



**ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Διαδικασία της Αξιολόγησης στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης:
Η Ανταπόκριση των Εργαζομένων**

της

ΜΟΥΤΖΙΚΟΥ ΜΑΡΙΑΣ του ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Ιανουάριος 2023

«Ο έπαινος είναι πληρωμή της αρετής».

Κικέρων

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου και επιβλέπουσα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, κυρία Αναστασία Κάτου, για την εμπιστοσύνη και την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου προσέφερε, σε όλα τα στάδια εκπόνησης της εργασίας. Στο ίδιο πλαίσιο ευγνωμοσύνης, οφείλω να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για τη συμβολή τους στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω θερμά όλους τους συναδέλφους στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, και ιδιαιτέρως τους συναδέλφους του Δήμου Ωραιοκάστρου, στον οποίο και εργάζομαι, που υποστήριξαν εμπράκτως αυτήν την εργασία με τη συμμετοχή τους στην έρευνα.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον σύζυγό μου Κώστα και τα παιδιά μου, Σοφία και Θάνο, για την απλόχερη αγάπη, την κατανόηση, την υπομονή και την ενθάρρυνση σε όλο το διάστημα των σπουδών μου.

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες.....	iii
Περιεχόμενα	iv
Κατάλογος πινάκων	vi
Κατάλογος διαγραμμάτων.....	vii
Περίληψη	viii
Abstract.....	viii
Εισαγωγή.....	10
Κεφάλαιο 1. Η αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης	3
1.1. Η έννοια της αξιολόγησης.....	3
1.2. Τα είδη της αξιολόγησης προσωπικού	4
1.2.1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης.....	4
1.2.2. Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας.....	5
1.2.3. Μέθοδος της απλής κατάταξης.....	5
1.2.4. Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης.....	6
1.2.5. Μέθοδος κατανομής βαθμών.....	6
1.2.6. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών	6
1.2.7. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών	6
1.2.8. Μέθοδος καταλόγου ελέγχου	7
1.2.9. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου	7
1.3. Οφέλη και εμπόδια.....	8
1.4. Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων	11
1.5. Παρακίνηση των εργαζομένων.....	14
1.5.1. Η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	15
1.5.2. Η ERG Θεωρία παρακίνησης του Alderfer	16
1.5.3. Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland	16
1.5.4. Η Θεωρία X και Y του McGregor	17
Κεφάλαιο 2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αξιολόγηση	18
2.1. Τα χαρακτηριστικά και η οργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης.....	18
2.2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση	19
2.3. Η άποψη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση για την αξιολόγηση.....	23
Κεφάλαιο 3. Η έρευνα	25
3.1. Μεθοδολογική προσέγγιση.....	25
3.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	25
3.3. Το δείγμα της έρευνας.....	26
3.4. Το ερευνητικό εργαλείο	26

3.5. Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας	27
Κεφάλαιο 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας.....	29
4.1. Δημογραφικά στοιχεία	29
4.2. Περιγραφική στατιστική	32
4.2.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	32
4.2.2. Τα οφέλη της αξιολόγησης	36
4.2.3. Αξιολόγηση και βελτίωση των ΟΤΑ	42
4.2.4. Αξιολόγηση και αντικειμενικότητα	46
4.2.5. Παρακίνηση και αξιολόγηση.....	53
4.3. Επαγωγική στατιστική	54
4.3.1. Διαφορές ως προς το φύλο.....	54
4.3.2. Διαφορές ως προς την ηλικία	55
4.3.3. Διαφορές ως προς το επίπεδο σπουδών	60
4.3.4. Διαφορές ως προς τη θέση στον Δήμο	62
4.3.5. Διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας	65
Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα-προτάσεις.	67
5.1. Πρακτικές επιπτώσεις.....	67
5.2. Περιορισμοί της έρευνας	67
5.3. Βασικά ευρήματα	68
5.4. Συμβολή της έρευνας	73
5.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	73
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	74
Παράρτημα	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1. Διαδικασία αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς	36
Πίνακας 2. Τα οφέλη της αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς.....	41
Πίνακας 3. Βελτίωση των Ο.Τ.Α. Μέτρα θέσης και διασποράς.....	45
Πίνακας 4. Αντικειμενικά κριτήρια της αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς.....	53
Πίνακας 5. Παρακίνηση και αξιολόγηση	53
Πίνακας 6. Αποτελέσματα t-test για τον παράγοντα φύλο.....	55
Πίνακας 7. ΑποτελέσματαOne-wayANOVA για τον παράγοντα ηλικία	57
Πίνακας 8. ΑποτελέσματαOne-wayANOVA για τον παράγοντα επίπεδο σπουδών	61
Πίνακας 9. ΑποτελέσματαOne-wayANOVA για τον παράγοντα θέση στον Δήμο	63
Πίνακας 10. ΑποτελέσματαOne-wayANOVA για τον παράγοντα έτη προϋπηρεσίας	66

Κατάλογος διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Το φύλο των συμμετεχόντων	29
Διάγραμμα 2. Η ηλικία των συμμετεχόντων	30
Διάγραμμα 3. Θέση στον Δήμο.....	30
Διάγραμμα 4. Έτη προϋπηρεσίας	31
Διάγραμμα 5. Επίπεδο γνώσεων	32
Διάγραμμα 6. Συμπεριφορές, στάσεις και αξιολόγηση.....	33
Διάγραμμα 7. Προσανατολισμός στην ανάπτυξη και την πρόοδο.....	33
Διάγραμμα 8. Έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	34
Διάγραμμα 9. Παροχή ανατροφοδότησης	35
Διάγραμμα 10. Αντικειμενικά και ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα.....	35
Διάγραμμα 11. Ανάδειξη των προβλημάτων.....	37
Διάγραμμα 12. Συμβολής στην επίλυση προβλημάτων.....	38
Διάγραμμα 13. Συμβολή στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.....	38
Διάγραμμα 14. Συμβολή στη βελτίωση της λειτουργίας.....	39
Διάγραμμα 15. Συμβολή στην καλύτερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων	40
Διάγραμμα 16. Συμβολή στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	40
Διάγραμμα 17. Συμβολή στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης.....	41
Διάγραμμα 18. Γραφειοκρατικός χαρακτήρας της αξιολόγησης	43
Διάγραμμα 19. Η ενημέρωση του προσωπικού για την αξιολόγηση.....	43
Διάγραμμα 20. Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.....	44
Διάγραμμα 21. Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης	44
Διάγραμμα 22. Χρησιμότητα της αξιολόγησης	45
Διάγραμμα 23. Γνώσεις αξιολογητών.....	46
Διάγραμμα 24. Εκπαίδευση αξιολογητών	47
Διάγραμμα 25. Εμπειρία αξιολογητών	48
Διάγραμμα 26. Συμβολή στην επαγγελματική εξέλιξη.....	48
Διάγραμμα 27. Βελτίωση οικονομικών απολαβών	49
Διάγραμμα 28. Αντικειμενικά κριτήρια της αξιολόγησης	49
Διάγραμμα 29. Αξιολόγηση και εξωτερικοί παράγοντες.....	50
Διάγραμμα 30. Αξιολόγηση και αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας	51
Διάγραμμα 31. Σχέση εμπιστοσύνης αξιολογητή και αξιολογούμενου.....	51
Διάγραμμα 32. Τιμωρητικός χαρακτήρας αξιολόγησης.....	52

Περίληψη

Η αποστολή της Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι πολυδιάστατη, αφού, μετά την ολοκλήρωση του Σχεδίου Καλλικράτη, είναι υπεύθυνοι για μια πληθώρα αρμοδιοτήτων στα όρια ευθύνης τους. Για αυτόν τον λόγο, είναι σκόπιμο να αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό τους, προκειμένου να βρίσκονται σε μια κατάσταση διαρκούς βελτίωσης. Διαχρονικά η αξιολόγηση στην Ελλάδα αντιμετωπίζεται με καχυποψία και για αυτό δεν υλοποιείται ουσιαστικά και ούτε παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους να βελτιωθούν. Ο σκοπός της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την τρέχουσα κατάσταση, αναφορικά με την αξιολόγηση στους Ο.Τ.Α., καθώς και την άποψη των εργαζομένων σε αυτούς, σχετικά με την αξιολόγηση και τη συμμετοχή τους σε αυτήν.

Στην ποσοτική έρευνα που υλοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, συμμετείχαν 250 υπάλληλοι από τους Δήμους Θεσσαλονίκης, Ελασσόνας, Έδεσσας, Κορδελιού-Ευόσμου και Ωραιοκάστρου. Η ανάλυση των δεδομένων ανέδειξε πως οι εργαζόμενοι, που συμμετείχαν στην έρευνα, δεν θεωρούν την αξιολόγηση μια διαδικασία η οποία είναι αντικειμενική, ούτε συμβάλλει στη βελτίωση των οργανισμών, αλλά ούτε και των ίδιων, ενώ διαπιστώθηκε πως τα αποτελέσματά της πρέπει να συνδέονται με διάφορους παράγοντες παρακίνησης, τόσο υλικούς όσο και ηθικούς.

Λέξεις κλειδιά: Αξιολόγηση προσωπικού, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Παρακίνηση

Abstract

The mission of the Local Government Organizations is multi-dimensional, since after the completion of the Kallikratis Plan, they are responsible for a multitude of responsibilities within the limits of their responsibility. For this reason, it is appropriate to evaluate their human resources in order to be in a state of continuous improvement. Over time, evaluation in Greece has been treated with suspicion, and for this reason it is not implemented in practice, nor does it provide incentives to employees to improve. The purpose of this Post Graduate Dissertation is to highlight the current situation regarding the evaluation in the Local Government Organizations in Greece, while in the context of the quantitative research that was implemented, aimed at highlighting the point of view of their employees regarding the procedure of professional appraisal and their participation in it.

250 employees from the municipalities of Thessaloniki, Ellassona, Edessa, Kordelio-Evosmos and Oraiokastro participated in the quantitative research carried out in the context of this thesis. The analysis of the data revealed that the employee, who participated in the research, do not consider the evaluation a process which is objective, but neither contributes to the improvement of the organizations, nor of themselves, while it was found that its results must be linked to various motivational factors , both material and moral.

Key words: *Staff evaluation, Professional Appraisal, Local Government Organizations, Motivation*

Εισαγωγή

Η αξιολόγηση είναι μια σημαντική διαδικασία για κάθε οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθός του. Οι διαδικασίες αξιολόγησης συμβάλλουν στον εντοπισμό των προβλημάτων και κατ' επέκταση στην επίλυσή τους. Στους οργανισμούς που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα, η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία υφίσταται εδώ και χρόνια. Με αφετηρία το Ηνωμένο Βασίλειο, και στο πλαίσιο της Νέας Δημόσιας Διοίκησης (New Public Management) πολλές από τις πρακτικές διοίκησης, που εφαρμόζονταν στον ιδιωτικό τομέα, άρχισαν να εισάγονται και στη Δημόσια Διοίκηση, με σκοπό την καλύτερη απόδοσή της αλλά και τη λογοδοσία. Μια τέτοια διαδικασία είναι και αυτή της αξιολόγησης.

Ως Δημόσια Διοίκηση αναφέρεται η διοίκηση του Κράτους μέσω της οποίας ασκούνται οι βασικές λειτουργίες της διαχείρισης και εποπτείας των κρατικών υποθέσεων. Ο σκοπός της Δημόσιας Διοίκησης είναι να εξασφαλίσει το κοινωνικό όφελος, καθώς και την αποτελεσματική λειτουργία όλων των δομών, που βρίσκονται υπό την εποπτεία του κράτους. Ήδη από τη δεκαετία του 1980, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα βρίσκεται σε διαρκή φάση μεταρρύθμισης, κυρίως λόγω των αξιών και των αρχών της δημοκρατίας και της αποκέντρωσης των εξουσιών, που επέβαλε η τότε Ευρωπαϊκή Οικονομική Αγορά (Ε.Ο.Κ.). Αυτή η προσπάθεια συνεχίζεται και από την μετεξέλιξη της Ε.Ο.Κ., την Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε.), η οποία έθεσε ως υψηλή προτεραιότητα την επίτευξη της ολοκλήρωσης της «Ευρώπης των Πολιτών». Με μια σειρά προγραμμάτων της Ε.Ε. (ΜΟΠ, ΚΠΣ, ΕΣΠΑ), μεγάλα ποσά επενδύθηκαν στην αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο.

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση είναι ένας τομέας, ο οποίος βρίσκεται από το 1994 σε μια συνεχή αναδιοργάνωση, με πρώτο βήμα την καθιέρωση των Νομαρχιών ως δεύτερου βαθμού Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.), ενώ ιδιαίτερα σημαντικοί σταθμοί για την ισχυροποίηση του ρόλου της Τ.Α στην Ελλάδα ήταν το σχέδιο Καποδίστριας το 1997, μέσω του οποίου υπήρξε μια άνευ προηγουμένου συνένωση Δήμων και Κοινοτήτων και το σχέδιο Καλλικράτης, το οποίο τέθηκε σε ισχύ το 2010. Και τα δύο σχέδια προώθησαν μηχανισμούς, που συνέβαλαν στην εξωστρέφεια των Ο.Τ.Α., μέσω του στρατηγικού προγραμματισμού τους, της αναδιοργάνωσης των δομών τους και του ανασχεδιασμού των διαδικασιών τους, στοιχεία τα οποία ήταν προαπαιτούμενα, προκειμένου να καρπωθούν τα αναπτυξιακά οφέλη του ΕΣΠΑ της περιόδου 2007-2013 αλλά και της περιόδου 2014-2020. Πλην όμως, αυτό δεν

ήταν εφικτό για όλους τους ΟΤΑ Α Βαθμού, λόγω και της απουσίας της διαδικασίας της αξιολόγησης, μιας διαδικασίας η οποία θεωρείται απαραίτητη για τη θέσπιση πετυχημένων αλλαγών στην κατεύθυνση της ανάπτυξης και του εκσυγχρονισμού τους.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την τρέχουσα κατάσταση αναφορικά με την αξιολόγηση στους Ο.Τ.Α., ενώ στο πλαίσιο της ποσοτικής έρευνας που θα υλοποιηθεί, θα γίνει προσπάθεια να αναδειχθεί η άποψη των εργαζομένων των Ο.Τ.Α. σχετικά με την αξιολόγηση. Η εργασία είναι δομημένη σε δύο μέρη, στο θεωρητικό και στο ερευνητικό και αποτελείται από συνολικά πέντε κεφάλαια.

Η αξιολόγηση στην Ελλάδα αντιμετωπίζεται με μια έντονη καχυποψία, ιδιαίτερα στον Δημόσιο Τομέα. Οι εργαζόμενοι, δεν εμπιστεύονται τους αξιολογητές, ενώ συχνά φοβούνται για τις αλλαγές που είναι δυνατόν να επιφέρουν τα αποτελέσματά της στην εργασιακή τους κατάσταση. Σχεδόν σε κάθε τομέα του δημοσίου οι εργαζόμενοι αντιδρούν έντονα, έστω και στην ιδέα της εισαγωγής της στις διαδικασίες των διάφορων οργανισμών. Αλλά και όπου εφαρμόζεται, συχνά, γίνεται με επιφανειακό τρόπο με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν τα ανάλογα οφέλη.

Κατά την βιβλιογραφική επισκόπηση, διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχουν έρευνες οι οποίες να εστιάζουν στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. σχετικά με την αξιολόγηση, αλλά και τη σύνδεσή της με την παρακίνηση. Η σημασία της παρούσας εργασίας έγκειται στο γεγονός ότι αποσκοπεί να αναδείξει την άποψη των εργαζομένων σχετικά με αυτή, αφού ουσιαστικά αποτυπώνει και το βαθμό κατά τον οποίο έχουν την πρόθεση να συμμετάσχουν σε αυτή ουσιαστικά και όχι απλά γιατί είναι υποχρεωμένοι. Τα αποτελέσματα της θα μπορούσαν να αξιοποιηθούν από τους σχετικούς φορείς, προκειμένου να βελτιώσουν τις διαδικασίες αξιολόγησης, ώστε οι Ο.Τ.Α. να αποκομίσουν τα μέγιστα δυνατά οφέλη.

Στο πρώτο κεφάλαιο, αποσαφηνίζεται η έννοια της αξιολόγησης, ενώ παρουσιάζονται τα είδη της, τα οφέλη, καθώς και οι δυσκολίες και τα εμπόδια κατά την εισαγωγή της. Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στα χαρακτηριστικά της Τοπικής Αυτοδιοίκησης στην Ελλάδα, καθώς και στα πρόσφατα συστήματα αξιολόγησης της δημόσιας διοίκησης. Στο τρίτο κεφάλαιο, και πρώτο του ερευνητικού μέρους, παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας, όπου και γίνεται εκτενής αναφορά στον σκοπό της έρευνας, ενώ παράλληλα αιτιολογείται η επιλογή της ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης. Γίνεται επίσης αναφορά στο δείγμα της έρευνας, στο εργαλείο συλλογής δεδομένων, καθώς και στην ερευνητική διαδικασία. Στο τέταρτο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας με χρήση μεθόδων Περιγραφικής

και Επαγωγικής Στατιστικής, ενώ η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1. Η αξιολόγηση ως μέσο βελτίωσης

1.1. Η έννοια της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση εργαζομένων ή αξιολόγηση προσωπικού είναι μια διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζόμενου, με σκοπό να καθοριστεί ο βαθμός στον οποίο είναι σε θέση να φέρνει εις πέρας, αποδοτικά, όλα όσα προβλέπονται για την εργασιακή του θέση. Αντί του όρου «αξιολόγηση των εργαζομένων» στην ελληνική και τη διεθνή βιβλιογραφία συναντάμε και τους εξής όρους: «Εκτίμηση Εργαζομένων» (Employee Evaluation), «Αξιολόγηση Απόδοσης» (Performance Evaluation), «Εκτίμηση Απόδοσης» (Performance Appraisal) και «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Performance Review) (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2016).

Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί μια λειτουργία, κατά την οποία είναι εφικτή η μέτρηση ή έστω η διατύπωση μίας εκτίμησης για την απόδοση του κάθε εργαζόμενου. Η διαδικασία της αξιολόγησης αποσκοπεί στο να μετρήσει το πόσο καλά ή όχι εκτελεί το καθήκον του ο κάθε εργαζόμενος, βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, τα οποία έχουν τεθεί σε προγενέστερο χρόνο (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2007). Σύμφωνα με τον McGregor (1985), η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου της απόδοσης, των δυνατοτήτων αλλά και των αδυναμιών του αξιολογούμενου υπαλλήλου, ενώ παράλληλα αποτελεί μια σημαντική πηγή του ιδίου, αναφορικά με την αξιολόγηση της εργασίας του, αλλά και της συμπεριφοράς του σε έναν οργανισμό, από τη διοίκηση αλλά και τα άλλα μέλη του.

Ο Φαναριώτης (2003) υποστηρίζει πως η διαδικασία της αξιολόγησης αποσκοπεί στον προσδιορισμό της αξίας ατόμων, βάσει ορισμένων προτύπων, καθώς και στη σύγκριση της απόδοσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων μεταξύ τους. Ο Βάλβης (1999), αναφέρεται στον συστηματικό χαρακτήρα της εκτίμησης που λαμβάνει χώρα σε μια διαδικασία αξιολόγησης. Συμπληρώνει, επίσης, πως προέρχεται από τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, αναφέρεται στον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων από τον εργαζόμενο, αλλά εστιάζει και στη αποτύπωση των δυνατοτήτων του για προοπτική και εξέλιξη.

Ο Dessler (2015) περιγράφει την αξιολόγηση ως μια συστηματική εκτίμηση της τρέχουσας ή της παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου, η οποία βασίζεται σε πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση εργασίας τους, ενώ για τον Cascio (1991) η αξιολόγηση αποτελεί μια συστηματική καταγραφή των δυνατών σημείων και αδυναμιών του εργαζόμενου, που έχουν σχέση με την εργασία του.

Οι Κανελλόπουλος και Κατσιούλας (1984) θεωρούν την αξιολόγηση ως ένα αναπόσπαστο και ουσιώδες μέρος της αποτελεσματικής διοίκησης ενός οργανισμού, η οποία στοχεύει στη δημιουργία αλλά και τη διατήρηση ενός ικανοποιητικού επιπέδου απόδοσης. Επίσης, συμβάλλει στην επισήμανση των αναγκών και ευκαιριών για ανάπτυξη και εξέλιξη του προσωπικού, αφού συντελεί στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, ενώ παρέχει και την δυνατότητα για μια πιο ορθολογική εκτίμηση, αναφορικά με την επιλογή προσωπικού. Τέλος, τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης είναι σε θέση να αποτυπώσουν πιθανές ανάγκες για εκπαίδευση και επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού, προκειμένου να βελτιωθεί η ικανότητα και η απόδοσή του.

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για (Fisher et al., 1996):

- Αναπτυξιακούς σκοπούς. Συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης προσωπικού είναι δυνατός ο εντοπισμός τυχόν εκπαιδευτικών αναγκών για κάποιους από τους εργαζόμενους, ενώ η παροχή μιας κατάλληλης και αναλυτικής ανατροφοδότησης απόδοσης, σε όσους εργαζόμενους χρειάζεται, συμβάλλει στη βελτίωση και την επαγγελματική ανάπτυξή τους.
- Διοικητικούς σκοπούς ή αποφάσεις σχετικές με τις απολαβές των εργαζομένων, την προαγωγή, την αναγνώριση υψηλής ατομικής απόδοσης, τον χειρισμό των περιπτώσεων ανεπαρκών επιδόσεων, αλλά ακόμα και απολύσεις.
- Οργανωτικούς στόχους: Χωρίς την αξιολόγηση προσωπικού δεν είναι εφικτό να υπάρχει σωστός προγραμματισμός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να ληφθούν αποφάσεις σχετικά με ανάγκες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων, και κυρίως η εκτίμηση του επιπέδου υλοποίησης των στόχων ενός οργανισμού.
- Γραφειοκρατικά ζητήματα. Τέτοια είναι η έγγραφη τεκμηρίωση αποφάσεων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό, καθώς και θέματα που αφορούν συμμόρφωση με τη νομοθεσία.

1.2. Τα είδη της αξιολόγησης προσωπικού

Στη παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα συνήθη είδη αξιολόγησης προσωπικού

1.2.1. Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης

Αποτελεί την πιο απλή μορφή αξιολόγησης, η οποία δεν περιορίζει τον ρόλο του αξιολογητή, όπως συμβαίνει με άλλες μεθόδους (Κανελλόπουλος, 2002). Στην αφηγηματική έκθεση, ο αξιολογητής συντάσσει ατομική έκθεση για τον κάθε αξιολογούμενο, στην οποία, με αφηγηματικό τρόπο περιγράφει την απόδοσή του, καθώς και τα δυνατά και αδύνατα σημεία του. Εστιάζει συνήθως στην γενική απόδοση του εργαζόμενου, στις γνώσεις του σχετικά με θέματα που αφορούν την εργασία του, όπως και στις δυνατότητες εξέλιξής του, στην ικανότητά λήψης αποφάσεων και στο χειρισμό δύσκολων καταστάσεων. Πλεονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι πως παρέχει στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να ενημερωθεί για θέματα που αφορούν την απόδοσή του με έναν αναλυτικό τρόπο, συλλέγοντας πολλές πληροφορίες (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

Ως μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου αναφέρεται πως είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, απαιτεί πολύ γραφική εργασία, ενώ είναι απαραίτητο ο αξιολογητής να είναι κατάλληλα εκπαιδευμένος. Επίσης, χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα υποκειμενική και μεροληπτική, αφού δεν χρησιμοποιεί συγκεκριμένα πρότυπα και κριτήρια αξιολόγησης (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006). Για αυτό το λόγο η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους και όταν ο αξιολογητής έχει την πρόθεση να δώσει έμφαση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και ικανότητες του εργαζόμενου (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006).

1.2.2. Μέθοδος της διαγραμματικής κλίμακας

Στην μέθοδο αυτή, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί έναν βαθμό για τον εκάστοτε εργαζόμενο, ο οποίος είναι εκ των προτέρων καθορισμένος και γνωστός σε αυτόν εργαζόμενο. Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι συνήθως από 1 έως 5 με το 5 να αντιστοιχεί στο άριστα, είτε τύπου «άριστος», «πολύ καλός», «μέτριος», «ανεπαρκής» κ.ά. Πρόκειται για μια μέθοδο η οποία είναι εύκολη και απλή στην εφαρμογή της, γενικά αποδεκτή από τους εργαζόμενους, ενώ παρέχει και τη δυνατότητα για ποσοτική ανάλυση και σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων. Από την άλλη, δεν διασφαλίζει πλήρως την αντικειμενικότητα, καθώς, λόγω της φύσης της, ενέχει την πιθανότητα για λάθη επιείκειας ή αυστηρότητας από την πλευρά του αξιολογητή (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

1.2.3. Μέθοδος της απλής κατάταξης.

Ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους σε μια απλή αριθμητική λίστα. Χρησιμοποιείται συνήθως από μικρές επιχειρήσεις (Χυτήρης, 2013), όμως δεν παρέχει τη δυνατότητα για σύγκριση εργαζομένων με διαφορετικά αντικείμενα εργασιών. Και αυτή εμπεριέχει την πιθανότητα σφαλμάτων υποκειμενικότητας, ενώ χαρακτηρίζεται ως μια

μέθοδος χαμηλής αξιοπιστίας, καθώς αξιολογεί τον εργαζόμενο χωρίς την χρήση προκαθορισμένων κριτηρίων, ενώ θεωρείται ότι παρέχει ουσιαστική ανατροφοδότηση στους αξιολογούμενους (Μουζα-Λαζαρίδη, 2006).

1.2.4. Μέθοδος εναλλάξ κατάταξης

Παραλλαγή, ουσιαστικά, της παραπάνω μεθόδου, η οποία επίσης εφαρμόζεται σε μικρές επιχειρήσεις. Ο αξιολογητής ξεχωρίζει τον καλύτερο αλλά και τον χειρότερο εργαζόμενο, σύμφωνα με την προσωπική του κρίση, και στη συνέχεια τους καταγράφει, με αντίστροφη φορά, σε μια νέα λίστα. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται, χωρίς τους εργαζομένους οι οποίοι έχουν καταγραφεί στη νέα λίστα, καταγράφοντας τον «επόμενο καλύτερο» στη δεύτερη θέση και τον «επόμενο χειρότερο» στην προτελευταία θέση. Πρόκειται για μια μέθοδο αξιολόγησης η οποία διατηρεί όλα τα μειονεκτήματα της μεθόδου απλής κατάταξης (Μουζα-Λαζαρίδη, 2006).

