



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΕΘΝΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**ΘΕΜΑ : «Η συμβολή της αξιολόγησης στην εργασιακή
ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων στην
Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας»**

**Επιβλέπουσα καθηγήτρια:
Δρ. Ειρήνη Σαμαντά**

Γεωργία Κανελλοπούλου

Φεβρουάριος 2018

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός : Η παρούσα εργασία έχει ως στόχο τη διερεύνηση της στάσης και της αντίληψης των εργαζομένων έναντι του συστήματος αξιολόγησης το οποίο εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα. Ειδικότερα ερευνάται η σύνδεση και η συμβολή που έχει η αξιολόγηση των εργαζομένων στην εργασιακή ικανοποίησή τους και εάν τα αποτελέσματά της ενθαρρύνουν την παρακίνησή τους .

Η αξιολόγηση, βασικό εργαλείο της διοίκησης στον ιδιωτικό τομέα έχει υιοθετηθεί και από τον Δημόσιο τομέα στο πλαίσιο της αλλαγής του εργασιακού μοντέλου το οποίο πλέον αποσκοπεί στην παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις σύγχρονες και απαιτητικές ανάγκες των πολιτών. Οι εργαζόμενοι αποτελούν τον φορέα αυτής της αλλαγής και ενδιαφέρει να διερευνηθεί εάν είναι ικανοποιημένοι και κατά πόσο παρακινούνται από την αξιολόγησή τους ώστε να ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Στο προαναφερόμενο πλαίσιο έγινε βιβλιογραφική επισκόπηση των εννοιών της αξιολόγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, έγινε σύγκριση και σύνθεση σχετικών θεωριών και μελετήθηκαν έρευνες που αφορούν πτυχές της αξιολόγησης που συνδέονται με τη διαμόρφωση των επιπέδων παρακίνησης προκειμένου να διατυπωθούν ερευνητικά ερωτήματα και εν συνεχεία οι ερευνητικές υποθέσεις.

Σχεδιασμός της έρευνας και μεθοδολογία:

Για την υλοποίηση της έρευνας επελέγη ως μελέτη περίπτωσης η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας ως αντιπροσωπευτική υπηρεσία του πυρήνα του Δημοσίου στο οποίο εφαρμόζεται ενιαίο σύστημα αξιολόγησης υπαλλήλων. Η συλλογή των πρωτογενών

στοιχείων έγινε με συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου από τυχαία δείγμα εκατό (100) υπαλλήλων.

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής με το στατιστικό πακέτο SPSS 23 (Statistic Package in Social Science).

Ευρήματα : Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η αξιολόγηση σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους επηρεάζουν, όχι όμως σημαντικά τη σχέση αυτή ανάλογα με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο και τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος στην Ιεραρχία, όπου υπάρχει αύξηση της ικανοποίησης από την αξιολόγηση.

Ειδικότερα οι εργαζόμενοι στην συντριπτική τους πλειοψηφία, θεωρούν ότι έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά, γεγονός που αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης σύμφωνα με τις ισχύουσες σχετικές θεωρίες. Πρέπει βέβαια να τονισθεί ότι η ικανοποίησή τους προέρχεται κυρίως από την υψηλή βαθμολογία που συγκεντρώνει η πλειοψηφία των αξιολογούμενων.

Συγχρόνως προέκυψε συσχέτιση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ως παράγοντα παρακίνησης εφόσον συνδέονται με κάποιου είδους ανταμοιβή (εξωτερικό κίνητρο).

Αξία της έρευνας: Στον ελληνικό δημόσιο τομέα η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης θεωρείται μια τυπική διαδικασία, η οποία μάλιστα σταδιακά απαξιώθηκε και δεν λειτούργησε κατά τα έτη 2014,2015. Ωστόσο με την εφαρμογή των νόμων 4354/15 και 4369/16, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνδέονται με παροχή μισθολογικών κλιμακίων και αποτελούν συμπληρωματικό κριτήριο στην επιλογή του εργαζομένου ως επιτελικού στελέχους σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Συνεπώς εγκαινιάζεται μια νέα οπτική η οποία επιχειρεί να συνδέσει την αξιολόγηση με κάποια

στοιχειώδη οικονομικά κίνητρα άμεσα ή έμμεσα και σταδιακά να αποκαταστήσει την σημαντικότητά της ως βασικού εργαλείου του πυρήνα της διοίκησης απόδοσης. Ως εκ τούτου αποτελεί προτεραιότητα να γνωρίζουν τα επιτελικά στελέχη που ασκούν δημόσια διοίκηση εάν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση και τις παραμέτρους της ιδιαίτερα εκείνες που δημιουργούν εμπιστοσύνη, ενδιαφέρον, ικανοποίηση και παρακίνηση. Η αλληλεπίδραση αυτή θα δημιουργήσει τις προϋποθέσεις ώστε με ορθή προσαρμογή, το εργαλείο της αξιολόγησης να μετασχηματισθεί σε κίνητρο απόδοσης, αποτελεσματικότητας και μοχλό ανάπτυξης των εργαζομένων στο δημόσιο.

ABSTRACT

Purpose: This paper aims to examine two notions that are related to the employees' attitudes and perceptions of the performance evaluation process applied to the public sector. More specifically, this paper examines the correlation between the employee performance evaluation and employee's job satisfaction as well as whether the results of the evaluation encourage and motivate the employees.

Performance appraisal, a management key tool in the private sector, has also been adopted by the public sector as an integral element of a change in the labor model, which nowadays aims at providing services adapted to the modern and demanding needs of citizens. Employees are the agents of this change and therefore it is interesting to investigate whether they are satisfied and motivated by the results of their evaluation.

In order to set out the objectives of this paper and to define the research hypotheses, a bibliographic overview has been conducted in relation to the notions of employee evaluation, job satisfaction and motivation in the context of the public sector. Moreover, research papers relevant to employee satisfaction stemming from employee evaluations as well as research papers on aspects of the evaluation related to the establishment of levels of motivation, have been taken into account.

Methodology: For the implementation of the research, Hellenic Civil Aviation Authority was selected as a case study since it is considered to be a typical public sector entity, in the core of the State where a homogeneous employee appraisal system is applied. The methodology of the survey conducted is quantitative and, for the collection of primary data, one hundred (100) employees, completed a structured questionnaire. The analysis of data was carried out at the level of descriptive and inductive statistics with the statistical package SPSS 23 (Statistical Package in Social Science).

Findings: The survey pointed out that employee satisfaction within the Hellenic Civil Aviation Authority is correlated with the appraisal system.

This correlation is affected, nevertheless not significantly, by the demographic characteristics of the sample, depending on the gender, the educational level and position held by the appraised employee in the Hierarchy where increased satisfaction from the evaluation is noticed.

Moreover, employees in their vast majority consider that they have been objectively assessed, which is a factor of satisfaction according to related theories. On the other hand, it should be stressed that satisfaction derives mainly from high evaluation scores that are accrued by the majority of the survey participants. Simultaneously, the results of the evaluation were correlated as an external stimulus provided that they are linked to some kind of reward (external incentive).

Value of the survey: In the Greek public sector, the implementation of the employee evaluation system is considered to be a formal process, which has been gradually abolished and has not been applied in the years 2014-2015. However, according to the provisions of Laws 4354/15 and 4369/16, the results of the employees' performance evaluation are linked to salary scales and constitute a complementary criterion in the selection of employees as senior executives in public sector services.

Therefore, a new perspective is nowadays launched which attempts to link, directly or indirectly, employee evaluations with several fundamental financial incentives and gradually restore the importance of the employee evaluation process as a primary tool of performance management. Consequently, the awareness of the extent of the employee's interest on the evaluation system and its components, especially those that generate trust, interest, satisfaction and motivation, should be of utmost importance for the executives who exercise public management. This interaction will establish the conditions for the evaluation tool to be transformed, when properly adapted, into an incentive for efficiency, efficacy as well as a development driver for public sector employees.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την καθηγήτριά μου δρ. Ειρήνη Σαμαντά , επιβλέπουσα της παρούσας εργασίας η οποία με καθοδήγησε και πρόσφερε απλόχερα τη βοήθειά της σε όλα τα ζητήματα που με απασχόλησαν, υποδεικνύοντας τις κατάλληλες λύσεις.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τη Νίκη, τη Ζωή, τη Λουίζα, την Άννα ,τη Νατάσα για τη στήριξή τους.

Τέλος ευχαριστώ θερμά τους συναδέλφους μου οι οποίοι διέθεσαν τον πολύτιμο χρόνο τους για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και συνέβαλαν με τις παρατηρήσεις τους στη βελτίωση και προαγωγή της ερευνητικής διαδικασίας.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1. Εισαγωγή	14
1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος	15
1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος.	17
1.3 Αναφορά στο πεδίο της έρευνας	18
1.3.1 Εφαρμογή της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα	18
1.3.2 Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας	19
1.4 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας	22
1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι	23
1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι	23
1.5 Διατύπωση των ερωτημάτων που προκύπτουν από τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους της έρευνας.	24
2. Θεωρητική επισκόπηση	24
2.1 Δημόσιος Τομέας	24
2.2 Χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα	25
2.3 Η έννοια της αξιολόγησης	26
2.4 Η αξιολόγηση ως "Κίνητρο - Εφαρμογή"	29
2.5 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης - Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης. Ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.	32
2.6 Η έννοια της παρακίνησης - Θεωρίες παρακίνησης. Παρακίνηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.	38
2.7 Συσχετισμός των εννοιών της αξιολόγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης	43
3. Ερευνητικές υποθέσεις	50
4. Μεθοδολογία της έρευνας.	50
4.1 Φιλοσοφία της έρευνας	51
4.2 Ερευνητική προσέγγιση	56
4.3 Τεχνική της έρευνας	57
4.3.1 Είδη έρευνας	58
4.3.2 Μέθοδοι έρευνας	59
4.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου	60
4.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας (μέθοδος δειγματοληψίας)	62

4.4.2	Τεχνικές Στατιστικής Ανάλυσης	64
5.	Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης	64
5.1	Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων	65
5.2	Ανάλυση αξιοπιστίας	101
5.3	Έλεγχος υποθέσεων	104
5.3.1	Υπόθεση H1	104
5.3.1.1	Διαφορές ως προς το φύλο	105
5.3.1.2	Διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο	109
5.3.1.3	Διαφορές ως προς τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία	109
5.3.2	Υπόθεση H2	111
5.3.3	Υπόθεση H3	113
6.	Συμπεράσματα	116
6.2	Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας.	120
6.3	Συστάσεις για μελλοντική έρευνα	121
6.4	Περιορισμοί της έρευνας	122
	ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123
	ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	123
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ I	133
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II	135

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ - ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Πίνακας 1: ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	65
Γράφημα 1: Κατανομή απαντήσεων βάσει Φύλου.....	65
Πίνακας 2: ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ.....	66
Γράφημα 2: Κατανομή απαντήσεων βάσει Ηλικίας.....	66
Πίνακας 3: ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	67
Γράφημα 3: Απαντήσεις βάσει μορφωτικού επιπέδου.....	67
Πίνακας 4:ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	68
Γράφημα 4: Απαντήσεις βάσει ετών υπηρεσίας στο Δημόσιο.....	68
Πίνακας 5: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	69
Γράφημα 5: Κατανομή απαντήσεων βάσει θέσης στην ιεραρχία.....	69
Πίνακας 6: ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ.....	69
Γράφημα 6: Κατανομή απαντήσεων βάσει του Κλάδου των συμμετεχόντων.....	70
Πίνακας 7: 1.ΓΝΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ	70
Γράφημα 7: Γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης στο Δημόσιο	71
Πίνακας 8: 2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	71
Γράφημα 8: Ικανοποίηση από τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης	72
Πίνακας 9: 3.1. ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	72
Γράφημα 9: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Σαφήνεια των κριτηρίων αξιολόγησης	73
Πίνακας 10:3.2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.....	73
Γράφημα 10: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Δικαιοσύνη των κριτηρίων αξιολόγησης	74
Πίνακας 11: 3.3. ΓΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.....	74
Γράφημα 11: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Γενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης.....	75
Πίνακας 12: 3.4 ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ	75
Γράφημα 12: Κατανομή απαντήσεων ως προς την Πολυπλοκότητα των κριτηρίων	76
Πίνακας 13: 3.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ.....	76
Γράφημα 13: Κατανομή απαντήσεων ως προς την Αντικειμενικότητα των κριτηρίων.....	77

Πίνακας 14: 4. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	77
Γράφημα 14: Συμπλήρωση ή μη των εκθέσεων αξιολόγησης	77
Πίνακας 15: 5. ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΟΤΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ.....	78
Γράφημα 15: Απαντήσεις αναφορικά με την πεποίθηση αντικειμενικότητας του συστήματος	78
Πίνακας 16: 6. ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	79
Γράφημα 16: Προσδοκία αύξησης της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης.....	79
Πίνακας 17: 7.1. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ	80
Γράφημα 17: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις... ..	81
Πίνακας 18: 7.2. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΘΕΣΠΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ.....	81
Γράφημα 18: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση.....	81
Πίνακας 19: 7.3. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ	82
Γράφημα 19: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Αξιολόγηση από τρίτους φορείς	82
Πίνακας 20: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 7 – ΕΠΙΛΟΓΗ «ΆΛΛΟ»	83
Πίνακας 21: 8. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ	83
Γράφημα 20: Η αξιολόγηση ως κίνητρο για καλύτερη απόδοση.....	84
Πίνακας 22: i. ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΜΟΙΒΗ	84
Πίνακας 23: ii. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ.....	85
Πίνακας 24: iii. ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	85
Πίνακας 25: iv. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	85
Πίνακας 26: v. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΑΛΛΗ ΘΕΣΗ ΕΝΤΟΣ ΥΠΑ	86
Πίνακας 27: vi. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ.....	86
Πίνακας 28: vii. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ.....	86
Πίνακας 29: viii. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ.....	87

Πίνακας 30:ix. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ	87
Πίνακας 31:χ. ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	88
Πίνακας 32:xi. ΔΙΑΤΑΡΑΧΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ	88
Πίνακας 33:xii. ΑΔΙΑΦΟΡΙΑ.....	88
Γράφημα 21: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στους υπαλλήλους	89
Πίνακας 34: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 9 (ΑΛΛΟ)	90
Πίνακας 35: 10. ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΚΙΝΗΤΡΑ	90
Γράφημα 22: Πεποίθηση ως προς την αναγκαιότητα σύνδεσης της αξιολόγησης με κίνητρα....	91
Πίνακας 36: 11.1. ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ ΑΜΟΙΒΗ	91
Πίνακας 37: 11.2. ΠΙΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ	92
Πίνακας 38: 11.3. ΕΠΙΔΟΜΑ / BONUS	92
Πίνακας 39: 11.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ.....	92
Πίνακας 40: 11.5. ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ	93
Πίνακας 41: 11.6. ΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΣΕ ΚΑΤΙ ΠΙΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ	93
Πίνακας 42: 11.7. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	93
Πίνακας 43: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 11 (ΑΛΛΟ)	94
Γράφημα 23: Σύνδεση της αξιολόγησης με κίνητρα – Τα πιο σημαντικά κίνητρα.....	94
Πίνακας 44: 12. ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗΝ ΥΠΑ	94
Γράφημα 24: Μέσος όρος βαθμολογίας μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ	95
Πίνακας 45: 13. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΣΤΗΝ ΥΠΑ	96
Γράφημα 25: Αντίληψη αντικειμενικής αξιολόγησης του υπαλλήλου στην ΥΠΑ	96
Πίνακας 46 14. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ	97
Γράφημα 26: Ικανοποίηση από τη μέχρι τώρα βαθμολογία	97
Πίνακας 47: 15. ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	97
Γράφημα 27: Υποβολή ένστασης για τη βαθμολογία	98
Πίνακας 48: Περιγραφικά στατιστικά (Descriptive Statistics).....	98
Πίνακας 49: Reliability Statistics.....	102

Πίνακας 50: Item-Total Statistics.....	102
ΠΙΝΑΚΑΣ 51: ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, Τ. Α. ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ Μ.Ο. ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ	105
Πίνακας 52: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ (t ΤΕΣΤ).....	108
Πίνακας 53: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΑΝΟΝΑ) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	109
Πίνακας 55: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΟΝΕWAY ΑΝΟΝΑ) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ-ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	110
Πίνακας 56: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ΟΝΕWAY ΑΝΟΝΑ) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ-ΤΙΜΗ F	110
Πίνακας 57: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	111
Πίνακας 58 : ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	113
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ Η ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	115

1. Εισαγωγή

Η καταγιστική εξέλιξη των τεχνολογιών της πληροφορικής σε συνδυασμό με την παγκοσμιοποίηση και την απελευθέρωση της αγοράς έχουν δημιουργήσει νέες και απρόβλεπτες απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον των Οργανισμών. Η ευελιξία και η ταχύτητα με την οποία ανταποκρίνεται και προσαρμόζεται κάθε Οργανισμός εφαρμόζοντας έγκαιρα τις κατάλληλες αλλαγές, αποδεικνύεται παράγοντας επιτυχίας του.

Στο πλαίσιο αυτό, η λειτουργία του δημοσίου τομέα αποδείχθηκε προβληματική και αναποτελεσματική. Γι αυτό το Δημόσιο έγινε αποδέκτης πιέσεων προκειμένου να αλλάξει την οπτική του και να προχωρήσει σε αλλαγές θεσμικές, πολιτικές και ιδεολογικές, οι οποίες στοχεύουν στην παροχή υπηρεσιών προσαρμοσμένων στις σύγχρονες και απαιτητικές ανάγκες των πολιτών. Προκειμένου να ανταποκριθεί επιδιώκει συνεχώς να βελτιστοποιήσει τις δυνατότητές του και τη δράση του έναντι των νέων προκλήσεων που αντιμετωπίζει, υιοθετώντας και εφαρμόζοντας νέα μέσα διοίκησης (new public management), τα οποία ενίοτε δανείζεται από τον ιδιωτικό τομέα.

Επίκεντρο της δράσης αυτής είναι οι εργαζόμενοι, το ανθρώπινο δυναμικό, που αποτελεί παράγοντα με διττό ρόλο. Αφενός είναι ο ενεργός φορέας της εκάστοτε αλλαγής, αφετέρου ο άμεσος διαχειριστής των αποτελεσμάτων της. Συγχρόνως, όπως πολλοί ερευνητές έχουν διαπιστώσει, αποτελεί και την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ενός οργανισμού (McGregor, 1960).

Σύμφωνα με τα προαναφερόμενα η μεγαλύτερη πρόκληση για τους Διαχειριστές του Δημοσίου Τομέα είναι να συγκεράσουν τους στόχους του Οργανισμού για αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα με την εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων για κίνητρα, αμοιβή και ικανοποίηση.

Η βαρύτητα της διαπίστωσης αυτής οδηγεί στην ιδιαίτερη έμφαση που δίνεται στην αξιολόγηση των προσόντων και της απόδοσης των υπαλλήλων.

Στην παρούσα έρευνα μελετάται η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα για την αξιολόγησή τους και η συμβολή της στην εργασιακή τους ικανοποίηση και παρακίνηση. Επίσης ερευνάται η σύνδεση που έχουν τα

αποτελέσματα της αξιολόγησης με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και εάν τα αποτελέσματα αυτά τους ενθαρρύνουν και συμβάλλουν στην παρακίνησή τους ώστε να είναι πιο αποτελεσματικοί και πιο αποδοτικοί κατά την εργασία τους.

Κατ' αρχάς προσδιορίζεται η έννοια του δημόσιου τομέα και τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε αυτόν. Στη συνέχεια περιγράφεται η διαδικασία της αξιολόγησης, οι σκοποί και οι χρήσεις της, οι τρόποι και οι δυσχέρειες εφαρμογής της, καταγράφονται θεωρίες που προσδιορίζουν τις έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης των εργαζομένων και επιχειρείται η σύνδεση του συστήματος της αξιολόγησης με την εργασιακή ικανοποίηση και παρακίνηση. Επίσης εξετάζεται η σύνδεση της ικανοποίησης από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κατ' αναλογία με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων.

1.1 Η σημαντικότητα του θέματος και η διατύπωση του ερευνητικού προβλήματος

Από τη δεκαετία του 1980 υπήρξε μια συντονισμένη προσπάθεια για τη μεταρρύθμιση του ευρωπαϊκού δημόσιου τομέα, στην οποία η Μεγάλη Βρετανία ανταποκρίθηκε πρώτη με παρεμβάσεις στη νομοθεσία και εισαγωγή των εννοιών «μέτρηση της απόδοσης» και «σχέση ποιότητας και τιμής» στη δημόσια διοίκηση.

Έκτοτε γεννήθηκε ο νέος τρόπος δημόσιας διοίκησης «new public management», ο οποίος σύμφωνα με τον Hood (1991), έχει ως χαρακτηριστικά: την απασχόληση στελεχών που είναι επαγγελματίες, την καθιέρωση προτύπων, τη μέτρηση της απόδοσης, τον αποκεντρωτικό χαρακτήρα, την αύξηση του ανταγωνισμού μεταξύ οργανισμού και υπομονάδων, την αυξημένη ευθύνη και φειδώ στη χρήση των μέσων, και γενικότερα την έμφαση στο μοντέλο διοίκησης του ιδιωτικού τομέα.

Για έναν οργανισμό αποτελεί στρατηγική επιλογή η αξιοποίηση των προσόντων των εργαζομένων του δίνοντας εκ παραλλήλου βαρύτητα στον τρόπο που αλληλεπιδρά η σχέση μεταξύ ατόμου, εργασίας και οργανισμού. Προκειμένου λοιπόν να αξιοποιηθεί το προσωπικό λαμβάνονται υπόψη κριτήρια και επιδόσεις που προκύπτουν από την αξιολόγηση.

Η αξιολόγηση, αποτελεί μια διαδικασία που προκαλεί αντιδράσεις στους εργαζόμενους, σημαντικότερη των οποίων είναι η ικανοποίηση ή αντίστοιχα η δυσαρέσκεια. Έχει διερευνηθεί ότι η δυσαρέσκεια σε έναν οργανισμό αντικατοπτρίζεται στην ατομική

ικανοποίηση που εκφράζεται με το σύστημα αξιολόγησης (Kay, & Meyer, 1965). Οι ερευνητές έχουν επίσης καταλήξει στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση δεν θα είναι αποτελεσματική εκτός εάν εκληφθεί ως δίκαιη από όλους τους εμπλεκόμενους κατά τη διαδικασία της (Ilgen, Fisher, and Taylor, (1979). Για να σχετίζεται με την ικανοποίηση η αξιολόγηση πρέπει να είναι δίκαιη αντικειμενική και αποτελεσματική.

Όταν συντρέχουν οι προαναφερόμενοι παράγοντες συνδέεται με την παρακίνηση μέσω στόχων της θεωρίας του Locke (1968), τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) και τη θεωρία της ισότητας του Adams (1965). Βασική προϋπόθεση είναι ότι οι άνθρωποι που παρακινούνται, εργάζονται για την εκπλήρωση στόχων για τους οποίους περιμένουν δίκαιη αμοιβή όταν εκπληρώνονται.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τους εργαζόμενους εκείνους που έχουν επιλέξει να στελεχώσουν το δημόσιο τομέα, σύμφωνα δε με τους Demoussis, and Giannakopoulos, (2007), είναι εκείνοι που εκτιμούν περισσότερο τα μη χρηματικά οφέλη από ό, τι οι ομόλογοί τους στον ιδιωτικό τομέα.

Συνεπώς οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη εστιάζονται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης διότι αποτελούν τον μοναδικό αξιοκρατικό παράγοντα που μπορεί να ληφθεί υπόψη από τα αρμόδια όργανα για την προαγωγή των δημοσίων υπαλλήλων και την τοποθέτησή τους σε θέση ευθύνης. Συγχρόνως είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να γνωρίζουν τα αποφασιστικά όργανα του δημοσίου τομέα που είναι υπεύθυνα για το σχεδιασμό και την λήψη αποφάσεων σε κεντρικό επίπεδο, την αντίληψη και τη στάση των δημοσίων υπαλλήλων για το σύστημα με το οποίο αξιολογούνται, ως και εάν εισπράττουν από αυτό ικανοποίηση, δυσαρέσκεια, ποιοι είναι οι ειδικότεροι παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίησή τους και τέλος εάν παρακινούνται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Η βαθύτερη γνώση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάλυση των παραγόντων που συμβάλλουν στην ικανοποίηση και λειτουργούν ως κίνητρα για μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και απόδοση οφείλει να είναι πρώτιστος στόχος της ορθής διοικητικής πρακτικής. Διότι έτσι εξασφαλίζεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία του δημοσίου τομέα και προάγεται η βέλτιστη παροχή υπηρεσιών στους πολίτες.

1.2 Βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις του θέματος.

Όπως καταγράφουν οι Bernardin, Hagan, Kane, and Villanova, (1998) η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί τον πυρήνα των συστημάτων διοίκησης απόδοσης.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1979), αξιολόγηση προσωπικού είναι η διαδικασία διαπιστώσεως και καταγραφής της αποδόσεως ή επιδόσεως και των προσόντων του εργαζομένου σε σχέση με τις απαιτήσεις της θέσεως εργασίας για την οποία προορίζεται και στην οποία απασχολείται .

Σκοπός της διαδικασίας αυτής είναι η καλύτερη διοίκηση του προσωπικού περιλαμβάνει δε την τοποθέτηση, την επιλογή για προαγωγή, την παροχή οικονομικών ανταμοιβών και άλλα θέματα τα οποία απαιτούν διαφορετική μεταχείριση των μελών μιας ομάδας.

Σύμφωνα με τους Swanepoel, Erasmus, Van Wyk, and Schenk, (2000), η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια τυπική και συστηματική διαδικασία εντοπισμού, παρατήρησης, μέτρησης, καταγραφής και ανάπτυξης των θέσεων εργασίας, σύμφωνα με τα δυνατά και αδύνατα σημεία των υπαλλήλων.

Ο Dessler,(2015) υποστηρίζει ότι αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του. Στον πυρήνα της αξιολόγησης συναντώνται τρία βήματα της διαδικασίας που συνθέτουν τον κύκλο της :

- ▶ ο ορισμός των προτύπων εργασίας
- ▶ η αξιολόγηση απόδοσης βάσει αυτών των προτύπων
- ▶ η παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο, για να βοηθηθεί να διορθώσει τις αδυναμίες του ή να συνεχίσει να εκτελεί τα καθήκοντά του εξίσου αποτελεσματικά και στο μέλλον.

Από όλες τις αντιδράσεις έναντι της αξιολόγησης , η ικανοποίηση είναι εκείνη που έχει μελετηθεί περισσότερο.

Πολλά εμπειρικά στοιχεία αλλά και θεωρητικά επιχειρήματα δείχνουν ότι η ικανοποίηση είναι από τις σημαντικότερες αντιδράσεις στη διαδικασία αξιολόγησης.

Κατά το έτος 1976 ο Locke προσδιόρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως την θετική και ευχάριστη κατάσταση την οποία ένα άτομο εισπράττει από την εργασία του.

Επειδή οι αξιολογήσεις αποτελούν τη βάση πολλών σημαντικών αποφάσεων, η ικανοποίηση από τις βασικές πτυχές της διαδικασίας αξιολόγησης σημαίνει αναγνώριση, κύρος και μελλοντικές προοπτικές εντός του οργανισμού. Πράγματι, σε μελέτη του, ο Jawahar (2006) αναφέρει ότι η ικανοποίηση από την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης σχετίζεται θετικά με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή δέσμευση. Επίσης αρκετοί ερευνητές έχουν υποστηρίξει ότι οι αντιδράσεις αξιολόγησης πιθανόν να διαδραματίζουν ρόλο-κλειδί στην ανάπτυξη ευνοϊκών θέσεων εργασίας και οργανωτικής συμπεριφοράς και να ενισχύουν τα κίνητρα για αύξηση των επιδόσεων (Taylor, Fisher and Pgen, (1984). Πράγματι, σε σχετική έρευνα, οι απαντήσεις 256 υπαλλήλων συνδύστηκαν με βαθμολογίες απόδοσης δύο διαφορετικών περιόδων αξιολόγησης για να διερευνηθεί η επίδραση των αντιδράσεων αξιολόγησης στην απόδοση της εργασίας. Σε αυτή τη διαχρονική μελέτη, ακόμα και μετά από στατιστικά ελεγχόμενο αποτέλεσμα των προηγούμενων αξιολογήσεων απόδοσης και συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, οι αντιδράσεις στην αξιολόγηση εξηγούσαν ένα 11% επιπλέον της διακύμανσης στις μεταγενέστερες επιδόσεις.

Ως εκ τούτου, υπάρχει μια γενική συμφωνία για τα οφέλη της μελέτης των αντιδράσεων των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

1.3 Αναφορά στο πεδίο της έρευνας

1.3.1 Εφαρμογή της αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα

Ο Δημόσιος Τομέας στην Ελλάδα αποτελείται από τη Γενική Κυβέρνηση, τα εκτός αυτής νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου καθώς και τις Δημόσιες Επιχειρήσεις και Οργανισμούς. Τμήμα της Γενικής Κυβέρνησης αποτελεί η Κεντρική Κυβέρνηση της οποίας επίσης τμήμα αποτελεί η Κεντρική Διοίκηση στην οποία περιλαμβάνεται η Προεδρία της Δημοκρατίας, τα Υπουργεία, οι Ανεξάρτητες Αρχές και οι Αποκεντρωμένες Διοικήσεις.

Για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ισχύουν οι διατάξεις του νόμου 4369/2016 που περιέχει τις βασικές αρχές και τις διαδικαστικές λεπτομέρειες, σύμφωνα με τις οποίες στις αρχές κάθε έτους διενεργείται η αξιολόγηση για την απόδοση των εργαζομένων κατά το προηγούμενο ημερολογιακό έτος.

Η αξιολόγηση γίνεται διαδοχικά από τους δύο ιεραρχικά προϊσταμένους του υπαλλήλου και ο μέσος όρος της βαθμολογίας η κλίμακα της οποίας κυμαίνεται από 1 μέχρι 10 αποτελεί την τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Στο έντυπο¹ που συμπληρώνεται από τους αξιολογητές αποτυπώνονται πεδία με συγκεκριμένα κριτήρια όπως το μορφωτικό επίπεδο του εργαζόμενου, οι επιδόσεις του, η διοικητική ικανότητα, η επαγγελματική επάρκεια, η δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, η επίδειξη ενδιαφέροντος, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων, η ανάληψη ευθυνών και η ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας, η ιεράρχηση προτεραιοτήτων, ο συντονισμός και προγραμματισμός του έργου, η ανάληψη πρωτοβουλίας, οι εφαρμοζόμενες καινοτομίες, η ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου). Τέλος αποτελεί καινοτομία για το δημόσιο η βαθμολογία του βαθμού επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και της συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

Σημειώνεται ότι η διοίκηση μέσω στόχων αποτελεί έναν από τους βασικούς άξονες της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο οι διατάξεις που προβλέπουν βαθμολογία για την επίτευξη στόχων δεν έχουν ενεργοποιηθεί ακόμη, διότι προϋποθέτουν τον καθορισμό στόχων από το αρμόδιο όργανο διοίκησης, και την ανάπτυξη του συστήματος δεικτών μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, ενέργειες που επί του παρόντος δεν έχουν υλοποιηθεί.

1.3.2 Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

Πεδίο έρευνας της παρούσας εργασίας θα αποτελέσει η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (ΥΠΑ), η οποία είναι δημόσια υπηρεσία που υπάγεται στο Υπουργείο Υποδομών και Μεταφορών και διοικείται από τον Διοικητή της. Είναι οργανωμένη και λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές του αμιγούς δημοσίου τομέα με προσωπικό 2.600 υπαλλήλων. Ιστορικά η πρώτη διοικητική πράξη που αφορά τον τομέα της πολιτικής αεροπορίας στην Ελλάδα είναι η κύρωση της πρώτης διεθνούς Αεροπορικής σύμβασης με τον ν.2569/1921

¹ βλ. Παράρτημα 1

«περί Κυρώσεως της εν Παρισίοις υπογραφείσης την 30η Σεπτεμβρίου - 13 Οκτωβρίου 1919 Διεθνούς Συμβάσεως περί Αεροπλοΐας» ενώ η πρώτη ειδική υπηρεσία για την Πολιτική Αεροπορία συστήνεται το έτος 1926 ως «Γραφείον Εναερίων Συγκοινωνιών». Το 1931, η δημοσίευση των Ν. 5017/31 «περί Πολιτικής Αεροπορίας» και ν. 5100/31 «περί οργανώσεως υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» αποτελεί την πρώτη, οργανωτική προσπάθεια ρύθμισης της αεροπορικής δραστηριότητας καθώς και της διοικητικής και λειτουργικής οργάνωσης της ΥΠΑ. Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.5100/31, η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας συγκροτείται από την Κεντρική Υπηρεσία που αποτελείται από τη Διεύθυνση Πολιτικής Αεροπορίας και τα τμήματά της, την Εξωτερική Υπηρεσία η οποία περιλαμβάνει τους Κρατικούς Αερολιμένες, τα Κρατικά βοηθητικά αεροδρόμια τα οποία περιλαμβάνουν και τα Δημοτικά και Κοινοτικά Αεροδρόμια καθώς και την υπηρεσία σε Διεθνείς Αεροπορικούς Οργανισμούς.

Επόμενος σημαντικός σταθμός στην πορεία της Πολιτικής Αεροπορίας στη χώρα μας, κατόπιν αρκετών μεταβολών και αναμορφώσεων της σχετικής νομοθεσίας, είναι η έκδοση του Β.Δ. 865/1960 «περί Οργανισμού της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας του Υπουργείου Συγκοινωνιών και Δημοσίων Έργων», που αποτελεί τον πρώτο πληρέστερο Οργανισμό από την υπαγωγή της Υπηρεσίας στο Υπουργείο Συγκοινωνιών σύμφωνα με τον οποίο η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας διαρθρώνεται σε δύο επίπεδα, την Κεντρική Υπηρεσία και τις Περιφερειακές Υπηρεσίες.

