στο σχήμα. Η μέτρηση της απόδοσης να αφορά όλες τις συναφείς και μόνο τις συναφείς πτυχές της απόδοσης και αν μια μέτρηση της απόδοσης δεν μετρά όλες τις πτυχές της απόδοσης είναι ελλείψεις - κίτρινο στο σχήμα (Noe et al, 2008).Θα πρέπει να γίνεται προσπάθεια να μην εισέρχονται στην διαδικασία παράγοντες που δεν σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων και οι οποίοι πιθανώς να προκαλέσουν αλλοίωση στη αξιολόγηση- κόκκινο στο σχήμα .



Σχήμα 2.1 : “Αλλοιώσεις” και “ελλείψεις” μιας μέτρησης της εργασιακής απόδοσης.

Πηγή: Noe et al, (2008)

Επιπρόσθετα, η αξιολόγηση πρέπει να είναι “αξιόπιστη” δηλαδή να διαθέτει συνοχή η μέτρηση της απόδοσης και να είναι απαλλαγμένη από τυχόν σφάλματα. Υπάρχουν τρία είδη αξιοπιστίας:

- Αξιοπιστία ως προς τη σταθερότητα των εκτιμήσεων διαμέσου του χρόνου (διαχρονική αξιοπιστία). Θα πρέπει οι μετρήσεις ανάλογα με τον χρόνο πραγματοποίησης τους να μην καταλήγουν σε βαθμολογίες με υψηλές αποκλίσεις αλλιώς δεν διαθέτουν αξιοπιστία.
- Αξιοπιστία ως προς τη συνέπεια διαφορετικών παραγόντων απόδοσης (εσωτερική αξιοπιστία)
- Αξιοπιστία ως προς τη συνέπεια των εκτιμήσεων μεταξύ διαφορετικών αξιολογητών (ενδο-βαθμολογική αξιολόγηση). Μια μέτρηση της απόδοσης έχει αξιοπιστία μεταξύ των αξιολογητών / βαθμολογητών όταν δύο άτομα αξιολογούν σχεδόν το ίδιο την εργασιακή απόδοση ενός εργαζόμενου. Εξαρτάται συνήθως από την αντικειμενικότητα των αξιολογητών αλλά και από την ποσότητα πληροφοριών που έχει ο καθένας (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ένα άλλο στοιχείο που πρέπει να διακατέχει τον αξιολογητή αφορά την “αντικειμενικότητα – αμεροληψία” (objectivity) σύμφωνα με την οποία τα όσα αξιολογούνται αντικατοπτρίζουν το προσφερόμενο επιτυχημένο έργο και όχι στοιχεία της προσωπικότητας των αξιολογουμένων που ενδεχομένως, να στηρίζονται σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες από μέρος του εκάστοτε αξιολογητή. Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης πρέπει να αξιολογεί τους εργαζόμενους με βάση την απόδοσή τους και όχι με βάση τον χαρακτήρα τους.

Η “συγκρισιμότητα” (comparability) είναι ένα άλλο σημαντικό χαρακτηριστικό όπου οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται από τους αξιολογητές με τρόπο ορθολογιστικό και αποτελεσματικό βάσει μιας βαθμολογικής κλίμακας που έχουν στην διάθεσή τους. Αυτό εξαρτάται από την θέληση του αξιολογητή να χρησιμοποιήσει ολόκληρο το πεδίο της βαθμολογικής κλίμακας και το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να σχεδιασμένο με τέτοιο τρόπο, ώστε να διευκολύνει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των αξιολογούμενων.

Τέλος, τα κριτήρια που θέτονται για αξιολόγηση πρέπει να διακατέχονται από “συνάφεια” (relevance) με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος. Με άλλα κριτήρια θα διερευνηθεί η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με άλλα η απόδοση υπαλλήλων σε χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας, ώστε να επιτευχθεί η όσον το δυνατό περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία ξεχωριστά.

2.8. Σχεδιασμός συστήματος αξιολόγησης

Η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει προηγουμένως τον προσδιορισμό των στοιχείων που θα το αποτελούν και τα οποία, διαφοροποιούνται ανάλογα με την μορφή του οργανισμού/επιχείρησης. Κάθε οργανισμός μπορεί να αναπτύξει διαφορετικούς μεθόδους αξιολόγησης, αφού διαφορετικοί οργανισμοί έχουν διαφορετικό όραμα, στόχους, στρατηγική, αντικείμενο εργασίας, δομή αλλά και διαφορετικό περιβάλλον άσκηση των δραστηριοτήτων τους. Τα πιο πάνω χαρακτηριστικά επηρεάζουν και διαφοροποιούν τα στοιχεία εκείνα των εργαζομένων για τα οποία θα πρέπει να αξιολογηθούν αλλά και τον τρόπο αξιολόγησης τους. Το γεγονός αυτό απαιτεί από κάθε οργανισμό να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα καθιστά σαφές τους στόχους και βασικές αρχές της αξιολόγησης (φιλοσοφία), προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και καθορισμός των κριτηρίων, με τα οποία αυτές θα εκφράζονται αλλά και των μεθόδων μέτρησης των επιδόσεων και τέλος σχεδιασμό των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.8.1. Φιλοσοφία της αξιολόγησης

Θεμελιώδεις στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι να προσδιορίζει με σαφές τρόπο τους στόχους που πρέπει να επιτυγχάνει και τις βασικές αρχές στις οποίες θα βασισθεί. Έτσι, κάνει σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται αξιολόγηση στον οργανισμό και παράλληλα καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εξελιχτούν και τα υπόλοιπα στοιχεία του συστήματος αξιολόγησης, όπως είναι οι μέθοδοι αξιολόγησης, το κόστος αξιολόγησης και οι τομείς επιδόσεων. Είναι προφανές ότι για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί πρωταρχικοί στόχοι. Από την άλλη όμως, θα πρέπει πέραν αυτών το στόχων να διαμορφώνονται και ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πηγάζουν μέσα από το όραμα του οργανισμού

τις βασικές αξίες της διοίκησης, τις στρατηγικές του επιδιώξεις και το περιβάλλον του (Ζαβλάνος, 2002).

2.8.2. Προσδιορισμός τομέων επίδοσης και καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης

Οι τομείς αξιολόγησης των επιδόσεων των εργαζόμενων αφορούν τόσο την επίτευξη αποτελεσμάτων όσο και τις ικανότητες που διαθέτουν αλλά και που χρησιμοποιούν στην πράξη. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να καθορίζει για κάθε υπευθυνότητα των εργαζομένων συγκεκριμένους στόχους, οι οποίοι θα πρέπει να τίθενται στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης και η απόδοσή τους να μετράται τόσο σε ενδιάμεσα διαστήματα αλλά και στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Για τον καθορισμό των στόχων έχουν αναπτυχθεί διάφορα συστήματα όπως το Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives- MBO), το σύστημα Ισορροπημένης Κάρτας (Balanced Scorecard) και το σύστημα Βασικοί Δείκτες Απόδοσης (Key Performance Indicators).

Παράλληλα θα πρέπει να αξιολογούνται οι επαγγελματικές ικανότητες, οι οποίες θα πρέπει να καθορίζονται με βάση το όραμα, τις στρατηγικές επιδιώξεις του οργανισμού, το αντικείμενο της εργασίας, το περιβάλλον άσκησης των δραστηριοτήτων και την τεχνολογία. Ουσιαστικά θα πρέπει να γίνεται ανάλυση της θέσης εργασίας, μέσω της οποίας ο οργανισμός έχει ήδη προσδιορίσει ποια είναι τα πρωταρχικά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου (Ilgen & Barnes-Farell, 1984; Sashkin, 1981; Murphy and Cleveland, 1991). Οι ικανότητες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζόμενων αφού η φύση της εργασίας μπορεί να είναι διαφορετική ή το επίπεδο ευθύνης. Επίσης οι ικανότητες που αξιολογούνται περιλαμβάνουν και διοικητικές ή εξειδικευμένες ικανότητες, οι οποίες για μέρος των εργαζομένων δεν ισχύουν. Συνήθως οι οργανισμοί διαμορφώνουν διάφορες κατηγορίες εργαζομένων όπως διοικητικά στελέχη, επιστημονικό προσωπικό, γραμματειακό προσωπικό, βοηθητικό προσωπικό και για κάθε κατηγορία καθορίζονται ανάλογες ικανότητες για αξιολόγηση κάτι που επιτρέπει την προσαρμογή των ικανοτήτων στη φύση του επαγγέλματος της κάθε ομάδας εργαζομένων.

2.8.3. Μέτρηση της Επίτευξης των Στόχων / Αποτελεσμάτων και Αξιολόγηση Ικανοτήτων

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων αποτελούν το αδύνατο σημείο σχεδόν όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων στις πλείστες των περιπτώσεων αποτελεί δύσκολο εγχείρημα καθώς επίσης και ο προσδιορισμός του ύψους τους, ώστε να είναι ρεαλιστικοί αλλά και προκλητικοί. Συνήθως τα συστήματα αξιολόγησης δεν προσδιορίζουν τόσο το περιεχόμενο όσο και το ύψος των στόχων. Ως εκ τούτου, για να γίνεται όσο το δυνατό πιο εύκολη η μέτρηση και εκτίμηση των επιδόσεων, θα πρέπει οι στόχοι να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να υπάρχουν σαφή χρονικά πλαίσια υλοποίησης τους, να είναι ρεαλιστικοί, συμφωνημένοι, αποδεκτοί και εναρμονισμένοι μεταξύ τους.

Η μέτρηση – αξιολόγηση της ικανότητας συνήθως στηρίζεται σε ποιοτικές μεθόδους, αφού η ποσοτικοποίηση του επιπέδου της επίδοσης είναι στις πλείστες περιπτώσεις πάρα πολύ δύσκολη έως αδύνατη. Συνίστανται σε ποιοτικές κλίμακες βαθμολόγησης τύπου Likert οι οποίες προσδιορίζουν τα διάφορα επίπεδα επιδόσεων για κάθε ικανότητα. Στις πλείστες των περιπτώσεων χρησιμοποιείται η πεντάβαθμη κλίμακα Likert όπου στο ένα άκρο της σημειώνεται η αρνητική απόδοση και στο άλλο η άριστη απόδοση είτε κλίμακα όπου περιγράφεται το κάθε σημείο της. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό κατά την διαδικασία πέραν από την βαθμολόγηση της επίδοσης να εντοπίζονται για κάθε ικανότητα, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του κάθε εργαζόμενου και οι περιοχές βελτίωσης του, έτσι ώστε να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

2.8.4. Σχεδιασμός διαδικασίας Αξιολόγησης– Διαδικασία Αξιολόγησης

Η ανάπτυξη και εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα παρέχει αξιολογήσεις που θα έχουν έναν ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικότητα και αξιοπιστία προϋποθέτει όπως ο σχεδιασμός της διαδικασίας περιλαμβάνει τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να υλοποιηθεί η αξιολόγηση, τις ευθύνες και τους ρόλους του κάθε εργαζόμενου ως προς αυτές τις ενέργειες και τον χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι:

- Προσδιορισμός στόχων από την διοίκηση στο τέλος του έτους (όσο αφορά το νέο έτος) σε επίπεδο διευθύνσεων ή τμημάτων .

- Συμφωνία προϊστάμενου και αξιολογούμενου των στόχων ως προς τα αποτελέσματα και τις βελτιώσεις των ικανοτήτων του αξιολογούμενου.
- Σε τακτά χρονικά διαστήματα ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συζητούν την πορεία επίτευξης των στόχων και των επιδόσεων του αξιολογούμενου και αν χρειασθεί επαναπροσδιορίζουν τους στόχους,
- Στο τέλος του έτους ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος προετοιμάζονται για τη συνέντευξη αξιολόγησης (συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης).
- Πραγματοποίηση συνέντευξη αξιολόγησης, οριστικοποίηση εντύπου αξιολόγησης και υπογραφή του και από τα δύο μέρη το οποίο ακολούθως διαβιβάζεται στο τμήμα ανθρωπίνων πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003) .

Σύμφωνα με τον Lirpman (2012), η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει να αποτελείται από τα ακόλουθα και αλληλοσυνδεόμενα τέσσερα βήματα:

- Θεσπίσει σαφών στόχων, μετρήσιμους και συμφωνημένους.
- Εμπεριστατωμένη τεκμηρίωση. Τήρηση ενός αξιόπιστου αρχείου από τα σημαντικά πράγματα και γεγονότα που αφορούν το κάθε εργαζόμενο.
- Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες. Συχνές συναντήσεις με τον αξιολογούμενο και συζήτηση τόσο των προβλημάτων όσο και των επιτυχιών.
- Επίσημη συζήτηση σε σχέση με την απόδοση, με βάση την γραπτή αξιολόγηση και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

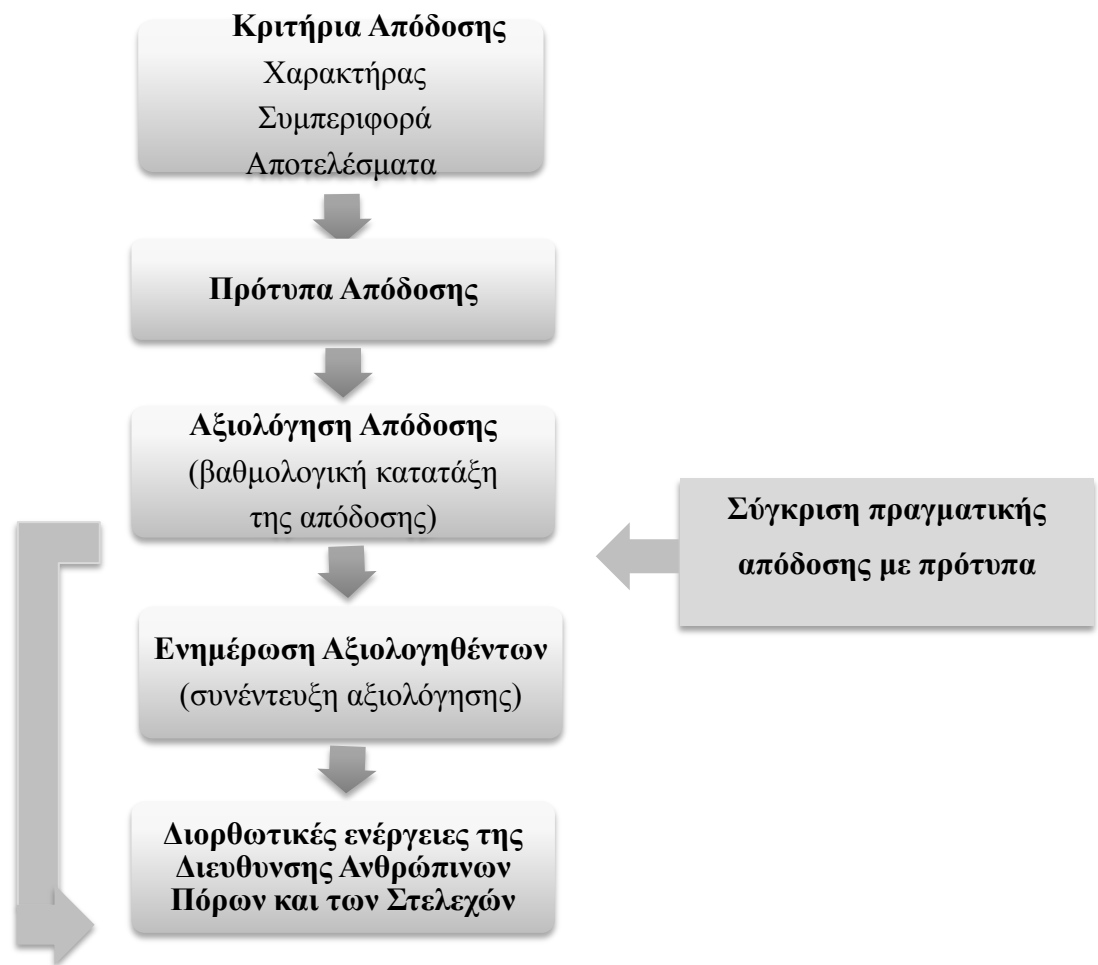
Κατά τον Hansen (1984), η διαδικασία αξιολόγησης σε ένα οργανισμό, αποτελείται από τέσσερα βήματα αλληλένδετα. Το πρώτο βήμα είναι να καθιερωθεί μια κοινή αντίληψη μεταξύ αξιολογητή και εργαζομένων όσον αφορά τις προσδοκίες από την εργασία και ποιο το έργο που θα πρέπει να ολοκληρωθεί αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Το δεύτερο βήμα είναι η συνεχής αξιολόγηση των επιδόσεων και της προόδου της εργασίας σε σχέση με τις προσδοκίες. Στο στάδιο αυτό γίνεται συνεχής καταγραφή των ενεργειών και δράσεων που έγιναν, τακτική ανατροφοδότηση πληροφοριών, αποσαφηνίζει τυχόν προβλημάτων και τροποποιήσει των στόχων και προσδοκιών εκεί όπου παρατηρούνται μη παραδεκτές επιδόσεις πριν να είναι πολύ αργά, επιβράβευση των υψηλών επιδόσεων. Τρίτο βήμα είναι η επίσημη τεκμηρίωση των επιδόσεων μέσα από γραπτά δεδομένα και γεγονότα

που αφορούν την απόδοση. Το τελικό βήμα είναι η επίσημη εκτίμηση απόδοσης και ανάπτυξης και συζήτηση αυτών, με βάση την γραπτή αξιολόγηση καταλήγοντας στην δημιουργία ενός σχεδίου ανάπτυξης.

Η εκπόνηση μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης κατά την Ξηροτύρη-Κουφίδου (2010), προϋποθέτει την υλοποίηση μία σειρά βασικών διαδικασιών οι οποίες είναι:

- Σε πρώτο στάδιο απαιτείται η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis), έτσι ώστε να είναι σαφές και ξεκάθαρο πριν κρίνουμε ένα εργαζόμενο για τις ενέργειες του, τι ακριβώς ζητείται από αυτόν. Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και δραστηριοτήτων που πηγάζουν από την κατοχή της συγκεκριμένης θέσης, των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων αλλά και τον ακριβή προσδιορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Στην συνέχεια θα πρέπει να προσδιορισθεί το επίπεδο των επιθυμητών αποτελεσμάτων ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχία του έργου και να σταθμιστούν ανάλογα με την συμβολή τους στην επιτυχία. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη του οργανισμού.
- Τέλος προσδιορίζονται οι τρόποι μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα είδος κλίμακας ή αλλιώς μια μέθοδο αξιολόγησης έτσι ώστε να αποφευχθούν τυχόν σφάλματα που είναι δυνατόν να γίνουν και έτσι να μειώσουν την αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2013), μια διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει τα ακόλουθα βασικά βήματα ή ενέργειες που αποτυπώνονται στο πιο κάτω σχεδιάγραμμα:



Σχήμα 2.2 : Διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης

Πηγή : Χυτήρης, (2013)

Τέλος σε μια διαδικασία αξιολόγησης επιδρούν παράγοντες τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Εσωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι η κουλτούρα του οργανισμού και η ομαδική εκτέλεση της εργασίας ενώ ως εξωτερικοί παράγοντες μπορεί να είναι η νομοθεσία και οι εργατικές ενώσεις (Mondy et al., 1999). Ιδιαίτερα το θέμα της νομιμότητας του συστήματος αξιολόγησης αποτελεί σημαντική παράμετρο, η οποία θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά το σχεδιασμό του, έτσι ώστε να μην θίγει άλλους νόμους όπως θέματα ισότιμων ευκαιριών απασχόλησης αφού, μέσα από την αξιολόγηση μπορεί να προκύψουν θέματα απόλυσης ή υποβιβασμού ή προαγωγής ενός εργαζόμενου.

2.9. Μέθοδοι Αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική στα πλαίσια ανάπτυξης του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, αναπτύχθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, καθώς αποτελεί πλέον αναμφισβήτητο γεγονός η βασική αρχή ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι, αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις (Θερίου, 2002). Ως αποτέλεσμα σήμερα διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης, οι οποίες παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η ενίσχυση αυτών, ώστε να γίνουν πιο αποδοτικοί και πιο αποτελεσματικοί, τότε οι μέθοδοι αξιολόγησης της συμπεριφοράς είναι περισσότερο κατάλληλες, ενώ εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή εργαζομένων για προαγωγή, πληρωμή και εκπαίδευση ανάλογα με την αξία των, τότε η μέθοδος των κλιμάκων κατάταξης ίσως να είναι πιο κατάλληλη. Στην βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφοροι τρόποι κατάταξης των μεθόδων αξιολόγησης. Ο Χυτήρης (2013) κατηγοριοποιεί τις μεθόδους σε τέσσερις βασικές κατηγορίες, όπως φαίνεται πιο κάτω:

1. Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά

- 1.1 Αφηγηματικής έκθεσης
- 1.2 Υποχρεωτικής επιλογής
- 1.3 Αξιολόγηση από ειδικό (της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων)
- 1.4 Διαγραμματικής κλίμακας
- 1.5 Απλής κατάταξης
- 1.6 Εναλλάξ κατάταξης
- 1.7 Κατανομής βαθμών
- 1.8 Σύγκρισης ζευγαριών
- 1.9 Υποχρεωτικής Διασποράς

2. Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

- 2.1 Καταλόγου ελέγχου
- 2.2 Σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου
- 2.3 Κρίσιμων περιστατικών
- 2.4 Μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales – BARS)

3. Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα

3.1 Μέτρηση παραγωγικότητας

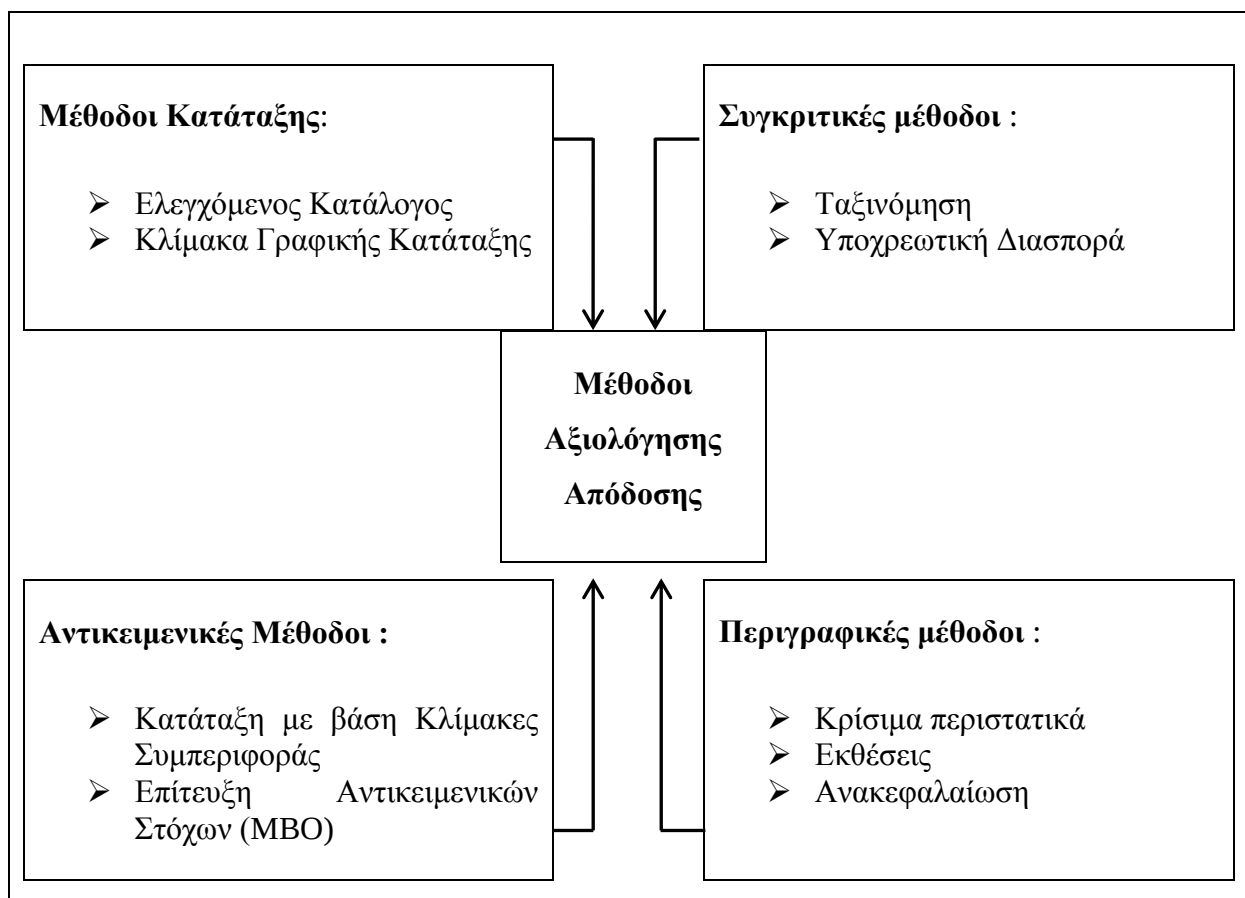
3.2 Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO)

4. Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων (εργαζομένων)

4.1 Ψυχολογική αξιολόγηση

4.2 Κέντρα αξιολόγησης

Ενώ οι Mathis και Jackson (2000) κατηγοριοποιούν τις μεθόδους σε τέσσερις ομάδες όπως φαίνονται στο σχήμα 2.3.



Σχήμα 2.3 : Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

Πηγή: Mathis και Jackson (2000)

Κατά τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε αντικειμενικές και υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα (Στεργίου, 2015). Ένα σύστημα αξιολόγησης όμως,

στην πράξη για να θεωρείται πλήρης πρέπει να χρησιμοποιεί συνδυασμό αντικειμενικών (ποσοτικών) και υποκειμενικών (ποιοτικών) κριτηρίων. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Συγκεκριμένα η κατηγοριοποίηση που προτείνουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003), έχει ως εξής:

1. Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης
 - 1.1 Μέτρηση της παραγωγής
 - 1.2 Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες
 - 1.3 Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου
 - 1.4 Μετρήσεις αποτελεσματικότητας
 - 1.5 Καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών
2. Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης
 - 2.1 Συγκριτικές μέθοδοι
 - 2.1.1 Κατάταξη (Ranking)
 - 2.1.2 Κατάταξη σε ζευγάρια (Paired Comparison)
 - 2.1.3 Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)
 - 2.2 Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards)
 - 2.2.1 Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)
 - 2.2.2 Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists)
 - 2.2.3 Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method)
 - 2.2.4 Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales – B.A.R.S. – και Behavioural Observation Scales – B.O.B.S.)
 - 2.2.5 Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)
 - 2.2.6 Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Στην συνέχεια θα αναπτυχθούν οι βασικότερες μέθοδοι αξιολόγησης, σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση των Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003).

2.9.1 Αντικειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Οι αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στηρίζονται πάνω σε μετρήσιμα κριτήρια στοιχεία της παραγωγής (π.χ. ποσοστά πωλήσεων, αριθμός παραγόμενων προϊόντων, αριθμός λαθών,

αριθμός απουσιών από την εργασία κλπ). Ο εργαζόμενος εκτιμάται βάση αριθμητικών δεδομένων. Η μέθοδος αυτή μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική στις περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εργαζόμενος παράγει μετρήσιμο προϊόν. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε μη χειρονακτικά επαγγέλματα (π.χ. γραμματέας, διοικητικό στέλεχος, δάσκαλος, τραπεζικός κτλ.), δηλαδή επαγγέλματα στα οποία το παραγόμενο έργο έχει διοικητικό χαρακτήρα και η εργασιακή συμπεριφορά δεν μπορεί να κριθεί με έναν ή περισσότερους «αντικειμενικούς» δείκτες αλλά και όταν αστάθμητοι παράγοντες εκτός του ελέγχου του ατόμου επηρεάζουν το παραγόμενο έργο (Στεργίου, 2015). Ένα άλλο πρόβλημα που παρουσιάζεται με αυτές τις μεθόδους είναι ότι δείχνουν το αποτέλεσμα της συμπεριφοράς και όχι την ίδια την συμπεριφορά. Αναλυτικά οι μέθοδοι της ομάδας αυτής όπως αναφέρθηκαν και πιο πάνω έχουν ως εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

2.9.1.1. Μέθοδοι μέτρησης παραγωγής

Οι μέθοδοι αυτές χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά όταν ο υπάλληλος παράγει μετρήσιμο προϊόν. Συνήθίζεται να εφαρμόζονται στις βιομηχανίες και αφορά στην μέτρηση του αριθμού των έτοιμων προϊόντων που παράχθηκαν από κάθε εργαζόμενο, τον αντίστοιχο αριθμό ελαττωματικών μονάδων ή οποιοδήποτε άλλο δείκτη της παραγωγής. Μειονέκτημα των μεθόδων αυτών είναι ότι εφαρμόζονται σε εργαζόμενους των χαμηλών βαθμίδων και δύσκολα μπορούν να εφαρμοστούν σε επαγγέλματα που το παραγόμενο έργο έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Βασικές προϋποθέσεις για την εφαρμογή της μεθόδου είναι η παραγωγή να πραγματοποιείται σε επαναλαμβανόμενη βάση, το παραγόμενο προϊόν να είναι μετρήσιμο και ο υπεύθυνος της παραγωγής του προϊόντος να είναι ο ίδιος ο αξιολογούμενος.

2.9.1.2. Οι πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιεί τον όγκο των πωλήσεων που πραγματοποιεί ο αρμόδιος εργαζόμενος σε ένα χρονικό διάστημα. Οι επιχειρήσεις ορίζουν ένα συγκεκριμένο ποσοστό πωλήσεων και αν ο εργαζόμενος το υπερβεί τότε θα αμειφθεί με μπόνους (bonus). Συνήθως εφαρμόζεται για την αξιολόγηση των πωλητών. Και αυτή η μέθοδος παρουσιάζει παρόμοιες αδυναμίες με την προηγούμενη. Βασική προϋπόθεση για την εφαρμογή της μεθόδου είναι οι εργαζόμενοι να έχουν ουσιαστικό έλεγχο για τον όγκο πωλήσεων.

2.9.1.3. Προσωπικά στοιχεία εργαζομένου

Στη μέθοδο αυτή περιλαμβάνονται στοιχεία που έχουν άμεση σχέση με την εργασία του εργαζομένου. Καταγράφονται οι απουσίες του, οι καθυστερήσεις, οι επιπλήξεις και οι πιθανές ποινές του κάθε εργαζομένου. Μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι πολλές φορές τα προσωπικά στοιχεία του εργαζομένου δεν είναι αντιπροσωπευτικά και αντικειμενικά, διότι κάποιοι προϊστάμενοι καταγράφουν κάποια δεδομένα πιο προσεκτικά από κάποιους άλλους. Συνίσταται να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό με την απόδοση και τα πραγματικά αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων για να αποφευχθούν πιθανές παρεξηγήσεις.

2.9.1.4. Μετρήσεις της αποτελεσματικότητας

Ουσιαστικά γίνεται αξιολόγηση των εργαζομένων όσο αφορά την απόδοση τους, σε συγκεκριμένα δείγματα εργασίας κάτω από ελεγχόμενες συνθήκες που αναπαριστούν την εργασιακή πραγματικότητα. Χρησιμοποιούνται όταν δεν υπάρχει δυνατότητα χρήσης άλλων μεθόδων αξιολόγησης λόγω σχετικών περιορισμών που οφείλονται στην συνεχή εναλλαγή των συνθηκών του αντικειμένου της εργασίας. Όμως και σε αυτή τη μέθοδο εμφανίζονται προβλήματα που είναι :

- Η αναπαράσταση της εργασιακής πραγματικότητας δεν είναι εφικτή για όλες τις συνθήκες εργασίας κάτι που καθιστά την μέθοδο ανεπαρκή και ελλιπή.
- Το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν έχει ως αποτέλεσμα να πιέζονται περισσότερο και να προσπαθούν να αποδώσουν το μέγιστο. Συνέπεια αυτού η μέθοδος να μετρά την μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και όχι την μέση.
- Η όλη διαδικασία είναι χρονοβόρα, πολλές φορές δεν είναι πρακτική για αρκετές θέσεις εργασίας αλλά και δαπανηρή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.9.1.5. Καταμέτρηση της απόδοσης των στελεχών

Οι προαναφερόμενες μέθοδοι δεν έχουν ευρεία εφαρμογή όσο αφορά την μέτρηση της απόδοσης των στελεχών. Σε ορισμένες περιπτώσεις η αξιολόγηση των στελεχών μπορεί να γίνει με αντικειμενικά κριτήρια, μέσω της απόδοσής της ομάδας, της οποίας ηγείται το κάθε

στέλεχος του οργανισμού. Συνήθως οι μετρήσεις αφορούν το ύψος των πωλήσεων και τα κέρδη.

2.9.2. Υποκειμενικές Μέθοδοι Αξιολόγησης

Τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους, δηλαδή κάποιες κρίσεις που συνήθως αναλαμβάνουν να κάνουν οι άμεσα προϊστάμενοι. Στηρίζονται κυρίως στην ανθρώπινη κρίση και χρησιμοποιούνται για να μετρήσουν κυρίως την συμπεριφορά των εργαζομένων όσο και τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Αυτό έχει σαν άμεσο επακόλουθο να μην μπορούν να διασφαλίσουν την απόλυτη ακρίβεια του αποτελέσματος της αξιολόγησης, γιατί μπορεί να επηρεαστούν από τις προκαταλήψεις και τις μεροληψίες των αξιολογητών. Σύμφωνα με την Στεργίου (2015) «ένας αξιολογητής μπορεί να επηρεαστεί από μια μόνο διάσταση, είτε θετική είτε αρνητική της εικόνας του αξιολογούμενου και η κρίση αυτή να επηρεάσει όλες τις άλλες διαστάσεις. Επίσης, συχνά οι προϊστάμενοι θέλοντας να δείξουν επιείκεια ή να αποφύγουν τη δυσαρέσκεια των υφισταμένων τους, κάνουν λιγότερο αρνητικές αξιολογήσεις ή τείνουν να βαθμολογούν όλους τους υφισταμένους προς το μέσο όρο». Αυτό θεωρείται και το βασικότερο τους μειονέκτημα. Σε αντίθεση με τις αντικειμενικές μεθόδους, οι υποκειμενικές δύνανται να χρησιμοποιηθούν στις περιπτώσεις εκείνες που δεν παράγεται ένα φυσικό ή μετρήσιμο προϊόν. Οι υποκειμενικές μέθοδοι διακρίνονται σε συγκριτικές και σε εκτιμήσεις σε σχέση με απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Αναλυτικά οι μέθοδοι της ομάδας αυτής όπως αναφέρθηκαν και πιο πάνω έχουν ως εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

2.9.2.1. Συγκριτικές μέθοδοι

Οι μέθοδοι σύγκρισης αξιολογούν τους εργαζομένους σε σύγκριση με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους και στηρίζονται στην ιδέα της κατάταξης τους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο. Χρησιμοποιεί συνήθως την συνολική αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου και επιδιώκει να αναπτύξει κάποια αξιολογική κατάταξη των εργαζόμενων συγκεκριμένης ομάδας εργασίας (Noe et al, 2008). Οι συγκεκριμένες μέθοδοι είναι ιδιαίτερα χρήσιμες στο στάδιο που θα ληφθούν αποφάσεις για ζητήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αύξηση μισθών ή/και για την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική. Αναλυτικά οι μέθοδοι σύγκρισης είναι:

1. Κατάταξη (Ranking) : Αποτελεί την πιο απλή μέθοδο για αξιολόγηση της απόδοσης όπου οι εργαζόμενοι συγκρίνονται απ' ευθείας μεταξύ τους (Μούζα – Λαζαρίδη, 2006; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Είναι εύκολή στην επεξήγηση, στην κατανόηση και στην χρήση, δεν είναι χρονοβόρα και έχει χαμηλό κόστος. Διακρίνεται στην μέθοδο της απευθείας κατάταξης όπου ο προϊστάμενος κατατάσσει τους εργαζόμενους σε σειρά από τον καλύτερο στον χειρότερο με βάση την συνολική τους απόδοση(Noe et al, 2008; Mondy et al., 2011; Dessler, 2012) και στην εναλλακτική κατάταξη με βάση την οποία προσδιορίζεται ο καλύτερος, μετά ο πιο ανεπαρκής, έπειτα ο δεύτερος καλύτερος, κ.ο.κ. Θεωρείται μια από τις πιο δημοφιλείς μεθόδους αξιολόγησης (εναλλακτική κατάταξη), επειδή είναι ευκολότερο να διακρίνει κανείς τον καλύτερό και τον χειρότερο εργαζόμενο παρά να τους κατατάξει με βάση τη βαθμολογία τους (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, (2004).
2. Κατάταξη σε ζευγάρια (Paired Comparison): Στην συγκεκριμένη μέθοδο η απόδοση του κάθε εργαζόμενου συγκρίνεται με την απόδοση των υπολοίπων εργαζόμενων στην ίδια εργασιακή ομάδα (ανά ζευγάρι). Ο εργαζόμενος, οποίος επιλέχθηκε περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος(Byars & Rue, 2003; Mondy et al., 1999; Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010). Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και πιο πολύπλοκη αλλά περισσότερο αξιόπιστη και τεχνικά πιο ακριβής για τον προσδιορισμό των ατομικών διαφορών από ότι η μέθοδος της απευθείας κατάταξης (Κανελλόπουλος, 1979).
3. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice): Η τεχνική αυτή υποχρεώνει τον αξιολογητή να κατατάξει ένα συγκεκριμένο ποσοστό των εργαζομένων σε προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης. Η μέθοδος της επιβεβλημένης ή υποχρεωτικής επιλογής συνήθως στηρίζεται σε ολική εκτίμηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου. Στον ακόλουθο πίνακα παρατίθεται ένα παράδειγμα της συγκεκριμένης μεθόδου.

Επίπεδο Απόδοσης	Στόχος Κατάταξης
Επίπεδο 1. Ο εργαζόμενος είναι κάτω από το αποδεκτό επίπεδο απόδοσης	5% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 2. Ο εργαζόμενος ανταποκρίνεται στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης αλλά συνιστάται βελτίωση	15% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 3. Ο εργαζόμενος έχει ένα καλό επίπεδο απόδοσης	50% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 4. Ο εργαζόμενος έχει υψηλό επίπεδο απόδοσης	20% του συνόλου των αξιολογούμενων
Επίπεδο 5. Ο εργαζόμενος επιτυγχάνει εξαιρετική επίδοση	10% του συνόλου των αξιολογούμενων

Πίνακας 2.1: Παράδειγμα επιβεβλημένης επιλογής

ΠΗΓΗ: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, (2003)

Αυτή η μέθοδος βοηθά στην επιβράβευση των εξαιρετων επιδόσεων και από την άλλη όμως μπορεί να οδηγήσει στην απόλυση εκείνων που έχουν μη αποδεκτή απόδοση. Επιπλέον οι εργαζόμενοι που βρίσκονται οριακά στο ανεκτό επίπεδο απόδοσης αναγκάζονται να βελτιωθούν ώστε να μην απολυθούν. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι περιλαμβάνει συγκρίσεις με βάση διάφορους παράγοντες απόδοσης και όχι σε σφαιρική βάση. Μειονέκτημα της, είναι ότι δεν μπορεί να παρουσιάσει την πραγματική εικόνα όταν οι εργαζόμενοι μιας ομάδας στην πλειονότητά τους έχουν ψηλή ή χαμηλή απόδοση.

2.9.2.2. Αξιολόγηση με Βάση Απόλυτα Πρότυπα Απόδοσης (Performance Standards)

Στις εν λόγω μεθόδους ο κάθε εργαζόμενος κρίνεται με βάση συγκεκριμένα απόλυτα πρότυπα απόδοσης. Η απόδοση μετριέται στην βάση συγκεκριμένων μεγεθών, γεγονός που καθιστά εύκολη την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους και παράλληλα παρέχει

την δυνατότητα διενέργειας συγκρίσεων σε διαφορετικούς κλάδους ενός οργανισμού. Αναλυτικά οι μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης είναι:

1. Γραφικές κλίμακες κατάταξης : Με τη μέθοδο αυτή ο αξιολογητής βαθμολογεί διάφορα γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την απόδοση του αξιολογούμενου υπαλλήλου χρησιμοποιώντας γραφικές κλίμακες (Bohlander and Snell, 2013). Θεωρείται εύκολη στη χρήση της και αποτελεί μια αξιόπιστη και έγκυρη μέθοδος νοουμένου ότι τηρείται αντικειμενικότητα και διαφάνεια κατά την διαδικασία. Από την άλλη με την συγκεκριμένη μέθοδο δεν μπορούν να αποφευχθούν εύκολα τα προβλήματα της επιείκειας, της αυστηρότητας ή της γενικευμένης κρίσης (halo effect).
2. Σταθμισμένος Κατάλογος (Checklists) : Σε αυτή την μέθοδο δημιουργείται ένας κατάλογος προτάσεων με τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των εργαζομένων, που σχετίζονται με την εργασία τους. Κάθε πρόταση έχει διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας κάτι το οποίο δεν γνωρίζει ο αξιολογητής. Ο αξιολογητής καλείται να κρίνει κάθε εργαζόμενο ως προς τα χαρακτηριστικά που αναφέρονται στον κατάλογο βάζοντας δίπλα από κάθε πρόταση ένα «ναι» ή ένα «όχι» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Η μέθοδος αυτή είναι χρονοβόρα και θα πρέπει να εφαρμόζονται διαφορετικές κατάλογοι ανάλογα με τη θέση εργασίας που αξιολογείται.
3. Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident Method) : Ο προϊστάμενος παρατηρεί και καταγράφει σε ένα ημερολόγιο τα θετικά ή αρνητικά περιστατικά, τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και την συμπεριφορά του εργαζομένου. Τα γεγονότα αυτά συνοδεύονται από αναλυτικές περιγραφές και λεπτομέρειες και θα πρέπει να καταγράφονται σχεδόν καθημερινά. Τα στοιχεία ομαδοποιούνται ανάλογα με το κριτήριο που αφορούν όπως την ομαδικότητα, την συνέπεια, την ποιότητα εργασίας κ.α. και ακολούθως αυτά χρησιμοποιούνται κατάλληλα την στιγμή της αξιολόγησης. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί πολύ χρόνο από μέρους του αξιολογητή.

4. Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally anchored rating scales – B.A.R.S. – και Behavioural Observation Scales – B.O.B.S.) : Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία στηρίζεται στην «προσέγγιση συμβάντων κρίσιμης σημασίας και αποσκοπεί στον επακριβή προσδιορισμό συγκεκριμένων διαστάσεων της απόδοσης μέσω της ανάπτυξης σταθερών βασισμένων στη συμπεριφορά που συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα απόδοσης»(Noe et al., 2008). Ο αξιολογητής βαθμολογεί/τοποθετεί τον κάθε υπάλληλο στο αντίστοιχο επίπεδο της κλίμακας αξιολόγησης που έχει δημιουργηθεί για κάθε αξιολογούμενο κριτήριο. Βασικό πλεονέκτημα της είναι ότι κάνει αποτιμήσεις εστιασμένες στην απόδοση και είναι απλή στην χρήση. Μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι για την ανάπτυξη και σχεδιασμό της απαιτείται πολύς χρόνος και υψηλό κόστος(Bohlander and Snell, 2013).
5. Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals) : Στην περίπτωση αυτή, ο οργανισμός συνεργάζεται με εργασιακούς ψυχολόγους, οι οποίοι αναλαμβάνουν να συλλέξουν πληροφορίες για κάθε εργαζόμενο μέσα από ψυχολογικά τεστ, προσωπικών συνεντεύξεων και συζητήσεις με τους προϊστάμενους τους. Βασικός στόχος των μετρήσεων είναι να βοηθήσουν τους ψυχολόγους στο να εξάγουν συμπεράσματα για την μελλοντική δυνητική απόδοση των εργαζομένων (Werther and Davis, 1996). Παρέχει σημαντικές πληροφορίες που βοηθούν ιδιαίτερα στα θέματα μελλοντικών προαγωγών και για την εκπαίδευση των εργαζομένων. Η διαδικασία είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα και έχει ψηλό κόστος γεγονός που αποτρέπει τους περισσότερους οργανισμούς να την χρησιμοποιούν για το σύνολο του προσωπικού τους. Χρησιμοποιείται κυρίως για την αξιολόγηση των ανώτερων στελεχών.
6. Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers) : Η συγκεκριμένη διαδικασία λαμβάνει χώρα εκτός του χώρου εργασίας συνήθως σε εκπαιδευτικά κέντρα, όπου οι εργαζόμενοι εκτελούν ορισμένα προσομοιωμένα καθήκοντα, όπως συζητήσεις σε ομάδες χωρίς καθοδήγηση , ασκήσεις λήψης αποφάσεων (decision marking exercises), ανάθεση υποθετικών ρόλων(Noe et al., 2008; HR Guide to the Internet, 2000). Με αυτό τον τρόπο αξιολογείται η στάση τους και εξάγονται συμπεράσματα για την

συμπεριφορά τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Εφαρμόζεται κυρίως για τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και αδυναμιών των στελεχών και εξάγονται συμπεράσματα όσο αφορά την μελλοντική τους απόδοση. Βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι δίνει αξιόπιστα και έγκυρα αποτελέσματα. Επίσης παρέχει στους εργαζόμενους επαναπληροφόρηση με στόχο την βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

7. Εξωτερικοί σύμβουλοι : Σήμερα πολλοί οργανισμοί / επιχειρήσεις χρησιμοποιούν ειδικούς εξωτερικούς συμβούλους για την αξιολόγηση του προσωπικού τους, οι οποίοι είναι ειδικευμένοι σε θέματα αξιολόγησης και διαχείρισης προσωπικού. Αρχικά οι σύμβουλοι αναλαμβάνουν να συλλέξουν πληροφορίες για κάθε εργαζόμενο από τους προϊσταμένους, οι οποίες αφορούν τις επιδόσεις των εργαζομένων, καθήκοντα και αρμοδιότητες και οποιαδήποτε άλλη πληροφορία σχετική με τον εργαζόμενο. Ακολούθως αφού αξιολογήσουν τις σχετικές πληροφορίες, τις συζητούν με τους ίδιους τους εργαζόμενους και στην συνέχεια ετοιμάζουν την έκθεση αξιολόγησης η οποία πριν την υποβολή της ανασκοπείται από τον προϊστάμενο για τις αναγκαίες αλλαγές. Σημαντική παράμετρος της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι οι εξωτερικοί σύμβουλοι έχουν πολύ έλεγχο πάνω στην αξιολόγηση κάτι που ενοχλεί σε μεγάλο βαθμό τους προϊσταμένους. Πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης γίνεται από τον εξωτερικό σύμβουλο γεγονός που απαλλάσσει τον προϊστάμενο και παράλληλα τον βγάζει από την δύσκολη θέση του αξιολογητή. Επίσης οι αξιολογήσεις χαρακτηρίζονται από αυξημένη αντικειμενικότητα και είναι πιο τεκμηριωμένες οι εκθέσεις, λόγω της παρεμβολής και της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού. Βασικό μειονέκτημα της μεθόδου είναι ότι απαιτεί σημαντικό χρόνο (Mathis and Jackson, 2000) και επιπλέον έχει αυξημένο κόστος διότι απαιτεί ειδικευμένο προσωπικό και απασχολεί ταυτόχρονα δύο ή τρία άτομα για κάθε αξιολόγηση (Κανελλόπουλος, 1979).

