

---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ: ΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΙΣΥΦΕΙΑ ΚΑΙ ΑΔΗΡΙΤΗ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΟΥ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ & ΑΣΥΛΟΥ**

**Πάνου Παναγιώτα**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και  
Πολιτική.

Πειραιάς, 2023



---

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

---

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
και ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ  
ΤΟΜΕΑ: ΜΙΑ ΠΡΟΣΠΑΘΕΙΑ ΣΙΣΥΦΕΙΑ ΚΑΙ ΑΔΗΡΙΤΗ.  
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΑΤΤΙΚΗΣ ΤΟΥ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ & ΑΣΥΛΟΥ**

**Πάνου Παναγιώτα, Α.Μ.: ΕΔΟΠ/2116**

Επιβλέπουσα: Ιωακειμίδη Μαριλού / Αναπληρώτρια Καθηγήτρια / ΕΚΠΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης  
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην Εφαρμοσμένη Δημόσια Οικονομική και  
Πολιτική.

Πειραιάς, 2023



---

**UNIVERSITY of PIRAEUS**



**DEPARTMENT of  
ECONOMICS**

---

**M.Sc. in Applied Public Economics and Policy**

**EVALUATION AND EFFICIENCY IN PUBLIC SECTOR: A  
HARD AND NECESSARY ISSUE. CASE STUDY: ATTICA  
DIRECTORATE OF THE MINISTRY OF MIGRATION &  
ASYLUM**

**Panou Panagiota**

Master Thesis submitted to the Department of Economics  
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Applied Public Economics and Policy

Piraeus, Greece, 2023



## **ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

«Δηλώνω υπεύθυνα ότι το έργο που εκπονήθηκε και παρουσιάζεται στην υποβαλλόμενη διπλωματική εργασία, έχει γραφτεί από εμένα αποκλειστικά στο σύνολό της. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού προγράμματος ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, ούτε είναι εργασία ή τμήμα εργασίας ακαδημαϊκού ή επαγγελματικού χαρακτήρα.

Δηλώνω επίσης ότι αναφέρονται καταλλήλως στο σύνολό τους οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου.»





## Ευχαριστίες

Νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κ. Ιωακειμίδη Μαριλού για την εμπιστοσύνη που έδειξε στο πρόσωπο μου, για την αμέριστη βοήθεια που μου προσέφερε και τη συνεχή καθοδήγηση και ενθάρρυνση της καθ' όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Θα ήθελα ακόμη να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους δικούς μου ανθρώπους: τον σύζυγό μου, τα παιδιά μου, τους γονείς μου, την αδερφή μου για τη συνολική στήριξη, βοήθεια και υπομονή που μου παρείχαν για όλο αυτό το διάστημα.

Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συμμετέχοντες της κοινωνικής έρευνας, που εργάζονται στο Υπουργείο Μετανάστευσης & Ασύλου, καθώς χωρίς την συμμετοχή τους θα ήταν αδύνατη η διεκπεραίωση της παρούσας μελέτης. Τους είμαι ευγνώμων για τον χρόνο τους και για τις απαντήσεις που έδωσαν για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης μελέτης.



# **Αξιολόγηση και Αποδοτικότητα στον Δημόσιο Τομέα: Μια Προσπάθεια Σισύφεια και Αδήριτη. Μελέτη Περίπτωσης: Διεύθυνση Αττικής του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου**

**Σημαντικοί Όροι:** αξιολόγηση, αποδοτικότητα, ανθρώπινοι πόροι

## **Περίληψη**

Η παρούσα διπλωματική εργασία αρχικά παρουσιάζει ένα εκτενές θεωρητικό υπόβαθρο αναφορικά με τις έννοιες της αξιολόγησης και της αποδοτικότητας του προσωπικού. Δίνεται έμφαση στη σημασία και στις ωφέλειες που παρέχει, ενώ συγχρόνως μελετώνται οι πηγές και οι τεχνικές αξιολόγησης όπως και τα σφάλματα και οι αντιδράσεις κατά την υλοποίηση της. Επιπλέον, παρέχεται εκτενής ιστορική ανασκόπηση στο ζήτημα της αξιολόγησης στο Δημόσιο Τομέα στην Ελλάδα και το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο που τις συνοδεύει. Το παρόν σύστημα αξιολόγησης στηρίζεται στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Ως μελέτη περίπτωση επιλέγεται η Διεύθυνση Αττικής του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου, στο οποίο διεξάγεται λεπτομερής κοινωνική έρευνα με σκοπό την ανάδειξη των απόψεων και των στάσεων του προσωπικού αναφορικά με τον παρόν σύστημα αξιολόγησης. Ακόμη, εξετάζεται ο βαθμός απόδοσης του προαναφερόμενου συστήματος στην βελτίωση της απόδοσής τους. Διερευνώνται οι κρίσιμες παράμετροι που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των τεχνικών της αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς και ο ρόλος των αξιολογητών. Για την βελτίωση της παροχής υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών προτείνεται πλήρης ενημέρωση του προσωπικού για τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας της αξιολόγησης, προσεκτική επιλογή και κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών.



# **Evaluation and Efficiency in Public Sector: A Hard and Necessary Issue. Case Study: Attica Directorate of the Ministry of Immigration & Asylum**

**Keywords:** evaluation, efficiency, Human Resources Management

## **Abstract**

This thesis initially presents a rich theoretical background on the concepts of staff evaluation and efficiency. Emphasis is placed on the importance and the benefits it provides, while at the same time the sources and evaluation techniques are studied as well as the errors and relative reactions according to the international literature. In addition, an extensive historical review of the issue of evaluation in Greece public sector is provided, and all the efforts that have been made to date and the corresponding legislative framework that accompanies them are recorded. This evaluation system is based on the principles of the New Public Administration, and public servants are evaluated accordingly. A case study was conducted at the Ministry of Migration & Asylum via a social survey focusing on the opinion and attitude of the staff regarding the present evaluation system. Furthermore, the performance level of the aforementioned system is examined in terms of their performance improvement. The critical parameters that affect the effectiveness of evaluation techniques in public organizations, the evaluators' role and whether all the measures prescribed by law are observed is thoroughly researched. In order to improve the services of public organizations, it is recommended that the staff be fully informed about the advantages of the evaluation process, but also that the evaluators be carefully selected and appropriately trained.



## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	ix
Περίληψη.....	xi
Abstract.....	xiii
Κατάλογος Πινάκων.....	xvii
Κατάλογος Σχημάτων.....	xix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	5
<b>ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ.....</b>	<b>5</b>
1.1 Ορισμός & περιεχόμενο της αξιολόγησης.....	5
1.2 Αντικείμενο αξιολόγησης.....	6
1.3 Σημασία και χρησιμότητα της αξιολόγησης.....	8
1.4 Η έννοια της απόδοσης.....	10
1.5 Η αξιολόγηση ως διαδικασία.....	13
1.6. Ποιοι πραγματοποιούν την αξιολόγηση;.....	14
1.7 Κύριες τεχνικές αξιολόγησης εργαζομένων.....	17
1.8 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	20
1.9 Αντιδράσεις στην αξιολόγηση.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	23
<b>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....</b>	<b>23</b>
2.1 Ιστορική αναδρομή στο νομοθετικό καθεστώς για το δημόσιο τομέα.....	23
2.2 Παλαιά νομοσχέδια για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	24
2.2.1 Νόμος (Ν) 1400/1983.....	24
2.2.2 Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 581/1984.....	24
2.2.3 Νόμος (Ν) 1943/1991.....	25
2.2.4 Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 318/1992.....	25
2.2.5 Νόμος (Ν) 2683/1999.....	26
2.2.6 Νόμος (Ν) 3320/2004.....	27
2.2.7 Νόμος (Ν) 3528/2007.....	27
2.2.8 Νόμος (Ν) 3839/2010.....	28
2.2.9 Νόμος (Ν) 4024/2011.....	28
2.2.10 Νόμος (Ν) 4172/2013.....	29
2.2.11 Νόμος (Ν) 4250/2014.....	29
2.2.13 Νόμος (Ν) 4354/2015.....	30

2.3.1 Νόμος (Ν) 4369/2016 .....	31
2.3.2 Νόμος (Ν) 4533/2018 .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 .....</b>	<b>35</b>
<b>ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ &amp; ΑΣΥΛΟΥ.....</b>	<b>35</b>
3.1 Μεθοδολογία & Σκοπός.....	35
3.2 Δομή Ερωτηματολογίου .....	36
3.3 Υλοποίηση κοινωνικής έρευνας.....	38
<b>3.4 Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίων .....</b>	<b>39</b>
3.4.1 Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών .....	39
3.4.2 Απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση και την απόδοση .....	45
3.5.1 Ανάλυση συσχετίσεων για την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας.....	67
3.5.2 Μη παραμετρικοί έλεγχοι Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών .....	69
3.5.3 Μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney για τις διαφορές μεταξύ των θέσεων στην ιεραρχία.....	92
3.6 Έλεγχοι ανεξαρτησίας $\chi^2$ .....	93
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....</b>	<b>103</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΒΗΜΑΤΑ.....</b>	<b>103</b>
4.1 Συμπεράσματα.....	103
4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	105
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....</b>	<b>107</b>
<b>Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο ανώνυμης αξιολόγησης προϊσταμένου.....</b>	<b>107</b>
<b>Παράρτημα Β - Ερωτηματολόγιο έρευνας.....</b>	<b>109</b>



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο ερωτηθέντων.....	39
Πίνακας 2: Ηλικία ερωτηθέντων .....	40
Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων.....	41
Πίνακας 4: Επίπεδο Σπουδών συμμετεχόντων .....	42
Πίνακας 5: Θέση στην ιεραρχία των εργαζομένων .....	44
Πίνακας 6: Χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.....	44
Πίνακας 7: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 7.....	46
Πίνακας 8: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 8.....	47
Πίνακας 9: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 9.....	48
Πίνακας 10: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 10.....	49
Πίνακας 11: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 11.....	50
Πίνακας 12: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 12.....	51
Πίνακας 13: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 13.....	52
Πίνακας 14: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 16.....	55
Πίνακας 15: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 17.....	56
Πίνακας 16: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 18.....	57
Πίνακας 17: Συντελεστές συσχέτισης Spearman για τις ερωτήσεις 7-13, 16-19 και 24 με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα.....	69
Πίνακας 18: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 7 .....	71
Πίνακας 19: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 13 .....	73
Πίνακας 20: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 16 .....	75
Πίνακας 21: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 17 .....	77
Πίνακας 22: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 18 .....	79
Πίνακας 23: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 19 .....	81
Πίνακας 24: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 .....	83

Πίνακας 25: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 .....	85
Πίνακας 26: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 .....	87
Πίνακας 27: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 .....	89
Πίνακας 28: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 .....	91
Πίνακας 29: Περιγραφικά στοιχεία για τις ερωτήσεις 7, 16 και 17 ανά θέση στην ιεραρχία και αποτελέσματα Mann-Whitney .....	92

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1: Φύλο ερωτηθέντων.....	39
Σχήμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων .....	40
Σχήμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων.....	41
Σχήμα 4: Επίπεδο Σπουδών συμμετεχόντων .....	43
Σχήμα 5: Θέση στην ιεραρχία των εργαζομένων .....	44
Σχήμα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα .....	45
Σχήμα 7: Δακτύλιος με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην Ερώτηση 7.....	46
Σχήμα 8: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 8.....	47
Σχήμα 9: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 9.....	48
Σχήμα 10: Διάγραμμα πίτας σχετικά με την Ερώτηση 10.....	49
Σχήμα 11: Δακτύλιος σχετικά με την Ερώτηση 11 .....	50
Σχήμα 12: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 12.....	51
Σχήμα 13: Διάγραμμα στηλών για την Ερώτηση 13 .....	52
Σχήμα 14: Διάγραμμα δακτυλίου για την Ερώτηση 14.....	53
Σχήμα 15: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 15 .....	54
Σχήμα 16: Διάγραμμα ράβδων για την Ερώτηση 16.....	55
Σχήμα 17: Σχήμα δακτυλίου για την Ερώτηση 17 .....	56
Σχήμα 18: Διάγραμμα σε μορφή πίτας για την Ερώτηση 18.....	57
Σχήμα 19: Συγκριτικό ραβδόγραμμα σχετικά με την Ερώτηση 19 .....	58
Σχήμα 20: Διάγραμμα δακτυλίου για την Ερώτηση 20.....	59
Σχήμα 21: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 21 .....	60
Σχήμα 22: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 22.....	61
Σχήμα 23: Διάγραμμα σε μορφή δακτυλίου για την Ερώτηση 23.....	62
Σχήμα 24: Συγκριτικό ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 24 .....	63
Σχήμα 25: Διάγραμμα σε μορφή πίτας για την Ερώτηση 25.....	64
Σχήμα 26: Διάγραμμα οριζοντίων ράβδων για την Ερώτηση 26 .....	65
Σχήμα 27: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 18.....	78
Σχήμα 28: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 19.....	80
Σχήμα 29: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24.....	82
Σχήμα 30: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24.....	84
Σχήμα 31: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24.....	86

Σχήμα 32: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24.....	88
Σχήμα 33: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24.....	90
Σχήμα 34: Διάμεσες τιμές για τις ερωτήσεις 7, 16 και 17 ανά θέση στην ιεραρχία.....	93

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο Δημόσιος τομέας της Ελλάδος θέτει ως κύριους σκοπούς την εξυπηρέτηση των πολιτών του διαμέσου των υπηρεσιών που προσφέρονται και αντιστοίχως την βέλτιστη δυνατή ικανοποίηση και εμπιστοσύνη των πολιτών προς την πολιτεία. Για να καλυφθούν οι στόχοι της, εστιάζει κυρίως στο ανθρώπινό δυναμικό της, το οποίο συγκροτεί και την καρδιά οποιουδήποτε οργανισμού, εταιρείας ή δράσης. Η ορθή χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων (HRM: Human Resources Management) και η βέλτιστη αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλων των υπαλλήλων επιτρέπουν στους οργανισμούς την καλύτερη δυνατή απόδοση όλων των συμβαλλομένων μερών με αποτέλεσμα την επιτυχία όλων των κρίσιμων στόχων που θέτει η διοίκηση. Ένας ουσιαστικός τρόπος αξιολόγησης και επιβράβευσης του προσωπικού αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό μιας επιτυχούς διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Διάχυτη είναι η άποψη στο κοινωνικό σώμα ότι η πλειοψηφία των ιδιωτικών επιχειρήσεων λειτουργούν πιο αποτελεσματικά από τις δημόσιες. Τούτο όμως μπορεί να αμφισβητηθεί καθώς το ελληνικό κράτος, που διαδραματίζει τον ρόλο του επιχειρηματία, δύναται να καθορίζει τους στόχους, να έχει τη δυνατότητα διοίκησης και εν τέλει να αποτελεί το ρυθμιστή για την ευμενή συνέχεια των δημόσιων οργανισμών.

Ποικίλα συστήματα αξιολόγησης έχουν εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα της Ελλάδος με στόχο τη συμβολή στην αύξηση της αποδοτικότητας του προσωπικού και του χειρισμού του συνολικού έργου τους. Δυστυχώς όμως, οι συγκεκριμένες προσπάθειες αξιολόγησης δεν έφεραν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα εξαιτίας της θεώρησης ότι αυτές οι μέθοδοι δεν θα έχουν κάποιο πρακτικό αντίκρισμα ή επιβράβευση στους περισσότερους δημοσίους υπαλλήλους. Έτσι, δεν υπήρξε κάποια παραγωγική απόρροια όλων αυτών των μεθόδων αξιολόγησης. Τα τελευταία 10 χρόνια, ξεκίνησε η εισαγωγή μιας προσπάθειας μεταρρύθμισης του συστήματος αξιολόγησης βασισμένη στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με τον Νόμο 4369/2016 καθορίζεται το παρόν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Αυτό εστιάζει στη διοίκηση σύμφωνα με τους σκοπούς χάριν στους οποίους επιτυγχάνεται η βέλτιστη δυνατή πραγματοποίηση της αποστολής της Υπηρεσίας, η άνοδος της αποδοτικότητας και των συλλογικών προσπαθειών της Διοίκησης. Πάντοτε στόχος είναι η καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση και υποστήριξη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου. Το καινούριο μοντέλο αξιολόγησης αναμένει τη συμβολή του προσωπικού σε όλες τις φάσεις της

διαδικασίας, από τον ορισμό των προσωπικών τους στόχων έως και την παρουσία τους σε μια συμβουλευτική συνέντευξη. Ο βασικότερος άξονας του παρόντος συστήματος αξιολόγησης τίθεται η βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που θέτει ο δημόσιος τομέας. Ένα σύστημα αξιολόγησης έχει νόημα να εξετάζεται μετά από δύο έως τέσσερα έτη για να κριθεί αν έχει υλοποιηθεί ορθά και παράλληλα καλύπτεται ο πρωταρχικός του σκοπός (Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016)).

Η έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού συνιστά ένα διαφορούμενο θέμα το οποίο συχνά φέρει εντάσεις, διαφωνίες ενδεχομένως και έχθρα ανάμεσα στα συμβαλλόμενα μέρη: τους υπαλλήλους και την εκάστοτε Διοίκηση. Αν και υφίσταται σαφές νομοθετικό πλαίσιο και φαίνεται να υπάρχει ενδιαφέρον από πλευράς του πολιτικού προσωπικού της χώρας για την αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα, παρατηρείται έλλειψη ερευνητικών εργασιών και αντίστοιχων προσπαθειών σε αυτό το θέμα. Απαιτούνται πλήρως προσδιορισμένοι και συστηματικοί τρόποι καταγραφής και μέτρησης της αξιολόγησης των εργαζομένων ώστε να μπορεί να αποφανθεί κανείς για τον βαθμό απόδοσής τους και εντέλει την χρησιμότητά τους στη θέση που καταλαμβάνουν.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η παρουσίαση των απόψεων του προσωπικού στο δημόσιο τομέα αναφορικά με το παρόν σύστημα αξιολόγησης και σε ποιο βαθμό τους εξυπηρετεί ως προς την ενίσχυση της απόδοσής τους. Επιπροσθέτως, ανιχνεύονται οι παράμετροι οι οποίες επηρεάζουν περισσότερο την αποδοτικότητα των τεχνικών και των μεθόδων αξιολόγησης. Για παράδειγμα, η πιθανότητα μη ορθής εκτέλεσης του συστήματος αξιολόγησης από τον αξιολογητή και η παρέκκλισή του από αυτό λόγω της έλλειψης συγκεκριμένων ικανοτήτων ελλοχεύουν κινδύνους τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης παρέχοντας εσφαλμένα συμπεράσματα. Πέραν αυτών, η εργασία αυτή ευελπιστεί να συνδέσει και τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων του δημοσίου τομέα σε σχέση με τη συνολική τους άποψη για τον τρόπο και την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Για την συγγραφή μιας αξιόπιστης ερευνητικής εργασίας, όπως η παρούσα, χρειάστηκε να πραγματοποιηθεί κοινωνική έρευνα με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου με ποιοτικά χαρακτηριστικά. Το ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στις τελευταίες σελίδες της εργασίας (βλ. Παράρτημα Β) δημιουργήθηκε με βάση τη βιβλιογραφία αναφορικά με την αξιολόγηση προσωπικού και επιπλέον σύμφωνα με παλαιότερες αντίστοιχες ερευνητικές εργασίες που πραγματοποιήθηκαν κυρίως στον ιδιωτικό τομέα. Πρόκειται για ένα δομημένο,

σύντομο αλλά περιεκτικό εργαλείο το οποίο συγκροτείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου χωρίς την ανάγκη γραφής κάποιας σύντομης απάντησης. Με αυτόν τον τρόπο, τα αποτελέσματα είναι πιο αντικειμενικά και δεν χρήζουν αμφιβολίας. Χρησιμοποιήθηκαν εργαλεία στατιστικής και ανάλυσης ποσοτικών δεδομένων με σκοπό να επεξεργαστούμε την πληροφορία που περιλαμβάνεται στις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για την αξιολόγηση και την απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Η υπόλοιπη διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε 4 ακόμη κεφάλαια, όπως παρουσιάζονται στις παρακάτω παραγράφους:

Στο Κεφάλαιο 1 παρουσιάζεται το ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο της αξιολόγησης και της απόδοσης των εργαζομένων. Ειδικότερα, αναλύεται η σημασία αυτών των δύο εννοιών και τα βασικά στάδια της διαδικασίας που ακολουθείται κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Καταγράφονται οι στόχοι της αξιολόγησης του προσωπικού όπως και οι αντίστοιχες πηγές. Επιπλέον, δίνονται οι κύριες μέθοδοι και τα συστήματα αξιολόγησης που συναντώνται στη βιβλιογραφία και στην πράξη, ενώ τέλος γίνεται αναφορά και στα κύρια σφάλματα που θέτουν σε κίνδυνο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και συνεπώς την συνολική διαδικασία.

Το Κεφάλαιο 2 αποτυπώνει λεπτομερώς την εικόνα που κυριαρχεί σχετικά με την αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα της Ελλάδος. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται εκτενής ιστορική αναδρομή σχετικά με τις προσπάθειες που έχουν γίνει σχετικά με την αξιολόγηση και το αντίστοιχο νομοθετικό πλαίσιο. Ακόμη, αναλύονται όλες εκείνες οι παράμετροι και τα χαρακτηριστικά του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Το Κεφάλαιο 3 αναπτύσσει τη μεθοδολογία σύμφωνα με την οποία πραγματοποιείται η κοινωνική έρευνα και αναλύει σημαντικές έννοιες όπως τον σχεδιασμό της, το δείγμα και ο τρόπος καταγραφής των αρχικών δεδομένων. Παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου και τα κίνητρα πραγματοποίησης της έρευνας σε αυτόν τον οργανισμό του δημοσίου τομέα. Ακόμη, βρίσκεται η καταγραφή των ποσοτικών αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων. Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιούνται εργαλεία στατιστικής όπως συχνότητες και ποσοστά. Ακόμη, ευρίσκονται οι τάσεις των ερωτώμενων αναφορικά με τα ερωτήματα με σκοπό να ευρεθεί κάποια σημαντική στατιστική συσχέτιση ανάμεσα στις απαντήσεις και στο πλήθος δείγματος.

Το τελευταίο κεφάλαιο, το Κεφάλαιο 4 περικλείει τα γενικά συμπεράσματα της κοινωνικής έρευνας σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηματολογίων και του αντίστοιχου θεωρητικού υπόβαθρου. Δίνεται βάση στα πιο βαρυσήμαντα ευρήματα αυτής της πτυχιακής εργασίας και

προτείνονται περαιτέρω βήματα για μελλοντική έρευνα σχετικά με το ζήτημα της αξιολόγησης και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

#### 1.1 Ορισμός & περιεχόμενο της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση του προσωπικού θέτει ως ανώτερο στόχο την αποτύπωση μιας εικόνας σχετικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αφορά σε ενέργειες και δράσεις ώστε να μετρηθεί το πόσο αποτελεσματικά εκτελείται ένα έργο. Η αξιολόγηση του προσωπικού δεν θέτει φυσικά ως σκοπό τον χαρακτηρισμό της προσωπικότητας των υπαλλήλων με θετικό ή αρνητικό πρόσημο. Αντιθέτως, εστιάζει στην εκτίμηση και εντέλει στον προσδιορισμό και στην βελτίωση της απόδοσης. Χάρη στη διαδικασία της αξιολόγησης αποκαλύπτεται ο βαθμός ανταπόκρισης των εργαζομένων στις ανάγκες ενός οργανισμού. Συνεπώς, μια επιτυχής αξιολόγηση επιτρέπει όχι μόνο την συνειδητοποίηση του βαθμού επιτυχίας των στόχων αλλά και την ανάδειξη ενδεχόμενων παραλείψεων ή σφαλμάτων που υποδεικνύουν άμεση ανάγκη για βελτίωση. (Mond, W. 2011)

Η αξιολόγηση διαδραματίζει έναν πολυδιάστατο ρόλο σε πολλαπλά επίπεδα αφού συνιστά το κύριο εργαλείο διαχείρισης και συγχρόνως είναι αναγκαία προς την αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ένας υπάλληλος δεν αποτελεί μόνον κομμάτι μιας διαδικασίας αξιολόγησης, αλλά υφίσταται ανάδραση για το απότοκο αυτής. Η εκ νέου πληροφορία έρχεται μαζί και από μια αναφορά σχετική με τον τρόπο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου.

Δεν συνιστά μια διαδικασία που πραγματοποιείται αυθαίρετα. Συνιστά μια μέθοδο ελέγχου βασισμένη σε πληροφορίες, πρότυπα και διορθωτικές κινήσεις. Τα πρότυπα αποτελούν τις βάσεις απόδοσης που θεωρούνται επαρκείς για κάποια θέση εργασίας. Όσον αφορά τις πληροφορίες, είναι αναγκαίες διότι με βάση αυτών υπολογίζεται η ρεαλιστική αποδοτικότητα του εργαζομένου συγκρινόμενη με το αντίστοιχο πρότυπο. Τέλος, οι διορθωτικές ενέργειες είναι το τελικό και απαραίτητο μέρος για να νοείται η συνολική διαδικασία της αξιολόγησης, αφού μετά την εφαρμογή τους η πραγματική απόδοση του εργαζομένου έρχεται όλο και πιο κοντά σε εκείνη του προτύπου (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

Ενός είδους άτυπης μορφής αξιολόγησης φυσικά και συμβαίνει κάθε μέρα στο προσωπικό. Όμως, η τυπική αξιολόγηση συντελεί πραγματικά στο αντικείμενο της Διοίκησης και στην συνολική εικόνα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω στοιχεία η αξιολόγηση ορίζεται ως εξής: «Διαδικασία της εκτίμησης του βαθμού στον οποίο ο εργαζόμενος έχει πετύχει τους στόχους που του έχουν ανατεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει» (Γεωργακόπουλου, 2019). Συνιστά μια τυπική διαδικασία με καθορισμένα δομικά χαρακτηριστικά η οποία βασίζεται στον σχεδιασμό ενός συστήματος αξιολόγησης με σκοπό τον προσδιορισμό απόδοσης του προσωπικού.

## 1.2 Αντικείμενο αξιολόγησης

Η αξιολόγηση αποτελεί μια πολυσύνθετη διαδικασία, εφόσον διαθέτει επικεντρωμένους στόχους. Το αντικείμενό της οφείλει να εστιάζει στην αξιολόγηση της γενικής επαγγελματικής ικανότητας του προσωπικού. Εκτός από τη γενική επαγγελματική ικανότητα, υφίσταται και η ειδική επαγγελματική ικανότητα ενός εργαζόμενου, που θα αναλυθεί στη συνέχεια. Τα χαρακτηριστικά τα οποία χρειάζεται να κατέχουν οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι βρίσκονται στην παρακάτω λίστα (Σεϊτανίδης, 1997):

- Νοητικά χαρακτηριστικά: Αφορούν σε όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά σχετικά με την ειδίκευση του ατόμου, παρελθούσες επαγγελματικές εμπειρίες, κριτική σκέψη, δυνατότητα αξιολόγησης επιλογών, ευκολία μάθησης, δεξιότητες, ευκολία κατανόησης εννοιών και συνολικό επίπεδο μόρφωσης (πτυχίο, γνώση ξένων γλωσσών).
- Σωματικά: Σχετίζονται με το φύλο, την κατάσταση της υγείας του ατόμου, την ηλικία, την κατασκευή του σώματος (ομοιομορφία, ύψος, κ.α.).
- Κοινωνικά: Περιλαμβάνουν με την οικογενειακή κατάσταση του υπαλλήλου, την δυνατότητα συμμόρφωσης σε ένα νέο περιβάλλον, την δυνατότητα ένταξης του σε έναν νέο επαγγελματικό χώρο, την κοινωνικότητά του και το περιβάλλον στο οποίο έχει ανατραφεί και έχει ζήσει.
- Ψυχικά: Περικλείουν την συναισθηματική κατάσταση του ατόμου, την σταθερότητα του χαρακτήρα του, την θέληση για διαρκή βελτίωση του, την ικανότητα να λαμβάνει

πρωτοβουλίες, τη ζέση που επιδεικνύει στον εργασιακό χώρο, τις αντίστοιχες φιλοδοξίες του και τον αξιακό του κώδικα.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά αφορούν στην γενική επαγγελματική ικανότητα ενός εργαζομένου. Ωστόσο, βαρυσήμαντες είναι εξίσου και οι ιδιότητες που έχουν να κάνουν με την ειδική επαγγελματική ικανότητα, τα οποία παρέχονται στην παρακάτω λίστα. Μας επιτρέπουν να γνωρίζουμε την δυνατότητα προσαρμογής ενός ατόμου στα καθήκοντά του και συγχρόνως το πόσο αποδοτικός είναι κανείς στην εργασία του. (Σεϊτανίδης, 1997)

- Οι εργασιακές σχέσεις και η δυνατότητα συνεργασίας με τους προϊστάμενους
- Ο βαθμός κάλυψης των στόχων της θέσης εργασίας
- Το ποσοστό επίτευξης του τελικού έργου (σε ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά)
- Υπευθυνότητα και δυνατότητα ανταπόκρισης στο συγκεκριμένο πόστο
- Δυνατότητα συντονισμού και ρύθμισης ενεργειών
- Ανάληψη προσωπικών ευθυνών
- Καταμερισμός εργασιακού φόρτου
- Παραδοτέο αποτέλεσμα συναρτήσει του διαθέσιμου χρόνου, της συνεργασίας με τους συναδέλφους και του προσωπικού μόχθου για αυτό
- Οικονομία πόρων καθ' όλη τη διάρκεια της εργασίας
- Αξιολόγηση συνολικού αποτελέσματος σύμφωνα με τους αρχικούς στόχους που έχουν τεθεί.

Επισημαίνεται ότι ο υπάλληλος δεν θεωρείται ως υποκείμενο κρίσης κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Αντιθέτως, ευρίσκονται όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά σύμφωνα με τα οποία μπορούν να αναδειχθούν οι ρόλοι που μπορεί να ανταποκριθεί βέλτιστα και να παρέχει υπηρεσίες εκεί που είναι πιο ικανός/η. Ένας οργανισμός εστιάζει στην γενική επαγγελματική ικανότητα χωρίς να αμελεί τις παραμέτρους της ειδικής επαγγελματικής ικανότητας. (Kamp, D. 1994)

Γι' αυτούς τους λόγους όλοι οι εργαζόμενοι οφείλουν να είναι δεκτικοί ως προς την διαδικασία αξιολόγησης, αφού με αυτόν τον τρόπο επιθεωρούνται και καταγράφονται όλα τα δυνατά χαρακτηριστικά τους όπως επίσης και οι ενδεχόμενες παραλείψεις ή αδυναμίες. Οι τελευταίες, με κατάλληλη καθοδήγηση και εκπαίδευση, μπορούν να περιοριστούν έως και να εξαλειφθούν, με σκοπό την άνοδο της απόδοσής του στον εργασιακό χώρο. (Deadrick, D., & Gardner, D., 1999).

Επομένως, η γενική επαγγελματική ικανότητα και η ειδική επαγγελματική ικανότητα αποτελούν το συνολικό αντικείμενο της αξιολόγησης σε οποιονδήποτε οργανισμό ή επιχείρηση.

### **1.3 Σημασία και χρησιμότητα της αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι πολύτιμη και χρησιμεύει ως προς την πραγματοποίηση των σκοπών που έχουν τεθεί σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό. Ο φανερός σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης έγκειται στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και στην ενθάρρυνση τους για την κάλυψη των βιώσιμων στόχων της επιχείρησης (Dessler, 2013). Όσο περισσότερο καλύπτει η συμπεριφορά των εργαζομένων τα αντίστοιχα πρότυπα, τόσο μεγαλύτερες είναι οι πιθανότητες για την συνολική επιτυχία μιας επιχείρησης.

Μετά το πέρας της αξιολόγησης, συγκεντρώνονται χρήσιμες πληροφορίες που επιτρέπουν στην διοίκηση να προβεί σε συγκεκριμένες ενέργειες και αποφάσεις. Τέτοιες δράσεις μπορούν να είναι οι προμοδοτήσεις, η προαγωγή σε θέση προϊσταμένου (επαγγελματική ανέλιξη) ενδεχομένως και η εξαίρεση από κάποιο πόστο (Ducharme et al., 2005). Οι διευθυντές δύνανται να χρησιμοποιούν αξιοποιήσιμα δεδομένα αναφορικά με την αποδοτικότητα των προσπαθειών του προσωπικού. (Μιχιώτης, 2005). Η αξιολόγηση είτε επαληθεύει τους λόγους για τους οποίους έγινε η πρόσληψη ενός εργαζομένου είτε αναδεικνύει κάποιο κενό για κάλυψη κάποιας θέσης εργασίας που απαιτεί συγκεκριμένες δυνατότητες. Επιπροσθέτως, η διαδικασία της αξιολόγησης επιτρέπει την εισαγωγή κάποιων σεμιναρίων ή προγραμμάτων εκπαίδευσης (training) στους εργαζομένους ώστε να εμπλουτίσουν τις τεχνικές τους γνώσεις πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς και να είναι πιο αποδοτικοί. Η δυνατότητα παρακολούθησης της αποδοτικότητας των εργαζομένων φανερώνει τις ανάγκες τους για συνεχή μάθηση και εξέλιξη των δεξιοτήτων τους (Shields, 2007).

