



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες

ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση

«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ - ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ
ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ
ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

Ελένη Νατσιοπούλου

Α.Μ. : 29sA/2022

Επιβλέπων Καθηγητής: Δημήτρης Πασχαλούδης

ΣΕΡΡΕΣ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2024

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψη προσωπικής ευθύνης

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική μου Εργασία και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Μεταπτυχιακού Τίτλου των Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία προετοιμάσθηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία) :

ΕΛΕΝΗ ΝΑΤΣΙΟΠΟΥΛΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Ημερομηνία (Ημέρα - Μήνας - Έτος):

15/03/2024

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θέλω να ευχαριστήσω τους καθηγητές μου, στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα της «Δημόσιας Διοίκησης» 2022-2023, αλλά και τους συναδέλφους - συμφοιτητές μου, για τη συνεργασία τους και τη βοήθεια τους. Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Πασχαλούδη Δημήτρη, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη υποστήριξή του, κατά τη διάρκεια εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διατριβής.

Επίσης, ένα μεγάλο «ευχαριστώ» στην οικογένειά μου, για την κατανόηση και τη συμπαράσταση, που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια των μεταπτυχιακών μου σπουδών.

Περιεχόμενα

Περίληψη	5
Abstract	5
Ευρετήριο Πινάκων	6
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	8
Εισαγωγή.....	9
1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	11
1.1 Ορισμός του Δημοσίου τομέα	11
1.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	12
1.3 Η ΔΑΠ στο Δημόσιο Τομέα.....	14
1.4 Δημόσιοι Υπάλληλοι	16
2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	19
2.1 Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.....	19
2.2 Χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	20
2.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης	22
2.4 Οι αξιολογητές	24
2.5 Τα σφάλματα των αξιολογητών.....	25
2.6 Τρόποι αποφυγής των σφαλμάτων	26
2.7 Αντίληψη των εργαζομένων για την διαδικασία της αξιολόγησης	29
3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	32
3.1 Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης	32
3.2 Η αξιολόγηση σήμερα.....	34
3.2.1 Αξιολογητές.....	34
3.2.2 Γενικές αρχές συστήματος αξιολόγησης	34
3.2.3 Διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων	36
3.2.4 Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων.....	38
3.3 Περίπτωση αξιολόγησης προσωπικού της ΑΑΔΕ	38
3.3.1 Σκοπός	38
3.3.2 Στοχοθεσία	39
3.3.3 Είδη αξιολόγησης.....	40
3.3.4 Κριτήρια και διαδικασία Αξιολόγησης.....	41
3.3.5 Αξιολογητές.....	41
4. Το Μεθοδολογικό Πλαίσιο της Έρευνας.....	43
4.1. Συλλογή δεδομένων.....	43
4.2. Δείγμα	44
4.3. Δομή του ερωτηματολογίου	44

4.4 Ερωτήσεις.....	45
5. Ευρήματα και Αποτελέσματα της Έρευνας.....	49
5.1. Στατιστική ανάλυση απαντήσεων.....	49
5.2. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος.....	49
6.3. Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha	52
5.4. Ανάλυση των απαντήσεων του κυρίου μέρους του ερωτηματολογίου.....	56
6.4.1. Ανάλυση εισαγωγικών ερωτήσεων	57
5.4.2. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις περί του συστήματος αξιολόγησης	59
5.4.3. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης.....	67
5.4.4. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με τον αξιολογητή στο σύστημα αξιολόγησης.....	74
5.4.5. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με την στάση του αξιολογητή στο σύστημα αξιολόγησης.....	80
5.4.6. Ανάλυση ερωτήσεων για γενικές απόψεις σχετικά με τους αξιολογητές στο σύστημα αξιολόγησης.....	85
5.5. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων	87
5.5.1 Πρώτη ερευνητική υπόθεση.....	88
5.5.2. Δεύτερη ερευνητική υπόθεση	90
5.5.3. Τρίτη ερευνητική υπόθεση	91
5.5.4. Τέταρτη ερευνητική υπόθεση.....	92
5.5.5. Πέμπτη ερευνητική υπόθεση.....	94
6.5.6. Έκτη ερευνητική υπόθεση.....	96
6. Συμπεράσματα και προτάσεις	98
6.1 Συμπεράσματα.....	98
6.2 Προτάσεις.....	101
Βιβλιογραφία	103
Παράρτημα	107

Περίληψη

Οι σύγχρονες κοινωνίες χαρακτηρίζονται από βαθιές οικονομικές και κοινωνικές μεταβολές. Υπό το πρίσμα αυτών των μεταβολών, πραγματοποιήθηκαν μεταρρυθμιστικές διαδικασίες του συστήματος των δημοσίων διοικήσεων οι οποίες περιλαμβάνουν την θέσπιση και εφαρμογή νέων συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η παρακολούθηση των μεταβολών του θεσμικού πλαισίου που πραγματοποιήθηκε στο σύστημα και τη διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα της χώρας μας. Επίσης, μέσα στην εργασία παρουσιάζονται οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που διέπουν το αντικείμενο της αξιολόγησης. Τέλος, απώτερος Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας, είναι η αποτύπωση, η μελέτη και η ανάλυση της αποδοχής των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης, στην περιοχή της Κεντρικής Μακεδονίας.

Λέξεις-Κλειδιά: Αξιολόγηση, Αξιολόγηση απόδοσης, Αξιολογητής

Abstract

Modern societies are characterized by profound economic and social changes. In the light of these changes, reform procedures of the public administration system were carried out which include the enactment and implementation of new employee performance appraisal systems. The aim of this thesis is to monitor the changes in the institutional framework that took place in the system and the evaluation process applied in the public sector of our country. In this work are also presented, the different theoretical approaches that govern the subject of the evaluation. Finally, the ultimate purpose of this thesis is to record, study and analyze the acceptance of the perceptions of employees, regarding the subject of evaluation, in the region of Central Macedonia.

Key words: Evaluation, Performance evaluation, Evaluator

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 1: Πίνακας συχνοτήτων για το χαρακτηριστικό φύλο	49
Πίνακας 2: Πίνακας συχνοτήτων για την ιδιότητα των υπαλλήλων.....	51
Πίνακας 3: Πίνακας συχνοτήτων για την εργασιακή σχέση	52
Πίνακας 4: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων περί απόψεων για το σύστημα αξιολόγησης.....	53
Πίνακας 5: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων περί απόψεων για τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης	54
Πίνακας 6: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τον αξιολογητή	55
Πίνακας 7: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τη στάση του αξιολογητή	56
Πίνακας 8: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τον καθορισμό των αξιολογητών	56
Πίνακας 9: Μέτρα θέσης διασποράς για την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης, συνολικά και κατά φύλο	57
Πίνακας 10: Περιγραφικά χαρακτηριστικά παράγοντα Αναγκαιότητα.....	59
Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα αναγκαιότητα	60
Πίνακας 12: Περιγραφικά χαρακτηριστικά παράγοντα Ενημέρωση	61
Πίνακας 13: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα Ενημέρωση.....	61
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα Επάρκεια.....	62
Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα επάρκεια μεθόδου	63
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα εξέλιξη	64
Πίνακας 17: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα εξέλιξη	64
Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση	65
Πίνακας 19: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση	65
Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση.....	66
Πίνακας 21: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση	66
Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων "ποσότητα εργασίας" και "ποιότητα εργασίας"	67
Πίνακας 23: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "όγκος εργασίας"	67
Πίνακας 24: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "ποιότητα εργασίας"	68
Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά παράγοντα "συνολική συνεισφορά"	69
Πίνακας 26: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα "συνολική συνεισφορά"	69
Πίνακας 27: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων «πρόκληση ανασφάλειας» και «απειλή θέσης εργασίας»	70
Πίνακας 28: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «πρόκληση ανασφάλειας».....	70
Πίνακας 29: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «απειλή θέσης εργασίας».....	71
Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων «προαγωγή» και «bonus»	72
Πίνακας 31: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «προαγωγή».....	73
Πίνακας 32: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «bonus»	73
Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά για του παράγοντες "εξοικείωση" και "καταλληλότητα" ...	74
Πίνακας 34: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "εξοικείωση"	75
Πίνακας 35: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "καταλληλότητα"	76
Πίνακας 36: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα "εκπαίδευση"	76
Πίνακας 37: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "εκπαίδευση"	77
Πίνακας 38: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "περίγραμμα εργασίας", "συνθήκες εργασίας", "απαιτήσεις και περιορισμοί"	77
Πίνακας 39: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "περίγραμμα εργασίας"	78

Πίνακας 40: Πίνακας συχνότητων του παράγοντα "συνθήκες εργασίας"	79
Πίνακας 41: Πίνακας συχνότητων του παράγοντα "απαιτήσεις και περιορισμοί".....	79
Πίνακας 42: Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες "αντικειμενικά κριτήρια" και "διαπροσωπικές σχέσεις"	80
Πίνακας 43: Πίνακας συχνότητων "αντικειμενικά κριτήρια"	81
Πίνακας 44: Πίνακας συχνότητων για τον παράγοντα "διαπροσωπικές σχέσεις".....	82
Πίνακας 45: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "ενημέρωση" και "βοήθεια και συμβουλές"	82
Πίνακας 46: Πίνακας συχνότητων του παράγοντα "ενημέρωση"	83
Πίνακας 47: Πίνακας συχνότητων του παράγοντα "βοήθεια και συμβουλές"	84
Πίνακας 48: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις"	85
Πίνακας 49: Πίνακας συχνότητων του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις".....	85
Πίνακας 50: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "περισσότεροι αξιολογητές", "ομοιόβαθμοι αξιολογητές" και "εξωτερικοί αξιολογητές"	86
Πίνακας 51: Πίνακας συχνότητων παράγοντα "περισσότεροι αξιολογητές".....	86
Πίνακας 52: Πίνακας συχνότητων "ομοιόβαθμοι αξιολογητές"	86
Πίνακας 53: Πίνακας συχνότητων παράγοντα "εξωτερικοί αξιολογητές"	87
Πίνακας 54: Έλεγχος ανεξαρτησίας $\mu\alpha$, $\mu\beta$, $\mu\gamma$, $\mu\delta$ και $\mu\epsilon$ από τον παράγοντα φύλο	89
Πίνακας 55: Πίνακας ελέγχου χ^2 για την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα	91
Πίνακας 56: Πίνακας συνάφειας την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα με τον χρόνο προϋπηρεσίας.....	91
Πίνακας 57: Πίνακας συνάφειας ικανοποίησης του τρέχοντος συστήματος αξιολόγησης και αριθμού συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου	92
Πίνακας 58: Πίνακας ελέγχου χ^2 για την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα	92
Πίνακας 59: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της ανασφάλειας	93
Πίνακας 60: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της ανασφάλειας	93
Πίνακας 61: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της απειλής για τη θέση εργασίας.....	94
Πίνακας 62: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της απειλής για τη θέση εργασίας.....	94
Πίνακας 63: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών.....	95
Πίνακας 64: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών.....	95
Πίνακας 65: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού	96
Πίνακας 66: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού	96
Πίνακας 67: Έλεγχος ανεξαρτησίας για τις μεταβλητές $\mu\gamma$ και εξωτερικοί αξιολογητές	97

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Εικόνα 1: Κυκλικό διάγραμμα για το φύλο.....	50
Εικόνα 2:Κυκλικό διάγραμμα για τις ηλικιακές ομάδες	50
Εικόνα 3:Κυκλικό διάγραμμα για την βαθμίδα εκπαίδευσης	51
Εικόνα 4:Κυκλικό διάγραμμα για την προϋπηρεσία στο δημόσιο	51
Εικόνα 5:Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα	58
Εικόνα 6:Κυκλικό διάγραμμα για συμμετοχές σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου.....	58
Εικόνα 7:Ραβδόγραμμα παράγοντα αναγκαιότητα	60
Εικόνα 8: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα Ενημέρωση	62
Εικόνα 9: Ραβδόγραμμα παράγοντα επάρκεια	63
Εικόνα 10: Ραβδόγραμμα του παράγοντα εξέλιξη	64
Εικόνα 11:Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση.....	65
Εικόνα 12: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση	66
Εικόνα 13: Ραβδόγραμμα παράγοντα "όγκος εργασίας"	68
Εικόνα 14:Ραβδόγραμμα παράγοντα "ποιότητα εργασίας"	69
Εικόνα 15: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "συνολική συνεισφορά"	70
Εικόνα 16: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "πρόκληση ανασφάλειας"	71
Εικόνα 17: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "απειλή θέσης εργασίας"	72
Εικόνα 18 : Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "προαγωγή"	73
Εικόνα 19: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "bonus"	74
Εικόνα 20: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "εξοικείωση"	75
Εικόνα 21: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "καταλληλότητα"	76
Εικόνα 22: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "εκπαίδευση"	77
Εικόνα 23: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "περίγραμμα εργασίας"	78
Εικόνα 24: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "συνθήκες εργασίας"	79
Εικόνα 25: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "απαιτήσεις και περιορισμοί"	80
Εικόνα 26: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "αντικειμενικά κριτήρια"	81
Εικόνα 27: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "διαπροσωπικές σχέσεις"	82
Εικόνα 28: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "ενημέρωση"	83
Εικόνα 29: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "βοήθεια και συμβουλές"	84
Εικόνα 30: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις"	85
Εικόνα 31: Ραβδογράμματα συχνοτήτων των παραγόντων "περισσότεροι αξιολογητές", "ομοιόβαθμοι αξιολογητές" και "εξωτερικοί αξιολογητές"	87
Εικόνα 32: Διαγράμματα ελέγχου ανεξαρτησίας για m_0A , m_0B , $m_0Γ$ και $m_0Δ$	89
Εικόνα 33Διάγραμμα ελέγχου ανεξαρτησίας για m_0E	90
Εικόνα 34: Διάγραμμα ελέγχου για τις μεταβλητές $m_0Γ$ και εξωτερικοί αξιολογητές	97

Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια, οι βαθιές οικονομικές και κοινωνικές μεταβολές που χαρακτηρίζουν τις σύγχρονες κοινωνίες, έχουν δώσει ώθηση σε μεταρρυθμιστικές διαδικασίες του συστήματος των δημοσίων διοικήσεων τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό. Σκοπός αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι η βελτίωση του βαθμού ανταπόκρισης του δημόσιου τομέα στις προσδοκίες των πολιτών και των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη την ανάγκη συγκράτησης του κόστους διαχείρισης του κράτους.

Υπό το πρίσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων, οι εθνικές κυβερνήσεις ωθήθηκαν να παρέμβουν έγκαιρα και αποφασιστικά, φέρνοντας καινοτόμες αλλαγές στα ισχύοντα νομοθετικά κείμενα και προχωρώντας σε τροποποιήσεις, με διάφορους τρόπους και με διαφορετική ένταση, ανάλογα με το πολιτικό-διοικητικό σύστημα της εκάστοτε χώρας (Pollit & Bouckaert, 2011). Οι τροποποιήσεις θεσπίστηκαν και θεσπίζονται, στο πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργεί η Δημόσια Διοίκηση, δηλαδή την πολιτική και θεσμική δομή, που ορίζει τους «κανόνες του παιχνιδιού», μαζί με τους κανόνες που διέπουν το λειτουργία της «διοικητικής μηχανής». Μέσα από αυτή την προοπτική, γίνεται προσπάθεια εισαγωγής λειτουργικών μηχανισμών, τυπικών στις ιδιωτικές εταιρείες, μεταξύ των οποίων είναι τα συστήματα σχεδιασμού, προγραμματισμού και ελέγχου, τα συστήματα διαχείρισης προσωπικού καθώς και λογιστικά και μη λογιστικά πληροφοριακά συστήματα (Quaranta, 2014).

Συνεπώς, οι δημόσιες διοικήσεις και οι φορείς της τοπικής αυτοδιοίκησης έπρεπε να επανεξετάσουν τις μεθόδους λειτουργίας του δημόσιου τομέα, εισάγοντας νέα μοντέλα προγραμματισμού και τεχνικών ελέγχου, διαφορετικά από τα χρησιμοποιούμενα κατά παρελθόν, έχοντας ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσής τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά σε κάποιες βασικές έννοιες, οι οποίες εντάσσουν τον αναγνώστη στο αντικείμενο της έρευνας. Αναλυτικότερα η πρώτη ενότητα, του πρώτου κεφαλαίου αναφέρεται στο δημόσιο και τους ορισμούς σχετικά με αυτό. Η δεύτερη ενότητα έχει ως αντικείμενο την διοίκηση του ανθρωπίνων πόρων(ΔΑΠ) και ακολουθεί η ενότητα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της ΔΑΠ στο δημόσιο τομέα. Στην τελευταία ενότητα του πρώτου κεφαλαίου γίνεται αναφορά στον δημόσιο υπάλληλο και τις ανάγκες του για εκπαίδευση και επιμόρφωση.

Το δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας έχει ως αντικείμενο την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην πρώτη ενότητα δίνεται ο ορισμός της αξιολόγησης και ακολουθεί η ενότητα με τα πλεονεκτήματα που αυτή προσδίδει στον οργανισμό και τον

αξιολογούμενο. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά τη διαδικασία της εφαρμογής της. Στην επόμενη δύο ενότητες γίνεται αναφορά στους αξιολογητές και στα σφάλματα που αυτοί μπορούν να κάνουν. Στην έκτη ενότητα αυτού του κεφαλαίου, παρουσιάζονται οι τρόποι αποφυγής των σφαλμάτων της αξιολόγησης. Τέλος, γίνεται αναφορά στις αντιλήψεις των υπαλλήλων γύρω από την διαδικασία της αξιολόγησης.

Το τρίτο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρεται στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Αρχικά γίνεται μια ιστορική αναδρομή των αξιολογήσεων του δημοσίου στην χώρα μας και στην συνέχεια ακολουθεί το τρέχον νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα βασικά στοιχεία για την περίπτωση της αξιολόγησης της ΑΑΔΕ.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας που εφαρμόστηκε και αναφορά στο ερωτηματολόγιο καθώς και ανάλυση των ερωτημάτων του. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, με τη χρήση του λογισμικού Jasp. Ακολούθως, παρατίθενται οι ερευνητικές υποθέσεις του ερευνητή με τις αντίστοιχες ερμηνείες τους. Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο γίνεται καταγραφή των συμπερασμάτων και των προτάσεων που ακολουθούν την έρευνα.

1. ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

1.1 Ορισμός του Δημόσιου τομέα

Ο δημόσιος τομέας είναι μια έννοια πολύπλευρη, στην οποία μπορούν να αποδοθούν πολλοί ορισμοί. Είναι ένας όρος που περικλείει μέσα του μια μεγάλη ποικιλία εννοιών, σημασιών και πολλών λεπτομερειών. Αξιοσημείωτο γεγονός είναι επίσης το ότι, ο όρος «δημόσιος τομέας» ορίζεται διαφορετικά σε κάθε κράτος, με δεδομένες τόσο τις διαφορετικές μεθόδους παρέμβασης του ίδιου του κράτους, όσο και τα διαφορετικά πεδία άσκησης δημόσιας πολιτικής. Αυτή η διαφοροποίηση στον κρατικό παρεμβατισμό είναι αποτέλεσμα της ιστορίας, της κουλτούρας και του κοινωνικού κεφαλαίου του κάθε λαού (Hall & Soskice, 2001).

Η αναφορά στον Δημόσιο τομέα παραπέμπει σε έννοιες σχετικές με την κυβέρνηση, δημοσίους οργανισμούς, οργανισμούς που ελέγχονται ή χρηματοδοτούνται από το δημόσιο αλλά και οργανισμούς ιδιωτικού δικαίου που έχουν εξουσιοδοτηθεί να παρέχουν δημόσιες υπηρεσίες και δημόσια αγαθά. Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει κρατικούς φορείς σε διάφορα επίπεδα (τοπικό, περιφερειακό, εθνικό) καθώς και δημόσιες υπηρεσίες και φορείς. Στις προαναφερθείσες έννοιες συμπεριλαμβάνονται τα Υπουργεία και οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης καθώς και οι οργανισμοί οι οποίοι εξυπηρετούν τους πολίτες υπό τον έλεγχο της κυβέρνησης (Lane, 2000).

Γενικότερα, Δημόσιος τομέας θεωρείται το τμήμα της οικονομίας στο οποίο ανήκει η επιχειρηματική δραστηριότητα, το οποίο χρηματοδοτείται και ελέγχεται από το κράτος και τα αγαθά και οι υπηρεσίες παρέχονται από το κράτος εκ μέρους του πληθυσμού συνολικά (Mankiw & Taylor, 2018).

Στην Ελλάδα, ο ορισμός του δημόσιου τομέα μεταβάλλεται όχι σπάνια και βρίσκεται συχνά σε μια διαδικασία επαναοριοθέτησης (Πρεβεδούρου, 2022). Αυτή τη στιγμή, βάσει του ελληνικού Συντάγματος και της ελληνικής νομοθεσίας, σύμφωνα με το άρθρο 2 του Ν. 3871/2010, ο δημόσιος τομέας, περιλαμβάνει την Γενική Κυβέρνηση, τις δημόσιες επιχειρήσεις, καθώς και τους δημόσιους οργανισμούς. Αναλυτικότερα, η Γενική Κυβέρνηση περιλαμβάνει την Κεντρική Κυβέρνηση(Προεδρία της Δημοκρατίας, Υπουργεία, Αποκεντρωμένες Διοικήσεις και Ανεξάρτητες Αρχές), τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, πρώτου και δεύτερου βαθμού (ΟΤΑ) και τους Οργανισμούς Κοινωνικής Ασφάλισης, σύμφωνα με τα κριτήρια του Ευρωπαϊκού Συστήματος Λογαριασμών (ΦΕΚ-314-Α).

Σε κάθε περίπτωση μπορεί να ειπωθεί ότι, ο δημόσιος τομέας αναφέρεται σε εκείνον τον τομέα της οικονομίας που αφορά τις κυβερνητικές οργανώσεις και υπηρεσίες που λειτουργούν υπό την αιγίδα του κράτους. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα, όπου οι επιχειρήσεις λειτουργούν για κερδοσκοπικούς σκοπούς, ο δημόσιος τομέας επικεντρώνεται στην παροχή υπηρεσιών που καλύπτουν τις ανάγκες του κοινού και την υλοποίηση πολιτικών και κοινωνικών στόχων.

Ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει διάφορες οντότητες και υπηρεσίες, όπως:

- Κυβερνητικές Υπηρεσίες: Περιλαμβάνουν τα όργανα και τα υπουργεία που ανήκουν στην κυβέρνηση και υλοποιούν τις πολιτικές αποφάσεις.
- Δημόσια Εκπαίδευση: Σχολεία, πανεπιστήμια και άλλες εκπαιδευτικές οντότητες που χρηματοδοτούνται από το κράτος.
- Υγειονομική Φροντίδα: Δημόσια νοσοκομεία και υπηρεσίες υγείας που παρέχονται από το κράτος.
- Δημόσια Υποδομή: Υπηρεσίες όπως οδοποιία, αεροδρόμια κ.λπ.
- Δημόσια Ασφάλεια: Αστυνομία, πυροσβεστική, στρατός και άλλες υπηρεσίες προστασίας.

Τέλος, ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται συχνά από διαφορετικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, γραφειοκρατία, κανονιστικούς περιορισμούς και πολιτική επίδραση (Μακρυδημήτρης, 1999). Η διαχείριση ανθρώπινων πόρων στον δημόσιο τομέα είναι προκλητική, καθώς πρέπει να προσαρμόζεται σε αυτό το ιδιαίτερο περιβάλλον.

Το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ήταν πάντα επίκαιρο στη δημόσια διοίκηση όλων των χωρών του κόσμου. Πράγματι, η αναγκαιότητα, να έχουν υπαλλήλους ικανούς να διασφαλίζουν το δημόσιο συμφέρον καθώς και η αναγκαιότητα της διαχείρισής τους σύμφωνα με κριτήρια αμεροληψίας και διαφάνειας ανέκαθεν παρακινούσε τη δημόσια διοίκηση να διαχειριστεί την πρόοδο της σταδιοδρομίας βασισμένη σε επίσημα συστήματα αξιολόγησης.

1.2 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Η ΔΑΠ έχει ως αντικείμενο τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο την επίτευξη των

στρατηγικών στόχων της οργάνωσης. Επιπλέον, ο Brown (2004) προσθέτει ότι η ΔΑΠ ασχολείται με την κατανόηση και ερμηνεία του νομικού πλαισίου και γενικότερα του πλαισίου που ρυθμίζει τους όρους απασχόλησης και τις εργασιακές σχέσεις.

Η ΔΑΠ έχει ως στόχο την καλύτερη δυνατή οργάνωση των ανθρωπίνων πόρων, δηλαδή του εργατικού δυναμικού ενός οργανισμού, με απώτερο σκοπό τον βέλτιστο και παραγωγικότερο συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών στο σύνολο τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2020). Οι βασικές λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων περιλαμβάνουν:

Προσλήψεις και Επιλογή Προσωπικού: Προσλαμβάνει τους κατάλληλους ανθρώπους για τις θέσεις εργασίας μέσω διαφόρων διαδικασιών επιλογής.

Εκπαίδευση και Ανάπτυξη: Παρέχει εκπαίδευση και αναπτυξιακά προγράμματα για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.

Αξιολόγηση Επίδοσης: Αξιολογεί την απόδοση των υπαλλήλων και παρέχει ανατροφοδότηση, αναγνωρίζοντας τις επιδόσεις και αναπτύσσοντας σχέδια βελτίωσης.

Συμμετοχή και Κοινωνικές Σχέσεις: Συμμετέχει στη διαχείριση των σχέσεων μεταξύ της εργοδοτικής και εργαζομένων, διαχειρίζεται πιθανές συγκρούσεις και προωθεί την επικοινωνία.

Συνολική Διαχείριση Αποδόσεων: Συμβάλλει στη συνολική στρατηγική διοίκησης, συνδέοντας τις δραστηριότητες των ανθρώπινων πόρων με τους γενικούς στόχους της επιχείρησης.

Διαχείριση Αποχωρήσεων: Αντιμετωπίζει την αποχώρηση του προσωπικού με τρόπο που εξυπηρετεί τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζομένους.

Κατά την παραδοσιακή προσέγγιση, η Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σχετιζόταν μόνο με την ανάλυση και τον προγραμματισμό των θέσεων εργασίας, την επιλογή του προσωπικού, τις αμοιβές, την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, την εκπαίδευση, τα κίνητρα και την αξιολόγηση του προσωπικού (Ιορδάνογλου, 2008). Όσο οι συνθήκες παρέμεναν σταθερές, η ΔΑΠ ήταν συντηρητική και δεν παρουσίαζε μεταβολές. Ωστόσο, με την πάροδο του χρόνου και με την εμφάνιση νέων προκλήσεων στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η ΔΑΠ όφειλε να αναθεωρήσει τις λειτουργίες της προσθέτοντας νέες πρακτικές όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η διαχείριση των αλλαγών και η διαχείριση της γνώσης. Αυτή η εμπλουτισμένη θεώρηση της ΔΑΠ αποτελεί τη «σύγχρονη» θεώρηση

της ΔΑΠ η οποία καλείται να αντιμετωπίσει και να διαχειριστεί τις αλλαγές και να συμβάλει για την βέλτιστη λειτουργία του οργανισμού (Καραπάνος, 2020).

Είναι γεγονός ότι κατά τη μετάβαση από την παραδοσιακή στην σύγχρονη ΔΑΠ, παρατηρείται μια μετατόπιση από τη διοικητική λειτουργία της ΔΑΠ προς έναν άλλο τύπο λειτουργίας που ενισχύει το ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η μετατόπιση συμβάλλει αποτελεσματικά στην βελτίωση της υλοποίησης των στόχων του οργανισμού (Δαγδιλελή, 2022).

Η αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων συμβάλλει αναμφισβήτητα, στη δημιουργία ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να παράσχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς. Με αυτόν τον τρόπο, η αποτελεσματική ανάπτυξη και διαχείριση του προσωπικού ενός οργανισμού, θεωρείται ισχυρό εργαλείο για την αντιμετώπιση των σύνθετων προκλήσεων του περιβάλλοντος και για την επίτευξη ανώτερων οργανωτικών αποτελεσμάτων (Pollitt & Bouckaert, 2011).

1.3 Η ΔΑΠ στο Δημόσιο Τομέα

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΠ) στον δημόσιο τομέα, περιλαμβάνει τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού εντός των κρατικών οργανισμών και φορέων. Ωστόσο, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα παρουσιάζει μοναδικές προκλήσεις και προβληματισμούς λόγω της φύσης των κρατικών λειτουργιών και του συχνά πολύπλοκου ρυθμιστικού περιβάλλοντος (Μπιτσάνη, 2006). Μέσα από αυτό το ιδιόρρυθμο περιβάλλον, διαμορφώνονται τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Πολλοί οργανισμοί του δημόσιου τομέα λειτουργούν βάσει θεσπισμένων κανονισμών για τις δημόσιες υπηρεσίες, που ορίζουν τους κανόνες για τις προσλήψεις, την επιλογή, την προαγωγή και άλλες διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού. Οι κανονισμοί αυτοί αποσκοπούν στη διασφάλιση του δικαίου, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας στις πρακτικές απασχόλησης. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα δίνουν έμφαση στις αξιοκρατικές προσλήψεις, ώστε να διασφαλιστεί η επιλογή των ατόμων με βάση τα προσόντα, τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους και όχι με βάση πολιτικούς ή άλλους μη αξιοκρατικούς παράγοντες.

Οι θέσεις εργασίας στον δημόσιο τομέα συνδέονται συχνά με μεγαλύτερη ασφάλεια και σταθερότητα εργασίας σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, αυτό μπορεί επίσης να οδηγήσει σε προκλήσεις που σχετίζονται με τη διαχείριση κινήτρων και απόδοσης. Η

προώθηση της διαφορετικότητας και της ένταξης αποτελεί προτεραιότητα σε πολλούς οργανισμούς του δημόσιου τομέα για να αντικατοπτρίζει την ποικιλομορφία του πληθυσμού που εξυπηρετούν. Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να περιλαμβάνουν προγράμματα θετικής δράσης και εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα.

Οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα υπόκεινται συχνά σε δημοσιονομικούς περιορισμούς, οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις αποφάσεις ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με την πρόσληψη, την κατάρτιση και την αποζημίωση. Οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα πρέπει να εργάζονται εντός αυτών των δημοσιονομικών ορίων.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα μπορεί να επηρεαστεί από λόγους πολιτικής φύσης. Οι εναλλαγές των κυβερνήσεων, οι αλλαγές στην πολιτική ηγεσία ή στις στρατηγικές προτεραιότητες είναι δυνατόν να επηρεάσουν τον προγραμματισμό του εργατικού δυναμικού, τα επίπεδα στελέχωσης και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, είναι γεγονός ότι πολλοί υπάλληλοι του δημοσίου είναι μέλη εργατικών συνδικάτων. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να συμμετέχουν σε διαπραγματεύσεις με συνδικάτα, να αντιμετωπίζουν ζητήματα εργασιακών σχέσεων και να διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας. Η ΔΑΠ του δημόσιου τομέα τονίζει συχνά τη σημασία της παροχής κινήτρων για τη δημόσια υπηρεσία μεταξύ των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τη δέσμευσή τους να υπηρετούν το κοινό και να συμβάλουν στο ευρύτερο καλό.

Υπάρχουν και κάποια δεοντολογικά ζητήματα που καθορίζουν τις αρχές ΔΑΠ του δημόσιου τομέα. Σε κάθε περίπτωση, πρέπει να προσανατολίζονται σε ηθικά ζητήματα, διασφαλίζοντας ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού ευθυγραμμίζονται με τα νομικά και ηθικά πρότυπα. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό δεδομένης της εμπιστοσύνης του κοινού που συνδέεται με κρατικούς φορείς. Σύμφωνα με τον οδηγό του συνήγορου του πολίτη (ΠΟΛΙΤΗ, 2012), οι αρχές είναι οι εξής:

- Η αρχή της νομιμότητας
- Η άσκηση της διακριτικής ευχέρειας
- Η αρχή της χρηστής διοίκησης
- Η αρχή της επιείκειας
- Η αρχή της καλής πίστης
- Η αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης του πολίτη
- Η αρχή της αναλογικότητας
- Η αρχή της ισότητας

Τέλος, τα τελευταία χρόνια, ο δημόσιος τομέας ενσωματώνει ολοένα και περισσότερο την τεχνολογία στις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Χαρακτηριστική είναι η χρήση Πληροφοριακών Συστημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού για την αποτελεσματική διαχείριση δεδομένων και περαιτέρω ανάλυση τους.