2.10. Λάθη Αξιολόγησης

Ο αξιολογητής για να αποφύγει τα λάθη κατά την αξιολόγηση πρέπει να τύχει σχετικής εκπαίδευσης. Ωστόσο, είναι δύσκολο να αποφευχθούν τα διάφορα λάθη και προβλήματα

στην διαδικασία της αξιολόγησης, όσο αντικειμενικός, αμερόληπτος και εκπαιδευμένος κι αν είναι ο αξιολογητής. Αυτό συμβαίνει γιατί κάθε αξιολογητής που καλείται να βαθμολογήσει διαφορετικούς ανθρώπους, βασίζεται και σε υποκειμενικά κριτήρια. Τα πιο συνηθισμένα λάθη που παρατηρούνται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης σύμφωνα με τον Χυτήρη(2013), είναι τα ακόλουθα:

2.10.1. Γενίκευση κρίσης (halo effect) ή φαινόμενο του φωτοστέφανου

Παρουσιάζεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από την γενική εικόνα που έχει σχηματίσει για τον υπάλληλο του και ιδιαίτερα για μια συγκεκριμένη διάσταση του και σύμφωνα με αυτήν δίνει παρόμοιο βαθμό σε όλες τις διαστάσεις της απόδοσης του (Byars and Rue, 2003; Mathis and Jackson, 2000). Το σφάλμα αυτό μπορεί να οδηγήσει είτε σε υψηλές είτε σε χαμηλές βαθμολογίες, άρα μπορεί να είναι είτε θετικό, είτε αρνητικό. Μια πρακτική που μειώνει το σφάλμα είναι να βαθμολογούνται όλοι οι αξιολογούμενοι για την ίδια διάσταση απόδοσης τη φορά, πριν προχωρήσει στην επόμενη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

2.10.2 Επιείκεια ή αυστηρότητα

Επιείκεια : Παρατηρείται στις περιπτώσεις εκείνες που ο αξιολογητής στην προσπάθεια του να μην δυσαρεστήσει τους υφισταμένους του κρίνει με επιείκεια τους αξιολογούμενους είτε λόγω της προσωπική σχέσης που έχει αναπτύξει μαζί τους, είτε λόγω συγγένειας, είτε λόγω άλλων συμφερόντων, όπως η αποφυγή προστριβών και αντιδράσεων των εργαζομένων (Mathis and Jackson, 2000). Αυτό συνιστά στοιχείο οργανωτικής κουλτούρας και συναντάται συνήθως στον Δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα ο μέσος των μετρήσεων εκτίμησης των εργαζομένων να βρίσκεται κοντά στο άριστα, χωρίς φυσικά αυτό να φανερώνει την πραγματική εικόνα τους. **Αυστηρότητα :** Είναι ακριβώς το αντίθετο του λάθους της επιείκειας, όπου οι αξιολογητές εκτιμούν τους εργαζόμενους χαμηλότερα από την πραγματική τους απόδοση.

2.10.3. Αξιολόγηση βασισμένη στην πρόσφατη απόδοση (Recency Effect)

Αυτός ο τύπος λάθους διαπράττεται όταν ο αξιολογητής δίνει μεγαλύτερη βαρύτητα κατά την αξιολόγηση, σε πρόσφατα γεγονότα που σχετίζονται με την συμπεριφορά και απόδοση του εργαζόμενου (Byars and Rue, 2003; Mathis and Jackson, 2000; Χυτήρης, 2013).

Συμβαίνει συνήθως όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι μεγάλη και εάν παράλληλα δεν καταγράφονται οι συμπεριφορές και επιδόσεις του εργαζόμενου, ο αξιολογητής αναγκάζεται να περιορίζεται στα πρόσφατα γεγονότα με αποτέλεσμα οι αξιολογήσεις να μην είναι αντιπροσωπευτικές της συνολικής απόδοσης του.

2.10.4. Τάση προς το κέντρο (της βαθμολογικής κλίμακας)

Το λάθος αυτό συμβαίνει είτε όταν ο αξιολογητής δεν έχει συλλέξει επαρκής πληροφορίες με τις οποίες θα τεκμηριώσει την αξιολόγηση του, είτε όταν θέλει να αποφύγει τις επιπτώσεις μιας χαμηλής ή υψηλής βαθμολογίας. Στην περίπτωση αυτή ο αξιολογητής κατατάσσει το σύνολο των εργαζόμενων στη μέση της κλίμακας απόδοσης και δεν κάνει χρήση των υψηλών ή χαμηλών βαθμολογιών με αποτέλεσμα οι πληροφορίες που παρέχονται για την απόδοση της εργασίας να είναι περιορισμένες γεγονός που εμποδίζει την διοίκηση στην λήψη αποφάσεων.

2.10.5. Προσωπικές προκαταλήψεις / Στερεότυπα

Αυτός ο τύπος λάθους διαπράττεται όταν ο αξιολογητής είναι προκατειλημμένος και διαστρεβλώνει την βαθμολογία. Τα πιο συνηθισμένα παραδείγματα αφορούν το φύλο, την εθνικότητα, τα εξωτερικά χαρακτηριστικά, τις προσωπικές προτιμήσεις, την αρχαιότητα κλπ, τα οποία επηρεάζουν τη βαθμολογία των αξιολογητών και δημιουργούν σφάλματα στην αξιολόγηση.

2.10.6 Κοινά Χαρακτηριστικά / Ομοιότητα

Παρουσιάζεται όταν ο αξιολογητής επηρεάζεται από τις προσωπικές συμπάθειες προς τα πρόσωπα που μοιάζουν με αυτόν ή έχουν κοινά χαρακτηριστικά όπως σπουδές, θρησκεία, καταγωγή, πολιτικές πεποιθήσεις, κ.ά. Ως αποτέλεσμα αυτού είναι να βαθμολογεί πιο θετικά από ότι αξίζουν αυτούς που του μοιάζουν σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.

2.10.7. Σχετική βαθμολογία

Το σφάλμα αυτό γίνεται όταν ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους σχετίζοντας την βαθμολογία του κάθε εργαζόμενου με τις βαθμολογίες των υπολοίπων και δεν βαθμολογεί την απόδοση το καθενός με βάση κάποια πρότυπα (Χυτήρης, 2013). Συνήθως γίνεται όταν εφαρμόζεται η μέθοδος της κατάταξης / σύγκρισης εργαζομένων.

2.11. Συνέντευξη Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση όπως αναφέρθηκε και στις προηγούμενες παραγράφους αποτελεί μια σημαντική παράμετρο του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό, γιατί τροφοδοτεί με σημαντικές πληροφορίες τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές, που σχετίζονται με την εργασιακή συμπεριφορά και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή ανάδρασης στους εργαζόμενους και ιδιαίτερα στα ανώτερα στελέχη ή προϊστάμενους αλλά και για την ανάπτυξη του οργανισμού (Larson, 1984). Μελέτες έχουν καταδείξει πως ο πιο σημαντικός ρόλος και επίδραση της αξιολόγησης αφορά στην ελάττωση της ανασφάλειας από την πλευρά τόσο των εργαζόμενων όσο και της διοίκησης. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από την ανατροφοδότηση(feedback) του εργαζόμενου όσο αφορά την απόδοση του σε σχέση με τους συναδέλφους του, τους στόχους του οργανισμού αλλά και για να ελέγξει κατά πόσο οι προσδοκίες του για ανέλιξη στην επαγγελματική του πορεία, συμπορεύονται με τους στόχους του οργανισμού που εργάζεται.

Σύμφωνα με τους Lepsinger και Lucia (1997) ένα σύστημα αξιολόγησης που δεν συνοδεύεται από την κατάλληλη πληροφόρηση του εργαζόμενου δεν θεωρείται επιτυχημένο και αποτελεσματικό. Ενώ κατά την Ξηροτύρη - Κουφίδου (2010), η ενημέρωση του εργαζόμενου όσο αφορά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του είναι επιβεβλημένη, διότι έτσι υποκινείται να διατηρεί ή/και να αυξάνει την απόδοση του εκεί που έχει θετική κρίση, ενώ στην περίπτωση αρνητικής κρίσης θα προσπαθήσει να εντοπίσει τους λόγους της αποτυχίας και να τους εξαλείψει. Είναι προφανές, ότι εφαρμογή του όποιου συστήματος αξιολόγησης επιβάλλει όπως ολοκληρώνεται με την ενημέρωση του εργαζόμενου από τον άμεσα προϊστάμενο του, κάτι πολύ σημαντικό τόσο για την ικανοποίηση όσο και την

απόδοση του. Οι Hackman και Oldham (1980), υπογραμμίζουν την σημαντικότητα της ενημέρωσης του εργαζόμενου και θεωρούν ότι όσο πιο συχνά γίνεται τόσο το καλύτερο.

Η ενημέρωση των εργαζόμενων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του γίνεται συνήθως με την συνέντευξη αξιολόγησης. Συνήθως λαμβάνει χώρα πριν από το τέλος κάθε έτους μεταξύ προϊστάμενου και αξιολογούμενου και σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), «επιτρέπει την αμοιβαία ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της παραγωγική διαδικασίας ενώ ταυτόχρονα προγραμματίζονται και συμφωνούνται από κοινού οι στόχοι του επόμενου έτους».

Για την επιτυχία της συνέντευξης αξιολόγησης είναι απαραίτητο να υπάρχει το σωστό κλίμα, για την αποφυγή τυχόν συγκρούσεων και τριβών μεταξύ του προϊστάμενου και του αξιολογούμενου. Το πνεύμα της συζήτησης δεν θα πρέπει να είναι αυστηρά κριτικό, αλλά εποικοδομητικό με σκοπό να αντιληφθεί ο ίδιος ο εργαζόμενος τα λάθη του και να διδαχθεί από αυτά (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010). Σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία της όλης διαδικασίας είναι η συχνή επικοινωνία του προϊστάμενου με τους υφιστάμενους, ώστε να ενημερώνεται για την απόδοσης τους και για τυχόν προβλήματα αλλά και η εκπαίδευση του προϊστάμενου για τον σωστό τρόπο που γίνεται μια συνέντευξη αξιολόγησης. Παράλληλα θα πρέπει να προτρέπονται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν ουσιαστικά στην διαδικασία και να προσπαθούν να εντοπίζουν οι ίδιοι τα προβλήματα αλλά και τις λύσεις σε αυτά.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), οι αντικειμενικοί στόχοι της συνέντευξης αξιολόγησης είναι οι ακόλουθοι:

- Να ενεργοποιηθούν οι εργαζόμενοι για επιτύχουν τα μέγιστα επίπεδα επίδοσης.
- Να ενημερωθούν για το ακριβές επίπεδο απόδοσης που βρίσκονται το συγκεκριμένο χρονικό στάδιο.
- Να καταστεί πιο στενή η συνεργασία και σχέση εργαζόμενων και προϊσταμένων.
- Να επιβραβευσθούν οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλή απόδοση και να ενημερωθούν για τις αδυναμίες τους εκείνοι που δεν έχουν καλή απόδοση με σκοπό την βελτίωση τους.
- Να συμφωνηθούν από κοινού για τα μελλοντικά σχέδια δράσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

3.1. Εισαγωγή

Σήμερα όπου η παγκόσμια οικονομική κρίση έπληξε τις οικονομίες των περισσότερων κρατών, καθιστά ακόμη πιο επιτακτική την ανάγκη διαχείρισης των δαπανών του δημόσιου τομέα και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του. Βασικό στοιχείο στην προσπάθεια αυτή, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Η σωστή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα επιβραβεύει τους εργαζόμενους που εργάζονται με ζήλο και αφοσίωση και θα «τιμωρεί» αυτούς με χαμηλή απόδοση. Ένα σύστημα που δεν θα οδηγεί στο εξισωτισμό, στην αδικία, στην ανισότητα και δεν θα αποτελεί αντικίνητρο σε κάθε προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσης των εργαζόμενων αλλά θα λειτουργά ως καταλύτης για την αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα. Εξάλλου, και οι ιδιωτικοί οργανισμοί για να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικοί συνεχώς αναπτύσσουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων τους.

Μπορεί όμως να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας και η απόδοση του εργαζόμενου στο δημόσιο ή το συνολικό αποτέλεσμα ενός δημόσιου οργανισμού με ποσοτικά και αντικειμενικά κριτήρια; Με ποιους δείκτες θα γίνει η μέτρηση της απόδοσης όσο αφορά την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την ικανοποίηση των πολιτών, την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του δημοσίου και την σχέση απόδοσης – κόστους, βάση των οποίων θα μπορούν να εξαχθούν συμπεράσματα αλλά και να είναι δυνατός ο έλεγχος του δημοσίου τομέα;

Η εφαρμογή των πιο πάνω εργαλείων προϋποθέτει τον σαφή προσδιορισμό του οράματος του οργανισμού και την συγκεκριμενοποίηση των σκοπών και στόχων που πρέπει να επιτυγχάνει. Από την άλλη όμως, θα πρέπει πέραν αυτών το στόχων να διαμορφώνονται και ειδικοί στόχοι, οι οποίοι πηγάζουν μέσα από το όραμα του οργανισμού τις βασικές αξίες της διοίκησης, τις στρατηγικές του επιδιώξεις και το περιβάλλον του (Ζαβλάνος 2002), οι οποίοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, να υπάρχουν σαφή χρονικά πλαίσια υλοποίησής τους, να είναι ρεαλιστικοί, συμφωνημένοι, αποδεκτοί και εναρμονισμένοι

μεταξύ τους (Jackson et al., 1998). Έτσι καθίσταται σαφές πιο είναι το ζητούμενο αποτέλεσμα και γίνεται όσο το δυνατό πιο εύκολη η μέτρηση και εκτίμηση των επιδόσεων.

Το πρόβλημα που αναδύεται στο δημόσιο τομέα είναι η αποτύπωση αυτών των στόχων σε συγκεκριμένους δείκτες που να καθιστούν την μέτρηση της αποτελεσματικής εργασίας δυνατή, αξιόπιστη και ακολούθως να μπορεί να αξιολογηθεί. Για παράδειγμα, η ολοκλήρωση μιας υπόθεσης από ένα διοικητικό λειτουργό δεν αφορά μόνο τις ώρες που ασχολήθηκε με το θέμα αλλά και με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του (π.χ. επαναφορά του θέματος από τον ανώτερο του, λόγω ελλιπούς έκθεσης). Ακόμη, υπάρχουν υπηρεσίες του δημόσιου τομέα όπου οι υπηρεσίες που παρέχουν είναι τέτοιες που δεν μπορούν να σχετίζονται οι διατιθέμενοι πόροι με το αποτέλεσμα. Η σύνθεση των υπηρεσιών που παρέχουν οι δημόσιες υπηρεσίες, αλλά και οι πολλοί παράγοντες που εμπλέκονται κατά την εκτέλεση της, καθιστούν ιδιαίτερα πολύπλοκη την διαδικασία μέτρηση της απόδοσης των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζει ο Dixit (2002), οι βασικοί λόγοι που καθιστούν πολύπλοκη την διαδικασία είναι :

- Σε ένα οργανισμό προσφέρονται πολλές και διαφορετικές υπηρεσίες χρησιμοποιώντας διαφορετικούς πόρους, μέσα και οι οποίες απευθύνονται σε διαφορετικούς αποδέκτες. Ως τέτοιο παράδειγμα είναι η μείωση των θυμάτων του υιού της γρίπης, η οποία μπορεί να οφείλεται είτε στην ορθή και αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κλινικών αντιμετώπισης τέτοιων ασθενειών, είτε λόγω των εμβολιασμών, είτε στην σωστή πληροφόρηση των πολιτών από τους επισκέπτες υγείας, είτε στην σωστή φαρμακευτική αγωγή. Είναι κατανοητό ότι η παροχή αποτελεσματικής δημόσιας υγείας δεν αφορά μόνο συγκεκριμένο τμήμα αλλά πολλές υπηρεσίες ταυτόχρονα.
- Είναι πολύ δύσκολο ο σαφής προσδιορισμός των προσφερόμενων υπηρεσιών ή των προϊόντων που παράγονται από τους δημόσιους οργανισμούς. Ένα τέτοιο παράδειγμα είναι η περίπτωση αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών με βάση τον αριθμό των εισακτέων υποψηφίων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Η μέτρηση της απόδοσης με τον τρόπο αυτό αγνοεί και δεν αξιολογεί πολλές άλλες παραμέτρους όπως η συμβολή των εκπαιδευτικών στην

κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών (Μαυρομιχάλη και Ακρίβος, 2011).

- Τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να είτε υποκατάστατα είτε συμπληρωματικά. Για παράδειγμα, η απαγόρευση να οδηγάς εάν καταναλώσεις αλκοόλ πέραν κάποιας ποσότητας, προστατεύει την δημόσια υγεία αλλά ταυτόχρονα έχει επιφέρει μείωση του κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης οικονομικής ομάδας που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών ποτοπωλείων, νυκτερινών κέντρων και εστιατορίων αλλά και μείωση των κρατικών εσόδων.
- Το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας πολλών υπηρεσιών του δημόσιου τομέα δεν έχει αντίτιμο κατ' επέκταση δεν τιμολογείται. Η εργασία ενός εργαζόμενου στο τμήμα συντήρησης των χώρων πρασίνου του Δήμου δεν μπορεί να κοστολογηθεί μιας και έμμεσα προσφέρει στην διατήρηση του φυσικού περιβάλλοντος και κατ' επέκταση στην δημόσια υγεία.
- Η συλλογή πληροφοριών όσο αφορά την λειτουργία του δημόσιου τομέα θεωρείται δύσκολη παρά ότι αυτές υπάρχουν τόσο για τις ακολουθούμενες διαδικασίες όσο και για τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται.

Με βάση τα πιο πάνω είναι σαφές ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα δεν μια απλή διαδικασία αλλά περίπλοκη και σύνθετη. Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης από μόνο του δεν αναμένεται να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν δεν συνδυασθεί με μία σειρά από άλλες δράσεις και ενέργειες. Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σχεδιασμένο και προσανατολισμένο προς την ανάπτυξη έτσι ώστε να ενισχύει την παραγωγικότητα. Βασικό συστατικό για την ανάπτυξη του οργανισμού είναι η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξη του και την αντικειμενική αλλά και συνετή αξιολόγηση της πραγματικής απόδοσης τους (Heslin and VandeWalle, 2008). Θα πρέπει πέρα από την ανάλυση των προσωπικών ικανοτήτων να διερευνούνται και να εντοπίζονται τα στοιχεία εκείνα που πιθανό να προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και εμποδίζουν την απόδοση των εργαζόμενων και στο τέλος να καθιστούν τον οργανισμό εύαλωτο σε εξωτερικές απειλές (Παπάνης, 2011).

Η απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και η εισαγωγή των ηλεκτρονικών μέσων για την γρήγορη διεκπεραίωση και παρακολούθησης μεγάλου μέρους των εργασιών θα

βοηθήσει στην δημιουργία αξιόπιστων, δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης που παράγουν αξιολογήσεις με ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικές, αξιόπιστες και αμερόληπτες.

3.2. Περιγραφή του υφιστάμενου τρόπου Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού στη Δημόσια Υπηρεσία της Κυπριακής Δημοκρατίας

3.2.1. Νομοθεσία/Κανονισμοί

Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Κυπριακής Δημοκρατίας καθορίζεται και περιγράφεται μέσα από κανονισμούς και νόμους οι οποίοι δημοσιεύονται στην Επίσημη Εφημερίδα της Δημοκρατίας. Συγκεκριμένα βρίσκονται σε ισχύ οι Περί Δημόσιας Υπηρεσίας Νόμοι του 1990 έως 2014 (1/1990) και οι Περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) κανονισμοί του 1990 έως 2011 (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2016).

3.2.2. Σκοπός της Αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με Υπηρεσιακές Εκθέσεις και στοχεύει:

- Στην διαπίστωση της καταλληλότητας των επί δοκιμασία υποψηφίων υπαλλήλων για διορισμό και για μονιμοποίηση στη δημόσια υπηρεσία
- Στην διαπίστωση, προσδιορισμό και εκτίμηση του βαθμού καταλληλότητας των εργαζόμενων για προαγωγή
- Στην υποβοήθηση της ανάπτυξης των ικανοτήτων, της υπηρεσιακής ανέλιξης των υπαλλήλων καθώς και της ορθολογιστικής λειτουργίας και διεύθυνσης της δημόσιας υπηρεσίας (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2016).

3.2.3. Υπηρεσιακές Εκθέσεις

Υπάρχουν δύο τύποι Υπηρεσιακών Εκθέσεων:

- Οι Εξαμηνιαίες Εκθέσεις με βάση τις οποίες γίνεται η αξιολόγηση των εργαζομένων που διορίζονται επί δοκιμασία σε μόνιμη θέση και που καλύπτουν την χρονική περίοδο της δοκιμασίας (συνήθως για περίοδο δύο ετών) και υποβάλλονται για κάθε εξάμηνη περίοδο υπηρεσίας. Πριν την λήξη της περιόδου δοκιμασίας υποβάλλεται η τελευταία έκθεση αξιολόγησης η οποία αναφέρει κατά πόσο ο διορισμός του εργαζόμενου πρέπει να επικυρωθεί ή να τερματισθεί ή να παραταθεί η χρονική περίοδος της δοκιμασίας του. Ο τύπος της Εξαμηνιαίας Έκθεσης φαίνεται στο παράρτημα “Α”.
- Οι Ετήσιες Εκθέσεις οι οποίες υποβάλλονται μεταξύ της 1ης Ιανουαρίου και της 31ης Μαρτίου κάθε χρόνου και αφορούν το προηγούμενο ημερολογιακό έτος και οι οποίες, χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων μετά την επικύρωση του διορισμού τους σε μόνιμη βάση. Δεν υποβάλλονται εκθέσεις για τους Γενικούς Διευθυντές και τον Γραμματέα του Υπουργικού Συμβουλίου. Ο τύπος της Ετήσιας Έκθεσης φαίνεται στο παράρτημα “Β”.

Οι δύο τύποι των Υπηρεσιακών Εκθέσεων υποβάλλονται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας (ΕΔΥ) της οποίας καθήκον είναι μεταξύ άλλων ο διορισμός, η επικύρωση διορισμού, η ένταξη στο μόνιμο προσωπικό, η προαγωγή, η μετάθεση, η απόσπαση και η αφυπηρέτηση δημόσιων υπαλλήλων και η άσκηση πειθαρχικού έλεγχου των δημόσιων υπαλλήλων που περιλαμβάνει την απόλυση ή την αναγκαστική αφυπηρέτηση τους.

3.2.4. Σύνταξη Υπηρεσιακών Εκθέσεων

Οι Υπηρεσιακές Εκθέσεις συντάσσονται, όπου τούτο είναι δυνατόν, από τριμελή ομάδα αξιολόγησης, στην οποία απαραίτητα μετέχουν ο διοικητικά προϊστάμενος και ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Το τρίτο μέλος μπορεί να είναι είτε ο προϊστάμενος του τμήματος στο οποίο υπηρετεί ο αξιολογούμενος, όταν είναι διαφορετικό πρόσωπο από τον διοικητικά προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, είτε υπάλληλος ο οποίος κατέχει θέση ψηλότερη από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου είτε

υπάλληλος που κατέχει θέση μισθοδοτικά ψηλότερη από αυτόν και έχει άμεση ή έμμεση σχέση με την εργασία του.

Η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από τον Γενικό Διευθυντή όσο αφορά υπαλλήλους του οικείου Υπουργείου και για τους υπαλλήλους που υπάγονται σε τμήματα του Υπουργείου του, σε συνεννόηση με τον οικείο Προϊστάμενο του κάθε τμήματος και γνωστοποιείται στην ΕΔΥ πριν από τις 31η Μαρτίου κάθε χρόνου για τον οποίο γίνεται η αξιολόγηση. Στην περίπτωση Εξαμηνιαίων εκθέσεων η ομάδα αξιολόγησης μπορεί να ορίζεται δύο φορές τον χρόνο. Ετοιμάζεται σχετικός κατάλογος στον οποίο αναφέρονται τα ονόματα και οι θέσεις των υπαλλήλων οι οποίοι αξιολογούνται, καθώς και η ιεραρχική σχέση τους με την ομάδα αξιολόγησης.

Στις περιπτώσεις Ανεξάρτητων Γραφείων ή Υπηρεσιών ή άλλων Υπηρεσιών που δεν υπάγονται σε Υπουργείο, η ομάδα αξιολόγησης ορίζεται από τον Προϊστάμενο της Υπηρεσίας.

Στην περίπτωση που δεν μπορεί να συσταθεί τριμελής επιτροπή αξιολόγησης όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, η αξιολόγηση γίνεται από το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου και σε περίπτωση διαφωνίας υπερισχύει η άποψη του διοικητικά προϊστάμενου. Ο άμεσα προϊστάμενος δύναται να καταγράψει τους λόγους διαφωνίας του σε κατάλληλο μέρος της έκθεσης. Σε περιπτώσεις όπου είναι πρακτικά αδύνατη η εφαρμογή των πιο πάνω τότε η αξιολόγηση γίνεται μόνο από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

3.2.5. Διαδικασία Αξιολόγησης

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος συμπληρώνει το μέρος I ή IA της Ετήσιας Έκθεσης ανάλογα με τον τύπο της έκθεσης που οφείλει να συμπληρώσει (βλέπε παρ. 3.3 πιο πάνω). Το μέρος IB συμπληρώνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Τα μέρη II, III και IV συμπληρώνονται από την ομάδα αξιολόγησης.

Της ομάδας αξιολόγησης προεδρεύει το μέλος το οποίο είναι ιεραρχικά ανώτερο και οι αποφάσεις λαμβάνονται κατά πλειοψηφία. Σε περίπτωση που δεν σχηματίζεται πλειοψηφία υπερισχύει η άποψη του ιεραρχικά ανώτερου. Το μέλος ή τα μέλη τα οποία διαφωνούν με

την απόφαση δύναται να ζητήσουν όπως διατυπωθούν οι λόγοι της διαφωνίας του στο κατάλληλο Μέρος της Έκθεσης. Όταν ο αξιολογούμενος υπάλληλος μετατεθεί ή αποσπασθεί ή μετακινηθεί πριν από το τέλος του έτους ετοιμάζεται προσχέδιο αξιολόγησης στο σχετικό έντυπο της έκθεσης από τον άμεσα προϊστάμενο, το οποίο υποβάλλεται στο προϊστάμενο του τμήματος στο οποίο μετατέθηκε ή αποσπάστηκε ή μετακινήθηκε ώστε να ληφθεί υπόψη κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Κανένας υπάλληλος δεν αξιολογείται από ιεραρχικά κατώτερο ή ομοβάθμιο του.

Σημειώνεται ότι στην περίπτωση που υπάρχει πρόθεση από την ομάδα αξιολόγησης, για βαθμολόγηση υπαλλήλου με τον βαθμό “Μη Ικανοποιητικά”, τότε παρέχεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο υπάλληλο να παραθέσει τις απόψεις του όσον αφορά το θέμα, τις οποίες λαμβάνει υπόψη η ομάδα αξιολόγησης πριν λάβει την τελική απόφαση.

Η Υπηρεσιακή Έκθεση αμέσως μετά την σύνταξη της κοινοποιείται στον υπάλληλο και μετά από παρέλευση 15 εργάσιμων ημερών αποστέλλεται στην ΕΔΥ εκτός αν στο διάστημα αυτό ο υπάλληλος υποβάλει προσωπικές ή μέσου δικηγόρου γραπτές παραστάσεις, στην επιτροπή αξιολόγησης μαζί με πλήρη δικαιολογητικά. Στην περίπτωση που γίνει αποδεκτή ένσταση του υπαλλήλου ετοιμάζεται νέα έκθεση η οποία αποστέλλεται στην Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας με κοινοποίηση στον επηρεαζόμενο υπάλληλο.

3.2.6. Στοιχεία Αξιολόγησης / Επίπεδα Βαθμολογίας

3.2.6.1. Στοιχεία Αξιολόγησης

Τα στοιχεία αξιολόγησης στα οποία κρίνεται η Επαγγελματική Αξία των Δημοσίων Υπαλλήλων είναι τα ακόλουθα:

- **«Επαγγελματική κατάρτιση:** Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι’ αυτή;
- **Απόδοση:** Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; Να ληφθούν υπόψη οι παράγοντες ποσότητα και ποιότητα.
- **Υπηρεσιακό ενδιαφέρον:** Επιδεικνύει το ενδεικνυόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;
- **Υπευθυνότητα:** Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντα του;

- **Πρωτοβουλία:** Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;
- **Συνεργασία / Σχέσεις:** Συνεργάζεται με τους προϊστάμενους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά την διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;
- **Συμπεριφορά προς τους πολίτες:** Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;
- **Διευθυντική /Διοικητική ικανότητα:** Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή μπορεί να έχει στην διάθεση του;(Συμπληρώνεται για υπαλλήλους από την κλίμακα Α6 και πάνω)» (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2016).

3.2.6.2. Επίπεδα Βαθμολογίας

Τα επίπεδα βαθμολογίας των στοιχείων αξιολόγησης είναι τα ακόλουθα τεσσερά(4):

- Εξάίρετα
- Πολύ ικανοποιητικά
- Ικανοποιητικά
- Μη ικανοποιητικά

3.2.7. Σημασία Υπηρεσιακών Εκθέσεων / Ευθύνες Λειτουργών Αξιολόγησης

Σύμφωνα με το Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού (2016), η Υπηρεσιακή Έκθεση πρέπει να αναφέρεται για την θέση που κατέχει ο υπάλληλος και να περιορίζεται στην κρίση της επαγγελματικής αξίας του μόνο για την περίοδο που αξιολογείται. Κατ' επέκταση οι Αξιολογούντες Λειτουργοί θα πρέπει στο στάδιο αξιολόγησης και σύνταξης των Υπηρεσιακών Εκθέσεων :

- να τηρούν πιστά τους κανονισμούς, τις σχετικές οδηγίες και εγκυκλίους που αφορούν την αξιολόγηση των υπαλλήλων χωρίς να επηρεάζονται από παρελθοντικά αξιολογούμενα στοιχεία εφαρμόζοντας ταυτόχρονα ένα ενιαίο μέτρο κρίσεως ούτως ώστε η αξιολόγηση που γίνεται να αντικατοπτρίζει την

πραγματική αξία του υπαλλήλου. Εκεί όπου παρουσιάζεται χαμηλό επίπεδο ποιότητα εργασίας ή απόδοσης που οφείλεται σε λόγους υγείας αυτό πρέπει να καταχωρείται σε ξεχωριστό σημείωμα που επισυνάπτεται επί της έκθεσης αξιολόγησης.

- να αξιολογούν τον υπάλληλο για κάθε μέρος της έκθεσης για την περίοδο που αναφέρεται και να λαμβάνουν υπόψη τους ότι οι υπάλληλοι έχουν ικανότητες αλλά και ελλείψεις, γι αυτό η έκθεση αξιολόγησης πρέπει να αντικατοπτρίζει με σαφήνεια και αντικειμενικότητα την πραγματικότητα.
- να συμπληρώνουν τις Υπηρεσιακές Εκθέσεις με υπευθυνότητα και περίσκεψη παραθέτοντας σχετικά σχόλια εάν το κρίνουν σκόπιμο και να μην διστάζουν να προβαίνουν σε χαμηλές βαθμολογήσεις αν αυτές δικαιολογούνται με βάση την απόδοση των υπαλλήλων τόσο για το καλό του οργανισμού τους όσο και του αξιολογούμενου υπαλλήλου (Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, 2016).

Σημειώνεται ότι, προκειμένου η αξιολόγηση των υπαλλήλων να είναι όσο το δυνατό πιο δίκαιη και αμερόληπτη, θα πρέπει οι άμεσα προϊστάμενοι τους να σημειώνουν κατά την διάρκεια του έτους τυχόν παραλείψεις/ ελλείψεις για τις οποίες θα πρέπει να εφίσταται η προσοχή των αξιολογούμενων υπαλλήλων. Επίσης θα πρέπει να σημειώνονται οι περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες ο αξιολογούμενος επιδεικνύει εξαιρετικές επιδόσεις όπου θα πρέπει ο υπάλληλος να επιβραβεύεται κατά την αξιολόγηση του.

3.3. Προβληματισμοί / Κριτική για το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Με βάση την πιο πάνω περιγραφή, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου, φαίνεται να είναι σχετικά καλά δομημένο, τουλάχιστον από θεωρητικής απόψεως. Η υπηρεσιακή έκθεση φαίνεται να είναι σωστά συγκροτημένη και να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων για την αξιοκρατική και αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα. Εντούτοις, παρά τις θεωρητικές προνοήσεις για ένα αξιόλογο και αξιοκρατικό εργαλείο αξιολόγησης «μετατράπηκε σε ένα ισοπεδωτικό μηχανήμα που λειτουργεί ως πολέμιο της αξιοκρατίας και συνακόλουθα ως

πολέμιος της αποτελεσματικής λειτουργίας και της προόδου της Δημόσιας Διοίκησης της Κύπρου» (Γεωργίου, 2012, p.269). Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων απέτυχε λόγω του γεγονότος της ύπαρξης της συντριπτικής πλειοψηφίας των Δημόσιων Υπαλλήλων με βαθμολόγηση το «Εξάαιρετα».

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, (2016) για το έτος 2014, κατά το έτος 2013 (για το οποίο υπάρχουν στοιχεία), ποσοστό 93,61% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε σε όλα ή τουλάχιστον στα επτά από τα οκτώ στοιχεία της αξιολόγησης ως «Εξάαιρετος» χωρίς οποιαδήποτε αρνητική ή/και δυσμενή κρίση. Στον ακόλουθο πίνακα φαίνονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων για τα έτη 2011-2013.

Επίπεδο αξιολόγησης	Ποσοστιαία αναλογία		
	2011	2012	2013
Σε όλα τα στοιχεία Εξάαιρετος (8 από τα 8)	69,03%	65,17%	61,89%
Σε όλα τα στοιχεία Εξάαιρετος πλην ενός, χωρίς οποιαδήποτε αρνητικά*	26,04%	26,69%	31,72%
Στα περισσότερα στοιχεία Εξάαιρετος, χωρίς αρνητικά	3,88%	3,93%	3,23%
Στα μισά στοιχεία Εξάαιρετος, χωρίς αρνητικά (4 από 8)	0,23%	0,34%	0,26%
Σε τουλάχιστον 3 από 8 στοιχεία Εξάαιρετος, χωρίς αρνητικά	0,13%	0,11%	0,09%
Σε 1-2 στοιχεία Εξάαιρετος, χωρίς αρνητικά	0,10%	0,11%	0,11%
Σε κανένα στοιχείο Εξάαιρετος	0,07%	0,12%	0,15%
Θεωρήθηκαν άκυρες οι Εκθέσεις	0,52%	0,53%	2,55%

*Αρνητική θεωρείται βαθμολογία στο επίπεδο « Μέτριος» ή «Ανεπαρκής»

Πίνακας 3.1: Αποτελέσματα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων για τα έτη 2011-2013

Πηγή : Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (2016)

Ως αποτέλεσμα του πιο πάνω, δηλαδή της ισοπεδωτικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στο επίπεδο του «Εξάιρετος» είναι να δημιουργούνται σημαντικά προβλήματα στην Δημόσια Υπηρεσία, αφού η πλήρης ισοπέδωση της αξιολόγησης αποτελεί τροχοπέδη στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, δεδομένου ότι δεν παρέχει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους και δεν συμβάλλει στη βελτίωση της προσφοράς τους. Αντίθετα, προκαλεί αναξιοκρατία, αρνητικά συναισθήματα στους πραγματικά άριστους υπαλλήλους που αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με χαμηλότερους τους σε αξία υπαλλήλους, δημιουργώντας, έτσι, αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης και προσφοράς τους, με αποτέλεσμα η υπηρεσία να στερείται του ενθουσιασμού και των νέων ιδεών, στοιχεία απαραίτητα για την ποιοτική βελτίωση της κρατικής μηχανής (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016; Γεωργίου, 2012). Επιπλέον και σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012), η ισοπεδωτική αξιολόγηση προκαλεί σοβαρά προβλήματα και στα αρμόδια κρατικά όργανα επιλογής προσωπικού, αφού κατά την διαδικασία επιλογής δεν έχουν σαφή εικόνα για τους πραγματικά άριστους υπαλλήλους με αποτέλεσμα, πολλές τους αποφάσεις να ακυρώνονται από το Ανώτατο Δικαστήριο. Το γεγονός αυτό προκαλεί στις πλείστες περιπτώσεις αναστάτωση, προστριβές μεταξύ των εργαζομένων και σημαντικές δαπάνες αφού στις περισσότερες φορές οι διαδικασίες επαναλαμβάνονται.

Σύμφωνα με τον Πετρίδη (2016), τον παρόν σύστημα αξιολόγησης έχει αποτύχει γιατί δεν προάγει τη σωστή και αναγκαία επικοινωνία μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών, η αξιολόγηση γίνεται πάντα με τα ίδια κριτήρια για όλα τα επίπεδα ευθύνης, από τους διευθυντές μέχρι τους κλητήρες και στο γεγονός ότι δεν διαφοροποιείται η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση την απόδοσή τους αφού δεν υπάρχει ο κατάλληλος μηχανισμός που να διασφαλίζει αυτό.

Το γεγονός, της αποτυχίας του συστήματος επιβεβαιώνεται και στην ετήσια έκθεση της Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας (2016), σύμφωνα με την οποία οι λόγοι για την ισοπεδωτική αυτή αξιολόγηση οφείλεται «τόσο στις ατέλειες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης όσο και στο γεγονός ότι αυτοί που εμπλέκονται στις ομάδες αξιολόγησης δεν επιτελούν το έργο τους όπως πρέπει, είτε γιατί δε δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα, είτε λόγω ευθυνοφοβίας». Επιπλέον σημειώνει ότι αρνητικά στοιχεία του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης είναι η χρησιμοποίηση του ίδιου έντυπου αξιολόγησης και των ίδιων κριτηρίων

αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από τη θέση στην ιεραρχία που βρίσκονται και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν (Δημητρίου, 2016).

Με βάση τις πάνω αναφορές και διαπιστώσεις, φαίνεται ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης να νοσεί και να μην προάγει τους πραγματικούς στόχους και σκοπούς του. Φαίνεται να υπάρχουν αδυναμίες, οι οποίες θα πρέπει να αντιμετωπισθούν είτε με την εισαγωγή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης, είτε με τον εμβολιασμό του υφιστάμενου συστήματος με στοιχεία που θα το καταστήσουν πιο αποτελεσματικό και αντικειμενικό. Να μην ξεχνάμε ότι δεν υπάρχει το τέλειο σύστημα / μέθοδος αξιολόγησης μιας και όλες οι υφιστάμενες μέθοδοι έχουν αρνητικά και θετικά στοιχεία. Ίσως η εφαρμογή ενός συστήματος το οποίο να χρησιμοποιεί ένα συνδυασμό των μεθόδων που αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο να είναι περισσότερο αμερόληπτο και λιγότερο επιρρεπή στα συνήθη λάθη της αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Στρατηγική / Χαρακτηρισμός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει ως στόχο την κριτική διερεύνηση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Οι ερευνητικές μέθοδοι για την συλλογή πρωτευόντων δεδομένων διακρίνονται σε ποσοτικές και ποιοτικές, οι οποίες παρέχουν και οι δύο στον ερευνητή, τη δυνατότητα να προσεγγίσει το επιθυμητό ερευνητικό πεδίο. Η επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογίας καθοδηγείται από το σκοπό και τα υπό διερεύνηση ερωτήματα (Mayer, 2008; Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2015), οι ποιοτικές έρευνες μετρούν «το γιατί, τους λόγους και τις αιτίες» και δεν ενδιαφέρει το πόσοι πιστεύουν κάτι, αλλά σημειώνονται όλες απόψεις, γνώμες και οι συμπεριφορές. Συνήθως οι ποιοτικές έρευνες αποτελούνται από ανοικτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες μπορούν να μην απαντηθούν όλες από τον ερωτώμενο, αλλά ούτε και με την σειρά που είναι γραμμένες. Η όλη διαδικασία γίνεται μέσω συνεντεύξεων, κάτι που δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να περιγράψει και να ερμηνεύσει τα γεγονότα όπως έχουν. Ο ερευνητής δύναται να εμβαθύνει περισσότερο σε ένα θέμα και ουσιαστικά έχει ένα περισσότερο ενεργό ρόλο, όπου προσπαθεί να ερμηνεύσει τα δεδομένα που έχει συλλέξει με βάση την βιβλιογραφία (Eisner, 1991). Για την σωστή υλοποίηση των ποιοτικών ερευνών απαιτείται όπως ο ερευνητής είναι καταρτισμένος και έμπειρος. Πολλές φορές χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με τις ποσοτικές μεθόδους.

Οι ποσοτικές έρευνες αναλύουν το μέγεθος / ποσότητα των στάσεων και προσανατολισμών επί συγκεκριμένων θέσεων / τοποθετήσεων και η συλλογή των πρωτογενών δεδομένων γίνεται από ένα μεγάλο δείγμα ερωτώμενων. Οι ποσοτικές έρευνες κατά τον Ζαφειρόπουλο (2015) γίνονται «για να μετρήσουμε το πόσο, το πόσοι επιλέγουν μια συγκεκριμένη άποψη ή θέση». Η υλοποίηση των ερευνών γίνεται συνήθως με ερωτηματολόγια που περιέχουν κλειστού τύπου ερωτήσεις καθώς και άλλα στοιχεία, που είναι σωστά σχεδιασμένα έτσι ώστε να αντλούνται πληροφορίες κατάλληλες για ανάλυση. Τα δεδομένα αναλύονται με στατιστικές τεχνικές και μεθόδους και ακολούθως τα ευρήματα σχολιάζονται.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, η μεθοδολογία εμπίπτει στα πλαίσια της Μελέτης Περίπτωσης, αφού προσπαθεί να σκιαγραφήσει τις απόψεις μιας συγκεκριμένης ομάδας ατόμων. Η Μελέτη Περίπτωσης διακρίνεται με βάση τα αποτελέσματα τους σε τρία είδη α) διερευνητικές, β) περιγραφικές και γ) επεξηγηματικές (Yin, 1984). Στις διερευνητικές ο ερευνητής ερευνά κάποιο θέμα το οποίο δεν έχει μελετηθεί σε ικανοποιητικό βαθμό. Συνήθως αφορούν μελέτες νέων φαινομένων ή φαινόμενα που δεν έχουν μελετηθεί σε επαρκή βαθμό και τον ερευνητή δεν τον ενδιαφέρουν τόσο οι συσχετίσεις των μεταβλητών μεταξύ τους ή δημιουργία κάποιου μοντέλου (Ζαφειρόπουλος, 2015). Οι περιγραφικές έρευνες χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια με σκοπό να περιγράψουν ένα γεγονός ή θέμα και δεν είναι απαραίτητη η διερεύνηση το πώς συγκεκριμένες δομικές μεταβλητές επηρεάζουν κάποιες άλλες. Τέλος οι ερμηνευτικές οι οποίες στοχεύουν στο να διερευνήσουν το πώς μερικές μεταβλητές ως ανεξάρτητες επηρεάζουν κάποιες άλλες εξαρτημένες.