Η αξιολόγηση συντελεί και στην ανάπτυξη μιας επιχείρησης ή οργανισμού. Και αυτό γιατί οι προϊστάμενοι μπορούν να αλληλεπιδρούν με τους υπαλλήλους και να τους προσφέρουν κατάλληλη ανάδραση σχετικά με τα καλά τους χαρακτηριστικά και τις ενδεχόμενες παραλείψεις τους. Ακόμη, η αξιολόγηση διαδραματίζει τον ρόλο της υποστήριξης της σταδιοδρομίας ενός ατόμου, αφού οι managers δύνανται να κατευθύνουν τους εργαζομένους προς εκείνη την πορεία που μπορούν να αξιοποιήσουν τις ικανότητες και τις δεξιότητες τους (Mondy & Martocchio, 2016).

Δεν είναι λίγες οι φορές που η χρησιμότητα των μεθόδων και των συστημάτων αξιολόγησης γίνεται αντικείμενο αμφισβήτησης από τους εργαζόμενους για λόγους που σχετίζονται τόσο με τη διαφάνεια των αποτελεσμάτων όσο και με την δυσκολία διαχείρισης των συναφών διαδικασιών. Επιπλέον, γίνεται λόγος και για απουσία αυστηρών ασφαλιστικών δικλίδων που διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και υπάρχει ανησυχία για υποκειμενικές κρίσεις και παραποίηση της αλήθειας, που θα δώσει εσφαλμένα δεδομένα στο τέλος της αξιολόγησης. Παρ' όλα αυτά, η ίδια η χρησιμότητα της αξιολόγησης δεν επιτρέπει περιθώρια αμφισβήτησης, τουναντίον θεωρείται αναγκαία για τη διαρκή συνέχεια μιας επιχείρησης.

Η αξιολόγηση αποτελεί μια προσπάθεια σισύφεια αλλά και αδήριτη, που όμως παρέχει ωφέλειες σε όλα τα συμβαλλόμενα μέρη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Αρχικά, καταγράφονται τα προσόντα και οι γνώσεις των υπαλλήλων και έτσι μπορούν να συνδράμουν στον κατάλληλο ρόλο, ενώ συγχρόνως επιθεωρείται η συνολική τους βελτίωση (Σουμπενιώτης, 1998). Φανερώνονται οι παραλείψεις τους και τα σφάλματά τους, τα οποία χρειάζεται να επιδιορθωθούν ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να προσφέρουν αποτελεσματικά στον οργανισμό (Dessler, 2015). Θεωρείται πολύτιμο για μια επιχείρηση να μπορεί να διατηρεί το προσωπικό της, αφού αυτό κατέχει γνώση σχετικά με την κουλτούρα, η οποία κινδυνεύει να εξαφανιστεί σε περίπτωση αποχώρησης. Τούτο θα έφερε σημαντική ζημία στον οργανισμό, που δεν μπορεί εύκολα να αναστραφεί. Ακόμη, οι υπάλληλοι μαθαίνουν από τα λάθη τους, συνειδητοποιούν ότι χρειάζεται να τα διορθώσουν και να βελτιωθούν πολλαπλώς εντός του οργανισμού.

Μέσω της αξιολόγησης, δίνεται η ευκαιρία στο προσωπικό να προβάλλει τη γνώμη του και να εκφραστεί ελεύθερα για θέματα που αφορούν τόσο την ανέλιξη του στο χώρο εργασίας όσο και για το μέλλον του οργανισμού που είναι μέλος (Kamp, 1994). Την ίδια στιγμή για την προώθηση της συνεχούς μάθησης και βελτίωσης των εργαζομένων, προσφέρονται εκπαιδευτικά προγράμματα προς όφελος τους (Χυτήρης, 2001). Παράλληλα, επιτρέπεται

σύζευξη και καλλιέργεια των κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, ώστε εκείνοι να συνεργάζονται πιο αρμονικά και να αλληλοβοηθούνται. Αποκαλύπτονται δεδομένα σχετικά με την ποιότητα των εργασιακών συνθηκών σύμφωνα με όσα αποκαλύπτουν οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως τη βαθμίδα που βρίσκονται και με αυτόν τον τρόπο είναι δυνατή η βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής αξιοποιήσιμου έργου (Σουμπενιώτης, 1998). Σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον που διαρκώς μεταβάλλεται, η αξιολόγηση έρχεται να παίξει το δύσκολο ρόλο της συνεχούς βελτίωσης και ανόδου του οργανισμού (Kamp, 1994).

Η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στον περιορισμό των αμφιβολιών σχετικά με την ικανή παραγωγή αποτελεσμάτων, γεγονός που καταδεικνύει τον πιο χρήσιμο ρόλο της αξιολόγησης (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Τούτο αποδεικνύεται και από διεθνείς έρευνες. Ο υπάλληλος δύναται να συγκρίνει την αποδοτικότητά του σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζομένους και παράλληλα να ελέγχει τις κινήσεις της διοίκησης σχετικά με τις προαγωγές και τον βαθμό που μπορούν να καλυφθούν οι δικές του φιλοδοξίες. Επιτρέπεται περισσότερη κινητικότητα εντός του περιβάλλοντος εργασίας, αφού διευκολύνεται η αλλαγή θέσης στο οργανόγραμμα μιας επιχείρησης (Dessler, 2015).

Τέλος, το αίσθημα της αναγνώρισης της προσπάθειας του εργαζομένου τον κάνει να αισθάνεται χαρούμενος και δικαιωμένος για τον κόπο που έχει καταβάλλει, αφού συνειδητοποιεί ότι αυτός προσμετράται διαρκώς. Ο εργαζόμενος, με αυτόν τον τρόπο, εδραιώνεται στον οργανισμό και περιορίζεται το ενδεχόμενο απόλυσης του ή υποβιβασμού της θέσης του (Ιορδανόγλου, 2008).

#### **1.4 Η έννοια της απόδοσης**

Πλέον, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί βρίσκονται σε ένα ενιαίο, διεθνές και δυναμικό περιβάλλον και γι' αυτό το λόγο χρειάζεται να αξιοποιήσουν πλήρως όλα τους τα εφόδια και εργαλεία με σκοπό την κάλυψη των στόχων τους. Το ανθρώπινο δυναμικό κρίνεται ως το πιο πολύτιμο στοιχείο ενός οργανισμού, μιας και συγκροτεί το μέσο με τον οποίο επιτυγχάνονται τα κέρδη και οι σκοποί του (Daft, 2010). Γι' αυτό το λόγο, ο βαθμός απόδοσης του προσωπικού αποτελεί την πιο καθοριστική παράμετρο για την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης ή οργανισμού (Drake, 2001). Αν και είναι φανερό η σημαντικότητα της απόδοσης των εργαζομένων, δεν υφίσταται κάποιος αυστηρός ορισμός της μελετώμενης έννοιας (Roe, 1999).

Γι' αυτόν τον λόγο, στην παρούσα ενότητα θα δοθούν διάφορων ειδών αντιπροσωπευτικοί ορισμοί οι οποίοι θα καλύψουν επαρκώς τον συγκεκριμένο όρο.

Διερευνώντας από ψυχολογικής σκοπιάς την έννοια, η απόδοση ταυτίζεται με μια επικεντρωμένη δραστηριότητα ενός ατόμου που χρειάζεται τις φυσικές, τις ενεργές και τις νοητικές του ικανότητες (Roe, 1999). Ένας άλλος ερευνητής ενισχύει αυτόν τον ορισμό και σημειώνει ότι η απόδοση περικλείει τόσο τις δράσεις όσο και τα αποτελέσματα αφού οι υπάλληλοι ενεργούν με καθορισμένο τρόπο, αξιοποιώντας τις νοητικές και σωματικές τους ικανότητες προς την επίτευξη του αποτελέσματος (Brumbach, 1988).

Ίσως ο πιο αυστηρός ορισμός της απόδοσης, που εντοπίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, μπορεί να είναι ο εξής: Απόδοση εργασίας υπαλλήλου = Σύνολο των επιτυχόντων αποτελεσμάτων εντός μιας χρονοπρογραμματισμένης περιόδου (Deadrick & Gardner, 1999).

Ένας διαφορετικός πιο «υπολογιστικός» ορισμός της απόδοσης, που εισάγει και έννοιες αλγορίθμου, θεωρεί την απόδοση ως ένα διακριτό σύστημα, το οποίο συγκροτείται από εισροές, εκροές και ενδιάμεσες ροές. Ως εισροές (inputs) λογίζονται οι δεξιότητες, οι ικανότητες και φυσικά οι γνώσεις των εργαζομένων (ανθρώπινο κεφάλαιο εργαζομένων). Ως εκροές (outputs) θεωρούνται τα αποτελέσματα των δράσεων τους. Οι ενδιάμεσες ροές (throughputs) συνιστούν τις συνολικές ενέργειες όπως και την εργασιακή συμπεριφορά. Σαφώς και η απόδοση δεν ορίζεται μόνο για το άτομο, αλλά και σε συλλογικό επίπεδο (work – group) όπως και σε ανώτερο επίπεδο οργανισμού – επιχείρησης. Τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα εξαρτώνται από τις ενδιάμεσες ροές και υφίσταται ισχυρή αλληλεξάρτηση μεταξύ των επιπέδων, τόσο των συλλογικών (work-groups), όσο και των επιχειρησιακών. (Shields, 2007).

Η έννοια της απόδοσης χαρακτηρίζεται από πολλές εκφάνσεις (Murphy & Shiarella. 1997). Ωστόσο υφίστανται μόνον δύο ξεχωριστές καταστάσεις:

- Η απόδοση που επικεντρώνεται σε στόχους
- Η πλαίσιακή απόδοση

Η επικεντρωμένη απόδοση σε στόχους έχει να κάνει με ενέργειες σχετικά με τεχνικά θέματα κάποιας δουλειάς. Συγχρόνως, η πλαίσιακή απόδοση εσωκλείει τις δράσεις που εξυπηρετούν την λειτουργία της τεχνικής δομής και συντελούν στην οργανωτική αποδοτικότητα (Borman et. al, 2001). Αυτά τα δύο είδη απόδοσης συμβάλλουν με ξεχωριστό τρόπο στο ενιαίο

αποτέλεσμα της εργασιακής αποδοτικότητας που αφορά αποκλειστικά έναν εργαζόμενο (Μιχιώτης, 2005).

Οι έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας δεν θα πρέπει να συγχέονται, καθώς έχουν αρκετά διαφορετική σημασία. Η αποδοτικότητα αποτυπώνει το πόσο καλά εκτελείται κάτι. Αντιθέτως, η αποτελεσματικότητα εστιάζει στο αν αυτό που συμβαίνει είναι το ορθό (Drucker, 1986). Γενικά, η αποδοτικότητα των υπαλλήλων φανερώνει τις εισροές που χρειάζονται για την επιτυχία μιας δεδομένης κατάστασης. Συνεπώς, η αποδοτικότητα μπορεί να μετρηθεί και να προσδιοριστεί αναλυτικά ως ο λόγος των αποτελεσμάτων προς τις απαιτούμενες εισροές. Οι εισροές αυτές ενδεχομένως είναι χρόνος, κόπος ή ενέργεια. Η αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων σχετίζεται αποκλειστικά στο αποτέλεσμα και καταδεικνύει τον βαθμό επίτευξης των (προσωπικών) στόχων. Επομένως, η αποδοτικότητα αναφέρεται στο παρεχόμενο έργο και η αποτελεσματικότητα με τη σειρά της στις συνέπειές του (Μπουραντάς, 2002).

Έχει αναφερθεί και στην προηγούμενη ανάλυση της παρούσας διπλωματικής εργασίας πως κύριος σκοπός των επιχειρήσεων και γενικά των οργανισμών αποτελεί η διασφάλιση της βελτίωσης της απόδοσης των υπαλλήλων. Ένας από τους κύριους τρόπους για να συμβεί αυτό είναι μέσω της αξιολόγησής τους. Συνεπώς η αξιολόγηση της απόδοσής τους μαζί με την κατάλληλη ανάδραση καθιστούν δυνατή την επικοινωνία ανάμεσα στους αξιολογητές και στο προσωπικό. Στην περίπτωση ανατροφοδότησης με θετικό πρόσημο, οι εργαζόμενοι νιώθουν πιο άνετα και παράγουν έργο διατηρώντας αυξημένη παραγωγικότητα. Εν αντιθέσει, εάν η αξιολόγηση δεν καλύπτει τους απαιτούμενους στόχους, χρειάζονται διορθωτικές κινήσεις και ενέργειες προς την κατάλληλη κατεύθυνση για μόνιμη βελτίωση και αύξηση του ωφέλιμου έργου (Dessler, 2013).



## 1.5 Η αξιολόγηση ως διαδικασία

Μια αναποτελεσματική μέθοδος αξιολόγησης δυσχεραίνει την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (DeCenzo & Robbins, 2010). Στην αντίθετη περίπτωση ενός συμπαγούς συστήματος αξιολόγησης, με αξιόπιστα αποτελέσματα, στέκεται αρωγός στην προσπάθεια των επιχειρήσεων να αξιολογήσουν το έργο τους και να θέσουν καινούριους στόχους εμπλουτίζοντας τη στρατηγική τους (Mondy & Martocchio, 2016). Η αξιολόγηση ενός οργανισμού ως συστηματική διαδικασία περιέχει τα εξής (Gomez-Mejia et al., 2012):

- Προσδιορισμός
- Μέτρηση
- Διαχείριση

Το μέρος του προσδιορισμού της αξιολόγησης έγκειται στον ορισμό των προτύπων απόδοσης σχετικά με τους στόχους που καθορίζουν τη στρατηγική του οργανισμού. Τα συγκεκριμένα standards εξάγονται μέσω ενδελεχούς περιγραφής μιας θέσης εργασίας. Η διοίκηση χρειάζεται να ορίζει εφαρμόσιμους στόχους αναφορικά με την απόδοση των υπάλληλων. Αυτοί οι στόχοι ιδεατά οφείλουν να καλύπτουν όλα τα κριτήρια του ακρωνυμίου SMART, δηλαδή να είναι κατά μια έννοια έξυπνοι (Armstrong & Taylor, 2014). SMART στόχοι σημαίνει πως οι στόχοι χρειάζεται να είναι συγχρόνως συγκεκριμένοι (specific), μετρήσιμοι (measurable), συμφωνημένοι (agreed), ρεαλιστικοί (realistic) και εντός χρονοδιαγράμματος (time related). Αυτά τα πρότυπα απόδοσης ανακοινώνονται στους αρμόδιους και έτσι οι υπάλληλοι έχουν γνώση για τις επιθυμίες του οργανισμού και τον κατάλληλο τρόπο εκτέλεσης των εργασιών τους.

Κατά το στάδιο της μέτρησης, οι αξιολογητές προβαίνουν στην αξιολόγηση των υπαλλήλων μία ή ακόμη και δύο φορές ετησίως. Όλοι οι εργαζόμενοι στο οργανόγραμμα, σε οποιαδήποτε βαθμίδα, λαμβάνουν μέρος στην συγκεκριμένη διαδικασία προς την εξαγωγή χρήσιμων δεδομένων που αξιοποιούνται στη συνέχεια (Aguinis, 2013). Για την δίκαιη αξιολόγηση των υπαλλήλων από τη διοίκηση αναγκαία κρίνεται η συγκέντρωση πληροφοριών από όλες τις διαθέσιμες δεξαμενές που αφορούν στο ρεαλιστικό έργο που έχει παραχθεί. Παράλληλα, η διεύθυνση της επιχείρησης ή του οργανισμού πρέπει να κάνει χρήση πανομοιότυπων προτύπων αξιολόγησης για την αντίστοιχη θέση εργασίας, ώστε να μην εισάγονται συγκεκριμένα δεδομένα (Gomez – Mejia et. al, 2012).

Στη φάση της διαχείρισης σημαντικό ρόλο παίζει η συνέντευξη αξιολόγησης από την πλευρά των προϊσταμένων προς τους υφιστάμενους. Σε αυτήν την συνέντευξη αναλύονται τα αποτελέσματα της απόδοσης των υπαλλήλων και προσφέρεται ανάδραση από τη διεύθυνση. Εντοπίζονται οι παραλείψεις και οι ενδεχόμενες αστοχίες των εργαζομένων με βάση τα πρότυπα και οι προϊστάμενοι δίνουν τις κατευθυντήριες γραμμές προς την αντιμετώπιση των προβλημάτων. Η ανατροφοδότηση εστιάζει στο μελλοντικό αποτόπωμα των υπαλλήλων ώστε να επιδείξουν την κατάλληλη προσπάθεια για την κάλυψη των στόχων που έχουν τεθεί. Συγχρόνως, η ανατροφοδότηση διαθέτει έναν διαρκή χαρακτήρα και δεν φιλοδοξεί να δώσει προσωρινές λύσεις, αλλά βασίζεται στην βιώσιμη πρόοδο.

### **1.6. Ποιοι πραγματοποιούν την αξιολόγηση;**

Ο αξιολογητής είναι εκείνο το άτομο που συγκεντρώνει ποικίλα και πολλές φορές διαφορετικά δεδομένα ώστε να πραγματοποιήσει την αξιολόγηση. Από εκείνον εξαρτάται σημαντικά η εγκυρότητα και το κύρος της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία επικοινωνίας ανάμεσα σε δύο άτομα: τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Γι' αυτόν τον λόγο είναι αναγκαίο το αίσθημα της εμπιστοσύνης και η πραγματοποίηση της διαδικασίας σε ευμενές πλαίσιο. Ο αξιολογούμενος δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αισθανθεί ότι τα αποτελέσματα αυτά θα χρησιμοποιηθούν εναντίον του (Kamp, 1994).

Η αξιολόγηση πραγματοποιείται γενικά από τον προϊστάμενο στην συνήθη της έννοια. Ωστόσο, είναι πιθανό να διενεργείται και από τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους, τους πελάτες, τον ίδιο τον αξιολογούμενο ή από όλα τα παραπάνω ή από όλα τα είδη των εμπλεκόμενων που άπτονται του οργανισμού.

Ο προϊστάμενος είναι ο καθ' ύλην αρμόδιος και παραδοσιακά εκείνος εκτελεί την αξιολόγηση εξαιτίας και του γεγονότος ότι έχει καθημερινή τριβή με τον εργαζόμενο και μπορεί να επιθεωρεί την απόδοσή του (Mondy, 2011). Πιο συγκεκριμένα, ο προϊστάμενος τμήματος έχει τη δυνατότητα να συνειδητοποιεί το πόσο επιτυχημένα εκτελείται κάθε έργο, να γνωρίζει τις κοινωνικές σχέσεις του υπαλλήλου με τους συναδέλφους αλλά και τους όποιους πελάτες του οργανισμού. Ακόμη, ελέγχει τον τρόπο αντίδρασης του εργαζόμενου σε καταστάσεις κρίσης ή τέτοιες που απαιτούν ψυχραιμία. Το πώς αποφαινεται είναι υψίστης σημασίας από τη στιγμή που εκείνος επηρεάζει την εξέλιξη ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού σε πόστο και αμοιβή (Χυτήρης, 2001). Δεν είναι λίγες οι φορές που η αξιολόγηση που έχει διενεργηθεί από

τον προϊστάμενο αποτελεί αντικείμενο αμφισβήτησης εξαιτίας του μοιραίου χαρακτήρα της υποκειμενικότητας. Είναι κοινός τόπος πως στο εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν συμπάθειες και αντιπάθειες από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους και αμφίδρομα. Τέλος, ο προϊστάμενος οφείλει να διαθέτει όλες τις τεχνικές γνώσεις και λεπτομέρειες που σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας που αξιολογεί, γεγονός που δεν είναι πάντα η πραγματικότητα (Torrington et. Al, 2017).

Οι συνάδελφοι μπορούν να παίξουν τον ρόλο ενός (άτυπου) αξιολογητή. Όμως για να είναι αποτελεσματική μια τέτοια αξιολόγηση χρειάζεται αλληλοεκτίμηση και εμπιστοσύνη από τις δύο πλευρές σε ένα ανταγωνιστικό εργασιακό χώρο. Οι συνάδελφοι μεταξύ τους ξέρουν τον βαθμό προσπάθειας που καταβάλλουν καθημερινά και γνωρίζουν πιο στενά από όλους τους υπόλοιπους το αντικείμενο της εργασίας τους με όλες τις ιδιαιτερότητές του. Επιπλέον, ο προϊστάμενος πολλές φορές δεν κατέχει γνώση συγκεκριμένων πληροφοριών απόδοσης, αφού δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές από εκείνον (Roberts, 2003). Για παράδειγμα, οι συνάδελφοι έχουν στο νου τους το βαθμό συμμετοχής του αξιολογούμενου στην ολοκλήρωση του έργου. Μπορούν να συνεκτιμήσουν θέματα πρακτικής εμπειρίας, επάρκειας τα οποία φανερώνονται επειδή εργάζονται στο ίδιο περιβάλλον την ίδια χρονική περίοδο. Αν και η αξιολόγηση από τους συναδέλφους φέρει πολλά θετικά στοιχεία όπως η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος και η βελτίωση της συνεργασίας, δυστυχώς εγκυμονεί κάποιους μη αμελητέους κινδύνους, Στρεβλώσεις στην αξιολόγηση προκαλούνται από υποκίνηση ατομικών επιδιώξεων, πνεύμα αντεκδίκησης και συνεχή ανταγωνισμό για επαγγελματική ανέλιξη (Sudarsan, 2010).

Οι υφισταμένοι είναι εκείνοι που δέχονται τις διοικητικές αποφάσεις των προϊσταμένων και γι' αυτόν τον λόγο μπορούν να αποφανθούν για τον βαθμό επιρροής τους στο τμήμα του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, δύνανται να αξιολογήσουν θέματα σχετικά με τις μεθόδους που διοικείται ο οργανισμός και να παρατηρήσουν αστοχίες εκ μέρους των προϊσταμένων. Παράλληλα, μπορούν να προβούν σε διορθωτικές κινήσεις σε περίπτωση προβλημάτων στις σχέσεις προϊσταμένων – υφισταμένων. Στην περίπτωση που ο υφιστάμενος νιώσει πως οι αναφορές του σχετικά με την αξιολόγηση διαρρεύσουν προς τον προϊστάμενο, σπάνια αποτυπώνει την αλήθεια υπό τον φόβο αποβολής του από τον οργανισμό. Επειδή όμως στην πράξη ο προϊστάμενος λαμβάνει γνώση του περιεχομένου των αξιολογήσεων, ένας τρόπος για τη διασφάλιση της εγκυρότητας της διαδικασίας θα είναι η χρήση ανώνυμων ερωτηματολογίων. (Dessler, 2015).

Η αυτοαξιολόγηση επιτρέπει στον αξιολογούμενο να γίνει αξιολογητής του εαυτού του, να κρίνει την αποδοτικότητά του από το δικό του πρίσμα. Με αυτόν τον τρόπο, δύναται να αντιληφθεί τις κλίσεις του και τις δεξιότητες του σε κάποια τμήματα της εργασίας του και να υπάρξει κατάλληλη χρησιμοποίηση του δυναμικού του. Γι' αυτό, η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης χρειάζεται να περιέχει εκτενή ποιοτικά χαρακτηριστικά και να δίνεται εκτενής αναφορά για τον βαθμό απόδοσης του εργαζομένου. Συχνά, μια αυτοαξιολόγηση λαμβάνει υψηλή βαθμολογία, ενδεχομένως γιατί οι υπάλληλοι υπερεκτιμούν τις δυνατότητές τους. Παρ' όλα αυτά υφίστανται και άλλες τέτοιες αξιολογήσεις στις οποίες οι εργαζόμενοι δεν είναι τόσο επιεικείς προς τον εαυτό τους (Breidert & Fite, 2009)

Οι πελάτες αποτελούν μια χρήσιμη επικουρική πηγή αξιολόγησης των υπάλληλων. Δύνανται να σημειώνουν και να εκτιμούν την αποδοτικότητα τους. Τα στοιχεία αυτά συγκεντρώνονται με τη χρήση ερευνών ικανοποίησης πελατών, που όμως θεωρούνται χρονοβόρες και κάπως δαπανηρές (Shields, 2007). Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, αυτού του είδους η αξιολόγηση συμβαίνει από τους πολίτες και αντικατοπτρίζει το βαθμό ποιότητας του έργου των εργαζομένων υπό το πρίσμα των εξυπηρετούμενων πολιτών. Τέλος, δεν τίθεται ζήτημα φιλοδοξιών ή ανταγωνιστικότητας από τους πελάτες.

Η αξιολόγηση 360 μοιρών αφορά στην καταγραφή για την απόδοση του εργαζομένου από τους προϊσταμένους, τους συναδέλφους, τους υφιστάμενους, τους πελάτες ακόμη και από τον ίδιο τον εαυτό. Πραγματοποιείται με τη συμπλήρωση ηλεκτρονικού κυρίως ερωτηματολογίου και τα δεδομένα που εξάγονται με τη σειρά τους επεξεργάζονται από εξειδικευμένο πληροφοριακό σύστημα. Στόχος είναι η δημιουργία προσωπικών αναφορών για τον κάθε υπάλληλο (Dessler, 2015). Η συγκεκριμένη τεχνική έκθεση περιλαμβάνει πρακτικές και λεπτομερείς πληροφορίες για τις ικανότητες και τις γνώσεις του αξιολογούμενου. Μια ανατροφοδότηση 360 μοιρών θεωρείται πολύτιμη σε περιπτώσεις ανάπτυξης του υπαλλήλου και όχι σε θέματα προαγωγής ή αμοιβής. Το θετικό στοιχείο της παρούσας πηγής αξιολόγησης είναι πως το αποτέλεσμά της δεν επηρεάζεται τόσο πολύ από προκαταλήψεις ή προσωπικές απόψεις και έτσι αποτελεί μια έγκυρη διαδικασία (Rajeswari, 2017). Ωστόσο, ένα τέτοιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να μην φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα εξαιτίας πολλών παραγόντων όπως η ασάφεια των ερωτηματολογίων, ο ελλιπής σχεδιασμός για την χρησιμοποίηση των πληροφοριών της αξιολόγησης, η παράβλεψη των θετικών στοιχείων του εργαζομένου κ.α. (Jackson, 2012). Γενικά, η αξιολόγηση 360 μοιρών είναι πολύτιμη μόνο εάν εστιάζει στις προσπάθειες και το τελικό αποτέλεσμα του υπαλλήλου και όχι στον ίδιο τον υπάλληλο.

Η αξιολόγηση 540 μοιρών συνιστά μια μετεξέλιξη της μεθόδου των 360 μοιρών. Λαμβάνεται υπόψιν η άποψη των πελατών περισσότερο για την αποδοτικότητα των υπαλλήλων στις θέσεις εργασίες που τους αφορούν περισσότερο και εξετάζονται πιο αναλυτικά οι ενέργειες σχετικά με αυτούς.

Η αξιολόγηση 720 μοιρών περιλαμβάνει εκτός από τις εσωτερικές εκτιμήσεις, ότι η εξωτερική αξιολόγηση θα γίνει επίσης από τους πελάτες ή τους προμηθευτές και τους πελάτες. Με αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να εντοπίσουμε τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία των εργαζομένων σε εργασίες υψηλότερου επιπέδου με μικρότερο περιθώριο σφάλματος.

Η αξιολόγηση 1440 μοιρών προέρχεται από τη συνέλιξη της αξιολόγησης 360 μοιρών (Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού) και εκείνης των 720 μοιρών (Διοικητικό Συμβούλιο). Εφαρμόζεται σπάνια, είναι αρκετά σύνθετη και σχετίζεται με τα ανώτατα στελέχη. Αφορά στην ποιοτική αξιολόγηση και στο τμήμα ανάπτυξης του οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο, η συγκεκριμένη μέθοδος αξιολόγησης πρέπει να είναι απαλλαγμένη από λάθη και να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενική (Rajeswari, 2017).

### **1.7 Κύριες τεχνικές αξιολόγησης εργαζομένων**

Ανάλογα με τον τρόπο αξιολόγησης των εργαζομένων και τα μέσα που εκτιμάται η αποδοτικότητά τους, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αξιοποιούν διάφορες τεχνικές αξιολόγησης. Αυτές οι βασικές μέθοδοι αξιολόγησης μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε τρία διακριτά είδη:

- Συγκριτικές
- Απόλυτες
- Με βάση τα αποτελέσματα

Στις συγκριτικές τεχνικές ο αξιολογητής συγκρίνει τις επιδόσεις του εργαζομένου συναρτήσει των υπολοίπων εργαζομένων στην ίδια ειδικότητα. Πρόκειται για μια από τις πιο προσιτές μεθόδους ως προς την υλοποίηση της και αξιοποιείται συχνά. Αν και περιορίζονται πολύ οι προκαταλήψεις εκ μέρους του αξιολογητή και η διαδικασία γίνεται πιο διαφανής, η σύγκριση μεταξύ εργαζομένων δεν συναρτάται άμεσα με τους πραγματικούς σκοπούς των οργανισμών και των επιχειρήσεων (Noe et al., 2015).

Οι συγκριτικές τεχνικές ομαδοποιούνται σε επιμέρους κατηγορίες, όπως φαίνεται στην παρακάτω λίστα:

- Απλή κατάταξη
- Εναλλάξ κατάταξη
- Συγκρίσεις ζευγαριών
- Επιβεβλημένη κατανομή

Σύμφωνα με την απλή κατάταξη, ο αξιολογητής κατατάσσει τους υπαλλήλους σύμφωνα με την αποδοτικότητα τους με φθίνουσα σειρά. Με αυτόν τον τρόπο αναδεικνύεται η σχετική θέση των υπαλλήλων ως προς την απόδοσή τους, αλλά δεν δίνονται στοιχεία σχετικά με την μεταξύ τους διαφορά. Κατά την εναλλάξ κατάσταση, επιλέγεται ο εργαζόμενος με την υψηλότερη απόδοση και εκείνος με την χειρότερη. Έπειτα, επιλέγεται ο δεύτερος πιο αποδοτικός στην κατάταξη και αντίστοιχα ο δεύτερος χειρότερος. Η διαδικασία συνεχίζει να επαναλαμβάνεται έως ότου να αξιολογηθούν όλοι οι υπάλληλοι. Στις συγκρίσεις ζευγαριών, ο αξιολογητής συγκρίνει έναν υπάλληλο με κάποιο άλλο για κάθε κριτήριο απόδοσης. Ο πιο αποδοτικός εργαζόμενος θεωρείται εκείνος που έχει προκύψει ως καλύτερος στις περισσότερες συγκρίσεις ζευγαριών. Πρόκειται για μια χρονοβόρα μέθοδο και κάπως δύσκολο να υλοποιηθεί σε έναν μεγάλο οργανισμό. Τέλος, στην επιβεβλημένη κατανομή ο αξιολογητής προαποφασίζει το ποσοστό των υπαλλήλων που θα εισέλθει σε κάποια κατηγορία απόδοσης (π.χ. Καλές, μέτριες και κακές επιδόσεις), δηλαδή θα μπορούσε το 10% του προσωπικού να ανήκει στις καλές επιδόσεις, το 80% στις μέτριες και το 10% στις κακές. Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες, το συγκεκριμένο σύστημα στέκεται αρωγός στην άνοδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων, μιας και ο οργανισμός μπορεί να δίνει κίνητρα στους εργαζομένους, που βρίσκονται στις κακές επιδόσεις, για βελτίωσή τους. Ωστόσο, η μέθοδος της επιβεβλημένης κατανομής ενδεχομένως δεν δίνει πάντα αξιόπιστες πληροφορίες εξαιτίας του προκαθορισμού των ποσοστών στις κατηγορίες επίδοσης (Scullen et al., 2005).

Στις απόλυτες μεθόδους δεν τίθεται ζήτημα σύγκρισης των ατόμων. Αντιθέτως, αξιοποιούνται πρότυπα σύμφωνα με τα οποία εκτελείται η διαδικασία της αξιολόγησης. Πρόκειται για διαφανή και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Πολλές φορές όμως δεν

είναι δυνατή η συσχέτιση μεταξύ συμπεριφοράς και αποτελέσματος απόδοσης (Noe et al., 2015).

