



Πανεπιστήμιο
Ιωαννίνων

ΣΧΟΛΗ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΖΗΡΟΥ»

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ: Βασιλείου Αθανάσιος Α.Μ. 182

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Ναξάκης Χαρίλαος

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2020

**"EVALUATION OF CIVIL SOCIETY OFFICERS OF DIMOS
ZIROU"**

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα , Ημερομηνία

26/2/2020

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Ναξάκης Χαρίλαος

Καθηγητής

2. Μέλος επιτροπής

Νικόλαος Αρνής

Λέκτορας

3. Μέλος επιτροπής

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Αναπληρωτής Καθηγητής

© Βασιλείου Αθανάσιος, 2020

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Βασιλείου Αθανάσιος

Υπογραφή

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

.....Φθάνοντας στο τέλος της μεταπτυχιακής μου ιδιότητας στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου Ναζάκη Χαρίλαο για την υπομονή του και τον χρόνο του για την περάτωση αυτής της διπλωματικής. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου και τους φίλους μου που με στήριζαν σε όλο αυτό το ταξίδι.....

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο και αναπτυσσόμενο περιβάλλον και κυρίως σε ένα δημόσιο τομέα οι απαιτήσεις των καταναλωτών είναι μεγάλες. Μέσα όμως σε όλους τους οργανισμούς τον πρωταρχικό ρόλο τον έχει ο ανθρώπινος παράγοντας. Κατά καιρούς έχουν γίνει πολλές συζητήσεις σχετικά με την αξιολόγηση των Δημόσιων υπαλλήλων και για αυτό τον λόγο η παρούσα έρευνα έρχεται να καλύψει το κενό για το αν τελικά είναι χρήσιμη η αξιολόγηση των Δημοτικών Υπαλλήλων και συγκεκριμένα του Δήμου Ζηρού. Αρχικά στην παρούσα διπλωματική γίνεται η εννοιολογική προσέγγιση της αξιολόγησης και τονίζεται η αναγκαιότητα της καθώς επίσης και παρουσιάζεται ο Δήμος Ζηρού. Τέλος απεικονίζονται τα ευρήματα της έρευνας και διεξάγονται τα συμπεράσματα μας.

Λέξεις- Κλειδιά: Αξιολόγηση, Ιδιωτικός Τομέας, Δημόσιος Τομέας, Δήμος Ζηρού

ABSTRACT

In a constantly changing and evolving environment, and especially in a public sector, consumer demands are high. But in all organisms, the human factor has the primary role to play. There has been a lot of debate over the evaluation of Civil Servants from time to time, and for this reason the present research is filling the gaps as to whether the evaluation of the Civil Servants and in particular the Municipality of Ziros is ultimately useful. In the present thesis, the conceptual approach of evaluation is emphasized and its necessity is emphasized as well as the Municipality of Ziros is presented. Finally, the research findings are presented and our conclusions are drawn.

Keywords: Evaluation, Private Sector, Public Sector, Municipality of Ziros

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ	i
ΔΗΛΩΣΗ ΠΕΡΙ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	vi
ABSTRACT	vii
Περιεχόμενα	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΚΑΚΩΝ	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	xi
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	xii
1.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	2
1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	4
1.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	7
1.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	8
1.4.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	9
1.4.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ	10
1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	11
1.5.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	11
1.5.2. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	12
1.5.3 ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ	13
1.5.4 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ	14
1.5.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	17
2.1 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	17
2. 2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	18
2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ	19
2.3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΒΑΣΗ ΤΟΥ Ν.3230/2004	21
2.3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΕΙΣ - ΚΑΤΑΡΓΗΣΕΙΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΣ Ν.4250/2014	24
2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΔΗΜΟΣ ΖΗΡΟΥ	28

3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	28
3.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΛΙΜΝΗΣ ΖΗΡΟΥ	29
3.3 ΔΙΑΠΑΙΔΑΓΩΓΗΣΗ – ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ ΕΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΖΗΡΟΥ	30
3.4 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΔΡΩΜΕΝΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΖΗΡΟΥ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	34
4.1.ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	34
4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	34
4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ	34
4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
4.4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	35
4.4.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	39
4.4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	51
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΚΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Σημασία Συντομογραφιών	xiii
Πίνακας 4.2: Κατανομή Φύλου	35
Πίνακας 4.3: Οικογενειακή κατάσταση	35
Πίνακας 4.4: Μορφωτικό επίπεδο	37
Πίνακας 4.5: Επαγγελματική κατάσταση	38

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 2.1: Κριτήρια Αξιολόγησης	18
Εικόνα 3.2: Λίμνη Ζυρού	28
Εικόνα 3.3: ο Δήμος Ζηρού.....	29
Εικόνα 3.4: Χωριό του Δήμου Ζυρού	30
Εικόνα 3.5: Αρχαία Ακρόπολη.....	31
Εικόνα 3.6: Αρχαία Ακρόπολη.....	32
Εικόνα 3.7 Αρχαία τμήματα.....	32

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 4.1: Κατανομή Φύλου	35
Διάγραμμα 4.2: Οικογενειακή κατάσταση	36
Διάγραμμα 4.3: Μορφωτικό επίπεδο.....	36
Διάγραμμα 4.4:Επαγγελματική κατάσταση	38
Διάγραμμα 4.5: Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες θέλετε να αναπτυχθούν στο Δήμο σας:	39
Διάγραμμα 4.6: Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του Δήμου	40
Διάγραμμα 4.7: Ποιες υπηρεσίες του Δήμου χρησιμοποιείται περισσότερο	40
Διάγραμμα 4.8: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εσωτερικές υπηρεσίες του Δήμου....	41
Διάγραμμα 4.9: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εξωτερικές υπηρεσίες του Δήμου ...	42
Διάγραμμα 4.10: Ποια θεωρείται καταλληλότερη μέθοδο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τις παρακάτω προτεινόμενες.....	43
Διάγραμμα 4.11: Πιστεύετε ότι το δημόσιο θα λειτουργούσε πιο αποτελεσματικά χωρίς τη διαδικασία της αξιολόγησης.....	44
Διάγραμμα 4.12: Θεωρείται ότι οι υπάλληλοι του Δήμου χρήζουν δια βίου μάθησης.....	45
Διάγραμμα 4.13: •.....Αξιολογήστε την συνολική εξυπηρέτησή σας	46
Διάγραμμα 4.14: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ.....	47
Διάγραμμα 4.15: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ.....	48
Διάγραμμα 4.16: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ.....	49
Διάγραμμα 4.17: Θεωρείτε ότι υπάρχει βελτίωση του έργου των υπαλλήλων σήμερα σε σχέση με την προηγούμενη τοπική αυτοδιοίκηση	50

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΥΝΤΜΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΩΝ

Πίνακας 1: Σημασία Συντομογραφιών

ΤΥΠΟΣ	ΣΗΜΑΣΙΑ
Π.Δ	Προεδρικό Διάταγμα
Ν.	Νόμος
Ο.Τ.Α	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
Α.Δ.Ε.Δ.Υ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
Υ.Δ.Μ.Η.Δ	Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία μελετά ένα αρκετά επίκαιρο και πολυσυζητημένο θέμα την αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων και συγκεκριμένα των υπαλλήλων του Δήμου Ζηρού. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα αναγκαίο κακό και απασχολεί έντονα όλους τους φορείς που εμπλέκονται στη διαδικασία. Οι πολίτες και ο υπάλληλοι είναι σε διαρκή αναζήτηση τρόπων και μεθόδων που θα τους επιτρέψει να αξιολογήσουν και να αξιολογηθούν αντίστοιχα δίκαια και αντικειμενικά με απώτερο σκοπό την άμεση εξυπηρέτησή τους.

Η διπλωματική χωρίζεται σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιέχει την θεωρητική προσέγγιση του θέματος. Στο πρώτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε θεωρητικά στην αξιολόγηση των Υπαλλήλων μελετώντας διάφορες μεθόδους και στάδια της. Επίσης προχωρώντας σε κεφάλαια θα αναπτυχθεί η σπουδαιότητα της αξιολόγησης, θα αναφερθούν τα κριτήρια της καθώς επίσης θα απεικονίσουμε την εικόνα που έχει σήμερα η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα. Το τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο της θεωρίας παρουσιάζει τον Δήμο Ζηρού όπου εμφανίζονται η ιστορία και τα πολιτιστικά δρώμενα του Δήμου.

Το δεύτερο μέρος αποτελείται από ένα κεφάλαιο το οποίο αναφέρεται στα αποτελέσματα της έρευνας. Τέλος διεξάγονται τα συμπεράσματα ολόκληρης της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι μία διαδικασία όπου αποτιμάται κατά πόσο κάθε υπάλληλος ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης του. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι μία τυπική διαδικασία μέσα σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα ετήσια και εφαρμόζει συγκεκριμένες μεθόδους ή μπορεί να είναι μία ανεπίσημη διαδικασία όπου ο κάθε προϊστάμενος παρατηρεί τους υφιστάμενους του κατά την διάρκεια της εργασίας τους και σχολιάζει θετικά ή τα αρνητικά στοιχεία τους.

Αποτελεί την βάση για να εντοπιστούν τα ισχυρά και τα αδύνατα σημεία του κάθε εργαζομένου, ώστε να παρακινείται και να καθοδηγείται με σκοπό να βελτιώσει και τα δύο και να επιτύχει καλύτερη μελλοντική απόδοση. Ακόμα θεωρείται μία αντικειμενική κυρίως διαδικασία με απώτερο σκοπό την ανατροφοδότηση του εργαζομένου.

Ο αντικειμενικός τρόπος θέσπισης των κριτηρίων αξιολόγησης είναι η περιγραφή θέσης εργασίας. Η σαφής περιγραφή αφενός δίνει σαφής κατευθυντήριες γραμμές και αφετέρου γνωστοποιεί και στον εργαζόμενο τα σημεία στα οποία πρόκειται να αξιολογηθεί.

Ουσιαστικά μας βοηθάει για να πάρουμε αποφάσεις σχετικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων μέσω ειδικών κινήτρων όπως είναι οι αμοιβές, οι προαγωγές, η κάλυψη εκπαιδευτικών αναγκών κλπ. Η διαδικασία αυτή βοηθάει ώστε η εκτέλεση της εργασίας να συντελείτε με τον πλέον ικανοποιητικό τρόπο.

1.1 ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η αξιολόγηση ξεκίνησε να υπάρχει πριν από τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο και δεν θεωρούταν αναγκαία για την επαγγελματική απόδοση. Σύμφωνα με τον Spriegel το 1962 ο συντελεστής που καθόριζε το βαθμό αποδοτικότητας των υπαλλήλων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό χώρο. Το 1950 σχεδιάστηκε ένα σύστημα αξιολόγησης βασισμένο στην διοίκηση βάσει στόχων. Ο McGregor υποστήριξε τότε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού πρέπει να γίνεται βάσει βραχυπρόθεσμων στόχων που κατά καιρούς η επιχείρηση υιοθετεί. Ο σχεδιασμός των στόχων πρέπει να είναι μετρήσιμοι, εξειδικευμένοι, χρονικά ορισμένοι και να αποτελούν μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης.

Το σύστημα της αξιολόγησης βάσει στόχων ανέτρεψε τις στερεοτυπικές αντιλήψεις που είχαν διαμορφωθεί όσον αφορά το ρόλο του αξιολογητή. Ο επαναπροσδιορισμός της σημαντικότητας του αποκαταστήθηκε προβάλλοντας την δράση του αξιολογητή ως καθοδηγητική τονίζοντας την υποστηρικτική του συνεισφορά στο όλο σύστημα της αξιολόγησης.

Αν και το παραπάνω σύστημα αξιολόγησης μεθοδολογικά θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο παρουσιάζει και ορισμένα μειονεκτήματα. Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν την αξιολόγηση (Murphy & Cleveland 1995). Επίσης χρειάζονται και υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος ώστε να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των υπαλλήλων. (Patten, 1977)

Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασισμένο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS). Επίσης οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μία νέα κλίμακα μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS) (Latham & Wexley, 1977). Παρόλα αυτά από την εμπειρική τους εφαρμογή φαίνεται ότι αν και το BARS εξάγει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα από το MSS καμία από τις δύο δεν καλύπτει μόνη της την ανάγκη και ακριβές μετρήσεις.

Με το πέρασμα των χρόνων γίνεται ξεκάθαρο ότι το κρίσιμο στοιχείο σε κάθε μέτρηση αξιολόγησης είναι εκτός από τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου και η απόδοση του αξιολογητή. (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων κατά McIntyre & Salas 1995, μπορεί να εφαρμοστεί και για την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας ομάδων εργασίας και ολόκληρων τμημάτων μίας επιχείρησης. Στην περίπτωση αυτή τα κριτήρια αναφέρονται στη συνοχή της ομάδας, στο εύρος και το βάθος των κοινωνικών δικτύων, στα είδη επικοινωνίας μεταξύ των μελών και στην αξιολόγηση των υποομάδων που σχηματίζονται. Οι επιχειρήσεις είναι ένα ζωντανό σύστημα που εξασφαλίζει την εσωτερική του ισορροπία στην επικοινωνία επιτυχώς με την κοινωνία στην οποία λειτουργεί. Η αξιολόγηση λαμβάνει πλέον τη μορφή και διέπεται από τα αρχές της θεωρίας των συστημάτων. Οι συγγραφείς θεωρούν ότι η ατομική αξιολόγηση των υπαλλήλων στερείται νοήματος αν δεν γίνει συγκριτική εξέταση μέσα στα ομαδικά πλαίσια και στοχοθεσίες. (Παπάνης & Ρόντος, 2007). Ένας από τους βασικότερους λόγους για την ευρεία διάδοση της αντίληψης της αποτελεσματικής διοικήσεως είναι η συνεχώς αυξανόμενη συνειδητοποίηση του γεγονότος ότι το μηχανιστικό οικονομικό μοντέλο υποκίνησης των υπαλλήλων για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, κρίνεται ως απαρχαιωμένο, διότι βασίζεται κυρίως στην άμεση ή την έμμεση οικονομική αποζημίωση.

Ξεκινώντας με έναν ορισμό του French το 1994 η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Δ.Α.Π.) είναι η φιλοσοφία, οι πολιτικές, οι διαδικασίες και οι πρακτικές που σχετίζονται με την διαχείριση των υπαλλήλων. Με την μελέτη, εφαρμογή και εποπτεία μίας σειράς δραστηριοτήτων η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας.

Ως μία τέτοια σειρά και ταυτόχρονα άμεσοι στόχοι μπορούν να χαρακτηριστούν η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη του προσωπικού, η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας της εργασίας, η αύξηση της ανταγωνιστικότητας ακόμα και η επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και πολλά ακόμα. Ωστόσο η Δ.Α.Π. δεν είναι μόνο τεχνικές και εργαλεία αλλά ένας συνδυασμός ικανοτήτων που έχουν οι υπάλληλοι στο χώρο εργασίας τους και μπορούν να αλληλεπιδράσουν στην δραστηριότητα της επιχείρησης ώστε να μπορεί να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα για τον ανθρώπινο παράγοντα που αποτελεί το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς την διοίκηση και τη διαχείριση τους αλλά και κατά επέκταση το επιθυμητό αποτέλεσμα για την επιχείρηση ή τον οργανισμό. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Όσον αφορά την αξιολόγηση ως εργαλείο της Δ.Α.Π. είναι μία από τα βασικότερες λειτουργίες και ορίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία εκτιμάται αν η ολοκλήρωση του έργου του οποίου έχει αναλάβει ο κάθε υπάλληλος έχει επιτευχθεί επιτυχώς ή μη σύμφωνα με προκαθορισμένα κριτήρια.

1.2 Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού συνίσταται σε ένα σύστημα ελέγχου προσωπικού το οποίο μπορεί να περιλαμβάνει αξιολόγηση των προσπαθειών, των συμπεριφορών και κατά συνέπεια της απόδοσης. Ουσιαστικά αποτελεί από τη μία ένα διοικητικό μέτρο ελέγχου της απόδοσης, τψβ δυνατών και αδύνατων σημείων και από την άλλη, πηγή ανατροφοδότησης του εργαζομένου για τον τρόπο με τον οποίο αξιολογείται η εργασία και η συμπεριφορά του την τυπική οργάνωση από τα άλλα μέλη της. (McGregor,1985). Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μία σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες: (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2011)

1. Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης.
2. Ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

Γενικότερα η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως εκτελείτε από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004).

Τα χαρακτηριστικά ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι τα εξής: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)

1. Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους
2. Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης
3. Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους
4. Αξιόπιστο και όσο γίνεται πιο αντικειμενικό
5. Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα
6. Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης.