Η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και την αποτελεσματική παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Απαιτεί μια ισορροπία μεταξύ της τήρησης των κανονισμών, της ανταπόκρισης στις πολιτικές αλλαγές και της δέσμευσης στη δημόσια υπηρεσία.

1.4 Δημόσιοι Υπάλληλοι

Οι δημόσιοι υπάλληλοι αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της Δημόσιας Διοίκησης (Ραμματά, 2011). Επίσης, αποτελούν βασικό παράγοντα για την επιτυχημένη λειτουργία του δημόσιου τομέα (Χυτήρης, 2001). Ως εκ τούτου, οι μέθοδοι που ακολουθούνται σε κάθε δημόσιο οργανισμό με στόχο τη μέγιστη απόδοσή του εξαρτώνται από την αφοσίωση των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Η βελτίωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας του οργανισμού ή της υπηρεσίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εκπαίδευση και την επιμόρφωση των υπαλλήλων της. Ωστόσο, κάποιος δημόσιος υπάλληλος για να αποφασίσει να εκπαιδευτεί και να επιμορφωθεί, θα πρέπει να έχει συγκεκριμένα κίνητρα. Δυστυχώς στη χώρα μας, οι δημόσιοι υπάλληλοι εξαιτίας της μονιμότητάς τους και ελλείψει άλλων κινήτρων, ενεργούσαν αυτοματοποιημένα και επιπλέον καθόσον η μισθολογική τους εξέλιξη ήταν δεδομένη, δεν ενδιαφέρονταν για περαιτέρω ενημέρωση και επιμόρφωση. Αυτή η κατάσταση φαίνεται ότι άλλαξε με την άφιξη των μνημονίων, τα οποία επέβαλαν έναν έλεγχο στο χώρο της δημόσιας διοίκησης (Δαγδιλελή, 2022).

Σύμφωνα με έρευνες οι κυριότεροι παράγοντες παρακίνησης είναι η μισθολογική εξέλιξη, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η ανάπτυξη των προσωπικών δεξιοτήτων και η βελτίωση των συνθηκών στον εργασιακό χώρο (Ρωσσίδης, 2013) .

Η αξιολόγηση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι υποχρεωτική για όλους σχεδόν τους υπαλλήλους. Λαμβάνει τη μορφή γραπτής ανατροφοδότησης από την ανώτερη διοίκηση, μια φορά το χρόνο. Γίνεται χρήση ενός μικρού εύρους κριτηρίων απόδοσης, συμπεριλαμβανομένων των αναλαμβανόμενων δραστηριοτήτων, των αξιών,

των αρχών, των εισροών και των διαπροσωπικών δεξιοτήτων. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει καίρια σημασία για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας (OECD, 2012).

2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Η ολοένα αυξανόμενη ανταγωνιστικότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις, καθιστά επιτακτική την ανάγκη της προσήλωσης των επιχειρήσεων σε στόχους που αφορούν την ποιότητα και την παραγωγικότητα. Ταυτόχρονα, η συμμετοχή του εργαζόμενου στην όλη διαδικασία καθίσταται μείζονος σημασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σε αυτό το σημείο, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος αξιολόγησης των εργαζομένων, οι οποίοι δεν πρέπει να νιώθουν την πίεση του ελεγχόμενου, αλλά έχουν ένα επιπλέον κίνητρο για την βελτιστοποίηση της απόδοσης τους (Mori, 2015).

2.1 Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποτελεί μια έννοια πολύπλευρη και διαρκώς εξελισσόμενη, η οποία περικλείει μέσα της μια μεγάλη ποικιλία ορισμών, σημασιών και πολλών λεπτομερειών. Συνεπώς, είναι αναμενόμενο να υπάρχει ένας τεράστιος όγκος βιβλιογραφίας, σχετικός με την αξιολόγηση της απόδοσης.

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή και Μπουραντά(2016), η αξιολόγηση αποτελεί μία διαδικασία που αποσκοπεί στη μέτρηση και εκτίμηση των επιδόσεων των υπαλλήλων προκειμένου να βαθμολογηθεί το επίπεδο διεκπεραίωσης των εργασιακών καθηκόντων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, μπορεί να οριστεί ως μια τεχνική που μας επιτρέπει να συλλέγουμε αντικειμενικά και συστηματικά στοιχεία, κρίσης της συνεισφοράς που δίνει ένας εργαζόμενος στην εκτέλεση της εργασίας του και στην επίτευξη των εταιρικών αποτελεσμάτων (Ruffini, 2013).

Με τον όρο «αξιολόγηση της απόδοσης», εννοείται η διαδικασία υπολογισμού του ποσοστού, στο οποίο, ο κάθε εργαζόμενος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που ετέθησαν από την επιχείρηση στην οποία εργάζεται, εκτελώντας το έργο που του ανατέθηκε με τον καλύτερο δυνατό τρόπο (Μουζά-Λαζαρίδη, 2020).

Η αξιολόγηση συνδέεται, αφενός με τη μέτρηση της επίτευξης αποτελεσμάτων και στόχων, δηλαδή, με στόχους και πρότυπα απόδοσης, και αφετέρου, με τη μέτρηση των ικανοτήτων των εργαζομένων, δια μέσου της χρήσης κλιμάκων βαθμολόγησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μέρος μιας διαχείρισης απόδοσης, που σύμφωνα με Mone, et al. (2011) αποτελείται από αυτές τις πέντε δραστηριότητες:

- Ορισμός στόχων απόδοσης και ανάπτυξης
- Παροχή συνεχούς ανατροφοδότησης και αναγνώρισης
- Διαχείριση της ανάπτυξης των εργαζομένων
- Διενέργεια ενδιάμεσων και τέλους χρήσης αξιολογήσεων
- Δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ενδυνάμωσης

Επιπλέον, σύμφωνα με τη διοικητική επιστήμη και τη θεωρία των οργανώσεων, η αξιολόγηση περιλαμβάνει την αξιοκρατική καταγραφή δυνατών και αδύνατων σημείων των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αποτελεί μια λειτουργία, η οποία έχει ως απώτερο στόχο τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπώντας στη βελτίωση των παραγόμενων αποτελεσμάτων τόσο για τον ίδιο τον οργανισμό, όσο και για τον εργαζόμενο σε ατομικό επίπεδο (Πετσαλάκης, 2015).

Έτσι, η απόδοση του κάθε εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται σύμφωνα με καθορισμένα κριτήρια, ώστε να διαπιστώνεται το μέγεθος της συνεισφοράς του, τα σημεία στα οποία υπερτερεί ή υστερεί και να αναλαμβάνονται οι ανάλογες πρωτοβουλίες, διορθωτικές ή καθοδηγητικές (Χασάπογλου, 2015). Συγκεκριμένα τηρούνται τα ακόλουθα βήματα κατά τη εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης:

- ✓ Καθορίζονται οι αξιολογητές.
- ✓ Επιλέγεται η κατάλληλη μέθοδος αξιολόγησης.
- ✓ Οργανώνεται η διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών.
- ✓ Διαβούλευση με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης.
- ✓ Αξιολογείται το σύστημα και επισημαίνονται πιθανά λάθη ή παραλήψεις.

2.2 Χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η προσήλωση στην ποιότητα και η αύξηση της παραγωγικότητας αποτελούν τους κύριους στόχους πολλών ιδιωτικών ή δημόσιων οργανισμών. Η βελτίωση στους παραπάνω τομείς, σχετίζεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων οπότε και καθίσταται προφανής η σημαντικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους De Nisi και Pritchard(2006), ο κύριος στόχος της αξιολόγησης απόδοσης στους οργανισμούς είναι η βελτίωση των εργαζομένων.

Οι Οργανισμοί, σε όλα τα επίπεδα, επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ότι τα τμήματα τους και οι μονάδες τους παράγουν τα μέγιστα με τους λιγότερους δυνατούς πόρους. Σε αυτό το

πλαίσιο, το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων, μπορεί να θεωρηθεί ως ένα εργαλείο που μπορεί να μετρήσει και να προτείνει τρόπους βελτίωσης της παραγωγικότητας.

Η διαδικασία της αξιολόγησης συνδράμει στην βελτιστοποίηση της εκτέλεσης της εργασίας. Οι προϊστάμενοι μπορούν να καθοδηγούν και να παρέχουν την κατάλληλη βοήθεια στο έργο των υφιστάμενων τους, γνωρίζοντας την απόδοση τους και καταγράφοντας ταυτόχρονα τα κενά και τα αδύναμα σημεία που πρέπει να διορθωθούν.

Η όλη διαδικασία της αξιολόγησης παρέχει πληροφορίες που βοηθάνε στη λήψη διορθωτικών αποφάσεων, αναφορικά με τη βελτίωση της αποδοτικότητας (Μάρκου, 2022). Τέτοιες αποφάσεις μπορεί να είναι ειδικά κίνητρα όπως προαγωγές, αμοιβές, μεταθέσεις κλπ. Με αυτόν τον τρόπο μπορούν να αντιμετωπιστούν έγκαιρα οργανωτικές και διοικητικές ατέλειες καθώς και προβλήματα που εντοπίζονται στην ομαδική εργασία και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Σημαντικό είναι επίσης να γίνεται κατάλληλη πληροφόρηση των εργαζομένων, σχετικά με λήψη των επερχόμενων μέτρων προς όφελος της αποτελεσματικότερης ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι μια σημαντική διαδικασία σε πολλούς τομείς, και έχει πολλαπλές χρησιμότητες τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζομένους. Ορισμένα από τα βασικά οφέλη είναι τα εξής:

Βελτίωση της Απόδοσης: Η αξιολόγηση βοηθά στον προσδιορισμό των ισχυρών και αδύναμων πλευρών των εργαζομένων, επιτρέποντας σε αυτούς και στους εργοδότες να επικεντρωθούν στη βελτίωση των επιδόσεών τους.

Καθορισμός Αναγκών Εκπαίδευσης: Μπορεί να αναδείξει τις περιοχές όπου οι εργαζόμενοι χρειάζονται επιπλέον κατάρτιση ή εκπαίδευση για να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της θέσης τους.

Λήψη Αποφάσεων για Προώθηση ή Αντικατάσταση: Η αξιολόγηση βοηθά στον προσδιορισμό των εργαζομένων που αξίζουν προαγωγή ή, αντίθετα, εκείνων που ενδέχεται να χρειάζεται να αντικατασταθούν.

Ενίσχυση Κινήτρων: Η αναγνώριση και η ανταμοιβή της καλής απόδοσης μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους εργαζομένους.

Πρώθηση Επαγγελματικής Ανάπτυξης: Ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων, μέσω της αναγνώρισης των προσπαθειών τους και της παροχής συμβουλών για βελτίωση.

Συνεργασία και Ομαδικό Πνεύμα: Αποτελεί εργαλείο για την προώθηση της συνεργασίας και του ομαδικού πνεύματος στον χώρο εργασίας, ώστε να είναι πιο συνεργάσιμοι και παραγωγικοί.

Δημιουργία Αμοιβαίας Κατανόησης: Οδηγεί σε μια διαδικασία διαλόγου μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, προάγοντας την αμοιβαία κατανόηση των προσδοκιών και των αναγκών.

Η καλή διαχείριση της διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, της ευχαρίστησης των εργαζομένων και της γενικής αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

Συνοψίζοντας, ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης βοηθάει τον εργαζόμενο να βελτιώνεται και να επιτυγχάνει τους στόχους του συμβάλλοντας ταυτόχρονα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο ελέγχου για την πρόοδο της επιχείρησης στο σύνολό της. Μέσω της αξιολόγησης οι επιχειρήσεις μπορούν να λαμβάνουν κρίσιμες αποφάσεις σχετικά με την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων και να διεκπεραιώνουν με αντικειμενικό τρόπο τη διαχείριση θεμάτων των προαγωγών, των υψηλότερων αμοιβών, την αλλαγή αντικειμένων εργασίας και την βελτιστοποίηση των προγραμμάτων εκπαίδευσης. Έτσι, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι προαναφερθέντες ανάγκες τους καλύπτονται, νιώθουν ικανοποίηση και η απόδοσή τους αυξάνεται σημαντικά (Μάρκου, 2022).

2.3 Προβλήματα κατά την εφαρμογή της αξιολόγησης

Η διαδικασία της αξιολόγησης, παρά τη μεγάλη χρησιμότητά της, πρέπει να ξεπεράσει ορισμένα προβλήματα που αφορούν την εφαρμογή της. Τα προβλήματα αυτά σχετίζονται τόσο την ίδια τη φύση της αξιολόγησης, όσο και τις αντιδράσεις που προκαλεί η νοοτροπία, που έχει καλλιεργηθεί γύρω από αυτή.

Σύμφωνα με τον Piggot-Irvine(2003), η αξιολόγηση της απόδοσης, θα μπορούσε να έχει και αρνητικές συνέπειες, για το εργασιακό περιβάλλον σε περίπτωση που δεν είναι συστηματική και σωστά δομημένη. Αυτό είναι γεγονός, ειδικά στην περίπτωση της Ελλάδας, όπου η επιχειρησιακή κουλτούρα στηρίζεται συχνά, σε κοινωνικές και

συναισθηματικές σχέσεις των εργαζομένων ενώ παρουσιάζεται ότι σπάνια αλληλοεπικάλυψη ευθυνών (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Η αξιολόγηση δίνει έμφαση τόσο στον αξιολογούμενο όσο και στον αξιολογητή. Η δραστηριότητα της αξιολόγησης συνεπάγεται μια δυναμική εναλλαγή μεταξύ των ρόλων. Ειδικότερα η ευρέως διαδεδομένη άποψη, ότι το αντικείμενο της κρίσης είναι μόνο η δραστηριότητα του αξιολογούμενου διαφεύδεται εύκολα διότι, ο αξιολογητής υπόκειται επίσης σε κρίση, τόσο από τον ίδιο τον αξιολογούμενο όσο και από άλλα άτομα που εμπλέκονται στην όλη διαδικασία» (Borgogni, 2002). Αυτό εξηγεί τη δυσκολία πολλών αξιολογητών να πραγματοποιήσουν αξιολογήσεις καθώς υπάρχουν εμπόδια που δεσμεύουν της αντικειμενική τους κρίση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία, με πολλές προϋποθέσεις και ξεκάθαρους σκοπούς. Στην περίπτωση που γίνεται σπασμωδικά και δεν είναι συνδεδεμένη με την κουλτούρα του οργανισμού και τις ιδιαιτερότητες των υπαλλήλων ενδέχεται να μεταβληθεί είτε σε μια διαδικασία ρουτίνας είτε σε εργαλείο άσκησης πίεσης από την εργοδοσία προς τους προϊσταμένους. Σε αυτό το πνεύμα, η απόδοση ευθυνών στους εργαζομένους για τη χαμηλή απόδοση τους είναι άτοπη, σε περίπτωση που αυτή είναι απόρροια του συστήματος και επομένως της διοίκησης (Γεωργακή, Κουρούπη, Πολίτης, & Ρέκκας, 2010).

Επίσης, ένα άλλο μειονέκτημα που θα μπορούσε να σημειωθεί είναι ότι, η αξιολόγηση της απόδοσης όσο συστηματική και να είναι, δεν μπορεί να υπερβεί άμεσα τις όποιες οργανωτικές δυσλειτουργίες και αδόκιμες πολιτικές μπορεί να απασχολούν μια επιχείρηση. Συνεπώς, η αξιολόγηση δεν αποτελεί πανάκεια, η οποία μπορεί να επιλύσει όλα τα προβλήματα παραγωγικότητας του οργανισμού. (Παπάνης & Ρόντος, 2007).

Σε κάθε περίπτωση σύμφωνα με τον Deming(1986), αξιολογήσεις δεν συνάδουν με την ολική ποιότητα και είναι δυνατόν να προκαλέσουν ενστάσεις για τους ακόλουθους λόγους (Milligan & McFadden, 1997):

- Δίνουν βαρύτητα σε βραχυχρόνια και άμεσα αποτελέσματα
- Αποθαρρύνουν την πρωτοβουλία και προβάλλουν την μετριότητα
- Καταστρέφουν το ομαδικό πνεύμα
- Δεν κάνουν διάκριση μεταξύ των παραγόντων που εξαρτώνται και δεν εξαρτώνται από τον εργαζόμενο
- Είναι υποκειμενικές και συχνά δεν είναι ακριβείς

Τέλος, η επίτευξη μιας ορθής αξιολόγησης, εξαρτάται αναπόφευκτα, σε μεγάλο βαθμό, από τον ανθρώπινο παράγοντα που ονομάζεται αξιολογητής. Οι ικανότητες, οι εκπαίδευση και η στάση που αυτός τηρεί, καθορίζουν τον βαθμό επιτυχίας της αξιολόγησης.

2.4 Οι αξιολογητές

Καίριο ρόλο, για τη σωστή αξιολόγηση των εργαζομένων, παίζει ο καθορισμός του αξιολογητή, ο οποίος οφείλει να λειτουργεί αντικειμενικά και δίκαια, κρίνοντας ορθά και κάνοντας εύστοχα σχόλια σχετικά με την απόδοση των υπαλλήλων. Σχετικές έρευνες αναδεικνύουν, ότι ο κύριος λόγος απογοήτευσης του εργαζόμενου από την αξιολόγηση απόδοσης του από τον προϊστάμενο, είναι ότι ένας μεγάλος αριθμός διευθυντών είναι ανεπαρκώς εκπαιδευμένοι στο πώς να δίνουν τα σχόλια στους υπαλλήλους (Krug, 1998).

Συνεπώς, ο αξιολογητής πρέπει να έχει λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση στα πεδία του καθορισμού στόχων, της τήρησης προτύπων απόδοσης, της διεξαγωγής συνεντεύξεων, της απόδοσης σχολίων ανατροφοδότησης, στην αποφυγή μεροληπτικής αξιολόγησης, κ.λπ.. Απώτερος σκοπός των άνω είναι η γνώση της σωστής διαδικασίας της αξιολόγησης. Επίσης ο αξιολογητής δεν πρέπει να διαστρεβλώνει την κρίση του, σύμφωνα με τα προσωπικά του δεδομένα, υπερεκτιμώντας ή υποτιμώντας τις ικανότητες του εργαζόμενου. Σε κάθε περίπτωση, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να γνωρίζει το επίπεδο ικανοτήτων των αξιολογητών (Martin & Bartol, 1998).

Είναι γενικά αποδεκτό ότι οι αξιολογήσεις που γίνονται από τους άμεσους προϊσταμένους, καθιστούν τη διαδικασία περισσότερο αποτελεσματική. Ωστόσο, τον ρόλο του αξιολογητή μπορούν να τον αναλάβουν και άλλα άτομα πέρα από τον άμεσο προϊστάμενο του εργαζόμενου (Μουζά-Λαζαρίδη, 2020).

Η αξιολόγηση λοιπόν, μπορεί να λάβει χώρα γενικότερα από προϊσταμένους, από ομοιόβαθμους συναδέλφους, από υφισταμένους, από εξωτερικούς συμβούλους, από επιτροπές και από «πελάτες». Τέλος, υπάρχει η κυκλική επαναπληροφόρηση ή 360°, η οποία είναι ένα ακόμη είδος αξιολόγησης κατά την οποία, η απόδοση του εργαζόμενου, κρίνεται από όλους τους άλλους εργαζόμενους, από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και από τους πελάτες.

Ο αξιολογητής ως ανώτερο στέλεχος βρίσκεται και αυτός στη θέση του αξιολογούμενου οπότε και υπόκειται στη δική του αξιολόγηση. Ο αξιολογητής, του προϊστάμενου αξιολογητή, θα πρέπει να συνεκτιμήσει κατά τη βαθμολόγηση του την ικανότητα του δεύτερου να εκτελεί τη διαδικασία της αξιολόγησης (Μπάτσιος, 2013).

2.5 Τα σφάλματα των αξιολογητών

Βασική προϋπόθεση για τη σωστή έκβαση της διαδικασίας της αξιολόγησης, από πλευράς του αξιολογητή, είναι η αντικειμενικότητα και η αποφυγή μεγάλων αποκλίσεων κατά την αποτύπωση της πραγματικότητας. Ως εκ τούτου οι αξιολογήσεις πρέπει να πραγματοποιούνται από κατάλληλα εκπαιδευμένα άτομα, τα οποία είναι ικανά να χρησιμοποιούν με αμεροληψία, έγκυρες μεθόδους και κατάλληλα κριτήρια προκειμένου να προκύπτουν αντικειμενικές αποφάσεις. Επίσης, είναι ορθό, οι αξιολογητές, να μην είναι επεικειές αλλά ούτε ιδιαίτερα αυστηροί στις κρίσεις τους (Μουζά-Λαζαρίδη, 2020).

Τα συνήθη σφάλματα που παρατηρούνται από πλευράς των αξιολογητών κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι τα εξής:

Η Επίδραση του φωτοστέφανου, είναι η μορφή σφαλμάτων κατά την οποία ο προϊστάμενος αξιολογεί την απόδοση ενός υφιστάμενου λαμβάνοντας υπόψη ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό της προσωπικότητας του αξιολογούμενου. Αυτό το χαρακτηριστικό, αρνητικό ή θετικό, επηρεάζει και την εκτίμηση των υπολοίπων χαρακτηριστικών οπότε και η αξιολόγηση παύει να είναι αντικειμενική.

Σφάλματα επιείκειας και αυστηρότητας, σύμφωνα με τα οποία οι αξιολογητές, τείνουν να αποδίδουν βαθμολογίες που αποκλίνουν προς τα επάνω ή προς τα κάτω, σε σχέση με αυτές των πραγματικών επιδόσεων των εργαζομένων.

Σφάλματα κεντρικής τάσης, κατά τα οποία, οι αξιολογητές συνηθίζουν να βαθμολογούν, όλους ή το μεγαλύτερο μέρος, των εργαζομένων κοντά στο μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας.

Σφάλματα προκατάληψης, σύμφωνα με τα οποία ο αξιολογητής τείνει να κατηγοριοποιεί τους αξιολογούμενους σε ομάδες, με κριτήρια κάποια, ελάχιστα, χαρακτηριστικά που αυτός τους αποδίδει. Αυτά τα κριτήρια αφορούν συνήθως το φύλο, την φυλή, τη θρησκεία, τις πολιτικές πεποιθήσεις ή την απασχόληση. Η συγκεκριμένη τακτική οδηγεί αναμφισβήτητα σε εσφαλμένη αξιολόγηση.

Σφάλματα σχετικά με την περίοδο αξιολόγησης, κατά τα οποία ο αξιολογητής, λαμβάνει υπόψη του την αποδοτικότητα, μόνο του τελευταίου χρονικού διαστήματος της περιόδου της αξιολόγησης. Υπάρχει γενικότερα η τάση από πλευράς των εργαζομένων να βελτιώνουν την απόδοσή τους μόνο λίγο πριν την λήξη της περιόδου αξιολόγησης. Οπότε, είναι ορθότερο να αξιολογείται η απόδοση όλης της χρονικής περιόδου.

Ένα ακόμη σφάλμα, σύμφωνα με τους Gabris και Mitchell (1989), παρατηρείται, όταν ο υπάλληλος λαμβάνει κάθε χρόνο, τα ίδια αποτελέσματα. Το φαινόμενο αυτό έχει πάρει την ονομασία **Mathew Effect** και περιγράφει την περίπτωση στην οποία, ανεξάρτητα από την προσπάθεια βελτίωσης του υπαλλήλου, οι παρελθοντικές αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν κάθε μελλοντική του προσπάθεια για βελτίωση.

2.6 Τρόποι αποφυγής των σφαλμάτων

Η αποφυγή των σφαλμάτων που προκύπτουν κατά την αξιολόγηση είναι από δύσκολο έως ακατόρθωτο να εξαλειφθούν. Ωστόσο, αυτά τα σφάλματα, μπορούν να μειωθούν μέσω κάποιων στοχευμένων ενεργειών.

Αρχικά, οι αξιολογητές μπορούν να περάσουν από μια εκπαίδευση, ώστε να κατανοήσουν τους πραγματικούς σκοπούς και λόγους για τους οποίους γίνεται η αξιολόγηση. Επιπλέον, πρέπει να κατανοήσουν τις μεθόδους αξιολόγησης και τη χρήση τους, τα κριτήρια και τα πρότυπα απόδοσης καθώς και το ότι η συχνή αξιολόγηση έχει μεγάλη χρησιμότητα αρκεί όμως να αποφεύγονται τα σφάλματα.

Επίσης, η συχνή αξιολόγηση, δίνει τη δυνατότητα στον αξιολογητή να μπορεί να δημιουργήσει ένα αρχείο για τον κάθε αξιολογούμενο εργαζόμενο. Κατά αυτόν τον τρόπο μπορεί να καταγράφεται η συμπεριφορά και η απόδοσή των εργαζομένων, ώστε η αξιολόγηση να λαμβάνει υπόψη της στοιχεία μιας μεγαλύτερης χρονικής περιόδου και να μην βασίζεται μόνο σε πρόσφατα στοιχεία.

Τέλος, τα σφάλματα αξιολόγησης είναι εφικτό να μειωθούν αισθητά, με τη χρήση κατάλληλων μεθόδων βαθμολόγησης καθώς και τη χρήση κλιμάκων βαθμολόγησης. Σε κάθε περίπτωση, ο βαθμολογητής πρέπει να είναι αντικειμενικός και ακριβοδίκαιος. Οφείλει επίσης, να μην επηρεάζεται από φιλικές, συγγενικές και άλλου είδους σχέσεων που είναι πιθανόν να έχει με τους υπό αξιολόγηση εργαζομένους. Ένα κίνητρο προς την ορθότερη αξιολόγηση, θα μπορούσε να είναι η επιβράβευση των αξιολογητών, στις περιπτώσεις που είναι ακριβής, αντικειμενικοί και κάνουν δίκαιη αξιολόγηση.

Προκειμένου να έχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, η διαδικασία αξιολόγησης πρέπει, αφενός να θεωρείται αξιόπιστη, ακριβής και να μην εξυπηρετεί υποκειμενικά συμφέροντα, αφετέρου να επιτρέπει στον αξιολογούμενο να συμμετέχει στη διαδικασία και να εκφράζει την άποψή του. Είναι δεδομένη η αποτυχία της αξιολόγησης εάν οι αξιολογούμενοι την εκλάβουν ως άδικη ή χειριστική, ακόμη και αν η διαδικασία είναι μεθοδολογικά έγκυρη (Cawley, Keeping, & Levy, 1998). Οπότε, είναι μέγιστης σημασίας

να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης των αξιολογούμενων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

Τα άτομα που αξιολογούνται θα πρέπει να έχουν τη δυνατότητα να αλληλεπιδρούν με τη διαδικασία. Έτσι, θα πρέπει να μπορούν να συμμετέχουν στον καθορισμό των προτύπων βάσει των οποίων θα κριθούν, να έχουν την ευκαιρία να παρουσιάσουν την υπόθεσή τους, ειδικά όταν οι αξιολογήσεις είναι υποκειμενικές και να έχουν δικαίωμα προσφυγής, όταν διαφωνούν είτε με τη διαδικασία είτε με το αποτέλεσμα (Baron & Kreps, 1999)

2.7 Αντίληψη των εργαζομένων για την διαδικασία της αξιολόγησης

Η "αντίληψη αξιολόγησης" αναφέρεται γενικά στον τρόπο με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται ή ερμηνεύουν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης μέσα στο οργανωτικό πλαίσιο. Ο όρος περιλαμβάνει τις στάσεις, τις πεποιθήσεις και τα συναισθήματα που έχουν οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Ορισμένοι από τους παράγοντες που διαμορφώνουν την αντίληψη της αξιολόγησης είναι οι εξής (Waheed, Abbas, & Malik, 2018):

Δικαιοσύνη: Η αντίληψη των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη είναι ζωτικής σημασίας. Θέλουν να πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι δίκαιη και αμερόληπτη. Εάν αντιληφθούν ευνοιοκρατία ή ασυνέπεια, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια.

Σαφήνεια και διαφάνεια: Η διαφάνεια των κριτηρίων και της διαδικασίας που χρησιμοποιείται στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας. Οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοούν ξεκάθαρα τι αξιολογείται, πώς μετριέται και πώς λαμβάνονται οι αποφάσεις.

Επικοινωνία: Η αποτελεσματική επικοινωνία σε όλη τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι το κλειδί. Οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν έγκαιρη και εποικοδομητική ανατροφοδότηση, θετική και αρνητική, για να κατανοήσουν τα δυνατά τους σημεία, τους τομείς για βελτίωση και τις προσδοκίες τους.

Διευθυντικές δεξιότητες: Η αντίληψη της διαδικασίας αξιολόγησης συχνά επηρεάζεται από τις διαχειριστικές δεξιότητες εκείνων που διεξάγουν τις αξιολογήσεις. Οι διευθυντές που διαθέτουν καλές επικοινωνιακές και διαπροσωπικές δεξιότητες είναι πιο πιθανό να συμβάλλουν θετικά στην αντίληψη των εργαζομένων.

Ευθυγράμμιση Στόχων: Όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν μια σαφή σύνδεση μεταξύ των ατομικών τους στόχων και των συνολικών στόχων του οργανισμού, είναι πιο πιθανό να έχουν θετική αντίληψη για τη διαδικασία αξιολόγησης.

Ευκαιρίες ανάπτυξης: Οι εργαζόμενοι είναι πιθανό να βλέπουν θετικά τη διαδικασία αξιολόγησης εάν περιλαμβάνει συζητήσεις για την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, τις ευκαιρίες μάθησης και τις ανάγκες κατάρτισης.

Αναγνώριση και ανταμοιβές: Η αντίληψη της διαδικασίας αξιολόγησης συνδέεται συχνά με την αναγνώριση και τις ανταμοιβές που τη συνοδεύουν. Εάν οι εργαζόμενοι βλέπουν μια άμεση συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης και των ουσιαστικών ανταμοιβών, η αντίληψή τους τείνει να είναι θετική.

Οι οργανισμοί που δίνουν προτεραιότητα σε μια δίκαιη, διαφανή και πλούσια σε επικοινωνιακή διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι πιο πιθανό να έχουν υπαλλήλους με θετικές αντιλήψεις. Από την άλλη πλευρά, ένα κακώς εκτελούμενο ή αντιληπτό άδικο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει σε αποδυνάμωση, μειωμένο ηθικό και πιθανά προβλήματα με τη διατήρηση και την παραγωγικότητα. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να αξιολογούν και να βελτιώνουν τακτικά τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσής τους για να διασφαλίζουν ότι συμβάλλουν θετικά στο συνολικό εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τον Evans(1986), η ανατροφοδότηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον προϊστάμενό του, η οποία αποτελεί μια περιγραφή του επιπέδου της απόδοσης που επιτεύχθηκε, είναι ύψιστης σημασίας για την αποδοχή και την επακόλουθη επιτυχία της αξιολόγησης. Η λήψη μιας καλής ανατροφοδότησης παροτρύνει τους εργαζομένους να αποδώσουν καλύτερα δίνοντας τους ένα κίνητρο να βελτιωθούν.

Οι περισσότερες προσεγγίσεις της αξιολόγησης, αφορούν τα οφέλη της από την πλευρά του οργανισμού. Κατά αυτόν τον τρόπο, δεν λαμβάνονται υπόψη οι αντιλήψεις και το επίπεδο κατανόησης των εργαζομένων, σχετικά με την χρησιμότητα της αξιολόγησης. Στην περίπτωση που εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται τη χρησιμότητα της, είναι πιθανόν να απογοητεύονται. Αυτό οφείλεται στο γεγονός, ότι ένας εργαζόμενος έχει κάποιες προσδοκίες και αναμένει η αφοσίωση του να συνδεθεί με κάποιο είδος επιβράβευσης από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται. Ειδικά, στην περίπτωση που υπάρξει μια αρνητική ανατροφοδότηση της απόδοσης, θα επηρέαζε σε μεγάλο βαθμό την ψυχολογία του εργαζόμενου και θα τον έκανε να χάσει το ενδιαφέρον του για τη δουλειά του. Επίσης, θα μπορούσε να του μεταβάλλει τη στάση και να δημιουργήσει προβληματικές καταστάσεις όσων αφορά τη σχέση του με τον οργανισμό. Οπότε, θα υπήρχε προφανώς έλλειψη κινήτρου για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Είναι γεγονός ότι πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν πως, η αύξηση των αποδοχών τους ή η προαγωγή τους εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοσή τους. Μέσα από αυτή τη θεώρηση, οι εργαζόμενοι νιώθουν υψηλό το αίσθημα του ανταγωνισμού και

προκειμένου να αναπτυχθούν στην εταιρεία πρέπει να είναι προνοητικοί προς την εργασία τους.