Οι απόλυτες μέθοδοι κατηγοριοποιούνται στις ακόλουθες τεχνικές:

- Κρίσιμα περιστατικά
- Κλίμακες γραφικής κατάταξης
- Κλίμακες αξιολόγησης μεικτών επιπέδων

Στα κρίσιμα περιστατικά ο αξιολογητής συγκεντρώνει και επιθεωρεί τις συμπεριφορές των εργαζομένων που είναι πολύ αποτελεσματικές ή αναποτελεσματικές κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Εκτιμάται αν οι προαναφερόμενες συμπεριφορές κατευθύνονται προς την επιτυχία των σκοπών του οργανισμού ή της επιχείρησης. Πρόκειται για μια ποιοτική μέθοδο αξιολόγησης αλλά είναι δύσκολο να υλοποιηθεί μια τέτοια τεχνική λόγω του υπερβολικού χρόνου που απαιτείται και της δυσμένειας που προκαλεί στη διοίκηση. Οι κλίμακες γραφικής κατάταξης συνιστούν την πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη τεχνική αξιολόγησης των εργαζομένων. Αξιοποιούνται κάποια κριτήρια σχετικά με την αποδοτικότητα όπως και διάφοροι βαθμοί απόδοσης. Ο αξιολογητής επιλέγει τον βαθμό που θα δώσει σε κάθε αξιολογούμενο για κάθε αξιολογούμενο και για κάθε κριτήριο σύμφωνα με την απόδοσή του. Η τελική αξιολόγηση προκύπτει από την επαλληλία των επιμέρους βαθμών που έχει λάβει ο εργαζόμενος. Οι γραφικές κλίμακες κατατάσσουν τους εργαζομένους και διευκολύνουν την άμεση σύγκρισή τους, δηλαδή πρόκειται για μια καθαρά ποσοτική τεχνική. Κάθε κριτήριο πρέπει να ορίζεται αυστηρά έτσι ώστε να μην υπάρχει κάποιο ενδεχόμενο σύγχυσης. Στην τεχνική των κλιμάκων μεικτών επιπέδων καταγράφονται κάποιες δηλώσεις προς την περιγραφή κάποιου χαρακτηριστικού απόδοσης. Αυτές οι δηλώσεις αντικατοπτρίζουν μια ξεχωριστή κατηγορία απόδοσης (π.χ. υψηλή, μέτρια και χαμηλή). Οι αξιολογητές χρειάζεται να αποφανθούν για το αν η αποδοτικότητα του εργαζομένου για κάθε κριτήριο είναι παραπάνω, ισότιμα ή κάτω για αυτές τις δηλώσεις. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Στις τεχνικές με βάση τα αποτελέσματα, οι προϊστάμενοι βλέπουν τα ποσοτικά και ποιοτικά αποτελέσματα μετά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτές οι τεχνικές θεωρούνται πολύ αντικειμενικές και δεν συμπεριλαμβάνουν εξωγενείς παραμέτρους που μπορεί να μεταβάλλουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Ακόμη, αυτό το σύστημα αξιολόγησης βασισμένο στα αποτελέσματα δεν είναι επικεντρωμένο σε προκαθορισμένους σκοπούς (Noe et al., 2015). Συχνότατα, εφαρμόζεται το σύστημα της διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων. Σύμφωνα με αυτό, κάθε εργαζόμενος ορίζει τους στόχους σε μια ενέργεια από το υψηλότερο

προς το χαμηλότερο επίπεδο. Ο βαθμός επιτυχίας αυτών των στόχων αποτελεί τη βάση αξιολόγησης των ατόμων, οι οποίοι πρέπει να είναι σαφείς, δύσκολοι και μετρήσιμοι. Όλες αυτές οι αποφάσεις πρέπει να λαμβάνονται συλλογικά και συγχρόνως να ορίζεται η χρονική περίοδος της αξιολόγησης. Τέλος, απαιτείται συνεχής ανάδραση από τους προϊσταμένους σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με σκοπό τη άνοδο της απόδοσης και την λήψη διορθωτικών ενεργειών (DeCenzo & Robbins 2010).

### **1.8 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση**

Όπως σε κάθε διαδικασία, έτσι και σε αυτήν της αξιολόγησης ενδεχομένως εμπεριέχονται σφάλματα και παραλείψεις, γεγονός που οδηγεί σε μερική αλλοίωση των αποτελεσμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους. Λάθη προκύπτουν και εξαιτίας της εγγενούς υποκειμενικής φύσης της διαδικασίας καθώς η αξιολόγηση πραγματοποιείται από ανθρώπους που βρίσκονται συνήθως σε ανώτερη ιεραρχικά θέση. Τα σφάλματα, που συμβαίνουν μπορούν να είναι είτε ακούσια είτε εκούσια. Στη δεύτερη περίπτωση τούτο μπορεί να ισχύει λόγω προσωπικών θεμάτων με τον εργαζόμενο σε μια προσπάθεια υποβάθμισης του έργου του (Shields, 2007). Σύμφωνα με βιβλιογραφικές αναφορές, εντοπίζονται τέσσερα κυρίαρχα σφάλματα κατά την αξιολόγηση:

- Επίδραση αλληλεγγύης
- Υπερβολική επιείκεια
- Υπερβολική αυστηρότητα
- Στερεότυπα – Προκαταλήψεις

Τυγχάνει κάποιος αξιολογητής να προβάλλει εύνοια προς υπαλλήλους που μπορεί να θεωρεί ότι έχουν κάποιες ομοιότητες. Με αυτόν τον τρόπο, βαθμολογεί υψηλότερα από ότι πραγματικά αξίζει αυτός ο εργαζόμενος, παραποιώντας την αλήθεια για την απόδοσή του. Αυτό το φαινόμενο καλείται «επίδραση αλληλεγγύης». Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι περιπτώσεις που οι αξιολογητές μπορούν να κρίνουν με πολύ περισσότερη επιείκεια τους περισσότερους ή το σύνολο των εργαζομένων. Έτσι, οι προϊστάμενοι διατηρούν καλές σχέσεις με τους υφισταμένους και δίνεται ένα πνεύμα αποφυγής διαμαχών στο εργασιακό περιβάλλον. Η υπερβολική επιείκεια συναντάται συχνά στην αξιολόγηση, καθώς πάνω από τα 2/3 των εργαζομένων βαθμολογούνται ψηλά στην κατάταξη. Η αντίστροφη ακριβώς περίπτωση της



υπερβολικής επιείκειας είναι η υπερβολική αυστηρότητα. Συγκεκριμένοι βαθμολογητές φαίνεται να έχουν εξτρεμιστικές απαιτήσεις από τους αξιολογούμενους και να κρίνουν πολύ αυστηρά την προσπάθειά τους. Αυτό το σφάλμα αξιολόγησης γίνεται πολλές φορές και από τη διεύθυνση για σκοπούς επιβολής της δύναμής της ή για παρότρυνση των ατόμων για συνεχή βελτίωση έως το σημείο που είναι δυνατό. Όσον αφορά τα στερεότυπα, δεν είναι λίγοι οι αξιολογητές που ενδεχομένως πάσχουν από συμπλέγματα κατωτερότητας. Γι' αυτό το λόγο, κατηγοριοποιούν τους εργαζομένους ανάλογα με την καταγωγή, το φύλο, την ηλικία, επηρεαζόμενοι από προκαταλήψεις, και προβαίνουν σε εσφαλμένες κρίσεις. Η γυναίκα τίθεται στο στόχαστρο πολλές φορές και μπορεί να λάβει χαμηλότερη αξιολόγηση λόγω του φύλου της, ειδικότερα και αν εργάζεται σε θέση που κλασικά θεωρείται ανδρική (π.χ. Μηχανικός). Ακόμη, μπορεί να μην βρίσκεται στην ίδια μισθολογική κλίμακα με έναν άνδρα παρόλο που επιτελούν το ίδιο έργο και απασχολούνται σε πανομοιότυπη θέση εργασίας. (Παπάνης, Ε. – Ρόντος, Κ. 2005).

### **1.9 Αντιδράσεις στην αξιολόγηση**

Σύμφωνα με διεθνείς έρευνες, που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, αποτυπώνεται ότι οκτώ στους δέκα υπαλλήλους διαφωνούν με το παρόν σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον οργανισμό τους. Πάνω από το 30 % επισημαίνει ότι επιθυμεί άμεση επιβράβευση μετά τα θετικά αποτελέσματα της αξιολόγησης, ενώ δύο στους 10 τονίζουν το βασικό πρόβλημα της αξιολόγησης, που είναι η ισόνομη μεταχείριση των αξιολογούμενων. Επιπλέον, μια άλλη μελέτη τονίζει ότι τρεις στους είκοσι υπαλλήλους και διευθυντές έκριναν ωφέλιμη τη διαδικασία της αξιολόγησης. Σχεδόν εννέα στους δέκα θεώρησαν ότι έφερε αρνητικό πρόσημο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Δυστυχώς, πολλές προσπάθειες αξιολόγησης επικεντρώνονται στην οργάνωση καλύτερων τεχνικών και φορμών, αμελώντας ζητήματα όπως την δικαιοσύνη στην αξιολόγηση, την συνεχή ανάδραση με τους αξιολογητές, την άνοδο της αποδοτικότητας ακόμα και αν η μέθοδος αξιολόγησης που χρησιμοποιείται δίνει έγκυρα δεδομένα σχετικά με τους εργαζόμενους (Taehee et al., 2014).

Γενικά μιλώντας, η πλειονότητα των εργαζομένων φαίνεται να αντιμετωπίζει επιφυλακτικά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Υφίστανται πολλές ενστάσεις αναφορικά με την ακεραιότητα των ποσοτικών μετρήσεων, την ενίσχυση του ανταγωνιστικού κλίματος εντός του οργανισμού, τη δημιουργία αντιπαλότητας ακόμα και έχθρας, τη στοχοποίηση συναδέλφων που

λειτουργούν ως εξιλαστήρια θύματα και λαμβάνουν όλη την ευθύνη πάνω τους. Με αυτούς τους τρόπους, υποβαθμίζεται συνολικά η αξιολόγηση ως επίσημη διαδικασία και δεν είναι λίγες οι φορές που η έννοια της αξιολόγησης χρησιμοποιείται ως τρόπος ελέγχου των υπαλλήλων είτε ως μέσο δημιουργίας ενοχικού και φοβικού κλίματος. Πολλοί εργαζόμενοι αναγκάζονται να αλλοτριωθούν για να ανταπεξέλθουν στην αξιολόγηση, παρουσιάζοντας μια τελείως διαφορετική εικόνα από τον πραγματικό τους χαρακτήρα.

Δεν είναι μόνο οι εργαζόμενοι που δεν αισθάνονται άνετα με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Και οι προϊστάμενοι όπως και άτομα στη διεύθυνση αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την αξιολόγηση ειδικότερα στην περίπτωση «αποβολής» ενός υπαλλήλου από τον οργανισμό. Ένα μέρος των αξιολογητών νιώθει πως η μη αναμενόμενη απόδοση μπορεί να οφείλεται και σε λάθη δικά τους ή ανάλογες διοικητικές παραλείψεις. Για παράδειγμα, στο δημόσιο τομέα τούτο μπορεί να μεταφραστεί ως ανεπαρκής κατανομή των εργασιών στους υπαλλήλους κατώτερης ιεραρχικής κλίμακας, έλλειψη προγραμμάτων εκπαίδευσης (training) και εξέλιξης τους ακόμα και απουσία ενδιαφέροντος για την ποιότητα του έργου τους (DeCenzo et al., 2015).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

#### 2.1 Ιστορική αναδρομή στο νομοθετικό καθεστώς για το δημόσιο τομέα

Η αρχική απόπειρα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων εκ μέρους του ελληνικού κράτους συνέβη το 1833 με το τότε αντίστοιχο διάταγμα ΦΕΚ 37/4-1-1833. Τότε, η βαυαρική αντιβασιλεία στόχευσε στην αξιολόγηση των γνώσεων, των δράσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Έως τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, η κινητικότητα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα εξαρτώνταν άμεσα από τις σχέσεις του με την πολιτική παράταξη που κυβερνούσε την εκάστοτε περίοδο. Γι' αυτό το λόγο, το 1911 θεσπίστηκε η μονιμότητα των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, ώστε να αρθούν οι αυθαιρέσιες από τη πλευρά της εκάστοτε κυβέρνησης. Ο νόμος 1811/1951 συνιστά τον πρώτο κώδικα δημοσίων υπαλλήλων που θεσπίζεται και αφορά σε ζητήματα πρόσληψης, επιθεώρηση δράσεων και χρηματική αμοιβή τους. Η μέθοδος αξιολόγησης περιλάμβανε 18 κριτήρια, τα οποία επιτηρούσε και υλοποιούσε η διεύθυνση του δημόσιου οργανισμού, όπως και την συμπληρωματική αναφορά αξιολογούμενου. Δυστυχώς όμως, τα αποτελέσματα αυτού του πλαισίου αξιολόγησης θεωρήθηκαν μη επαρκή και όχι τόσο αποδοτικά (Aspiridis, 2010).

Με τα προεδρικά διατάγματα του 1975 και του 1977, που αποτελεί βελτίωση του προηγούμενου, πραγματοποιείται συστηματική αξιολόγηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα εξαιρουμένων των εκπαιδευτικών. Αφορά στην πρώτη προσπάθεια μετά την περίοδο της μεταπολίτευσης στην Ελλάδα. Θεσπίστηκαν όλες οι λεπτομέρειες σχετικά με το τι περιείχαν οι εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων των εργαζομένων σύμφωνα με 18 χαρακτηριστικά αξιολόγησης, τα οποία κατηγοριοποιούνται σε δύο είδη:

- Χαρακτήρας (Ήθος, οξυδέρκεια)
- Ικανότητες (Δεξιότητες, αποφάσεις, πρωτοβουλίες)

Υπήρχαν 5 κλίμακες βαθμολόγησης ως εξής:

- Κακός
- Μέτριος
- Καλός
- Πολύ καλός

- ο Άριστος

Κατά την έναρξη της διαδικασίας, γραφόταν η τεχνική έκθεση αξιολόγησης και δεν δινόταν η ευκαιρία για κάποια ένσταση. Μετά το πέρας της αξιολόγησης αποφαιζόταν αν ο εργαζόμενος άξιζε κάποια άνοδο στην ιεραρχία του δημόσιου οργανισμού.

## **2.2 Παλαιά νομοσχέδια για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων**

### 2.2.1 Νόμος (Ν) 1400/1983

Στο άρθρο 18 του συγκεκριμένου νόμου αναγράφεται το τότε σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, που ούτε και αυτό αφορά τους εκπαιδευτικούς. Μαζί με τις ικανότητες του εργαζομένου λαμβάνονται υπόψιν και τα ουσιαστικά προσόντα του. Ο νόμος αυτός φέρει πολύ μεγάλη ειδική σημασία εξαιτίας του γεγονότος ότι καταργούνται οι προσωπικοί φάκελοι, στον οποίον περιλαμβάνονταν τα φρονήματα και οι πεποιθήσεις των υπαλλήλων. Ωστόσο, εισάγεται η έννοια του προσωπικού μητρώου, το οποίο εσώκλειε την ταυτότητα, την περιουσία και τα τυπικά απαιτούμενα για τη θέση εργασίας που απασχολούνταν. Ανακοινώνεται προεδρικό διάταγμα την επόμενη χρονιά σύμφωνα με το οποίο αποφασίζονται τα κριτήρια, ο τρόπος και οι τεχνικές με τις οποίες διενεργείται η αξιολόγηση. Έγινε μια προσπάθεια ώστε να βρεθεί η συσχέτιση δεξιοτήτων – θέσης απασχόλησης για κάθε εργαζόμενο. Πρόκειται για μια σημαντική τομή στον έλεγχο της δημόσιας διοίκησης.

### 2.2.2 Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 581/1984

Το συγκεκριμένο προεδρικό διάταγμα αναφέρθηκε και στην προηγούμενη υπο-ενότητα και εισάγει νέες βελτιώσεις στον νόμο Ν1400/1983. Αξιοποιούνται έντυπα αξιολόγησης για τους υπαλλήλους ανώτατης εκπαίδευσης, ανώτατου διπλώματος, μέσης εκπαίδευσης και στοιχειώδους εκπαίδευσης. Είναι διαθέσιμοι πέντε βαθμοί αξιολόγησης από το α (Ανώτατος) έως και το ε (Κατώτατος). Απαραίτητες θεωρούνται δύο συνεντεύξεις τον χρόνο. Οποιαδήποτε χρονική καθυστέρηση στην ανάληψη των εργασιών από αιτιότητα του εργαζόμενου επηρεάζει αρνητικά την αξιολόγησή του. Όσον αφορά τους προϊστάμενους, εισάγονται τρεις κλίμακες βαθμολόγησης ως εξής: Ανεπαρκής, πολύ καλός, καλός. Η αξιολόγηση του προσωπικού

πραγματοποιείται από δύο προϊσταμένους, ενώ εκείνοι θεωρούνται αμερόληπτοι σύμφωνα με το διάταγμα. Τέλος, ο εργαζόμενος μπορεί πλέον να καταθέσει ένσταση.

### 2.2.3 Νόμος (Ν) 1943/1991

Στο συγκεκριμένο νομοθέτημα, δίνεται έμφαση στη διαφάνεια της διαδικασίας της αξιολόγησης. Λειτουργώντας αντικειμενικά, εισάγονται χαρακτηριστικά ποσοτικοποίησης της (δείκτες) που δίνουν πιο απτές λεπτομέρειες για την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, χρησιμοποιείται ποσόστωση στις βαθμολογίες αξιολόγησης στην περίπτωση αποκλίσεων από το σύνολο των περιπτώσεων. Ο αξιολογητής αντιμετωπίζει πειθαρχικές ποινές στο ενδεχόμενο χαμηλής βαθμολογίας του αξιολογούμενου χωρίς να αναγράφονται οι αιτίες, καθώς θεωρείται πως με αυτόν τον τρόπο ανακόπτεται η σταδιοδρομία του υπαλλήλου. Ιδρύεται η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ) που συνιστά το κύριο μέσο ελέγχου διορισμού στο δημόσιο τομέα.

### 2.2.4 Προεδρικό Διάταγμα (ΠΔ) 318/1992

Η διαδικασία της αξιολόγησης διενεργείται μέσω των εκθέσεων αξιολόγησης με αντικειμενικότητα, αμεροληψία ως προς την επαγγελματική ικανότητα και επάρκεια των εργαζομένων συναρτήσει του ρόλου που κατέχουν. Πλέον, η μέτρηση της απόδοσης δεν γίνεται σύμφωνα με δείκτες και ποσοτικούς στόχους, όπως αναφέρθηκε νωρίτερα. Χρησιμοποιούνται τρία ξεχωριστά έντυπα που αφορούν στους προϊσταμένους, στους υπαλλήλους δευτεροβάθμιας, τεχνολογικής και πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και στους υπαλλήλους της υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Στα έντυπα αναγράφονται καθορισμένα χαρακτηριστικά αξιολόγησης που κατηγοριοποιούνται ως εξής:

- 5 κατηγορίες για τους προϊσταμένους
- 4 κατηγορίες για τους εργαζόμενους πανεπιστημιακής ή τεχνολογικής ή υποχρεωτικής εκπαίδευσης
- 3 κατηγορίες για τους εργαζόμενους δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Οι αξιολογητές είναι δύο και βαθμολογούν τα προαναφερθέντα κριτήρια από το ένα (1) έως και το δέκα (10) ως εξής: Ο πρώτος επόπτης αξιολόγησης είναι αυτός που βαθμολογεί τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης κάθε κατηγορίας. Ο δεύτερος ασχολείται με τη βαθμολογία κάθε κατηγορίας κριτηρίων. Σε περίπτωση βαθμολόγησης άνω του 9 και κάτω του 4 χρειάζεται να παρασχεθεί ειδική αιτιολογία. Ως τεχνική αξιολόγησης χρησιμοποιείται αυτή της κλίμακας γραφικής κατάταξης. Δίνεται βάση στην αυτοαξιολόγηση του εργαζομένου, του οποίου η βαθμολογία δεν μπορεί να μεταβληθεί. Όμως, εκείνος μπορεί να αναγνωρίσει τα λάθη του συγκρίνοντας την άποψή του με εκείνη του αξιολογητή. Έτσι, μπορεί να συμβεί μια δημιουργική αντιπαράθεση ιδεών για το τι μπορεί να βελτιωθεί. Υποχρεωτικά τίθενται στόχοι από τους προϊστάμενους οργανικών μονάδων, αφού έχουν συζητήσει και συμφωνήσει όλοι οι εργαζόμενοι με τον προϊστάμενο, με σκοπό την άνοδο της αποτελεσματικότητας κάθε τμήματος.

Μιας και αξιοποιείται η μέθοδος της γραφικής κλίμακας για την αξιολόγηση, αυτή η τεχνική είναι απόλυτη και όχι συγκριτική και στηρίζεται στις βαθμολογίες που έχουν ληφθεί από τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο, τη συνεργασία με του συναδέλφους, τις διαπροσωπικές σχέσεις, τις ικανότητες, τις γνώσεις και το τελικό έργο του ατόμου. Σπάνια, η συνολική βαθμολογία θα δεχτεί πλήγμα από τα χαρακτηριστικά αξιολόγησης των στόχων και ειδικά για τα άτομα ανώτερης ιεραρχικής κλίμακας (π.χ. προϊστάμενοι).

Ένα αρνητικό στοιχείο που μπορεί να εντοπιστεί στο συγκεκριμένο προεδρικό διάταγμα είναι ότι δεν υφίσταται σαφής ορισμός της έννοιας της απόδοσης και αυτή δεν ταυτίζεται με τα αντίστοιχα κριτήρια της αξιολόγησης. Τα χαρακτηριστικά του παρόντος συστήματος αξιολόγησης δεν μπορούν να είναι πάντοτε αντικειμενικά, αφού μπορούν να αλλοιωθούν και από τις περιοριστικές ή παρωχημένες πεποιθήσεις του αξιολογητή (π.χ. υπερβολική επιείκεια, αυστηρότητα, επικέντρωση σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά)

#### 2.2.5 Νόμος (N) 2683/1999

Το συγκεκριμένο νομοσχέδιο αφορά στην μεταβολή του τότε συστήματος αξιολόγησης και εστιάζει στην αμεροληψία, επαγγελματική ικανότητα και απόδοση του εργαζομένου. Το νέο στοιχείο του παρόντος νόμου είναι η δυνατότητα προαγωγής των γενικών διευθυντών, αν και ταυτόχρονα θεωρείται ο χρόνος για την άνοδο ιεραρχίας των κατηγοριών πανεπιστημιακής,

τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης. Υπάρχει ακόμα ο φάκελος των ουσιαστικών προσόντων και δεδομένα για το προσωπικό μητρώο. Όσον αφορά το ρόλο του γενικού διευθυντή συνυπολογίζονται τα χρόνια που ήδη βρίσκεται στο δημόσιο τομέα, αν υφίσταται κάποια κενή θέση όπως επίσης και τα τυπικά προαπαιτούμενα αλλά και οι συνολικές του ικανότητες. Για να επιλεγούν οι γενικοί διευθυντές δημιουργείται το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο στο οποίο συμπεριλαμβάνονται και επιπρόσθετα δεδομένα όπως το επίπεδο εκπαίδευσης (π.χ. Μεταπτυχιακό, Διδακτορικό), η γνώση ξένων γλωσσών, η δυνατότητα πρωτοβουλιών, η ηγεσία κ.α. Αντίστοιχα, όμοια κριτήρια εξετάζονται και για τους προϊσταμένους σε άλλες θέσεις και στους δημόσιους οργανισμούς.

#### 2.2.6 Νόμος (N) 3320/2004

Το συγκεκριμένο νομοσχέδιο εισάγει ένα σύστημα διεύθυνσης επικεντρωμένο σε στόχους με τεχνικές μέτρησης της απόδοσης και των αποτελεσμάτων στο δημόσιο τομέα. Ο αιώτατος σκοπός είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών εξυπηρέτησης των πολιτών και φιλοδοξεί να καλύψει τις ανάγκες τους. Ο προϊστάμενος κάθε τμήματος είναι αρμόδιος για την υλοποίηση του παρόντος νόμου μέσω συγκεκριμένων δράσεων. Ακόμη, επανέρχεται η μέτρηση μέσω δεικτών και μετρικών με τα οποία καταγράφεται η απόδοση των εργαζομένων σε κάθε βαθμίδα σύμφωνα με τους στόχους.

#### 2.2.7 Νόμος (N) 3528/2007

Όπως και στα προηγούμενα νομοθετικά πλαίσια σχετικά με την αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα, περιλαμβάνεται το προσωπικό μητρώο του εργαζομένου και δημιουργείται αμέσως μετά την πρόσληψή του. Οι θέσεις απασχόλησης προσωπικού κατηγοριοποιούνται ως εξής: Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ), Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ), Τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ), Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ), Ειδικών θέσεων (ΕΘ). Για κάθε κατηγορία χρειάζονται συγκεκριμένα προαπαιτούμενα και εισάγεται βαθμολογική κλίμακα από το (α) έως το (ε). Οι προϊστάμενοι λαμβάνουν τους δύο πρώτους βαθμούς. Το νέο στοιχείο αυτού του νόμου έγκειται στο σύστημα προαγωγής των προϊσταμένων, που βασίζεται στις τυπικές τους ικανότητες (διοικητική ικανότητα και συγκεκριμένες δεξιότητες) και υποβαθμίζεται η υποκειμενικότητα. Με αυτόν τον τρόπο, αναβαθμίζεται ο τρόπος εξέλιξης

τους. Το Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο αποφασίζει για τους προϊσταμένους Γενικών Διευθυντών και διευθύνσεων και απαιτείται παράλληλα και συμβουλευτική συνέντευξη.

#### 2.2.8 Νόμος (Ν) 3839/2010

Το καινούριο χαρακτηριστικό αυτού του νομοσχεδίου είναι η εκλογή των προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων από Ειδικό Υπηρεσιακό Συμβούλιο σύμφωνα με τις δεξιότητες διεύθυνσης, τη δυνατότητα ηγεσίας τους, τη συμβουλευτική συνέντευξη και τις γραπτές εξετάσεις. Όσο για τον τρόπο ανάδειξης των προϊσταμένων τμημάτων και διεύθυνσης, τούτο συμβαίνει μέσω του συστήματος επιλογής προϊσταμένων ή του υπηρεσιακού συμβουλίου. Ωστόσο, μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα τον ίδιο χρόνο, καθίσταται πιο αναγκαία και επιτακτική η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα. Γι' αυτό το λόγο, χρειάστηκε περισσότερη αυστηρότητα στο σύστημα αξιολόγησης και εισάχθηκε ένας νέος τρόπος επόπτευσης.

#### 2.2.9 Νόμος (Ν) 4024/2011

Η Ελληνική κυβέρνηση ήρθε σε συμφωνία με τους εκπροσώπους της Ευρώπης (δανειστές, η επονομαζόμενη «Τρόικα») για ένα νέο μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής λόγω των απαιτήσεων του 1<sup>ου</sup> Μνημονίου. Ορίζεται καινοτόμο σύστημα βαθμολογίας ώστε να γίνεται αντίστοιχη και μισθολογική κατάταξη. Υπάρχουν πλέον έξι δυνατές βαθμολογίες, δηλαδή από (α) έως (στ), ενώ πριν ήταν από (α) έως (ε). Επιπρόσθετα, εισάγεται σύστημα βασισμένο στις ποσοτώσεις για την άνοδο από βαθμό σε βαθμό. Αν ο αξιολογητής αποφανθεί για αρνητική αξιολόγηση του υπαλλήλου, τότε ο τελευταίος δεν έχει τη δυνατότητα ανόδου στην ιεραρχία για δύο χρόνια και ταυτόχρονα δεν μπορεί να αυξηθεί ο μισθός του. Για να ανέλθει ένας υπάλληλος από βαθμό σε βαθμό χρειάζεται να καλύπτει πάνω από 70% των χαρακτηριστικών (κριτηρίων) αξιολόγησης. Ειδικότερα, για άνοδο από την κατάταξη (β) στην κατάταξη (α) το ποσοστό που πρέπει να φθάνει κανείς είναι στο 80%. Τέλος, για τους ρόλους των γενικών διευθυντών πρέπει να εκπληρώνονται σχεδόν όλα τα κριτήρια βασισμένα στους στόχους, συγκεκριμένα το 90% αυτών, για τα τελευταία 2 έτη πριν κατοχυρωθεί η θέση του.



#### 2.2.10 Νόμος (N) 4172/2013

Σε συμφωνία με τον Ευρωπαϊκό Μηχανισμό Στήριξης (ΕΜΣ), εξαιτίας και των υποχρεώσεων του 2<sup>ου</sup> Μνημονίου, ψηφίζεται ο νόμος 4172/2013. Δυστυχώς, εκείνη την περίοδο, καθορίστηκε η δυνατότητα για αποβολή από τους δημόσιους οργανισμούς μέσω απόλυσης. Η έννοια της διαθεσιμότητας αποτελεί ένα δυσμενές αλλά σημαντικό ζήτημα. Όταν ένας υπάλληλος τίθεται σε διαθεσιμότητα, δεν μπορεί να εργάζεται για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και φυσικά δεν λαμβάνει αμοιβή για αυτόν τον χρόνο. Η διαθεσιμότητα είχε χρονική διάρκεια περίπου 8 μήνες και μετά το πέρας αυτής ο δημόσιος υπάλληλος ήταν πολύ πιθανό να απολυθεί. Τέλος, ο Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης έχει τη δυνατότητα πλέον να καταργεί θέσεις εργασίας, αν θεωρεί ότι δεν χρησιμεύουν στην παραγωγή του τελικού έργου.

#### 2.2.11 Νόμος (N) 4250/2014

Το παρόν νομοσχέδιο σχεδιάζεται στο πλαίσιο της αξιολόγησης βασισμένο στη σύγκριση και υπάρχουν υποχρεωτικά ποσοστά (ανώτατο όριο) στις βαθμολογίες που μπορεί να δώσει ένας αξιολογητής. Έτσι, απαλείφονται όποιες πιθανές αυθαιρεσίες, οι υπερβολικά χαμηλές ή υψηλές βαθμολογίες και δίνεται η δυνατότητα κατάταξης των εργαζομένων σε κλίμακες. Η τήρηση των ποσοστών στις βαθμολογίες αποτελεί ευθύνη του επόπτη αξιολόγησης και επιβαρύνεται με πειθαρχικές ποινές σε διαφορετική περίπτωση. Επιπλέον, ο συγκεκριμένος νόμος περιορίζει τον αριθμό των αξιολογητών από 2 σε 1 και μεταβάλλει τον τρόπο μελέτης των ενστάσεων. Ωστόσο, δεν μεταβάλλει τις ομάδες και τα κριτήρια αξιολόγησης όπως αυτά ρυθμίζονται από το Προεδρικό Διάταγμα 318/1992. Για τη διαδικασία της αξιολόγησης, φέρει ευθύνη μόνο ο προϊστάμενος. Εξαιτίας του γεγονότος ότι μπορεί να βαθμολογηθεί συγκεκριμένο ποσοστό εργαζόμενων με τον x βαθμό (π.χ. 9 έως 10 λαμβάνει το 25% των ατόμων), τότε όταν καλυφθεί ο αριθμός των υπαλλήλων σε αυτήν την κλίμακα, ο εργαζόμενος υποχρεωτικά λαμβάνει χειρότερο βαθμό από αυτόν που ενδεχομένως αξίζει. Γι' αυτό το λόγο, υπήρξαν πολλές αντιδράσεις κατά την εφαρμογή του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης.

Απαιτείται σύνταξη ειδικής αιτιολογίας στην περίπτωση που ένας υπάλληλος βαθμολογηθεί σε ένα ή παραπάνω χαρακτηριστικά αξιολόγησης πάνω από 9 και κάτω από 7. Αυτό το

έγγραφο χρειάζεται να περιλαμβάνει δεδομένα από πραγματικά γεγονότα και καταστάσεις που όντως έχουν συμβεί στον εργασιακό χώρο και όχι παράθεση χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του υπαλλήλου. Όταν ο μέσος όρος βαθμολογίας του εργαζομένου είναι κάτω από 6, τότε χρειάζεται να καταγραφούν και όλες εκείνες οι διορθωτικές ενέργειες προς την άνοδο της αποδοτικότητάς του και την καλλιέργεια των δεξιοτήτων του. Ακόμη, για βαθμολογία κατώτερη του 6, ο εργαζόμενος δύναται να προχωρήσει σε ένσταση, υποστηρίζοντας ότι ο αξιολογητής δεν διαθέτει αμεροληψία. Η ένσταση εξετάζεται από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ), που συγκροτείται από τρεις προϊσταμένους γενικών διευθύνσεων. Αλλαγή υπάρχει και στο χρονικό διάστημα σχετικά με τις εκθέσεις αξιολόγησης, οι οποίες πρέπει να κατατεθούν μέσα σε δύο μήνες μετά το πέρας της ανάλογης διαδικασίας. Πρόκειται για μια αβλεψία του προεδρικού διατάγματος του 1992 το οποίο δεν καθορίζει με σαφήνεια το χρόνο που χρειάζεται να παρέλθει για όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης.

#### 2.2.12 Νόμος (Ν) 4275/2014

Το σημείο κλειδί του παρόντος νομοσχεδίου έγκειται στο γεγονός ότι οι προϊστάμενοι όλων των κατηγοριών (βαθμίδων, διευθύνσεων, κ.α.) πραγματοποιείται σε τρεις διακριτές φάσεις:

- Ικανοποίηση προ-απαιτούμενων
- Εξετάσεις μέσω του συστήματος ΑΣΕΠ (Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού)
- Συνέντευξη

Τα αποτελέσματα σχετικά με την εκλογή των προϊσταμένων και ανάλογες λεπτομέρειες γίνονταν δημόσια υποχρεωτικά. Ο συγκεκριμένος νόμος εφαρμόστηκε για πολύ λίγο χρόνο εξαιτίας και των εθνικών αλλαγών τον Ιανουάριο του 2015 που σηματοδότησε την ανάδειξη μιας άλλης κυβέρνησης.

#### 2.2.13 Νόμος (Ν) 4354/2015

Η συγκεκριμένη νομοθετική προσαρμογή δεν αποτελεί κάποιο νέο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, επιφέρει σημαντικές αλλαγές συγκριτικά με τον προηγούμενο νόμο του 2014 ενδεχομένως και λόγω της αλλαγής κυβερνητικού σχήματος. Για παράδειγμα, πλέον δεν καθίστανται δημόσια τα αποτελέσματα που αφορούσαν στους προϊσταμένους και έτσι η σχετική παράγραφος του νόμου τέθηκε εκτός εφαρμογής. Ακόμη, αυτός ο νόμος επιτρέπει τη

δυνατότητα εξέλιξης στον εργασιακό χώρο χωρίς να εξαρτάται από την αμοιβή του. Αυτός το γεγονός συνεπάγεται την διευκόλυνση της μισθολογικής αύξησης, χωρίς να διαδραματίζει τόσο σημαντικό ρόλο η βαθμολογία αξιολόγησής του. Ακόμη και αν κριθεί κανείς ανεπαρκής για τη συγκεκριμένη θέση, δηλαδή λάβει την χειρότερη δυνατή βαθμολογία, δίνονται επιπλέον κίνητρα για συνεχή εκπαίδευση και διεύρυνση των ικανοτήτων του.