Σύμφωνα με τον Παπαστεφανάκη (2008) οι στόχοι της αξιολόγησης είναι οι παρακάτω:

1. Ο έλεγχος της απόδοσης των υπαλλήλων με σκοπό την επίτευξη των εκάστοτε επιχειρησιακών στόχων.
2. Η συνεχής βελτίωση και ανάπτυξη των υπαλλήλων καθώς και η παρακίνηση τους για υψηλότερη απόδοση.
3. Η υποστήριξη των αποφάσεων και των πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα κτλ.
4. Η επίτευξη του αισθήματος αξιοκρατίας αλλά και δικαιοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων.
5. Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των υπαλλήλων.

Όταν η αξιολόγηση υιοθετηθεί από την επιχείρηση τότε χρειάζεται:

1. Ένα πρότυπο μέτρο ως βάση για την μέτρηση των αποκλίσεων
2. Προσεκτική μέτρηση απόδοσης
3. Αξιολόγηση των αποκλίσεων από το προκαθορισμένο πρότυπο
4. Ενέργειες για την εξάλειψη των αρνητικών αποκλίσεων όπου είναι απαραίτητο.

Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση σύμφωνα με τους Τερζίδη - Τζωρτζακάκη 2004 είναι οι εξής:

1. Η εξακρίβωση εάν ένας υπάλληλος είναι ο καταλληλότερος για την θέση εργασίας.
2. Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζομένους.
3. Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζομένου.
4. Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο.
5. Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας με χαμηλές αποδόσεις από τις ζητούμενες.
6. Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών.
7. Η ενθάρρυνση και η προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία.
8. Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και τους εργαζομένους.
9. Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, με σκοπό να παρθεί μία απόφαση σχετικά με το ύψος της αύξησης που ενδεχομένως θα πρέπει να σιδοθεί ή να προταθεί.
10. Η ανακάλυψη και η αξιοποίηση στοιχείων για την δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής επιχείρησης.

Το ζητούμενο γενικότερα στην αξιολόγηση είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Για να επιτευχθεί αυτό χρειάζεται η κατάλληλη πληροφόρηση, η παρακολούθηση η εξέταση και η αξιολόγηση των υπαλλήλων. οι δραστηριότητες αυτές δεν γίνονται εξ αποστάσεως και ως εκ τούτου θα πρέπει να εξασφαλίζεται ότι ο επόπτης βρίσκεται στην κατάλληλη θέση ώστε να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση.

1.3 ΤΑ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ & ΤΑ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Κάποια από τα πλεονεκτήματα σύμφωνα με Φαναριώτη, 2004 χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες και είναι τα εξής:

- 1) Για τον οργανισμό:
 - a. Η δημιουργία μίας βάσης για ανάπτυξη, διατήρηση και εκσυγχρονισμό της παρούσας κατάστασης του ανθρώπινου δυναμικού.
 - b. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και τη γνωστοποίηση των στόχων και των προοπτικών του εκάστοτε τμήματος του οργανισμού.
 - c. Η δυνατότητα δημιουργίας ενός αρχείου σχετικά με τις αποδόσεις των υπαλλήλων, χρήσιμο για ενδεχόμενη προαγωγή.
- 2) Για τον προϊστάμενο:
 - a. Δημιουργούνται ευκαιρίες για βελτίωση της παραγωγικότητας της ομάδας με την επικέντρωση του ενδιαφέροντος στις αναπτυξιακές ανάγκες των υπαλλήλων.
 - b. Είναι μέσο για την ανάπτυξη επικοινωνίας, κατανόησης και συνεργασίας με τους υφισταμένους.
 - c. Δίνουν δυνατότητες ανάπτυξης των υφισταμένων.
- 3) Για τον εργαζόμενο:
 - a. Είναι μέσον ενημέρωσης σχετικά με την απόδοση του.
 - b. Είναι μία ευκαιρία υποκίνησης.
 - c. Δίνεται η δυνατότητα συμμετοχής στην καθιέρωση μελλοντικών στόχων.

Ένα είναι το πιο σοβαρό μειονέκτημα της αξιολόγησης ότι μπαίνει άθελα μας η προσωπική άποψη για τον εργαζόμενο και τα αποτελέσματα δεν είναι αντικειμενικά.

1.4 ΣΤΑΔΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Για την ορθή διεξαγωγή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης θα πρέπει να τηρούνται σύμφωνα με τον Ζαβλάνο (2002) τα παρακάτω στάδια:

- 1) ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ: η επιχείρηση θα πρέπει να έχει αποκτήσει όλες τις πληροφορίες που σχετίζονται με αυτή την θέση εργασίας και την οποία πρέπει να πραγματοποιήσει ο υπάλληλος. (περιγραφή θέσεως εργασίας)
- 2) ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: τα κριτήρια πρέπει να είναι ποιοτικά ή ποσοτικά και θα χρησιμοποιούνται ως βάση πάνω στην οποία θα μετρηθεί η απόδοση των υπαλλήλων που αξιολογούνται.
- 3) ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΚΛΙΜΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ: προσδιορίζεται η κατάλληλη βαρύτητα για κάθε διάσταση που πρόκειται να αξιολογήσουν οι αξιολογητές.
- 4) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΤΥΠΟΥ ΕΚΤΙΜΗΣΗΣ: κατασκευάζετε από τον εκάστοτε οργανισμό
- 5) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΗΣΗΣ: αρχικά πραγματοποιείται η βαθμολόγηση για κάθε διάσταση από την επιχείρηση και στην συνέχεια υπολογίζεται η συνολική βαθμολογία του εργαζομένου η οποία είναι και η μέση τιμή των βαθμολογιών όλων των διαστάσεων.
- 6) ΠΙΛΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΚΑΙ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ: πριν την εφαρμογή της αξιολόγησης γίνεται μία δοκιμαστική έρευνα και γίνονται κάποιες αλλαγές όπου χρειάζονται μέχρι ότου βεβαιωθούμε ότι το σύστημα αξιολόγησης λειτουργεί κανονικά και δεν θα δημιουργήσει προβλήματα στην κανονική εφαρμογή του.

1.4.1 ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η παραδοσιακή αξιολόγηση είναι μια μορφή αξιολόγησης η οποία αν και παλιά, βρίσκει εφαρμογή ακόμα και σήμερα ενώ παράλληλα αποτελεί ένα σημαντικό μέσο ελέγχου της επίδοσης αξιολογουμένων. Η αξιολόγηση γίνεται με γραπτό και προφορικό τρόπο ώστε να έχουμε την επίδοση του εκάστοτε αξιολογημένου.

Συμπερασματικά καταλήγουμε η πολύχρονη εφαρμογή της έχει αναδείξει θετικά στοιχεία. Ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι παραδοσιακή αξιολόγηση έχει συμβάλλει στη πρόοδο της υπευθυνότητας, της ανταγωνιστικότητας και της προσωπικής επιτυχίας, με αποτέλεσμα να αυξάνει και την αυτοπεποίθηση του αξιολογημένου. Επίσης θα πρέπει να αποκλείσουμε το παράγοντα τύχη κατά την αξιολόγηση αφού όλα εξαρτώνται από την συνέπεια και τη σωστή διαχείριση και τη συνεχή μάθηση. Οπότε σύμφωνα με όλα τα παραπάνω καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι αξιολογητής χρησιμοποιώντας τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη εικόνα, θα το βοηθήσει να τον αξιολόγηση σωστά.

Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα της παραδοσιακής αξιολόγησης τα οποία χρίζουν επισήμανσης. Το πιο σημαντικό μειονέκτημα είναι ότι η αξιολόγηση είναι υποκειμενική μιας και ο κάθε αξιολογητής μπορεί να κρίνει διαφορετικά (π.χ. ψυχολογία αξιολογητή τη δεδομένη στιγμή), οπότε να έχουμε διαφορετικό αποτέλεσμα από το πραγματικό. Σημαντικός παράγοντας στη λήψη ενός αποτελέσματος της αξιολόγησης παίζει και η συνολική εικόνα του αξιολογημένου που μπορεί να επηρεάσει τον αξιολογητή (π.χ. κακό ιστορικό)

1.4.2 ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

Η σύγχρονη αξιολόγηση αντικατέστησε τα τελευταία χρόνια την παραδοσιακή αξιολόγηση μιας και εμφάνιζε σοβαρές αδυναμίες. Η σύγχρονη αξιολόγηση συνέβαλε στην εμφάνιση νέων προσεγγίσεων και νέων τρόπων αξιολόγησης. Ο σύγχρονος ή αντικειμενικός τρόπος γίνεται με διάφορα τεστ, τα οποία αποτελούν σημαντικό εργαλείο στα χέρια του αξιολογητή.

Όπως στην παραδοσιακή αξιολόγηση, έτσι και στη σύγχρονη αξιολόγηση υπάρχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Πιο συγκεκριμένα, το θετικό είναι ότι με τα τεστ οι αξιολογητές βαθμολογούν αντικειμενικά και πολύ σπάνια υποκειμενικά. Επίσης η αξιοπιστία των τεστ είναι πολύ σημαντική, διότι από όποιον αξιολογητή και να βαθμολογηθεί το αποτέλεσμα θα είναι το ίδιο. Επιπλέον συμβάλλουν στον αυτοέλεγχο και στην αυτοβελτίωση, καθώς μπορούν να διορθώσουν τα λάθη τους. Από την άλλη πλευρά, σημαντικό είναι να αναφερθούμε και σε κάποια αρνητικά στοιχεία της σύγχρονης αξιολόγησης. Όπως η επικράτηση της -έστω και σπάνια- υποκειμενικής άποψης.

1.5 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1.5.1 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Η πιο απλή μέθοδο είναι η ελεύθερη μέθοδο και στόχο έχει να αποφύγει τον περιορισμό της αξιολόγησης από τον αξιολογητή με ειδικά έντυπα. Πρακτικά αυτή η μέθοδος δίνει το ελεύθερο στον αξιολογητή να σχολιάσει και να γράψει ότι αυτός νομίζει σε σχέση με τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του αξιολογημένου και τις προοπτικές. Το αρνητικό της συγκεκριμένης μεθόδου είναι ότι απαιτείται πολύς χρόνος για την σύνταξη της, ενώ υπάρχει κίνδυνος για αυξημένη υποκειμενικότητα. Μια άλλη μέθοδος αξιολόγησης γίνεται από ειδικό ο οποίος παίρνει συνέντευξη από τον ίδιο τον προϊστάμενο για κάθε ένα από τους εφισταμένους του. Μετά συμπληρώνει τα στοιχεία σε φύλλο αξιολόγησης και παραδίδεται στο προϊστάμενο για να κάνει ότι κρίνει εκείνος απαραίτητο. Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται εδώ είναι ότι αρχικά υποβαθμίζεται ο ρόλος του προϊσταμένου που παύει να έχει τον πρώτο λόγο στην αξιολόγηση, ενώ απαιτεί σε ένα επιπλέον στέλεχος να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο. Επίσης απαιτεί περισσότερο χρόνο και μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση τον αξιολογητή και τον προϊστάμενο. Τέλος, η πλέον εφαρμοζόμενη μέθοδος και περισσότερο αντικειμενική, είναι όπου ο αξιολογητής βαθμολογεί τον αξιολογούμενο ως προς συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία έχουν καθοριστεί ως κρίσιμα ή σημαντικά. Στη πράξη η μέθοδος αυτή δίνει τη δυνατότητα στην επιχείρηση να αξιολογήσει όσα χαρακτηριστικά αυτή νομίζει ότι διασφαλίζεται η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα.

Επιπρόσθετα, μπορεί να γίνει και σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων με διάφορες μεθόδους. Μια απλή μέθοδος είναι η σύγκριση μεταξύ των υπαλλήλων ως μια οντότητα με σκοπό την κατάταξη τους. Επίσης μπορεί να γίνει και με κατανομή βαθμών όπου οι ικανοί παίρνουν τους περισσότερους βαθμούς και οι λιγότεροι ικανοί τους λιγότερους. Ενώ μπορεί να γίνει και η σύγκριση ζευγαριών, όπου οι αξιολογούμενοι συγκρίνονται κατά ζευγάρια. Τέλος μπορεί ο αξιολογητής να κατάταξη τους εργαζόμενους σε κατηγορίες (εξαιρετική, καλή, μέτρια, πολύ μέτρια, απαράδεκτη) και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών.

1.5.2. ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Μια που χρησιμοποιείται εδώ είναι μέσω ενός καταλόγου που περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με τη συγκεκριμένη εργασία είναι υποχρεωμένος να σημειώσει με ένα 'ΝΑΙ' ή 'ΟΧΙ' αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Στην γενικότερη λίστα με βάση την συμπεριφορά έρχεται να συμπληρωθεί η μέθοδος των περιστατικών κατά την οποία ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί.

Στη γενικότερη λίστα με βάση τη συμπεριφορά έρχεται να συμπληρωθεί η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών κατά την οποία ο αξιολογητής καταγράφει συγκεκριμένα περιστατικά εξαιρετικής ή απαράδεκτης συμπεριφοράς του εργαζομένου και με βάση αυτά τον αξιολογεί. Η μέθοδος είναι κατάλληλη στις περιπτώσεις που είναι δύσκολο να μετρηθεί ποσοτικά η απόδοση ή όπου η συμπεριφορά είναι πιο σημαντική από την ποσότητα. Ακόμη η μέθοδος αυτή βοηθά στη συνέντευξη αξιολόγησης μεταξύ προϊσταμένου (αξιολογητή) και υφισταμένου, για θέματα εργασιακής απόδοσης και συμπεριφοράς.

Τέλος, εμπεριέχονται κλίμακες αξιολόγησης όπως είναι οι γραφικές, περιγράφονται τρία σημαντικά περιστατικά (καλής, μέτριας και κακής συμπεριφοράς) τοποθετούνται πάνω σε μια κλίμακα κατά μια τυχαία σειρά, ώστε να μην είναι δυνατή η εκτίμηση της αξίας κάθε δήλωσης.

Επίσης υπάρχουν οι μέθοδοι BARS με τα πλεονεκτήματα τους και τα μειονεκτήματα τους. Στα πλεονεκτήματα είναι ότι μετρούν μόνο με συμπεριφορές που σχετίζονται άμεσα με τις κρίσιμες διαστάσεις της εργασίας, άρα την απόδοση, ενώ αυξάνει τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην ανάπτυξη της μεθόδου, επίσης περιορίζει σημαντικά την υποκειμενικότητα. Στα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ο πολύς χρόνος που απαιτείται για να αναπτυχθεί ενώ παράλληλα απαιτεί πολύ γραφειοκρατία. Επίσης κοστίζει πολύ, ιδίως αν πρόκειται να αναπτυχθούν κλιματικές συμπεριφορές για πολλές διαφορετικές εργασίες ή για μικρό αριθμό υπαλλήλων.

1.5.3 ΒΑΣΗ ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ

Αρχικά εμφανίζεται η μέθοδος κατά την οποία προσμετράτε η παραγωγικότητα του εργαζομένου και εφαρμόζεται για όσες θέσεις εργασίας η απόδοση του εργαζομένου μπορεί να πολιτικοποιηθεί και να μετρηθεί, με βάση το τι αυτός επιτυγχάνει ή συνεισφέρει στην επιχείρηση.

Τα προβλήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι στις περιπτώσεις που η απόδοση των αξιολογούμενων δεν εξαρτάται από αυτούς, αλλά από άλλους παράγοντες (π.χ. συνθήκες αγοράς, έλλειψη υλικών, κ.α.) θα είναι άδικο αυτοί να θεωρηθούν υπεύθυνοι. Επίσης οι υπάλληλοι επειδή γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν με βάση τα βραχυχρόνια ή μεσοχρονίς αποτελέσματα ενδιαφέρονται περισσότερο γι' αυτά και λιγότερο για τα μακροχρόνια. Παράλληλα είναι πιθανόν να μειωθεί η συνεργατικότητα και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων ώστε να πετύχουν καλύτερα αποτελέσματα ο καθένας ξεχωριστά.

Μια άλλη μέθοδος είναι αυτής μέσω αντικειμενικών στόχων, όπου τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι εύκολα μετρήσιμα πράγμα το οποίο μειώνει και τον κίνδυνο της υποκειμενικότητας, επίσης αυξάνει την παρακίνηση των υπαλλήλων, ενώ αναπτύσσει την πρωτοβουλία και την καινοτομία. Στα αρνητικά της μεθόδου είναι ότι χρειάζεται πολύ χρόνος και αφοσίωση από τα ανώτατα στελέχη για την εφαρμογή της, έχω απαιτείται εκπαίδευση όλων και πολλά γραφειοκρατία.

1.5.4 ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΩΝ

Στην κατηγορία αυτοί οι μέθοδοι δεν αξιολογούν την απόδοση που έχει επιδείξει ο υπάλληλος στο παρελθόν, αλλά εστιάζουν στην αξιολόγηση ως προς τις ικανότητες και δυνατότητες που έχει για να αποδώσει στο μέλλον, σ συγκεκριμένες θέσεις εργασίας ή υπό συγκεκριμένες συνθήκες.