Τέλος στο Προεδρικό Διάταγμα 714/1970 «Περί Ιδρύσεως Διευθύνσεως Εναερίων Μεταφορών παρά τω Υπουργείω Συγκοινωνιών και Οργανώσεως της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας» και στο νόμο 1340/1983 προβλέπεται :«*Η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας (Υ.Π.Α.) αποτελεί Δημόσια Υπηρεσία του Υπουργείου Συγκοινωνιών. Η Υπηρεσία αυτή υπάγεται στον Υπουργό Συγκοινωνιών και διοικείται από το Διοικητή και τον Υποδιοικητή της*». Επίσης, «*Το προσωπικό της Υ.Π.Α. διέπεται υπό των διατάξεων του Κώδικος Καταστάσεως Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων*».²

Ως εκ τούτου οι υπάλληλοί της είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι η υπηρετούν με σύμβαση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου (ΙΔΑΧ).

²www.hcaa.gr (ημερομηνία πρόσβασης 23-11-2017)

Αποστολή της ΥΠΑ είναι η οργάνωση, η ανάπτυξη και ο έλεγχος των αερομεταφορών και της αεροναυτιλίας έτσι ώστε να επιτυγχάνεται ο ανώτατος βαθμός ασφάλειας των πτήσεων.

Η ιδιαιτερότητα του αντικειμένου της διαφοροποιεί την ΥΠΑ από τις λοιπές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Η πλειονότητα του προσωπικού της εκπαιδεύεται για να αποκτήσει βασική εκπαίδευση, εξειδίκευση και πιστοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύμφωνα με τους διεθνείς κανονισμούς και νομοθεσία που ισχύουν για την Πολιτική Αεροπορία.

Αναφορικά με τα προσόντα διορισμού των δημοσίων υπαλλήλων (Π.Δ. 50/2001, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει) για τον διορισμό υπαλλήλων σε πολλούς κλάδους - ειδικότητες της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας απαιτούνται αυξημένα προσόντα που προβλέπονται στον Οργανισμό της (Π.Δ.56/89).

Στα ενενήντα χρόνια λειτουργίας της και μέχρι την πρόσφατη ιδιωτικοποίηση των δέκα τεσσάρων αερολιμένων, η ΥΠΑ έχει διαχειριστεί σαράντα αεροδρόμια και έχει παρέξει υπηρεσίες αεροναυτιλίας επιτυχώς στα συστήματα αεροναυτιλίας, προσαρμόζοντας τον ρόλο και την πολιτική της σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες και τους διεθνείς και ευρωπαϊκούς κανονισμούς.

Ωστόσο τα τελευταία χρόνια , η ΥΠΑ καλείται να αντιμετωπίσει νέες προκλήσεις σε ένα πολύ διαφορετικό περιβάλλον δεδομένου ότι ο κλάδος των αερομεταφορών έχει γίνει ιδιαίτερα ανταγωνιστικός που απαιτεί νέες πολιτικές προσαρμοσμένες σε ευρωπαϊκούς κανονισμούς τους οποίους η Ελλάδα οφείλει να υιοθετήσει και να ενσωματώσει στην ελληνική έννομη τάξη.

Κατά την παρούσα περίοδο βρίσκεται σε εξέλιξη η διάκριση των υπηρεσιών που παρέχει η ΥΠΑ και αφορούν τη διοικητική λειτουργία της και την παροχή υπηρεσιών αερομεταφορών και αεροναυτιλίας.

Με τον νόμο 4427/2016«*Σύσταση Αρχής Πολιτικής Αεροπορίας, Αναδιάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας και άλλες διατάξεις*» ο οποίος πρόκειται να εφαρμοσθεί πλήρως εντός του 2018, η ΥΠΑ αναδιρθρώνεται και χωρίζεται σε δύο αυτοτελείς υπηρεσίες, χωρίς ωστόσο να χάνει το δημόσιο χαρακτήρα της.

Η μια υπηρεσία αποκτά κανονιστικό και ρυθμιστικό ρόλο, η δε άλλη εξακολουθεί να παρέχει υπηρεσίες αεροναυτιλίας και να διαχειρίζεται τα αεροδρόμια που δεν έχουν

ιδιωτικοποιηθεί, αναλαμβάνοντας και την αρμοδιότητα της διαχείρισης των υδατοδρομίων.

1.4 Σκοπός της διπλωματικής εργασίας

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί εργαλείο ανάπτυξης και βελτίωσης για τους Οργανισμούς , για δε τους εργαζομένους αποτελεί κίνητρο να ωθηθούν σε προσωπική βελτίωση και μεγαλύτερη δραστηριοποίηση. Η ενθάρρυνση της αύξησης της απόδοσης μέσω παροχής κινήτρων ενισχύει στους εργαζόμενους την αίσθηση της δίκαιης μεταχείρισης και επομένως την υποκίνησή τους και την αφοσίωση στον Οργανισμό που ανήκουν.

Όταν η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί μηχανισμό που διαμορφώνεται με τη συμμετοχή των εργαζομένων, η εφαρμογή και τα αποτελέσματά του δημιουργούν ικανοποίηση και κίνητρο σε αυτούς.

Στο Δημόσιο Τομέα είναι ζωτικής σημασίας η εισαγωγή και καθιέρωση ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης που προκαλεί έμπνευση , μετασχηματίζει τις μετρήσιμες αξίες που είναι βασισμένες στην ασφάλεια τη σιγουριά και την ελαστικότητα και τις τοποθετεί στη βάση της αποτελεσματικότητας και της εξατομίκευσης.

Ο επαναπροσδιορισμός των στόχων της Δημόσιας Διοίκησης απαιτεί πλέον τη συναίνεση και την συνεργατικότητα των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται και διασφαλίζεται μέσω της παροχής κινήτρων. Για το Δημόσιο Τομέα δεν είναι απαραίτητη η οικονομική αποτίμηση των κινήτρων, δεδομένου ότι όπως έχει καταγραφεί σε σχετικές μελέτες, οι δημόσιοι υπάλληλοι που συνειδητά επιλέγουν την άσκηση του συγκεκριμένου επαγγέλματος, διακατέχονται από αισθήματα αλτρουϊσμού και αίσθηση προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο. Όπως δε έχει ήδη αναφερθεί (Demoussis, Giannakopoulos, 2007), οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα εκτιμούν περισσότερο τα μη χρηματικά οφέλη από ό,τι οι ομόλογοί τους στον ιδιωτικό τομέα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της συμβολής της αξιολόγησης όπως διενεργείται σήμερα στο δημόσιο τομέα, στην εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

1.4.1 Θεωρητικοί στόχοι

Η βιβλιογραφική επισκόπηση αποτελεί μέθοδο βάσει της οποίας προσδιορίζεται, αξιολογείται και συντίθεται με συστηματικό τρόπο, όλο το υλικό που αφορά συγκεκριμένη έρευνα και υπάρχει καταγεγραμμένο ως αποδεκτό από την επιστημονική κοινότητα.

Η ποιοτική διάρθρωση μιας ερευνητικής εργασίας έχει ως βασικό χαρακτηριστικό την ανάπτυξη της θεωρίας επί συγκεκριμένου θεωρητικού υπόβαθρου. Κατ' ακολουθία συνδέεται και προσδιορίζεται με σαφήνεια το ερευνητικό πεδίο που θα αποτελέσει αντικείμενο της μελέτης του ερευνητή.

Η παρούσα εργασία ανατρέχει κατ' αρχάς στο πεδίο έρευνας προκειμένου να αποτυπωθεί η λειτουργία του δημοσίου τομέα και να μελετηθούν τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων σε αυτόν όπως έχουν καταγραφεί σε σχετικές μελέτες.

α. Ανατρέχει στη βιβλιογραφία που αφορά την έννοια της αξιολόγησης ως εργαλείου μέτρησης της απόδοσης στον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα.

β. Μελετά μέσα από επιστημονικές καταγραφές και έρευνες την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης και το ειδικότερο τμήμα της, που αποτελεί η ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

γ. Τέλος μελετά την έννοια της παρακίνησης, σε συσχετισμό με την εργασιακή ικανοποίηση ως εννοιών που συσχετίζονται και αλληλεπιδρούν στο πεδίο του Δημοσίου Τομέα.

1.4.2 Ερευνητικοί στόχοι

E.1 Να διερευνηθεί ο βαθμός σύνδεσης της αξιολόγησης με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

E.2 Να διερευνηθεί ο βαθμός σύνδεσης της αξιολόγησης με την παρακίνηση των εργαζομένων στην Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας

1.5 Διατύπωση των ερωτημάτων που προκύπτουν από τους θεωρητικούς και ερευνητικούς στόχους της έρευνας.

1. Ενδιαφέρονται οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία αξιολόγησης;
2. Τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης για τον εργαζόμενο;
3. Τα αρνητικά αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται με τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων;
4. Τα αρνητικά αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται με την μειωμένη παρακίνηση και απόδοση των εργαζομένων;
5. Τα κριτήρια της αξιολόγησης πρέπει να είναι δίκαια, αντικειμενικά και εύληπτα για να σχετίζονται με την ικανοποίηση των εργαζομένων;
6. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή συνδέεται με την ικανοποίηση των αξιολογούμενων;
7. Η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων;
8. Η σύνδεση της αξιολόγησης με ανταμοιβή σχετίζεται με την ικανοποίηση των εργαζομένων και αποτελεί κίνητρο για μεγαλύτερη απόδοση;
9. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση συνδέεται με τη θέση τους στην Ιεραρχία, τα έτη προϋπηρεσίας και το μορφωτικό επίπεδο;

2. Θεωρητική επισκόπηση

2.1 Δημόσιος Τομέας

Ο δημόσιος τομέας στην Ελλάδα αποτελείται από τις Κρατικές ή Δημόσιες υπηρεσίες, που αποτελούν τον σκληρό πυρήνα του Δημοσίου και τον ευρύτερο Δημόσιο Τομέα που αποτελείται από τους Κρατικούς Οργανισμούς, τις Κρατικές ή Δημόσιες Επιχειρήσεις, τα Κοινωνικά Ιδρύματα, τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κάποιες Ανώνυμες Εταιρείες στις οποίες υπάρχει πλειοψηφική συμμετοχή του Κράτους. Ρόλος του Κράτους είναι ο έλεγχος και η παροχή υπηρεσιών που θεωρούνται δημόσια αγαθά. Προσανατολισμός του Δημοσίου τομέα είναι η συνδρομή και η εξυπηρέτηση του πολίτη.

2.2 Χαρακτηριστικά των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα

Η ανίχνευση των χαρακτηριστικών των ατόμων που επιλέγουν να εργασθούν στο δημόσιο τομέα, συμβάλλει στην κατανόηση της περαιτέρω στάσης και αντίληψής τους έναντι του συστήματος της αξιολόγησης, ως και πώς επιδρά στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους. Η βιβλιογραφία για την αγορά εργασίας στο δημόσιο τομέα δείχνει ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου και του ιδιωτικού διαφέρουν σε πολλά χαρακτηριστικά.

Μέχρι σήμερα, πολλές μελέτες έχουν αναλύσει το φαινόμενο, ξεκινώντας από τους Bellante και Link, (1981), και Blank (1985), οι οποίοι εξέτασαν ποιοι τύποι εργαζομένων είναι πιο πιθανό να επιλέξουν μια θέση εργασίας στο δημόσιο τομέα. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα είναι πιο μορφωμένοι (Blank (1985), είναι πιθανότερο να είναι γονείς και παντρεμένοι (Jovanovic και Lokshin, 2004) και οι περισσότεροι είναι πιο επιφυλακτικοί απέναντι στον κίνδυνο (Bellante και Link, (1981).

Σύμφωνα με προηγούμενες μελέτες, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η γονική μέριμνα, η ανώτατη εκπαίδευση, οι επαγγελματικές προτιμήσεις, το επίπεδο μισθών, τα φτωχότερα χαρακτηριστικά της υγείας και της προσωπικότητας συνδέονται με την απόφαση να γίνει κάποιος υπάλληλος του δημοσίου τομέα.

Ωστόσο, υπάρχουν και μελέτες που δείχνουν ότι αυτοί οι παράγοντες δεν ισχύουν πάντα. Για παράδειγμα, η σχέση μεταξύ επαγγελματικών συμφερόντων και επιλογής απασχόλησης στο δημόσιο τομέα εξηγείται πιθανότατα από τα παρόμοια είδη επαγγελμάτων που επιλέγονται από τους γονείς και τα παιδιά τους. Η παλαιότερη βιβλιογραφία έχει επίσης βρει μια θετική σχέση μεταξύ οικογενειακής δομής ή κακής υγείας και της απόφασης να εργαστεί κάποιος στο δημόσιο τομέα. Αυτές οι σχέσεις είναι πολύ πιθανό να εξηγούνται από την αποστροφή έναντι του κινδύνου, επειδή οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερες ανησυχίες για την ασφάλεια της εργασίας συνήθως αναζητούν θέσεις εργασίας "χαμηλότερης πίεσης" στο δημόσιο τομέα. Τα επιμέρους χαρακτηριστικά που παραμένουν σημαντικά, ακόμη και όταν λαμβάνονται υπόψη και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες αλλά και οι γενετικοί, σχετίζονται με την ποιότητα

(π.χ. ανώτερη εκπαίδευση), το επίπεδο μισθών και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας.

Συγκεκριμένα, μεταξύ των γενικά πανομοιότυπων εργαζομένων, οι πιο εξωστρεφείς και πιο μορφωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εισέλθουν στον δημόσιο τομέα. Τα ευρήματα δείχνουν επίσης ότι οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα φαίνεται να ενθαρρύνονται περισσότερο από τις χρηματικές ανταμοιβές επειδή έχει αποδειχθεί ότι τα ποσοστά εξόδου από τον ιδιωτικό τομέα μειώνονται στα επίπεδα της ιεραρχίας που οι εργαζόμενοι έχουν υψηλότερους μισθούς. (Maczulski, T., (2017).

2.3 Η έννοια της αξιολόγησης

Αξιολόγηση εργαζομένου (employee appraisal) είναι η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά. (Παπαλεξανδρή - Μπουραντάς , 2016).

Αποτελεί βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management). Παρόλο που η αξιολόγηση είναι βασικό στοιχείο της Διοίκησης Απόδοσης, η τελευταία είναι μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης που εκτός από την αξιολόγηση χρησιμοποιεί ως εργαλεία το σύστημα αμοιβών, τις προσλήψεις και την εκπαίδευση των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή κ.α., 2016).

Η πρώτη αξιολόγηση απόδοσης ιστορικά, ξεκίνησε όταν το 1800 στο εργοστάσιο του Robert Owens στο New Lanark πρώτη φορά καταγράφεται η διαδικασία της ανάρτησης ενός τεμαχίου χρωματισμένου ξύλου στο χώρο των μηχανών παραγωγής , προκειμένου να δείξει ο επόπτης- επιστάτης πως αξιολογεί την απόδοση του εργαζόμενου κατά την προηγούμενη ημέρα (ο χρωματισμός του ξύλου ήταν άσπρος για άριστη απόδοση, και σταδιακά μεταβαλλόταν σε κίτρινο, μπλε και εν τέλει μαύρο για κακή απόδοση).

Έκτοτε οι σκοποί και οι χρήσεις της αξιολόγησης έχουν θεαματικά επεκταθεί. Μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 1960, η χρήση της αξιολόγησης ήταν εξ ορισμού διοικητικής φύσεως και αφορούσε αποφάσεις πρόσληψης, προαγωγές και τοποθετήσεις σε

συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Ίσως λόγω έλλειψης εγκυρότητας στα κοινά χαρακτηριστικά που έπρεπε να έχουν θεσπισθεί για να αξιολογούνται οι εργαζόμενοι ή λόγω κυριαρχίας των υποκειμενικών εκτιμήσεων , υπήρξε μια πολύ χαλαρή σχέση μεταξύ των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και των αποφάσεων που αφορούσαν το προσωπικό. Συγχρόνως παρουσιαζόταν το φαινόμενο υπάλληλοι που είχαν αξιολογηθεί με υψηλή βαθμολογία να απολύονται και αντιθέτως υπάλληλοι που αξιολογούντο με χαμηλούς βαθμούς να παραμένουν στις θέσεις τους ή να επαναπροσλαμβάνονται.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1960 η αξιολόγηση άρχισε να χρησιμοποιείται ως συμβουλευτικός οδηγός για τη σταδιοδρομία των εργαζομένων και για την ανάπτυξη. Με το έργο ορόσημο του Drucker και του Mc Gregor για τη διοίκηση μέσω στόχων, η αξιολόγηση έγινε ένα ευρέως διαδεδομένο εργαλείο αποτίμησης και σχεδιασμού.

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πολλούς τρόπους ώστε να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των ιδίων των εργαζομένων. Παίξει σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της λειτουργίας ενός οργανισμού , στην ενδυνάμωση των εργαζομένων, καθώς επίσης και στον καθορισμό των εναλλακτικών προοπτικών καριέρας, ιδίως αν ληφθούν υπόψη και οι εκπαιδευτικές τους ανάγκες. Συνεπώς βασικές χρήσεις της αξιολόγησης των εργαζομένων όπως έχει καταγραφεί από τους Παπαλεξανδρή κ.α.,(2016) είναι :

1. Ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης των εργαζομένων.
2. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.
4. Η ανατροφοδότηση-επαναπληροφόρηση του εργαζομένου (feedback).
5. Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται με βάση την παραδοσιακή αντίληψη είναι η βαθμολογία μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων.

Στο παραδοσιακό μοντέλο αξιολόγησης ο ρόλος του Προϊσταμένου είναι ρόλος κριτή ενώ ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι παθητικός χωρίς συμμετοχή στην αξιολόγηση.

Τα αποτελέσματα βεβαίως είναι ανάλογα, δηλαδή οι αξιολογούμενοι αναπτύσσουν αμυντική στάση, αντιδρούν και συνήθως δεν αποδέχονται τα αποτελέσματά της. Οι δε αξιολογητές τη θεωρούν μια τυπική διαδικασία και συνήθως την υποτιμούν.

Αντίθετα η σύγχρονη αντίληψη της αξιολόγησης χαρακτηρίζεται από αναπτυξιακό προσανατολισμό χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν λαμβάνει υπόψη τις παρελθούσες επιδόσεις των εργαζομένων. Δίνει ωστόσο έμφαση κυρίως στις δυνατότητες για μελλοντικές επιδόσεις, έχοντας ως στόχο τη συνεχή βελτίωση και μάθηση, την υπευθυνότητα και την παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλές επιδόσεις.

Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την καθοδήγηση, την ανάπτυξη μέσω του εντοπισμού των ισχυρών και ασθενών σημείων του αξιολογούμενου και την συνεχή επαναπληροφόρηση. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός διότι συμμετέχει και ο ίδιος στην όλη διαδικασία. Η συμμετοχή του εργαζομένου στη στοχοθεσία συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προωθεί την αυτοαξιολόγηση.

Ο Κανελλόπουλος (1979), θέτει το ερώτημα εάν είναι καλύτερη η άτυπη και ατομική αξιολόγηση ενός προϊσταμένου μιας μικρής επιχειρήσεως ο οποίος γνωρίζει καλά όλους τους υφισταμένους του ή η τυποποιημένη αξιολόγηση ενός ηγετικού στελέχους μεγάλου οργανισμού με βάση καθορισμένη και συστηματική διαδικασία αξιολόγησης. Από τον ίδιο απαντάται , ότι καμία από τις δύο δεν είναι γενικά και καθολικά αποδεκτή ως ορθότερη από την άλλη. Για να καταλήξει κανείς σε ασφαλές συμπέρασμα χρειάζεται να γνωρίζει την εκάστοτε ακολουθούμενη διαδικασία και τα χρησιμοποιούμενα κριτήρια.

Παρουσιάζει ενδιαφέρον η άποψη του Peter Drucker, όπως αναφέρει ο Κανελλόπουλος (1979), σύμφωνα με την οποία εκείνο που έχει σημασία για μια μονάδα είναι η αξιοποίηση των ισχυρών πλευρών των εργαζομένων και όχι η υπερβολική απασχόληση με τις αδυναμίες τους. Η άποψη αυτή τονίζει ότι η οικονομική μονάδα μπορεί να επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα μόνον όταν βασίζεται και αξιοποιεί τις ισχυρές πλευρές των εργαζομένων αποφεύγοντας τις αδύνατες, πρακτική που οδηγεί στην πρωτοποριακή θεωρία της προσαρμογής της λειτουργίας του Οργανισμού κατά μεγάλο βαθμό στα χαρακτηριστικά και την προσωπικότητα των στελεχών και των λοιπών

εργαζομένων και όχι το αντίθετο δηλαδή προσαρμογή των εργαζομένων στα χαρακτηριστικά του Οργανισμού.

2.4 Η αξιολόγηση ως "Κίνητρο - Εφαρμογή"

Η διαμαρτυρία που συναντάται και ακούγεται πιο συχνά από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι ότι το σύστημα της αξιολόγησης "δεν λειτουργεί". Δηλαδή ενώ τα περισσότερα συστήματα σχεδιάζονται σωστά, είναι προσεγμένα, εξελιγμένα και φαίνεται να πληρούν όλες τις προϋποθέσεις σωστής λειτουργίας, οι αξιολογητές και οι αξιολογούμενοι πιθανά δεν έχουν τα κίνητρα ώστε να κάνουν σωστή χρήση.

Συνεπώς το πρόβλημα εστιάζεται στη σωστή εφαρμογή εξελιγμένων συστημάτων, τα οποία φέρουν τον κίνδυνο να αποτύχουν παρόλο που είναι πολύ καλά σχεδιασμένα και δομημένα.

Η επιτυχία ή αποτυχία εντοπίζεται στα κίνητρα που έχουν οι εμπλεκόμενοι για να συμβάλλουν με τη σωστή συμπεριφορά τους στην ορθή χρήση του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης.

Οι υποστηρικτές αυτής της άποψης διατείνονται ότι οι αξιολογητές στο πλαίσιο της δραστηριότητάς τους βρίσκονται σε μια συνεχή διαδικασία αξιολόγησης του εαυτού τους και των υφισταμένων τους. Διότι μέσα από την αξιολόγηση των άλλων ικανοποιείται μια βασική ανάγκη να κατανοήσουν, να προβλέψουν και να ελέγξουν την ατομική σφαίρα δράσης τους.

Επίσης διότι η αξιολόγηση μπορεί να εκτιμηθεί ως πηγή αυτοσεβασμού μέσω της κοινωνικής σύγκρισης ώστε τα αποτελέσματα να χρησιμοποιηθούν για να αποκτηθούν εξωγενείς ανταμοιβές (πχ αύξηση μισθού), αλλά και για να εκπληρωθεί η υποχρέωση του αξιολογητή να αξιολογήσει τον υφιστάμενό του.

Όταν όμως η αξιολόγηση απόδοσης τίθεται σε αυστηρό οργανωσιακό πλαίσιο, δηλαδή υπάρχει δομημένη διαδικασία η οποία πρέπει να εφαρμοσθεί για λόγους αξιολόγησης της εργασιακής απόδοσης, υπάρχουν προβλήματα.

Για τις δυσκολίες αυτές, σύμφωνα με τους Banner and Graber (1985) προτείνονται λύσεις ώστε να αυξήσουν τον ενθουσιασμό των αξιολογούμενων με τον θεσμό της

αξιολόγησης και να τον καταστήσουν λειτουργική διαδικασία της εργασίας τους, όπως ακολούθως:

A. Το σύστημα αξιολόγησης πρέπει να είναι σχεδιασμένο έτσι ώστε να είναι απολύτως συμβατό με την οργανωσιακή κουλτούρα ή το πλαίσιο του οργανισμού στον οποίο εφαρμόζεται προκειμένου να ενσωματωθεί πλήρως.

B. Η ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης πρέπει να γίνεται με τρόπο που δημιουργεί την πεποίθηση στον αξιολογούμενο ότι έχει αποτέλεσμα δηλ. ότι το ισοζύγιο από την όλη διαδικασία είναι θετικό. Ως εκ τούτου πρέπει να παρακολουθεί τις επιθυμίες και τις προσδοκίες του αξιολογούμενου, και κυρίως να συνδέεται με τις διοικητικές αποφάσεις που θα ακολουθήσουν όπως αμοιβή, προαγωγή κ.α.

Γενικότερα πρέπει να τονισθεί ότι είναι απαραίτητο να γίνει κάθε ενέργεια που θα υπογραμμίζει τη σπουδαιότητα και τη βαρύτητα της αξιολόγησης απόδοσης.

Για παράδειγμα σε κάποιους οργανισμούς αξιολογούν όλους τους κατέχοντες θέσεις ευθύνης προκειμένου να εδραιωθεί η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι άμεσα συσχετισμένη με την άσκηση καθηκόντων.

Στο πλαίσιο αυτό είναι απαραίτητη η μοντελοποίηση ρόλων στα υψηλότερα επίπεδα του οργανισμού. Εάν η Διοίκηση του Οργανισμού δεν λειτουργήσει προς αυτήν την κατεύθυνση, οι αξιολογητές του πρώτου και του δεύτερου επιπέδου θα λάβουν λανθασμένο μήνυμα.

Γ. Ο αξιολογητής πρέπει να ανταμείβονται για να αξιολογούν με ρεαλιστική βαθμολογία τους αξιολογούμενους. Προφανώς οι αξιολογητές αισθάνονται άνετα δίνοντας υψηλή βαθμολογία στους αξιολογούμενους, διότι αποφεύγουν τις διαμαρτυρίες και τα παράπονα. Η τακτική όμως αυτή δημιουργεί «πληθωρισμό καλής βαθμολογίας» που οδηγεί στην εξίσωση όλων, αδιακρίτως προσόντων και ικανοτήτων.

Για να αποφευχθεί το φαινόμενο αυτό μπορούν να ακολουθηθούν πολλές στρατηγικές , όπως να είναι αρωγός η Διοίκηση του αξιολογητή στην περίπτωση που αυτός αξιολογεί με χαμηλή βαθμολογία παρά να του υποδεικνύεται έμμεσα η τήρηση μετριοπαθούς στάσης λόγω πιθανών νομικών συνεπειών εκ μέρους του αξιολογούμενου.

Συγχρόνως πρέπει ο αξιολογητής να απαλλαγεί από την αντίληψη ότι βλάπτει τους υφισταμένους του όταν τους αξιολογεί με χαμηλή βαθμολογία σε σύγκριση με τη βαθμολογία άλλων προϊσταμένων.

Τέλος πρέπει να τονισθεί ότι οι αξιολογητές που συνεχώς βαθμολογούν με υψηλή βαθμολογία χαρακτηρίζονται μάλλον κακοί, επειδή αδυνατούν να εκτελέσουν σημαντικό μέρος της δουλειάς τους ως διαχειριστές του προσωπικού τους.

Συνοπτικά θα μπορούσε κανείς να αποτυπώσει ορισμένα βήματα που θα μπορούσαν να γίνουν προκειμένου να δοθεί στην αξιολόγηση η βαρύτητα που πρέπει να έχει:

Πρώτο βήμα είναι η καλή εκπαίδευση, η καλή γνώση του συστήματος και των σκοπών που εξυπηρετεί, από αμφότερες τις πλευρές δηλ. των αξιολογητών και των αξιολογούμενων.

Αυτό το πεδίο αποτελεί μεγάλη πρόκληση διότι είναι μάλλον παρεξηγημένο. Πρέπει να μελετηθούν όλα τα ευρήματα των παραδοσιακών πρακτικών και να διορθωθούν σύμφωνα με τις σύγχρονες ανάγκες.

Δεύτερο βήμα είναι η ανάλυση των δυνητικών οφελών που πρέπει να ταιριάζουν με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού που θα εφαρμόσει το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης. Ειδικότερα αναφέρεται η αντικειμενικότητα του συστήματος και η απαλλαγή του από ευνοιοκρατία, η σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με ανταμοιβή και αναγνώριση, η δημιουργία νομικής προστασίας των αξιολογητών έναντι των αξιολογούμενων και γενικά η επιλογή κριτηρίων που είναι σύμφωνα με τις ανάγκες και την κουλτούρα του Οργανισμού.

Τρίτο βήμα είναι η κατανόηση ότι η αξιολόγηση δεν είναι μια διαδικασία που εκ των πραγμάτων διενεργείται σωστά από τους αξιολογητές, οι οποίοι πάντοτε θεωρούν ότι λειτουργούν στο πλαίσιο της ορθής πρακτικής. Γι αυτό το λόγο χρειάζεται υποχρεωτική εκπαίδευση όλων εκείνων που την διενεργούν προκειμένου να λειτουργούν ρεαλιστικά, απαλλαγμένοι από το σύνδρομο της υποκειμενικής κρίσης ώστε τα αποτελέσματα της κρίσης τους να είναι χρήσιμα και εποικοδομητικά .

Όπως καταγράφεται από τον Κανελλόπουλο, (1979), βασικά και ελάχιστα χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα αξιολόγησης προσωπικού είναι :

- Η αντικειμενικότητα, η οποία συμβάλλει στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων,
- Η απλότητά του,
- Η σαφήνεια,
- Η προσαρμογή στις ειδικές συνθήκες του οργανισμού,
- Η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων, διότι ακόμη και το καλύτερο σύστημα είναι άχρηστο αν δεν το υιοθετήσουν τα άτομα που τους αφορά, και τέλος
- Η προσαρμοστικότητα δηλ. η ικανότητα προσαρμογής στις εκάστοτε συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό .

Όπως δε έχει καταγράψει ο Taylor et al., (1995), οι εργαζόμενοι συχνά αντιδρούν και αναπόφευκτα συγκρούονται. Η δυσαρέσκεια και τα αισθήματα της αδικίας κατά τη διαδικασία, όπως και η ανισότητα στις αξιολογήσεις μπορούν να οδηγήσουν οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης σε αποτυχία.

2.5 Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης - Θεωρίες εργασιακής ικανοποίησης. Ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Ο βαθμός που ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος από την εργασία του αποτελεί την εργασιακή ικανοποίηση. Μπορεί να αφορά την ίδια την εργασία ή το περιβάλλον εντός του οποίου ο εργαζόμενος παρέχει την εργασία του (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά ,2014).

Είναι η συναισθηματική αντίδραση του εργαζομένου έναντι της εργασίας του η οποία προκύπτει από την σύγκριση της εργασιακής πραγματικότητας με την επιθυμητή σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο κ.α, (2014) . Η εργασιακή ικανοποίηση έχει άμεση σύνδεση με την απόδοση του εργαζομένου, συμβάλλει στην προσπάθεια επίτευξης ατομικής στοχοθεσίας και οπωσδήποτε στην εργασιακή δέσμευση.

Όπως έχει προκύψει από εμπειρικές μελέτες, η ικανοποίηση των εργαζομένων θεωρείται είτε ως μια συνολική εντύπωση για την εργασία είτε ως σύνολο στάσεων για διάφορες πτυχές της εργασίας (Spector, 1997). Ο Locke, (1976) προσδιόρισε την

ικανοποίηση των εργαζομένων ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της δουλειάς ή της εργασιακής εμπειρίας. Οι Rice, Mc Farlin, and Bennett (1989) υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση καθορίζεται εν μέρει από τις διαφορές που προκύπτουν από μια ψυχολογική διαδικασία σύγκρισης που περιλαμβάνει την αξιολόγηση των τρεχουσών εμπειριών εργασίας σε σχέση με ορισμένα προσωπικά πρότυπα σύγκρισης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι μια σημαντική μεταβλητή που μπορεί να δώσει μια πρώτη εκτίμηση για το πως νοιώθουν και τι σκέφτονται οι εργαζόμενοι για τη δουλειά τους και τον χώρο στον οποίο εργάζονται.

Αναφέρεται στις προσδοκίες τους σχετικά με τον χώρο εργασίας και τη στάση που έχουν απέναντι στη δουλειά τους. Συνεπώς η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών του εργαζομένου σε μια εργασία (Togia, Koustelios, Tsiggilis, 2004).

Υπάρχουν πολλές θεωρίες στη βιβλιογραφία σχετικά με τον ορισμό της ικανοποίησης των ανθρώπων από την εργασία τους. Αντιπροσωπευτική είναι η θεωρία κινήτρων-υγιεινής του Herzberg (1968) που σχετίζονται με τη δημιουργία ικανοποίησης από την εργασία και ξεχωρίζουν από τους παράγοντες που οδηγούν σε δυσαρέσκεια από την εργασία. Οι παράγοντες που οδηγούν στην ικανοποίηση από την εργασία καλούνται κίνητρα και περιλαμβάνουν την επίτευξη, την αναγνώριση, την ίδια την εργασία, την ευθύνη και την πρόοδο. Οι παράγοντες που εμποδίζουν την ικανοποίηση από την εργασία και οδηγούν σε δυσαρέσκεια από αυτήν καλούνται παράγοντες υγιεινής και περιλαμβάνουν διοικητικές πρακτικές, εποπτεία, μισθό, διαπροσωπικές σχέσεις και συνθήκες εργασίας (Petty, Brewer and Brown, 2005)

Η ικανοποίηση από τη διαδικασία της αξιολόγησης θεωρείται η περισσότερο ερευνηθείσα μεταξύ των πτυχών της αξιολόγησης και ως η πλέον σημαντική αντίδραση στα αποτελέσματά της (Keeping and Levy 2000).

Αυτό συμβαίνει επειδή οι αξιολογήσεις αποτελούν τη βάση πολλών σημαντικών αποφάσεων, η δε ικανοποίηση από τις βασικές πτυχές της διαδικασίας αξιολόγησης σημαίνει αναγνώριση, επικύρωση της επικρατούσας πρακτικής και μελλοντικές προοπτικές εντός του οργανισμού. Έτσι, αναπτύσσεται ευνοϊκό κλίμα σε σχέση με πιθανές ανταμοιβές όταν η ικανοποίηση είναι υψηλή παρά όταν είναι χαμηλή.