Η παρούσα έρευνα, εντάσσεται στα πλαίσια της περιγραφικής αφού ως στρατηγική περιλαμβάνει τη συλλογή και παρουσίαση δεδομένων σε ένα συγκεκριμένο χρονικό σημείο (Cohen κ.ά., 2008) που περιγράφουν με σαφήνεια τις παραμέτρους του προβλήματος που εξετάζεται, με στόχο τη μέτρηση στάσεων και απόψεων (Hsu, 2005). Θεωρείται μια μέθοδος ευέλικτη διότι θα διενεργηθεί στο φυσικό περιβάλλον των υποκειμένων (Robson, 2007), δηλαδή στον εργασιακό χώρο των εργαζομένων.

Επιπλέον, πέρα από την περιγραφή της υφιστάμενης κατάστασης, επιδιώκεται να συσχετιστεί ο βαθμός ικανοποίησης με μια σειρά παραγόντων, όπως η μεθοδολογία και κριτήρια αξιολόγησης, τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου και η ικανότητα των αξιολογητών. Ακόμη διερευνούνται οι απόψεις όσο αφορά τις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης, για τον τρόπο αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και επί μια σειρά παραμέτρων που πιθανό να συμβάλλουν στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Αναζητούνται, λοιπόν οι οποιεσδήποτε σχέσεις μεταξύ των επιμέρους μεταβλητών, χωρίς όμως τη διατύπωση σχέσης αιτίας αιτιατού, στοιχείο που εμπίπτει στα πλαίσια της συσχετιστικής έρευνας (Cohen κ.ά. 2008; Johnson, 2001; Robson, 2007). Τέλος, όσο αφορά στο είδος των δεδομένων, τόσο η περιγραφική έρευνα όσο και η συσχετιστική εντάσσονται

στα είδη της ποσοτικής έρευνας, αφού στόχο έχουν τον εντοπισμό αριθμητικών εκφράσεων στάσεων και σχέσεων μεταβλητών ενός φαινομένου (Katsuko, 1995; Lieber, 2009; Robson, 2007).

4.2. Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Ως βασικό «εργαλείο» για την συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας θα είναι η συμπλήρωση ειδικά τυποποιημένου ερωτηματολογίου το οποίο αποτελεί κύριο εργαλείο της ποσοτικής έρευνας. Αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων που αναφέρονται στο φαινόμενο ή γεγονός που θέλουμε να ερευνήσουμε, τις οποίες καλούνται να απαντήσουν τα άτομα του πληθυσμού ή του δείγματος της έρευνας έτσι ώστε να γίνει η συλλογή των ζητούμενων πληροφοριών.

Σύμφωνα με τους Wilson και McLean (1994), το ερωτηματολόγιο είναι ένα εύχρηστο εργαλείο στάσεων, όπου με αποτελεσματικό τρόπο συλλέγονται δομημένα αριθμητικά δεδομένα τα οποία μπορούν να αναλυθούν εύκολα. Προσφέρει τις δυνατότητες της συλλογής στοιχείων από ένα μεγάλο αριθμό ατόμων, της ποσοτικοποίησης, της σύγκρισης και της στατιστικής ανάλυσης καθώς οι απαντήσεις μετατρέπονται σε δείκτες των φαινομένων που εξετάζονται, δηλαδή το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο για την συγκέντρωση πληροφοριών και δεδομένων προκειμένου να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί (Cohen et al., 2008). Αποτελεί επομένως μια μορφής γραπτής επικοινωνίας μεταξύ του ερωτώμενου και του ερευνητή (Καραγεώργος, 2002). Επίσης, το ερωτηματολόγιο συμβάλλει στη συλλογή πλήθους παρατηρήσεων και πληροφοριών σε σύντομο χρονικό διάστημα (Milne, 2016) και επιπλέον αποτελεί τον οικονομικότερο τρόπο συλλογής δεδομένων εξυπηρετώντας τους μειωμένους διαθέσιμους πόρους για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας (Παπαναστασίου και Παπαναστασίου, 2005).

Οι ερωτήσεις σε ένα ερωτηματολόγιο διακρίνονται σε ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου υποδεικνύεται μια σειρά τιμών (ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλής επιλογής, κλίμακες ιεράρχησης, διχοτομικές ερωτήσεις) από τις οποίες επιλέγει ο ερωτώμενος μία ή περισσότερες και σε ερωτήσεις ανοιχτού τύπου τις οποίες καλείται να απαντήσει ο ερωτώμενος με ένα σύντομο κείμενο (Ζαφειρόπουλος, 2015).

Με βάση τον αριθμό του πληθυσμού το οποίο θα αποτελέσει και ολόκληρο το δείγμα μας, θα γίνει χρήση ενός δομημένου, κλειστού και αριθμητικού ερωτηματολογίου, αφού παρέχει την δυνατότητα συγκρίσεων μεταξύ ομάδων του δείγματος (Oppenheim, 2002) και στο γεγονός ότι «μπορεί να παράγει συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση» (Cohen κ.ά., 2008), κάτι στο οποίο αποσκοπεί η παρούσα έρευνα με την ολοκλήρωση της.

4.3. Πληθυσμός- Δείγμα

Με βάση τον Ζαφειρόπουλο (2015) το δείγμα της έρευνας μας είναι μη πιθανοτικό αφού απαρτίζεται από το σύνολο των Δημοσίων Υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου, κατά το έτος 2016. Όλος ο πληθυσμός θα αποτελέσει εξίσου και το δείγμα με βάση τα στοιχεία μιας απογραφής, αφού ο πληθυσμός θεωρείται πεπερασμένος. Το συνολικό δείγμα μας απαριθμεί συνολικά 98 εργαζόμενους και καλύπτει σχεδόν το σύνολο των ιεραρχικών βαθμίδων του δημοσίου, σχεδόν όλα τα μορφωτικά επίπεδα καθώς και διαφόρων επιπέδων υπηρεσιακής πείρας.

4.4. Διαδικασία έρευνας

Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να διερευνήσει τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω για την έρευνα μας, έγινε χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν στο σύνολο του πληθυσμού μέσω της εσωτερικής αλληλογραφίας της υπηρεσίας σε κλειστό φάκελο. Συνολικά διανεμήθηκαν 98 ερωτηματολόγια κατά την περίοδο 5 Ιουλίου έως τις 22 Ιουλίου και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 79 από αυτά, αριθμός που κρίνεται αρκετά ικανοποιητικός για τους σκοπούς της έρευνας μας. Από τον έλεγχο των ερωτηματολογίων διαπιστώθηκε ότι σε μερικά δεν υπήρξε τοποθέτηση των ερωτώμενων σε κάποιες προτάσεις του ερωτηματολογίου γεγονός όμως, που δεν δημιουργεί οποιοδήποτε πρόβλημα στην έρευνα μας.

Για την επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδ. 23, το οποίο θεωρείται ένα από τα πιο εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και υλοποίηση ποσοτικών ερευνών. Για την εισαγωγή των δεδομένων και επεξεργασία των αποτελεσμάτων

έγινε χρήση του οδηγού «A step by step guide to data analysis using IBM SPSS – SPSS Survival Manual» της Julie Pallant, καθώς επίσης και του συγγράμματος του Κώστα Ζαφειρόπουλου «Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο παράρτημα “Ε”.

4.5. Κατασκευή ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας συντάχθηκε από τον υπογράφων σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή και αποτελείται από δύο μέρη: I. Κυρίως Ερωτηματολόγιο και II. Δημογραφικά Στοιχεία.

Οι προτάσεις του Κυρίως Ερωτηματολογίου αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία και εντός των πλαισίων και στόχων της παρούσας έρευνας, που έχει ως βασικό στόχο την διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των Δημόσιων Υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα. Για τον σκοπό αυτό καθορίστηκαν προηγουμένως συγκεκριμένοι άξονες στους οποίους και με βάση την βιβλιογραφία επικεντρώνεται ο προβληματισμός γύρω από την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι άξονες αυτοί είναι:

- Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.
- Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης
- Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.
- Καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.
- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.
- Αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους δημόσιους υπάλληλους.
- Κατάργηση ή όχι της διαδικασίας αξιολόγησης.

Με βάση τους πιο πάνω άξονες συγκροτήθηκε το ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε 49 προτάσεις κλειστού τύπου καθώς επίσης και μία (1) πρόταση ανοικτού τύπου. Οι

ερωτώμενοι καλούταν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους με βάση μια προκαθορισμένη κλίμακα κατάταξης (Likert Scale) που κυμαινόταν από την απόλυτη διαφωνία (καθόλου / κλίμακα 1) μέχρι την απόλυτη συμφωνία (πάρα πολύ/ κλίμακα 4).

Στο δεύτερο μέρος περιλαμβάνονταν οι προτάσεις που αφορούσαν συγκεκριμένα δημογραφικά στοιχεία όπως το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, τα έτη υπηρεσίας, το μορφωτικό επίπεδο, την θέση στην ιεραρχία και το καθεστώς εργοδότησης. Οι συγκεκριμένες μεταβλητές θα αποτελέσουν μεταβλητές – δείκτες, βάσει των οποίων θα προσδιορισθούν πιθανές συσχετίσεις με την διαμορφωθείσα στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση.

Τα ερωτηματολόγια πριν την διανομή τους ελέγχθηκαν μέσω πιλοτικής έρευνας (pilot testing) η οποία σύμφωνα με τον Zikmund (2000), πιλοτική έρευνα μπορεί να θεωρηθεί οποιαδήποτε τεχνική διερεύνησης που χρησιμοποιεί δείγμα και εφαρμόζεται σε μικρή κλίμακα σε μέρος του πληθυσμού. Στόχος της πιλοτικής έρευνας είναι ο έλεγχος των ερωτηματολογίων ως προς την σαφήνεια τους και την ακρίβεια έκφρασης των οδηγιών και ερωτήσεων. Έτσι επιλέχθηκε συγκεκριμένο δείγμα ερωτώμενων που κάλυπτε τουλάχιστον όλα τα μορφωτικά επίπεδα και από τους οποίους ζητήθηκε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου με σκοπό τον εντοπισμό τυχόν ασαφειών ή και λάθη που δυσκόλευαν την ορθή συλλογή των απαιτούμενων πληροφοριών. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων έγινε στην παρουσία μου ώστε τυχόν ερωτήματα να απαντώνται άμεσα και όποιες παρατηρήσεις να καταγράφονται με σκοπό την τροποποίηση του ερωτηματολογίου. Αφού έγιναν οι απαιτούμενες διορθώσεις με βάση τις παρατηρήσεις ακολούθως έγινε η διανομή των ερωτηματολογίων. Το σχετικό ερωτηματολόγιο φαίνεται στο Παράρτημα “Γ”.

4.6. Ζητήματα Ηθικής

Πριν την έναρξη της διεξαγωγής της έρευνας έγινε ενημέρωση τόσο της διοίκησης της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου όσο και του προσωπικού το οποίο θα συμμετάσχει και από τους οποίους λήφθηκε η σχετική έγκριση, αλλά και η συναίνεση για τη συμμετοχή τους στην έρευνα αυτή. Η επιτυχία ενός ερευνητικού προγράμματος εξαρτάται αφενός από την εμπιστοσύνη και αφετέρου από τη συνεργασία που οι ερευνητές αποκτούν από τους

πιθανούς συμμετέχοντες. Τα διάφορα ερωτήματα που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο επιλέγηκαν με ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην προκαλούν οποιανδήποτε σύγχυση ή αναστάτωση στους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τέλος, τηρήθηκε ανωνυμία και εμπιστευτικότητα των προσωπικών δεδομένων των υποκειμένων, κάτι για το οποίο ενημερώθηκαν πριν τη συμμετοχή τους στην έρευνα, όπως επίσης και για το δικαίωμα της εθελοντικής συμμετοχής ή αποχώρησής τους μετά την έναρξη της έρευνας (Cohen κ.ά., 2008· Robson, 2007). Η σχετική έγκριση της Διευθύντρια της υπηρεσίας, παρατίθεται στο παράρτημα “Δ”.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1. Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιάσουμε την στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω του δομημένου ερωτηματολογίου μας που δημιουργήθηκε για το σκοπό αυτό.

Αρχικά θα παρουσιάσουμε τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για τις ανεξάρτητες μας μεταβλητές φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, έτη υπηρεσίας, μορφωτικό επίπεδο, θέση στην ιεραρχία και σχέση εργασίας. Ακολούθως θα γίνει ανάλυση των αποτελεσμάτων του κυρίως ερωτηματολογίου καθώς και στατιστική ανάλυση με διάφορες μεθόδους και τεστ για τον έλεγχο ύπαρξης ή μη συσχέτισης ανάμεσα σε εξαρτημένες και ανεξάρτητες μεταβλητές. πχ Συντελεστή Συνάφειας Spearman's rho.

5.2. Μέθοδος στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων

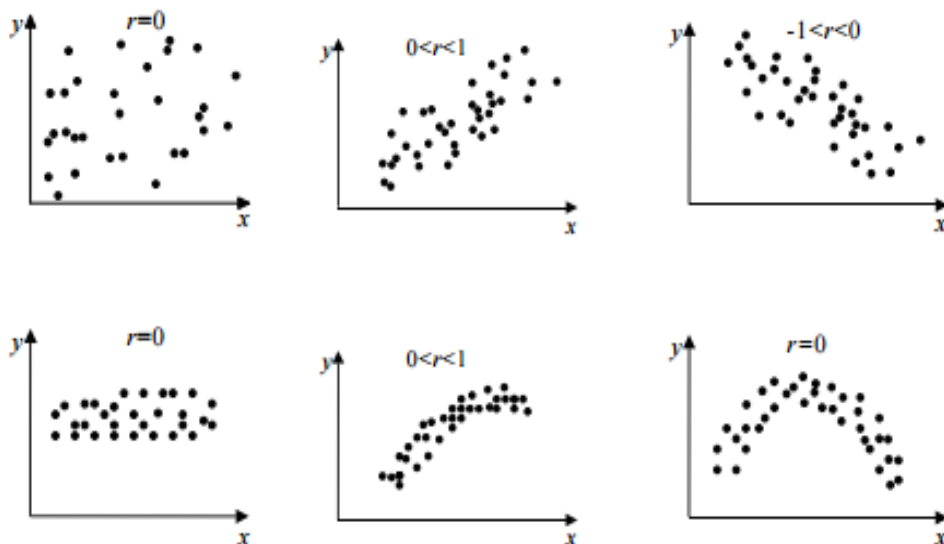
Για την στατιστική επεξεργασία των εμπειρικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα «Στατιστικό Πακέτο για τις Κοινωνικές Επιστήμες», SPSS Statistics, version 23.0 της IBM. Μετά την συλλογή των ερωτηματολογίων έγινε κωδικοποίηση των απαντήσεων και εισαγωγή των δεδομένων στο πρόγραμμα.

Οι μεταβλητές, κατανεμήθηκαν σε δύο κατηγορίες, στις εξαρτημένες και στις ανεξάρτητες. Οι εξαρτημένες μεταβλητές μας, ήταν όλες οι ερωτήσεις του Κυρίως Ερωτηματολογίου. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές μας, ήταν τα Ατομικά Στοιχεία, του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου: Φύλο, Ηλικία, Οικογενειακή Κατάσταση, Έτη Υπηρεσίας, Μορφωτικό Επίπεδο, Θέση στην Ιεραρχία και Σχέση Εργασίας.

Σε περιγραφικό επίπεδο, η παρουσίαση των στατιστικών στοιχείων περιλαμβάνει, κατά κύριο λόγο, πίνακες ή γραφήματα συχνοτήτων ή ποσοστών. Σε επίπεδο επαγωγικής στατιστικής, ο έλεγχος της ύπαρξης (ή όχι) συσχέτισης ανάμεσα σε κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή με όλες τις εξαρτημένες, πραγματοποιήθηκε με τον μη παραμετρικό Συντελεστή Συνάφειας Spearman's rho. Ο δείκτης συνάφειας Spearman μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η μέτρηση των

μεταβλητών έχει γίνει σε τακτική κλίμακα γι' αυτό θεωρείται από τους πλέον κατάλληλους για τη μέτρηση συσχέτισης μεταβλητών. Σύμφωνα με τον Εμβαλωτή (2006), οι μη-παραμετρικοί δείκτες είναι πιο «αυστηροί» στα αποτελέσματά τους αφού στόχο έχουν να διορθώσουν για πιθανά προβλήματα που προκαλούνται από τις καταπατήσεις των προϋποθέσεων. Αυτό βέβαια δεν συμβαίνει συνέχεια.

Ο δείκτης συνάφειας Spearman εκφράζει τη σχέση που έχουν μεταξύ τους οι μεταβλητές δύο ομάδων δεδομένων και περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο συν-μεταβάλλονται. Πρόκειται για ένα σταθμισμένο δείκτη που το εύρος των τιμών του κυμαίνεται από -1 έως +1. Η τιμή 0 δηλώνει μηδενική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Θετικές τιμές του r δεν υποδηλώνουν, κατ' ανάγκη, μεγαλύτερο βαθμό γραμμικής συσχέτισης από το βαθμό γραμμικής συσχέτισης που υποδηλώνουν αρνητικές τιμές του r . Ο βαθμός γραμμικής συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του r και όχι από το πρόσημο του r . Το πρόσημο του r καθορίζει το είδος, μόνο, της συσχέτισης (θετική ή αρνητική). Μας πληροφορεί δηλαδή για το αν αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης μεταβλητής. Για παράδειγμα η τιμή $r = -0,9$ δείχνει ισχυρότερη γραμμική συσχέτιση από την τιμή $r = 0,8$ ενώ οι τιμές $r = -0,6$ και $r = 0,6$ δείχνουν ίδιο βαθμό γραμμικής συσχέτισης αλλά αντίθετο είδος. (Ζαφειρόπουλος, 2012).



Σχήμα 5.1: Διαγράμματα διασποράς με παραδείγματα μηδενικής, θετικής και αρνητικής γραμμικής συσχέτισης.

Πηγή: Ζαφειρόπουλος (2012)

Σύμφωνα με τον Ζαφειρόπουλο (2012), η κατηγοριοποίηση του μεγέθους της τιμής που λαμβάνει ο δείκτης Spearman μεταξύ των δύο ορίων του εύρους τιμών που μπορεί να πάρει (-1 έως +1), είναι η εξής:

- -1 έως -0,5: Υψηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης·
- -0,5 έως -0,2: Χαμηλός αρνητικός συντελεστής συσχέτισης·
- -0,2 έως 0,2: Μηδενικός συντελεστής συσχέτισης·
- 0,2 έως 0,5: Χαμηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης·
- 0,5 έως 1: Υψηλός θετικός συντελεστής συσχέτισης.
-

Μία άλλη κατηγοριοποίηση, που προτείνεται από τον Εμβαλωτή (2006), είναι η εξής:

- 0.00 - 0.20: Μηδενική σχέση
- 0.20 - 0.40: Μικρή σχέση
- 0.41- 0.60: Μέτρια σχέση
- 0.61- 0.80: Δυνατή σχέση
- > 0.81: Εξαιρετικά δυνατή σχέση

Στην δική μας έρευνα έγινε χρήση της κατηγοριοποίησης που προτείνει ο Ζαφειρόπουλος (2012).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι για τις περιπτώσεις στατιστικού ελέγχου ως ελάχιστο επίπεδο σημαντικότητας (significance) χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης $p\text{-value} = 0,05$ και ο δείκτης $p\text{-value} = 0,01$ που εκφράζει πιο υψηλό επίπεδο σημαντικότητας.

5.3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά του δείγματος

Θα παρουσιάσουμε μέσω πινάκων της περιγραφικής στατιστικής την ερμηνεία των δημογραφικών στοιχείων των 79 ατόμων που συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγιο που τους δόθηκε.

Πίνακας 5.1:

Στατιστικά στοιχεία

		ΦΥΛΟ	ΗΛΙΚΙΑ	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
N	Valid	79	79	79	79	79	79	79
	Missing	0	0	0	0	0	0	0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Ο πίνακας «Στατιστικά στοιχεία» περιέχει τον αριθμό των έγκυρων («valid») και των ελλιπών («missing») στοιχείων για κάθε μεταβλητή. Στην περίπτωση μας δεν έχουμε στα δημογραφικά μας δεδομένα ελλιπής τιμές γιατί και οι 79 ερωτηθέντες συμπλήρωσαν τα ατομικά τους στοιχεία.

Η σύνθεση του δείγματος εμφανίζει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

Ως προς το φύλο, στην έρευνα μας συμμετείχαν :

- 20 (25,3%) άνδρες
- 59 (74,7%) γυναίκες.

Είναι εμφανές ότι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων (74,7%) είναι γυναίκες. Τρεις(3) στους τέσσερις(4) εργαζόμενους είναι γυναίκες, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την σύνθεση της Δημόσιας Υπηρεσίας ως προς το φύλο, όπου σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία (2016), το σύνολο των εργαζόμενων γυναικών στην Δημόσια Υπηρεσία κατά το 2011 ανερχόταν περίπου στο 40% του συνόλου των εργαζομένων. Σημειώνεται ότι τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχής αύξηση των εργαζόμενων γυναικών στο Δημόσιο.

Το γεγονός αυτό συνδέεται και με την βελτίωση του μορφωτικού επιπέδου των γυναικών στην Κύπρο, το οποίο σύμφωνα με την Στατιστική Υπηρεσία (2016) τα τελευταία είκοσι

χρόνια έχει διπλασιασθεί. Μάλιστα ο αριθμός των γυναικών στα πανεπιστήμια είναι μεγαλύτερος από τους άντρες (Στατιστική Υπηρεσία, 2016).

Η κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο, παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.2:

Κατανομή δείγματος με βάση φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALE	20	25,3	25,3	25,3
	FEMALE	59	74,7	74,7	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Στους πίνακες της ενότητας «Frequency Table», η στήλη «Frequency» περιέχει τις απόλυτες επιμέρους συχνότητες, η στήλη «Percent» περιέχει τις σχετικές επιμέρους συχνότητες (ποσοστά %) και η στήλη «Cum Percent» περιέχει τις αθροιστικές σχετικές συχνότητες. Η στήλη «Valid Percent» περιέχει τις σχετικές συχνότητες, όπως προκύπτουν αφού αποκλειστούν τα ελλιπή δεδομένα (missing data).

Όσον αφορά την ηλικία:

- Την ηλικιακή ομάδα κάτω των 35 ετών αντιπροσωπεύουν 23 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 29.1% του συνολικού δείγματος.
- Την ηλικιακή ομάδα 36-45 ετών αντιπροσωπεύουν 25 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 31.6% του συνολικού δείγματος.
- Την ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών αντιπροσωπεύουν 19 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 24.1% του συνολικού δείγματος.
- Την ηλικιακή ομάδα άνω των 56 ετών αντιπροσωπεύουν 12 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 15.2% του συνολικού δείγματος.

Με βάση τα στοιχεία φαίνεται ότι ο ηλικιακός μέσος όρος να είναι σχετικά μικρός αφού το 60,8% των εργαζόμενων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες κάτω των 35 και 36-45 ετών, ενώ οι μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι (άνω των 56 ετών) στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου είναι σχετικά μικρός αριθμός (15,2%). Σημειώνεται ότι από το 2012 έχουν παγιοποιηθεί οι προσλήψεις νέων εργαζόμενων στα πλαίσια του μνημονίου συναντίληψης, για την αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζαν τα δημόσια οικονομικά.

Η ηλικιακή κατανομή του δείγματος, παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.3:

Κατανομή δείγματος με βάση την ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UNDER 35	23	29,1	29,1	29,1
	36 - 45	25	31,6	31,6	60,8
	46 - 55	19	24,1	24,1	84,8
	OVER 56	12	15,2	15,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όσον αφορά την οικογενειακή τους κατάσταση:

- 76 εργαζόμενοι είναι έγγαμοι
- 3 εργαζόμενοι μόνο είναι άγαμοι

Το σύνολο σχεδόν των εργαζόμενων (96,2%) στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου είναι έγγαμοι. Η κατάσταση αυτή πιθανώς να συνδέεται με το γεγονός ότι υπάρχει σταθερότητα στην εργασία και σχετικά καλές αμοιβές.

Η κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση, παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.4:

Κατανομή δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MARRIED	76	96,2	96,2	96,2
	UNMARRIED	3	3,8	3,8	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όσον αφορά τα έτη υπηρεσίας: Σε σχέση με τα έτη υπηρεσίας, το δείγμα παρουσίασε την ακόλουθη κατανομή:

- Κάτω των 10 ετών υπηρεσίας αντιπροσωπεύουν 28 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 35.4% του συνολικού δείγματος.
- Μεταξύ 11-20 έτη υπηρεσίας αντιπροσωπεύουν 24 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 30.4% του συνολικού δείγματος.
- Άνω των 21 ετών υπηρεσίας αντιπροσωπεύουν 27 δημόσιοι υπάλληλοι με ποσοστό που αντιστοιχεί στο 34.2% του συνολικού δείγματος.

Είναι σαφές ότι υπάρχει μια ισορροπία όσο αφορά την εμπειρία των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου παρά το γεγονός ότι το 65,8% των εργαζόμενων έχουν υπηρεσία μικρότερη των 20 ετών. Είναι προφανές ότι η παράμετρος αυτή συναρτάται άμεσα με την παράμετρο της ηλικιακής κατανομής όπου το 60,8% των εργαζόμενων είναι ηλικίας μικρότερης των 45 ετών.

Η κατανομή του δείγματος με βάση έτη υπηρεσίας παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.5:

Κατανομή δείγματος με βάση τα έτη υπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UNDER 10	28	35,4	35,4	35,4
	11 - 20	24	30,4	30,4	65,8
	OVER 21	27	34,2	34,2	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όσον αφορά το μορφωτικό τους επίπεδο:

- 31 δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος είναι κάτοχοι απολυτηρίου Λυκείου. Ποσοστό δηλαδή 39.2% του συνολικού δείγματος.
- 29 δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος είναι κάτοχοι βασικού τίτλου σπουδών. Ποσοστό δηλαδή 36.7% του συνολικού δείγματος.
- 19 δημόσιοι υπάλληλοι του δείγματος είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Ποσοστό δηλαδή 24.1% του συνολικού δείγματος.

Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζόμενων συναρτάται και με τις θέσεις εργασίας και τις υπηρεσίες που παρέχει η Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου, όπου ένα μεγάλο φάσμα των υπηρεσιών(π.χ. έκδοση πιστοποιητικών γεννήσεων, ταυτοτήτων, κλπ) δεν απαιτεί την κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου ή μεταπτυχιακού. Παρά το γεγονός αυτό σε ποσοστό 60,8% των εργαζόμενων είναι κάτοχος βασικού τίτλου σπουδών ή μεταπτυχιακού γεγονός που βοηθά στην καλύτερη λειτουργία της υπηρεσίας και στην παροχή ποιοτικών και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών.

Η κατανομή του δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.6:

Κατανομή δείγματος με βάση το μορφωτικό επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LYCEUM	31	39,2	39,2	39,2
	UNIVERSITY	29	36,7	36,7	75,9
	MASTER	19	24,1	24,1	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όσον αφορά την θέση στην Ιεραρχία: Σε σχέση με την θέση που κατέχουν οι εργαζόμενοι στην υπηρεσία, το δείγμα παρουσίασε την ακόλουθη κατανομή:

- 6 δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν θέση Διευθυντής ή Προϊσταμένου Τμήματος ή Κλάδου και ανήκουν στην κλίμακα Α13-Α15.
- 19 δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν θέση Λειτουργού Α' ή Λειτουργού και ανήκουν στην κλίμακα Α8-Α12
- 26 δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν θέση Λειτουργού και ανήκουν στην κλίμακα Α5-Α7.
- 28 δημόσιοι υπάλληλοι κατέχουν θέση Λειτουργού και ανήκουν στην κλίμακα Α1-Α4.

Το δείγμα μας έχει καλύψει όλες τις βαθμίδες της Ιεραρχίας και είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζόμενων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου.

Η κατανομή του δείγματος με βάση τη θέση που κατέχει στην Ιεραρχία παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.7:

Κατανομή δείγματος με βάση την θέση που κατέχει στην υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A13 - A15	6	7,6	7,6	7,6
	A8 - A12	19	24,1	24,1	31,6
	A5 - A7	26	32,9	32,9	64,6
	A1 - A4	28	35,4	35,4	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όσον αφορά την σχέση εργασίας:

- 45 άτομα είναι Μόνιμοι ποσοστό 57% του δείγματος
- 34 άτομα είναι Αορίστου Χρόνου ποσοστό 43% του δείγματος

Η εφαρμογή του μνημονίου συναντίληψης, για την αντιμετώπιση των οικονομικών προβλημάτων που αντιμετώπιζαν τα δημόσια οικονομικά, είχε ως αποτέλεσμα το ποσοστό των μόνιμων θέσεων εργασίας στο Ευρύτερο Δημόσιο να μειωθεί σε σχέση με ποσοστό των θέσεων αορίστου χρόνου. Το στοιχείο αυτό εμφανίζεται και στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου όπου το 43% των εργαζομένων κατέχουν θέση αορίστου χρόνου.

Η κατανομή του δείγματος με βάση την σχέση εργασίας παρουσιάζεται στο πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.8:

Κατανομή δείγματος με βάση την σχέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PERMANENT	45	57,0	57,0	57,0
	NO PERMANENT	34	43,0	43,0	100,0
	Total	79	100,0	100,0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4. Αξιολόγηση αποτελεσμάτων της έρευνας στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα

5.4.1. Στάσεις και απόψεις των Δημοσίων Λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση.

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 4.5, οι στάσεις και οι απόψεις Δημοσίων Λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση τους μετρήθηκαν σε συνάρτηση με τις ακόλουθες μεταβλητές:

- Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.
- Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης
- Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.
- Καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.
- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.
- Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.
- Αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους δημόσιους υπάλληλους.
- Κατάργηση ή όχι της διαδικασίας αξιολόγησης.

Ακολούθως θα γίνει ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας για κάθε μια από τις πιο πάνω μεταβλητές.

5.4.1.1. Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Αρχικά ζητήθηκε από τους λειτουργούς να τοποθετηθούν όσο αφορά τον βαθμό ικανοποίησης τους απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Η παραπάνω μεταβλητή εξετάστηκε μέσα από τα ακόλουθα τέσσερα ερωτήματα:

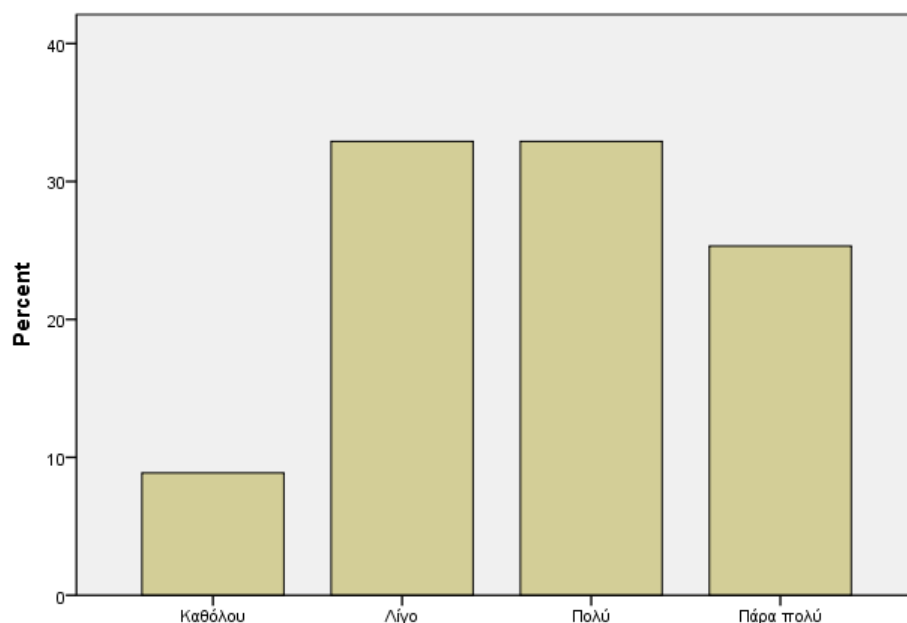
A.α. Γνωρίζω με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μου που διενεργείται στην υπηρεσία μου.

Το 58,2% των λειτουργών απάντησε ότι γνωρίζει «πολύ» ή «πάρα πολύ» την διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους, ενώ ένα ποσοστό 8,9% απάντησε ότι δεν γνωρίζει «καθόλου» την διαδικασία. Από τους Διευθυντές ή Προϊστάμενους Τμήματος ή Κλάδου σε ποσοστό 100% απάντησαν ότι γνωρίζει «πολύ» ή «πάρα πολύ» την διαδικασία, γεγονός θετικό για την υπηρεσία, αφού η πραγματοποίηση της αξιολόγησης με βάση το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης είναι συνήθως διοικητικό καθήκον. Από την άλλη 41,8% των εργαζόμενων απάντησε ότι γνωρίζει «καθόλου» ή «λίγο» την διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους που, κατά την γνώμη του γράφοντος κρίνεται ιδιαίτερα ψηλό γεγονός, που δείχνει πιθανώς την απαξίωση προς τις υφιστάμενες διαδικασίες αξιολόγησης από τους λειτουργούς. Αυτό επιβεβαιώνετε από το γεγονός ότι από τους 33 λειτουργούς που απάντησαν αρνητικά οι 22 (27,8%) έχουν υπηρεσία πέραν των 10 ετών εκ των οποίων οι 9 έχουν υπηρεσία πέραν των 21 ετών.

Συνολικά, τα ποσοστά των απαντήσεων στην πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.1:

Α.α. Γνωρίζω με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μου που διενεργείται στην υπηρεσία μου



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου.

Το 84,8% των λειτουργών απάντησε ότι είναι «καθόλου» ή «λίγο» ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία του, ενώ 15,2% απάντησε ότι είναι «πολύ» ή «πάρα πολύ» ικανοποιημένος/η.

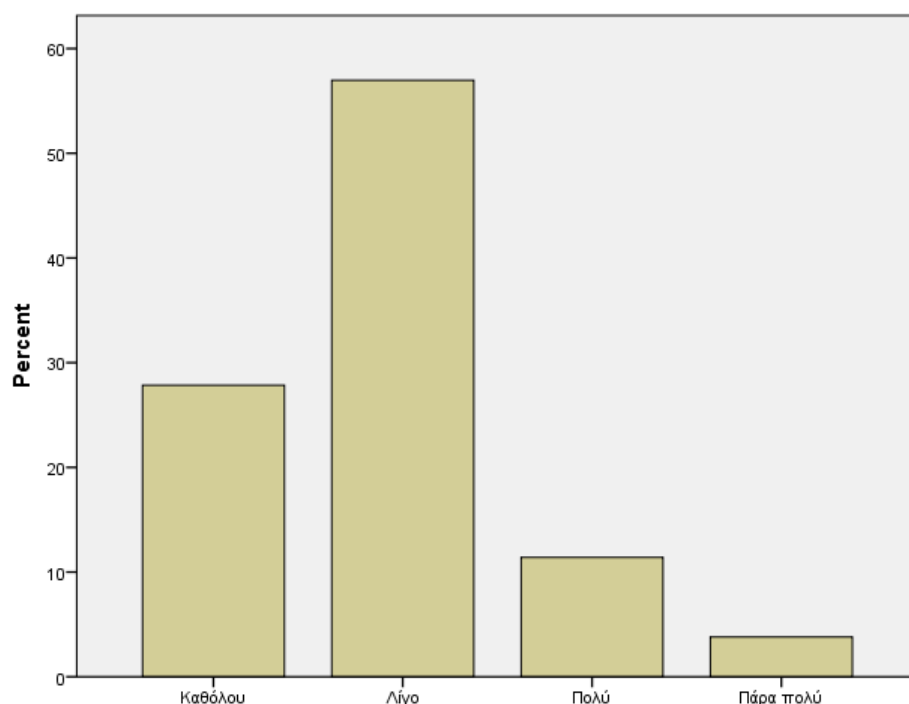
Μια πρώτη παρατήρηση που μπορεί να εξαχθεί είναι το συντριπτικά ψηλό ποσοστό(84,8%) των εργαζομένων που δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Είναι σαφές ότι υπάρχει μια γενική απαξίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Να μην ξεχνάμε το γεγονός ότι η συντριπτική πλειοψηφία των Δημόσιων Υπαλλήλων (πέραν του 94%) βαθμολογείται σε όλα τα στοιχεία της αξιολόγησης ή τουλάχιστον στα επτά από τα οκτώ στοιχεία ως «Εξάίρετος» χωρίς οποιαδήποτε αρνητική ή/και δυσμενή κρίση (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016; Γεωργίου, 2012; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ως αποτέλεσμα του πιο πάνω, δηλαδή της ισοπεδωτικής αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στο επίπεδο του «Εξάίρετος» είναι να προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους ιδιαίτερα στους πραγματικά άριστους που αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με χαμηλότερους τους σε αξία υπαλλήλους.

Συνολικά, τα ποσοστά των απαντήσεων στην πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.2:

Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου.

Το 91,1% των λειτουργών θεωρεί μη επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους και ότι δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. «Καθόλου» επαρκή θεωρεί την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης το 53,1% των εργαζόμενων και «λίγο» το 38%, ενώ μόνο το 8,9% απάντησε ότι θεωρεί «πολύ» ή «πάρα πολύ» επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης. Είναι προφανές ότι οι απαντήσεις στην συγκεκριμένη ερώτηση συνδέονται με τις απαντήσεις της προηγούμενης ερώτησης όσο αφορά την ικανοποίηση από την διαδικασία αξιολόγησης μιας και η ικανοποίηση εν μέρει συνδέεται και με την μεθοδολογία που ακολουθείται για την αξιολόγηση. Το αποτέλεσμα της έρευνας στην συγκεκριμένη ερώτηση ουσιαστικά επιβεβαιώνει την διαπίστωση που έγινε πιο πάνω ότι, γενικά υπάρχει μια πλήρη απογοήτευση των λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου όσο αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Να μην ξεχνάμε ότι η μεθοδολογία που

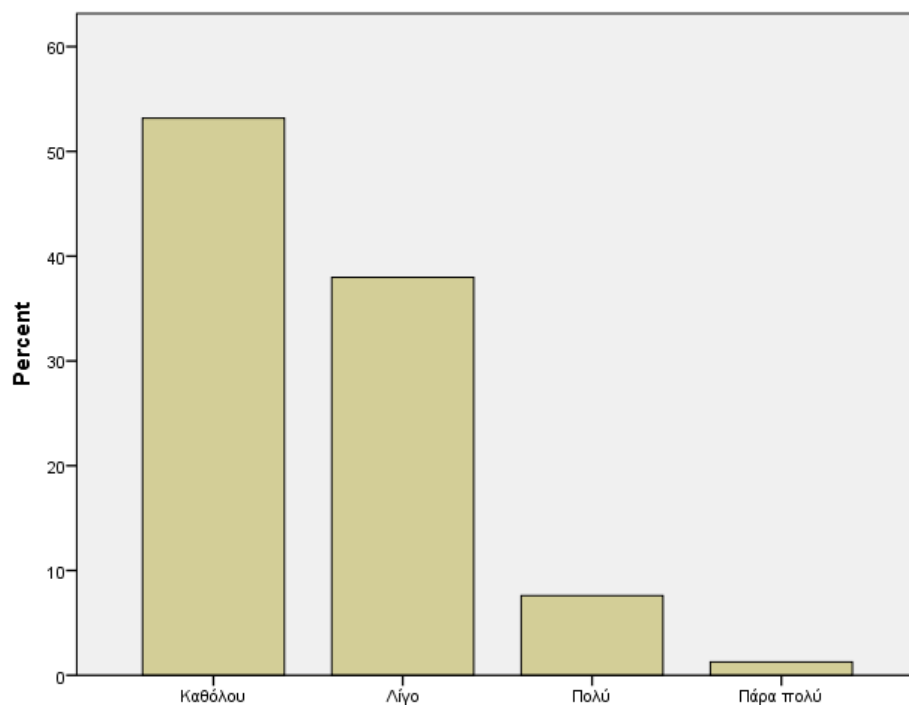
ακολουθείται μέχρι σήμερα στην Δημόσια Υπηρεσία είναι περίπου η ίδια τα τελευταία 56 έτη.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να διαφοροποιηθεί η υφιστάμενη μεθοδολογία που ακολουθείται. Να μην ξεχνάμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική στα πλαίσια ανάπτυξης ενός οργανισμού. Για τον λόγο αυτό, αναπτύχθηκαν κατά καιρούς διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης, καθώς αποτελεί πλέον αναμφισβήτητο γεγονός η βασική αρχή, ότι δεν μπορείς να βελτιώσεις κάτι, αν προηγουμένως δεν μπορείς να το μετρήσεις (Θερίου, 2002). Ως αποτέλεσμα σήμερα διαθέτουμε μια ολόκληρη σειρά μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα και η επιλογή της καταλληλότερης μεθόδου εξαρτάται από τον σκοπό για τον οποίο προορίζεται.

Συνολικά, τα ποσοστά των απαντήσεων στην πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.3:

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Α.δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

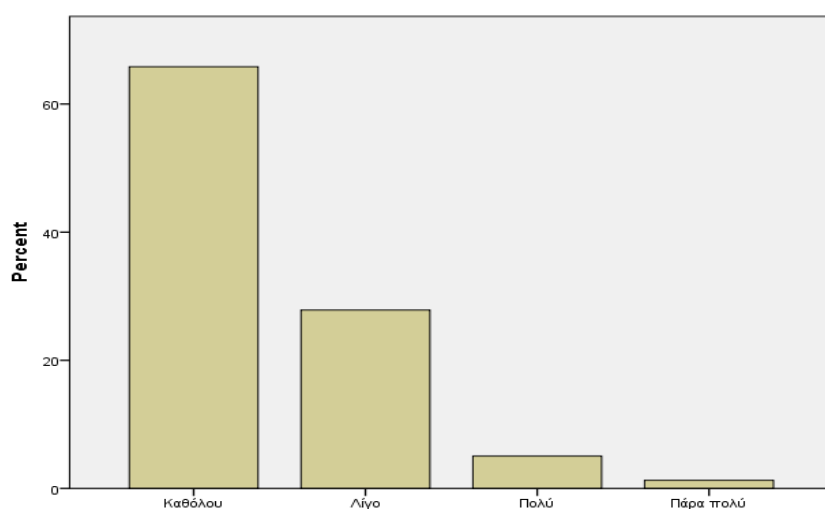
Το 93,7% των λειτουργών απάντησε «καθόλου» ή «λίγο» στην πρόταση ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης «προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων», ενώ μόνο το 6,3% απάντησε θετικά. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άρρητα με το γεγονός της πλήρης, ισοπεδωτικής αξιολόγησης που επικρατεί σήμερα στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, κάτι που προκαλεί αναξιοκρατία, αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, προκαλώντας παράλληλα αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης και προσφοράς τους (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016; Γεωργίου, 2012).

Όπως αναφέρθηκε στο κεφάλαιο (2) - βιβλιογραφία για να είναι μια αξιολόγηση αποτελεσματική θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η συγκρισιμότητα, η αμεροληψία και η συνάφεια. Η απουσία έστω και ενός καθιστά την όλη διαδικασία της αξιολόγησης μη αποτελεσματική (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Προσωπική μου άποψη είναι ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν πληροί τα περισσότερα από τα πιο πάνω χαρακτηριστικά λόγω και του γεγονότος της πλήρης ισοπεδωτικής αξιολόγησης κάτι που αντανακλάται και στις απαντήσεις των ερωτώμενων στο πιο πάνω ερώτημα.

Συνολικά, τα ποσοστά των απαντήσεων στην πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.4:

Α.δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4.1.2. Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.

Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους λειτουργούς να τοποθετηθούν όσο αφορά την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Η παραπάνω μεταβλητή εξετάστηκε μέσα από τα ακόλουθα οκτώ ερωτήματα:

B.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.

B.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

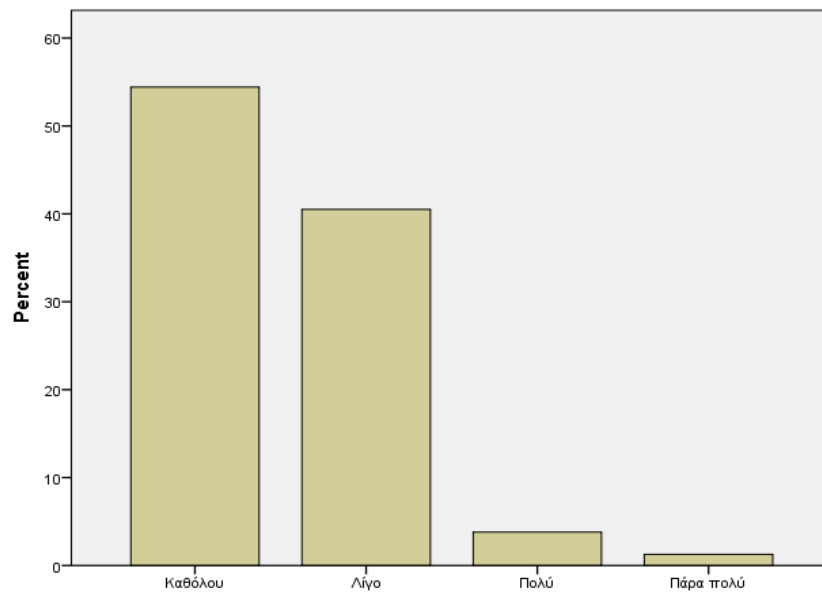
Οι προτάσεις B.α. και B.ζ. δύναται να συνεξεταστούν μια και το περιεχόμενο τους μπορεί να θεωρηθεί συναφές υπό την έννοια ότι εξετάζουν θέματα που σχετίζονται κατά κύριο λόγο με τον ίδιο τον αξιολογούμενο και από την άλλη λόγο και των συναφών αποτελεσμάτων. Τόσο και για τις δύο προτάσεις οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν αρνητικά με υψηλά ποσοστά. Συγκεκριμένα για την πρόταση B.α. το 94,9% των λειτουργών κρίνει ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη τους μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων, ενώ μόνο το 5,1% απάντησε θετικά. Παρομοίως, το 93,7% των λειτουργών θεωρεί ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ μόνο το 6,3% απάντησε θετικά. Είναι προφανές ότι οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες προτάσεις συνδέονται με τις απαντήσεις που αφορούσαν τις προτάσεις με την οποία εξετάστηκε η μεταβλητή που αφορούσε την ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Τα υψηλά ποσοστά των αρνητικών τοποθετήσεων, αναδεικνύουν, κατά την γνώμη του γράφοντος, την επιθυμία των εργαζομένων για την σύνδεση της αξιολόγησης τους, με διαδικασίες που θα ενθαρρύνουν και θα προσφέρουν κίνητρα με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους και θα εντοπίζει πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες τους, οι οποίες θα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης τους και κατά συνέπεια του όλου οργανισμού. Άλλωστε αυτά αποτελούν μερικούς από τους βασικούς στόχους της αξιολόγησης (Newstrom and Davis, 2002; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004; Bratton and Gold, 1999).