Σύμφωνα με τον Κωνσταντόπουλος(2020), παρατηρείται συχνά ένας εγκλωβισμός του αξιολογούμενου σε παθητικές - αμυντικές και αντιδραστικές συμπεριφορές αντί να προωθεί ενεργητικές συμπεριφορές που αναπτύσσουν την υπευθυνότητα. Επίσης, οι αξιολογούμενοι συχνά προσκολλώνται στην αδικαιολόγητη υποστήριξη του επιπέδου των γνώσεων τους αντί να ευνοούν την συνεχή και δια βίου μάθηση. Επιπλέον, πολλές φορές οι αξιολογούμενοι υποτιμούν το σύστημα αξιολόγησης και τον αξιολογητή αντί να υποστηρίζουν την συστηματική ανάπτυξή του μέσα από την αφοσίωσή τους στην ανάπτυξη της αποτελεσματικότητάς του.

Επίσης, είναι πιθανό να προκύψουν διαφωνίες μεταξύ του αξιολογούμενου και του αξιολογητή καθώς είναι σύνηθες, το άτομο που βρίσκεται σε διαδικασία κρίσης, να τείνει να αξιολογεί τον εαυτό του με σχετικούς όρους και όχι με απόλυτα πρότυπα. Δηλαδή, πολύ απλά, συγκρίνει τον εαυτό του με συναδέλφους του και αυτό συχνά μπορεί να οδηγεί σε παρεξηγήσεις. Για αυτό το λόγο, είναι πολύ μεγάλης σημασίας, να επιλεγεί ως αξιολογητής ένα άτομο ενημερωμένο για τα γεγονότα και ουδέτερο, χωρίς προκατάληψη από τον ίδιο. Επίσης, αυτό το άτομο δεν θα πρέπει να δημιουργεί καμία αμφιβολία για την καλή πίστη της αξιολόγησης. Ως εκ τούτου, είναι πρωτεύοντος σημασίας οι προϊστάμενοι αξιολογητές να διεξάγουν σωστά τη διαδικασία αξιολόγησης.

Επίσης, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τον τρόπο με τον οποίο θα δώσουν τις κατάλληλες συμβουλές σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσης και γενικότερα τον τρόπο παρουσίασης της κριτικής. Συνάμα, θα πρέπει να μην αισθάνονται ενοχές, για το ότι κάθε φορά που δίνουν μια αρνητική ανατροφοδότηση, απογοητεύουν τον εργαζόμενο. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι αποδέχονται την κριτική μόνο στην περίπτωση είναι χρήσιμη και σχετική με αυτούς. _Συν τοις άλλοις, οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι το σύστημα αξιολόγησης καθορίζεται από προκαταλήψεις και παρανοήσεις μεταξύ αυτών και των διευθυντικών στελεχών, είναι πολύ πιθανό να δυσαρεστηθούν από την εργασία τους και μπορούν επίσης να την εγκαταλείψουν (Ζαβλάνος, 2002).

3. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1 Ιστορική εξέλιξη της αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το διάταγμα της 22 Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλοι εκείνοι οι κανόνες με βάση τους οποίους θα αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή, 1983). Δια μέσου των κανόνων, αυτού του διατάγματος, εξασφαλιζόταν η ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Επίσης, παρεχόταν στην Κυβέρνηση η δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων. Οι φάκελοι περιείχαν τα προσωπικά στοιχεία και δεδομένα των υπαλλήλων και μπορούσε, η κυβέρνηση, να τους χρησιμοποιεί προκειμένου να διασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή τους.

Με τον νόμο 1811/1951, με τίτλο «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» συντελέστηκε το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμιζε, με συστηματικό τρόπο, την οργάνωση του σώματος των δημοσίων υπαλλήλων (Πικραμένος, 2009). Ο θεσπισμένος αυτός δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας όριζε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο στηριζόταν σε δεκαοκτώ κριτήρια. Ταυτόχρονα, δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή της αξιολόγησης με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων, σε εκείνες τις περιπτώσεις που θα παρατηρούνταν, πλημμελής συμπλήρωση έκθεσης αξιολόγησης για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό, αποδείχτηκε πως δεν ήταν επαρκές, ούτε αξιόπιστο για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου.

Αμέσως μετά την μεταπολίτευση στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκαν οι πρώτες προσπάθειες για την ανασυγκρότηση της δημόσιας διοίκησης και την αξιολόγηση των υπαλλήλων του δημοσίου. Στον πρώτο μεταπολιτευτικό κώδικα, στο Π.Δ. 611/1977 και πιο συγκεκριμένα στο άρθρο 128, προβλεπόταν η σύνταξη «Έκθεσης ουσιαστικών προσόντων». Καταληκτική ημερομηνία για την σύνταξη της έκθεσης ήταν το τέλος του μήνα Ιανουαρίου, του κάθε έτους. Ταυτόχρονα, στο άρθρο 131, προβλεπόταν η παροχή εξουσιοδότησης για την έκδοση επόμενου προεδρικού διατάγματος που θα εξειδίκευε τη διαδικασία αξιολόγησης. Αργότερα, το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 αντικαταστάθηκε από το άρθρο 18 του Ν.1400/1983. Το νέο άρθρο παρείχε εξουσιοδότηση, για την έκδοση προεδρικού διατάγματος,

προκειμένου να καθορισθεί ένα νέο σύστημα με το οποίο θα μπορούσαν να αξιολογηθούν τα ουσιαστικά προσόντα των δημοσίων υπαλλήλων. Τελικά, αυτό το σύστημα προβλεπόταν από το Π.Δ. 581/1984, το οποίο αποτελούταν από τρία διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης. Κριτήρια της βαθμολόγησης αποτελούσαν τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων τα οποία ήταν, τα ακόλουθα:

- η επαγγελματική κατάρτιση,
- το υπηρεσιακό ενδιαφέρον,
- η ποιοτική και η ποσοτική απόδοση,
- η πρωτοβουλία,
- η διοικητική ικανότητα,
- η συνεργασία και η συμπεριφορά προς τους πολίτες.

Η βαθμολόγηση του ουσιαστικού προσόντος, ακολουθούσε πέντε διαβαθμίσεις, από την εξαιρετική επίδοση έως την εντελώς ανεπαρκή. Είναι αξιοσημείωτο, ότι υπήρχε πρόβλεψη, για κάθε έτος, να διενεργούνται υποχρεωτικά δύο προκαταρκτικές συνεντεύξεις, του αξιολογούμενου από τον αξιολογητή. Επιπλέον, προβλεπόταν η αυτοαξιολόγηση, καθώς και το δικαίωμα της ένστασης.

Η επόμενη σημαντική νομοθετική παρέμβαση υπήρξε με τη διάταξη του άρθρου 54, του Ν. 1943/1991(ΦΕΚ Α΄ 50), όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 26 παρ. 14 Ν. 2085/92, που επανέφερε σε ισχύ το άρθρο 128 παρ.1 του Π.Δ. 611/1977 «Υπαλληλικός Κώδικας». Βασικές αρχές και κατευθύνσεις του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης ήταν «η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν. Η στάθμιση γινόταν βάσει, σαφώς προσδιοριζόμενων, κριτηρίων σε συνάρτηση με καθοριζόμενους, στόχους και δείκτες, που επέτρεπαν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών»

Αξιοσημείωτο είναι ότι, συντελέστηκε για πρώτη φορά η προσπάθεια εισαγωγής εννοιών στη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως: «κριτήρια», «στόχοι» και «δείκτες». Εντοπίζεται επίσης, η εισαγωγή του συστήματος ποσόστωσης στις βαθμολογίες με καθορισμό ανωτάτου και κατωτάτου ποσοστού υπαλλήλων που θα μπορούσαν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης, με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης και σύμφωνη γνώμη της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης. Με την απόφαση αυτήν

μπορούσαν να καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης, εφ' όσον δικαιολογούταν από τη φύση των ασκούμενων κατά την υπηρεσία καθηκόντων. Προβλεπόταν επίσης πειθαρχική ευθύνη στον αξιολογητή, σε περίπτωση που ήταν αδικαιολόγητα αυστηρός ή επιεικής. Οι επιπτώσεις θα επέρχονταν στην κρίση για την επιλογή του ως προϊστάμενο οργανικής μονάδας ή για την προαγωγή του σε ανώτατο βαθμό.

3.2 Η αξιολόγηση σήμερα

Σήμερα είναι σε ισχύ ο νόμος υπ' αριθμό 4369 με όνομα «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)» (Υπουργείο Εσωτερικών, 2016). Πιο συγκεκριμένα, ο νόμος μεταξύ των άλλων καθορίζει τα όργανα, τα κριτήρια και τη διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων (taxheaven, 2016). Ο νόμος αυτός ψηφίστηκε το 2016, έπειτα από πολυήμερες διαβουλεύσεις. Το νέο νομοσχέδιο περιελάμβανε, μεταξύ άλλων, ένα σύστημα αξιολόγησης απαλλαγμένο από αυστηρές και περιοριστικές δεσμεύσεις ως προς την βαθμολόγηση των εργαζομένων (Βλαχάκη, 2019).

3.2.1 Αξιολογητές

Σύμφωνα με τον νόμο, Αξιολογητής των υπαλλήλων και των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων, ορίζεται ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενός τους. Στην περίπτωση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης, ως Αξιολογητής ορίζεται ο αρμόδιος Γενικός ή Ειδικός Γραμματέας ή ο Υπηρεσιακός Γραμματέας του Υπουργείου ή το ανώτερο μονοπρόσωπο διοικητικό όργανο της Υπηρεσίας.

Ακολούθως, από την δεύτερη μέχρι την ένατη παράγραφο, του άρθρου 7, διευκρινίζεται αναλυτικά η έννοια του προϊσταμένου αξιολογητή για κάθε μια δημόσια υπηρεσία ή αρχή, για τακτικές και έκτακτες καταστάσεις.

3.2.2 Γενικές αρχές συστήματος αξιολόγησης

Το άρθρο 8 του νόμου, περιγράφει τις γενικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης. Σύμφωνα με αυτές, οι Αξιολογητές έχουν υποχρέωση να διενεργούν την αξιολόγηση των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων τους. Αρμόδια για την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης είναι η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού, η οποία

μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών. Σε περίπτωση που η οικεία μονάδα διαπιστώσει οποιαδήποτε εσφαλμένη συμπλήρωση των εντύπων, που αποτυπώνουν το σφυγμό ομάδας, την επίτευξη στόχων, τις δεξιότητες προϊσταμένου και υπαλλήλου, μεριμνά για τη συμπλήρωση ή διόρθωση αυτών από τα πρόσωπα που τα υπέβαλαν. Μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης από τους Αξιολογητές, η οικεία μονάδα προσωπικού ή διοικητικού διενεργεί έλεγχο τυπικής ορθότητας και πληρότητας των εκθέσεων.

Μετά από την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης, οι εκθέσεις αξιολόγησης γνωστοποιούνται, υποχρεωτικά, στον αξιολογούμενο υπάλληλο. Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ζητάει και να λαμβάνει, με κάθε πρόσφορο τρόπο, πλήρη γνώση ή αντίγραφο των εκθέσεων της αξιολόγησής του. Επίσης, οι συζητήσεις, που διεξάγονται στο πλαίσιο της διαδικασίας αξιολόγησης, διενεργούνται με φυσική παρουσία των ενδιαφερόμενων μερών, καθώς και με κάθε άλλο πρόσφορο τρόπο, όπως για παράδειγμα, με χρήση εργαλείων τηλεδιάσκεψης.

Η όλη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων διενεργείται ηλεκτρονικά, μέσω ειδικής πλατφόρμας που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου της περ. β' της παρ. 1 του άρθρου 2 του ν. 3845/2010. Σε αυτή την πλατφόρμα καταχωρούνται, κατ' ελάχιστο, οι ημερομηνίες διεξαγωγής των συζητήσεων μεταξύ Αξιολογητή και αξιολογούμενου, είτε αυτές είναι υποχρεωτικές είτε προαιρετικές.

Η αρμόδια για θέματα αξιολόγησης προσωπικού, μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, διαχειρίζεται την πλατφόρμα ηλεκτρονικής διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης. Ακόμη, αναλύει στατιστικά δεδομένα, συντάσσει εκθέσεις ανάλυσης δεδομένων, ελέγχει την εφαρμογή της όλης διαδικασίας και εντοπίζει διαμορφούμενες τάσεις και ακραίες αποκλίσεις. Επιπλέον μπορεί να εισηγείται στην αρμόδια κατά περίπτωση Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15 τη λήψη διορθωτικών μέτρων όπως, ενδεικτικά, την κλήση του προϊσταμένου προς παροχή εξηγήσεων και την πρόταση ειδικών μέτρων για τη μη επανάληψη ακραίων αποκλίσεων.

Στην παράγραφο 7, την τελευταία του άρθρου 8 αναφέρεται ότι, η εφαρμογή των Σχεδίων Ανάπτυξης, που καταρτίζονται σύμφωνα με όσα ορίζονται στα άρθρα 10 και 12, έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος έχει την ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης

και ο Αξιολογητής έχει την ευθύνη παρακολούθησης της πορείας και του βαθμού υλοποίησής του.

3.2.3 Διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων

Η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων πραγματοποιείται κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, το οποίο συμπίπτει με το ημερολογιακό έτος, σε τρία διαδοχικά στάδια. Η διαδικασία της αξιολόγησης είναι υποχρεωτική για όλους τους εμπλεκόμενους.

Κατά το πρώτο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Ιανουάριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην (α) περίπτωση της παρ. 1 του άρθρου 10, ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο για να συζητήσουνε για τον προγραμματισμό εργασιών του έτους. Περιεχόμενο της συζήτησης αποτελεί ο ρόλος του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της, οι προσδοκίες του αξιολογούμενου και του Αξιολογητή για το έτος αναφοράς και το Σχέδιο Ανάπτυξης του αξιολογούμενου που πρόκειται να υλοποιηθεί εντός του έτους αναφοράς.

Μετά το τέλος της συζήτησης, ο αξιολογητής επικαιροποιεί και οριστικοποιεί, σε συνεργασία και συμφωνία με τον υπάλληλο, το συγκεκριμένο Σχέδιο Ανάπτυξης. Σε περίπτωση που δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο Αξιολογητής αποφασίζει σχετικά.

Κατά το δεύτερο στάδιο που πραγματοποιείται τον μήνα Μάιο, ο Αξιολογητής καλεί τον αξιολογούμενο να συζητήσουνε για την επισκόπηση προόδου για το χρονικό διάστημα από την έναρξη του έτους αναφοράς και μέχρι τη διενέργεια της συζήτησης. Το περιεχόμενο της συζήτησης σχετίζεται με τον ρόλο του υπαλλήλου εντός της μονάδας και στο πλαίσιο υλοποίησης των στόχων της. Επίσης, συζητείται η πρόοδος υλοποίησης του Σχεδίου Ανάπτυξης και το επίπεδο των δεξιοτήτων του, όπως αυτό διαμορφώνεται με την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης. Επιπλέον, ο αξιολογούμενος παρουσιάζει την άποψη του σχετικά με την λειτουργία της οργανικής μονάδας. Δίνεται έμφαση στις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και κάθε άλλο στοιχείο που σχετίζεται με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών, όπως προτάσεις σχετικά με την απλούστευση διαδικασιών και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών. Αφότου ολοκληρωθεί η συζήτηση, ο αξιολογητής επικαιροποιεί το παραπάνω Σχέδιο Ανάπτυξης, εφόσον απαιτείται από την πορεία υλοποίησής του και σε συνεργασία και συμφωνία με τον υπάλληλο. Σε περίπτωση μη επίτευξης συμφωνίας, ο Αξιολογητής αποφασίζει ανάλογα.

Κατά το τρίτο στάδιο της αξιολόγησης, που πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο, μετά από την ολοκλήρωση των όσων ορίζονται στην υποπερίπτωση (γα) της περίπτωσης (γ) της παρ. 1 του άρθρου 10, ο Αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο σε συζήτηση. Περιεχόμενο της συζήτησης ορίζεται το επίπεδο των δεξιοτήτων του υπαλλήλου, λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του Σχεδίου Ανάπτυξης.

Μετά από τη λήξη της συζήτησης, συντάσσεται και υποβάλλεται στην αρμόδια μονάδα του οικείου φορέα η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου και το Σχέδιο Ανάπτυξης που πρόκειται να υλοποιηθεί το επόμενο έτος αναφοράς. Η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων πραγματοποιείται με την υποβολή του έντυπου αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου.

Σε περίπτωση που ο Αξιολογητής, εξαιτίας συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, κρίνει ότι το επίπεδο δεξιοτήτων του αξιολογούμενου υπαλλήλου δυσχεραίνει εξαιρετικά την ανάληψη βελτιωτικών και αναπτυξιακών πρωτοβουλιών, οφείλει να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη διαδικασία. Έτσι, δεν συντάσσει Σχέδιο Ανάπτυξης και δεν επιλέγει αναπτυγμένες δεξιότητες και δεξιότητες προς ανάπτυξη στο έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου. Επιπλέον, συντάσσει την έκθεση αξιολόγησης παραθέτοντας σε ειδικό πεδίο, ανά δεξιότητα, ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή των προαναφερθέντων συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών, που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του. Μια τέτοια περίπτωση αξιολόγησης παραπέμπεται στο Υπηρεσιακό Συμβούλιο του οικείου φορέα για τη διαμόρφωση κρίσης. Ο αξιολογούμενος υπάλληλος δικαιούται να κάνει ένσταση η οποία αν ευδοκιμήσει, ο Αξιολογητής, μόλις λάβει γνώση της σχετικής απόφασης, οφείλει να συντάξει αναδρομικά για το έτος αναφοράς, το Σχέδιο Ανάπτυξης και το έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων υπαλλήλου, επιλέγοντας αναπτυγμένες και προς ανάπτυξη δεξιότητες.

Η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου περιλαμβάνει την υποχρεωτική επιλογή τριών δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και από μία έως τρεις αναπτυγμένες δεξιότητες. Επίσης, περιλαμβάνει και την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται. Τέλος, καθ' όλη τη διάρκεια του έτους αναφοράς, είναι δυνατόν να πραγματοποιούνται, με πρωτοβουλία είτε του Αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, προαιρετικές συζητήσεις για επισκόπηση προόδου μεταξύ του Αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

3.2.4 Υπάλληλοι υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων

Αν ο Αξιολογητής κρίνει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιδεικνύει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες και, έχει επιδείξει καθόλα εξαιρετική απόδοση, μπορεί να κάνει ειδική αναφορά. Παραθέτει σε ειδικό πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης υπαλλήλου, ειδική και εμπειριστατωμένη αιτιολογία με καταγραφή συγκεκριμένων πραγματικών περιστατικών που στοιχειοθετούν τη συγκεκριμένη κρίση του. Στην περίπτωση αυτή, η έκθεση αξιολόγησης υπαλλήλου υποβάλλεται προς έλεγχο και έγκριση στην Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης του άρθρου 15.

3.3 Περίπτωση αξιολόγησης προσωπικού της ΑΑΔΕ

Μια ειδική εφαρμογή της αξιολόγησης του προσωπικού είναι αυτή που εφαρμόζεται από Δημόσια Αρχή Δημόσιων Εσόδων (ΑΑΔΕ), όπως αυτή δημοσιεύθηκε στην ΔΔΑΔ Ε 1083080 ΕΞ 27-06-2023 (taxheaven, 2023). Αναλυτικότερα, η Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΔΑΔ) της ΑΑΔΕ καθορίζει τα όργανα, τα κριτήρια και τη διαδικασία Διαχείρισης Απόδοσης των υπαλλήλων της ΑΑΔΕ, σύμφωνα με το άρθρο 28 του ν. 4389/2016. Τα σημαντικότερα στοιχεία της ΔΔΑΔ, σχετικά με την αξιολόγηση, παρατίθενται στη συνέχεια.

3.3.1 Σκοπός

Μετά τους ορισμούς του άρθρου 1 της ΔΔΑΔ, παρουσιάζεται ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης. Με συγκεκριμένη ΔΔΑΔ θεσπίζεται ένα Ολοκληρωμένο Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης, ως δομημένη διοικητική διαδικασία που αποσκοπεί στην ανάπτυξη, τόσο του υπαλλήλου, όσο και της ΑΑΔΕ. Αυτή η ανάπτυξη συντελείται, μέσα από τον καθορισμό σαφούς στοχοθεσίας, διαδικασιών παρακολούθησης, μέτρησης και αξιολόγησης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών δεδομένων, διαχείρισης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, καθώς και υλοποίησης δράσεων εκπαίδευσης, υποστήριξης, βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων της Αρχής.

Το Σύστημα Διαχείρισης της Απόδοσης είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται κάθε έτος και αποτελείται από τέσσερα στάδια:

1. Προγραμματισμός - Στοχοθεσία,
2. Αξιολόγηση Απόδοσης,
3. Διαχείριση αποτελεσμάτων απόδοσης,

4. Προσωπική Ανάπτυξη - Πορεία Σταδιοδρομίας

3.3.2 Στοχοθεσία

Οι Στόχοι διακρίνονται σε Επιχειρησιακούς Στόχους και σε Λειτουργικούς. Οι πρώτοι αποτυπώνονται στο ετήσιο Επιχειρησιακό Σχέδιο της Ανεξάρτητης Αρχής Δημοσίων Εσόδων, ενώ οι δεύτεροι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα κάθε Οργανικής Μονάδας, με σκοπό την εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία της. Οι Λειτουργικοί στόχοι μπορούν να λειτουργήσουν συμπληρωματικά προς τους Επιχειρησιακούς Στόχους ή αυτοτελώς, όταν δεν υπάρχουν επιχειρησιακοί στόχοι για την Οργανική Μονάδα.

Αυτοί οι Επιχειρησιακοί και Λειτουργικοί Στόχοι σύμφωνα με την μεθοδολογία S.M.A.R.T. πρέπει να είναι: Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Εφικτοί, Ρεαλιστικοί και Χρονικά Δεσμευτικοί.

Η στοχοθεσία αποτυπώνεται στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων, το οποίο καθορίζει το βαθμό προτεραιότητας μεταξύ των στόχων, την τυχόν βαρύτητα αυτών, τους δείκτες μέτρησης αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλο σχετικό θέμα. Στις περιπτώσεις που παρατηρείται απόκλιση μεταξύ τεθέντων και πραγματικών αποτελεσμάτων, λόγω ανωτέρας βίας, είτε είναι δυνατόν να αναθεωρηθούν οι στόχοι είτε μπορεί να τροποποιηθεί το ετήσιο χρονοδιάγραμμα υλοποίησης τους.

Οι Επιχειρησιακοί Στόχοι κάθε Οργανικής Μονάδας αποτελούν τους Ατομικούς Στόχους των αντίστοιχων Προϊστάμενων. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να είναι παράλληλοι με τους Λειτουργικούς Στόχους, οι οποίοι προκύπτουν από τις αρμοδιότητες της κάθε Οργανικής Μονάδας.

Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας καθορισμού της στοχοθεσίας Οργανικής Μονάδας επιπέδου Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου, ο Προϊστάμενος της οικείας οργανικής μονάδας παρουσιάζει στην Ολομέλεια του Τμήματος ή Αυτοτελούς Γραφείου, τους Επιχειρησιακούς και τους Λειτουργικούς Στόχους. Ταυτόχρονα, συζητάει τους ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο, σύμφωνα με τις ικανότητες, γνώσεις, εμπειρίες και την θέση εργασίας που κατέχει. Οι στόχοι κατανέμονται, με τρόπο ώστε να επιτευχθεί ο επιμερισμός του εργασιακού φόρτου σε κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας πάντα υπόψη το βαθμό δυσκολίας επίτευξης κάθε στόχου. Στη συνέχεια ακολουθεί συνέντευξη με κάθε αξιολογούμενο και αφού ληφθεί υπόψη

η γνώμη του, ο Προϊστάμενος καθορίζει γραπτά το ρόλο του στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Ορίζονται έτσι ατομικοί στόχοι, οι οποίοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση και αποτυπώνονται στο σχετικό Έντυπο Τεθέντων Στόχων.

Οι ατομικοί Στόχοι κάθε υπαλλήλου κοινοποιούνται ηλεκτρονικά σε όλο το προσωπικό του Τμήματος. Για την πληρέστερη παρακολούθηση επίτευξης των τεθέντων στόχων, ο Προϊστάμενος συζητά τακτικά, με το σύνολο των Υπαλλήλων του Τμήματος θέματα που αφορούν την πορεία υλοποίησης των στόχων και οποιοδήποτε άλλο σχετικό θέμα.

Η Συμβουλευτική Συνέντευξη αποτελεί απαραίτητη διαδικασία του Συστήματος Διαχείρισης της Απόδοσης, αποσκοπώντας στην αποτελεσματική καθοδήγηση και την αμφίδρομη επίδραση μεταξύ Αξιολογητή και Αξιολογούμενου. Η πρώτη Συνέντευξη της αξιολογικής περιόδου, πραγματοποιείται για την αποτύπωση της Στοχοθεσίας στο Έντυπο Τεθέντων Στόχων και την κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης. Η τελευταία συνέντευξη πραγματοποιείται με το πέρας της αξιολογικής περιόδου, οπότε και συζητούνται θέματα της απόδοσης τόσο του αξιολογούμενου όσο και γενικότερα της Οργανικής Μονάδας.

3.3.3 Είδη αξιολόγησης

Η Α.Α.Δ.Ε. χρησιμοποιεί για την αξιολόγηση των υπαλλήλων της, τη μέθοδο της Κυκλικής Αξιολόγησης (360 μοιρών). Αυτή διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας και διαφάνειας και συμβάλλει στην ορθή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο σύστημα της Κυκλικής Αξιολόγησης συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της με τις ιδιότητες του Αξιολογητή και του Αξιολογούμενου. Κάθε Αξιολογούμενος αξιολογείται από τους άμεσα Προϊσταμένους του, τους Συναδέλφους του, τους Υφισταμένους του, αν υπάρχουν, και προβαίνει επίσης στην αυτοαξιολόγησή του.

Η αξιολόγηση των Υπαλλήλων της Α.Α.Δ.Ε. διαρθρώνεται σε δύο επιμέρους είδη αξιολόγησης, την Ποσοτική και την Ποιοτική Αξιολόγηση. Η Ποσοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει με ποσοτικό τρόπο, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους που ετέθησαν. Η Ποιοτική Αξιολόγηση είναι η διαδικασία που αποσκοπεί στο να προσδιορίσει με ποιοτικά χαρακτηριστικά, λαμβάνοντας υπόψη τον βαθμό αξιοποίησης των απαραίτητων γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών, το αποτέλεσμα ορισμένης δραστηριότητας σε σχέση με τους στόχους ετέθησαν. Τέλος, η προαναφερθείσα

Κυκλική Αξιολόγηση υλοποιείται αποκλειστικά στο πλαίσιο της διαδικασίας της Ποιοτικής αξιολόγησης των Ικανοτήτων των υπαλλήλων.

3.3.4 Κριτήρια και διαδικασία Αξιολόγησης

Τα κριτήρια της αξιολόγησης όλων των υπαλλήλων κατατάσσονται σε Ποσοτικά και Ποιοτικά. Κριτήριο Ποσοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός επίτευξης των τεθέντων ατομικών στόχων, σύμφωνα με τους ειδικούς δείκτες μέτρησης. Από την άλλη πλευρά, κριτήριο Ποιοτικής Αξιολόγησης αποτελεί ο βαθμός του επιπέδου Ικανοτήτων που αξιοποιεί ο αξιολογούμενος. Οι Ικανότητες που αξιολογούνται, στο πλαίσιο της Ποιοτικής Αξιολόγησης αναλύονται σε Επαγγελματικές και Επιχειρησιακές για τους υπαλλήλους και Επαγγελματικές, Επιχειρησιακές και Διοικητικές για τους Κατέχοντες Θέσεις Ευθύνης.

Αναφορικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, η αξιολογική περίοδος αρχίζει από 1η Ιανουαρίου και λήγει 31η Δεκεμβρίου εκάστου έτους. Η Αξιολόγηση των υπαλλήλων και των κατεχόντων Θέσεων Ευθύνης, τελείται το δεύτερο δεκαπενθήμερο του μήνα Φεβρουαρίου του επόμενου έτους από όλους τους Αξιολογητές, αφού προηγηθεί η αυτο-Αξιολόγηση του αξιολογούμενου. Μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, αυτή κοινοποιείται ηλεκτρονικά στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογούμενος δικαιούται να κάνει ένσταση επί της αξιολόγησης.

Με το πέρας της καταχώρισης των αποτελεσμάτων Αξιολόγησης, πραγματοποιείται συνάντηση μεταξύ του άμεσου Προϊστάμενου και του υπαλλήλου οπότε και συζητείται αφενός η απόδοση του προηγούμενου έτους και αφετέρου οι στόχοι νέας αξιολογικής περιόδου και την κατάρτιση του Προσωπικού Προγράμματος Ανάπτυξης.

3.3.5 Αξιολογητές

Αρμόδιος για την Ποσοτική Αξιολόγηση ορίζεται ο άμεσος Προϊστάμενος του Αξιολογούμενου. Στην περίπτωση της Ποιοτικής Αξιολόγησης, αυτή υλοποιείται με την Κυκλική Αξιολόγηση. Σε αντίθεση με την Ποσοτική, ως αξιολογητές ορίζονται οι δύο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοί του αξιολογούμενου, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης, εφόσον τηρούνται οι προϋποθέσεις αξιολόγησης.

Ειδική αναφορά, γίνεται για προϊστάμενο επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης ή τον Διοικητή της Α.Α.Δ.Ε., καθώς και για τον προϊστάμενο της Υποδιεύθυνσης για την δυνατότητα τους να αξιολογήσουν κάποιον.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων που κατέχουν Θέση Ευθύνης γίνεται από δύο ιεραρχικά Προϊστάμενους τους κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Ο προϊστάμενος Τμήματος, Αυτοτελούς Τμήματος και Αυτοτελούς Γραφείου αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον πληρούνται οι προϋποθέσεις αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης ή Υποδιεύθυνσης αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων της Διεύθυνσης ή της Υποδιεύθυνσης, εφόσον πληρούνται τις προϋποθέσεις αξιολόγησης. Ο προϊστάμενος επιπέδου Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, προϊσταμένων επιπέδου Διεύθυνσης και Αυτοτελούς Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση, εφόσον πληρούνται τις προϋποθέσεις αξιολόγησης. Κάθε Αξιολογούμενος προβαίνει στην Αυτοαξιολόγησή του, η οποία ωστόσο δεν λαμβάνεται υπόψη στη συνολική εικόνα της Αξιολόγησης, αποσκοπεί όμως στην βελτίωση της αυτοεικόνας του.

Απαραίτητη προϋπόθεση συμμετοχής των αξιολογούμενων στην αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί η ενεργή άσκηση των καθηκόντων τους για χρονικό διάστημα τουλάχιστον έξι μηνών εντός του εκάστοτε αξιολογικού έτους. Επίσης, κάθε αξιολογητής, όπως αυτός ορίζεται παραπάνω, υποχρεούται να αξιολογεί όλους τους υφισταμένους του, εφόσον προΐσταται σε αυτούς τουλάχιστον έξι μήνες. Οι υφιστάμενοι αξιολογούν τον προϊστάμενο, εφόσον ο τελευταίος βρίσκεται σε αυτή τη θέση για χρονικό διάστημα τουλάχιστον έξι μηνών. Οι υπάλληλοι αξιολογούν τους συναδέλφους τους που υπηρετούν στο ίδιο Τμήμα, Αυτοτελές, εφόσον υπηρετούν σε αυτό για χρονικό διάστημα τουλάχιστον έξι μηνών.