Αλλά, σύμφωνα με τον Kouvach (1995) οι υπάλληλοι κατατάσσουν στην υψηλότερη θέση τα χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας και τοποθετούν την αμοιβή στην πέμπτη θέση. Όλες οι υψηλές βαθμολογίες για την ικανοποίηση αφορούν στην ίδια την εργασία (απαιτητική εργασία, ποικιλία και πεδίο εφαρμογής) η οποία αποτελεί έναν άριστο προγνωστικό παράγοντα της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία (Fried & Ferris, 1987),

Πολλά θεωρητικά μοντέλα (Ilgen, Fisher, Taylor, 1979) και ανασκοπήσεις (Cederblom 1982), έχουν υπογραμμίσει τον σημαντικό ρόλο που έχει η ανατροφοδότηση στη διαδικασία της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου η ικανοποίηση από την πληροφορία που λαμβάνουν οι αξιολογούμενοι είναι ένας σημαντικός παράγοντας που καθορίζει τη στάση τους απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

Η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης είναι έννοια ευρύτερη από μια απλή πληροφόρηση των αξιολογούμενων για τη βαθμολογία τους και μόνον. Οι συζητήσεις για την ανατροφοδότηση περιλαμβάνουν ανασκόπηση προηγούμενων επιτευγμάτων, εντοπισμό των ισχυρών σημείων και προσδιορισμό πεδίων για μελλοντική ανάπτυξη.

Πράγματι, σχεδόν πριν από τέσσερις δεκαετίες, ο Maier (1958) υπογράμμισε τον κρίσιμο ρόλο της ανατροφοδότησης κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Η ανατροφοδότηση, από τη σκοπιά του οργανισμού, εξυπηρετεί τόσο τη διατήρηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων προς το επιθυμητό και συγχρόνως τονώνει και να διατηρεί υψηλά επίπεδα προσπάθειας (Vroom, 1964).

Από τη σκοπιά του εργαζόμενου, ικανοποιεί την ανάγκη του για πληροφορίες σχετικά με το βαθμό κατά τον οποίο επιτεύχθηκαν οι προσωπικοί του στόχοι (Nadler 1977), καθώς και την ανάγκη του για πληροφορίες που θα του δώσουν τη δυνατότητα να συγκρίνει τα καθήκοντα που εκτελεί σε σχέση με άλλους (Festinger 1954).

Συνεπώς, η ανατροφοδότηση μπορεί δυνητικά να επηρεάσει τη μελλοντική του απόδοση (Ilgen et al. 1979, Jawahar 2006). Επί πλέον, πιστεύεται ότι παίζει ρόλο στη μελλοντική βελτίωση της θέσης εργασίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιδιαίτερα όταν η ανατροφοδότηση είναι αποδεκτή και εύκολα αντιληπτή (Ilgen, Peterson, Martin, Boeschen, 1981), Jawahar 2006, Taylor et al. 1984).

Από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας καταδεικνύεται ότι οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την αποτελεσματικότητα του εκάστοτε συστήματος αξιολόγησης είναι η συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία της αξιολόγησης, ο καθορισμός στόχων, η διεξαγωγή προφορικής συνέντευξης, η αυτοαξιολόγηση, η εποικοδομητική κριτική και η επιβράβευση.

Σε σχετική έρευνα, ο Jawahar, (2006), αποδεικνύει ότι η ικανοποίηση από την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης είναι θετικά συνδεδεμένη με την ικανοποίηση από την εργασία και την εργασιακή δέσμευση.

Η βιβλιογραφία καταγράφει ότι τα άτομα θα είναι ικανοποιημένα με το σύστημα αξιολόγησης μόνον όταν η διαδικασία εκπληρώνει τα κριτήρια της «δικαιοσύνης» που εκφράζεται από πολλούς ερευνητές με τους όρους της οργανωσιακής δικαιοσύνης (Greenberg, 1986).

Πολλοί ερευνητές έχουν μελετήσει τον σημαντικό ρόλο που παίζει ο αξιολογητής κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης (Ilgen et al. 1979, Cederblom 1982).

Οι Ilgen et al. (1979) προέβαλαν την άποψη ότι οι αντιλήψεις και οι απαντήσεις στα σχόλια της ανατροφοδότησης εξαρτώνται όχι μόνο από τα χαρακτηριστικά των σχολίων αλλά και από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο.

Ανασκοπήσεις (Cederblom 1982) και μοντέλα αξιολόγησης (Klein et al., 1987) δίνουν έμφαση στην επίδραση που έχει ο αξιολογητής ώστε να σχηματοποιήσει ο αξιολογούμενος τη στάση του έναντι του συστήματος αξιολόγησης . Άλλοι ερευνητές ισχυρίζονται επίσης ότι και εκείνοι που εποπτεύουν την όλη διαδικασία, διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία ή την αποτυχία οποιουδήποτε συστήματος αξιολόγησης (Nathan, Mohrman & Milliman, 1991), Pooyan and Eberhardt (1989).

Ωστόσο υπάρχει ενδεχόμενο οι αξιολογητές να μη επιθυμούν να είναι απολύτως ακριβείς κατά την αξιολόγηση γιατί δεν εμπίπτει στα άμεσα ενδιαφέροντά τους. Υπάρχουν κάποιες ενδείξεις ότι οι αξιολογητές σκόπιμα βαθμολογούν με χαμηλή βαθμολογία τους αξιολογούμενους για πολιτικούς λόγους (Longenecker, Sims, Gioia, 1987).

Υπάρχει επίσης ενδεχόμενο ο αξιολογητής να βαθμολογεί με υψηλή βαθμολογία τον αξιολογούμενο για να κερδίσει την εύνοιά του και να αποφύγει συγκρούσεις που θα επέφερε η χαμηλή βαθμολογία, η οποία επίσης θα οδηγούσε σε έλλειψη διοικητικής υποστήριξης και συμβολή σε ισχνές επιδόσεις (McGregor, 1957).

Από την πλευρά του αξιολογούμενου φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι διστάζουν να εμπιστευθούν τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους για την αξιολόγησή τους, δεδομένου ότι αυτό θα μπορούσε να επηρεάσει τις ευκαιρίες ανταμοιβής ή προαγωγής που περιμένουν (Newton and Findley, 1996)

Αυτό έρχεται σε αντίθεση με το σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης ως αναπτυξιακής διαδικασίας, καθώς οι αξιολογητές αμφισβητούνται και για τους δύο διαφορετικούς τους ρόλους, τόσο ως παρατηρητές όσο και ως αξιολογητές απόδοσης, καθώς και για ένα σημαντικότερο ρόλο, τον οποίο ο Randell (1994) υποστηρίζει ,αυτόν του συμβούλου με κατανόηση απέναντι στους αξιολογούμενους, ρόλου που ελάχιστοι προϊστάμενοι έχουν την κατάρτιση για να εκτελέσουν.

Από το θεωρητικό υπόβαθρο προκύπτει κατ' αρχάς ισχυρή σύνδεση μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή. Συνεπώς η αντίδραση του αξιολογούμενου καθορίζεται από την άμεση αυτή σύνδεση ως ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια.

Ο Kay, ο Meyer και ο French (1965) μελέτησαν τις συνεντεύξεις αξιολόγησης που διεξήχθησαν από ενενήντα δύο ζεύγη προϊσταμένων-υπαλλήλων. Η διαδικασία των συνεντεύξεων εκπονήθηκε από εκπαιδευμένους παρατηρητές και οι αντιδράσεις των υφισταμένων παρατηρήθηκαν τόσο πριν όσο και μετά από τις συνεντεύξεις. Η απόδοση μετρήθηκε 12 εβδομάδες αργότερα για να αποτιμηθούν οι επιπτώσεις της συνέντευξης αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι οι προσπάθειες ενός διευθυντή να βοηθήσει έναν υφιστάμενό του, υποδεικνύοντας αναγκαίες βελτιώσεις , θεωρήθηκαν συχνά ως απειλή για την αυτοεκτίμηση του αξιολογούμενου και είχαν σαν αποτέλεσμα αμυντική συμπεριφορά.

Οι αξιολογούμενοι που αισθάνθηκαν τη μεγαλύτερη απειλή είχαν την λιγότερο ευνοϊκή στάση έναντι του συστήματος αξιολόγησης και κατ' ακολουθία την ελάχιστη επικοδομητική βελτίωση στην απόδοση της εργασίας τους.

Οι Kay et al., υποστήριξαν ότι ένας διευθυντής μπορεί να βοηθήσει καλύτερα έναν υφιστάμενό του στη βελτίωση των επιδόσεων παρέχοντας συχνότερη ανατροφοδότηση και επιτρέποντας του να συμμετέχει στον προγραμματισμό των στόχων των θέσεων εργασίας.

Τα αποτελέσματα από μελέτη των Dorfman, Stephan, and Loveland (1986) έδειξαν (αφού μελέτησαν την παρελθούσα βαθμολογία) ότι η υποστηρικτική συμπεριφορά του

αξιολογητή συνδέεται πιο συχνά με υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης των υπαλλήλων, ενώ οι πτυχές που αφορούν τη διοικητική λειτουργία συνδέονται πιο συχνά με υψηλότερα επίπεδα ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Τα αποτελέσματα έρευνας των Silverman and Wexley's (1984) έδειξαν ότι η συμμετοχή στη διαμόρφωση της βαθμολογικής κλίμακας αξιολόγησης είχε ως συνέπεια να αντιλαμβάνεται ο αξιολογούμενος ότι η συνέντευξη ήταν αξιοσημείωτα χρήσιμη, οι υπεύθυνοι ήταν πιο υποστηρικτικοί, οι δε στόχοι τίθεντο σε μεγάλο βαθμό με συμμετοχική διαδικασία στην οποία είχαν την ευκαιρία να συμμετέχουν και οι αξιολογούμενοι. Έτσι οι αξιολογούμενοι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι με τους αξιολογητές και παρακινούντο κατά πολύ να βελτιώσουν την απόδοση της εργασίας τους.

Ως εκ τούτου είναι ιδιαίτερα χρήσιμο να λαμβάνεται υπόψη η αλληλεπίδραση του αξιολογητή και του αξιολογούμενου κατά τη διάρκεια της συνέντευξης διότι ο τρόπος που διενεργείται η αξιολόγηση αποτελεί τον βασικότερο και πιο ουσιαστικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας λειτουργίας του συστήματος.

Σύμφωνα με τους Deborah και Brian (1997) εφόσον το σύστημα της αξιολόγησης δεν είναι γενικό και δεν μπορεί να περάσει εύκολα από έναν οργανισμό σε άλλο, ο σχεδιασμός του και η διαχείρισή του πρέπει «να είναι έτσι προσαρμοσμένη» ώστε να ταιριάζει στους υπαλλήλους και στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και στην ποιότητα του Οργανισμού.

Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι οι οργανισμοί χρειάζονται να έχουν ένα συστηματικό πλαίσιο αξιολόγησης το οποίο διασφαλίζει ότι η αξιολόγηση είναι δίκαιη και συνεκτική και ότι το σύστημα διαθέτει ένα συνδετικό κρίκο μεταξύ της απόδοσης και των οργανωσιακών σκοπών μέσα από εξατομικευμένους στόχους και κριτήρια απόδοσης (Deborah et al. (1997).

Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αξιολόγησης, αξιολογούνται διαφορετικά κριτήρια και στοιχεία. Μεταξύ αυτών είναι τα επιτευχθέντα αποτελέσματα και οι στόχοι, ικανότητες και επιδεξιότητες, συμπεριφορές που συνδέονται με την εργασία, προσωπικά χαρακτηριστικά. Όσο πιο εξειδικευμένα είναι, τόσο περισσότερο το σύστημα αξιολόγησης είναι πιο αποτελεσματικό.

Οι Rooyan και Eberhardt, (1989) κατέγραψαν ότι εφαρμόζοντας διαφορετικά σύνολα κριτηρίων είχαν σημαντικές ενδείξεις για το αν θα αυξηθεί η ικανοποίηση των υπαλλήλων που κατέχουν θέση ευθύνης, αλλά και εκείνων που δεν κατέχουν, από κάθε αξιολόγηση, με τα συγκεκριμένα διαφορετικά κριτήρια.

Δηλαδή μπορούσαν να έχουν παράγοντες πρόγνωσης αύξησης της ικανοποίησης.

Σύμφωνα με την προαναφερόμενη βιβλιογραφία φαίνεται ότι μπορεί να διερευνηθεί η συσχέτιση μεταξύ των κριτηρίων αξιολόγησης και του βαθμού κατά τον οποίο ικανοποιούνται ή δυσαρεστούνται οι αξιολογούμενοι. Το αποτέλεσμα βοηθάει να προσδιορισθούν τα κριτήρια που προκαλούν δυσαρέσκεια ώστε να ληφθούν υπόψη σε ενδεχόμενη αλλαγή και να αντικατασταθούν με άλλα πιο πρόσφορα και καλά αποδεκτά.

2.6 Η έννοια της παρακίνησης - Θεωρίες παρακίνησης. Παρακίνηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Η παρακίνηση σύμφωνα με τους Κυριαζόπουλο κ.α.(2014),είναι ταυτόσημη με τις έννοιες θέληση, επιθυμία, κίνητρα. Επομένως οι εργασιακές συνθήκες στις επιχειρήσεις πρέπει να είναι κατάλληλα διαμορφωμένες έτσι ώστε ο εργαζόμενος να επιθυμεί και να μπορεί να αποδώσει.

Εξετάζοντας τις θεωρίες της παρακίνησης καταγράφουμε:

- Τη θεωρία του **Maslow** για την ιεράρχηση των αναγκών σύμφωνα με την οποία οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχημένες βάσει σειράς ικανοποίησης σε πέντε επίπεδα: πρώτο και δεύτερο επίπεδο οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες (φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες και ασφάλεια) , τρίτο και τέταρτο επίπεδο οι ψυχολογικές ανάγκες (το αίσθημα του «ανήκειν», αγάπη, αυτοεκτίμηση) και πέμπτο επίπεδο οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (αξιοποίηση εσωτερικών χαρισμάτων).
- Τη θεωρία του **Alderfer** E.R.G. που διαφοροποίησε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, και τις ιεράρχησε σε τρεις κατηγορίες: στο πρώτο επίπεδο βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες (existence), στο δεύτερο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες σχέσης με το κοινωνικό περιβάλλον (relatedness) και τέλος οι ανάγκες ανάπτυξης (growth).

- Τη διπολική θεωρία **X και Y του McGregor** κατά την οποία υπάρχουν δύο ομάδες υποθέσεων γύρω από ένα άτομο η X και η Y. Σύμφωνα με την πρώτη υπόθεση οι άνθρωποι εκ φύσεως αντιπαθούν την εργασία και την αποφεύγουν, συνεπώς πρέπει να τους ασκηθεί πίεση ώστε να εργασθούν πιο αποδοτικά, σύμφωνα με τη δεύτερη υπόθεση οι άνθρωποι επιθυμούν να είναι αυτόνομοι και δημιουργικοί, και εφόσον εργάζονται σε ένα περιβάλλον που τους εξασφαλίζει εμπιστοσύνη, αναπτύσσουν τις ικανότητές τους και εναρμονίζουν τις φιλοδοξίες τους με τους στόχους της επιχείρησης.
- Τη θεωρία του **McClelland** σύμφωνα με την οποία κάθε εργαζόμενος έχει την επιθυμία να καλύψει τις ανάγκες για :
 - επίτευξη σκοπών (achievement)
 - δημιουργία κοινωνικών δεσμών (affiliation)
 - εξουσία (power)
- Τη θεωρία των δύο παραγόντων του **Herzberg** η οποία κατατάσσει τους παράγοντες που εξασφαλίζουν ικανοποίηση σε δύο κατηγορίες:

Η πρώτη κατηγορία αποτελείται από παράγοντες που δημιουργούν θετικά συναισθήματα και παρακινούν θετικά (motivators) όπως η υπευθυνότητα , η φύση της εργασίας, η επίτευξη, οι ευκαιρίες προαγωγής ,η δυνατότητα ανόδου, η αναγνώριση του έργου.

Η δεύτερη κατηγορία αποτελείται από παράγοντες που προκαλούν αντικίνητρα και συναισθήματα δυσαρέσκειας (hygiene factors) όπως ο τρόπος διοίκησης, ο μισθός, οι διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων μεταξύ τους.
- Τη θεωρία της ισότητας του **Stacy Adams (1965)**, σύμφωνα με την οποία ο εργαζόμενος στο χώρο της εργασίας του συγκρίνει το σύνολο της προσφοράς του και το σύνολο της αμοιβής του με τα αντίστοιχα σύνολα ενός άλλου εργαζομένου με τον οποίο έχουν παρόμοιες θέσεις. Σύμφωνα με τη θεωρία της γνωστικής ασυμφωνίας, αν ο εργαζόμενος διαπιστώσει στη σύγκρισή του με τους άλλους ασυμφωνία έχει δύο επιλογές:

Είτε να προβεί σε συμπεριφορική αλλαγή, η οποία μπορεί να είναι ποσοτική (αύξηση ή ελάττωση του χρόνου αποσχόλησης) ή ποιοτική (ποιότητα παρεχόμενου έργου).

- Τη θεωρία της προσδοκίας του **Victor Vroom (1964)** ,σύμφωνα με την οποία αναζητείται ο τρόπος με τον οποίο παρακινείται ο εργαζόμενος και όχι η αιτία παρακίνησης . Η δύναμη για δράση προκύπτει από το γινόμενο τριών μεταβλητών:
 - Τη λειτουργικότητα, δηλ.την αντίληψη για ανταμοιβή της απόδοσης
 - Την ελκυστικότητα της συνέπειας, δηλ. τον βαθμό προτίμησης του ατόμου για κάποιο αποτέλεσμα
 - Την προσδοκία, δηλ. την πιθανότητα επιτυχούς απόδοσης σε σχέση με την προσπάθεια
- Τη θεωρία της **στοχοθεσίας** την οποία ανέπτυξε το 1960 ο ψυχολόγος **Ed Locke**, σύμφωνα με την οποία η επίτευξη ενός στόχου επηρεάζεται από τα κίνητρα, την αυτοαντίληψη και τον προσδιορισμό του ίδιου του στόχου.
- Τη θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldman σύμφωνα με την οποία υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας:
 - η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων,
 - ο σαφής καθορισμός του αντικειμένου εργασίας,
 - η σημαντικότητα της εργασίας,
 - η αυτονομία της εργασίας και
 - η πληροφόρηση για τα αποτελέσματα που είχε μια εργασία.

Ειδικότερα, όσο πιο άμεσα ενημερώνεται ο εργαζόμενος για τα αποτελέσματα της εργασίας του τόσο περισσότερο θα ικανοποιείται από αυτήν και θα νοιώθει υψηλή εσωτερική παρακίνηση.

Έρευνες για την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα

Παρά τη βαρύτητα του θέματος, η μεγάλη πλειοψηφία των ερευνών για τα κίνητρα της εργασίας τείνει και συνεχίζει να επικεντρώνεται περισσότερο στον ιδιωτικό τομέα (Dixit, 2002). Συνεπώς μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας που σχετίζεται με τα κίνητρα του δημόσιου τομέα είναι θεωρητικό (Wright,2001),

Οι Perry and Wise, (1990), ορίζουν την παρακίνηση στο δημόσιο ως "την ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί ο εργαζόμενος σε κίνητρα πρωτίστως ή μοναδικά εδραιωμένα σε δημόσιους θεσμούς και οργανισμούς".

Τα περιορισμένα στοιχεία που υπάρχουν έχουν εξαχθεί σε μεγάλο βαθμό από εμπειρικές έρευνες του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα (Frank and Lewis, 2004). Με λίγες αξιοσημείωτες εξαιρέσεις (Lewis and Alonso, 2001), η εμπειρική έρευνα για τον τρόπο με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται και η επίδραση των διαφόρων τύπων κινήτρων στις επιδόσεις των δημόσιων οργανισμών δεν έχει τύχει μεγάλης προσοχής.

Επιπλέον, με εξαίρεση τους Brewer και Selden,(2000), όλες οι μελέτες που έχουν γίνει και αφορούν τα κίνητρα για τις επιδόσεις στο δημόσιο τομέα έχουν σαν αντικείμενο την άποψη των διοικητικών στελεχών και όχι των εργαζομένων.

Για την Ελλάδα ενδιαφέρουσα καταγραφή αποτελεί η έρευνα του Μανωλόπουλου, (2007) η οποία επιχειρεί να δώσει πληροφορίες σχετικά με τα προαναφερθέντα κενά της βιβλιογραφίας με σκοπό να βοηθηθεί η δημόσια διοίκηση στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού σχεδίου κινήτρων, ευθυγραμμισμένου με τη δομή και τους στόχους των οργανισμών.

Τα σχετικά ευρήματα δείχνουν ότι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα της Ελλάδας οι προϊστάμενοι επιχειρούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους με έμφαση στις εξωγενείς ανταμοιβές και πιο συγκεκριμένα μέσω της παροχής δίκαιων μισθών και της αύξησης της ασφάλειας της εργασίας.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα αυτού του μοντέλου είναι αμφισβητήσιμη για τα επόμενα χρόνια διότι αφενός η αναδιάρθρωση και μείωση του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα αναμένεται να οδηγήσουν στη μείωση της παραδοσιακής ασφάλειας εργασίας, αφετέρου διότι δεν αναμένεται αύξηση του μισθολογικού εύρους που θα ικανοποιούσε τους δημόσιους υπαλλήλους.

Επιπλέον, τα αποδεικτικά στοιχεία που παρέχονται αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης εξωτερικών ανταμοιβών ως τρόπου ενεργοποίησης υψηλότερων επιπέδων απόδοσης.

Αν και αμοιβές και οφέλη ενδέχεται να εμπνεύσουν ορισμένους ανθρώπους να υπερτερούν στις θέσεις εργασίας του δημόσιου τομέα, τα εμπειρικά ευρήματα της μελέτης τονίζουν τη σημασία των εγγενών κινήτρων για την απόδοση των οργανισμών που ερευνώνται.

Τέλος, τα αποτελέσματα καταγράφουν την ύπαρξη ενός πολύπλευρου πλαισίου των αναγκών των εργαζομένων και των παραγόντων ικανοποίησης, που διαφοροποιούνται αισθητά σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και τις ικανότητές τους.

Ενώ οι χρηματικές ανταμοιβές εξακολουθούν να έχουν μεγάλη απήχηση στους εργαζόμενους, τα εγγενή κίνητρα (δημιουργική εργασία, αναγνώριση των προσπαθειών, περισσότερη αυτονομία στο χώρο εργασίας) φαίνεται να παράγουν επίσης υψηλές επιδόσεις. Αυτό είναι ένα άλλο επιχείρημα που υποστηρίζει την επίδραση μεταξύ εξωγενών και ενδογενών κινήτρων, υποδεικνύοντας την πολυπλοκότητα του κινήτρου και υποκρύπτοντας τη δυσκολία να καταγραφούν αποτελεσματικά όλες οι πτυχές του σε ένα πραγματικό περιβάλλον.

Ενδιαφέρουσα επίσης μελέτη για την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα αποτελεί η έρευνα του Camilleri, (2007) για τους παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα.

Τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας κατέδειξαν ότι η διαχείριση του δημόσιου τομέα έχει ως αποστολή τη δημιουργία κατάλληλου κλίματος για τους υπαλλήλους του. Επιπλέον, η παρακίνηση στο Δημόσιο προκαλεί ιδιαίτερο ενδιαφέρον επειδή θεωρείται ότι έχει θετικό αντίκτυπο στη συμπεριφορά κατά την εργασία των ατόμων, στην ικανοποίηση από την εργασία και στην εκπλήρωση στο αντίστοιχο επίπεδο απόδοσής τους. Επομένως, είναι σημαντικό ο δημόσιος τομέας να βρει τρόπους για την ενθάρρυνση των παραγόντων παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων του.

Περαιτέρω, για να μεγιστοποιήσουν οι εργαζόμενοι το επίπεδο παρακίνησής τους, πρέπει να τους παρέχονται σαφείς και καθαροί στόχοι, όπως και προτεραιότητα στόχων, ανεξάρτητα αν από το αν οι υπάλληλοι λαμβάνουν οδηγίες από μία ή περισσότερες πηγές.

Επιπλέον, τα ευρήματα δείχνουν ότι οι σχέσεις των εργαζομένων με τον ηγέτη έχουν θετικό αποτέλεσμα στην παρακίνηση στο δημόσιο τομέα, αν και αυτή η επιρροή είναι έμμεση.

Για την περαιτέρω ανάπτυξη και ενίσχυση της παρακίνησης, θα έπρεπε οι διοικήσεις να επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να έχουν συμμετοχή στις αποφάσεις που λαμβάνουν, να γίνουν πιο προσιτοί και να λαμβάνουν υπόψη τα στοιχεία με τα οποία τους τροφοδοτούν οι υπάλληλοί τους.

Να διευκολύνουν τους εργαζομένους, προσδιορίζοντας τις προσδοκίες που έχουν από αυτούς, αναθέτοντας σαφή καθήκοντα και καθορίζοντας τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, έτσι ώστε να ελαχιστοποιούν τα δυσμενή αποτελέσματα .

Τέλος να παρέχουν στους υπαλλήλους ανατροφοδότηση σχετικά με την ποσοτική και ποιοτική τους απόδοση στη δουλειά.

Όπως έχει διαπιστωθεί η έλλειψη παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα οφείλεται σε εγγενείς παράγοντες που συνιστούν μακροχρόνια παθογένεια και εντοπίζονται:

1. Στην ασύμβατη κουλτούρα του δημοσίου τομέα με την έννοια της παρακίνησης,
2. Στην έλλειψη ενθάρρυνσης από το εργασιακό περιβάλλον, ιδιαίτερα δε από τους προϊσταμένους,
3. Στην έλλειψη ανταμοιβής και αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων,
4. Στην έλλειψη πρωτοβουλίας από τους ίδιους τους εργαζόμενους,
5. Στην δαιδαλώδη διοικητική διαδικασία και το γραφειοκρατικό σύστημα που απογοητεύει και αποθαρρύνει τους εργαζόμενους
6. Στην έλλειψη σύνδεσης της εργασίας με αμοιβή ή συγκεκριμένη ανταμοιβή.

2.7 Συσχετισμός των εννοιών της αξιολόγησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παρακίνησης

Οι διαφορετικές θεωρίες μπορούν να βοηθήσουν στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της ικανοποίησης από την εργασία. Η έρευνα στην γνωστική ψυχολογία δείχνει ότι οι μετρήσιμοι και απαιτητικοί στόχοι συμβάλλουν στην ευθυγράμμιση των στόχων των ατόμων και των εταιρειών που οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα κινήτρων και συνεπώς, στην προσπάθεια των εργαζομένων (Locke and Latham, 2002). Επιπλέον, η θεωρία του καθορισμού στόχων υποδηλώνει ότι το επίπεδο επίτευξης στόχου συνδέεται στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Συχνά, οι οργανισμοί συνδέουν την επίτευξη στόχων με τα συστήματα αμοιβών, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση. Μελέτες έχουν δείξει ότι η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης (Heywood, & Wei, 2006).

Προηγούμενες έρευνες έχουν αναλύσει ευρέως την επίδραση του κοινωνικού πλαισίου των αξιολογήσεων απόδοσης στις αντιδράσεις των εργαζομένων σε αυτές τις αξιολογήσεις (Levy & Williams, 2004).

Μια διάσταση επικεντρώνεται στην σχέση αξιολογητή-αξιολογούμενου που περιλαμβάνει θέματα όπως η εμπιστοσύνη, η ακρίβεια αξιολόγησης και η αξιοπιστία, ως προϋποθέσεων για την αποδοχή και χρησιμότητα των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης. Οι πολύ σημαντικές στρεβλώσεις της αξιολόγησης στους οργανισμούς (Kane, Bernardin, Villanova, Peyrefitte, 1995), οδηγούν σε μικρότερη αποδοχή μεταξύ των εργαζομένων και μειώνουν τα κίνητρα για προσπάθεια (Prendergast & Topel, 1996). Αυτές οι στρεβλώσεις της αξιολόγησης μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές αιτίες, συμπεριλαμβανομένων των στρατηγικών κινήτρων των αξιολογητών, όπως η ευνοιοκρατία, η τιμωρία (Poon, 2004) ή τα διαπροσωπικά κίνητρα (Murphy and Cleveland, 1991,).

Επιπλέον, έχει αποδειχθεί ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των αξιολογητών επηρεάζουν τις συνολικές αποφάσεις αξιολόγησης (Krzystofiak et al., 1988). Άλλοι παράγοντες περιλαμβάνουν για παράδειγμα, την ικανοποίηση των εργαζομένων από την διαδικασία αξιολόγησης ως συνόλου, την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης ή τις εκτιμήσεις των εργαζομένων σχετικά με την ποιότητα και την δικαιοσύνη του καθεστώτος αξιολόγησης της απόδοσης (Blau, (1999) , Jawahar, (2006), Kuvaas, (2006) .

Σύμφωνα με τους Roberts and Reed (1996) και Pettijohn et al (2001b) η συμμετοχή, οι στόχοι και η ανατροφοδότηση έχουν επιπτώσεις στην αποδοχή της αξιολόγησης η οποία επηρεάζει την ικανοποίηση από την αξιολόγηση και εν τέλει την παρακίνηση και παραγωγικότητα του υπαλλήλου. Περαιτέρω σύμφωνα με τους Deci and Ryan, (1985), η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται μέσω της αξιολόγησης μπορεί να αυξήσει την εσωτερική παρακίνηση σε τέτοια έκταση ώστε συντελεί στην αύξηση της ικανότητας και επάρκειας του εργαζομένου.

Περαιτέρω, η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης, την αίσθηση δικαίου και την αποδοχή μιας τέτοιας πρακτικής (Cawley, Keeping, & Levy, 1998).

Οι Brown ,Hyatt, Benson (2010), αναλύουν την σχέση μεταξύ ποιότητας της αξιολόγησης που μετράται από την σαφήνεια, την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και την αμεροληψία της διαδικασίας αξιολόγησης και της ικανοποίησης από την εργασία και της

εργασιακής δέσμευσης βάσει ενός δείγματος περισσότερων από 2.300 υπαλλήλων από την Αυστραλία, μη διευθυντικών στελεχών μεγάλου οργανισμού του δημόσιου τομέα.

Διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν χαμηλή ποιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης (χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης στον εποπτικό φορέα, κακή επικοινωνία, έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις προσδοκίες, αντίληψη για μια λιγότερο δίκαιη διαδικασία αξιολόγησης) αναφέρουν επίσης χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης αναφορικά με την εργασία τους.

Συγχρόνως υπάρχουν μειονεκτήματα των επίσημων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης τα οποία ενδεχόμενα δημιουργούν δυσαρέσκεια στους αξιολογούμενους. Λόγω π.χ. της συνεχούς παρακολούθησης της προσπάθειας και της συμπεριφοράς των εργαζομένων, ορισμένοι εξ αυτών ενδέχεται να αισθάνονται περιορισμένοι στον τρόπο με τον οποίο μπορούν να οργανώσουν και να εκτελέσουν το έργο τους, γεγονός που μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία.

Όπως διατυπώθηκε αρχικά, η αξιολόγηση της απόδοσης συχνά συνδέεται με τις άμεσες οικονομικές συνέπειες. Συνεπώς υφίσταται το ενδεχόμενο, το εισόδημα των εργαζομένων να μειωθεί π.χ. σε περιόδους οικονομικής ύφεσης λόγω κατάργησης των επί πλέον αμοιβών (bonus) και αυτό να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση.

Επιπλέον, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να προκαλέσει υψηλότερα επίπεδα διασποράς των αμοιβών εντός ενός οργανισμού, γεγονός που ενδεχομένως μειώνει την ικανοποίηση των εργαζομένων διότι οι εργαζόμενοι δεν είναι ευχαριστημένοι με τις μισθολογικές ανισότητες καθεστώσ που αποτελεί παράγοντα δυσαρέσκειας.

Μελέτες έχουν δείξει ότι οι συγκρίσεις αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και την αμοιβή και επηρεάζουν αρνητικά την προσπάθεια στην εργασία (Brown et al., (2008).

Ένα άλλο μειονέκτημα της επίσημης αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να είναι ο αποκλεισμός των εσωτερικών κινήτρων λόγω της έντονης εστίασης στα εξωτερικά κίνητρα (Deci et al., (1999).

Μια πολύ σημαντική παράμετρος η οποία έχει αγνοηθεί στην πλειονότητα της βιβλιογραφίας για τα συστήματα αξιολόγησης, είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της

προσωπικότητας του αξιολογητή και του αξιολογούμενου, που αποτελούν σημαντικούς παράγοντες διαμόρφωσης εργασιακής ικανοποίησης.

Στην επόμενη ενότητα, καταγράφουμε τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας Big Five (Costa & McCrae, (1995), μιας καθιερωμένης ταξινόμησης που έχει επικυρωθεί από μια σειρά ψυχολογικών μελετών (Barrick & Mount, (1991) . Τα χαρακτηριστικά αυτά καθορίζουν την προσωπικότητα και επηρεάζουν την εκδήλωση διαφορετικής συμπεριφοράς και διαφορετικού βαθμού εργασιακής ικανοποίησης.

Οι πέντε διαστάσεις της ταξινόμησης περιλαμβάνουν: την εξωστρέφεια (extraversion), την ευσυνειδησία (conscientiousness), την τερπνότητα-(ευχάριστη διάθεση) (agreeableness) τον νευρωτισμό (neurotism) και τη δεκτικότητα στην εμπειρία (openness to experience) .