1.2.5. Μέθοδος κατανομής βαθμών

Σε αυτή τη μέθοδο χρησιμοποιείται μια κλίμακα 100 μονάδων. Τις υψηλότερες βαθμολογίες λαμβάνουν οι εργαζόμενοι οι οποίοι πληρούν τα συνήθως υποκειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, ενώ τις χαμηλότερες οι ανεπαρκείς. Και αυτή η μέθοδος δεν χρησιμοποιεί προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης, και για αυτό εμπεριέχει σφάλματα υποκειμενικότητας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

1.2.6. Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών

Η μέθοδος αυτή εφαρμόζεται για εργαζομένους ίδιας βαθμίδας, οι οποίοι απασχολούνται στο ίδιο τμήμα και εκτελούν παράλληλες εργασίες, εργαζόμενοι συγκρίνονται ανά ζευγάρια για μια σειρά από κριτήρια και χαρακτηριστικά (Βαξεβανίδου-Ρεκλείτης 2009). Η σύγκριση μπορεί να αφορά τη συνολική απόδοση του κάθε εργαζομένου είτε ξεχωριστά τα κριτήρια εργασίας του. Είναι και αυτή μια απλή και εύκολη στη χρήση μέθοδος, αλλά δεν παρέχει επαρκή εικόνα για τη συνολική ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά πληροφορία σχετικά με το αν είναι καλύτεροι ή χειρότεροι από συναδέλφους τους (Χυτήρης, 2013).

1.2.7. Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών

Σε αυτή τη μέθοδο, ο αξιολογητής διατηρεί ένα αρχείο, στο οποίο καταγράφονται συμπεριφορές του κάθε εργαζομένου με θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο στην

αποτελεσματικότητα της εργασίας του. Η λίστα με τα κρίσιμα περιστατικά δημιουργείται συνήθως από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε συνεργασία με τον προϊστάμενο. Χαρακτηρίζεται ως μια χρήσιμη μέθοδος αξιολόγησης, αλλά και ιδιαίτερα απαιτητική, αφού ο προϊστάμενος πρέπει να είναι διαρκώς σε θέση να καταγράφει όλες τις θετικές ή αρνητικές συμπεριφορές του εργαζόμενου. Επίσης, η διαδικασία καταγραφής και αρχειοθέτησης των περιστατικών αυτών είναι χρονοβόρα (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2009), ενώ υπάρχει και ένας βαθμός υποκειμενικότητας, αναφορικά με τον χαρακτηρισμό ενός περιστατικού ως κρίσιμου ανάλογα με την κρίση του κάθε προϊσταμένου (Κανελλόπουλος, 2002). Είναι θετικό στοιχείο πως εστιάζει σε σημεία σχετικά με την εργασία του αξιολογούμενου, ενώ παρέχει τη δυνατότητα στον προϊστάμενο να είναι περισσότερο συγκεκριμένος και σαφής σε συζητήσεις με τον εργαζόμενο, οι οποίες έχουν ως αντικείμενο τη βελτίωση της απόδοσης του (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2009).

1.2.8. Μέθοδος καταλόγου ελέγχου

Στη συγκεκριμένη μέθοδο, ο αξιολογητής χρησιμοποιεί μια λίστα προτάσεων, οι οποίες αναφέρονται σε χαρακτηριστικά ή συμπεριφορές του εργαζομένου κατά την εργασία (π.χ. είναι ευγενικός, είναι πρόθυμος, έχει διάθεση για εργασία κ.ά.). Δίπλα σε κάθε πρόταση, ο αξιολογητής σημειώνει ένα «ναι» ή «όχι», αναλόγως με το αν ο αξιολογούμενος διαθέτει το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό/συμπεριφορά ή όχι. Συχνά χρησιμοποιείται μια κλίμακα τριών βαθμίδων «Πάντα-Μερικές φορές-Ποτέ». Προκειμένου να παρέχει αξιόπιστα αποτελέσματα, είναι χρήσιμο να εφαρμόζεται ξεχωριστά για κάθε τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού, αφού είναι πιθανό τα κριτήρια συμπεριφορών/χαρακτηριστικών να διαφέρουν ανάλογα με το αντικείμενο και τη φύση της εργασίας. Και αυτή η μέθοδος χαρακτηρίζεται ως υποκειμενική (Χυτήρης, 2013), ενώ μειονέκτημα της είναι ότι εξετάζει μόνο το αν ο εργαζόμενος διαθέτει ή όχι αυτά τα στοιχεία που αναφέρονται και όχι τον βαθμό στον οποίο τα διαθέτει, χωρίς να παρέχει τη δυνατότητα για επιμέρους αναλύσεις (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

1.2.9. Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου

Πρόκειται για παραλλαγή της παραπάνω μεθόδου, με την κύρια διαφορά να εντοπίζεται στο ότι σε κάθε πρόταση που αφορά χαρακτηριστικά/συμπεριφορές εμπεριέχει κι έναν συντελεστή βαρύτητας, ο οποίος μπορεί να είναι διαφορετικός ανάλογα με την κρισιμότητά τους για την κάθε θέση εργασίας. Σημειώνεται πως ο αξιολογητής δεν γνωρίζει, εκ των προτέρων, τους συντελεστές βαρύτητας, προκειμένου να μην επηρεάζεται η κρίση του. με αποτέλεσμα να μειώνεται το σφάλμα υποκειμενικότητας (Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης, 2008).

1.3. Οφέλη και εμπόδια

Αναφορικά με την αναγκαιότητά της, ο Βάλβης (1999) θεωρεί πως αποσκοπεί στην ορθολογικότερη διαχείριση και διοίκηση των ανθρώπινων πόρων, και γι' αυτό επισημαίνει ότι δεν αξιολογείται το άτομο ως προσωπικότητα αλλά ως εργαζόμενος, δηλαδή ως μέλος ενός οργανισμού, το οποίο καλείται να εφαρμόσει συγκεκριμένες οδηγίες, διαδικασίες ή τεχνικές κατά την εργασία του. Στο ίδιο πνεύμα κινούνται και οι Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2007), οι οποίοι αναφέρουν πως η αξιολόγηση δεν έχει πρόθεση να κρίνει τους εργαζόμενους ως προσωπικότητες, με την έννοια αν είναι καλοί ή κακοί άνθρωποι, αλλά το μόνο για το οποίο κρίνονται και αξιολογούνται είναι η απόδοσή τους, στο πλαίσιο κάθε οργανισμού, προκειμένου να διαπιστωθεί αν τα επίπεδα απόδοσής τους είναι σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού. Η αξιολόγηση κρίνεται απαραίτητη για κάθε οργανισμό, αφού είναι σε θέση να αποτυπώσει που βρίσκεται αυτός σε σχέση με τους στόχους του, και να διαπιστώσει αν υπάρχει ανάγκη περαιτέρω βελτίωσης (McGregor, 1985).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης, αλλά παράλληλα και μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία εστιάζει στην παροχή ανατροφοδότησης προς τον εργαζόμενο, μετά την κάθε αξιολόγησή του, παρέχοντάς του συγκεκριμένες προτάσεις για το πως είναι δυνατόν να βελτιώσει την απόδοσή του (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το αν βασίζεται σε πρότυπα, πληροφορίες και προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, τα πρότυπα αποτελούν συγκεκριμένα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης και είναι διαφορετικά για κάθε θέση εργασίας, ενώ οι πληροφορίες αποτελούν ένα χρήσιμο μέσο, διότι μέσω αυτών, είναι εφικτή η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων, βάσει συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης. Τέλος, οι διορθωτικές ενέργειες, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο, προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ της πραγματικής απόδοσης και ενός προτύπου απόδοσης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρής (2003) υποστηρίζουν πως η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο καθορισμού των στόχων απόδοσης, με σκοπό τη βελτίωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αφού συμβάλει στον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του. Παράλληλα, μέσω της ανατροφοδότησης-επαναπληροφόρησης, που είναι απαραίτητο να παρέχει στον κάθε εργαζόμενο, του παρέχει πληροφορίες για δυνατά και αδύναμα σημεία του. Επίσης, τα αποτελέσματά της μπορεί να συνδεθούν με τη χρηματική

αμοιβή του προσωπικού, βάσει της ατομικής απόδοσης του κάθε εργαζομένου, καθώς και τη βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού.

Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης εξαρτάται, σε μεγάλο βαθμό, από το αν βασίζεται σε πρότυπα, πληροφορίες και προτεινόμενες διορθωτικές ενέργειες. Συγκεκριμένα, τα πρότυπα αποτελούν συγκεκριμένα αποδεκτά επίπεδα απόδοσης και είναι διαφορετικά για κάθε θέση εργασίας, ενώ οι πληροφορίες αποτελούν ένα χρήσιμο μέσο, διότι μέσω αυτών είναι εφικτή η μέτρηση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων, βάσει συγκεκριμένων προτύπων απόδοσης. Τέλος, οι διορθωτικές ενέργειες, αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο, προκειμένου να είναι σε θέση να διατηρήσουν μια ισορροπία μεταξύ του πραγματικής απόδοσης και ενός προτύπου απόδοσης (Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

Από τα παραπάνω, είναι εμφανές πως η αξιολόγηση έχει πολλαπλά οφέλη τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον κάθε οργανισμό, αφού ο εντοπισμός των αδυναμιών κάποιων εργαζομένων, μέσω της απαραίτητης ανατροφοδότησης, είναι σε θέση να τον βοηθήσει να βελτιώσει την απόδοσή του. Συχνά, οι ίδιοι οι οργανισμοί φροντίζουν για την υλοποίηση επιμορφωτικών προγραμμάτων, προκειμένου να υποστηρίξουν αυτή την προσπάθεια βελτίωσης των επιπέδων απόδοσής τους. Με αυτόν τον τρόπο, υπάρχει επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων αλλά, παράλληλα, και ανάπτυξη του ίδιου του οργανισμού, αφού οι εργαζόμενοι αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο κάθε οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα κεφάλαια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, και για πολλούς, το ανθρώπινο κεφάλαιο ξεπερνά, σε αξία και σημασία, τα φυσικά περιουσιακά στοιχεία, όπως είναι τα κτίρια ο εξοπλισμός κ.ά. (Bouckaert and Halligan, 2006; Oaya et al., 2017), αφού οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι σε ένα περιβάλλον, το οποίο αλλάζει συχνά, αλλά και απότομα.

Πλέον, η αξιολόγηση δεν αποτελεί διαδικασία που υλοποιείται μόνο σε ιδιωτικούς οργανισμούς, αλλά και σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι οποίοι πλέον καλούνται να δώσουν έμφαση στη διαφάνεια, την υπευθυνότητα και την αποτελεσματικότητα, με σκοπό της ενίσχυση της παραγωγικότητας. (Bouckaert and Halligan, 2006; O'Toole and Meier, 2015) Τέτοιοι φορείς είναι και οι Ο.Τ.Α., στους οποίους εστιάζει και η παρούσα εργασία, οι οποίοι αντλούν πόρους από τους δημότες, την κεντρική Κυβέρνηση αλλά και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Άρα, μακροπρόθεσμα, η αξιολόγηση οδηγεί και σε καλύτερη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων.

Παρά τα οφέλη τα οποία παρουσιάστηκαν παραπάνω, η αξιολόγηση δεν γίνεται εύκολα αποδεκτή. Για πολλούς, η αξιολόγηση απόδοσης δεν είναι ένα αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων, παρά το γεγονός πως, ως σύστημα, θεωρείται αρκετά αποτελεσματικό και φαίνεται να επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα για τους οργανισμούς που εφαρμόζεται (Dauda & Luki, 2020). Παρά το γεγονός πως η αξιολόγηση απόδοσης εφαρμόζεται μέχρι και το υψηλότερο επίπεδο υπαλλήλων, πολλοί τη θεωρούν απλά ένα ακόμα διοικητικό εργαλείο, αρκετά τυποποιημένο, το οποίο δεν βρίσκει εφαρμογή παντού, συχνά αναποτελεσματικό, το οποίο εξυπηρετεί ελάχιστα ή καθόλου το σκοπό της, που είναι η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Torrington et al., 2011).

Η αξιολόγηση των εργαζομένων θεωρείται συχνά ως μια αρνητική, ενοχλητική διαδικασία, η οποία φαίνεται πως πολλοί την αποφεύγουν με μαεστρία (Russell & Russell, 2010). Πολλά διοικητικά στελέχη αποφεύγουν να την εφαρμόσουν και πολλοί εργαζόμενοι αποφεύγουν να συμμετάσχουν σε αυτή (Houghton, 2010). Όπως αναφέρεται στο HR Focus (2009), έρευνα έδειξε πως σχεδόν το 80% των εργαζομένων δήλωσαν δυσαρέσκεια με τη διαδικασία αξιολόγησής τους. Η ουσιαστική αξιολόγηση δεν είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία. Ο λόγος που πολλά διοικητικά στελέχη την αποφεύγουν είναι ότι απαιτεί χρόνο για ουσιαστική ατομική ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση βελτίωσης της απόδοσης, λήψη αποφάσεων, ενδεχομένως αιτιολόγηση απολύσεων, καθώς και τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού (Fox, 2009).

Ένας παράγοντας, ο οποίος μπορεί να επηρεάσει μια διαδικασία αξιολόγησης, είναι και η νομοθεσία. Συγκεκριμένα, η νομοθεσία απαιτεί τα συστήματα αξιολόγησης να μην εισάγουν διακρίσεις. Στην υπόθεση *Mistretta v Sandia Corporation* (1977) (θυγατρική της *Western Electric Company, Inc.*), ομοσπονδιακό περιφερειακό δικαστήριο των Η.Π.Α. αποφάνθηκε κατά της εταιρείας, δηλώνοντας πως υπάρχουν επαρκή έμμεσα στοιχεία που υποδεικνύουν πως η μεροληψία ηλικίας και οι πολιτικές βάσει ηλικίας διατρέχουν όλη τη διαδικασία αξιολόγησης απόδοσης, σε βάρος των μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων.

Άλλος ένας παράγοντας είναι τα εργατικά σωματεία, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τη διαδικασία αξιολόγησης μιας επιχείρησης. Τα συνδικάτα υποστηρίζουν, παραδοσιακά, την αρχαιότητα ως κριτήριο για προαγωγές και αυξήσεις μισθών, και, γι' αυτό τον λόγο αντιτάσσονται σθεναρά στη χρήση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης που χρησιμοποιείται για τους σκοπούς αυτούς (Krats and Brown, 2013).

Ο McGregor (1972: 134) εκφράζει την ανησυχία του, αναφορικά με την ευρεία χρήση των συστημάτων αξιολόγησης, τονίζοντας πως «η συμβατική αξιολόγηση απόδοσης, όταν δεν

εκτελείται με δεξιοτεχνία και λεπτότητα, αποτελεί κάτι το οποίο είναι επικίνδυνα κοντά σε παραβίαση της προσωπικότητας». Στο ίδιο πνεύμα ο Deming (1982: 37) επισημαίνει πως «ένα ετήσιο πρόγραμμα αξιολόγησης της απόδοσης θρέφει τη βραχυπρόθεσμη απόδοση, εκμηδενίζει τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, δημιουργεί φόβο, διαλύει την ομαδική προσπάθεια, θρέφει την αντιπαλότητα και τις διεργασίες παρασκηνίου. Οδηγεί τα άτομα να νιώθουν πικρία, απόγνωση, αποθάρρυνση, τους δημιουργεί αισθήματα κατωτερότητας, καθιστώντας τους έτσι ανήμπορους να αποδώσουν μετά το πέρας της αξιολόγησης, μη μπορώντας να αντιληφθούν γιατί κρίθηκαν κατώτεροι». Αυτός ο φόβος μπορεί να οδηγήσει κάποιους εργαζομένους σε αποφυγή ανάληψης πρωτοβουλίας, φοβούμενοι το ενδεχόμενο λάθους, και έτσι εστιάζουν, αποκλειστικά, στη διασφάλιση της θέσης τους, χωρίς να τους ενδιαφέρει το συνολικό όφελος του οργανισμού, στον οποίο ανήκουν (Walton, 1989). Τέλος, ο Peters (1989) επισημαίνει τον κίνδυνο, τα συστήματα αξιολόγησης να καταστούν προβληματικά, εντελώς γραφειοκρατικά, χωρίς να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες ενός οργανισμού.

Προκειμένου να ξεπεραστούν τα παραπάνω εμπόδια, είναι απαραίτητο η αξιολόγηση προσωπικού να μην έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά να επισημαίνεται, καθόλη τη διάρκειά της, πως εξυπηρετεί τον σκοπό της βελτίωσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης του κάθε εργαζομένου, και επακολούθως του ίδιου του οργανισμού. Ωστόσο υπογραμμίζει πως μια αξιολόγηση προσωπικού, η οποία είναι απλή, συγκεκριμένη και με ουσιαστικούς στόχους, μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμη. Βασική προϋπόθεση είναι, επίσης, ο κατάλληλος χειρισμός της συναισθηματικής κατάστασης των εργαζομένων, όταν του ανακοινώνεται ότι δεν απέδωσε τα αναμενόμενα, καθώς και η διατύπωση ξεκάθαρης πρόθεσης από την πλευρά της διοίκησης για στήριξή του, στην προσπάθειά του να βελτιωθεί.

1.4. Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων

Οι σύγχρονες μέθοδοι και τα σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης δημιουργήθηκαν, προκειμένου να μειωθούν τα επίπεδα υποκειμενικότητας ή/και μεροληψίας από τη χρήση των παραδοσιακών συστημάτων (Aggarwal,2013). Η «Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων»(“Management by Objectives”-MBO) αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή μέθοδο αξιολόγησης των εργαζομένων αλλά και ευρύτερης διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

Σε έρευνες, σχετικά με τις μεθόδους αξιολόγησης, καταδεικνύεται πως περισσότεροι από τους μισούς συμμετέχοντες στις έρευνες οργανισμούς εφαρμόζουν κάποιο είδος «Διοίκησης μέσω Αντικειμενικών Στόχων», προκειμένου να εκτιμήσουν την απόδοση των εργαζομένων

τους (Fisher et al.,1996). Ως όρο τον εισήγαγε για πρώτη φορά, το 1954,ο Peter Drucker (Χυτήρης, 2013). Αποτελεί περισσότερο μια φιλοσοφία διοίκησης, κατά την οποία, ο προϊστάμενος σε συνεργασία με τον κάθε εργαζόμενο συζητούν, ανταλλάσσουν απόψεις και τελικά θέτουν αντικειμενικούς στόχους. Βάσει αυτών των στόχων και του επιπέδου επίτευξής τους, αξιολογείται ο κάθε εργαζομένους στο τέλος της εκάστοτε καθορισμένης από την αρχή περιόδου.

Στη μέθοδο MBO, αρχικά ο εργαζόμενος με τον προϊστάμενό του, κατόπιν ανταλλαγής απόψεων, θέτουν στόχους, οι οποίοι συμφωνούν πως πρέπει να επιτευχθούν σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Κατά την διάρκεια αυτής της περιόδου, παρακολουθείται και ελέγχεται η διαδικασία και η πρόοδος επίτευξης των στόχων. Ο εργαζόμενος απολαμβάνει σχετικής ελευθερίας, αναφορικά με τον τρόπο με τον οποίο θα επιτύχει αυτούς τους στόχους. Στο τέλος αυτής της προκαθορισμένης χρονικής περιόδου, εργαζόμενος και προϊστάμενος συγκρίνουν τα προσδοκώμενα με τα πραγματικά αποτελέσματα, προκειμένου να αξιολογήσουν την επίτευξή τους και να θέσουν από κοινού νέους στόχους.

Για την επιτυχία της MBO υπάρχουν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές οι οποίες πρέπει να ακολουθούνται. Αρχικά, οι στόχοι επιβάλλεται να είναι σαφείς, ποσοτικοποιημένοι αλλά και επιτεύξιμοι. Σημειώνεται πως οι στόχοι αυτοί, οφείλουν να είναι απαιτητικοί, ώστε να τον παρακινούν για ακόμη περισσότερη προσπάθεια αλλά εντός πραγματικότητας, προκειμένου να είναι επιτεύξιμοι. Διαφορετικά, είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να απογοητευτεί και να εγκαταλείψει την προσπάθεια επίτευξή τους, με αποτέλεσμα το εντελώς αντίθετο από το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Από την πλευρά του, ο προϊστάμενος δεν πρέπει να μένει μόνο στον καθορισμό των στόχων, αλλά αντιθέτως θα πρέπει να εστιάσει στην καθοδήγηση του εργαζομένου, προκειμένου να είναι εφικτή η επίτευξή τους. Οφείλει να του επισημάνει τα απαραίτητα βήματα για την εκτέλεση των καθηκόντων του, αλλά παράλληλα να του επισημάνει πιθανούς περιορισμούς και δυσκολίες. Επίσης, είναι σημαντικό να καθορίζεται από την αρχή ένα συγκεκριμένο πλαίσιο ελέγχων προόδου, με σκοπό τη μελέτη προόδου επίτευξης των καθορισμένων στόχων και, ανάλογα με τα αποτελέσματα, να δίνονται ή όχι νέες οδηγίες.(Fisher et al., 1996).

Έπειτα από την ανάλυση των σχετικών βημάτων, κρίνεται απαραίτητο να υπάρξει αναφορά στα πλεονεκτήματα που απολαμβάνει ένας οργανισμός, υιοθετώντας MBO, τα οποία είναι τα εξής (Jackson et al., 2009):

- Η φύση της MBO ενθαρρύνει την ενεργό συμμετοχή και εμπλοκή του εργαζομένου στον καθορισμό των στόχων, καθιστώντας τον συνυπεύθυνο για την επίτευξη τους,

ενώ αυξάνει και τα επίπεδα ικανοποίησής που λαμβάνει από την επιτυχή αντιμετώπιση μιας πρόκλησης.

- Λόγω της ενεργού συμμετοχής στον καθορισμό των στόχων και της εμπλοκής του στη διαδικασία ανάπτυξης στρατηγικής επίτευξής τους, ο εργαζόμενος εμβαθύνει περισσότερο στη φύση της εργασίας του, και αναζητά το βέλτιστο τρόπο, ώστε να καταλήξει στο επιθυμητό γι' αυτόν αποτέλεσμα.
- Ενθαρρύνει την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.
- Ο εργαζόμενος αξιολογείται βάσει συγκεκριμένων, προκαθορισμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο παράγοντας της υποκειμενικότητας.
- Βάσει των αποτελεσμάτων είναι εφικτός ο εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή επιχείρησης.
- Συμβάλλει στη βελτίωση του συντονισμού όλου του έργου του οργανισμού, λόγω του κλιμακωτού ορισμού των στόχων, από το ανώτερο επίπεδο ηγεσίας έως το επίπεδο του απλού εργαζόμενου.

Όπως κάθε μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού, έτσι και η «Διοίκηση μέσω Αντικειμενικών Στόχων» έχει αδύνατα σημεία, τα οποία συνοψίζονται παρακάτω (Jackson et al., 2009):

- Απαιτεί πολύ χρόνο και είναι αρκετά γραφειοκρατική.
- Απαιτεί την απόλυτη αφοσίωση, όπως και την κατάλληλη εκπαίδευση όλων των συμμετεχόντων σε αυτή.
- Δεν παρέχει πάντα τη δυνατότητα για σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων, καθώς ο καθένας από αυτούς έχει συνήθως διαφορετικούς στόχους να πετύχει.
- Δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστεί σε όλα τα είδη εργασιών.
- Υπάρχει ο κίνδυνος η προσοχή των εμπλεκομένων να εστιάσει αποκλειστικά στους βραχυχρόνιους μετρήσιμους στόχους με αποτέλεσμα να παραλείπονται στόχοι οι οποίοι είναι δύσκολα μετρήσιμοι, όπως και οι μακροπρόθεσμοι στόχοι, οι οποίοι όμως ενδέχεται να είναι ιδιαίτερα σημαντικοί.
- Όταν το αποκλειστικό κριτήριο απόφασης εκ μέρους της διοίκησης, σχετικά με αμοιβές, πρόσθετες παροχές και προαγωγές, είναι αποκλειστικά τα αποτελέσματα των στόχων, μπορεί να προκληθεί δυσαρέσκεια από την πλευρά των εργαζομένων.

1.5. Παρακίνηση των εργαζομένων

Με τη λέξη παρακίνηση, αποδίδεται στα ελληνικά η αγγλική λέξη “motivation”, η οποία προέρχεται από το λατινικό ρήμα “movere”, το οποίο σημαίνει «κινώ». Στο χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αναφέρεται στην προθυμία ενός μέλους τους να καταβάλλει την απαραίτητη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων τους (Χατζηπαντελή, 1999). Στην ψυχολογία, έχει επικρατήσει και ο όρος «κίνητρα συμπεριφοράς», ο οποίος αναφέρεται σε εσωτερική δύναμη, που είναι σε θέση να παρακινήσει το άτομο σε κάποια μορφή ενέργειας (Καντάς, 1998).

Επομένως, είναι εσφαλμένη η εντύπωση, πως η παρακίνηση συνδέεται με τη χειραγώγηση των εργαζομένων, αφού απλά οι διευθύνοντες δημιουργούν τις συνθήκες, που είναι σε θέση να οδηγήσουν τον εργαζόμενο να εργαστεί αποδοτικότερα, ενώ παράλληλα ο εργαζόμενος αντλεί προσωπική ικανοποίηση από την εργασία του. Είναι σημαντικό η διοίκηση να κατανοήσει πως υπάρχουν δύο στόχοι, τους οποίους και πρέπει να τους συγκεράσει και να τους ταυτίσει. Από τη μία, είναι οι προσωπικοί στόχοι των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να αφορούν αύξηση αποδοχών αλλά και αναγνώριση, και από την άλλη, οι στόχοι της επιχείρησης, όπως η αποδοτικότερη και περισσότερο αποτελεσματική εργασία (Davis and Newstrom, 1989).

Μέσω της ορθής παρακίνησης, οι δύο στόχοι είναι εφικτό να συγκλίνουν, καθώς δημιουργούνται συναισθήματα προθυμίας και ζήλου στους εργαζόμενους, τα οποία τους ωθούν να αποδώσουν περισσότερο στην εργασία τους. Είναι κρίσιμο λοιπόν οι διοικούντες να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να οδηγήσουν τη συμπεριφορά τους, με σκοπό την επίτευξη της μέγιστης δυνατής παραγωγικότητας (Davis and Newstrom, 1989).