Για την ποσοτική αξιολόγηση εάν υπάρχει αντικειμενική αδυναμία διενέργειας της αξιολόγησης από τον αρμόδιο αξιολογητή ή εάν δεν υπάρχουν νόμιμες προϋποθέσεις συμμετοχής του στη διαδικασία, η αξιολόγηση διενεργείται από τον αμέσως ανώτερο προϊστάμενο του αξιολογούμενου και μέχρι επιπέδου Διεύθυνσης.

4. Το Μεθοδολογικό Πλαίσιο της Έρευνας

Η μεθοδολογία σχετίζεται με ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών και μεθόδων, που μπορούν να εφαρμοστούν από κάποιον επιστήμονα, προκειμένου αυτός να πραγματοποιήσει μια ερευνητική εργασία. Η έρευνα από την πλευρά της, αποσκοπεί στην παραγωγή πρωτότυπων αποτελεσμάτων μέσα από συστηματικές, ορθολογικές και επιστημονικές αναζητήσεις (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η μεθοδολογία της έρευνας περιλαμβάνει την ακόλουθη σειρά δραστηριοτήτων: (α) το είδος της έρευνας, (β) τις πηγές των δεδομένων, (γ) τα εργαλεία και τις τεχνικές για τη συλλογή δεδομένων, (δ) την ανάλυση των δεδομένων, (ε) την εξαγωγή συμπερασμάτων και την καταγραφή τους (Lastrucci, 1967).

Ο Σκοπός της παρούσας έρευνας, είναι να υποστηρίξει, να εξηγήσει και να διασαφηνίσει την ανάλυση της δευτερογενούς έρευνας καθώς και να την συμπληρώσει με πρόσφατα μεγέθη και στοιχεία για τη διεξαγωγή συμπερασμάτων σχετικών με την αποδοχή, την αντίληψη και την στάση των αξιολογούμενων δημοσίων υπαλλήλων.

4.1. Συλλογή δεδομένων

Η παρούσα έρευνα είναι μία πρωτογενής ποσοτική έρευνα, η οποία διεξήχθη με τη χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, κατασκευασμένου ειδικά για την εξυπηρέτηση των σκοπών της. Ως οδηγός για την ανάπτυξη των ερωτήσεων, που σχετίζονται με την αποδοχή και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα χρησιμοποιήθηκαν τα στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση της βιβλιογραφίας στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας εργασίας.

Το ερωτηματολόγιο αυτό δημιουργήθηκε ηλεκτρονικά, χρησιμοποιώντας το ελεύθερης πρόσβασης εργαλείο κατασκευής φορμών της *Google Docs*. Η αποστολή του ερωτηματολογίου έγινε επίσης, ηλεκτρονικά, μέσω διαμοιρασμού σε επαγγελματικές ομάδες που έχουν την εμπειρία παρακολούθησης συνεδρίων. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν αυτόματα σε ηλεκτρονική βάση δεδομένων.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα, είναι δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα, η οποία αναφέρεται σε διαδικασία κατά την οποία υποκειμενικοί παράγοντες, διαφορετικοί από την τυχαιότητα, υπεισέρχονται στην επιλογή του δείγματος (ευκολία, διαθεσιμότητα), με αποτέλεσμα να μην έχουν όλα τα στοιχεία του πληθυσμού, την ίδια πιθανότητα να επιλεγούν στο δείγμα

(Ζαφειρόπουλος, 2005). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δηλαδή, επιλέχθηκαν άτομα που ήταν διαθέσιμα και εύκολα προσεγγίσιμα, κυρίως από το προσωπικό και το εργασιακό περιβάλλον του ερευνητή. Η επιλογή των συμμετεχόντων, έγινε χωρίς εφαρμογή ειδικών κριτηρίων και η μοναδική προϋπόθεση συμμετοχής, ήταν τα άτομα αυτά να έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο για την παραλαβή του ερωτηματολογίου.

4.2. Δείγμα

Το δείγμα της ερευνητικής εργασίας αποτελείτο από άτομα (N=). Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, είναι δημόσιοι υπάλληλοι οι οποίοι, παρέλαβαν και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο ηλεκτρονικά.

4.3. Δομή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο της έρευνας αποτελείται από τέσσερα βασικά μέρη :

1. Το πρώτο μέρος, αποτελείται από το εισαγωγικό σημείωμα στο οποίο αναφέρεται ο λόγος διεξαγωγής της έρευνας, η ιδιότητα του ερευνητή και συνοπτικά, ο σκοπός της έρευνας. Τονίζεται τόσο η εμπιστευτικότητα των απαντήσεων, όσο και η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των ερωτώμενων.
2. Το δεύτερο μέρος, περιλαμβάνει δεκαέξι ερωτήσεις σχετικές με το σύστημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και των αξιολογούμενων μέσα σε αυτό το σύστημα. Αναλυτικότερα, αρχικά υπάρχουν δύο εισαγωγικές ερωτήσεις και στη συνέχεια υπάρχουν δύο ομάδες των επτά ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα των ερωτήσεων αναφέρεται στο σύστημα αξιολόγησης και η δεύτερη ομάδα στον ίδιο τον αξιολογούμενο μέσα στο σύστημα αξιολόγησης. Μέσα από αυτές τις ερωτήσεις γίνεται μια προσπάθεια εντοπισμού και διερεύνησης, των απόψεων και της στάσης των ερωτώμενων σχετικά με την αξιολόγηση και όλη τη διαδικασία που αυτή περιλαμβάνει.
3. Το τρίτο μέρος περιέχει δεκατέσσερις ερωτήσεις, οι οποίες προσπαθούν να αναδείξουν, τις απόψεις και τις αντιλήψεις των ερωτώμενων, για τους αξιολογητές και την στάση που αυτοί κρατούν κατά. Οι ερωτήσεις αυτού του μέρους είναι οργανωμένες σε τρεις ομάδες.
4. Στο τέταρτο μέρος και τελευταίο μέρος, υπάρχει μια ομάδα από έξι ερωτήσεις, για τη συλλογή των δημογραφικών χαρακτηριστικών των ερωτώμενων.

4.4 Ερωτήσεις

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι στο σύνολο τους υποχρεωτικές. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν είναι κλίμακες διάταξης, καθώς αυτές επιτρέπουν την περαιτέρω στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Αναλυτικότερα έγινε χρήση των ακόλουθων κλιμάκων:

- Κλίμακες απλής επιλογή, για την επιλογή μιας απάντησης μέσα από μια σειρά προτεινόμενων απαντήσεων.
- Διχοτομικές απαντήσεις, για την επιλογή μιας δυνατής απάντησης από δύο δυνατές τιμές της.
- Κλίμακες Likert, στις οποίες οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να δηλώσουν το βαθμό συμφωνίας τους με μια πρόταση καταφατικά διατυπωμένη, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα πέντε τιμών, από το «καθόλου ικανοποιημένος/η» έως το «πάρα πολύ ικανοποιημένος/η».
- Κλίμακες τύπου Likert, πενταβάθμιας διάταξης, με αύξουσα κλιμάκωση από το «καθόλου» έως το «πάρα πολύ», με σκοπό την αποτύπωση του βαθμού συμφωνίας με διατυπωμένες προτάσεις.

Κατά αυτόν τον τρόπο, στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν, σε μια κλίμακα τύπου Likert, από το «καθόλου ικανοποιημένος/η» έως το «πάρα πολύ ικανοποιημένος/η», κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα. Στην δεύτερη ερώτηση, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν τον αριθμό των διαδικασιών αξιολόγησης στις οποίες συμμετείχαν, με κλίμακα απλής επιλογής μιας απάντησης από μία σειρά τεσσάρων πιθανών απαντήσεων. Οι προτεινόμενες απαντήσεις ήταν, καμία, 1-2, 3-4 και περισσότερες από 4.

Στη συνέχεια, από την τρίτη(3) ερώτηση μέχρι και την ένατη(9), ακολουθεί η διερεύνηση της διάστασης που σχετίζεται με τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Για την ακρίβεια, δόθηκαν επτά δομημένες προτάσεις, για τις οποίες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους, οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Για την απόδοση του βαθμού συμφωνίας, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα».

Αναλυτικότερα, στην τρίτη ερώτηση, διερευνήθηκε κατά πόσο θεωρείται, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου ότι είναι απαραίτητη και

χρήσιμη. Στην τέταρτη ερώτηση, ζητήθηκε να καταγραφεί ο βαθμός της ενημέρωσης των συμμετεχόντων, για το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του κατά την εφαρμογή του από την εκάστοτε υπηρεσία. Στην πέμπτη ερώτηση, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν, το πόσο επαρκή θεωρούν την μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Στην ερώτηση που ακολουθούσε, ζητήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων για το πόσο αντικειμενική είναι η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων. Στην έβδομη πρόταση, αναζητήθηκε το κατά πόσο, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων θεωρείται ότι, αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού. Στην όγδοη πρόταση που ακολουθούσε, διερευνήθηκε η άποψη για το αν, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, θεωρείται ότι, αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού. Τέλος, στην ένατη ερώτηση, αναζητήθηκε ο βαθμός συμφωνίας με τη άποψη ότι, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια, από την δέκατη(10) ερώτηση μέχρι και την δέκατη έκτη(16), ακολουθεί η διερεύνηση της διάστασης που αναφέρεται, στις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με τον αξιολογούμενο, στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Για την ακρίβεια, δοθήκαν επτά δομημένες προτάσεις, για τις οποίες κλήθηκαν να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας, χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert με διαβάθμιση από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα».

Έτσι, στην πρώτη ερώτηση αυτής της διάστασης, διερευνήθηκε η άποψη για το αν, η αξιολόγηση καταγράφει τον όγκο της εργασίας του εργαζομένου. Στην επόμενη πρόταση-ερώτηση αυτής της διάστασης ζητήθηκε η άποψη των ερωτώμενων για το αν η αξιολόγηση καταγράφει την ποιότητα της εργασίας του εργαζομένου. Στην τρίτη ερώτηση αυτής της ομάδας ερωτήσεων, έγινε προσπάθεια ανάδειξης της άποψης, για το αν η αξιολόγηση καταγράφει τη συνολική συνεισφορά του εργαζόμενου στον οργανισμό. Στην ερώτηση που ακολούθησε, ζητήθηκε ο βαθμός συμφωνίας των συμμετεχόντων στην πρόταση ότι, η διαδικασία της αξιολόγησης προκαλεί ανασφάλεια στον εργαζόμενο. Στην πέμπτη ερώτηση αυτής της ομάδας, έγινε προσπάθεια ανάδειξης της άποψης των ερωτώμενων για το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να απειλήσουν τη θέση εργασίας του εργαζομένου. Η επόμενη πρόταση του ερωτηματολογίου, αποσκοπούσε στην ανάδειξη της άποψης-προσδοκίας των συμμετεχόντων, στο να συνδέονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με πιθανή προαγωγή του υπαλλήλου. Τέλος, η

τελευταία πρόταση αυτής της διάστασης αναζήτησε την προσδοκία των ερωτώμενων για σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με bonus.

Στην τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου, ζητήθηκε η άποψη των ερωτώμενων για τους αξιολογητές και την στάση που αυτοί κρατούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, υπήρξαν τρεις ομάδες ερωτήσεων και δοθήκαν συνολικά δεκατέσσερις προτάσεις καταφατικά διατυπωμένες, για τις οποίες κλήθηκαν οι συμμετέχοντες να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους. Για την καταγραφή του βαθμού συμφωνίας έγινε χρήση πενταβάθμιας κλίμακας Likert, με διαβάθμιση από το «καθόλου» έως το «πάρα πολύ».

Στην πρώτη ερώτηση, της πρώτης ομάδας αυτής της ενότητας, κλήθηκαν οι ερωτώμενοι να δηλώσουν τον βαθμό συμφωνίας τους για το ότι οι αξιολογητές είναι εξοικειωμένοι με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Στην δεύτερη πρόταση αυτής της ομάδας, ζητήθηκε η άποψη για το αν οι αξιολογητές έχουν λάβει κατάλληλη εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της αξιολόγησης. Η τρίτη πρόταση, προσπάθησε να αναδείξει την άποψη των συμμετεχόντων για το αν οι αξιολογητές είναι κατάλληλα άτομα να διεξάγουν την αξιολόγηση. Στην επόμενη πρόταση, ζητήθηκε η άποψη των ερωτώμενων για το αν οι αξιολογητές είναι γνώστες του περιγράμματος της θέσης εργασίας των εργαζομένων. Στην πέμπτη πρόταση, της πρώτης πάντα ομάδας, ζητήθηκε η γνώμη για το αν οι αξιολογητές είναι γνώστες των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων. Στην ερώτηση που ακολούθησε, έγινε διερεύνηση της άποψης των ερωτώμενων, για την γνώση των αξιολογητών περί των απαιτήσεων και των περιορισμών των θέσεων εργασίας.

Στην δεύτερη ομάδα ερωτήσεων αυτής της ενότητας, διερευνά τις απόψεις των ερωτώμενων για τη διάσταση που αφορά τη στάση των αξιολογητών. Έτσι, ετέθησαν σχετικές ερωτήσεις-προτάσεις προς την ανάδειξη αυτών των απόψεων. Στην πρώτη ερώτηση, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν κατά πόσο θεωρούν ότι οι αξιολογητές εφαρμόζουν αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους. Μέσα από τη δεύτερη πρόταση, ζητήθηκε να δηλωθεί αν οι αξιολογητές επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εργαζόμενους. Η τρίτη πρόταση προσπάθησε να αναδείξει την στάση των αξιολογητών στο να ενημερώνουν συχνά για την πορεία της απόδοσής των υπαλλήλων. Η τέταρτη πρόταση αναζήτησε την άποψη των ερωτώμενων για το αν οι αξιολογητές είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ή να συμβουλευθούν ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου. Τέλος, η πέμπτη πρόταση αυτής της διάστασης, διερευνούσε την άποψη στην παρότρυνση των αξιολογητών προς τους

αξιολογούμενους υπαλλήλους για την παρακολούθηση εκπαιδευτικών δράσεων σχετικών με την εργασία.

Στην τρίτη και τελευταία ομάδα ερωτήσεων αυτής της ενότητας, ζητήθηκε γενικότερα η άποψη των ερωτώμενων για το σύστημα των αξιολογητών. Έτσι, στην πρώτη πρόταση αυτής της ομάδας ζητήθηκε η άποψη για το αν θα πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι αξιολογητές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Στην δεύτερη πρόταση διερευνήθηκε η άποψη για το αν θα πρέπει να υπάρχουν ομοιόβαθμοι αξιολογητές. Τέλος, με την τρίτη πρόταση αυτής της ομάδας ερωτήσεων καταγράφηκε η αποδοχή για την ύπαρξη εξωτερικών αξιολογητών.

Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε έξι ερωτήσεις σχετιζόμενες με τα δημογραφικά στοιχεία της έρευνας. Οι σχετιζόμενες με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ερωτήσεις τοποθετήθηκαν στο τέλος του ερωτηματολογίου, ώστε ο ερωτώμενος να χρησιμοποιήσει τον ωφέλιμο χρόνο του στην απάντηση του κυρίου σώματος των ερωτήσεων και στο τέλος να δώσει τις πληροφορίες που αποτελούν σταθερά στοιχεία του ερωτώμενου και που απαντώνται άμεσα και εύκολα (Ζαφειρόπουλος, 2005). Έτσι, από τη (31) έως την (36) ερώτηση, ζητήθηκαν διαδοχικά το φύλο, η ηλικιακή ομάδα, η βαθμίδα εκπαίδευσης, έτη υπηρεσίας στο δημόσιο, η επαγγελματική ιδιότητα και η εργασιακή σχέση.

5. Ευρήματα και Αποτελέσματα της Έρευνας

Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε υπαλλήλους του δημοσίου, μόνιμους ή συμβασιούχους. Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε σε ακαδημαϊκό προσωπικό πανεπιστημίων διαφόρων κλάδων, σε εκπαιδευτικούς, σε υπαλλήλους οργανισμών της τοπικής αυτοδιοίκησης, σε δημοσίους υπαλλήλους διαφόρων υπηρεσιών. Ο αριθμός ανταπόκρισης των ερωτηθέντων κρίνεται ικανοποιητικός. Το δείγμα της έρευνας το αποτελούν 105 ερωτηθέντες.

5.1. Στατιστική ανάλυση απαντήσεων

Τα δεδομένα του κάθε ερωτηματολογίου συγκεντρώθηκαν μέσω της εφαρμογής google forms και επεξεργάστηκαν σε πρώτο βαθμό με τη χρήση του excel. Ακολούθως, η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του λογισμικού JASP-JASP Team(2020). JASP (Version 0.14.1) [Computer software]

5.2. Ανάλυση δημογραφικών στοιχείων του δείγματος

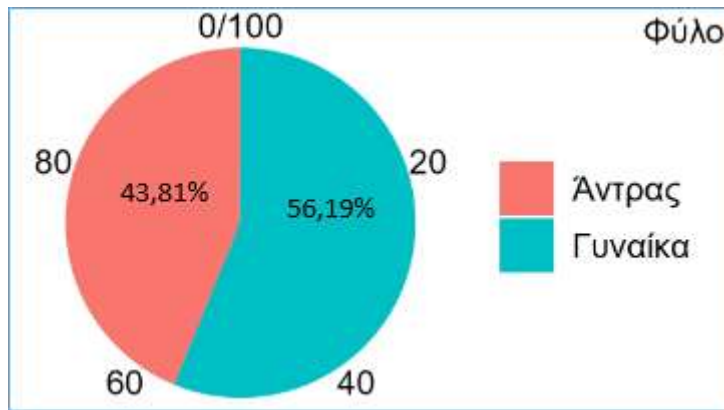
Οι σχετικές ερωτήσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, του υπό μελέτη πληθυσμού, συμπεριελήφθησαν στην τέταρτη ενότητα του ερωτηματολογίου. Στην παρούσα ενότητα, αναλύονται αυτά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ώστε, να αποκτηθεί μια εικόνα για τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα. Παρακάτω παρουσιάζονται όλες οι εκτιμήσεις των συχνοτήτων και σχετικών συχνοτήτων αυτού του μέρους του ερωτηματολογίου.

Σχετικά με το φύλο, όπως προκύπτει από τον πίνακα 1, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που πήραν μέρος στην έρευνα ήταν γυναίκες. Συγκεκριμένα από τα 105 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα οι 59 ήταν γυναίκες, και οι 46 ήταν άντρες. Αναφορικά με το ποσοστό, το 56,19% ήταν γυναίκες και το 43,81% ήταν άντρες. Προφανώς αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι γυναίκες, εμφανίζουν μεγαλύτερη προθυμία στο να λαμβάνουν μέρος σε έρευνες από ότι οι άντρες.

Φύλο	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Άντρας	46	43.810	43.810	43.810
Γυναίκα	59	56.190	56.190	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

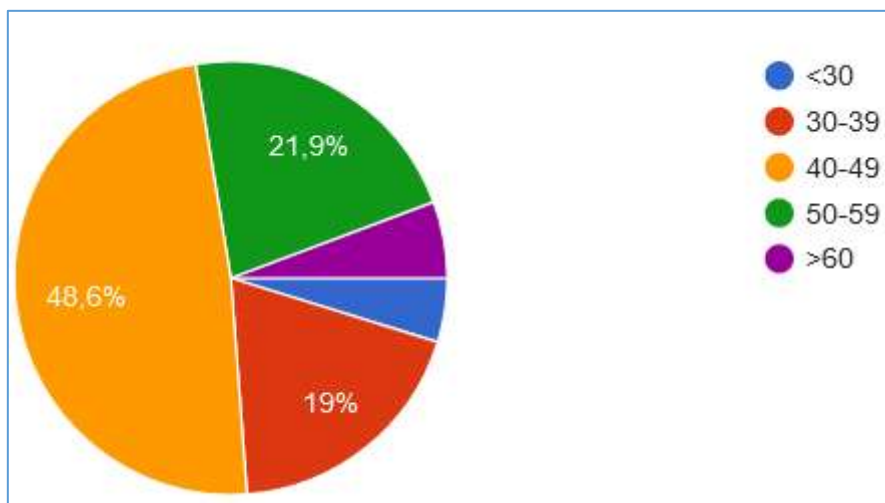
Πίνακας 1: Πίνακας συχνοτήτων για το χαρακτηριστικό φύλο

Στο κυκλικό διάγραμμα, της εικόνας (1), καταγράφονται τα ποσοστά συμμετοχής στο ερωτηματολόγιο ανά φύλο, όπως αυτά αναγνώστηκαν στον πίνακα 1.



Εικόνα 1: Κυκλικό διάγραμμα για το φύλο

Στην εικόνα (2) που ακολουθεί, παρατίθεται το κυκλικό διάγραμμα των σχετικών συχνοτήτων των ηλικιακών ομάδων των ερωτηθέντων. Όπως γίνεται αντιληπτό, στην έρευνα συμμετείχαν άτομα όλων των ηλικιών. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα από 40 έως 49 έτη με ποσοστό 48,6%. Στη συνέχεια, ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 50-59 ετών με ποσοστό 21,9%. Η ομάδα από 30 έως 39 ετών βρίσκεται στην τρίτη θέση με ποσοστό 19% και η αυτή των ατόμων έως 30 ετών ακολουθεί με ποσοστό 4,7%. Τέλος το 4,1% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των άνω των 60ετών.



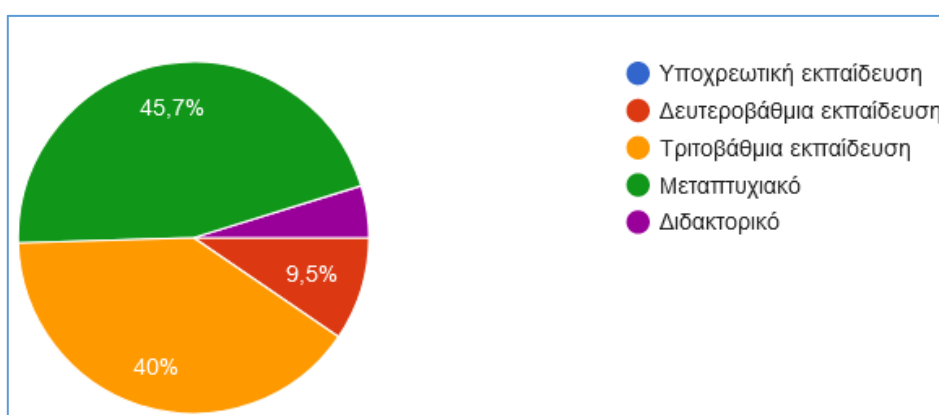
Εικόνα 2:Κυκλικό διάγραμμα για τις ηλικιακές ομάδες

Στον πίνακα 4, που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι συχνότητες και οι σχετικές συχνότητες των απαντήσεων για την ερώτηση σχετικά με την επαγγελματική ιδιότητα των ερωτώμενων. Έτσι, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, που ήταν το 81,9%, δήλωσε την ιδιότητα του απλού υπαλλήλου, ενώ οι προϊστάμενοι τμήματος αποτέλεσαν το 14,28%. Τέλος, το 3,81% των υπαλλήλων του δείγματος, είχαν την ιδιότητα του προϊσταμένου διεύθυνσης.

Ιδιότητα	Frequency	Percent
Πρ. διεύθυνσης	4	3.810
Πρ. τμήματος	15	14.286
Υπάλληλος	86	81.905
Missing	0	0.000
Total	105	100.000

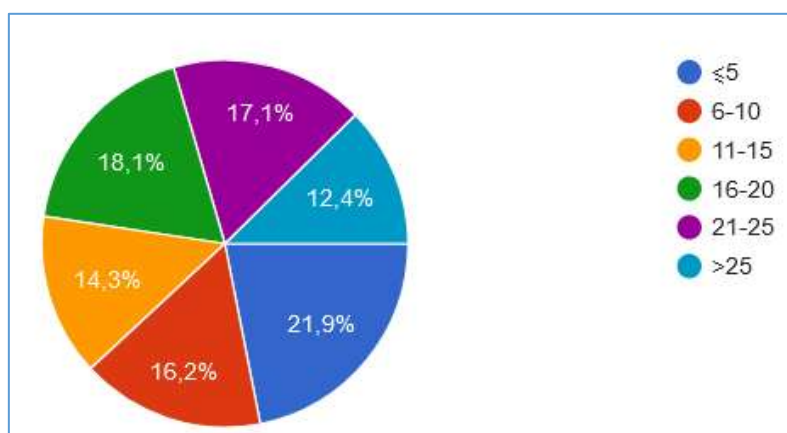
Πίνακας 2: Πίνακας συχνοτήτων για την ιδιότητα των υπαλλήλων

Σχετικός με το επίπεδο εκπαίδευσης των ερωτηθέντων είναι το κυκλικό διάγραμμα της εικόνας που ακολουθεί. Έτσι, όπως φαίνεται στην εικόνα 3, το 45,7% των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, ενώ το 40% διαθέτουν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Το 9,5% έχουν απολυτήριο δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και το 4,8% διαθέτουν διδακτορικό τίτλο σπουδών.



Εικόνα 3:Κυκλικό διάγραμμα για την βαθμίδα εκπαίδευσης

Αναφορικά με τον χρόνο προϋπηρεσίας(εικόνα 4), το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων(21,9%), έχει έως 5 έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο. Ακολουθούν με 18,1% η ομάδα που έχει από 16 έως 20 έτη προϋπηρεσίας και η ομάδα που απάντησε από 21 έως 25 έτη.



Εικόνα 4:Κυκλικό διάγραμμα για την προϋπηρεσία στο δημόσιο

Το 16,2% έχει προϋπηρεσία από 6 έως 10 έτη και το 14,3% από 11 έως 15 έτη. Τέλος, 12,4% δήλωσε προϋπηρεσία άνω των 25 ετών.

Στην τελευταία ερώτηση των δημογραφικών ερωτήσεων, ζητήθηκε η εργασιακή σχέση των συμμετεχόντων στην έρευνα με το δημόσιο. Το 80% των ατόμων του δείγματος δήλωσε ότι είναι μόνιμοι υπάλληλοι, το 14,28% έχει σχέση ορισμένου χρόνου και το 5,7% έχει σχέση αορίστου χρόνου.

Εργασιακή σχέση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μόνιμος	84	80.000	80.000	80.000
αορίστου χρόνου	6	5.714	5.714	85.714
ορισμένου χρόνου	15	14.286	14.286	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 3: Πίνακας συχνοτήτων για την εργασιακή σχέση

6.3. Έλεγχος αξιοπιστίας μέσω του δείκτη εσωτερικής συνέπειας Cronbach's alpha

Η ανάλυση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου αποσκοπεί στο να διασφαλιστεί η συνέπεια του ερωτηματολογίου και κατά αυτόν τον τρόπο, η σωστή διεξαγωγή της έρευνας που ακολουθεί. Προηγείται πάντα της στατιστικής ανάλυσης των δεδομένων που προκύπτουν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προκειμένου να μετρηθεί και να αναλυθεί το κατά πόσο τα στοιχεία αυτά είναι αξιόπιστα.

Η αξιοπιστία της εσωτερικής συνοχής, τόσο σε μια υποκλίμακα, όσο και σε ολόκληρη την κλίμακα εκτιμάται με το συντελεστή Cronbach's alpha που δείχνει την ομοιογένεια μιας κλίμακας. Για να θεωρηθεί αποδεκτή, η τιμή του Cronbach's alpha θα πρέπει να υπερβαίνει το 0,7. Όσο βαίνει αυξανόμενη η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha, τόσο μεγαλύτερη είναι η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής (Litwin, 1995). Κλίμακες ερωτηματολογίων με τιμή α του Cronbach μικρότερη του 0,6, θεωρούνται ως μη αποδεκτές (Παπαιωάννου, Ζουρμπάνος, & Μίνος, 2016).

Σύμφωνα με την ανάγνωση του πίνακα 4, για την πρώτη ομάδα ερωτημάτων που σχετίζεται με τις απόψεις για το σύστημα αξιολόγησης, ο δείκτης είναι $\alpha=0,911$ και μπορεί να θεωρηθεί ότι η εσωτερική συνοχή είναι μεγάλη και φυσικά αποδεκτή. Όλοι οι υποδείκτες έχουν τιμή μεγαλύτερη από 0,884. Η διαπίστωση που μπορεί να γίνει είναι ότι, εάν αφαιρεθεί η πρώτη ερώτηση, για την ενημέρωση περί του συστήματος αξιολόγησης και τις διαδικασίες του, η τιμή του γενικού δείκτη θα αυξηθεί στο 0,923 και η εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων θα αυξηθεί

περαιτέρω. Το ανώτατο όριο, σε επίπεδο εμπιστοσύνης, 95% είναι στο 0,934 και το κατώτερο 0,882.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.911
95% CI lower bound	0.882
95% CI upper bound	0.934

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped
	Cronbach's α
ενημέρωση	0.923
αναγκαιότητα αξιολόγησης	0.900
επάρκεια μεθόδου	0.896
αντικειμενικότητα μεθόδου	0.897
εξέλιξη στελεχών	0.893
ανάπτυξη και βελτίωση	0.884
κίνητρο για βελτίωση	0.888

Πίνακας 4: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων περί απόψεων για το σύστημα αξιολόγησης

Η δεύτερη διάσταση ερωτημάτων, σχετίζεται με τις απόψεις για τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης. Στον πίνακα 5 φαίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.734
95% CI lower bound	0.644
95% CI upper bound	0.805
<i>Note.</i> The following items correlated negatively with the scale: πρόκληση ανασφάλειας, απειλή θέσης εργασίας.	
Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped
	Cronbach's α
όγκος εργασίας	0.682
ποιότητα εργασίας	0.647
συνολική συνεισφορά	0.673
πρόκληση ανασφάλειας	0.773
απειλή θέσης εργασίας	0.780
προαγωγή	0.647
bonus	0.677

Πίνακας 5: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων περί απόψεων για τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης

Ο δείκτης του Cronbach είναι $\alpha=0,734$, ο οποίος είναι μεγαλύτερος από 7 οπότε, μπορεί να θεωρηθεί ότι η εσωτερική συνοχή είναι αποδεκτή. Γενικά παρατηρείται ότι, οι περισσότεροι υποδείκτες έχουν τιμή μικρότερη από 0,7. Επίσης, η διαπίστωση που μπορεί να γίνει είναι ότι εάν αφαιρεθεί η ερώτηση περί απειλής της αξιολόγησης για τη θέση εργασίας, η τιμή του γενικού δείκτη θα ανέβει στο 0,780 και η εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων θα βελτιωθεί. Το ανώτατο όριο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% είναι στο 0,753 και το κατώτατο στο 0,569.

Η τρίτη διάσταση ερωτημάτων, αφορά τις απόψεις των ερωτούμενων για τον αξιολογητή. Στον πίνακα 6 φαίνονται τα αποτελέσματα της ανάλυσης Cronbach.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.942
95% CI lower bound	0.921
95% CI upper bound	0.958

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped
	Cronbach's α
εξοικείωση	0.933
εκπαίδευση	0.936
καταλληλότητα	0.927
περίγραμμα εργασίας	0.925
συνθήκες εργασίας	0.932
απαιτήσεις και περιορισμοί	0.932

Πίνακας 6: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τον αξιολογητή

Ο δείκτης του Cronbach είναι $\alpha=0,942$, ο οποίος υποδηλώνει ότι η εσωτερική συνοχή είναι πολύ μεγάλη και οπωσδήποτε αποδεκτή. Γενικά παρατηρείται ότι, όλοι οι υποδείκτες έχουν τιμή μεγαλύτερη από 0,9. Επίσης, η διαπίστωση που μπορεί να γίνει είναι ότι εάν αφαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις αυτής της διάστασης, η τιμή του γενικού δείκτη θα κατέβει και η εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων δεν θα βελτιωθεί. Το ανώτατο όριο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95% είναι στο 0,958 και το κατώτατο στο 0,921.