- **Η εξωστρέφεια** (extraversion) περιγράφει ένα άτομο που χαρακτηρίζεται ως επικοινωνιακό, ομιλητικό, θετικό, ενεργητικό, ανοιχτό, κοινωνικό, με συμπεριφορά αναζήτησης κύρους (Barrick et al., (1991). Για τους εργαζόμενους που σημειώνουν υψηλή εξωστρέφεια, η επίδραση της αξιολόγησης της απόδοσης στην ικανοποίηση από την εργασία θα πρέπει να είναι ισχυρότερη, καθώς συνήθως παρουσιάζουν υψηλότερο επίπεδο αυτοπεποίθησης και είναι περισσότερο διατεθειμένοι να παρακολουθούνται. Και τούτο διότι αναμένουν οι αξιολογήσεις τους να συμβάλλουν στο κύρος τους ή την σχετική απόδοση μέσα σε μια μονάδα εργασίας, κάτι που επιζητούν.

Πράγματι, για τους διευθυντές και τους πωλητές, η εξωστρέφεια έχει αποδειχθεί ότι σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εργασίας (Barrick et.al, 1991, Tett et al., 1991). Επιπλέον, οι εξωστρεφείς άνθρωποι, όπως στις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις έτσι και στη σχέση μεταξύ προϊσταμένου και των υφισταμένων του, είναι πιθανότερο να αναζητούν άμεση ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο (Krasman, 2006).

Επίσης επειδή οι εξωστρεφείς άνθρωποι τείνουν να εφαρμόζουν πιο επιθετικές μορφές χειρισμού συγκρούσεων για την επίλυσή τους, ένας ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ συναδέλφων, ο οποίος μπορεί εν μέρει να καθοδηγείται από τις αξιολογήσεις της απόδοσης, είναι επίσης πιο πιθανό να αξιολογηθεί θετικά, (Antonioni, 1998) .

- **Ευσυνειδησία** (conscientiousness). Οι άνθρωποι που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία στην ευσυνειδησία κάνουν προσεκτική δουλειά, είναι υπεύθυνοι, οργανωμένοι και λειτουργούν αποτελεσματικά (Barrick et al, 1991). Οι ευσυνείδητοι υπάλληλοι είναι πιο επιτυχημένοι στην εργασία τους, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης σε επίπεδο απόδοσης και είναι προσανατολισμένοι στις λεπτομέρειες με υψηλό επίπεδο στόχου (Barrick et.al, 1991, Judge & Ilies, 2002).

- **Η καλή προαίρεση** (agreeableness) χαρακτηρίζει τα άτομα ως συνεργατικά, ανεκτικά, έμπιστα, επιεική, που φροντίζουν να είναι ευγενικά με τους άλλους (Barrick et.al, 1991). Οι άνθρωποι που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία σε αυτήν την διάσταση περιγράφονται επίσης ως άτομα που ανησυχούν για την ευημερία των άλλων ανθρώπων, ιδιαίτερα εκείνων που ζουν ή συνεργάζονται στενά μαζί τους.

Επειδή τα τυπικά συστήματα αξιολόγησης αποκαλύπτουν πληροφορίες για την απόδοση των εργαζομένων σε μια μονάδα εργασίας ενδέχεται να προκαλέσουν ανισότητα μεταξύ των συναδέλφων. Για τους δεκτικούς εργαζόμενους, οι οποίοι ενδιαφέρονται για τους συναδέλφους τους και προσπαθούν να αποτρέψουν σχετικές αξιολογήσεις της απόδοσης, η τακτική αξιολόγηση ως επίσημη διαδικασία μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία, ειδικά όταν σχετίζεται με οικονομικές συνέπειες. Μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως εμπόδιο στις συνεργατικές εργασιακές σχέσεις, όταν η συνεργασία δεν ενθαρρύνεται, όπως στην περίπτωση που προσδιορίζονται και συμφωνούνται οι στόχοι.

- **Νευρωτισμός** (neurotism). Τα χαρακτηριστικά της διάστασης του νευρωτισμού (συναισθηματική αστάθεια) αφορούν σε άτομα που είναι ανήσυχα, συναισθηματικά ανασφαλή, που εκνευρίζονται εύκολα και ανησυχούν πολύ (Barrick et al, 1991). Η επίσημη αξιολόγηση μπορεί να μειώσει την ικανοποίηση από την εργασία, επειδή οι νευρωτικοί εργαζόμενοι μπορεί να φοβούνται τις αρνητικές συνέπειες από την ανατροφοδότηση της απόδοσης. Ειδικά οι αξιολογήσεις απόδοσης που σχετίζονται με τα οικονομικά αποτελέσματα παρέχουν αβεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη στόχου όπως και για τις μελλοντικές αποδόσεις. Έχει επίσης αποδειχθεί ότι αυτοί οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι λιγότερο επιτυχημένοι στις θέσεις εργασίας τους (Barrick et al, 1991), προτιμούν να αποφεύγουν τις συγκρούσεις (Antonioni, 1998) και είναι λιγότερο προσανατολισμένοι στον στόχο (Judge & Ilies, 2002). Με βάση αυτά τα επιχειρήματα,

για τους πλέον νευρωτικούς υπαλλήλους αναμένεται αποτέλεσμα που μετριάξει αρνητικά την ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, η ανατροφοδότηση μπορεί να μειώσει την αβεβαιότητα καθώς συμβάλλει στην παροχή πληροφοριών με σαφήνεια στους εργαζομένους (Krasman, 2010). Αυτό σημαίνει ότι η ανατροφοδότηση μπορεί να εκτιμηθεί ως χρήσιμη για την αποσαφήνιση των στόχων και με τη σειρά της πρέπει να οδηγήσει σε θετικό όρο αλληλεπίδρασης για τους περισσότερο νευρωτικούς υπαλλήλους. Εδώ, το καθαρό αποτέλεσμα είναι ασαφές από την αρχή και παραμένει ένα ερώτημα που απαντάται μόνον εμπειρικά.

- **Η δεκτικότητα στην εμπειρία** (openness to experience) αφορά σε άτομα που είναι περίεργα, ευφυή, αυθεντικά, που έχουν φαντασία (Barrick et al, 1991) και είναι δημιουργικά και αντισυμβατικά (Judge & Hies, 2002). Οι αξιολογήσεις απόδοσης, οι οποίες ενδέχεται να ορίζουν ένα σαφές και στενό εργασιακό περιβάλλον, είναι πιθανό να θεωρηθούν ως εμπόδιο για καινοτόμο συμπεριφορά, καθώς βασίζονται επίσης κυρίως σε βραχυπρόθεσμους δείκτες απόδοσης. Όμως, καθώς οι οικονομικές απολαβές και η αποδοχή των νέων προϊόντων από τους πελάτες για να χαρακτηρισθούν σημαντικά είναι μακροπρόθεσμα (Hultink & Robben, 1995), οι περισσότερο δημιουργικοί και ανοιχτόμυαλοι εργαζόμενοι ενδέχεται να αισθάνονται περιορισμένοι στο εργασιακό τους περιβάλλον και να μην είναι ικανοποιημένοι από την αξιολόγηση την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, ο Krasman, (2010) έχει δείξει ότι οι άνθρωποι που είναι περισσότερο ανοιχτοί στην εμπειρία έχουν περισσότερες πιθανότητες να αναζητήσουν αντανακλαστική ανατροφοδότηση, ένα είδος έμμεσης ανατροφοδότησης που βασίζεται σε πληροφορίες σχετικά με το πώς κάποιος αντιμετωπίζεται από έναν προϊστάμενο, αντί της άμεσης και ρητής ανατροφοδότησης.

Επιπλέον, αν οι αξιολογήσεις της απόδοσης έχουν αναπτυξιακό χαρακτήρα, για παράδειγμα, εάν συνδέονται με επενδύσεις σε εκπαίδευση, αναμένεται θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία για τους πιο ανοιχτόμυαλους υπαλλήλους (Barrick et.al, 1991). Ειδικά για αξιολογήσεις που συνδέονται με οικονομικά αποτελέσματα, οι εργαζόμενοι που είναι περίεργοι, έξυπνοι ή δημιουργικοί μπορεί να θεωρήσουν ευκολότερο να επιτύχουν τους στόχους τους και να κερδίσουν πρόσθετα χρήματα (για παράδειγμα στην ανάπτυξη προϊόντων). Επίσης στην περίπτωση αυτή το ακριβές

αποτέλεσμα είναι ασαφές από την αρχή και παραμένει ένα ερώτημα που απαντάται εμπειρικά.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του **σημείου ελέγχου**, διότι σύμφωνα με τον Spector, 1986, το εσωτερικό σημείο ελέγχου δείχνει να έχει θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και στα κίνητρα και τη δέσμευση (Ng et al., 2006).

Το σημείο ελέγχου κατά τον Rotter (1966), περιγράφει την αντίληψη των ατόμων για το βαθμό κατά τον οποίο είναι σε θέση να ελέγχουν κρίσιμες αποφάσεις στην ζωή τους.

❖ Οι άνθρωποι που θα σημειώναν υψηλή βαθμολογία αν αξιολογείτο ο βαθμός εσωτερικού ελέγχου τους, πιστεύουν ότι έχουν τον έλεγχο των κρίσιμων καταστάσεων στην ζωή τους μέσω των δικών τους προσπαθειών και ικανοτήτων. Το εξωτερικό σημείο ελέγχου περιγράφει μια κατάσταση όπου τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι δεν έχουν καθόλου ή ελάχιστο έλεγχο σε κρίσιμα γεγονότα στην ζωή τους.

Σε θέσεις εργασίας με αποδοχές άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοση, το αίσθημα αυτοδιάθεσης φαίνεται να αποτελεί προϋπόθεση για την προσπάθεια ή την ικανοποίηση των εργαζομένων. Καθώς τα άτομα αυτά συχνά αντιλαμβάνονται έναν ισχυρό δεσμό μεταξύ των ενεργειών και των συνεπειών τους και είναι πεπεισμένα ότι ορισμένοι στόχοι είναι εφικτοί από μόνοι τους, η διαδικασία παρακολούθησης της απόδοσης γίνεται ένα χρήσιμο εργαλείο διαχείρισης. Έχει αποδειχθεί ότι το εσωτερικό σημείο ελέγχου συνδέεται θετικά με την απόδοση της εργασίας (όπως αξιολογείται από τους προϊσταμένους, τα αντικειμενικά μέτρα απόδοσης και την αυτοαξιολογούμενη απόδοση), την ανατροφοδότηση εργασίας και την αυτονομία στην εργασία (Ng, Sorensen, & Eby, 2006).

❖ Οι εργαζόμενοι που σημειώνουν υψηλή βαθμολογία εξωτερικού σημείου ελέγχου πιθανότατα θεωρούν τις αξιολογήσεις της απόδοσης αρνητικές, καθώς υπάρχει μεγάλη αβεβαιότητα για την επίτευξη ή μη των προκαθορισμένων στόχων.

Οι προεκτεθείσες θεωρίες καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι η αξιολόγηση αποτελεί μια ευκαιρία του εργαζομένου για ενδυνάμωση και προσωπική ανάπτυξη. Συγχρόνως η ικανοποίηση από την επιτυχή λειτουργία της παρακινεί τον εργαζόμενο για καλύτερες επιδόσεις και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξήχθησαν από την καταγραφή της εννοιολογικής προσέγγισης και των ερευνών και μελετών οδηγούν στη διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων που ακολουθούν:

3. Ερευνητικές υποθέσεις

1^η Ερευνητική υπόθεση

H₀ : Η ικανοποίηση από την αξιολόγηση δεν σχετίζεται με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΥΠΑ και τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία.

H₁ : Η ικανοποίηση από την αξιολόγηση σχετίζεται με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΥΠΑ και τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία.

2^η Ερευνητική υπόθεση

H₀: Η αξιολόγηση δεν σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

H₂: Η αξιολόγηση σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

3^η Ερευνητική υπόθεση

H₀ : Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν σχετίζονται με την προσωπική παρακίνηση των εργαζομένων.

H₃: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται με την προσωπική παρακίνηση των εργαζομένων.

4. Μεθοδολογία της έρευνας.

Ο καθηγητής Μπαμπινιώτης (1998), δίνει τρεις γλωσσολογικούς ορισμούς της «έρευνας»: α) «η συστηματική εξέταση δεδομένων για την επιβεβαίωση, τον εμπλουτισμό ή την ανακάλυψη νέων στοιχείων», β) «η συστηματική ενασχόληση με την επίλυση επιστημονικού προβλήματος, την προώθηση της θεωρίας, την εύρεση

δεδομένων κτλ.» και γ) «η στατιστική καταγραφή και διερεύνηση δεδομένων, παραγόντων και διαπλεκόμενων σχέσεων στο πλαίσιο ενός συνόλου ατόμων».

Μέθοδος, κατά τον επιστημονικό ορισμό του ίδιου είναι «ο συστηματικός και προγραμματισμένος τρόπος προσεγγίσεως, εξετάσεως, αναλύσεως και ερμηνείας προβλημάτων ή φαινομένων βάσει συγκεκριμένων κανόνων, ο οποίος χρησιμοποιείται στην έρευνα και στις επιστημονικές ή φιλοσοφικές σχολές».

Μεθοδολογία είναι το σύνολο των μεθόδων οι οποίες εφαρμόζονται σε συγκεκριμένη επιστήμη.

Η Μεθοδολογία της έρευνας αποτελεί την τεχνική της έρευνας (Χαλικιάς,Μ., Σαμαντά, Ε.,2016).

Η επιστημονική έρευνα ορίζεται από τον (Wise, et al., 1967) ως « η συστηματική αναζήτηση πληροφοριών και επικυρωμένων γνώσεων». Ως εκ τούτου ως επιστημονική έρευνα καθορίζεται αφενός η αναζήτηση και απόκτηση νέας γνώσης και πληροφορίας, αφετέρου η επικύρωση της ήδη υπάρχουσας γνώσης.

Η ακαδημαϊκή έρευνα γίνεται κυρίως για επιστημονικούς σκοπούς αλλά μπορεί να διεξάγεται και για λογαριασμό επιχειρήσεων. Ο ακαδημαϊκός ερευνητής θα πρέπει να ξεκαθαρίσει το θέμα που ερευνά και τον σκοπό για τον οποίο το ερευνά (Χαλικιάς, Μ., κ.α, 2016).

4.1 Φιλοσοφία της έρευνας

Η φιλοσοφία της έρευνας απασχόλησε την ακαδημαϊκή κοινότητα για πολλά χρόνια και έχουν αναπτυχθεί αρκετοί προβληματισμοί αναφορικά με τη φύση της , την προσέγγισή της και την κατανόησή της. Η μεθοδολογία που θα επιλέξει ο ερευνητής εξαρτάται από την φιλοσοφική προσέγγιση που έχει ενστερνισθεί.

Πριν την επιλογή της ερευνητικής φιλοσοφίας στην παρούσα έρευνα, παρουσιάζονται συνοπτικά οι σημαντικότερες φιλοσοφικές προσεγγίσεις και οι υποδιαίρέσεις τους προκειμένου να δοθεί αρχικά μια γενική εικόνα και να αιτιολογηθεί εν συνεχεία και να καταγραφεί η στρατηγική και η μεθοδολογία που θα εφαρμοσθεί.

Η οντολογία είναι το φιλοσοφικό σύστημα, που ασχολείται με την ίδια τη φύση των πραγμάτων ή την ουσία των φαινομένων που ερευνώνται. Είναι ο κλάδος της μεταφυσικής που μελετά την ύπαρξη, τη φύση και τις σχέσεις των όντων.

Δηλαδή, τι υπάρχει, πως φαίνεται, από ποια μέρη αποτελείται και πως επηρεάζουν το ένα το άλλο.

Η οντολογία περιγράφει την άποψη (αξιώματα ή υποθέσεις) σχετικά με την φύση της πραγματικότητας, είτε μιας αντικειμενικής πραγματικότητας είτε μιας υποκειμενικής.

Ο ερευνητής έχει έναν αριθμό από βαθιά ενσωματωμένα αξιώματα που επηρεάζουν την οπτική του για το τι είναι πραγματικότητα (Blaikie, 1993, όπως αναφ. Χαλικιάς, Μ. κ.α.2016).

Η επιστημολογία αφορά τις βάσεις της γνώσης, τη φύση και τις μορφές της, το πώς μπορεί να αποκτηθεί και πώς μπορεί να μεταδοθεί. Σχετίζεται με τις υποθέσεις των ερευνητών για το πώς στοιχειοθετείται η «γνώση». Είναι το «φιλοσοφικό σύστημα πεποιθήσεων που σχετίζεται με το ποιος μπορεί να κατέχει την γνώση και να την παράγει» (Hesse-Biber S., Leavy P., 2004) όπ. αναφ. Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016.

Υποδιαιρείται σε δύο βασικές κατηγορίες σύμφωνα με την προσέγγιση του ερευνητή: τον αντικειμενισμό και τον υποκειμενισμό.

- **Ο Αντικειμενισμός** πρεσβεύει ότι η γνώση του τί υπάρχει στον κόσμο έχει προηγηθεί και είναι ανεξάρτητη από την νόηση του ανθρώπου, ο δε ερευνητής στοχεύει να προσεγγίσει κατά το δυνατόν την αντικειμενική γνώση. Συνεπώς εάν θεωρηθεί ότι η γνώση είναι αντικειμενική και μπορεί να μεταδοθεί σε μορφή πλήρως αντιληπτή, ο ερευνητής θα έχει ρόλο παρατηρητή και θα εφαρμόσει πλήρως τις μεθόδους που απαιτούν οι φυσικές επιστήμες.
- **Ο Υποκειμενισμός** υποστηρίζει ότι, δεν υπάρχει τίποτε ως τελικώς αληθινή γνώση αλλά υπάρχει μόνον αυτό που αντιλαμβανόμαστε ως αλήθεια και είναι αποτέλεσμα υποκειμενικών δοκιμών οι οποίες επαληθεύουν την πραγματικότητα όπως βιώνεται (Kamil, 2011), όπ. αναφ. Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016. Συνεπώς εάν θεωρηθεί ότι η γνώση είναι υποκειμενική, ήτοι βασίζεται στην εμπειρία ,την παρατηρητικότητα και τη διεισδυτική ματιά του ερευνητή, τότε αυτός μπορεί να χρησιμοποιήσει με ευέλικτο τρόπο τις ερευνητικές μεθόδους κατά την έρευνά του.

Ο Υποκειμενισμός έχει δύο βασικές προσεγγίσεις τον **Θετικισμό και την Φαινομενολογία** (Κυριαζόπουλος , Σαμαντά , 2011).

❖ **ΘΕΤΙΚΙΣΜΟΣ.** Η φιλοσοφική προσέγγιση του θετικισμού για την επιστήμη είναι η καθιερωμένη άποψη ότι τα κοινωνικά φαινόμενα όπως και τα φυσικά φαινόμενα, συνδέονται με σχέσεις αιτίας και αποτελέσματος. Υπό το πρίσμα της λογικής υπάρχει αντικειμενική αλήθεια που δεν συναρτάται από τις αισθήσεις του ανθρώπου.

Οι αρχές του θετικισμού ακολουθούν τις θέσεις τις οποίες ασπάζθηκαν οι φυσικοί επιστήμονες κατά τη διάρκεια των αιώνων. Αρχική μελέτη για την οποία πιθανότατα χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση του Θετικισμού ήταν εκείνη του Γερμανού μοναχού Johan Mendel, ο οποίος συγκέντρωνε στοιχεία με ουδέτερο τρόπο, η δε μεθοδολογία του βασίστηκε στην επιβεβαιωτική επανάληψη, ενώ ο ίδιος χρησιμοποιούσε υπολογίσιμες παρατηρήσεις οι οποίες μπορούσαν να εξετασθούν στατιστικά (Χαλικιάς, Σαμαντά, 2016).

Έκτοτε η έννοια του θετικισμού προσεγγίσθηκε για πρώτη φορά από τον Γάλλο φιλόσοφο A. Compte κατά το έτος 1830.

Κατά την αναζήτηση της αλήθειας με επιστημονικό τρόπο, σύμφωνα με την προσέγγιση του θετικισμού, πρέπει να συνδυάζεται η λογική με όλα τα λοιπά μέσα της εμπειρικής έρευνας όπως τα πειράματα, τις παρατηρήσεις, τις συγκρίσεις και κάθε διατύπωση επιστημονικής άποψης , όλα δε αυτά μέσω της εφαρμογής μεθόδων των φυσικών επιστημών στην κοινωνία.

Ο ερευνητής καταγράφει τα δεδομένα που ερευνά, αναπτύσσει τις υποθέσεις του μέσω της υφιστάμενης θεωρίας, ελέγχει τα αποτελέσματα της έρευνάς του και έτσι μπορεί να καταλήξει στην ερμηνεία των θεμάτων τα οποία ερευνά (Κυριαζόπουλος, Σαμαντά, 2011).

Η επιτυχία της έρευνας έγκειται στην σύμπτωση των ευρημάτων κάθε ερευνητή με τα ευρήματα των υπολοίπων οι οποίοι έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο θέμα.

Ο θετικισμός υποθέτει ότι ο κοινωνικός κόσμος υπάρχει αντικειμενικά και εξωτερικά, ότι η γνώση είναι έγκυρη μόνο αν βασίζεται σε παρατηρήσεις αυτής της εξωτερικής πραγματικότητας. Επίσης ότι υπάρχουν γενικοί νόμοι ή ότι μπορούν να αναπτυχθούν θεωρητικά μοντέλα γενικευμένα, τα οποία προσφέρονται για την πρόβλεψη των αποτελεσμάτων.

Βασίζεται στις αξίες της λογικής, της αλήθειας και της εγκυρότητας και επικεντρώνεται αποκλειστικά στα γεγονότα που συγκεντρώνονται μέσω άμεσης παρατήρησης και εμπειρίας και μετρώνται εμπειρικά χρησιμοποιώντας ποσοτικές μεθόδους - έρευνες και πειράματα - και στατιστική ανάλυση (Blaikie, 1993).

Στον Θετικισμό παρουσιάζονται υποθέσεις, διεξάγονται πειράματα με μεταβλητές των οποίων η ερμηνεία γίνεται με στατιστικά προγράμματα, που στοχεύουν να εξάγουν μια καινούρια θεωρία, η επεξήγηση της οποίας θα οδηγήσει στον έλεγχο κάποιου φαινομένου.

Αυτονόητο είναι, ότι έκαστος ερευνητής θα πρέπει με την έρευνά του όχι μόνο να επαληθεύσει αλλά και να προσθέσει στο ερευνώμενο ζήτημα, έστω έναν επί πλέον προβληματισμό σε σχέση με όλους τους προηγούμενους ερευνητές (Cohen L., Manion L., Morrison K., 2000).

Επειδή ο θετικισμός αναγνωρίζει φαινόμενα μόνο στην περίπτωση που μπορούν να παρατηρηθούν, μετρηθούν, ή υπολογισθούν διότι πρεσβεύει ότι η καλύτερη κατανόηση των πραγμάτων γίνεται μέσω παρατήρησης και όχι μέσω της υποκειμενικής θεώρησης επιφέρει τις ακόλουθες αρχές:

- Ως γνώση με βεβαιότητα, χαρακτηρίζονται μόνο φαινόμενα που συνεπάγονται γνώσεις, οι οποίες μπορούν να επιβεβαιωθούν από τις αισθήσεις (Φαινομενολογία)
- Η θεωρία έχει ως σκοπό να δημιουργήσει υποθέσεις ελέγξιμες και συνεπώς να επιτρέψουν την ερμηνεία των νόμων που εξετάζονται (παραγωγική προσέγγιση).
- Μέσα από τη συγκέντρωση των γεγονότων που αποτελούν τη βάση των νόμων αποκτάται η γνώση (επαγωγική στρατηγική).
- Η επιστήμη πρέπει να ενεργεί με τρόπο αξιακά ελεύθερο, αντικειμενικά (Χαλικιάς, Μ., κ.α., 2016).

❖ **ΦΑΙΝΟΜΕΝΟΛΟΓΙΑ.** Η φιλοσοφική προσέγγιση της φαινομενολογίας για την επιστήμη είναι η άρρηκτη σύνδεση του αντικειμένου που παρατηρείται με τον ερευνητή που το παρατηρεί. Ο ερευνητής διενεργεί το πείραμα και τα ευρήματα παράγουν νέα θεωρία η οποία έχει στηριχθεί και στον υποκειμενικό τρόπο σκέψης.

Πρώτος ο γερμανός φιλόσοφος Alfred Schutz (1899-1959),εφάρμοσε τη φαινομενολογική προσέγγιση στις κοινωνικές επιστήμες. Πιο συγκεκριμένα ο Schutz πίστευε ότι η κοινωνική πραγματικότητα έχει σημασία για τους ανθρώπους και ο κοινωνικός επιστήμονας έχει καθήκον να αποκτήσει πρόσβαση στην «κοινή λογική» των ανθρώπων προκειμένου να ερμηνεύει τις ενέργειες και τον κοινωνικό τους κόσμο από τη δική τους άποψη (Χαλικιάς, κ.α.2016).

Σύμφωνα με την επιστημολογία ο κόσμος έχει ήδη ερμηνευτεί πριν την εμφάνιση του επιστήμονα, συνεπώς αυτές τις ερμηνείες πρέπει ο επιστήμονας να κατανοήσει. Οι άνθρωποι που ζουν στο κοινωνικό περιβάλλον κατανοούν τον κόσμο γύρω τους και η ερμηνεία αυτή καθοδηγεί τη συμπεριφορά τους. Ο ερευνητής πρέπει να υπεισέλθει στην οπτική εκείνων των οποίων τη συμπεριφορά ερευνά προκειμένου να αντλήσει γνώση από την εμπειρία και τις απόψεις που έχουν αποκομίσει και εστιάζονται στην κοινή λογική. Εν συνεχεία μπορεί ο ερευνητής να ερμηνεύσει τις ενέργειες των ανθρώπων και τον κοινωνικό τους κόσμο μέσα από τη δική τους άποψη.

Κατά την εφαρμογή της φαινομενολογίας ο ερευνητής μπορεί να κάνει χρήση μεθόδων όπως οι συνεντεύξεις, οι συνομιλίες, η συμμετοχική παρατήρηση, η έρευνα δράσης, οι συναντήσεις εστίασης και η ανάλυση των βιογραφικών κειμένων.

Ο ρεαλισμός έχει ως βασική παραδοχή την ανεξαρτησία της ανθρώπινης συνείδησης από την πραγματικότητα η οποία είναι δυνατόν υπό προϋποθέσεις να γίνει αντικείμενο επιστημονικής έρευνας.

Οι δύο κύριες μορφές ρεαλισμού είναι ο εμπειρικός ο οποίος θεωρεί ότι η πραγματικότητα μπορεί να κατανοηθεί μέσα από τη χρήση κατάλληλων μεθόδων και ο κριτικός, ο οποίος αναγνωρίζει την πραγματικότητα της φυσικής τάξης και τα γεγονότα και τις συζητήσεις του κοινωνικού κόσμου οι οποίες είναι δυνατόν να κατανοηθούν και να αλλαχθούν όταν προσδιορισθούν οι δομές του χώρου εργασίας που τις δημιουργούν (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).

Για την παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ερευνητική φιλοσοφική προσέγγιση του θετικισμού δεδομένου ότι επιδιώκεται να διερευνηθεί μια αντικειμενική πραγματικότητα. Κατ' αρχάς έγινε μελέτη των υπαρχουσών θεωριών και ερευνών μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Περαιτέρω θα συλλεχθούν δεδομένα

προκειμένου μέσω αυτών να γίνει έλεγχος των ερευνητικών στόχων όπως αποτυπώνονται στην αντίστοιχη ενότητα. Τα αποτελέσματα θα συγκριθούν με τα ήδη υπάρχοντα άλλων ερευνών.

4.2 Ερευνητική προσέγγιση

Πέραν της συγκρότησης της θεωρητικής βάσης της έρευνας, ο ερευνητής πρέπει να προσδιορίσει και τον τρόπο που συνδέεται με την πρακτική. Η σχέση αυτή προσδιορίζεται από την ερευνητική προσέγγιση.

Δύο είναι οι μέθοδοι που προσδιορίζουν την ερευνητική προσέγγιση: Η παραγωγική μέθοδος και η επαγωγική.

Η παραγωγική προσέγγιση χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής βάσει θεωριών και προτύπων ήδη γνωστών στο πεδίο που ερευνά, καταλήγει σε μια υπόθεση την οποία εν συνεχεία διερευνά μέσω στοιχείων και δεδομένων που συγκεντρώνει βάσει προσχεδιασμένης διαδικασίας.

Χαρακτηριστικά της παραγωγικής προσέγγισης είναι : η βεβαιότητα των συμπερασμάτων,

η προσέγγιση από το γενικό στο συγκεκριμένο και από την αιτία στο αποτέλεσμα. Τα επιχειρήματα είναι έγκυρα ή άκυρα, υγιή ή εσφαλμένα.

Αντιθέτως κατά την **επαγωγική προσέγγιση** ο ερευνητής συγκεντρώνει στοιχεία και εν συνεχεία αναζητεί μια θεωρία η οποία ταιριάζει με τα στοιχεία αυτά. Η προσέγγιση κατευθύνεται από το συγκεκριμένο προς το γενικό και από το αποτέλεσμα στην αιτία. Συλλέγονται στοιχεία από τον ερευνητή και δημιουργείται μια νέα θεωρία προκειμένου να συγκριθεί με θεωρητικά μοντέλα που ήδη υπάρχουν. Τα επιχειρήματα είναι ισχυρά ή αδύναμα, πειστικά ή μη πειστικά (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).

Στην παρούσα έρευνα ως ερευνητική προσέγγιση επιλέχθηκε η παραγωγική προσέγγιση. Αφού έγινε βιβλιογραφική μελέτη του αντικειμένου ώστε να αποκτηθεί σχετική γνώση, διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες θα ελεγχθούν με τη χρήση εμπειρικών δεδομένων προκειμένου να γίνουν αποδεκτές ή να απορριφθούν.

4.3 Τεχνική της έρευνας

Η τεχνική της έρευνας αφορά την ερευνητική στρατηγική ήτοι τη διαδικασία με την οποία ο ερευνητής συλλέγει τα στοιχεία, τα αποθηκεύει και τα αναλύει.

Αναφέρονται συνοπτικά οι σημαντικότερες ερευνητικές στρατηγικές προκειμένου να τεκμηριωθεί η επιλεγείσα για την παρούσα έρευνα.

- **Η εθνογραφική έρευνα** η οποία βασίζεται στην μέθοδο της παρατήρησης των φυσικών κοινωνικών διαδικασιών και πραγματοποιείται σε απόλυτα φυσικό περιβάλλον. Έμφαση δίνεται στην καταγραφή και ανάλυση των καθημερινών εμπειριών των ατόμων που παρατηρούνται. Ο ερευνητής πρέπει να παρατηρήσει έναν ολοκληρωμένο κύκλο εξέλιξης του φαινομένου που μελετά το οποίο καταγράφει εμπλεκόμενος ενεργά ώστε να κατανοήσει τον τρόπο δράσης των ατόμων. Πρόκειται για μέθοδο κατά την οποία συλλέγονται στοιχεία που δεν μπορούν να υποστούν στατιστική επεξεργασία λόγω της μη τήρησης αυστηρών μεθοδολογικών κανόνων. Όμως με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύονται λεπτομέρειες που δεν θα μπορούσαν να αναδειχθούν μέσα από τα ερωτηματολόγια ή από ομάδες επικέντρωσης (Χαλικιάς, Μ.κα. 2016).
- **Η Μελέτη Περίπτωσης (Case Study)** αποτελεί σε βάθος μελέτη μιας συγκεκριμένης κατάστασης και όχι μια στατιστική έρευνα. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για να περιορίσει ένα ευρύ πεδίο έρευνας σε ένα εύκολα διερευνήσιμο θέμα. Δίνει ενδείξεις που επιτρέπουν την περαιτέρω επεξεργασία και δημιουργία υποθέσεων σχετικά με ένα θέμα. Θεωρείται ως έγκυρη μέθοδος έρευνας διαχρονικά. Επειδή από κάποιους αμφισβητείται η γενίκευση των αποτελεσμάτων της λόγω διεξαγωγής της σε περιορισμένο πεδίο, έχει θεωρηθεί ότι είναι μεν έγκυρη η διεξαγωγή μελετών περίπτωσης, θα πρέπει όμως να συνδέονται με πιο γενικές στατιστικές διαδικασίες προκειμένου να τους προσδίδεται το ανάλογο κύρος. (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).
- **Η θεμελιωμένη θεωρία (Grounded Theory)** η οποία αναπτύσσεται από δεδομένα που συλλέχθηκαν μέσω παρατήρησης. Η θεωρία δηλαδή κατασκευάζεται από τα δεδομένα της εμπειρικής παρατήρησης.

- **Η έρευνα επισκόπησης**, η οποία χρησιμοποιείται για συλλογή πρωτογενών στοιχείων με απευθείας ερωτήσεις. Οι πληροφορίες αντλούνται μέσω συνεντεύξεων, συμπλήρωση ερωτηματολογίου, τηλεφωνικά, ταχυδρομικά κλπ.
 - **Η έρευνα δράσης** χρησιμοποιείται όταν ο ερευνητής δεν γνωρίζει πολλά για το αντικείμενο το οποίο καλείται να αναλύσει.
 - **Η πειραματική έρευνα** βασίζεται στη συλλογή πρωτογενών στοιχείων μέσω πειραμάτων. Για τα πειράματα επιλέγονται ομάδες υποκειμένων στις οποίες παρέχεται διαφορετική μεταχείριση προκειμένου να καταγραφούν οι διαφορές στις αντιδράσεις τους και να ελεγχθούν οι παράγοντες που έχουν τεθεί υπό παρατήρηση.
 - **Η μικτή μέθοδος**
 - **Η μεθοδολογική τριγωνοποίηση** είναι παρόμοια με την μικτή μέθοδο, διότι χρησιμοποιεί πλέον της μιας μεθόδου (ποσοτικής ή ποιοτικής) για να μελετήσει το ίδιο κοινωνικό φαινόμενο. Ωστόσο κάθε μέθοδος επενεργεί αντίθετα στην άλλη έτσι ώστε να αυξάνεται η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.
- Η μελέτη περίπτωσης που επελέγη για την ερευνητική αυτή εργασία κρίθηκε ότι θα βοηθήσει στην εις βάθος μελέτη των μεταβλητών που ερευνώνται διότι περιορίζει την ευρύτητα του πληθυσμού των δημοσίων υπαλλήλων σε ένα εύκολα διερευνήσιμο πεδίο που αποτελεί η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας.