Η βασική μέθοδο που χρησιμοποιείται εδώ είναι η ψυχολογική αξιολόγηση κατά την οποία τα άτομα που απασχολούνται είναι είτε σε μόνιμη είτε σε περιστασιακή βάση. Ο αξιολογητής με βάση τις πληροφορίες που συγκεντρώνει, συντάσσει έκθεση, που αφορά την πνευματική ικανότητα, το ενδιαφέρον για εργασία, κ.α. Επίσης ένα κρίσιμο σημείο είναι η ακρίβεια των αποτελεσμάτων εξαρτάται από τις ικανότητες και την εμπειρία του αξιολογητή.

Έρευνες πάντως έχουν αποδείξει ότι, το πιο σημαντικό είναι το πώς εφαρμόζεται η μέθοδος (από τους αξιολογητές) παρά το ποια εφαρμόζεται. Είναι σημαντικό στοιχείο οι αξιολογητές να είναι υπεύθυνοι, έμπειροι και εκπαιδευμένοι πάνω στο ζήτημα.

1.5.5 ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η συνέντευξη αφορά την αναπληροφόρηση του εργαζομένου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο υπάλληλος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί και να συνεχίσει την ίδια συμπεριφορά ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν οι κατάλληλες διορθωτικές κινήσεις. (Παπαστεφανάκη, 2008) Η βαρύτητα πέφτει στον εργαζόμενο εξ ολοκλήρου διότι δίνει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του και πως αυτή γίνεται αποδεκτή από τα ανώτερα στελέχη.

Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει τα παρακάτω:

- ✓ Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης.
- ✓ Συζήτηση πάνω στα υπάρχοντα προβλήματα.
- ✓ Επίτευξη συμφωνίας πάνω σε πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του υπαλλήλου.
- ✓ Συζήτηση πάνω στο κατά πόσο η απόδοση του υπαλλήλου συμβαδίζει με τους στόχους της θέσης του.
- ✓ Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά.
- ✓ Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας.

Τέλος ο κάθε υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. (Greenberg,1986). Με αυτό τον τρόπο ο υπάλληλος θα είναι περισσότερο πρόθυμος να ακολουθήσει τις προτάσεις του προϊσταμένου του αρχικά για την προσωπική του βελτίωση και τελικά για την επιχειρησιακή ανάπτυξη. (Nemeroff & Wexley, 1979).

Αποτελεί ουσιώδες προϋπόθεση η διαφάνεια, το κύρος και η τεκμηρίωση των αξιολογικών κρίσεων πριν προβούμε στην οριστικοποίηση της. Ο τρόπος εφαρμογής καταγράφεται και εξειδικεύονται σε Ειδικό Κανονισμό όπου είναι κοινός και αποδεκτός και από τους αξιολογητές αλλά και από τους αξιολογούμενους.

Ακόμα και οι αξιολογητές αξιολογούνται για την ορθότητα - τεκμηρίωση των κρίσεων τους και για την τήρηση των κανόνων του συστήματος, με αντίστοιχο κριτήριο στα έντυπα αξιολόγησης στελεχών. Ο αξιολογούμενος λαμβάνει γνώση της υπηρεσιακής του αξιολόγησης, καταγράφει τις παρατηρήσεις του και μπορεί να ζητήσει την αναθεώρηση της, από ειδικό υπηρεσιακό όργανο, στο οποίο συμμετέχει και εκπρόσωπος του Συλλόγου

υπαλλήλων. Η επιχείρηση μεριμνά για έγκυρη λήψη των κατάλληλων μέτρων αντιμετώπισης υπηρεσιακών ελλείψεων που είναι συνήθως η εκπαίδευση των υπαλλήλων, η επιμόρφωση και τα κίνητρα που εντοπίζονται από το σύστημα αξιολόγησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αναγκαιότητα του ελέγχου κατά Lucey το 1997 απορρέει από τα απρόβλεπτα προβλήματα που προκύπτουν και προκαλούν δυσάρεστες καταστάσεις στην λειτουργία ενός οργανισμού και όπως είναι φυσικό θέτουν το πραγματικό αποτέλεσμα σε μεγάλη απόκλιση σε σύγκριση με το προσδοκώμενο. Επίσης έχει μία σημαντική συνεισφορά στην υποκίνηση των υπαλλήλων όπως υποστηρίζει ο Durbin Το 1998 οι ακριβείς μετρήσεις έλεγχου δίνουν στο σωστά παρακινημένο και ικανό εργαζόμενο την ευκαιρία να ανταγωνιστεί και να ανταμειφθεί για την αποτελεσματική εργασία που έχει προσφέρει.

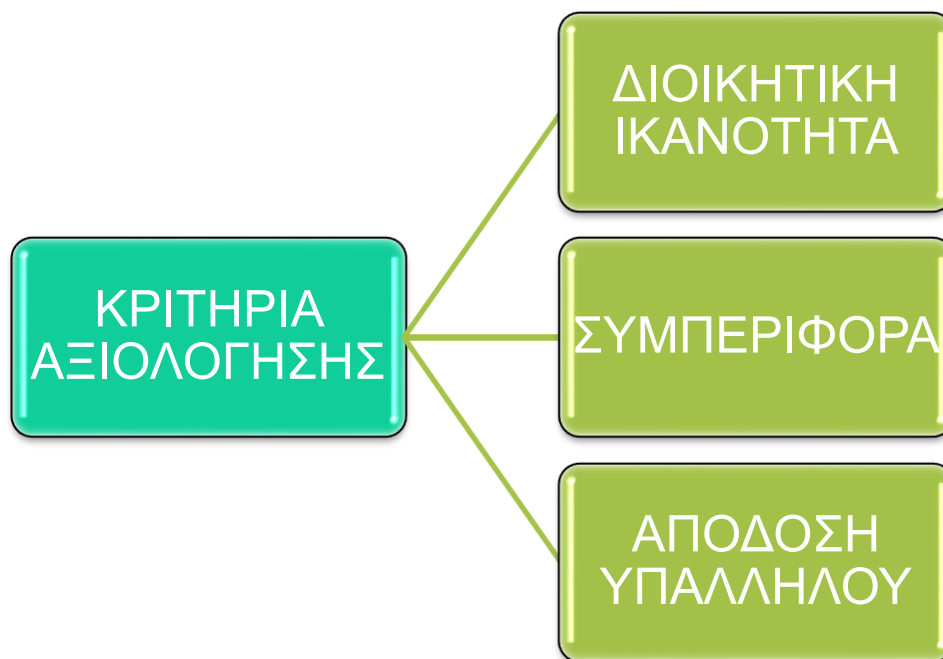
Τέλος υπάρχει η άποψη σύμφωνα με τον Μπουραντά, 2001 ότι η αναγκαιότητα του ελέγχου πηγάζει από τους εξής λόγους:

1. Τον καθορισμό των αντικειμενικών σκοπών και τον τρόπο επίτευξής τους που ως γνωστό βασίζεται σε προβλέψεις και κατά προέκταση στην μελλοντική αβεβαιότητα.
2. Το γεγονός ότι τα άτομα μίας οργάνωσης έχουν αντιλήψεις, ανάγκες και διαθέσεις που δεν συμβαδίζουν πάντοτε με τους στόχους και τις επιδιώξεις του κάθε οργανισμού.
3. Τον εντοπισμό των δυσλειτουργιών, αφού η αδιαφορία για την ύπαρξη των λειτουργικών αδυναμιών και προβλημάτων, πιθανόν να οδηγήσει έναν οργανισμό σε δυσάρεστη θέση.
4. Την πολυπλοκότητα του οργανισμού που λόγω πολλών ατόμων, ειδικοτήτων και ενεργειών απαιτεί μηχανισμό συντονισμένης δράσης και αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης πληροφοριών.
5. Τέλος την μέτρηση και την αξιολόγηση του αποτελέσματος που είναι η βασική προϋπόθεση για την δημιουργία αισθήματος επιτυχίας στα ικανά άτομα του οργανισμού.

Εν κατακλείδι η σπουδαιότητα του ελέγχου έγκειται στο γεγονός ότι μέσω αυτού εξασφαλίζεται η καλύτερη δυνατή πραγματοποίηση των στόχων μίας οργάνωσης, εφόσον ελέγχεται συνεχώς αν η συμπεριφορά της οργάνωσης και των μελών της είναι εκείνη που καθιστά δυνατή την επίτευξη των στόχων.

2. 2 ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΣ ΚΡΙΤΗΡΙΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η αξιολόγηση αποτελεί κινητήρια δύναμη για την σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την αποτελεσματική στελέχωση των οργανικών μονάδων. Τα βασικά κριτήρια με βάση τα οποία διενεργείται με βάση το παρακάτω σχήμα είναι: (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003)



Εικόνα 2.1: Κριτήρια Αξιολόγησης

Σε ένα σχέδιο αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνονται ενδεικτικά τα εξής:

1. Ηγετική Ικανότητα
2. Ικανότητα στρατηγικού σχεδιασμού
3. Ικανότητα εκπροσώπησης του οργανισμού
4. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
5. Γνώση αντικειμένου
6. Πρωτοβουλία
7. Επικοινωνία
8. Ικανότητα λήψης αποφάσεων
9. Διαχείριση προβλημάτων.

2.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

Προκειμένου να επιτευχθεί η ορθή αξιολόγηση του νευραλγικού ελληνικού δημοσίου τομέα η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης εξέδωσε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α) το οποίο προέκυψε από την συνεργασία των υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Το τελικό Κ.Π.Α εφαρμόστηκε το ελληνικό δημόσιο έπειτα από τις διαμορφώσεις που υπέστη από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών και τους γενικούς διευθυντές των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης. Το Μάιο του 2000 στην Λισαβόνα κατά την διάρκεια της πρώτης συνδιάσκεψης ποιότητας παρουσιάστηκε η πιλοτική εκδοχή του Κ.Π.Α. Ουσιαστικά αποτελεί ένα βασικό εργαλείο το οποίο βοηθάει την σωστή οργάνωση της δημόσιας διοίκησης σε όλες τις Ευρωπαϊκές χώρες. Ο βασικός στόχος του Κ.Π.Α είναι να καταφέρει να βελτιώσει τις επιδόσεις των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, αποτελεί ένα εργαλείο που είναι κατάλληλο για την αυτό-αξιολόγηση του μελών του δημοσίου τομέα. Οι βασικοί σκοποί του Κ.Π.Α είναι οι ακόλουθοι (Αναγνώστου,2017) :

- Η ανάδειξη των μοναδικών χαρακτηριστικών κάθε δημοσίου τομέα
- Να αποτελέσει εργαλείο για τις δημόσιες υπηρεσίες που επιθυμούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους και τις επιδόσεις τους
- Η γεφύρωση διαφορετικών μοντέλων διαχείρισης της ποιότητας που εφαρμόζονται.
- Να βοηθήσει στην αξιολόγηση των συγκριτικών μεθόδων που εφαρμόζονται μεταξύ των δημόσιων οργανισμών.

Ο βασικός στόχος της σχεδίασης του Κ.Π.Α είναι να μπορέσει να χρησιμοποιηθεί σε όλα τα τμήματα του δημοσίου τομέα και να εφαρμόζεται αποτελεσματικά τόσο σε δημόσιες οργανώσεις εθνικού επιπέδου όσο και σε τοπικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, υπάρχει δυνατότητα να εφαρμοστεί και ως μέρος ενός ευρύτερου συστήματος μεταρρύθμισης του δημοσίου τομέα. Στις περιπτώσεις που ο οργανισμός που εφαρμόζεται είναι πολύ μεγάλος υπάρχει η δυνατότητα να εφαρμοστεί σε ένα μόνο τμήμα του οργανισμού. Κατά βάση το Κ.Π.Α παρέχει στον οργανισμό που θα το εφαρμόσει μια αξιολόγηση που βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία και αποτελεί ένα μέσο ώστε να εφαρμοστούν με επιτυχία μέθοδοι βελτίωσης στον οργανισμό. Επίσης τα κριτήρια βάση των οποίων επιτυγχάνεται η αξιολόγηση είναι ευρέως αποδεκτά από όλη της Ευρώπη και αποτελούν ένα συνδυασμό των σκοπών και των υποστηρικτικών

στρατηγικών διαδικασιών. Επιπλέον εστιάζει στους τομείς που υπάρχει περισσότερη ανάγκη βελτίωσης και παρέχει ευκαιρίες κατανόησης των διοικητικών πρακτικών που επρόκειτο να εφαρμοστούν.

Τέλος είναι ένα μέσο το οποίο προκαλεί ενθουσιασμό μεταξύ των υπαλλήλων αφού συμμετέχουν ενεργά στην διαδικασία βελτίωσης των διαδικασιών, καθώς διαπιστώνεται τόσο η πρόοδος τους όσο και τα υψηλά επίπεδα επιτευγμάτων τους. Συνοψίζοντας η αυτό-αξιολόγηση που επιτυγχάνεται βάσει του Κ.Π.Α βοηθάει τον οργανισμό να κατανοήσει τις δυνατότητες βελτίωσης στις οργανωτικές δομές που εφαρμόζει.

Στην περίπτωση της σύγκρισης ενός μοντέλου Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Κ.Π.Α το δεύτερο χαρακτηρίζεται ηπιότερο και απλούστερο στην εφαρμογή του και θεωρείται καταλληλότερο ως μια πρώτη εφαρμογή βελτίωσης διοικητικών διαδικασιών. Στις περιπτώσεις που η ανώτερη διοίκηση επιθυμεί να εφαρμόσει ένα ποιο απαιτητικό μοντέλο βελτιστοποίησης διαδικασιών υπάρχει η δυνατότητα επιλογής ενός πλήρως εξελιγμένου μοντέλου όπως είναι το EFQM το οποίο όμως βασίζεται σε αυστηρότερες πρακτικές. Το κύριο πλεονέκτημα του Κ.Π.Α είναι τι διατηρεί βασικούς άξονες της αξιολόγησης με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η συμβατότητα του με τα κύρια μοντέλα αξιολόγησης.

2.3.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕΣΩ ΣΤΟΧΩΝ ΒΑΣΗ ΤΟΥ Ν.3230/2004

Η διοίκηση μέσω στόχων αποτελεί μια φιλοσοφία που στόχο έχει να μετρήσει την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα της διοίκησης με βάση κάποιους δείκτες μέτρησης. Επομένως τόσο οι προϊστάμενοι όσο και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. *«Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο»*(www.lawspot.gr).

Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση όπως προαναφέρθηκε για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται *«η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας»* (www.lawspot.gr).

Το πεδίο εφαρμογής του συγκεκριμένου νόμου εστιάζει σε δύο βασικές εφαρμογές. Αρχικά οι διατάξεις αυτές εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου και τους υπαλλήλους Ο.Τ.Α α' και β' βαθμού. Επίσης, εφαρμόζεται με συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ). Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης μπορεί να εφαρμόζονται οι διατάξεις αυτές και στους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού. (www.lawspot.gr)

Προκειμένου να εφαρμοστεί σωστά και κυρίως αποτελεσματικά η διαδικασία καθορισμού στόχων ακολουθούνται συγκεκριμένα στάδια τα οποία αναφέρονται στη διάταξη, και αυτά είναι τα ακόλουθα(www.lawspot.gr):

- Με απόφασή του ο Υπουργός ή το όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.
- Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.
- Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.
- Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.
- Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.
- Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίησή τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.
- Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια. Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Επίσης, οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

Η παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων που έχουν θεσπιστεί από την ανώτερη διοίκηση πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα τα οποία δεν ξεπερνούν το τρίμηνο. Στην περίπτωση που υπάρχει μεγάλη απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών στόχων και του τελικού αποτελέσματος υπάρχει η δυνατότητα επανακαθορισμού των στόχων από την διοίκηση του οργανισμού ή την τροποποίηση αυτών. Οι στόχοι τόσο σε συνολικό επίπεδο όσο και μεμονωμένα ο καθένας μπορούν να προσαρμοστούν στην περίπτωση που έχουν προκύψει νέα δεδομένα και νέες συνθήκες στον οργανισμό. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους.