Συνολικά, τα ποσοστά των απαντήσεων στις πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.5:

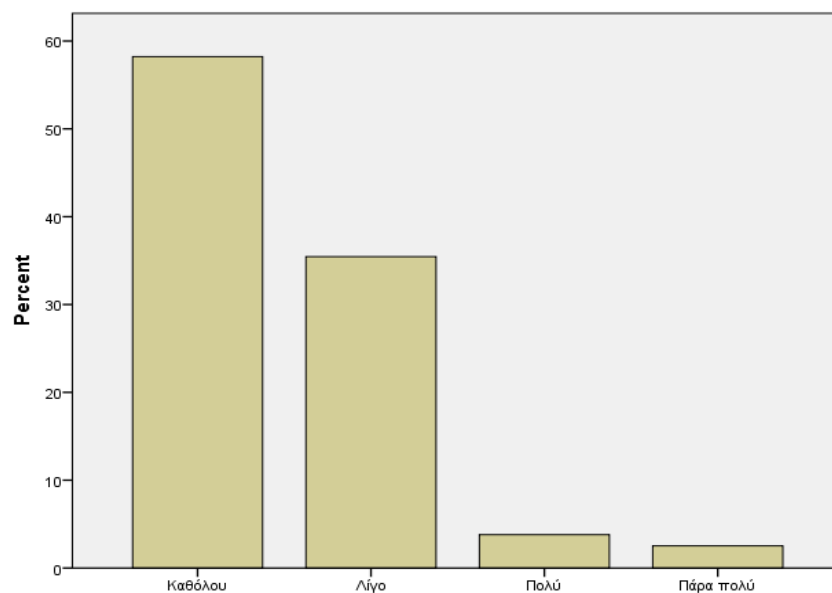
Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.6:

Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

B.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.

B.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση για όλη την υπηρεσία (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος). Βοηθά τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

B.δ. Ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.

Οι προτάσεις B.β., B.γ. και B.δ. δύναται να συνεξεταστούν μια και το περιεχόμενο τους μπορεί να θεωρηθεί συναφές υπό την έννοια ότι εξετάζουν θέματα που έχουν να κάνουν κατά κύριο λόγο με την λειτουργία του ίδιου του οργανισμού και από την άλλη λόγο παρόμοιων αποτελεσμάτων. Τόσο και για τις τρεις προτάσεις οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν αρνητικά με υψηλά ποσοστά. Συγκεκριμένα για την πρόταση B.β. το 92,4% των λειτουργών θεωρεί ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις. Αντίστοιχα για τις προτάσεις B.γ. και B.δ. το 93,7% των λειτουργών κρίνουν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας τους, δεν αυξάνει την απόδοση για όλη την υπηρεσία και δεν ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.

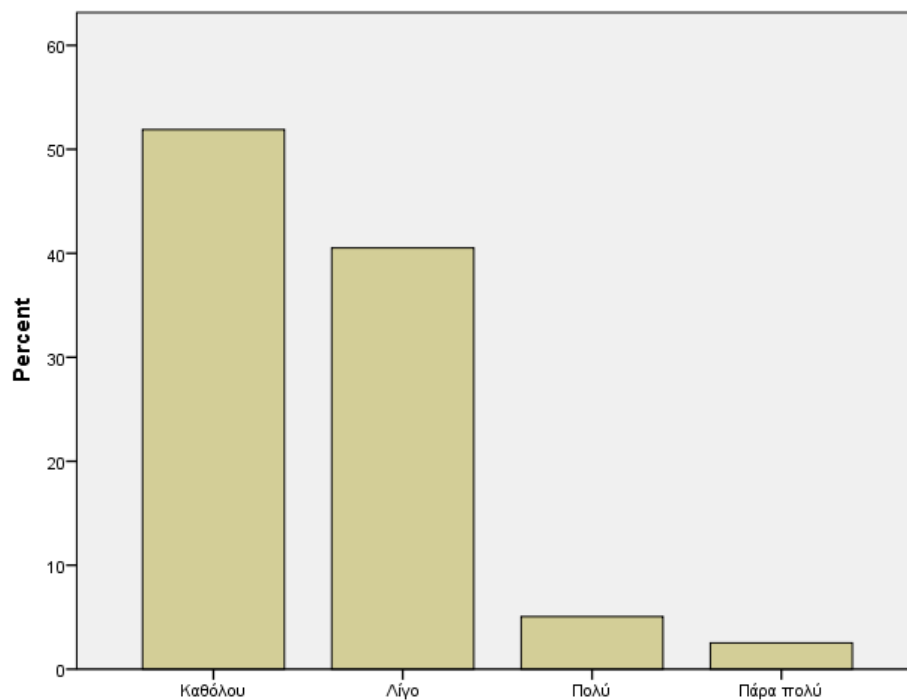
Ουσιαστικά τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν όσα έχουν προαναφερθεί, ότι το υφιστάμενο σύστημα παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες που το καθιστούν αναποτελεσματικό. Ο εξισωτισμός στο οποίο έχει οδηγήσει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, δεν επιτρέπει στις ηγεσίες των δημόσιων οργανισμών, την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ώστε να προωθήσουν τέτοιες πολιτικές όπου, οι καλύτεροι να αμείβονται καλύτερα ή να προάγονται ή μέσα από κίνητρα να δημιουργούν τις συνθήκες για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης. Επιπλέον δεν μπορεί να υποστηρίξει θέματα εκπαίδευσης του προσωπικού ή μεταθέσεων ή και προσλήψεων αφού όλοι είναι άριστοι και δεν παρουσιάζουν αδυναμίες που χρήζουν διόρθωσης. Γεγονός, που δεν επιτρέπει στην οργάνωση της υπηρεσίας, αφού η διοίκηση δεν γνωρίζει τα θετικά και αρνητικά για κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε, να υπάρξει σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού κατ' επέκταση αυξημένη απόδοση για το σύνολο της υπηρεσίας.

Ακόμη η ισοπεδωτική και μη αντικειμενική αξιολόγηση των επιδόσεων ανεξάρτητα από θετικά ή αρνητικά συναισθήματα, δεν επιτρέπει την ανάπτυξη της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας αφού οι αξιολογούμενοι δεν πιστεύουν ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και ωφέλιμη για όλους και ότι αποτελεί βασική διοικητική λειτουργία, που συμβάλλει στην καλύτερη διοίκηση του οργανισμού.

Η κατανομή των απαντήσεων στις τρεις πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.7:

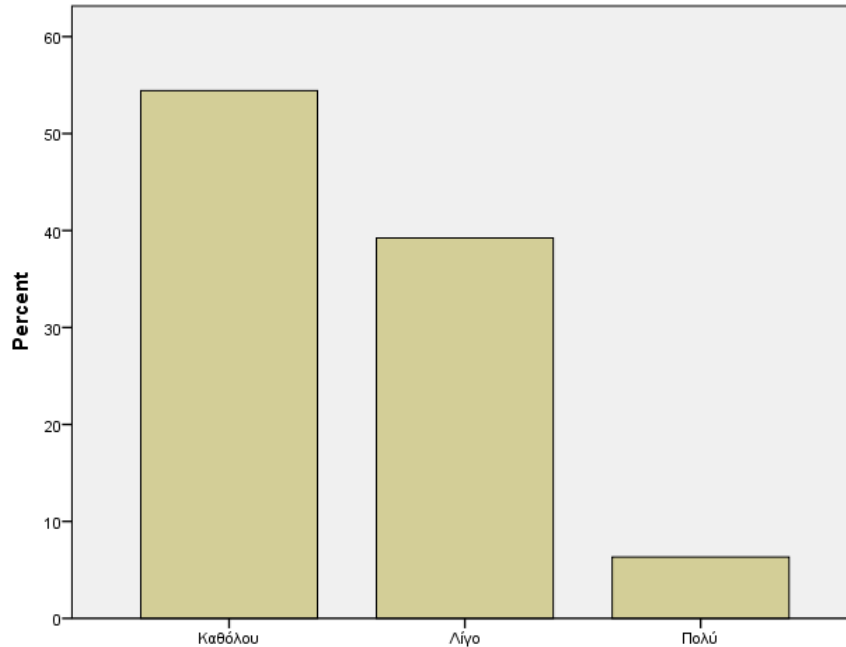
Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.8:

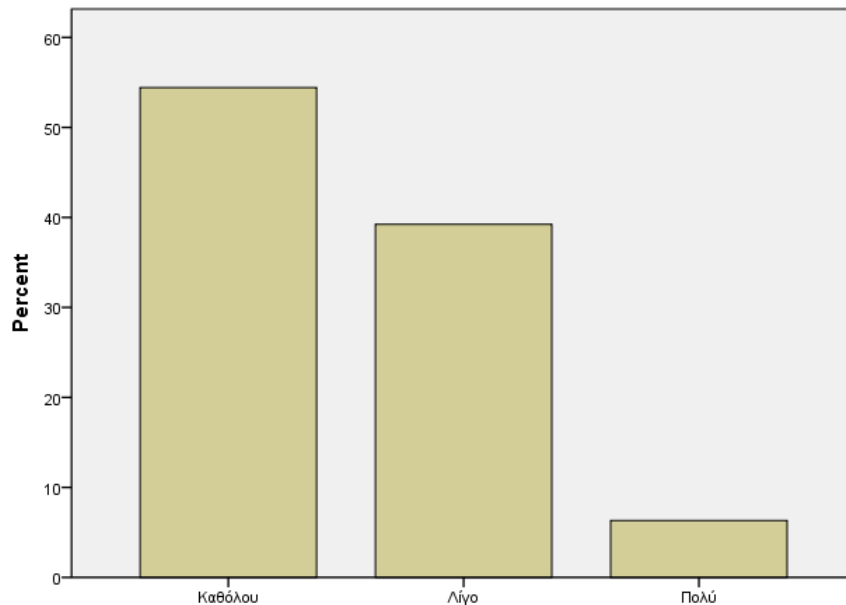
Β.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση για όλη την υπηρεσία (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος). Βοηθά τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.9:

Β.δ. Ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση.

Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση.

Οι προτάσεις Β.ε. και Β.στ. δύναται να συνεξεταστούν μια και το περιεχόμενο τους μπορεί να θεωρηθεί συναφές υπό την έννοια ότι εξετάζουν θέματα που σχετίζονται μεταξύ τους. Τόσο και για τις δύο προτάσεις οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν αρνητικά με υψηλά ποσοστά. Συγκεκριμένα για την πρόταση Β.ε. το 77,2% των λειτουργών απάντησε ότι δεν τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση, ενώ μόνο το 22,8% απάντησε θετικά. Για την πρόταση Β.στ. το 96,2% των λειτουργών θεωρεί ότι δεν υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση. ενώ μόνο το 3,8% απάντησε θετικά.

Μια πρώτη παρατήρηση που μπορεί να εξαχθεί είναι τα χαμηλά ποσοστά (22,8%) των εργαζόμενων που θεωρούν ότι η Διεύθυνση της Επαρχιακής Διοίκησης θέτει στόχους προς υλοποίηση. Εκείνο όμως που κάνει εντύπωση είναι ότι, ακόμη και εκείνοι που απάντησαν θετικά στην εν λόγω τοποθέτηση, θεωρούν σχεδόν στο σύνολο τους, ότι δεν υπάρχει σύνδεση των στόχων με την αξιολόγηση της απόδοσης. Είναι προφανές ότι, η όλη διαδικασία αξιολόγησης να βρίσκεται εκτός των βασικών αρχών και προϋποθέσεων που διακρίνουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Σύμφωνα με το Ζαβλάνο (2002) θεμελιώδεις στοιχείο ενός συστήματος αξιολόγησης είναι να προσδιορίζει με σαφές τρόπο τους στόχους που πρέπει να επιτυγχάνει και τις βασικές αρχές στις οποίες θα βασισθεί. Έτσι, κάνει σαφές σε όλους γιατί πρέπει να γίνεται αξιολόγηση στον οργανισμό και παράλληλα καθορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εξελιχτούν οι τομείς επιδόσεων. Να μην ξεχνάμε ότι το πρώτο βασικό βήμα σε μία διαδικασία αξιολόγησης είναι να καθιερωθεί μια κοινή αντίληψη μεταξύ αξιολογητή και εργαζομένων όσον αφορά τις προσδοκίες από την εργασία και ποιο το έργο που θα πρέπει να ολοκληρωθεί αλλά και τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας (Lipman, 2012; Hansen, 1984).

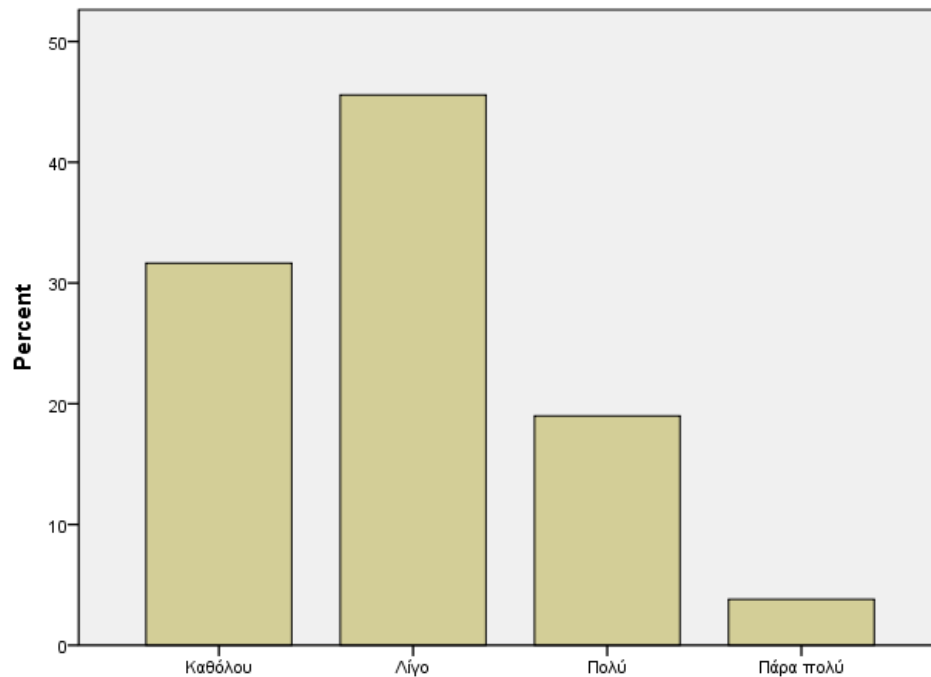
Ενδεχομένως, μπορούμε να αποδώσουμε τα παραπάνω αποτελέσματα στο γεγονός ότι η όλη διαδικασία αξιολόγησης περιορίζεται απλά στην συμπλήρωση ενός ειδικού εντύπου στο τέλος του κάθε έτους. Οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες προτάσεις συνδέονται με τις απαντήσεις που αφορούσαν τις προτάσεις με την οποία εξετάστηκε η μεταβλητή που

αφορούσε την ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Η κατανομή των απαντήσεων στις δυο πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.10:

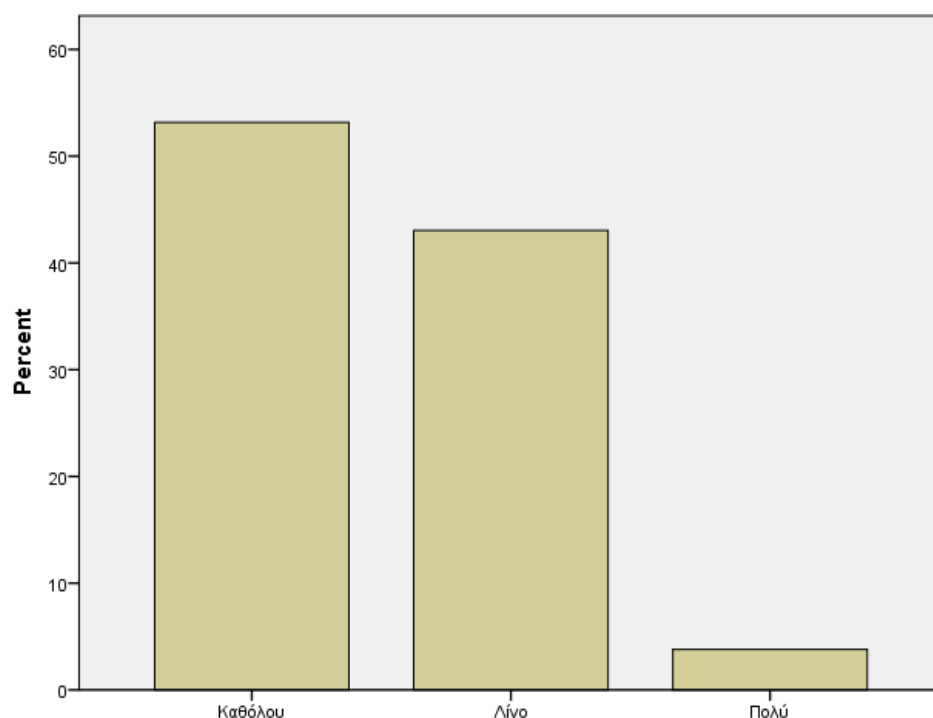
Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.11:

Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.

Το 94,8% των λειτουργών απάντησε ότι δεν γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση, ενώ μόνο το 5,2% απάντησε θετικά. Το αποτέλεσμα στην συγκεκριμένη πρόταση είναι απόρροια και των υπολοίπων απαντήσεων. Είναι σαφές ότι οι αξιολογητές δεν είναι εκπαιδευμένοι στο πως διενεργείται μια αξιολόγηση γεγονός, που επιβεβαιώνεται και από τους ίδιους τους αξιολογητές στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου αφού, όλοι οι Διευθυντές ή Προϊστάμενοι Τμήματος ή Κλάδου που ανήκουν στην κλίμακα Α13-Α15 απάντησαν αρνητικά στην πιο πάνω πρόταση.

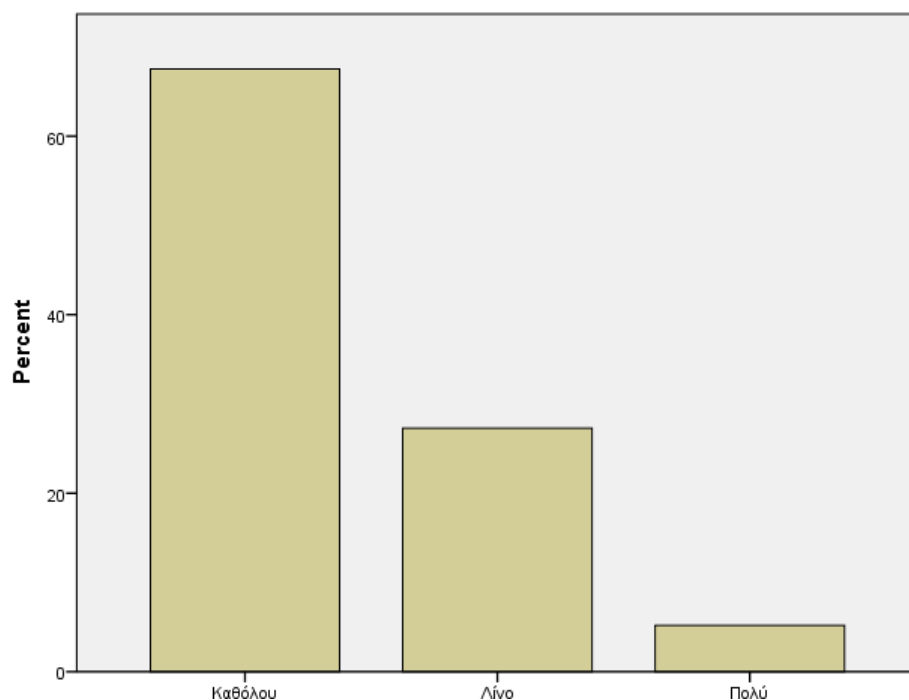
Ως αποτέλεσμα αυτού είναι να παρατηρούνται λάθη κατά την αξιολόγηση και ιδιαίτερα αυτό της επιείκειας όπου ο αξιολογητής, στην προσπάθεια του να μην δυσαρεστήσει τους υφισταμένους του κρίνει με επιείκεια τους αξιολογούμενους είτε λόγω της προσωπική

σχέσης που έχει αναπτύξει μαζί τους, είτε λόγω συγγένειας, είτε λόγω άλλων συμφερόντων (Mathis and Jackson, 2000). Αυτό συνιστά στοιχείο οργανωτικής κουλτούρας και συναντάται συνήθως στον Δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα ο μέσος των μετρήσεων εκτίμησης των εργαζομένων να βρίσκεται κοντά στο άριστα, χωρίς φυσικά αυτό να φανερώνει την πραγματική εικόνα τους.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.12:

Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Όπως προαναφέραμε, οι απαντήσεις στις προτάσεις της μεταβλητής B φαίνεται να συνδέονται με τις απαντήσεις των προτάσεων της μεταβλητής A που διερευνούσε την ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Αυτό επιβεβαιώνεται από τον θετικό συντελεστή συσχέτισης μεταξύ των προτάσεων (β, γ, δ) της μεταβλητής A και των απαντήσεων των προτάσεων (α, β, γ, δ, ε, στ, ζ, η) της μεταβλητής B. Αναλυτικότερα οι μεταβλητές A.β. και B.α παρουσιάζουν θετική συσχέτιση $r = 0,541$ και p value 0,000 στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Αντίστοιχα, οι μεταβλητές A.γ. και B.α παρουσιάζουν θετική συσχέτιση $r = 0,611$ και p value 0,000

στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Παρομοίως, οι μεταβλητές Α.δ. και Β.α παρουσιάζουν θετική συσχέτιση $r = 0,546$ και p value 0,000 στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01. Ανάλογες θετικές συσχετίσεις παρουσιάζονται μεταξύ των υπολοίπων προτάσεων των συγκεκριμένων μεταβλητών. Έτσι, εξάγεται το συμπέρασμα ότι όσοι τοποθετήθηκαν αρνητικά όσο αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης μέσω των προτάσεων της μεταβλητής Α, εξέφρασαν και την αρνητική τους θέση όσο αφορά την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης μέσω των προτάσεων της μεταβλητής Β.

Συγκεντρωτικά, οι συντελεστές συσχέτισης των δύο μεταβλητών φαίνονται για μέρος των προτάσεων στον πίνακα που ακολουθεί (υπόλοιποι συντελεστές παρουσιάζονται στο Παράρτημα Ε) :

Πίνακας 5.9:

Συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών Α (β,γ,δ) και Β (α,β)

Correlation							
			Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Α.δ. Πρωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων	Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα
Spearman 's rho	A.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 79	.665** .000 79	.560** .000 79	.541** .000 79	.384** .000 79
	A.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.665** .000 79	1.000 .000 79	.694** .000 79	.611** .000 79	.418** .000 79

Α.δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Correlation					
	Coefficient	.560**	.694**	1.000	.546**	.427**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.000
	N	79	79	79	79	79
Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων	Correlation					
	Coefficient	.541**	.611**	.546**	1.000	.512**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
	N	79	79	79	79	79
Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα	Correlation					
	Coefficient	.384**	.418**	.427**	.512**	1.000
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.
	N	79	79	79	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4.1.3. Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.

Ακολούθως ζητήθηκε από τους λειτουργούς να τοποθετηθούν όσο αφορά τον επηρεασμό (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται. Η παραπάνω μεταβλητή εξετάσθηκε μέσα από τα ακόλουθα εννέα ερωτήματα:

Γ.α. Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.

Γ.β. Οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης.

Οι προτάσεις Γ.α. και Γ.β δύναται να συνεξεταστούν μια και το περιεχόμενο τους μπορεί να θεωρηθεί συναφές υπό την έννοια ότι εξετάζουν θέματα που σχετίζονται μεταξύ τους. Τόσο και για τις δύο προτάσεις οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν αρνητικά με σχετικά υψηλά

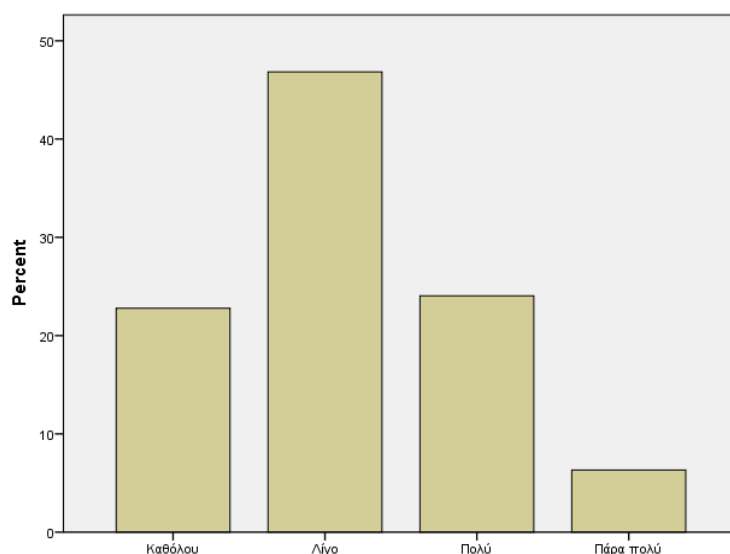
ποσοστά. Συγκεκριμένα για την πρόταση Γ.α. το 69,6% των λειτουργών απάντησε ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης δεν επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία ή αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ενώ θετικά τοποθετήθηκε το 30,4%. Όσο αφορά την πρόταση Γ.β. το 75,6% των λειτουργών θεωρεί ότι οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης δεν επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία ή αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ενώ θετικά τοποθετήθηκε το 24,4%.

Φαίνεται ότι η αρτιότητα του εντύπου αλλά και οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης, κατά τους εργαζόμενους να μην αποτελούν σημαντική παράμετρο που να επηρεάζει το σύστημα αξιολόγησης. Με την θέση αυτή συμφωνεί και ο υποφαινόμενος αφού το υφιστάμενο έντυπο αξιολόγησης είναι σχετικά καλά δομημένο και οι διαβαθμίσεις καλύπτουν σε μεγάλο βαθμό τα στοιχεία που θα πρέπει να αξιολογείται ένας εργαζόμενος. Σύμφωνα με τον Γεωργίου (2012), η υπηρεσιακή έκθεση φαίνεται να είναι σωστά συγκροτημένη και να καλύπτει ένα ευρύ φάσμα στοιχείων για την αξιοκρατική και αντικειμενική αξιολόγηση των εργαζόμενων στον δημόσιο τομέα. Η στάση αυτή των εργαζομένων φαίνεται να επηρεάζεται από το γεγονός της ισοπεδωτικής αξιολόγησης που επικρατεί στην δημόσια υπηρεσία στοιχείο που πιθανώς να θεωρείται ως η βασική πηγή των προβλημάτων στην όλη διαδικασία.

Η κατανομή των απαντήσεων στις πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.13:

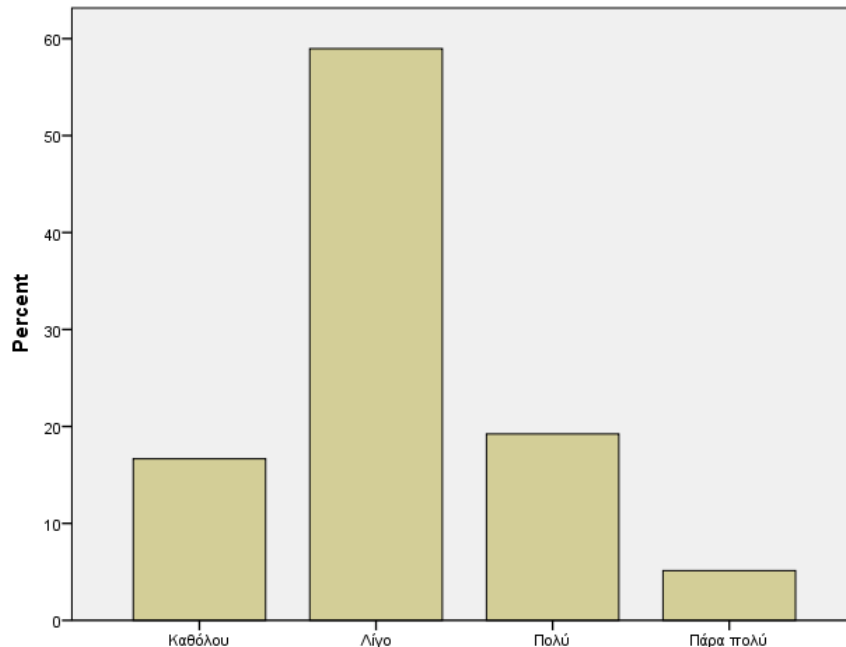
Γ.α. Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.14:

Γ.β. Οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή.

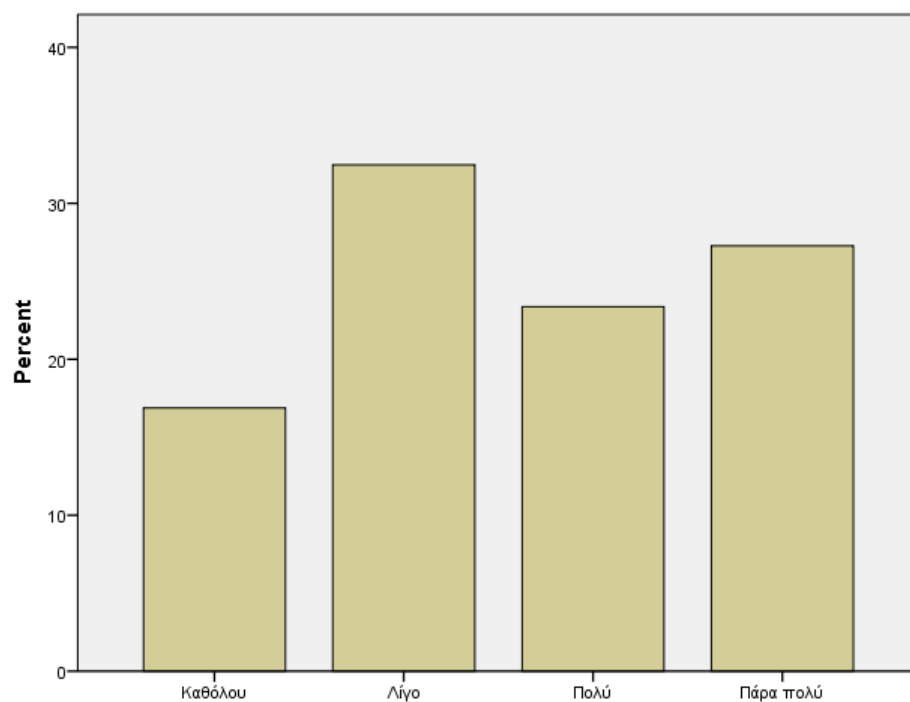
Γ.δ. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.

Και οι δύο αυτές παράμετροι μπορούν επίσης να συνεξεταστούν, υπό το πρίσμα ότι διαπραγματεύονται και οι δύο, χαρακτηριστικά του αξιολογητή. Οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες προτάσεις είναι διχασμένες. Συγκεκριμένα για την πρόταση Γ.γ. το 49,4% των λειτουργών απάντησε ότι η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή δεν επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία ή αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ενώ θετικά τοποθετήθηκε το 50,6%. Όσο αφορά την πρόταση Γ.δ. το 50% των λειτουργών θεωρεί ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή δεν επηρεάζει σημαντικά την επιτυχία ή αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ενώ θετικά τοποθετήθηκε το 50%.

Η κατανομή των απαντήσεων στις πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.15:

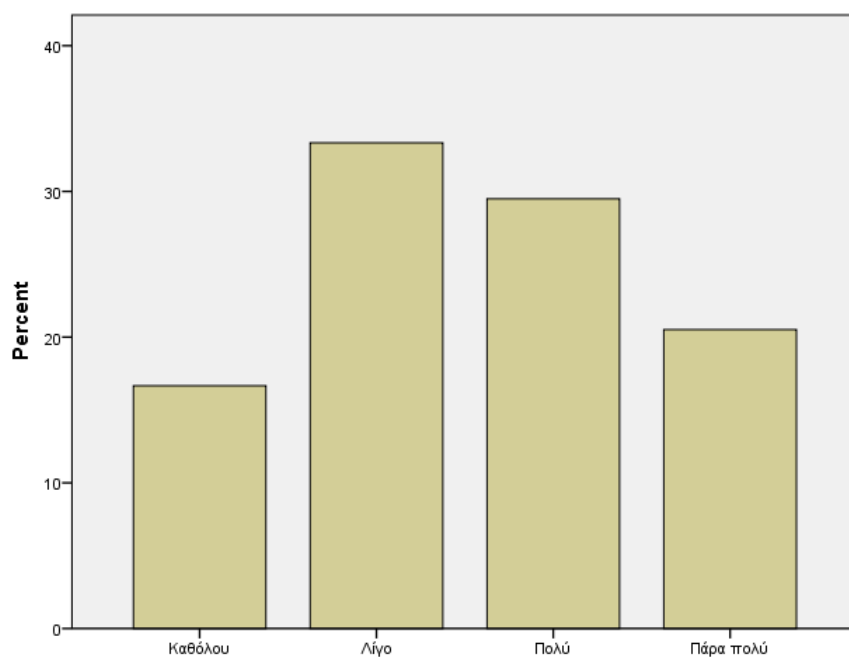
Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.16:

Γ.δ. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Επιπλέον των πιο πάνω προτάσεων στους ερωτώμενους τέθηκαν και οι ακόλουθες προτάσεις σχετικές με την μεταβλητή που διερευνούμε. Συγκεκριμένα οι προτάσεις που τέθηκαν καθώς και τα αποτελέσματα των απαντήσεων (σε ποσοστό) φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.10:

Στατιστικά αποτελέσματα μεταβλητών Γ (ε), Γ (στ), Γ (ζ) και Γ (η)

	Καθόλου %	Λίγο %	Πολύ %	Πάρα πολύ %
Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα.	19,2	34,6	24,4	21,8
Γ.στ. Η αξιολόγηση δεν τεκμηριώνεται για όλα τα επίπεδα βαθμολόγησης.	21,5	38,0	20,3	20,3
Γ.ζ. Η αξιολόγηση του προσωπικού δεν γίνεται στην βάση των καθηκόντων του όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Υπηρεσίας με ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα.	16,5	38,0	31,6	13,9
Γ.η. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η Διεύθυνση για τα θέματα αξιολόγησης.	15,4	43,6	30,8	10,3
Γ.θ. Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.	26,9	32,1	24,4	16,7

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Αναφορικά τώρα με την πιο πάνω ομάδα προτάσεων που τέθηκαν σχετικά με την εξεταζόμενη μεταβλητή παρατηρείται ότι οι απαντήσεις / οι απόψεις των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου να είναι διχασμένες. Αυτό, κατά την γνώμη του γράφοντος, πιθανώς να εκφράζει μια απογοήτευση που επικρατεί στις τάξεις των εργαζομένων σε σχέση με την όλη διαδικασία της αξιολόγησης και γενικά μια αδιαφορία για την ίδια την αξιολόγηση ως θεσμό. Άλλωστε κάτι ανάλογο διαφάνηκε και από την αρνητική τοποθέτηση των εργαζομένων στις προτάσεις (Α.β και Α.γ) που αφορούσαν τον βαθμό ικανοποίησης τους από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Ανεξάρτητα τούτου, ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων (σε όλες τις προτάσεις ξεπερνά το 40%) πιστεύει ότι υπάρχει επηρεασμός του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται, ιδιαίτερα όσο αφορά το γεγονός ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα. Όπως αναφέρθηκε και στα προηγούμενα κεφάλαια, αξιολόγηση χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή του εργαζόμενου στην όλη διαδικασία είναι καταδικασμένη σε αποτυχία. Ακόμη ένα σύστημα αξιολόγησης που δεν συνοδεύεται από την κατάλληλη πληροφόρηση του εργαζόμενου δεν θεωρείται επιτυχημένο και αποτελεσματικό (Lepsinger and Lucia, 1997; Hackman and Oldham, 1980).

5.4.1.4. Καταλληλότητα των παρακάτω μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.

Ακολούθως ζητήθηκε από τους λειτουργούς να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά από μεθόδους / τεχνικές για την αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου και του έργου του. (Οι περισσότερες μορφές αξιολόγησης που τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο έχουν ήδη, παρουσιαστεί στη βιβλιογραφική επισκόπηση της παρούσας εργασίας οπότε, δεν κρίνεται σκόπιμο η λεπτομερής ανάλυση τους στην παρούσα ενότητα). Συγκεκριμένα, στην κρίση των ερωτώμενων τέθηκαν οι ακόλουθες επτά μορφές αξιολόγησης:

- Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις όπου και όταν είναι αναγκαίο κατά το στάδιο της αξιολόγησης).
- Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας).
- Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο).

- Εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360ο (δηλ. από όλους όσους επικοινωνούν καθημερινά με τον εργαζόμενο: προϊστάμενο, συνάδελφους, υφιστάμενους, πολίτες).
- Από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Αυτοαξιολόγηση).
- Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης.
- Η αξιολόγηση να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές.

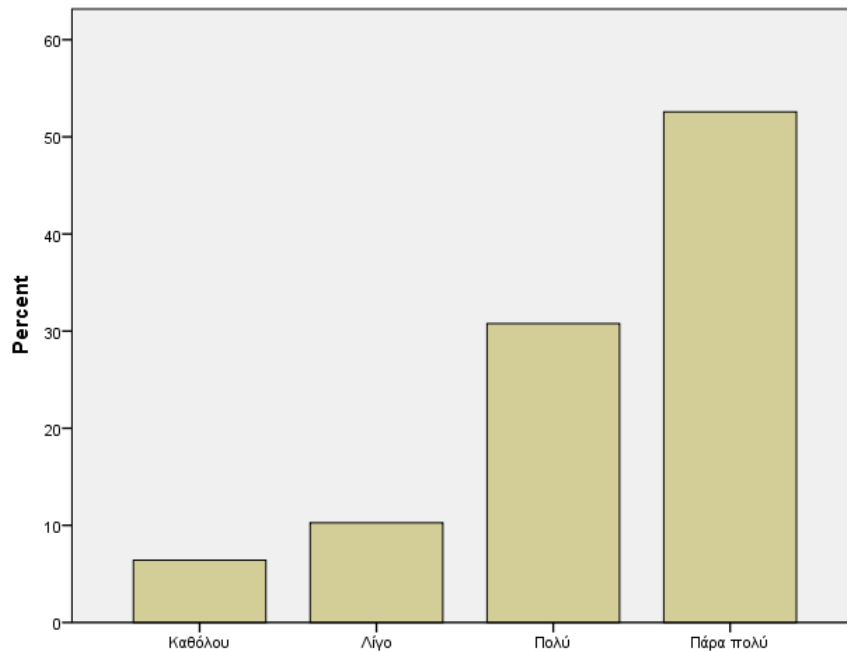
Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 83,3% θεωρεί «Πολύ» ή «Πάρα πολύ» σημαντική την συμμετοχή δύο αξιολογητών στην διαδικασία αξιολόγησης. Ακολουθούν με το ίδιο ποσοστό θετικών τοποθετήσεων 62%, η συνέντευξη αξιολόγησης και η εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση, ενώ η εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360° και ο συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης, συγκεντρώνουν ποσοστά θετικών τοποθετήσεων λίγο πάνω από το 50%. Στις υπόλοιπες μορφές αξιολόγησης τα ποσοστά διαφωνίας είναι μεγαλύτερα από ό,τι της συμφωνίας.

Από τις απαντήσεις φαίνεται σε μεγάλο βαθμό οι εργαζόμενοι να μην δείχνουν εμπιστοσύνη στους αξιολογητές αφού στην συντριπτική τους πλειοψηφία θεωρούν απαραίτητη την παρουσία δεύτερου αξιολογητή κατά την διεξαγωγή της αξιολόγησης. Το γεγονός αυτό, της μη εμπιστοσύνης προς τον αξιολογητή, πιθανώς να καθιστά την όλη διαδικασία ανεπιτυχή αφού βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία της αξιολόγησης, είναι η ύπαρξη της κατάλληλης κουλτούρας και νοοτροπίας εντός του οργανισμού, βασικό στοιχείο της οποίας είναι η ύπαρξη θετικού κλίματος μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών, για ανοιχτή και ειλικρινή συνεργασία (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στα γραφήματα που ακολουθούν, καταγράφεται η κατανομή των απαντήσεων των ερωτώμενων στις μεθόδους που συγκέντρωσαν τα μεγαλύτερα ποσοστά θετικών τοποθετήσεων:

Γράφημα 5.17:

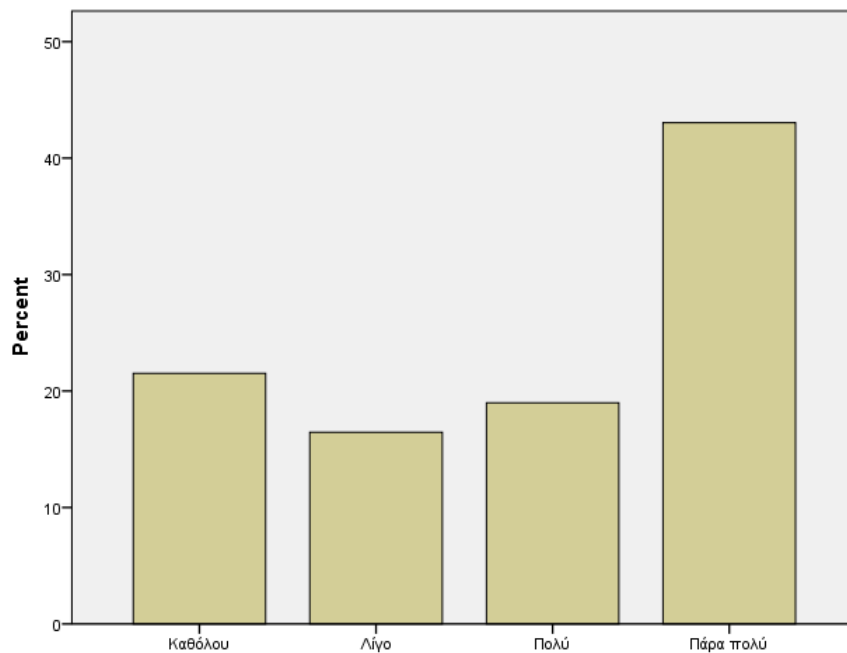
Δ.ζ. Η αξιολόγηση να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.18:

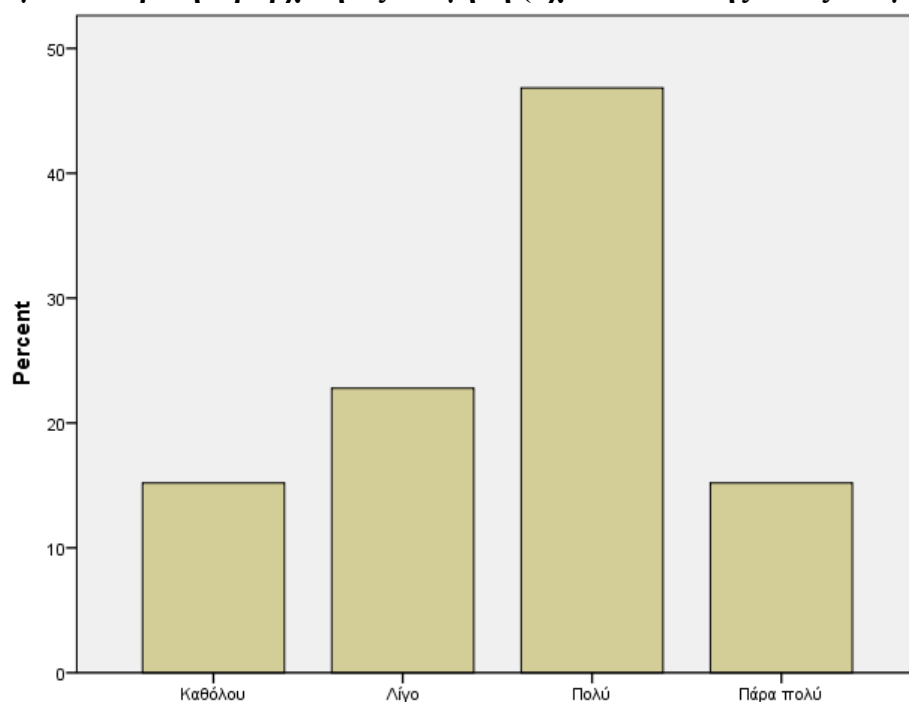
Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις όπου και όταν είναι αναγκαίο κατά το στάδιο της αξιολόγησης)



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.19:

Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Μια σημαντική παράμετρος που πρέπει να σχολιαστεί, είναι ο θετικός συντελεστής συσχέτισης μεταξύ της πρότασης (γ) - «Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή» της μεταβλητής Γ που αναφέρεται στον επηρεασμό (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται και των προτάσεων (α) και (γ) της μεταβλητής Δ που διερευνά την καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπαλλήλου και του έργου του. Συνεπώς όσοι απάντησαν θετικά στην θέση, ότι η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή επηρεάζει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, εξέφρασαν και τη συμφωνία τους με τις θετικές απόψεις ότι η συνέντευξη αξιολόγησης και η εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση θεωρούνται κατάλληλες για την αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου και του έργου του.