Στον πίνακα 7 φαίνονται τα αποτελέσματα της τέταρτης ομάδας ερωτημάτων, που σχετίζεται με τις απόψεις για τη στάση των αξιολογητών. Ο δείκτης συνέπειας είναι $\alpha=0,718$, που δηλώνει ότι η εσωτερική συνέπεια είναι υψηλότερη του ορίου 0,7 και φυσικά είναι αποδεκτή. Η διαπίστωση που μπορεί να γίνει είναι ότι, εάν αφαιρεθεί η ερώτηση για την επιρροή των διαπροσωπικών σχέσεων στην αξιολόγηση, η τιμή του γενικού δείκτη θα ανέβει στο 0,914 και η εσωτερική συνέπεια των ερωτήσεων σαφέστατα θα βελτιωθεί. Το ανώτατο όριο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, είναι στο 0,787 και το κατώτερο στο 0,633.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.718
95% CI lower bound	0.633
95% CI upper bound	0.787

Note. The following item correlated negatively with the scale: διαπροσωπικές σχέσεις.

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped
	Cronbach's α
αντικειμενικά κριτήρια	0.615
διαπροσωπικές σχέσεις	0.914
Ενημέρωση	0.533
βοήθεια και συμβουλές	0.515
εκπαιδευτικές δράσεις	0.544

Πίνακας 7: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τη στάση του αξιολογητή

Τέλος, στον ακόλουθο πίνακα (πίνακας 8), δίνεται η τιμή του Cronbach α για την ομάδα των τριών ερωτημάτων που αφορά τον καθορισμό των αξιολογητών. Έτσι, η τιμή είναι $\alpha=0,778$, οπότε και είναι αποδεκτή. Το ανώτατο όριο σε επίπεδο εμπιστοσύνης 95%, είναι στο 0,843 και το κατώτερο στο 0,693.

Frequentist Scale Reliability Statistics	
Estimate	Cronbach's α
Point estimate	0.778
95% CI lower bound	0.693
95% CI upper bound	0.843

Frequentist Individual Item Reliability Statistics	
Item	If item dropped
	Cronbach's α
περισσότεροι αξιολογητές	0.559
ομοιόβαθμοι αξιολογητές	0.784
εξωτερικοί αξιολογητές	0.746

Πίνακας 8: Αποτελέσματα ελέγχου αξιοπιστίας ερωτημάτων για τον καθορισμό των αξιολογητών

5.4. Ανάλυση των απαντήσεων του κυρίου μέρους του ερωτηματολογίου.

Πριν από την ανάπτυξη της πρώτης διάστασης των ερωτήσεων, που αφορά τις απόψεις για το σύστημα της αξιολόγησης, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην

έρευνα να απαντήσουν σε κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις, όπως το βαθμός ικανοποίησης τους από το τωρινό σύστημα αξιολόγησης και τον αριθμό των αξιολογήσεων του δημοσίου στις οποίες έχουν λάβει μέρος έως σήμερα.

6.4.1. Ανάλυση εισαγωγικών ερωτήσεων

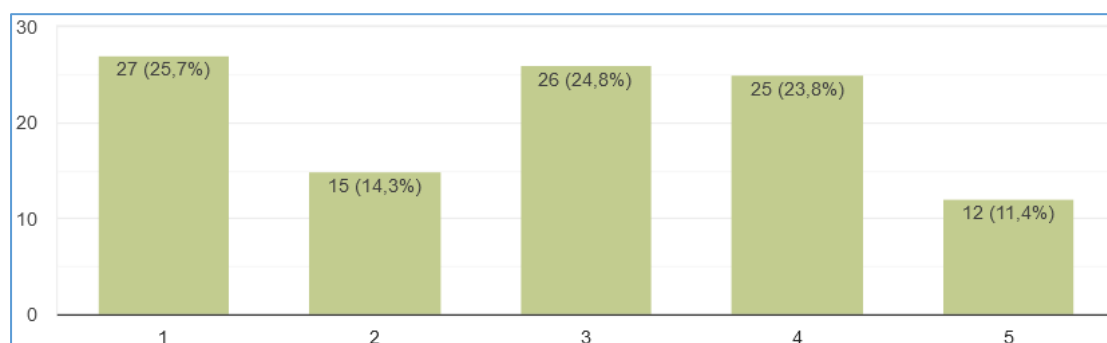
Στο πρώτο εισαγωγικό ερώτημα, ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να δηλώσουν το βαθμό ικανοποίησης τους από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα. Η απάντηση ήταν διατυπωμένη σε πενταβάθμια κλίμακα Likert, με το 1 να δηλώνει το «καθόλου ικανοποιημένος/η» και το 5 να δηλώνει το «πάρα πολύ ικανοποιημένος/η». Στον πίνακα που ακολουθεί (πίνακα 9), παρουσιάζονται τα μέτρα θέσης και διασποράς για την συγκεκριμένη μεταβλητή.

	σύστημα αξιολόγησης			σύστημα αξιολόγησης	
	Αντρας	Γυναίκα		Valid	Missing
Valid	46	59	Valid	105	
Missing	0	0	Missing	0	
Mode	1.000	4.000	Mode	1.000	
Median	3.000	3.000	Median	3.000	
Mean	2.696	2.898	Mean	2.810	
Std. Deviation	1.396	1.335	Std. Deviation	1.359	
Minimum	1.000	1.000	Minimum	1.000	
Maximum	5.000	5.000	Maximum	5.000	

Πίνακας 9: Μέτρα θέσης διασποράς για την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης, συνολικά και κατά φύλο

Παρατηρείται ότι η μέση τιμή είναι 2,810(mean) δηλαδή, υπάρχει μία μέτρια ικανοποίηση. Η επικρατούσα τιμή(mode) είναι το 1, που αντιστοιχεί στο «καθόλου ικανοποιημένος/η». Επίσης, το εύρος(range) των απαντήσεων είναι 4, με μέγιστη τιμή το 5 και ελάχιστη τιμή το 1. Από τα παραπάνω συμπεραίνεται, ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων δηλώνει μέτρια ικανοποίηση ως προς το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα. Ωστόσο, η απάντηση που συγκέντρωσε τις περισσότερες επιλογές ήταν το «καθόλου ικανοποιημένος», καθώς επιλέχθηκε από το 25,7% των ερωτηθέντων(εικόνα 5). Για την τυπική απόκλιση παρατηρείται ότι η τιμή είναι 1,359, που σημαίνει ότι η διασπορά των απαντήσεων είναι αρκετά μεγάλη. Δηλαδή, υπάρχει διάσταση απόψεων ως προς την ικανοποίηση. Τέλος, καταγράφεται η διάμεσος του δείγματος που αντιστοιχεί στο «μέτρια ικανοποιημένος/η» (3), δηλαδή οι μισοί εκ των ερωτηθέντων έχουν αρνητικοί άποψη για το υπάρχων σύστημα

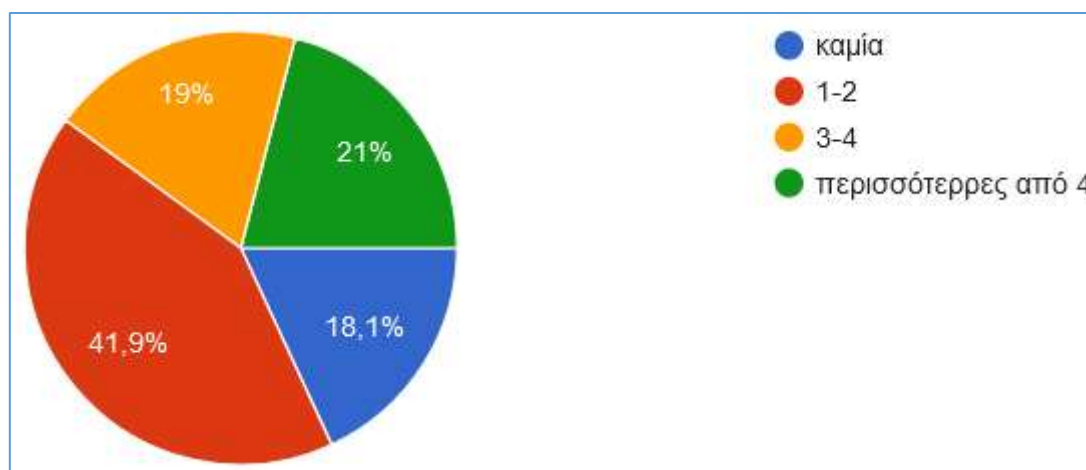
αξιολόγησης.



Εικόνα 5:Ραβδόγραμμα για την ικανοποίηση του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα

Το ίδιο συμπέρασμα βγαίνει και από την ανάγνωση του ραβδογράμματος της εικόνας 5, όπου φαίνεται ξεκάθαρα η μεγάλη διασπορά των απαντήσεων. Επίσης, συμπεραίνεται ότι, το 40% των απόψεων φαίνεται να είναι αρνητικές ενώ το 35,2% θετικές. Το 24,8% των απαντήσεων δηλώνει μέτρια ικανοποίηση. Τέλος, φαίνεται από τον πίνακα 9, ότι οι γυναίκες εκφράζουν μια θετικότερη στάση ως προς την αξιολόγηση σήμερα καθώς η επικρατούσα τιμή των απαντήσεων του είναι (4), ενώ αυτή των αντρών είναι(1).

Στην επόμενη ερώτηση για τον αριθμό συμμετοχών των ερωτηθέντων σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου, καταγράφηκαν οι απαντήσεις, των οποίων τα ποσοστά φαίνονται στο κυκλικό διάγραμμα της εικόνας 6.



Εικόνα 6:Κυκλικό διάγραμμα για συμμετοχές σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου

Σε αυτήν την εικόνα παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, το 41,9%, έχει συμμετάσχει σε 1 με 2 διαδικασίες αξιολόγησης. Με 21% ακολουθούν αυτοί που συμμετείχαν σε περισσότερες από 4 διαδικασίες. Τα άτομα που

συμμετείχαν σε 3-4 αξιολογήσεις, αποτελούν το 19% του δείγματος και το 18,1% των ερωτηθέντων δε είχαν συμμετοχή σε καμία διαδικασία αξιολόγησης.

5.4.2. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις περί του σύστημα αξιολόγησης

Τα ερωτήματα αυτού του τμήματος του ερωτηματολογίου, αποσκοπούσαν στην διερεύνηση των απόψεων των αξιολογούμενων σχετικά με το τρέχων σύστημα αξιολόγησης. Η ερωτήσεις ακολούθησαν, την κλιμάκωση Likert όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Έτσι, στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνία τους, με κάποιες θετικά διατυπωμένες προτάσεις σχετικές με το τρέχων σύστημα αξιολόγησης.

Στην πρώτη ερώτηση έγινε προσπάθεια διερεύνησης των αντιλήψεων γύρω από την κουλτούρα της αξιολόγησης. Οπότε, ζητήθηκε ο βαθμός συμφωνίας με την θετικά διατυπωμένη πρόταση, «Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου είναι απαραίτητη και χρήσιμη». Τα αποτελέσματα των απαντήσεων παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

αναγκαιότητα αξιολόγησης	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	4.000
Mean	3.914
Std. Deviation	1.075
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 10: Περιγραφικά χαρακτηριστικά παράγοντα Αναγκαιότητα

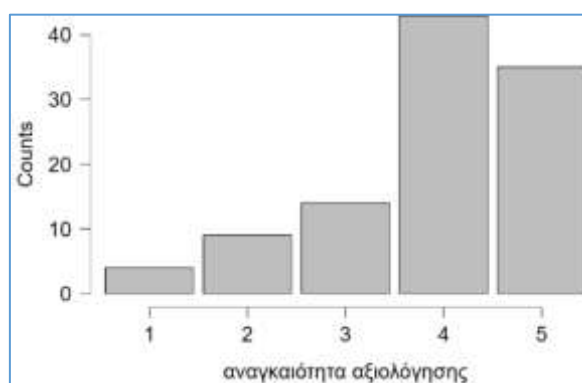
Όπως φαίνεται στον πίνακα 10, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,914, που διατυπώνει συμφωνία με την αναγκαιότητα και τη χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου. Η τυπική απόκλιση που παρατηρείται είναι 1,075, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η απόκλιση των απαντήσεων είναι σχετικά μικρή και αρκετά συγκεντρωμένη κοντά στην μέση τιμή. Η επικρατούσα τιμή είναι 4 και η διάμεσος των απαντήσεων, που αντιστοιχεί στο 50% των απαντήσεων έχει τιμή ίση με 4. Οπότε, γίνεται κατανοητό ότι η κουλτούρα της αξιολόγησης της απόδοσης, υφίσταται σε μεγάλο βαθμό στους εργαζόμενους του δημοσίου, ως ένα χρήσιμο και αναγκαίο εργαλείο.

Το ίδιο πόρισμα βγαίνει από την παρατήρηση του πίνακα 11. Στον πίνακα συχνοτήτων, όπως αυτός αποτυπώνεται, φαίνεται ότι οι επιλογές 4 και 5, που αντιστοιχούν στην συμφωνία και απόλυτη συμφωνία, συγκεντρώνουν ποσοστά 40,95% και 33,33% έκαστη.

αναγκαιότητα αξιολόγησης	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	4	3.810	3.810	3.810
2	9	8.571	8.571	12.381
3	14	13.333	13.333	25.714
4	43	40.952	40.952	66.667
5	35	33.333	33.333	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 11: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα αναγκαιότητα

Η απεικόνιση της παραπάνω κατανομής των συχνοτήτων, γίνεται διαγραμματικά στο ραβδόγραμμα της εικόνας 7. Είναι προφανής η μετατόπιση των απαντήσεων προς τα δεξιά και το αντίστοιχο θετικό αποτύπωμα της χρησιμότητας και της αναγκαιότητας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων του δημοσίου.



Εικόνα 7:Ραβδόγραμμα παράγοντα αναγκαιότητα

Ο δεύτερος παράγοντας που διερευνήθηκε ήταν ο βαθμός ενημέρωσης των αξιολογούμενων, σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του. Οπότε, η θετικά διατυπωμένη πρόταση αυτού του ερωτήματος ήταν, «Είστε ενημερωμένος λεπτομερώς για το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του κατά την εφαρμογή του από την υπηρεσία σας».

ενημέρωση	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	4.000
Mean	3.610
Std. Deviation	1.164
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 12: Περιγραφικά χαρακτηριστικά παράγοντα Ενημέρωση

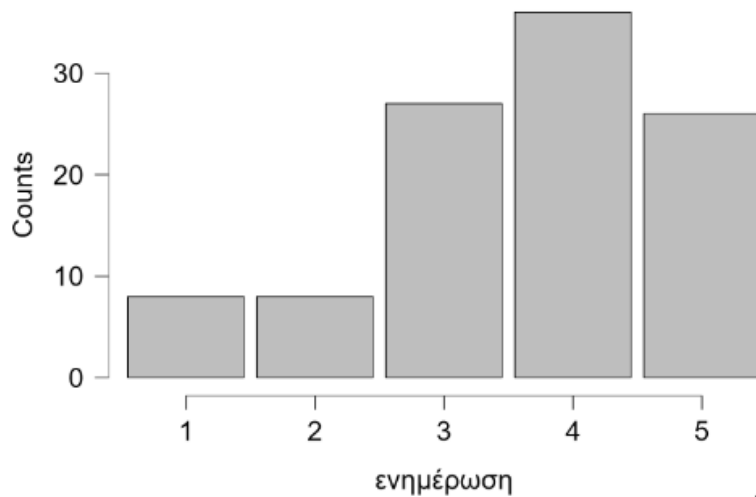
Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα(12), η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,610, που αντιστοιχεί σε συμφωνία από μέτρια έως πολύ. Η τυπική απόκλιση που παρατηρείται είναι 1,164 η οποία δεν είναι μικρή, οπότε και υπάρχει μια σχετική απόκλιση των απαντήσεων από τη μέση τιμή. Τόσο η επικρατούσα τιμή όσο και η διάμεσος έχουν τιμή ίση με 4. Η ελάχιστη τιμή είναι το 1 και μέγιστη το 5.

Στον πίνακα 13, παρουσιάζεται ο πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα ενημέρωση. Φαίνεται ότι η επιλογή 4, συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό προτιμήσεων με 34,3%, με τις επιλογές 3 και 5, να ακολουθούν με ποσοστά 25,7% και 24,8% αντίστοιχα. Οι επιλογές 1 και 2 έχουν ίδιο ποσοστό 7,6%.

ενημέρωση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	8	7.619	7.619	7.619
2	8	7.619	7.619	15.238
3	27	25.714	25.714	40.952
4	36	34.286	34.286	75.238
5	26	24.762	24.762	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 13: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα Ενημέρωση

Όπως φαίνεται από το ραβδόγραμμα της εικόνας 8, η κατανομή των απαντήσεων εμφανίζει μια κυρτότητα προς τα δεξιά. Συνολικά, από την ανάγνωση των πινάκων αλλά και από το ραβδόγραμμα, γίνεται αντιληπτό ότι η μεγάλη πλειοψηφία των ερωτώμενων έχει ενημέρωση, από μέτρια έως πάρα πολύ καλή, για το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του.



Εικόνα 8: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα Ενημέρωση

Ακολούθως καταγράφηκαν οι απόψεις για την επάρκεια της μεθόδου αξιολόγησης. Για την διερεύνηση του παράγοντα επάρκεια, τέθηκε η πρόταση «Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι επαρκής». Όπως φαίνεται στον πίνακα 14, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 2,838, που αντιστοιχεί στο λίγη έως μέτρια συμφωνία των ερωτώμενων. Η τυπική απόκλιση που παρατηρείται είναι 1,184, η οποία φαίνεται να μην είναι μικρή. Η επικρατούσα τιμή και η διάμεσος έχουν αμφότερες τιμή ίση με 3. Η ελάχιστη τιμή είναι το 1 και μέγιστη το 5.

επάρκεια μεθόδου	
Valid	105
Missing	0
Mode	3.000
Median	3.000
Mean	2.838
Std. Deviation	1.194
Minimum	1.000
Maximum	5.000

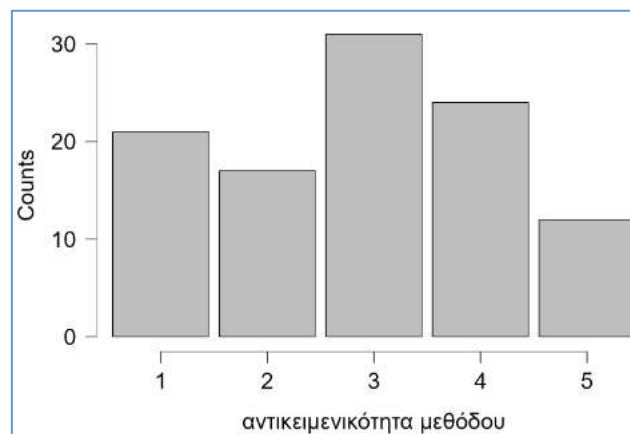
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα Επάρκεια

Ο ακόλουθος πίνακας (13), απεικονίζει τον πίνακα συχνοτήτων του παράγοντα ενημέρωση. Η επιλογή 3, που αντιστοιχεί στο «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό προτιμήσεων με 29,52%, με τις επιλογές 4 (συμφωνώ) και 1(διαφωνώ απόλυτα), να ακολουθούν με ποσοστά 22,86% και 20,0% αντίστοιχα. Τέλος, εμφανίζονται η απάντηση 2 «διαφωνώ» έχει ποσοστό 16,1% και η 5 «συμφωνώ απόλυτα» με ποσοστό 11,43%.

αντικειμενικότητα μεθόδου	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	21	20.000	20.000	20.000
2	17	16.190	16.190	36.190
3	31	29.524	29.524	65.714
4	24	22.857	22.857	88.571
5	12	11.429	11.429	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 15: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα επάρκεια μεθόδου

Στο ραβδόγραμμα της εικόνας 9, απεικονίζεται η κατανομή των απαντήσεων του παράγοντα «επάρκεια μεθόδου», η οποία εμφανίζει μια κορυφή στο μέσο και περίπου ισοκατανομή εκατέρωθεν της κεντρικής κορυφής. Δηλαδή, δεν εκφέρει άποψη για την επάρκεια της μεθόδου. Επιπλέον, συμπεραίνεται ότι «συμφωνία» και «απόλυτη συμφωνία» δηλώνει το 34,28% και «διαφωνία» και «απόλυτη διαφωνία» δηλώνει το 36,19%.



Εικόνα 9: Ραβδόγραμμα παράγοντα επάρκεια

Ακολουθώς καταγράφηκαν οι απόψεις για του παράγοντα εξέλιξη των στελεχών. Για την διερεύνηση του παράγοντας εξέλιξη των στελεχών, τέθηκε η πρόταση «Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού.». Όπως φαίνεται στον πίνακα 16, η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,238, που δείχνει μια τάση για συμφωνία με την πρόταση. Η τυπική απόκλιση που παρατηρείται είναι 1,341, η οποία φαίνεται να μην είναι μικρή. Η επικρατούσα τιμή είναι στο συμφωνώ(4) και η διάμεσος έχει τιμή ίση με 3 (ουδετερότητα). Η ελάχιστη τιμή είναι το 1 και μέγιστη το 5.

εξέλιξη στελεχών	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	3.000
Mean	3.238
Std. Deviation	1.341
Minimum	1.000
Maximum	5.000

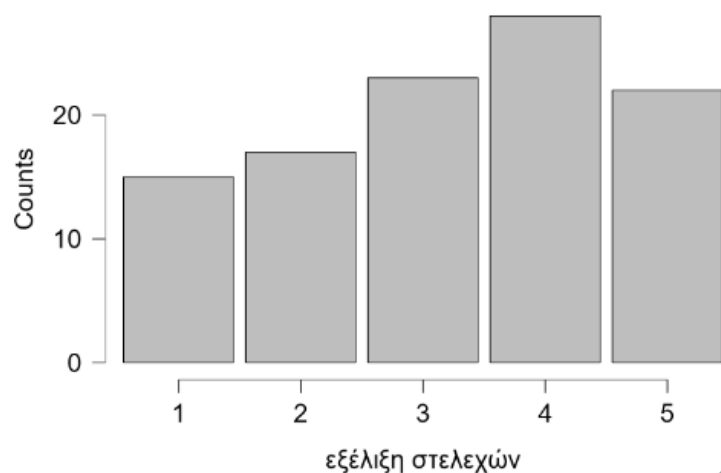
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα εξέλιξη

Από την στήλη των αθροιστικών συχνοτήτων του πίνακα 17, για την διερεύνηση της αντίληψης περί εξέλιξης των στελεχών, διακρίνεται ότι το 30,48% έχει μάλλον αρνητική άποψη, ενώ το 47,62% έχει μάλλον θετική άποψη πάνω στην πρόταση.

εξέλιξη στελεχών	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	14.286	14.286	14.286
2	17	16.190	16.190	30.476
3	23	21.905	21.905	52.381
4	28	26.667	26.667	79.048
5	22	20.952	20.952	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 17: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα εξέλιξη

Επίσης, στο ραβδόγραμμα της εικόνας 10, είναι εμφανής η ελαφριά μετατόπιση των απαντήσεων προς τα δεξιά και την θετική άποψη περί εξέλιξης των στελεχών του οργανισμού.



Εικόνα 10: Ραβδόγραμμα του παράγοντα εξέλιξη

Η επόμενη πρόταση αυτής της διάστασης, ήταν η «Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού». Όπως φαίνεται στον πίνακα 18, η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται στο 3,467 και η

διάμεσος, όπως και η επικρατούσα τιμή έχουν τιμή 4. Από τα άνω συμπεραίνεται ότι, η άποψη των ερωτηθέντων συγκλίνει στην άποψη πως η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού.

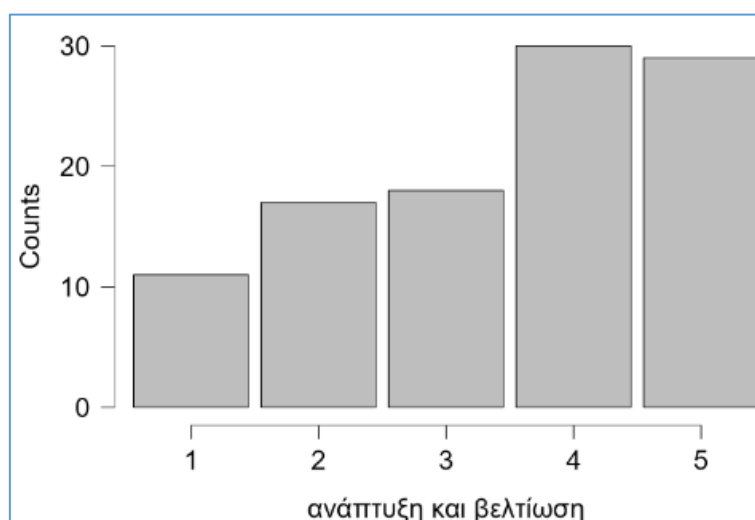
ανάπτυξη και βελτίωση	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	4.000
Mean	3.467
Std. Deviation	1.331
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση

ανάπτυξη και βελτίωση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	10.476	10.476	10.476
2	17	16.190	16.190	26.667
3	18	17.143	17.143	43.810
4	30	28.571	28.571	72.381
5	29	27.619	27.619	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 19: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση

Το ίδιο συμπέρασμα βγαίνει από την ανάγνωση του πίνακα συχνοτήτων (πίνακα 19) και του ραβδογράμματος (εικόνα 11). Πιο συγκεκριμένα, το 56,19% του δείγματος συμφωνεί, απλά ή απόλυτα, με την δοθείσα πρόταση. Επίσης, είναι ευδιάκριτη η προς τα δεξιά λοξότητα του διαγράμματος.



Εικόνα 11:Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα ανάπτυξη και βελτίωση

Τα αποτελέσματα της τελευταίας διερευνητικής ερώτησης, της πρώτης διάστασης, παρουσιάζονται στους επόμενους τρεις πίνακες. Η προς διερεύνηση άποψη διατυπώθηκε μέσα από την πρόταση, «Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων». Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι λίγο πιο πάνω από το μέσο, στο 3,4(πίνακας 20) και η τυπική απόκλιση στο 1,245. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή έχουν τιμή 4(συμφωνία).

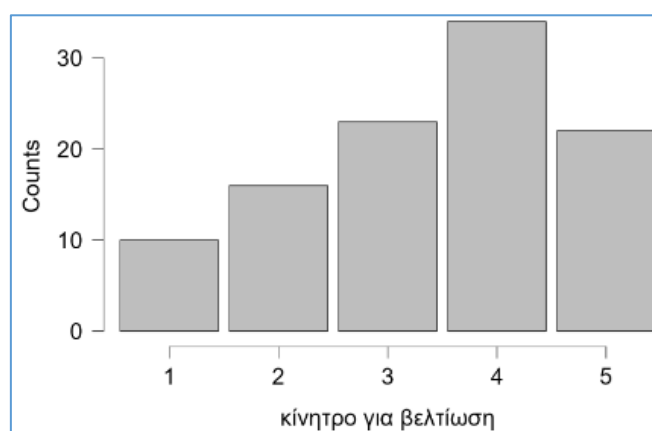
κίνητρο για βελτίωση	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	4.000
Mean	3.400
Std. Deviation	1.245
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 20:Περιγραφικά στατιστικά για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση

κίνητρο για βελτίωση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	10	9.524	9.524	9.524
2	16	15.238	15.238	24.762
3	23	21.905	21.905	46.667
4	34	32.381	32.381	79.048
5	22	20.952	20.952	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 21:Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση

Από το άθροισμα συχνοτήτων του πίνακα 21, συμπεραίνεται ότι «συμφωνώ» και «συμφωνώ απόλυτα» συγκεντρώνει πάνω από 53%. Επίσης, από την αποτύπωση των αποτελεσμάτων στο ραβδόγραμμα της εικόνας 12, φαίνεται μια λοξότητα της κατανομής προς τα δεξιά, η οποία υποδεικνύει την σχετική αποδοχή της άποψης. Η διαφωνούντες με την άποψη είναι περίπου το 25% του δείγματος.



Εικόνα 12: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα κίνητρο για βελτίωση

5.4.3. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης

Η δεύτερη διάσταση του πρώτου μέρους του ερωτηματολογίου, μελετάει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τον αξιολογούμενο, στο τρέχων σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Έτσι, όπως και στην προηγούμενη ομάδα ερωτήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνία τους, με κάποιες θετικά διατυπωμένες προτάσεις σχετικές με τον αξιολογούμενο στο τρέχων σύστημα αξιολόγησης.

Στην πρώτη ερώτηση αυτής της διάστασης, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες το αν συμφωνούν ή όχι με την άποψη ότι, η αξιολόγηση καταγράφει τον όγκο της εργασίας του εργαζομένου. Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 2,867 και η επικρατούσα τιμή 2, δηλαδή μεγάλο μέρος των συμμετεχόντων διαφωνούν με αυτή την άποψη(πίνακας 22). Επίσης, η διάμεσος έχει τιμή 3, δηλαδή στο «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ».

	όγκος εργασίας	ποιότητα εργασίας
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	2.000	4.000
Median	3.000	3.000
Mean	2.867	3.152
Std. Deviation	1.193	1.246
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά παραγόντων "ποσότητα εργασίας" και "ποιότητα εργασίας"

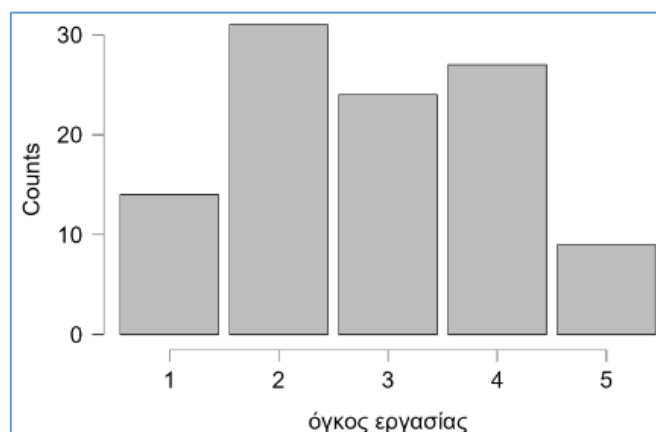
Από τον πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 23), διαπιστώνεται ότι περίπου το 42,8% των ερωτηθέντων διαφωνεί με την άποψη, ενώ περίπου το 34,2% συμφωνεί με την άποψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης καταγράφει τον όγκο εργασίας του εργαζομένου.

όγκος εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	13.333	13.333	13.333
2	31	29.524	29.524	42.857
3	24	22.857	22.857	65.714
4	27	25.714	25.714	91.429
5	9	8.571	8.571	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 23: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "όγκος εργασίας"

Το ίδιο συμπέρασμα με τα άνω, προκύπτει από την ανάγνωση του ραβδογράμματος(εικόνα 13), όπου παρατηρείται σχετική συμμετρία γύρω από την

κεντρική τιμή και μία μικρή διόγκωση της κατανομής προς την αριστερή πλευρά και την αρνητική χροιά των απόψεων.



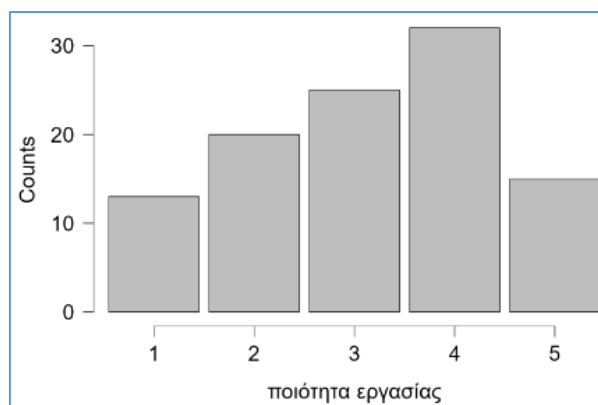
Εικόνα 13: Ραβδόγραμμα παράγοντα "όγκος εργασίας"

Στην επόμενη ερώτηση αυτής της διάστασης, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να συμφωνούν ή όχι με την άποψη ότι, η αξιολόγηση καταγράφει την ποιότητα της εργασίας του εργαζομένου. Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,152 και η επικρατούσα τιμή 4, δηλαδή μεγάλο ποσοστό των ατόμων του δείγματος διαφωνούν με αυτή την άποψη (πίνακας 22). Επίσης, η διάμεσος έχει τιμή 3, δηλαδή στο «ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ».