4.3.1 Είδη έρευνας

Ανάλογα με την ερευνητική προσπάθεια και τους στόχους, χαρακτηρίζεται το είδος της έρευνας.

- **Η διερευνητική έρευνα** στοχεύει στην εξοικείωση με ένα φαινόμενο ή την απόκτηση νέας γνώσης για το φαινόμενο αυτό, χωρίς να προσφέρει οριστική και αμετάκλητη λύση στα υπάρχοντα προβλήματα. Είναι η αρχική έρευνα που συμβάλλει στη συγκέντρωση προκαταρκτικών στοιχείων που θα δια φωτίσουν την πραγματική φύση του προβλήματος και πιθανότατα θα προτείνουν υποθέσεις ή νέες ιδέες. Ο ερευνητής σε αυτήν την περίπτωση πρέπει να είναι διατεθειμένος να αλλάξει την κατεύθυνση της έρευνάς του μετά την αποκάλυψη νέων δεδομένων (Saunders, 2007).

- **Η συμπερασματική έρευνα** έχει ως σκοπό τον προσδιορισμό της τελικής πληροφορίας ως μόνης λύσης στο υπάρχον πρόβλημα. Διακρίνεται στην περιγραφική και την αιτιολογική.
- **Η περιγραφική έρευνα** στοχεύει στην περιγραφή με ακρίβεια των χαρακτηριστικών ενός ατόμου, κατάστασης ή συνόλου. Κατά τη διαδικασία της μεθόδου αυτής δεν εφαρμόζεται μόνο ένα σχέδιο που έχει προκαθορισθεί ώστε να συλλεχθούν και αξιολογηθούν πραγματικά δεδομένα, ούτε μόνον απαντώνται όλα τα βασικά ερωτήματα, αλλά δίνονται σημαντικά δεδομένα που θα αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω έρευνα.
- **Η αιτιολογική έρευνα** στοχεύει στον προσδιορισμό της έκτασης και της φύσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).

Στην παρούσα ερευνητική εργασία θα χρησιμοποιηθεί η περιγραφική μέθοδος προκειμένου να περιγραφούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος και να αναλυθούν τα στοιχεία που θα συλλεχθούν.

Η επιλογή του υποκειμένου της έρευνας φαίνεται να καλύπτει περιορισμένο πεδίο, ωστόσο ο πληθυσμός από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα διαθέτει ακριβώς τα ίδια χαρακτηριστικά γνωρίσματα με το συνολικό πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων δεδομένου ότι η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με το ίδιο ακριβώς σύστημα. Συνεπώς τα αποτελέσματα της έρευνας θα μπορούν να γενικευθούν (επαγωγική στατιστική μέθοδος).

4.3.2 Μέθοδοι έρευνας

Η μέθοδος που επιλέγεται από τον ερευνητή για την πραγματοποίηση της έρευνας θα πρέπει να στηρίζεται στην καταλληλότητα εκάστης να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα. Σε πολλές περιπτώσεις γίνεται συνδυασμός των μεθόδων που είναι δύο η ποσοτική και η ποιοτική.

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται σε αξιόπιστες αριθμητικές και στατιστικές μετρήσεις του συνολικού πληθυσμού. Για να είναι αποτελεσματική πρέπει να στηρίζεται σε συλλογή στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού, το δείγμα που αντιπροσωπεύει το πλήθος να είναι τυχαία επιλεγμένο και ως ασφαλέστερο εργαλείο συλλογής δεδομένων

να χρησιμοποιείται καλά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο. Ωστόσο η χρησιμοποιούνται και άλλα εργαλεία κατά την κρίση του ερευνητή, όπως προσωπικές, τηλεφωνικές και μέσω Internet συνεντεύξεις, ταχυδρομικές έρευνες, κλπ.

Η ποσοτική έρευνα επιλέγεται όταν υπάρχουν λίγες και συγκεκριμένες μεταβλητές προς έλεγχο από τον ερευνητή ενσωματώνει δε τις πρακτικές και τους κανόνες του θετικισμού. (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).

Η ποιοτική έρευνα είναι κατάλληλη όταν ο ερευνητής θέλει να διερευνήσει νέες γνωστικές περιοχές από τις οποίες δεν μπορεί να αντλήσει συμπεράσματα βάσει ποσοτικών δεδομένων και καταγραφών. Ποιοτικές τεχνικές χρησιμοποιούνται όταν πρόκειται για έρευνα αντιλήψεων, στάσεων, εμπειριών ατόμων. Βασίζεται σε παρατήρηση, συνεντεύξεις, αναλύσεις προϋπαρχόντων κειμένων, αρχειακού υλικού κλπ τεχνικές.

Για την παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική ερευνητική στρατηγική , ήτοι συνελέγησαν στοιχεία, έτυχαν επεξεργασίας και τα αποτελέσματα εξήχθησαν μέσω του προγράμματος ανάλυσης δεδομένων SPSS.

4.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο είναι έντυπο με το οποίο ο ερευνητής απευθύνει στα υποκείμενα της έρευνάς του σχεδιασμένες ερωτήσεις προκειμένου να απαντηθούν με κλίμακες συμφωνίας ή διαφωνίας , τοποθετήσεις κλπ. Οι ερωτήσεις είναι συνδεδεμένες με τους στόχους της έρευνας και πρόθεση του ερευνητή είναι να καλυφθούν οι σκοποί της.

Η χρήση του ερωτηματολογίου αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο συλλογής δεδομένων, ο δε σχεδιασμός του αποτελεί τη βάση της έρευνας διότι καθορίζει το είδος των ερευνητικών ερωτημάτων που πρέπει να απαντηθούν και τον τύπο των ερωτήσεων που θα χρησιμοποιηθούν για τον σκοπό αυτό.

Ο τύπος των ερωτήσεων που μπορεί να περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο είναι :

- ▶ Πολλαπλής Επιλογής
- ▶ Αριθμητικές Ανοικτού Τύπου
- ▶ Κειμένου Ανοικτού Τύπου

- ▶ Κλίμακες Αξιολόγησης & Κλίμακες Συμφωνίας ή Κλίμακες Likert τις οποίες ορισμένοι ερευνητές αντιμετωπίζουν ως ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών και κάποιιοι άλλοι ως αριθμητικές ανοικτού τύπου. (Χαλικιάς, Μ.,κ.α. 2016).

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου γίνεται με πολλούς διαφορετικούς τρόπους που επιλέγονται από τον ερευνητή σύμφωνα με τις επιδιώξεις του.

Οι Προσωπικές Συνεντεύξεις όπου ο ερευνητής είναι σε άμεση επαφή με τον ερωτώμενο, στο χώρο εργασίας στο δρόμο κλπ. Το πλεονέκτημα του τρόπου αυτού είναι η επίδειξη μεγαλύτερης προθυμίας του ερωτώμενου για συμμετοχή, ενώ βασικό μειονέκτημα είναι η παραβίαση της ανωνυμίας.

Οι Ταχυδρομικές Έρευνες με βασικά πλεονεκτήματα τον οικονομικό τρόπο διεξαγωγής και τη διευκόλυνση των ερωτώμενων ώστε να διαθέσουν το χρόνο τους όποτε επιλέγουν. Βασικό επίσης μειονέκτημα η παραβίαση της ανωνυμίας, εφόσον είναι γνωστό σε ποιόν απευθύνονται.

Οι Έρευνες μέσω e-mail οι οποίες αποτελούν τον πιο σύγχρονο, ταχύ, οικονομικό και φιλικό τρόπο έρευνας. Ωστόσο δεν μπορούν να διασφαλίσουν ότι ο ερωτώμενος θα απαντήσει μόνο μία φορά ή δεν θα απαντηθεί το ερωτηματολόγιο από τρίτο.

Επίσης τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν να γενικευθούν διότι ο πληθυσμός που διαθέτει e-mail έχει άλλα χαρακτηριστικά από εκείνον που δεν διαθέτει.

Οι Έρευνες μέσω Internet/Intranet διασφαλίζουν ταχύτητα, χαμηλό κόστος και ευελιξία όμως δεν εκφράζουν το σύνολο του πληθυσμού.

Στην προκειμένη ερευνητική εργασία διανεμήθηκαν με προσωπική επαφή εκατό (100) ερωτηματολόγια προκειμένου να συμπληρωθούν.

Οι υπάλληλοι οι οποίοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ανήκουν σε δύο βασικούς κλάδους της ΥΠΑ τους διοικητικούς και τους επιχειρησιακούς των τριών βαθμίδων της Ιεραρχίας, ήτοι υπάλληλοι, προϊστάμενοι Τμημάτων και Προϊστάμενοι Διευθύνσεων.

Πριν τη διανομή του συνολικού αριθμού των ερωτηματολογίων διανεμήθηκαν πιλοτικά δέκα έντυπα ερωτηματολογίων προς συμπλήρωση στα ίδια άτομα που διενεμήθη το οριστικό ερωτηματολόγιο, προκειμένου να αναδειχθούν ενδεχόμενα προβλήματα. Ο σχολιασμός των ερωτηθέντων που αφορούσε τη δομή του ερωτηματολογίου και την κατανόηση των ερωτήσεων, αποδείχθηκε ιδιαίτερα χρήσιμος και ελήφθη υπόψη για τη βελτίωσή του.

Περαιτέρω με την προσωπική επαφή δόθηκε η δυνατότητα να εξηγηθεί ο σκοπός της έρευνας και να συγκεντρωθούν όλα τα ερωτηματολόγια σε σύντομο χρονικό διάστημα πάντα διασφαλίζοντας την ανωνυμία των ερωτώμενων.

Οι ερωτήσεις που διατυπώθηκαν είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και πενταβάθμιας κλίμακας Likert .

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερα πεδία. Οι ερωτήσεις του Α πεδίου αποσκοπούν στο να αποτυπωθεί κατά πόσον το σύστημα αξιολόγησης είναι γνωστό στους αξιολογούμενους και η αντίληψή τους για αυτό. Οι ερωτήσεις του Β πεδίου στοχεύουν στη σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με την ικανοποίηση και την παρακίνηση του αξιολογούμενου. Στο Γ πεδίο ζητείται η προσωπική εμπειρία εκάστου από την αξιολόγηση και από το Δ πεδίο αντλούνται δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων.

Επειδή σε κάποιες ερωτήσεις δεν ήταν εύκολο να προβλεφθούν και να αξιολογηθούν όλες οι δυνατές απαντήσεις χρησιμοποιήθηκε η εναλλακτική απάντηση «άλλο». Από τα εκατό ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, επεστράφησαν συμπληρωμένα και τα εκατό ήτοι υπήρξε ανταπόκριση κατά 100% . Αυτό εξηγείται από την αμεσότητα στην προσέγγιση των συμμετεχόντων και την συνεργατική τους διάθεση.

4.4.1 Διαδικασία δειγματοληψίας (μέθοδος δειγματοληψίας)

Τα δεδομένα διακρίνονται στα πρωτογενή και στα δευτερογενή. Τα πρωτογενή προέρχονται από το δείγμα το οποίο συμμετέχει στην έρευνα. Ενώ τα δευτερογενή προέρχονται από σχετικές με το θέμα δημοσιευμένες έρευνες άλλων.

Δείγμα είναι ένα τμήμα του πληθυσμού επιλεγμένο για συγκεκριμένη έρευνα, με σκοπό να είναι αντιπροσωπευτικό του συνόλου του πληθυσμού.

Ο σχεδιασμός της δειγματοληψίας προϋποθέτει τη λήψη τριών αποφάσεων:

- ▶ Σε ποιους απευθύνεται η έρευνα
- ▶ Σε πόσους ανθρώπους πρέπει να γίνει η έρευνα
- ▶ Πως θα πρέπει να επιλεγούν οι άνθρωποι του δείγματος.

Η δειγματοληψία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πιθανό δείγμα ή με μη πιθανό δείγμα.

Κατηγορίες πιθανής δειγματοληψίας.

Απλή ή τυχαία δειγματοληψία. Είναι η απλούστερη και ακριβέστερη μέθοδος. Η επιλογή των ερωτώμενων πραγματοποιείται τυχαία και εξασφαλίζει αντιπροσωπευτικό δείγμα εφόσον το δείγμα είναι μεγάλο.

Στρωματοποιημένη δειγματοληψία. Βασίζεται στο γεγονός ότι διαφορετικές υποομάδες στον πληθυσμό επηρεάζουν διαφορετικά το ερευνώμενο μέγεθος. Συνεπώς επιλέγουμε μικρότερα δείγματα από κάθε επί μέρους στρώμα το οποίο θεωρείται ως ξεχωριστός πληθυσμός.

Δειγματοληψία κατά ομάδες. Ο ερευνητής διαιρεί το πλήθος του δείγματος σε διαφορετικά υποσύνολα από τα οποία επιλέγεται για την έρευνα ένα τυχαίο υποσύνολο. Ο ερευνητής συνεχίζει να επιλέγει διαδοχικά υποσύνολα και καταλήγει στο τελικό δείγμα (δειγματοληψία πολλών σταδίων).

Συστηματική δειγματοληψία, η οποία είναι εναλλακτική μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας.

Κατηγορίες μη πιθανής δειγματοληψίας.

Δειγματοληψία ποσοστάσεων. Ποσόστωση είναι το μέγεθος του δείγματος μιας υποομάδας. Με την ποσόστωση διασφαλίζεται ότι το δείγμα εκφράζει τις υποομάδες του πληθυσμού-στόχου που ενδιαφέρει.

Εμπειρικό (κατά κρίση) δείγμα. Τα άτομα επιλέγονται λόγω της εύκολης προσβασιμότητας στον ερευνητή.

Δείγμα ευκολίας. Μοναδικό κριτήριο της δειγματοληψίας είναι η ευκολία. Το δείγμα αποτελείται από άτομα εύκολα διαθέσιμα. Ωστόσο ενδέχεται το δείγμα αυτό να μην είναι αντιπροσωπευτικό.

Δείγμα χιονοστιβάδας. Επιτυγχάνεται όταν ζητείται από έναν συμμετέχοντα να προτείνει κάποιον άλλο, σε περίπτωση δυσκολίας του ερευνητή να εξασφαλίσει δείγμα.

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιείται η απλή ή τυχαία δειγματοληψία. Ο πληθυσμός του δείγματος (εκατό άτομα) κρίθηκε επαρκής προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα που επιδιώκονται επί πληθυσμού 2.600 εργαζομένων.

4.4.2 Τεχνικές Στατιστικής Ανάλυσης

Η παρούσα έρευνα υιοθέτησε την θετικιστική φιλοσοφία και την παραγωγική προσέγγιση.

Στο πλαίσιο της αντίληψης αυτής ακολουθήθηκε η ποσοτική μέθοδος προκειμένου μέσω τυχαίας δειγματοληψίας να συλλεχθούν τα πρωτογενή στοιχεία. Για τη συλλογή τους, χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο. Οι απαντήσεις έτυχαν επεξεργασίας μέσω στατιστικών τεχνικών που αναλύονται ακολούθως. Περαιτέρω τα αποτελέσματα συνδέθηκαν με τις ερευνητικές υποθέσεις προκειμένου αυτές να επαληθευτούν ή να απορριφθούν ώστε να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα ή απόψεις πιο γενικές.

Η έρευνα επιλέχθηκε να γίνει στους υπαλλήλους της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας ως μελέτη περίπτωσης διότι πρόκειται για εστίαση που περιορίζει το ευρύ πεδίο του δημοσίου τομέα σε συγκεκριμένο δείγμα το οποίο έχει παρόμοια χαρακτηριστικά και είναι εύκολα διερευνήσιμο λόγω μικρού μεγέθους και εύκολης πρόσβασης.

Διασφαλίστηκε η αξιοπιστία της έρευνας, μέσω ελέγχου Gronbach όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, ήτοι ελέγχθηκε η δυνατότητα να παραχθούν παρόμοια ή ίδια αποτελέσματα σε επανάληψη των ερωτήσεων.

Τέλος ελέγχθηκε η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων μέσω της πιλοτικής διανομής όπως προαναφέρθηκε δέκα (10) ερωτηματολογίων τα οποία όταν επεστράφησαν, διαπιστώθηκε από τον έλεγχο Gronbach η ανάγκη αποσαφήνισης κάποιων ερωτήσεων.

5. Αποτελέσματα μέσω στατιστικής ανάλυσης

Στατιστική ανάλυση των δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο SPSS 23 (Statistic Package in Social Science). Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε σε επίπεδο περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής. Υπολογίστηκαν οι συχνότητες των απαντήσεων, οι μέσοι όροι, οι τυπικές αποκλίσεις, οι ελάχιστες και οι μέγιστες τιμές, που παρουσιάζονται στη συνέχεια, σε μορφή γραφημάτων και σε συνοπτικούς πίνακες. Η αξιοπιστία των μετρήσεων ελέγχθηκε με το συντελεστή **Cronbach's Alpha** και βρέθηκε να είναι: **0,79** για το συνολικό ερωτηματολόγιο. Για τον έλεγχο των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε έλεγχος των

διαφορών των μέσων όρων των απαντήσεων, ως προς το φύλο των συμμετεχόντων με τη χρήση του t test. Πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (One-Way ANOVA) ως προς το μορφωτικό επίπεδο και τη θέση στην ιεραρχία των συμμετεχόντων. Προκειμένου να εκτιμηθούν οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών έγινε έλεγχος συσχέτισεων με τη χρήση του δείκτη συνάφειας Pearson r.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματά μας.

Σημειώνεται ότι στο ερωτηματολόγιο τα δημογραφικά στοιχεία κατέλαβαν την τελευταία ενότητα (Δ), δεδομένου ότι αποτελούν προσωπικά δεδομένα τα οποία για λόγους δεοντολογίας και σκοπιμότητας δεν ερωτώνται αρχικά.

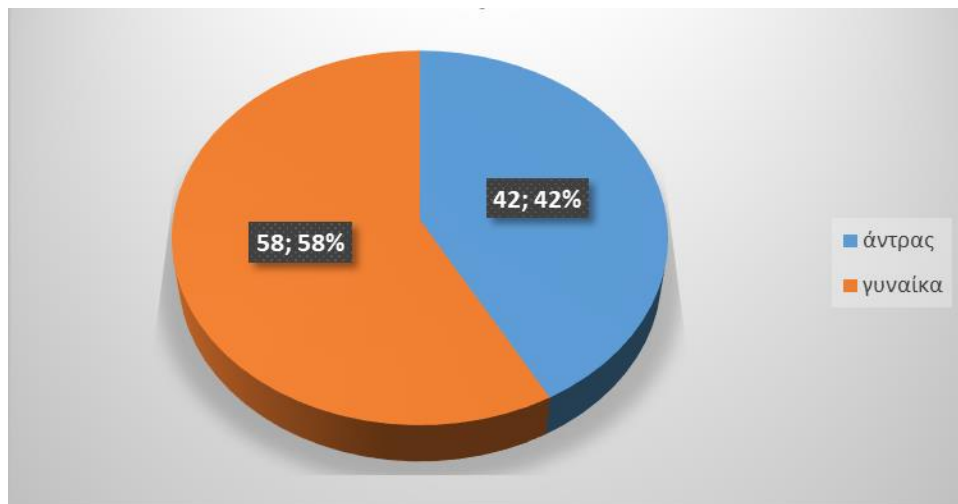
Ωστόσο στην παρουσίαση των αποτελεσμάτων πρέπει να κατέχουν εισαγωγική θέση προκειμένου να γίνει σωστός προσδιορισμός του δείγματος.

5.1 Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων

Πίνακας 1: ΦΥΛΟ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άντρας	42	42,0	42,0	42,0
	γυναίκα	58	58,0	58,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 1: Κατανομή απαντήσεων βάσει Φύλου

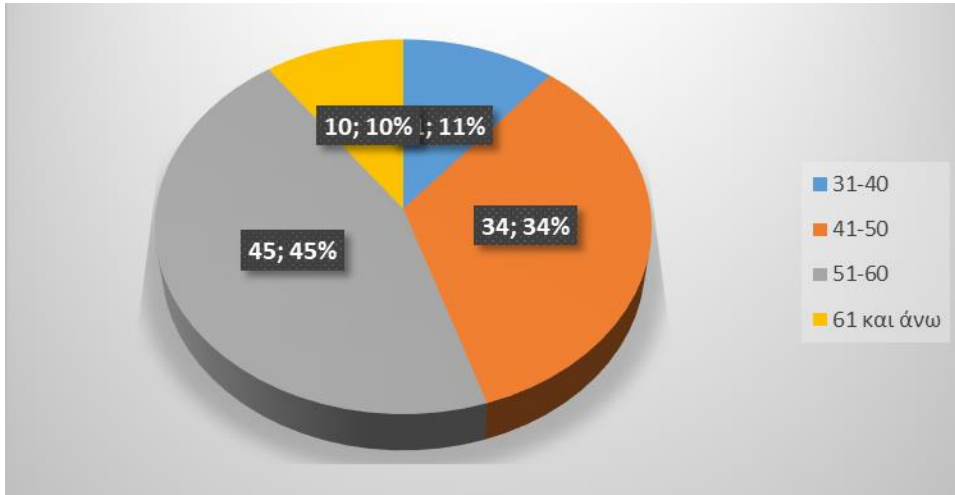


Στον Πίνακα 1 και στο Γράφημα 1 φαίνεται ότι στο δείγμα μας συμμετείχαν συνολικά 100 άτομα, σε ποσοστό 58% γυναίκες και 42% άντρες.

Πίνακας 2: ΗΛΙΚΙΑ ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	31-40	11	11,0	11,0	11,0
	41-50	34	34,0	34,0	45,0
	51-60	45	45,0	45,0	90,0
	61 και άνω	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 2: Κατανομή απαντήσεων βάσει Ηλικίας

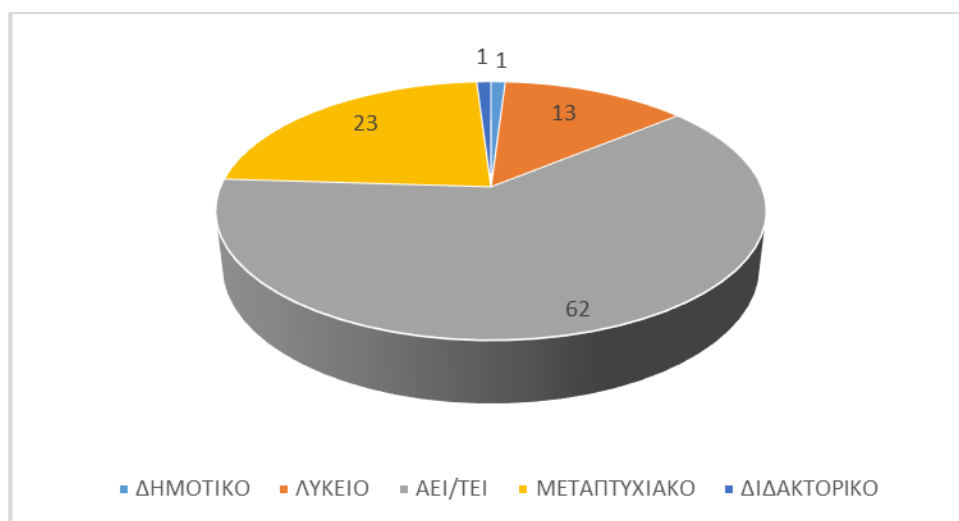


Στον Πίνακα 2 και στο Γράφημα 2 παρουσιάζεται η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως προκύπτει ο μικρότερος αριθμός των συμμετεχόντων έχει ηλικία 31-40 ετών (11%) ή 61 και άνω (10%). Τούτο διότι ο περιορισμός των προσλήψεων στο Δημόσιο λόγω μνημονιακών μέτρων έχει καθηλώσει τον αριθμό των νέων υπαλλήλων, η πλειονότητα δε των ευρισκομένων στην ηλικία άνω των 60 ετών έχει αποχωρήσει με συνταξιοδότηση, εφόσον μέχρι πρότινος ίσχυε το ηλικιακό όριο των 62 ετών για συνταξιοδότηση στο Δημόσιο.

Συνεπώς ορθά αποτυπώνεται στο δείγμα το ηλικιακό εύρος 41-60 έτη ως το πολυπληθέστερο (79%).

Πίνακας 3: ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΗΜΟΤΙΚΟ	1	1,0	1,0	1,0
	ΛΥΚΕΙΟ	13	13,0	13,0	14,0
	ΑΕΙ/ΤΕΙ	62	62,0	62,0	76,0
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	23	23,0	23,0	99,0
	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ	1	1,0	1,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 3: Απαντήσεις βάσει μορφωτικού επιπέδου

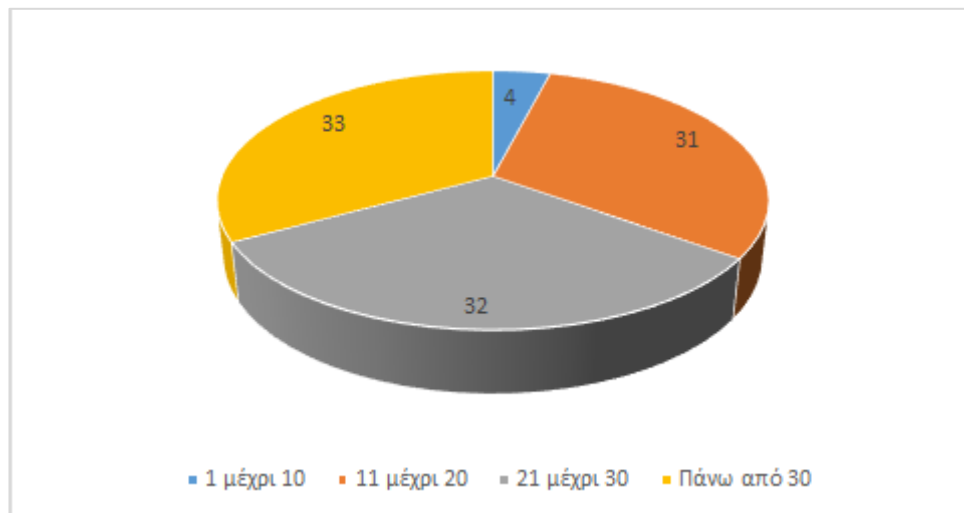
Στον Πίνακα 3 και στο Γράφημα 3 παρουσιάζεται το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνά μας. Επί συνόλου 100 ερωτηθέντων, ο ένας είναι απόφοιτος δημοτικού, οι 13 είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ οι 62, αριθμός εξαιρετικά υψηλός είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ και ΤΕΙ. Αρκετά υψηλό ποσοστό επίσης (23+1=24) καταλαμβάνουν στο δείγμα μας οι κάτοχοι μεταπτυχιακών και διδακτορικών τίτλων. Αυτό είναι αναμενόμενο διότι η Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας λόγω της φύσεως και του εξειδικευμένου αντικειμένου της, προσλαμβάνει μέσω εξετάσεων,

προσωπικό με αυξημένα προσόντα το οποίο συνεχώς εξειδικεύεται και εξελίσσεται μέσω της εκπαίδευσης.

Πίνακας 4:ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1-10	4	4,0	4,0	4,0
	11-20	31	31,0	31,0	35,0
	21-30	32	32,0	32,0	67,0
	Πάνω από 30	33	33,0	33,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 4: Απαντήσεις βάσει ετών υπηρεσίας στο Δημόσιο



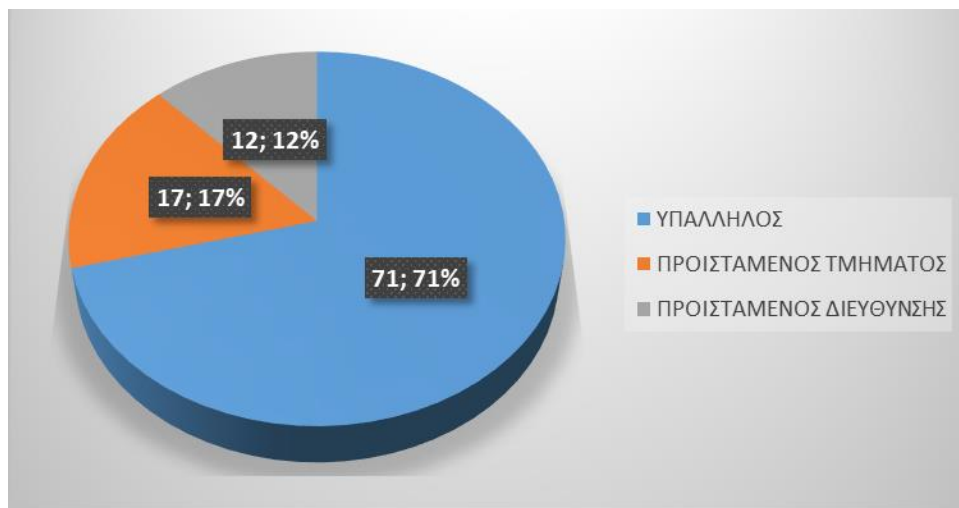
Στον Πίνακα 4 και στο Γράφημα 4 παρουσιάζονται τα χρόνια προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (ΥΠΑ ή άλλο δημόσιο φορέα) των συμμετεχόντων στην έρευνά μας. Η ποσοστιαία κατανομή είναι η αναμενόμενη . Από τους συμμετέχοντες στην έρευνα ποσοστό 4% έχει προϋπηρεσία μέχρι 10 έτη. Το μικρό ποσοστό με δεκαετή προϋπηρεσία αιτιολογείται από την εφαρμογή των μνημονιακών διατάξεων που είναι περιοριστικές για προσλήψεις κατά την τελευταία οκταετία. Τα ποσοστά των συμμετεχόντων με προϋπηρεσία 20,30 και άνω των τριάντα ετών είναι σχεδόν παρόμοια 31%,32%,33%. Το υψηλό ποσοστό των συμμετεχόντων με προϋπηρεσία άνω των 30 ετών, αιτιολογείται από

την προϋπόθεση συμπλήρωσης 35 ετών υπηρεσίας για θεμελίωση δικαιώματος συνταξιοδότησης στο Δημόσιο.

Πίνακας 5: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	71	71,0	71,0	71,0
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	17	17,0	17,0	88,0
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	12	12,0	12,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

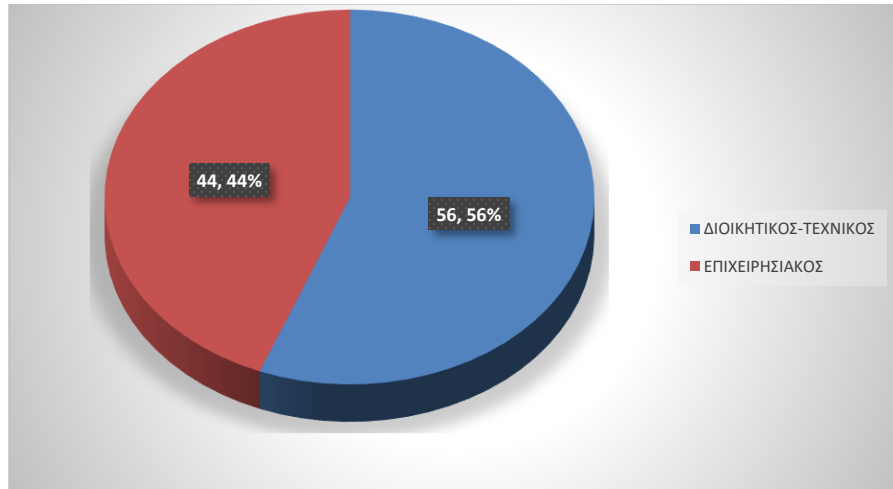
Γράφημα 5: Κατανομή απαντήσεων βάσει θέσης στην ιεραρχία



Στον Πίνακα 5 και στο Γράφημα 5 παρουσιάζεται η θέση στην ιεραρχία των συμμετεχόντων στην έρευνά μας. Όπως προκύπτει από το δείγμα το 71% είναι υπάλληλοι, το 17% προϊστάμενοι τμήματος και το 12% προϊστάμενοι διευθύνσεων.