Οι δύο πιο πάνω μέθοδοι αξιολόγησης έχουν ως χαρακτηριστικό, ότι η όλη διαδικασία διεκπεραιώνετε σε μεγάλο βαθμό από ένα αξιολογητή. Συνεπώς, η επιτυχία τους στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην καταλληλότητα του αξιολογητή. Η αποφυγή συχνών λαθών κατά την διαδικασία αξιολόγησης, καθιστούν την αξιολόγηση αξιόπιστη, έγκυρη και αμερόληπτη,

στοιχεία που χαρακτηρίζουν ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ως εκ τούτου ο αξιολογητής θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, έμπειρος και με σημαντικές γνώσεις στο αντικείμενο της αξιολόγησης, έτσι ώστε να μπορεί να βλέπει τα πράγματα με αντικειμενικότητα – αμεροληψία έτσι, όσα στοιχεία αξιολογούνται να αντικατοπτρίζουν το προσφερόμενο επιτυχημένο έργο από το δημόσιο υπάλληλο και όχι στοιχεία της προσωπικότητας τους που ενδεχομένως να στηρίζονται σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες από μέρος του εκάστοτε αξιολογητή.

Αναλυτικότερα ο συντελεστής συσχέτισης της μεταβλητής Γ.γ. - η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή / επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης- και των μεταβλητών Δ.α. και Δ.γ. εμφανίζει θετικό πρόσημο $r=0,342$ και $r=0,426$ αντίστοιχα και p value 0,000 και 0,000 αντίστοιχα στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01.

Συγκεντρωτικά, οι συντελεστές συσχέτισης φαίνονται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.11:

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Γ (γ) και μεταβλητών της Δ (α, γ)

Correlations			
	Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)
Spearman's rho	1.000	.342**	.426**
Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή			
Correlation Coefficient			
Sig. (2-tailed)		.002	.000
N	77	77	77

Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.342** .002 77	1.000 .275* 79	.275* .014 79
Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.426** .000 77	.275* .014 79	1.000 .014 79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4.1.5 Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Η επόμενη ενότητα προτάσεων του ερωτηματολογίου, διαπραγματευόταν τους τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ζητώντας από τους λειτουργούς να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά από τρόπους αξιοποίησης. Συγκεκριμένα, στην κρίση των ερωτώμενων τέθηκαν οι ακόλουθοι επτά τρόποι:

- Σύνδεση τους με την ανέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία.
- Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.
- Η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων.
- Σύνδεση τους με επιπλέον κίνητρα (φιλοδορήματα (bonus) χρηματικά - υλικά, και άυλα – ηθικά).
- Σύνδεση τους με τη μονιμοποίηση των νεοδιόριστων υπαλλήλων.
- Σύνδεση τους με ποινές ή και απόλυση.
- Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, να υστερεί.

Από την εξέταση των αποτελεσμάτων, είναι ξεκάθαρο ότι πλειοψηφία των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου επιθυμεί την σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης: α) με την ανέλιξη στην ιεραρχία, β) με τον μισθό, γ) με επιπλέον κίνητρα όπως φιλοδωρήματα, δ) το σύστημα προσλήψεων, ε) με ποινές και απολύσεις και στ) με την επιμόρφωση και εκπαίδευση. Ιδιαίτερα θετικές τοποθετήσεις με ποσοστό 77,2% λαμβάνει η σύνδεση της αξιολόγησης με την μονιμοποίηση των νεοδιόριστων υπαλλήλων. Τοποθέτηση με την οποία συμφωνεί και ο γράφων, αφού ένας βασικός στόχος ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, αποτελεί ο έλεγχος της εγκυρότητας προσέλευσης κι επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στις εν λόγω θέσεις εργασίας του οργανισμού. Παράλληλα δίνεται η δυνατότητα δημιουργίας μιας βάσης δεδομένων για ακριβείς προβλέψεις στην πρόσληψη νέων εργαζομένων (Bratton and Gold, 1999). Επίσης, είναι εμφανής η συμφωνία των εργαζομένων (ποσοστό 73,4%) με την σύνδεση της αξιολόγησης με την ανέλιξη στην ιεραρχία των εργαζομένων.

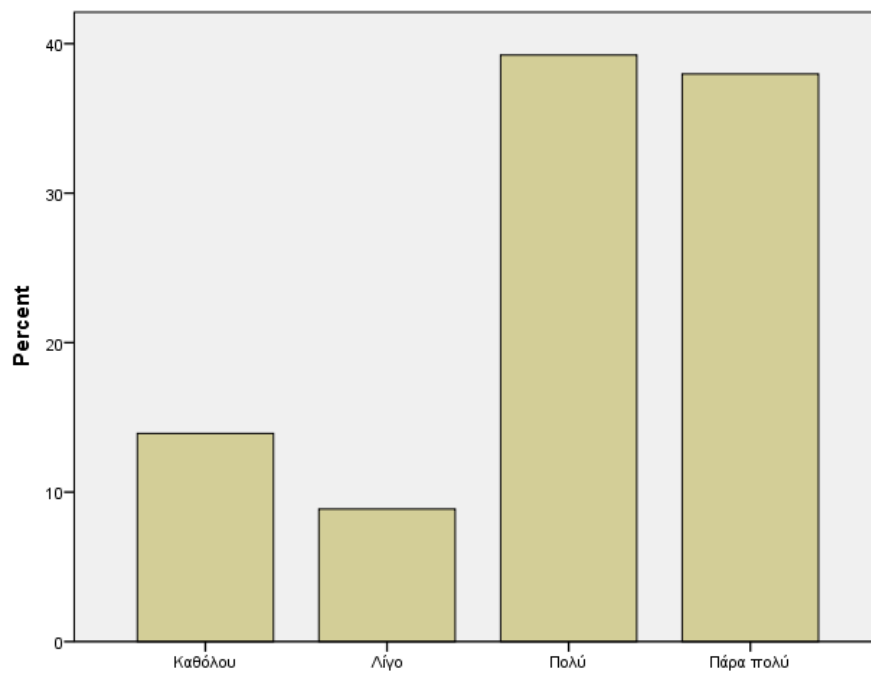
Οι απόψεις των λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου φαίνονται να συγκλίνουν στον ανατροφοδοτικό χαρακτήρα της αξιολόγησης αφού το 73,4% των ερωτώμενων τοποθετήθηκε θετικά για την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του, στους τομείς που πιθανόν, να υστερεί.

Ενδιαφέρον επίσης, παρουσιάζει η πρόταση «σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου» όπου ποσοστό 55,7% των ερωτώμενων τοποθετήθηκε θετικά, τοποθέτηση που συμβαδίζει με τα αποτελέσματα στην πρόταση «η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων» όπου ποσοστό 51,9% απάντησε αρνητικά. Σημειώνετε ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν συνδέει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με μισθολογικές αυξήσεις εκτός και αν προκύπτει, λόγω ανέλιξης στην ιεραρχία.

Στα γραφήματα που ακολουθούν, καταγράφονται οι στάσεις των ερωτώμενων στις μεταβλητές που σχολιάστηκαν πιο πάνω:

Γράφημα 5.20:

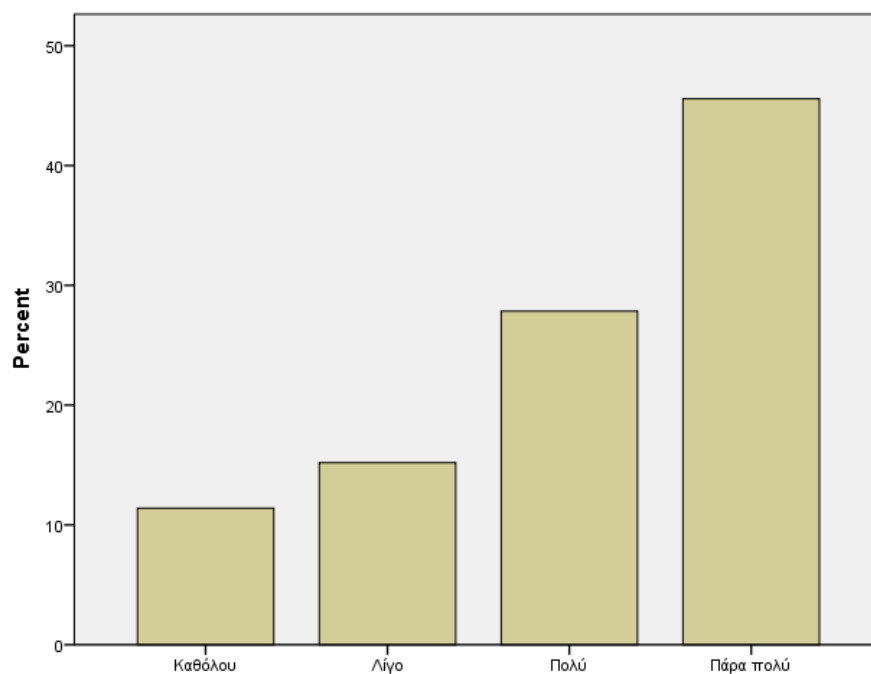
Ε.ε. Σύνδεση τους με τη μονιμοποίηση των νεοδιόριστων υπαλλήλων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.21:

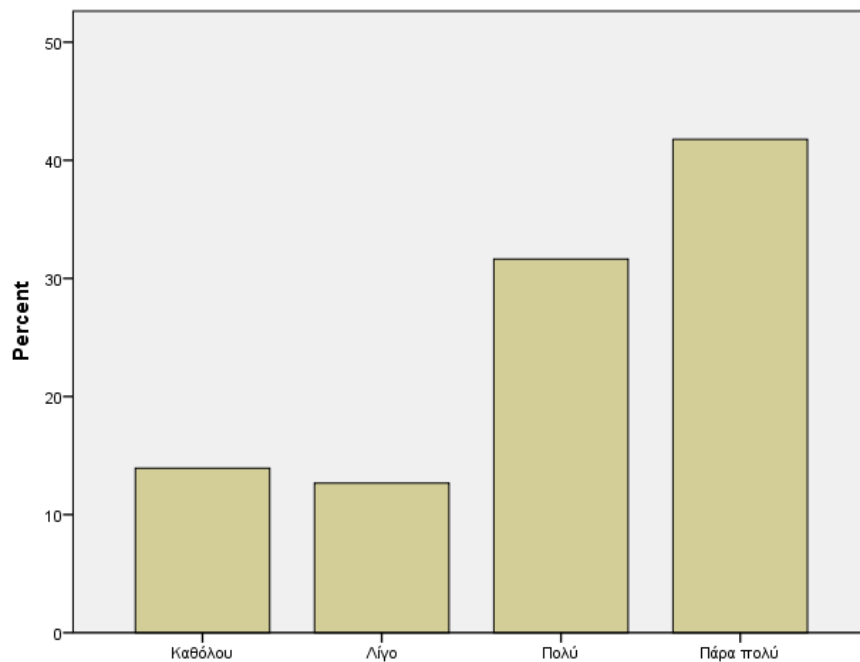
Ε.α. Σύνδεση τους με την ανέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.22:

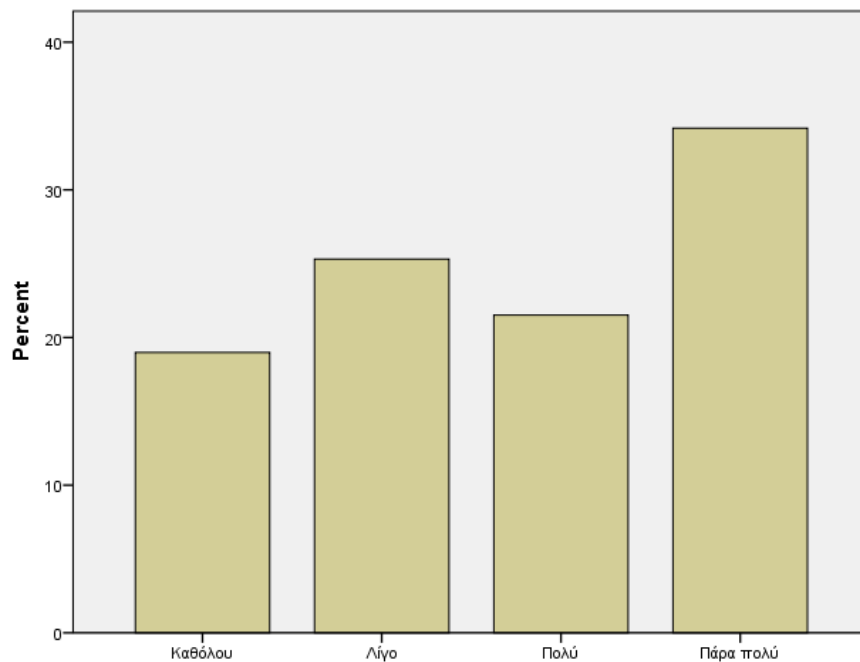
Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, να υστερεί



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.23:

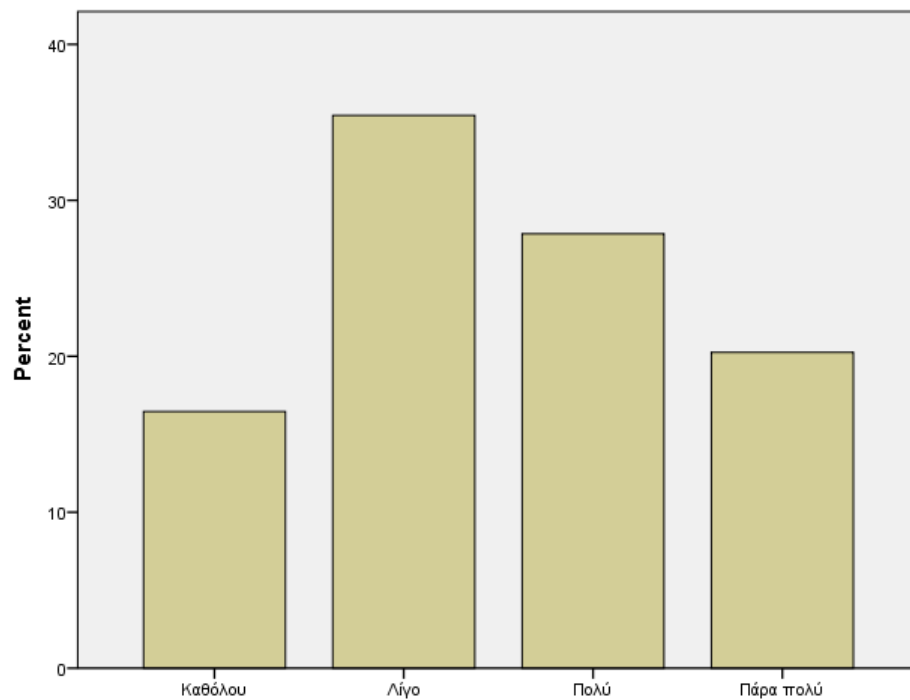
Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.24:

Ε.γ. Η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Ένα αξιοπρόσεκτο σημείο το οποίο θα πρέπει να σχολιαστεί, είναι η θετική συσχέτιση $r=0,508$ και p value 0,000 στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 που παρουσιάζουν οι μεταβλητές Δ (α) και E (ζ), όπως αποτυπώνεται στον πίνακα που ακολουθεί:

Πίνακας 5.12:

Συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών Δ (α) και Ε (ζ)

Correlations		
	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί
Spearman's rho	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί
Correlation Coefficient	1.000	.508**
Sig. (2-tailed)	.	.000
N	79	79
Correlation Coefficient	.508**	1.000
Sig. (2-tailed)	.000	.
N	79	79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Η εν λόγω συσχέτιση δείχνει ότι, όσοι τοποθετήθηκαν θετικά στην αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν να υστερεί, εξέφρασαν και την συμφωνία τους για την αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου και του έργου του με την μέθοδο της συνέντευξης αξιολόγησης. Είναι γεγονός ότι ως πιο κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης που δίνει την δυνατότητα στον αξιολογούμενο να λαμβάνει πληροφόρηση για την επίδοση του είναι η συνέντευξη αξιολόγησης. Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και σύμφωνα με τον Larson, (1984) η αξιολόγηση αποτελεί μια σημαντική

παράμετρο του συστήματος διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε οργανισμό, διότι τροφοδοτεί με σημαντικές πληροφορίες τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές, που σχετίζονται με την εργασιακή συμπεριφορά και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την παροχή ανάδρασης στους εργαζόμενους και ιδιαίτερα στα ανώτερα στελέχη ή προϊστάμενους. Μέσω της πιο πάνω μεθόδου δίνεται η δυνατότητα ανατροφοδότησης(feedback) του εργαζόμενου όσο αφορά την απόδοση του σε σχέση με τους συναδέλφους του, τους στόχους του οργανισμού αλλά και για να ελέγξει κατά πόσο οι προσδοκίες του για ανέλιξη στην επαγγελματική του πορεία, συμπορεύονται με τους στόχους του οργανισμού που εργάζεται. Έτσι ο εργαζόμενος θα διαπιστώσει τις αδυναμίες του και θα προσπαθήσει να τις βελτιώσει και παράλληλα θα δώσει την δυνατότητα στον οργανισμό να παρέχει εκείνη την απαραίτητη εκπαίδευση στον εργαζόμενο στους τομείς που πιθανώς να υστερεί.

5.4.1.6. Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Ακολούθως ζητήθηκε από τους λειτουργούς να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνία τους με μια σειρά από παραμέτρους που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Επιπλέον ζητήθηκε να διατυπώσουν άλλες δικές τους προτάσεις που κατά την γνώμη τους θα συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, στην κρίση των ερωτώμενων τέθηκαν οι ακόλουθοι δώδεκα παράμετροι:

- Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου).
- Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.
- Η εκπαίδευση των αξιολογητών.
- Ο εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης. (π.χ. Εισαγωγή περισσότερων σημείων αξιολόγησης).
- Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.

- Η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη (δηλ. όπως ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο, να γίνεται και το αντίστροφο, δηλαδή ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενο).
- Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου υπαλλήλου στην ιεραρχία.
- Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία.
- Επιπλέον ομαδική αξιολόγηση για κάθε Τομέα.
- Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί.
- Εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο.
- Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO).

Μια πρώτη παρατήρηση που μπορεί να εξαχθεί από την μελέτη των αποτελεσμάτων είναι ότι οι θετικές τοποθετήσεις των ερωτώμενων, είναι σε μεγαλύτερο ποσοστό από τις αρνητικές για όλες τις παραμέτρους. Συμπερασματικά, διακρίνουμε μία καθολική επιθυμία των υπαλλήλων για αλλαγές στο σύστημα υφιστάμενο αξιολόγησης της απόδοσής τους. Είναι σαφές ότι υπάρχει μια γενική απαξίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και οι εργαζόμενοι φανερώνουν την επιθυμία τους να εργαστούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η προσωπική αξία τους θα αναγνωρίζεται, θα υπάρχει αξιοκρατία, αξιοπιστία και αμεροληψία. Ένα περιβάλλον που θα τους δίνει τις δυνατότητες να αναπτύσσουν τις ικανότητες τους και παράλληλα να ικανοποιεί τις προσδοκίες τους για ανέλιξη στην επαγγελματική τους πορεία.

Ακολούθως θα γίνει ανάλυση μέρος των παραμέτρων μιας και οι περισσότερες έχουν παρουσιασθεί στην βιβλιογραφική ανασκόπηση της εργασίας.

ΣΤ.α. Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου).

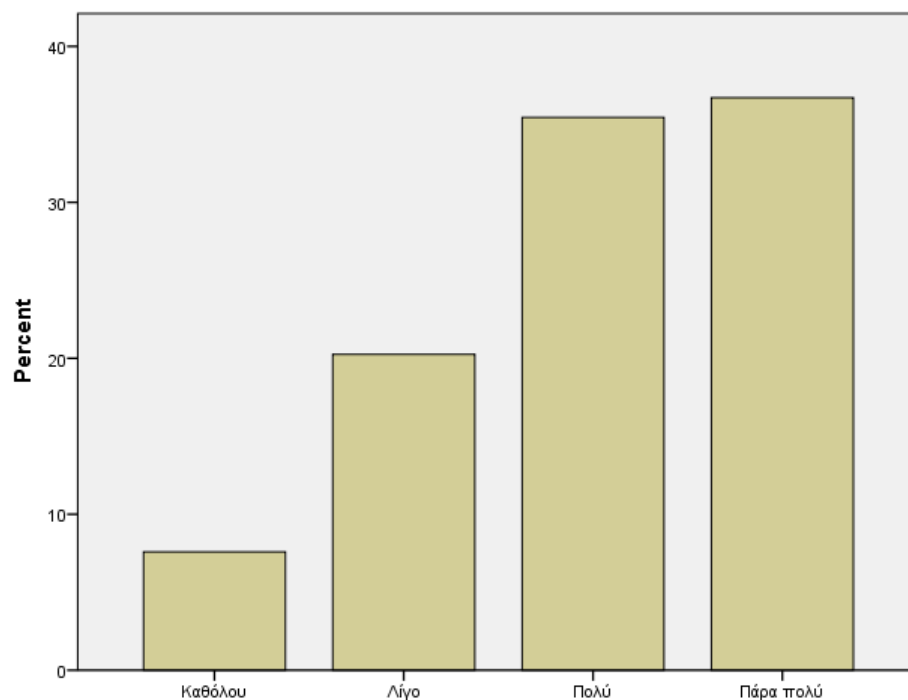
Το 72,2% των λειτουργών απάντησε ότι συμφωνεί «πολύ» ή «πάρα πολύ» όπως η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου), ενώ διαφώνησε το

27,8%. Η επιθυμία των εργαζομένων για πιο συχνές αξιολογήσεις κατά την διάρκεια του έτους και με βάση την παραγόμενη εργασία θεωρείται ως αποτελεσματική πρακτική, διότι παρέχει τη δυνατότητα στην διεύθυνση για καλύτερη παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης σύμφωνα με την Ξηροτύρη – Κουφίδου, (2001) προστατεύει τον εργαζόμενο από απρόβλεπτα αποτελέσματα στην αξιολόγηση του, αφού του δίδεται συχνότερη ανατροφοδότηση και του παρέχεται το περιθώριο βελτίωσης.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζεται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.25:

ΣΤ.α. Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου)



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

ΣΤ.β. Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.

ΣΤ.γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών.

Οι προτάσεις ΣΤ.β. και ΣΤ.γ δύναται να συνεξεταστούν μια και το περιεχόμενο τους μπορεί να θεωρηθεί συναφές, υπό την έννοια ότι η επιτυχής εφαρμογή της πρότασης ΣΤ.β προϋποθέτει όπως ο προϊστάμενος – αξιολογητής είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος. Τόσο και για τις δύο προτάσεις οι ερωτώμενοι τοποθετήθηκαν θετικά με το υψηλό ποσοστό του 96,2%.

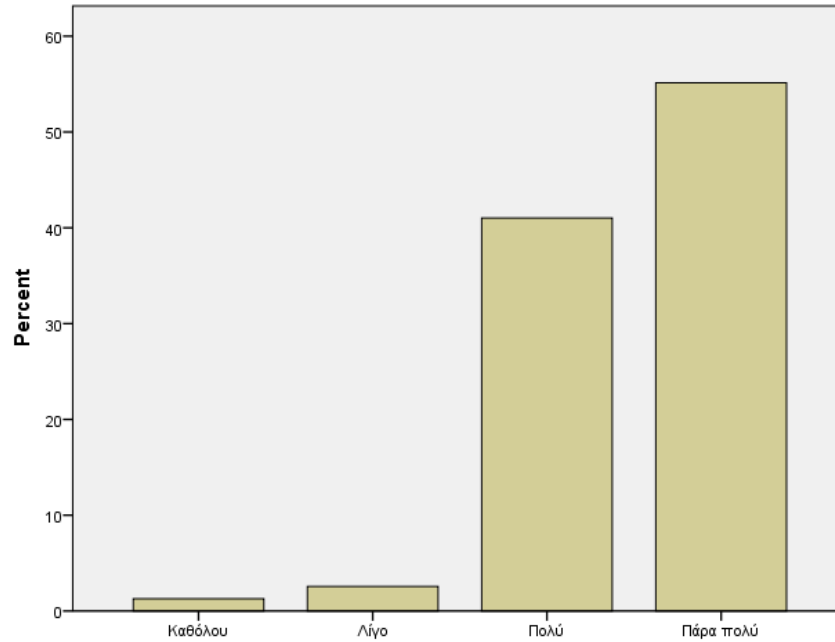
Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης τους και η διεξοδική συζήτηση μεταξύ προϊσταμένου - εργαζομένου αποτελεί μέσο για την καλύτερη αξιοποίηση των δυνατοτήτων και γνώσεων των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αυτό περιγράφεται ως συνέντευξη αξιολόγησης και συνήθως γίνεται πριν από το τέλος κάθε έτους μεταξύ προϊσταμένου και αξιολογούμενου. Η συνέντευξη αξιολόγησης είναι μια διαδικασία που δίνει την δυνατότητα για την ανταλλαγή πληροφοριών, επιχειρημάτων και προβλημάτων που παρουσιάζονται κατά την διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας μεταξύ προϊσταμένου - εργαζομένου, ενώ ταυτόχρονα προγραμματίζονται και συμφωνούνται από κοινού οι στόχοι του επόμενου έτους (Hackman and Oldham, 1980). Στο σημείο αυτό φαίνεται με τον πιο εμφανή τρόπο η επιθυμία των εργαζομένων για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης και την ενεργότερη εμπλοκή τους στην όλη διαδικασία.

Από την άλλη η επιτυχής εφαρμογή της διαδικασίας προϋποθέτει όπως ο αξιολογητής είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, έμπειρος και με σημαντικές γνώσεις στο αντικείμενο της αξιολόγησης, έτσι ώστε να μπορεί να βλέπει τα πράγματα με αμεροληψία, αντικειμενικότητα οι απαντήσεις στις συγκεκριμένες προτάσεις συνδέονται με τις απαντήσεις που αφορούσαν τις προτάσεις με την οποία εξετάσθηκε η μεταβλητή που αφορούσε την ικανοποίηση των εργαζομένων απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης

Η κατανομή των απαντήσεων στις πιο πάνω προτάσεις, παρουσιάζονται στα γραφήματα που ακολουθούν:

Γράφημα 5.26:

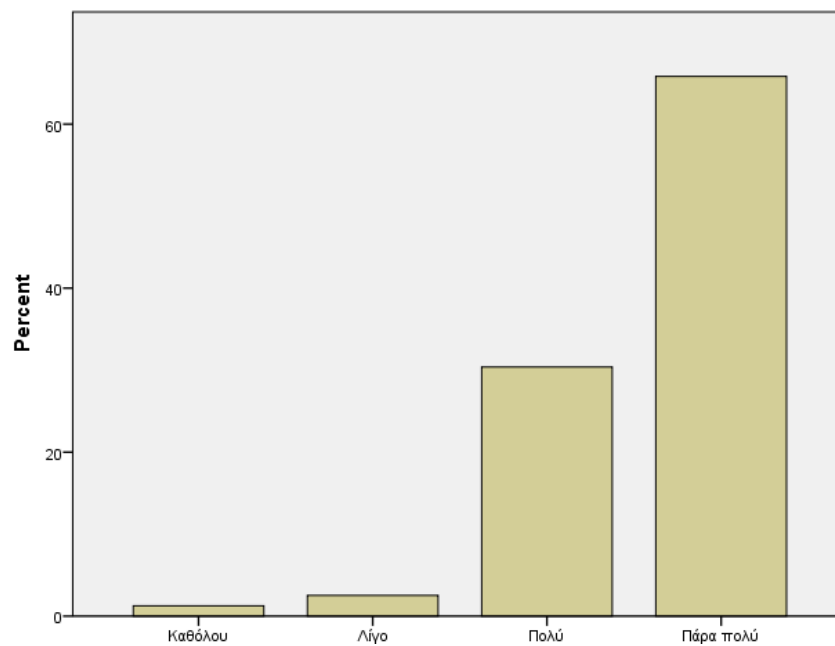
ΣΤ.β. Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Γράφημα 5.27:

ΣΤ.γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

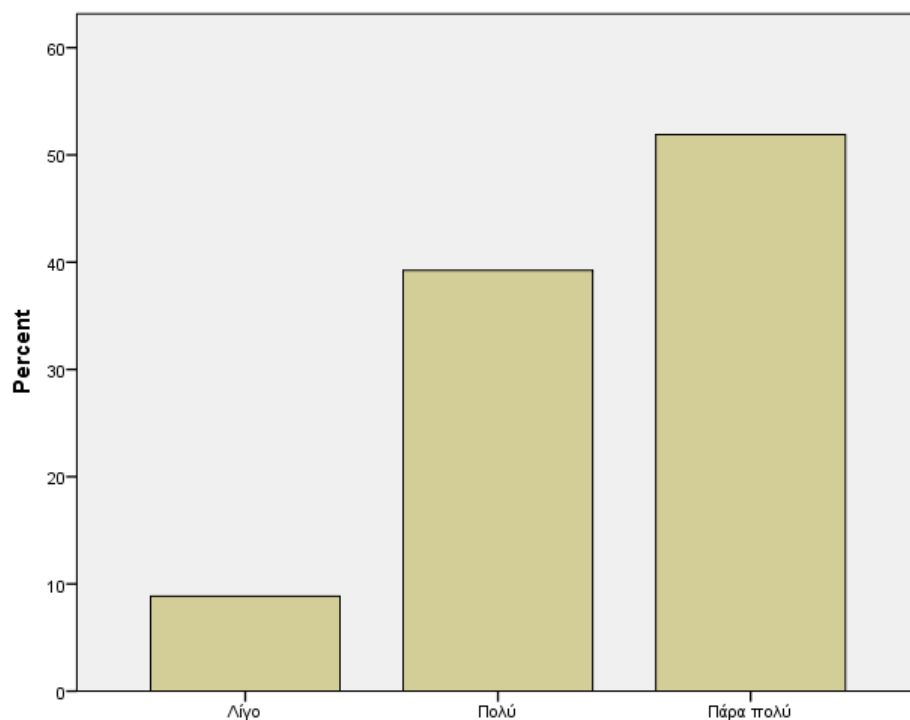
ΣΤ.ε. Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.

Συγκεκριμένα για την πρόταση ΣΤ.ε. το 91,1% των λειτουργών κρίνει ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να στηρίζεται στην βάση της εκπλήρωσης προκαθορισμένων στόχων. Με αυτήν την τοποθέτηση τους ουσιαστικά, οι λειτουργοί καταδεικνύουν την ανυπαρξία της στοχοθεσίας από μέρους της Διοίκησης και ότι η όλη διαδικασία αξιολόγησης διεκπεραιώνεται τυπικά στο τέλος του έτους χωρίς να λαμβάνεται υπόψη η απόδοση του κάθε εργαζόμενου, γεγονός με το οποίο συμφωνεί και ο γράφων. Βασικό στοιχείο ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2002), είναι να έχουν προηγουμένως, καθορισθεί οι ειδικοί στόχοι για κάθε ομάδα εργαζομένων, οι οποίοι πηγάζουν μέσα από το όραμα του οργανισμού, τις βασικές αξίες της διοίκησης, τις στρατηγικές του επιδιώξεις και το περιβάλλον του. Έτσι, θα είναι δυνατή η μέτρηση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου και η διαμόρφωση της αξιολόγησης του στην βάση συγκεκριμένων μετρήσεων.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.28:

ΣΤ.ε. Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

ΣΤ.ζ. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου υπαλλήλου στην ιεραρχία.

Στην συγκεκριμένη πρόταση το 84,8% των εργαζομένων τοποθετήθηκε θετικά, θεωρώντας ότι η εισαγωγή διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με την θέση του αξιολογούμενου θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται. Άποψη με την οποία συμφωνεί και ο γράφων. Στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, η αξιολόγηση όλων των εργαζομένων γίνεται με το ίδιο έντυπο και τα ίδια κριτήρια για όλα τα επίπεδα ευθύνης, από τους κλητήρες μέχρι τους διευθυντές γεγονός που δεν βοηθά σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων.

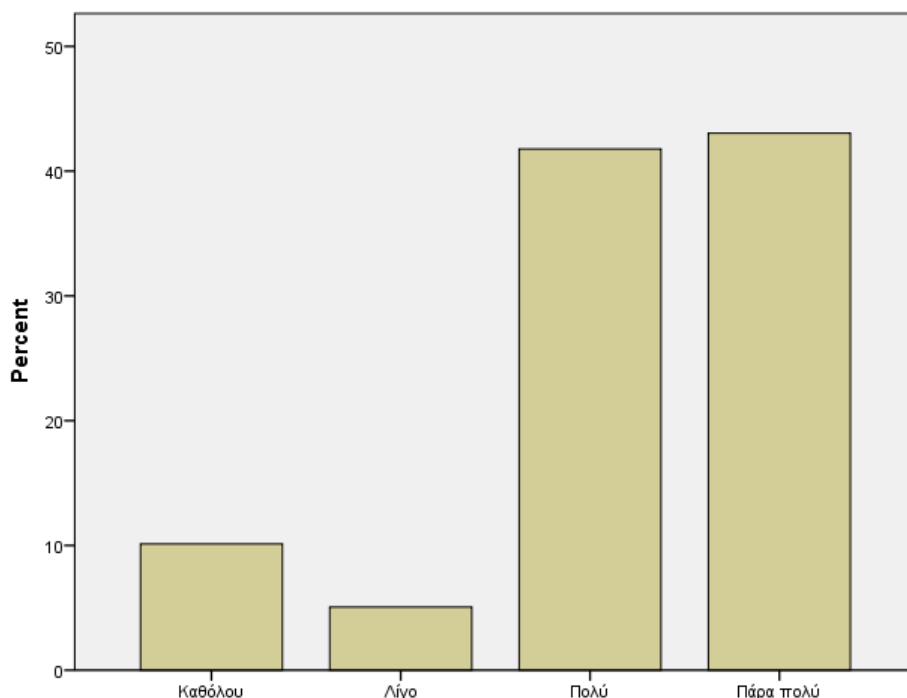
Όπως αναφέρθηκε στην βιβλιογραφική ανασκόπηση, ένα βασικό χαρακτηριστικό της αποτελεσματικής αξιολόγησης είναι τα κριτήρια που θέτονται για αξιολόγηση να διακατέχονται από “συνάφεια” με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος. Με άλλα κριτήρια θα διερευνηθεί η απόδοση των διευθυντικών στελεχών και με άλλα η απόδοση υπαλλήλων σε χαμηλότερες βαθμίδες της ιεραρχίας, ώστε να επιτευχθεί η όσον το δυνατό περισσότερη σαφήνεια στην κάθε κατηγορία ξεχωριστά. Απαραίτητη προϋπόθεση για το καθορισμό των κριτηρίων είναι να γίνεται ανάλυση της θέσης εργασίας, μέσω της οποίας ο οργανισμός έχει ήδη προσδιορίσει ποια είναι τα πρωταρχικά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου (Ilgen & Barnes-Farell, 1984; Sashkin, 1981; Murphy and Cleveland, 1991).

Ακόμη μια φορά, επιβεβαιώνεται ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες γεγονός που αντανακλάται στην αποδοτικότητα της Δημόσιας Υπηρεσίας.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.29:

ΣΤ.ζ. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου υπαλλήλου στην ιεραρχία



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

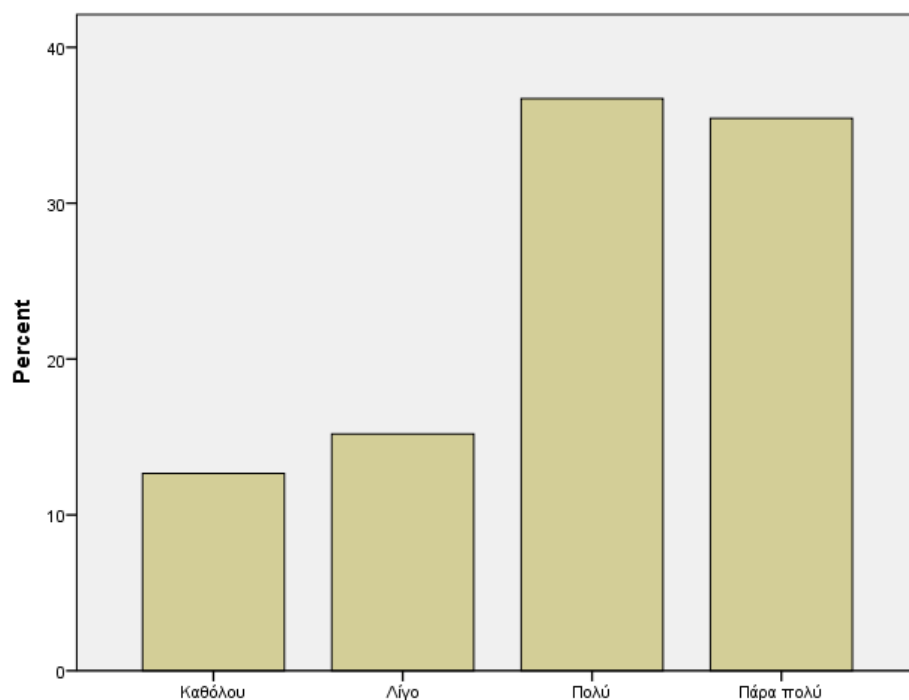
ΣΤ.η. Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία.

Στην συγκεκριμένη πρόταση το 72,2% των εργαζομένων τοποθετήθηκε θετικά, θεωρώντας ότι η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται, ενώ 27,8% τοποθετήθηκε αρνητικά. Εδώ φαίνεται να υπάρχει ένας σεβαστός αριθμός εργαζομένων που δεν επιθυμούν την εισαγωγή γραπτών εξετάσεων για σκοπούς ανέλιξης. Το γεγονός αυτό θα τύχει περαιτέρω σχολιασμού στην παράγραφο που θα σχολιασθούν τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας. Ανεξάρτητα τούτου, η εισαγωγή εξετάσεων για σκοπούς ανέλιξης τουλάχιστον στις υψηλές θέσεις ιεραρχίας (Διευθυντικές θέσεις) πιθανώς να εξασφαλίζει μέχρι κάποιου βαθμού ότι, αυτοί που θα προαχθούν είναι οι καλύτεροι και επιπλέον θα αυξάνει το αίσθημα της αξιοκρατίας και της αξιοπιστίας.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.30:

ΣΤ.η. Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

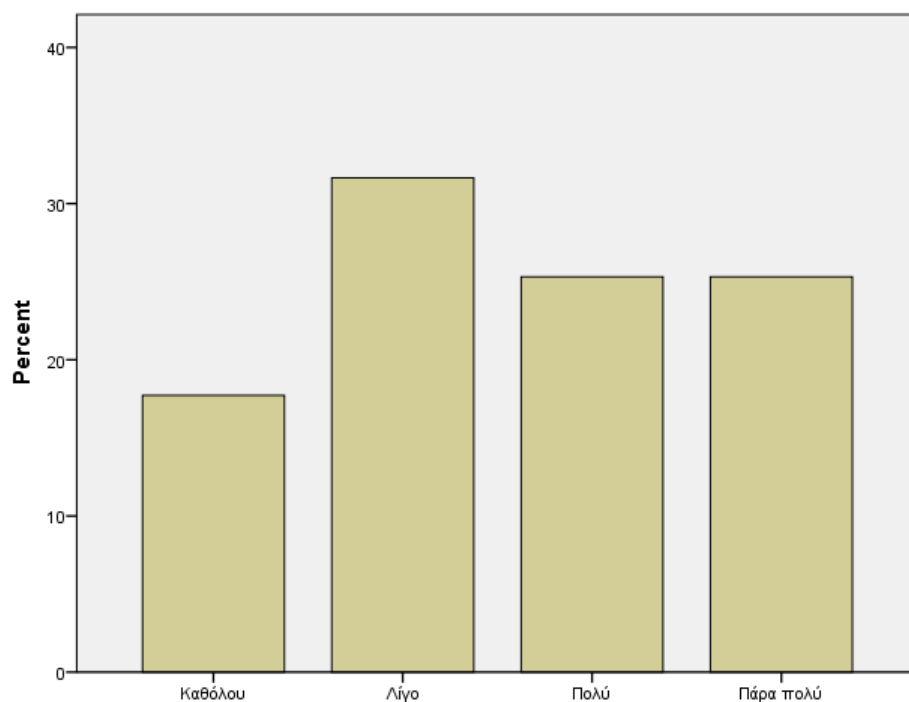
ΣΤ.ι. Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί.

Το 50,6% των λειτουργών απάντησε ότι συμφωνεί «πολύ» ή «πάρα πολύ» όπως η αξιολόγηση να γίνεται στην παρουσία ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί, στοιχείο το οποίο θα βελτιώσει την διαδικασία αξιολόγησης, ενώ 49,4% των λειτουργών τοποθετήθηκε αρνητικά. Φαίνεται, ότι οι στάσεις των λειτουργών στην εν λόγω πρόταση να είναι διχασμένες. Ανεξάρτητα τούτου, είναι αξιοσημείωτο να αναφερθεί ότι το σύνολο των λειτουργών που κατέχουν θέση Διευθυντή / Προϊστάμενου Τμήματος ή Κλάδου (Α13- Α15) έχουν απαντήσει αρνητικά.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.31:

ΣΤ.ι. Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

ΣΤ.κ. Εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο.

Στην συγκεκριμένη πρόταση το 69,6% των εργαζομένων τοποθετήθηκε θετικά, θεωρώντας ότι η εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο, θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται, ενώ 30,4% τοποθετήθηκε αρνητικά. Εδώ φαίνεται να υπάρχει ένας σεβαστός αριθμός εργαζομένων που δεν επιθυμούν την εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης.

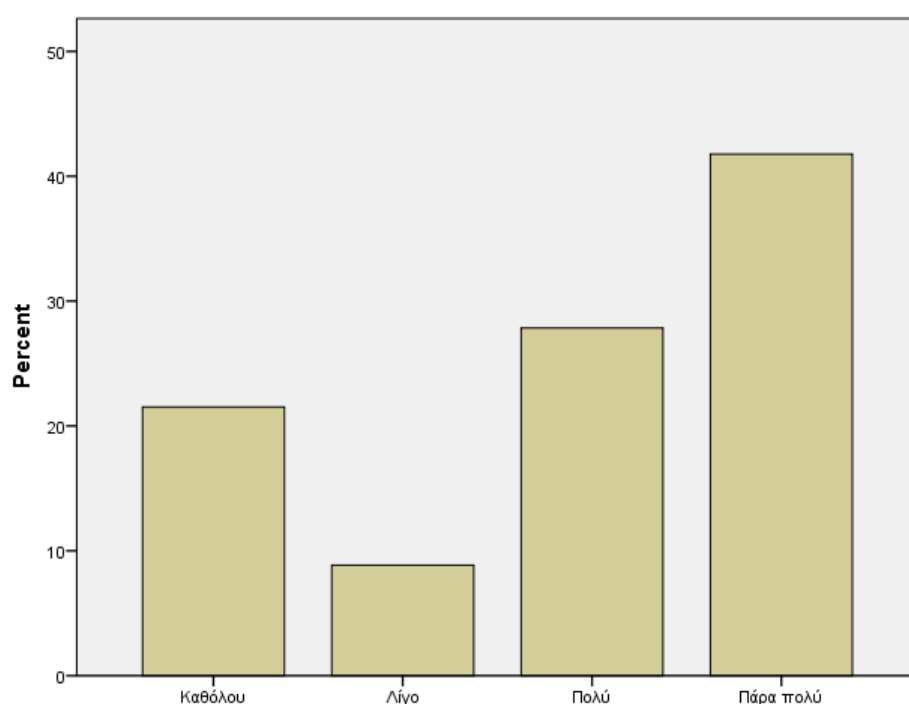
Η εν λόγω παράμετρος πιθανολογείται να αποτελέσει βασικό στοιχείο του νέου συστήματος αξιολόγησης, που επεξεργάζεται η Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ανάπτυξης της Προεδρίας της Δημοκρατίας, υπό τον συντονισμό του Υφυπουργού παρά τω Προέδρω. Να σημειωθεί ότι η συγκεκριμένη πρόταση τυγχάνει αρκετών αρνητικών τοποθετήσεων από

τους εργαζόμενους του δημοσίου τομέα και από τις συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ανεξάρτητα τούτου, φαίνεται ότι στόχος της εισαγωγής μηχανισμού ποσόστωσης είναι να λειτουργήσει ως αποτρεπτικό εργαλείο στην ισοπέδωση που επικρατεί στην αξιολόγηση που σχεδόν όλοι αξιολογούνται ως «εξαιρετοι».