ποιότητα εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	12.381	12.381	12.381
2	20	19.048	19.048	31.429
3	25	23.810	23.810	55.238
4	32	30.476	30.476	85.714
5	15	14.286	14.286	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 24: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "ποιότητα εργασίας"

Από την αθροιστική συχνότητα του πίνακα 24, διακρίνεται ότι το 44,7% των ατόμων συμφωνεί με την άποψη ότι η αξιολόγηση αποτυπώνει την ποιότητα της εργασίας, ενώ το 31,4% διαφωνεί. Επίσης, το ραβδόγραμμα της εικόνας 14, εμφανίζει κορυφή στην επιλογή «συμφωνώ», και η γενικότερη εικόνα συνηγορεί στο άνω συμπέρασμα.



Εικόνα 14:Ραβδόγραμμα παράγοντα "ποιότητα εργασίας"

Στην τρίτη ερώτηση αυτής της ομάδας ερωτήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες το αν συμφωνούν ή όχι με την άποψη ότι, η αξιολόγηση καταγράφει την συνολική συνεισφορά του εργαζομένου στον οργανισμό. Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 3,114 και η επικρατούσα τιμή 4, δηλαδή υπάρχει μια τάση αποδοχής αυτής της άποψης(πίνακας 25). Επίσης, η διάμεσος έχει τιμή 3, δηλαδή στη «μέση οδό».

συνολική συνεισφορά	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	3.000
Mean	3.114
Std. Deviation	1.219
Minimum	1.000
Maximum	5.000

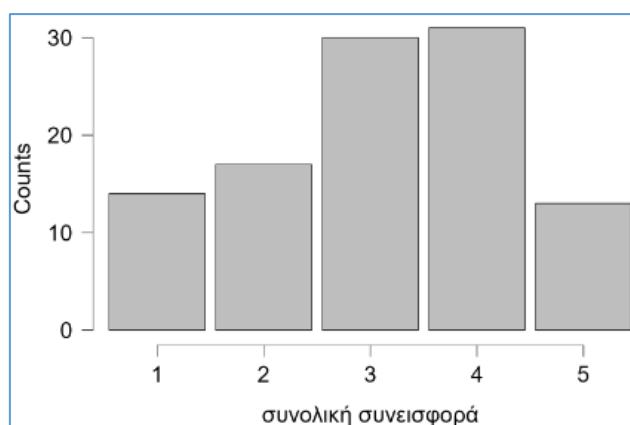
Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά παράγοντα "συνολική συνεισφορά"

Στον πίνακα 26 διακρίνεται ότι το 29,5% των ερωτηθέντων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα και το 42% περίπου, συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Το 28,5% του δείγματος δεν συμφωνεί αλλά και ούτε διαφωνεί.

συνολική συνεισφορά	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	13.333	13.333	13.333
2	17	16.190	16.190	29.524
3	30	28.571	28.571	58.095
4	31	29.524	29.524	87.619
5	13	12.381	12.381	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 26: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα "συνολική συνεισφορά"

Τέλος, στο ραβδόγραμμα της εικόνας 15, φαίνεται η κορυφή στην επιλογή 4, που αντιστοιχεί στην συμφωνία με την άποψη, ότι η αξιολόγηση αποτυπώνει την συνολική συνεισφορά του εργαζομένου στον οργανισμό.



Εικόνα 15: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "συνολική συνεισφορά"

Η επόμενη ερώτηση κλήθηκε να διερευνήσει την αντίληψη των εργαζομένων περί πιθανού αισθήματος ανασφάλειας που ενδεχομένως μπορεί να προκαλεί η αξιολόγηση στους εργαζομένους. Οπότε και δόθηκε η προς συμφωνία πρόταση «Η διαδικασία της αξιολόγησης προκαλεί ανασφάλεια στον εργαζόμενο». Τα περιγραφικά στατιστικά των απαντήσεων διακρίνονται στην πρώτη στήλη του πίνακα 27. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται στο 3,276 και η τυπική απόκλιση στο 1,173. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή βρίσκονται στην μέση(3) και εκφράζουν την άποψη της ουδετερότητας.

	πρόκληση ανασφάλειας	απειλή θέσης εργασίας
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	3.000	4.000
Median	3.000	3.000
Mean	3.276	3.095
Std. Deviation	1.173	1.267
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

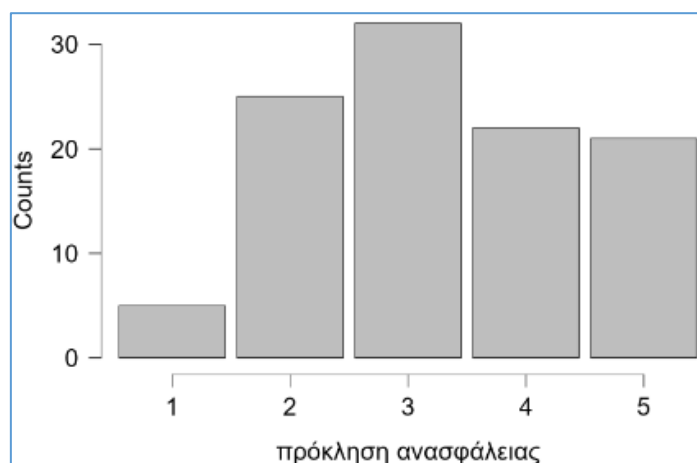
Πίνακας 27: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων «πρόκληση ανασφάλειας» και «απειλή θέσης εργασίας»

Σε περαιτέρω ανάγνωση του πίνακα συχνοτήτων(πίνακας 28) για τον συγκεκριμένο παράγοντα, διακρίνεται η γενικότερη συμφωνία με την άποψη από το 41% των ερωτηθέντων. Αντίστοιχα, το 28,5% των ερωτηθέντων δεν συμφωνεί με την άποψη, ενώ το 30,5% δηλώνει ουδετερότητα.

πρόκληση ανασφάλειας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	5	4.762	4.762	4.762
2	25	23.810	23.810	28.571
3	32	30.476	30.476	59.048
4	22	20.952	20.952	80.000
5	21	20.000	20.000	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 28: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «πρόκληση ανασφάλειας»

Η ανάγνωση του ραβδογράμματος της εικόνας 16 οδηγεί στο ίδιο συμπέρασμα, καθώς υπάρχει μια γενικότερη μετατόπιση των απαντήσεων προς τα δεξιά. Η ισχυρή άρνηση «διαφωνώ απόλυτα» συγκεντρώνει ελάχιστες επιλογές ενώ η κορυφή εμφανίζεται για άλλη μια φορά στη μέση και εκφράζει την ουδετερότητα ως προς την αποδοχή ή όχι της άποψης. Σε κάθε περίπτωση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων παρουσιάζεται θετικά διακείμενη στην άποψη ως προς το ότι η αξιολόγηση προκαλεί ανασφάλεια στον εργαζόμενο.



Εικόνα 16: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "πρόκληση ανασφάλειας"

Η ακόλουθη ερώτηση προσπάθησε να διερευνήσει την αντίληψη των εργαζομένων περί πιθανού αισθήματος απειλής της θέσης εργασίας τους. Έτσι, δόθηκε η προς συμφωνία πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να απειλήσουν τη θέση εργασίας». Τα περιγραφικά στατιστικά των δοθέντων απαντήσεων διακρίνονται στην δεύτερη στήλη του πίνακα 27. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται στο 3,095 και η τυπική απόκλιση στο 1,267. Δηλαδή, υπάρχει μια τάση αποδοχής της πρότασης, με μια σχετική απόκλιση μεταξύ των απαντήσεων. Η διάμεσος βρίσκεται στην μέση(3) και η επικρατούσα τιμή στο 4 οπότε και εκφράζει την συμφωνία με την πρόταση.

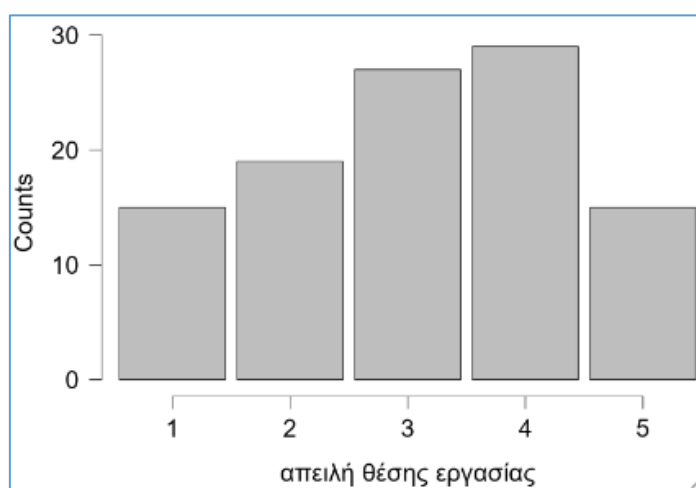
απειλή θέσης εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	15	14.286	14.286	14.286
2	19	18.095	18.095	32.381
3	27	25.714	25.714	58.095
4	29	27.619	27.619	85.714
5	15	14.286	14.286	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 29: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «απειλή θέσης εργασίας»

Από την αθροιστικές συχνότητες του πίνακα 29 γίνεται αντιληπτό ότι περίπου το 42% των ερωτηθέντων θεωρεί, λίγο ή πολύ, ως απειλή τα αποτελέσματα της

αξιολόγησης. Το 32,4% δεν συμφωνεί με την δοθείσα πρόταση, ενώ το 25,7% δηλώνει ουδετερότητα.

Στο ραβδόγραμμα της εικόνας 17, φαίνεται η κορυφή της επικρατούσας τιμής και η συγκέντρωση των περισσότερων απαντήσεων στα δεξιά του ραβδογράμματος. Οπότε και προκύπτει το συμπέρασμα ότι η μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων αντιλαμβάνεται την αξιολόγηση ως απειλή.



Εικόνα 17: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "απειλή θέσης εργασίας"

Η τελευταίες δύο προτάσεις της δεύτερης διάστασης ερωτήσεων, αποσκοπούσαν στην διερεύνηση των αντιλήψεων περί σύνδεσης της αξιολόγησης με την προαγωγή του αξιολογούμενου ή την παροχή bonus. Στον πίνακα 30 παρουσιάζονται τα περιγραφικά στατιστικά αυτών των δύο παραγόντων. Στην πρώτη στήλη του πίνακα διακρίνεται η μέση τιμή του παράγοντα προαγωγή, η οποία είναι 3,505 και υποδεικνύει μια αποδοχή αυτής της σύνδεσης. Η αντίστοιχη τυπική απόκλιση είναι 1,249. Η επικρατούσα τιμή και η διάμεσος υποδεικνύουν συμφωνία(4) με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με προαγωγή».

	προαγωγή	bonus
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	4.000	5.000
Median	4.000	4.000
Mean	3.505	3.505
Std. Deviation	1.249	1.374
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων «προαγωγή» και «bonus»

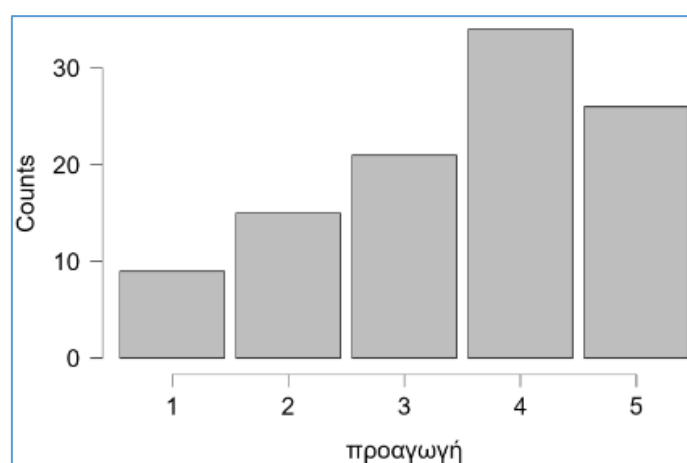
Όπως διακρίνεται από την αθροιστική συχνότητα του πίνακα 31, μόλις το 22,85% δεν θεωρεί ότι η αξιολόγηση θα έπρεπε να συνδέεται με την προαγωγή του

αξιολογούμενου. Απεναντίας το 57,5% θεωρεί ότι η αξιολόγηση θα έπρεπε να συνδέεται με πιθανή προαγωγή του αξιολογούμενου.

προαγωγή	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	9	8.571	8.571	8.571
2	15	14.286	14.286	22.857
3	21	20.000	20.000	42.857
4	34	32.381	32.381	75.238
5	26	24.762	24.762	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 31: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «προαγωγή»

Η μετατόπιση των απαντήσεων προς τα δεξιά και την αποδοχή της πρότασης, είναι προφανής από την ανάγνωση του ραβδογράμματος της εικόνας 18.



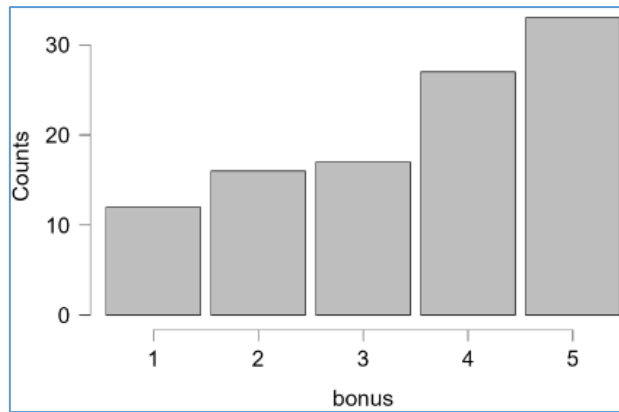
Εικόνα 18 : Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "προαγωγή"

Η μέση τιμή του παράγοντα «bonus» είναι 3,505 και υποδεικνύει μια αποδοχή αυτής της σύνδεσης. Η αντίστοιχη τυπική απόκλιση είναι 1,374. Η επικρατούσα τιμή υποδεικνύει απόλυτη συμφωνία(5) με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με bonus». Η διάμεσος στην αντίστοιχη ερώτηση βρίσκεται εκφράζει την «απλή» συμφωνία(4).

bonus	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	12	11.429	11.429	11.429
2	16	15.238	15.238	26.667
3	17	16.190	16.190	42.857
4	27	25.714	25.714	68.571
5	33	31.429	31.429	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 32: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα «bonus»

Από την ανάγνωση του πίνακα 32, προκύπτει ότι το 57,2% θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα έπρεπε να συνδέονται με bonus, ενώ το 26,7% όχι,



Εικόνα 19: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "bonus"

Τέλος η προς τα δεξιά κυρτότητα του ραβδογράμματος του παράγοντα bonus, συνηγείται στην αποδοχή της άποψης από πλευράς των συμμετεχόντων στην έρευνα.

5.4.4. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με τον αξιολογητή στο σύστημα αξιολόγησης

Τα ερωτήματα του δεύτερου τμήματος του ερωτηματολογίου, αποσκοπούσαν στην καταγραφή των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τους αξιολογητές. Η ερωτήσεως ακολούθησαν, την κλιμάκωση Likert όπως και στην προηγούμενη ενότητα. Η κλιμάκωση σε αυτή την ενότητα είναι από το καθόλου έως το πάρα πολύ. Έτσι, στην πρώτη ομάδα ερωτήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνία τους, με κάποιες θετικά διατυπωμένες προτάσεις σχετικές με τους αξιολογητές.

Η πρώτη διάσταση ερωτήσεων αυτής της ενότητας αφορούσε γενικά του αξιολογητές. Οπότε, η πρώτη πρόταση ζητούσε την συμφωνία ή μη με την εξοικείωση των αξιολογητών με την διαδικασία της αξιολόγησης. Ο παράγοντας εξοικείωση, όπως φαίνεται στον πίνακα 33 έχει μέση τιμή 2,895 και τυπική απόκλιση 1,259. Οι τιμή τόσο της επικρατούσας τιμή όσο και της διαμέσου βρίσκονται στη μέση(3) που αντιστοιχεί στο «μέτρια».

	εξοικείωση	καταλληλότητα
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	3.000	3.000
Median	3.000	3.000
Mean	2.895	2.857
Std. Deviation	1.200	1.259
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

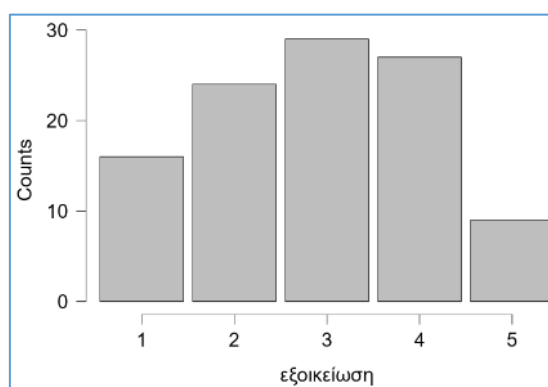
Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά για του παράγοντες "εξοικείωση" και "καταλληλότητα"

Στον πίνακα συχνοτήτων του πίνακα 34, παρατηρείται ότι το 38% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αξιολογητές έχουν από καθόλου έως λίγη εξοικείωση με το αντικείμενο της αξιολόγησης. Το 27,6% θεωρεί την εξοικείωση μέτρια ενώ, μόλις το 34% θεωρεί ότι οι αξιολογητές είναι από πολύ έως πάρα πολύ εξοικειωμένοι.

εξοικείωση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	16	15.238	15.238	15.238
2	24	22.857	22.857	38.095
3	29	27.619	27.619	65.714
4	27	25.714	25.714	91.429
5	9	8.571	8.571	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 34: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "εξοικείωση"

Το ραβδόγραμμα της εικόνας 20, για τον παράγοντα εξοικείωση έχει μια «περίπου» κανονική κατανομή με κορυφή στην κεντρική τιμή «μέτρια». Οπότε, μπορεί να θεωρηθεί ότι η αξιολογητές έχουν μια μέτρια εξοικείωση με το αντικείμενο της αξιολόγησης, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες.



Εικόνα 20: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "εξοικείωση"

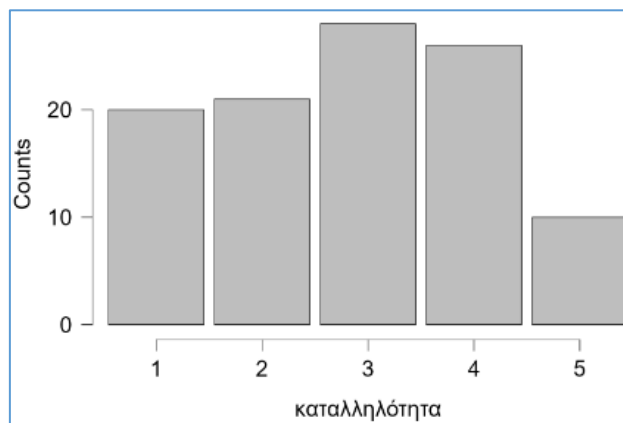
Η δεύτερη πρόταση, αυτής της ομάδας ερωτήσεων, ζητούσε την συμφωνία ή όχι με την καταλληλότητα των αξιολογητών με την διαδικασία της αξιολόγησης. Ο παράγοντας «καταλληλότητα», όπως φαίνεται στον πίνακα 33 έχει μέση τιμή 2,857 και τυπική απόκλιση 1,259. Οι τιμή τόσο της επικρατούσας τιμή όσο και της διαμέσου βρίσκονται στη μέση(3) που αντιστοιχεί στο «μέτρια».

Στον πίνακα συχνοτήτων του πίνακα 35, παρατηρείται ότι το 39% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αξιολογητές είναι από καθόλου έως λίγο κατάλληλοι για την διαδικασία της αξιολόγησης. Το 26,7% θεωρεί την καταλληλότητα μέτρια ενώ, μόλις το 34,2% θεωρεί ότι οι αξιολογητές είναι από πολύ έως πάρα πολύ κατάλληλα άτομα να διεξάγουν την αξιολόγηση.

καταλληλότητα	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	20	19.048	19.048	19.048
2	21	20.000	20.000	39.048
3	28	26.667	26.667	65.714
4	26	24.762	24.762	90.476
5	10	9.524	9.524	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 35: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "καταλληλότητα"

Η σχετική μετατόπιση της κατανομής των απαντήσεων προς τη αριστερή πλευρά του ραβδογράμματος(εικόνα 21), συμφωνεί στις παραπάνω διαπιστώσεις σχετικά με τον παράγοντα καταλληλότητα. Οπότε, μπορεί να ειπωθεί ότι τα περισσότερα άτομα του δείγματος θεωρούν τους υπάρχοντες αξιολογητές, ως άτομα μικρής έως μέτριας καταλληλότητας για την διεξαγωγή της διαδικασίας.



Εικόνα 21: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "καταλληλότητα"

Η τρίτη πρόταση αυτής της διάστασης, ζητούσε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν, το κατά πόσο θεωρούν ότι οι αξιολογητές έχουν λάβει κατάλληλη εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της αξιολόγησης. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται λίγο κάτω από τη μέση(πίνακας 36). Για την ακρίβεια, έχει τιμή 2,724. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 1,260. Επίσης, η διάμεσος και τη επικρατούσα τιμή βρίσκονται στο κέντρο(3). Δηλαδή, θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι μέτρια.

εκπαίδευση	
Valid	105
Missing	0
Mode	3.000
Median	3.000
Mean	2.724
Std. Deviation	1.260
Minimum	1.000
Maximum	5.000

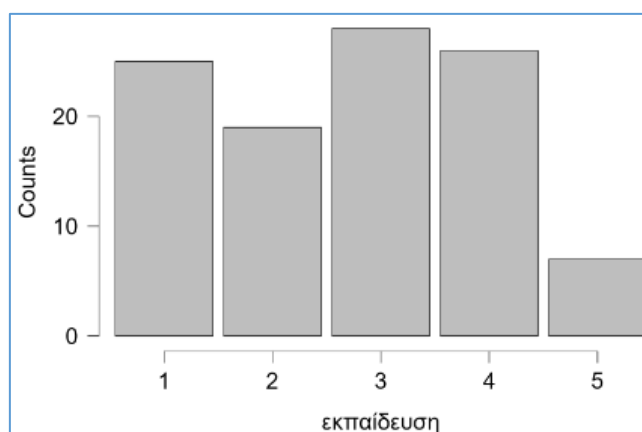
Πίνακας 36: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα "εκπαίδευση"

Στον πίνακα 37 διακρίνεται ότι το 68,57% θεωρεί ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών είναι μέτρια. Μόλις, το 32% των ερωτηθέντων έχει θετική άποψη(πολύ και πάρα πολύ) ως προς την εκπαίδευση των αξιολογητών.

εκπαίδευση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	25	23.810	23.810	23.810
2	19	18.095	18.095	41.905
3	28	26.667	26.667	68.571
4	26	24.762	24.762	93.333
5	7	6.667	6.667	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 37: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "εκπαίδευση"

Το ραβδόγραμμα της εικόνας 22 παρουσιάζει μια σχετική ομοιογένεια στις τιμές από το 1 έως 4. Ταυτόχρονα, είναι διακριτό ότι το πάρα πολύ, όσον αφορά την εκπαίδευση, συγκεντρώνει ελάχιστες επιλογές.



Εικόνα 22: Ραβδόγραμμα για τον παράγοντα "εκπαίδευση"

Η επόμενη πρόταση αυτής της ομάδας ερωτήσεων, ζητούσε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν, το κατά πόσο γνωρίζουν οι αξιολογητές το περίγραμμα της θέσης εργασίας των εργαζομένων. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται λίγο επάνω από τη μέση(πίνακας 36). Για την ακρίβεια, έχει τιμή 3,171. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 1,282. Επίσης, η διάμεσος βρίσκεται στο μέτρια(3) ενώ η επικρατούσα τιμή στο συμφωνώ πολύ(4). Δηλαδή, θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ότι οι αξιολογητές γνωρίζουν το περίγραμμα εργασίας των εργαζομένων.

	περίγραμμα εργασίας	συνθήκες εργασίας	απαιτήσεις και περιορισμοί
Valid	105	105	105
Missing	0	0	0
Mode	4.000	4.000	4.000
Median	3.000	3.000	3.000
Mean	3.171	3.076	3.095
Std. Deviation	1.282	1.222	1.244
Minimum	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000

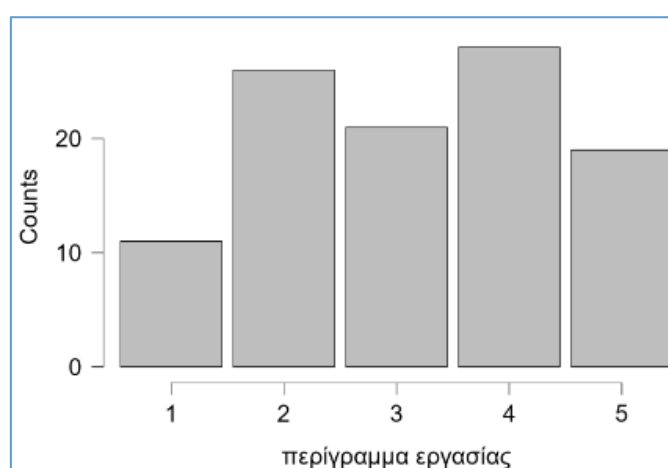
Πίνακας 38: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "περίγραμμα εργασίας", "συνθήκες εργασίας", "απαιτήσεις και περιορισμοί"

Στον αντίστοιχο πίνακα συχνοτήτων του πίνακα 39, διακρίνεται ότι η αποδοχή της άποψης συγκεντρώνει το 45% των επιλογών ενώ η μη αποδοχή περίπου το 35%.

περίγραμμα εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	11	10.476	10.476	10.476
2	26	24.762	24.762	35.238
3	21	20.000	20.000	55.238
4	28	26.667	26.667	81.905
5	19	18.095	18.095	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 39: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "περίγραμμα εργασίας"

Ομοίως, στο ραβδόγραμμα της εικόνας 23, φαίνεται η συγκέντρωση των απαντήσεων προς τα δεξιά και την σχετική αποδοχή της πρότασης. Επίσης, διακρίνεται η κορυφή στο «συμφωνώ πολύ» (4).



Εικόνα 23: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "περίγραμμα εργασίας"

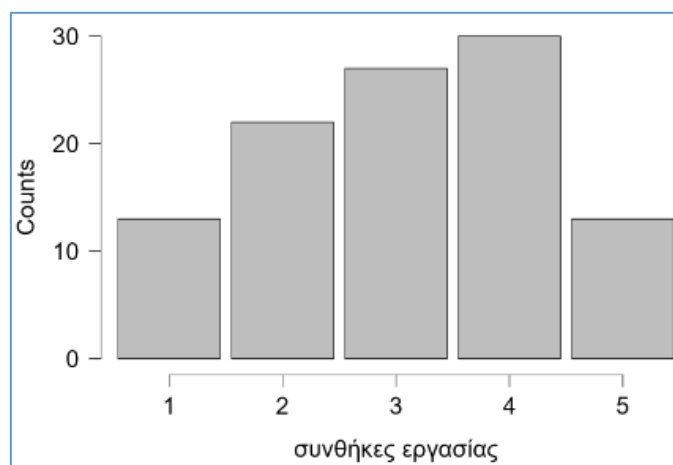
Η πέμπτη πρόταση, ζητούσε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν, το κατά πόσο γνωρίζουν οι αξιολογητές τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται λίγο επάνω από τη μέση(πίνακας 36). Για την ακρίβεια, έχει τιμή 3,076. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 1,222. Επίσης, η διάμεσος βρίσκεται στο μέτρια(3) ενώ η επικρατούσα τιμή στο συμφωνώ πολύ(4). Δηλαδή, θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ότι οι αξιολογητές γνωρίζουν το περίγραμμα εργασίας των εργαζομένων.

Στον πίνακα 40, διακρίνονται οι αθροιστικές συχνότητες των επιλογών οπότε και συμπεραίνεται ότι η αποδοχή της άποψης συγκεντρώνει το 41% των επιλογών, ενώ η μη αποδοχή περίπου το 33%.

συνθήκες εργασίας	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	13	12.381	12.381	12.381
2	22	20.952	20.952	33.333
3	27	25.714	25.714	59.048
4	30	28.571	28.571	87.619
5	13	12.381	12.381	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 40: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "συνθήκες εργασίας"

Στην εικόνα που ακολουθεί διακρίνεται η κλιμάκωση των απαντήσεων προ τα θετικά(δεξιά), με ωστόσο απουσία της πολύ θετικής αποδοχής της άποψης. Δηλαδή οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι οι αξιολογητές είναι σε μεγάλο βαθμό γνώστες των συνθηκών εργασίας του εργαζόμενου(εικόνα 24).



Εικόνα 24: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "συνθήκες εργασίας"

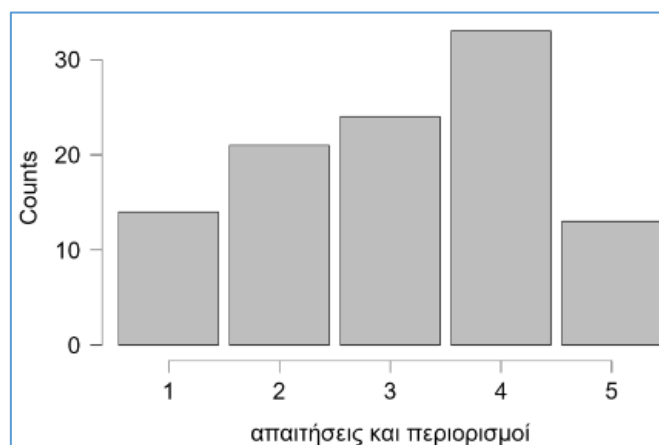
Η τελευταία πρόταση αυτής της διάστασης, ζητούσε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν, το κατά πόσο γνωρίζουν οι αξιολογητές τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς. Η μέση τιμή των απαντήσεων βρίσκεται λίγο επάνω από τη μέση(πίνακας 36). Για την ακρίβεια, έχει τιμή 3,095. Η τυπική απόκλιση έχει τιμή 1,244. Επίσης, η διάμεσος βρίσκεται στο συμφωνώ μέτρια(3) ενώ η επικρατούσα τιμή στο συμφωνώ πολύ(4). Δηλαδή, θεωρείται σε μεγάλο βαθμό ότι οι αξιολογητές γνωρίζουν το περίγραμμα εργασίας των εργαζομένων.

απαιτήσεις και περιορισμοί	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	14	13.333	13.333	13.333
2	21	20.000	20.000	33.333
3	24	22.857	22.857	56.190
4	33	31.429	31.429	87.619
5	13	12.381	12.381	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 41: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "απαιτήσεις και περιορισμοί"

Από τους αθροιστικές συχνότητες του πίνακα 41, διακρίνεται ότι το 33,33% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι οι αξιολογητές μάλλον δεν γνωρίζουν τις απαιτήσεις και τους περιορισμούς των θέσεων εργασίας των εργαζομένων. Από την άλλη πλευρά, το 44% θεωρεί ότι οι αξιολογητές είναι γνώστες των απαιτήσεων και των περιορισμών.

Τέλος, από ραβδόγραμμα του παράγοντα «απαιτήσεις και περιορισμοί» διακρίνεται η κορυφή στην επιλογή (4) που αντιστοιχεί στην αποδοχή της δοθείσας πρότασης.



Εικόνα 25: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "απαιτήσεις και περιορισμοί"

5.4.5. Ανάλυση ερωτήσεων για τις απόψεις σχετικά με την στάση του αξιολογητή στο σύστημα αξιολόγησης

Στην δεύτερη ομάδα ερωτήσεων, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να δηλώσουν το βαθμό συμφωνία τους, με κάποιες θετικά διατυπωμένες προτάσεις σχετικές με την στάση των αξιολογητών. Η πρώτη πρόταση αυτής της διάστασης αναδεικνυε τις απόψεις των ερωτηθέντων, σχετικά με την εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων από πλευράς των αξιολογητών για την κρίση όλων των υπαλλήλων. Η μέση τιμή αυτού του παράγοντα είναι 2,714 και η τυπική απόκλιση στο 1,199. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή δηλώνουν μέτρια συμφωνία(3).