Πίνακας 6: ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΙ Ο ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ

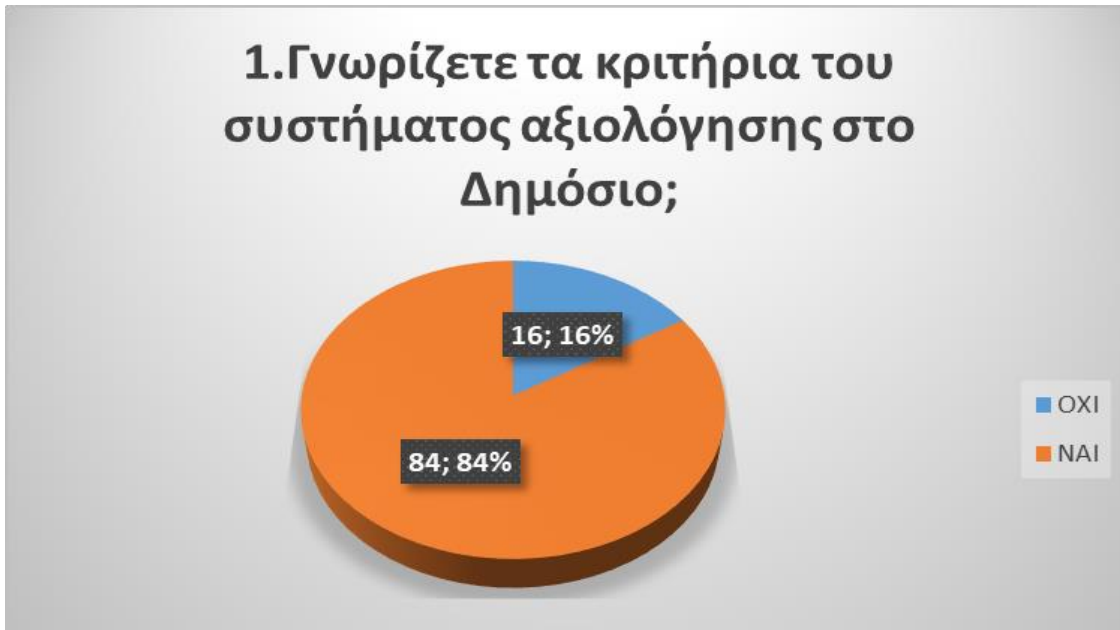
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ-ΤΕΧΝΙΚΟΣ	56	56,0	56,0	56,0
	ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΣ	44	44,0	44,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 6: Κατανομή απαντήσεων βάσει του Κλάδου των συμμετεχόντων

Στον Πίνακα 6 και στο Γράφημα 6 παρουσιάζεται ο κλάδος που ανήκουν οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας. Το ποσοστό του δείγματος που ανήκει στον διοικητικό και τεχνικό κλάδο είναι 56% και το ποσοστό που ανήκει στον επιχειρησιακό κλάδο είναι 44%. Συνεπώς το δείγμα μας δεν έχει ανομοιομορφία ως προς τα καθήκοντα των εργαζομένων, εφόσον είναι μικρή η διαφορά των συμμετεχόντων από τους δύο βασικούς κλάδους της ΥΠΑ.

5.2 Συχνότητες απαντήσεων**A. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ****Πίνακας 7: 1.ΓΝΩΣΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	16	16,0	16,0	16,0
	NAI	84	84,0	84,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 7: Γνώση των κριτηρίων αξιολόγησης στο Δημόσιο

Στον πίνακα 7 και το αντίστοιχο Γράφημα 7 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: «Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;». Η πλειονότητα των συμμετεχόντων, ήτοι ποσοστό 84% απάντησε πως τα γνωρίζει.

Ένα ποσοστό της τάξης του 16% απάντησε πως δεν τα γνωρίζει.

Το ερώτημα έγινε προκειμένου εν συνεχεία να διαπιστωθεί κατά πόσον είναι σε θέση οι αξιολογούμενοι να εκτιμήσουν τα κριτήρια που εφαρμόζονται για την αξιολόγησή τους και να αποτιμήσουν τα θετικά και αρνητικά χαρακτηριστικά των κριτηρίων. Βέβαια στο επόμενο ερώτημα εάν είναι ικανοποιημένοι από τα κριτήρια, οι ερωτώμενοι που έχουν απαντήσει πως δεν τα γνωρίζουν δεν απαντούν καθόλου, συνεπώς δεν υπάρχει αναντιστοιχία ή άστοχη απάντηση.

Πίνακας 8: 2. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	42	42,0	51,9	51,9
	NAI	39	39,0	48,1	100,0
	Total	81	81,0	100,0	
Missing	System	19	19,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 8: Ικανοποίηση από τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης

Στον Πίνακα 8 και στο Γράφημα 8 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: «Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια;» 42 άτομα απάντησαν ΝΑΙ και 39 άτομα απάντησαν ΟΧΙ.

Στους Πίνακες 9, 10, 11, 12 και 13 και στα Γραφήματα 9, 10, 11, 12, 13 που ακολουθούν παρουσιάζονται οι συχνότητες στην ερώτηση: «Θεωρείτε ότι τα κριτήρια είναι: σαφή, δίκαια, πολύ γενικά, πολύπλοκα και αντικειμενικά» για να αποκτηθεί μια πρώτη εικόνα για την αντίληψη των αξιολογούμενων που αφορά τα κριτήρια της αξιολόγησης όπως αποτυπώνονται στο σχετικό έντυπο. Εν συνεχεία στη δεύτερη υπόθεσή μας οι απαντήσεις θα συσχετισθούν με άλλες παραμέτρους προκειμένου να διαφανεί εάν και κατά πόσο τα κριτήρια αυτά συμβάλλουν στην ικανοποίηση από την αξιολόγηση.

Πίνακας 9: 3.1. ΣΑΦΗΝΕΙΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	2	2,0	3,1	3,1
	λίγο	14	14,0	21,5	24,6
	μέτρια	22	22,0	33,8	58,5
	πολύ	18	18,0	27,7	86,2
	πάρα πολύ	9	9,0	13,8	100,0
	Total	65	65,0	100,0	
Missing	System	35	35,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 9: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Σαφήνεια των κριτηρίων αξιολόγησης**Πίνακας 10:3.2. ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	10	10,0	15,6	15,6
	λίγο	12	12,0	18,8	34,4
	μέτρια	26	26,0	40,6	75,0
	πολύ	12	12,0	18,8	93,8
	πάρα πολύ	4	4,0	6,3	100,0
	Total	64	64,0	100,0	
Missing	System	36	36,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 10: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Δικαιοσύνη των κριτηρίων αξιολόγησης**Πίνακας 11: 3.3. ΓΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	13	13,0	20,6	20,6
	λίγο	11	11,0	17,5	38,1
	μέτρια	13	13,0	20,6	58,7
	πολύ	17	17,0	27,0	85,7
	πάρα πολύ	9	9,0	14,3	100,0
	Total	63	63,0	100,0	
Missing	System	37	37,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 11: Κατανομή απαντήσεων ως προς τη Γενικότητα των κριτηρίων αξιολόγησης**Πίνακας 12: 3.4 ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	23	23,0	37,1	37,1
	λίγο	14	14,0	22,6	59,7
	μέτρια	22	22,0	35,5	95,2
	πολύ	2	2,0	3,2	98,4
	πάρα πολύ	1	1,0	1,6	100,0
	Total	62	62,0	100,0	
Missing	System	38	38,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 12: Κατανομή απαντήσεων ως προς την Πολυπλοκότητα των κριτηρίων



Πίνακας 13: 3.5 ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	15	15,0	24,6	24,6
	λίγο	11	11,0	18,0	42,6
	μέτρια	21	21,0	34,4	77,0
	πολύ	11	11,0	18,0	95,1
	πάρα πολύ	3	3,0	4,9	100,0
	Total	61	61,0	100,0	
Missing	System	39	39,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 13: Κατανομή απαντήσεων ως προς την Αντικειμενικότητα των κριτηρίων



Πίνακας 14: 4. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΚΘΕΣΕΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	5	5,0	5,0	5,0
	NAI	95	95,0	95,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 14: Συμπλήρωση ή μη των εκθέσεων αξιολόγησης



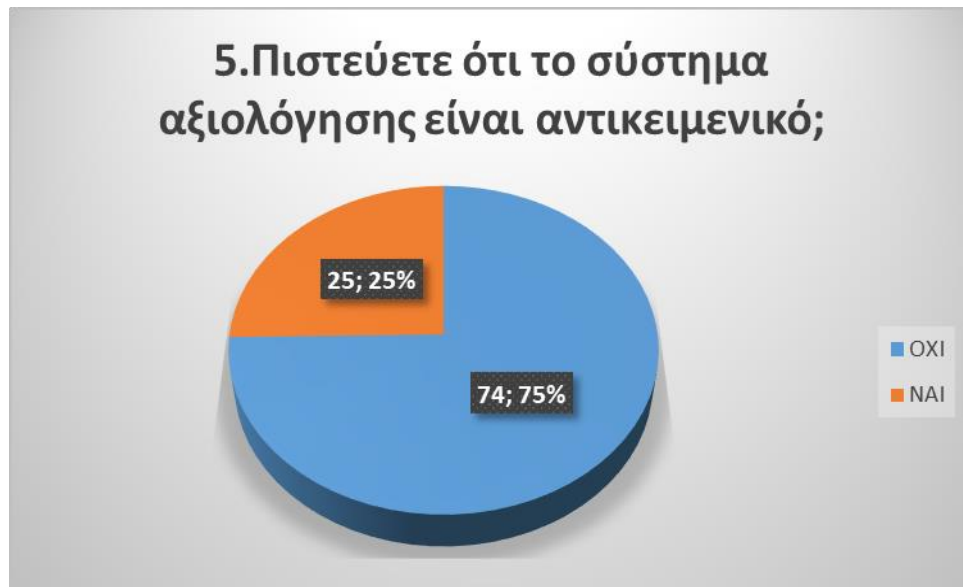
Στον πίνακα 14 και το γράφημα 14 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: «Συμπληρώνετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;». Η πλειονότητα των συμμετεχόντων ήτοι ποσοστό 95% απάντησε ότι τις συμπληρώνει. Ποσοστό της τάξης του 5% απάντησε ότι δεν τις συμπληρώνει.

Με δεδομένο ότι η συμπλήρωση των εκθέσεων αξιολόγησης δεν είναι υποχρεωτική για τους δημοσίους υπαλλήλους, φαίνεται ότι υπάρχει ζωντανό ενδιαφέρον για την οικειοθελή συμπλήρωσή τους.

Πίνακας 15: 5. ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΟΤΙ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	74	74,0	74,7	74,7
	NAI	25	25,0	25,3	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 15: Απαντήσεις αναφορικά με την πεποίθηση αντικειμενικότητας του συστήματος

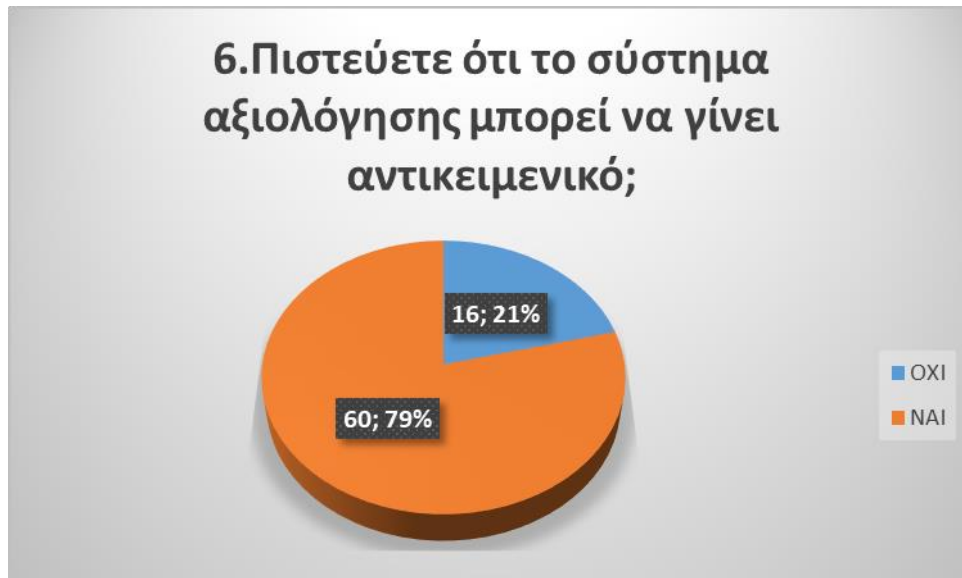


Στον πίνακα 15 και το Γράφημα 15 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: «Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;». Η συντριπτική πλειοψηφία σε ποσοστό 74,75% απάντησε αρνητικά, γεγονός που καταδεικνύει την εδραιωμένη αντίληψη των αξιολογούμενων για μη αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης, με μόνο το 25,25% των συμμετεχόντων να θεωρεί το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό.

Πίνακας 16: 6. ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	16	16,0	21,1	21,1
	NAI	60	60,0	78,9	100,0
	Total	76	76,0	100,0	
Missing	System	24	24,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 16: Προσδοκία αύξησης της αντικειμενικότητας του συστήματος αξιολόγησης



Στον Πίνακα 16 και στο Γράφημα 16 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: «Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;». Η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε καταφατικά.

Σε ποσοστό 79% η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε καταφατικά.

Ένα ποσοστό 21% θεωρεί ότι το σύστημα δεν μπορεί να γίνει αντικειμενικό.

Εφόσον στην προηγούμενη ερώτηση η πλειονότητα των απαντήσεων ήταν καταφατική, θα ήταν αναμενόμενη η υπόδειξη τρόπων μέσω των οποίων η αξιολόγηση μπορεί να γίνει αντικειμενική. Πάρα ταύτα σε προτάσεις που αποτυπώθηκαν στο ερωτηματολόγιο καλύπτοντας ένα ευρύ πεδίο τρόπων αξιολόγησης όπως αξιολόγηση από φορέα εκτός Υπηρεσίας ή μέσω εξετάσεων ή μέσω θέσπισης στόχων και αποτίμησης της εκπλήρωσής τους, οι θετικές απαντήσεις μειοψήφισαν δείχνοντας επιφυλακτικότητα των συμμετεχόντων σε οποιαδήποτε αλλαγή. Φάνηκε ότι οι αξιολογούμενοι αφενός δεν θεωρούν το σύστημα αντικειμενικό αλλά πιστεύουν ότι μπορεί να γίνει, ωστόσο δεν έχουν αποκρυσταλλώσει απολύτως τον τρόπο και τη διαδικασία μέσω της οποίας θα μπορούσε να επιτευχθεί αυτή η αλλαγή. Η διαδικασία που προσεγγίζει περισσότερο την προτίμησή τους είναι η αξιολόγηση μέσω στόχων.

Βεβαίως υπήρξαν μεμονωμένες προτάσεις όπως: Να σταματήσει η κομματικοποίηση, να γίνεται αξιολόγηση από τους πολίτες, να γίνεται αξιολόγηση αποτελεσματικότητας, να αξιολογούνται υποχρεωτικά οι προϊστάμενοι από τους υφισταμένους, να θεσπιστούν κίνητρα, να γίνεται δια βίου εκπαίδευση, να γίνει προσαρμογή του συστήματος ανάλογα με το αντικείμενο και όχι ένα ενιαίο σύστημα για όλα και να γίνεται αξιολόγηση από Επιτροπή.

Στον Πίνακα 17 και στο Γράφημα 17 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις. Οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 17: 7.1. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΜΕΤΑ ΑΠΟ ΕΞΕΤΑΣΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	80	80,0	80,0	80,0
	NAI	20	20,0	20,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 17: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις



Πίνακας 18: 7.2. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΘΕΣΠΙΣΗ ΣΤΟΧΩΝ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	55	55,0	55,0	55,0
	NAI	45	45,0	45,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 18: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση



Στον Πίνακα 18 και στο Γράφημα 18 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση βάσει του βαθμού εκπλήρωσής τους. Οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά.

Πίνακας 19: 7.3. ΠΙΘΑΝΟΙ ΤΡΟΠΟΙ ΑΥΞΗΣΗΣ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΤΗΤΑΣ - ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟ ΤΡΙΤΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	74	74,0	74,0	74,0
	NAI	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 19: Πιθανοί τρόποι αύξησης αντικειμενικότητας - Αξιολόγηση από τρίτους φορείς



Στον Πίνακα 19 και στο Γράφημα 19 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: Αξιολόγηση από τρίτους φορείς. Οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά. Στον πίνακα 20 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση με ποιον άλλο τρόπο πιστεύετε ότι μπορεί να γίνει αντικειμενικό το σύστημα αξιολόγησης.

**Πίνακας 20: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 7 – ΕΠΙΛΟΓΗ «ΆΛΛΟ»
(Με ποιον άλλο τρόπο πιστεύετε ότι μπορεί να γίνει αντικειμενικό το σύστημα
αξιολόγησης;)**

Αν σταματήσει η κομματικοποίηση	1
Αξιολόγηση από πολίτες	1
Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας	1
Αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους	1
Δια βίου εκπαίδευση/απόδοση	1
Θέσπιση κινήτρου	1
Με επιτροπή αξιολόγησης	1
Προσαρμογή συστήματος ανάλογα με το αντικείμενο και όχι ένα ενιαίο σύστημα για όλα	1
Υποχρεωτική αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους	2

B. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Πίνακας 21: 8. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΩΣ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	18	18,0	18,9	18,9
	λίγο	20	20,0	21,1	40,0
	μέτρια	24	24,0	25,3	65,3
	πολύ	25	25,0	26,3	91,6
	πάρα πολύ	8	8,0	8,4	100,0
	Total	95	95,0	100,0	
Missing	System	5	5,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 20: Η αξιολόγηση ως κίνητρο για καλύτερη απόδοση

Στον Πίνακα 21 και στο Γράφημα 20 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: “Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί για εσάς κίνητρο για καλύτερη απόδοση;”. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων θεωρεί πως αποτελεί κίνητρο σε βαθμό μέτριο και πάνω. Με δεδομένο ότι η αξιολόγηση μέχρι και το έτος που εξετάζουμε δεν συνδεόταν με οικονομικά κίνητρα (εξωτερικά), φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι έχουν κάποια εσωτερικά κίνητρα που τους παρακινούν.

Το αποτέλεσμα συνδέεται με την έρευνα του Μανωλόπουλου σύμφωνα με την οποία οι χρηματικές ανταμοιβές εξακολουθούν μεν να έχουν μεγάλη απήχηση στους εργαζομένους, ωστόσο τα εγγενή κίνητρα (η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση των προσπαθειών κλπ) φαίνεται να παράγουν επίσης υψηλές επιδόσεις.

Πίνακας 22: i. ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΜΟΙΒΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	46	46,0	51,7	51,7
	λίγο	12	12,0	13,5	65,2
	μέτρια	17	17,0	19,1	84,3
	πολύ	8	8,0	9,0	93,3
	πάρα πολύ	6	6,0	6,7	100,0
	Total	89	89,0	100,0	
Missing	System	11	11,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 23: ii. ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	11	11,0	11,8	11,8
	λίγο	8	8,0	8,6	20,4
	μέτρια	13	13,0	14,0	34,4
	πολύ	24	24,0	25,8	60,2
	πάρα πολύ	37	37,0	39,8	100,0
	Total	93	93,0	100,0	
Missing	System	7	7,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 24: iii. ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	19	19,0	20,9	20,9
	λίγο	11	11,0	12,1	33,0
	μέτρια	18	18,0	19,8	52,7
	πολύ	29	29,0	31,9	84,6
	πάρα πολύ	14	14,0	15,4	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Missing	System	9	9,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 25: iv. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	23	23,0	25,3	25,3
	λίγο	14	14,0	15,4	40,7
	μέτρια	19	19,0	20,9	61,5
	πολύ	17	17,0	18,7	80,2
	πάρα πολύ	18	18,0	19,8	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Missing	System	9	9,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 26: v. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΓΙΑ ΜΕΤΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΑΛΛΗ ΘΕΣΗ ΕΝΤΟΣ ΥΠΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	32	32,0	35,2	35,2
	λίγο	21	21,0	23,1	58,2
	μέτρια	16	16,0	17,6	75,8
	πολύ	12	12,0	13,2	89,0
	πάρα πολύ	10	10,0	11,0	100,0
	Total	91	91,0	100,0	
Missing	System	9	9,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 27: vi. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	14	14,0	15,6	15,6
	λίγο	13	13,0	14,4	30,0
	μέτρια	17	17,0	18,9	48,9
	πολύ	24	24,0	26,7	75,6
	πάρα πολύ	22	22,0	24,4	100,0
	Total	90	90,0	100,0	
Missing	System	10	10,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 28: vii. ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗ ΣΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	27	27,0	30,3	30,3
	λίγο	18	18,0	20,2	50,6
	μέτρια	19	19,0	21,3	71,9
	πολύ	15	15,0	16,9	88,8
	πάρα πολύ	10	10,0	11,2	100,0
	Total	89	89,0	100,0	
Missing	System	11	11,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 29: viii. ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ ΜΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου	25	25,0	28,7	28,7
	λίγο	21	21,0	24,1	52,9
	μέτρια	18	18,0	20,7	73,6
	πολύ	15	15,0	17,2	90,8
	πάρα πολύ	8	8,0	9,2	100,0
	Total	87	87,0	100,0	
Missing	System	13	13,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 30:ix. ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	missing	11	11,0	11,0	11,0
	καθόλου	35	35,0	35,0	46,0
	λίγο	23	23,0	23,0	69,0
	μέτρια	18	18,0	18,0	87,0
	πολύ	7	7,0	7,0	94,0
	πάρα πολύ	6	6,0	6,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Πίνακας 31:χ. ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝΤΟΣ ΓΙΑ ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΣΤΗΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	missing	15	15,0	15,0	15,0
	καθόλου	32	32,0	32,0	47,0
	λίγο	19	19,0	19,0	66,0
	μέτρια	22	22,0	22,0	88,0
	πολύ	8	8,0	8,0	96,0
	πάρα πολύ	4	4,0	4,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 32:xi. ΔΙΑΤΑΡΑΧΗ ΤΗΣ ΣΧΕΣΗΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	missing	13	13,0	13,0	13,0
	καθόλου	39	39,0	39,0	52,0
	λίγο	22	22,0	22,0	74,0
	μέτρια	17	17,0	17,0	91,0
	πολύ	6	6,0	6,0	97,0
	πάρα πολύ	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Πίνακας 33:xii. ΑΛΙΑΦΟΡΙΑ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	missing	11	11,0	11,0	11,0
	καθόλου	31	31,0	31,0	42,0
	λίγο	22	22,0	22,0	64,0

μέτρια	19	19,0	19,0	83,0
πολύ	10	10,0	10,0	93,0
πάρα πολύ	7	7,0	7,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Γράφημα 21: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης στους υπαλλήλους



Στους Πίνακες 22-33 και στο Γράφημα 21 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: «Σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας δημιουργούν...» Οι απαντήσεις που ξεχωρίζουν είναι: η προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου, μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου, ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη και εμπιστοσύνη στον Προϊστάμενο μου (πολύ-πάρα πολύ). Ενώ η προσδοκία για καλύτερη αμοιβή φαίνεται πως είναι πολύ χαμηλή. Στον πίνακα 34 που ακολουθεί παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση άλλο σε σχέση με την ερώτηση 9.

Πίνακας 34: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 9 (ΆΛΛΟ)

βελτίωση απόδοσης	1
Μόνο η αντικειμενική αξιολόγηση μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα σε όλα τα ανωτέρω	1

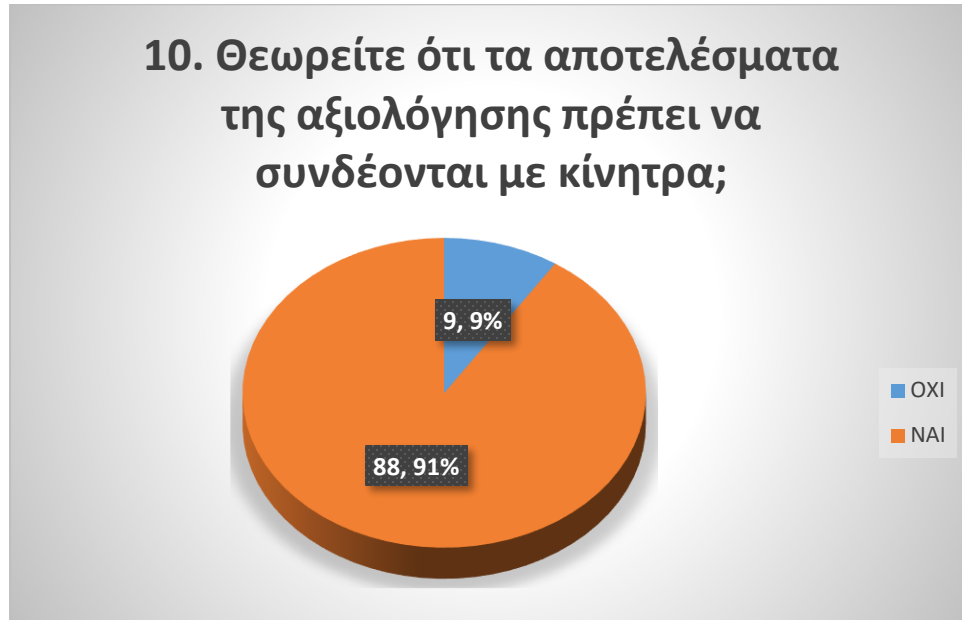
Τα ευρήματά μας είναι αναμενόμενα δηλαδή η προσδοκία για καλύτερη αμοιβή δεν μπορεί να είναι υψηλή επειδή οι επί πλέον μισθολογικές παροχές στους δημοσίους υπαλλήλους είναι ανύπαρκτες λόγω δημοσιονομικής επιτήρησης .Επίσης η εργασιακή ανασφάλεια έχει χαμηλά ποσοστά λόγω μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων.

Ωστόσο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης φαίνεται να δημιουργούν προσωπική ικανοποίηση στους αξιολογούμενους που βλέπουν να επιβραβεύεται η προσπάθειά τους, ενώ συγχρόνως τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης λειτουργούν ως εφαλτήριο για κατάληψη θέσης στην ιεραρχία. Πράγματι η καλή βαθμολογία στη διαχρονική αξιολόγηση του υπαλλήλου είναι κριτήριο που λαμβάνεται υπόψη στην περίπτωση που υποβληθεί υποψηφιότητα για κατάληψη θέσης ευθύνης.

Επίσης τα αποτελέσματα της αξιολόγησης φαίνεται να δημιουργούν κατά μεγάλο ποσοστό (46%) εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο, σχέση που συνδέεται θετικά με την ικανοποίηση του εργαζόμενου από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

**Πίνακας 35: 10. ΠΕΠΟΙΘΗΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΚΙΝΗΤΡΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	9	9,0	9,3	9,3
	NAI	88	88,0	90,7	100,0
	Total	97	97,0	100,0	
Missing	System	3	3,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 22: Πεποίθηση ως προς την αναγκαιότητα σύνδεσης της αξιολόγησης με κίνητρα

Στον Πίνακα 35 και στο Γράφημα 22 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: “Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;”. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε θετικά.

Στους Πίνακες 36-42 και στο Γράφημα 23 που ακολουθούν παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: Αν στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε «Ναι», προσδιορίστε τα κίνητρα που θεωρείτε πιο σημαντικά για εσάς. Οι συμμετέχοντες απάντησαν πως όλα τα παραπάνω κίνητρα τα θεωρούν πολύ ή πάρα πολύ σημαντικά με σημαντικότερο κίνητρο την υψηλότερη αμοιβή. Στον πίνακα 43 παρουσιάζονται και τα επιπλέον κίνητρα που οι συμμετέχοντες προτείνουν.

Πίνακας 36: 11.1. ΥΨΗΛΟΤΕΡΗ ΑΜΟΙΒΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικό	2	2,0	2,7	2,7
	λίγο σημαντικό	1	1,0	1,4	4,1
	αρκετά σημαντικό	10	10,0	13,7	17,8
	πολύ σημαντικό	12	12,0	16,4	34,2
	πάρα πολύ σημαντικό	48	48,0	65,8	100,0
	Total	73	73,0	100,0	
Missing	System	27	27,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 37: 11.2. ΠΙΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικό	7	7,0	14,9	14,9
	λίγο σημαντικό	2	2,0	4,3	19,1
	αρκετά σημαντικό	8	8,0	17,0	36,2
	πολύ σημαντικό	14	14,0	29,8	66,0
	πάρα πολύ σημαντικό	16	16,0	34,0	100,0
	Total	47	47,0	100,0	
Missing	System	53	53,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 38: 11.3. ΕΠΙΔΟΜΑ / BONUS

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο σημαντικό	1	1,0	1,8	1,8
	αρκετά σημαντικό	6	6,0	10,9	12,7
	πολύ σημαντικό	13	13,0	23,6	36,4
	πάρα πολύ σημαντικό	35	35,0	63,6	100,0
	Total	55	55,0	100,0	
Missing	System	45	45,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 39: 11.4. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο σημαντικό	2	2,0	4,2	4,2
	αρκετά σημαντικό	6	6,0	12,5	16,7
	πολύ σημαντικό	12	12,0	25,0	41,7
	πάρα πολύ σημαντικό	28	28,0	58,3	100,0
	Total	48	48,0	100,0	
Missing	System	52	52,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 40: 11.5. ΙΕΡΑΡΧΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο σημαντικό	3	3,0	5,8	5,8
	αρκετά σημαντικό	2	2,0	3,8	9,6
	πολύ σημαντικό	16	16,0	30,8	40,4
	πάρα πολύ σημαντικό	31	31,0	59,6	100,0
	Total	52	52,0	100,0	
Missing	System	48	48,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 41: 11.6. ΑΛΛΑΓΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ ΣΕ ΚΑΤΙ ΠΙΟ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	καθόλου σημαντικό	1	1,0	2,6	2,6
	λίγο σημαντικό	1	1,0	2,6	5,3
	αρκετά σημαντικό	8	8,0	21,1	26,3
	πολύ σημαντικό	8	8,0	21,1	47,4
	πάρα πολύ σημαντικό	20	20,0	52,6	100,0
	Total	38	38,0	100,0	
Missing	System	62	62,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 42: 11.7. ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

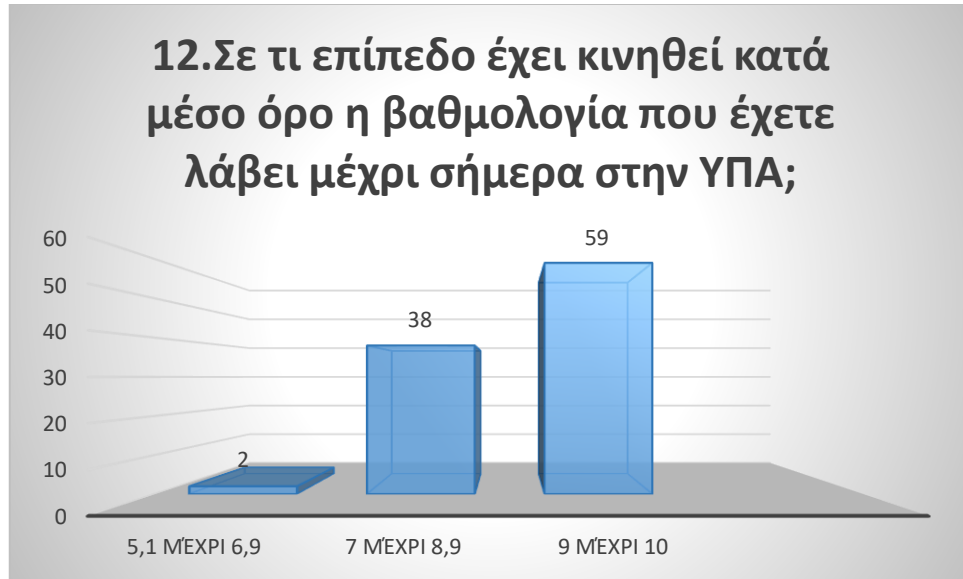
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	λίγο σημαντικό	1	1,0	2,4	2,4
	αρκετά σημαντικό	4	4,0	9,8	12,2
	πολύ σημαντικό	10	10,0	24,4	36,6
	πάρα πολύ σημαντικό	26	26,0	63,4	100,0
	Total	41	41,0	100,0	
Missing	System	59	59,0		
Total		100	100,0		

Πίνακας 43: ΑΠΑΝΤΗΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΕΡΩΤΗΣΗ 11 (ΑΛΛΟ)

Συμμετοχή σε διεθνείς οργανισμούς και συνέδρια	1
Ταξίδι	1

Γράφημα 23: Σύνδεση της αξιολόγησης με κίνητρα – Τα πιο σημαντικά κίνητρα**Γ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΑ****Πίνακας 44: 12. ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ ΜΕΧΡΙ ΣΗΜΕΡΑ ΣΤΗΝ ΥΠΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	5,1 μέχρι 6,9	2	2,0	2,0	2,0
	7 μέχρι 8,9	38	38,0	38,4	40,4
	9 μέχρι 10	59	59,0	59,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 24: Μέσος όρος βαθμολογίας μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ

Στον Πίνακα 44 και στο Γράφημα 24 παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ; Παραπάνω από τους μισούς έχουν λάβει βαθμολογία μεταξύ 9-10.

Στον Πίνακα 45 και στο Γράφημα 25, που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ; περισσότεροι από τους μισούς απάντησαν καταφατικά. Λογικά ο αξιολογούμενος θεωρεί ότι η άριστη βαθμολογία σημαίνει και αντικειμενική αξιολόγηση σε κάθε ατομική περίπτωση. Ωστόσο σύμφωνα με τεκμηριωμένες θεωρίες, η πληθώρα υψηλής βαθμολογίας δείχνει ότι ο αξιολογητής δεν υπηρετεί σωστά τον ρόλο του. Πιθανολογείται είτε ότι αποφεύγει την αξιολόγηση με χαμηλή βαθμολογία για να μη δημιουργήσει εχθρικό περιβάλλον, είτε ότι δεν αποδίδει στο σύστημα την αρμόζουσα βαρύτητα επειδή το θεωρεί τυπικό και μη αξιόλογο .

**Πίνακας 45: 13. ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΟΥ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΣΤΗΝ
ΥΠΑ**

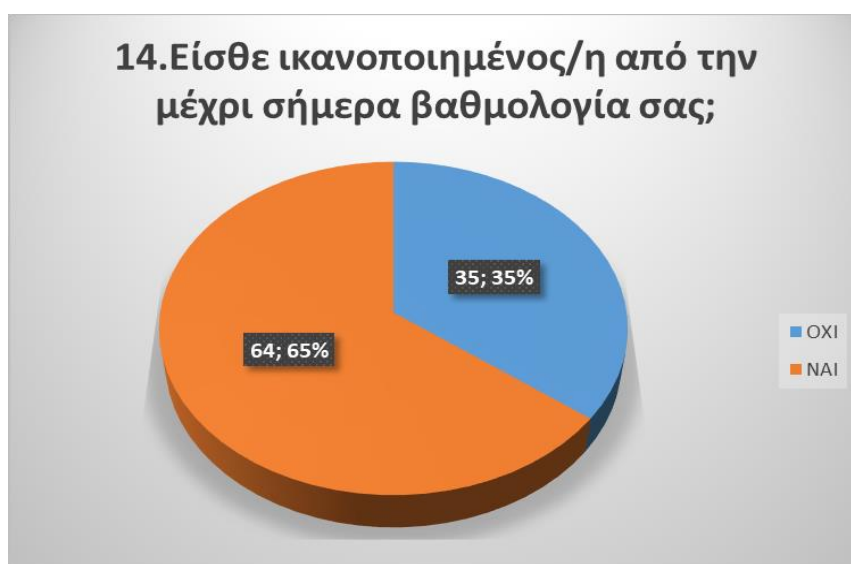
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	43	43,0	43,4	43,4
	NAI	56	56,0	56,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 25: Αντίληψη αντικειμενικής αξιολόγησης του υπαλλήλου στην ΥΠΑ

Στον Πίνακα 46 και στο Γράφημα 26, που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι απαντήσεις στην ερώτηση: Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας; Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δηλώνουν ικανοποιημένοι.