### 2.3.1 Νόμος (Ν) 4369/2016

Εισάγεται ένα διαφορετικό και καινοτόμο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα με έμφαση στον τρόπο που συμβαίνουν οι προαγωγές και γενικότερα η άνοδος στο οργανόγραμμα ενός δημοσίου οργανισμού. Η συγκυβέρνηση ΣΥΡΙΖΑ – ΑΝΕΛ επιδίωξε να αλλάξει τον τρόπο των προαγωγών επιχειρώντας μια τομή στη δημόσια διοίκηση με ένα ευέλικτο σύστημα επαγγελματικής κινητικότητας. Ακόμη, φανερή ήταν και η δυσπιστία που επικρατούσε στα παλαιότερα νομοσχέδια που αφορούσαν στον τρόπο που έχει συμβεί η αξιολόγηση έως τότε. Γι' αυτό το λόγο, φάνταζε απαραίτητο τότε να περιοριστούν τα αποτελέσματα των προηγούμενων συστημάτων αξιολόγησης και να έρθει στην επιφάνεια κάτι πιο ρηξικέλευθο, συνολικό και με συγκεκριμένη στόχευση. Όλη αυτή η προσπάθεια ολοκληρώθηκε στην πράξη με την εισήγηση του νέου νόμου του Φεβρουαρίου του 2016.

Ένα βαρυσήμαντο στοιχείο είναι η ίδρυση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, που αποτελείται από άτομα που καταλαμβάνουν κρίσιμους, διοικητικούς ρόλους. Το μητρώο υφίσταται με ηλεκτρικό τρόπο μέσω του ΑΣΕΠ. Ακόμη, εισάγεται η έννοια του κοινωνικού ελέγχου, που στοχεύει να αφογκραστεί την κοινωνία των πολιτών και να επικοινωνήσει πραγματικά με αυτήν. Συμβάλλει στην παρατήρηση καταστάσεων μη χρηστής διοίκησης και μειωμένης ποιότητας παροχής υπηρεσιών. Καθορίζεται μια υπηρεσία ονόματι επιτροπή ακρόασης που συνεδριάζει μια φορά ανά 60 ημέρες. Ο κοινωνικός έλεγχος πραγματοποιείται με ηλεκτρικό τρόπο, ερωτηματολόγια και κοινωνικές έρευνες στα οποία καταγράφονται όλα τα προβλήματα αλλά και οι προτάσεις για την αντιμετώπισή τους.

Η καινούρια μέθοδος αξιολόγησης σχετίζει το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων που είναι μόνιμοι ή έχουν σύμβαση αορίστου χρόνου. Ορίζονται τρία νέα χαρακτηριστικά αξιολόγησης για όλες τις θέσεις εργασίες, τα οποία είναι τα εξής: (α) Αποτελεσματικότητα, (β) Υπηρεσιακές σχέσεις & συμπεριφορά, (γ) Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον για αυτό & δημιουργικότητα.

Στο παρόν νομοσχέδιο, έμφαση έχει δοθεί και στις διαθέσιμες κατηγορίες βαθμολόγησης με τις οποίες αποτυπώνεται η αποδοτικότητα και η επάρκεια του υπαλλήλου στο ρόλο που κατέχει. Θεσμοθετείται η ανάγκη ειδικής αιτιολογίας σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος λάβει βαθμό πάνω από 90/100 ή κάτω από 60/100, επισημαίνοντας όλα εκείνα τα γεγονότα που συναινούν σε αυτήν την απόφαση. Υπογραμμίζεται το ότι τα κριτήρια αξιολόγησης δεν σταθμίζονται με τους ίδιους συντελεστές βαρύτητας, αλλά υπάρχει συγκεκριμένη ποσόστωση ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο προϊστάμενος, αν είναι προϊστάμενος Τμήματος, Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης.

Πιο αναλυτικά, το σύστημα βαθμολόγησης έχει την παρακάτω δομή με κατώτατο βαθμό το 0 και ανώτερο το 100.

- ο Άριστοι εργαζόμενοι (90 έως 100)
- ο Πολύ επαρκείς εργαζόμενοι (75 έως 89)
- ο Επαρκείς εργαζόμενοι (60 έως 74)
- ο Μερικώς επαρκείς εργαζόμενοι (50 έως 59)
- ο Μέτριοι εργαζόμενοι (40 έως 49)
- ο Ανεπαρκείς εργαζόμενοι (25 έως 39)
- ο Ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι (0 έως 24)

Η συμβουλευτική συνέντευξη αφορά στους υπαλλήλους και στους προϊστάμενους και ό,τι πληροφορία εξάγεται από εκείνη συμπεριλαμβάνεται σε μια συνολική έκθεση αξιολόγησης. Για την αποφυγή αδιαφανών περιστατικών και για την προάσπιση της αξιοκρατίας θεσπίζεται η Διεύθυνση Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των βαθμών που έχουν λάβει οι αξιολογούμενοι. Κάθε εργαζόμενος μπορεί να εναντιωθεί μέσω ένστασης όταν έχει λάβει βαθμό μικρότερο του 75/100.

Όσον αφορά τους προϊστάμενους, εκείνοι κρίνονται σύμφωνα με τα τρία νέα χαρακτηριστικά αξιολόγησης, που αναφέρθηκαν νωρίτερα, συνυπολογιζόμενων και των διοικητικών δεξιοτήτων. Επιπροσθέτως, η ολομέλεια της Διεύθυνσης και του τμήματος συνεδριάζει 3 φορές ανά έτος μέσω συνέλευσης με στόχο την παρακολούθηση της απόδοσης με ιεραρχικό τρόπο και τον βαθμό επίτευξης των σκοπών που έχουν τεθεί.

Ρόλος των αξιολογητών είναι να αμβλύνουν όσο μπορούν τον εγγενή υποκειμενικό χαρακτήρα της αξιολόγησης (λόγω της ανθρώπινης φύσης) και να ενισχύουν την αντικειμενικότητα, τη

διαφάνεια και την αξιοκρατία. Γι' αυτόν το λόγο, ο αριθμός τους αυξάνεται πάλι από 1 σε 2, οι οποίοι ανήκουν σε θέση προϊστάμενου.

Τέλος, αξίζει να τονισθεί το γεγονός ότι το συγκεκριμένο νομοσχέδιο σχετικά με τη δημόσια διοίκηση και την αντίστοιχη αξιολόγηση προσωπικού προβάλλει ενδιαφέρουσες απόψεις και θεσπίζει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο ανόδου στο οργανόγραμμα ενός δημόσιου οργανισμού. Παρ' όλα αυτά παρουσιάζεται κάπως δύσχηστο, καθώς η όλη διαδικασία είναι εξαιρετική χρονοβόρα και ασκεί πιέσεις για περισσότερες αρμοδιότητες στους προϊσταμένους και στους διευθυντές. Εκείνοι χρειάζεται να αντιμετωπίσουν όλη αυτήν την κατάσταση που αναλύθηκε και να αποφανθούν για την κατάταξη της επάρκειας των δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με τους βαθμούς που συγκέντρωσαν ή ακόμα και την μετάθεση τους σε κάποια άλλη θέση εργασίας. Επιπλέον, αρκετές ιδέες του παρόντος νομοθετήματος ενυπήρχαν και σε παλαιότερες αντίστοιχες προσπάθειες, που όμως στην πράξη δεν μπόρεσαν να τελεσφορήσουν (π.χ. δομημένη συνέντευξη). Συγχρόνως, συνιστώνται πολλοί νέοι φορείς, που εμπλέκονται στη διαδικασία της αξιολόγησης, χωρίς όμως σαφή και διακριτό ρόλο, δημιουργώντας πιθανή σύγχυση και περιπλοκή.

### 2.3.2 Νόμος (N) 4533/2018

Ο συγκεκριμένος νόμος αποτελεί επέκταση του προηγούμενου συστήματος αξιολόγησης του 2016, θεσπίζοντας την αξιολόγηση με ηλεκτρονικά μέσα, λόγω των δεσμεύσεων της Ελλάδος προς την Ευρώπη κατά την εφαρμογή του 3<sup>ου</sup> Μνημονίου. Πραγματοποιείται μέσω εξειδικευμένης πλατφόρμας και αφορά τους υπαλλήλους και τους προϊσταμένους τμημάτων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης δημιουργούνται από τους υπεύθυνους αξιολογητές μέσα στους 3 πρώτους μήνες του έτους. Παρέχεται η ευκαιρία αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους με ανώνυμο τρόπο και μπορούν να αποκτήσουν πρόσβαση στην έκθεση αξιολόγησης. Όσον αφορά τη συμβουλευτική συνέντευξη, αυτή πραγματοποιείται από τον αξιολογητή προς τον εργαζόμενο και ο τελευταίος μπορεί να εκφράσει τις αντιδράσεις του, μέσα σε 2 ημέρες, οι οποίες συμπεριλαμβάνονται γραπτώς στην συνολική έκθεση αξιολόγησης.

Στο παράρτημα Α παραθέτουμε το ερωτηματολόγιο, που συνιστά την ανώνυμη αξιολόγηση που πραγματοποιούν οι υπάλληλοι στον προϊστάμενό τους.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ & ΑΣΥΛΟΥ

#### 3.1 Μεθοδολογία & Σκοπός

Στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία υιοθετείται κοινωνική έρευνα με ποσοτικά χαρακτηριστικά, πρωτογενή δεδομένα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίου. Χρησιμοποιούνται εργαλεία μαθηματικών και στατιστικής για να αξιολογηθούν οι απαντήσεις που έχουν δοθεί και ενδεχομένως να ευρεθούν διάφορες τάσεις και συσχετίσεις. Τα δεδομένα είναι πρωτογενή γιατί εξάγονται άμεσα από τους συμμετέχοντες της κοινωνικής έρευνας και δεν αποτελούν απόρροια μελέτης επιστημονικών άρθρων (papers) ή άλλων πληροφοριών από έγκριτες πηγές. Αξιοποιείται η μέθοδος του ερωτηματολογίου, καθώς πρόκειται για το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο μέσο για την συγκέντρωση πληροφοριών από το κοινωνικό σώμα σχετικά με ένα σημαντικό ζήτημα. Μπορεί να δοθεί εύκολο, να απαντηθεί γρήγορα και οι απαντήσεις μετατρέπονται εύκολα σε ποσοτικά δεδομένα όπου εξετάζονται πιο απτά και άμεσα. Με αυτόν τον τρόπο, οποιοσδήποτε συμμετέχων μπορεί να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο και να καταθέσει τη γνώμη του, τις ανησυχίες του και τους προβληματισμούς του σε μια δομημένη φόρμα.

Η επεξεργασία των στατιστικών δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο SPSS v.28. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα, επίπεδο σπουδών κ.ά.) παρουσιάστηκαν σε απόλυτες και σχετικές συχνότητες (N,%). Οι απαντήσεις σε ερωτήσεις τύπου Likert παρουσιάστηκαν με μέσο όρο, τυπική απόκλιση, διάμεσο και εύρος. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε με τον δείκτη Cronbach's alpha. Δεδομένου ότι οι μεταβλητές της ανάλυσης ήταν είτε κατηγορικές, είτε ιεραρχικές είτε ίσων διαστημάτων (Likert) για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν οι μη παραμετρικοί στατιστικοί έλεγχοι (Field, 2016), δηλαδή ο συντελεστής συσχέτισης Spearman, ο έλεγχος ανεξαρτησίας  $\chi^2$ , και οι έλεγχοι Kruskal-Wallis και Mann Whitney. Σε όλη την ανάλυση θεωρήθηκε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=.05$ .

Οι δείκτες Cronbach's alpha για την αξιοπιστία των κλιμάκων του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας είναι ως εξής:

- ο Ερωτήσεις 7-13, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι .842
- ο Ερωτήσεις 16-18, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι .853
- ο Ερωτήσεις 19.1-19.4, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι .742
- ο Ερωτήσεις 24.1-24.5, ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha είναι .978

Η μέθοδος του ερωτηματολογίου διαθέτει και άλλα συγκριτικά πλεονεκτήματα, όπως το γεγονός ότι μπορεί να σχεδιαστεί σχετικά εύκολα, χωρίς πολύ κόπο, και διανέμεται δωρεάν με ηλεκτρονικό τρόπο (π.χ. Google Forms). Δεν ζητάει από τους ερωτηθέντες να συμπληρώσουν τα προσωπικά τους στοιχεία, όπως ονοματεπώνυμο, ευαίσθητα δεδομένα και δίνεται απεριόριστος χρόνος για τις τελικές απαντήσεις. Συνεπώς, ο συμμετέχων έχει την άνεση του χρόνου να σκεφτεί τις απαντήσεις του, να μην ψεύδεται υπό τον φόβο της αρνητικής κριτικής και γενικότερα να δηλώσει ό,τι πιστεύει για το θέμα. Τέλος, εξαιτίας του γεγονότος ότι οι διαθέσιμες απαντήσεις έχουν τυποποιηθεί και δεν επιτρέπεται λεπτομερής ανάπτυξη απάντησης, τα αποτελέσματα καταγράφονται πιο ομαδοποιημένα και συγκεντρωτικά.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποκτά το δείγμα της από τους 107 εργαζομένους της Διεύθυνσης Αττικής της Υπηρεσίας Ασύλου που υπάγεται στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, μέσω διανομής ερωτηματολογίων με τη βοήθεια της πλατφόρμας Google Forms με τυχαίο τρόπο. Εκείνοι αξιολογούνται σύμφωνα με τις επιταγές του νόμου 4369/2016 και 4533/2018. Κάθε εργαζόμενος αυτού του δημόσιου οργανισμού είναι το ίδιο πιθανό να συμπεριληφθεί στους ερωτηθέντες και έτσι το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Τελικά, το μέγεθος του δείγματος της συγκεκριμένης κοινωνικής έρευνας ισούται με 100, αριθμός που καλύπτει τις απαιτήσεις σχετικά με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα των αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία απαιτείται ένα μέγεθος δείγματος άνω του 30, ώστε να θεωρούνται αξιόπιστα τα αποτελέσματα για μια εμπειρική κοινωνική έρευνα, αλλά το σημαντικότερο στοιχείο θεωρείται να είναι αντιπροσωπευτικό το δείγμα εξετάζοντας πολλές κατηγορίες ερωτηθέντων (Delice, 2010 & Ζαφειρόπουλος, 2005).

### **3.2 Δομή Ερωτηματολογίου**

Το ερωτηματολόγιο της κοινωνικής έρευνας στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου δημιουργήθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο, που δίνεται στα προηγούμενα κεφάλαια



της παρούσας εργασίας. Βασίστηκε σε ερωτήματα που είχαν τεθεί σε αντίστοιχα ερωτηματολόγια παλαιότερων τέτοιων προσπαθειών για την αξιολόγηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Σε αντίστοιχες διπλωματικές εργασίες, που πραγματεύονται το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ή/και σε επιστημονικά άρθρα που άπτονται του θέματος, μπορούν να αναζητηθούν σχετικές ερωτήσεις αναφορικά με την αποδοτικότητα των εργαζομένων και να προσαρμοσθούν κατάλληλα στην μελετώμενη περίπτωση. (Newing et. al, 2011 & Galani, 2019).

Στόχος ήταν να αποτελέσει ένα αποδοτικό εργαλείο κοινωνικής έρευνας ώστε να αναδείξει τις απόψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης αλλά και τους προϊσταμένους τους στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό. Δόθηκε έμφαση στην διατύπωση των ερωτημάτων ώστε να είναι όσο πιο σαφή και κατανοητά γίνεται και να μην δημιουργούν αχρεία στη σύγχυση στους συμμετέχοντες.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 27 ξεχωριστές ερωτήσεις. Τα αρχικά ερωτήματα εστιάζουν στα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση. Συνεχίζει με τα αμιγώς επαγγελματικά χαρακτηριστικά όπως είναι το επίπεδο σπουδών, η θέση στην ιεραρχία, τα χρόνια προϋπηρεσίας. Από την 7<sup>η</sup> ερώτηση αναλύονται θέματα σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, το σύστημα αξιολόγησης, τον βαθμό που η αξιολόγηση συντελεί στην βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, σύνδεση αξιολόγησης – ανταπόδοσης. Επιπλέον, σημειώνονται ζητήματα σχετικά με την πρακτική εφαρμογή της αξιολόγησης, την ανάδραση αξιολογούμενου – αξιολογητή, την επάρκεια του αξιολογητή, σφάλματα αξιολογητή, ικανότητα προϊσταμένου κατά την αξιολόγηση και θέματα συνεχούς εκπαίδευσης του προσωπικού.

Το ερωτηματολόγιο έδινε τη δυνατότητα στον συμμετέχοντα να δώσει τις απαντήσεις του σύμφωνα με τις ήδη υπάρχουσες που ήταν διαθέσιμες, δηλαδή οι ερωτήσεις ήταν κλειστού τύπου και δεν επιδέχονταν αναλυτικής απάντησης. Ακόμη, αξιοποιήθηκε ένα σύστημα βαθμονόμησης σε πολλές ερωτήσεις για την πιο πρόσφορη διαχείριση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου ως εξής:

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά

- ο Πολύ

Σε κάποιες ερωτήσεις ήταν επιτρεπτές μόνο δύο ή τρεις απαντήσεις (Ναι, όχι, Δεν ξέρω / δεν απαντώ). Σχεδόν σε όλες τις ερωτήσεις, επιλέγεται μόνο μία απάντηση.

Το πλήρες ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται ως παράρτημα στο τέλος της διπλωματικής εργασίας (βλ. Παράρτημα Β).

### 3.3 Υλοποίηση κοινωνικής έρευνας

Η κοινωνική έρευνα στη Διεύθυνση Αττικής του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου πραγματοποιήθηκε την περίοδο του Οκτωβρίου του 2022 και πιο συγκεκριμένα από τις 12/10/2022 έως και την 21/10/2022 όπου και κλειδώθηκε η δυνατότητα απαντήσεων. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω της πλατφόρμας Google Forms: <https://forms.gle/BY78F74Y1MVnjPHr9>. Στόχος ήταν η συμμετοχή όσο το δυνατόν περισσότερων εργαζομένων με σχέση εργασίας Δημοσίου Δικαίου ή/και ΙΔΑΧ (Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου) στον συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό. Το συνολικό δείγμα ανήλθε σε ακριβώς 100 άτομα.

Οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν ότι το ερωτηματολόγιο δίνεται αποκλειστικά στο πλαίσιο της διπλωματικής εργασίας σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο τομέα και αποτελεί αναγκαίο προ-απαιτούμενο για την ολοκλήρωση του ΠΜΣ «Εφαρμοσμένη Δημόσιο Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς. Ακόμη, γνωρίζουν ότι τα στοιχεία τους και οι απαντήσεις τους παραμένουν ανώνυμες και χρησιμοποιούνται μόνον για εκπαιδευτικούς σκοπούς περάτωσης της διπλωματικής εργασίας.

Για την συνολική ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν μαθηματικά εργαλεία και στατιστικής που προσφέρει το λογισμικό Microsoft Excel 2019. Πιο συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν απόλυτες και σχετικές τιμές, ποσοστά (%), ραβδογράμματα, κυκλικά διαγράμματα (πίτες), υπολογίστηκαν μέσες τιμές ( $\mu$ ) και τυπικές αποκλίσεις ( $\sigma$ ) κ.α. Κάθε ερώτηση θα εξεταστεί ξεχωριστά για μια πιο λεπτομερή και ακριβέστερη καταγραφή των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου. Με αυτόν τον τρόπο, η κοινωνική έρευνα καθίσταται πιο έγκυρη και αξιόπιστη εφόσον αφορά και έναν συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό.

### 3.4 Ανάλυση απαντήσεων ερωτηματολογίων

#### 3.4.1 Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

Οι πρώτες 6 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (Ερωτήσεις 1 έως και 6) αποτυπώνουν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων έτσι ώστε να καθοριστεί επιτυχώς η ταυτότητα του δείγματος.

##### Ερώτηση 1: Φύλο

Από τους 100 συμμετέχοντες, η συντριπτική πλειονότητα ήταν γυναίκες με ποσοστό 81 %, ενώ συμμετείχαν και κάποιοι άντρες με ποσοστό μόλις 19%. Τούτο φαίνεται στον πίνακα αλλά και στο γράφημα πίτας.

Φύλο	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Άνδρας	19	19 %
Γυναίκα	81	81 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 1: Φύλο ερωτηθέντων



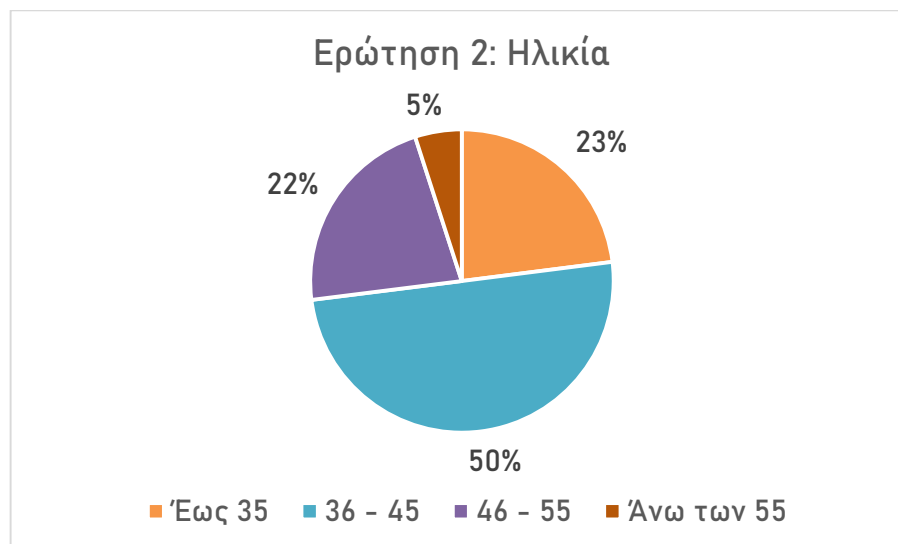
Σχήμα 1: Φύλο ερωτηθέντων

##### Ερώτηση 2: Ηλικία

Αρχικά, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα από 36 ετών έως και 45 ετών, γεγονός που επιτρέπει στον οργανισμό να σημειώνει αυξημένη παραγωγικότητα εξαιτίας της εγρήγορσης και της εμπειρίας που διαθέτουν άτομα τέτοιας ηλικίας. Πρόκειται για ακριβώς τους μισούς συμμετέχοντες (50 / 100). Ακόμη, ελάχιστοι υπάλληλοι θεωρούνται υψηλής ηλικίας (άνω των 55 ετών). Ενθαρρυντικό είναι το γεγονός πως 23 από τους 100 ερωτηθέντες είναι νεαροί/ες σε ηλικία μόλις κάτω των 35 χρόνων. Ανέμενε κανείς χαμηλό ποσοστό στο ηλικιακό group έως 35 ετών εξαιτίας του γεγονός ότι μετά το 1<sup>ο</sup> Μνημόνιο, δηλαδή μετά τον Μάϊο του 2010, οι προσλήψεις και οι διορισμοί περιορίστηκαν σε μεγάλο βαθμό εξαιτίας των μέτρων δημοσιονομικής προσαρμογής που είχαν θεσπιστεί τότε.

Ηλικία (Ετών)	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Έως 35	23	23 %
36 - 45	50	50 %
46 - 55	22	22 %
Άνω των 55	5	5 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 2: Ηλικία ερωτηθέντων



Σχήμα 2: Ηλικία ερωτηθέντων

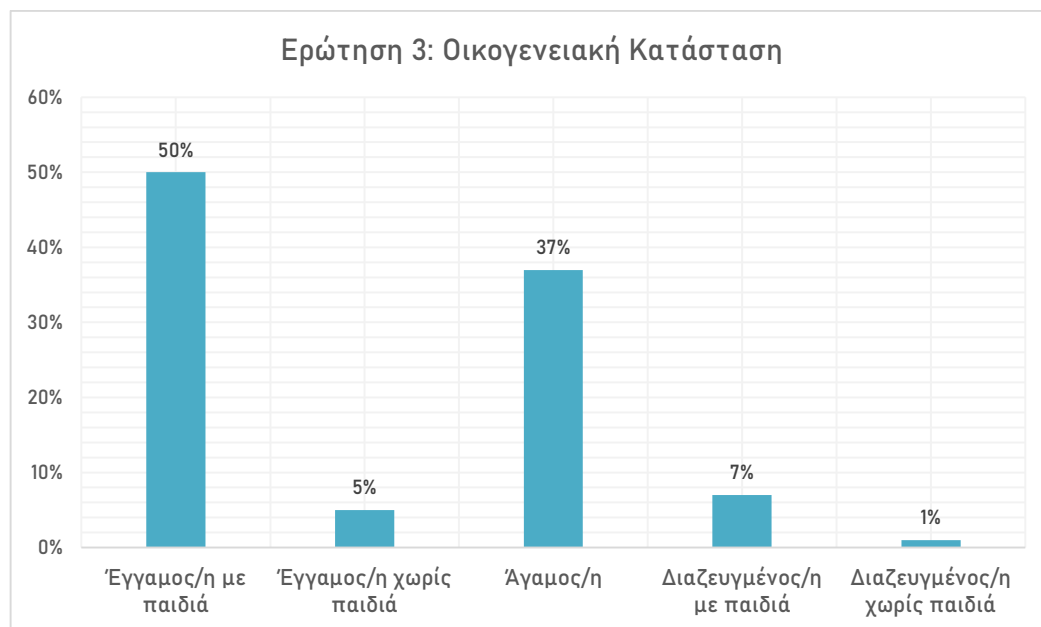
### Ερώτηση 3: Οικογενειακή Κατάσταση

Παρατηρείται ότι πάνω από το μισό μέγεθος δείγματος και συγκεκριμένα 55 από τους 100 συμμετέχοντες δηλώνουν έγγαμοι ανεξαρτήτως του γεγονότος αν έχουν ή όχι κάποιο παιδί. Υψηλό ποσοστό μπορεί να θεωρηθεί και το ποσοστό των άγαμων, που βρίσκεται στο 37% δεδομένου του ότι το 77% των εργαζομένων είναι πάνω από 35 ετών. Τέλος, το 8% των ατόμων έχει λάβει διαζύγιο και όλοι έχουν παιδιά εκτός από ένα άτομο.

Όπως και στα προηγούμενα ερωτήματα τα ποσοτικά δεδομένα αναγράφονται στον πίνακα, αλλά αυτήν την φορά οπτικοποιούνται με κατάλληλο διάγραμμα ράβδων/στηλών.

Οικογενειακή Κατάσταση	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Έγγαμος/η με παιδιά	50	50 %
Έγγαμος/η χωρίς παιδιά	5	5 %
Άγαμος/η	37	37 %
Διαζευγμένος/η με παιδιά	7	7 %
Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά	1	1 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 3: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων



Σχήμα 3: Οικογενειακή Κατάσταση συμμετεχόντων

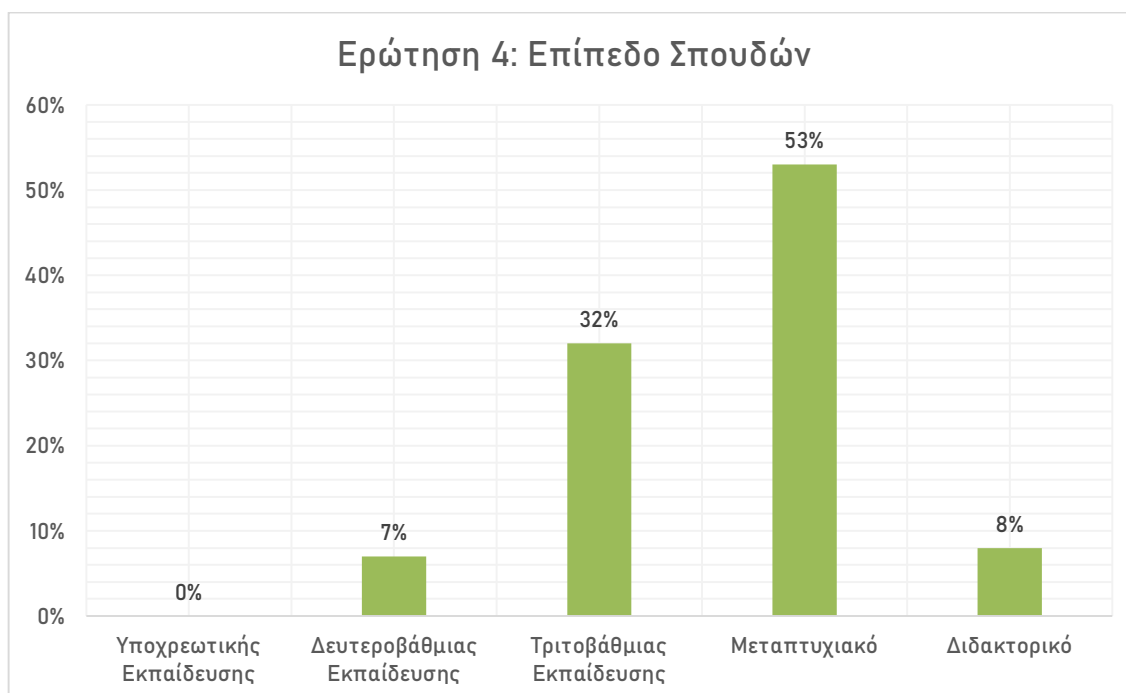
### Ερώτηση 4: Επίπεδο Σπουδών

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι πάνω από το μισό προσωπικό του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου κατέχει Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Από αυτό το γεγονός συμπεραίνεται ότι το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων είναι αρκετά υψηλό, ειδικά αν συνδυαστεί με το ότι μόλις το 7 % δεν έχει ολοκληρώσει πανεπιστημιακές σπουδές. Πτυχίο πανεπιστημίου ΑΕΙ ή ΤΕΙ κατέχει σχεδόν ένας στους τρεις συμμετέχοντες (32 %), δηλαδή έχει μια ειδίκευση σε έναν τομέα και μπορεί να εκπαιδευτεί εύκολα και γρήγορα σε θέματα εργασίας. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι περίπου ένας στους δέκα εργαζόμενους έχει πραγματοποιήσει διδακτορική διατριβή (8 %) και πιθανώς κατέχει θέση προϊστάμενου ή διευθυντή. Συνολικά, το 93 % των συμμετεχόντων διαθέτει σπουδές τουλάχιστον τριτοβάθμιας εκπαίδευσης.

Το γεγονός ότι το 60 % κατέχει είτε μεταπτυχιακό είτε διδακτορικό τίτλο σπουδών διαθέτει πλεονεκτήματα στον χώρο εργασίας και συνδέεται άμεσα με την εξέλιξη του τόσο μισθολογικά όσο και ουσιαστικά στο οργανόγραμμα και την ιεραρχία του δημόσιου οργανισμού.

Επίπεδο Σπουδών	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.)	0	0 %
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	7	7 %
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	32	32 %
Μεταπτυχιακό	53	53 %
Διδακτορικό	8	8 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 4: Επίπεδο Σπουδών συμμετεχόντων



Σχήμα 4: Επίπεδο Σπουδών συμμετεχόντων

#### Ερώτηση 5: Θέση στην ιεραρχία

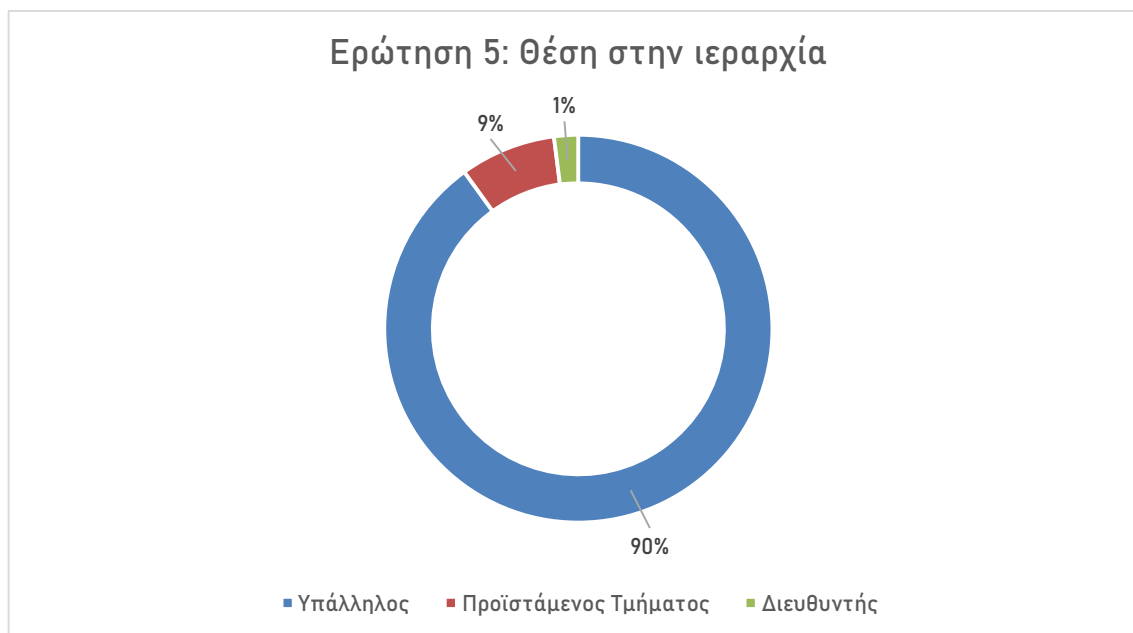
Όσον αφορά το οργανόγραμμα του Υπουργείου Μετανάστευσης και Ασύλου, φανερώνεται ότι ακολουθείται μια πολιτική ιεραρχίας 90 – 10, κατά την οποία το 10 % κατέχει κάποιον τίτλο είτε προϊσταμένου τμήματος είτε διευθυντή και το υπόλοιπο σώμα βρίσκεται κατώτερα στην ιεραρχία. Επιπλέον, το γεγονός ότι υφίστανται 9 τμήματα σε έναν δημόσιο οργανισμό, φανερώνει μια χρηστή διαχείριση εκ μέρους της διοίκησης, η οποία αναδιανέμει εύστοχα τους ρόλους για την όσο δυνατόν καλύτερη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων. Ενδεχομένως, τα άτομα που κατέχουν διδακτορικό τίτλο να βρίσκονται σε θέσεις προϊσταμένου ή διευθυντή. Τούτο δεν είναι απόλυτο, καθώς υφίσταται μεγάλος ανταγωνισμός και μεταξύ των υπαλλήλων που κατέχουν μεταπτυχιακό και ενδεχομένως το ΠΜΣ που έχουν ολοκληρώσει να ανταποκρίνεται κατάλληλα στις ανάγκες του οργανισμού (π.χ. να ειδικεύεται στο μεταναστευτικό).