	αντικειμενικά κριτήρια	διαπροσωπικές σχέσεις
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	3.000	4.000
Median	3.000	4.000
Mean	2.714	3.714
Std. Deviation	1.199	1.158
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

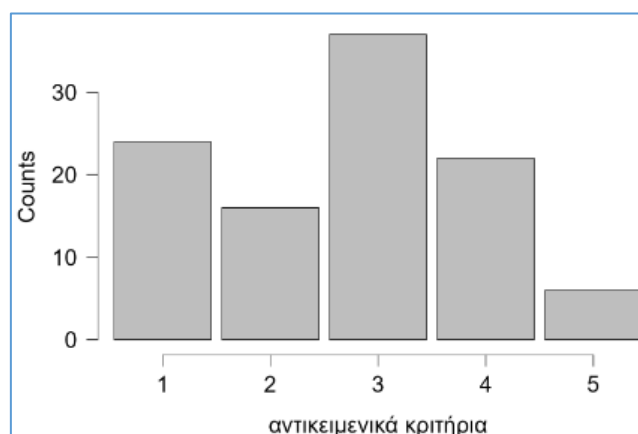
Πίνακας 42: Περιγραφικά στατιστικά για τους παράγοντες "αντικειμενικά κριτήρια" και "διαπροσωπικές σχέσεις"

Από την ανάγνωση του πίνακα συχνοτήτων (πίνακας 43) προκύπτει ότι, το 38,05% των ερωτηθέντων συμφωνούν καθόλου ή λίγο με την αντικειμενικότητα των αξιολογητών. Από την άλλη πλευρά, μόλις το 26,5% του δείγματος συμφωνεί πολύ ή πάρα πολύ με την άποψη περί αντικειμενικότητας των αξιολογητών. Η επιφυλακτική μέτρια συμφωνία έχει την μεγαλύτερη σχετική συχνότητα με τιμή 35,238%.

αντικειμενικά κριτήρια	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	22.857	22.857	22.857
2	16	15.238	15.238	38.095
3	37	35.238	35.238	73.333
4	22	20.952	20.952	94.286
5	6	5.714	5.714	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 43: Πίνακας συχνοτήτων "αντικειμενικά κριτήρια"

Στο ραβδόγραμμα της εικόνας 26 διακρίνεται η κορυφή στην επιλογή 3, με την μέτρια συμφωνία επί της δοθείσας πρότασης. Επίσης, ξεχωρίζει η κορυφή της επιλογής 1, που εκφράζει την πεποίθηση ότι οι αξιολογητές δεν εφαρμόζουν αντικειμενικά κριτήρια κατά την εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης.



Εικόνα 26: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "αντικειμενικά κριτήρια"

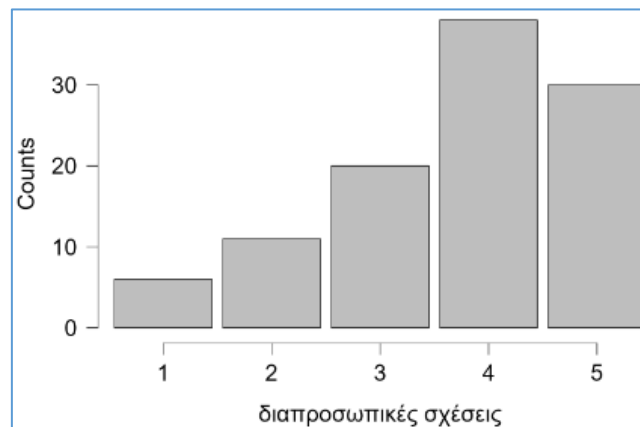
Η δεύτερη πρόταση αυτής της διάστασης αναδεικνυε τις απόψεις των ερωτηθέντων, σχετικά με την επιρροή των διαπροσωπικών σχέσεων των αξιολογητών με τους εργαζόμενους. Η μέση τιμή αυτού του παράγοντα είναι 3,714 και η τυπική απόκλιση στο 1,154. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή δηλώνουν συμφωνία(4) με την δοθείσα πρόταση.

διαπροσωπικές σχέσεις	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	6	5.714	5.714	5.714
2	11	10.476	10.476	16.190
3	20	19.048	19.048	35.238
4	38	36.190	36.190	71.429
5	30	28.571	28.571	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 44: Πίνακας συχνοτήτων για τον παράγοντα "διαπροσωπικές σχέσεις"

Η αθροιστική συχνότητα των επιλογών «συμφωνώ πολύ» και «πάρα πολύ» (4 και 5) με την τιμή 64,7% ξεχωρίζει στον πίνακα συχνοτήτων του πίνακα 44. Επίσης, το δεν συμφωνώ καθόλου(1) συγκεντρώνει το πραγματικά μικρό ποσοστό του 5%.

Το ραβδόγραμμα εμφανίζει μια κυρτότητα προς τα δεξιά που δείχνει μια γενική αποδοχή της άποψης ότι αξιολογητές επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εργαζόμενους(εικόνα 27).



Εικόνα 27: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "διαπροσωπικές σχέσεις"

Η επόμενη πρόταση αυτής της διάστασης αναδεικνυε τις απόψεις των ερωτηθέντων, για το αν οι αξιολογητές ενημερώνουν συχνά για την πορεία της απόδοσής των υπαλλήλων. Η μέση τιμή αυτού του παράγοντα είναι 2,762 και η τυπική απόκλιση στο 1,189. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή δηλώνουν μέτρια συμφωνία(3) και μάλλον ουδετερότητα με την αποδοχή της δοθείσας πρότασης.

	Ενημέρωση	βοήθεια και συμβουλές
Valid	105	105
Missing	0	0
Mode	3.000	3.000
Median	3.000	3.000
Mean	2.762	2.857
Std. Deviation	1.189	1.267
Minimum	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000

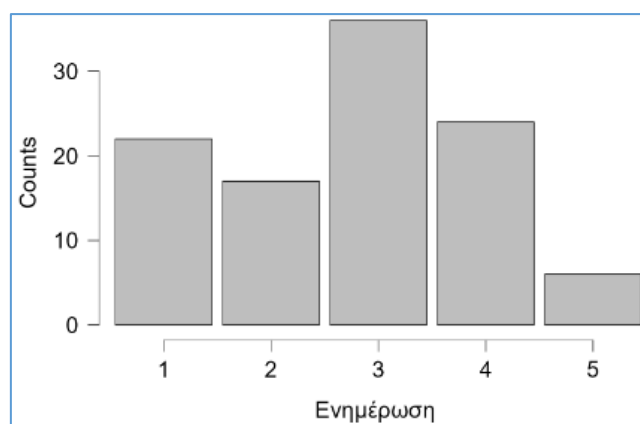
Πίνακας 45: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "ενημέρωση" και "βοήθεια και συμβουλές"

Ο πίνακας 46 εμφανίζει τον πίνακα συχνοτήτων του παράγοντα ενημέρωση και διακρίνεται μια ποικιλομορφία απόψεων. Το 21% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι δεν υπάρχει συχνή ανατροφοδότηση για την πορεία της απόδοσης από την πλευρά των αξιολογητών. Από την άλλη πλευρά, υπάρχει ένα μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων, με ποσοστό 28,5%, που συμφωνεί πολύ ή πάρα πολύ με την πρόταση περί συχνής ενημέρωσης των αξιολογούμενων από πλευράς των αξιολογητών

Ενημέρωση	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	20.952	20.952	20.952
2	17	16.190	16.190	37.143
3	36	34.286	34.286	71.429
4	24	22.857	22.857	94.286
5	6	5.714	5.714	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 46: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "ενημέρωση"

Στο ραβδόγραμμα της εικόνας 28 φαίνεται η κορυφή των απαντήσεων στην επιλογή (3) μέτρια συμφωνία. Επίσης, φαίνεται μια σχετική κυρτότητα προς τα αριστερά. Δηλαδή, υπάρχει μια μάλλον αρνητική αντίληψη επί του θέματος.



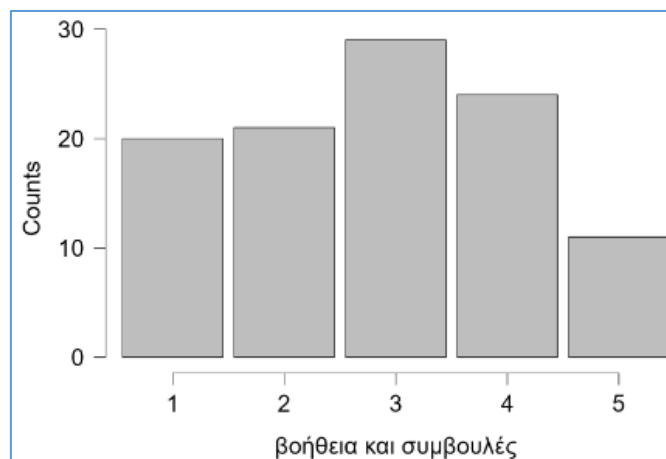
Εικόνα 28: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "ενημέρωση"

Η επόμενη πρόταση αυτής της διάστασης, ζητούσε την άποψη των συμμετεχόντων για αν οι αξιολογητές είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ή να συμβουλευθούν, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου. Η μέση τιμή για την συγκεκριμένη ερώτηση είναι 2,857 δηλαδή λίγο πιο κάτω από τη μέση της κλίμακας των απαντήσεων. Η τυπική απόκλιση είναι 1,267. Η διάμεσος και η επικρατούσα τιμή βρίσκονται στη μέση της κλίμακας(3).

βοήθεια και συμβουλές	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	20	19.048	19.048	19.048
2	21	20.000	20.000	39.048
3	29	27.619	27.619	66.667
4	24	22.857	22.857	89.524
5	11	10.476	10.476	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 47: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "βοήθεια και συμβουλές"

Από τον πίνακα συχνοτήτων του υπό διερεύνηση παράγοντα διακρίνεται, ότι τα περισσότερα άτομα (39%) δεν συμφωνούν καθόλου ή συμφωνούν λίγο με την εκδήλωση αυτής της στάσης από πλευρά των αξιολογητών. Από την άλλη πλευρά, το 33% των ερωτηθέντων δηλώνει πως συμφωνεί πολύ ή πάρα πολύ με την άποψη αυτή(πίνακας 47). Το ίδιο συμπέρασμα βγαίνει από την ανάγνωση του αντίστοιχου ραβδογράμματος(εικόνα 29), όπου παρατηρείται η μετατόπιση των αποτελεσμάτων προς τα αριστερά. Η κορυφή του ραβδογράμματος εξέχει στην θέση του κέντρου και ειδικότερα, στην μέτρια αποδοχή της πρότασης.



Εικόνα 29: Ραβδόγραμμα του παράγοντα "βοήθεια και συμβουλές"

Ο τελευταίος παράγοντας που διερευνήθηκε στην παρούσα διάσταση είναι οι εκπαιδευτικές δράσεις. Πιο συγκεκριμένα, ζητήθηκε ο βαθμός συμφωνίας με την στάση των αξιολογητών να παροτρύνουν την παρακολούθηση εκπαιδευτικών δράσεων σχετικών με την εργασία. Η μέση τιμή των απαντήσεων είναι 2,905, δηλαδή λίγο χαμηλότερα από τη μέση. Η τυπική απόκλιση είναι 1,260 και η επικρατούσα τιμή βρίσκεται στο «συμφωνώ πολύ»(4). Η διάμεσος των απαντήσεων βρίσκεται στη μέση(3)

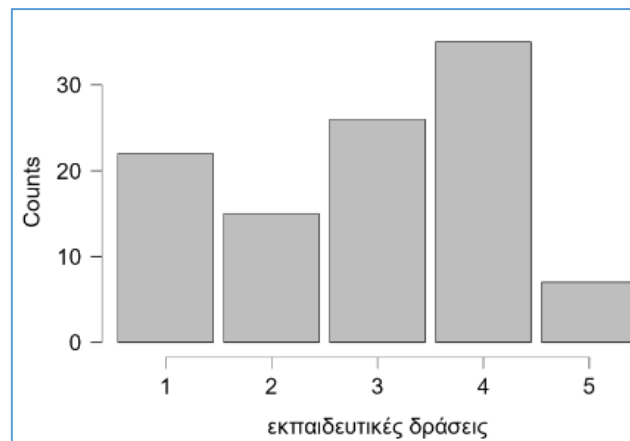
εκπαιδευτικές δράσεις	
Valid	105
Missing	0
Mode	4.000
Median	3.000
Mean	2.905
Std. Deviation	1.260
Minimum	1.000
Maximum	5.000

Πίνακας 48: Περιγραφικά στατιστικά του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις"

εκπαιδευτικές δράσεις	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	22	20.952	20.952	20.952
2	15	14.286	14.286	35.238
3	26	24.762	24.762	60.000
4	35	33.333	33.333	93.333
5	7	6.667	6.667	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 49: Πίνακας συχνοτήτων του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις"

Η πολύ θετική και η πάρα πολύ θετική απόκριση συγκεντρώνουν το 40% των απαντήσεων, ενώ οι αρνητικές απόψεις συγκεντρώνουν το 35% των απαντήσεων (πίνακας 49). Στο ραβδόγραμμα της εικόνας 30 φαίνεται η κορυφή στην θετική απόκριση (4) και μια σχετική ομοιομορφία στις αρνητικές και μάλλον αρνητικές αποκρίσεις. Χαρακτηριστική είναι η πολύ μικρή συχνότητα της πολύ θετικής απόκρισης (5).



Εικόνα 30: Ραβδόγραμμα συχνοτήτων του παράγοντα "εκπαιδευτικές δράσεις"

5.4.6. Ανάλυση ερωτήσεων για γενικές απόψεις σχετικά με τους αξιολογητές στο σύστημα αξιολόγησης.

Στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων, του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου, δόθηκαν διερευνητικές προτάσεις σχετικές με τον αριθμό των αξιολογητών, την ύπαρξη ομοιόβαθμων αξιολογητών και την συμμετοχή εξωτερικών αξιολογητών.

Στον πίνακα 50 φαίνεται η μέση τιμή του παράγοντα «περισσότεροι αξιολογητές», η οποία είναι 2,952 και βρίσκεται λίγο κάτω από τη μέση. Η επικρατούσα τιμή είναι (4) και η διάμεσος(3). Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 1,304.

	περισσότεροι αξιολογητές	ομοιόβαθμοι αξιολογητές	εξωτερικοί αξιολογητές
Valid	105	105	105
Missing	0	0	0
Mode	4.000	4.000	1.000
Median	3.000	3.000	3.000
Mean	2.952	3.029	3.038
Std. Deviation	1.304	1.267	1.658
Minimum	1.000	1.000	1.000
Maximum	5.000	5.000	5.000

Πίνακας 50: Περιγραφικά στατιστικά των παραγόντων "περισσότεροι αξιολογητές", "ομοιόβαθμοι αξιολογητές" και "εξωτερικοί αξιολογητές"

Από την ανάγνωση του πίνακα συχνοτήτων(πίνακας 51) προκύπτει ότι το 40% των ερωτηθέντων αποδέχεται «πολύ» και «πάρα πολύ» την ύπαρξη περισσότερων τους ενός αξιολογητών κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Το 30% δεν αποδέχεται την πρόταση ή την κάνει «λίγο» δεκτή. Επίσης, το ραβδόγραμμα της εικόνας 31 δείχνει μια μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων στις τιμές (3) και (4).

περισσότεροι αξιολογητές	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	24	22.857	22.857	22.857
2	9	8.571	8.571	31.429
3	30	28.571	28.571	60.000
4	32	30.476	30.476	90.476
5	10	9.524	9.524	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 51: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "περισσότεροι αξιολογητές"

Η επόμενη, προς διερεύνηση, πρόταση ήταν για το αν θα πρέπει να υπάρχουν ομοιόβαθμοι αξιολογητές. Στον πίνακα 50 φαίνεται η μέση τιμή του παράγοντα «ομοιόβαθμοι αξιολογητές», η οποία είναι 3,029 και βρίσκεται λίγο πάνω από τη μέση. Η επικρατούσα τιμή είναι (4) και η διάμεσος(3). Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων είναι 1,267.

ομοιόβαθμοι αξιολογητές	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	18	17.143	17.143	17.143
2	17	16.190	16.190	33.333
3	25	23.810	23.810	57.143
4	34	32.381	32.381	89.524
5	11	10.476	10.476	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 52: Πίνακας συχνοτήτων "ομοιόβαθμοι αξιολογητές"

Σύμφωνα με τον πίνακα συχνοτήτων(πίνακας 52) το 43% των ερωτηθέντων αποδέχεται «πολύ» και «πάρα πολύ» την ύπαρξη ομοιόβαθμων αξιολογητών κατά

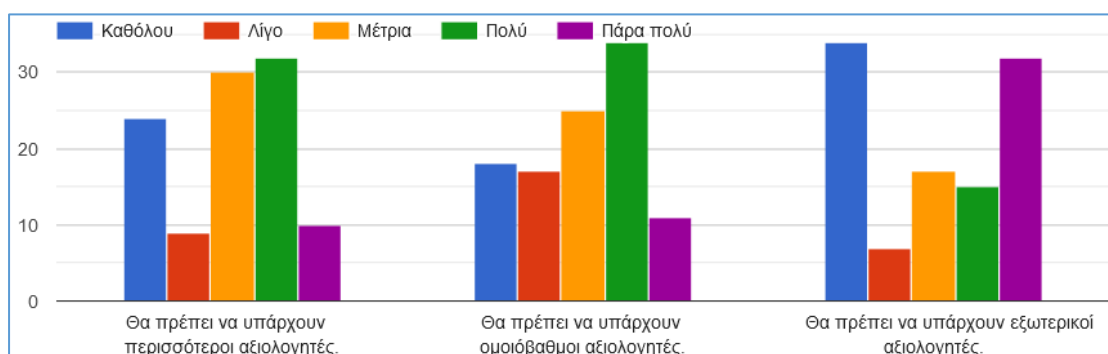
τη διάρκεια της αξιολόγησης. Το 33% δεν αποδέχεται την πρόταση ή την κάνει «λίγο» δεκτή. Επίσης, το ραβδόγραμμα της εικόνας 31 δείχνει μια μεγάλη συγκέντρωση απαντήσεων στις τιμές (3) και (4).

Η τελευταία πρόταση-ερώτηση αυτής της διάστασης, ήταν σχετική με το αν θα πρέπει να υπάρχουν εξωτερικοί αξιολογητές. Στην τρίτη στήλη του πίνακα 50 φαίνεται η μέση τιμή του παράγοντα «εξωτερικοί αξιολογητές», η οποία είναι 3,038 και βρίσκεται λίγο πάνω από τη μέση. Η επικρατούσα τιμή είναι (1) και η διάμεσος(3). Η τυπική απόκλιση των απαντήσεων παρουσιάζει μεγάλη τιμή και είναι 1,658.

εξωτερικοί αξιολογητές	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
1	34	32.381	32.381	32.381
2	7	6.667	6.667	39.048
3	17	16.190	16.190	55.238
4	15	14.286	14.286	69.524
5	32	30.476	30.476	100.000
Missing	0	0.000		
Total	105	100.000		

Πίνακας 53: Πίνακας συχνοτήτων παράγοντα "εξωτερικοί αξιολογητές"

Από την ανάγνωση του πίνακα συχνοτήτων(πίνακας 53) προκύπτει ότι το 45% των ερωτηθέντων αποδέχεται «πολύ» και «πάρα πολύ» την παρουσία εξωτερικών αξιολογητών κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Αντιθέτως, το 39% δεν αποδέχεται την πρόταση ή την κάνει «λίγο» δεκτή. Επίσης, το ραβδόγραμμα της εικόνας 31 δείχνει να υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση των απαντήσεων στα δύο άκρα, οπότε και υπάρχει μεγάλη πόλωση μεταξύ των απόψεων.



Εικόνα 31: Ραβδογράμματα συχνοτήτων των παραγόντων "περισσότεροι αξιολογητές", "ομοίβαθμοι αξιολογητές" και "εξωτερικοί αξιολογητές"

5.5. Έλεγχος ερευνητικών υποθέσεων

Σε αυτή την ενότητα γίνεται χρήση στοιχείων επαγωγικής στατιστικής. Για την ακρίβεια πραγματοποιούνται έλεγχοι υποθέσεων για ενδεχόμενους συσχετισμούς στις απαντήσεις των ερωτηθέντων ανάλογα με τις υποομάδες που ανήκουν. Αρχικά,

βάση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και ενδεχομένως βάση άλλων απαντήσεων που δώσανε σε προτάσεις του ερωτηματολογίου.

5.5.1 Πρώτη ερευνητική υπόθεση

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση ερευνάει, το αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ του φύλου και των απαντήσεων των πέντε διαστάσεων Α, Β, Γ, Δ και Ε. Δηλαδή, εάν οι απαντήσεις των κύριων διαστάσεων του ερωτηματολογίου διαφοροποιούνται ανάλογα με το αν απαντούν άντρες ή γυναίκες. Προκειμένου να πραγματοποιηθεί αυτή η συσχέτιση, χρησιμοποιούνται οι μέσοι όροι των διαστάσεων μ_{α} , μ_{β} , μ_{γ} , μ_{δ} και μ_{ϵ} .

Για την πρώτη αυτή ερευνητική υπόθεση και προκειμένου να διερευνηθεί αν ισχύει η μηδενική υπόθεση, δηλαδή αν, οι απόψεις που αφορούν το σύστημα αξιολόγησης (μ_{α}), οι απόψεις που αφορούν τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης (μ_{β}), οι απόψεις που αφορούν τους αξιολογητές (μ_{γ}), οι απόψεις που αφορούν τη στάση των αξιολογητών (μ_{δ}) και οι γενικές απόψεις για τους αξιολογητές (μ_{ϵ}), εμφανίζουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ανάλογα με το φύλο των ερωτώμενων, πραγματοποιήθηκε ο μη συσχετισμένος έλεγχος t (Independent t -test). Έτσι, τέθηκαν οι ακόλουθες υποθέσεις:

- H_0 : Το φύλο δεν επηρεάζει το βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων, σχετικά με τις προτάσεις των διαστάσεων μ_{α} , μ_{β} , μ_{γ} , μ_{δ} και μ_{ϵ} , δηλαδή $H_0: \mu_1 = \mu_2$.
- H_1 : Το φύλο επηρεάζει το βαθμό συμφωνίας των συμμετεχόντων, σχετικά με τις προτάσεις των διαστάσεων μ_{α} , μ_{β} , μ_{γ} , μ_{δ} και μ_{ϵ} , δηλαδή $H_1: \mu_1 \neq \mu_2$.

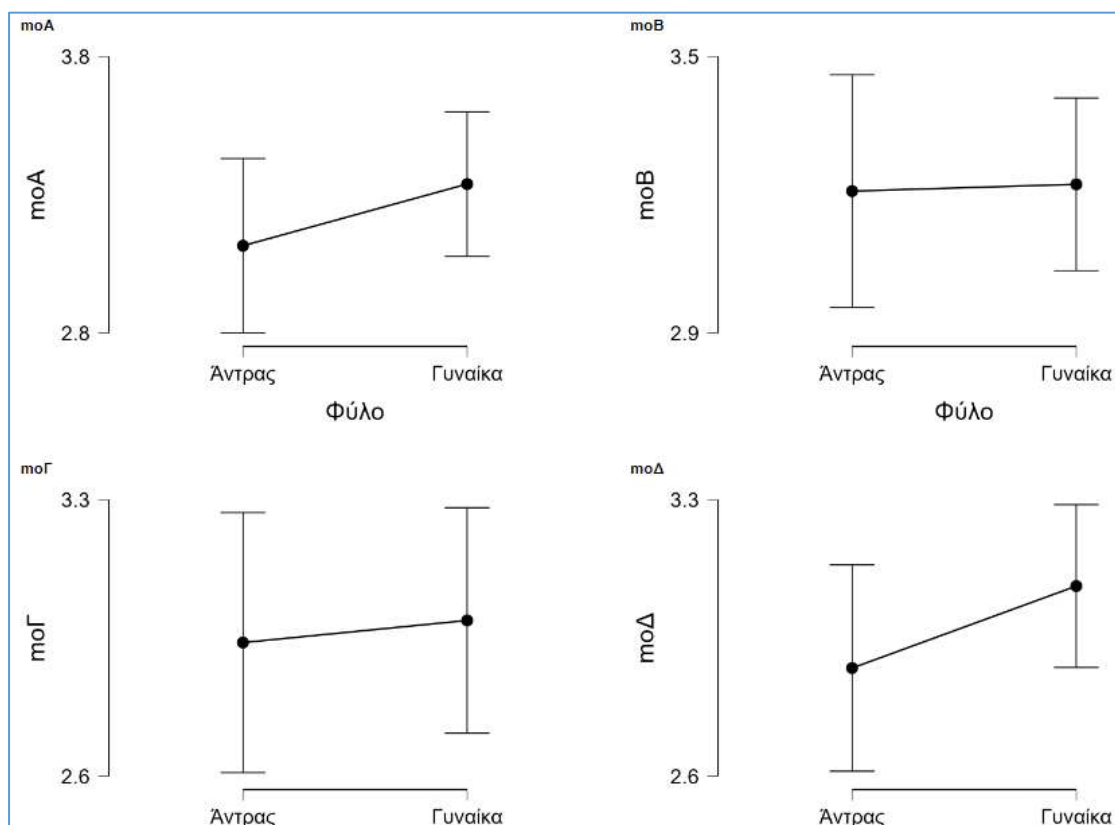
Το συγκεκριμένο τεστ, χρησιμοποιεί δεδομένα που προέρχονται από δύο ξεχωριστά δείγματα, προκειμένου να ελέγξει τις υποθέσεις που σχετίζονται με τη διαφορά των μέσων τιμών δύο πληθυσμών. Σε αυτή την περίπτωση, η μηδενική υπόθεση δηλώνει ότι δεν υφίσταται διαφορά ανάμεσα στις μέσες τιμές των δύο αυτών πληθυσμών.

Independent Samples T-Test					
	t	df	p	Mean Difference	SE Difference
moA	-1.103	103	0.273	-0.223	0.202
moB	-0.096	103	0.924	-0.015	0.153
moΓ	-0.258	103	0.797	-0.056	0.216
moΔ	-1.270	103	0.207	-0.207	0.163
moE	1.571	103	0.119	0.363	0.231

Note. Student's t-test.

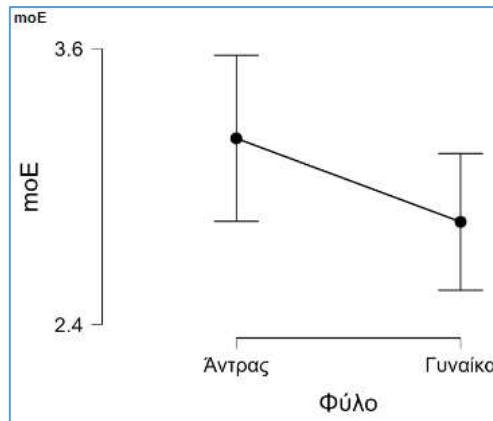
Πίνακας 54: Έλεγχος ανεξαρτησίας moA, moB, moΓ, moΔ και moE από τον παράγοντα φύλο

Από τα αποτελέσματα του πίνακα 54, διακρίνεται ότι η σημαντικότητα p-value του ελέγχου, είναι μεγαλύτερη από το 0,05 για όλες τις υπό μελέτη μέσες τιμές. Αυτό σημαίνει, ότι η μηδενική υπόθεση είναι αποδεκτή, για τις διαστάσεις των ερωτημάτων που αφορούν τις απόψεις για το σύστημα αξιολόγησης, τις απόψεις για τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης, τις απόψεις για τους αξιολογητές, τις απόψεις για τη στάση των αξιολογητών και τις γενικές απόψεις για τους αξιολογητές. Οπότε, γίνεται αποδεκτό ότι, ο παράγοντας φύλο δεν επηρεάζει το βαθμό σημαντικότητας των συγκεκριμένων παραγόντων.



Εικόνα 32: Διαγράμματα ελέγχου ανεξαρτησίας για moA, moB, moΓ και moΔ.

Το συμπέρασμα αυτό προκύπτει και από τα διαγράμματα συσχετίσεων της εικόνας 32, για τα moA, moB, moΓ και moΔ και της εικόνας 33 για το moE, όπου φαίνεται η εγγύτητα των μέσων.



Εικόνα 33: Διάγραμμα ελέγχου ανεξαρτησίας για moE.

5.5.2. Δεύτερη ερευνητική υπόθεση

Μια άλλη ερευνητική υπόθεση, είναι το αν υπάρχει στατιστική εξάρτηση ή ανεξαρτησία μεταξύ του χρόνου προϋπηρεσίας και του βαθμού ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα. Για τη διερεύνηση αυτή χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 , με τον οποίο ελέγχεται η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης (H_0), κατά την οποία οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή διαφορετικά η ισχύς της εναλλακτικής υπόθεσης (H_1), κατά την οποία οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Η ερευνητική υπόθεση που μόλις παρουσιάστηκε έχει ως εξής:

- H_0 : Ο βαθμός ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα και ο χρόνος προϋπηρεσίας είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- H_1 : Ο βαθμός ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα και ο χρόνος προϋπηρεσίας δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Έπειτα από την διεξαγωγή του ελέγχου χ^2 προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

Ο πίνακας 56 προέκυψε από τον έλεγχο (τεστ χ^2) και σε αυτόν καταγράφεται η τιμή $p\text{-value}=0,044$, η οποία είναι μικρότερη από 0,05. Αυτό το γεγονός δείχνει ότι, η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται οπότε οι μεταβλητές παρουσιάζουν εξάρτηση μεταξύ τους. Δηλαδή, ο χρόνος προϋπηρεσίας κάποιου εργαζομένου, διαφοροποιεί την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα.

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	31.933	20	0.044
N	105		

Πίνακας 55: Πίνακας ελέγχου χ^2 για την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα

Στον πίνακα συνάφειας (πίνακας 55), παρουσιάζονται οι απαντήσεις για την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης χωρισμένες σε ομάδες με βάση τα έτη προϋπηρεσίας. Από τιμές του πίνακα φαίνεται ότι, η εκτίμηση των εχόντων λιγότερα από 5 έτη και των εχόντων πάνω από 25 έτη τείνει να είναι πιο θετική σε σχέση με τους υπόλοιπους.

Contingency Tables							
σύστημα αξιολόγησης	έτη υπηρεσίας						Total
	11-15	16-20	21-25	6-10	<5	>25	
1	4	7	7	3	3	3	27
2	4	3	1	4	3	0	15
3	2	3	5	5	8	3	26
4	5	5	2	2	9	2	25
5	0	1	3	3	0	5	12
Total	15	19	18	17	23	13	105

Πίνακας 56: Πίνακας συνάφειας την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα με τον χρόνο προϋπηρεσίας

5.5.3. Τρίτη ερευνητική υπόθεση

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση διερευνάει το αν υπάρχει στατιστική εξάρτηση ή ανεξαρτησία, μεταξύ του αριθμού συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου και του βαθμού ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που

εφαρμόζεται σήμερα. Για τη διερεύνηση αυτή χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 , με τον οποίο ελέγχεται το αν ισχύει η μηδενική υπόθεση (H_0), κατά την οποία οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή αν ισχύει η εναλλακτική υπόθεση (H_1), κατά την οποία οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Η ερευνητική υπόθεση που αφορά την τον βαθμό ικανοποίησης του τωρινού συστήματος αξιολόγησης έχει ως εξής:

- H_0 : Ο βαθμός ικανοποίησης από το τρέχον σύστημα αξιολόγησης και ο αριθμός συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

- H_1 : Ο βαθμός ικανοποίησης από το τρέχον σύστημα αξιολόγησης και ο αριθμός συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Μετά από την ολοκλήρωση του ελέγχου χ^2 προέκυψαν τα αποτελέσματα τα οποία παρουσιάζονται στον πίνακα 57 και 58:

Contingency Tables					
σύστημα αξιολόγησης	αριθμός αξιολογήσεων				Total
	1-2	3-4	> 4	καμία	
1	10	2	7	8	27
2	4	2	3	6	15
3	17	3	4	2	26
4	12	7	4	2	25
5	1	6	4	1	12
Total	44	20	22	19	105

Πίνακας 57: Πίνακας συνάφειας ικανοποίησης του τρέχοντος συστήματος αξιολόγησης και αριθμού συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	29.327	12	0.004
N	105		

Πίνακας 58: Πίνακας ελέγχου χ^2 για την ικανοποίηση από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα

Ο πίνακας 58, που προέκυψε από τον έλεγχο (τεστ χ^2) και στον οποίο η τιμή p -value=0,004, δηλαδή μικρότερη από 0,05, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Οπότε, οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, ο αριθμός συμμετοχών σε διαδικασίες αξιολόγησης του δημοσίου διαφοροποιεί τον βαθμό ικανοποίησης από το τωρινό σύστημα αξιολόγησης .