Πίνακας 46 14. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΟΥ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΧΡΙ ΤΩΡΑ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΤΟΥ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	35	35,0	35,4	35,4
	NAI	64	64,0	64,6	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 26: Ικανοποίηση από τη μέχρι τώρα βαθμολογία**Πίνακας 47: 15. ΥΠΟΒΟΛΗ ΕΝΣΤΑΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	OXI	93	93,0	93,9	93,9
	NAI	6	6,0	6,1	100,0
	Total	99	99,0	100,0	
Missing	System	1	1,0		
Total		100	100,0		

Γράφημα 27: Υποβολή ένστασης για τη βαθμολογία

Στον Πίνακα 47 και στο Γράφημα 27 παρουσιάζονται οι συχνότητες των απαντήσεων στην ερώτηση: Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για τη βαθμολογία σας; Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δηλώνει πως δεν έχει υποβάλλει ένσταση. Η μη υποβολή ένστασης στην περίπτωση μας δεν οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι αξιολογούμενοι είναι ικανοποιημένοι ή ότι αδιαφορούν για την αξιολόγηση γενικότερα. Απλώς εκ του νόμου δεν θεμελιώνεται δικαίωμα ένστασης στην περίπτωση που η βαθμολογία κυμαίνεται από 6,1 μέχρι 8,9 παρά μόνον στις περιπτώσεις που ο μέσος όρος είναι κάτω από 6. Στην έρευνά μας πράγματι μόνον έξι άτομα στα 100 έχουν βαθμολογία μέχρι 6. Συνεπώς άσκησαν το δικαίωμά τους για ένσταση.

Στον Πίνακα 48 που ακολουθεί παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των απαντήσεων (Μέσος όρος, Τυπική Απόκλιση, Ελάχιστη και Μέγιστη Τιμή) για όλες τις ερωτήσεις.

Πίνακας 48: Περιγραφικά στατιστικά (Descriptive Statistics)					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
1. Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;	100	0	1	,84	,368
2. Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια;	81	0	1	,48	,503
3.1. σαφή	65	1	5	3,28	1,053

3.2. δίκαια	64	1	5	2,81	1,111
3.3. πολύ γενικά	63	1	5	2,97	1,367
3.4. πολύπλοκα	62	1	5	2,10	1,003
3.5. αντικειμενικά	61	1	5	2,61	1,187
4. Συμπληρώνετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;	100	0	1	,95	,219
5. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;	99	0	1	,25	,437
6. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;	76	0	1	,79	,410
7.1. Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις	100	0	1	,20	,402
7.2. Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση	100	0	1	,45	,500
7.3. Αξιολόγηση από τρίτους φορείς	100	0	1	,26	,441
8. Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί για εσάς κίνητρο για καλύτερη απόδοση;	95	1	5	2,84	1,249
i. Προσδοκία για καλύτερη αμοιβή	89	1	5	2,06	1,300
ii. Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου	93	1	5	3,73	1,376
iii. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου	91	1	5	3,09	1,380
iv. Ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	91	1	5	2,92	1,470
v. Ενδιαφέρον για μετακίνηση σε άλλη θέση εντός ΥΠΑ	91	1	5	2,42	1,375

vi.εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου	90	1	5	3,30	1,394
vii. εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης	89	1	5	2,58	1,372
viii.Μεταβολή της σχέσης με τον προϊστάμενό μου	87	1	5	2,54	1,319
ix.Εργασιακή ανασφάλεια	89	1	5	3,83	1,227
x.Μείωση του ενδιαφέροντος για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	85	1	5	3,79	1,186
xi.Διαταραχή της σχέσης με τους συναδέλφους	87	1	5	4,01	1,115
xii.Αδιαφορία	89	1	5	3,67	1,277
10. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;	97	0	1	,91	,292
11.1. Υψηλότερη αμοιβή	73	1	5	4,41	,969
11.2. Πιο ευέλικτο ωράριο	47	1	5	3,64	1,390
11.3. Επίδομα / Bonus	55	2	5	4,49	,767
11.4. Εκπαίδευση	48	2	5	4,38	,866
11.5. Ιεραρχική εξέλιξη	52	2	5	4,44	,826
11.6. Αλλαγή αντικειμένου σε κάτι πιο ενδιαφέρον	38	1	5	4,18	1,036

11.7. Αναβάθμιση αντικειμένου	41	2	5	4,49	,779
12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;	99	2	4	3,58	,536
13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;	99	0	1	,57	,498
14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	99	0	1	,65	,480
15. Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για τη βαθμολογία σας;	99	0	1	,06	,240

5.3 Ανάλυση αξιοπιστίας

Η ανάλυση αξιοπιστίας των μετρήσεων πραγματοποιήθηκε με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's Alpha, ο οποίος μας δείχνει και την εσωτερική συνέπεια του ερωτηματολογίου και παρουσιάζεται στους πίνακες 49 και 50.

Ο συντελεστής λαμβάνει τιμές από μηδέν (0) έως ένα (1). Το μηδέν δείχνει ότι το εργαλείο μέτρησης δεν είναι αξιόπιστο, ενώ το ένα δείχνει ότι υφίσταται απόλυτη αξιοπιστία. Για να χαρακτηριστεί η κλίμακα αξιόπιστη, θα πρέπει ο συντελεστής να λάβει τιμή μεγαλύτερη του 0,7 (Spector P.E., 1992). Όσο η τιμή του δείκτη πλησιάζει στην μονάδα, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία.

Τιμές Δείκτη Cronbach Alpha

A Cronbach	Αξιοπιστία
$\alpha \geq 0.9$	Εξαιρετική
$0.7 \leq \alpha < 0.9$	Πολύ καλή
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	Αποδεκτή
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	Μικρή
$\alpha < 0.5$	Μη αποδεκτή

Η τιμή του (0,791) κρίνεται ικανοποιητική δεδομένου ότι στην κλίμακα της αξιοπιστίας αντιπροσωπεύει τον αξιολογικό χαρακτηρισμό «πολύ καλή». Επίσης όπως μπορούμε να παρατηρήσουμε στον πίνακα 50 οι περισσότερες ερωτήσεις συμβάλλουν στην αξιοπιστία του ερωτηματολογίου και αν διεγράφοντο η αξιοπιστία θα έπεφτε ελαφρά. Ελάχιστες ερωτήσεις αν παραλείποντο η αξιοπιστία θα ανέβαινε σε ένα βαθμό όμως αμελητέο (π.χ. από 0,791 σε 0,794) κι έτσι οι ερωτήσεις διατηρούνται.

Πίνακας 49: Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
,791	38

Πίνακας 50: Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1.Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;	66,95	356,779	,128	,791
2.Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια;	67,57	359,668	-,120	,794
3.1. σαφή	65,95	326,124	,492	,777
3.2. δίκαια	66,37	332,639	,438	,780
3.3. πολύ γενικά	65,87	326,766	,380	,782
3.4. πολύπλοκα	66,41	346,501	,180	,790
3.5. αντικειμενικά	66,73	334,636	,511	,780
4.Συμπληρώνετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;	66,95	357,652	,005	,792

5.Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;	67,86	358,488	-,095	,792
6.Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;	67,05	354,306	,247	,790
7.1. Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις	67,64	360,925	-,201	,794
7.2. Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση	67,32	349,422	,434	,787
7.3. Αξιολόγηση από τρίτους φορείς	67,48	353,491	,212	,790
8.Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί για εσάς κίνητρο για καλύτερη απόδοση;	65,29	356,717	-,019	,797
i.Προσδοκία για καλύτερη αμοιβή	66,21	335,481	,409	,782
ii.Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου	64,64	335,361	,350	,783
iii.Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου	65,20	323,833	,547	,775
iv.Ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	65,48	328,400	,476	,778
v.Ενδιαφέρον για μετακίνηση σε άλλη θέση εντός ΥΠΑ	65,73	334,054	,379	,782
vi.εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου	65,12	328,693	,440	,779
vii. εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης	65,98	327,545	,575	,776
viii.Μεταβολή της σχέσης με τον προϊστάμενό μου	65,62	324,530	,553	,775
ix.Εργασιακή ανασφάλεια	64,50	336,727	,287	,786
x.Μείωση του ενδιαφέροντος για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	64,66	327,937	,438	,779
xi.Διαταραχή της σχέσης με τους συναδέλφους	64,45	321,779	,521	,775
xii.Αδιαφορία	64,77	314,000	,688	,768

10. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;	67,04	354,726	,229	,790
11.1. Υψηλότερη αμοιβή	64,89	337,552	,176	,794
11.2. Πιο ευέλικτο ωράριο	66,46	346,690	,094	,796
11.3. Επίδομα / Bonus	65,66	316,192	,436	,778
11.4. Εκπαίδευση	65,96	355,381	-,033	,805
11.5. Ιεραρχική εξέλιξη	65,71	346,281	,068	,800
11.6. Αλλαγή αντικειμένου σε κάτι πιο ενδιαφέρον	66,27	338,054	,184	,793
11.7. Αναβάθμιση αντικειμένου	65,91	330,592	,250	,790
12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;	64,37	353,766	,181	,790
13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;	67,41	356,065	,074	,791
14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	67,32	354,768	,145	,791
15. Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για τη βαθμολογία σας;	67,86	357,506	,019	,792

5.4 Έλεγχος υποθέσεων

5.4.1 Υπόθεση H1

ΥΠΟΘΕΣΗ H₀ : Η ικανοποίηση από την αξιολόγηση δεν σχετίζεται με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΥΠΑ και τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία

ΥΠΟΘΕΣΗ Η1: Η ικανοποίηση από την αξιολόγηση σχετίζεται με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΥΠΑ και τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία

5.4.1.1 Διαφορές ως προς το φύλο

Ο έλεγχος της υπόθεσης Η1 ως προς το φύλο των συμμετεχόντων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του t test. Οι μέσοι όροι των γυναικών υπερτερούν ελαφρά σε σχέση με τους μέσους όρους των ανδρών σε βαθμό στατιστικά σημαντικό ($P < 0,05$) για τις ερωτήσεις: *Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου, Εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου, Εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης, Πιο ευέλικτο ωράριο, Εκπαίδευση και Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ.* Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στους πίνακες 51 και 52. Το εύρημά μας είναι σύμφωνο με τη θεωρία των Bender, K., Donohue, S. And Heywood J., (2005), ότι οι γυναίκες αναφέρουν υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία απ' ό, τι οι άνδρες και μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση στους χώρους εργασίας που κυριαρχούν οι γυναίκες εργαζόμενες.

ΠΙΝΑΚΑΣ 51: ΜΕΣΟΙ ΟΡΟΙ, Τ. Α. ΚΑΙ ΤΥΠΙΚΟ ΣΦΑΛΜΑ Μ.Ο. ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ

Group Statistics					
	16.ΦΥΛΟ	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
1.Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;	άντρας	42	,79	,415	,064
	γυναίκα	58	,88	,329	,043
2.Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια;	άντρας	33	,58	,502	,087
	γυναίκα	48	,42	,498	,072
3.1. σαφή	άντρας	24	3,13	1,154	,236
	γυναίκα	41	3,37	,994	,155
3.2. δίκαια	άντρας	24	2,79	1,250	,255
	γυναίκα	40	2,83	1,035	,164
3.3. πολύ γενικά	άντρας	22	2,73	1,202	,256
	γυναίκα	41	3,10	1,446	,226
3.4. πολύπλοκα	άντρας	23	2,13	1,140	,238
	γυναίκα	39	2,08	,929	,149
3.5. αντικειμενικά	άντρας	22	2,68	1,041	,222

	γυναίκα	39	2,56	1,273	,204
4. Συμπληρώνετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;	άντρας	42	,95	,216	,033
	γυναίκα	58	,95	,223	,029
5. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;	άντρας	42	,21	,415	,064
	γυναίκα	57	,28	,453	,060
6. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;	άντρας	35	,74	,443	,075
	γυναίκα	41	,83	,381	,059
7.1. Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις	άντρας	42	,24	,431	,067
	γυναίκα	58	,17	,381	,050
7.2. Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση	άντρας	42	,50	,506	,078
	γυναίκα	58	,41	,497	,065
7.3. Αξιολόγηση από τρίτους φορείς	άντρας	42	,24	,431	,067
	γυναίκα	58	,28	,451	,059
8. Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί για εσάς κίνητρο για καλύτερη απόδοση;	άντρας	40	2,78	1,291	,204
	γυναίκα	55	2,89	1,227	,165
i. Προσδοκία για καλύτερη αμοιβή	άντρας	34	1,79	1,038	,178
	γυναίκα	55	2,22	1,423	,192
ii. Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου	άντρας	35	3,17	1,424	,241
	γυναίκα	58	4,07	1,241	,163
iii. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου	άντρας	35	2,80	1,368	,231
	γυναίκα	56	3,27	1,368	,183
iv. Ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	άντρας	35	2,66	1,392	,235
	γυναίκα	56	3,09	1,505	,201
v. Ενδιαφέρον για μετακίνηση σε άλλη θέση εντός ΥΠΑ	άντρας	35	2,26	1,291	,218
	γυναίκα	56	2,52	1,427	,191
vi. Εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου	άντρας	34	2,76	1,257	,216
	γυναίκα	56	3,63	1,383	,185
vii. Εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης	άντρας	34	2,24	1,156	,198
	γυναίκα	55	2,80	1,458	,197
viii. Μεταβολή της σχέσης με τον προϊστάμενό μου	άντρας	33	2,36	1,194	,208
	γυναίκα	54	2,65	1,389	,189
ix. Εργασιακή ανασφάλεια	άντρας	34	4,06	1,179	,202
	γυναίκα	55	3,69	1,245	,168
x. Μείωση του ενδιαφέροντος για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	άντρας	33	3,94	1,197	,208
	γυναίκα	52	3,69	1,181	,164
xi. Διαταραχή της σχέσης με τους	άντρας	33	4,00	1,118	,195

συναδέλφους	γυναίκα	54	4,02	1,124	,153
xii.Αδιαφορία	άντρας	35	3,63	1,239	,209
	γυναίκα	54	3,70	1,312	,179
10. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;	άντρας	40	,95	,221	,035
	γυναίκα	57	,88	,331	,044
11.1. Υψηλότερη αμοιβή	άντρας	30	4,23	1,073	,196
	γυναίκα	43	4,53	,882	,135
11.2. Πιο ευέλικτο ωράριο	άντρας	21	3,14	1,389	,303
	γυναίκα	26	4,04	1,280	,251
11.3. Επίδομα / Bonus	άντρας	21	4,33	,796	,174
	γυναίκα	34	4,59	,743	,127
11.4. Εκπαίδευση	άντρας	21	4,05	,973	,212
	γυναίκα	27	4,63	,688	,132
11.5. Ιεραρχική εξέλιξη	άντρας	24	4,29	,908	,185
	γυναίκα	28	4,57	,742	,140
11.6. Αλλαγή αντικειμένου σε κάτι πιο ενδιαφέρον	άντρας	17	4,00	,791	,192
	γυναίκα	21	4,33	1,197	,261
11.7. Αναβάθμιση αντικειμένου	άντρας	17	4,29	,772	,187
	γυναίκα	24	4,63	,770	,157
12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;	άντρας	42	3,52	,552	,085
	γυναίκα	57	3,61	,526	,070
13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;	άντρας	42	,38	,492	,076
	γυναίκα	57	,70	,462	,061
14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	άντρας	42	,55	,504	,078
	γυναίκα	57	,72	,453	,060
15. Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για τη βαθμολογία σας;	άντρας	42	,02	,154	,024
	γυναίκα	57	,09	,285	,038

Στον Πίνακα 52 παρουσιάζονται οι τιμές του t test για τις ερωτήσεις που βρέθηκε στατιστική σημαντικότητα και με κόκκινο σημειώνονται οι τιμές που λαμβάνονται υπόψη έπειτα από τον έλεγχο του Levene's Test for Equality of Variances.

Πίνακας 52: ΔΙΑΦΟΡΕΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΦΥΛΟ (t ΤΕΣΤ)

Ερωτήσεις		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ii. Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου	Equal variances assumed	2,685	,105	-3,196	91	,002	-,898	,281	-1,455	-,340
	Equal variances not assumed			-3,088	64,228	,003	-,898	,291	-1,478	-,317
vi. εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου	Equal variances assumed	,740	,392	-2,960	88	,004	-,860	,291	-1,438	-,283
	Equal variances not assumed			-3,031	75,013	,003	-,860	,284	-1,426	-,295
vii. εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης	Equal variances assumed	4,157	,045	-1,915	87	,059	-,565	,295	-1,151	,021
	Equal variances not assumed			-2,022	81,588	,046	-,565	,279	-1,120	-,009
11.2. Πιο ευέλικτο ωράριο	Equal variances assumed	,826	,368	-2,296	45	,026	-,896	,390	-1,681	-,110
	Equal variances not assumed			-2,276	41,306	,028	-,896	,394	-1,690	-,101
11.4. Εκπαίδευση	Equal variances assumed	1,410	,241	-2,427	46	,019	-,582	,240	-1,065	-,099
	Equal variances not assumed			-2,325	34,537	,026	-,582	,250	-1,090	-,074

13.Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;	Equal variances assumed	2,638	,108	-3,325	97	,001	-,321	,096	-,512	-,129
	Equal variances not assumed			-3,293	85,242	,001	-,321	,097	-,514	-,127

5.4.1.2 Διαφορές ως προς το μορφωτικό επίπεδο

Για τον έλεγχο της υπόθεσης H1 ως προς το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων, πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (Oneway Anova). Βρέθηκαν διαφορές στους μέσους όρους των απαντήσεων σε βαθμό στατιστικά σημαντικό για τις ερωτήσεις: *Θεωρείτε ότι τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης είναι σαφή, Θεωρείτε ότι τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης είναι πολύ γενικά, Θεωρείτε ότι τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης είναι πολύ πολύπλοκα.* Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 53.

Πίνακας 53: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ANOVA) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Ερωτήσεις		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3.1. σαφή	Between Groups	9,292	3	3,097	3,061	,035
	Within Groups	61,724	61	1,012		
	Total	71,015	64			
3.3. πολύ γενικά	Between Groups	22,779	3	7,593	4,809	,005
	Within Groups	93,157	59	1,579		
	Total	115,937	62			
3.4. πολύπλοκα	Between Groups	13,107	4	3,277	3,866	,008
	Within Groups	48,313	57	,848		
	Total	61,419	61			

5.4.1.3 Διαφορές ως προς τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία

Για τον έλεγχο της υπόθεσης H1 ως προς τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία πραγματοποιήθηκε ανάλυση διακύμανσης (Oneway Anova). Βρέθηκαν διαφορές στους μέσους όρους των απαντήσεων σε βαθμό στατιστικά σημαντικό για τις ερωτήσεις:

Θεωρείτε ότι τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης είναι δίκαια και Είσαθε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας; Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα 55 και 56. Στον Πίνακα 55 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στοιχεία της ανάλυσης. Από τους μέσους όρους των απαντήσεων φαίνεται ότι αυτοί που έχουν υψηλότερη θέση στην ιεραρχία θεωρούν τα κριτήρια περισσότερο δίκαια και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη βαθμολογία τους. Στον Πίνακα 56 φαίνονται οι τιμές του κριτηρίου F που είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο σημαντικότητας $p < 0,05$.

Πίνακας 55: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ONEWAY ANOVA) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ-ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		
					Lower Bound	Upper Bound	
3.2. δίκαια	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	43	2,63	1,024	,156	2,31	2,94
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	13	2,85	1,068	,296	2,20	3,49
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	8	3,75	1,282	,453	2,68	4,82
14.Είσαθε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	70	,57	,498	,060	,45	,69
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ	17	,76	,437	,106	,54	,99
	ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ	12	,92	,289	,083	,73	1,10

Πίνακας 56: ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ (ONEWAY ANOVA) ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ-ΤΙΜΗ F

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
3.2. δίκαια	Between Groups	8,511	2	4,256	3,749	,029
	Within Groups	69,239	61	1,135		
	Total	77,750	63			
14.Είσαθε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	Between Groups	1,508	2	,754	3,427	,036
	Within Groups	21,118	96	,220		
	Total	22,626	98			

5.4.2 Υπόθεση Η2

ΥΠΟΘΕΣΗ Ηο: Η αξιολόγηση δεν σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση

ΥΠΟΘΕΣΗ Η2: Η αξιολόγηση σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Πίνακας 57: ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.

	ii. Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου	vi. εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου	vii. εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης	13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;	14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;
12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;	,226*	,221*	,223*	,449**	,560**
1. Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;	,277**				
2. Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια;			,225*	,388**	,280*
3.1. σαφή	,332**	,323**	,330**	,361**	,291**
3.2. δίκαια	,417**	,386**	,433**	,394**	,325**
3.3. πολύ γενικά	,278**	,287**	,220*		
3.5. αντικειμενικά	,330**	,355**	,404**	,339**	,302**
5. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;	,337**	,232*	,372**	,376**	,338**
6. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;	,261*	,128	,280*		
7.1. Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις		-,264**	-,280**		
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Ο έλεγχος της υπόθεσης H2 πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε $p < 0,05$. Στον πίνακα 57 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα.

(όπου: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$). Παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις μεταξύ των Ερωτήσεων εκτός από δύο αρνητικές που αφορούν την αξιολόγηση μετά από εξετάσεις και την εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης και τον προϊστάμενο. Συνεπώς η υπόθεσή μας επιβεβαιώνεται.

Η πεποίθηση των εργαζομένων ότι έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά φαίνεται να συνδέεται με τα δίκαια και σαφή κριτήρια που εφαρμόζονται στην αξιολόγηση. Αυτό δημιουργεί ικανοποίηση και παρακινεί τον εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων. Όπως έχει καταγραφεί στη θεωρία των Locke and Latham, (2002) οι στόχοι και τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σαφή και εύληπτα, διαφορετικά ο αξιολογούμενος χάνει τον στόχο του.

Σύμφωνα με τους Cook et. al. (2004) η αξιολόγηση απόδοσης δεν θα είναι αποτελεσματική εάν εκληφθεί ως άδικη από τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία αξιολόγησης. Ισχυρή θετική συσχέτιση έχει επίσης η βαθμολογία των αξιολογούμενων με την ικανοποίησή τους, εύρημα που συμφωνεί με τη θεωρία του Kaspar (1996), σύμφωνα με την οποία η υψηλότερη βαθμολογία έχει θετικές αντιδράσεις προς την αξιολόγηση και είναι συνδεδεμένη με την ικανοποίηση από τη διαδικασία της αξιολόγησης.

Τα δίκαια κριτήρια σε συνδυασμό με την αντικειμενική αξιολόγηση δημιουργούν εμπιστοσύνη του εργαζόμενου στο σύστημα και στον προϊστάμενο, στοιχεία που συμβάλλουν στην ικανοποίηση του εργαζομένου. Το εύρημα συμφωνεί με την έρευνα των Παλαιολόγου, Παπαζέκου, Παναγιωτοπούλου, (2011), σύμφωνα με την οποία η σημαντική σχέση που βρέθηκε μεταξύ της δικαιοσύνης για τον τρόπο που λειτουργεί ο αξιολογητής και της ικανοποίησης από τον αξιολογητή, υποστηρίζει τη σπουδαιότητα του ρόλου του προϊσταμένου στην ικανοποίηση του υπαλλήλου.

Θετικά συσχετισμένη είναι και η προσωπική ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν τα κριτήρια του συστήματος είναι δίκαια.

5.4.3 Υπόθεση H3

ΥΠΟΘΕΣΗ H₀ : Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν σχετίζονται με την προσωπική παρακίνηση των εργαζομένων

ΥΠΟΘΕΣΗ H₃: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται με την προσωπική παρακίνηση των εργαζομένων.

Ο έλεγχος της υπόθεσης H₃ πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του δείκτη συσχέτισης Pearson Correlation. Ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας ορίστηκε $p < 0,05$. Στον πίνακα 58 παρουσιάζονται οι τιμές του δείκτη συσχέτισης και η στατιστική σημαντικότητα (όπου: * $p < 0,05$, ** $p < 0,01$). Παρατηρούνται θετικές συσχετίσεις μεταξύ των ερωτήσεων και άρα η υπόθεσή μας επιβεβαιώνεται.

Πίνακας 58 : ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕ ΤΗΝ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

	12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;	14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;	13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;
iii. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου	,221*		,223*
iv. Ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία	,366**		
10. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;			,202*
11.3. Επίδομα / Bonus			,198*
11.5. Ιεραρχική εξέλιξη	,256*		
** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).			
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).			

Παρατηρούμε ότι η βαθμολογία που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι και η αντικειμενική τους αξιολόγηση έχει θετική συσχέτιση αν και όχι ισχυρή, με το μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό τους. Η ικανοποίησή τους από την βαθμολογία σχετίζεται με τη σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με κίνητρα. Συγχρόνως υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της βαθμολογίας που έχει λάβει ο εργαζόμενος με το ενδιαφέρον του για ιεραρχική εξέλιξη στην Υπηρεσία.

Οι δύο αυτές συσχετίσεις δικαιολογούνται διότι όπως είδαμε στο γράφημα 21, οι δημόσιοι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι η παρακίνηση και το ενδιαφέρον τους μπορεί να εστιασθεί μόνο στην ιεραρχική εξέλιξη ελλείψει άλλων κινήτρων στο δημόσιο.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗΣ Η ΑΠΟΡΡΙΨΗΣ ΤΩΝ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ	ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ- ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ	ΑΡΙΘΜΟΣ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΣΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
E.1 Να διερευνηθεί ο βαθμός σύνδεσης της αξιολόγησης με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην ΥΠΑ.	H1 : Η ικανοποίηση από την αξιολόγηση σχετίζεται με το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο, τα χρόνια προϋπηρεσίας στην ΥΠΑ και τη θέση του αξιολογούμενου στην Ιεραρχία.	t test Levene test Ανάλυση διακύμανσης Oneway Anova	Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε μερικώς ως προς το φύλο και τη θέση στην Ιεραρχία	1,2,3,4,5,6,7,8,9	1-7,9,12,13,14,15-21
	H2: Η αξιολόγηση σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση .	Pearson Correlation.	Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε	1,2,3,5,6,7,8,9	1,2,3,4,5,6,7,9ii,iii,vi,vii,viii,ix,xi,xii ,12-21
E.2 Να διερευνηθεί ο βαθμός σύνδεσης της αξιολόγησης με την παρακίνηση των εργαζομένων στην ΥΠΑ	H3 : Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται με την προσωπική παρακίνηση των εργαζομένων.	Pearson Correlation.	Η υπόθεση επιβεβαιώθηκε	1,2,4,7,8, 9	8,9i,iv,v,x,xii,10,11, 16-21

6. Συμπεράσματα

6.1 Συζήτηση

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η αξιολόγηση που εφαρμόζεται για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα και η σύνδεσή της με την ικανοποίηση και την παρακίνηση των εργαζομένων στον χώρο του Δημοσίου. Προκειμένου να σχεδιασθεί η έρευνα, ελήφθησαν υπόψη θεωρίες, μελέτες και έρευνες που προέκυψαν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Κατά τη διαδικασία ακολουθήθηκε η παραγωγική ερευνητική προσέγγιση μέσω της θετικιστικής φιλοσοφίας. Οι υποθέσεις που διατυπώθηκαν ελέγχθηκαν μέσω πρωτογενών στοιχείων που συνελέγησαν από μελέτη περίπτωσης υπηρεσίας του πυρήνα του δημοσίου τομέα, την Υπηρεσία Πολιτικής Αεροπορίας. Το δείγμα που εξετάστηκε ανήλθε στα εκατό (100) άτομα εκ των οποίων πενήντα οκτώ (58) ήταν γυναίκες και σαράντα δύο (42) άνδρες.

Η αξιολόγηση αποτελεί εργαλείο της διοικητικής λειτουργίας που εκτιμά την τρέχουσα ή την παρελθούσα απόδοση ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του (Dessler, 2015).

Στο δημόσιο τομέα όπου οι μετρήσιμες αξίες είναι βασισμένες στην ασφάλεια, τη σιγουριά και την ελαστικότητα, η εισαγωγή και καθιέρωση ενός εμπνευσμένου συστήματος αξιολόγησης απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας, διότι τοποθετεί στη βάση της εξατομίκευσης και της αποτελεσματικότητας όλες τις λειτουργίες του δημοσίου. Περαιτέρω σύμφωνα με σχετικές θεωρίες η ικανοποίηση από την αξιολόγηση επιδρά έτσι ώστε να δημιουργούνται στον αξιολογούμενο θετικά συναισθήματα που συμβάλλουν στην παρεπόμενη παρακίνηση και παραγωγικότητα του υπαλλήλου (Roberts and Reed, (1996) και Pettijohn et al (2001b).

Στο προαναφερόμενο πλαίσιο εξετάστηκαν κατ' αρχάς τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας προκειμένου να εντοπισθούν διαφορές.

Ως προς το φύλο, προέκυψε ότι οι γυναίκες υπερέχουν ελαφρά των ανδρών ως προς την εργασιακή ικανοποίηση που αισθάνονται όταν η αξιολόγηση είναι αντικειμενική. Συγχρόνως τους δημιουργείται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη προς τον προϊστάμενο και εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης. Επίσης θεωρούν σε αριθμό κατά τι μεγαλύτερο από τους άνδρες ότι έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά, τα δε αποτελέσματα της αξιολόγησης αποτελούν για αυτές κίνητρο που κατά προτεραιότητα συνδέεται με το ευέλικτο ωράριο και την εκπαίδευση. Το εύρημα είναι αναμενόμενο διότι οι γυναίκες, μητέρες στην πλειονότητά τους επιθυμούν ευέλικτο ωράριο προκειμένου να ανταπεξέρχονται στις υποχρεώσεις τους.

Περαιτέρω προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που έχουν υψηλότερη θέση στην ιεραρχία θεωρούν τα κριτήρια της αξιολόγησης περισσότερο δίκαια και δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τη βαθμολογία τους. Αναμενόμενο επίσης αποτέλεσμα δεδομένου ότι οι κατέχοντες θέση ευθύνης είναι ικανοποιημένοι επειδή κατά τεκμήριο θεωρούν ότι κατέλαβαν τη θέση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, μεταξύ των οποίων και η διαχρονική τους αξιολόγηση.

Η ηλικία των συμμετεχόντων και τα έτη προϋπηρεσίας δεν προέκυψε να διαφοροποιούν την ικανοποίηση από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης όπως επίσης η διάκριση των δύο βασικών κατηγοριών εργαζομένων σε διοικητικούς/τεχνικούς και επιχειρησιακούς.

Σχολιάζοντας περαιτέρω τα ευρήματα παρατηρούμε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σχετίζονται σημαντικά με την προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθεια που έχει καταβάλλει ο εργαζόμενος, του δημιουργούν σχέση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο και εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης στοιχεία που αποτελούν συστατικά της εργασιακής ικανοποίησης.

Τα αποτελέσματά μας συμφωνούν με τη θεωρία του Locke (1976) ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι τα θετικά συναισθήματα που ακολουθούν την αξιολόγηση της εργασίας ή της εργασιακής εμπειρίας. Τα αποτελέσματά μας επιβεβαιώνονται πλήρως και από έρευνα των Brown, Hyatt, Benson (2010) από την οποία προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν χαμηλή

ποιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης (χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης στον εποπτικό φορέα, κακή επικοινωνία, έλλειψη σαφήνειας σχετικά με τις προσδοκίες, αντίληψη για μια λιγότερο δίκαιη διαδικασία αξιολόγησης) αναφέρουν επίσης χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης αναφορικά με την εργασία τους.

Η πεποίθηση των εργαζομένων ότι έχουν αξιολογηθεί αντικειμενικά φαίνεται να συνδέεται με τα δίκαια και σαφή κριτήρια που εφαρμόζονται στην αξιολόγηση. Αυτό δημιουργεί ικανοποίηση και παρακινεί τον εργαζόμενο για την επίτευξη των στόχων . Όπως έχει καταγραφεί στη θεωρία των Locke and Latham, (2002) οι στόχοι και τα κριτήρια της αξιολόγησης θα πρέπει να είναι σαφή και εύληπτα, διαφορετικά ο αξιολογούμενος χάνει τον στόχο του.

Οι συμμετέχοντες εστίασαν λιγότερο στην προσδοκία για καλύτερη αμοιβή αναμενόμενο επίσης εύρημα, διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υπάγονται σε συγκεκριμένο μισθολογικό καθεστώς που δεν συνδέεται με μισθολογικά κίνητρα, μετά δε την εφαρμογή των μνημονίων δεν υπάρχει αισιόδοξο σενάριο για μισθολογικές αυξήσεις όπως διαπιστώνει σε έρευνά του και ο Μανωλόπουλος, (2007), προοπτική που είναι γνωστή στους εργαζομένους. Όπως όμως έχει καταγραφεί από τους Demoussis, Giannakopoulos, (2007), οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα εκτιμούν περισσότερο τα μη χρηματικά οφέλη από ότι οι ομόλογοί τους στον ιδιωτικό τομέα. Σύμφωνα δε με τον Μανωλόπουλο οι χρηματικές ανταμοιβές εξακολουθούν μεν να έχουν μεγάλη απήχηση στους εργαζομένους, ωστόσο τα εγγενή κίνητρα (η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση των προσπαθειών κλπ) φαίνεται να παράγουν επίσης υψηλές επιδόσεις.