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.32:

ΣΤ.κ. Εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Επιπλέον των πιο πάνω προτάσεων στους ερωτώμενους τέθηκαν και οι ακόλουθες προτάσεις σχετικές με την μεταβλητή που διερευνούμε. Συγκεκριμένα οι προτάσεις που τέθηκαν καθώς και τα αποτελέσματα των απαντήσεων (σε ποσοστό) φαίνονται στον ακόλουθο πίνακα:

Πίνακας 5.13:

Στατιστικά αποτελέσματα μεταβλητών ΣΤ (δ), ΣΤ (στ), ΣΤ (θ) και ΣΤ (λ)

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Πάρα πολύ
	%	%	%	%
ΣΤ.δ. Ο εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης. (π.χ. Εισαγωγή περισσότερων σημείων αξιολόγησης).	1,3	10,1	34,2	54,4
ΣΤ.στ. Η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη (δηλ. όπως ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο, να γίνεται και το αντίστροφο, δηλαδή ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενο).	7,7	15,4	26,9	50,0
ΣΤ.θ. Επιπλέον ομαδική αξιολόγηση για κάθε Τομέα.	5,1	19,2	41,0	34,6
ΣΤ.λ. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO).	1,3	16,7	35,9	46,2

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Αναφορικά τώρα με την πιο πάνω ομάδα προτάσεων που τέθηκαν σχετικά με την εξεταζόμενη μεταβλητή παρατηρείται ότι οι απαντήσεις / οι απόψεις των εργαζομένων είναι στο σύνολο τους θετικές. Επιβεβαιώνεται ουσιαστικά, η επιθυμία των εργαζόμενων για δραστηκή αλλαγή του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης ή τουλάχιστον την βελτίωση του με την υιοθέτηση των συγκεκριμένων παραμέτρων.

Τέλος, όσο αφορά το ανοικτό ερώτημα που τέθηκε στους εργαζόμενους με βάση το οποίο ζητήθηκε να διατυπώσουν άλλες δικές τους προτάσεις που κατά την γνώμη τους θα συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων, μόνο το 18% των εργαζομένων έδωσε απάντηση. Συγκεκριμένα τέσσερις λειτουργοί διατύπωσαν την

άποψη ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο και μάλιστα να προηγούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα συναντήσεις για συζήτηση και ανταλλαγή απόψεων. Δύο εργαζόμενοι θεωρούν ορθό όπως κατά την αξιολόγηση λαμβάνονται υπόψη και τα προσόντα που θα αποκτά ο εργαζόμενος, ενώ τέσσερις λειτουργοί ανέφεραν ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται στη βάση της παραγωγικότητας του κάθε εργαζόμενου. Τέσσερις λειτουργοί παρέθεσαν διάφορες απόψεις όσο αφορά το σύστημα αξιολόγησης και οι οποίες αναφέρουν: α) τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να είναι διαφορετικά για κάθε κατηγορία εργαζομένων, β) να υπάρχει σύνδεση της αμοιβής στην βάση της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου, γ) η αξιολόγηση να γίνεται από ανεξάρτητη μονάδα αξιολόγησης και δ) εφαρμογή συνδυασμού διαφόρων μεθόδων αξιολόγησης όπως διαμορφωτική και τελική.

Παρά το μικρό μέγεθος του δείγματος και όποια προσπάθεια ανάλυσης των απαντήσεων εμπεριέχει μεγάλο ρίσκο, θα μπορούσε να διατυπωθεί η άποψη ότι οι εργαζόμενοι που απάντησαν, επιθυμούν όπως η αξιολόγηση γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογητή, γεγονός το οποίο επιβεβαιώθηκε με βάση τις απαντήσεις στην πρόταση ΣΤ.β.

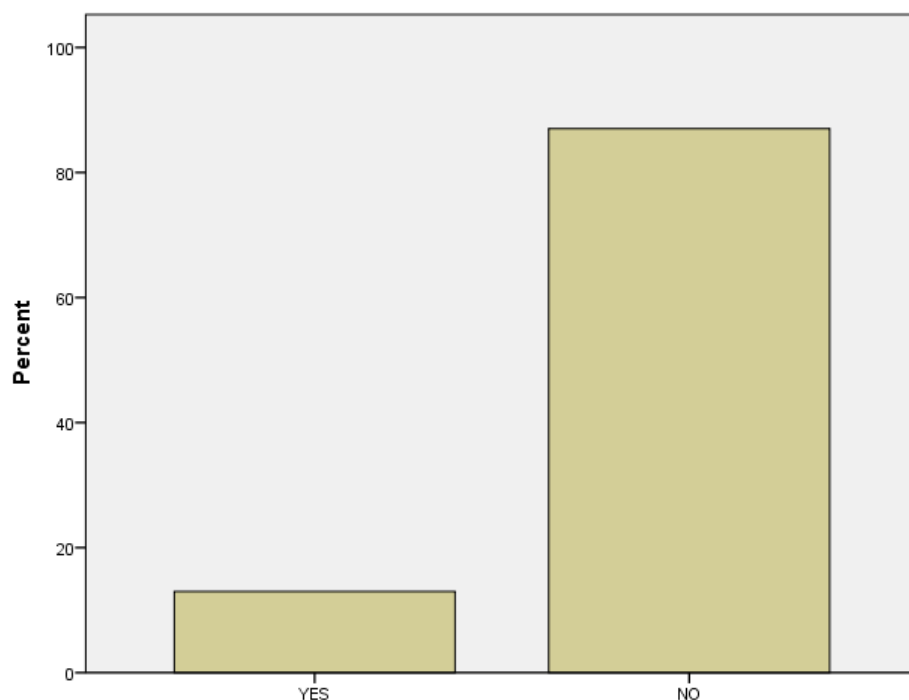
5.4.1.7 Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.

Στην συνέχεια ζητήθηκε από τους λειτουργούς να απαντήσουν κατά πόσο έχουν αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της προσωπικής τους αξιολόγησης. Στην συγκεκριμένη πρόταση οι απαντήσεις που κλήθηκαν να δώσουν οι ερωτώμενοι ήταν διχοτομικές, δηλαδή να τοποθετηθούν στην πρόταση με ένα ναι ή όχι. Αναλυτικά, το 87% των λειτουργών δεν αμφισβήτησαν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους, ενώ 13% απάντησε θετικά. Το αποτέλεσμα των απαντήσεων κρίνεται λογικό και αναμενόμενο αφού σύμφωνα με την Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, (2016) ποσοστό πέραν του 93% των υπαλλήλων αξιολογείται σε όλα ή τουλάχιστον στα επτά από τα οκτώ στοιχεία της αξιολόγησης ως «Εξάίρετος» χωρίς οποιαδήποτε αρνητική ή/και δυσμενή κρίση. Γεγονός που για ακόμη μια φορά καταδεικνύει τις αδυναμίες του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.33:

Ζ. Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4.1.8. Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση.

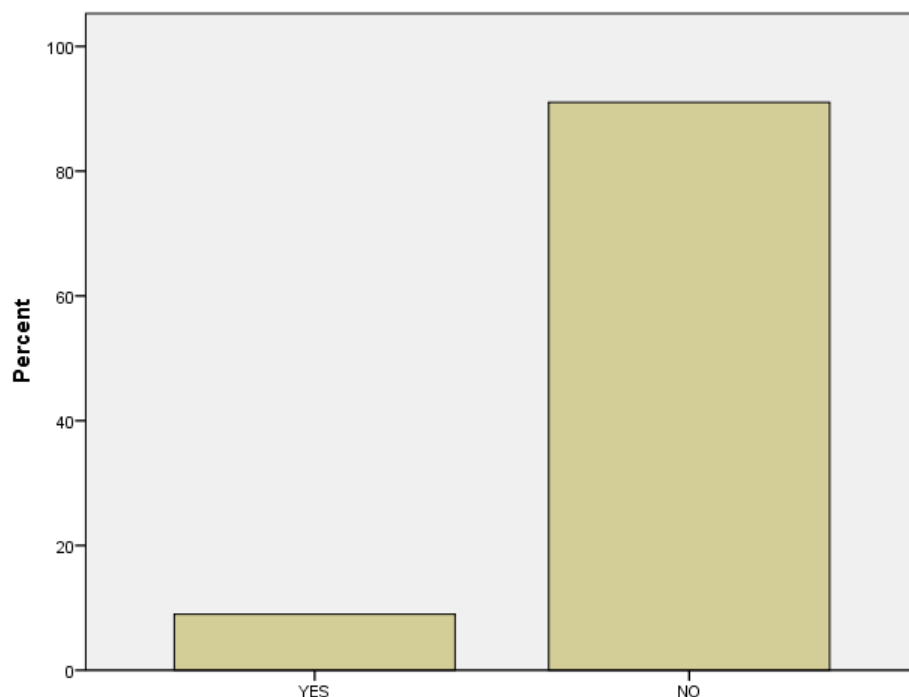
Τέλος, ζητήθηκε από τους λειτουργούς να απαντήσουν κατά πόσο πιστεύουν ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση. Επίσης, και στην συγκεκριμένη πρόταση οι απαντήσεις που κλήθηκαν να δώσουν οι ερωτώμενοι ήταν διχοτομικές, δηλαδή να τοποθετηθούν στην πρόταση με ένα ναι ή όχι. Αναλυτικά, το 91% των λειτουργών δεν πιστεύουν ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση, ενώ 9% απάντησε θετικά. Το αποτέλεσμα φανερώνει ότι οι λειτουργοί της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου, πιστεύουν στην αναγκαιότητα ύπαρξης ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης τους, παρά τα αρνητικά συναισθήματά τους, όσο αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης όπως εκφράστηκαν μέσα από τις μεταβλητές Α.β. και Α.γ. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις θετικές τοποθετήσεις τους, τόσο στις προτάσεις της μεταβλητής Ε - Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, όσο και στις προτάσεις της μεταβλητής ΣΤ - Παράμετροι

που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Η κατανομή των απαντήσεων στην πιο πάνω πρόταση, παρουσιάζονται στο γράφημα που ακολουθεί:

Γράφημα 5.34:

Η. Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

5.4.2. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση και των ατομικών τους στοιχείων (Δημογραφικά).

Το επόμενο ερώτημα που τέθηκε στην παρούσα εργασία, σχετιζόταν με τη διερεύνηση της πιθανότητας ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ της στάσης της και απόψεων των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση και των ατομικών τους στοιχείων (Δημογραφικά). Για την ανίχνευση της πιθανής συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών «Δημογραφικά» και των εξαρτημένων μεταβλητών που

αποτελούσαν το ερωτηματολόγιο, χρησιμοποιήθηκε ο μη παραμετρικός Συντελεστής Συνάφειας Spearman's rho (βλ. ενότητα 5.2). Ακολούθως θα γίνει ανάλυση και παρουσίαση των πιθανών συσχετίσεων για κάθε μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές.

5.4.2.1. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με το φύλο.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση των ανδρών και των γυναικών του δείγματος. Πολύ σημαντικό στοιχείο, που πιθανώς να επηρεάζει και το γεγονός της μη ύπαρξης σημαντικής διαφοροποίησης μεταξύ γυναικών και ανδρών, είναι η σύνθεση του δείγματος μας. Συγκεκριμένα το δείγμα μας απαριθμεί συνολικά 79 άτομα (100%) εκ των οποίων τα 20 (25,32% του δείγματος) είναι άνδρες και τα 59 (74,68%) είναι γυναίκες. Σημειώνεται ότι το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου είναι 98 άτομα εκ των οποίων τα 23(23,47%) είναι άνδρες και τα 75 (76,53%) είναι γυναίκες. Επίσης, αξιοπρόσεκτο σημείο, είναι ότι γενικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα μεγάλο ποσοστό τους, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1.

Παρά το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα δεν εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις λόγω φύλου, εντούτοις σε ορισμένες μεμονωμένες μεταβλητές, παρατηρήθηκε να υπάρχει συσχέτιση και διαφοροποίηση της στάσης σε συνάρτηση με το φύλο, τις οποίες και θα αναλύσουμε στην συνέχεια. Συγκεκριμένα:

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου.
Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου.

Η μεταβλητή Α.γ., παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση ($r = -0,248$ και επίπεδο σημαντικότητας $p \text{ Value } 0,027$) με το φύλο, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.14:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Α.γ

Correlations			
		Φύλο	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου
Spearman's ρho	Φύλο		
	Correlation Coefficient	1.000	-.248*
	Sig. (2-tailed)	.	.027
	N	79	79
Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient	-.248*	1.000
	Sig. (2-tailed)	.027	.
	N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.15:

Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Α.γ.

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου * Φύλο Crosstabulation

			Φύλο		Total
			MALE	FEMALE	
Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Καθόλου	Count	7	35	42
		% within Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	16.7%	83.3%	100.0%
	Λίγο	Count	9	21	30
		% within Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	30.0%	70.0%	100.0%
	Πολύ	Count	3	3	6
		% within Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	50.0%	50.0%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count	1	0	1
		% within Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	100.0%	0.0%	100.0%
Total			20	59	79
			25.3%	74.7%	100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να περισσότερο αρνητικές από ότι οι άνδρες δημόσιοι υπάλληλοι, σε ότι αφορά την επάρκεια της παρούσας μεθόδου αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους και ότι δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Σε ποσοστό 59,33% του συνόλου των γυναικών απάντησαν ότι καθόλου δεν τις ικανοποιεί, το οποίο αντιπροσωπεύει το 83,3% του συνόλου το τοποθετήσεων με την ίδια απάντηση.

Κατά την άποψη μου, η συσχέτιση αυτή, πιθανώς να συνδέεται και με το γεγονός ότι στις περισσότερες ανώτερες ιεραρχικά θέσεις βρίσκονται άνδρες, αν και τα τελευταία χρόνια το φαινόμενο αυτό τείνει να μειωθεί. Επίσης οι περισσότεροι αξιολογητές των εργαζόμενων γυναικών είναι άνδρες, συνέπεια, της προηγούμενης αναφοράς γεγονός που πιθανώς να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα ή και ανασφάλεια. Να μην ξεχνάμε ότι οι γυναίκες, θα πρέπει να αντιμετωπίσουν επίσης και τις προκαταλήψεις και στερεότυπα που σχετίζονται με την ιεραρχική τους ανέλιξη σε ανώτερες θέσεις γεγονός, που πολλές φορές τις αποθαρρύνει στην προσπάθεια τους αυτή. Σύμφωνα με την έρευνα των Λοή και Δημάκη (2011), «η επικρατούσα άποψη είναι πως δύσκολα μπορεί να προχωρήσει επαγγελματικά μία γυναίκα και να ανελιχθεί σε μία διευθυντική θέση υψηλής ευθύνης. Οι λόγοι γι' αυτό είναι κυρίως τα ανδροκρατούμενα ανώτερα διευθυντικά κλιμάκια και η οικογένεια».

Με βάση την Οικονόμου (2016), οι προκαταλήψεις, τα στερεότυπα και οι παραδόσεις επιβραδύνουν σε μεγάλο βαθμό και εμποδίζουν την επαγγελματική ανέλιξη των γυναικών στις ανώτερες θέσεις της ιεραρχίας των επιχειρήσεων παρά το γεγονός ότι αποτελούν ένα σημαντικό τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού. Το φαινόμενο αυτό, σήμερα ονομάζεται φαινόμενο της γυάλινης οροφής (glass ceiling effect) και αναφέρεται στα εμπόδια που αντιμετωπίζουν οι γυναίκες στην προσπάθεια τους να αναρριχηθούν στα υψηλά κλιμάκια της ηγεσίας.

Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Η μεταβλητή Β.ζ., παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση ($r = -0,248$ και επίπεδο σημαντικότητας $p \text{ Value } 0,028$) με το φύλο, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.16:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Β.ζ.

Correlations			
		Φύλο	Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων
Spearman's Φύλο rho	Correlation Coefficient	1.000	-.248 [*]
	Sig. (2-tailed)	.	.028
	N	79	79
Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	Correlation Coefficient	-.248 [*]	1.000
	Sig. (2-tailed)	.028	.
	N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.17:

Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Β.ζ.

Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων * Φύλο Crosstabulation

		Φύλο		Total
		MALE	FEMALE	
Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	Καθόλου	Count 7	39	46
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων 15.2%	84.8%	100.0%
Λίγο	Count	12	16	28
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων 42.9%	57.1%	100.0%

Πολύ	Count	0	3	3
% within B.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων		0.0%	100.0%	100.0%
Πάρα πολύ	Count	1	1	2
% within B.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων		50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count	20	59	79
% within B.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων		25.3%	74.7%	100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να περισσότερο αρνητικές από ότι οι άνδρες δημόσιοι υπάλληλοι, για το ότι, η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια της μεταβλητής που αφορά την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Σε ποσοστό 66,1%% του συνόλου των γυναικών απάντησαν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης καθόλου δεν προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο αντιπροσωπεύει το 84,8% του συνόλου το τοποθετήσεων με την ίδια απάντηση.

Κατά την άποψη μου, η συσχέτιση αυτή, συνδέεται ουσιαστικά με την προηγούμενη απάντηση όπου οι γυναίκες θεωρούν ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Βασικά, με αυτή την απάντηση τους οι γυναίκες καταδεικνύουν την άρρητη ανάγκη να συνδεθεί η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, με τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο χωριστά, με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους. Επίσης μια άλλη πιθανή ερμηνεία του συγκεκριμένου αποτελέσματος να έχει να κάνει και με το επίπεδο μόρφωσης των γυναικών δημοσίων υπαλλήλων, που στην δική μας περίπτωση το 45,8% των γυναικών είναι απόφοιτοι λυκείου σε σύγκριση με 20% των ανδρών, γεγονός που να δημιουργεί μια μεγαλύτερη ανάγκην επιμόρφωση.

Εν κατακλείδι, τα ανώτερα δεδομένα, σε συνδυασμό με τις υπόλοιπες απαντήσεις του ερωτηματολογίου και ιδιαίτερα αυτές που αφορούν τις μεταβλητές (Α) και (Β) αλλά και του γεγονότος ότι, στην δημόσια υπηρεσία επικρατούν ακόμη οι στερεότυπες κοινωνικές αντιλήψεις για τα δύο φύλα, καθιστούν τις γυναίκες δημοσίου υπαλλήλους περισσότερο αρνητικές έναντι του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.

5.4.2.2. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την ηλικία.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση από τους δημοσίου υπαλλήλους λόγω ηλικίας. Σημειώνεται ότι ο ηλικιακός μέσος όρος του δείγματος μας φαίνεται να είναι σχετικά μικρός αφού το 60,8% των εργαζόμενων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες κάτω των 35 και 36-45 ετών, ενώ οι μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι (άνω των 56 ετών) στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου είναι σχετικά μικρός αριθμός (15,2%), γεγονός που να επηρεάζει την μη ύπαρξη κάποιας σημαντικής συσχέτισης. Επίσης, αξιοπρόσεκτο σημείο, είναι ότι γενικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα μεγάλο ποσοστό τους, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1.

5.4.2.3. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την οικογενειακή κατάσταση.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση από τους δημοσίου υπαλλήλους λόγω της οικογενειακής κατάστασης. Αυτό οφείλεται βασικά στο γεγονός ότι το συντριπτικό ποσοστό του 96,2% των ερωτώμενων είναι έγγαμοι. Το σχετικό αποτέλεσμα φαίνεται στον πίνακα 5.4.

5.4.2.4. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με τα έτη υπηρεσίας.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση από τους δημοσίου υπαλλήλους λόγω του χρόνου απασχόλησης στην δημόσια υπηρεσία. Σημειώνεται ότι υπάρχει μια ισορροπημένη κατανομή του δείγματος στις τρεις κατηγορίες στις οποίες έχει καταταχθεί. Επίσης, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, γενικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα μεγάλο ποσοστό τους, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1.

Στην μοναδική μεταβλητή που εντοπίστηκε να υπάρχει συσχέτιση είναι με την Γ.ε. - «Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα» στα πλαίσια της διερεύνησης της μεταβλητής - «Γ. Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται» και την οποία θα αναλύσουμε στην συνέχεια. Συγκεκριμένα:

Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα.

Η μεταβλητή Γ.ε., παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση ($r = -0,244$ και επίπεδο σημαντικότητας $p \text{ Value } 0,031$) με τα έτη υπηρεσίας, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.18:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Έτη Υπηρεσίας και Γ.ε.

Correlations			
	Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Έτη_Υπηρεσίας	
Spearman's rho	Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Correlation Coefficient 1.000 Sig. (2-tailed) . N 78	-.244* .031 78
Έτη_Υπηρεσίας		Correlation Coefficient -.244* Sig. (2-tailed) .031 N 78	1.000 .79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.19:

Κατανομή απαντήσεων με βάση τα Έτη Υπηρεσίας σε σχέση με την μεταβλητή Γ.ε.

Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα
* Έτη_Υπηρεσίας Crosstabulation

		Έτη_Υπηρεσίας			Total
		UNDER 10	11 - 20	OVER 21	
Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε Καθόλου συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Count	3	4	8	15
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	20.0%	26.7%	53.3%	100.0%
	Λίγο Count	9	7	11	27
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	33.3%	25.9%	40.7%	100.0%
Πολύ	Count	9	7	3	19
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	47.4%	36.8%	15.8%	100.0%
Πάρα πολύ	Count	7	6	4	17
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	41.2%	35.3%	23.5%	100.0%
Total	Count	28	24	26	78
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	35.9%	30.8%	33.3%	100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, οι δημόσιοι υπάλληλοι με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας φαίνεται να θεωρούν ότι, το γεγονός ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα δεν αποτελεί λόγο επηρεασμού της επιτυχίας ή αποτυχίας του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Σε αντίθεση με τους υπαλλήλους με τα λιγότερα έτη υπηρεσίας να είναι θετικοί ότι θα υπάρχει επηρεασμός.

Η στάση αυτή, κατά τον γράφοντα, καταδεικνύει ότι οι υπάλληλοι με περισσότερα έτη υπηρεσίας δεν επικροτούν την ιδέα να γίνεται αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους. Τοποθέτηση που πιθανώς, να πηγάζει από τον φόβο της ανταπόδοσης μιας αρνητικής βαθμολογίας σε μια επόμενη αξιολόγηση από τον προϊστάμενο ή τον υφιστάμενο. Οι υπάλληλοι που έχουν λιγότερα έτη υπηρεσίας, λογικά θα κατέχουν και θέσεις που βρίσκονται στα χαμηλά επίπεδα στην ιεραρχία γεγονός, που πιθανώς να επιδρά στην ύπαρξη περισσότερων θετικών τοποθετήσεων στην συγκεκριμένη μεταβλητή.

Σύμφωνα με τον Mondy (2011), βασικό μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι πολλοί υφιστάμενοι αξιολογούν θετικά τον προϊστάμενο τους προκειμένου να κάνει και εκείνος το ίδιο μαζί τους στην συνέχεια, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα η αξιολόγηση να μην εκπληρώνει τους στόχους και σκοπούς της. Επίσης κατά τους Noe et al. (2008), δίνει την δυνατότητα στους υφιστάμενους να αποκτήσουν ισχύ έναντι των προϊσταμένων τους, γεγονός που τους φέρνει σε δύσκολη θέση και τους εξαναγκάζει πολλές φορές να δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στην ικανοποίηση των εργαζόμενων παρά στην παραγωγικότητα. Η επιτυχία της μεθόδου αυτής προϋποθέτει την ύπαρξη απόλυτης ανωνυμίας στην διαδικασία αξιολόγησης και να υπάρχει ανοιχτή επικοινωνία και εμπιστοσύνη μεταξύ των προϊσταμένων και υφιστάμενων, ώστε να υπάρξει μια αντικειμενική αξιολόγηση (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), στοιχείο το οποίο στην δημόσια υπηρεσία δεν υπάρχει.

5.4.2.5. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με το μορφωτικό επίπεδο.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων λόγω του μορφωτικού επιπέδου. Να επισημάνουμε για ακόμη μια φορά το γεγονός, ότι γενικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων στο σύνολο των ερωτημάτων, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1.

Παρά το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα δεν εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις λόγω μορφωτικού επιπέδου, εντούτοις σε ορισμένες μεμονωμένες μεταβλητές, παρατηρήθηκε να υπάρχει συσχέτιση και διαφοροποίηση της στάσης σε

συνάρτηση με το επίπεδο μόρφωσης. Οι μεταβλητές αφορούσαν την καταλληλότητα συγκεκριμένων μεθόδων για την αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου και του έργου του και αφορούσαν τις μεταβλητές Δ.β. και Δ.στ.. Κοινή συνισταμένη των μεταβλητών αυτών είναι η εξωτερική αξιολόγηση που εμπεριέχεται ως παράμετρος και στις δύο μεταβλητές. Οι δημόσιοι υπάλληλοι με ψηλότερο μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να προτιμούν την εξωτερική αξιολόγηση, είτε αυτόνομα είτε σε συνδυασμό με την ιεραρχική αξιολόγηση.

Οι μεταβλητές που παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το μορφωτικό επίπεδο, είναι η Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας) και ο Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης. Συγκεκριμένα:

Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)

Συγκεκριμένα, η μεταβλητή Δ.β. παρουσιάζει θετική συσχέτιση ($r = 0,231$ και επίπεδο σημαντικότητας $p \text{ Value } 0,041$) με το μορφωτικό επίπεδο, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.20:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.β.

Correlations		
	Μορφωτικό_Επίπεδο	Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)
Spearman's rho	Correlation Coefficient	.231*
	Sig. (2-tailed)	.041
	N	79
Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	Correlation Coefficient	1.000
	Sig. (2-tailed)	.
	N	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.21:

Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.β

Crosstab					
		Μορφωτικό_Επίπεδο			Total
		LYCEUM	UNIVERSITY	MASTER	
Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση Καθόλου (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	Count	16	10	7	33
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	48.5%	30.3%	21.2%	100.0%
	Λίγο	7	7	0	14
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
Πολύ	Count	5	9	7	21
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	23.8%	42.9%	33.3%	100.0%
Πάρα πολύ	Count	3	3	5	11
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	27.3%	27.3%	45.5%	100.0%
Total	Count	31	29	19	79
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	39.2%	36.7%	24.1%	100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Να σημειωθεί ότι με βάση τα αποτελέσματα, ποσοστό 60,5% των δημοσίων υπαλλήλων τοποθετήθηκε αρνητικά στην συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης. Το αξιοπρόσεκτο όμως, είναι ότι οι θετικές τοποθετήσεις έναντι της μεθόδου της αξιολόγησης από εξωτερικούς

φορείς προέρχονται κατά κύριο λόγο από τους δημόσιους υπάλληλους με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Κατά την γνώμη μου, η συγκεκριμένη τοποθέτηση να έχει να κάνει με το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης, παρέχει την δυνατότητα για αξιολογήσεις που χαρακτηρίζονται από αυξημένη αντικειμενικότητα και με πιο τεκμηριωμένες εκθέσεις, λόγω της παρεμβολής και της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού (Mathis and Jackson, 2000).

Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης

Η μεταβλητή Δ.στ. παρουσιάζει θετική συσχέτιση ($r = 0,295$ και επίπεδο σημαντικότητας p Value $0,009$) με το μορφωτικό επίπεδο, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $0,01$ όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.22:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.στ.

Correlations				
			Μορφωτικό_Επίπεδο	Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης
Spearman's rho	Μορφωτικό_Επίπεδο	Correlation Coefficient	1.000	.295**
		Sig. (2-tailed)	.	.009
		N	79	78
Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης	Correlation Coefficient		.295**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.009	.
		N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.23:

Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.στ.

Crosstab				Μορφωτικό_Επίπεδο			Total
				LYCEUM	UNIVERSITY	MASTER	
Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης	Καθόλου	Count		13	7	2	22
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		59.1%	31.8%	9.1%	100.0%
	Λίγο	Count		7	6	3	16
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		43.8%	37.5%	18.8%	100.0%
	Πολύ	Count		6	7	8	21
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		28.6%	33.3%	38.1%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count		5	8	6	19
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		26.3%	42.1%	31.6%	100.0%
	Total	Count		31	28	19	78
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		39.7%	35.9%	24.4%	100.0%
		Count					
		% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης					

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Ο συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης αντιμετωπίζεται ακόμη πιο θετικά από τους υπαλλήλους με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την μέθοδο της εξωτερικής αξιολόγησης. Πιθανώς, αυτό να οφείλεται στο γεγονός ότι κάποιοι από τους συγκεκριμένους υπαλλήλους να βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία και κατ, επέκταση να είναι και αξιολογητές. Όπως αναφέρθηκε και στην βιβλιογραφική ανασκόπηση η αξιολόγηση από εξωτερικούς σύμβουλους έχει το πλεονέκτημα ότι η συμπλήρωση του

εντύπου αξιολόγησης γίνεται από τον εξωτερικό σύμβουλο γεγονός που απαλλάσσει τον προϊστάμενο και παράλληλα τον βγάζει από την δύσκολη θέση του αξιολογητή.

5.4.2.6. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων λόγω της θέσης που κατέχουν στην ιεραρχία. Παρά το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα δεν εντοπίζονται σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις λόγω της θέσης στην ιεραρχία, εντούτοις σε ορισμένες μεμονωμένες μεταβλητές, παρατηρήθηκε να υπάρχει συσχέτιση και διαφοροποίηση της στάσης σε συνάρτηση με την θέση στην ιεραρχία. Οι μεταβλητές σχετίζονταν με το θέμα της αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και αφορούσαν τις μεταβλητές Ε.β και Ε.ζ. Συγκεκριμένα:

Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.

Η μεταβλητή Ε.β. παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση ($r = -0,235$ και επίπεδο σημαντικότητας p Value $0,037$) σε σχέση με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία οι εργαζόμενοι, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας $0,05$ όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.24:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών θέση στην ιεραρχία και Ε.β.

Correlations			Θέση_που_Κατέχετε_στη ν_Ιεραρχία	Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου
Spearman's rho	Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Correlation Coefficient	1.000	-.235 [*]
		Sig. (2-tailed)	.	.037
		N	79	79
	Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	Correlation Coefficient	-.235 [*]	1.000
		Sig. (2-tailed)	.037	.
		N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.25:**Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.β.****Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου * Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία**

			Crosstabulation				Total
			Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία				
			A13 - A15	A8 - A12	A5 - A7	A1 - A4	
Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	Καθόλου	Count	2	2	3	8	15
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	13.3%	13.3%	20.0%	53.3%	100.0%
	Λίγο	Count	1	2	6	11	20
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	5.0%	10.0%	30.0%	55.0%	100.0%
	Πολύ	Count	2	6	6	3	17
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	11.8%	35.3%	35.3%	17.6%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count	1	9	11	6	27
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	3.7%	33.3%	40.7%	22.2%	100.0%
	Total	Count	6	19	26	28	79
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	7.6%	24.1%	32.9%	35.4%	100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας να έχουν περισσότερες αρνητικές τοποθετήσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα στην ιεραρχία. Μάλιστα οι εργαζόμενοι στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας έχουν περισσότερες θετικές τοποθετήσεις παρά αρνητικές και θεωρούν ότι θα πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με την μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Κατά την άποψη του γράφοντος, το αποτέλεσμα αυτό πιθανώς να συνδέεται με το καθεστώς των προαγωγών και προσαυξήσεων στην δημόσια υπηρεσία, όπου, η δυνατότητα μισθολογικής ανέλιξης ιδιαίτερα στις ανώτερες

θέσεις από ένα σημείο και περάν, είναι πολύ δύσκολο λόγω των περιορισμένων θέσεων, ενώ η δυνατότητα μισθολογικής ανέλιξης στις κατώτερες θέσεις, είναι εξασφαλισμένη τουλάχιστον, μέχρι ενός σημείου λόγω των συνδυασμένων θέσεων. Σημαντικό στοιχείο που θα πρέπει να αναφερθεί, είναι ότι σχεδόν το σύνολο των λειτουργών(92% - 23 λειτουργοί σε σύνολο 25) που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα της Ιεραρχίας έχει μόρφωση σε επίπεδο πτυχίου ή/και μεταπτυχιακού, ενώ στις κατώτερες βαθμίδες το ποσοστό αυτό μειώνεται στο 46%.

Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί.

Η μεταβλητή Ε.ζ. παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση ($r = -0,267$ και επίπεδο σημαντικότητας p Value 0,017) σε σχέση με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία οι εργαζόμενοι, στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 όπως φαίνεται στους δυο πίνακες που ακολουθούν:

Πίνακας 5.26:

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Θέση στην Ιεραρχία και Ε.ζ.

Correlations				
			Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί
Spearman's rho	Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Correlation Coefficient	1.000	-.267*
		Sig. (2-tailed)	.	.017
		N	79	79
Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Correlation Coefficient	-.267*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.
		N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Πίνακας 5.27:

Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.ζ.

Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί

* Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία Crosstabulation

			Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία				Total
			A13 - A15	A8 - A12	A5 - A7	A1 - A4	
Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Καθόλου	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	0 0.0%	2 18.2%	1 9.1%	8 72.7%	11 100.0%
	Λίγο	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	0 0.0%	2 20.0%	3 30.0%	5 50.0%	10 100.0%
	Πολύ	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	3 12.0%	7 28.0%	7 28.0%	8 32.0%	25 100.0%
	Πάρα πολύ	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	3 9.1%	8 24.2%	15 45.5%	7 21.2%	33 100.0%
Total			6 7.6%	19 24.1%	26 32.9%	28 35.4%	79 100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Σύμφωνα με τα πιο πάνω αποτελέσματα, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας έχουν περισσότερες αρνητικές τοποθετήσεις σε σχέση με τους εργαζόμενους που βρίσκονται στα ανώτερα επίπεδα στην ιεραρχία. Όσο πιο υψηλή θέση στη ιεραρχία τόσο πιο θετικές τοποθετήσεις και όσο πιο χαμηλή θέση στην ιεραρχία τόσο πιο

αρνητικές τοποθετήσεις. Μάλιστα οι εργαζόμενοι στην κορυφή της ιεραρχίας έχουν στο σύνολο τους θετικές τοποθετήσεις και θεωρούν ότι θα πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση τους, μέσω της επιμόρφωσής τους στους τομείς που πιθανόν, να υστερούν. Το αποτέλεσμα αυτό πιθανώς να συνδέεται με το γεγονός, της πλήρους απαξίωσης που επικρατεί στους δημόσιους υπαλλήλους της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου, όσο αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

5.4.2.7. Συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών απέναντι στην αξιολόγηση σε συνάρτηση με την σχέση εργασίας.

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής διαφοροποίησης στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση από τους δημοσίους υπαλλήλους λόγω της σχέσης εργασίας. Σημειώνεται ότι σε μόνιμη σχέση εργασίας είναι το 57% των εργαζομένων και σε αορίστου σχέση εργασίας το 43% των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου. Επισημαίνεται εκ νέου ότι γενικά οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα μεγάλο ποσοστό τους, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο θα σχολιασθούν τα συμπεράσματα που απορρέουν από την παρούσα έρευνα.

Σε πρώτο στάδιο θα γίνει μια συνοπτική παρουσίαση των συμπερασμάτων που αναφέρονται από την βιβλιογραφική ανασκόπηση, μέσα από την οποία έγινε μια προσπάθεια να σκιαγραφηθεί το πλαίσιο που σχετίζεται με το ζήτημα της αξιολόγησης των εργαζομένων. Επίσης, θα γίνει μια σύντομη αναφορά στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.

Ακολούθως, θα παρουσιαστούν τα συμπεράσματα της εμπειρικής έρευνας, τα οποία προέκυψαν μέσα από την διερεύνηση των ζητημάτων που τέθηκαν μέσω ενός δομημένου, κλειστού και αριθμητικού ερωτηματολογίου. Οι προτάσεις του Κυρίως Ερωτηματολογίου αναπτύχθηκαν σύμφωνα με τη σύγχρονη βιβλιογραφία και εντός των πλαισίων και στόχων της παρούσας έρευνας, που είχε ως βασικό στόχο την διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των Δημόσιων Υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα και κατά πόσο υπάρχει συσχέτιση του βαθμού ικανοποίησης με μια σειρά παραγόντων, όπως τα προσωπικά στοιχεία του υπαλλήλου, η μέθοδος και κριτήρια αξιολόγησης και η ικανότητα των αξιολογητών.

6.2. Συμπεράσματα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση

Η διαδικασία αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρείται μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, που αποσκοπεί στη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού (Παπαδάκης, 2007) και για την ανάπτυξη και εξέλιξη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Snell & Bohlander, 2007). Η έμφαση που δίνεται στο ανθρώπινο στοιχείο είναι εύλογη αφού αυτό αποτελεί ίσως το μοναδικό και ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει ένας οργανισμός έναντι ενός άλλου του ίδιου κλάδου. Συνεπώς, η ύπαρξη οργανωμένων "Συστημάτων Αξιολόγησης Προσωπικού" σε κάθε οργανισμό καθίσταται αναγκαία.

Εννοιολογικά, η αξιολόγηση, συχνά προσλαμβάνει την έννοια του προσδιορισμού της αξίας ενός εργαζομένου ενώ κατά τους Bratton και Gold (2007) ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικά με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του εργαζόμενου.

Πρόκειται για μία διαδικασία αφ' ενός μεν συλλογής πληροφοριών και δεδομένων και αξιολόγησης τους και αφ' ετέρου ενημέρωσης των εργαζομένων – αξιολογούμενων και των στελεχών, για την λήψη κατάλληλων αποφάσεων που θα στοχεύουν στην βελτίωση της απόδοσης (Χυτήρης, 2013), στοιχείο που αποτελεί και τον βασικό στόχο της. Προσδιορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης, καθορίζει τη σταδιοδρομία και τα επίπεδα ανταμοιβής, ενώ παράλληλα χρησιμοποιείται στο σχεδιασμό και διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην διαδικασία επιλογής (Bratton and Gold, 1999).

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων συνήθως είναι το αρμόδιο τμήμα για την αξιολογική διαδικασία (Mondy, Noe and Premeaux, 1999). Ωστόσο, στην θέση των αξιολογητών μπορούν να βρεθούν, αναλόγως των αξιολογικών συστημάτων που ακολουθούνται, οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι, οι συναδέλφοι του ιδίου επιπέδου, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, οι πελάτες του οργανισμού, εξωτερικοί αξιολογητές, ή και πολλαπλές πηγές συγχρόνως (Mathis and Jackson, 2000; Mondy et al., 1999).

Η αποτελεσματικότητα της διαδικασίας προϋποθέτει την ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο θα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό, αποδεκτό από τους εργαζομένους, προσαρμοσμένο και ευθυγραμμισμένο με τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης ή οργανισμό και αποδοτικό (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Παράλληλα και σύμφωνα με τους ερευνητές η αξιολόγηση για να είναι αποτελεσματική θα πρέπει να την χαρακτηρίζει η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η συγκρισιμότητα, η αμεροληψία και η συνάφεια. Θα πρέπει οι αξιολογητές να είναι εκπαιδευμένοι, έμπειροι σε θέματα διαχείρισης και αξιολόγησης εργαζομένων και προπάντων να διακατέχονται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Γεγονός που θα περιορίζει τα λάθη κατά την αξιολόγηση, όπως της επιείκειας ή της αυστηρότητας, της σχετικής βαθμολογίας, της γενίκευσης κρίσης, της τάσης προς το κέντρο, κοινά χαρακτηριστικά και των προσωπικών προκαταλήψεων.

Επιπρόσθετα, ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει: α) να βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη των εργαζομένων μέσω της ενθάρρυνσης και της παροχής κινήτρων, αλλά και την απόδοση για όλο τον οργανισμό, μέσα από την βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσης του, β) να υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις και να ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας, γ) να βοηθά τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και να προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των εργαζομένων και δ) να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από την διοίκηση του οργανισμού.

Κάθε οργανισμός έχει το δικό του όραμα, στόχους, στρατηγική, αντικείμενο εργασίας, δομή αλλά και διαφορετικό περιβάλλον άσκηση των δραστηριοτήτων του. Το γεγονός αυτό απαιτεί από κάθε οργανισμό να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο θα καθιστά σαφές τους στόχους και βασικές αρχές της αξιολόγησης, προσδιορισμός των επιδόσεων που θα αξιολογούνται και καθορισμός των κριτηρίων, με τα οποία αυτές, θα εκφράζονται αλλά και των μεθόδων μέτρησης των επιδόσεων και τέλος σχεδιασμό των διαδοχικών ενεργειών και των αρμοδιοτήτων της αξιολόγησης (Ζαβλάνος, 2002).

Απαραίτητη προϋπόθεση κατά την διαμόρφωση ενός συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η ανάλυση της θέσης εργασίας, μέσω της οποίας ο οργανισμός έχει ήδη προσδιορίσει ποια είναι τα πρωταρχικά καθήκοντα κάθε εργαζόμενου (Ilgen & Barnes-Farell, 1984; Sashkin, 1981; Murphy and Cleveland, 1991). Οι ικανότητες μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των διαφόρων ομάδων εργαζομένων αφού η φύση της εργασίας μπορεί να είναι διαφορετική ή το επίπεδο ευθύνης. Επιπλέον θα πρέπει να καθορίζονται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο συγκεκριμένοι μετρήσιμοι στόχοι, οι οποίοι θα πρέπει να είναι από την μια ρεαλιστικοί και από την άλλη προκλητικοί. Τέλος θα πρέπει να προσδιορίζεται η μέθοδος μέτρησης – αξιολόγησης της επίδοσης για κάθε ικανότητα του εργαζόμενου η οποία πέραν από την βαθμολόγηση της επίδοσης θα πρέπει να δύναται να εντοπίζει για κάθε ικανότητα, τα θετικά και αρνητικά στοιχεία του κάθε εργαζόμενου και οι περιοχές βελτίωσης του, έτσι ώστε, να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις από το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων του οργανισμού.

Το γεγονός ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη του οργανισμού, ώθησε τους μελετητές στην ανάπτυξη διάφορων μεθόδων αξιολόγησης οι οποίες παρουσιάζουν τόσο πλεονεκτήματα όσο και μειονεκτήματα. Συνήθως διαχωρίζονται σε δύο κατηγορίες τις αντικειμενικές και τις υποκειμενικές. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αναφέρονται σε αριθμητικά – ποσοτικά δεδομένα και οι υποκειμενικές βασίζονται στην ανθρώπινη κρίση και τον χαρακτήρα (Στεργίου, 2015). Με βάση τους ερευνητές ένα σύστημα αξιολόγησης, στην πράξη για να θεωρείται πλήρες πρέπει να χρησιμοποιεί συνδυασμό αντικειμενικών (ποσοτικών) και υποκειμενικών (ποιοτικών) κριτηρίων.

Σήμερα τα περισσότερα συστήματα αξιολόγησης χρησιμοποιούν υποκειμενικές μεθόδους, δηλαδή κάποιες κρίσεις που συνήθως αναλαμβάνουν να κάνουν οι προϊστάμενοι. Οι πιο διαδεδομένες υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης σήμερα, είναι η εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση, η συνέντευξη αξιολόγησης, η εξωτερική αξιολόγηση, η εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360ο, η αυτοαξιολόγηση, ο συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης και τέλος η αξιολόγηση που διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές.

Ιδιαίτερα αναφορά θα πρέπει να γίνει για την μέθοδο της συνέντευξης αξιολόγησης, η οποία φαίνεται να υιοθετείται σήμερα όλο και από περισσότερους οργανισμούς ως η καταλληλότερη μέθοδος, θέση με την οποία συμφωνεί και ο υποφαινόμενος. Βασικό στοιχείο της μεθόδου είναι ότι δίνει την δυνατότητα στον εργαζόμενο να ενημερωθεί όσο αφορά την απόδοσή του, σε σχέση με τους συναδέλφους του, τους στόχους του οργανισμού αλλά και για να ελέγξει κατά πόσο οι προσδοκίες του για ανέλιξη στην επαγγελματική του πορεία, συμπορεύονται με τους στόχους του οργανισμού που εργάζεται. Επιπλέον συνεισφέρει στην ελάττωση της ανασφάλειας από την πλευρά τόσο των εργαζόμενων όσο και της διοίκησης. Ουσιαστικά, ένα σύστημα αξιολόγησης που δεν συνοδεύεται από την κατάλληλη πληροφόρηση του εργαζόμενου δεν θεωρείται επιτυχημένο και αποτελεσματικό (Lepsinger and Lucia, 1997), ενώ κατά τους Hackman και Oldham, (1980) όσο πιο συχνά γίνεται η ενημέρωση τόσο το καλύτερο, γεγονός που καταδεικνύει την σημαντικότητα της ενημέρωσης του εργαζόμενου.

6.3. Υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου.

Το σημερινό σύστημα αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας της Κύπρου φαίνεται ότι έχει αποτύχει πλήρως. Σύμφωνα και με τα όσα έχουν προαναφερθεί στην παράγραφο (2) του κεφαλαίου (3) η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων απέτυχε λόγω του γεγονότος της ύπαρξης της συντριπτικής πλειοψηφίας των Δημόσιων Υπαλλήλων με βαθμολόγηση το «Εξάριετα». Γεγονός, που καταγράφεται τόσο από μελετητές / ερευνητές όσο και από την Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, όπου στην ετήσια έκθεση για το έτος 2014, το έτος 2013 το 93,61% των υπαλλήλων αξιολογήθηκε σε όλα ή τουλάχιστον στα επτά από τα οκτώ στοιχεία της αξιολόγησης ως «Εξάριετος» χωρίς οποιαδήποτε αρνητική ή/και δυσμενή κρίση (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016).