Ο ορισμός της έννοιας της παρακίνησης περιλαμβάνει τρία βασικά στοιχεία, αυτά της ενέργειας, της κατεύθυνσης και της επιμονής. Η ενέργεια εκφράζει την ένταση ή την ορμή της προσπάθειας ενός εργαζομένου, η οποία οφείλεται στην ικανοποίηση που λαμβάνει από την εργασία του και για αυτό εργάζεται σκληρά. Όπως αυτή η προσπάθεια πρέπει να είναι ποιοτική, ώστε να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα και για αυτό πρέπει να διοχετεύεται προς μια κατεύθυνση, η οποία θα ωφελεί τον οργανισμό στον οποίο ανήκει. Τέλος, η επιτυχία των παραπάνω απαιτεί και επιμονή και διαρκής προσήλωση στους στόχους (Χατζηπαντελή, 1999).

Οι ανάγκες του ατόμου είναι αυτές, οι οποίες δημιουργούν τα κίνητρα. τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε στόχους, η επίτευξη των οποίων βασίζεται στη δράση, με αποτέλεσμα να

ικανοποιούνται οι αρχικές ανάγκες. Αφού ικανοποιηθούν πλήρως ή μερικώς αυτές οι ανάγκες, δημιουργούνται νέες, με αποτέλεσμα να έχουμε ένα διαρκή κύκλο παρακίνησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι ανάγκες του κάθε ατόμου καθορίζονται από μια σειρά παραγόντων, τόσο εσωτερικών όσο και εξωτερικών, ενώ δεν παραμένουν σταθερές μέσα στο χρόνο, αλλά και στο περιβάλλον στο οποίο κινείται. Είναι επίσης πιθανόν οι διάφορες ανάγκες του να έρχονται σε σύγκρουση μεταξύ τους. Αυτή η πολυπλοκότητα και η εξατομίκευση των αναγκών των εργαζομένων έχει ως αποτέλεσμα ένα μεγάλο φάσμα κινήτρων, συμπεριφορών και στόχων. Είναι προφανές πως η δημιουργία κινήτρων εκ μέρους της διοίκησης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία σύνθετη και για αυτό απαιτεί μια σε βάθος κατανόηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Καντάς, 1998).

1.5.1. Η Θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, το άτομο παρακινείται από τις ανάγκες του, οι οποίες ιεραρχούνται σε πέντε βασικές κατηγορίες, αναφορικά με τη σειρά ικανοποίησης τους. Αυτές οι πέντε κατηγορίες είναι (Καντάς, 1998):

- φυσιολογικές ανάγκες
- ανάγκες ασφάλειας
- κοινωνικές ανάγκες
- ανάγκες σεβασμού και εκτίμησης
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης

Από τις παραπάνω κατηγορίες, οι δύο τελευταίες κατηγορίες αναγκών χαρακτηρίζονται ως «ανάγκες ανάπτυξης», ενώ οι τρεις πρώτες ως «ανάγκες έλλειψης». Στις φυσιολογικές ανάγκες, εντάσσονται οι ανάγκες για τροφή, νερό, στέγαση, ενώ στις ανάγκες ασφάλειας, εντάσσονται οι ανάγκες προστασίας από κάθε βλάβη σωματική ή συναισθηματική, καθώς και η διασφάλιση της ικανοποίησης των φυσιολογικών αναγκών. Ως κοινωνικές ανάγκες, χαρακτηρίζονται η αποδοχή, η φιλία και το αίσθημα του ανήκειν σε μία ομάδα, ενώ στις ανάγκες εκτίμησης, ανήκουν ο αυτοσεβασμός, η αυτονομία, η ανάγκη για επιτεύγματα, καθώς και το κύρος και η αναγνώριση από τους άλλους. Στις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες βρίσκονται στην κορυφή της πυραμίδας του Maslow, εμπεριέχονται η ανάπτυξη, η αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ατόμου και η αυτοολοκλήρωση (Καντάς, 1998). Η συγκεκριμένη θεωρία βρήκε εφαρμογή και στον εργασιακό χώρο, αν και δέχθηκε κριτική, αφού δεν βασίζεται σε πειραματικά δεδομένα. Είναι αυτονόητο πως η ικανοποίηση των

αναγκών του κάθε εργαζομένου δεν είναι εφικτό να γίνεται πάντα με τον ίδιο τρόπο, αφού κάθε εργαζόμενος σκέφτεται, λειτουργεί και συμπεριφέρεται διαφορετικά από τους συναδέλφους του. Στο χώρο εργασίας, οι ανάγκες ασφάλειας αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, ιδιαίτερα σε περιόδους αστάθειας, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες, όπως η εξασφάλιση σταθερής εργασίας ή η προστασία από αυθαίρετες απολύσεις, ενώ οι κοινωνικές ανάγκες ικανοποιούνται μέσω της αποδοχής από συναδέλφους και ανωτέρους, καθώς και από την αίσθηση του ανήκειν σε μια ομάδα. Οι ανάγκες εκτίμησης ικανοποιούνται μέσω της αναγνώρισης των επιτευγμάτων του στο χώρο εργασίας του, ενώ οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης από την επαγγελματική του ανάπτυξη και ανέλιξη.

1.5.2. Η ERG Θεωρία παρακίνησης του Alderfer

Η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Clayton Alderfer, που αναπτύχθηκε το 1969, αναφέρεται επίσης στις ανθρώπινες ανάγκες και μπορεί να θεωρηθεί ως τροποποίηση της θεωρίας αναγκών του Maslow, αφού είναι το αποτέλεσμα μιας προσπάθειας εμπειρικής επιβεβαίωσης της, μέσω μιας παραγοντικής ανάλυσης. Ο Alderfer περιόρισε τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις: τις ανάγκες ύπαρξης, τις ανάγκες σχέσεων με το κοινωνικό περιβάλλον, και τις ανάγκες ανάπτυξης. Στις ανάγκες ύπαρξης υπάγονται οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας του Maslow, στις ανάγκες σχέσεων οι κοινωνικές ανάγκες, ή αλλιώς τις ανάγκες του «ανήκειν», και τέλος στις ανάγκες ανάπτυξης υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές δηλαδή της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης. Η συγκεκριμένη θεωρία παρακίνησης, ονομάστηκε ERG (Existence-Relatedness-Growth)(Καντάς, 1998).

1.5.3. Η Θεωρία της κάλυψης των επίκτητων αναγκών του McClelland

Ο David McClelland και οι συνεργάτες του εισήγαγαν τη θεωρία των τριών αναγκών (Three Needs Theory), η οποία ονομάζεται και θεωρία για τα κίνητρα επίτευξης και ανήκει στις γνωστικές θεωρίες κινήτρων. Σύμφωνα με αυτή τη θεώρηση, υπάρχουν τρεις επίκτητες ανθρώπινες ανάγκες, οι οποίες διαμορφώνονται κατά την πρώιμη παιδική ηλικία και λειτουργούν ως βασικά κίνητρα για την εργασία. Οι ανάγκες αυτές είναι Καντάς, 1998):

- Η ανάγκη για επιτεύγματα, η οποία αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου για υψηλές επιδόσεις και διάκριση, ανταγωνιζόμενος άλλους.
- Η ανάγκη για ισχύ, η οποία αναφέρεται στην επιθυμία του ατόμου να προκαλεί σε άλλους συμπεριφορές, τις οποίες δεν θα εκδήλωναν διαφορετικά, δηλαδή να

επηρεάζει συμπεριφορές άλλων ατόμων. Στον εργασιακό χώρο, κάθε προϊστάμενος διακατέχεται, σε διαφορετικό βαθμό από αυτή την ανάγκη. αφού επιθυμεί να έχει υφισταμένους τους οποίους διευθύνει, εξουσιάζει και επηρεάζει τη συμπεριφορά τους.

- Η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις προσιδιάζει στην κατηγορία των κοινωνικών αναγκών του Maslow. Το άτομο επιδιώκει την δημιουργία φιλικών σχέσεων και την ένταξή του σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, με την παράλληλη αποδοχή του από αυτές.

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία, τα άτομα που διέπονται από έντονη ανάγκη για επιτεύγματα, πασχίζουν να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και δεν διστάζουν να επωμιστούν ευθύνες, να αντιμετωπίσουν προβληματικές καταστάσεις και να λάβουν αποφάσεις. Επίσης, δεν διστάζουν να θέτουν σχετικά δυσεπίτευκτους στόχους, αρκεί ο κίνδυνος αποτυχίας να είναι υπολογισμένος και ελεγχόμενος. Το κίνητρό τους προς μία ενέργεια είναι συνάρτηση της πιθανότητας για επίτευξη, της αξίας που έχει για το άτομο, και του φόβου για την αποτυχία. Οι δύσκολα επιτεύξιμοι στόχοι, λόγω των υψηλών πιθανοτήτων αποτυχίας, αποφεύγονται από τα άτομα που έχουν έντονη την ανάγκη επίτευξης στόχων, και για αυτό προτιμούν εργασίες που αποτελούν «πρόκληση», αλλά παράλληλα είναι εφικτές. Πρόκειται για άτομα τα οποία επιζητούν την άμεση αναπληροφόρηση (feed-back), αναφορικά με το επίπεδο υλοποίησης των στόχων τους και γενικότερα των αποδόσεών τους, ασχολούνται σοβαρά με τα καθήκοντά τους και εργάζονται σκληρά προκειμένου να είναι συνεπείς (Μπουραντάς, 2002).

1.5.4. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Η θεωρία του McGregor σχετίζεται και με τα στυλ ηγεσίας. Σύμφωνα με τη θεωρία X, οι εργαζόμενοι θεωρούνται ως άτομα με ελάχιστες φιλοδοξίες, δεν τους αρέσει η εργασία τους, δεν αναλαμβάνουν ευθύνες, και για αυτό πρέπει να ελέγχονται, προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποδοτική εργασία τους. Είναι ξεκάθαρη η αρνητική θεώρηση των εργαζομένων από την θεωρία X. Αντιθέτως, η θεωρία Y υποστηρίζει πως οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ικανοποίηση από την εργασία τους, επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες και είναι ικανοί να αυτοκαθοδηγηθούν. Ο McGregor υποστήριξε πως η διοίκηση θα πρέπει να κατευθύνεται από τις θέσεις της θεωρίας Y, καθώς και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες, καθώς και οι καλές σχέσεις μεταξύ των μελών μιας ομάδας, παρακινούν περισσότερο τους εργαζόμενους. Οι θεωρίες X και Y δεν έχουν επιβεβαιωθεί εμπειρικά, αλλά ούτε έχει διαπιστωθεί πως η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα της διοίκησης βάσει της θεωρίας Y (Καντάς, 1998).

Κεφάλαιο 2. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης και αξιολόγηση

2.1. Τα χαρακτηριστικά και η οργάνωση της Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Η Τοπική Αυτοδιοίκηση (Τ.Α.) αποτελεί μια μορφή αποκέντρωσης. Πέρα από αυτό, το γενικά αποδεκτό χαρακτηριστικό, δεν είναι πλήρως αποσαφηνισμένο ποιο είναι το περιεχόμενο και οι αρμοδιότητες, αφού αυτό εξαρτάται από τις ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Υπάρχουν όμως κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία καθιστούν την Τ.Α. ως μια διακεκριμένη μορφή διαχείρισης των κοινών υποθέσεων (Τσενές, 1986). Το πρώτο, και ίσως το κυριότερο από αυτά, είναι ότι οι τοπικοί άρχοντες εκλέγονται. Στη χώρα μας, το πολιτικό στοιχείο είναι έντονο και στις τοπικές εκλογές, παρά την προσπάθεια πολλών υποψηφίων να αυτοπροσδιορίζονται ως ανεξάρτητοι. Ακόμα όμως και έτσι, από θεωρητική άποψη, το συγκεκριμένο χαρακτηριστικό προσδίδει στην Τ.Α. ένα επίπεδο αυτοτέλειας.

Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η έκταση της υπευθυνότητας. Κάθε μονάδα Τ.Α. έχει αρμοδιότητα και υπευθυνότητα μόνο για υποθέσεις, οι οποίες υπάγονται στην έκταση που ανήκει στη δικαιοδοσία της. Τρίτο χαρακτηριστικό είναι πως το αντικείμενο της δραστηριότητάς τους είναι πλήρως εξειδικευμένο και με πολλαπλά επίπεδα αρμοδιότητας, σε αντίθεση με στους περισσότερους δημόσιους φορείς και οργανισμούς. Για παράδειγμα, κάθε Δήμος έχει αρμοδιότητες, οι οποίες είναι ξένες μεταξύ τους, όπως η καθαριότητα, η διαχείριση των σχολικών μονάδων, η κοινωνική πολιτική, η προστασία του περιβάλλοντος, η κατασκευή έργων κ.ά., πάντα σε τοπικό επίπεδο (Χρυσανθάκης, 2010).

Το τέταρτο χαρακτηριστικό της Τ.Α. είναι ότι έχει συγκεκριμένη δομή, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, καθορίζεται από το Σύνταγμα της κάθε χώρας και τη σχετική νομοθεσία, όπως συμβαίνει και στην Ελλάδα. Στη χώρα μας, οι αρμοδιότητες αυτές καθορίζονται από το άρθρο 206 του Ν. 3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης», με τον οποίο δημιουργήθηκαν, κατόπιν συνενώσεων, μεγάλοι Δήμοι. Τέλος, κοινό χαρακτηριστικό της Τ.Α. είναι πως σε όλες τις χώρες εποπτεύεται από την κεντρική διοίκηση (Χρυσανθάκης, 2010).

Στην Ελλάδα, σύμφωνα με το άρθρο 10, Ν. 3584/07 («Κώδικας προσωπικού Δήμων»), ο κάθε Δήμος καλείται να συγκροτήσει Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας (Ο.Ε.Υ.). Ο συγκεκριμένος οργανισμός είναι υπεύθυνος για τη διάρθρωση και τις αρμοδιότητες των

υπηρεσιών του, καθώς και για θέματα διοίκησης, εποπτείας και συντονισμού. Τέλος, είναι ο Ο.Ε.Υ., ο οποίος είναι υπεύθυνος και για τις θέσεις του προσωπικού, όπως και τον ορισμό προϊσταμένων των οργανικών μονάδων του Δήμου.

Σύμφωνα με το άρθρο 10, Ν. 3584/07 οι δημοτικές διοικητικές υπηρεσίες διακρίνονται:

- Βάσει ιεραρχικού επιπέδου: Γενική Διεύθυνση, Διεύθυνση, Τμήμα ή Αυτοτελές Τμήμα και Αυτοτελές Γραφείο.
- Βάσει του ρόλου τους: Κάθετες ή Κύριες και Οριζόντιες ή Υποστηρικτές.
- Βάσει της έδρας τους: Κεντρικές και Αποκεντρωμένες.
- Βάσει του καθεστώτος σύστασής τους δια Νόμου: Υποχρεωτικές και Προαιρετικές.

2.2. Η αξιολόγηση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση

Η προσπάθεια για αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης ξεκίνησε από τη στιγμή που η Ελλάδα έγινε ανεξάρτητο Κράτος. Με το διάταγμα 37, στις 22/11/1833, η Κυβέρνηση καθόρισε τα λεγόμενα «βιβλία ποιότητας των δημοσίων υπαλλήλων», έτσι ώστε να είναι εφικτή η διαμόρφωση μιας ορθολογικής άποψης για τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Τα βιβλία αυτά συντάσσονταν με αλφαβητική σειρά, σύμφωνα με το όνομα του υπαλλήλου και περιελάμβαναν δεδομένα, που αφορούσαν προσωπικά και επαγγελματικά στοιχεία. Η ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων γινόταν, βάσει χαρακτηρισμών («φτωχή», «μέτρια», «καλή» ή «άριστη») από τους προϊσταμένους τους, σύμφωνα με την επιμέλεια, τις γνώσεις τους και την ικανότητά τους να εκτελούν τα καθήκοντά τους. Οποιαδήποτε πρόταση για προαγωγή των εργαζομένων έπρεπε να βασίζεται σε αυτά τα βιβλία ποιότητας. Ωστόσο, μέχρι τις αρχές του 20ου αιώνα, οι δημόσιοι υπάλληλοι προσλαμβάνονταν, αξιολογούνταν και απολύονταν, όχι με βάση τα προσόντα τους αλλά με βάση το πολιτικό κόμμα που υποστήριζαν. Αυτή η δυσλειτουργία της δημόσιας διοίκησης έπαυσε με το Σύνταγμα του 1911, που καθιέρωσε τη μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων (Aspridis, 2010). Από τότε υπήρξαν πάρα πολλές προσπάθειες, οι οποίες σχεδόν πάντα, αντιμετωπίστηκαν με επιφύλαξη από τους εργαζομένους, ενώ η ιεραρχική ανέλιξη γινόταν σχεδόν πάντα με βάση την παλαιότητα, και όχι τις ικανότητες, ενώ δεν είναι μυστικό πως εξαρτιόνταν και από τις πολιτικές πεποιθήσεις των εργαζομένων.

Η προσπάθεια για ένα λειτουργικό σύστημα αξιολόγησης συνεχίστηκε για δεκαετίες, αφού συντεχνιακοί και πολιτικοί λόγοι δεν οδήγησαν σε ένα σύστημα, το οποίο θα αξιολογούσε ουσιαστικά τους δημόσιους υπαλλήλους, και εν γένει τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας

διοίκησης. Λόγω και της πίεσης από τους δανειστές, κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης, υπήρξαν πολλές αλλαγές, οι οποίες δεν εφαρμόστηκαν πλήρως,

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου 4369/2016 (Α' 33/27.02.2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις», ορίζεται ότι, εντός του πρώτου εξαμήνου κάθε έτους που ακολουθεί την αξιολογική περίοδο, είναι υποχρεωτική η σύνταξη και η υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης των αξιολογούμενων υπαλλήλων από τους αρμόδιους αξιολογητές. Η παραπάνω υποχρέωση αφορά και τους Ο.Τ.Α.

Ένα βασικό στοιχείο του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι η Διοίκηση βάσει Στόχων. Σύμφωνα με το άρθρο 14 του νόμου, το σύστημα συνδέει άμεσα τη συμμετοχή των εργαζομένων για τον καθορισμό των στόχων τους, προκειμένου να αυξηθεί τόσο η ατομική όσο και η συλλογική απόδοση. Πριν την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι, σε συνεργασία με τον προϊστάμενό τους, καθορίζουν τους στόχους τους, το χρονοδιάγραμμα για την επίτευξή τους, καθώς και τον τρόπο μέτρησης του βαθμού επίτευξής τους. Η απόφαση βασίζεται στις δεξιότητες, τις ικανότητες και την εμπειρία του υπαλλήλου. Επιπλέον, κατά την περίοδο αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι συζητούν με τους υφισταμένους την πρόοδο, αναφορικά με την επίτευξη των στόχων, προκειμένου να γίνουν διορθωτικές ενέργειες.

Εντός του 2023, αναμένεται να εφαρμοστεί το νέο, αναθεωρημένο σύστημα αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση (ν. 4940/2022). Στο νέο σύστημα αξιολόγησης δίνεται βαρύτητα στους προϊσταμένους, αντί για τους υπαλλήλους, ενώ σημαντική αλλαγή αποτελεί το γεγονός πως η αξιολόγηση θα γίνει βάσει προκαθορισμένης στοχοθεσίας, σε επίπεδο οργανικής μονάδας. Η βαθμολογία για τους υπαλλήλους καταργείται, ενώ οι προϊστάμενοι θα βαθμολογούνται στην κλίμακα από το 1 έως το 5. Η διαδικασία πρόκειται να εφαρμοστεί για πρώτη φορά, ενώ προβλέπεται να υλοποιείται σε τρία διαδοχικά στάδια ανά έτος, με αντίστοιχες συναντήσεις αξιολογητή και αξιολογούμενου κάθε Ιανουάριο, Μάιο και Δεκέμβριο.

Στην πρώτη συνάντηση, ο αξιολογητής σε συνεργασία με τον αξιολογούμενο καθορίζουν τα πλάνα ανάπτυξης για όλο το έτος, τόσο για την υπηρεσία όσο και για τον υπάλληλο. Στη δεύτερη συνάντηση, που πραγματοποιείται τον Μάιο, αξιολογητής και αξιολογούμενος προχωρούν από κοινού σε επισκόπηση της πορείας υλοποίησης και τον βαθμό επίτευξης των στόχων, που τέθηκαν κατά την πρώτη συνάντηση, και, στην περίπτωση που κριθεί σκόπιμο,

προβαίνουν σε επικαιροποίησή τους. Τέλος, κατά την τελευταία συνάντηση, ο αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο με σκοπό να αξιολογήσουν συνολικά την απόδοση του τελευταίου.

Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022, συντάσσονται τα έντυπα «Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου», «Σφυγμού Ομάδας» και «Ενιαίου Σφυγμού Ομάδας», τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της «Εκθεσης Αξιολόγησης Προϊσταμένου». Ακόμα, για την αξιολόγηση των υπαλλήλων των κατηγοριών/ εκπαιδευτικών βαθμίδων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022, συντάσσεται το έντυπο «Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Υπαλλήλου», το οποίο αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της «Εκθεσης Αξιολόγησης Υπαλλήλου». Τέλος, για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων αλλά και τους υπαλλήλους των κατηγοριών-εκπαιδευτικών βαθμίδων Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), οι οποίοι υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής του άρθρου 5 του ν. 4940/2022, συντάσσεται, με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, το έντυπο «Σχεδίου Ανάπτυξης».

Στο «Έντυπο Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου», ο αξιολογητής, ο οποίος είναι ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος του αξιολογούμενου, καταχωρεί την κατηγορία και την περιγραφή του κάθε στόχου, που είχε ανατεθεί στον αξιολογούμενο, και ακολούθως αποτυπώνει το επίπεδο επίτευξης κάθε στόχου, με βάση πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, στην οποία ο βαθμός 1 αντιστοιχεί σε «πολύ χαμηλή επίτευξη του στόχου» και ο αριθμός 5 σε «σημαντική υπέρβαση στόχου». Ο σκοπός της βαθμολόγησης είναι η αποτύπωση της γενικότερης εικόνας της κάθε υπηρεσίας, καθώς και της εσωτερικής οργάνωσης και λειτουργίας της. Βαρύτητα δίνεται στις παρεχόμενες υπηρεσίες από την κάθε μονάδα, καθώς και στις δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της.

Στο «Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου» αποτυπώνεται το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιότητας, το οποίο επιδεικνύει ο αξιολογούμενος για κάθε μία από τις εννέα δεξιότητες από τις οποίες αποτελείται το λεγόμενο «Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων», οι οποίες είναι: «προσανατολισμός στον πολίτη, ομαδικότητα, προσαρμοστικότητα, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, οργάνωση και προγραμματισμός, επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα, επαγγελματισμός και ακεραιότητα, διαχείριση γνώσης και ηγετικότητα» (Άρθρο 5 του ν. 4940/2022).

Η τελική «Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου» συντάσσεται βάσει των παραπάνω δύο εντύπων, από τα οποία προκύπτει ο μέσος όρος της επίτευξης στόχων και της αποτύπωσης δεξιοτήτων του κάθε αξιολογούμενου. Καταγράφονται επίσης μία έως τρεις «αναπτυγμένες» δεξιότητες, για τις οποίες ο προϊστάμενος έλαβε βαθμολογία 5 και τρεις «προς ανάπτυξη», κατά την κρίση του αξιολογητή, για τις οποίες ο αξιολογούμενος έλαβε βαθμολογία από 1 έως και 4. Η συνολική βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου «προκύπτει από το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας της επίτευξης στόχων (βαρύτητα 50%), της αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου (40%) και του σφυγμού ομάδας (10%)».

Με βάση τις παραπάνω εννέα δεξιότητες αξιολογούνται και οι υπάλληλοι, με τη διαφορά ότι το επίπεδο της καθεμιάς δεξιότητας χαρακτηρίζεται αναλόγως ως «αναπτυγμένη» εάν είναι υψηλού επιπέδου, ή «προς ανάπτυξη» σε περίπτωση που λίγο έως πολύ υστερεί. Ακολούθως, ο αξιολογητής οφείλει να επιλέξει από μία έως τρεις δεξιότητες, οι οποίες αξιολογούνται ως «αναπτυγμένες», και άλλες τρεις «προς ανάπτυξη» του υπαλλήλου, οι οποίες κατά την κρίση του επιδέχονται κατά προτεραιότητα βελτίωση.

Για τους υπαλλήλους με χαμηλότερη απόδοση, προβλέπεται περαιτέρω εκπαίδευση, μέσω παρακολούθησης σεμιναρίων για την οργάνωση των οποίων υπεύθυνο είναι το «Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης». Για πρώτη φορά προβλέπεται η ανταμοιβή των υπαλλήλων εξαιρετικής απόδοσης, η οποία όμως πρέπει να αιτιολογείται επαρκώς. Συγκεκριμένα, προβλέπεται η θέσπιση χρηματικών ανταμοιβών, με τη μορφή μόνους παραγωγικότητας, καθώς και η χορήγηση επιπλέον ημερών αδείας ή τηλεργασίας, ενώ είναι δυνατόν να έχουν ταχύτερη επαγγελματική εξέλιξη.

Επίσης, προβλέπεται η επώνυμη καταγραφή της γνώμης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων για τον προϊστάμενό τους, μέσω εννέα ερωτήσεων στο «Έντυπο Σφυγμού Ομάδας». Μια σημαντική αλλαγή στο νέο σύστημα είναι πως οι υπάλληλοι καλούνται να αξιολογήσουν τον αξιολογητή τους. Η αξιολόγηση αυτή αφορά το επίπεδο δεξιοτήτων του προϊσταμένου σε σχέση με τον τρόπο που λειτουργεί η υπηρεσία της οποίας προΐσταται, καθώς και για το επίπεδο σχέσεων και την ποιότητα της συνεργασίας μεταξύ των μελών της υπηρεσίας. Το συγκεκριμένο έντυπο συμπληρώνεται κατά το τρίτο στάδιο αξιολόγησης, τον Δεκέμβριο κάθε έτους.