Σε μορφή πίνακα αλλά και διαγράμματος δακτυλίου δίνονται τα αποτελέσματα αναφορικά με τη θέση στην ιεραρχία των ερωτηθέντων.

Θέση στην ιεραρχία	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Υπάλληλος	90	90 %
Προϊστάμενος τμήματος	9	9 %

Διευθυντής	1	1 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 5: Θέση στην ιεραρχία των εργαζομένων



Σχήμα 5: Θέση στην ιεραρχία των εργαζομένων

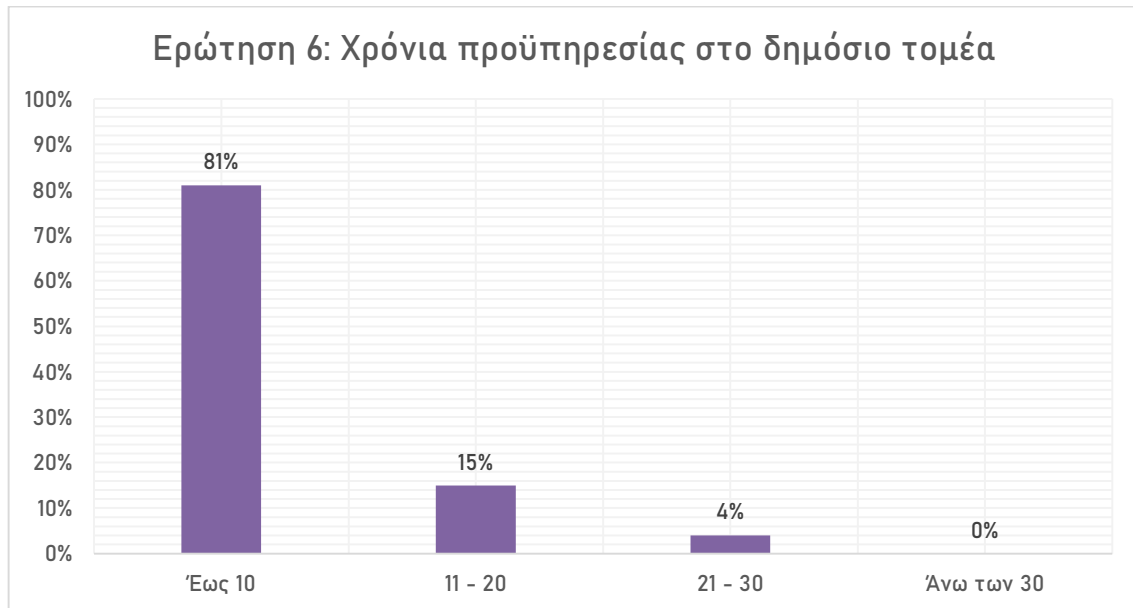
#### Ερώτηση 6: Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα

Αξίζει να επισημανθεί ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων (81 %) στο Υπουργείο διαθέτει σχετικά χαμηλή προϋπηρεσία στους οργανισμούς και στις δομές του δημοσίου τομέα. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι σημαντική μερίδα των εργαζομένων απασχολούνταν νωρίτερα στον ιδιωτικό τομέα και ακόμη γιατί το 73 % του δείγματος έχει ηλικία έως και 45 ετών. Κανείς εργαζόμενος δεν διαθέτει προϋπηρεσία άνω των 30 χρόνων εξαιτίας και του γεγονότος ότι μόλις το 5 % των ερωτηθέντων έχει ηλικία πάνω από 55 ετών.

Προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα (Έτη)	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Έως 10	81	81 %
11 – 20	15	15 %
21- 30	4	4 %
Άνω των 30	0	0 %
Σύνολο	100	100 %

Πίνακας 6: Χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα





Σχήμα 6: Χρόνια προϋπηρεσίας των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα

### 3.4.2 Απόψεις σχετικά με την αξιολόγηση και την απόδοση

Σε αυτήν την ενότητα, παρατίθενται και αναλύονται τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων σχετικά με την αξιολόγηση και την απόδοση των εργαζομένων στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου, όπου και έλαβε χώρα η κοινωνική έρευνα. Θα πραγματοποιηθεί εκτενής καταγραφή των απαντήσεων των ερωτήσεων 7 έως και 27. Μιας και πολλές από αυτές τις ερωτήσεις χρησιμοποιούν κλίμακα βαθμονόμησης στις διαθέσιμες απαντήσεις της μορφής: Καθόλου, Λίγο, Μέτρια, Αρκετά, Πολύ τότε αντίστοιχα δίνονται οι βαθμολογίες 1, 2, 3, 4, 5 για εμπλουτισμό των ποσοτικών δεδομένων και καλύτερη κατανόηση των απαντήσεων.

Ερώτηση 7: Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα;

Αρχικά, παρατηρείται ότι δύο στους τριάντα εργαζομένους (15 %) αγνοεί τη διαδικασία αξιολόγησης τους που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα, το οποίο αποτελεί ένα σχετικά χαμηλό ποσοστό, αλλά ιδεατά θα έπρεπε να είναι 0 %. Παρ' όλα αυτά παρατηρείται ότι το 63 % των εργαζομένων γνωρίζει τουλάχιστον μέτρια την διαδικασία. Το 8 % των ατόμων που απάντησε πως ξέρει σε βάθος τον τρόπο αξιολόγησης πιθανώς κατέχει είτε θέση προϊσταμένου είτε θέση

διευθυντή, καθώς εκείνοι είναι αρμόδιοι για την υλοποίηση της σύμφωνα με το θεωρητικό υπόβαθρο των προηγούμενων κεφαλαίων.



Σχήμα 7: Δακτύλιος με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων στην Ερώτηση 7

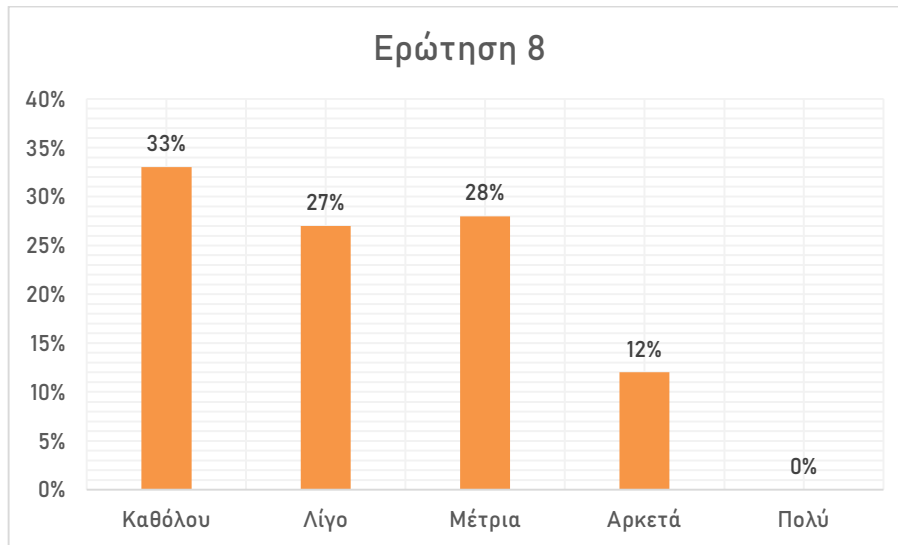
Ακόμη, δίνεται ο πίνακας σχετικά με τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση των απαντήσεων αυτής της ερώτησης σύμφωνα με τη βαθμολόγηση που δόθηκε σε αυτήν τη σελίδα. Παρατηρείται σχετικά ικανοποιητική γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης (περίπου μέτρια) σύμφωνα με τη μέση τιμή. Ωστόσο η τιμή της τυπικής απόκλισης είναι σχετικά υψηλή.

Ερώτηση 7	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,940
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,198

Πίνακας 7: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 7

**Ερώτηση 8: Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα;**

Σημαντικές θεωρούνται και οι πληροφορίες που δίνει το παρακάτω ραβδόγραμμα σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης των υπαλλήλων σχετικά με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Ούτε ένας στους εκατό ερωτηθέντες δεν είναι πολύ ικανοποιημένος, ενώ χαμηλό είναι και το ποσοστό εκείνων που είναι αρκετά ικανοποιημένοι (12%). Ένας στους τρεις δηλώνει ότι δεν είναι καθόλου ευχαριστημένος με το ισχύον σύστημα, γεγονός που συνιστά άμεσες αλλαγές σε αυτό και συμφωνία υπαλλήλων και προϊσταμένων για ένα πιο ενιαίο και ανταποδοτικό σύστημα αξιολόγησης.



Σχήμα 8: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 8

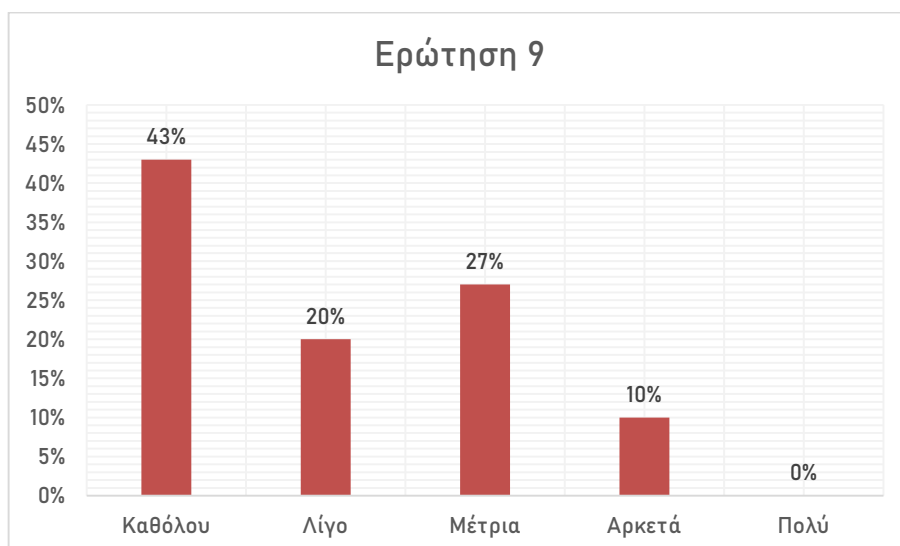
Ερώτηση 8	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,190
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,027

Πίνακας 8: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 8

Ο παραπάνω πίνακας ποσοτικοποιεί τα παραπάνω λεγόμενα με την χαμηλή τιμή της μέσης τιμής ( $\mu$ ), δηλώνοντας την έλλειψη ευχαρίστησης των εργαζομένων στο Υπουργείο Μετανάστευσης & Ασύλου με το παρόν σύστημα αξιολόγησης. Παράλληλα, οι ερωτηθέντες αμφιταλαντεύονται σχετικά με το αν είναι καθόλου, λίγο ή έστω μέτρια ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης δικαιολογώντας την σχετικά υψηλή τιμή της τυπικής απόκλισης ( $\sigma$ ).

**Ερώτηση 9: Θεωρείτε ότι το τρέχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα:**

Σύμφωνα με το διάγραμμα στηλών, και σε αυτήν την ερώτηση, κανείς συμμετέχων δεν επιλέγει να απαντήσει πολύ. Βέβαια, αυτό το φαινόμενο δικαιολογείται μερικώς και από την εγγενή υποκειμενική φύση της αξιολόγησης, αφού κάποιος προϊστάμενος ή διευθυντής τη διενεργεί. Πάνω από τέσσερις στους δέκα ερωτηθέντες (43 %) σημειώνει ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης δεν εξασφαλίζει καμία αντικειμενικότητα, φανερώνοντας τη δυσπιστία των εργαζομένων προς τον τρόπο αξιολόγησής τους. Σχετικά υψηλό (20 %) είναι και το ποσοστό εκείνων που δηλώνουν ότι εξασφαλίζει λίγη αντικειμενικότητα το παρόν σύστημα.



Σχήμα 9: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 9

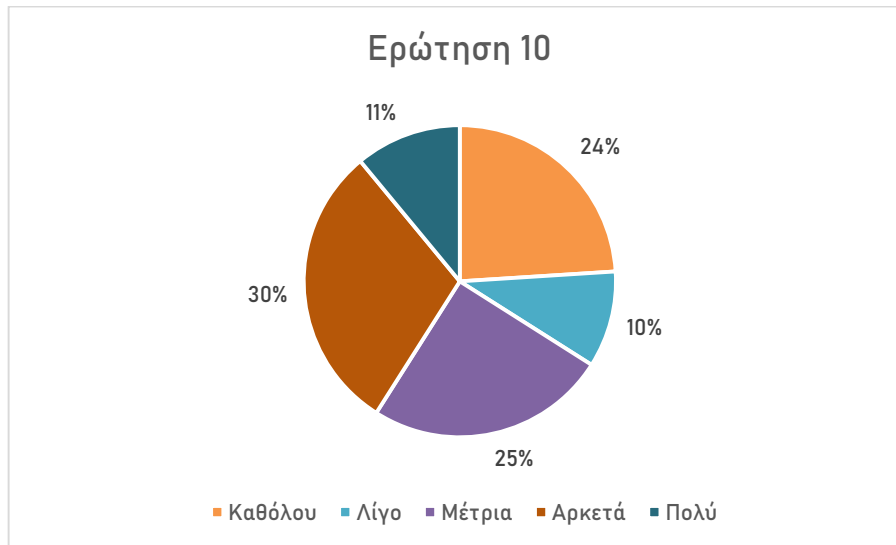
Ερώτηση 9	
Μέση Τιμή (μ)	2,040
Τυπική Απόκλιση (σ)	1,048

Πίνακας 9: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 9

Χρειάζονται άμεσα διορθωτικές κινήσεις για την αναστροφή της άποψης των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τον αντικειμενικό χαρακτήρα του συστήματος αξιολόγησης. Η μέση τιμή, η οποία συγκλίνει στην τιμή 2, αναδεικνύει το γεγονός ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν πολλές αμφιβολίες σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης, θεωρώντας ενδεχομένως ότι είναι διαβλητό.

Ερώτηση 10: Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού βοηθά το δημόσιο τομέα να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους του;

Αυτή η ερώτηση συσχετίζει την χρησιμότητα της αξιολόγησης των εργαζομένων με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Παρατηρείται πως πάνω από τέσσερις στους δέκα (30 % + 11 %) εκτιμούν ότι η αξιολόγηση συντελεί τουλάχιστον αρκετά στην καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του δημοσίου τομέα. Καθόλου αμελητέο δεν είναι και το μερίδιο των ερωτηθέντων (24 %) που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση δεν συμβάλλει στην πιο χρηστή διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων στο δημόσιο τομέα. Φαίνεται πως οι διαθέσιμες απαντήσεις μοιράζονται μεταξύ των ατόμων, αν και οι περισσότεροι έχουν σχετικά θετική γνώμη.



Σχήμα 10: Διάγραμμα πίτας σχετικά με την Ερώτηση 10

Ερώτηση 10	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,940
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,340

Πίνακας 10: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 10

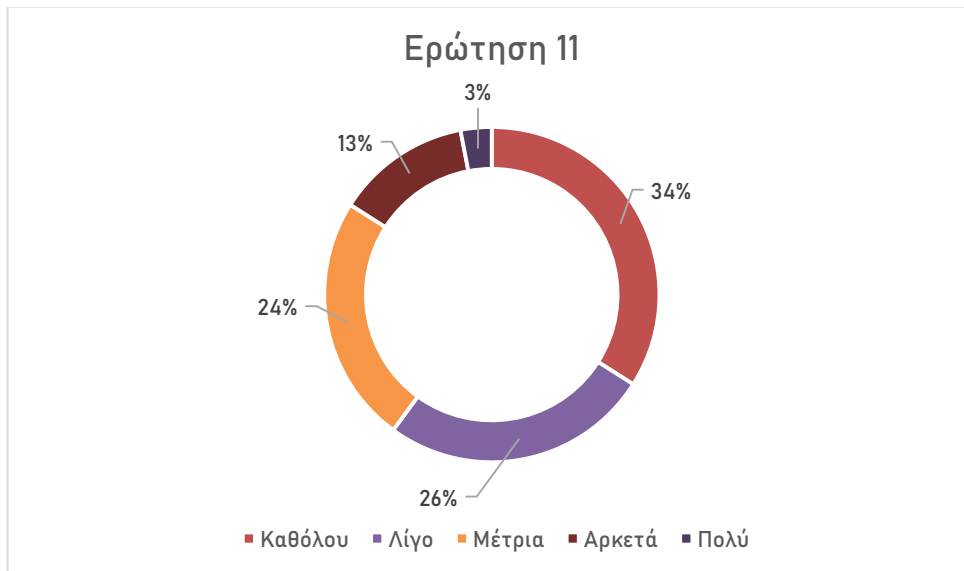
Η μέση τιμή ισούται με  $\mu = 2,940$  συντείνοντας στο 3 και με αυτόν τον τρόπο συμβολίζει την θετική άποψη των εργαζομένων σχετικά με την χρησιμότητα της αξιολόγησης στο πεδίο της διοίκησης και εν τέλει της διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων και του καταμερισμού των ρόλων και των εργασιών εντός του δημοσίου οργανισμού. Πολλές φορές η αξιολόγηση επιτρέπει στον υπάλληλο να ανελιχθεί και να λάβει υψηλότερη θέση στην ιεραρχία και ενδεχομένως γι' αυτό πολλές απαντήσεις είναι θετικές. Η συγκεκριμένη τιμή της τυπικής απόκλισης ( $\sigma$ ) υπογραμμίζει την σχετική διασπορά μεταξύ των απαντήσεων του ερωτηματολογίου.

Ερώτηση 11: Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτει η Διεύθυνση/Ανώτερη Διοίκηση;

Πρόκειται για μια ερώτηση που τίθεται στους εργαζομένους σχετικά με την αποδοτικότητα συναρτήσεων των στόχων της διοίκησης. Το 34 % εκτιμά ότι δεν υπάρχει καμία τέτοια σύνδεση, ενώ είναι σχεδόν ίσα τα ποσοστά (24 και 26 % αντίστοιχα) των εργαζομένων που πιστεύουν πως υφίσταται μικρή έως μέτρια τέτοια σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με στόχους. Επιπρόσθετα, το 3 % εκτιμά ότι υπάρχει βαθιά σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με

τους στόχους που τίθενται από τη διεύθυνση ή την ανώτερη διοίκηση του δημόσιου οργανισμού. Πολύ πιθανό ενδεχομένως είναι αυτές οι απαντήσεις να έχουν δοθεί από άτομα που κατέχουν θέση προϊσταμένου τμήματος ή διευθυντή.

Όσον αφορά τις τιμές του πίνακα, επιβεβαιώνουν την άποψη ότι δεν είναι τόσο ισχυρή η συσχέτιση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους σκοπούς. Γι' αυτόν τον λόγο, απαιτείται ανασχεδιασμός των στόχων του συγκεκριμένου οργανισμού και ουσιαστική επικοινωνία της διεύθυνσης με τους υπαλλήλους.



Σχήμα 11: Δακτύλιος σχετικά με την Ερώτηση 11

Ερώτηση 11	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,250
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,143

Πίνακας 11: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 11

Ερώτηση 12: Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην βελτίωση της απόδοσής σας:

Σχεδόν τέσσερις στους δέκα ερωτηθέντες (38 %) εκτιμούν ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης δεν συμβάλλει καθόλου στην βελτίωση της απόδοσής τους, ενώ πάνω από το 30 % αποφαινεται ότι τούτο γίνεται σε μικρό βαθμό. Επομένως, οι μέθοδοι αξιολόγησης που εφαρμόζονται μάλλον δεν βρίσκονται στην ορθή οδό αποτυγχάνοντας να αυξήσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Το 2 % πιστεύει ότι το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην βελτίωση της απόδοσης, το οποίο ενδεχομένως κατέχει θέση προϊσταμένου ή διευθυντή.

Το παρακάτω γράφημα πίτας οπτικοποιεί την κατανομή των διαθέσιμων απαντήσεων μεταξύ των συμμετεχόντων στην κοινωνική έρευνα. Παρατηρείται ακόμη στον ακόλουθο πίνακα χαμηλή τιμή της μέσης τιμής για αυτήν την ερώτηση, καθώς οι εργαζόμενοι φέρονται να αποδοκιμάζουν την επίτευξη του κυρίου στόχου από το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.



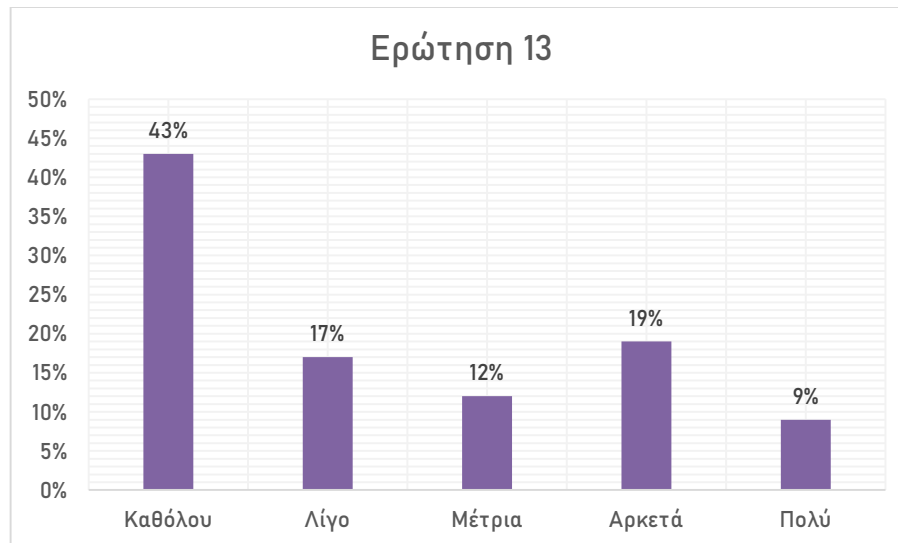
Σχήμα 12: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 12

Ερώτηση 12	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,120
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,134

Πίνακας 12: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 12

Ερώτηση 13: Συμμετείχατε στον καθορισμό των ατομικών σας στόχων, πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης;

Πρόκειται για μια ερώτηση σχετικά με το στάδιο που απαιτείται πριν από την αξιολόγηση σχετικά με τον σαφή ορισμό των στόχων κάθε εργαζομένου. Μία πολύ μεγάλη μερίδα αυτών (43 %) υποστηρίζει ότι δεν συμμετείχε καθόλου στον καθορισμό των προσωπικών του στόχων. Αυτές οι απαντήσεις μπορούν να ερμηνευτούν ότι δόθηκε περισσότερη βάση στους συλλογικούς σκοπούς εντός του εξεταζόμενου δημόσιου οργανισμού. Σημαντική διασπορά φαίνεται να υπάρχει στις απαντήσεις των ερωτηθέντων λόγω της σχετικά υψηλής τιμής της τυπικής απόκλισης ( $\sigma$ ), καθώς έχουν μοιραστεί οι συμμετέχοντες και μεταξύ των επιλογών Λίγο, Μέτρια και Αρκετά. Ταυτόχρονα σχεδόν ένας στους δέκα (9 %) θεωρεί ότι συμμετείχε εκτενώς στον καθορισμό των ατομικών του στόχων. Ωστόσο, η πλειοψηφία των ατόμων θεωρεί ότι δεν μετείχε επαρκώς σε αυτήν την διαδικασία πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης, γεγονός που φανερώνεται και από την μέση τιμή ( $\mu$ ) των απαντήσεων όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα. Τέλος, το ραβδόγραμμα δίνει όλα τα ποσοστά που αφορούν στις απαντήσεις που δόθηκαν στην Ερώτηση 13 ανάλογα την κλίμακα βαθμολόγησης.



Σχήμα 13: Διάγραμμα στηλών για την Ερώτηση 13

Ερώτηση 13	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,340
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,416

Πίνακας 13: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 13

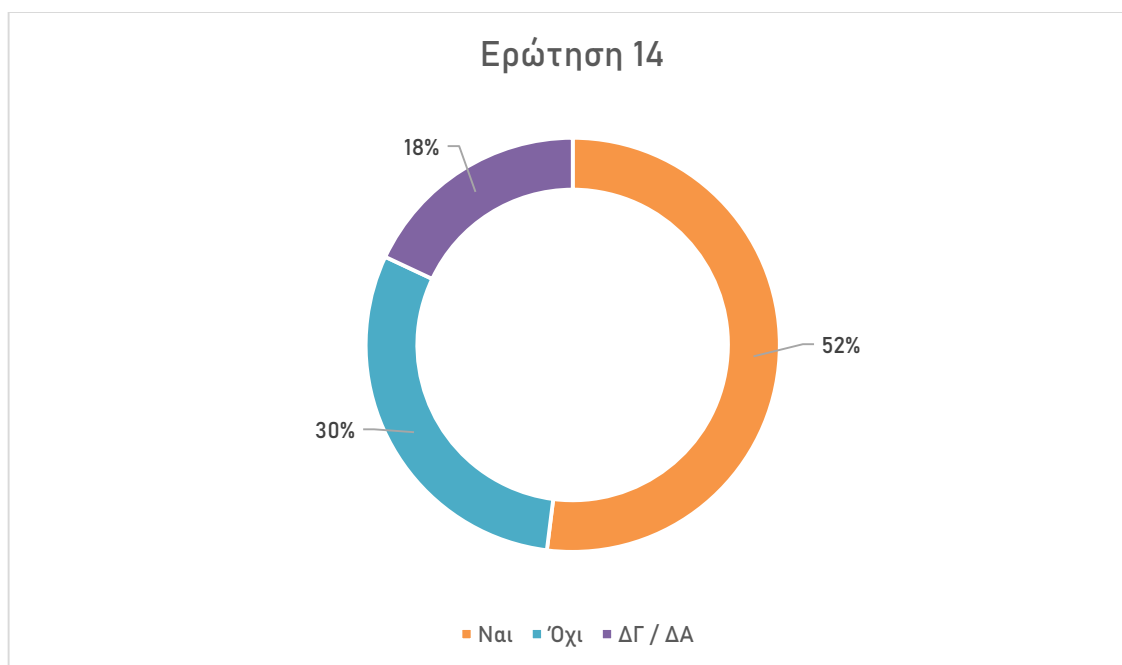


Ερώτηση 14: Γνωρίζετε τη διαφορά μεταξύ των εννοιών "διαχείρισης απόδοσης" και "αξιολόγησης απόδοσης";

Σε αυτήν την ερώτηση ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να σημειώσουν την άποψη τους σχετικά με δύο θεωρητικές έννοιες αναφορικά με την απόδοση. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει να κάνει με τον καθορισμό των προτύπων και με την διαδικασία αυτή καθ' εαυτή που πραγματοποιείται μία ή δύο φορές τον χρόνο, ενώ η διαχείριση απόδοσης αποτελεί μια συνεχή λειτουργία για την διασφάλιση της ικανοποίησης των στόχων του δημόσιου οργανισμού.

Πάνω από τους μισούς εργαζόμενους (52 %) αποφαίνονται ότι γνωρίζουν τη διαφορά μεταξύ των δύο εννοιών, όπως εξηγήθηκε παραπάνω. Ταυτόχρονα, το 30 % των συμμετεχόντων αγνοεί την αυτοδυναμία αυτών των δύο εννοιών και το υπόλοιπο μέρος του δείγματος δεν γνωρίζει ή δεν επιθυμεί να απαντήσει (ΔΓ / ΔΑ).

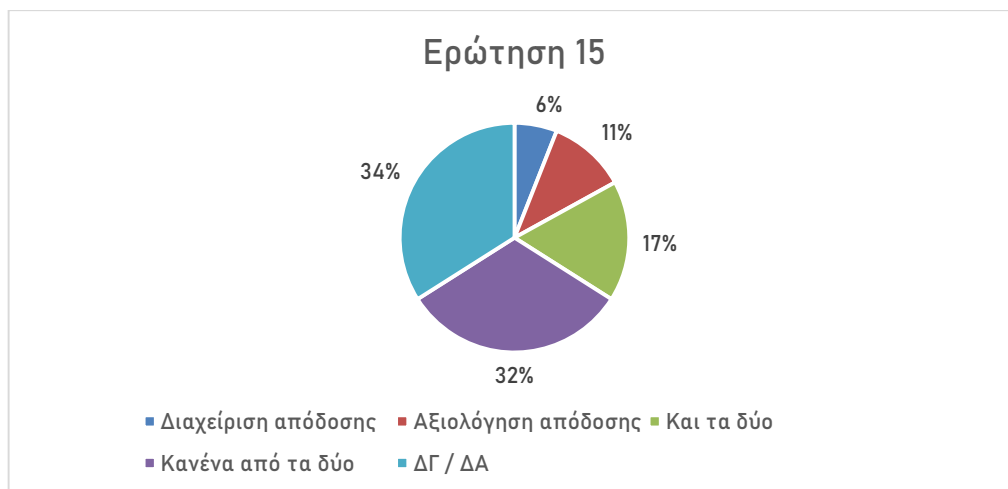
Παρουσιάζεται αναλυτικό γράφημα σε μορφή δακτυλίου για μια απλοποιημένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων σε αυτήν την ερώτηση. Δεν δίνεται πίνακας με τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για την ερώτηση αυτήν, καθώς οι διαθέσιμες απαντήσεις δεν είχαν κάποια κλίμακα βαθμονόμησης και δεν έχει νόημα ο υπολογισμός αυτών των στατιστικών ποσοτήτων.



Σχήμα 14: Διάγραμμα δακτυλίου για την Ερώτηση 14

Ερώτηση 15: Κατά τη γνώμη σας το σύστημα αξιολόγησης μέχρι στιγμής βοηθά στην διαχείριση ή την αξιολόγηση απόδοσης;

Η Ερώτηση 15 λειτουργεί ως επέκταση της ερώτησης 14 και συνδέει το τρέχον σύστημα αξιολόγησης με την στόχευσή του, σύμφωνα με την γνώμη των εργαζομένων. Φαίνεται ότι οι ερωτηθέντες απαντούν κάπως αρνητικά και το 32 % θεωρεί πως το παρόν σύστημα αξιολόγησης δεν συντελεί ούτε στην διαχείριση ούτε στην αξιολόγηση απόδοσης. Πάνω από το 1/3 δεν γνωρίζει ή δεν επιθυμεί να απαντήσει σε αυτήν την ερώτηση. Πιο μικρό πλήθος δείγματος πιστεύει πως το συγκεκριμένο σύστημα βοηθά στην πραγμάτωση και των δύο εννοιών και ελάχιστοι (6 % και 11 %) κρίνουν ότι εστιάζει μόνο σε μία από τις δύο έννοιες. Το γράφημα πίτας παρουσιάζει αναλυτικά όλα τα ποσοστά σύμφωνα με τις διαθέσιμες απαντήσεις και δεν υπάρχει ούτε τώρα λόγος για προσδιορισμό των τιμών της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης.