2.3.2 ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΕΙΣ - ΚΑΤΑΡΓΗΣΕΙΣ, ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΝΟΜΙΚΩΝ ΠΡΟΣΩΠΩΝ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ ΒΑΣΗ ΤΟΥ ΝΟΜΟΣ Ν.4250/2014

Η βασική εφαρμογή του συγκεκριμένου νόμου είναι η απλούστευση των διαδικασιών και οι τροποποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης.(ΥΔΜΗΔ,2014) Το νέο σύστημα που θα εφαρμοστεί δίνει την δυνατότητα να δημιουργούνται αποτελέσματα για όλους τους δημοσίους υπαλλήλους. Συγκεκριμένα οι μισθολογικές επιβραβεύσεις βάση απόδοσης, ο μόνιμος μηχανισμός κινητικότητας , η επιλογή των διευθυντών των οργανισμών, και η μονιμοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων θα επηρεάζονται άμεσα από τον μηχανισμό αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί. Επιπρόσθετα, η εξελικτική πορεία του υπαλλήλου θα συνδέεται άμεσα με τον μηχανισμό αξιολόγησης που θα εφαρμοστεί. (Αναγνώστου,2017) Σύμφωνα με τον Ν.4250/2014 εισήχθησαν τροποποιήσεις σε διατάξεις του ΠΔ 318/1992 οι βασικότερες εκ των οποίων παρουσιάζονται στην συνέχεια. (<http://www.minadmin.gov.gr>)

Με την αντικατάσταση του άρθρου 7 του Π.Δ 318/1992 από το άρθρο 21 του Ν.4250/2014 ορίζεται η έννοια της ποσόστωσης των αξιολογητών, οι οποίοι έχουν το δικαίωμα να βαθμολογούν με ορισμένο βαθμό τους αξιολογούμενους υπαλλήλους.Στόχος αυτής της ποσόστωσης είναι να αποδίδεται η μέγιστη σημασία που απαιτείται σε κάθε σύστημα αξιολόγησης. Συγκεκριμένα οι κλίμακες ορίζονται ως εξής:

- a. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25 % των υπαλλήλων.
- b. Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- c. Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Σκοπός της εφαρμογής του μέτρου αυτού είναι να διακριθούν τα πρόσωπα ανάλογα με τις ικανότητες τους και τα προσόντα τους. Επίσης ο μηχανισμός αυτός διέπεται από αντικειμενικότητα και αμεροληψία σε ότι σχετίζεται με τον καθορισμό των κριτηρίων της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας του υπαλλήλου σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας του και τα καθήκοντα του. Ο βασικός στόχος της αξιολόγησης είναι εύρεση των άριστων υπαλλήλων και η επιβράβευση τους αλλά και εκείνων με χαμηλή απόδοση έτσι ώστε να υπάρξει βελτίωση τους. Με την εισαγωγή της συγκριτική αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον δημόσιο τομέα επιτυγχάνεται μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση προς όφελος των πολιτών.

Η εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος δημιούργησε αντιδράσεις τόσο από υπαλλήλους του δημοσίου τομέα όσο και από πολιτικά κόμματα. Αναμενόμενο αποτέλεσμα ήταν να δυσχαιράνουν την εφαρμογή του συστήματος, ενώ προέκυψαν και ελλείψεις σχετικά με την σύνδεση της απόδοσης και αμοιβής του υπαλλήλου. Οι μέθοδοι που υιοθετούνται από την πρακτική αυτή είναι οι ακόλουθες (Αναγνώστου,2017):

- Της επιβεβλημένης επιλογής έχοντας ως βασικό στόχο την αποκατάσταση του κύρους και του ρόλου του δημοσίου τομέα.
- Την μέτρηση της απόδοσης του μέσω στόχων έτσι ώστε η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων να αποτελεί μετρήσιμο μέγεθος.
- Η εφαρμογή της μεθόδου της συνέντευξης με σκοπό να δημιουργηθεί μια σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου υπαλλήλου, αλλά και επιμόρφωσης και καθοδήγησης του.

Τα πολιτικά γεγονότα και κυρίως οι πολιτικές αντιδράσεις που προέκυψαν δυσχέραναν την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα με αποτέλεσμα να μην μπορέσουν να καταγραφούν εμπράκτως τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Στην έκθεση του Διοικητικού Επιμελητηρίου Ελλάδος αναφέρονται οι στρεβλώσεις σχετικά με την εφαρμογή του νόμου ως προς την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Συγκεκριμένα νομοθετείται η σύγκριση υπαλλήλων από διαφορετικές θέσεις γεγονός που ενισχύει την ανισότητα. Επίσης είναι ανεπαρκής το σύστημα μέτρησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και των κριτηρίων παρακίνησης αυτών. Επιπλέον η ανάθεση της αξιολόγησης σε ένα μόνο αξιολογητή αυξάνει τον κίνδυνο μη έγκυρων αποτελεσμάτων.

Ο συγκεκριμένος νόμος προσπάθησε να εφαρμόσει ένα καινοτόμο σύστημα αξιολόγησης σε ένα δημόσιο τομέα ιδιαίτερα δυσλειτουργικό. Όπως προαναφέρθηκε υπήρχαν κάποιοι παράμετροι οι οποίοι καθιστούσαν το σύστημα αξιολόγησης όχι και τόσο αξιοκρατικό, πέρα από αυτό το γεγονός όμως υπήρχαν και αντιδράσεις στην εφαρμογή του από τα ίδια τα συνδικαλιστικά όργανα των δημοσίων υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό ήταν το δελτίο τύπου της Εκτελεστικής Επιτροπής της Α.Δ.Ε.Δ.Υ στις 23/09/2014 η οποία καλούσε τους υπαλλήλους κατά τόπους σε απεργία και ζητούσε την συμμετοχή των οργανώσεων στην διαδικασία της αξιολόγησης. Η βασική επιδίωξη τους ήταν η κατάργηση του συστήματος αξιολόγησης αναφερόμενη στον διαχωρισμό των υπαλλήλων και στην προσπάθεια του Υπουργείου για συνυπευθυνότητα των συνδικάτων στην διεκπαιρέωση τη αξιολόγησης. Το αποτέλεσμα αυτών των ενεργειών ήταν η ματαίωση της αξιολόγησης του δημοσίου τομέα και η μη εφαρμογή του νόμου.

2.4 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπείου στον ιδιωτικό τομέα είναι μια διαδικασία που εφαρμόζεται πολλά χρόνια σε σχέση με τον δημόσιο τομέα που ακόμα και στις μέρες μας δεν έχει καταφέρει να εφαρμοστεί με άρτιο τρόπο. Επομένως γίνεται κατανοητό από την βιβλιογραφικά ανασκόπηση ότι η σημασία της αξιολόγησης του προσωπικού μια επιχείρησης είναι πολύ σημαντική για την εύρυθμη λειτουργία της και την βελτίωση της. Τα οφέλη που προκύπτουν από την σωστή εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης επικεντρώνονται όχι μόνο στο να διατηρείται ένα ικανοποιητικό επίπεδο εκτέλεσης των εργασιών μέσα στην επιχείρηση αλλά βελτιώνει το σύστημα αμοιβών , γίνονται περισσότερο αποτελεσματικές οι μετακινήσεις σε διαφορετικές θέσεις μέσα στην εταιρεία με βάση τις ικανότητες και τις επιδόσεις τους, καθώς επίσης γίνεται ευκολότερη η επίλυση των αδυναμιών που πιθανόν να υπάρχουν. Επιπλέον ένα σημαντικό όφελος την σωστής αξιολόγησης είναι η ενημέρωση των εργαζομένων για τους μελλοντικούς στόχους της επιχείρησης καθώς και οι ανάγκες εκπαίδευσης τους πάνω σε αυτούς. (Βογατσάς ,Καρελλά, 2014)

Κάθε ιδιωτικός οργανισμός μέσα από την αξιολόγηση του προσωπικού του επιδιώκει την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την διοίκηση της εταιρείας σε ετήσια βάση. Η βασική επιδίωξη της εφαρμογής ενός τέτοιου συστήματος είναι αρχικά η βελτίωση της οργάνωσης και της κατανομής των θέσεων εργασίας με στόχο την επίτευξη των εταιρικών στόχων. Επίσης, η επιδίωξη να καλλιεργηθεί στους εργαζομένους ένα κλίμα υπευθυνότητας και συμμετοχής στις αποφάσεις της εταιρείας. Η πολιτική των αμοιβών καθώς και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων σε νέες τεχνολογίες και καινοτομίες αποτελεί ένα στοιχείο της αποτελεσματικής αξιολόγησης. Σε πολλές περιπτώσεις η εφαρμογή μιας σωστής μεθόδου αξιολόγησης βοηθάει στην κινητικότητα των θέσεων εργασίας εντός του οργανισμού καθώς και στην δημιουργία νέων θέσεων εργασίας. Η παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και τα κίνητρα που τους δίνονται είναι ένας ακόμα στόχος της μεθόδου.

Οι επιχειρήσεις πριν εφαρμόσουν οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού τους επιζητούν να υπάρχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θα το οδηγήσουν να είναι αποτελεσματικό. Η εγκυρότητα του , η οποία για να επιτευχθεί θα πρέπει να έχει υπάρξει η ανάλυση της απόδοσης κάθε εργασίας πριν καθοριστεί το μέτρο της απόδοσης. Επίσης η αξιοπιστία του συστήματος η οποία επιτυγχάνεται με ποικίλους τρόπους όπως

είναι εκτίμηση από διαφορετικούς αξιολογητές, η μελέτη διαφορετικών παραγόντων της απόδοσης καθώς και σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο. Η αντικειμενικότητα η οποία αναφέρετε κυρίως στην κρίση του αξιολογητή. Επίσης, η συγκρισιμότητα η οποία εφαρμόζεται μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης και πραγματοποιείται με κριτήριο την βαθμολογική κλίμακα που έχει εφαρμοστεί.

Επιπλέον, η συνάφεια που αναφέρεται στα χαρακτηριστικά και τις απαιτήσεις των εργαζομένων. (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς,2003)

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση εξασφαλίζει για την εταιρεία που θα την εφαρμόσει σωστά την καλύτερη δυνατή επίτευξη των στόχων της, καθώς ελέγχεται συνεχώς η συμπεριφορά και η ικανότητα των εργαζομένων της. Η αναγκαιότητα αυτού του ελέγχου πηγάζει από τον καθορισμό αντικειμενικών σκοπών και τον τρόπο επίτευξης τους βασιζόμενοι σε προβλέψεις. Επίσης οι οργανισμοί αποτελούνται από άτομα τα οποία έχουν αντίληψη , ανάγκες, διαθέσεις που δεν είναι πάντα απαραίτητο να συμβαδίζουν με τους στόχους και τις επιδιώξεις της εταιρείας. Επιπλέον, ο εντοπισμός των δυσλειτουργιών αποτελεί ακόμα ένα βασικό στοιχείο της αξιολόγησης διότι η άγνοια αυτών μπορεί να έχει δυσάρεστα αποτελέσματα για την πορεία της εταιρείας. Η πολυπλοκότητα αποτελεί ακόμα έναν παράγοντα που απαιτεί ένα μηχανισμό συντονισμού έτσι ώστε να υπάρχει ένα αποτελεσματικότερο σύστημα διοίκησης. Τέλος, η μέτρηση και αξιολόγηση του αποτελέσματος η οποία είναι βασική προϋπόθεση για την δημιουργία αισθήματος επιτυχία στα ικανά άτομα του ιδιωτικού οργανισμού.(Μπουραντάς,2001)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ο ΔΗΜΟΣ ΖΗΡΟΥ

3.1 ΓΕΝΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

Ο Δήμος Ζηρού ανήκει στην Περιφερειακή Ενότητα της Πρέβεζας η οποία με την Σειρά της ανήκει στην περιφέρεια της Ηπείρου από το 2011 με το Πρόγραμμα του Καλλικράτη. Προέκυψε από την ένωση των προϋπαρχόντων δήμων Φιλιπιάδος, δήμου Θεσπρωτικού και δήμου Ανωγείου και της κοινότητας Κρανέας. Έχει έκταση 386,6 τ.χλμ και ο πληθυσμός του είναι 14.494 κάτοικοι σύμφωνα με την απογραφή του 2011, ενώ έδρα του νέου δήμου είναι η Φιλιπιάδα. Δύο χλμ δυτικά της επαρχιακής οδού Άρτας – Φιλιπιάδας – Ιωαννίνων απέναντι από την κοινότητα Παντάνασσας Άρτας βρίσκεται η λίμνη Ζηρού. Διοικητικά και γεωγραφικά άνηκε στους δήμους Φιλιπιάδας, Θεσπρωτικού, και Ξηροβουνίου. Από την 1η Ιανουαρίου 2011, με το νόμο Καλλικράτη η λίμνη ανήκει πλέον στο νέο Δήμο Ζηρού, με πρωτεύουσα τη Φιλιπιάδα.

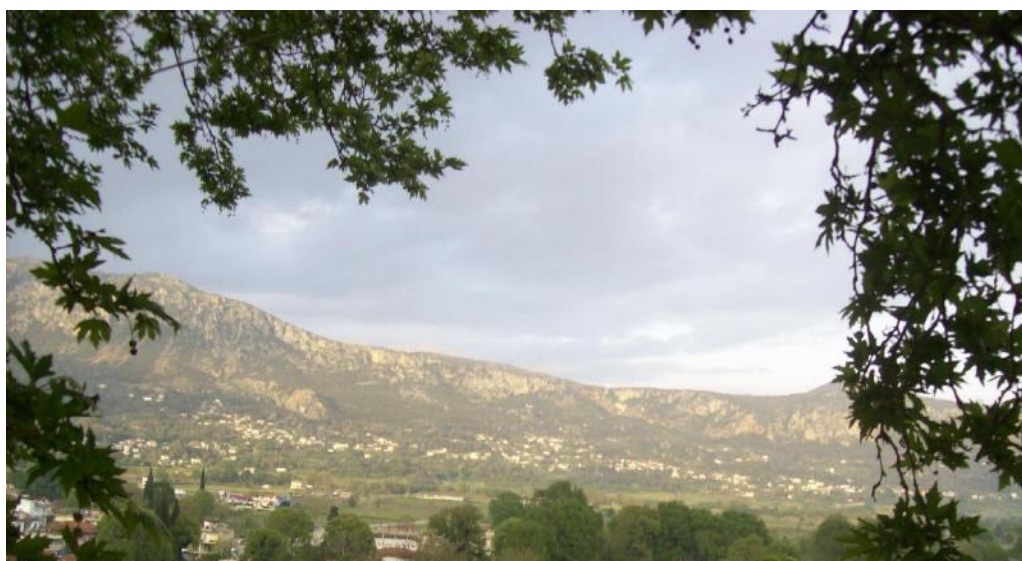


Εικόνα 3.2: Λίμνη Ζυρού

3.2 Η ΙΣΤΟΡΙΑ ΤΗΣ ΛΙΜΝΗΣ ΖΗΡΟΥ

Σύμφωνα με τη μυθολογία, σχετικά με τη δημιουργία της λίμνης Ζηρού δύο αδελφές που βρίσκονταν σε αντιδικία για το λόγο ότι τα παχουλά παιδιά της μιας αδελφής η οποία ήταν φτωχή, έτρωγε τα αποφάγια της άλλης αδελφής η οποία ήταν πλούσια. Για το λόγο αυτό η φτωχή έφυγε με προορισμό το βουνό. Τότε εμφανίστηκε ένας άγγελος που της είπε να μη γυρίσει πίσω να δει την καταστροφή γιατί θα μετατραπεί σε στήλη άλατος. Μετά από λίγο έγινε ένας μεγάλος σεισμός με αποτέλεσμα η περιοχή να καταστραφεί και το σπίτι της πλούσιας κατέρρευσε. Η φτωχή αδελφή τρόμαξε και όταν γύρισε πίσω να δει τι συνέβη μαρμάρωσε μαζί με το γάιδαρο της.

Όσον αφορά τον τουρισμό ξεχωριστή θέση έχει το Ριζοβούνι. Το Ριζοβούνι είναι ένα χωριό της Ηπείρου και ανήκει στο νομό Πρέβεζας. Μέχρι το 1927 η ονομασία του ήταν Ποδογορά που είναι σλαβικής προέλευσης. Σήμερα το Ριζοβούνι διαθέτει 784 κατοίκους, σύμφωνα με την απογραφή του 2001.



Εικόνα 3.3: ο Δήμος Ζηρού

3.3 ΔΙΑΠΑΙΔΑΓΩΓΗΣΗ – ΨΥΧΑΓΩΓΙΑ ΕΝΤΟΣ ΔΗΜΟΥ ΖΗΡΟΥ

Στο ριζοβούνι λειτουργούν Παιδικός σταθμός, Νηπιαγωγείο και Δημοτικό, ενώ δραστηριοποιούνται επίσης Μορφωτικός Σύλλογος, Σύλλογος Γυναικών και παλαιότερα Αθλητικός Σύλλογος. Οι κάτοικοι ασχολούνται κατά κύριο λόγο με την κτηνοτροφία, τις καλλιέργειες και κάποια τεχνικά επαγγέλματα. Όσον αφορά τα αξιοθέατα του χωριού θα λέγαμε ότι υπάρχουν πολλές εκκλησίες και γραφικά ξωκλήσια, με πιο γνωστές τον Άγιο Νικόλαο (κεντρική εκκλησία) και την Ανάληψη όπου την Άνοιξη γίνεται και πανηγύρι. Κύριο χαρακτηριστικό είναι οι φυσικές πηγές, περιβόλια με πορτοκαλιές καθώς και ανθισμένοι κήποι. Το ριζοβούνι προσφέρει όμορφες περιηγητικές διαδρομές στο βουνό, κατά μήκος του αμφιθεατρικού χωριού, στο καστρί και στη λίμνη Ζηρού.