Το νέο σύστημα αξιολόγησης φαίνεται να προσαρμόζεται σε όσα ισχύουν διεθνώς. Γίνεται βάσει στόχων, η επίτευξη των οποίων παρακολουθείται, και, αν χρειαστεί, προβλέπεται η επικαιροποίησή τους. Είναι σημαντικό στοιχείο πως οι στόχοι καθορίζονται ατομικά για τον κάθε υπάλληλο, σε συνεργασία με τον αξιολογητή του, καθώς και ότι υπάρχει μέριμνα για

βελτίωση της απόδοσης των λιγότερο αποδοτικών υπαλλήλων, μέσω οργανωμένου συστήματος εκπαίδευσης, καθώς και ότι προβλέπεται η ανταμοιβή, υλική και ηθική, όσων υπαλλήλων έχουν εξαιρετική απόδοση, το οποίο αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο. Σημαντικότερο όμως όλων στο νέο σύστημα αξιολόγησης, είναι πως οι υπάλληλοι καλούνται να αξιολογήσουν τον προϊστάμενό τους, όσον αφορά το επίπεδο των ηγετικών του δεξιοτήτων, καθώς και για το επίπεδο συνεργασίας και την ποιότητα των σχέσεων της ομάδας, της οποίας ηγείται. Σίγουρα πρόκειται να ένα μεγάλο βήμα, σε μια προσπάθεια για ένα ποιοτικότερο δημόσιο τομέα. Αυτό που μένει να διαπιστωθεί είναι σε ποιο βαθμό θα εφαρμοστεί και θα γίνει αποδεκτό από όσους εμπλέκονται σε αυτό το νέο σύστημα αξιολόγησης.

2.3. Η άποψη των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση για την αξιολόγηση

Η έρευνα της Πετράκη (2022) εστίασε στην καταγραφή των απόψεων εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης, που εφαρμόζεται στον συγκεκριμένο φορέα. Σύμφωνα με τα ευρήματα της, η πλειοψηφία του προσωπικού δεν δήλωσαν ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης. Το χαρακτήρισαν ως μη αξιόπιστο και μη αντικειμενικό, καθώς και ότι δεν μπορούσε να αποτυπώσει τα ποιοτικά και ποσοτικά διαφορετικά χαρακτηριστικά και ικανότητες των εργαζομένων. Η αξιοπιστία και η αντικειμενικότητα της αξιολόγησης φάνηκε πως επηρεάζεται από σφάλματα των αξιολογητών, τόσο λόγω των διαπροσωπικών σχέσεων με όσους καλούνται να αξιολογήσουν, όσο και λόγω της ελλιπούς εκπαίδευσης τους. Η άποψη τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογουμένων πως η διαδικασία της αξιολόγησης είναι περισσότερο γραφειοκρατική παρά ουσιαστική, φαίνεται πως επηρεάζει την ουσιαστική εφαρμογή της.

Στην ίδια έρευνα, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν αξιοποιούνται κατάλληλα, ενώ την χαρακτήρισαν ως μια διαδικασία αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία του Οργανισμού. Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες στην έρευνα της Πετράκη (2022), η αξιολόγηση δεν συνδέεται με τη φιλοσοφία, το όραμα και την αποστολή του φορέα, στον οποίο ανήκουν, και δεδομένου πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν αποτυπώνουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων, σύμφωνα με τους ίδιους, τότε όποια στοιχεία προσφέρει η διαδικασία της αξιολόγησης δεν μπορούν να είναι ουσιαστικά αξιοποιήσιμα. Για τους παραπάνω λόγους, η διαδικασία της αξιολόγησης δεν επιτυγχάνει τον σκοπό της, που είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων του Οργανισμού. Συμφωνούν ότι τα αποτελέσματα μιας διαδικασίας αξιολόγησης πρέπει να λαμβάνονται υπόψη για την ιεραρχική εξέλιξη τους, καθώς και για την υλική και ηθική ανταμοιβή τους, αλλά δεν πιστεύουν πως αυτό συμβαίνει.

Ανάλογα είναι και τα αποτελέσματα της Galani (2019), στην έρευνα της οποίας συμμετείχαν δημόσιοι υπάλληλοι και όχι υπάλληλοι μόνο από τους Ο.Τ.Α. Και σε αυτήν την περίπτωση, διαπιστώθηκε έντονη επιφύλαξη σχετικά με την αντικειμενικότητά της, αλλά και για το ποιοι θα κατέχουν τον ρόλο του αξιολογητή, αφού πολλοί δήλωσαν πως θα πρέπει οι διαδικασίες αξιολόγησης να υλοποιούνται από εξωτερικούς αξιολογητές. Επίσης, καταγράφεται πως για μεγάλο τμήμα του δείγματος, υπήρξαν λάθη στις αξιολογήσεις, ενώ δεν υπήρξε η κατάλληλη καθοδήγηση με σκοπό τη βελτίωση των εργαζομένων βάσει των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Τέλος και σε αυτή την έρευνα, σύμφωνα με τους συμμετέχοντες, οι αξιολογητές δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι, ούτε κατέχουν τις σχετικές γνώσεις.

Σε σχετική, αλλά αρκετά παλαιότερη, έρευνα της Μαυρομιγάλη (2011) σε δείγμα δημοσίων υπαλλήλων, διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται επαρκώς τις διαδικασίες αξιολόγησης, τόσο λόγω του τρόπου που γίνονται αλλά και λόγω του ατόμου που την διενεργεί. Σχεδόν το σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα θεωρεί πως η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι σε θέση να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης, ενώ σχεδόν καθολική είναι η άποψη πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με τη χρηματική αμοιβή.

Κεφάλαιο 3. Η έρευνα

Κατά την βιβλιογραφική επισκόπηση, διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχουν έρευνες οι οποίες να εστιάζουν στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. σχετικά με την αξιολόγηση, αλλά και τη σύνδεση της με την παρακίνηση. Προσδοκία της παρούσας εργασίας είναι να συμβάλλει, έστω και στο ελάχιστο, στην κάλυψη αυτού του κενού. Παρακάτω παρουσιάζεται ο σχεδιασμός της έρευνας που υλοποιήθηκε, στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

3.1. Μεθοδολογική προσέγγιση

Για τη συγκεκριμένη έρευνα, θεωρήθηκε ως πιο κατάλληλη η ποσοτική προσέγγιση. Πρόκειται για ένα είδος έρευνας, κατά το οποίο ο ερευνητής συγκεντρώνει διάφορες πληροφορίες, οι οποίες προκύπτουν από μετρήσεις δεδομένων, τα οποία μπορεί να είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά, και στη συνέχεια στην ανάλυση τους, βάσει συγκεκριμένων στατιστικών τεχνικών. Το κύριο εργαλείο συλλογής δεδομένων σε μια ποσοτική έρευνα αποτελεί το δομημένο ερωτηματολόγιο (Creswell, 2011), το οποίο χρησιμοποιήθηκε και στη συγκεκριμένη, και θα παρουσιαστεί αναλυτικά στη συνέχεια.

Η συγκεκριμένη προσέγγιση κρίθηκε ως η πιο κατάλληλη, αφού στους σκοπούς της περιλαμβάνεται η διερεύνηση των αντιλήψεων και των απόψεων των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α., σχετικά με την αξιολόγηση, καθώς και ο εντοπισμός και η ερμηνεία πιθανών σχέσεων μεταξύ των διάφορων μεταβλητών της έρευνας. Επιπλέον, μια ποσοτική έρευνα χρησιμοποιείται, κατά κύριο λόγο, προκειμένου να επιβεβαιώσει υφιστάμενες θεωρίες (Creswell, 2011; Cohen, Manion & Morrison, 2008), εστιάζοντας σε ερευνητικά ερωτήματα του κάθε ερευνητή. Τέλος, θεωρείται και περισσότερο αντικειμενική, καθώς τα υποκείμενα της έρευνας καλούνται να απαντήσουν σε προσχεδιασμένες ερωτήσεις, ενώ παρέχει και τη δυνατότητα για συγκέντρωση και ανάλυση μεγάλου όγκου δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα (Creswell, 2011; Cohen, Manion & Morrison, 2008).

3.2. Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να αναδείξει την τρέχουσα κατάσταση, αναφορικά με την αξιολόγηση στους Ο.Τ.Α., ενώ μέσω της ποσοτικής έρευνας θα γίνει προσπάθεια να αναδειχθεί η άποψη των εργαζομένων των Ο.Τ.Α. σχετικά με την αξιολόγηση, καθώς και τα επίπεδα συμμετοχής τους σε αυτήν.

Για την επίτευξη του παραπάνω στόχου τέθηκαν τα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. θεωρούν ωφέλιμη την διαδικασία της αξιολόγησης;
2. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πράγματι συμβάλλει στη βελτίωση των οργανισμών τους;
3. Σε ποιο βαθμό οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης υλοποιείται με αντικειμενικά κριτήρια;
4. Σε ποιο βαθμό η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να ενισχύσει την συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης;
5. Υπάρχουν διαφορές στις απόψεις των πολιτών σε σχέση με τα δημογραφικά τους στοιχεία;

3.3. Το δείγμα της έρευνας

Ο πληθυσμός της συγκεκριμένης έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. των Δήμων Θεσσαλονίκης, Ελασσόνας, Έδεσσας, Κορδελιού-Ευόσμου και Ωραιοκάστρου. Από τον πληθυσμό αυτόν επιλέχθηκε ένα υποσύνολό του, δηλαδή ένα δείγμα του πληθυσμού. Για την επιλογή του δείγματος δεν χρησιμοποιήθηκε κάποια πιθανοδοτική μέθοδος δειγματοληψίας. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή μέσω της πλατφόρμας Google Forms, στους συγκεκριμένους Ο.Τ.Α, ενώ διανεμήθηκε και σε έντυπη μορφή. Πρόκειται δηλαδή για ένα δείγμα ευκολίας (Creswell, 2011). Αυτό αποτελεί και ένα σημαντικό περιορισμό της έρευνας, αφού τα συμπεράσματά της δεν είναι δυνατόν να γενικευθούν στον πληθυσμό. Παρόλα αυτά, στην περίπτωση που το δείγμα είναι μεγάλο, ακόμα και έτσι, είναι δυνατόν να παρέχει σημαντικές πληροφορίες. Συνολικά συγκεντρώθηκαν 250 απαντήσεις.

3.4. Το ερευνητικό εργαλείο

Για τη συλλογή των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο συντάχθηκε από την ερευνήτρια, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα, καθώς και τις ιδιαιτερότητες των Ο.Τ.Α.. Ο λόγος που επιλέχθηκε το συγκεκριμένο εργαλείο είναι ότι η χρήση του ερωτηματολογίου, κατά τη διεξαγωγή μιας έρευνας, είναι σε θέση να αποφέρει ένα σημαντικό όγκο δεδομένων από ένα μεγάλο δείγμα

σε σύντομο χρονικό διάστημα. Παράλληλα, η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής πρωτογενών δεδομένων διασφαλίζει την ανωνυμία των συμμετεχόντων, κάτι το οποίο ενισχύει την μεγαλύτερη αξιοπιστία των απαντήσεων.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε ερωτήσεις δημογραφικού τύπου, όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, τον Δήμο στον οποίο εργάζονται, το μορφωτικό επίπεδο κ.ά. Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου εστιάζει σε θέματα που άπτονται της διαδικασίας της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν σχετικά με το απαραίτητο της αξιολόγησης και τα οφέλη της, τόσο για τους ίδιους όσο και για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες, την αντικειμενικότητά της, ενώ το ερωτηματολόγιο περιείχε και ερωτήσεις σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με την παρακίνηση.

Το σύνολο των ερωτήσεων αυτού του μέρους ήταν κλειστού τύπου, με τις περισσότερες να είναι τύπου Likert 5-βαθμης κλίμακας, με το βαθμό συμφωνίας να διατρέχει όλο το φάσμα, από «Καθόλου» ως «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Οι λόγοι που οδήγησαν στην επιλογή του συγκεκριμένου τύπου ερωτήσεων, ήταν η δυνατότητα που παρέχουν για εύκολη σύγκριση των απαντήσεων και την κωδικοποίηση τους. Ως σημαντικό μειονέκτημα των ερωτήσεων αυτού του είδους, αναφέρεται ότι δεν παρέχουν την ελευθερία στον χρήστη για απαντήσεις (Creswell, 2016).

Προκειμένου να επιτευχθεί ακρίβεια στη συλλογή των δεδομένων, να αυξηθεί η συμμετοχή, καθώς και τα επίπεδα εγκυρότητας και αξιοπιστίας, δόθηκε έμφαση στην εύκολη και γρήγορη συμπλήρωσή του από τους συμμετέχοντες. Επιπλέον, καταβλήθηκε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι ξεκάθαρα διατυπωμένες, μικρές σε μέγεθος, απλές και κατανοητές (Creswell, 2011). Τέλος, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS v26, με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων Περιγραφικής και Επαγωγικής Στατιστικής.

3.5. Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας

Πρωταρχικός σκοπός σε κάθε έρευνα, ανεξάρτητα από το είδος της, είναι η διασφάλιση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, οι οποίες συντελούν στη συλλογή αντικειμενικών δεδομένων και, κατ' επέκταση, στην εξαγωγή αντικειμενικών συμπερασμάτων. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο τα «αποτελέσματα μιας μέτρησης αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια αυτό που πραγματικά μετρούν, ενώ η έννοια της εγκυρότητας αναφέρεται, στην ικανότητα του εργαλείου να μετρήσει αυτό για το οποίο έχει σχεδιαστεί να

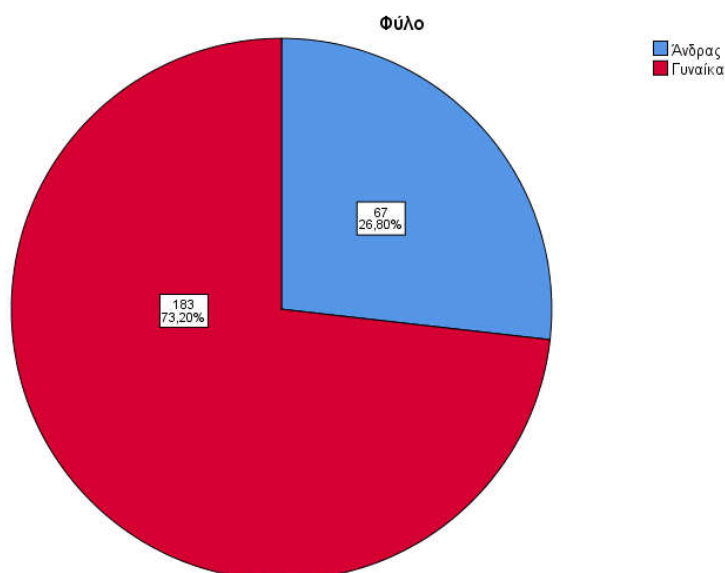
μετρήσει» (Creswell, 2011: 90), ενώ οι δύο έννοιες θεωρούνται ανάλογες, αφού «όσο αυξάνεται η αξιοπιστία μιας ερευνητικής μεθόδου τόσο αυξάνεται και η εγκυρότητά της» (Creswell, 2011: 90). Η ερευνήτρια εστίασε ιδιαίτερα στην διασφάλιση της ανωνυμίας των εργαζομένων, οι οποίοι επέλεξαν να συμπληρώσουν το έντυπο ερωτηματολόγιο. Μαζί με τα έντυπα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν και ισόποσοι φάκελοι, προκειμένου να ρίξουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι το απαντημένο ερωτηματολόγιο στη σχετική κλειστή κάλπη, που τοποθέτησε η ίδια σε σημείο που υποδείχθηκε από τους αρμόδιους του κάθε Δήμου.

Στη συγκεκριμένη έρευνα, τόσο η αξιοπιστία, όσο και η εγκυρότητα διασφαλίστηκαν μέσω της τήρησης όλων των κανόνων δεοντολογίας, που προβλέπονται για τη διεξαγωγή ερευνών, καθώς και μέσω της δέσμευσης για ανωνυμία των συμμετεχόντων, προστασία των δεδομένων και χρήση τους αποκλειστικά για τον σκοπό της παρούσας έρευνας. Η αξιοπιστία των απαντήσεων ελέγχθηκε με τη χρήση του δείκτη Cronbach's Alpha και, για τις 34 συνολικά ερωτήσεις, βρέθηκε ίσος με $\alpha=0,882$, γεγονός το οποίο καταδεικνύει την υψηλή αξιοπιστία του ερωτηματολογίου.

Κεφάλαιο 4. Τα αποτελέσματα της έρευνας

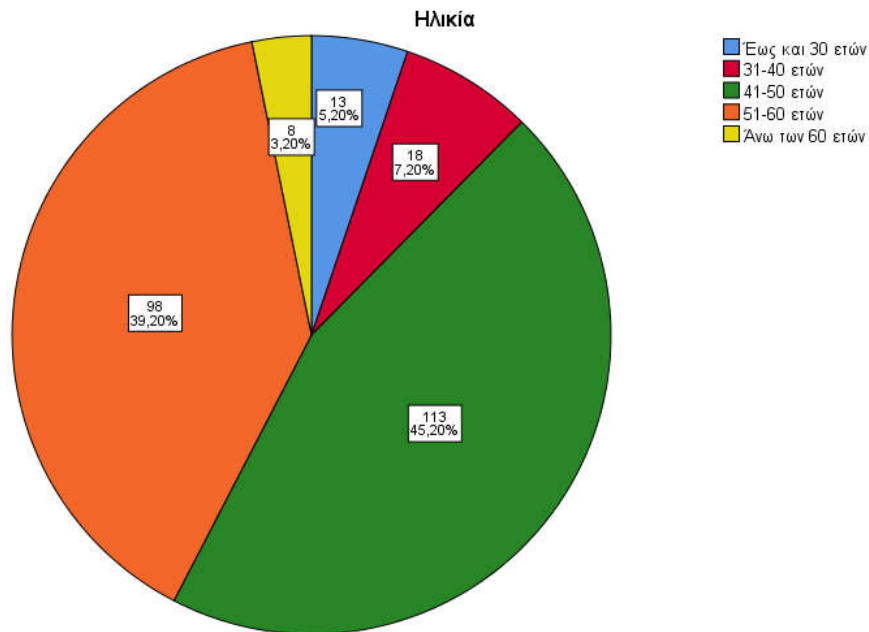
4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν γυναίκες. Συγκεκριμένα, το 73,20% (183 άτομα) ήταν γυναίκες και το 26,80% (67 άτομα) ήταν άνδρες).



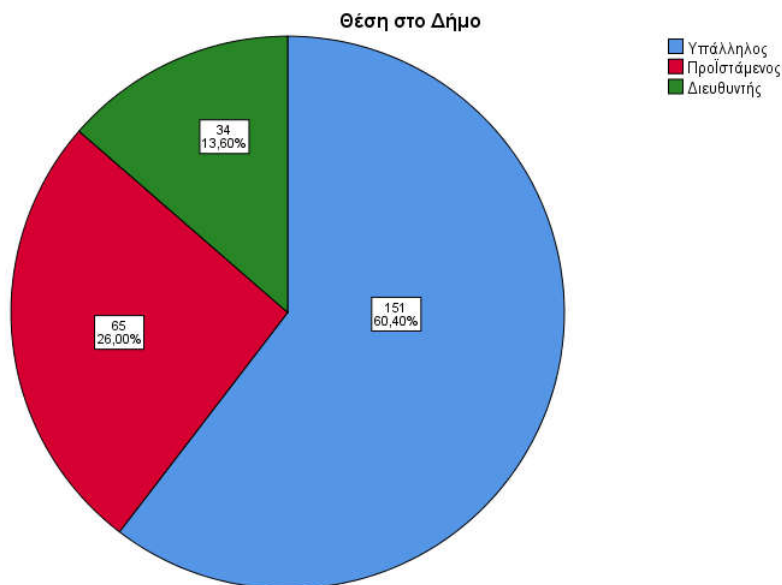
Διάγραμμα 1. Το φύλο των συμμετεχόντων

Αναφορικά με την ηλικία τους, η πλειοψηφία τους ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 41 έως και 50 ετών. Συγκεκριμένα, 13 άτομα (ποσοστό 5,20%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών, 18 άτομα (ποσοστό 7,20%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών, 113 άτομα (ποσοστό 45,20%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών, 98 άτομα (ποσοστό 39,20%) ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 51-60 ετών, και τέλος 8 άτομα (ποσοστό 3,20%) απάντησαν ότι έχουν ηλικία άνω των 60 ετών.



Διάγραμμα 2. Η ηλικία των συμμετεχόντων

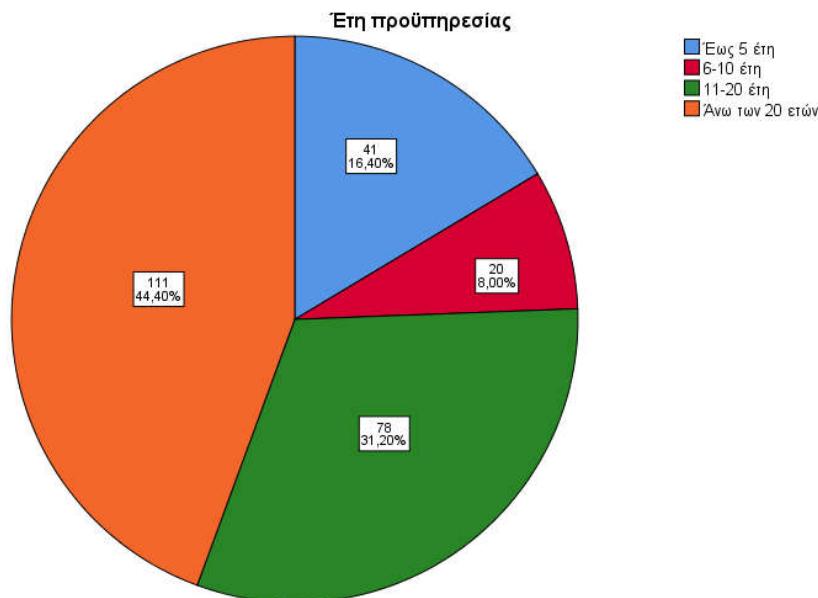
Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τη θέση τους στον Δήμο που εργάζονται. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως η πλειοψηφία τους είναι υπάλληλοι (151 άτομα, ποσοστό 60,40%). Επίσης, 65 άτομα (ποσοστό 26%) κατέχουν θέση προϊστάμενου, και τέλος 34 άτομα (ποσοστό 13,60%) κατέχουν θέση διευθυντή.



Διάγραμμα 3. Θέση στο Δήμο

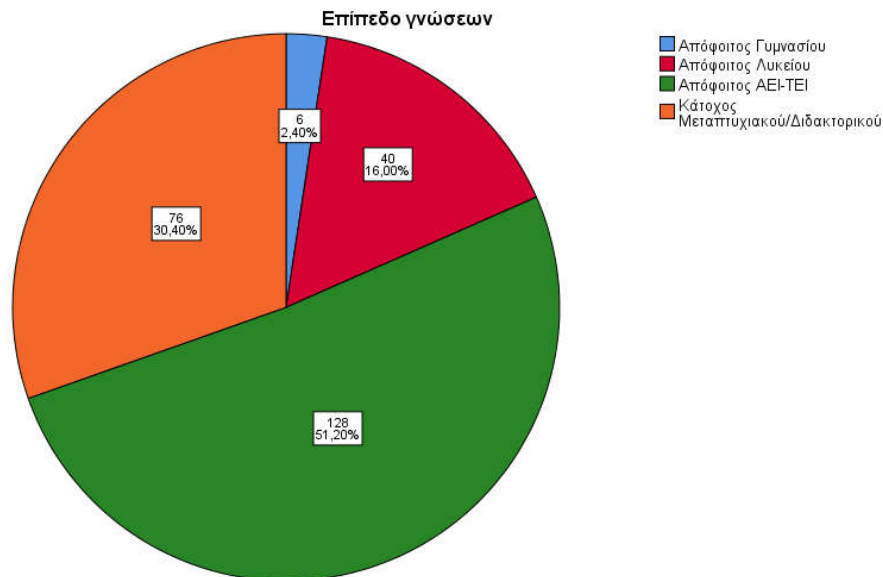
Αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων στον Δήμο που ανήκουν, όπως φαίνεται από το παρακάτω διάγραμμα η πλειοψηφία τους έχει περισσότερα από 20 έτη προϋπηρεσίας. Συγκεκριμένα, 41 άτομα (ποσοστό 16,40%) έχουν προϋπηρεσία έως και 5 έτη,

20 άτομα (ποσοστό 8%) έχουν προϋπηρεσία έως 6-10 έτη, 78 άτομα (ποσοστό 31,20%) έχουν προϋπηρεσία έως 11-20 έτη, και τέλος 111 άτομα (ποσοστό 44,40%) έχουν προϋπηρεσία περισσότερα από 20 έτη.



Διάγραμμα 4. Έτη προϋπηρεσίας

Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας αφορούσε το επίπεδο γνώσεων των συμμετεχόντων στην έρευνα. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πώς η πλειοψηφία των υπαλλήλων των ΟΤΑ που συμμετείχαν στην έρευνα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, το οποίο αποδεικνύει πως, πλέον, οι Δήμοι και οι οργανισμοί που υπάγονται σε αυτούς, διαθέτουν ανθρώπινο δυναμικό με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Συγκεκριμένα, μόλις 6 άτομα (ποσοστό 2,40%) είναι απόφοιτοι Γυμνασίου, 40 άτομα (ποσοστό 16%) είναι απόφοιτοι Λυκείου, 128 άτομα είναι απόφοιτοι ΑΕΙ-ΤΕΙ, ενώ ιδιαίτερα υψηλό είναι και το ποσοστό των κατόχων Μεταπτυχιακού ή Διδακτορικού τίτλου σπουδών.



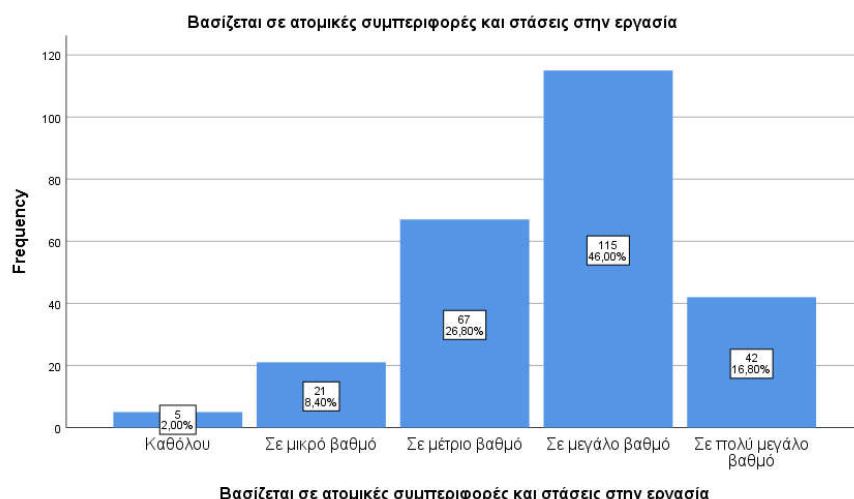
Διάγραμμα 5. Επίπεδο γνώσεων

4.2. Περιγραφική στατιστική

4.2.1. Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας έχουν ως σκοπό να διερευνήσουν την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την αξιολόγηση.