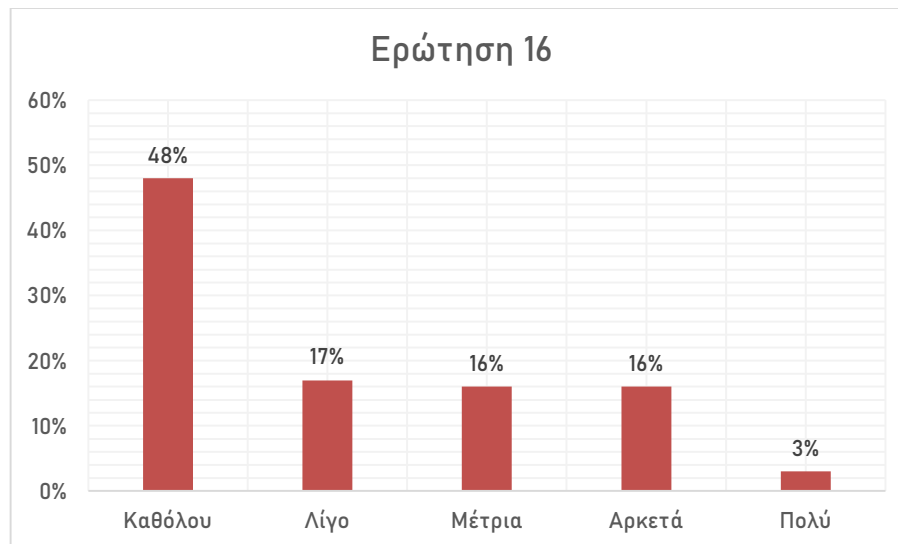
Σχήμα 15: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 15

Ερώτηση 16: Είχατε ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή σας για την πρόοδο της απόδοσής σας κατά την περίοδο αξιολόγησης;

Η ερώτηση αυτή εστιάζει στην ανάδραση που υφίσταται μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σχετικά με την απόδοση του δευτέρου στον χώρο εργασίας. Η συντριπτική πλειονότητα απαντά πως η ανατροφοδότηση των υπαλλήλων από τον επόπτη αξιολόγησης δεν μπορεί να θεωρηθεί επαρκής, αφού το 48 % εκτιμά ότι δεν υπάρχει καθόλου ανάδραση. Το 18 % των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η διαθέσιμη αλληλεπίδραση σχετικά με την πρόοδο της απόδοσης είναι ελάχιστη, ενώ το 17 % την κρίνει ως μέτρια. Συγχρόνως, το 16 % σημειώνει ότι είχε αρκετή ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή του και μόλις το 3 % επισημαίνει ότι η

ανάδραση βρίσκεται σε μεγάλο βαθμό. Ενδεχομένως, αυτές οι διαφορές εξαρτώνται και από τους διάφορους προϊσταμένους, που παίζουν τον ρόλο αξιολογητών, και η διαδικασία της αξιολόγησης διαφέρει μοιραία από τον έναν στον άλλον.

Ωστόσο, συμπυκνώνοντας την πληροφορία στις δύο τιμές της μέσης τιμής και της τυπικής απόκλισης, παρατηρείται η δυσαρέσκεια των αξιολογούμενων αναφορικά με την ενημέρωσή τους για την πρόοδο της απόδοσής τους και τι θα μπορούσε να επιτευχθεί καλύτερα. Τούτο αναδεικνύεται μέσω της χαμηλής τιμής της μέσης τιμής στον Πίνακα 14.



Σχήμα 16: Διάγραμμα ράβδων για την Ερώτηση 16

Ερώτηση 16	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,090
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,242

Πίνακας 14: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 16

Ερώτηση 17: Ο αξιολογητής σας συμβουλεύει σχετικά με το πώς να βελτιώσετε την απόδοσή σας;

Η Ερώτηση 17 φαίνεται αρκετά παρεμφερής με την προηγούμενη ερώτηση, καθώς εξετάζεται εκ νέου ο ρόλος του αξιολογητή και η επίδραση του στην άνοδο της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Γι' αυτόν το λόγο, τα αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια μοιάζουν παρόμοια με αυτά της Ερώτησης 16. Σύμφωνα με τις απαντήσεις, πάνω από τους τέσσερις στους δέκα (43 %) πιστεύουν ότι ο αξιολογητής δεν παρέχει αρκετές συμβουλές για την

βελτίωση της απόδοσης. Ζυγισμένα είναι και τα ποσοστά (18 %) μεταξύ των απαντήσεων λίγο, μέτρια και αρκετά. Τέλος, το υπόλοιπο 3 % εκτιμά ότι ο αξιολογητής δίνει πολλές συμβουλές σχετικά με την βελτίωση της αποδοτικότητας.

Ο πίνακας με τους στατιστικούς δείκτες φανερώνει λίγο καλύτερη απόκριση σε σχέση με την προηγούμενη συναφή ερώτηση. Παρ' όλα αυτά, η τιμή της μέσης τιμής είναι σχετικά απογοητευτική και επιτάσσει έναν πιο ενεργό ρόλο από πλευράς αξιολογητή εντός του εξεταζόμενου δημόσιου οργανισμού. Μία από τις κύριες αρμοδιότητες του αποτελεί η καθοδήγηση των υπαλλήλων για πιο εύστοχες κινήσεις, διόρθωση των αδυναμιών και εστίαση στις δεξιότητες τους.



Σχήμα 17: Σχήμα δακτυλίου για την Ερώτηση 17

Ερώτηση 17	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,200
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,249

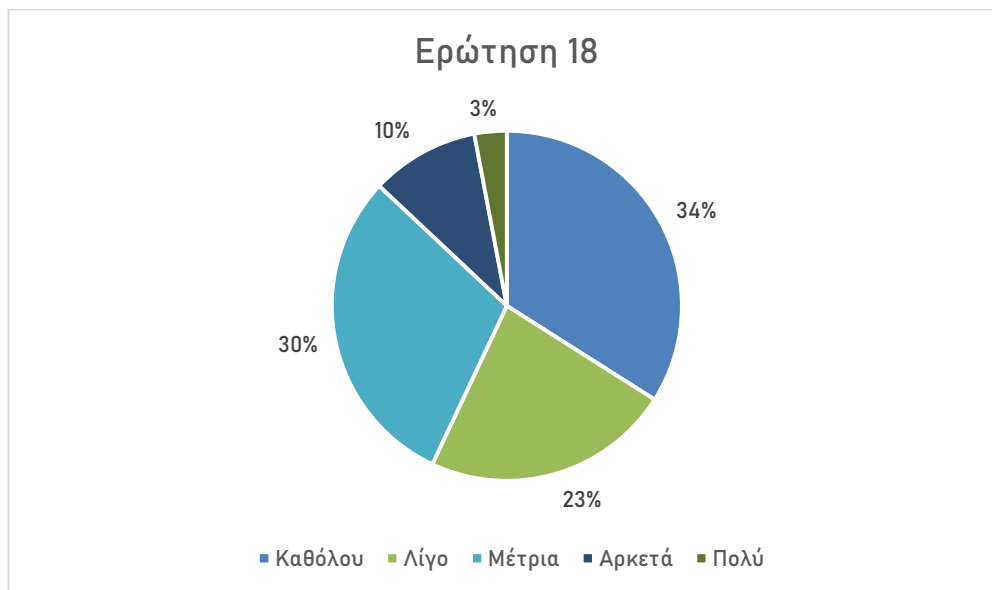
Πίνακας 15: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 17

Ερώτηση 18: Θεωρείτε ότι οι αξιολογητές έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση;

Η Ερώτηση 18 αναφέρεται στην επάρκεια της εκπαίδευσης των αξιολογητών και στο βαθμό ικανότητας τους για να προβούν στη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων. Μόλις το

13% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αξιολογητές είναι τουλάχιστον αρκετά εκπαιδευμένοι για αυτήν την κατάσταση. Ακόμη, το 34 % εκτιμά ότι δεν κατέχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση ενώ την ίδια χρονική στιγμή το 53 % πιστεύει ότι οι αξιολογητές είναι εκπαιδευμένοι από λίγο έως και μέτρια για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση.

Αναλυτικά ποσοστά παρέχονται στο διάγραμμα πίτας στο επόμενο σχήμα. Η μέση τιμή κινείται λίγο πάνω από 2 υποδηλώνοντας το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα άτομα που υλοποιούν την αξιολόγηση δεν είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα. Γι' αυτό το λόγο, χρειάζεται ένα συγκεκριμένο training για την εκμάθηση της διαδικασίας και της τήρησης όλων εκείνων των προτύπων που διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και προβάλλουν την συνολική αξία των εργαζομένων.



Σχήμα 18: Διάγραμμα σε μορφή πίτας για την Ερώτηση 18

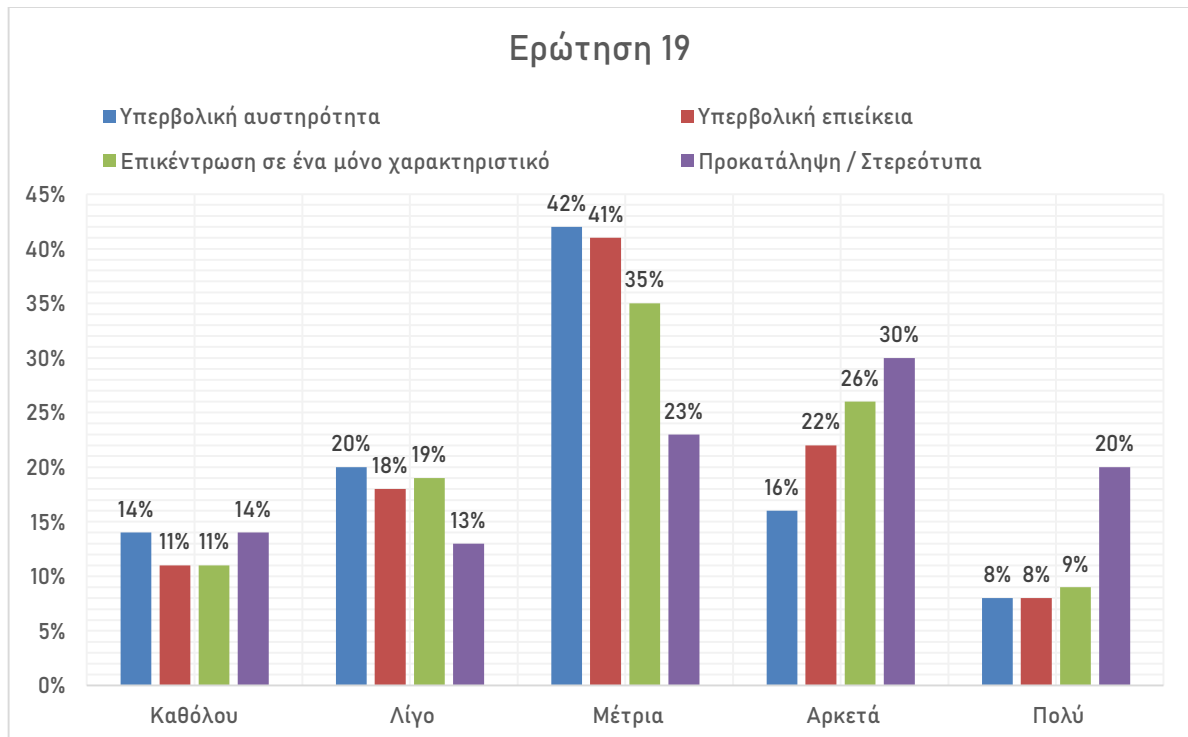
Ερώτηση 18	
Μέση Τιμή ( $\mu$ )	2,250
Τυπική Απόκλιση ( $\sigma$ )	1,118

Πίνακας 16: Στατιστικός πίνακας για την Ερώτηση 18

Ερώτηση 19: Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται και κατά την διαδικασία αξιολόγησης υιοθετούν και εφαρμόζουν τα παρακάτω με συνέπεια να προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση (σφάλματα);

Σε αυτήν την ερώτηση εξετάζονται τα πιθανά αίτια της εσφαλμένης αξιολόγησης για τα οποία δίνονται τέσσερις διαθέσιμες επιλογές με κατάλληλη κλίμακα βαθμονόμησης, έτσι ώστε να μπορεί κανείς να προβεί σε συγκριτική αντιπαράθεσή τους. Παρατηρεί κανείς ότι η υπερβολική αυστηρότητα και η αντίστοιχη επιείκεια επηρεάζουν μέτρια σύμφωνα με πάνω από τέσσερις στους 40 συμμετέχοντες. Αυτό που αξίζει να επισημανθεί είναι πως οι μισοί ακριβώς πιστεύουν ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται από αρκετά έως πολύ από τις προκαταλήψεις και τα στερεότυπα που ενδεχομένως υφίστανται. Το 35 % των εργαζομένων θεωρεί ότι οι αξιολογητές επικεντρώνονται σε ένα μόνο χαρακτηριστικό και το 26 % πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει σε αρκετό βαθμό, ενώ σχεδόν ένας στους δέκα επισημαίνει ότι γίνεται σε μεγάλο βαθμό.

Στο παρακάτω σχήμα απεικονίζεται το συγκριτικό ραβδόγραμμα με τα αναλυτικά ποσοστά για κάθε μία από τις τέσσερις παραμέτρους των σφαλμάτων (στο υπόμνημα) και με κριτήριο την κλίμακα βαθμονόμησης από Καθόλου έως Πολύ. Με αυτόν τον τρόπο, μπορεί άμεσα να παρατηρήσει κάποιος τον βαθμό επιρροής κάθε χαρακτηριστικού στην διαδικασία της αξιολόγησης σύμφωνα με την άποψη των εργαζομένων.



Σχήμα 19: Συγκριτικό ραβδόγραμμα σχετικά με την Ερώτηση 19

Ερώτηση 20: Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης;

Η συμβουλευτική συνέντευξη αποτελεί ένα αναγκαίο μέρος της συνολικής έκθεσης της αξιολόγησης του εργαζομένου και συμβαίνει λίγο πριν την ολοκλήρωσή της. Ωστόσο, το 65 % των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δεν έχει λάβει μέρος σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον προϊστάμενο τους. Ενδεχομένως να έχουν κληθεί, αλλά να μην αποφάσισαν να συμμετάσχουν σε αυτό το μέρος. Αντιθέτως το 35 % έχει συμμετάσχει σε μια τέτοια διαδικασία.



Σχήμα 20: Διάγραμμα δακτυλίου για την Ερώτηση 20

Ερώτηση 21: Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης;

Η συγκεκριμένη ερώτηση σχετίζεται με την γνωστοποίηση της βαθμολογίας που έχει λάβει κάθε εργαζόμενος κατά την αξιολόγησή του, ώστε να γνωρίζει και ο ίδιος το πόσο αποδοτικός είναι. Ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων δεν έχουν ενημερωθεί, σχεδόν επτά στους δέκα, γιατί ενδεχομένως η διαδικασία της αξιολόγησης εντός του οργανισμού δεν είχε ολοκληρωθεί κατά την διάρκεια της κοινωνικής έρευνας. Παρ' όλα αυτά το 31 % των συμμετεχόντων έχουν ενημερωθεί για τα εν λόγω αποτελέσματα σχετικά με την αξιολόγηση.



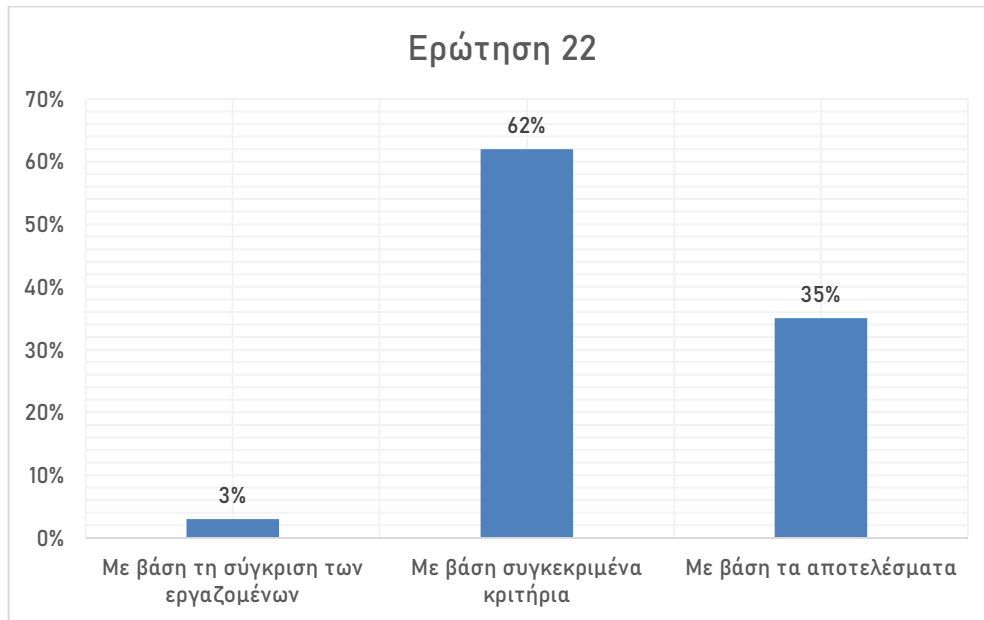
Σχήμα 21: Διάγραμμα πίτας για την Ερώτηση 21

Ερώτηση 22: Ποια από τις παρακάτω μεθόδους θεωρείτε πιο κατάλληλη για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων;

Ζητείται από τους συμμετέχοντες να επιλέξουν την κατάλληλη τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσής τους σύμφωνα με τις τρεις απαντήσεις που φαίνονται στο ραβδόγραμμα. Η συντριπτική πλειονότητα απορρίπτει την συγκριτική μέθοδο μεταξύ των εργαζομένων ενδεχομένως λόγω κινδύνων ανταγωνισμού και διχόνοιας. Πάνω από έξι στους δέκα (62 %) ερωτηθέντες θεωρεί ότι η αξιολόγηση πρέπει να στοιχειοθετείται με σαφώς ορισμένα κριτήρια. Από την άλλη πλευρά, το 35 % κρίνει ότι η πιο κατάλληλη τεχνική για την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι εκείνη που βασίζεται στα απτά αποτελέσματα και στο τελικό τους έργο.

Το παρακάτω διάγραμμα στηλών δίνει αναλυτικά τις απαντήσεις των ατόμων, που έλαβαν μέρος στην κοινωνική έρευνα, σε μορφή ποσοστών.





Σχήμα 22: Ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 22

Ερώτηση 23: Ποιος πιστεύετε ότι πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις)

Αυτή η ερώτηση σχετίζεται με τα άτομα που πραγματοποιούν την αξιολόγηση και την άποψη των εργαζομένων για την επάρκεια και την αποτελεσματικότητά τους. Μιας και είναι η μοναδική ερώτηση που επιτρέπονται πολλαπλές απαντήσεις, το άθροισμα των ποσοστών δεν αθροίζει σε 100 %, όπως στις προηγούμενες περιπτώσεις.

Σχεδόν οι μισοί (49 %) επισημαίνει ότι για την διεξαγωγή της αξιολόγησης των εργαζομένων απαιτείται αμοιβαία συνεργασία του προϊστάμενου, των υφισταμένων, των συναδέλφων, των πολιτών και του ίδιου του εργαζομένου. Έπειτα από αυτό, οι καταλληλότεροι για αξιολόγηση θεωρούνται οι προϊστάμενοι με 46 %, ενώ ακολουθούν οι συνάδελφοι με 18 %. Το 15 % των ερωτηθέντων εκτιμά ότι πιο επαρκής είναι η μέθοδος της αυτοαξιολόγησης και το 12 % υπογραμμίζει ότι και οι υφισταμένοι μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση των υπαλλήλων. Τέλος, το 9 % των συμμετεχόντων δηλώνει πως η κρίση των πολιτών είναι πιο αξιόπιστη ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης εντός του μελετώμενου δημόσιου οργανισμού.

Το παρακάτω γράφημα προσφέρει μια καλύτερη δυνατότητα καταγραφής και ανάλυσης των απαντήσεων στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Σχήμα 23: Διάγραμμα σε μορφή δακτυλίου για την Ερώτηση 23

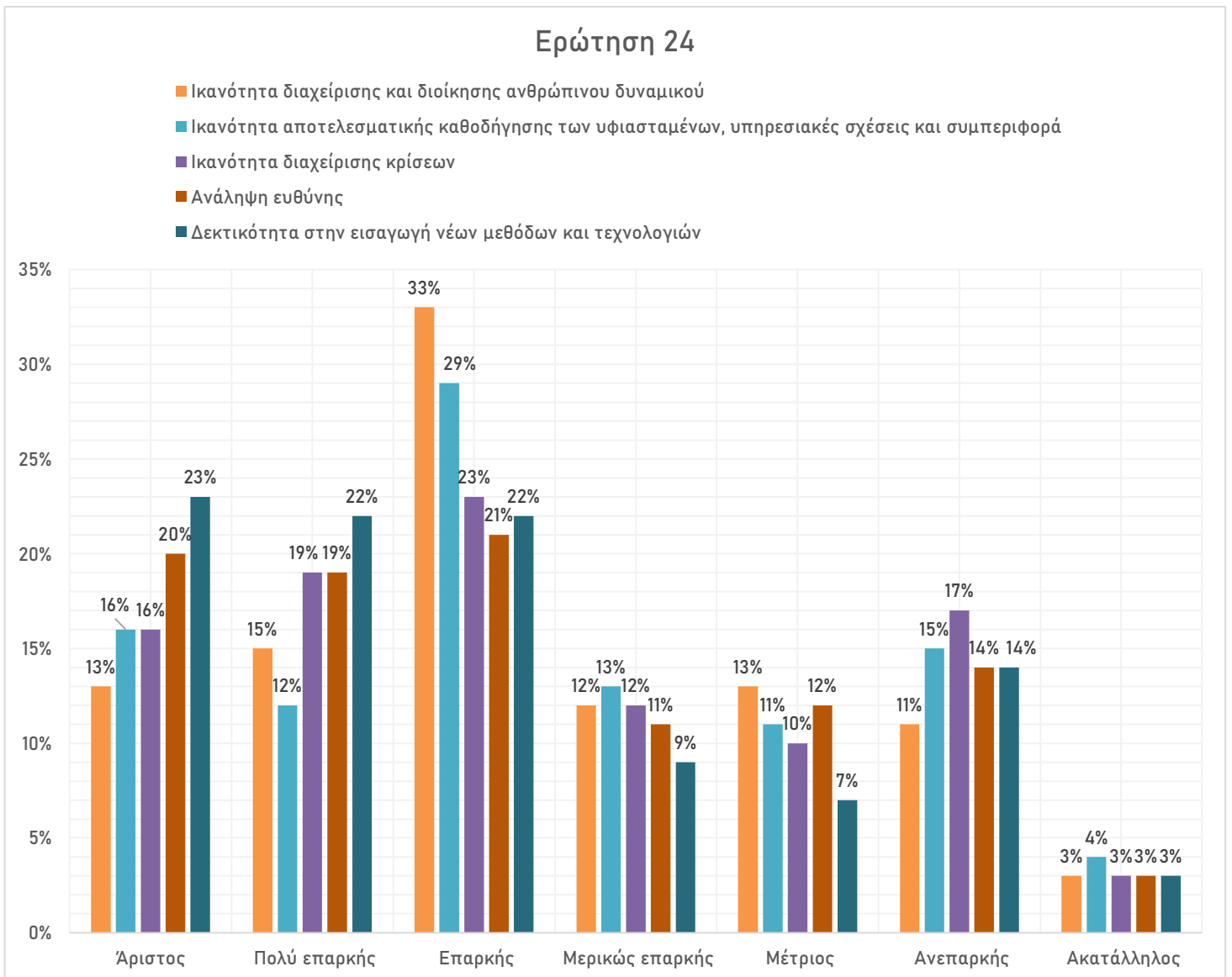
Ερώτηση 24: Εάν η αξιολόγησή σας διεξάγεται από τον προϊστάμενο σας πώς θα τον βαθμολογούσατε σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια;

Σε αυτήν την ερώτηση ζητείται άμεσα από τους υφισταμένους να αξιολογήσουν το προϊστάμενο τους σύμφωνα με 5 ξεχωριστά κριτήρια ως προς τις ικανότητές του και 7 βαθμολογικές κλίμακες, όπως ακριβώς φαίνεται στο υπόδειγμα της ενότητας 3.3.2.

Στο παρακάτω συγκριτικό διάγραμμα ράβδων, οπτικοποιείται πλήρως η συνολική πληροφορία σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν αναφορικά με τις ικανότητες των προϊσταμένων, τα ηγετικά τους χαρακτηριστικά και την προσαρμοστικότητα τους. Αρχικά, παρατηρείται πως η απάντηση Επαρκής, που είναι η 3<sup>η</sup> καλύτερη βαθμολογία, κυριαρχεί και στα πέντε κριτήρια εκτός της δεκτικότητας στην εισαγωγή νέων μεθόδων, όπου οριακά υπερτερεί η βαθμολογία Άριστος. Οι υφιστάμενοι είναι σχετικά δυσαρεστημένοι με την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων των προϊσταμένων τους, αφού το 17 % πιστεύει ότι είναι ανεπαρκείς και το 3 % ακατάλληλοι. Σε όλα τα κριτήρια, και στα πέντε, η 2<sup>η</sup> μικρότερη διασπορά των απαντήσεων φαίνεται να είναι στην επιλογή Μερικώς επαρκής, που συνιστά και την 4<sup>η</sup> καλύτερη βαθμολόγηση από τις επτά δυνατές, αφού κυμαίνεται από 9 % έως και 13 %. Η μικρότερη μεταβλητότητα των ποσοστών συμβαίνει στην χειρότερη βαθμολογία, όπου και ο προϊστάμενος αξιολογείται ως ακατάλληλος, όμως τα αντίστοιχα ποσοστά δεν υπερβαίνουν ποτέ το 4 %. Οι προϊστάμενοι θεωρούνται τουλάχιστον Επαρκείς από το 61 % των ερωτηθέντων ως προς την ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την

αποτελεσματική καθοδήγηση ισούται με 57 %. Το 53 % των συμμετεχόντων εκτιμά ότι οι προϊστάμενοι έχουν μερική επάρκεια ή μεγαλύτερη αδυναμία αναφορικά με τη διαχείριση κρίσεων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την ανάληψη ευθύνης εκτιμάται στο 40 %. Τέλος, το 67 % του δείγματος δήλωσε ότι οι προϊστάμενοι τους είναι τουλάχιστον Επαρκείς ως προς την δεκτικότητα τους στην εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνολογιών.

Η παρακάτω σελίδα αφιερώνεται στο εν λόγω ραβδόγραμμα για ποιοτικότερη καταγραφή των ποσοτικών αποτελεσμάτων σχετικά με την εξεταζόμενη ερώτηση.



Σχήμα 24: Συγκριτικό ραβδόγραμμα για την Ερώτηση 24

Ερώτηση 25: Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της;

Η συγκεκριμένη ερώτηση στοχεύει στις προσπάθειες training και εξέλιξης των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε συνάρτηση με την αξιολόγηση της απόδοσης, που έχει πραγματοποιηθεί. Οι απαντήσεις δείχνουν ότι πάνω από τέσσερις στους δέκα (42 %) θεωρούν ότι τέτοια προγράμματα δεν υλοποιούνται, ενώ μόλις το 26 % επισημαίνει ότι έχει παρατηρήσει τέτοιες δράσεις στον χώρο εργασίας. Τέλος, ένα πολύ σημαντικό ποσοστό (33 %) υπογραμμίζει ότι δεν γνωρίζει ή δεν επιθυμεί να απαντήσει εάν ο εξεταζόμενος δημόσιος οργανισμός προβαίνει σε τέτοια επιμορφωτικά σεμινάρια με στόχο την ανάπτυξη των εργαζομένων. Γι' αυτούς τους λόγους, η διεύθυνση του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου οφείλει να δώσει ενδεχομένως περισσότερη έμφαση στην κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων με τα ενδεικνυόμενα έτσι ώστε να αναδειχθούν οι δεξιότητες του προσωπικού και να εμπλουτιστούν οι γνώσεις τους.

Παρουσιάζεται και το διάγραμμα πίτας με τις τρεις διαθέσιμες απαντήσεις και το ανάλογο μέρος τους σύμφωνα με την κατανομή των απαντήσεων.

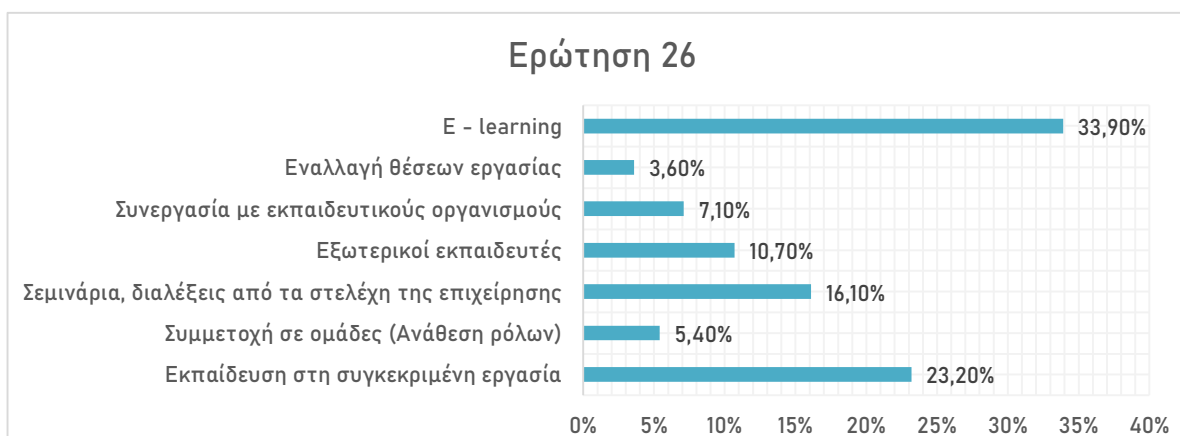


Σχήμα 25: Διάγραμμα σε μορφή πίτας για την Ερώτηση 25

Ερώτηση 26: Εάν ΝΑΙ ποιες μεθόδους εφαρμόζει ο οργανισμός σας για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού σας βάσει των αποτελεσμάτων αξιολόγησης;

Η Ερώτηση 26 αποτελεί προέκταση της προηγούμενης ερώτησης και αποτυπώνει την άποψη του προσωπικού σχετικά με τις τεχνικές που αξιοποιεί ο δημόσιος οργανισμός για να εκπαιδεύσει τους εργαζομένους του. Οι λιγότερο προσφιλείς απαντήσεις ήταν η εναλλαγή θέσεων εργασίας, η συμμετοχή σε ομάδες και η συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς κατά αύξουσα ποσοστιαία σειρά. Η κυρίαρχη επιλογή ήταν αυτή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης (e – learning) και ακολουθεί η στοχευμένη βοήθεια σε συγκεκριμένα θέματα της εργασίας. Τέλος, σημαντικό είναι και το ποσοστό εκείνων που βλέπουν ότι ο οργανισμός διοργανώνει σεμινάρια ή αντίστοιχες διαλέξεις από στελέχη του οργανισμού για την πληρέστερη ενημέρωση του προσωπικού.

Το παρακάτω γράφημα οριζοντίων ράβδων δίνει τα συνολικά αποτελέσματα σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν.

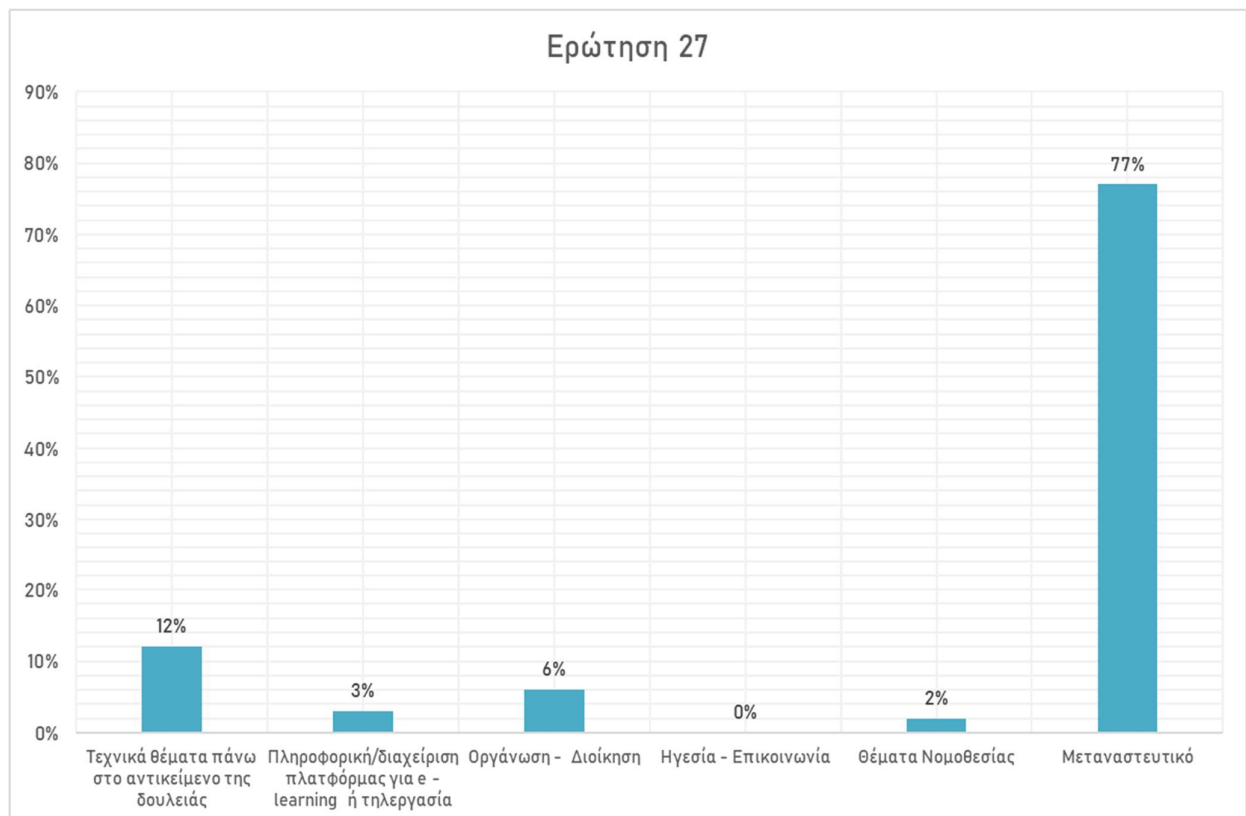


Σχήμα 26: Διάγραμμα οριζοντίων ράβδων για την Ερώτηση 26

Στην επόμενη σελίδα ακολουθεί η τελευταία ερώτηση ολοκληρώνοντας με αυτόν την πρώτη προσέγγιση στην ποσοτική ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηματολογίων.