Σημαντικό εύρημα αποτέλεσε η θετική συσχέτιση μεταξύ των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και της παρακίνησης, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες αποτύπωσαν στην πλειονότητα των απαντήσεών τους την επιθυμία να συνδέονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με κίνητρα.

Ενώ από την αξιολόγηση όπως εφαρμόζεται σήμερα στο δημόσιο τομέα προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι, θα επιθυμούσαν τα αποτελέσματά της να συνδεθούν με κίνητρα τα οποία κατά σειρά

προτεραιότητας και ενδιαφέροντος είναι η υψηλότερη αμοιβή το επίδομα και η ιεραρχική εξέλιξη που επίσης συνδέεται με οικονομικά κίνητρα. Τα αποτελέσματά μας συμφωνούν με τη θεωρία των Rosenfield et al.,(1980) , σύμφωνα με την οποία οι ανταμοιβές, όπως οι μισθοί, που αντανακλούν την ικανότητα, μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερο ενδογενές κίνητρο. Επίσης σύμφωνα με μελέτη των Heywood, & Wei, 2006 ,η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση σχετίζεται με υψηλότερα επίπεδα συνολικής ικανοποίησης .

Πρέπει να σημειωθεί ότι στην έρευνά μας, επιχειρήθηκε να σχηματισθεί εικόνα για την συσχέτιση της ανατροφοδότησης με την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση, εκλαμβάνοντας την κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (βαθμολογίας) ως ανατροφοδότηση. Επί αυτού υπάρχει η σχετική θεωρία των Kluger and DeNisi, (1996), η οποία υποστηρίζει ότι *το επίπεδο της βαθμολογίας είναι ένα βασικό χαρακτηριστικό του μηνύματος ανατροφοδότησης, και εφόσον αποτελεί συχνά τη βάση για πολλές διοικητικές αποφάσεις οι αξιολογούμενοι-βαθμολογούμενοι είναι πιο πιθανό να είναι ικανοποιημένοι με υψηλότερη παρά με χαμηλότερη βαθμολογία.*

Είναι γνωστό ότι στο δημόσιο δεν έχει ακόμη εδραιωθεί η κουλτούρα της συζήτησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ώστε σε περίπτωση μη επαρκούς απόδοσης να ληφθούν περαιτέρω μέτρα.

Πάρα ταύτα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται ότι μετά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδιαφέρονται για το αντικείμενό τους , όπως επίσης ενδιαφέρονται για κατάληψη ανώτερης ιεραρχικά θέσης.

Σύμφωνα με έρευνα του Camilleri για το Δημόσιο τομέα μεταξύ άλλων αποδεικνύεται ότι η ανατροφοδότηση σχετίζεται με την απόδοση και το κατά πόσον οι εργαζόμενοι κάνουν καλά τη δουλειά τους.

Σύμφωνα δε με τις θεωρίες των Ilgen et al.(1979), και Jawahar (2006), η ανατροφοδότηση μπορεί δυνητικά να επηρεάσει τη μελλοντική απόδοση των εργαζομένων και πλέον, πιστεύεται ότι παίζει ρόλο στη μελλοντική βελτίωση της θέσης εργασίας και της οργανωσιακής συμπεριφοράς ιδιαίτερα όταν η ανατροφοδότηση είναι αποδεκτή και εύκολα αντιληπτή . Οι Deci and Ryan

(1985), πιστεύουν ότι η ανατροφοδότηση που λαμβάνεται μέσω της αξιολόγησης μπορεί να αυξήσει την εσωτερική παρακίνηση σε τέτοια έκταση ώστε συντελεί στην αύξηση της ικανότητας και επάρκειας του εργαζομένου.

Διευκρινίζεται ότι στο δημόσιο η ιεραρχική ανέλιξη έχει ως προϋπόθεση την υψηλή βαθμολογία στην διαχρονική αξιολόγηση του υπαλλήλου, διότι τα αποτελέσματα των διαχρονικών αξιολογήσεων αποτελούν ουσιαστικό κριτήριο το οποίο λαμβάνεται υπόψη από το υπηρεσιακό συμβούλιο της κάθε Υπηρεσίας του Δημοσίου.

6.2 Πρακτική εφαρμογή των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης θεωρείται μια τυπική διαδικασία, η οποία μάλιστα τα τελευταία χρόνια σταδιακά απαξιώθηκε και δεν εφαρμόστηκε κατά τα έτη 2014,2015. Ωστόσο με την εφαρμογή των νόμων 4354/15 και 4369/16, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνδέονται με παροχή μισθολογικών κλιμακίων και αποτελούν συμπληρωματικό κριτήριο στην επιλογή του εργαζομένου ως επιτελικού στελέχους σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Συνεπώς εγκαινιάζεται μια νέα οπτική η οποία συνδέει την αξιολόγηση των υπαλλήλων με οικονομικά κίνητρα. Το καθεστώς αυτό επιχειρεί να αποκαταστήσει την σημαντικότητα της αξιολόγησης ως βασικού εργαλείου του πυρήνα της διοίκησης απόδοσης. Ως εκ τούτου έχει αξία να γνωρίζουν τα επιτελικά στελέχη που ασκούν δημόσια διοίκηση ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την αξιολόγηση και τις παραμέτρους της που δημιουργούν εμπιστοσύνη, ενδιαφέρον, ικανοποίηση και παρακίνηση.

Από την έρευνα διεφάνη η επιθυμία των εργαζομένων για λειτουργία του μηχανισμού της αξιολόγησης ως κινήτρου απόδοσης. Βέβαια πρέπει να σημειωθεί ότι εν μέσω δημοσιονομικής επιτήρησης οι πόροι που διατίθενται στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένοι και ο εξορθολογισμός και συγκράτηση των μισθολογικών δαπανών αποτελεί προτεραιότητα. Συγχρόνως η έλλειψη σχετικής κουλτούρας στους επιτελείς και στους εργαζομένους εμποδίζει την εισαγωγή και καθιέρωση καινοτόμων πρωτοβουλιών που θα επιτρέψουν στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού να συνδέσει την εργασία με κίνητρα, στόχους και αποτελέσματα.

Ωστόσο στο πλαίσιο αναδιάρθρωσης των δημοσίων υπηρεσιών που επιχειρείται είναι απαραίτητη η πρόβλεψη μηχανισμού αξιολόγησης των υπαλλήλων συνδεδεμένου με στόχους και κίνητρα έτσι ώστε να διασφαλισθεί η ποιότητα στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον πολίτη και η ορθή διοικητική λειτουργία του δημοσίου.

Έτσι με τη σωστή προσαρμογή, το εργαλείο της αξιολόγησης μπορεί να μετασχηματισθεί σε κίνητρο απόδοσης, αποτελεσματικότητας και μοχλό ανάπτυξης των εργαζομένων στο δημόσιο.

6.3 Συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Στην παρούσα έρευνα, συμμετείχαν και αξιολογητές- προϊστάμενοι των υπαλλήλων, ως αξιολογούμενοι από τους Ιεραρχικά ανωτέρους τους. Μάλιστα ένα από τα ευρήματα είναι η αυξημένη ικανοποίηση του αξιολογούμενου όταν κατέχει ιεραρχικά ανώτερη θέση.

Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνηθεί ο τρόπος που λειτουργεί η αμφίδρομη σχέση όταν οι αξιολογούμενοι είναι αξιολογητές. Δεδομένου ότι ένα από τα ευρήματα είναι ο πληθωρισμός άριστης βαθμολογίας, αξίζει να διερευνηθεί ο λόγος για τον οποίο οι αξιολογητές βαθμολογούν τους υπαλλήλους με υψηλή βαθμολογία. Οι σχετικές θεωρίες έχουν καταγράψει ότι οι αξιολογητές προτιμούν να έχουν καλές σχέσεις με όλους τους υπαλλήλους και να κερδίσουν την εύνοιά τους, χωρίς να διαταράσσουν το κλίμα με εντάσεις κάτι που θα οδηγούσε σε έλλειψη διοικητικής υποστήριξης.

Από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων προέκυψε και μια ακόμη παράμετρος ως πρόταση στο πως θα μπορούσε το σύστημα αξιολόγησης να γίνει αντικειμενικό: η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Δεδομένου ότι υπάρχει ως θεσμική πρόβλεψη στο νέο νόμο 4369/16 για την αξιολόγηση των εργαζομένων, θα αποτελούσε ενδιαφέρουσα έρευνα να αποκρυσταλλωθεί η άποψη των εργαζομένων για την εφαρμογή της συγκεκριμένης διάταξης, όπως και το εάν θα αποτελούσε παράγοντα αυξημένης ικανοποίησης η δυνατότητα αξιολόγησης του προϊσταμένου από τον αξιολογούμενο.

Μία άλλη σημαντική έννοια που εμφανίζεται και συνυπάρχει ως παρεπόμενη της ικανοποίησης σε όλες τις θεωρίες που συνδέουν την αξιολόγηση με την ικανοποίηση του αξιολογούμενου είναι η δέσμευση του εργαζόμενου.

Οι Brown, Hyatt, Benson διενήργησαν έρευνα στην οποία αναλύεται η σχέση μεταξύ ποιότητας της αξιολόγησης που μετράται από την σαφήνεια, την επικοινωνία, την εμπιστοσύνη και την αμεροληψία της διαδικασίας αξιολόγησης και της ικανοποίησης από την εργασία ως και της εργασιακής δέσμευσης βάσει ενός δείγματος περισσότερων από 2.300 υπαλλήλων από την Αυστραλία, μη διευθυντικών στελεχών μεγάλου οργανισμού του δημόσιου τομέα.

Διαπίστωσαν ότι οι εργαζόμενοι που αναφέρουν χαμηλή ποιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης, αναφέρουν επίσης χαμηλότερα επίπεδα ικανοποίησης και δέσμευσης αναφορικά με την εργασία τους.

Σε μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνηθεί εάν η οργανωσιακή δέσμευση του εργαζόμενου σχετίζεται με την ικανοποίηση από την αξιολόγηση.

6.4 Περιορισμοί της έρευνας

Η δομή και διάρθρωση της Υπηρεσίας Πολιτικής Αεροπορίας είναι εκτεταμένη διότι περιλαμβάνει εργαζόμενους σε σαράντα περιφερειακά αεροδρόμια. Στην παρούσα έρευνα το δείγμα υπήρξε περιορισμένο διότι με απλή τυχαία δειγματοληψία περιέλαβε τους εργαζόμενους εντός του λεκανοπεδίου Αττικής. Συνεπώς υπήρξε γεωγραφικός περιορισμός. Επίσης υπήρξε χρονικός περιορισμός διότι η ΥΠΑ διανύει περίοδο αναδιάρθρωσης με αυξημένα καθήκοντα στην πλειοψηφία των εργαζομένων. Ως εκ τούτου δεν υπήρξε άμεση προθυμία για τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και χρειάστηκε αρκετός χρόνος αναμονής προκειμένου να συλλεχθεί ο επιθυμητός αριθμός.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Ιορδάνογλου, Δ. (2008), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις ,εκδόσεις: Κριτική.
- Κανελλόπουλος, Κ. (1979), «Αξιολόγηση προσωπικού, θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη», Εκδόσεις: Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Αθηνών- Τμήμα δημοσίων σχέσεων.
- Κέφης, Β.Ν. (2005), Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα, εκδόσεις:Κριτική.
- Κούρτης, Κ. (1975), «Ο άνθρωπος παράγων εις την ΔημόσιανΔιοίκησιν»
- Κυριαζόπουλος, Π., Σαμαντά Ε.(2014), Εισαγωγή στην Οργανωσιακή συμπεριφορά, εκδόσεις: «Σύγχρονη Εκδοτική»
- Μπαμπινιώτης, Γ.(1998)– Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας σελ. 674 και σελ. 1071, εκδόσεις Κέντρο Λεξικολογίας
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς Δ., (2016), Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, εκδόσεις : Μπένου
- Παπάνης, Ε., Ρόντος Κ.,(2005), Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα, Εκδόσεις : Ι. Σιδέρης
- Πεδιαδίτης, Α. (2009) Διδακτορική διατριβή: Η εκπαιδευτική έρευνα ως αντικείμενο μελέτης και ως πεδίο κοινωνικών αναπαραστάσεων του επαγγέλματος των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης Πανεπιστήμιο Αιγαίου- Σχολή Ανθρωπιστικών Σπουδών.
- Χαλικιάς, Μ., Σαμαντά Ε. (2016) Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών, Αθήνα, εκδόσεις: «Σύγχρονη Εκδοτική»
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εκδόσεις «INTERBOOKS»

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alonso, P. and Lewis, G.B. (2001), “Public sector motivation and job performance: evidence from the federal sector”, American Review of Public Administration, Vol. 31 No. 4, pp. 363-80.
- Amygdalos C, Bara N., Moisiadis G. “Performance Appraisal in Greek Public

- Sector” *Social and Behavioral Sciences* 148 (2014) pp. 501- 506.
- Antonioni, D., (1998), Relationship between the big five personality factors and conflict management styles. *International Journal of Conflict Management*, 9(4):336-355.
- Banner, K.D., Graber, M.J., (1985) "Critical Issues in Performance Appraisal", *Journal Of Management Development*, Vol. 4 Issue: 1, pp.26-35
- Barrick, M. R., Mount, M. K., (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 44(1), 1_26.
- Beer, M. (1987), “Performance appraisal”, in Lorch, J. (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 286-99.
- Bellante, D. and Link, A. (1981), “Are public sector workers more risk averse than private sector workers?”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 34 No. 3, pp. 8-12.
- Bender, K., Donohue, S., Heywood, J., (2005), Job satisfaction and gender segregation, *Oxford Economic Papers*, Volume 57, Issue 3, Pages 479–496
- Bernardin, H.J., Hagan, C.M., Kane, J.S. and Villanova, P. (1998), “Effective performance management: a focus on precision, customers and situational constraints”, in Smither, J.W. (Ed.), *Performance Appraisal: State of the Art in Practice*, Jossey-Bass, San Francisco, CA, pp. 3-48.
- Blaikie, N. (1993), *Approaches to Social Enquiry*, 1st ed, Polity Press, Cambridge.
- Blank, R. (1985), “An analysis of workers’ choice between employment in the public and private sectors”, *Industrial and Labor Relations Review*, Vol. 38 No. 2, pp. 211-224.
- Blau, G. (1999) ‘Testing the Longitudinal Impact of Work Variables and Performance Appraisal Satisfaction on Subsequent Overall Job Satisfaction’, *Human Relations*, 52:1099–113.
- Blaxter L., Hughes C. , Tight M., (2006) -HOW TO RESEARCH –Open University Press.
- Boice F.D., Kleiner H.B., (1997) "Designing effective performance appraisal systems", *Work Study*, Vol. 46 Issue: 6, pp.197-201.
- Brewer, G.A. and Selden, S.C. (2000), “Why elephants gallop: assessing and

- predicting organizational performance in federal agencies”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, pp. 685-711.
- Brown M., Hyatt D., Benson J., (2010) "Consequences of the performance appraisal experience", *Personnel Review*, Vol. 39 Issue: 3, pp.375-396.
- Calder, B.J. and Staw, B.M. (1975), “The self perception of intrinsic and extrinsic motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 31 No. 4, pp. 599-605.
- Camilleri, E., (2007) "Antecedents affecting public service motivation", *Personnel Review*, Vol. 36, Issue: 3, pp.356-377,
- Cawley, B.D., Keeping, L.M. and Levy, P.E. (1998) ‘Participation in the Performance Appraisal Process and Employee Reactions: A Meta-analytic Review of Field Investigations’, *Journal of Applied Psychology*, 83: 615–31.
- Cameron, D., (1981) "Performance Appraisal & Review", *Management Decision*, Vol. 19 Issue: 6, pp.3-54.
- Cederblom, D. (1982) The performance appraisal interview: A review, implications, And suggestions. *Academy of Management Review*, 7, pp. 219-227.
- Cook , J. , Alf Crossman, (2004) "Satisfaction with performance appraisal systems: A study of role perceptions", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 19 Issue: 5, pp.526-541
- Cook M., (1995) "Performance appraisal and true performance", *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 10 Issue: 7, pp.3-7.
- Costa Jr., P. T., & McCrae, R. R. (1995). Domains and facets: Hierarchical personality assessment using the revised neo personality inventory. *Journal of Personality Assessment*, 64(1):21-50
- Deci E. (1975), *Intrinsic Motivation*, Plenum Press, New York, NY.
- Deci, E.L., Ryan R.M. (1985), *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.
- Demoussis, M. and Giannakopoulos, N. (2007), “Exploring job satisfaction in private and public employment: empirical evidence from Greece”, *Labour*, Vol. 21 No. 2, pp. 333-359.
- Dessler, G., (Σεπτέμβριος 2015) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού –Βασικές έννοιες*

και σύγχρονες τάσεις , 2^η έκδοση, εκδόσεις Κριτική.

- Dixit, A. (2002), “Incentives and organizations in the public sector: an interpretative review”, *Journal of Human Resources*, Vol. 37 No. 4, pp. 696-727.
- Dorfman, P.W., Stephan, W.G., & Loveland, J. (1986) Performance appraisal behaviors: Supervisor perceptions and subordinate reactions. *Personnel Psychology*, 39, pp. 579-596.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J.B., and MacGregor, J.N. (2014), “The effects of Performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and Organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective”, *Journal of Business Ethics*, Vol. 119 No. 2, pp. 265-273.
- Festinger, L. (1954), A theory of social comparison process. *Hum. Relat.* 7:117–140
- Fink, A., (2005) *Conducting Research Literature Reviews: From the Internet to Paper*, 2nd edn. Thousand Oaks, CA: Sage
- Frank, S.A. and Lewis, G.B. (2004), “Government employees: working hard or hardly working?”, *American Review of Public Administration*, Vol. 34 No. 1, pp. 36-51.
- Fried, Y., & Ferris, G. R. (1987). The validity of the job characteristics model: A review and meta analysis. *Personnel Psychology*, 40(2), 287–322.
- Fryer ,K., Jiju, A. J., Ogden S., (2009) "Performance management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 Issue: 6 , pp.478-498.
- Fu, W., and Deshpande, S. P. (2014) The impact of caring climate, job satisfaction, and organizational commitment on job performance of employees in a China’s insurance company, *Journal of Business Ethics*, 124(2), 339-349.
- Giles WF, Mossholder KW (1990) Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *J Appl Psychol* 75:371–377
- Glueck, W.F., *Foundations of Personnel*, Dallas, Texas, Business Publications, Inc, 1979
- Greenberg, J (1986), Determinants of perceived fairness of performance evaluations.

- J Appl Psychol 71:340–342.
- Heywood, J. S., & Wei, X. (2006). Performance pay and job satisfaction. *Journal of Industrial Relations*, 48(4):523-540.
- Hood, C (1991), “A public management for all seasons?” *Public Administrations*, Vol.69 No.1 pp 3-19.
- Hughes, O., (2017) "Public management: 30 years on", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 30 Issue: 6-7, pp.547-554.
- Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (1995). Measuring new product success: The difference that time perspective makes. *Journal of Product Innovation Management*, 12(5):392-405.
- Ilgen DR, Fisher CD, Taylor SM (1979) ,Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *J Appl Psychol* 64:349–371
- Ilgen DR, Peterson RB, Martin BA, Boeschen DA (1981) Supervisor and subordinate reactions to performance appraisal sessions. *Organ Behav. Hum Perform* 28:311–330
- Jawahar, IM (2006) Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *J. Labor Res* 27:213–234
- Jawahar, I.M. (2007), “The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions”, *Journal of Labor Research*, Vol. 28 No. 4, pp. 735-54
- Jovanovic, B. and Lokshin, M. (2004), “Wage differentials between the state and private sectors in Moscow”, *Review of Income and Wealth*, Vol. 50 No. 1, pp. 107-123.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: A metaanalytic review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4):797-807.
- Kane, J. S., Bernardin, H. J., Villanova, P., & Peyrefitte, J. (1995), Stability of rater leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, 38(4):1036-1051.
- Kay, E. & Meyer, M.H. (1965) Effects of threat in a performance appraisal interview. *Journal of Applied Psychology* 49, pp. 311-317.

- Kenney, J., Donnelly, E. and Reid, M , Manpower Training and Development (2nd Ed), London, Institute of Personnel Management, 1979
- Keeping, L.M, Levy P.E (2000) Performance appraisal reactions: measurement, modeling, and method bias. *J Appl Psychol* 85:708–723
- Klein HK, Snell SA, Wexley KN (1987) Systems model of the performance appraisal interview process. *Ind Relat* 26:267–280
- Kovach, K. A. (1995). Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization’s performance. *Employment Relations Today*, 22, 93–107.
- Krasman, J. (2010). The feedback-seeking personality: Big five and feedback-seeking behavior. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 17(1):18- 32.
- Krzystofiak, F., Cardy, R., & Newman, J. (1988). Implicit personality and performance appraisal: The influence of trait inferences on evaluations of behavior. *Journal of Applied Psychology*, 73(3):515-521.
- Kuvaas, B., (2006), “ Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation” *Int. J. of Human Resource Management* 17:3 March 2006, 504–522
- Latham, G.P. (2003) ‘Goal Setting: A Five-step Approach to Behavior Change’, *Organizational Dynamics*, 32: 309–18.
- Latham, G.P., *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice* , Foundation for Organizational Science, Sage Publications.
- Laws, S., Harper, C., and Marcus, R., (2003), *Research for Development: A Practical Guide*. London: Sage.
- Levy, P.E. and Williams, J.R. (2004) ‘The Social Context of Performance Appraisal: A Review and Framework for the Future’, *Journal of Management*, 30: 881–905.
- Lewis, G.B. and Alonso, P. (2001), “Public service motivation and job performance: Evidence from the federal sector”, *American Review of Public Administration*, Vol. 31 No. 4, pp. 363-80.
- Livy, B., « Job Evaluation - A Critical Review », Εκδόσεις George Allen and unwin

LTD.

- Locke, E.A. (1976), "The nature and causes of job satisfaction", in Dunnette, M.D. (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally, Chicago, IL, pp. 1297-349.
- Locke, E., & Latham, G. (2002). Building a practically useful theory of goal setting And task motivation. *American Psychologist*, 57:705-717
- Loewenstein, G. (1999), "Because it is there: the challenge of mountaining for utility theory", *Kyklos*, Vol. 52 No. 3, pp. 315-43.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P. and Gioia, D.A., (1987), Behind the Mask: The Politics Of employee Appraisal Author(s). The Academy of Management Executive, Vol.1, No 3, 183-193.
- McGregor, D. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Company, New York, NY.
- Maczulskij, T., (2017) "Who becomes a public sector employee?", *International Journal of Manpower*, Vol. 38 Issue: 4, pp.567-579
- Maier NRF (1958) *The appraisal interview: objective methods and skills*. Wiley, London
- Manolopoulos, D., (2007) "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, Vol. 30 Issue: 1, pp.63-85.
- Murphy, K., and Cleveland, J., 991 *Performance Appraisal: An Organizational Perspective* Boston: Allyn and Bacon.
- Nadler DA (1977) *Feedback and organizational development: using data based methods*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Nathan, B. R., Mohrman Jr., A. M., & Milliman, J. (1991). Interpersonal relations as a context for the effects of appraisal interviews on performance and satisfaction: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 34(2):352-369.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta- analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27(8):1057-1087.
- Osborne, D. and Gaebler, T. (1992), *Reinventing Government*, Penguin Group, New York, NY Poister, T. and Streib, G. (1999), "Performance measurement in

- municipal government”, *Public Administration Review*, Vol. 59 No. 4, pp. 325- 350.
- Pettijohn, C.E., Pettijohn, L.S. and d’Amico, M. (2001b) ‘Characteristics of Performance Appraisals and their Impact on Sales Force Satisfaction’, *Human Resource Development Quarterly*, 12: 127–46.
- Palaiologos, A., Papazekos, P., Panayotopoulou, L., (2011) "Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 35 Issue: 8,pp.826-840.
- Perry, J.L. and Wise, L.R. (1990), “The motivational bases of public service”, *Public Administration Review*, Vol. 50 No. 3, pp. 367-73.
- Petty, G.C., Brewer, E.W. and Brown, B. (2005), “Job satisfaction among employees of a youth development organization”, *Child and Youth Care Forum*, Vol. 34 No. 1.
- Phillips, R.C., Sam D. Cappel, D.S., Steiner, D.D, (1993) "The Role of the Interview in the Performance Appraisal Process", *Management Research News*, Vol. 16 Issue: 1, pp.15-22,
- Poon, M.L.J., (2004) "Effects of performance appraisal politics on job satisfaction and turnover intention", *Personnel Review*, Vol. 33 Issue: 3, pp.322-334.
- Pooyan, A. and Eberhardt, B.J. (1989), “Correlates of performance appraisal satisfaction among supervisory and non-supervisory employees”, *Journal of Business Research*, Vol. 19 No. 3,pp. 215-26.
- Prendergast, C., & Topel, R. (1996). Favoritism in organizations. *Journal of Political Economy*, 104(5):958-978.
- Prowse, P., Prowse, J. , (2009) "The dilemma of performance appraisal", *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Issue: 4, pp.69-77.
- Randell,G.A.(1994),Employee appraisal. *Personnel Management:A comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*. Blackwell Business. Hong Kong.
- Rice, R., McFarlin, D. and Bennett, D. (1989), “Standards of comparison and job satisfaction”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 74, pp. 591-8.
- Roberts, G.E. and Reed, T. (1996) ‘Performance Appraisal Participation, Goal Setting And Feedback’, *Review of Public Personnel Administration*, 16: 29.

- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 609
- Saadullah, S.M , Bailey,C.D. 2014 "The “Big Five Personality Traits” and Accountants’ Ethical Intention Formation" *Research on Professional Responsibility and Ethics In Accounting*. 167-191.
- Sharma, A., Sharma, T., (2017) "HR analytics and performance appraisal system: a conceptual framework for employee performance improvement", *Management Research Review*, Vol. 40 Issue: 6.
- Shrivastava, P. Purang(2011). Employee perceptions of performance appraisals: a comparative study on Indian banks. *The International Journal of Human Resource Management* 22:3, 632-647.
- Silverman, S.B., & Wexley, K.N. (1984) Reaction of employees to performance appraisal interviews as a function of their participation in rating scale development. *Personnel Psychology*. 37, pp. 703-710.
- Sotirakou, T., Zeppou, M., (2005) "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context", *International Journal of Public Sector Management*”, Vol. 18 Issue: 1, pp.54-82.
- Spector, P. E. (1986). Perceived control by employees: A meta-analysis of studies concerning autonomy and participation at work. *Human Relations*, 39 (11):1005- 1017.
- Swanepoel, B., Erasmus, B., van Wyk, M. and Schenk, H. (2000), *South African Human Resource Management: Theory and Practice*, Juta and Company, Cape Town.
- Taylor, S.M., Fisher, C.D. and Ilgen, D.R. (1984), “Individuals’ reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective”, in Rowland, K.M. and Ferris, G.R. (Eds), *Research in Personnel and Human Resources Management*, JAI Press, Greenwich, CT.
- Togia, A., Koustelios, A., Tsiggilis,N., (2004), Job satisfaction among the greek academic librarians. *Library and Informations Science Research* 26,373-

383.

Turkyilmaz, A., Akman, G., Ozkan, C. , Pastuszak, Z., (2011) "Empirical study of Public sector employee loyalty and satisfaction", *Industrial Management & Data Systems*, Vol.111 Issue: 5.

Vroom, V.H. (1964), *Work and Motivation*, Wiley, New York, NY.

Wayne J. S. &Kacmar M.K. (1991) “The effects of Impression Management on the Performance Appraisal Process” *Organizational Behavior and Human Decision Proccess* 48, 70-88 (1991).

Wright, B.E. (2001), “Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol.11 No. 4, pp. 559-86.

Διαδικτυακοί τόποι

www.hcaa.gr Προσπελάστηκε στις 23-11-2017

www.ekdd.gr Προσπελάστηκε στις 23-11-2017

www.ydmed.gr Προσπελάστηκε στις 23-11-2017

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι



ΕΝΤΥΠΟ Β' ΑΔΑ: 6Π29465ΧΘΨ-61Λ
 (Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής
 βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
 ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
 ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---------------------------------------------	--	-------------

ΑΔΑ: 6Π29465ΧΘΨ-61Λ

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ²		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλου		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ³		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ****Α. ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

1. Γνωρίζετε τα κριτήρια του συστήματος αξιολόγησης στο Δημόσιο;

Ναι Όχι

2. Είστε ικανοποιημένος από αυτά τα κριτήρια; (παρακαλώ απαντήστε μόνο αν έχετε απαντήσει «ΝΑΙ» στην προηγούμενη ερώτηση)

Ναι Όχι

3. Θεωρείτε ότι τα κριτήρια είναι: (σημειώστε με X το κατάλληλο τετράγωνο όπου 1= καθόλου 2 =λίγο 3=μέτρια 4=πολύ 5= πάρα πολύ)

(παρακαλώ απαντήστε μόνο αν έχετε απαντήσει «ΝΑΙ» στην ερώτηση 2)

	1	2	3	4	5
Σαφή					
Δίκαια					
Πολύ γενικά					
Πολύπλοκα					
Αντικειμενικά					

4. Συμπληρώνετε τις εκθέσεις αξιολόγησης;

Ναι Όχι

5. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης είναι αντικειμενικό;

Ναι Όχι

Αν απαντήσατε ΟΧΙ, προχωρήστε στην επόμενη ερώτηση .

6. Πιστεύετε ότι το σύστημα αξιολόγησης μπορεί να γίνει αντικειμενικό;

Ναι Όχι

7. Αν ναι, με ποιον τρόπο; (Μέχρι δύο επιλογές)

α) Αξιολόγηση μετά από εξετάσεις

β) Θέσπιση στόχων και αξιολόγηση βάσει του βαθμού εκπλήρωσής τους

γ) Αξιολόγηση από τρίτους φορείς

δ) Άλλο (παρακαλώ διευκρινίστε)

B. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

8. Σε ποιο βαθμό η αξιολόγηση αποτελεί για εσάς κίνητρο για καλύτερη απόδοση; (σημειώστε με X το κατάλληλο τετράγωνο όπου 1= «καθόλου» έως 5= «πάρα πολύ»)

1 Καθόλου	2 Λίγο	3 Μέτρια	4 Πολύ	5 Πάρα πολύ

9. Σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας δημιουργούν:
(σημειώστε με X το κατάλληλο τετράγωνο όπου 1= καθόλου 2= λίγο
3= μέτρια 4= πολύ 5= πάρα πολύ)

	1	2	3	4	5
i. Προσδοκία για καλύτερη αμοιβή					
ii. Προσωπική ικανοποίηση για την προσπάθειά μου					
iii. Μεγαλύτερο ενδιαφέρον για το αντικείμενό μου					
iv. Ενδιαφέρον για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία					
v. Ενδιαφέρον για μετακίνηση σε άλλη θέση εντός ΥΠΑ					
vi. Εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό μου					
vii. Εμπιστοσύνη στο σύστημα αξιολόγησης					
viii. Μεταβολή της σχέσης με τον προϊστάμενό μου					
ix. Εργασιακή ανασφάλεια					
x. Μείωση του ενδιαφέροντος για ιεραρχική εξέλιξη στην υπηρεσία					
xi. Διαταραχή της σχέσης με τους συναδέλφους					
xii. Αδιαφορία					
xiii. Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε)					

10. Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται με κίνητρα;
Ναι Όχι

11. Αν στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε «Ναι», προσδιορίστε τα κίνητρα που θεωρείτε πιο σημαντικά για εσάς: (μέχρι 3 επιλογές)
όπου 1= «λιγότερο σημαντικό», 5= «περισσότερο σημαντικό»

	1	2	3	4	5
Υψηλότερη αμοιβή					
Πιο ευέλικτο ωράριο					
Επίδομα / Bonus					
Εκπαίδευση					
Ιεραρχική εξέλιξη					
Αλλαγή αντικειμένου σε κάτι πιο ενδιαφέρον					
Αναβάθμιση αντικειμένου					
Άλλο.....					

Γ. ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΥΠΑ

12. Σε τι επίπεδο έχει κινηθεί κατά μέσο όρο η βαθμολογία που έχετε λάβει μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ;

κάτω από 5

από 5,1 μέχρι 6,9

από 7 μέχρι 8,9

από 9 μέχρι 10

13. Θεωρείτε ότι έχετε αξιολογηθεί αντικειμενικά μέχρι σήμερα στην ΥΠΑ ;

Ναι Όχι

14. Είστε ικανοποιημένος/η από την μέχρι σήμερα βαθμολογία σας;

Ναι Όχι

15. Έχετε υποβάλλει ποτέ ένσταση για τη βαθμολογία σας;

Ναι Όχι

Δ. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

16. ΦΥΛΟ:

- Ανδρας
Γυναίκα

17. ΗΛΙΚΙΑ

- 25-30
31-40
41-50
51-60
61 και άνω

18. ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

- Δημοτικό
Λύκειο
ΑΕΙ/ΤΕΙ
Μεταπτυχιακό
Διδακτορικό

19. ΧΡΟΝΙΑ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

- 1* έως 10
11 έως 20
21 έως 30
Πάνω από 30

**Αν έχετε λιγότερο από 1 χρόνο υπηρεσίας επιλέγετε 1 έως 10*

20. ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

- Υπάλληλος
Προϊστάμενος Τμήματος
Προϊστάμενος Διεύθυνσης

21. ΚΛΑΔΟΣ ΠΟΥ ΑΝΗΚΕΤΕ

- Διοικητικός –Τεχνικός
Επιχειρησιακός

Ευχαριστώ για τον χρόνο που διαθέσατε.