Στην πρώτη από αυτές τις ερωτήσεις, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να σημειώσουν σε ποιο βαθμό συμφωνούν πως η αξιολόγηση βασίζεται σε ατομικές συμπεριφορές και στάσεις στην εργασία. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως η πλειοψηφία τους πιστεύει πως αυτό συμβαίνει σε μεγάλο βαθμό. Συγκεκριμένα, μόλις 5 άτομα (ποσοστό 2%) απάντησαν καθόλου, 21 άτομα (ποσοστό 6,40%) απάντησαν σε μικρό βαθμό, 67 άτομα (ποσοστό 26,80%) απάντησαν σε μέτριο βαθμό, 115 άτομα (ποσοστό 46%) απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, ενώ τέλος 42 άτομα (ποσοστό 16,80%) απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 6. Συμπεριφορές, στάσεις και αξιολόγηση

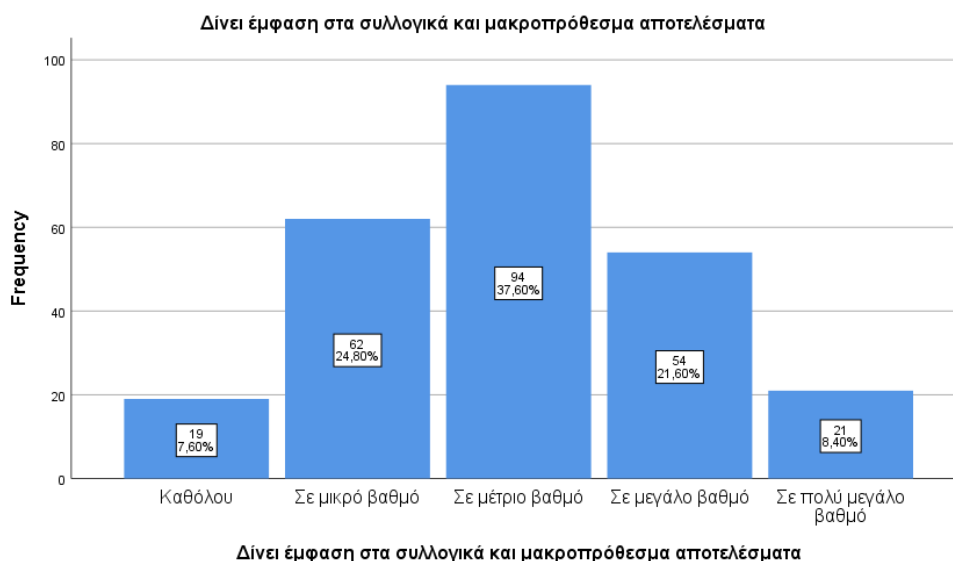
Ακολούθως, κλήθηκαν να σημειώσουν σε ποιο βαθμό συμφωνούν πως η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόδοό τους στην εργασία. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως η πλειοψηφία τους πιστεύει πως αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, 14 άτομα (ποσοστό 5,60%) απάντησαν καθόλου, 49 άτομα (ποσοστό 19,60%) απάντησαν σε μικρό βαθμό, 86 άτομα (ποσοστό 34,40%) απάντησαν σε μέτριο βαθμό, 77 άτομα (ποσοστό 30,80%) απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, ενώ τέλος 24 άτομα (ποσοστό 9,60%) απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 7. Προσανατολισμός στην ανάπτυξη και την πρόοδο

Αναφορικά με το αν και κατά πόσο η διαδικασία της αξιολόγησης δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως η πλειοψηφία τους πιστεύει πως αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, 19 άτομα (ποσοστό 7,60%) απάντησαν καθόλου, 62 άτομα (ποσοστό 24,80%) απάντησαν σε μικρό

βαθμό, 94 άτομα (ποσοστό 37,60%) απάντησαν σε μέτριο βαθμό, 54 άτομα (ποσοστό 21,60%) απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, ενώ τέλος 21 άτομα (ποσοστό 8,40%) απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.

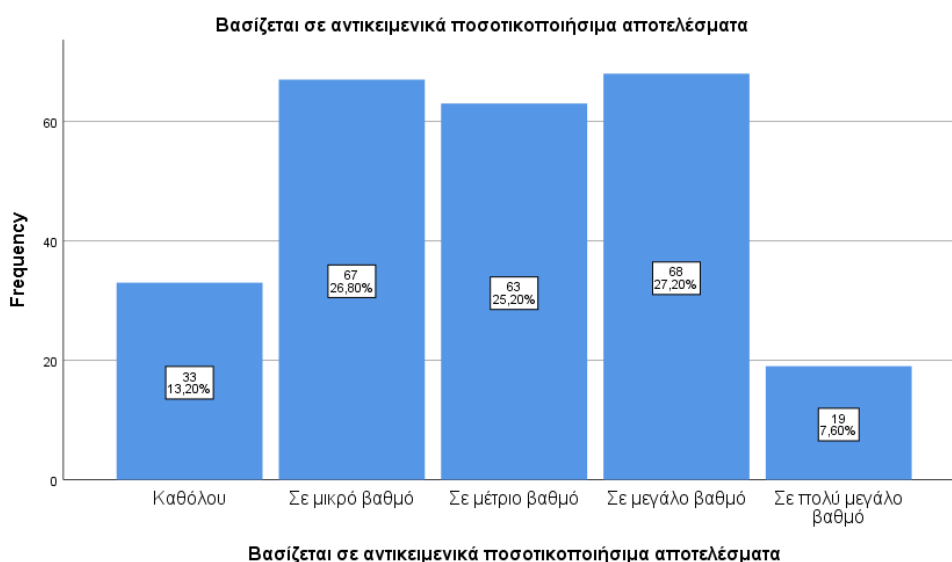


Διάγραμμα 8. Έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα

Στη συνέχεια κλήθηκαν να δηλώσουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν πως η διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται με την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους πολλές φορές τον χρόνο. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως η πλειοψηφία τους πιστεύει πως αυτό συμβαίνει σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, 31 άτομα (ποσοστό 12,40%) απάντησαν καθόλου, 56 άτομα (ποσοστό 22,40%) απάντησαν σε μικρό βαθμό, 88 άτομα (ποσοστό 35,20%) απάντησαν σε μέτριο βαθμό, 59 άτομα (ποσοστό 23,60%) απάντησαν σε μεγάλο βαθμό, ενώ τέλος 16 άτομα (ποσοστό 6,40%) απάντησαν σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Η τελευταία ερώτηση της συγκεκριμένης ενότητας αφορούσε τον βαθμό κατά τον οποίο η διαδικασία της αξιολόγησης βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα. Οι γνώμες των συμμετεχόντων είναι ξεκάθαρο ότι δίστανται σημαντικά, συγκριτικά με τις προηγούμενες ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, 33 άτομα (ποσοστό 13,20%) απάντησαν ότι αυτό δεν ισχύει καθόλου, ενώ 67 άτομα (ποσοστό 26,80%) απάντησαν ότι ισχύει σε μικρό βαθμό. Αθροιστικά, το 40% των υπαλλήλων που συμμετείχαν δεν φαίνεται να πιστεύει ότι η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα. Ακόμα, 63 άτομα (ποσοστό 25,20%) απάντησε πως αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό, ενώ 68 άτομα (ποσοστό 27,20%) απάντησε σε μεγάλο βαθμό και τέλος, 19 άτομα (ποσοστό 7,60%) θεωρεί πως η διαδικασία της αξιολόγησης βασίζεται σε αντικειμενικά και ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα. Αθροιστικά, το 34,80% φαίνεται να θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι υποκειμενική αλλά αντικειμενική.



Διάγραμμα 10. Αντικειμενικά και ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των ερωτήσεων της συγκεκριμένης ενότητας.

Η αξιολόγηση...	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση
Βασίζεται σε ατομικές συμπεριφορές και στάσεις στην εργασία	1	5	3,67	4	0,921
Προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδό τους στην εργασία	1	5	3,19	3	1,039
Δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	1	5	2,98	3	1,053
Συνδέεται με την παροχή ανατροφοδότησης στους εργαζόμενους σε ρουτίνα (πολλές φορές τον χρόνο)	1	5	2,89	3	1,098
Βασίζεται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα	1	5	2,89	3	1,169

Πίνακας 1. Διαδικασία αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς

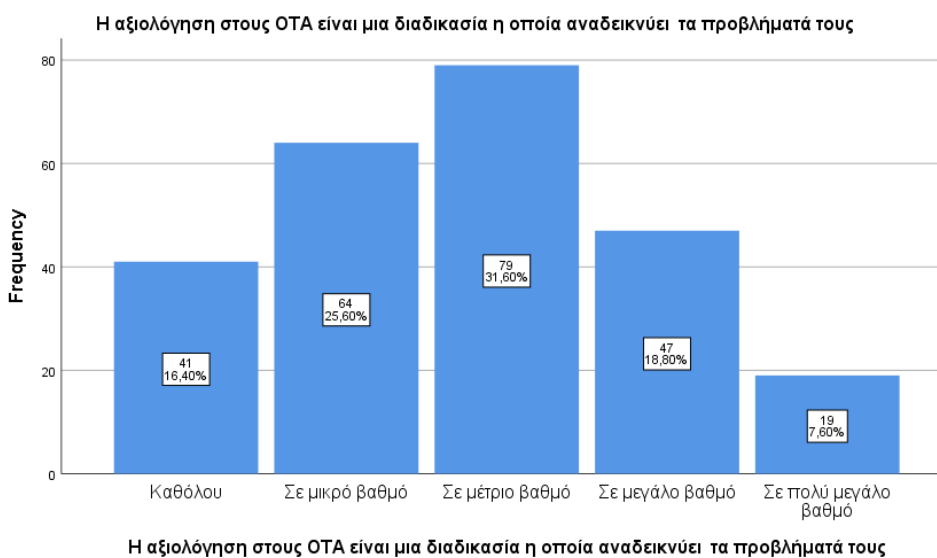
Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται πως, σε όλες τις περιπτώσεις, η μέση τιμή είναι κοντά στο 3, το οποίο αντιστοιχεί στο «Σε μέτριο βαθμό». Η υψηλότερη μέση τιμή παρατηρείται στην πρόταση «Η αξιολόγηση βασίζεται σε ατομικές συμπεριφορές και στάσεις στην εργασία» (ΜΤ=3,67, ΤΑ=0,921), το οποίο καταδεικνύει πως οι υπάλληλοι των Δήμων, που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν πως η αξιολόγηση σχετίζεται περισσότερο με τη συμπεριφορά και τη στάση τους, παρά με την απόδοση και την αποτελεσματικότητά τους. Αυτό φαίνεται να ενισχύεται και από τη χαμηλή μέση τιμή για την πρόταση «Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα» (ΜΤ=2,89, ΤΑ=1,169). Ελάχιστα πάνω από το 3, βρίσκεται η πρόταση «Η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδό τους (των εργαζομένων) στην εργασία» (ΜΤ=3,19, ΤΑ=1,039). Τέλος, ελάχιστα κάτω από το 3, βρίσκεται η πρόταση «Η αξιολόγηση δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα» (ΜΤ=2,89, ΤΑ=1,098).

4.2.2. Τα οφέλη της αξιολόγησης

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας έχουν ως σκοπό να διερευνήσουν την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τα οφέλη της αξιολόγησης.

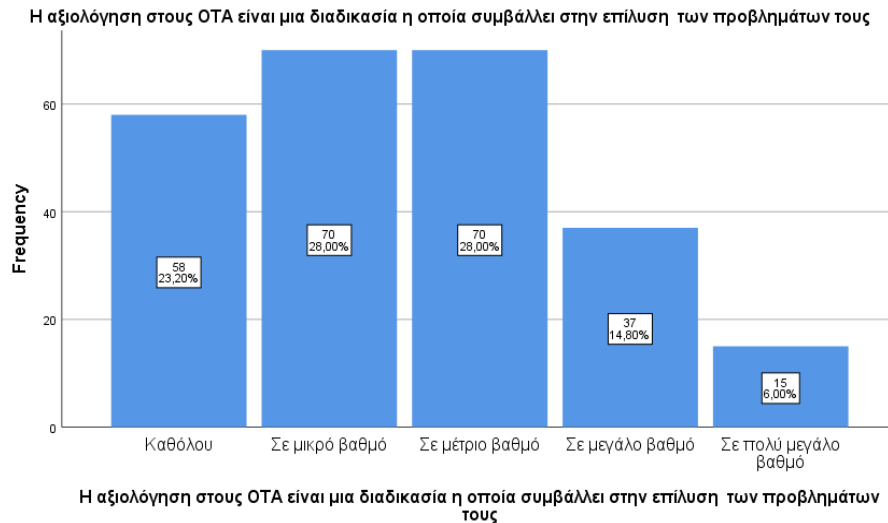
Αρχικά, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία, η οποία αναδεικνύει τα προβλήματά τους». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι δεν θεωρούν ότι αυτό ισχύει,

αφού μόνο το 26,40% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, το 16,40% (41 άτομα) απάντησε καθόλου, το 25,60% (64 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 31,60% (79 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 18,80% (47 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 7,60% (19 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση αναδεικνύει τα προβλήματα των ΟΤΑ.



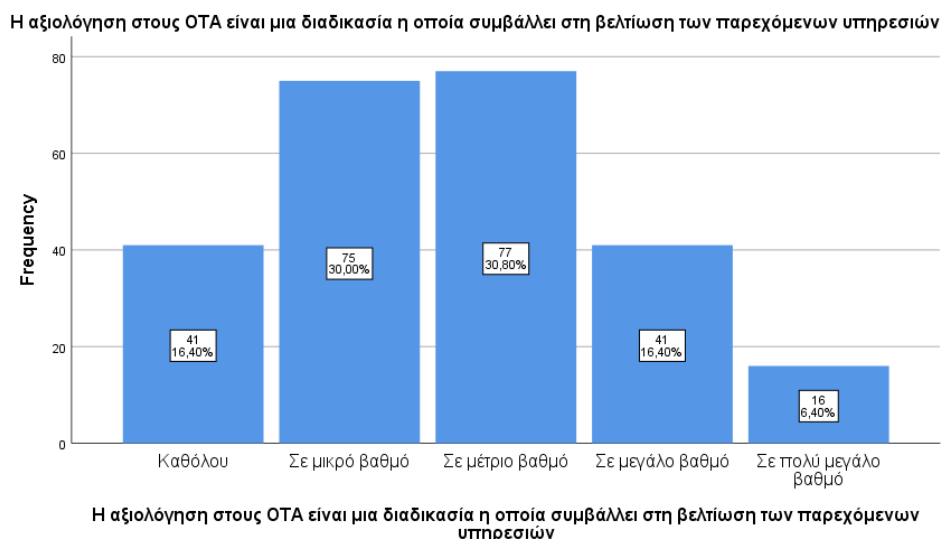
Διάγραμμα 11. Ανάδειξη των προβλημάτων

Η επόμενη πρόταση ήταν «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ξεκάθαρα πως η πλειοψηφία τους θεωρεί ότι αυτό δεν ισχύει, αφού μόνο το 30,80% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, το 23,20% (58 άτομα) απάντησε καθόλου, το 28% (70 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 28% (70 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 14,80% (37 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 6% (15 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων των ΟΤΑ.



Διάγραμμα 12. Συμβολής στην επίλυση προβλημάτων

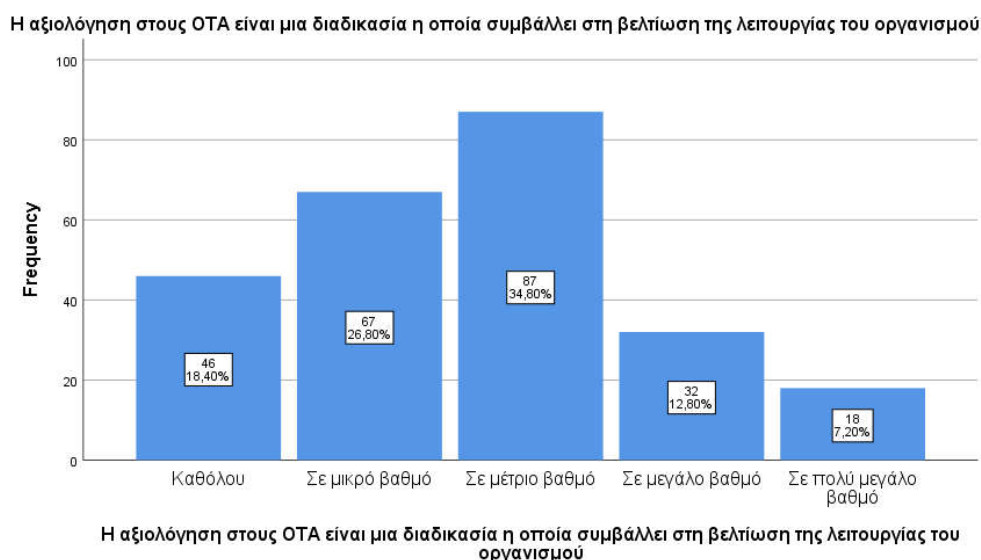
Ακολούθως, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν τον βαθμό συμφωνίας τους στην πρόταση «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών». Από το παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται ξεκάθαρα πως η πλειοψηφία τους θεωρεί ότι αυτό δεν ισχύει, αφού μόνο το 22,80% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, το 16,40% (41 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 30% (75 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 20,80% (77 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 16,40% (41 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 6,40% (16 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίλυση στην βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.



Διάγραμμα 13. Συμβολή στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών

Η επόμενη πρόταση αφορούσε στη βελτίωση της λειτουργίας των ΟΤΑ και συγκεκριμένα «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ξεκάθαρα πως η

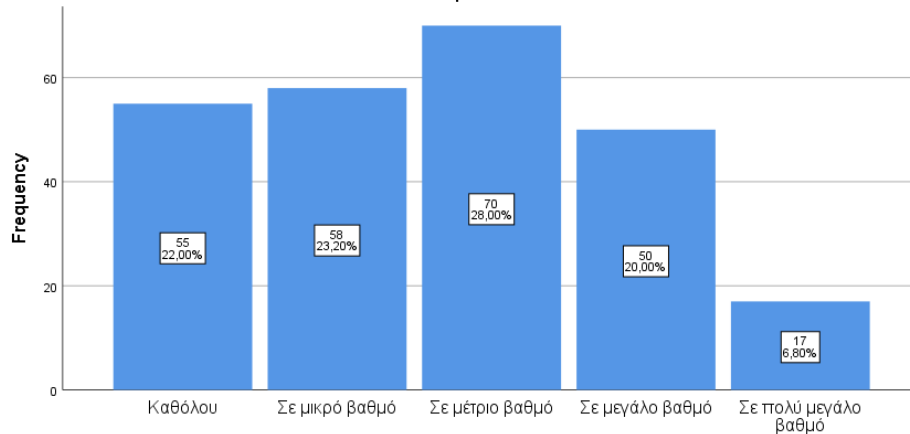
πλειοψηφία τους θεωρεί πως ούτε αυτό ισχύει, αφού μόνο το 20% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, το 18,40% (46 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 26,80% (67 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 34,80% (87 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 12,80% (32 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 7,20% (18 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών στους οποίους ανήκουν σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 14. Συμβολή στη βελτίωση της λειτουργίας

Η επόμενη πρόταση αφορούσε στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, ήτοι «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ξεκάθαρα πως η πλειοψηφία τους θεωρεί πως ούτε αυτό ισχύει, αφού μόνο το 26,80% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, το 22% (55 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 23,20% (58 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 28% (70 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 20% (50 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 6,80% (17 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

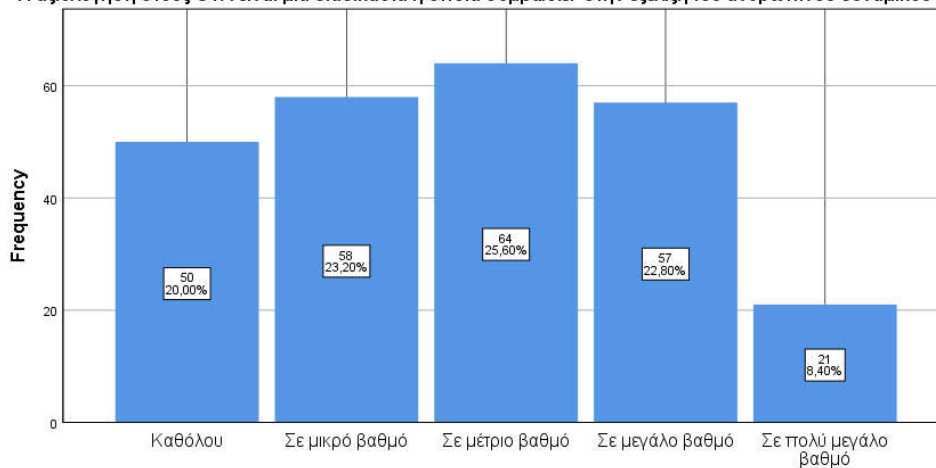


Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων

Διάγραμμα 15. Συμβολή στην καλύτερη διαχείριση ανθρώπινων πόρων

Η επόμενη πρόταση ήταν «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού». Από το παρακάτω διάγραμμα καταδεικνύεται πως ούτε αυτό φαίνεται να ισχύει σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, το 20% (50 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 23,20% (58 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 25,60% (64 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 22,80% (57 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 8,40% (21 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού



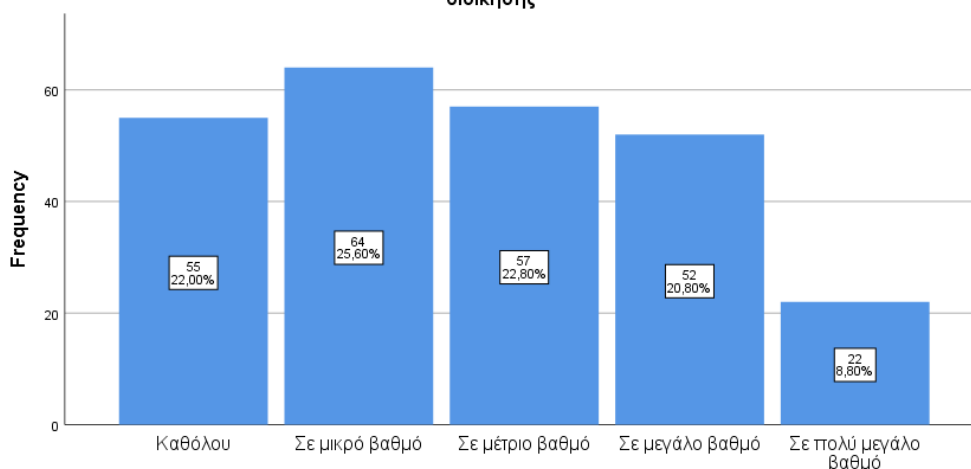
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

Διάγραμμα 16. Συμβολή στη εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού

Η επόμενη πρόταση ήταν «Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης». Από το παρακάτω διάγραμμα καταδεικνύεται πως ούτε αυτό φαίνεται να ισχύει σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, το 22% (55 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 25,60% (64 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 22,80% (57 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 20,80% (52 άτομα)

απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόνο το 8,80% (28 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης



Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης

Διάγραμμα 17. Συμβολή στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των ερωτήσεων της συγκεκριμένης ενότητας.

Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ ...	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση
είναι μια διαδικασία η οποία αναδεικνύει τα προβλήματά τους	1	5	2,76	3	1,162
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους	1	5	2,52	2	1,173
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	1	5	2,66	3	1,126
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού	1	5	2,64	3	1,137
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων	1	5	2,66	3	1,215
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού	1	5	2,76	3	1,244
είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης	1	5	2,69	3	1,267

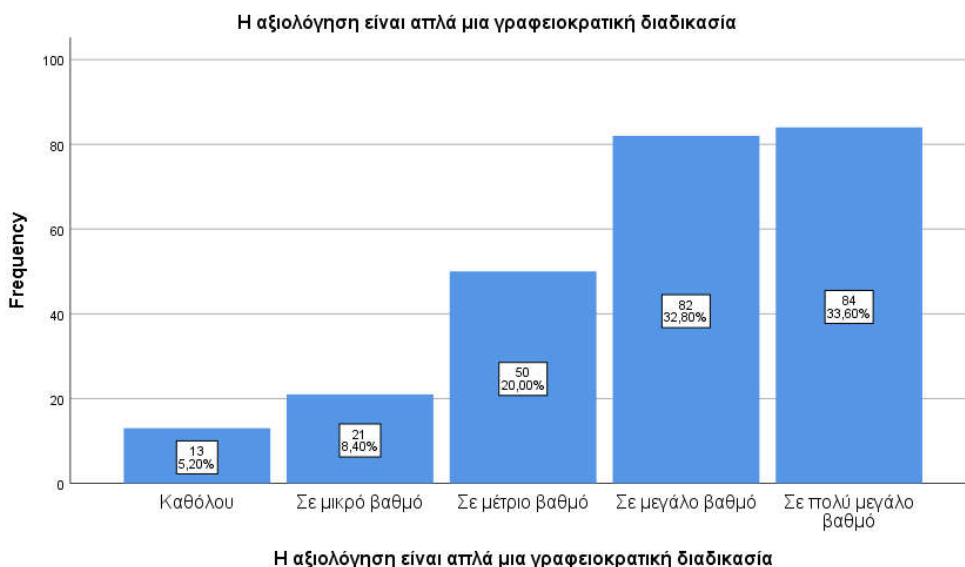
Πίνακας 2. Τα οφέλη της αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς

Από τον παραπάνω πίνακα, φαίνεται πως σε όλες τις περιπτώσεις η μέση τιμή είναι κάτω του 3, το οποίο αντιστοιχεί στο «Σε μέτριο βαθμό». Τα παραπάνω είναι τα κύρια οφέλη της αξιολόγησης, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, αλλά η συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων δεν φαίνεται να τα αναγνωρίζει. Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση που αφορά την ανάδειξη των προβλημάτων των Ο.Τ.Α (MT=2,76, TA=1,162) και την εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους (MT=2,76, TA=1,144). Ακολουθούν ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της διοίκησης (MT=2,69, TA=1,267), η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (MT=2,66, TA=1,126), η καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (MT=2,66, TA=1,215) και η βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού (MT=2,64, TA=1,137). Τέλος, χαμηλότερα από όλα τα οφέλη βρίσκεται η συμβολή της αξιολόγησης στην επίλυση των προβλημάτων των Ο.Τ.Α. (MT=2,52, TA=1,173).