Ερώτηση 27: Σε ποιά αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη του οργανισμού σας.

Η τελευταία ερώτηση πραγματεύεται το περιεχόμενο της εκπαίδευσης των εργαζομένων εντός του δημόσιου οργανισμού. Η συντριπτική πλειονότητα (77 %) αποκρίνεται πως εκπαιδεύεται σε θέματα που άπτονται του μεταναστευτικού, μιας και μελετάται η περίπτωση του Υπουργείου Μετανάστευσης & Ασύλου. Η δεύτερη πιο δημοφιλής απάντηση έγκειται στα συγκεκριμένα ζητήματα που αφορούν στο τεχνικό κομμάτι της εργασίας. Ελάχιστοι έχουν απαντήσει πως εκπαιδεύονται στη διαχείριση κάποιας πλατφόρμας, στην οργάνωση – διοίκηση ή σε θέματα που σχετίζονται με νομοθετικές ρυθμίσεις. Τέλος, ούτε ένας επιλέγει το αντικείμενο της ηγεσίας – επικοινωνίας.



Σχήμα 27: Διάγραμμα στήλων για την Ερώτηση 27

### 3.5 Ανάλυση αποτελεσμάτων με επαγωγική στατιστική

#### 3.5.1 Ανάλυση συσχετίσεων για την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας

Οι συντελεστές συσχέτισης Spearman για τις ερωτήσεις 7-13, 16-19 και 24 με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα. Προκύπτει ότι τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα συσχετίζονται θετικά με τη γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα ( $r=.354$ ,  $p<.01$ ) και την ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή για την πρόοδο της απόδοσης κατά την περίοδο αξιολόγησης ( $r=.301$ ,  $p<.01$ ). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας έχουν λεπτομερέστερη γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα και λαμβάνουν περισσότερη ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή για την πρόοδο της απόδοσης κατά την περίοδο αξιολόγησης.

Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα συσχετίζονται αρνητικά με την αξιολόγηση του προϊστάμενου ως προς την ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ( $r=-.249$ ,  $p<.05$ ), την ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά ( $r=-.212$ ,  $p<.05$ ), την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων ( $r=-.273$ ,  $p<.01$ ), την ανάληψη ευθύνης ( $r=-.314$ ,  $p<.01$ ) και τη δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών ( $r=-.307$ ,  $p<.01$ ). Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό από τους νεότερους, ότι ο προϊστάμενος ως αξιολογητής θα είχε τις ικανότητες που αναφέρονται παραπάνω.

Στο ίδιο πλαίσιο παρατηρούνται και οι συσχετίσεις των ερωτήσεων 7-13, 16-19 και 24 με την ηλικία του συμμετέχοντα, καθώς η μεγαλύτερη ηλικία ταυτίζεται σε μεγάλο βαθμό με περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας. Συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας λαμβάνουν περισσότερη ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή για την πρόοδο της απόδοσης κατά την περίοδο αξιολόγησης και αναγνωρίζουν σε μικρότερο βαθμό από τους νεότερους, ότι ο προϊστάμενος ως αξιολογητής θα είχε τις κατάλληλες ικανότητες. Μία συσχέτιση που εμφανίζεται μόνο με την ηλικία και όχι με τα χρόνια υπηρεσίας είναι ότι οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα ( $r=.204$ ,  $p<.05$ ).

	Ηλικία	Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα
7. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα;	0.179	.354**
8. Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα;	.204*	0.141
9. Θεωρείτε ότι το τρέχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;	0.046	0.142
10. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού βοηθά το δημόσιο τομέα να διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους του;	-0.025	-0.14
11. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτει η Διεύθυνση/Ανώτερη Διοίκηση;	0.165	0.118
12. Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας;	0.127	0.104
13. Συμμετείχατε στον καθορισμό των ατομικών σας στόχων, πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης;	0.052	0.081
16. Είχατε ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή σας για την πρόοδο της απόδοσής σας κατά την περίοδο αξιολόγησης;	.256*	.301**
17. Ο αξιολογητής σας συμβουλεύει σχετικά με το πώς να βελτιώσετε την απόδοσή σας;	0.165	0.141
18. Θεωρείτε ότι οι αξιολογητές έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση;	0.128	0.133
19. Υπερβολική αυστηρότητα	-0.015	-0.006
19. Υπερβολική επιείκεια	0.148	-0.112



19. Επικέντρωση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό	-0.047	0.007
19. Προκατάληψη / στερεότυπα	-0.049	-0.09
24. Ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού	-.280**	-.249*
24. Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	-.270**	-.212*
24. Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	-.287**	-.273**
24. Ανάλυση ευθύνης	-.292**	-.314**
24. Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	-.339**	-.307**

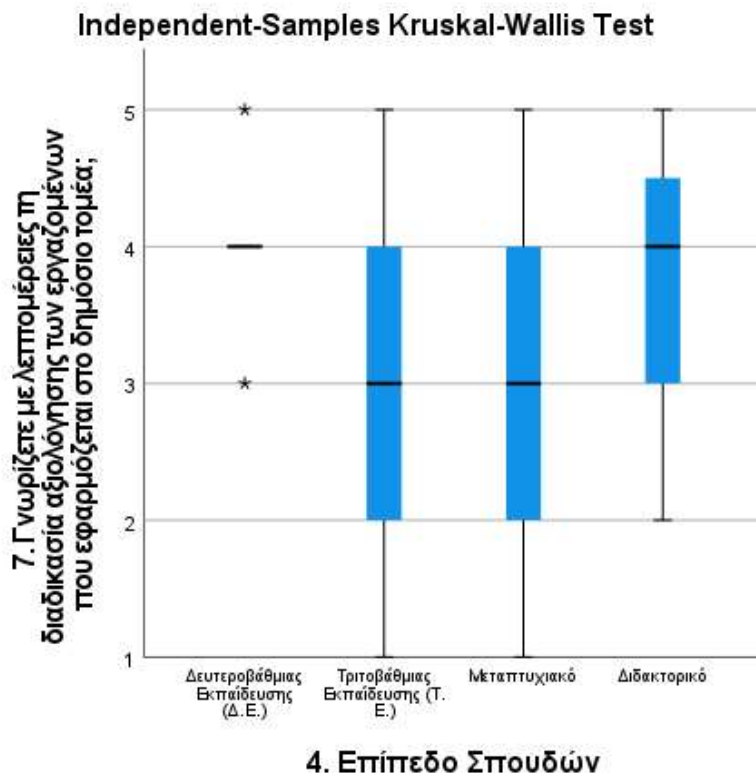
Πίνακας 17: Συντελεστές συσχέτισης Spearman για τις ερωτήσεις 7-13, 16-19 και 24 με την ηλικία και τα χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

\* $p < .05$ , \*\* $p < .01$

### 3.5.2 Μη παραμετρικοί έλεγχοι Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που προέκυψαν μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων σπουδών των εργαζομένων, στις ερωτήσεις 7-13, 16-19, 24.

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 7 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 7 ( $\chi^2(2) = 10,92$ ,  $p = .012$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων (Πίνακας 2) και το boxplot (Διάγραμμα 1) παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών γνωρίζουν με περισσότερη λεπτομέρεια τη διαδικασία αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού και τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ. Βέβαια, τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων δεν μπορούν να γενικευθούν καθώς  $adj. p > .05$ .



Σχήμα 28: Βoxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 7

**Independent-Samples Kruskal-Wallis Test**

**Summary**

Total N	100
Test Statistic	10.919 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.012

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Μεταπτυχιακό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	.435	6.307	.069	.945	1.000
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	-22.528	10.685	-2.108	.035	.210
Μεταπτυχιακό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	29.814	11.329	2.632	.008	.051
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Διδακτορικό	-22.094	11.136	-1.984	.047	.284
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	29.379	11.755	2.499	.012	.075
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	7.286	14.580	.500	.617	1.000

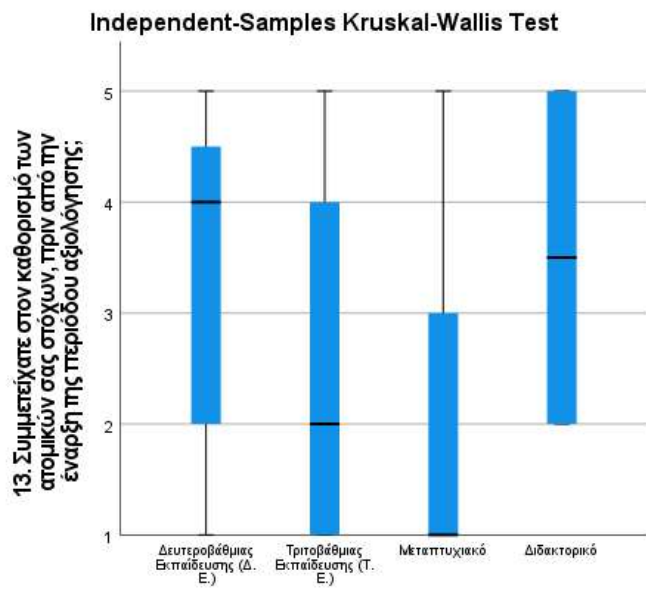
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 18: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 7

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 13 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 13 ( $\chi^2(2) = 11,40, p = .010$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου συμμετείχαν περισσότερο στον καθορισμό των ατομικών τους στόχων, πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $adj. p = .029$ ). Τα αποτελέσματα των υπόλοιπων συγκρίσεων δεν μπορούν να γενικευθούν καθώς ( $adj. p > .05$ ).



Σχήμα 29: Βoxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 13

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	11.400 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.010

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Μεταπτυχιακό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	5.981	6.183	.967	.333	1.000
Μεταπτυχιακό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	24.338	11.107	2.191	.028	.171
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	-29.544	10.476	-2.820	.005	.029
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	18.357	11.525	1.593	.111	.667
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Διδακτορικό	-23.562	10.918	-2.158	.031	.185
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Διδακτορικό	-5.205	14.295	-.364	.716	1.000

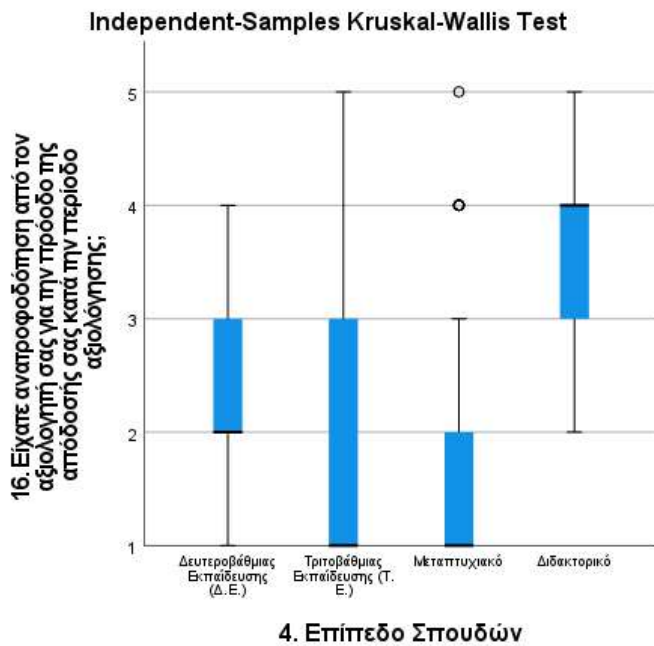
Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 19: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 16 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 16 ( $\chi^2(3) = 14,27, p = .003$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου είχαν περισσότερη ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή τους κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού (*adj. p* = .002) και τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ (*adj. p* = .007).



Σχήμα 30: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 16

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	14.274 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.003

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Μεταπτυχιακό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	1.845	6.080	.303	.762	1.000
Μεταπτυχιακό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	15.856	10.922	1.452	.147	.879
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	-36.767	10.301	-3.569	<.001	.002
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	14.011	11.332	1.236	.216	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Διδακτορικό	-34.922	10.735	-3.253	.001	.007
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Διδακτορικό	-20.911	14.056	-1.488	.137	.821

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

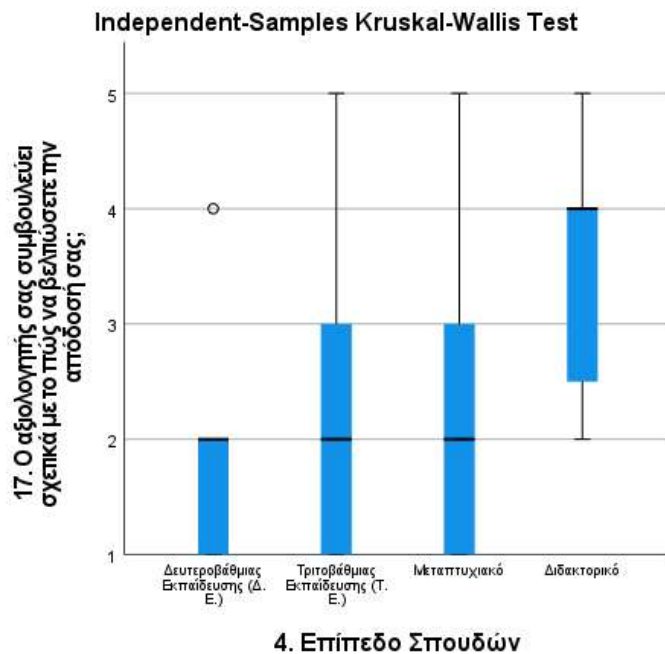
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 20: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

16

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 17 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 17 ( $\chi^2(3) = 9,14$ ,  $p = .028$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι αξιολογείται τους συμβουλευεί σχετικά με το πώς να βελτιώσουν την απόδοσή τους, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $adj. p = .022$ ) και τους απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $adj. p = .036$ ).



Σχήμα 31: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 17



## Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

### Summary

Total N	100
Test Statistic	9.137 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.028

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-3.589	11.087	-.324	.746	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	-4.085	11.504	-.355	.723	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Διδακτορικό	-33.991	14.269	-2.382	.017	.103
Μεταπτυχιακό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	.496	6.172	.080	.936	1.000
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	-30.402	10.457	-2.907	.004	.022
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Διδακτορικό	-29.906	10.898	-2.744	.006	.036

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

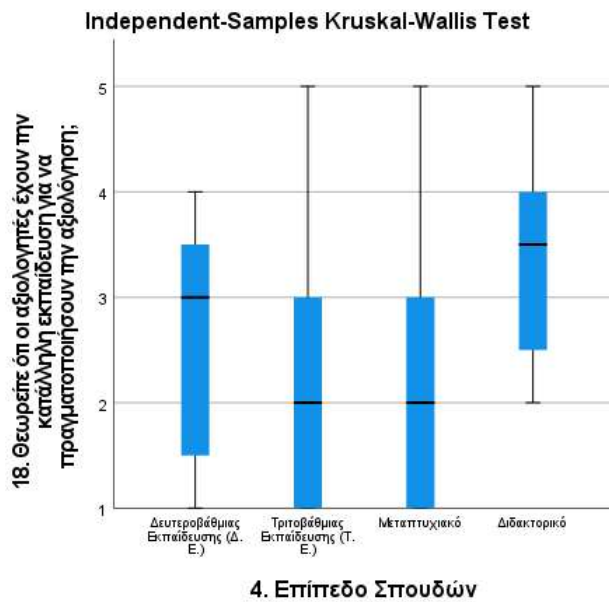
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 21: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

17

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 18 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 18 ( $\chi^2(3)= 9,96, p=.019$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι αξιολογητές έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού (*adj. p = .015*).



Σχήμα 27: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 18

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	9.960 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.019

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Μεταπτυχιακό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	6.792	6.232	1.090	.276	1.000
Μεταπτυχιακό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	13.912	11.194	1.243	.214	1.000
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	-31.886	10.558	-3.020	.003	.015
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	7.121	11.615	.613	.540	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Διδακτορικό	-25.094	11.003	-2.281	.023	.135
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Διδακτορικό	-17.973	14.406	-1.248	.212	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

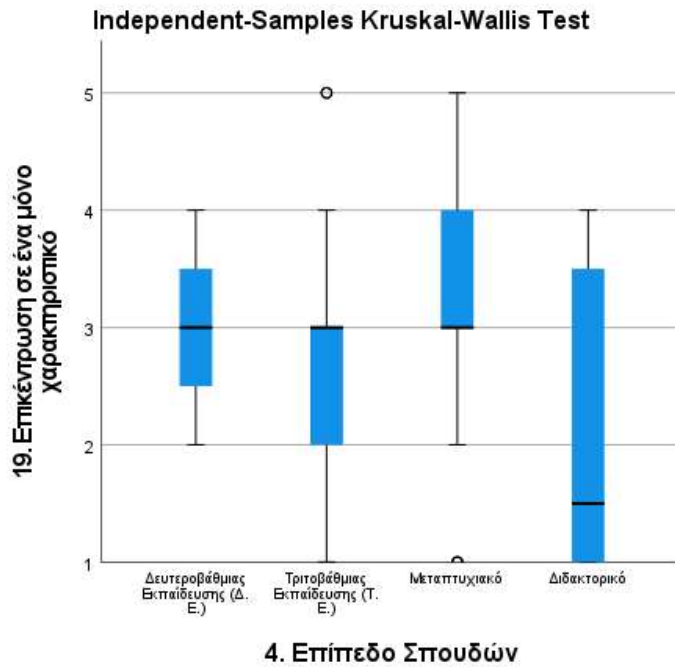
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 22: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

18

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 19 και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών στην Ερώτηση 19 ( $\chi^2(3)= 9,96, p=.019$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι αξιολογητές επικεντρώνονται σε ένα μόνο χαρακτηριστικό, εύρημα όμως το οποίο δεν μπορεί να γενικευθεί (*adj. p = .067 > .05*).



Σχήμα 28: Βoxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 19

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

##### Summary

Total N	100
Test Statistic	9.957 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.019

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	12.141	11.063	1.097	.272	1.000
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	15.607	14.485	1.077	.281	1.000
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	26.929	10.616	2.537	.011	.067
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	3.467	11.679	.297	.767	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-14.789	6.266	-2.360	.018	.110
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-11.322	11.256	-1.006	.314	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

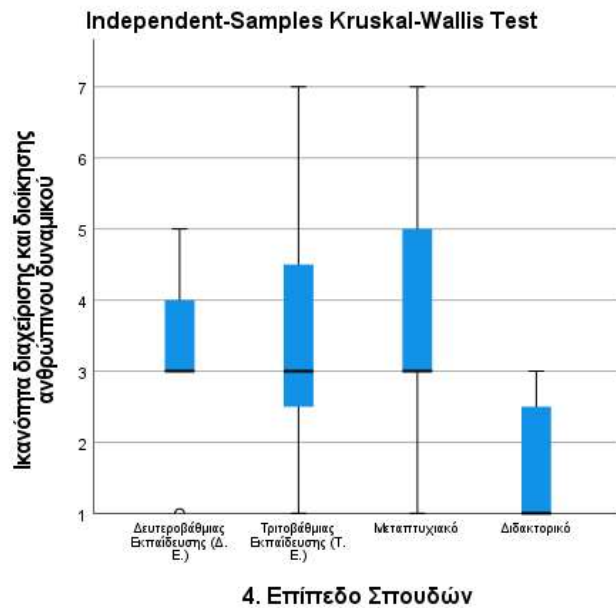
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 23: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

19

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 (Ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού) και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών ( $\chi^2(3)= 11,97$ ,  $p=.007$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές έχουν ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $adj. p = .003$ ) και τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ ( $adj. p = .023$ ).



Σχήμα 29: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

##### Summary

Total N	100
Test Statistic	11.968 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.007

a. The test statistic is adjusted for ties.

**Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	31.321	14.660	2.137	.033	.196
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	32.391	11.197	2.893	.004	.023
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	37.156	10.744	3.458	<.001	.003
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	-1.069	11.819	-.090	.928	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-5.834	11.391	-.512	.609	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-4.765	6.341	-.751	.452	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

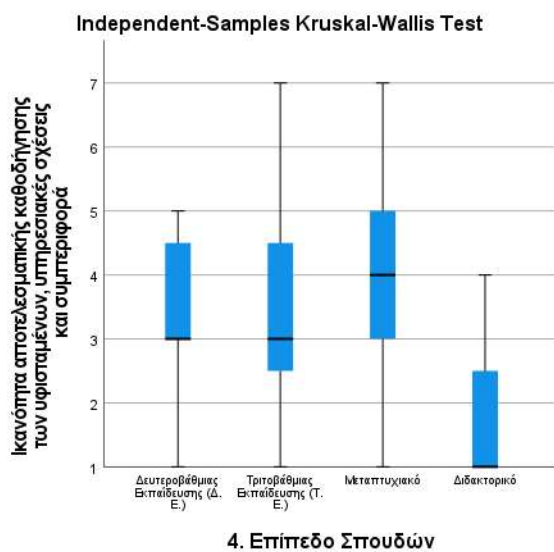
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 24: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

24

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 (Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά) και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών ( $\chi^2(3)=9,82, p=.020$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές έχουν ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $adj. p = .011$ ).



Σχήμα 30: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	9.822 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.020

a. The test statistic is adjusted for ties.



### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	28.313	11.253	2.516	.012	.071
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	29.000	14.734	1.968	.049	.294
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	33.792	10.798	3.129	.002	.011
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	.688	11.879	.058	.954	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-5.480	6.373	-.860	.390	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-4.792	11.449	-.419	.676	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

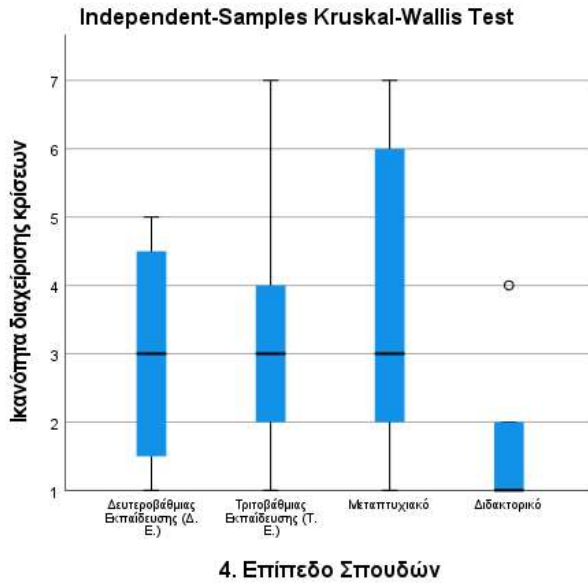
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 25: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

24

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 (Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων) και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών ( $\chi^2(3)= 11,54, p=.003$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές έχουν ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού (*adj. p = .005*) και τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ (*adj. p = .039*).



Σχήμα 31: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	11.539 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.009

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	23.768	14.783	1.608	.108	.647
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	30.734	11.290	2.722	.006	.039
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	36.087	10.834	3.331	<.001	.005
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	-6.967	11.918	-.585	.559	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-12.319	11.487	-1.073	.283	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-5.353	6.394	-.837	.403	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

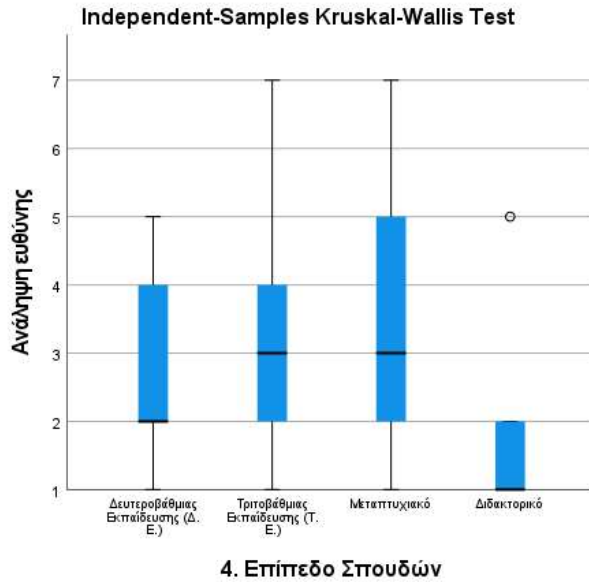
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 26: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

24

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 (Ανάληψη ευθύνης) και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών ( $\chi^2(3) = 8,73$ ,  $p = .033$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές έχουν ικανότητα ανάληψης ευθύνης, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού (*adj. p* = .024).



Σχήμα 32: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24

### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

#### Summary

Total N	100
Test Statistic	8.731 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig. (2-sided test)	.033

a. The test statistic is adjusted for ties.

### Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	19.893	14.789	1.345	.179	1.000
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	27.547	11.295	2.439	.015	.088
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	31.212	10.839	2.880	.004	.024
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	-7.654	11.923	-.642	.521	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-11.319	11.492	-.985	.325	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-3.665	6.397	-.573	.567	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

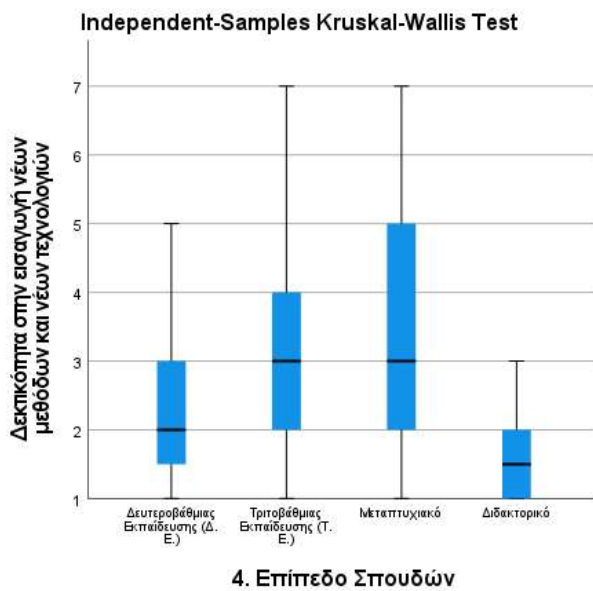
Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 27: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

24

Υλοποιήθηκε έλεγχος Kruskal-Wallis για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24 (Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών) και βρέθηκε σημαντική επίδραση του επιπέδου σπουδών ( $\chi^2(3)= 8,20$ ,  $p=.042$ ). Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των πολλαπλών συγκρίσεων και το boxplot παρατηρείται ότι οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι προϊστάμενοι αξιολογητές έχουν δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών, συγκριτικά με τους κατόχους μεταπτυχιακού ( $adj. p = .041$ ).



Σχήμα 33: Boxplot για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση 24

#### Independent-Samples Kruskal-Wallis Test

##### Summary

Total N	100
Test Statistic	8.202 <sup>a</sup>
Degree Of Freedom	3
Asymptotic Sig.(2-sided test)	.042

a. The test statistic is adjusted for ties.

**Pairwise Comparisons of 4. Επίπεδο Σπουδών**

Sample 1-Sample 2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj. Sig. <sup>a</sup>
Διδακτορικό-Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)	14.857	14.733	1.008	.313	1.000
Διδακτορικό-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	24.891	11.252	2.212	.027	.162
Διδακτορικό-Μεταπτυχιακό	29.236	10.797	2.708	.007	.041
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)	-10.033	11.878	-.845	.398	1.000
Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-14.379	11.448	-1.256	.209	1.000
Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)-Μεταπτυχιακό	-4.345	6.373	-.682	.495	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same.

Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .050.

a. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Πίνακας 28: Πολλαπλές συγκρίσεις ανά ζεύγος για τις διαφορές μεταξύ των επιπέδων σπουδών στην Ερώτηση

### 3.5.3 Μη παραμετρικοί έλεγχοι Mann-Whitney για τις διαφορές μεταξύ των θέσεων στην ιεραρχία

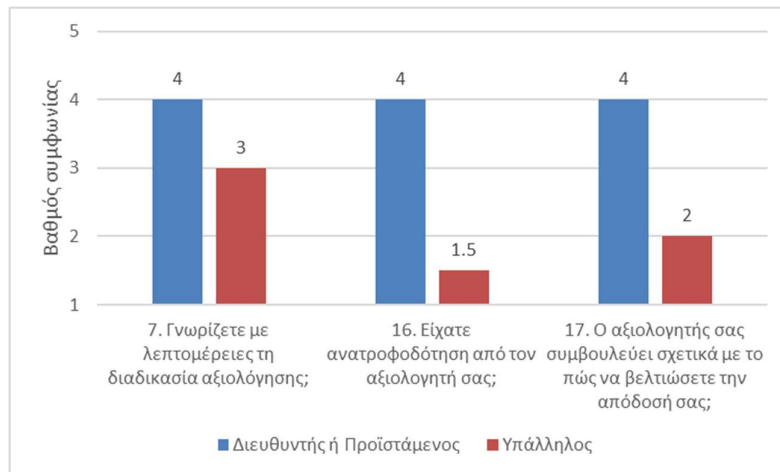
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις που προέκυψαν μεταξύ των διαφορετικών θέσεων στην ιεραρχία, στις ερωτήσεις 7-13, 16-19, 24.

Από προηγούμενο πίνακα παρατηρείται ότι η θέση στην ιεραρχία διαφοροποιεί τις απαντήσεις του δείγματος στις ερωτήσεις «7. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης» ( $Z=-3.165$ ,  $p=.002$ ), «16. Είχατε ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή σας» ( $Z=-2.430$ ,  $p=.015$ ) και «17. Ο αξιολογητής σας συμβουλεύει σχετικά με το πώς να βελτιώσετε την απόδοσή σας» ( $Z=-2.092$ ,  $p=.036$ ). Όπως φαίνεται οι υπάλληλοι δηλώνουν χαμηλότερα επίπεδα γνώσης της διαδικασίας αξιολόγησης, ανατροφοδότησης από τον αξιολογητή και συμβουλευτικής καθοδήγησης από τον αξιολογητή για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

	Θέση στην ιεραρχία								Mann-Whitney Z(p)
	Διευθυντής ή Προϊστάμενος				Υπάλληλος				
	MO	TA	Διάμεσος	Εύρος	MO	TA	Διάμεσος	Εύρος	
7. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης;	4.10	.99	4.00	3.00	2.81	1.16	3.00	4.00	-3.165 (.002)
16. Είχατε ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή σας;	3.20	1.62	4.00	4.00	1.97	1.15	1.50	4.00	-2.430 (.015)
17. Ο αξιολογητής σας συμβουλεύει σχετικά με το πώς να βελτιώσετε την απόδοσή σας;	3.10	1.52	4.00	4.00	2.10	1.19	2.00	4.00	-2.092 (.036)

Πίνακας 22. Στατιστικά στοιχεία για τις ερωτήσεις 7, 16 και 17 ανά θέση στην ιεραρχία και αποτελέσματα Mann-Whitney;





Σχήμα 34: Διάμεσες τιμές για τις ερωτήσεις 7, 16 και 17 ανά θέση στην ιεραρχία

### 3.6 Έλεγχοι ανεξαρτησίας $\chi^2$

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις που προέκυψαν ως αποτέλεσμα των ελέγχων ανεξαρτησίας  $\chi^2$ . Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τη διαφορά μεταξύ των εννοιών "διαχείρισης απόδοσης" και "αξιολόγησης απόδοσης" ( $\chi^2(6)=13,45$ , exact  $p=0.028$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι νεότερες ηλικίες γνωρίζουν τη διαφορά σε ποσοστό 48-60%, το οποίο είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με το 20-46% των μεγαλύτερων ηλικιών.

#### 14. Γνωρίζετε τη διαφορά μεταξύ των εννοιών "διαχείρισης απόδοσης" και "αξιολόγησης απόδοσης"; \*

##### 2. Ηλικία

		Crosstab									
		2. Ηλικία									
		Έως 35		36 - 45		46 - 55		Άνω των 55		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
14. Γνωρίζετε τη διαφορά μεταξύ των εννοιών "διαχείρισης απόδοσης" και "αξιολόγησης απόδοσης";	Δεν ξέρω/Δεν απαντώ	2	8.7%	12	24.0%	2	9.1%	2	40.0%	18	18.0%
	Ναι	11	47.8%	30	60.0%	10	45.5%	1	20.0%	52	52.0%
	Όχι	10	43.5%	8	16.0%	10	45.5%	2	40.0%	30	30.0%
Total		23	100.0%	50	100.0%	22	100.0%	5	100.0%	100	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	12.857 <sup>a</sup>	6	.045	.042		
Likelihood Ratio	13.424	6	.037	.051		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	13.045			.028		
Linear-by-Linear Association	.039 <sup>b</sup>	1	.844	.857	.458	.071
N of Valid Cases	100					

a. 5 cells (41,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,90.

b. The standardized statistic is -,197.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου σπουδών και του αν οι συμμετέχοντες συμμετείχαν σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ( $\chi^2(3)=11,57$ , exact  $p=0.006$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και Μεταπτυχιακού συμμετείχαν σε ποσοστό 24-34,4%, το οποίο είναι μικρότερο σε σύγκριση με το 71-75% των αποφοίτων Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης και Διδακτορικού.