Επίσης στο Δήμο Ζηρού υπάρχει η κοινότητα Κρανέας με έκταση 37.000 στρέμματα και 1.052 κατοίκους κατά την απογραφή του 2001. Είναι μια ορεινή κοινότητα που συστάθηκε με το σχέδιο Καποδίστριας το 1997. Έδρα της είναι η Κρανέα και αποτελείται από δύο κοινοτικά διαμερίσματα: την Κρανέα και την Τύρια, ένα μικρότερο συνοικισμό. Άξιο λόγου είναι ότι από την περιοχή κατάγεται ο γνωστός ποιητής Αριστοτέλης Βαλαωρίτης.



Εικόνα 3.4: Χωριό του Δήμου Ζηρού

Στο χωριό έχει φτιαχτεί πίστα αλεξίπτωτου πλαγιάς με μεγάλη επισκεψιμότητα και παιδική χαρά στη θέση Αγνάντιο. Ακόμη λειτουργεί Μορφωτικός Σύλλογος, υπό την αιγίδα του οποίου πραγματοποιούνται όλες οι εκδηλώσεις κυρίως το καλοκαίρι όπως ορειβασία στο βουνό Ράντος, διοργάνωση διήμερου πανηγυριού τον Δεκαπενταύγουστο, που πανηγυρίζει η μια εκκλησία του χωριού. Ακόμα διοργανώνεται κάθε χρόνο στις αρχές Αυγούστου γιορτή του κτηνοτρόφου.

Τέλος, η αρχαία ακρόπολη Όρραον βρίσκεται στο λόφο Καστρί στα όρια των νομών Άρτας και Πρέβεζας, ανάμεσα στα χωριά Γοργόμυλος Πρέβεζας και Αμμότοπος Άρτας. Η ξενάγηση αρχίζει με την είσοδο από την κεντρική πύλη των διπλών τειχών, των οποίων η περίμετρο είναι 750 μέτρα.



Εικόνα 3.5: Αρχαία Ακρόπολη

Ο πληθυσμός που συγκέντρωνε στην περίοδο της ακμής ήταν 5.000 – 10.000 άτομα. Στο εσωτερικό των τειχών διακρίνονται ίχνη δρόμων και κτήρια όπου ορισμένα από αυτά διατηρούνται σε άριστη κατάσταση. Στο βόρειο τμήμα θεωρείται ότι βρίσκονταν ο δημόσιος χώρος εξαιτίας της ύπαρξης ενός διοικητικού κτηρίου και μιας δεξαμενής χωρητικότητας 400m³. Επίσης σε εξαιρετική κατάσταση βρίσκονται αρκετές κατοικίες ενώ πολλές από αυτές σώζουν και τον άνω όροφο.

Πρόκειται για ευρύχωρα σπίτια, εμβαδού 270m² στον τύπο της αγροικίας. Υπολογίζεται ότι το έτος 168 – 167 π.Χ. ο οικισμός Όρραον καταστράφηκε από τους Ρωμαίους του Αιμίλιου Παύλου, με την ολοσχερή ισοπέδωση των τειχών του, επειδή ήταν μια από τις τέσσερις ηπειρωτικές πόλεις που πρόβαλλαν αντίσταση κλείνοντας τις πύλες του στις Ρωμαϊκές λεγεώνες του Ανίκιου Γάλλου.



Εικόνα 3.6: Αρχαία Ακρόπολη



Εικόνα 3.7 Αρχαία τμήματα

3.4 ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΑ ΔΡΩΜΕΝΑ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ ΖΗΡΟΥ

Οι πολιτιστικές εκδηλώσεις του Δήμου είναι ειδικά τους καλοκαιρινούς μήνες σε έξαρση. Εδώ και τρία χρόνια πραγματοποιείται το Συμπόσιο Γαστρονομίας Λάκκας Σουλίου στο χωριό θεσπρωτικό, πραγματοποιούνται μουσικοχορευτικές εκδηλώσεις στο Θεατράκι στη Φιλιπιάδα, στις πλατείες των χωριών και στην Παιδόπολη στην Λίμνη Ζηρού που διοργανωτές είναι πολιτιστικοί σύλλογοι των δήμων καθώς επίσης και οι ενορίες της περιοχής. Επίσης πραγματοποιούνται Rock Festivals στον Γοργόμυλο συνήθως καθώς και αθλητικές δραστηριότητες στην περιοχή Άσσος και το Acheron River Party.



ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

4.1.ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η μέτρηση του βαθμού ικανοποίησης των δημοτών του Δήμου Ζηρού σχετικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες και η αξιολόγηση των υπαλλήλων του.

4.2 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Η δειγματοληψία της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε με δύο τρόπους. Αρχικά μοιράστηκε ηλεκτρονικά μέσω των social media στους κατοίκους του Δήμου και δεύτερον μοιράστηκε έντυπο ερωτηματολόγιο έξω από την υπηρεσία του Δήμου όπου επέλεξα το δείγμα απευθείας από την πηγή. Ο πληθυσμός του δείγματος ανέρχεται στα 777 άτομα και η χρονική διάρκεια της έρευνας ήταν από 15 Απριλίου έως και 15 Σεπτεμβρίου. Τα στοιχεία αναλύθηκαν μέσω του προγράμματος SPSS 25.0.

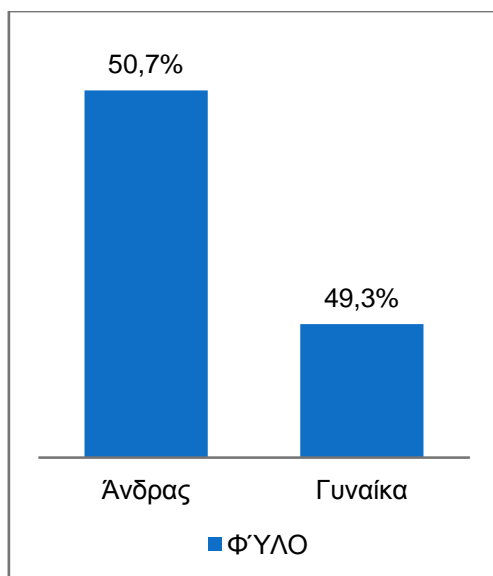
4.3 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΛΕΙΟΥ

Το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας έρευνας χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου, το δεύτερο μέρος αναφέρεται στις υπηρεσίες του δήμου και το τρίτο μέρος αναφέρεται στην αξιολόγηση των υπαλλήλων του Δήμου.

4.4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.4.1 ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

- **ΦΥΛΟ:**



Διάγραμμα 4.1: Κατανομή Φύλου

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η κατανομή των φύλων του εξεταζόμενου δείγματος. Το 50,7% είναι άνδρες και το 49,3% είναι γυναίκες. Το δείγμα μπορεί να χαρακτηριστεί ότι είναι ισόποσα κατανεμημένο μεταξύ των δυο φύλων.

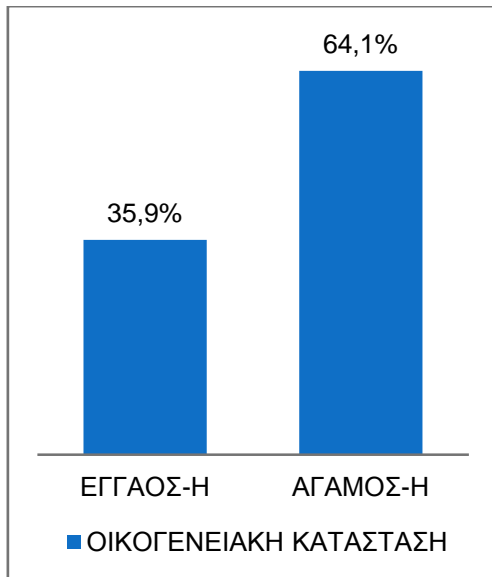
- **ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:**

Πίνακας 4.2: Κατανομή Φύλου

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΦΥΛΟΥ	
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Άνδρες	394
Γυναίκες	383

Πίνακας 4.3: Οικογενειακή κατάσταση

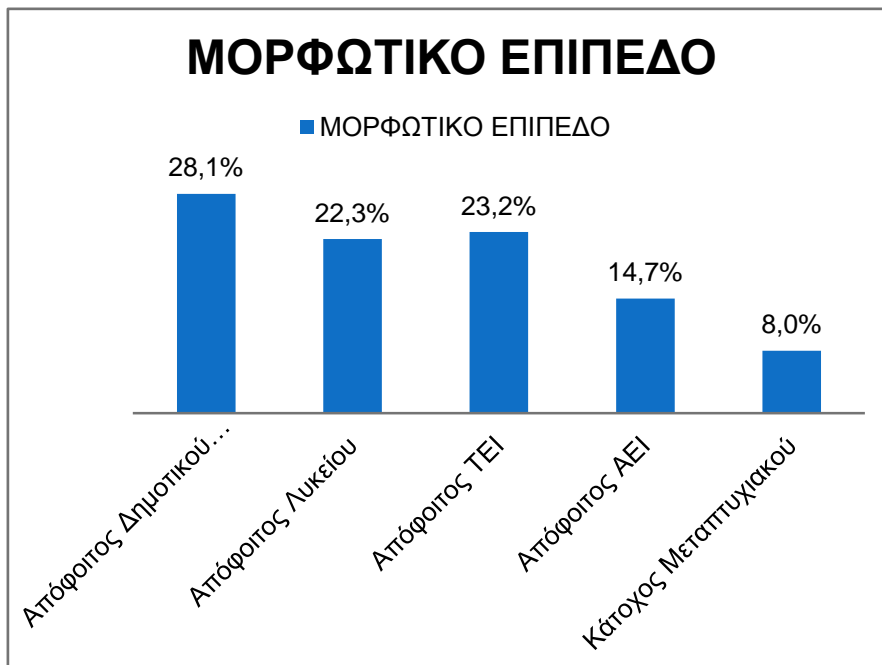
ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Έγγαμος-η	279
Άγαμος-η	498



Διάγραμμα 4.2: Οικογενειακή κατάσταση

Η πλειοψηφία του εξεταζόμενου δείγματος με ποσοστό 64,1% είναι άγαμοι ενώ το 35,9% είναι έγγαμοι.

- **ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ:**



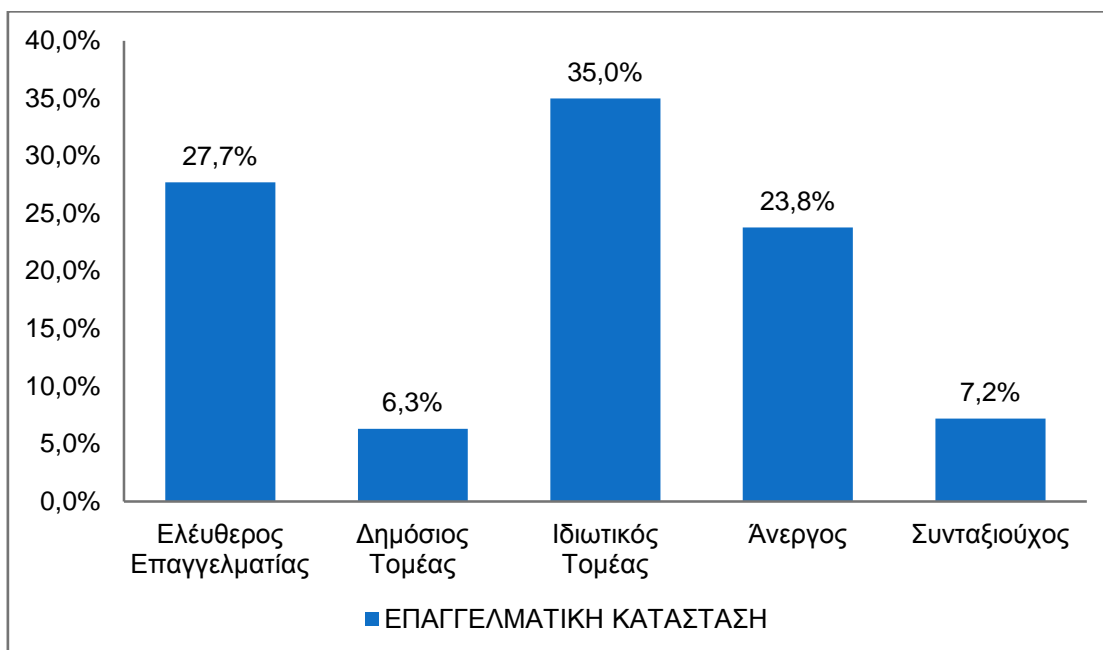
Διάγραμμα 4. 3: Μορφωτικό επίπεδο

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων. Το 28,1% είναι απόφοιτοι δημοτικού , το 22,3% είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό του εξεταζόμενου δείγματος είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου. Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζεται η συχνότητα των απαντήσεων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 4.4: Μορφωτικό επίπεδο

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ	
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Απόφοιτος Δημοτικού - Γυμνασίου	30
Απόφοιτος Λυκείου	218
Απόφοιτος ΤΕΙ	173
Απόφοιτος ΑΕΙ	180
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	114
Κάτοχος Διδακτορικού	62

- **ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**



Διάγραμμα 4.4: Επαγγελματική κατάσταση

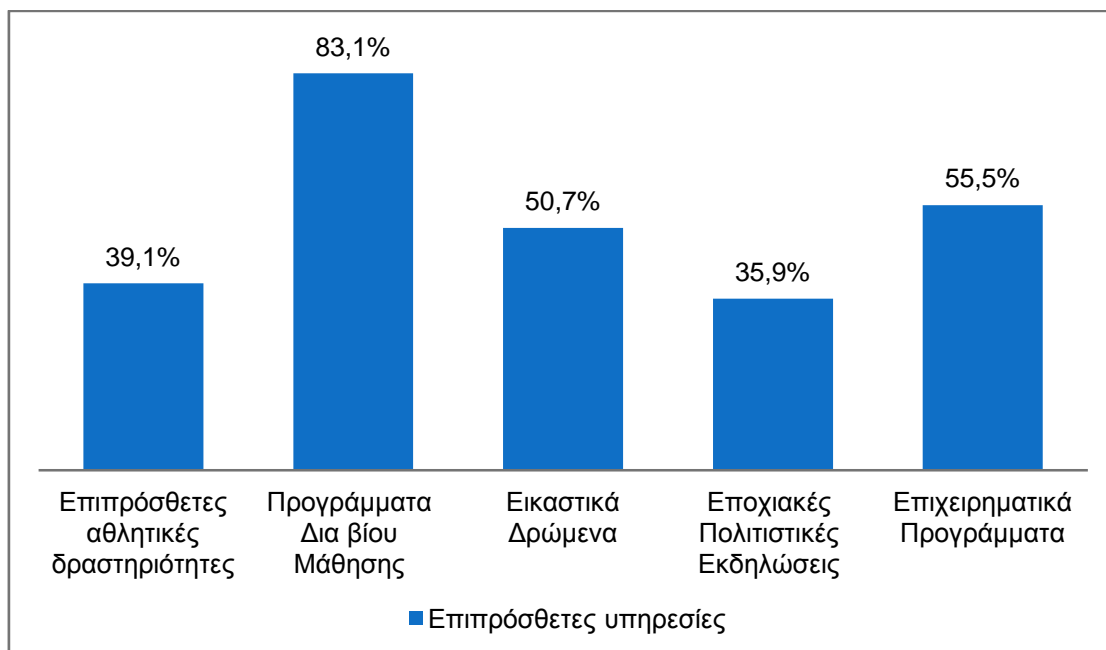
Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η επαγγελματική κατάσταση του εξεταζόμενου δείγματος. Το μεγαλύτερο ποσοστό που είναι της τάξεως του 35% απασχολείται στον ιδιωτικό τομέα, ενώ το 27,7% είναι ελεύθεροι επαγγελματίες. Εμφανίζεται επίσης υψηλό ποσοστό ανεργείας 23,8%. Τέλος, το 6,3% απασχολούνται στον δημόσιο τομέα και το 7,2% είναι συνταξιούχοι. Στον πίνακα που ακολουθεί εμφανίζεται η συχνότητα των απαντήσεων.