4.2.3. Αξιολόγηση και βελτίωση των ΟΤΑ

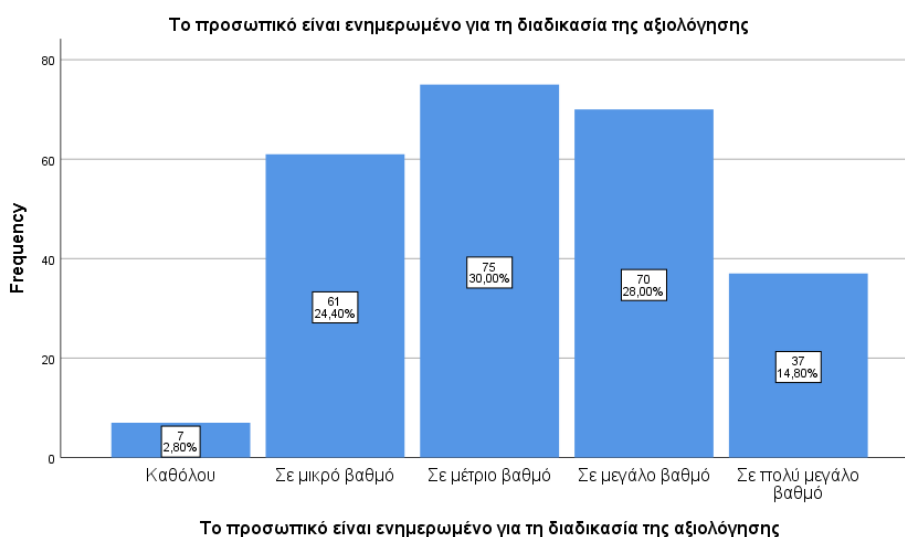
Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας έχουν ως σκοπό να διερευνήσουν την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τον βαθμό κατά τον οποίο θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην βελτίωση των ΟΤΑ.

Αρχικά οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η αξιολόγηση είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι θεωρούν ότι αυτό ισχύει, αφού το 66,40% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, μόλις το 5,20% (13 άτομα) απάντησε καθόλου, το 8,40% (21 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 20% (50 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 32,80% (82 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 33,60% (84 άτομα) θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι μια γραφειοκρατική διαδικασία σε πολύ μεγάλο βαθμό.



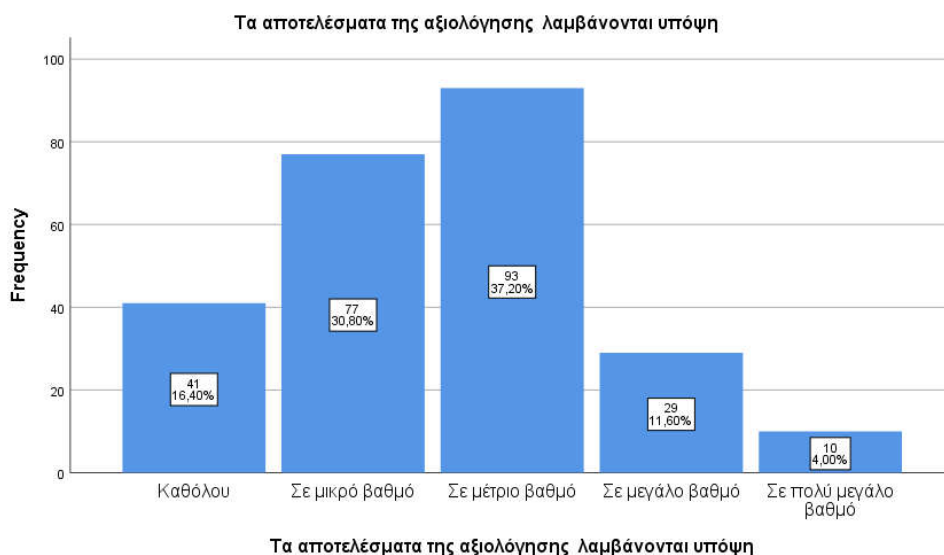
Διάγραμμα 18. Γραφειοκρατικός χαρακτήρας της αξιολόγησης

Από το παρακάτω διάγραμμα, φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα ξεκάθαρα θεωρούν ότι το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, αφού το 44,80% απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» ή «Σε πολύ μεγάλο βαθμό». Συγκεκριμένα, μόλις το 2,80% (7 άτομα) απάντησε καθόλου, το 24,40% (61 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 30% (75 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 28% (70 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 14,80% (37 άτομα) θεωρεί το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης σε πολύ μεγάλο βαθμό.



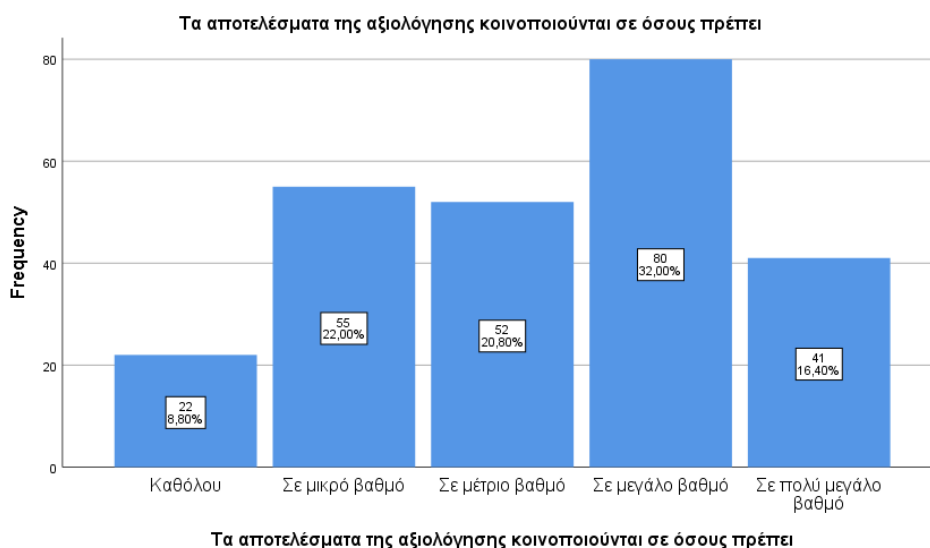
Διάγραμμα 19. Η ενημέρωση του προσωπικού για την αξιολόγηση

Στην επόμενη πρόταση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν τον βαθμό συμφωνίας τους στην πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι αυτό δεν συμβαίνει σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, το 16,40% (41 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 60,80% (77 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 37,20% (93 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 11,60% (29 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 4% (10 άτομα) θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 20. Αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

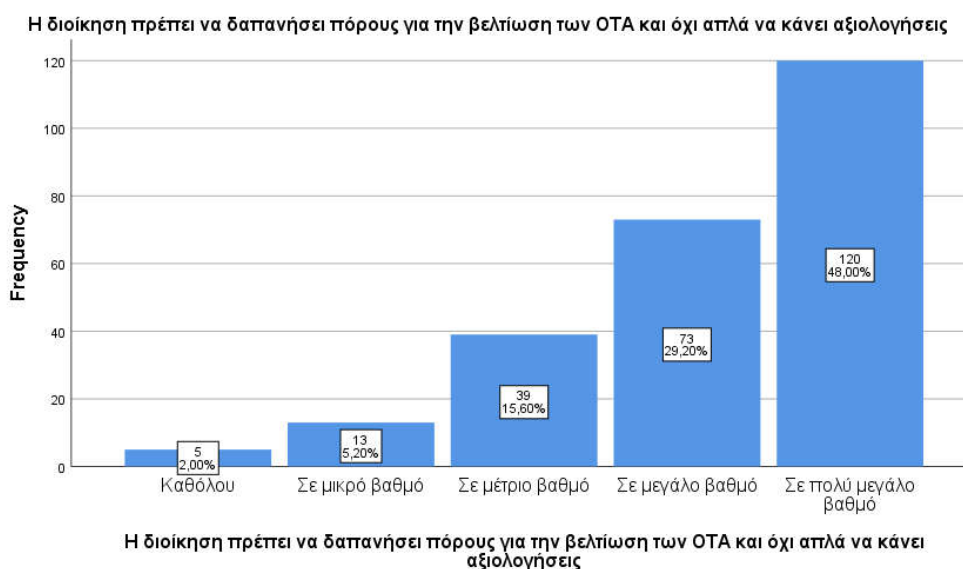
Στην επόμενη πρόταση, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν το βαθμό συμφωνίας τους στην πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι αυτό συμβαίνει. Συγκεκριμένα, το 8,80% (22 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 22% (55 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 20,80% (52 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 32% (80 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 16,40% (41 άτομα) θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 21. Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

Στην επόμενη πρόταση οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν τον βαθμό συμφωνίας τους στην πρόταση «Η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται

ξεκάθαρα πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι συμφωνούν με αυτό. Συγκεκριμένα, μόλις το 2% (5 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 5,20% (13 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 15,60% (39 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 29,20% (73 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 48% (120 άτομα) θεωρεί ότι η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις, σε πολύ μεγάλο βαθμό.



Διάγραμμα 22. Χρησιμότητα της αξιολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των ερωτήσεων της συγκεκριμένης ενότητας.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση
Η αξιολόγηση είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία	1	5	3,81	4	1,145
Το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης	1	5	3,28	3	1,075
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη	1	5	2,56	3	1,025
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει	1	5	3,25	3	1,221
Η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις	1	5	4,16	4	1,001

Πίνακας 3. Βελτίωση των Ο.Τ.Α. Μέτρα θέσης και διασποράς

Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση που αφορά τη δαπάνη πόρων για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις, με τη μέση τιμή να είναι ιδιαίτερα

υψηλή (MT=4,16, TA=1,001). Αρκετά υψηλή είναι και η μέση τιμή της πρότασης που αναφέρεται στον απλά γραφειοκρατικό χαρακτήρα της αξιολόγησης (MT=3,81, TA=1,145), και χαμηλότερα βρίσκονται το επίπεδο ενημέρωσης του προσωπικού σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης (MT=3,28, TA=1,075) και η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της σε όσους πρέπει (MT=3,25, TA=1,221). Τέλος, οι συμμετέχοντες δεν φαίνεται να πιστεύουν πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν λαμβάνονται υπόψη αφού η μέση τιμή έχει αρκετά χαμηλότερη τιμή (MT=2,56, TA=1,025).

4.2.4. Αξιολόγηση και αντικειμενικότητα

Οι ερωτήσεις της συγκεκριμένης ενότητας έχουν ως σκοπό να διερευνήσουν την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

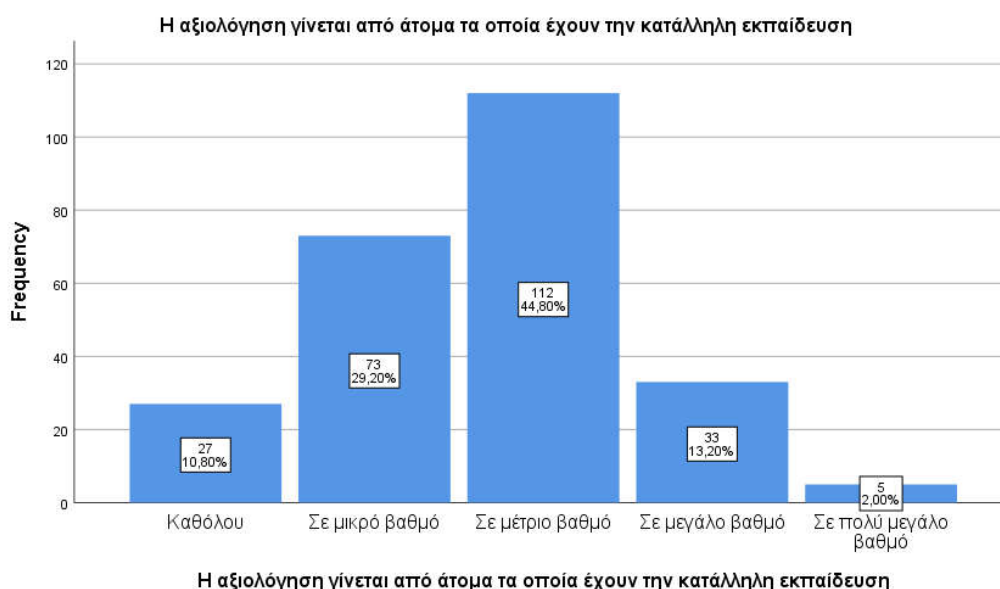
Αρχικά οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι θεωρούν πως αυτό ισχύει σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, μόλις το 7,60% (19 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 25,60% (64 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 39,20% (98 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 24,80% (62 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 2,80% (7 άτομα) θεωρεί σε πολύ μεγάλο βαθμό ότι η αξιολόγηση γίνεται από άτομα που έχουν τις κατάλληλες γνώσεις .



Διάγραμμα 23. Γνώσεις αξιολογητών

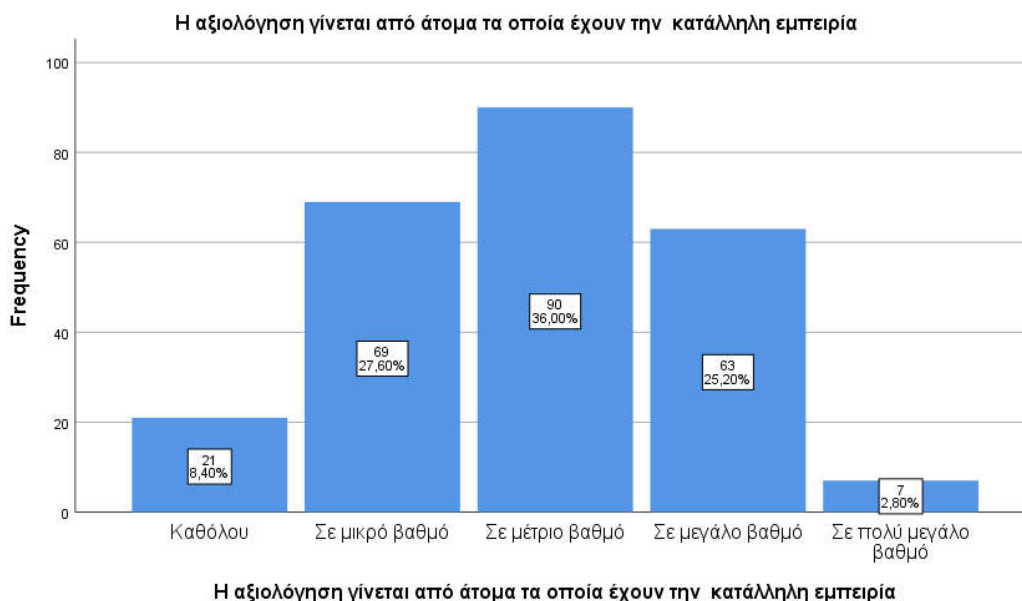
Έπειτα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη

εκπαίδευση». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι θεωρούν ότι αυτό ισχύει επίσης σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, το 10,80% (27 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 29,20% (73 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 44,80% (112 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 13,20% (33 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 2% (5 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση γίνεται από άτομα που έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση.



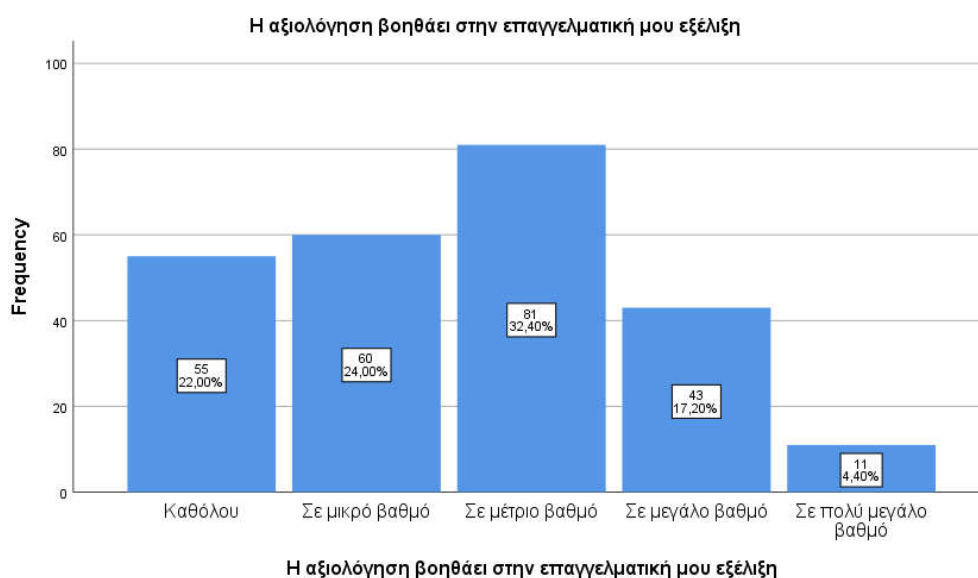
Διάγραμμα 24. Εκπαίδευση αξιολογητών

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να εκφράσουν το βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται ότι θεωρούν αυτό ισχύει επίσης σε μέτριο βαθμό. Συγκεκριμένα, το 10,80% (27 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 29,20% (73 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 44,80% (112 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 13,20% (33 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 2% (5 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση γίνεται από άτομα που έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση.



Διάγραμμα 25. Εμπειρία αξιολογητών

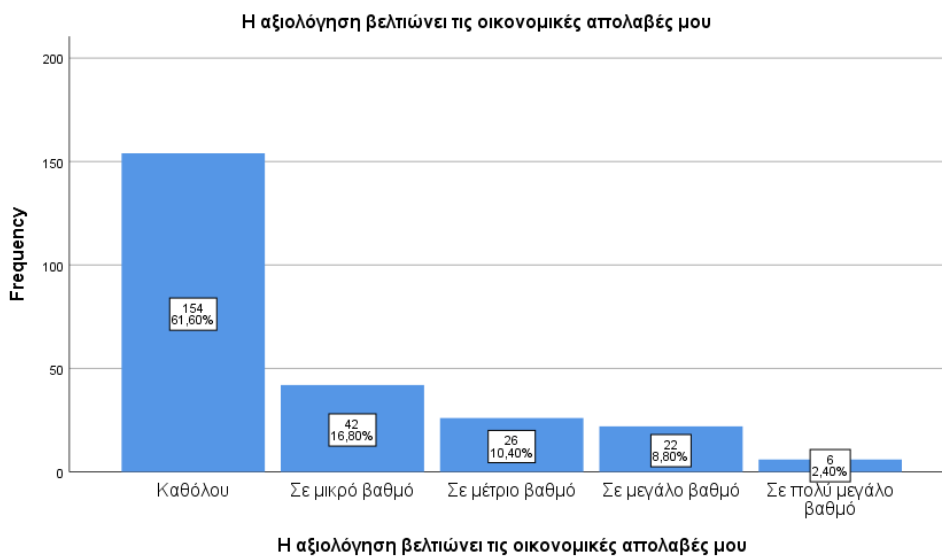
Αναφορικά με τη συμβολή της αξιολόγησης στην επαγγελματική εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα δεν θεωρούν ότι είναι μικρή. Συγκεκριμένα, το 22% (55 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 24% (60 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 32,40% (81 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 17,20% (43 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 4,4% (11 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική τους εξέλιξη.



Διάγραμμα 26. Συμβολή στην επαγγελματική εξέλιξη

Αναφορικά με τη βελτίωση των οικονομικών απολαβών του ανθρώπινου δυναμικού ως

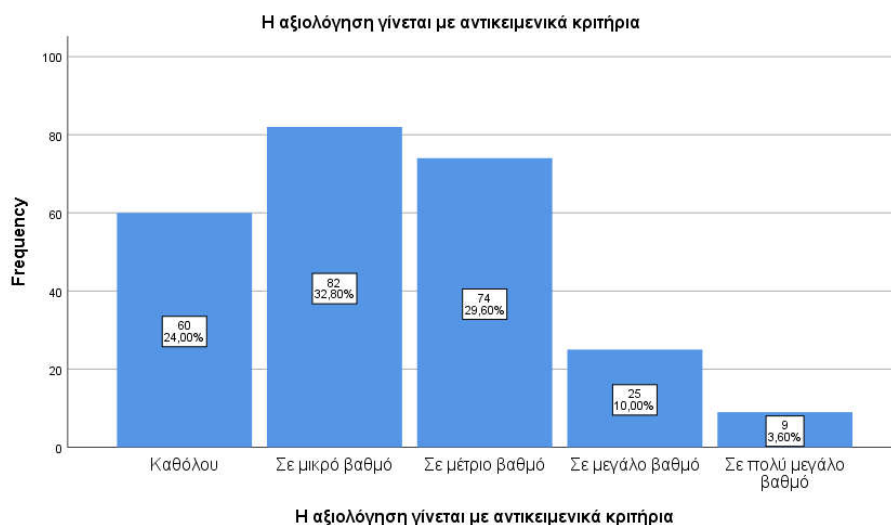
συνέπεια της αξιολόγησης, από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι είναι μηδενική. Συγκεκριμένα, το 61,60% (154 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 16,80% (42 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 10,40% (26 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 8,80% (22 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 2,40% (6 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές τους.



Η αξιολόγηση βελτώνει τις οικονομικές απολαβές μου

Διάγραμμα 27. Βελτίωση οικονομικών απολαβών

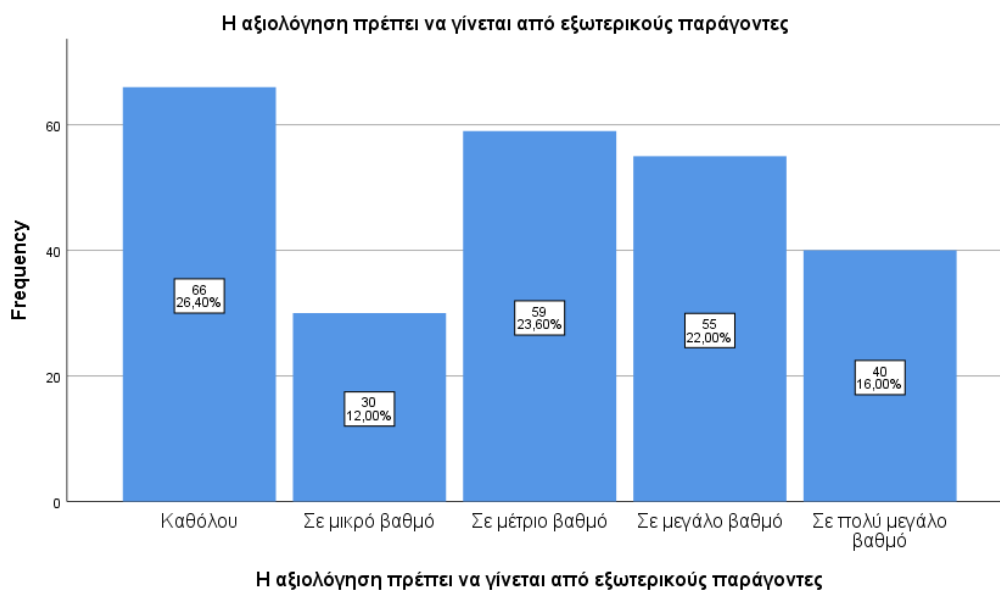
Στη συνέχεια, ζητήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι αυτό δεν ισχύει. Συγκεκριμένα, το 24% (60 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 32,80% (82 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 29,60% (74 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 10% (25 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 3,60% (9 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.



Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια

Διάγραμμα 28. Αντικειμενικά κριτήρια της αξιολόγησης

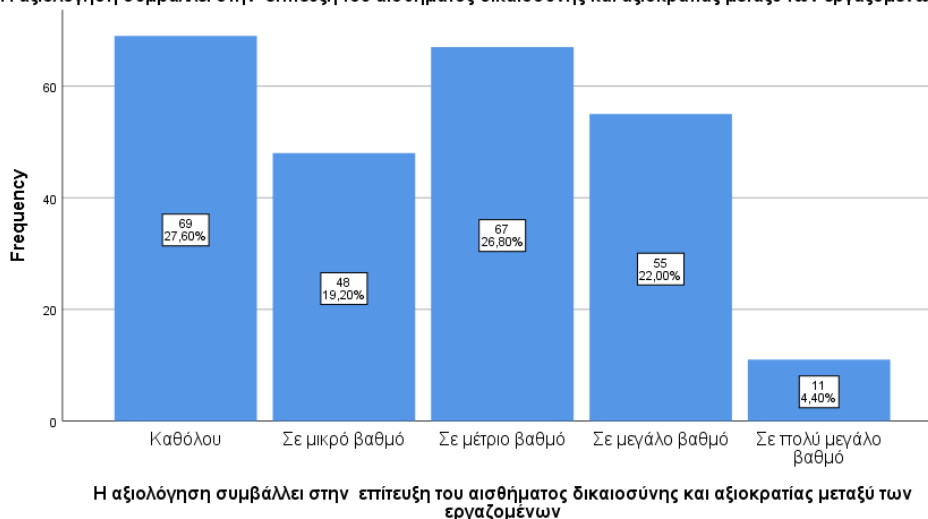
Αναφορικά με την υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης από εξωτερικούς παράγοντες, από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως οι απόψεις δίστανται. Συγκεκριμένα, το 26,40% (66 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 12% (30 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 23,60% (59 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 22% (55 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 16% (40 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες.



Διάγραμμα 29. Αξιολόγηση και εξωτερικοί παράγοντες

Αναφορικά με την συμβολή της αξιολόγησης στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας, από το παρακάτω διάγραμμα καταδεικνύεται πως αυτό δεν φαίνεται να συμβαίνει σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, το 27,60% (69 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 19,20% (48 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 26,80% (67 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 22% (55 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και μόλις το 4,40% (11 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας.

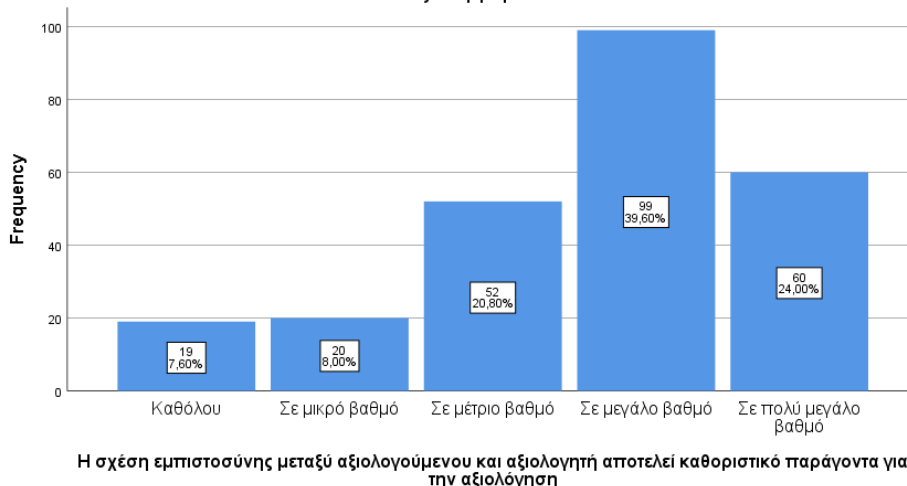
Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων



Διάγραμμα 30. Αξιολόγηση και αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας

Στη συνέχεια, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να αναφέρουν τον βαθμό συμφωνίας τους με την πρόταση «Η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση». Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως συμφωνούν σε ικανοποιητικό βαθμό. Συγκεκριμένα, το 7,60% (19 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 8% (20 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 20,80% (52 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 39,60% (99 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 24% (60 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση.