Η αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος φαίνεται να οφείλεται επίσης και στους ακόλουθους παράγοντες:

- Η χρησιμοποίηση του ίδιου έντυπου αξιολόγησης και των ίδιων κριτηρίων αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους, ανεξάρτητα από τη θέση στην ιεραρχία που βρίσκονται και της μισθολογικής κλίμακας που κατέχουν.
- Η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο και την τριμελή επιτροπή χωρίς την όποια εμπλοκή του αξιολογούμενου.
- Δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση η επίδοση των εργαζομένων.
- Η αξιολόγηση γίνεται μόνο μία φορά στο τέλος του κάθε έτους.
- Οι αξιολογητές δεν είναι εκπαιδευμένοι με αποτέλεσμα να επηρεάζονται από τις φιλικές σχέσεις, από προσωπικά συμφέροντα ή/και από παρεμβάσεις άλλων προσώπων και δεν δείχνουν την αναγκαία υπευθυνότητα. (Δημητρίου, 2016; Γεωργίου, 2012; Πετρίδης, 2016).

Η ισοπέδωση όλων των υπαλλήλων ή σχεδόν όλων κατά την αξιολόγηση έχει επιφέρει σημαντικά προβλήματα στον δημόσιο τομέα. Μερικά από τα πιο σημαντικά προβλήματα είναι:

- Μειωμένη παραγωγικότητα, αφού η πλήρης ισοπέδωση της αξιολόγησης δεν παρέχει κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της απόδοσής τους και δεν συμβάλλει στη βελτίωση της προσφοράς τους.

- Κατάργηση της αξιοκρατίας, αφού δίνει την δυνατότητα χαμηλότερους σε αξία υπαλλήλους να ανελιχθούν στην ιεραρχία εις βάρος των άριστων υπαλλήλων.
- Αρνητικό κλίμα στην υπηρεσία.

Με βάση τις πάνω αναφορές και διαπιστώσεις φαίνεται ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης να νοσεί και να μην προάγει τους πραγματικούς στόχους και σκοπούς του. Η διαπίστωση αυτή, ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης έχει καταστεί ανεπαρκές και αναποτελεσματικό, επιβεβαιώνεται και από τα αποτελέσματα τις εμπειρικής έρευνας, τα αποτελέσματα της οποίας θα αναλύσουμε ακολούθως.

6.4. Συμπεράσματα από την εμπειρική έρευνα.

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα 4.5, οι στάσεις και οι απόψεις Δημοσίων Λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση τους, διερευνήθηκαν σε συνάρτηση με συγκεκριμένες μεταβλητές οι οποίες περιγράφονταν με συγκεκριμένες προτάσεις / παραμέτρους. Μετά την επεξεργασία των απαντήσεων του δείγματος, με την χρήση του προγράμματος στατιστικής επεξεργασίας SPSS, (version 23.0), ακολούθησε μια σύντομη περιγραφή και ανάλυση της σύνθεσης του δείγματος μας, σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχτηκαν. Στην συνέχεια διερευνήθηκαν τα αποτελέσματα των βασικών μεταβλητών τόσο σε συνάρτηση με τις παραμέτρους που τις αποτελούσαν, είτε σε συνάρτηση με τις άλλες μεταβλητές, εφόσον διαπιστωνόταν σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους. Ακολούθως διερευνήθηκε πιθανή συσχέτιση των μεταβλητών που μετρούσαν τις στάσεις των εργαζομένων με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

Σύμφωνα με την διερεύνηση διαφάνηκε ότι οι εργαζόμενοι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου να μην είναι ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, και να το θεωρούν αναποτελεσματικό. Επίσης, υιοθετούν θετική στάση απέναντι στην χρήση άλλων μεθόδων αξιολόγησης και τρόπους αξιοποίησης των αποτελεσμάτων καθώς και σε συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, όπως προέκυψε από την έρευνα, τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος δεν διαφοροποιούν σημαντικά τη στάση των εργαζομένων. Αναλυτικά οι διαπιστώσεις έχουν ως εξής:

6.4.1. Συμπεράσματα από ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Το συνολικό μας δείγμα απαριθμούσε συνολικά 79 λειτουργούς, σε σύνολο 98 λειτουργών που στελεχώνουν την Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου, εκ των οποίων το 57% είναι μόνιμοι και το 43% αορίστου χρόνου. Το 74,7% των εργαζομένων είναι γυναίκες και το 25,3% άνδρες, στοιχείο που φαίνεται να έπαιξε σημαντικό ρόλο στην έρευνα και τον οποίο θα αναλύσουμε πιο κάτω. Ο ηλικιακός μέσος όρος του δείγματος μας είναι σχετικά μικρός αφού το 60,8% των εργαζομένων είναι ηλικίας κάτω των 45 ετών και το 96,2% είναι έγγαμοι. Επίσης, σημαντική παρατήρηση, είναι ότι υπάρχει ισορροπία όσο αφορά την εμπειρία των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου και το 60,8% των εργαζομένων είναι κάτοχος βασικού τίτλου σπουδών ή μεταπτυχιακού, το οποίο είναι ιδιαίτερα ψηλό εάν ληφθεί υπόψη και το γεγονός ότι ένα μεγάλο φάσμα των υπηρεσιών (π.χ. έκδοση πιστοποιητικών γεννήσεων, ταυτοτήτων, κλπ) που προσφέρει η Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου δεν απαιτεί την κατοχή πανεπιστημιακού τίτλου ή μεταπτυχιακού. Επιπλέον το δείγμα μας έχει καλύψει όλες τις βαθμίδες της Ιεραρχίας και είναι σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικό του συνόλου των εργαζόμενων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου.

6.4.2. Συμπεράσματα από την ανάλυση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων

Για την ανάλυση της στάσης των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης χρησιμοποιήθηκαν οκτώ επιμέρους παράμετροι, οι οποίοι αναλύθηκαν στην παράγραφο 5.4.1. Με βάση την ανάλυση προκύπτουν τα ακόλουθα συμπεράσματα:

A. Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Οι εργαζόμενοι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου είναι πλήρως απογοητευμένοι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αφού το 84,8% των ερωτώμενων δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι με την διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους. Μάλιστα το 91,1% των λειτουργών, θεωρούν την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που ακολουθείται ανεπαρκή και να μην ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, ενώ το 93,7% θεωρεί ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης άδικο και μη αξιοκρατικό. Είναι σαφές ότι υπάρχει μια γενική απαξίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Να μην ξεχνάμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των Δημόσιων Υπαλλήλων (πέραν του 94%) βαθμολογείται

σχεδόν σε όλα τα στοιχεία της αξιολόγησης ως «Εξάίρετος» (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016; Γεωργίου, 2012; Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003), γεγονός που προκαλεί αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, ιδιαίτερα στους πραγματικά άριστους που αξιολογούνται στο ίδιο επίπεδο με χαμηλότερους τους, σε αξία υπαλλήλους.

Συμπερασματικά φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν να διαφοροποιηθεί η υφιστάμενη μεθοδολογία που ακολουθείται. Να μην ξεχνάμε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική στα πλαίσια ανάπτυξης ενός οργανισμού και για να είναι μια αξιολόγηση αποτελεσματική, θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως η εγκυρότητα, η αξιοπιστία, η συγκρισιμότητα, η αμεροληψία και η συνάφεια. Η απουσία έστω και ενός καθιστά την όλη διαδικασία της αξιολόγησης μη αποτελεσματική. Προσωπική μου άποψη είναι ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης δεν πληροί τα περισσότερα από τα πιο πάνω χαρακτηριστικά λόγω και του γεγονότος της πλήρης ισοπεδωτικής αξιολόγησης κάτι που αντανakλάται και στις απαντήσεις των ερωτώμενων στο πιο πάνω ερώτημα.

B. Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης

Όσο αφορά την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης οι εργαζόμενοι έχουν τοποθετηθεί αρνητικά σε όλες τις προτάσεις που διερευνούσαν την εν λόγω παράμετρο. Μάλιστα, οι αρνητικές τοποθετήσεις ήταν σχεδόν σε όλες τις προτάσεις πέραν του 90% γεγονός που επιβεβαιώνει την πλήρη απαξίωση προς το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης. Παράλληλα αναδεικνύει, κατά την γνώμη του γράφοντος, την επιθυμία των εργαζομένων για την σύνδεση της αξιολόγησης τους, με διαδικασίες που θα ενθαρρύνουν και θα προσφέρουν κίνητρα με στόχο την βελτίωση της απόδοσης τους και θα εντοπίζει πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες τους, οι οποίες θα συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης τους και κατά συνέπεια του όλου οργανισμού. Άλλωστε αυτά αποτελούν μερικούς από τους βασικούς στόχους της αξιολόγησης (Newstrom and Davis, 2002; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004; Bratton and Gold, 1999). Επιπλέον να μπορεί να υποστηρίξει θέματα προαγωγών, μεταθέσεων ή και προσλήψεων και να προωθεί την ανάπτυξη της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας. Παράλληλα, να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με στόχους που θα θέτει η Διοίκηση.

Επιπρόσθετα το 94,8% των λειτουργών απάντησε ότι δεν γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τους ίδιους τους αξιολογητές στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου αφού, όλοι οι Διευθυντές ή Προϊστάμενοι Τμήματος ή Κλάδου που ανήκουν στην κλίμακα A13-A15 απάντησαν αρνητικά στην πιο πάνω πρόταση.

Να επισημάνουμε ότι, όσοι τοποθετήθηκαν αρνητικά όσο αφορά τον βαθμό ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης μέσω των προτάσεων της μεταβλητής Α, εξέφρασαν και την αρνητική τους θέση όσο αφορά την αποτελεσματικότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης μέσω των προτάσεων της μεταβλητής Β. Γεγονός που επιβεβαιώνει ακόμη μια φορά την απογοήτευση των δημοσίων υπαλλήλων από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Γ. Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.

Οι εργαζόμενοι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου φαίνεται να είναι διχασμένοι όσο αφορά τον βαθμό επηρεασμού του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης είτε αρνητικά είτε θετικά, από συγκεκριμένους παραμέτρους, στις οποίες κλήθηκαν να τοποθετηθούν. Συγκεκριμένα θεωρούν ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης και οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης δεν επηρεάζουν σημαντικά την επιτυχία ή αποτυχία του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, ενώ η εκπαίδευση, η γνώση, το υπόβαθρο του αξιολογητή καθώς και η αντικειμενικότητα του φαίνεται να διαδραματίζουν σχετικά σημαντικό ρόλο. Επίσης σημαντικό μέρος του δείγματος, πέραν του 40%, θεωρεί ότι υπάρχει επηρεασμός του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στο ότι η αξιολόγηση δεν τεκμηριώνεται για όλα τα επίπεδα βαθμολόγησης, στο γεγονός ότι δεν γίνεται στην βάση των καθηκόντων των εργαζομένων όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Υπηρεσίας, με ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα και ότι δεν γίνεται μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Αυτό, κατά την γνώμη του γράφοντος, πιθανώς να εκφράζει μια απογοήτευση που επικρατεί στις τάξεις των εργαζομένων σε σχέση με την όλη διαδικασία της αξιολόγησης και γενικά μια αδιαφορία για την ίδια την αξιολόγηση ως θεσμό.

Δ. Καταλληλότητα των παρακάτω μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.

Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 83,3% θεωρεί σημαντική την συμμετοχή δύο αξιολογητών στην διαδικασία αξιολόγησης. Ακολουθούν με το ίδιο ποσοστό θετικών τοποθετήσεων 62%, η συνέντευξη αξιολόγησης και η εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση, ενώ η εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360ο και ο συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης, συγκεντρώνουν ποσοστά θετικών τοποθετήσεων λίγο πάνω από το 50%. Στις υπόλοιπες μορφές αξιολόγησης τα ποσοστά διαφωνίας είναι μεγαλύτερα από ότι της συμφωνίας. Απαραίτητο στοιχείο για την επιτυχία των πιο πάνω μεθόδων σύμφωνα με τους εργαζόμενους, είναι η καταλληλότητα του αξιολογητή οποίος θα πρέπει να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος, έμπειρος και με σημαντικές γνώσεις στο αντικείμενο της αξιολόγησης, έτσι ώστε να μπορεί να βλέπει τα πράγματα με αντικειμενικότητα – αμεροληψία έτσι, όσα στοιχεία αξιολογούνται να αντικατοπτρίζουν το προσφερόμενο επιτυχημένο έργο από το δημόσιο υπάλληλο και όχι στοιχεία της προσωπικότητας τους, που ενδεχομένως να στηρίζονται σε προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες από μέρος του εκάστοτε αξιολογητή.

Ε. Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Οι απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων φαίνονται να συγκλίνουν στον ανατροφοδοτικό χαρακτήρα της αξιολόγησης, αφού θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να αξιοποιούνται με στόχο την αυτοβελτίωση των υπαλλήλων μέσω της επιμόρφωσής τους, στους τομείς που πιθανόν, να υστερεί. Μάλιστα, θεωρούν ότι αυτό μπορεί να επιτευχθεί εφαρμόζοντας ως μέθοδο αξιολόγησης την συνέντευξη αξιολόγησης.

Επίσης προκρίνουν την σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την ανέλιξη στην ιεραρχία, τον μισθό, με επιπλέον κίνητρα όπως φιλοδομήματα καθώς και ποινές και απολύσεις. Ιδιαίτερα θετικές τοποθετήσεις με ποσοστό 77,2% λαμβάνει η σύνδεση της αξιολόγησης με την μονιμοποίηση των νεοδιοριστών υπαλλήλων (με το σύστημα προσλήψεων). Τοποθέτηση με την οποία συμφωνεί και ο γράφων αφού ένας βασικός στόχος ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης αποτελεί ο έλεγχος της εγκυρότητας προσέλευσης κι επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού στις εν λόγω θέσεις εργασίας του οργανισμού.

Στ. Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Κατά αρχήν να σημειώσουμε ότι μέσα από τις τοποθετήσεις των υπαλλήλων φαίνεται με τον πιο εμφανή τρόπο η επιθυμία τους για την αλλαγή ή βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και την ενεργότερη εμπλοκή τους στην διαδικασία. Αναφορικά με τις παραμέτρους που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι θα πρέπει να καθιερωθεί ένας διάλογος μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, μέσω του οποίου θα γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης του, με στόχο την αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της.

Παράλληλα σημαντικό στοιχείο που θα βελτιώσει το υφιστάμενο σύστημα είναι η εκπαίδευση των αξιολογητών αλλά και η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων. Επίσης, η εισαγωγή διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης των εργαζομένων ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης ή θέση στην ιεραρχία καθώς και η καθιέρωση γραπτών εξετάσεων για τους υπαλλήλους που πρόκειται να προαχθούν θα βελτιώσει περαιτέρω το σύστημα αξιολόγησης. Περαιτέρω, η εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να καταπολεμηθεί το φαινόμενο όλοι οι υπάλληλοι να βαθμολογούνται εξαιρετοι θα καταστήσει πιο αξιοκρατικό και δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης.

Η. Αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους δημόσιους υπάλληλους.

Το 87% των λειτουργών δεν αμφισβήτησαν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης τους. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ακόμη μια φορά την απαξίωση που έχει δημιουργηθεί στις τάξεις των δημοσίων υπαλλήλων έναντι του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, λόγω της ισοπεδωτικής αξιολόγησης που επικρατεί στην δημόσια υπηρεσία.

Θ. Κατάργηση ή όχι της διαδικασίας αξιολόγησης.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι υιοθετούν θετική στάση έναντι της αναγκαιότητας της αξιολόγησής τους αφού οι αρνητικές κρίσεις στο συγκεκριμένο ερώτημα καταγράφονται στο 91%, ενώ οι θετικές στο 9%. Αυτό επιβεβαιώνεται και από τις θετικές τοποθετήσεις τους, τόσο στις προτάσεις της μεταβλητής Ε - Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, όσο και στις

προτάσεις της μεταβλητής ΣΤ - Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

6.4.3. Συμπεράσματα από την συσχέτιση της στάσης και απόψεων των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση και των ατομικών τους στοιχείων (Δημογραφικά).

Ο στατιστικός έλεγχος που πραγματοποιήθηκε, δεν απέδειξε γενικά την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφοροποιήσεων στη στάση απέναντι στην αξιολόγηση σε σχέση με το σύνολο των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος μας. Το γεγονός αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στο ότι, οι απαντήσεις των ερωτώμενων σε ένα μεγάλο ποσοστό τους, παρουσιάζουν να κινούνται προς την ίδια στάση / άποψη γεγονός που φαίνεται στα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στην παράγραφο 5.4.1. Ιδιαίτερα όσο αφορά τα προσωπικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την σχέση εργασίας δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Μικρή σχετικά διαφοροποίηση καταγράφηκε μόνο σε ορισμένες επιμέρους στάσεις ως ακολούθως:

Ως προς το φύλο:

Οι γυναίκες δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να περισσότερο αρνητικές από ότι οι άνδρες δημόσιοι υπάλληλοι σε ότι αφορά, την επάρκεια της παρούσας μεθόδου αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία τους και ότι δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους. Επίσης, θεωρούν ότι η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης επηρεάζεται σημαντικά από το γεγονός ότι η αξιολόγηση, δεν προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Κατά την άποψη μου, η συσχέτιση αυτή, πιθανώς να συνδέεται και με το γεγονός ότι στις περισσότερες ανώτερες ιεραρχικά θέσεις βρίσκονται άνδρες. Επίσης οι περισσότεροι αξιολογητές των εργαζόμενων γυναικών είναι άνδρες, γεγονός που πιθανώς να δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα ή και ανασφάλεια. Μια άλλη εξήγηση που μπορεί να δοθεί είναι οι προκαταλήψεις και στερεότυπα που σχετίζονται με την ιεραρχική τους ανέλιξη σε ανώτερες θέσεις γεγονός, που πολλές φορές τις αποθαρρύνει στην προσπάθεια τους αυτή.

Ως προς τα έτη υπηρεσίας:

Οι δημόσιοι υπάλληλοι με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας θεωρούν ότι, το γεγονός ότι η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα δεν αποτελεί λόγο επηρεασμού της επιτυχίας ή αποτυχίας του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Σε μια απόπειρα ερμηνείας της συγκεκριμένης στάσης, η διαφοροποίηση των υπαλλήλων με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας αποδόθηκε στο πιθανό φόβο της ανταπόδοσης μιας αρνητικής βαθμολογίας σε μια επόμενη αξιολόγηση από τον προϊστάμενο ή τον υφιστάμενο.

Ως προς το μορφωτικό επίπεδο:

Οι δημόσιοι υπάλληλοι με ψηλότερο μορφωτικό επίπεδο φαίνεται να προτιμούν την εξωτερική αξιολόγηση, είτε αυτόνομα είτε σε συνδυασμό με την ιεραρχική αξιολόγηση. Ο συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης, αντιμετωπίζεται ακόμη πιο θετικά από τους υπαλλήλους με υψηλότερο μορφωτικό επίπεδο σε σχέση με την μέθοδο της εξωτερικής αξιολόγησης. Οι συγκεκριμένες τοποθετήσεις πιθανώς να έχουν να κάνουν με το γεγονός ότι η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης, παρέχει την δυνατότητα για αξιολογήσεις που χαρακτηρίζονται από αυξημένη αντικειμενικότητα και με πιο τεκμηριωμένες εκθέσεις, λόγω της παρεμβολής και της ουσιαστικής συμμετοχής του ειδικού καθώς, και στο γεγονός ότι κάποιοι από τους συγκεκριμένους υπαλλήλους να βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο στην ιεραρχία και κατ, επέκταση να είναι και αξιολογητές.

Ως προς τη θέση στην ιεραρχία:

Οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέση στα χαμηλά επίπεδα της ιεραρχίας θεωρούν ότι δεν πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με την μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου αλλά και με την αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση τους, μέσω της επιμόρφωσής τους στους τομείς που πιθανόν, να υστερούν σε αντίθεση με τους εργαζόμενους στα ανώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Η στάση αυτή πιθανώς να συνδέεται με το καθεστώς των προαγωγών και προσαυξήσεων στην δημόσια υπηρεσία, όπου, η δυνατότητα μισθολογικής ανέλιξης ιδιαίτερα στις ανώτερες θέσεις από ένα σημείο και περάν, είναι πολύ δύσκολο λόγω των περιορισμένων θέσεων, ενώ η δυνατότητα μισθολογικής ανέλιξης στις κατώτερες θέσεις, είναι εξασφαλισμένη τουλάχιστον, μέχρι ενός σημείου λόγω των

συνδυασμένων θέσεων. Επιπλέον, πιθανώς να συνδέεται με το γεγονός, της πλήρους απαξίωσης που επικρατεί όσο αφορά το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης μεταξύ των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου.

6.5. Επιπτώσεις της έρευνας – Προτάσεις

Από την αναλυτική καταγραφή των παραμέτρων της αξιολόγησης και του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης της Δημόσιας Υπηρεσίας, αφενός και αφετέρου από τα πορίσματα της παρούσας έρευνας, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου να μην είναι ικανοποιημένοι από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, και να το θεωρούν αναποτελεσματικό. Παράλληλα προκρίνουν την εφαρμογή άλλων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης τους αλλά και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων καθώς και συγκεκριμένους τρόπους βελτίωσης του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Οι βασικοί λόγοι της αποτυχίας του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης μπορούν να συνοψιστούν στους ακόλουθους:

- Η ισοπεδωτική αξιολόγηση που επικρατεί σήμερα στην Κυπριακή Δημόσια Υπηρεσία, γεγονός που προκαλεί αναξιοκρατία, αρνητικά συναισθήματα στους εργαζόμενους, προκαλώντας παράλληλα αντικίνητρα για συνέχιση και βελτίωση της απόδοσης και προσφοράς τους. (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016; Γεωργίου, 2012).
- Η απουσία της σωστή και αναγκαίας επικοινωνίας μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (Πετρίδης, 2016).
- Η απουσία του στοιχείου της ανατροφοδότησης του εργαζόμενου μέσα από την αξιολογική διαδικασία.
- Η αξιολόγηση γίνεται πάντα με τα ίδια κριτήρια για όλα τα επίπεδα ευθύνης, από τους διευθυντές μέχρι τους κλητήρες (Δημητρίου, 2016; Πετρίδης, 2016).
- Η αξιολόγηση των εργαζόμενων δεν γίνεται με βάση την απόδοση τους αφού δεν υπάρχει ο κατάλληλος μηχανισμός που να διασφαλίζει αυτό (Πετρίδης, 2016).
- Η εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης από μη εκπαιδευμένους αξιολογητές (Επιτροπής Δημόσιας Υπηρεσίας, 2016).
- Η ανυπαρξία στοχοθεσίας και αξιοποίησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Με βάση τις πάνω αναφορές και διαπιστώσεις και τα πορίσματα της εμπειρικής έρευνας που διενεργήθηκε, επιβάλλεται η δημιουργία ενός πιο αποτελεσματικού, αντικειμενικού αλλά και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης, που να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα, αξιοπιστία, συγκρισιμότητα, αμεροληψία, συνάφεια και που να προάγει την αξιοκρατία, την επαγγελματική ανάπτυξη του εργαζόμενου και την ποιοτική βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον δημόσιο τομέα.

Στην συνέχεια θα παρατεθεί σχετική πρόταση, με γνώμονα τα πιο πάνω και η οποία θα βασίζεται κατά κύριο λόγο στα πορίσματα της εμπειρικής έρευνας, αλλά και στα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Θα λάβει υπόψη της, τις στάσεις και απόψεις των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου όσο αφορά την αξιολόγηση τους. Στόχος της πρότασης είναι να συμβάλει στην βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης, εμβολιάζοντας το νέο νομοσχέδιο που προωθείται για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων με στοιχεία που θα το καταστήσουν περαιτέρω αποτελεσματικό και δίκαιο. Συγκεκριμένα:

- Ως μέθοδο αξιολόγησης, προτείνεται ο συνδυασμός εσωτερικής ιεραρχικής αξιολόγησης σε συνδυασμό με την συνέντευξη αξιολόγησης. Ο συνδυασμός αυτών των δύο μεθόδων, επιτρέπει στον εργαζόμενο να έχει ενεργό ρόλο στην αξιολόγηση του, διατυπώνοντας τις δικές του απόψεις όσο αφορά την απόδοση του, αλλά και να ενημερώνεται (ανατροφοδότηση) για τυχόν αδυναμίες του, έτσι ώστε, να λαμβάνει εκείνες τις ενέργειες για εξάλειψη τους (Lepsinger and Lucia, 1997). Παράλληλα, το γεγονός ότι η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο ο οποίος γνωρίζει με κάθε λεπτομέρεια τις απαιτήσεις για την συγκεκριμένη θέση εργασίας (Noe et al., 2008) καθιστά την συζήτηση με τον αξιολογούμενο πιο αποδοτική και πιο αξιόπιστη.
- Εναλλακτικά της πιο πάνω πρότασης, θα μπορούσε η αξιολόγηση να γίνεται από δύο αξιολογητές, μέθοδο την οποία οι εργαζόμενοι έχουν κατατάξει πρώτη στις προτιμήσεις τους, η οποία μπορεί να συνδυασθεί με την εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση αφού ο ένας αξιολογητής μπορεί να είναι ο άμεσα προϊστάμενος. Βασική προϋπόθεση ο δεύτερος αξιολογητής να λειτουργεί βοηθητικά και συμβουλευτικά προς τον άμεσα προϊστάμενο και οι θέσεις του να μην έχουν τελικό χαρακτήρα.
- Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (πχ κάθε έξη μήνες) αναλόγως του παραγόμενου έργου, γεγονός που θα παρέχει τη δυνατότητα στην διεύθυνση για καλύτερη

παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και θα προστατεύει τον εργαζόμενο από απρόβλεπτα αποτελέσματα στην αξιολόγηση του, αφού του δίδεται συχνότερη ανατροφοδότηση και του παρέχεται το περιθώριο βελτίωσης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

- Η αξιολόγηση των εργαζομένων να γίνεται με διαφορετικά κριτήρια ανάλογα με το επίπεδο ευθύνης. Θα μπορούσε να διαχωριστεί το προσωπικό σε τρία ή τέσσερα επίπεδα ευθύνης.
- Καθιέρωση γραπτών εξετάσεων για όλους εργαζόμενους που πρόκειται να ανελιχθούν ή τουλάχιστον για τις θέσεις προαγωγής στις ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας.
- Καθορισμός ξεκάθαρων και μετρήσιμων στόχων καθώς επίσης και ποιοτικών και ποσοτικών προτύπων από την αρχή και η κοινοποίηση αυτών στους αξιολογούμενους. Στοιχείο που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για το σωστό προσανατολισμό των εργαζομένων αλλά και την παροχή κατευθυντήριων γραμμών προς επίτευξη του έργου τους με επιτυχία στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Ο καθορισμός στόχων να είναι τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο κλάδου ή τμήματος οι οποίοι να συνοδεύονται με δείκτες απόδοσης (KPIs) για κάθε τμήμα ξεχωριστά.
- Τεκμηρίωση της αξιολόγησης απόδοσης του εργαζομένου τόσο από τον αξιολογούμενο όσο και από τον αξιολογητή στα πλαίσια της επίτευξης / ικανοποίησης των στόχων τους. Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.
- Στο έντυπο αξιολόγησης να προστεθούν περισσότερα σημεία αξιολόγησης, όπως η ικανότητα οργάνωσης, προγραμματισμού και επίλυσης, προβλημάτων, εχεμύθεια / αξιοπιστία, δημιουργικότητα, ζήλος για επιμόρφωση και απόκτηση πρόσθετων προσόντων. Επίσης να δίνεται δυνατότητα στον αξιολογητή να προτείνει στο έντυπο αξιολόγησης, σε ποιους τομείς κρίνεται απαραίτητη η επιμόρφωση του αξιολογούμενου.
- Εισαγωγή ενός ευέλικτου μηχανισμού ποσόστωσης όπου θα κατατάσσονται οι εργαζόμενοι, με βάση την απόδοσή τους σε ένα αριθμό επιπέδων. Στοιχείο που θα λειτουργά ως ένα αποτρεπτικό εργαλείο στην ισοπεδωτική αξιολόγηση του όλοι να είναι εξάιρετοι.
- Καθιέρωση ενός συστήματος εκπαίδευσης των αξιολογητών.

Πέραν των πιο πάνω, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός κοινά αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να είναι η καλλιέργεια ενός κλίματος εμπιστοσύνης, συνέργειας μεταξύ των εργαζομένων και της Διοίκησης. Η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης από μόνο του δεν αναμένεται να αποδώσει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, εάν δεν συνδυασθεί με μία σειρά από άλλες δράσεις και ενέργειες. Θα πρέπει πέρα από την ανάλυση των προσωπικών ικανοτήτων να διερευνούνται και να εντοπίζονται τα στοιχεία εκείνα που πιθανό να προκαλούν συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον και εμποδίζουν την απόδοση των εργαζομένων και στο τέλος να καθιστούν τον οργανισμό ευάλωτο σε εξωτερικές απειλές (Παπάνης, 2011). Η απλοποίηση των γραφειοκρατικών διαδικασιών και η εισαγωγή των ηλεκτρονικών μέσων για την γρήγορη διεκπεραίωση και παρακολούθησης μεγάλου μέρους των εργασιών θα βοηθήσει στην δημιουργία αξιόπιστων, δίκαιων συστημάτων αξιολόγησης που παράγουν αξιολογήσεις με ενιαίο χαρακτήρα, αντικειμενικές, αξιόπιστες και αμερόληπτες.

6.6. Περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα δεν αντιμετωπίστηκαν ιδιαίτερα σημαντικοί περιορισμοί, μιας και εστιάζοταν στο να διερευνήσει τις στάσεις και απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου, όπου το σχετικό μας δείγμα, ήταν σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικό, σε σχέση με τον συνολικό πληθυσμό των εργαζομένων στην Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου. Ωστόσο, αυτό δεν μπορεί να υιοθετηθεί και για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, όπου το σχετικό δείγμα μας είναι ιδιαίτερα μικρό, στοιχείο που πιθανό να αποτελεί περιορισμό στο να γενικευθούν τα αποτελέσματα της έρευνας στο σύνολο του δημοσίου τομέα.

Όσο αφορά τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα, προτείνεται η διεξαγωγή έρευνας σε έναν μεγαλύτερο δείγμα, ώστε να μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, ένας επόμενος ερευνητής μπορεί να συμπεριλάβει στην έρευνα του το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων της Επαρχίας Πάφου ή το δείγμα του να αφορά το σύνολο των ανώτερων λειτουργών του δημόσιου τομέα.

Επίσης, μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να ασχοληθεί με την σχέση της αξιολόγησης και παρακίνησης και να διερευνήσουν παράγοντες παρακίνησης που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aguinis, H., (2014). *Performance Management (3rd Edition)*. Edinburgh Gate, Harlow: Pearson Education Limited

Atkins, P. and Wood, R., (2002). «Self-Versus Others Rating as Predictors of Assessment Center Ratings: Validation Evidence for 360 Degree Feedback Programs». *Personnel Psychology*, 55, t.4:871 – 904.

Bekele, Z. A., Shigutu, D. A., and Tensay, T. A. (2014), «The Effect of Employees' Perception of Performance Appraisal on Their Work Outcome», *International Journal of Management and Commerce Innovations* ISSN 2348-7585 (Online) Vol. 2, Issue 1, pp: (136-173), Month: April 2014 - September 2014, Available at: www.researchpublish.com/http://iso9k1.Home.ATT.NET/PA/performance_appraisal.HTML [Accessed 13 June 2016]

Bohlander, G. and Snell, S., (2013). *Principles of Human Resource Management*. 16th ed South – Western: Cengage Learning

Bratton, J. and Gold, J. (1999). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 2nd Edition, MacMillan, London.

Bratton, J. and Gold, J. (2007). *Human Resource Management: Theory and Practice*. 4th Edition, MacMillan, London.

Bretz, R. D., Milkovich, G. T. and Read W. (1992). The Current State of Performance Appraisal Research and Practice: Concerns, Directions, and Implications. *Journal of Management*, 2, pp. 321-352 [online] Available at: <https://www.tamu.edu/faculty/payne/PA/Bretz%20et%20al.%201992.pdf> [Accessed 8 March 2016].

Jackson, M., Broom, C., Harris, J. and Vogelsang-Coombs, V., (1998). *Performance measurement: Concepts and techniques*. Washington, DC: American Society for Public Administration.

<http://engagedscholarship.csuohio.edu/do/search/?q=Performance%20Measurement%3A%20Concepts%20and%20Techniques&start=0&context=1> [Accessed 9 July 2016].

Byars, L. and Rue, L. (2003). *Human Resource Management*. McGraw – Hill. U.S.A

Cascio, W., (1998). *Applied psychology in Human Resource Management*. 5th ed. New Jersey: Upper Saddle River.

Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K., (2008). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. (Κυρανάκης, Σ., Μαυράκη, Μ., Μητσόπουλου, Χ., Μπιθαρά, Π. & Φιλοπούλου Μ., μετάφραση). Αθήνα: Μεταίχμιο.

Dessler, G., (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Κριτική.

Dixit, A. (2002), «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review». *The Journal of Human Resources* Vol. 37, No. 4 (autumn, 2002), pp. 696-727
Published by: University of Wisconsin Press DOI: 10.2307/3069614 Stable URL: http://www.jstor.org/stable/3069614?seq=1#page_scan_tab [Accessed 9 July 2016].

Eisner, W.E. (1991), «The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice», Published by: National Art Education Association, DOI: 10.2307/1320828, http://www.jstor.org/stable/1320828?seq=3#page_scan_tab_contents [Accessed 17 July 2016].

Ghorpade, J. and Chen, M.M., (1995), “Creating quality-driven performance appraisal systems”, *The Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-40. <http://amp.aom.org/content/9/1/32.full.pdf+html?sid=bc3419ba-6b8a-420f-a43a-086d388e137d> [Accessed 14 June 2016].

Hackman, J.R. and Oldham, G.R., (1980). *Work Redesign*. Philippines: Addison - Wesley

Hansen, A. D., (1984). “*Developmental Performance Appraisal: An Analysis of the Relevant Literature*”. Mankato State University, Mankato, Minnesota, Posted on Performance Appraisal Tips Help Page at http://iso9k1.home.att.net/pa/performance_appraisal.html, [Accessed 22 June 2016].

Heslin, A. P. and VandeWalle, D., (2008), «*Managers' Implicit Assumptions About Personnel*», Volume 17—Number 3, Cox School of Business, Southern Methodist University http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1149034 [Accessed 10 July 2016].

Hough, L. M., and Oswald, F. L., (2000). Personnel Selection : Looking forward the future - Remembering the past. *Annual review of Psychology*, (51), pp. 631 - 634. <http://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev.psych.51.1.631> [Accessed 8 March 2016].

HR Guide to the Internet, (2000), Personnel Selection: Methods: *Assessment Centers*. <http://www.hr-guide.com/data/G318.htm> [Accessed 26 June 2016].

Hsu, T., (2005). Research methods and data analysis procedures used by educational researchers. *International Journal of Research & Method in Education*, 28(2), pp.109-133. [Online] (AN 18377138) Available at: http://education.astate.edu/dcline/slides/Johnson_Nonexperimental.pdf [Accessed 18 March 2016].

Huber, V. L. and Fuller, S. R., (1998). Performance Appraisal and compensation. In: M. Poole, & M. Warner (Eds.), *The IEHM Handbook of Human Resource Management*. pp.596-606. London: International Thomson Business Press.

Ilgen, D.R. and Barnes-Farell, J.B., (1984). Performance planning and evaluation, Booklet in Modules in management, edited by F. Kast & J. Rosensweig, Chicago: Science Research Associates.

Jackson, S. and Schuler, R. (2003). *Managing Human Resource. Through Strategic Partnerships*. 8th Edition, U.K: Tomson South – Western Publishing

Johnson, B., (2001). «Toward a new classification of non-experimental quantitative research». *Educational Researcher*, 30(2), pp. 3-13. <http://www33.homepage.villanova.edu/edward.fierros/pdf/Johnson.pdf> [Accessed 17 July 2016].

Katsuko, H., (1995). Quantitative and qualitative research approaches in education. *Education*, 115(3), pp. 351-355.

Korsgaard, A., Meglino, B. and Lester, S., (2004). The effect of other orientation on self-supervisor rating agreement. *Journal of organization Behavior*, 25: 873- 891.

Larson, J.R., (1984). The Performance Feedback Process: A Preliminary Model. *Organizational Behaviour and Human Performance*, 42- 76. [Online] Available at: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0030507384900114> [Accessed 27 June 2016].

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

Lieber E., 2009. Mixing qualitative and quantitative methods: insights into design and analysis issues. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, 3(4), pp. 218-227.

Lipman, V., (2012). *4 Steps to Painless (And Effective) Performance Evaluations*. *Forbes Leadership*. <http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2012/10/04/4-steps-to-painless-and-effective-performance-evaluations/#6e9777fd3584> [Accessed 22 June 2016].

Mathis, R. and Jackson, J., (2000). *Human Resource Management*. South- Western Thomson Learning .U.S.A

Matthews, M. and Beal, S., (2002). Assessing Situation Awareness in Field Training Exercises. Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.

Mayer, R. E., (2008). Old advice for new researchers. *Educational Psychology Review*, 20(1), pp. 19-28.

Mckinstry, B., Peacoc, H. and Blaney, D., (2003). *Can Trainers Accurately Assess Their Training Skills Using a Detailed Checklist? A questionnaire-based comparison of trainer shelf-assessment and registrar assessment of trainers*. *Education for Primary Care*, 14, 426-430.

- Mescon M., Bovee C. and Thill J., (1999). *Business Today*. New Jersey: Prentice Hall
- Milne, J., (2016). «Questionnaires: Some advantages and disadvantages», Centre for CBL in Land Use and Environmental Sciences, Aberdeen University, http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/info_questionnaires/printable.pdf [Accessed 21 July 2016].
- Mondy , W., Noe, R., and Premeaux, S., (1999). *Human Resource Management*. Prentice Hall.
- Mondy , W.R., (2011). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Τζιόλα.
- Montana , P., and Chavron, B., 1993. *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Murphy, K. R. and Cleveland, J. N., (1991). *Performance Appraisal: An Organizational Perspective*. Boston, MA.: Allyn & Bacon
- Nathan, B., Mohrman, A., and Milliman, J., (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interview and performance and satisfaction: a longitudinal study. *Acad Manage J*(34), pp. 352-269.
- Newstrom, J. W. and Davis, K., (2002). *Organizational Behaviour – Human Behaviour at Work*. London: McGraw – Hill.
- Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. and Wright, P., (2008). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage*. McGraw – Hill.
- Oppenheim, A. N., (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London: Printer Publishers Ltd.
- Pallant, J., (2013). *A step by step guide to data analysis using IBM SPSS – SPSS Survival Manual*, 5th ed. Berkshire- England : Open University Press, McGraw-Hill Education.
- Randell, G., (1994). *Employee Appraisal*, in Sisson, K (Ed), *Personnel Management: A comprehensive guide to theory and practice in Britain*. Oxford: Blackwell.

Robson, C., (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου. Ένα μέσον για κοινωνικούς επιστήμονες και επαγγελματίες ερευνητές*. (Νταλάκου, Β. και Βασιλικού, Κ., μετάφραση). Αθήνα: Gutenberg.

Sashkin, M., (1981), *Assessing Performance Appraisal*, San Diego, California.

Snell , S., and Bohlander , G., (2007). *Houman Resource Management*. International Thomson Publishing Company

Sullivan, K. and Hall, C., (1997). *Introducing Students to Self- Assessment. Assessment Evaluation in Higher Education*, 22, 289-305.

Strebler, M., Robinson, D. and Heron, P., (1997). *Getting the Best Out of Your Competencies*. Institute of Employment Studies, University of Sussex, Brighton.

Toegel, G. and Conger, J., (2003). *360-Degree Assessment: Time for Reinvention*. Academy of Management Learning and Education. 2003. Vol. 2, No. 3, 297-311. [online] Available at: [http://amle.aom.org/content/2/3/297.full.pdf+html?token=Q\\$P\\$mRAfPmLFKISiA6pRX67BzX44fg/1jQ](http://amle.aom.org/content/2/3/297.full.pdf+html?token=QPmRAfPmLFKISiA6pRX67BzX44fg/1jQ) [Accessed 18 June 2016].

Waldman, D. A. and Atwater, L. A., (1998). *The power of 360⁰ – degree feedback: How to leverage performance evaluations for top productivity*. Houston, TX: Gulf.

Werther, W. and Davis K., (1996). *Human Resources and Personnel Management*, Fifth Edition, 1996, McGraw-Hill, Inc.

Wilson, N. and McLean, S., (1994). *Questionnaire Design: a Practical Introduction*. Newtown Abbey, Co.Antim: University of Ulster Press.

Yin, R.K., (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. Beverly Hills: Sage Publications

Zikmund, G.W. (2000). *Business Research Methods*. Chicago: The Dryden Press Harcourt College Publishers.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Αθανασόπουλος, Γ.Κ., (2008). *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Παπαζήση.

Γεωργίου, Β., (2012). *Η Δημόσια Διοίκηση στην Κύπρο*. Λευκωσία: Εκδόσεις Εν Τύποις.

Δημητρίου, Χ., (2016), «Εξάιρετοι οι περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι» <http://alfanews.com.cy/index.php/index.php/kypros/item/17909B9.html>, [Πρόσβαση 14 Ιουλίου 2016].

Δημητρόπουλος, Γ. Ε., (1998). *Εκπαιδευτική Αξιολόγηση – Η Αξιολόγηση της Εκπαίδευσης και του Εκπαιδευτικού Έργου*, τέταρτη έκδοση, Αθήνα: Γρηγόρη.

Εμβαλωτής, Α., Κάτσης, Α. και Σιδερίδης, Γ., (2006). *Στατιστική Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Ιωάννινα.

ftp://ftp.soc.uoc.gr/Psycho/Zampetakis/%C5%F1%E3%E1%F3%F4%DE%F1%E9%EF%20SPSS/%D3%E7%EC%E5%E9%FE%F3%E5%E9%F2/Embalotis%20et%20al_%20Stat_Notes.pdf [Πρόσβαση 29 Ιουλίου 2016].

Επιτροπή Δημόσιας Υπηρεσίας, (2016). «Ετήσια Έκθεση 2014», [online] Available at: [http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/\\$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElementhttp](http://www.psc.gov.cy/psc/psc.nsf/All/C7F990E9B8886C60C2257E7400348E2E/$file/Ekthesi%202014.pdf?OpenElementhttp) [πρόσβαση 13 Μαρτίου 2016 και 14 Ιουλίου 2016]

Ζαβλάνος, Μ., (2002). *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη Α.Ε.

Ζαφειρόπουλος, Κ., (2015). *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*. 2η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Θεοφιλίδης, Χ., 1989. *Μετά-Αξιολόγηση της Αξιολόγησης των Προγραμμάτων, Νέα Παιδεία*. 49, pp.53-61

Θερίου, Ν., (2002). *Στρατηγική Διοίκηση Επιχειρήσεων*, πρώτη έκδοση, Αθήνα: Κριτική

Κανελλόπουλος, Χ., (1979). *Αξιολόγηση Προσωπικού: Θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από την διεθνή πράξη*. Αθήνα.: Εκδόσεις Ευρωτύπ.

Καραγεώργος, Δ.Λ., (2002). *Μεθοδολογία έρευνας στις επιστήμες της αγωγής: Μια διδακτική προσέγγιση*. Αθήνα: Εκδόσεις Σαββάλας.

Λοής, Π. και Δημάκης, Π., (2011). «Η θέση της γυναίκας στην Κυπριακή οικονομία. Προκλήσεις και προοπτικές».

https://www.unic.ac.cy/files/women_report_survey_mar2011_2.pdf [Πρόσβαση 22 Αυγούστου 2016].

Μαυρομιχάλη, Κ. και Ακρίβος, Χ., (2011), *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή*, Πτυχιακή εργασία, Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Αυτοδιοίκησης. http://www.ekdd.gr/ekdda/files/ergasies_esta/T4/028/10279.pdf [Πρόσβαση 9 Ιουλίου 2016].

Μούζα, Λ. Α., (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Μονάδα Διοικητικής Μεταρρύθμισης, (2016). ΜΕΤΑΡΡΥΘΜΙΣΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΟΡΙΖΟΝΤΙΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ - 08/26/2015 12:18:30PM [online] Available at: <http://www.reform.gov.cy/crcs/crcs.nsf/All/E7991AEBB6EDA5A2C2257EAD00332224?OpenDocument> [Πρόσβαση 8 Μαρτίου 2016].

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.

Ξηροτύρη - Κουφίδου, Σ., (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Ανίκουλα.

Οικονόμου, Π. Β., (2016). «Γυναίκα και Μάνατζμεντ στην σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα»

http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/individual/el_el.pdf [Πρόσβαση 22 Αυγούστου 2016].

Παπαδάκης, Β., (2007). *Στρατηγική των επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνή Εμπειρία*. 1η εκδ. Αθήνα: Γ. Μπένου.