Πίνακας 4.5: Επαγγελματική κατάσταση

ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	
ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ
Ελεύθερος Επαγγελματίας	215
Δημόσιος Τομέας	49
Ιδιωτικός Τομέας	272
Άνεργος	185
Συνταξιούχος	56

4.4.2 ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

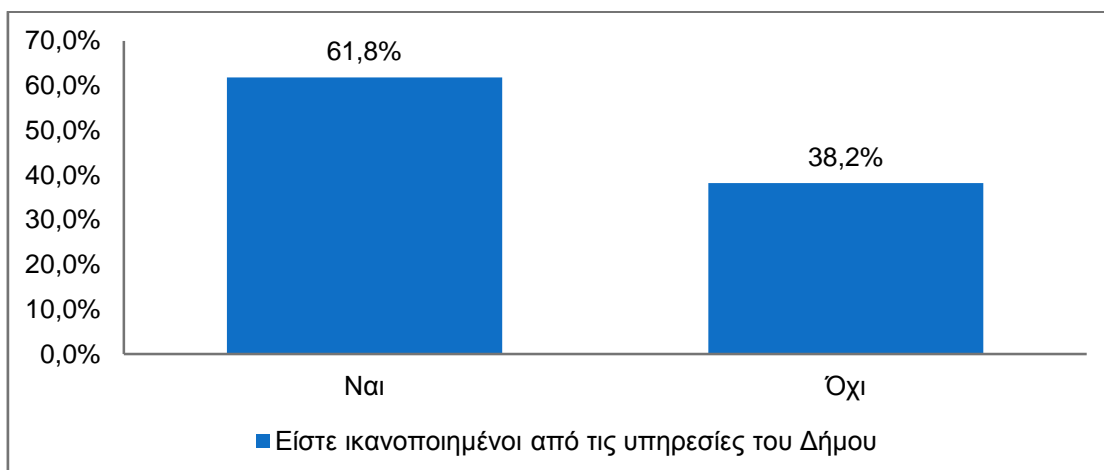
- Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες θέλετε να αναπτυχθούν στο Δήμο σας:



Διάγραμμα 4.5: Ποιες από τις παρακάτω υπηρεσίες θέλετε να αναπτυχθούν στο Δήμο σας:

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά τις μελλοντικές υπηρεσίες που επιθυμούν να αναπτυχθούν στον δήμο. Η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος με ποσοστό 83,1% επιθυμεί να αναπτυχθούν προγράμματα Δια Βίου Μάθησης. Επίσης, το 55,5% θέλει να αναπτυχθούν επιχειρηματικά προγράμματα. Τέλος, το 50,7% επιθυμεί την ανάπτυξη εικαστικών δραστηριοτήτων. Οι υπόλοιπες κατηγορίες εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά.

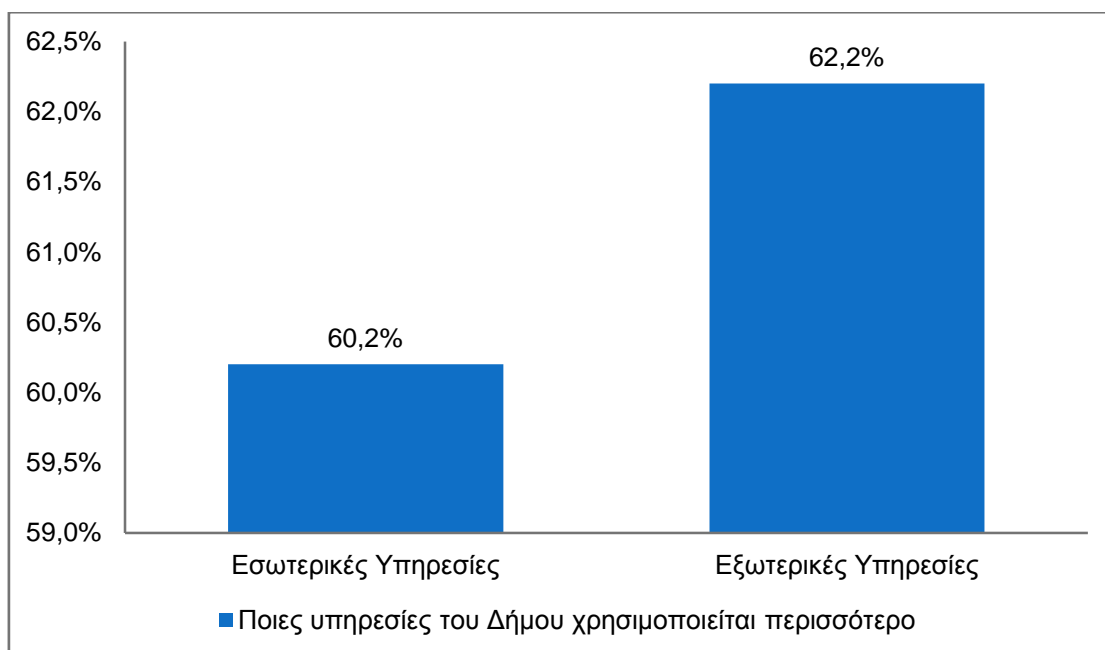
- **Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του Δήμου?**



Διάγραμμα 4. 6: Είστε ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του Δήμου

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 61,8% δηλώνουν ικανοποιημένοι από τα υπηρεσίες που έχει ο δήμος τους. Ενώ αντίθετα το 38,2% εκφράζει την δυσαρέσκεια του.

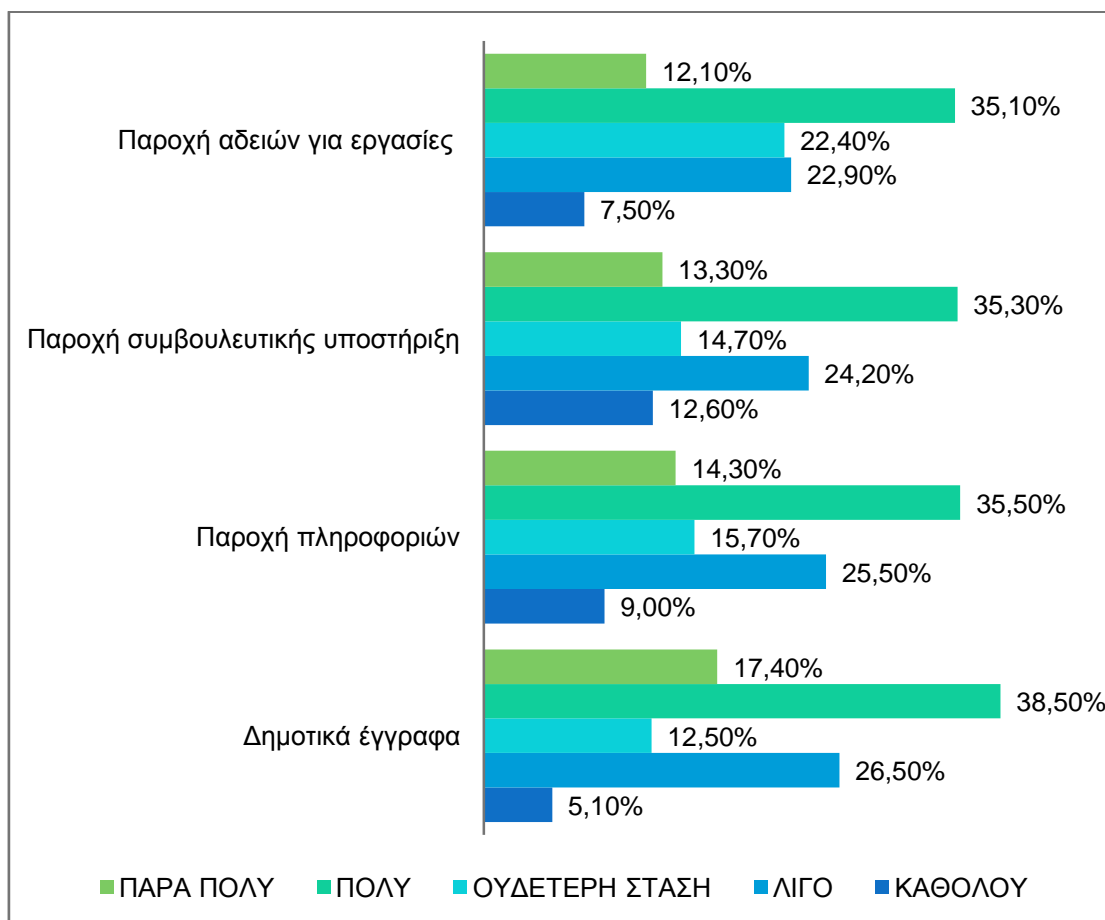
- **Ποιες υπηρεσίες του Δήμου χρησιμοποιείται περισσότερο.**



Διάγραμμα 4.7: Ποιες υπηρεσίες του Δήμου χρησιμοποιείται περισσότερο

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων 62,2% χρησιμοποιεί τις εξωτερικές υπηρεσίες του δήμου, ενώ ένα επίσης μεγάλο ποσοστό της τάξεως του 60,2% χρησιμοποιεί τις εσωτερικές υπηρεσίες.

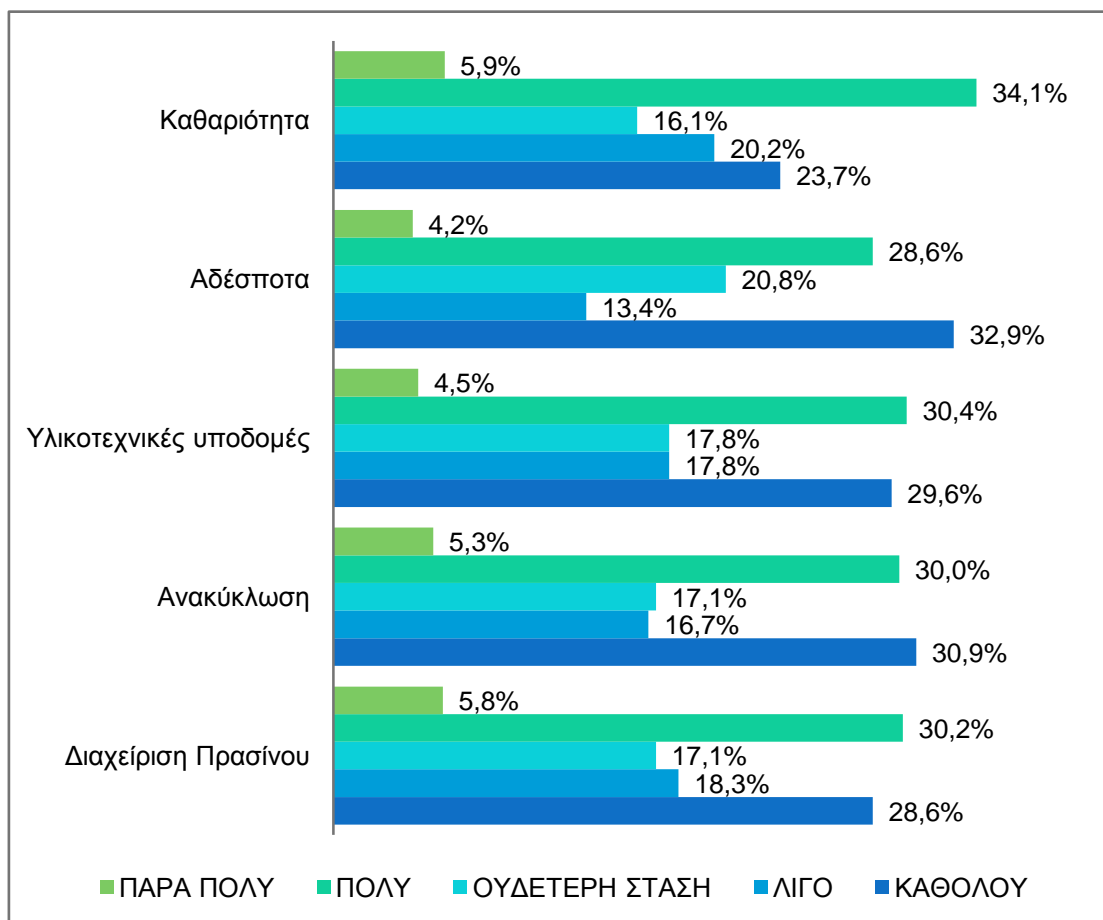
- **Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εσωτερικές υπηρεσίες του Δήμου?**



Διάγραμμα 4.8: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εσωτερικές υπηρεσίες του Δήμου

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται οι προτιμήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την ικανοποίησι που αισθάνονται από την χρήση των εσωτερικών υπηρεσιών του δήμου. Το 35,1% είναι πολύ ικανοποιημένοι από την άμεση παροχή άδειας για ενδεχόμενες εργασίες που επιθυμούν να πραγματοποιήσουν, ενώ το 22,9% δεν δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από αυτήν την υπηρεσία του δήμου. Επίσης υψηλό ποσοστό της τάξεως του 35,5% αισθάνεται μεγάλη ικανοποίηση από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες του δήμου, αλλά αντίθετα το 24,2% αισθάνεται λιγότερη ικανοποίηση. Επιπλέον, υψηλά ποσοστά ικανοποίησης 35,5% εμφανίζονται για τις υπηρεσίες του δήμου που παρέχουν πληροφόρηση στους δημότες, ενώ το 25,5% δεν είναι πολύ ικανοποιημένο από αυτήν την υπηρεσία.. Τέλος υψηλά ποσοστά ικανοποίησης εμφανίζονται και για την παροχή δημοτικών εγγράφων στους πολίτες. Αντίθετα με ποσοστό 26,5% δεν δηλώνει πολύ ευχαριστημένο από την αμεσότητα των δημοτικών υπαλλήλων να παρέχουν δημοτικά έγγραφα.

- **Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εξωτερικές υπηρεσίες του Δήμου**

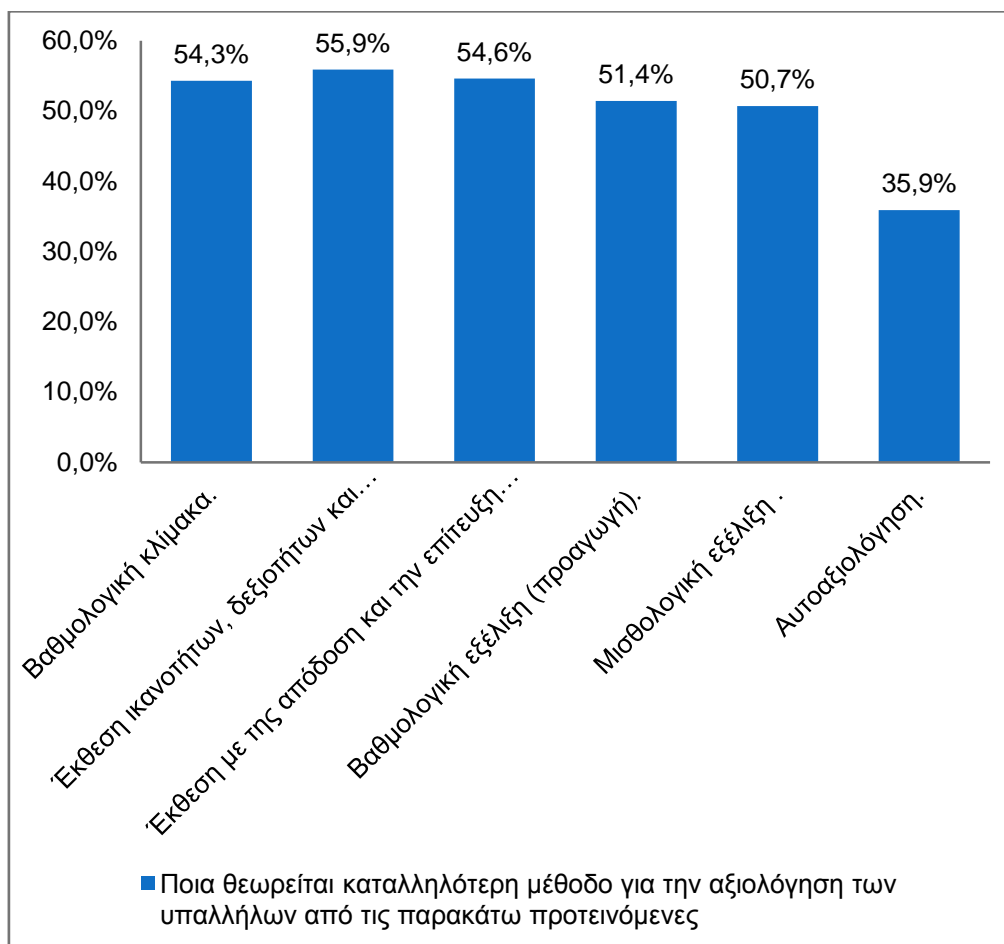


Διάγραμμα 4.9: Πόσο ικανοποιημένοι είστε από τις εξωτερικές υπηρεσίες του Δήμου

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η ικανοποίηση των δημοτών από την χρήση των εξωτερικών υπηρεσιών του δήμου. Το 34,1% είναι πολύ ικανοποιημένο από τις υπηρεσίες καθαριότητας του δήμου, ενώ το 23,7% είναι λιγότερο ικανοποιημένοι. Υψηλό ποσοστό δυσαρέσκειας της τάξεως του 32,9% εκφράζουν οι δημότες σχετικά με τον χειρισμό των αδέσποτων ζώων. Επίσης, το 30,4% των ερωτηθέντων είναι ικανοποιημένο από τις υλικοτεχνικές υποδομές του δήμου, ενώ το 29,6% δεν είναι καθόλου ευχαριστημένο. Παρόμοια εικόνα έντονης αντίθεσης εμφανίζεται και για τα θέματα ανακύκλωσης με το 30% να είναι πολύ ικανοποιημένο και το 30,9% να εκφράζει την απόλυτη δυσαρέσκεια του. Τέλος, το 30,2% είναι πολύ ευχαριστημένο από τις υπηρεσίες πρασίνου του δήμου ενώ το 28,6% εκφράζει μικρότερη ικανοποίηση.