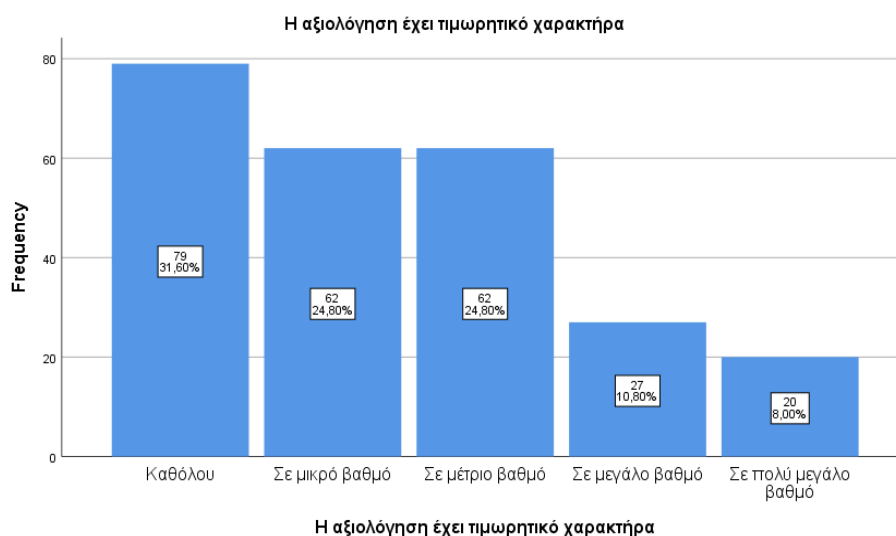
Η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση



Διάγραμμα 31. Σχέση εμπιστοσύνης αξιολογητή και αξιολογούμενου

Η τελευταία ερώτηση είχε ως σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στους Δήμους, αναφορικά με τον ενδεχόμενο τιμωρητικό χαρακτήρα της αξιολόγησης. Από το παρακάτω διάγραμμα φαίνεται πως δεν συμφωνούν ότι υφίσταται. Συγκεκριμένα, το 31,60%

(79 άτομα) απάντησε «Καθόλου», το 24,80% (62 άτομα) απάντησε «Σε μικρό βαθμό», ενώ το 24,80% (62 άτομα) απάντησε «Σε μέτριο βαθμό». Τέλος, το 10,80% (27 άτομα) απάντησε «Σε μεγάλο βαθμό» και το 8% (20 άτομα) θεωρεί, σε πολύ μεγάλο βαθμό, ότι η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα.



Διάγραμμα 32. Τιμωρητικός χαρακτήρας αξιολόγησης

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς των ερωτήσεων της συγκεκριμένης ενότητας.

	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις	1	5	2,90	4	0,955
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση	1	5	2,66	3	0,909
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία	1	5	2,86	3	0,980
Η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική μου εξέλιξη	1	5	2,58	3	1,139
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές μου	1	5	1,74	1	1,106
Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	1	5	2,36	2	1,064
Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες	1	5	2,89	3	1,426
Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	1	5	2,56	3	1,228
Η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ	1	5	3,64	4	1,154

αξιολογούμενου και αξιολογητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση					
Η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα	1	5	2,39	2	1,254

Πίνακας 4. Αντικειμενικά κριτήρια της αξιολόγησης. Μέτρα θέσης και διασποράς

Η υψηλότερη μέση τιμή εμφανίζεται στην πρόταση, που αφορά τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή ότι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση (MT=3,64, TA=1,154), η οποία είναι και η μόνη περίπτωση που έχουμε τιμή άνω του 3. Ακολουθεί η υλοποίηση της διαδικασίας της αξιολόγησης από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις (MT=2,90, TA=0,955), από εξωτερικούς παράγοντες (MT=2,89, TA=1,426) και από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία (MT=2,86, TA=0,980). Χαμηλότερα βρίσκονται η αξιολόγηση από άτομα με κατάλληλη εκπαίδευση (MT=2,66, TA=0,909), η συμβολή της αξιολόγησης στην επαγγελματική τους εξέλιξη (MT=2,58, TA=1,139) και η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων (MT=2,56, TA=1,228). Τέλος, δεν φαίνεται να πιστεύουν ιδιαίτερα πως η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα (MT=2,39, TA=1,254), αλλά ούτε και ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια (MT=2,36, TA=1,064), ενώ είναι ξεκάθαρο ότι δεν πιστεύουν πως η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές τους (MT=1,74, TA=1,106),

4.2.5. Παρακίνηση και αξιολόγηση

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι των Δήμων κλήθηκαν να σημειώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους, σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με συγκεκριμένους παράγοντες.

Παράγοντας	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Διάμεσος	Τυπική απόκλιση
Χρηματική αμοιβή	1	5	3,34	4	1,497
Έκτακτες υλικές και άυλες ανταμοιβές (bonus, άδειες κ.ά)	1	5	3,53	4	1,354
Ηθικές ανταμοιβές	1	5	3,86	4	1,184
Ανέλιξη στην ιεραρχία	1	5	3,79	4	1,192
Προγραμματισμό προσλήψεων	1	5	3,44	4	1,276
Ποινές	1	5	2,81	3	1,249
Ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους	1	5	3,68	4	1,203

Πίνακας 5. Παρακίνηση και αξιολόγηση

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται ο σημαντικότερος παράγοντας είναι οι ηθικές ανταμοιβές (MT=3,86, TA=1,184) και ακολουθούν η ανέλιξη στην ιεραρχία (MT=3,79,

TA=1,192) και η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους (MT=3,68, TA=1,203). Ελάχιστα χαμηλότερα βρίσκονται οι έκτακτες υλικές και άυλες ανταμοιβές (MT=3,53, TA=1,354), ο προγραμματισμός των προσλήψεων (MT=3,44, TA=1,276), η χρηματική αμοιβή (MT=3,34, TA=1,497). Τέλος, χαμηλότερα από όλους τους παράγοντες βρίσκεται αυτός των ποινών (MT=2,81, TA=1,249).

4.3. Επαγωγική στατιστική

Για την εκτέλεση των κατάλληλων ελέγχων (tests) θεωρήθηκε πως τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή, λόγω του μεγάλου μεγέθους του δείγματος (n=250). Για τον εντοπισμό πιθανών διαφορών ως προς το φύλο, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test, ενώ για τις υπόλοιπες δημογραφικές μεταβλητές, οι οποίες έχουν όλες περισσότερες από δύο ομάδες, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος One-way ANOVA. Και για τις δύο δοκιμασίες το επίπεδο σημαντικότητας τέθηκε στο $\alpha=5\%$.

Για τη δοκιμασία t-test οι υποθέσεις, για την κάθε εξαρτημένη μεταβλητή, είναι

H₀: Η μέση τιμή ανδρών και γυναικών είναι ίδια, δηλαδή $\mu_A=\mu_B$

H₁: Η μέση τιμή ανδρών και γυναικών δεν είναι ίδια, δηλαδή $\mu_A\neq\mu_B$

H₀: Οι μέσες τιμές των ομάδων είναι ίσες μεταξύ τους

H₁: Υπάρχει μια τουλάχιστον εξαρτημένη μεταβλητή με μέση τιμή διαφορετική από τις υπόλοιπες

4.3.1. Διαφορές ως προς το φύλο

Προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, διενεργήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος t-test, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Αρχικά, ελέγχθηκε η υπόθεση της ισότητας των διασπορών με χρήση του Levene's Test με τις υποθέσεις να είναι

H₀: Οι διασπορές των δύο ομάδων είναι ίσες.

H₁: Οι διασπορές των δύο ομάδων δεν είναι ίσες.

Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες πως η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία, η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης (t=-2.284, p-value=0,018), πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη (t=-2.610, p-value=0,010), πως η

αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική τους εξέλιξη ($t=-2.001$, $p\text{-value}=0,047$), και βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές τους ($t=-2.480$, $p\text{-value}=0,001$), καθώς και πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια ($t=-2.079$, $p\text{-value}=0,039$).

		F Levene's Test	Sig.Levene's Test	t	df	Sig. (2- tailed)	MeanDifferen ce
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης	Equalvariancesassu med	1,016	,315	-2,284	248	,023	-,410
	Equalvariancesassu med			-2,390	128,611	,018	-,410
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη	Equalvariancesassu med	,004	,952	-2,610	248	,010	-,378
	Equalvariancesassu med			-2,612	117,618	,010	-,378
Η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική μου εξέλιξη	Equalvariancesassu med	1,842	,176	-2,001	248	,047	-,323
	Equalvariancesassu med			-2,110	130,741	,037	-,323
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές μου	Equalvariancesassu med	22,670	,000	-2,789	248	,006	-,435
	Equalvariancesassu med			-3,480	194,678	,001	-,435
Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	Equalvariancesassu med	2,619	,107	-2,079	248	,039	-,314
	Equalvariancesassu med			-2,174	128,417	,032	-,314

Πίνακας 6. Αποτελέσματα t-test για τον παράγοντα φύλο

4.3.2. Διαφορές ως προς την ηλικία

Προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς την ηλικία, διενεργήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος One-way ANOVA, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Όπου εντοπίστηκαν διαφορές, διενεργήθηκε post-hoc analysis με χρήση της δοκιμασίας Bonferroni.

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Βασίζεται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα	BetweenGroups	17,561	4	4,390	3,335	,011
	WithinGroups	322,523	245	1,316		
	Total	340,084	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους	BetweenGroups	32,443	4	8,111	6,412	,000
	WithinGroups	309,913	245	1,265		
	Total	342,356	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού	BetweenGroups	26,909	4	6,727	4,602	,001
	WithinGroups	358,167	245	1,462		
	Total	385,076	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης	BetweenGroups	24,205	4	6,051	3,949	,004
	WithinGroups	375,459	245	1,532		
	Total	399,664	249			
Η αξιολόγηση είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία	BetweenGroups	28,145	4	7,036	5,784	,000
	WithinGroups	298,019	245	1,216		
	Total	326,164	249			
Το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης	BetweenGroups	36,262	4	9,065	8,824	,000
	WithinGroups	251,694	245	1,027		
	Total	287,956	249			
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει	BetweenGroups	53,189	4	13,297	10,247	,000
	WithinGroups	317,935	245	1,298		
	Total	371,124	249			
Η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις	BetweenGroups	24,004	4	6,001	6,517	,000
	WithinGroups	225,596	245	,921		
	Total	249,600	249			
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις	BetweenGroups	22,114	4	5,528	6,601	,000
	WithinGroups	205,182	245	,837		
	Total	227,296	249			
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία	BetweenGroups	23,898	4	5,974	6,793	,000
	WithinGroups	215,478	245	,880		
	Total	239,376	249			
Η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική μου εξέλιξη	BetweenGroups	20,508	4	5,127	4,154	,003
	WithinGroups	302,392	245	1,234		
	Total	322,900	249			
Η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές μου	BetweenGroups	71,043	4	17,761	18,633	,000
	WithinGroups	233,533	245	,953		
	Total	304,576	249			

Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	BetweenGroups	25,208	4	6,302	3,211	,014
	WithinGroups	480,876	245	1,963		
	Total	506,084	249			
Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	BetweenGroups	24,937	4	6,234	4,357	,002
	WithinGroups	350,539	245	1,431		
	Total	375,476	249			
Η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα	BetweenGroups	35,229	4	8,807	6,059	,000
	WithinGroups	356,135	245	1,454		
	Total	391,364	249			
Χρηματική αμοιβή	BetweenGroups	45,789	4	11,447	5,478	,000
	WithinGroups	511,987	245	2,090		
	Total	557,776	249			
Ηθικές ανταμοιβές	BetweenGroups	15,192	4	3,798	2,789	,027
	WithinGroups	333,624	245	1,362		
	Total	348,816	249			
Προγραμματισμό προσλήψεων	BetweenGroups	42,907	4	10,727	7,244	,000
	WithinGroups	362,809	245	1,481		
	Total	405,716	249			
Ποινές	BetweenGroups	17,739	4	4,435	2,933	,021
	WithinGroups	370,425	245	1,512		
	Total	388,164	249			

Πίνακας 7. ΑποτελέσματαOne-wayANOVAγια τον παράγοντα ηλικία

Συγκεκριμένα, αναφορικά με το αν η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών και των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών και 51-60 ετών, με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να το συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των άλλων δύο ομάδων (διαφορά μέσων τιμών 1,204 και 1,153 αντίστοιχα). Η επόμενη πρόταση εστίασε στο αν η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία, η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους. Και σε αυτή την περίπτωση, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από όλες τις άλλες ηλικιακές ομάδες (διαφορά μέσων τιμών 1,222, 1,602, 1,582 και 1,375 αντίστοιχα). Σχετικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από όλες τις άλλες ηλικιακές ομάδες εκτός αυτής άνω των 60 ετών (διαφορά μέσων τιμών 1,278, 1,239, 1,439 αντίστοιχα). Η επόμενη πρόταση αφορούσε στο αν η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία, η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης. Εντοπίστηκαν

στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών και των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών και 51-60 ετών, με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να το συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των άλλων δύο ομάδων (διαφορά μέσω τιμών 1,354 και 1,439 αντίστοιχα). Σχετικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από όλες τις άλλες ηλικιακές ομάδες (διαφορά μέσω τιμών 1,667, 1,106, 1,296 και 1,875 αντίστοιχα).

Η επόμενη πρόταση αφορούσε στο αν το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από αυτούς των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών και 51-60 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,327 και 1,510 αντίστοιχα). Επίσης, διαφορές εντοπίστηκαν και μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 31-40 ετών και των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών και 51-60 ετών, με τους πρώτους να συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό (διαφορά μέσω τιμών 0,772 και 0,955 αντίστοιχα).

Σχετικά με το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από αυτούς των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών, 51-60 ετών και άνω των 60 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,469, 1,296 και 2,125 αντίστοιχα). Επίσης, διαφορές εντοπίστηκαν και μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 31-40 ετών και των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών και 51-60 ετών με τους πρώτους να συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό (διαφορά μέσω τιμών 0,772 και 0,955 αντίστοιχα). Αναφορικά με το αν η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις, διαπιστώθηκε πως οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από αυτούς των ηλικιακών ομάδων 41-50 ετών, 51-60 ετών, με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να συμφωνούν σε μικρότερο βαθμό από αυτούς των άλλων δύο ομάδων (διαφορά μέσω τιμών 1,292 και 1,255 αντίστοιχα).

Η επόμενη πρόταση, στην οποία εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές, αφορούσε αν και κατά πόσο η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις. Διαπιστώθηκε πως οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από αυτούς των ηλικιακών ομάδων 31-40 ετών, 41-50 ετών και 51-60 ετών, με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των άλλων τριών ομάδων (διαφορά μέσω τιμών 1,556, 1,186 και 1,112 αντίστοιχα). Σχετικά με την το αν η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας 31-40 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των άλλων τριών ομάδων (διαφορά μέσω

τιμών 1,722, 1,195 και 1,133 αντίστοιχα). Ίδιες στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν και στην πρόταση που αφορούσε τη συμβολή της αξιολόγησης στην επαγγελματική τους εξέλιξη. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των ηλικιακών ομάδων 31-40 ετών, 41-50 ετών και 51-60 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,269, 1,185 και 1,330 αντίστοιχα). Αναφορικά με το αν η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων, και σε αυτή την περίπτωση, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από όλες τις άλλες ηλικιακές ομάδες (διαφορά μέσω τιμών 2,444, 2,345, 2,408 και 2,625 αντίστοιχα).

Επίσης, στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιακών ομάδων εντοπίστηκε και στην άποψη τους αναφορικά με το αν η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν περισσότερο από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 31-40 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,111). Αναφορικά με το αν η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών και των ηλικιακών ομάδων 31-40 ετών, 41-50 ετών και 51-60 ετών, με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από αυτούς των άλλων τριών ομάδων (διαφορά μέσω τιμών 1,395 και 1,356 αντίστοιχα).

Αναφορικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να το πιστεύουν περισσότερο από αυτούς της ηλικιακής ομάδας άνω των 60 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,625). Το ίδιο ισχύει για την ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών και τις ηλικιακές ομάδες 51-50 ετών και άνω των 60 ετών (διαφορές μέσω τιμών 1,040 και 1,736 αντίστοιχα), όπως και μεταξύ της ηλικιακής ομάδας 41-50 ετών και 51-60 ετών με τους πρώτους να θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα (διαφορά μέσω τιμών 0,477).

Τέλος, αναφορικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με κάποιους παράγοντες παρακίνησης, διαπιστώθηκε πως οι συμμετέχοντες, που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών, πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την χρηματική αμοιβή, συγκριτικά με όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες (διαφορές μέσω τιμών 1,868, 1,463, 1,831 και 2,298 αντίστοιχα). Σχετικά με τις ηθικές ανταμοιβές, οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό πως πρέπει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με αυτές, συγκριτικά με αυτούς που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,027). Επίσης, οι συμμετέχοντες, που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών, πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό πως η

αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τον προγραμματισμό προσλήψεων, συγκριτικά με όσους ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 41-50 ετών και 51-60 ετών (διαφορές μέσω τιμών 1,681 και 1,500 αντίστοιχα). Τέλος, αναφορικά με τις ποινές, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό πως η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με τις ποινές, συγκριτικά με όσους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών (διαφορά μέσω τιμών 1,035).

4.3.3. Διαφορές ως προς το επίπεδο σπουδών

Προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς το επίπεδο σπουδών, διενεργήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος One-way ANOVA, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Όπου εντοπίστηκαν διαφορές διενεργήθηκε post-hoc analysis με χρήση της δοκιμασίας Bonferroni.

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδο τους στην εργασία	BetweenGroups	9,427	3	3,142	2,981	,032
	WithinGroups	259,357	246	1,054		
	Total	268,784	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού	BetweenGroups	12,625	3	4,208	2,779	,042
	WithinGroups	372,451	246	1,514		
	Total	385,076	249			
Το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης	BetweenGroups	9,589	3	3,196	2,825	,039
	WithinGroups	278,367	246	1,132		
	Total	287,956	249			
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη	BetweenGroups	9,690	3	3,230	3,154	,026
	WithinGroups	251,910	246	1,024		
	Total	261,600	249			
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει	BetweenGroups	13,355	3	4,452	3,061	,029
	WithinGroups	357,769	246	1,454		
	Total	371,124	249			
Η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική μου εξέλιξη	BetweenGroups	14,884	3	4,961	3,962	,009
	WithinGroups	308,016	246	1,252		
	Total	322,900	249			
Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	BetweenGroups	14,774	3	4,925	4,536	,004
	WithinGroups	267,102	246	1,086		
	Total	281,876	249			
Η αξιολόγηση πρέπει να	BetweenGroups	17,515	3	5,838	2,940	,034

γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες	WithinGroups	488,569	246	1,986		
	Total	506,084	249			
Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	BetweenGroups	20,822	3	6,941	4,814	,003
	WithinGroups	354,654	246	1,442		
	Total	375,476	249			
Η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα	BetweenGroups	13,964	3	4,655	3,034	,030
	WithinGroups	377,400	246	1,534		
	Total	391,364	249			
Ποινές	BetweenGroups	20,726	3	6,909	4,625	,004
	WithinGroups	367,438	246	1,494		
	Total	388,164	249			

Πίνακας 8. Αποτελέσματα One-way ANOVA για τον παράγοντα επίπεδο σπουδών

Αναφορικά με το αν η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδο των συμμετεχόντων στην εργασία τους, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι Λυκείου το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ (διαφορά μέσω των τιμών 0,475). Σχετικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους απόφοιτους Λυκείου (διαφορά μέσω των τιμών 0,552). Αναφορικά με το κατά πόσο το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους απόφοιτους Λυκείου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού (διαφορές μέσω των τιμών 0,436 και 0,321 αντίστοιχα).

Επίσης, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με τους απόφοιτους Λυκείου, πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη (διαφορά μέσω των τιμών 0,520), ενώ επίσης θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει (διαφορά μέσω των τιμών 0,174). Ακόμα οι απόφοιτοι Λυκείου θεωρούν σε μικρότερο βαθμό, συγκριτικά με τους απόφοιτους Λυκείου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη (διαφορές μέσω των τιμών 0,664 και 0,646 αντίστοιχα), ενώ το ίδιο συμβαίνει και όσον αφορά το κατά πόσο η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια (διαφορές μέσω των τιμών 0,539 και 0,613 αντίστοιχα). Ακόμα, οι απόφοιτοι Γυμνασίου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό, συγκριτικά με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες (διαφορά μέσω των τιμών 2,395).

Επίσης, οι απόφοιτοι Λυκείου θεωρούν σε μικρότερο βαθμό, συγκριτικά με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων (διαφορές μέσω τιμών 0,755 και 0,721 αντίστοιχα). Αναφορικά με το κατά πόσο η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι Λυκείου το πιστεύουν περισσότερο συγκριτικά με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού (διαφορά μέσω τιμών 0,645). Τέλος, αναφορικά με το αν η αξιολόγηση συνδέεται με τις ποινές, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι Γυμνασίου θεωρούν πως συμβαίνει σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού (διαφορές μέσω τιμών 2,311 και 2,276 αντίστοιχα).

4.3.4. Διαφορές ως προς τη θέση στον Δήμο

Προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς τη θέση στον Δήμο, διενεργήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος One-way ANOVA, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Όπου εντοπίστηκαν διαφορές διενεργήθηκε post-hoc analysis με χρήση της δοκιμασίας Bonferroni.

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδό τους στην εργασία	BetweenGroups	15,870	2	7,935	7,750	,001
	WithinGroups	252,914	247	1,024		
	Total	268,784	249			
Δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα	BetweenGroups	10,753	2	5,376	5,008	,007
	WithinGroups	265,183	247	1,074		
	Total	275,936	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία αναδεικνύει τα προβλήματά τους	BetweenGroups	17,872	2	8,936	6,936	,001
	WithinGroups	318,244	247	1,288		
	Total	336,116	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους	BetweenGroups	9,083	2	4,542	3,366	,036
	WithinGroups	333,273	247	1,349		
	Total	342,356	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών	BetweenGroups	15,740	2	7,870	6,479	,002
	WithinGroups	300,036	247	1,215		
	Total	315,776	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι	BetweenGroups	8,085	2	4,042	3,182	,043

μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού	WithinGroups	313,791	247	1,270		
	Total	321,876	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων	BetweenGroups	14,400	2	7,200	5,033	,007
	WithinGroups	353,376	247	1,431		
	Total	367,776	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού	BetweenGroups	14,122	2	7,061	4,702	,010
	WithinGroups	370,954	247	1,502		
	Total	385,076	249			
Η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης	BetweenGroups	16,002	2	8,001	5,151	,006
	WithinGroups	383,662	247	1,553		
	Total	399,664	249			
Το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης	BetweenGroups	16,804	2	8,402	7,654	,001
	WithinGroups	271,152	247	1,098		
	Total	287,956	249			
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει	BetweenGroups	34,998	2	17,499	12,859	,000
	WithinGroups	336,126	247	1,361		
	Total	371,124	249			
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις	BetweenGroups	13,615	2	6,808	7,869	,000
	WithinGroups	213,681	247	,865		
	Total	227,296	249			
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση	BetweenGroups	9,833	2	4,917	6,198	,002
	WithinGroups	195,943	247	,793		
	Total	205,776	249			
Η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εμπειρία	BetweenGroups	13,625	2	6,812	7,453	,001
	WithinGroups	225,751	247	,914		
	Total	239,376	249			
Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	BetweenGroups	23,938	2	11,969	11,462	,000
	WithinGroups	257,938	247	1,044		
	Total	281,876	249			
Η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων	BetweenGroups	11,189	2	5,595	3,793	,024
	WithinGroups	364,287	247	1,475		
	Total	375,476	249			
Η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα	BetweenGroups	49,811	2	24,905	18,011	,000
	WithinGroups	341,553	247	1,383		
	Total	391,364	249			

Πίνακας 9. Αποτελέσματα One-way ANOVA για τον παράγοντα θέση στο Δήμο

Αναφορικά με το αν η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδο των συμμετεχόντων στην εργασία τους, διαπιστώθηκε πως όσοι κατέχουν θέση διευθυντή το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπαλλήλους (διαφορά μέσω των τιμών 0,699), ενώ το ίδιο διαπιστώθηκε σχετικά με το αν η αξιολόγηση δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (διαφορά μέσω των τιμών 0,600). Σχετικά με το αν η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία αναδεικνύει τα προβλήματά τους, διαπιστώθηκε πως όσοι κατέχουν θέση διευθυντή το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπαλλήλους και όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου (διαφορές μέσω των τιμών 0,802 και 0,658 αντίστοιχα).

Αναφορικά με το αν η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους, διαπιστώθηκε πως όσοι κατέχουν θέση διευθυντή το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου (διαφορά μέσω των τιμών 0,632), ενώ όσοι κατέχουν θέση διευθυντή πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου ή υπαλλήλου, πως η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (διαφορές μέσω των τιμών 0,744 και 0,694 αντίστοιχα).

Επίσης, όσοι κατέχουν θέση διευθυντή θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους υπαλλήλους ότι η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού (διαφορά μέσω των τιμών 0,532), ενώ οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με όσους κατέχουν θέση προϊσταμένου ή υπαλλήλου, πως η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (διαφορές μέσω των τιμών 0,742 και 0,675 αντίστοιχα). Το ίδιο διαπιστώθηκε και αναφορικά με το αν η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού (διαφορές μέσω των τιμών 0,753 και 0,651 αντίστοιχα), αλλά και στην περίπτωση της συμβολής της αξιολόγησης στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης (διαφορές μέσω των τιμών 0,770 και 0,721 αντίστοιχα).