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

Παπαναστασίου, Κ. και Παπαναστασίου, Ε. Κ., (2005). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*. Λευκωσία: Εκδόσεις Συγγραφέων.

Παπάνης, Ε., (2011), *Συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο-Επικοινωνία στο χώρο της εργασίας*, http://epapanis.blogspot.com.cy/2011/08/blog-post_24.html [Πρόσβαση 10 Ιουλίου 2016].

Πετρίδης, Κ., (2016). «Γιατί είναι απαραίτητο ένα νέο σύστημα αξιολόγησης», *Ο Φιλελεύθερος*, 3 Ιουλίου, σελ.4.

Στατιστική Υπηρεσία Κύπρου, 2016. «Το στατιστικό πορτραίτο της Γυναίκας της Κύπρου». [online] Available at: [http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/AII/42D8B4CC61C950EAC2257A98003050EC/\\$file/Potrait_of_Women_in_Cyprus-2012-151012.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/AII/42D8B4CC61C950EAC2257A98003050EC/$file/Potrait_of_Women_in_Cyprus-2012-151012.pdf?OpenElement) [Πρόσβαση 7 Αυγούστου 2016].

Στεργίου, Ν. (2015), «Εργασιακή Ψυχολογία: Η αξιολόγηση του προσωπικού», <http://www.e-psychology.gr/work-psychology/451-occupational-psychology-employee-evaluation.html>, [Πρόσβαση 25 Ιουνίου 2016]

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

Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης και Προσωπικού, (2016). *Νομοθεσία*. [online] Available at : http://www.mof.gov.cy/mof/papd/papd.nsf/dmllaws_gr/dmllaws_gr?OpenDocument [Πρόσβαση 8/12/13/14 Μαρτίου, 13/14 Ιουλίου 2016].

Φαναριώτης, Π., (1997) *Διοίκησης Προσωπικού – Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Α. Σταμούλης.

Χυτήρης, Λ., (2013). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: Φαίδιμος

Ιστοσελίδες

http://www.lib.unipi.gr/files/Stratigikes_Anazitisis_Pliroforiakon_Pigon/1.%20%CE%9C%CE%B5%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AF%CE%B1%20%CE%AD%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1%CF%82.pdf

http://www.icbl.hw.ac.uk/ltidi/cookbook/info_questionnaires/printable.pdf

[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/42D8B4CC61C950EAC2257A98003050EC/\\$file/Potrait_of_Women_in_Cyprus-2012-151012.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/42D8B4CC61C950EAC2257A98003050EC/$file/Potrait_of_Women_in_Cyprus-2012-151012.pdf?OpenElement)

https://books.google.com.cy/books?hl=en&lr=&id=t39yhk2MD0AC&oi=fnd&pg=PA98&dq=broom,+harris,+jackson+and+marshall&ots=aO4ZOVN_0V&sig=bWndgSL9NQVBC6lXkYKOScAe96g&redir_esc=y#v=onepage&q=broom%2C%20harris%2C%20jackson%20and%20marshall&f=false

<http://pracademics.com/attachments/article/968/Kelly.pdf>

<http://64.91.242.87/store/publications.html>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:

Εξαμηνιαία Έκθεση

**ΕΞΑΜΗΝΙΑΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΜΟΝΙΜΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΕΙ ΜΕ ΔΟΚΙΜΑΣΙΑ Ή ΓΙΑ ΠΡΟΣΩΡΙΝΟ ΥΠΑΛΛΗΛΟ
ΚΑΤΑ ΤΑ ΔΥΟ ΠΡΩΤΑ ΧΡΟΝΙΑ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΤΟΥ**

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990 έως 2009
Κανονισμός 5(1)

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

Εξάμηνη περίοδος για την οποία υποβάλλεται η έκθεση:

Από Μέχρι

Όνοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση

Περιγράψετε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια της πιο πάνω περιόδου:

This image shows a full page of handwriting practice paper. It features ten sets of horizontal dashed lines, each set consisting of two parallel dotted lines. These lines are evenly spaced across the entire page, providing a guide for letter height and placement. The background is plain white, and there are no margins or additional markings.

Περίοδος δοκιμασίας ή προσωρινής υπηρεσίας:

Από Μέχρι

Ημερομηνία

Υπογραφή αξιολογούμενου υπαλλήλου.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ II — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε ✓ στον κατάλληλο χώρο)

	Πολύ ικανο- ποιητικά	Ικανο- ποιητικά	Μη ικανο- ποιητικά
(1) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα).	☐	☐	☐
(2) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	☐	☐	☐
(3) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	☐	☐	☐
(4) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλαμβάνει ευθύνες;	☐	☐	☐
(5) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	☐	☐	☐
(6) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	☐	☐	☐

Αιτιολογήστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ III — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ
(όπου εφαρμόζεται)

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος είναι κατάλληλος/ακατάλληλος για να μονιμοποιηθεί/να διατηρηθεί στην υπηρεσία:

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος, αιτιολογήστε την κρίση σας αυτή.

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΜΕΡΟΣ IV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... Τ..... Κ.....

..... Τ..... οποί..... οι λόγοι της διαφωνίας είναι:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.
2.
3.

(Ονοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την (ημερομηνία).

(Υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β:

Ετήσια Έκθεση

ΕΝΤΥΠΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ
ΕΤΗΣΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΓΙΑ ΤΟ ΕΤΟΣ

Οι περί Δημόσιας Υπηρεσίας (Αξιολόγηση Υπαλλήλων) Κανονισμοί του 1990 έως 2008
Κανονισμός 6(1)

ΜΕΡΟΣ Ι — ΑΤΟΜΙΚΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

A. (Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο)

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΤΜΗΜΑ/ΓΡΑΦΕΙΟ/ΥΠΗΡΕΣΙΑ

Αριθμός Προσωπικού Φακέλου της Ε.Δ.Υ.

Ονοματεπώνυμο
(Επώνυμο με κεφαλαία)

Θέση που κατέχετε τώρα και ημερομηνία διορισμού ή προαγωγής σ' αυτή:

.....
.....

1. Περιγράψετε, σε συντομία, τα καθήκοντα που έχετε εκτελέσει κατά τη διάρκεια του έτους:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2. Αν έχετε οποιαδήποτε προβλήματα με τα καθήκοντά σας αναφέρετε λεπτομέρειες και δηλώστε αν προτιμάτε οποιαδήποτε άλλη εργασία:

.....
.....
.....

3. Αναφέρετε κατά πόσο είχατε ευκαιρίες χρησιμοποίησης των εμπειριών, ικανοτήτων και γνώσεών σας:

.....
.....
.....

4. Αναφέρετε αν έχετε στο μεταξύ αποκτήσει πρόσθετα προσόντα (α) σχετικά με τα καθήκοντά σας και (β) άλλα προσόντα:

.....
.....
.....

Ημερομηνία

Υπογραφή αξιολογούμενου υπαλλήλου.

Β. (Να συμπληρωθεί από τον άμεσα προϊστάμενο λειτουργό του αξιολογούμενου υπαλλήλου)

1. Αναφέρετε τυχόν σχόλιά σας σε σχέση με τις πληροφορίες που δόθηκαν από τον αξιολογούμενο υπάλληλο:

.....

.....

.....

.....

.....

2. Έχουν σημειωθεί κατά τη διάρκεια του χρόνου οποιεσδήποτε παραλείψεις ή ελλείψεις του υπαλλήλου σε σχέση με τη διεξαγωγή της εργασίας του, που δυνατό να επηρεάσουν δυσμενώς την αξιολόγησή του και έχουν υποδειχθεί προς τον υπάλληλο τέτοιες παραλείψεις ή ελλείψεις;

.....

.....

.....

.....

.....

3. Είναι τα καθήκοντα που εξετέλεσε ο υπάλληλος εκείνα που προβλέπονται από το Σχέδιο Υπηρεσίας της θέσης του;

.....

.....

.....

.....

Ημερομηνία

Υπογραφή άμεσα προϊστάμενου λειτουργού

.....

(Ονοματεπώνυμο)

.....

(Θέση)

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

ΜΕΡΟΣ II — ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΤΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΑΞΙΑΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ

(Οι Λειτουργοί Αξιολόγησης οφείλουν να γνωρίζουν τους Κανονισμούς που διέπουν την αξιολόγηση των υπαλλήλων και την ετοιμασία των Υπηρεσιακών Εκθέσεων).

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ:

(Σημειώστε ✓ στον κατάλληλο χώρο)

	(1) Εξαι- ρετα	(2) Πολύ ικανο- ποιητικά	(3) Ικανο- ποιητικά	(4) Μη ικανο- ποιητικά
(1) Επαγγελματική κατάρτιση: Παρακολουθεί τις εξελίξεις στον τομέα της εργασίας του και εμπλουτίζει τις γνώσεις του γι' αυτή;	☐	☐	☐	☐
(2) Απόδοση: Αποδίδει στην εκτέλεση της εργασίας του; (Λάβετε υπόψη τους παράγοντες ποσότητα και ποιότητα).	☐	☐	☐	☐
(3) Υπηρεσιακό ενδιαφέρον: Επιδεικνύει το ενδεικνυόμενο ενδιαφέρον και ζήλο κατά την εκτέλεση της εργασίας του;	☐	☐	☐	☐
(4) Υπευθυνότητα: Επιδεικνύει υπευθυνότητα και σοβαρότητα στα καθήκοντά του;	☐	☐	☐	☐
(5) Πρωτοβουλία: Επιδεικνύει πρωτοβουλία κατά την άσκηση των καθηκόντων του και είναι πρόθυμος να αναλάβει ευθύνες;	☐	☐	☐	☐
(6) Συνεργασία/Σχέσεις: Συνεργάζεται με τους προϊσταμένους του και τους άλλους συναδέλφους του κατά τη διεκπεραίωση του υπηρεσιακού έργου και έχει αρμονικές σχέσεις μαζί τους;	☐	☐	☐	☐
(7) Συμπεριφορά προς τους πολίτες: Εξυπηρετεί με προθυμία, ευγένεια και υπομονή τους πολίτες και γενικά όσους συναλλάσσονται με την υπηρεσία του;	☐	☐	☐	☐
(8) Διευθυντική/Διοικητική ικανότητα: (Να συμπληρωθεί μόνο για υπαλλήλους από την Κλίμακα Α6 και πάνω). Διαθέτει τις απαιτούμενες ικανότητες για αποτελεσματικό προγραμματισμό, οργάνωση, διεύθυνση, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο της εργασίας του και του προσωπικού που έχει ή που μπορεί να έχει στη διάθεσή του;	☐	☐	☐	☐

Αιτιολογήστε τις αρνητικές απαντήσεις και/ή δυσμενείς κρίσεις σας δίνοντας λεπτομέρειες σε κάθε περίπτωση:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΜΕΡΟΣ ΙΙΙ — ΚΑΤΑΛΛΗΛΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΠΡΟΑΓΩΓΗ

(όπου εφαρμόζεται)

(Η κρίση για την καταλληλότητα ή ακαταλληλότητα του αξιολογούμενου υπαλλήλου θα πρέπει να στηρίζεται στις απαντήσεις που δόθηκαν στα επί μέρους στοιχεία αξιολόγησης στο Μέρος ΙΙ της Έκθεσης).

Ο αξιολογούμενος υπάλληλος κρίνεται κατάλληλος/ακατάλληλος για προαγωγή στην αμέσως ανώτερη θέση προαγωγής.

Σε περίπτωση που ο υπάλληλος κρίνεται ως ακατάλληλος για προαγωγή, αιτιολογήστε την κρίση σας αυτή:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΜΕΡΟΣ ΙV

Η αξιολόγηση αποφασίστηκε την (ημερομηνία λήψης απόφασης) από τριμελή ομάδα αξιολόγησης/το διοικητικά προϊστάμενο και τον άμεσα προϊστάμενο/τον άμεσα προϊστάμενο του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ομόφωνα/κατά πλειοψηφία, διαφωνούντ..... τ.....

..... τ....., οποί..... οι λόγοι διαφωνίας είναι:

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΝΤΕΣ

1.
2.
3.

(Όνοματεπώνυμο και θέση)

(Υπογραφή)

ΜΕΡΟΣ V

(Να συμπληρωθεί από τον αξιολογούμενο υπάλληλο).

Αντίγραφο της Υπηρεσιακής Έκθεσης μου κοινοποιήθηκε την (ημερομηνία).

(Υπογραφή)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ:

Ερωτηματολόγιο

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η παρούσα έρευνα, πραγματοποιείται στο πλαίσιο της ετοιμασίας της διπλωματικής μου εργασίας, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Μάστερ στη Δημόσια Διοίκηση» του Πανεπιστημίου Νεάπολης. Αντικείμενο της διπλωματικής μου εργασίας είναι **«Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Στάσεις και απόψεις των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση»**.

Οι πληροφορίες που θα δώσετε είναι ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για το σκοπό αυτής της έρευνας. Η παρούσα έρευνα για να υλοποιηθεί εξαρτάται άμεσα από τη δική σας ανταπόκριση και συνεργασία.

Παρακαλώ αφού διαβάσετε προσεκτικά το ερωτηματολόγιο, σημειώστε στην κλίμακα 1 - 4 την απάντηση που σας εκφράζει. Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα χρειαστείτε περίπου πέντε λεπτά.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή και την έμπρακτη υποστήριξη σας η οποία είναι πολύτιμη για την ολοκλήρωση της εργασίας μου.

Με εκτίμηση

Νεόφυτος Λαζάρου
Ανώτερος Πολιτικός Μηχανικός
Επαρχιακή Διοίκηση Πάφου

Ι. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Έρευνα για την Αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων

Για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις/ερωτήσεις επιλέξτε τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την κλίμακα:

1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4=Πάρα πολύ

A. Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.	1	2	3	4
α. Γνωρίζω με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μου που διενεργείται στην υπηρεσία μου.				
β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου.				
γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου.				
δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.				
B. Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.	1	2	3	4
α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.				
β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.				
γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση για όλη την υπηρεσία (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος). Βοηθά τη διοίκηση στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.				
δ. Ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.				

Για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις /ερωτήσεις επιλέξτε τον βαθμό συμφωνίας σας με βάση την κλίμακα: 1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4=Πάρα πολύ				
ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση.				
στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση.				
ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.				
η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.				
Γ. Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.	1	2	3	4
α. Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.				
β. Οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης.				
γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή.				
δ. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.				
ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα.				
στ. Η αξιολόγηση δεν τεκμηριώνεται για όλα τα επίπεδα βαθμολόγησης.				
ζ. Η αξιολόγηση του προσωπικού δεν γίνεται στην βάση των καθηκόντων του όπως περιγράφονται στο Σχέδιο Υπηρεσίας με ποιοτικά και ποσοτικά πρότυπα.				
η. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η Διεύθυνση για τα θέματα αξιολόγησης.				
θ. Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.				

<i>Για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας σας</i> <i>με βάση την κλίμακα:</i> <i>1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4=Πάρα πολύ</i>				
Δ. Καταλληλότητα των παρακάτω μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.	1	2	3	4
α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις όπου και όταν είναι αναγκαίο κατά το στάδιο της αξιολόγησης).				
β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)				
γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)				
δ. Εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360° (δηλ. από όλους όσους επικοινωνούν καθημερινά με τον εργαζόμενο: προϊστάμενο, συνάδελφους, υφιστάμενους, πολίτες)				
ε. Από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Αυτοαξιολόγηση)				
στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης				
ζ. Η αξιολόγηση να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές.				
Ε. Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.	1	2	3	4
α. Σύνδεση τους με την ανέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία.				
β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.				
γ. Η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων.				
δ. Σύνδεση τους με επιπλέον κίνητρα (φιλοδορήματα (bonus) χρηματικά - υλικά, και άυλα – ηθικά).				
ε. Σύνδεση τους με τη μονιμοποίηση των νεοδιοριστων υπαλλήλων.				
στ. Σύνδεση τους με ποινές ή και απόλυση.				
ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, να υστερεί.				

Για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας σας με βάση την κλίμακα: 1 = Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4=Πάρα πολύ				
Στ. Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.	1	2	3	4
α. Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών αξιολογήσεων κατά την διάρκεια και αναλόγως του παραγόμενου έργου).				
β. Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης του και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.				
γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών.				
δ. Ο εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης. (π.χ. Εισαγωγή περισσότερων σημείων αξιολόγησης).				
ε. Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.				
στ. Η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη (δηλ. όπως ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο, να γίνεται και το αντίστροφο, δηλαδή ο υφιστάμενος να αξιολογεί τον προϊστάμενο).				
ζ. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου υπαλλήλου στην ιεραρχία.				
η. Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να ανελιχθούν στην ιεραρχία.				
θ. Επιπλέον ομαδική αξιολόγηση για κάθε Τομέα.				
ι. Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί.				
κ. Εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται όλοι οι υπάλληλοι το ίδιο.				
λ. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO).				

Ζ. Διατυπώστε πιθανές άλλες δικές σας προτάσεις που μπορούν κατά τη γνώμη σας να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων:.....

.....

.....

.....

Για καθεμιά από τις παρακάτω προτάσεις επιλέξτε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε.

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η. Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.		
Θ. Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση.		

II. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

ΦΥΛΟ: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

ΗΛΙΚΙΑ: μέχρι 35 ☐ 36 – 45 ☐

46 - 55 ☐ 56 και άνω ☐

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: Έγγαμος/η ☐ Άγαμος/η ☐

ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ: μέχρι 10 ☐ 11 - 20 ☐ 21 και άνω ☐

ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ: Λύκειο ☐ Πανεπιστήμιο ☐

Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

ΘΕΣΗ ΠΟΥ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ:

Διευθυντής / Προϊστάμενος Τμήματος ή Κλάδου (Α13- Α15) ☐

Λειτουργός Α' / Λειτουργός (Α8 – Α12) ☐

Λειτουργός (Α5 – Α7) ☐

Λειτουργός (Α1 – Α4) ☐

ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: Μόνιμος ☐ Αορίστου Χρόνου ☐

Σας ευχαριστούμε για τη συμμετοχή σας

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ:

Έγκριση της Επάρχου Πάφου

(2)
ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Κα. Έπαρχο,

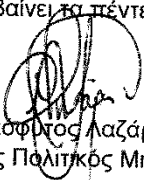
28/6/16
Θέμα : Απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου στην Δημόσια Διοίκηση (MPA)

Εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας

Αναφέρομαι στο πιο πάνω θέμα και σας πληροφορώ ότι στα πλαίσια του πιο πάνω προγράμματος απαιτείται η εκπόνηση Διπλωματικής Εργασίας. Το θέμα της Διπλωματικής μου εργασίας είναι **«Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Στάσεις και απόψεις των δημοσίων λειτουργών της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση»**. Μέρος της Διπλωματικής εργασίας αφορά την διεξαγωγή έρευνας μέσω ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, με αντικείμενο την στάση των υπαλλήλων της Επαρχιακής Διοίκησης Πάφου απέναντι στην αξιολόγηση.

Ενόψει τούτου, παρακαλώ όπως έχω την έγκριση σας, για την διεξαγωγή της έρευνας. Αντίγραφο του σχετικού ερωτηματολογίου επισυνάπτεται. Σημειώνεται ότι ο χρόνος συμπλήρωσης του δεν υπερβαίνει τα πέντε λεπτά.

27/06/2016


Νεοφύτος Λαζάρου
Ανώτερος Πολιτικός Μηχανικός

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε:

Βασικά Στατιστικά Μέτρα

ΕΝΟΤΗΤΑ Α. ΚΥΡΙΩΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ - ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

Α. Βαθμός ικανοποίησης από το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης.

Α.α. Γνωρίζω με κάθε λεπτομέρεια την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μου που διενεργείται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	8.9	8.9	8.9
	Λίγο	26	32.9	32.9	41.8
	Πολύ	26	32.9	32.9	74.7
	Πάρα πολύ	20	25.3	25.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	27.8	27.8	27.8
	Λίγο	45	57.0	57.0	84.8
	Πολύ	9	11.4	11.4	96.2
	Πάρα πολύ	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	42	53.2	53.2	53.2
	Λίγο	30	38.0	38.0	91.1
	Πολύ	6	7.6	7.6	98.7
	Πάρα πολύ	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Α.δ. Προωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	52	65.8	65.8	65.8
	Λίγο	22	27.8	27.8	93.7
	Πολύ	4	5.1	5.1	98.7
	Πάρα πολύ	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β. Αποτελεσματικότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης.**Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	54.4	54.4	54.4
	Λίγο	32	40.5	40.5	94.9
	Πολύ	3	3.8	3.8	98.7
	Πάρα πολύ	1	1.3	1.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις και τις προσλήψεις.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	41	51.9	51.9	51.9
	Λίγο	32	40.5	40.5	92.4
	Πολύ	4	5.1	5.1	97.5
	Πάρα πολύ	2	2.5	2.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση για όλη την

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	54.4	54.4	54.4
	Λίγο	31	39.2	39.2	93.7
	Πολύ	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.δ. Ενισχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	43	54.4	54.4	54.4
	Λίγο	31	39.2	39.2	93.7
	Πολύ	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	31.6	31.6	31.6
	Λίγο	36	45.6	45.6	77.2
	Πολύ	15	19.0	19.0	96.2
	Πάρα πολύ	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	42	53.2	53.2	53.2
	Λίγο	34	43.0	43.0	96.2
	Πολύ	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	46	58.2	58.2	58.2
	Λίγο	28	35.4	35.4	93.7
	Πολύ	3	3.8	3.8	97.5
	Πάρα πολύ	2	2.5	2.5	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	52	65.8	67.5	67.5
	Λίγο	21	26.6	27.3	94.8
	Πολύ	4	5.1	5.2	100.0
	Total	77	97.5	100.0	
Missing	0	2	2.5		
Total		79	100.0		

Γ. Επηρεασμός (επιτυχία/ αποτυχία) του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης από την μεθοδολογία και τα κριτήρια αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται.

Γ.α. Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	22.8	22.8	22.8
	Λίγο	37	46.8	46.8	69.6
	Πολύ	19	24.1	24.1	93.7
	Πάρα πολύ	5	6.3	6.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Γ.β. Οι διαβαθμίσεις της αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16.5	16.7	16.7
	Λίγο	46	58.2	59.0	75.6
	Πολύ	15	19.0	19.2	94.9
	Πάρα πολύ	4	5.1	5.1	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16.5	16.9	16.9
	Λίγο	25	31.6	32.5	49.4
	Πολύ	18	22.8	23.4	72.7
	Πάρα πολύ	21	26.6	27.3	100.0
	Total	77	97.5	100.0	
Missing	0	2	2.5		
	Total	79	100.0		

Γ.δ. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16.5	16.7	16.7
	Λίγο	26	32.9	33.3	50.0
	Πολύ	23	29.1	29.5	79.5
	Πάρα πολύ	16	20.3	20.5	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
Total		79	100.0		

Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	19.0	19.2	19.2
	Λίγο	27	34.2	34.6	53.8
	Πολύ	19	24.1	24.4	78.2
	Πάρα πολύ	17	21.5	21.8	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
Total		79	100.0		

Γ.στ. Η αξιολόγηση δεν τεκμηριώνεται για όλα τα επίπεδα βαθμολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	21.5	21.5	21.5
	Λίγο	30	38.0	38.0	59.5
	Πολύ	16	20.3	20.3	79.7
	Πάρα πολύ	16	20.3	20.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Γ.ζ. Η αξιολόγηση του προσωπικού δεν γίνεται στην βάση των καθηκόντων του όπως περιγράφονται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16.5	16.5	16.5
	Λίγο	30	38.0	38.0	54.4
	Πολύ	25	31.6	31.6	86.1
	Πάρα πολύ	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Γ.η. Το ενδιαφέρον που επιδεικνύει η Διεύθυνση για τα θέματα αξιολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	15.2	15.4	15.4
	Λίγο	34	43.0	43.6	59.0
	Πολύ	24	30.4	30.8	89.7
	Πάρα πολύ	8	10.1	10.3	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

Γ.θ. Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	21	26.6	26.9	26.9
	Λίγο	25	31.6	32.1	59.0
	Πολύ	19	24.1	24.4	83.3
	Πάρα πολύ	13	16.5	16.7	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

Δ. Καταλληλότητα των παρακάτω μεθόδων / τεχνικών για την αξιολόγηση του δημόσιου υπάλληλου και του έργου του.

Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	21.5	21.5	21.5
	Λίγο	13	16.5	16.5	38.0
	Πολύ	15	19.0	19.0	57.0
	Πάρα πολύ	34	43.0	43.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	33	41.8	41.8	41.8
	Λίγο	14	17.7	17.7	59.5
	Πολύ	21	26.6	26.6	86.1
	Πάρα πολύ	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	12	15.2	15.2	15.2
	Λίγο	18	22.8	22.8	38.0
	Πολύ	37	46.8	46.8	84.8
	Πάρα πολύ	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Δ.δ. Εσωτερική συλλογική αξιολόγηση – Αξιολόγηση 360ο (δηλ. από όλους όσους επικοινωνούν

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	19.0	19.0	19.0
	Λίγο	21	26.6	26.6	45.6
	Πολύ	17	21.5	21.5	67.1
	Πάρα πολύ	26	32.9	32.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Δ.ε. Από τον ίδιο τον εργαζόμενο (Αυτοαξιολόγηση).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	26	32.9	32.9	32.9
	Λίγο	20	25.3	25.3	58.2
	Πολύ	22	27.8	27.8	86.1
	Πάρα πολύ	11	13.9	13.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	22	27.8	28.2	28.2
	Λίγο	16	20.3	20.5	48.7
	Πολύ	21	26.6	26.9	75.6
	Πάρα πολύ	19	24.1	24.4	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

Δ.ζ. Η αξιολόγηση να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	6.3	6.4	6.4
	Λίγο	8	10.1	10.3	16.7
	Πολύ	24	30.4	30.8	47.4
	Πάρα πολύ	41	51.9	52.6	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
Total		79	100.0		

Ε. Αξιοποίηση αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Ε.α. Σύνδεση τους με την ανέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	11.4	11.4	11.4
	Λίγο	12	15.2	15.2	26.6
	Πολύ	22	27.8	27.8	54.4
	Πάρα πολύ	36	45.6	45.6	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	15	19.0	19.0	19.0
	Λίγο	20	25.3	25.3	44.3
	Πολύ	17	21.5	21.5	65.8
	Πάρα πολύ	27	34.2	34.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.γ. Η σύνδεση της αξιολόγησης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	16.5	16.5	16.5
	Λίγο	28	35.4	35.4	51.9
	Πολύ	22	27.8	27.8	79.7
	Πάρα πολύ	16	20.3	20.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.δ. Σύνδεση τους με επιπλέον κίνητρα (φιλοδωρήματα (bonus) χρηματικά - υλικά, και άυλα – ηθικά).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	22.8	22.8	22.8
	Λίγο	10	12.7	12.7	35.4
	Πολύ	31	39.2	39.2	74.7
	Πάρα πολύ	20	25.3	25.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.ε. Σύνδεση τους με τη μονιμοποίηση των νεοδιόριστων υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	13.9	13.9	13.9
	Λίγο	7	8.9	8.9	22.8
	Πολύ	31	39.2	39.2	62.0
	Πάρα πολύ	30	38.0	38.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.στ. Σύνδεση τους με ποινές ή και απόλυση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	24.1	24.1	24.1
	Λίγο	14	17.7	17.7	41.8
	Πολύ	26	32.9	32.9	74.7
	Πάρα πολύ	20	25.3	25.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	13.9	13.9	13.9
	Λίγο	10	12.7	12.7	26.6
	Πολύ	25	31.6	31.6	58.2
	Πάρα πολύ	33	41.8	41.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Στ. Παράμετροι που πιθανό να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημόσιων υπαλλήλων.**ΣΤ.α. Η αξιολόγηση να γίνεται πιο συχνά (διαμορφωτική αξιολόγηση στη βάση πιο συχνών**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	7.6	7.6	7.6
	Λίγο	16	20.3	20.3	27.8
	Πολύ	28	35.4	35.4	63.3
	Πάρα πολύ	29	36.7	36.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.β. Η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.3	1.3	1.3
	Λίγο	2	2.5	2.6	3.8
	Πολύ	32	40.5	41.0	44.9
	Πάρα πολύ	43	54.4	55.1	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
Total		79	100.0		

ΣΤ.γ. Η εκπαίδευση των αξιολογητών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.3	1.3	1.3
	Λίγο	2	2.5	2.5	3.8
	Πολύ	24	30.4	30.4	34.2
	Πάρα πολύ	52	65.8	65.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.δ. Ο εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης. (π.χ. Εισαγωγή περισσότερων σημείων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.3	1.3	1.3
	Λίγο	8	10.1	10.1	11.4
	Πολύ	27	34.2	34.2	45.6
	Πάρα πολύ	43	54.4	54.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.ε. Η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	7	8.9	8.9	8.9
	Πολύ	31	39.2	39.2	48.1
	Πάρα πολύ	41	51.9	51.9	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.στ. Η αξιολόγηση να είναι αμφίδρομη (δηλ. όπως ο προϊστάμενος αξιολογεί τον υφιστάμενο, να

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	7.6	7.7	7.7
	Λίγο	12	15.2	15.4	23.1
	Πολύ	21	26.6	26.9	50.0
	Πάρα πολύ	39	49.4	50.0	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

ΣΤ.ζ. Τα κριτήρια αξιολόγησης πρέπει να είναι διαφορετικά ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	10.1	10.1	10.1
	Λίγο	4	5.1	5.1	15.2
	Πολύ	33	41.8	41.8	57.0
	Πάρα πολύ	34	43.0	43.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.η. Η καθιέρωση υποχρεωτικών γραπτών εξετάσεων για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	12.7	12.7	12.7
	Λίγο	12	15.2	15.2	27.8
	Πολύ	29	36.7	36.7	64.6
	Πάρα πολύ	28	35.4	35.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.θ. Επιπλέον ομαδική αξιολόγηση για κάθε Τομέα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5.1	5.1	5.1
	Λίγο	15	19.0	19.2	24.4
	Πολύ	32	40.5	41.0	65.4
	Πάρα πολύ	27	34.2	34.6	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

ΣΤ.ι. Η παρουσία κατά την αξιολόγηση ενός επόπτη, ο οποίος δεν θα βαθμολογεί.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	14	17.7	17.7	17.7
	Λίγο	25	31.6	31.6	49.4
	Πολύ	20	25.3	25.3	74.7
	Πάρα πολύ	20	25.3	25.3	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.κ. Εισαγωγή ποσοστώσεων αναφορικά με τις βαθμίδες αξιολόγησης ώστε να μην βαθμολογούνται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	17	21.5	21.5	21.5
	Λίγο	7	8.9	8.9	30.4
	Πολύ	22	27.8	27.8	58.2
	Πάρα πολύ	33	41.8	41.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

ΣΤ.λ. Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.3	1.3	1.3
	Λίγο	13	16.5	16.7	17.9
	Πολύ	28	35.4	35.9	53.8
	Πάρα πολύ	36	45.6	46.2	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
	Total	79	100.0		

Η. Έχω αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YES	10	12.7	13.0	13.0
	NO	67	84.8	87.0	100.0
	Total	77	97.5	100.0	
Missing	0	2	2.5		
	Total	79	100.0		

Θ. Πιστεύω ότι είναι καλύτερα να καταργηθεί γενικά η αξιολόγηση.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	YES	7	8.9	9.0	9.0
	NO	71	89.9	91.0	100.0
	Total	78	98.7	100.0	
Missing	0	1	1.3		
Total		79	100.0		

ΕΝΟΤΗΤΑ Β. ΑΤΟΜΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ - ΠΙΝΑΚΕΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MALE	20	25.3	25.3	25.3
	FEMALE	59	74.7	74.7	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UNDER 35	23	29.1	29.1	29.1
	36 - 45	25	31.6	31.6	60.8
	46 - 55	19	24.1	24.1	84.8
	OVER 56	12	15.2	15.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Οικογενειακή Κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MARRIED	76	96.2	96.2	96.2
	UNMARRIED	3	3.8	3.8	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Έτη Υπηρεσίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	UNDER 10	28	35.4	35.4	35.4
	11 - 20	24	30.4	30.4	65.8
	OVER 21	27	34.2	34.2	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Μορφωτικό Επίπεδο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	LYCEUM	31	39.2	39.2	39.2
	UNIVERSITY	29	36.7	36.7	75.9
	MASTER	19	24.1	24.1	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A13 - A15	6	7.6	7.6	7.6
	A8 - A12	19	24.1	24.1	31.6
	A5 - A7	26	32.9	32.9	64.6
	A1 - A4	28	35.4	35.4	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Σχέση Εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	PERMANENT	45	57.0	57.0	57.0
	NO PERMANENT	34	43.0	43.0	100.0
	Total	79	100.0	100.0	

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Α (β,γ,δ) και μεταβλητών της Β (α,β,γ)

Correlations								
			Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στις προσδοκίες μου	Α.δ. Πρωτεύει το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων	Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα	Β.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση
Spearman's rho	A.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	1.000 . 79	.665** .000 79	.560** .000 79	.541** .000 79	.384** .000 79	.580** .000 79
	A.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Αναπαράγεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.665** .000 79	1.000 . 79	.694** .000 79	.611** .000 79	.418** .000 79	.540** .000 79
	A.δ. Πρωτεύει το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.560** .000 79	.694** .000 79	1.000 . 79	.546** .000 79	.427** .000 79	.619** .000 79
	Β.α. Βελτιώνει την απόδοση και ανάπτυξη μου μέσω της ενθάρρυνσης και παροχής κινήτρων	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.541** .000 79	.611** .000 79	.546** .000 79	1.000 . 79	.512** .000 79	.660** .000 79
	Β.β. Υποστηρίζει τις αποφάσεις και πολιτικές που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.384** .000 79	.418** .000 79	.427** .000 79	.512** .000 79	1.000 . 79	.587** .000 79
	Β.γ. Βελτιώνει την εσωτερική οργάνωση της υπηρεσίας μου και αυξάνει την απόδοση	Correlation Coefficient Sig. (2-tailed) N	.580** .000 79	.540** .000 79	.619** .000 79	.660** .000 79	.587** .000 79	1.000 . 79

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Α (β,γ,δ) και μεταβλητών της Β (δ,ε,στ)

Correlations									
			Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Α.δ. Πρωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Β.δ. Ενοσχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας	Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση	Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση	
Spearman's rho	Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Correlation Coefficient	1.000	.665**	.560**	.472**	.471**	.480**	
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000	.000	
		N	79	79	79	79	79	79	
	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient	.665**	1.000	.694**	.478**	.415**	.525**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.000	.000	
		N	79	79	79	79	79	79	
	Α.δ. Πρωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Correlation Coefficient	.560**	.694**	1.000	.512**	.346**	.481**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.002	.000	
		N	79	79	79	79	79	79	
	Β.δ. Ενοσχύει το αίσθημα της υπευθυνότητας και των στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας	Correlation Coefficient	.472**	.478**	.512**	1.000	.518**	.616**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000	.000	
		N	79	79	79	79	79	79	
	Β.ε. Τίθενται στόχοι από την Διεύθυνση	Correlation Coefficient	.471**	.415**	.346**	.518**	1.000	.551**	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.002	.000	.	.000	
		N	79	79	79	79	79	79	
	Β.στ. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη Διεύθυνση	Correlation Coefficient	.480**	.525**	.481**	.616**	.551**	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.	
		N	79	79	79	79	79	79	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Α (β,γ,δ) και μεταβλητών της Β (ζ,η)

Correlations							
			Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Αναπακρίνεται στις προσδοκίες μου	Α.δ. Πρωωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Β.ζ. Η αξιολόγηση πρωωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.
Spearman's rho	Α.β. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου	Correlation Coefficient	1.000	.665**	.560**	.484**	.415**
		Sig. (2-tailed)	.	.000	.000	.000	.000
		N	79	79	79	79	77
	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Αναπακρίνεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient	.665**	1.000	.694**	.557**	.373**
		Sig. (2-tailed)	.000	.	.000	.000	.001
		N	79	79	79	79	77
	Α.δ. Πρωωθεί το αίσθημα της δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	Correlation Coefficient	.560**	.694**	1.000	.500**	.354**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.	.000	.002
		N	79	79	79	79	77
	Β.ζ. Η αξιολόγηση πρωωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	Correlation Coefficient	.484**	.557**	.500**	1.000	.543**
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.	.000
		N	79	79	79	79	77
	Β.η. Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση.	Correlation Coefficient	.415**	.373**	.354**	.543**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.001	.002	.000	.
		N	77	77	77	77	77

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητής Γ (γ) και μεταβλητών Δ (α,γ)

Correlations

		Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)
Spearman's rho	Γ.γ. Η εκπαίδευση, η γνώση και το υπόβαθρο του αξιολογητή	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	1.000 . 77	.342** .002 77
	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	.342** .002 77	1.000 . 79
	Δ.γ. Εσωτερική ιεραρχική αξιολόγηση (πχ ο Διευθυντής να αξιολογεί τον υπάλληλο)	Correlation Coefficient Sig. (2- tailed) N	.426** .000 77	.275* .014 79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Συντελεστές συσχέτισης μεταβλητών Δ (α) και Ε (ζ)

Correlations			
	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	
Spearman's rho	Δ.α. Συνέντευξη αξιολόγησης (δυνατότητα στον αξιολογούμενο να διατυπώσει τις δικές του απόψεις και να δώσει τυχόν διευκρινίσεις	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.508**
	N		.000
			79
Spearman's rho	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Correlation Coefficient	.508**
		Sig. (2-tailed)	1.000
	N		.000
			79

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Α.γ

Correlations			
	Φύλο	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	
Spearman's rho	Φύλο	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	-.248*
	N		.027
			79
Spearman's rho	Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Correlation Coefficient	-.248*
		Sig. (2-tailed)	1.000
	N		.027
			79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Α.γ.

Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου * Φύλο Crosstabulation

		Φύλο		Total
		MALE	FEMALE	
Α.γ. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία μου. Ανταποκρίνεται στις προσδοκίες μου	Καθόλου	Count 7 16.7%	35 83.3%	42 100.0%
	Λίγο	Count 9 30.0%	21 70.0%	30 100.0%
	Πολύ	Count 3 50.0%	3 50.0%	6 100.0%
	Πάρα πολύ	Count 1 100.0%	0 0.0%	1 100.0%
Total		Count 20 25.3%	59 74.7%	79 100.0%

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων έρευνας

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Φύλου και Β.ζ.

Correlations

	Φύλο	Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων
Spearman's rho Φύλο	1.000	-.248*
Correlation Coefficient		
Sig. (2-tailed)	.	.028
N	79	79
Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	-.248*	1.000
Correlation Coefficient		
Sig. (2-tailed)	.028	.
N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση το φύλο σε σχέση με την μεταβλητή Β.ζ.
Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων * Φύλο Crosstabulation

			Φύλο		
			MALE	FEMALE	Total
Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	Καθόλου	Count	7	39	46
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	15.2%	84.8%	100.0%
Λίγο	Count		12	16	28
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	42.9%	57.1%	100.0%
Πολύ	Count		0	3	3
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	0.0%	100.0%	100.0%
Πάρα πολύ	Count		1	1	2
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	50.0%	50.0%	100.0%
Total	Count		20	59	79
		% within Β.ζ. Η αξιολόγηση προωθεί τη διαρκή επαγγελματική μάθηση και την ανάπτυξη των δημοσίων υπαλλήλων	25.3%	74.7%	100.0%

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Έτη Υπηρεσίας και Γ.ε.

Correlations

		Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Έτη_Υπηρεσίας
Spearman's rho	Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Correlation Coefficient	1.000
		Sig. (2-tailed)	.031
		N	78
	Έτη_Υπηρεσίας	Correlation Coefficient	-.244*
		Sig. (2-tailed)	.031
		N	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση τα Έτη Υπηρεσίας σε σχέση με την μεταβλητή Γ.ε.

Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες στις χαμηλότερες και όχι αντίστροφα * Έτη_Υπηρεσίας Crosstabulation

		Έτη_Υπηρεσίας			Total
		UNDER 10	11 - 20	OVER 21	
Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες	Καθόλου	Count 3	4	8	15
		% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες 20.0%	26.7%	53.3%	100.0%
	Λίγο	Count 9	7	11	27
		% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες 33.3%	25.9%	40.7%	100.0%
	Πολύ	Count 9	7	3	19
		% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες 47.4%	36.8%	15.8%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count 7	6	4	17
		% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες 41.2%	35.3%	23.5%	100.0%
Total	Count	28	24	26	78
	% within Γ.ε. Η αξιολόγηση δεν γίνεται σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο, αλλά μονομερώς και από τις ψηλότερες βαθμίδες 35.9%	30.8%	33.3%	100.0%	

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.β.

Correlations				
			Μορφωτικό_Επίπεδο	Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)
Spearman's rho	Μορφωτικό_Επίπεδο	Correlation Coefficient	1.000	.231*
		Sig. (2-tailed)	.	.041
		N	79	79
Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		Correlation Coefficient	.231*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.041	.
		N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.β

Crosstab

			Μορφωτικό_Επίπεδο			Total
			LYCEUM	UNIVERSITY	MASTER	
Δ.β. Εξωτερική Καθόλου αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)	Count		16	10	7	33
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		48.5%	30.3%	21.2%	100.0%
	Λίγο	Count	7	7	0	14
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		50.0%	50.0%	0.0%	100.0%
	Πολύ	Count	5	9	7	21
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		23.8%	42.9%	33.3%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count	3	3	5	11
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		27.3%	27.3%	45.5%	100.0%
Total	Count		31	29	19	79
	% within Δ.β. Εξωτερική αξιολόγηση (δηλ. από φορείς εκτός της Δημόσιας Υπηρεσίας)		39.2%	36.7%	24.1%	100.0%

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Μορφωτικό Επίπεδο και Δ.στ.

Correlations

			Μορφωτικό_Επίπεδο	Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης
Spearman's rho	Μορφωτικό_Επίπεδο	Correlation Coefficient	1.000	.295**
		Sig. (2-tailed)	.	.009
		N	79	78
Δ.στ. εξωτερικής και αξιολόγησης	Συνδυασμός και ιεραρχικής	Correlation Coefficient	.295**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.009	.
		N	78	78

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση το Μορφωτικό Επίπεδο σε σχέση με την μεταβλητή Δ.στ.

Crosstab

			Μορφωτικό_Επίπεδο			Total
			LYCEUM	UNIVERSITY	MASTER	
Δ.στ. Συνδυασμός Καθόλου εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης	Count		13	7	2	22
	% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		59.1%	31.8%	9.1%	100.0%
	Λίγο	Count	7	6	3	16
	% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		43.8%	37.5%	18.8%	100.0%
	Πολύ	Count	6	7	8	21
	% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		28.6%	33.3%	38.1%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count	5	8	6	19
	% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		26.3%	42.1%	31.6%	100.0%
Total	Count		31	28	19	78
	% within Δ.στ. Συνδυασμός εξωτερικής και ιεραρχικής αξιολόγησης		39.7%	35.9%	24.4%	100.0%

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών θέση στην ιεραρχία και Ε.β.

Correlations

			Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου
Spearman's rho	Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Correlation Coefficient	1.000	-.235*
		Sig. (2-tailed)	.	.037
		N	79	79
Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου		Correlation Coefficient	-.235*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.037	.
		N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.β.

Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου * Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία Crosstabulation

			Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία				Total
			A13 - A15	A8 - A12	A5 - A7	A1 - A4	
Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	Καθόλου	Count	2	2	3	8	15
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	13.3%	13.3%	20.0%	53.3%	100.0%
	Λίγο	Count	1	2	6	11	20
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	5.0%	10.0%	30.0%	55.0%	100.0%
	Πολύ	Count	2	6	6	3	17
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	11.8%	35.3%	35.3%	17.6%	100.0%
	Πάρα πολύ	Count	1	9	11	6	27
		% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	3.7%	33.3%	40.7%	22.2%	100.0%
Total	Count	6	19	26	28	79	
	% within Ε.β. Σύνδεση τους με τη μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου	7.6%	24.1%	32.9%	35.4%	100.0%	

Συντελεστής συσχέτισης μεταβλητών Θέση στην Ιεραρχία και Ε.ζ.

Correlations

			Θέση_που_Κατέχ ετε στην Ιεραρχία	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί
Spearman's rho	Θέση_που_Κατέχετε_στην_Ιεραρχία	Correlation Coefficient	1.000	-.267*
		Sig. (2-tailed)	.	.017
		N	79	79
	Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Correlation Coefficient	-.267*	1.000
		Sig. (2-tailed)	.017	.
		N	79	79

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κατανομή απαντήσεων με βάση την Θέση στην Ιεραρχία σε σχέση με την μεταβλητή Ε.ζ.

Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί * Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία Crosstabulation

			Θέση που Κατέχετε στην Ιεραρχία				Total
			A13 - A15	A8 - A12	A5 - A7	A1 - A4	
Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	Καθόλου	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	0 0.0%	2 18.2%	1 9.1%	8 72.7%	11 100.0%
	Λίγο	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	0 0.0%	2 20.0%	3 30.0%	5 50.0%	10 100.0%
	Πολύ	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	3 12.0%	7 28.0%	7 28.0%	8 32.0%	25 100.0%
	Πάρα πολύ	Count % within Ε.ζ. Αξιοποίηση τους ως μέσο για την αυτοβελτίωση του υπαλλήλου μέσω της επιμόρφωσής του στους τομείς που πιθανόν, υστερεί	3 9.1%	8 24.2%	15 45.5%	7 21.2%	33 100.0%
Total			6 7.6%	19 24.1%	26 32.9%	28 35.4%	79 100.0%