4.4.3 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΔΗΜΟΥ

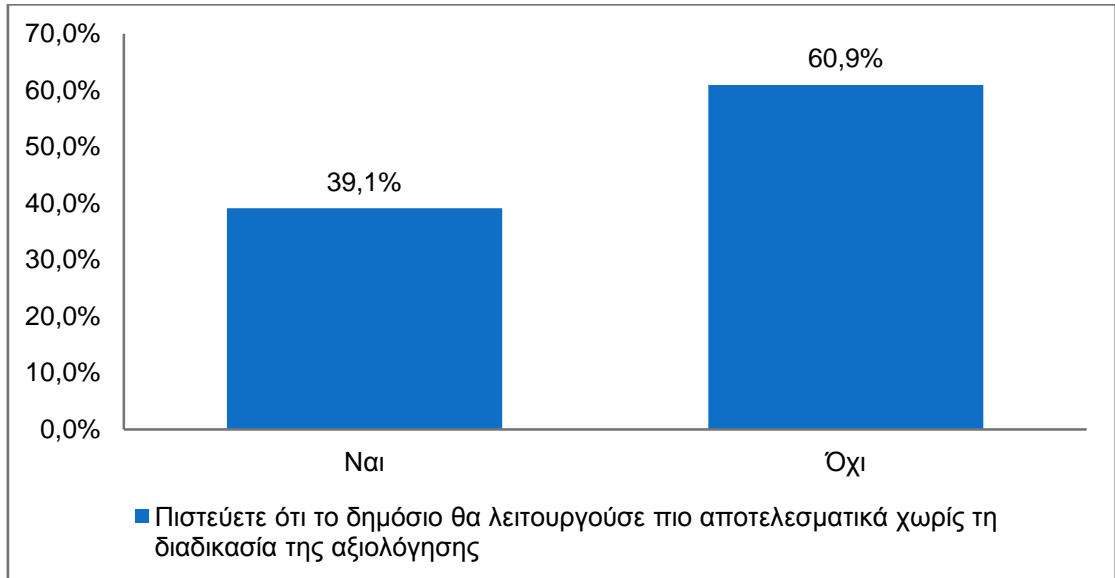
- Ποια θεωρείται καταλληλότερη μέθοδο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τις παρακάτω προτεινόμενες:



Διάγραμμα 4.10: Ποια θεωρείται καταλληλότερη μέθοδο για την αξιολόγηση των υπαλλήλων από τις παρακάτω προτεινόμενες

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την καταλληλότερη μέθοδο αξιολόγησης των υπαλλήλων του δήμου. Η κατανομή των απαντήσεων είναι περίπου ισόποση μεταξύ των μεθόδων . Το 55,9% θεωρεί ως καταλληλότερη μέθοδο την έκθεση ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Επίσης , το 54,6% πιστεύει ότι αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια αξιόπιστη μέθοδος. Ακόμα, το 54,3% πιστεύει ότι η βαθμολογική εξέλιξη μπορεί να είναι μέτρο αξιολόγησης. Τέλος, οι άλλες μέθοδοι εμφανίζουν χαμηλότερα ποσοστά.

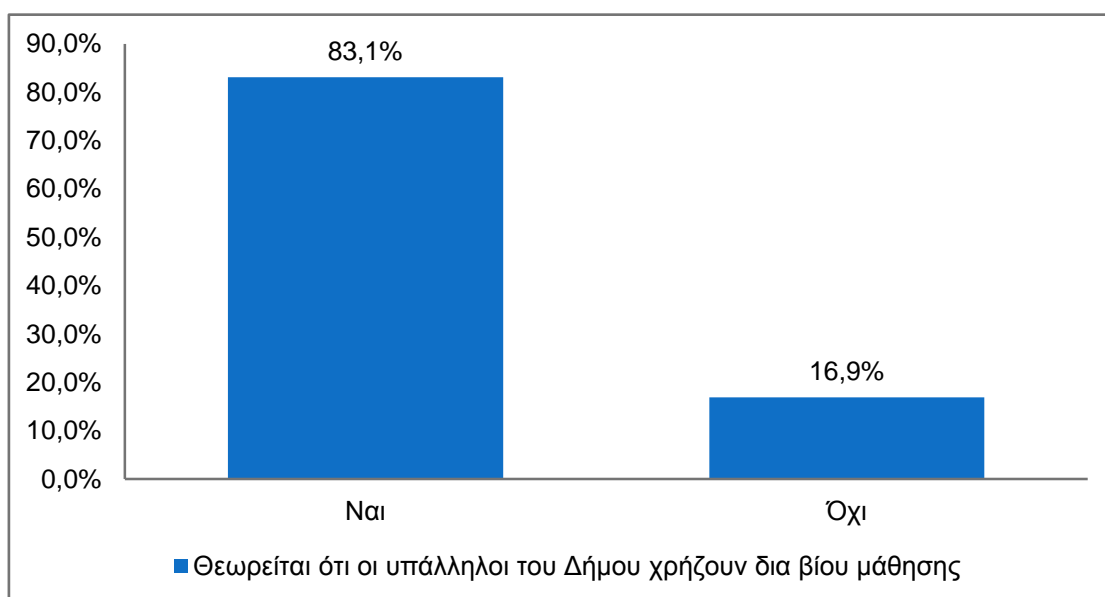
- **Πιστεύετε ότι το δημόσιο θα λειτουργούσε πιο αποτελεσματικά χωρίς τη διαδικασία της αξιολόγησης**



Διάγραμμα 4.11: Πιστεύετε ότι το δημόσιο θα λειτουργούσε πιο αποτελεσματικά χωρίς τη διαδικασία της αξιολόγησης

Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της μεθόδου της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων η πλειοψηφία του εξεταζόμενου δείγματος με ποσοστό 60,9% θεωρεί ότι δεν διαδραματίζει σοβαρό ρόλο η αξιολόγηση στη εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου. Αντίθετα το 39,1% έχει διαφορετική άποψη.

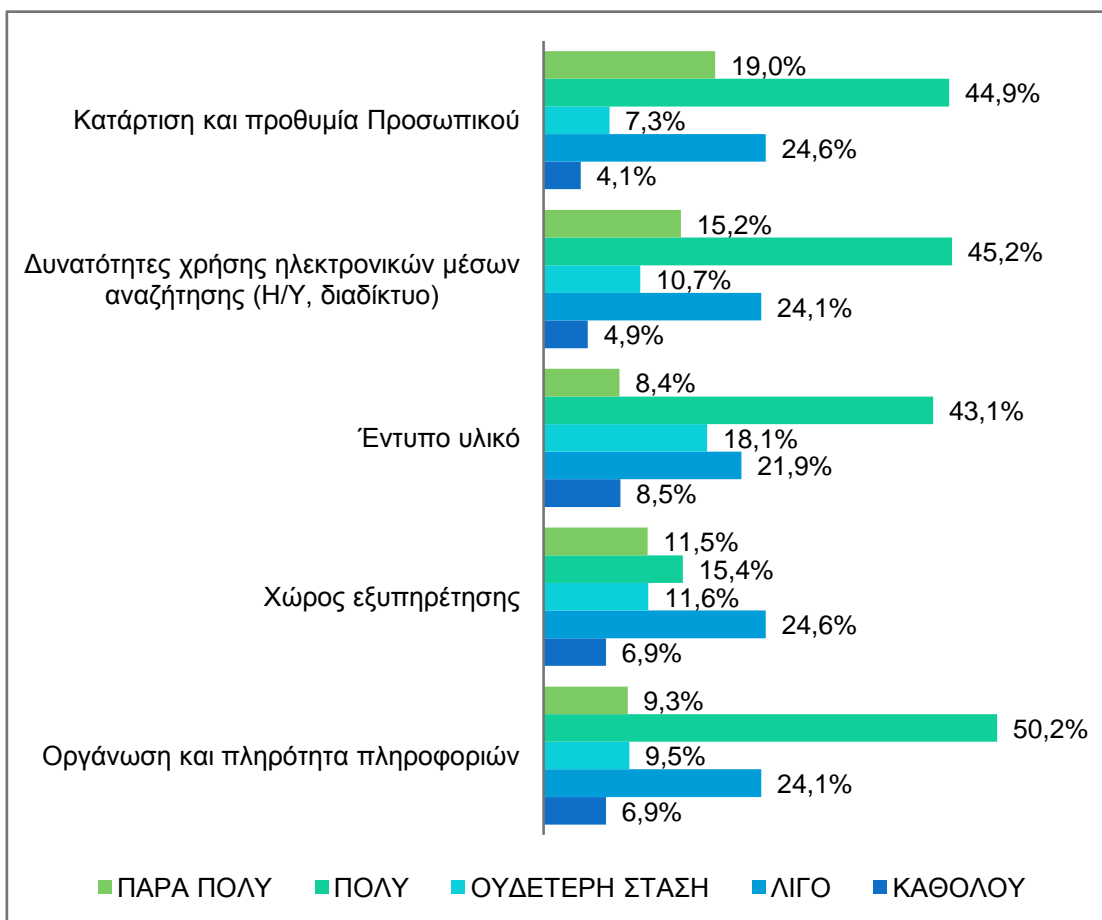
- **Θεωρείται ότι οι υπάλληλοι του Δήμου χρήζουν δια βίου μάθησης?**



Διάγραμμα 4.12: Θεωρείται ότι οι υπάλληλοι του Δήμου χρήζουν δια βίου μάθησης

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 83,1% θεωρούν ότι οι υπάλληλοι που απασχολεί ο δήμος πρέπει να παρακολουθήσουν προγράμματα Δια Βίου Μάθησης, Αντίθετα το 16,9% δεν το θεωρεί απαραίτητο.

- **Αξιολογήστε την συνολική εξυπηρέτησή σας:**

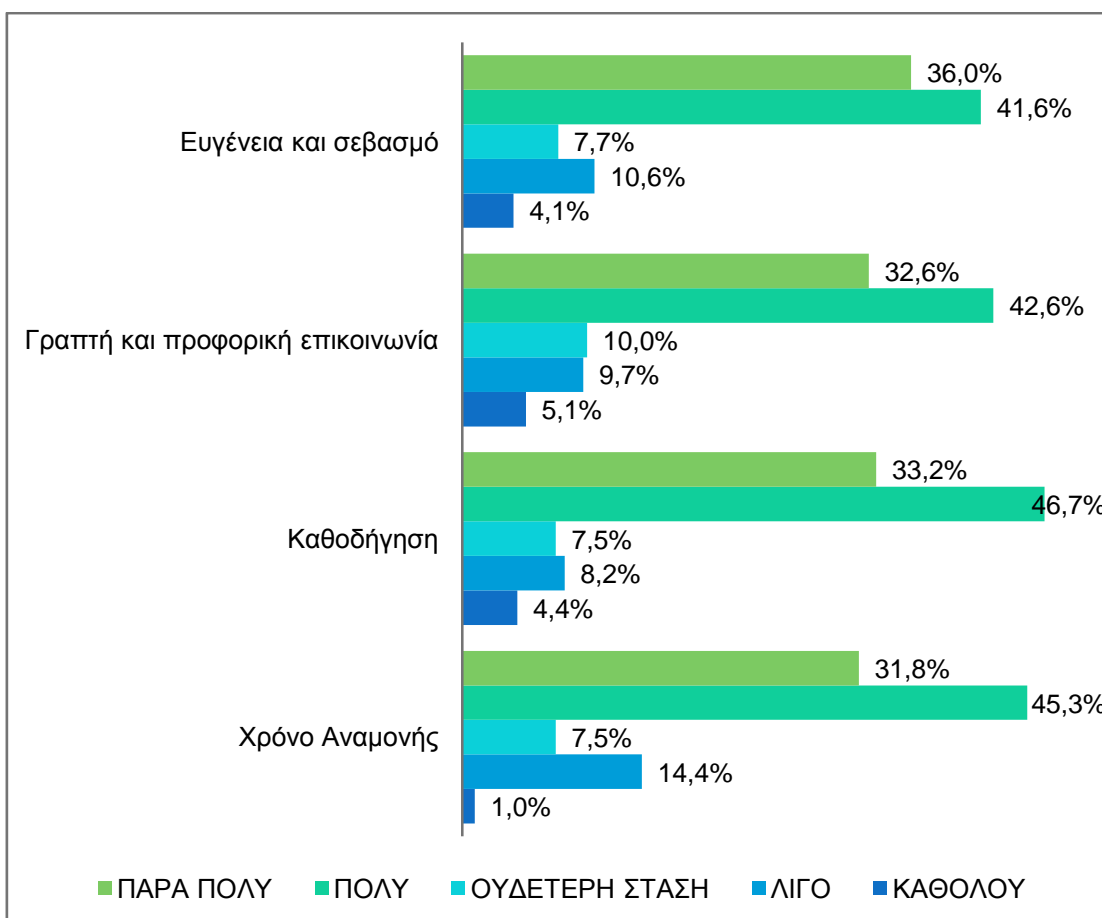


Διάγραμμα 4.13: • Αξιολογήστε την συνολική εξυπηρέτησή σας

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζονται τα ποσοστά ικανοποίησης των ερωτηθέντων σχετικά με την συνολική εξυπηρέτηση που λαμβάνουν από τον δήμο. Το 44,9% δηλώνει πολύ ικανοποιημένο από την κατάρτιση και την προθυμία των υπαλλήλων, επίσης το 45,2% ξεφράζει μεγάλη ικανοποίηση από την δυνατότητα χρήσης ηλεκτρονικής πλατφόρμα του δήμου. Επιπρόσθετα, το 43,1% είναι πολύ ικανοποιημένο από το έντυπο υλικό που παρέχει ο δήμος καθώς και το 50,2% εκφράζει μεγάλη ικανοποίηση από την οργάνωση και την πληρότητα του δήμου. Τέλος, τα 24,6% δεν δηλώνει ευχαρίστησης για τους χώρους εξυπηρέτησης του κοινού που διαθέτει ο δήμος. Συμπερασματικά προκύπτει ότι οι ερωτηθέντες είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες και τις παροχές του δήμου τους.