**20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης; \* 4. Επίπεδο Σπουδών**

		Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)		Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)		Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
		20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης;	Ναι	5	71.4%	11	34.4%	13	24.5%	6	75.0%
	Όχι	2	28.6%	21	65.6%	40	75.5%	2	25.0%	65	65.0%
Total		7	100.0%	32	100.0%	53	100.0%	8	100.0%	100	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	12.270 <sup>a</sup>	3	.007	.005		
Likelihood Ratio	11.881	3	.008	.010		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	11.572			.006		
Linear-by-Linear Association	.235 <sup>b</sup>	1	.628	.671	.365	.100
N of Valid Cases	100					

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,45.

b. The standardized statistic is ,485.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της θέσης στην ιεραρχία και του αν οι συμμετέχοντες συμμετείχαν σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ( $\chi^2(1)=9,89$ , exact  $p=0.003$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι Διευθυντές ή Προϊστάμενοι συμμετείχαν σε ποσοστό 80%, το οποίο είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με το 30% των υπαλλήλων.

**20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης; \* 5. Θέση στην ιεραρχία**

### Crosstab

		5. Θέση στην ιεραρχία					
		Διευθυντής ή Προϊστάμενος		Υπάλληλος		Total	
		N	%	N	%	N	%
20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης;	Ναι	8	80.0%	27	30.0%	35	35.0%
	Όχι	2	20.0%	63	70.0%	65	65.0%
Total		10	100.0%	90	100.0%	100	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	9.890 <sup>a</sup>	1	.002	.003	.003	
Continuity Correction <sup>b</sup>	7.814	1	.005			
Likelihood Ratio	9.526	1	.002	.003	.003	
Fisher's Exact Test				.003	.003	
Linear-by-Linear Association	9.791 <sup>c</sup>	1	.002	.003	.003	.003
N of Valid Cases	100					

a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.

b. Computed only for a 2x2 table

c. The standardized statistic is 3,129.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα και του αν οι συμμετέχοντες συμμετείχαν σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ( $\chi^2(2)=12,76$ , exact  $p=0.001$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία άνω των 10 ετών συμμετείχαν σε ποσοστό 60-100%, το οποίο είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με το 27,2% των υπαλλήλων με προϋπηρεσία έως 10 έτη.

**20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης; \* 6. Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα**

**Crosstab**

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

		6. Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα						Total	
		έως 10		11 - 20		21 - 30		N	%
		N	%	N	%	N	%	N	%
20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνέντευξη με τον άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης;	Ναι	22	27.2%	9	60.0%	4	100.0%	35	35.0%
	Όχι	59	72.8%	6	40.0%	0	0.0%	65	65.0%
Total		81	100.0%	15	100.0%	4	100.0%	100	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	13.738 <sup>a</sup>	2	.001	<,001		
Likelihood Ratio	14.554	2	<,001	.001		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	12.762			<,001		
Linear-by-Linear Association	13.558 <sup>b</sup>	1	<,001	<,001	<,001	.000
N of Valid Cases	100					

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

b. The standardized statistic is -3,682.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του αν οι συμμετέχοντες έχουν ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης ( $\chi^2(3)=9,83$ , exact  $p=0.016$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι νεότερες ηλικίες έχουν ενημερωθεί σε ποσοστό 8,7-32%, το οποίο είναι μεγαλύτερο σε σύγκριση με το 40-50% των μεγαλύτερων ηλικιών.

**21. Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης; \* 2. Ηλικία**

**Crosstab**

		2. Ηλικία								Total	
		Έως 35		36 - 45		46 - 55		Άνω των 55			
		N	%	N	%	N	%	N	%		
21. Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης;	Ναι	2	8.7%	16	32.0%	11	50.0%	2	40.0%	31	31.0%
	Όχι	21	91.3%	34	68.0%	11	50.0%	3	60.0%	69	69.0%
Total		23	100.0%	50	100.0%	22	100.0%	5	100.0%	100	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	9.275 <sup>a</sup>	3	.026	.024		
Likelihood Ratio	10.314	3	.016	.019		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	9.828			.016		
Linear-by-Linear Association	7.516 <sup>b</sup>	1	.006	.007	.005	.003
N of Valid Cases	100					

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,55.

b. The standardized statistic is -2,742.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιπέδου σπουδών και του αν οι συμμετέχοντες έχουν ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης ( $\chi^2(3)=20,23$ , exact  $p=0.001$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας και Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης και έχουν ενημερωθεί σε ποσοστό 37,5-57,1%, το οποίο είναι μικρότερο σε σύγκριση με το 87,5% των αποφοίτων Διδακτορικού, ενώ οι κάτοχοι Μεταπτυχιακού έχουν ενημερωθεί σε ποσοστό μόνο 15,1%.

## 21. Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης; \* 4. Επίπεδο Σπουδών

**Crosstab**  
4. Επίπεδο Σπουδών

		Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)		Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)		Μεταπτυχιακό		Διδακτορικό		Total	
		N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
21. Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης;	Ναι	4	57.1%	12	37.5%	8	15.1%	7	87.5%	31	31.0%
	Όχι	3	42.9%	20	62.5%	45	84.9%	1	12.5%	69	69.0%
Total		7	100.0%	32	100.0%	53	100.0%	8	100.0%	100	100.0%

### Chi-Square Tests

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	21.076 <sup>a</sup>	3	<,001	<,001		
Likelihood Ratio	20.911	3	<,001	<,001		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	20.225			<,001		
Linear-by-Linear Association	.129 <sup>b</sup>	1	.720	.770	.415	.109
N of Valid Cases	100					

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,17.

b. The standardized statistic is ,359.

Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ηλικίας και του αν οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι ο οργανισμός οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ( $\chi^2(6)=15,82$ , exact  $p=0.010$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι νεότεροι γνωρίζουν περισσότερο ότι ο οργανισμός οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (26-34,8%) συγκριτικά με τους μεγαλύτερους εργαζόμενους (18-20%).

**25. Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της; \* 2. Ηλικία**

**Crosstab**

		2. Ηλικία								Total	
		Έως 35		36 - 45		46 - 55		Άνω των 55			
		N	%	N	%	N	%	N	%		
25. Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της;	Δεν ξέρω/Δεν απαντώ	3	13.0%	24	48.0%	4	18.2%	1	20.0%	32	32.0%
	Ναι	8	34.8%	13	26.0%	4	18.2%	1	20.0%	26	26.0%
	Όχι	12	52.2%	13	26.0%	14	63.6%	3	60.0%	42	42.0%
Total		23	100.0%	50	100.0%	22	100.0%	5	100.0%	100	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	15.842 <sup>a</sup>	6	.015	.012		
Likelihood Ratio	16.397	6	.012	.017		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	15.582			.010		
Linear-by-Linear Association	.355 <sup>b</sup>	1	.551	.564	.302	.049
N of Valid Cases	100					

a. 3 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,30.

b. The standardized statistic is ,596.



Εντοπίστηκε στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της θέσης στην ιεραρχία και του αν οι συμμετέχοντες δηλώνουν ότι ο οργανισμός οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων ( $\chi^2(2)=6,08$ , exact  $p=0.039$ ) και συγκεκριμένα βρέθηκε ότι οι διευθυντές και προϊστάμενοι γνωρίζουν περισσότερο ότι ο οργανισμός οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού (40%) συγκριτικά με τους υπαλλήλους (24,4%).

**25. Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της; \* 5. Θέση στην ιεραρχία**

**Crosstab**

		5. Θέση στην ιεραρχία				Total	
		Διευθυντής ή Προϊστάμενος		Υπάλληλος		N	%
		N	%	N	%		
25. Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της;	Δεν ξέρω/Δεν απαντώ	0	0.0%	32	35.6%	32	32.0%
	Ναι	4	40.0%	22	24.4%	26	26.0%
	Όχι	6	60.0%	36	40.0%	42	42.0%
Total		10	100.0%	90	100.0%	100	100.0%

**Chi-Square Tests**

	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	5.250 <sup>a</sup>	2	.072	.073		
Likelihood Ratio	8.242	2	.016	.029		
Fisher-Freeman-Halton Exact Test	6.078			.039		
Linear-by-Linear Association	3.767 <sup>b</sup>	1	.052	.079	.038	.024
N of Valid Cases	100					

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,60.

b. The standardized statistic is -1,941.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΒΗΜΑΤΑ

#### 4.1 Συμπεράσματα

Το παρόν νομοθετικό πλαίσιο, σύμφωνα με τους νόμους του 2016 και του 2018, θεσμοθετεί ένα καινοτόμο σύστημα αξιολόγησης με στόχο την άνοδο της αποδοτικότητας του προσωπικού και τελικό αποτέλεσμα την βέλτιστη δυνατή παροχή υπηρεσιών στους δημόσιους οργανισμούς. Το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης στηρίζεται στις προσπάθειες της Νέας Δημόσιας Διοίκησης.

Παρατηρείται ότι το 63% των ερωτηθέντων γνωρίζει από μέτρια έως πολύ λεπτομέρειες για το σύστημα αξιολόγησης και την αντίστοιχη διαδικασία, που εφαρμόζεται, σύμφωνα με τις απαντήσεις της ερώτησης 7. Αυτό το γεγονός παρουσιάζεται πολύ θετικό ως προς τη συγκρότηση ενός αποτελεσματικού πλαισίου αξιολόγησης. Ωστόσο, το 60% των συμμετεχόντων είναι λίγο έως και καθόλου ικανοποιημένοι με το τρέχον σύστημα αξιολόγησης, ενώ την ίδια χρονική στιγμή το 63% πιστεύει πως αυτό εξασφαλίζει ελάχιστη έως και μηδαμινή αντικειμενικότητα. Τα δύο τελευταία στατιστικά στοιχεία υποβαθμίζουν την ισχύ και την αξιοπιστία του προσωπικού ως προς τις τεχνικές αξιολόγησης. Περισσότεροι είναι εκείνοι που δίνουν θετική ανταπόκριση (Αρκετά, Πολύ) στην ερώτηση σχετικά με την συνδρομή της αξιολόγησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων από εκείνους που δίνουν αρνητική απάντηση (Καθόλου, Λίγο), για την ακρίβεια 41% έναντι 34%). Δυστυχώς, έξι στους δέκα εκτιμούν ότι η σύνδεση των στόχων της Διοίκησης ή της Ανώτερης Διεύθυνσης είναι ανεπαρκής σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Γι' αυτούς τους λόγους, οι στόχοι πρέπει να είναι σαφώς ορισμένοι και ευδιάκριτοι ο ένας από τον άλλον αλλά και να υπάρχει καλύτερος καταμερισμός των εργασιών ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Μόλις το 17% του δείγματος εκτιμά ότι το παρόν σύστημα αξιολόγησης στέκεται αρωγός στην βελτίωση της απόδοσής του, που όμως συνιστά τον κύριο στόχο της διαδικασίας της αξιολόγησης. Χρειάζεται συστηματική διερεύνηση όλων εκείνων των παραμέτρων που αναστέλλουν τον βαθμό απόδοσης της τρέχουσας διαδικασίας, όπως η βοήθεια από τον αξιολογητή και τον προϊστάμενο τους και η διαρκής ανάδραση σχετικά με το παραγόμενο

έργο τους. Το 72% των εργαζομένων στον εξεταζόμενο δημόσιο οργανισμό δεν δίνει θετική απάντηση (καθόλου, λίγο, μέτρια) ως προς τη συμμετοχή τους στον καθορισμό των ατομικών τους στόχων. Το 60% δηλώνει πως είχε μηδενική έως ελάχιστη συμβολή του αξιολογητή στους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης του. Μόλις το 19% είχε επαρκή ανάδραση σχετικά με την απόδοσή του κατά την περίοδο της αξιολόγησης. Επιπλέον, η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (65%) δεν συμμετείχε στην επικείμενη συμβουλευτική συνέντευξη με τον προϊστάμενό τους, που όμως είναι υποχρεωτική. Στο πλαίσιο αυτής της συνέντευξης, ο υπάλληλος με τον αξιολογητή του πραγματοποιούν μια συζήτηση σχετικά με τον βαθμό υλοποίησης των στόχων του οργανισμού και τις απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις για την άνοδο της απόδοσής του. Σχεδόν επτά στους δέκα (69%) δεν είχε καμία ενημέρωση αναφορικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του. Συνεπώς, δεν μπορούν να γνωρίζουν αν το συνολικό τους έργο μετά την εκτέλεση των εργασιών, που είναι υπεύθυνοι, είναι ικανοποιητικό και επαρκές ή εάν έχει περιθώρια βελτίωσης.

Σύμφωνα με τα έως τώρα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, μάλλον οι προβλεπόμενες φάσεις αξιολόγησης του προσωπικού, σύμφωνα με το νομοθετικό καθεστώς, δεν υλοποιούνται τυπικά στην πράξη. Πιο συγκεκριμένα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα, όπως αναδεικνύει και η κοινωνική έρευνα στο Υπουργείο Μετανάστευσης & Ασύλου, αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση ως μία διαδικασία ούτε τόσο χρήσιμη ούτε τόσο άξια προσοχής. Αυτό που κατά κύριο λόγο φαίνεται να συμβαίνει είναι πως η διαδικασία εξελίσσεται στα πλαίσια ενός διοικητικού χαρακτήρα (π.χ. συμπλήρωση εντύπων) χωρίς την ουσιαστική σημασία που θα έπρεπε να της είχε αποδοθεί.

Σημαντική έμφαση χρειάζεται να δοθεί και στον ρόλο των αξιολογητών, ώστε η αξιολόγηση να μπορεί να αποβεί αποτελεσματική και ωφέλιμη. Ένα εξαιρετικά χαμηλό ποσοστό των συμμετεχόντων (13%) πιστεύει ότι οι αξιολογητές έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση, έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιήσουν σωστά την ανάλογη διαδικασία. Σε ερώτηση σχετικά με τα σφάλματα κατά την αξιολόγηση, το 50% των ερωτηθέντων εκτιμά ότι οι προϊστάμενοι επηρεάζονται αρκετά έως και σε μεγάλο βαθμό από προκαταλήψεις και στερεότυπα, διαστρεβλώνοντας την πραγματικότητα. Παραδόξως, η υπερβολική επιείκεια υπερτερεί έναντι της υπερβολικής αυστηρότητας, ενώ το 35% θεωρεί ότι οι αξιολογητές επικεντρώνονται πολλές φορές σε ένα χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου και δεν μπορούν να εστιάσουν στη συνολική εικόνα. Όσον αφορά την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους με

πέντε καθορισμένα κριτήρια και επτά βαθμολογικές κλίμακες, το 11 – 17% θεωρεί ότι είναι ανεπαρκείς τουλάχιστον σε ένα κριτήριο, ενώ 3% έως και 4% πιστεύει ότι είναι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη θέση. Όμως, σχεδόν σε όλα τα κριτήρια η πιο προσφιλή απάντηση είναι ότι οι προϊστάμενοι είναι επαρκείς λαμβάνοντας την 3<sup>η</sup> καλύτερη βαθμολογία. Ακόμη, το 46% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι ο προϊστάμενος είναι ο καταλληλότερος για την διεξαγωγή της αξιολόγησης. Ένα σημαντικό ποσοστό (15%) δίνει ψήφο εμπιστοσύνης στην αυτοαξιολόγηση που ενδεχομένως οδηγεί και στον δρόμο της αυτοβελτίωσης. Οι ερωτηθέντες αναδεικνύουν την μέθοδο βασισμένη σε κριτήρια ως την πιο κατάλληλη για την αξιολόγησή τους σε ποσοστό 62%, ενώ το 35% κρίνει ότι η μέθοδος βασισμένη στα αποτελέσματα είναι πιο ασφαλής, όπως επιτάσσει και το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Τούτο σημαίνει πως κάτι παραπάνω από το ένα τρίτο του προσωπικού εγκρίνει τις παρούσες μεθόδους αξιολόγησης, ενδεχομένως γιατί οι τρόποι ποσοτικοποίησης και εκτίμησης της απόδοσης δεν είναι πάντα καθορισμένοι και σαφείς ή δεν μπορούν να υπολογιστούν εύκολα. Τέλος, ο οργανισμός οργανώνει εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια για την επέκταση των γνώσεων των εργαζομένων κυρίως εξ αποστάσεως σε ζητήματα σχετικά με το μεταναστευτικό και τεχνικά θέματα πάνω στην εργασία.

Μέσω της παρούσας κοινωνικής έρευνας αναδεικνύονται συγκεκριμένα προβλήματα κατά την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων όπως η ανεπαρκής εκπαίδευση των αξιολογητών, η μερική δυσπιστία των εργαζομένων στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης όπως και η παράλειψη βασικών βημάτων και σκοπών της διαδικασίας. Για να μπορέσουν να παραμεριστούν τα όποια λάθη κατά την υλοποίηση της αξιολόγησης, είναι αναγκαία η επέμβαση σε δύο άξονες. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να πληροφορούνται πλήρως για την σημασία της αξιολόγησης και τα πλεονεκτήματα της και οι αξιολογητές χρειάζεται να αμβλύνουν την εγγενή υποκειμενική φύση της διαδικασίας προασπίζοντας τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα, και την ορθή εφαρμογή του νομοθετικού πλαισίου στους δημόσιους οργανισμούς.

#### **4.2 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η συγκεκριμένη κοινωνική έρευνα στο Υπουργείο Μετανάστευσης και Ασύλου δεν μπορεί να γενικευτεί στο σύνολο των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, αφού ο αριθμός δείγματος ισούται με 100 και θεωρείται πολύ μικρός. Παρ' όλα αυτά αναδεικνύονται σημαντικά στοιχεία

σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, που μπορούν να αξιοποιηθούν για την βελτίωση του παρόντος συστήματος. Αν και έχουν παρέλθει τέσσερα χρόνια από την θεσμοθέτηση του αντίστοιχου νομοθετικού πλαισίου, δεν φαίνεται πλήρης εναρμόνιση του προσωπικού και των οργανισμών στα ζητούμενα του νέου συστήματος.

Με βάση την εμπειρία που αποκτήθηκε και για να αντληθούν πιο ακέραια και αξιόλογα συμπεράσματα από την παρούσα μελέτη προτείνονται τα παρακάτω σημεία για επακόλουθη έρευνα στον τομέα αυτό:

- Σχεδιασμός περισσότερων συναφών κοινωνικών ερευνών στους δημόσιους οργανισμούς της Ελλάδας (π.χ. ΚΕΠ, Δημαρχεία, άλλα Υπουργεία) με σκοπό την καταγραφή των απόψεων περισσότερων δημοσίων υπαλλήλων (αύξηση μεγέθους δείγματος) και την άντληση πιο αξιόπιστων συμπερασμάτων.
- Διεύρυνση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ώστε να συνυπολογιστούν και άλλες παράμετροι που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού.
- Επέκταση του ερωτηματολογίου και με ποιοτικά χαρακτηριστικά, όχι μόνο ποσοτικά. Με αυτόν τον τρόπο, οι ερωτηθέντες θα μπορούν να εκφράζονται ανοιχτά και να μην περιορίζονται στο να επιλέγουν μία μόνο απάντηση από τις διαθέσιμες. Για παράδειγμα, θα μπορούσαν να προστεθούν κάποιες ερωτήσεις, που θα ζητούσαν από τον συμμετέχοντα κάποια σύντομη απάντηση έως 50 λέξεις.
- Διανομή του ερωτηματολογίου μόνο σε προϊσταμένους ή/και διευθυντές για να αντιπαρατεθούν τα αποτελέσματα σε σχέση με υπαλλήλους κατώτερους στην ιεραρχία.
- Δυνατότητα προσωπικών συνεντεύξεων και καταγραφή των λεγομένων του δημοσίου υπαλλήλου με στόχο τη λεπτομερέστερη ανάλυση των απόψεων και των στάσεων του απέναντι στην αξιολόγηση και τη σχέση της με την απόδοση του προσωπικού.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

### Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο ανώνυμης αξιολόγησης προϊσταμένου



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ  
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ  
ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ: ΜΕΤΑΝΑΣΤΕΥΣΗΣ ΚΑΙ  
ΑΣΥΛΟΥ

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/

Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ:

ΤΜΗΜΑ:

#### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: 01/01/2020-31/12/2020 (ακριβές χρονικό διάστημα)

#### ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

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

#### ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάλυση ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

- \* 90-100 : Άριστος
- 75-89 : Πολύ επαρκής
- 60-74 : Επαρκής
- 50-59 : Μερικώς επαρκής
- 40-49 : Μέτριος
- 25-39 : Ανεπαρκής
- 0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.

Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.



## Παράρτημα Β - Ερωτηματολόγιο έρευνας

### Ερωτηματολόγιο για την Μεταπτυχιακή Εργασία - Γιώτα Πάνου

---

\* Απαιτείται

#### 1. Φύλο \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας  
 Γυναίκα

#### 2. Ηλικία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έως 35  
 36 - 45  
 46 - 55  
 Άνω των 55

#### 3. Οικογενειακή Κατάσταση \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έγγαμος/η με παιδιά  
 Έγγαμος/η χωρίς παιδιά  
 Άγαμος/η  
 Διαζευγμένος/η με παιδιά  
 Διαζευγμένος/η χωρίς παιδιά

4. Επίπεδο Σπουδών \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (Υ.Ε.)
- Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (Δ.Ε.)
- Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης (Τ.Ε.)
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

5. Θέση στην ιεραρχία \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διευθυντής
- Προϊστάμενος τμήματος
- Υπάλληλος

6. Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα \*

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- έως 10
- 11 - 20
- 21 - 30
- άνω των 30

7. Γνωρίζετε με λεπτομέρειες τη διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων \*  
που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

8. Είστε ικανοποιημένος/η με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο \*  
δημόσιο τομέα;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

9. Θεωρείτε ότι το τρέχον σύστημα αξιολόγησης εξασφαλίζει αντικειμενικότητα;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

10. Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση του προσωπικού βοηθά το δημόσιο τομέα να \* διαχειριστεί καλύτερα τους ανθρώπινους πόρους του;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

11. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτει η Διεύθυνση/Ανώτερη Διοίκηση; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

12. Το τρέχον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσής σας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

13. Συμμετείχατε στον καθορισμό των ατομικών σας στόχων, πριν από την έναρξη της περιόδου αξιολόγησης; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

14. Γνωρίζετε τη διαφορά μεταξύ των εννοιών "διαχείρισης απόδοσης" και "αξιολόγησης απόδοσης"; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

15. Κατά τη γνώμη σας το σύστημα αξιολόγησης μέχρι στιγμής βοηθά στην διαχείριση ή την αξιολόγηση απόδοσης; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Διαχείριση απόδοσης
- Αξιολόγηση Απόδοσης
- Και τα 2
- Κανένα από τα 2
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

16. Είχατε ανατροφοδότηση από τον αξιολογητή σας για την πρόοδο της απόδοσής σας κατά την περίοδο αξιολόγησης; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

17. Ο αξιολογητής σας συμβουλεύει σχετικά με το πώς να βελτιώσετε την απόδοσή σας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

18. Θεωρείτε ότι οι αξιολογητές έχουν την κατάλληλη εκπαίδευση για να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Καθόλου
- Λίγο
- Μέτρια
- Αρκετά
- Πολύ

19. Σε ποίο βαθμό πιστεύετε ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται και κατά την \*  
διαδικασία αξιολόγησης υιοθετούν και εφαρμόζουν τα παρακάτω με  
συνέπεια να προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση (σφάλματα);

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.*

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ
<b>Υπερβολική αυστηρότητα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Υπερβολική επεικία</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Επικέντρωση σε ένα μόνο χαρακτηριστικό</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Προκατάληψη / στερεότυπα</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

20. Συμμετείχατε σε μια συμβουλευτική συνεντεύξη με τον άμεσα ιεραρχικά \*  
προϊστάμενο, πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

21. Έχετε ενημερωθεί για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

22. Ποια από τις παρακάτω μέθοδους θεωρείτε πιο κατάλληλη για την \*  
αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Με βάση τη σύγκριση των εργαζομένων  
 Με βάση συγκεκριμένα κριτήρια  
 Με βάση τα αποτελέσματα



23. Ποιός πιστεύετε ότι πρέπει να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις) \*

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Ο ίδιος ο εργαζόμενος
- Ο προϊστάμενος
- Οι υφιστάμενοι
- Οι συνάδελφοι
- Οι πολίτες
- Όλοι οι παραπάνω

24. Εάν η αξιολόγησή σας διεξάγεται από τον προϊστάμενο σας πώς θα τον βαθμολογούσατε σύμφωνα με τα παρακάτω κριτήρια;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	1 (Άριστος)	2 (Πολύ επαρκής)	3 (Επαρκής)	4 (Μερικώς επαρκής)	5 (Μέτριος)
<b>Ικανότητα διαχείρισης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Ανάληψη ευθύνης</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

\*\* Υπάρχουν και οι επιλογές 6 (Ανεπαρκής) και 7 (Ακατάλληλος).

25. Ο οργανισμός σας οργανώνει προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι
- Όχι
- Δεν ξέρω/Δεν απαντώ

26. Εάν ΝΑΙ ποιες μεθόδους εφαρμόζει ο οργανισμός σας για την εκπαίδευση και την επιμόρφωση του προσωπικού σας βάσει των αποτελεσμάτων αξιολόγησης;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη εργασία
- Συμμετοχή σε ομάδες (Ανάθεση ρόλων)
- Σεμινάρια, διαλέξεις από τα στελέχη της επιχείρησης
- Εξωτερικοί εκπαιδευτές
- Συνεργασία με εκπαιδευτικούς οργανισμούς
- Εναλλαγή θέσεων εργασίας
- E - learning

27. Σε ποιά αντικείμενα εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι και τα στελέχη του οργανισμού σας; \*

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Τεχνικά θέματα πάνω στο αντικείμενο της δουλειάς
- Πληροφορική/διαχείριση πλατφόρμας για e - learning ή τηλεργασία
- Οργάνωση & Διοίκηση
- Ηγεσία - Επικοινωνία
- Θέματα Νομοθεσίας
- Μεταναστευτικό

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Aguinis, H. (2013). Performance management. 3rd edn. Boston: Pearson Education Inc.
- Armstrong, M. & Taylor, S. (2014). Armstrong's handbook of human resource management practice. 13th edn. London: Kogan Page.
- Aspridis, G. (2010). GPSG Working Paper #06: The Evaluation of Human Resources in Modern Public Management. [Online] Διαθέσιμο στο: [https://gpsg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/GPSG\\_Working\\_Paper\\_06.pdf](https://gpsg.org.uk/wp-content/uploads/2018/09/GPSG_Working_Paper_06.pdf) (τελευταία επίσκεψη 17/11/2022)
- Borman, W., Penner, L., Allen, T., & Motowidlo, S. (2001). Personality predictors of citizenship performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 9, 52–69.
- Breidert, T., Fite, E. (2009): Self-assessment: review and implications for training. Alexandria, Virginia: U.S. Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Brumback, G. (1988). Some Ideas, Issues and Predictions about Performance Management. *Public Personnel Management*, 17(4): 387-402.
- Daft, R. (2010). Management. 9th edn. London: Cengage Learning.
- Deadrick, D., & Gardner, D. (1999). Performance Distributions: Measuring Employee Performance Using Total Quality Management Principles. *Journal of Quality Management*, 4(2): 225-241.
- DeCenzo, D., Robbins, S., Verhulst, S. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων. Αττική: Utopia.
- DeCenzo, D.A., & Robbins, S.P. (2010). Fundamentals of Human Resource Management. 10th edn. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(4): 2001-2018.
- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice*, 10(4): 2001-2018.
- Dessler, G. (2013). Human Resource Management. 13th edn. Boston: Pearson Education Inc.
- Dessler, G. (2015). Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

- Drake, A. (2001). The changing nature of performance: Implications for staffing, motivation, and development, edited by Daniel R. Ilgen and Elaine D. Pulakos. (1999). San Francisco: Jossey-Bass. *Human Resource Development Quarterly*, 12(2): 215-217.
- Drucker, P.F. (1986). *Management, Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Truman Talley Books / E.P. Dutton.
- Ducharme, M., Singh, P., & Podolsky, M. (2005). Exploring the Links between Performance Appraisals and Pay Satisfaction. *Compensation & Benefits Review*, 37(5): 46-52.
- Field, A. (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Galani, G. (2019), Employee evaluation in the Greek Public Sector and its contribution to the improvement of employee performance, Postgraduate Dissertation, School of Social Sciences, Hellenic Open University
- Gomez-Mejia, L.R., Balkin, D.B., & Cardy, R.L. (2012). *Managing Human Resources*. 7th edn. Boston: Pearson Education, Inc.
- Jackson, E. (2012). The 7 Reasons Why 360 Degree Feedback Programs Fail. Available from: Forbes: Διαθέσιμο στο: <https://www.forbes.com/sites/ericjackson/2012/08/17/the-7-reasons-why-360-degree-feedback-programs-fail/#55fde832279d>. (τελευταία επίσκεψη: 15/10/2022)
- Kamp, D.(1994). Επιτυχημένη αξιολόγηση προσωπικού σε μια εβδομάδα. Αθήνα: Anubis.
- Mondy, W. (2011). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Τζιόλα.
- Mondy, W.R., & Martocchio, J.J. (2016). *Human Resource Management*. 14th edn. Harlow: Pearson Education Limited.
- Murphy, K. , & Shiarella, A. (1997). Implications of the multidimensional nature of job performance for the validity of selection tests: Multivariate frameworks for studying test validity. *Personnel Psychology*, 50(4): 823-854.
- Newing, H., Eagle, C., Puri, R., & Watson, C. (2011). *Conducting research in conservation: Social science methods and practice*. London: Routledge.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2015). *Human Resource Management. Gaining a Competitive Advantage*. 9th edn. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Rajeswari, R. (2017). Employee performance appraisal – In its' changing phase. *International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management*. (6)6. 233-236.

Roberts, G. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*. 32(1): 89.

Roe, R. (1999). *Work performance: A multiple regulation perspective*.

Scullen, S., Bergey, P., & Aiman-Smith, L. (2005). Forced Distribution Rating Systems and the Improvement of Workforce Potential: A Baseline Simulation. *Personnel Psychology*, 58(1): 1-32.

Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward: Concepts, Practices, Strategies*. New York: Cambridge University Press.

Sudarsan, A. (2010). Concurrent validity of peer appraisal of group work for administrative purposes. *The IUP Journal of organizational behavior*. 9: 71-86.

Taehee, K., Holzer, M. (2014) *Public Employees and Performance Appraisal. A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process*. *Review of Public Personnel Administration*

Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C. (2017). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Nicosia: Broken Hill Publishers LTD.

Γεωργακοπούλου Β. (χ.χ.). Συστήματα Αξιολόγησης της απόδοσης. Διαθέσιμο στο: <http://www.otoe.gr/GESS/drasthriothtes/meletes/ARTICLEAXIOL.htm> (τελευταία επίσκεψη: 13/10/2022)

Διάταγμα 37 (ΦΕΚ 37/22-11-1833) «Περί εισαγωγής βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών»

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία*. Αθήνα: Κριτική.

Ιορδάνογλου, Δ.(2008). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις. Νέες τάσεις και πρακτικές*. Αθήνα: Κριτική Α.Ε.

Μιχιώτης, Α. (2005). *Διαχείριση ανθρώπων και οργανισμών: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Τόμος 2, Πάτρα: ΕΑΠ.

Μπουραντάς, Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

Νόμος 1811/1951 (ΦΕΚ 141/Α/16-05-1951) «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων

Νόμος 3230/2004 (ΦΕΚ 44/Α/11-02-2004) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»

Νόμος 4250/2014 (ΦΕΚ 74/Α/26-3-2014) «Διοικητικές Απλουστεύσεις, Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα, Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις»

Νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016) «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».

Νόμος 4533/2018 (ΦΕΚ 75/Α/27-04-2018) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις»

Παπάνης, Ε. – Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία – κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Θεωρία και εμπειρική έρευνα. Αθήνα: Ι. Σιδέρης.

Προεδρικό Διάταγμα 16/1977 (ΦΕΚ 10 Α, 14-01-1977) Σχετικά με την τροποποίηση και συμπλήρωση του Π.Δ. 906/1975 ««περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ»

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 (ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των ΝΠΔΔ»

Προεδρικό Διάταγμα 581/1984 (ΦΕΚ 207/Α/20-12-1984) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ πλην των εκπαιδευτικών»

Προεδρικό Διάταγμα 906/1975 (ΦΕΚ 288/Α/22-12-1975) «περί του τύπου και του περιεχομένου των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών, πλην των εκπαιδευτικών, ως και απάντων των ΝΠΔΔ»

Σεϊτανίδης Π. (1997). Αξιολόγηση προσωπικού. Εκδ. Γαλαίος

- Σουμπενιώτης, Δ. (1998). Στελέχωση & αξιολόγηση προσωπικού. Συνοπτικός οδηγός. Λάρισα: έλλα
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ. (2007). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Διοίκηση Προσωπικού. Εκδ. Rosili
- Χυτήρης, Λ. (2001). Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Αθήνα: INTERBOOKS.  
<https://www.istockphoto.com/illustrations/efficiency> (τελευταία επίσκεψη: 13/10/2022)
- Delice, A. (2010). The Sampling Issues in Quantitative Research. Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri / Educational Sciences: Theory & Practice, 10(4): 2001-2018.
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). Πώς γίνεται μία επιστημονική εργασία. Αθήνα: Κριτική.
- Galani, G. (2019), Employee evaluation in the Greek Public Sector and its contribution to the improvement of employee performance, Postgraduate Dissertation, School of Social Sciences, Hellenic Open University
- Newing, H., Eagle, C., Puri, R., & Watson, C. (2011). Conducting research in conservation: Social science methods and practice. London: Routledge.
- Field, A. (2016). Η διερεύνηση της στατιστικής με τη χρήση του SPSS της IBM. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.

,