Αναφορικά με το αν το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, διαπιστώθηκε πως οι υπάλληλοι το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τους διευθυντές και τους προϊσταμένους (διαφορές μέσω των τιμών 0,518 και 0,551 αντίστοιχα), ενώ οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους, πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει (διαφορά μέσω των τιμών 0,552), όπως και ότι γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση (διαφορά μέσω των τιμών 0,565), και εμπειρία (διαφορά μέσω των τιμών 0,658). Ακόμα οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους, πως αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις (διαφορές μέσω των τιμών 0,693 και 0,487 αντίστοιχα).

Επίσης, οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους, πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια (διαφορά μέσων τιμών 0,763), καθώς και ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων (διαφορά μέσων τιμών 0,628). Τέλος, για τους υπαλλήλους η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, κάτι το οποίο πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό, τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους διευθυντές (διαφορές μέσων τιμών 0,788 και 1,095 αντίστοιχα).

4.3.5. Διαφορές ως προς τα έτη προϋπηρεσίας

Προκειμένου να εντοπιστούν διαφορές στις απαντήσεις των συμμετεχόντων ως προς τα έτη προϋπηρεσίας, διενεργήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος One-way ANOVA, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Παρακάτω παρουσιάζονται μόνο οι περιπτώσεις κατά τις οποίες εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Όπου εντοπίστηκαν διαφορές διενεργήθηκε post-hoc analysis με χρήση της δοκιμασίας Bonferroni.

		Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
Το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης	BetweenGroups	21,768	2	10,884	10,099	,000
	WithinGroups	266,188	247	1,078		
	Total	287,956	249			
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει	BetweenGroups	28,184	2	14,092	10,150	,000
	WithinGroups	342,940	247	1,388		
	Total	371,124	249			
Η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις	BetweenGroups	7,968	2	3,984	4,073	,018
	WithinGroups	241,632	247	,978		
	Total	249,600	249			
Η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια	BetweenGroups	7,010	2	3,505	3,150	,045
	WithinGroups	274,866	247	1,113		
	Total	281,876	249			
Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες	BetweenGroups	21,936	2	10,968	5,596	,004
	WithinGroups	484,148	247	1,960		
	Total	506,084	249			
Η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα	BetweenGroups	26,516	2	13,258	8,976	,000
	WithinGroups	364,848	247	1,477		
	Total	391,364	249			
Προγραμματισμό προσλήψεων	BetweenGroups	10,610	2	5,305	3,316	,038
	WithinGroups	395,106	247	1,600		
	Total	405,716	249			

Αναφορικά με το αν το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ όσων έχουν εμπειρία έως και 5 έτη και όσων έχουν εμπειρία άνω των 20 ετών, με τους συμμετέχοντες που ανήκουν στην πρώτη ομάδα να θεωρούν ότι ισχύει σε μικρότερο βαθμό (διαφορές μέσω των τιμών 0,576 και 0,734), ενώ το ίδιο ισχύει και σχετικά με την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων σε όσους πρέπει (διαφορές μέσω των τιμών 0,606 και 0,843) και επίσης, όσοι έχουν εμπειρία έως και 5 έτη θεωρούν, σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με όσους έχουν εμπειρία 11-20 έτη, πως η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις (διαφορά μέσω των όρων 0,477).

Ακόμη, όσοι έχουν εμπειρία έως και 5 έτη θεωρούν, σε μικρότερο βαθμό από όσους έχουν εμπειρία άνω των 20 ετών, πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια (διαφορά μέσω των όρων 0,369), ενώ αντιθέτως θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό, πως η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες (διαφορά μέσω των όρων 0,733), όπως και ότι η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα (διαφορά μέσω των όρων 0,798). Τέλος, όσοι έχουν εμπειρία έως και 5 έτη θεωρούν, σε μικρότερο βαθμό από όσους έχουν εμπειρία 11-20 έτη και άνω των 20 ετών, πως η αξιολόγηση χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό των προσλήψεων (διαφορές μέσω των τιμών 0,495 και 0,408).

Κεφάλαιο 5. Συμπεράσματα-προτάσεις.

5.1.Πρακτικές επιπτώσεις

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία η οποία, παρά το γεγονός πως εφαρμόζεται ευρέως στον ιδιωτικό τομέα, χωρίς να υπάρχουν αντιδράσεις, τουλάχιστον εμφανείς, η ιδέα της εφαρμογής της σε φορείς και οργανισμούς του ελληνικού δημόσιου τομέα προκαλούσε, για δεκαετίες πολλές αντιδράσεις. Ωστόσο, η περίοδος της κρίσης κατέστησε αδήριτη ανάγκη τη διεύρυνση εφαρμογής της αξιολόγησης και σε αυτόν. Τα λεγόμενα μνημόνια απαιτούσαν από τις τότε Κυβερνήσεις της χώρας να προχωρήσουν σε σημαντικές διαθρωπτικές αλλαγές, μια εκ των οποίων ήταν και η εφαρμογή της αξιολόγησης. Πλέον, η αξιολόγηση αρχίζει να εφαρμόζεται σε μεγαλύτερη κλίμακα, ενώ είναι και απαραίτητη προϋπόθεση προκειμένου οι Ο.Τ.Α. να συμμετάσχουν σε διάφορα αναπτυξιακά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Από την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας φαίνεται πως οι εργαζόμενοι δεν εμπιστεύονται τη διαδικασία της αξιολόγησης, τόσο όσον αφορά την αντικειμενικότητά της όσο και όσον αφορά την ουσιαστική συμβολή της στη βελτίωση της λειτουργίας των Ο.Τ.Α. που ανήκουν, αλλά ούτε και στην προσωπική τους βελτίωση. Επίσης, ο τρόπος, με τον οποίο υλοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση, δεν επιτρέπει προσδοκία τα αποτελέσματα της να έχουν κάποια επίπτωση σε επίπεδο σχεδιασμού της διαδικασίας αξιολόγησης.

5.2.Περιορισμοί της έρευνας

Παρά το γεγονός, πως το μέγεθος του δείγματος θεωρείται ικανοποιητικό, αξίζει να σημειωθεί ότι κατά τη διανομή των έντυπων ερωτηματολογίων από την ερευνήτρια και την προφορική διατύπωση του σκοπού της, υπήρξε μια αίσθηση καχυποψίας, η οποία ενδεχομένως τους απέτρεψε από το να συμμετάσχουν. Ένας ακόμα περιορισμός είναι η μη χρήση κάποιας μεθόδου τυχαίας δειγματοληψίας, με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτή η γενίκευση της στον πληθυσμό της έρευνας. Παρόλα αυτά, το μέγεθος του δείγματος μπορεί να καλύψει μερικώς αυτή την αδυναμία. Τέλος, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως δεδομένο πως όλοι οι εργαζόμενοι στους συγκεκριμένους Δήμους έχουν την ίδια ικανότητα χρήσης του διαδικτύου καθώς και εξοικείωση με τις διαδικτυακές έρευνες, το οποίο επίσης ενδέχεται να λειτούργησε αποτρεπτικά.

5.3.Βασικά ευρήματα

Ο σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει την τρέχουσα κατάσταση, αναφορικά με την αξιολόγηση στους Ο.Τ.Α., ενώ μέσω της ποσοτικής έρευνας επιχειρήθηκε η καταγραφή της άποψης των εργαζομένων των Ο.Τ.Α. σχετικά με την αξιολόγηση, καθώς και τα επίπεδα συμμετοχής τους σε αυτήν. Βάσει της παρουσίασης των αποτελεσμάτων της έρευνας, παρουσιάζονται παρακάτω οι απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα.

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα εστίασε στην καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων των Ο.Τ.Α. αναφορικά με τα οφέλη της διαδικασίας της αξιολόγησης. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε πως οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν την όλη διαδικασία ιδιαίτερα ωφέλιμη, αφού, σε όλες τις περιπτώσεις, τα συνήθη οφέλη της αξιολόγησης που καταγράφονται στην βιβλιογραφία δεν φαίνεται να αναγνωρίζονται από τους εργαζόμενους των Ο.Τ.Α. που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Συγκεκριμένα, κάτω του μετρίου αξιολογήθηκαν, σε φθίνουσα σειρά, οφέλη όπως η ανάδειξη των προβλημάτων, η εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού τους, ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της διοίκησης, η βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, η καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και η βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού. Σημειώνεται πως χαμηλότερα από όλα τα οφέλη βρίσκεται η συμβολή της αξιολόγησης στην επίλυση των προβλημάτων των Ο.Τ.Α., κάτι το οποίο αποτελεί ένα από τα κύρια ζητούμενα της εφαρμογής μιας διαδικασίας αξιολόγησης σε κάθε οργανισμό.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα είχε ως σκοπό να καταγράψει την άποψη των εργαζομένων στους Ο.Τ.Α. αναφορικά με τη συμβολή της διαδικασίας της αξιολόγησης στη βελτίωση των οργανισμών τους. Από την ανάλυση των απαντήσεων, προέκυψε πρακτικά ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι Ο.Τ.Α. είναι προτιμότερο να προχωρήσουν στην απαραίτητη δαπάνη πόρων για τη βελτίωσή τους και όχι απλά να κάνουν αξιολογήσεις, ενώ για πολύ μεγάλο αριθμό εργαζομένων, η αξιολόγηση είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία. Οι ίδιοι επίσης θεωρούν πως οι εργαζόμενοι είναι μέτρια ενημερωμένοι σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ δεν πιστεύουν ιδιαίτερα πως τα αποτελέσματα της κοινοποιούνται σε όσους πρέπει, ενώ δεν θεωρούν ιδιαίτερα πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη. Από τα παραπάνω φαίνεται πως οι εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. δεν θεωρούν πως η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση των οργανισμών τους και είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία, της οποίας τα αποτελέσματα δεν οδηγούν σε κάποια αλλαγή, ενδεχομένως με ευθύνη της διοίκησης.

Η αντικειμενικότητα με την οποία υλοποιείται η διαδικασία της αξιολόγησης είναι, διαχρονικά, το κύριο επιχείρημα όλων όσοι αντιδρούν στην εφαρμογή της. Σε αυτό το σημείο εστίασε το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, καταγράφοντας την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την αντικειμενικότητα των κριτηρίων της αξιολόγησης. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε πως οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την αξιολόγηση. Επίσης, θεωρούν σημαντικό η αξιολόγηση να γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και την κατάλληλη εμπειρία, ενώ φαίνεται να μην τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα αν αυτή γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες, αλλά ούτε και αν αυτή υλοποιείται από άτομα με την κατάλληλη εκπαίδευση. Κάτω του μετρίου αξιολογήθηκε η συμβολή της αξιολόγησης στην επαγγελματική τους εξέλιξη και η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης, δεν φαίνεται να πιστεύουν πως η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά ούτε και ότι γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Επιπλέον, είναι ξεκάθαρο πως δεν πιστεύουν πως η αξιολόγηση βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές τους.

Το τέταρτο ερώτημα εστίασε στη διερεύνηση του κατά πόσο παράγοντες παρακίνησης είναι σε θέση να ενισχύσουν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε διαδικασίες αξιολόγησης. Η ανάλυση των απαντήσεων έδειξε πως ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης είναι οι ηθικές ανταμοιβές, όπως και η ανέλιξη στην ιεραρχία, αλλά και η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους. Ελάχιστα χαμηλότερα αξιολογήθηκαν από τους εργαζόμενους οι έκτακτες υλικές και άυλες ανταμοιβές και ο προγραμματισμός των προσλήψεων και η χρηματική αμοιβή. Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν πως η αξιολόγηση δεν πρέπει να συνδέεται με τις ποινές.

Αναφορικά με το πέμπτο ερευνητικό ερώτημα και τις διαφορές ως προς τα δημογραφικά, διαπιστώθηκε πως οι γυναίκες πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άνδρες πως η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία, η οποία συμβάλλει στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη, η αξιολόγηση βοηθάει στην επαγγελματική τους εξέλιξη, βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές τους, καθώς και πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.

Αναφορικά με τον δημογραφικό παράγοντα της ηλικίας, διαπιστώθηκε πως, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών, περισσότερο από άλλες πως η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά ποσοτικοποιήσιμα αποτελέσματα, είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων των ΟΤΑ, συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης,

αλλά παράλληλα θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό πως είναι απλά μια γραφειοκρατική διαδικασία. Επίσης, τα άτομα που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών, θεωρούν σε μικρότερο βαθμό πως το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το ίδιο πιστεύουν και όσοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31-40 ετών συγκριτικά με όσους έχουν ηλικία 41-50 ετών και 51-60 ετών.

Σχετικά με το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών και 31-40 ετών φαίνεται να το πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό από τους μεγαλύτερης ηλικίας συναδέλφους. Επίσης, οι συμμετέχοντες της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών φαίνεται να πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό πως η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για την βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις, όπως και ότι η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις και κατάλληλη εμπειρία. Επίσης, οι νεότεροι εργαζόμενοι στους Δήμους πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη και βελτιώνει τις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων. Επίσης οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών φαίνεται να πιστεύουν περισσότερο από αυτούς της ηλικιακής ομάδας 31-40 ετών πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ της ηλικιακής ομάδας έως και 30 ετών και των ηλικιακών ομάδων 31-40 ετών, 41-50 ετών και 51-60 ετών αναφορικά με το αν η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων. με τους συμμετέχοντες της πρώτης ομάδας να συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό. Ακόμη οι συμμετέχοντες που ανήκουν στις νεότερες ηλικιακές ομάδες ενώ το ίδιο διαπιστώθηκε και από τη σύγκριση της ηλικιακής ομάδας 41-50 ετών και 51-60 ετών με τους πρώτους να το πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό,

Τέλος, αναφορικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με κάποιους παράγοντες παρακίνησης, διαπιστώθηκε πως οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό πως η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με την χρηματική αμοιβή συγκριτικά με όλες τις υπόλοιπες ηλικιακές ομάδες, ενώ αντιθέτως πιστεύουν, σε μικρότερο βαθμό πως πρέπει να συνδέεται με τις ηθικές ανταμοιβές και τον προγραμματισμό προσλήψεων. Τέλος, αναφορικά με τις ποινές, οι συμμετέχοντες που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα έως και 30 ετών πιστεύουν σε μικρότερο βαθμό πως η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με αυτές συγκριτικά με όσους ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 41-50 ετών.

Αναφορικά με τον παράγοντα επίπεδο σπουδών, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι Λυκείου θεωρούν σε μικρότερο βαθμό πως η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την

πρόοδό των συμμετεχόντων στην εργασία τους, όπως και ότι συμβάλλει στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Στατιστικά σημαντικές διαφορές εντοπίστηκαν μεταξύ των αποφοίτων ΑΕΙ/ΤΕΙ και των απόφοιτων Λυκείου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, αναφορικά με το κατά πόσο το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, με τους πρώτους να το θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό.

Επίσης, διαπιστώθηκε πως οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους απόφοιτους Λυκείου, πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης λαμβάνονται υπόψη, ενώ επίσης, θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει. Επιπλέον, οι απόφοιτοι Λυκείου θεωρούν σε μικρότερο βαθμό, συγκριτικά με τους απόφοιτους Λυκείου και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην επαγγελματική τους εξέλιξη, ενώ το ίδιο συμβαίνει και όσον αφορά το κατά πόσο η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια. Ακόμα, οι απόφοιτοι Γυμνασίου θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες. Επίσης, οι απόφοιτοι Λυκείου θεωρούν, σε μικρότερο βαθμό συγκριτικά με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, καθώς και πως η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα. Τέλος, οι απόφοιτοι Γυμνασίου θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό συγκριτικά με τους με τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ και τους κατόχους Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού, πως η αξιολόγηση συνδέεται με τις ποινές.

Αναφορικά με τον παράγοντα θέση στον Δήμο, διαπιστώθηκε πως οι υπάλληλοι έχουν διαφορετική άποψη από τους διευθυντές σε πάρα πολλές περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό, πως η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη και την πρόοδο των συμμετεχόντων στην εργασία τους, δίνει έμφαση στα συλλογικά και μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αναδεικνύει τα προβλήματά των ΟΤΑ και συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργίας τους. Επίσης, οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους προϊσταμένους, πως η αξιολόγηση στους ΟΤΑ είναι μια διαδικασία η οποία συμβάλλει στην επίλυση των προβλημάτων τους, καθώς και ότι συμβάλλει στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, κάτι με το οποίο δεν συμφωνούν και οι υπάλληλοι. Το ίδιο διαπιστώθηκε και για τη συμβολή της αξιολόγησης στην καλύτερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, στην εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού και στον επαναπροσδιορισμό των στόχων της διοίκησης.

Ακόμα, οι υπάλληλοι πιστεύουν πως το προσωπικό δεν είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους, πως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται σε όσους πρέπει, όπως και ότι γίνεται από άτομα τα οποία έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση και εμπειρία (διαφορά μέσω των τιμών 0,658). Ακόμα οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους, πως η αξιολόγηση γίνεται από άτομα τα οποία έχουν τις κατάλληλες γνώσεις. Επίσης, οι διευθυντές θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό από τους υπαλλήλους, πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, καθώς και ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων. Τέλος, για τους υπαλλήλους η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, κάτι το οποίο πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό τόσο από τους προϊσταμένους όσο και από τους διευθυντές.

Αναφορικά με τον παράγοντα έτη προϋπηρεσίας οι συμμετέχοντες με εμπειρία έως και 5 έτη θεωρούν, σε μικρότερο βαθμό, πως το προσωπικό είναι ενημερωμένο για τη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ το ίδιο ισχύει και σχετικά με την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων σε όσους πρέπει, και παράλληλα πιστεύουν, σε μεγαλύτερο βαθμό, πως η διοίκηση πρέπει να δαπανήσει πόρους για τη βελτίωση των ΟΤΑ και όχι απλά να κάνει αξιολογήσεις. Οι ίδιοι δεν θεωρούν πως η αξιολόγηση γίνεται με αντικειμενικά κριτήρια, ενώ αντιθέτως θεωρούν, σε μεγαλύτερο βαθμό, πως η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως και ότι η αξιολόγηση έχει τιμωρητικό χαρακτήρα και χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό των προσλήψεων.

Συνοψίζοντας, οι διευθυντές είναι ξεκάθαρα πως είναι υπέρ της αξιολόγησης, αφού είναι σε θέση να βελτιώσει τους Ο.Τ.Α. λόγω των πολλαπλών οφελών και θεωρούν πως υλοποιείται αντικειμενικά. Ενδεχομένως, λόγω της θέσης τους, δεν θα μπορούσαν να έχουν αντίθετη άποψη. Οι νέοι σε ηλικία εργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν περισσότερο τα οφέλη της αξιολόγησης, τόσο για τους ίδιους όσο και για τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν, ενώ φαίνεται να την εμπιστεύονται και περισσότερο. Οι γυναίκες, επίσης έχουν καλύτερη άποψη από τους άνδρες συναδέλφους τους, αναφορικά με τα οφέλη και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, ενώ επίσης οι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού/Διδακτορικού είναι περισσότερο θετικοί απέναντι στην αξιολόγηση σε σχέση με τους απόφοιτους Γυμνασίου και Λυκείου. Μάλλον αναμενόμενο. καθώς, λόγω της πολύχρονης εκπαίδευσής τους, αναπόσπαστο κομμάτι της οποίας αποτελούν η διαδικασία των εξετάσεων και της βαθμολόγησης, αισθάνονται λιγότερο ανοίκεια τη διαδικασία της αξιολόγησης. Και πάλι όμως, δεν φαίνεται αυτή η θετική άποψη να είναι ισχυρή. Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, οι εργαζόμενοι με μικρότερη εμπειρία φαίνεται πως είναι περισσότερο θετικοί απέναντι στη αξιολόγηση, αλλά όχι σε πολλές περιπτώσεις.

5.4. Συμβολή της έρευνας

Κατά τη βιβλιογραφική επισκόπηση, διαπιστώθηκε πως, ενώ υπάρχουν αρκετές έρευνες με δείγμα γενικά τους δημόσιους υπαλλήλους, σχετικά με την αξιολόγηση, δεν υπάρχουν σχετικές έρευνες στις οποίες συμμετείχαν εργαζόμενοι στους Ο.Τ.Α. Επίσης δεν εντοπίστηκαν πρόσφατες έρευνες στις οποίες οι εργαζόμενοι να εκφράζουν την άποψη τους για το ισχύον σύστημα αξιολόγησης. Προσδοκία για την υλοποίηση της ήταν η κάλυψη αυτού του κενού, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό.

5.5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Δεδομένου ότι, εντός του 2023, αρχίζει να εφαρμόζεται το νέο σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα, άρα και στους Ο.Τ.Α., θα ήταν ωφέλιμο να διενεργηθεί ανάλογη έρευνα κατόπιν της συμμετοχής των εργαζομένων στο νέο σύστημα αξιολόγησης. Η συγκεκριμένη έρευνα υλοποιήθηκε σε Δήμους με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία δεν είναι απαραίτητο να είναι όμοια στους Δήμους όλης της χώρας. Για αυτό κρίνεται σκόπιμο να διενεργηθούν ανάλογες έρευνες και σε άλλους Δήμους, ενώ το θέμα αξίζει να μελετάται τακτικά, προκειμένου να διαπιστωθεί αν μεταβάλλεται, και σε ποιο βαθμό, η άποψη των εργαζομένων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ξενόγλωσσες

Aggarwal, P. (2013). Impact of Corporate Governance on Corporate Financial Performance. *IOSR Journal of Business and Management*, 13, pp. 1-5.

Aspridis, G. (2010). *GPSG Working Paper #06: The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management*. Available at: https://gpsg.org.uk/wpcontent/uploads/2018/09/GPSG_Working_Paper_06.pdf Ημερομηνία πρόσβασης 20/12/2022).

Bouckaert, G., and Halligan, J. (2006). Performance and performance management. In B. G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of public policy* (pp. 443–460). London: SAGE
Cascio, W.(1991). *Applied psychology in Personnel Management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). *Research Methods in Education* (6th ed.). London and New York, NY: Routledge Falmer.

Creswell, J. W. (2011). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantative and Qualitative Research*. New Jersey: Pearson Education International.

Dauda, Y., and Luki, B.N. (2020). A Comparative Review of Performance Appraisal and Performance Management. *International Journal of education and applied research*, Vol. 10, Issue2, pp, 45-59.

Davis, K., and Newstrom, J. (1989). *Human Behavior at Work, Organizational Behavior*, 8th Edition. New York: McGraw-Hill, USA.

Deming, W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Massachusetts: MIT.

Galani, G. (2019). *Employee evaluation in the Greek Public Sector and its contribution to the improvement of employee performance*. Post Graduate Dissertation. Patras: Greek Open University.

Fisher, C., Schoenfeldt, L., and Shaw, J. (1996) *Human Resource Management*. New York: Houghton Mifflin Company.

Houghton, A. (2010), Performance Reviews: It's about 'How,' Not 'Why'. *Business Week Online* (January 11, 2010).

HR Focus (2009). Employees Care a Lot More About Performance Reviews Than You May Think. *HR Focus* 86 (July 2009), pp. 9-12.

Jackson, S.E., Schuler, R.S., and Werner, S. (2009). *Managing Human Resources* (11th ed.). New York: South-Western.

Krats, P, and Brown, T. (2013). Unionized employee's reactions to the introduction of a goal-based performance appraisal system. *Human Resource Management Journal*. 23. 10.1111/j.1748-8583.2012.00205.x.

McGregor, D. (1985). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill, London.

Mistretta v. Sandia Corporation. (1977). 1997 WL 17 (D.N.M.), EEOC Mistretta v. Sandia Corporation., 639 F.2d 600 (10th Cir. 1980).

Oaya, Z.C.T., Ogbu, J., and Remilekun., G. (2017). Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria. *International Journal of Innovation and Economic Development*, vol. 3(3), pp. 32-42.

Peters, T. (1989). *Thriving on chaos*. London: Mercury Books.

Russell, J., and Russell, L. (2010). Talk Me Through It: The Next Level of Performance Management. *T+D* (April 2010), pp. 42–48.

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S. and Atkinson, C. (2011) *Human Resource Management*, (8th ed). London: FT Prentice Hall.

Walton, M. (1989) *The Deming Management Method*. London: Mercury Books.

Ελληνόγλωσσες

Βάλβης, Μ. (1999), *Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η αλλαγή: Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και η διεργασία της μετακίνησης της αξιακής κλίμακας της οργανωτικής αναδιάρθρωσης και της αλλαγής*. Αθήνα: Νέα Σύνορα Α. Λιβάνης.

Βαξεβανίδου, Μ., και Ρεκλείτη, Π. (2008). *Management Ανθρωπίνων Πόρων. Θεωρία και Πράξη*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

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

Κανελλόπουλος, Χ. και Κατσιούλας, Ε. (1984). *Διοίκηση προσωπικού: Τα ανθρώπινα προβλήματα του μάνατζμεντ (σε οργανισμούς, επιχειρήσεις και υπηρεσίες)*. Αθήνα: Θεωρία και πράξη.

Καντάς, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1ο , Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Γ' Έκδοση*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.

Μαυρομιχάλη, Κ. (2011). *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Μπουραντάς, Δ, και Παπαλεξανδρή, Ν. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ, Θεωρητικό Υπόβαθρο Σύγχρονες Πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Νόμος 3852/2010 (ΦΕΚ τεύχος Α 87, 7/6/2010). *Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης – Πρόγραμμα Καλλικράτης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 3584/2007 (ΦΕΚ τεύχος Α 143, 28/6/2007). *Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ τεύχος Α 33, 27.02.2016). *Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης*,

προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

Νόμος 4940/2022 (ΦΕΚ Α 112, 14.6.2022). *Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.*

Πετράκη, Φ. (2022). *Η αξιολόγηση του προσωπικού ως εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Οργανισμών του Δημοσίου/ Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων. Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία. Καλαμάτα: Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου.*

Τερζίδης, Κ., και Τζωρτζάκης, Κ. (2007). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.*

Φαναριώτης, Π. (2003). *Διοίκηση προσωπικού. Αθήνα: Α. Σταμούλης.*

Χρυσανθάκης, Χ. (2010). *Καλλικράτης: Ο Νέος Νόμος για την Τοπική Αυτοδιοίκηση και την Αποκεντρωμένη Διοίκηση. Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.*

Χυτήρης, Σ.Λ. (2013). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.*

Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα: Μεταίχμιο.*