- Πιστεύετε ότι οι παρακάτω τομείς θα πρέπει να βελτιωθούν ώστε να παρέχεται ένα ικανοποιητικό επίπεδο υπηρεσιών στους πολίτες:

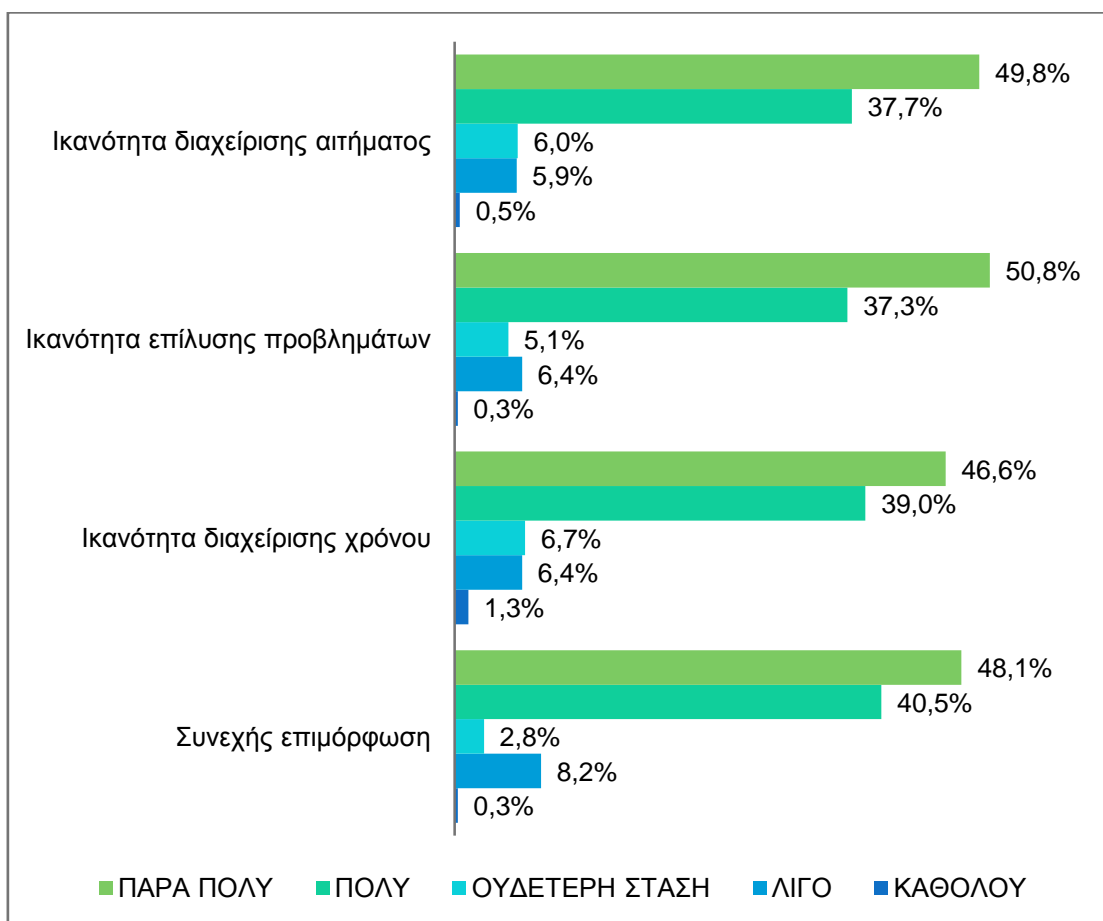
ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ



Διάγραμμα 4.14: ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ

Σχετικά με την βελτίωση της συμπεριφοράς των δημοτικών υπαλλήλων απέναντι στους πολίτες, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 41,6% θεωρούν ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι πρέπει να βελτιώσουν την συμπεριφορά τους. Επίσης, το 42,6% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πρέπει να υπάρξει βελτίωση στη γραπτή και προφορική επικοινωνία των υπαλλήλων. Επιπρόσθετα, το 46,7% θεωρεί ότι χρειάζονται βελτίωση στην καθοδήγηση. Τέλος, το 45,3% του εξεταζόμενου δείγματος πιστεύει ότι πρέπει να βελτιωθούν οι χρόνοι αναμονής.

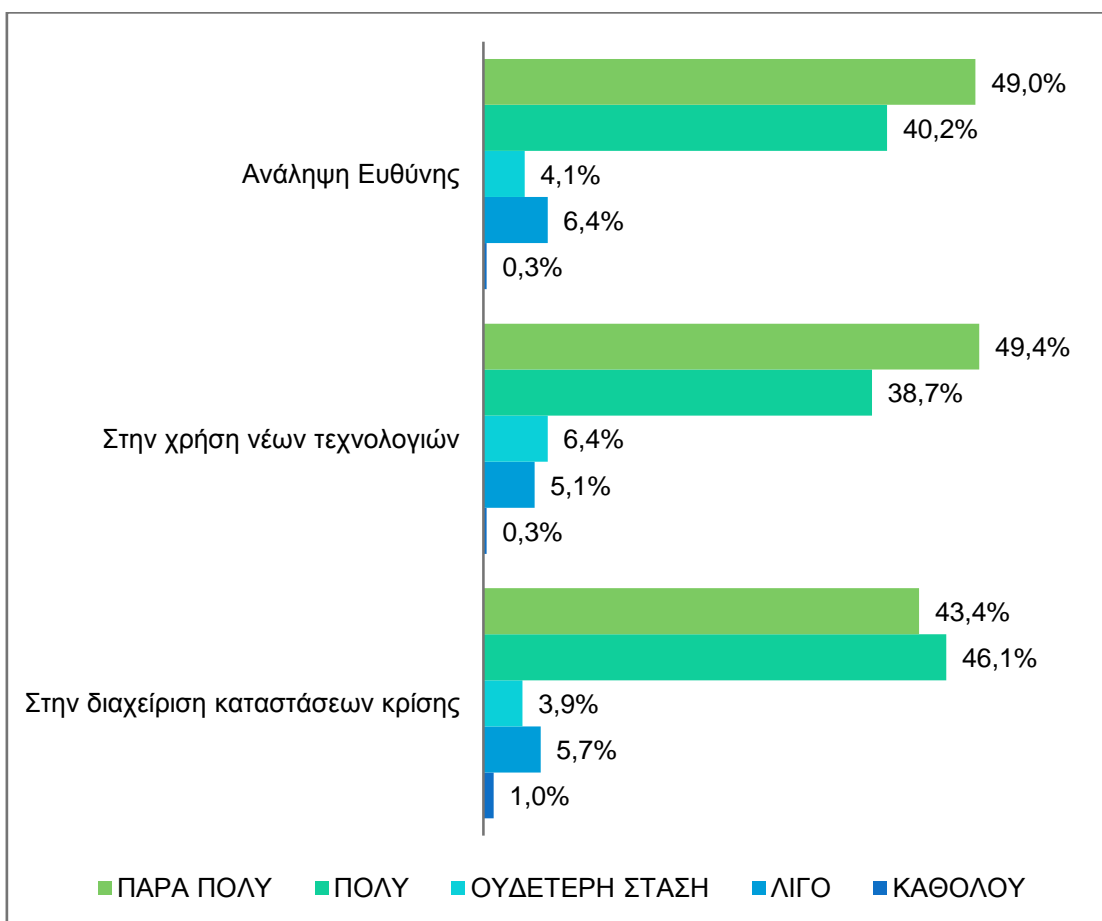
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ



Διάγραμμα 4.15: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

Σχετικά με τις επαγγελματικές ικανότητες των δημοτικών υπαλλήλων, το 49,8% θεωρεί ότι χρίζει μεγάλης βελτίωσης ο τρόπος που χειρίζονται τα αιτήματα των πολιτών. Επίσης, το 50,8% πιστεύει ότι πρέπει να βελτιωθεί ο τρόπος επίλυσης των προβλημάτων. Η διαχείριση χρόνου επίσης έχει δυνατότητες βελτίωσης για το 46,6% των ερωτηθέντων. Τέλος, το 48,1% πιστεύει σε απόλυτο βαθμό ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι χρειάζονται συνεχή επιμόρφωση.

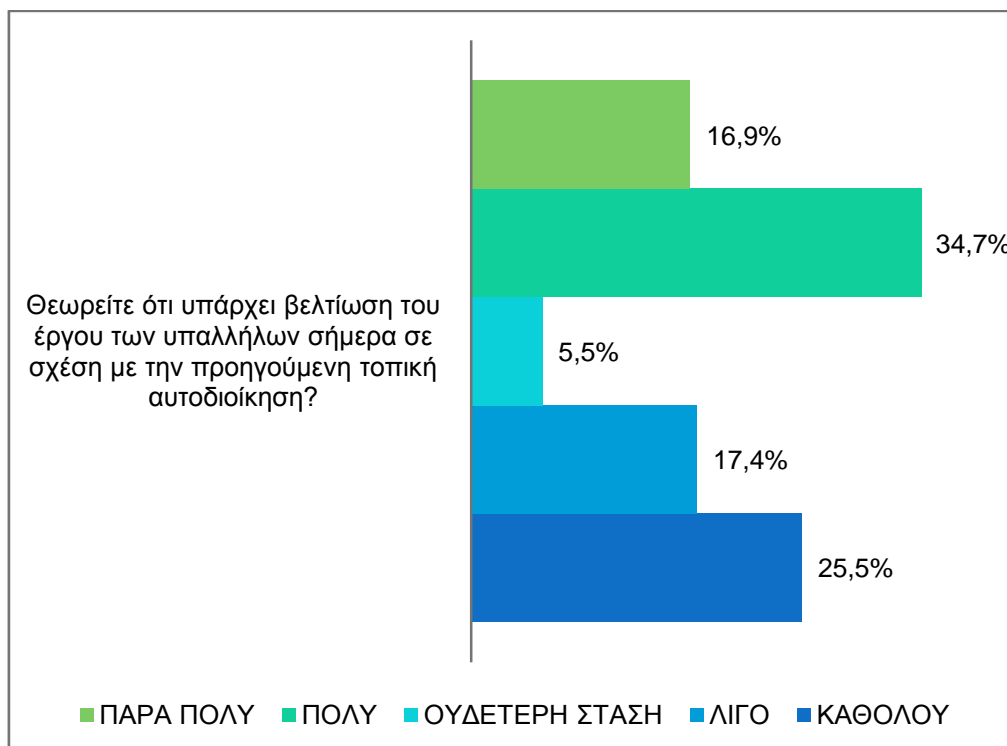
ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ



Διάγραμμα 4.16: ΠΡΟΣΑΡΜΟΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Σε θέματα προσαρμοστικότητας των δημοτικών υπαλλήλων, το 49% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι πρέπει να υπάρξει βελτίωση στην ανάληψη ευθύνης των υπαλλήλων. Επίσης το 49,4% πιστεύει ότι οι υπάλληλοι χρειάζονται βελτίωση στην χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων. Τέλος, το 46,1% εκφράζει έντονη την ανάγκη βελτίωσης των δημοτικών υπαλλήλων στην διαχείριση καταστάσεων κρίσης του δήμου.

- **Θεωρείτε ότι υπάρχει βελτίωση του έργου των υπαλλήλων σήμερα σε σχέση με την προηγούμενη τοπική αυτοδιοίκηση?**



Διάγραμμα 4.17: Θεωρείτε ότι υπάρχει βελτίωση του έργου των υπαλλήλων σήμερα σε σχέση με την προηγούμενη τοπική αυτοδιοίκηση

Στο παραπάνω διάγραμμα απεικονίζεται η άποψη του εξεταζόμενου δείγματος σχετικά με τη βελτίωση των υπαλλήλων του δήμου με την τωρινή τοπική αυτοδιοίκηση σε σχέση με την προηγούμενη. Το 34,7% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι υπάρχει πολύ μεγάλη βελτίωση, ενώ αντίθετα το 25,5% δεν θεωρεί ότι υπάρχει καθόλου βελτίωση στον τρόπο λειτουργία του δήμου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαδικασία της αξιολόγησης θεωρείται απαραίτητο εργαλείο για την καλύτερη αντιστοίχιση των υπαλλήλων στην ανάλογη θέση εργασίας. Στις μέρες μας η αξιολόγηση δεν χρησιμοποιείται ορθά είναι περισσότερο εμπόδιο στους υπαλλήλους παρά διευκόλυνση. Η σωστή όμως αξιολόγηση δεν παύει να στηρίζεται κάτω από ορισμένες αρχές – κανονισμούς και κριτήρια οι οποίοι θα πρέπει να τηρούνται και να πληρούνται αντίστοιχα.

Στη παρούσα διπλωματική εργασία έγινε μια προσπάθεια για την ανάδειξη των κοινωνικών και γνωστικών παραγόντων που επιδρούν είτε θετικά σε κάποιες περιπτώσεις είτε αρνητικά σε κάποιες άλλες στην ανάπτυξη και βελτίωση της τοπικής αυτοδιοίκησης. Η παγιωμένες αντιλήψεις κάποιων δημοτικών υπαλλήλων καθώς και έλλειψη αξιολόγησης αυτών είναι κάποια από τα προβλήματα που αναδείχθηκαν από την έρευνα που διεξήχθη. Ειδικότερα τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα βοηθούν στον σχεδιασμό ενός νέου τρόπου λειτουργία των δήμων , ο οποίος θα εστιάζει περισσότερο στις ανάγκες των πολιτών.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι κάτοχοι πανεπιστημιακού τίτλου και εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα είτε είναι ελεύθεροι επαγγελματίες. Γίνεται επομένως αντιληπτό ότι η βελτίωση των δημοτικών υπηρεσιών βοηθάει τόσο την καθημερινότητα τους όσο και την τοπική οικονομία και ανάπτυξη. Το μεγαλύτερο ποσοστά του εξεταζόμενου δείγματος θεωρεί ότι οι δημοτικοί υπάλληλοι χρίζουν παρακολούθηση προγραμμάτων Δια Βίου Μάθησης, και εξοικείωση αυτών με νέα τεχνολογικά μέσα. Επίσης, έντονο είναι το ενδιαφέρον των δημοτών του δήμου Ζηρού για την ανάπτυξη προγραμμάτων επιχειρηματικότητα , καθώς και την σύσταση εκθέσεων αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπαλλήλων ως μια μέθοδο αξιολόγησης. Επιπλέον, η βελτίωση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων και η αξιολόγηση των αιτημάτων-προβλημάτων και η επίλυση αυτών αποτελούν μερικά ακόμη ζητήματα που υπάρχει δυνατότητα βελτίωσης. Συμπερασματικά, η συνολική εικόνα ικανοποίησης των πολιτών από τις υπηρεσίες του δήμου τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές είναι σε αρκετά υψηλά επίπεδα χωρίς αυτό να μειώνει την ανάγκη τους για βελτίωση. Σαφώς είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός δυνατού συστήματος αξιολόγησης με γνώμονα την εφαρμογή όλων των προαναφερθέντων αρχών για την μη αποτροπή της αξιολόγησης. Ολοκληρώνοντας, θα ήθελα να τονίσω πως τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει μέσα από τα εργαλεία τους να αναπτύσσουν τον

άνθρωπο και να τον κάνουν καλύτερο, πιο ευέλικτο, πιο αποτελεσματικό και πιο αποδοτικό και όχι απαραίτητα με την πρώτη ευκαιρία να χαρακτηρίζονται τα ελαττωματικά του σημεία με σκοπό την δικαιολογημένη απομάκρυνση ενός ‘δυνατού’ συστήματος με αντικειμενικά κριτήρια αξιολόγησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Αναγνώστου Ιωάννης, (2017), «Αξιολόγηση Προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα», Πτυχιακή Διατριβή, Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής ΑΤΕΙ Πειραιά
- Βογατσάς Μιλτιάδης , Καρελλά Αναστασία, (2014), « Αξιολόγηση Προσωπικού στον Ιδιωτικό Τομέα», Πτυχιακή Διατριβή, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων , ΑΤΕΙ Ηρακλείου
- Ζαβλανός Μύρων, (2002), «Οργανωτική Συμπεριφορά», ΕΚΔΟΣΕΙΣ: Σταμούλης Α.Ε., Αθήνα.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ', ΕΚΔ. ΜΠΕΝΟΥ, ΑΘΗΝΑ 2001
- Ξηροτύρη - Κουφίδου Σ., 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η έκδοση), Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου
- Παπάνης Ε. – Ρόντος, Κ. (2007). Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων <http://eparanis.blogspot.com/>
- Παπαστεφανάκη Σ. (2008) Σημειώσεις μαθήματος Διαχείριση ανθρώπινων πόρων, Ηράκλειο: Εκδ'οσεις Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης- Τμήμα διοίκησης επιχειρήσεων.
- Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Εκδόσεις Rosili
- Φαναριώτη Π.(2004) , Διοίκηση Προσωπικού, Εκδόσεις Α. Σταμούλης, Αθήνα

ΕΕΝΗ

- Latham, G. and Wexley, K. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.
 - Lucey, T. (Terence). 1997 *Management information systems*
 - McIntyre, R. M., & Salas, E. (1995). Measuring and managing for team performance: Emerging principles from complex environments. In R. A. Guzzo & E. Salas (Eds.), *Team Effectiveness and Decision Making in Organizations* (pp. 9–45). San Francisco: Jossey-Bass.
- McGregor, D. M. 1985. *The Human Side of Enterprise*. New York, NY: McGraw-Hill
- Murphy, K. and Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, Sage Publications, USA
 - Nemeroff W. & Wexley K. (1979). Utilizing Feedback and Goal Setting to Increase Performance Appraisal Interviewer Skills of Managers, *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No 3, p. 566-576
 - Patten, T. H., Jr (1977). *Pay: Employee compensation and incentive plans*. London . England : The free press.
 - Spriegel, W.R. (1962). *Company Practices in Appraisal of Managerial Performance*, *Personnel*, 39, 77.

ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

- «Νόμος 3230/2004 Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», <https://www.lawspot.gr> , Δημοσίευση: 11/02/2004
- «Νόμος 4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημόσιου Τομέα Τροποποίηση διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις», <http://www.minadmin.gov.gr>, Δημοσίευση: 11/04/2014
- <https://dimoszirou.gr/>
- <https://www.tomistinenimerosi.gr/2019/06/%cf%80%ce%bb%ce%bf%cf%8d%cf%83%ce%b9%ce%bf-%cf%84%ce%bf-%cf%80%ce%bf%ce%bb%ce%b9%cf%84%ce%b9%cf%83%cf%84%ce%b9%ce%ba%cf%8c-%ce%ba%ce%b1%ce%bb%ce%bf%ce%ba%ce%b1%ce%af%cf%81%ce%b9-2019.html>