5.5.4. Τέταρτη ερευνητική υπόθεση

Η τέταρτη ερευνητική υπόθεση διερευνάει το αν υπάρχει στατιστική εξάρτηση ή ανεξαρτησία, μεταξύ της άποψης ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και αφενός του αισθήματος της ανασφάλειας και αφετέρου του αισθήματος της απειλής για τη θέση εργασίας. Για τη διερεύνηση αυτή χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 , με τον οποίο ελέγχεται το αν ισχύει η μηδενική υπόθεση (H_0), κατά την οποία οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή αν ισχύει η εναλλακτική υπόθεση (H_1), κατά την οποία οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Αίσθημα ανασφάλειας

Η ερευνητική υπόθεση που αφορά το αίσθημα ανασφάλειας έχει ως εξής:

- H_0 : Το αίσθημα της ανασφάλειας και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- H_1 : Το αίσθημα της ανασφάλειας και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Η διεξαγωγή του ελέγχου χ^2 είχε ως αποτέλεσμα τα ακόλουθα αποτελέσματα:

Contingency Tables						
πρόκληση ανασφάλειας	αναγκαιότητα αξιολόγησης					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	0	0	1	3	5
2	0	3	2	12	8	25
3	0	0	6	15	11	32
4	0	2	1	12	7	22
5	3	4	5	3	6	21
Total	4	9	14	43	35	105

Πίνακας 59: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της ανασφάλειας

Από τον έλεγχο (τεστ χ^2) προέκυψε η τιμή p -value=0,015 (πίνακας 60), η οποία είναι μικρότερη από 0,05, οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Οπότε, οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, το συναίσθημα της ανασφάλειας διαφοροποιεί τον βαθμό συμφωνίας με την πρόταση ότι, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη.

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	30.618	16	0.015
N	105		

Πίνακας 60: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της ανασφάλειας

Αίσθημα απειλής για τη θέση εργασίας

Η ερευνητική υπόθεση που αφορά το αίσθημα της απειλής για τη θέση εργασίας έχει ως εξής:

- H_0 : Το αίσθημα της απειλής της θέσης εργασίας και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- H_1 : Το αίσθημα της απειλής της θέσης εργασίας και η αντίληψη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Μετά την πραγματοποίηση του ελέγχου χ^2 πραγματοποιήθηκε προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

Contingency Tables

απειλή θέσης εργασίας	αναγκαιότητα αξιολόγησης					Total
	1	2	3	4	5	
1	1	2	0	6	6	15
2	0	1	1	8	9	19
3	0	1	7	10	9	27
4	0	2	3	16	8	29
5	3	3	3	3	3	15
Total	4	9	14	43	35	105

Πίνακας 61: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της απειλής για τη θέση εργασίας

Από τον έλεγχο (τεστ χ^2) προέκυψε η τιμή $p\text{-value}=0,020$ (πίνακας 62), η οποία είναι μικρότερη από 0,05, οπότε εξαγεται το συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συνεπώς, οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, ο παράγοντας του συναισθήματος της απειλής για τη θέση εργασίας, διαφοροποιεί τον βαθμό συμφωνίας με την πρόταση ότι, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη.

Chi-Squared Tests			
	Value	df	p
χ^2	29.660	16	0.020
N	105		

Πίνακας 62: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη και χρήσιμη και των αισθημάτων της απειλής για τη θέση εργασίας

5.5.5. Πέμπτη ερευνητική υπόθεση

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση διερευνά την ύπαρξη στατιστικής εξάρτησης ή ανεξαρτησίας, μεταξύ της επαγγελματικής ιδιότητας του εργαζομένου και των απόψεων αφενός ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί την ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού και αφετέρου ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού. Για τη διερεύνηση αυτή χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος χ^2 , με τον οποίο ελέγχεται το αν ισχύει η μηδενική υπόθεση (H_0), κατά την οποία οι δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους ή αν ισχύει η εναλλακτική υπόθεση (H_1), κατά την οποία οι μεταβλητές είναι εξαρτημένες.

Ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού

Η ερευνητική υπόθεση που αφορά την εξάρτηση της ανάπτυξης και δίκαιης εξέλιξης των στελεχών του οργανισμού από την επαγγελματική ιδιότητα του εργαζομένου έχει ως εξής:

- H_0 : Η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου και η άποψη για ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- H_1 : Η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου και η άποψη για ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Μετά την πραγματοποίηση του ελέγχου χ^2 πραγματοποιήθηκε προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

εξέλιξη στελεχών	Ιδιότητα			Total
	Πρ. διεύθυνσης	Πρ. τμήματος	Υπάλληλος	
1	0	0	15	15
2	1	1	15	17
3	1	2	20	23
4	1	3	24	28
5	1	9	12	22
Total	4	15	86	105

Πίνακας 63: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου (τεστ χ^2) η τιμή p -value=0,019(πίνακας 64), η οποία είναι μικρότερη από 0,05, οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται. Συνεπώς, οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, ο παράγοντας επαγγελματική ιδιότητα, διαφοροποιεί τον βαθμό συμφωνίας με την πρόταση ότι, η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού. Όπως διακρίνεται και στον πίνακα συνάφειας των παραγόντων(πίνακας 63), οι προϊστάμενοι τμήματος αποδέχονται την άποψη σε μεγαλύτερο βαθμό.

	Value	df	p
χ^2	18.283	8	0.019
N	105		

Πίνακας 64: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και εξέλιξη των στελεχών

Ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού

Η ερευνητική υπόθεση που αφορά την εξάρτηση της ανάπτυξης και βελτίωσης του οργανισμού από την επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου έχει ως εξής:

- H_0 : Η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου και η άποψη για ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.
- H_1 : Η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου και η άποψη για ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού δεν είναι ανεξάρτητες μεταβλητές.

Μετά την διενέργεια του ελέγχου χ^2 προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα:

ανάπτυξη και βελτίωση	Ιδιότητα			Total
	Πρ. διεύθυνσης	Πρ. τμήματος	Υπάλληλος	
1	0	0	11	11
2	1	1	15	17
3	0	2	16	18
4	2	3	25	30
5	1	9	19	29
Total	4	15	86	105

Πίνακας 65: Πίνακας συνάφειας του παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού

Από την ανάγνωση των αποτελεσμάτων του ελέγχου (τεστ χ^2) προκύπτει ότι η τιμή p -value=0,144(πίνακας 66), η οποία είναι μεγαλύτερη από 0,05, οπότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η μηδενική υπόθεση δεν απορρίπτεται. Συνεπώς, οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Δηλαδή, ο παράγοντας επαγγελματική ιδιότητα, δεν διαφοροποιεί τον βαθμό συμφωνίας με την πρόταση ότι, η αξιολόγηση αποσκοπεί στην βελτίωση και ανάπτυξη. Τα ίδια συμπεράσματα προκύπτουν και από την ανάγνωση του πίνακα συνάφειας των παραγόντων(πίνακας 63).

	Value	df	p
χ^2	12.157	8	0.144
N	105		

Πίνακας 66: Πίνακας ελέγχου χ^2 για τον παράγοντα επαγγελματική ιδιότητα και ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού

6.5.6. Έκτη ερευνητική υπόθεση

Έλεγχος Independent samples Test ανάμεσα, στη μεταβλητή «αξιολόγηση από εξωτερικούς αξιολογητές» και η μέση αξιολόγηση των προσόντων και ικανοτήτων του αξιολογητή.

- H_0 : Η μέση αξιολόγηση των προσόντων και ικανοτήτων του αξιολογητή δεν επηρεάζει την επιλογή εξωτερικού αξιολογητή $H_0: \mu_1 = \mu_2$.

- H1: Η μέση αξιολόγηση των προσόντων και ικανοτήτων του αξιολογητή επηρεάζει την επιλογή εξωτερικού αξιολογητή H1: $\mu_1 \neq \mu_2$.

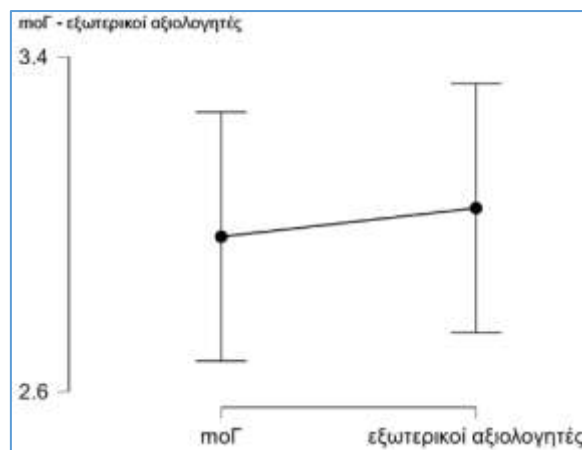
Μετά από το έλεγχο ανεξαρτησίας τα παραπάνω μεταβλητών προέκυψαν τα ακόλουθα εξαγόμενα:

Measure 1	Measure 2	t	df	p
moΓ	- εξωτερικοί αξιολογητές	-0.322	104	0.748

Note. Student's t-test.

Πίνακας 67: Έλεγχος ανεξαρτησίας για τις μεταβλητές moΓ και εξωτερικοί αξιολογητές

Από την ανάγνωση του πίνακα 67, του ελέγχου ανεξαρτησίας προκύπτει η τιμή $p=0,748$ για την τεθείσα ερευνητική υπόθεση, οι οποία τιμή είναι μεγαλύτερη από την τιμή ελέγχου 0,5, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι μέσες τιμές των αποκρίσεων για τα προσόντα και τις ικανότητες του αξιολογητή δεν διαφέρουν από αυτές για τους εξωτερικούς αξιολογητές. Οι διαφορές των μέσων τιμών διακρίνονται και στην εικόνα 34.



Εικόνα 34: Διάγραμμα ελέγχου για τις μεταβλητές moΓ και εξωτερικοί αξιολογητές

6. Συμπεράσματα και προτάσεις

6.1 Συμπεράσματα

Το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων ήταν πάντα επίκαιρο στη δημόσια διοίκηση όλων των χωρών του κόσμου. Πράγματι, η αναγκαιότητα, να έχουν υπαλλήλους ικανούς να διασφαλίζουν το δημόσιο συμφέρον καθώς και η αναγκαιότητα της διαχείρισής τους σύμφωνα με αντικειμενικά κριτήρια, πάντα παρακινούσε τη δημόσια διοίκηση να διαχειριστεί την πρόοδο της σταδιοδρομίας βασισμένη σε επίσημα συστήματα αξιολόγησης.

Στην παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή, μελετήθηκε αρχικά ένα πλήθος βιβλιογραφικών πηγών σχετικών με την έννοια και τη σημαντικότητα της Αξιολόγησης της απόδοσης του εργαζομένου, ώστε να μπορεί να γίνει μια πιο ενδελεχής και εστιασμένη ερευνητική προσπάθεια με σαφείς στόχους. Η εκτίμηση του βαθμού αποδοχής και των αντιλήψεων των εργαζομένων, σχετικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, πραγματοποιήθηκε υπό το πρίσμα της συμφωνίας των ερωτώμενων, πάνω σε κάποιες συγκεκριμένες μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι σχετικές, με τη διαδικασία αξιολόγησης, με το σύστημα αξιολόγησης, με τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης, με τους αξιολογητές, την στάση των αξιολογητών και προέλευση των αξιολογητών.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, υπάρχει διάσταση απόψεων σχετικά με τον βαθμό ικανοποίησης για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που εφαρμόζεται σήμερα. Ένα καθόλου ασήμαντο ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, ενώ το μεγαλύτερο μέρος θεωρεί πως είναι μέτρια ή πολύ ικανοποιημένο. Ωστόσο, φαίνεται ότι οι γυναίκες εκφράσουν μια σχετικά πιο θετική άποψη από τους άντρες, δηλώνοντας ικανοποίηση σε μεγαλύτερο βαθμό. Επιπλέον, το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων διαθέτει πολύ υψηλό μορφωτικό επίπεδο και ηλικιακά βρίσκονται σε ηλικίες άνω των 40.

Σχετικά με τους παράγοντες που διαμορφώνουν την άποψη για το τρέχων σύστημα αξιολόγησης, το μεγαλύτερο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου είναι μια διαδικασία πολύ ή πάρα πολύ απαραίτητη και χρήσιμη. Αυτό ωστόσο έρχεται σε αντίθεση με τις απόψεις για την τρέχουσα αξιολόγηση. Προφανώς υπάρχει έλλειψη πληροφόρησης ή κάποια σημεία της εφαρμογής της χρήζουν βελτίωσης.

Το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, θεωρεί ότι είναι ενημερωμένο λεπτομερώς για το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του, κατά την εφαρμογή του από την αντίστοιχη υπηρεσία. Ταυτόχρονα, υπάρχει η γενικότερη άποψη ότι η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων υστερεί ως προς την επάρκεια της. Επίσης, όσων αφορά τον παράγοντα αντικειμενικότητα της μεθόδου αξιολόγησης, διακρίνεται μια μεγάλη επιφυλακτικότητα από την πλευρά των αξιολογούμενων. Ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων του δημοσίου θεωρεί ότι η μέθοδος δεν είναι αντικειμενική, ενώ οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποδέχονται με επιφύλαξη αυτόν τον παράγοντα.

Σχετικά με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, υπάρχει μια ισχυρή ένδειξη πως οι αξιολογούμενοι ασπάζονται την άποψη, ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού. Περαιτέρω, στα πλαίσια της βελτίωσης του οργανισμού, αυτή τη φορά, υπάρχει η γενικότερη αντίληψη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού. Κατά αυτόν τον τρόπο, σύμφωνα με πορίσματα της έρευνας, μια επαρκής και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Σχετικά με τις απόψεις που αφορούν τον αξιολογούμενο, φαίνεται να επικρατεί σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη ότι, η αξιολόγηση δεν καταγράφει τον όγκο της εργασίας του εργαζομένου. Απεναντίας, επικρατούν οι απόψεις ότι η αξιολόγηση καταγράφει την ποιότητα της εργασίας σε μεγάλο βαθμό και τη συνολική συνεισφορά του εργαζόμενου στον οργανισμό σε λίγο μικρότερο βαθμό. Επιπλέον, από τη διερεύνηση των συναισθημάτων των αξιολογούμενων, αναδεικνύεται το αίσθημα της ανασφάλειας που προκαλείται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Προφανώς, η διαδικασία της αξιολόγησης παραπέμπει σε μια διαδικασία εξέτασης, με όλα τα συνοδά συναισθήματα, όπως αυτών του άγχους και της ανασφάλειας. Περαιτέρω, πολλοί εκ των εργαζομένων συνδέουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σε μικρό ή μεγάλο βαθμό, με μια πιθανή απειλή επί της θέσης εργασίας που αυτοί κατέχουν. Εν κατακλείδι, είναι επιθυμητό από τους εργαζομένους, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με προαγωγή και με bonus.

Όσων αφορά τις απόψεις των εργαζομένων για τους αξιολογητές, υπάρχει ένα ευρύ φάσμα αντιλήψεων για το αν αυτοί είναι εξοικειωμένοι με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό προφανώς σχετίζεται με τους κατά περίπτωση αξιολογητές και τις προσωπικές εμπειρίες, που μπορεί να έχει ο κάθε αξιολογούμενος από πρότερη διαδικασία αξιολόγησης. Επίσης, φαίνεται ότι υπάρχει μεγάλο φάσμα απόψεων για

το αν οι αξιολογητές έχουν λάβει την κατάλληλη εκπαίδευση, πάνω στο αντικείμενο της αξιολόγησης. Προφανώς η επιμόρφωση και η εκπαίδευση πάνω στο συγκεκριμένο αντικείμενο, διαφέρει ανάλογα με την δημόσια υπηρεσία και τους κατά περίπτωση αξιολογητές. Το ίδιο πόρισμα προκύπτει και για την καταλληλότητα των αξιολογητών για την διεξαγωγή των αξιολογήσεων. Πάντως, υπερισχύει σε κάθε περίπτωση η αντίληψη, ότι οι αξιολογητές γνωρίζουν το περίγραμμα της θέσης εργασίας αλλά και τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων. Τέλος, συμπεραίνεται ότι οι αξιολογητές είναι γνώστες των απαιτήσεων και των περιορισμών των θέσεων εργασίας.

Αναφορικά με τις αντιλήψεις για την στάση των αξιολογητών, οι εργαζόμενοι δηλώνουν μια σχετική επιφύλαξη για το αν αυτοί εφαρμόζουν αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους. Για την ακρίβεια, ένα μέρος των υπαλλήλων έχει εντελώς αρνητική άποψη επί του θέματος ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται να έχει τις δικές του αμφιβολίες. Επίσης, οι εργαζόμενοι του δημοσίου διακατέχονται σε μεγάλο βαθμό από την αντίληψη, ότι οι αξιολογητές επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εργαζόμενους. Ακόμη, φαίνεται ότι δεν υπάρχει πάντοτε συχνή ενημέρωση από τους αξιολογητές για την πορεία της απόδοσής των υπαλλήλων, αλλά ούτε και προθυμία να βοηθήσουν ή να συμβουλευθούν, ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου. Ωστόσο, διαπιστώνεται ότι οι αξιολογητές παροτρύνουν πιο συχνά την παρακολούθηση εκπαιδευτικών δράσεων σχετικών με την εργασία.

Τέλος, σχετικά με τις γενικές απόψεις επί των αξιολογητών, υπάρχει η αντίληψη ότι μάλλον θα πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι αξιολογητές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Επίσης, διακρίνεται μια αποδοχή της άποψης για το αν θα πρέπει να υπάρχουν ομοιοβαθμοι αξιολογητές. Ταυτόχρονα, υπάρχει διάσταση απόψεων για την ύπαρξη εξωτερικών αξιολογητών. Για την ακρίβεια φαίνεται να υπάρχουν δύο αντίθετοι πόλοι μεταξύ των απόψεων. Υπάρχουν πολλοί εργαζόμενοι που επιθυμούν απόλυτα την ύπαρξη εξωτερικών αξιολογητών και υπάρχουν ακόμα περισσότεροι που δεν τους θέλουν καθόλου.

Από τις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν από την ερευνήτρια, γίνεται αντιληπτό ότι δεν υπάρχει ουσιαστική στατιστική διαφορά ανάμεσα στις απαντήσεις που δόθηκαν από τους άντρες και τις γυναίκες, για τις διαστάσεις, οι απόψεις που αφορούν το σύστημα αξιολόγησης (Α), οι απόψεις που αφορούν τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης (Β), οι απόψεις που αφορούν τους αξιολογητές (Γ), οι

απόψεις που αφορούν τη στάση των αξιολογητών (Δ) και οι γενικές απόψεις για τους αξιολογητές (moE).

Ένα άλλο εύρημα που προκύπτει από τις ερευνητικές υποθέσεις, όπως ήταν αναμενόμενο, είναι ότι ο χρόνος προϋπηρεσίας κάποιου εργαζομένου, διαφοροποιεί την εκτίμηση του βαθμού ικανοποίησης από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα. Οι πολύ νέοι υπάλληλοι και οι πολύ παλιοί υπάλληλοι τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένοι από το σύστημα αξιολόγησης. Προφανώς οι νέοι υπάλληλοι έχουν ασπαστεί την κουλτούρα της αξιολόγησης ενώ οι παλαιότεροι φέρουν την εμπειρία των αξιολογήσεων. Επίσης, ο βαθμός ικανοποίησης διαφοροποιείται με βάση τον αριθμό των αξιολογήσεων στον οποίο έχει συμμετάσχει κάποιος εργαζόμενος. Όπως είναι αναμενόμενο, η δυνατότητα σύγκρισης μεταξύ των διαφόρων αξιολογήσεων, διαφοροποιεί τον βαθμό ικανοποίησης των αξιολογούμενων.

Προχωρώντας με τις ερευνητικές υποθέσεις, προκύπτει μια διαφοροποίηση των αντιλήψεων για την σημαντικότητα και χρησιμότητα της αξιολόγησης ανάλογα με τον βαθμό των συναισθημάτων της ανασφάλειας και της απειλής για τη θέση εργασίας. Γίνεται αντιληπτό, ότι η ύπαρξη διαφόρων φοβιών επηρεάζει την αντίληψη της χρησιμότητας της αξιολόγησης. Επίσης, σε επόμενη ερευνητική υπόθεση προκύπτει ότι η επαγγελματική ιδιότητα του εργαζόμενου επηρεάζει το βαθμό αποδοχής της αντίληψης ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού. Απεναντίας η άποψη για το ότι η αξιολόγηση αποσκοπεί στην εξέλιξη του οργανισμού δεν είναι συνάρτηση της επαγγελματικής ιδιότητας των εργαζομένων. Τέλος, οι απόψεις για την ικανότητα και τα προσόντα του αξιολογητή επηρεάζουν την επιλογή για τον εξωτερικό αξιολογητή.

6.2 Προτάσεις

Η έρευνα της παρούσας εργασίας είχε δύο βασικούς περιορισμούς. Ο πρώτος από τους περιορισμούς, σχετίζεται με το βάθος της έρευνας καθώς το είδος των ερωτημάτων ήταν ποσοτικό και δεν διερευνούσαν τα αίτια των απαντήσεων. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά το περιορισμένο δείγμα της έρευνας καθώς θα μπορούσε να συμπεριλάβει περισσότερα άτομα. Τέλος, ο δημόσιος τομέας περιλαμβάνει πολλούς κλάδους με διαφορετικές αρμοδιότητες και εργασιακά αντικείμενα οπότε και η αξιολόγηση του κάθε κλάδου αποκτάει διαφορετική χροιά.

Συνεπώς, σε μελλοντικές έρευνες μπορούν να συμπεριληφθούν ποιοτικές ερωτήσεις που θα διερευνούν τα αίτια των απαντήσεων. Επίσης, μπορεί να διεξαχθεί έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα πληθυσμού προκειμένου να προκύψουν πιο έγκυρα αποτελέσματα. Τέλος, μπορούν να διεξαχθούν στοχευμένες, διαφορετικές για κάθε κλάδο του δημοσίου τομέα, έρευνες ώστε, να αναδειχθούν ευκολότερα οι απόψεις και οι τυχόν φοβίες των εργαζομένων.

Βιβλιογραφία

- Baron, J., & Kreps, D. (1999). *Strategic Human Resources*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Borgogni, L. (2002). *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*. Milano: Franco Angeli.
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management. Public management review*, 6(3), σσ. 303-309.
- Cawley, B. D., Keeping, L. M., & Levy, P. E. (1998). Participation in the performance appraisal process and employee reactions: A meta-analytic review of field investigations. *Journal of Applied Psychology*, 83(4), σσ. 615-633. Ανάκτηση από <https://doi.org/10.1037/0021-9010.83.4.615>
- Deming, W. (1986). *Out of the Crisis*. Cambridge: MIT Center for Advanced Educational Study.
- DeNisi, A., & Pritchard, R. D. (2006). *Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework*. London: Cambridge University Press.
- Evans, P. (1986, Spring). The strategic outcomes of human resource management. *Human resource management, Volume 25*(Issue 1), σσ. 149-167.
- Gabris, G., & Mitchell, K. (1989). The impact of merit raise scores on employee attitudes. *Public Personnel Management*, 17(4).
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). *Varieties of Capitalism*. London: Oxford University Press.
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Krug, J. (1998). Improving the performance appraisal process. *Journal of Management in Engineering*, σσ. 19-20.
- Lane, J. (2000). *The Public Sector: Concepts, Models and Approaches*. Wiltshire: The Cromwell Press Ltd.
- Lastrucci, C. L. (1967). *The Scientific Approach: Basic Principles of the Scientific Method*. Cambridge: Schenkman Publishing Co., Inc.
- Litwin, M. (1995). *How to measure survey reliability and validity*. London: Sage Publications.
- Mankiw, G., & Taylor, M. (2018). *ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ Μακροοικονομική*. ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΤΖΙΟΛΑ.
- Martin, D. C., & Bartol, K. (1998). Performance appraisal: Main training system effectiveness. *Public Personnel Management*, σσ. 223-230.
- Milligan, J., & McFadden, F. (1997, Απρίλιος). Toward changing performance appraisal to address TQM concerns: The 360-degree feedback process. *Quality Management Journal*, 4(3), 44-64.

- Mone, E. e. (2011). Performance Management at the Wheel: Driving Employee Engagement in Organizations. (S. S. Publisher., Επμ.) *Journal of Business Psychology*, σσ. 205-212.
- Mori, P. (2015). *VALUTAZIONE DELLE PERFORMANCE NELLA GESTIONE DEL PERSONALE. IL CASO KEDRION*. Pisa: UNIVERSITÀ DI PISA.
- OECD. (2012). *Human Resources Management Country Profiles*. Greece: OECD. Ανάκτηση από <https://www.oecd.org/brazil/hrpractices.htm/>
- Piggot-Irvine, E. (2003). Key features of appraisal effectiveness. *The International Journal of Educational Management*, 17(4), σσ. 170-8.
- Pollit, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public management reform: a comparative analysis*. Oxford: Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A comparative analysis-new public management, governance, and the Neo-Weberian state*. Oxford University Press.
- Quaranta, E. (2014, 07 22). *La misurazione e la valutazione della performance organizzativa nelle Amministrazioni Pubbliche*. UNIVERSITÀ DEGLI STUDI DI FOGGIA, DIPARTIMENTO DI ECONOMIA, Foggia. Ανάκτηση 09 22, 2023, από https://fair.unifg.it: https://fair.unifg.it/retrieve/de2a638f-4a3a-8577-e053-3705fe0aa5f3/PERFORMANCE.tesi_ultima.pdf
- Ruffini, R. (2013). *La valutazione della performance individuale nelle pubbliche amministrazioni*. Milano: Franco Angeli Srl.
- taxheaven. (2016, 02 27). Ανάκτηση 01 09, 2024, από www.taxheaven.gr: https://www.taxheaven.gr/law/4369/2016
- taxheaven. (2023, 06 29). Ανάκτηση 01 04, 2024, από www.taxheaven.gr: https://www.taxheaven.gr/circulars/43999/ddad-e-1083080-ex-27-06-2023
- Waheed, A., Abbas, Q., & Malik, O. F. (2018, Δεκέμβριος 16). *Perceptions of Performance Appraisal Quality' and Employee Innovative Behavior: Do Psychological Empowerment and 'Perceptions of HRM System Strength' Matter?* Ανάκτηση Ιανουάριος 16, 2024, από behavioral sciences: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC6315387/
- Βλαχάκη, Ι. (2019). *ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΟΣ - ΟΙ ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ ΤΩΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΩΝ ΕΤΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΣΤΑΣΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ*. Διπλωματική εργασία. Αθήνα: Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών.
- Γεωργακή, Δ., Κουρούπη, Κ., Πολίτης, Σ., & Ρέκκας, Δ. (2010). *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ*. Αθήνα: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΣΙΔΕΡΗΣ.
- Δαγδιλελή, Ι. (2022). *Η εκπαίδευση ως τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διπλωματική εργασία. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *ΠΩΣ ΓΙΝΕΤΑΙ ΜΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ* (2015 εκδ.). ΑΘΗΝΑ: ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Καραλής, Θ. (2018, Ιουνίου 08). *ΙΜΕ ΓΕΣΕΒΕΕ*. Ανάκτηση Ιούνιος 18, 2021, από https://imegsevee.gr/δημοσιεύσεις/kinitra_emprodia_062018/
- Καραπάνος, Γ. (2020). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια των οργανωσιακών αλλαγών στο δημόσιο τομέα*. Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
- Κωνσταντόπουλος, Ν. (2020). *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργασίας*. Ανάκτηση 01 15, 2024, από eclass.aueb.gr.
- Μακρυδημήτρης, Α. (1999). *Ο μεγάλος ασθενής: Η μεταρρύθμιση και ο εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μάρκου, Μ. (2022, Μάιος 13). *Η σημασία της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού*. Ανάκτηση Ιανουάριος 4, 2024, από <https://banks.com.gr/simasia-tis-aksiologisis-tou-anthropinou-dynamikou/>: <https://banks.com.gr/simasia-tis-aksiologisis-tou-anthropinou-dynamikou/>
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.-Μ. (2020). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις "ΖΥΓΟΣ".
- Μπάτσιος, Χ. Δ. (2013). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων*. Διπλωματική. Θεσσαλονίκη: ΑΠΘ.
- Μπιτσάνη, Ε. (2006). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Διόνικος.
- Παπαιωάννου, Α., Ζουρμπάνος, Ν., & Μίνος, Γ. (2016). *Εφαρμογές της Στατιστικής στις Επιστήμες του Αθλητισμού και της Υγείας με τη χρήση του SPSS*. Θεσσαλονίκη: Δίσιγμα.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2007, 09 08). *Αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων*. Ανάκτηση 12 20, 2023, από [erapanis.blogspot](http://erapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html): http://erapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_285.html
- Παπαχατζή, Γ. (1983). *Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλα.
- Πετσαλάκης, Σ. (2015). *Το πείραμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με την εφαρμογή του Ν. 4250/2014. Οι λόγοι της μη εφαρμογής του*. Αθήνα: ΕΚΔΔΑ.
- Πικραμένος, Μ. (2009, 03 05). *Το νομικό καθεστώς των ανωτάτων δημοσίων υπαλλήλων υπο διαρκή μεταρρύθμιση*. Ανάκτηση από erkodi.gr: <https://erkodi.gr/arthrapinakas/144-to-nomothetiko-kathestos-ton-anotaton-dimosion-ypallilon-ypo-diarki-metarrythmisi>
- ΠΟΛΙΤΗ, Σ. Τ. (2012). *ΣΧΕΣΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ & ΠΟΛΙΤΩΝ: ΟΔΗΓΟΣ ΟΡΘΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ*. ΑΘΗΝΑ. Ανάκτηση από <https://www.taxheaven.gr/attachment/437>

- Πρεβεδούρου, Ε. (2022, 03 14). Γενικό Διοικητικό Δίκαιο: Έννοια και οριοθέτηση του δημόσιου τομέα. Ανάκτηση από <https://www.prevedourou.gr/έννοια-και-οριοθέτηση-του-δημοσίου-το/>
- Ραμματά, Μ. (2011). *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το μάνατζμεντ*. Αθήνα: Κριτική.
- Ρωσσίδης, Ι. (2013). *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Υπουργείο Εσωτερικών. (2016, 02 27). Ανάκτηση από <https://www.apografi.gov.gr/>: https://www.apografi.gov.gr/evaluation/σύστημα-αξιολόγησης-ν-4369-2016-α΄99-33/eval_thesmiko.html
- ΦΕΚ. (n.d.). *ΦΕΚ Α΄141/17.8.2010*. Ανάκτηση Σεπτέμβριος 27, 2023, από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/132210/nomos-3871-2010>
- ΦΕΚ-314-Α. (n.d.). *ΦΕΚ Α΄ 314/27.12.2005*. Ανάκτηση ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 27, 2023, από <https://www.kodiko.gr/nomothesia/document/158697/nomos-3429-2005>
- Χασάπογλου, Δ. (2015). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών. Διπλωματική εργασία*. Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιά.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο Διπλωματικής Εργασίας

«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ»

Το παρόν ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο «Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ – ΑΠΟΤΥΠΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΧΗΣ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΚΕΝΤΡΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ» του ΠΜΣ στη Δημόσια Διοίκηση του Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος. Το ερωτηματολόγιο απαντάται ανώνυμα, οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς. Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ελένη Νατσιοπούλου

Διαδικασία αξιολόγησης

1. 1. Είστε ικανοποιημένος/η από το σύστημα της αξιολόγησης που * εφαρμόζεται σήμερα;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Καθι Πάρα πολύ ικανοποιημένος/η

2. Σε πόσες διαδικασίες αξιολόγησης από φορείς του δημοσίου * συμμετείχατε;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- καμία
- 1-2
- 3-4
- περισσότερες από 4

3. Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν τις απόψεις σας για το σύστημα αξιολόγησης. * Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
--	--------------------	---------	-------------------------------------	---------	--------------------

3. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων του δημοσίου είναι απαραίτητη και χρήσιμη.

4. Είστε ενημερωμένος λεπτομερώς για το σύστημα αξιολόγησης και τις διαδικασίες του κατά την εφαρμογή του από την υπηρεσία σας.

5. Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι επαρκής.

6. Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των

υπαλλήλων είναι αντικειμενική.

7. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην ανάπτυξη και δίκαιη εξέλιξη των στελεχών του οργανισμού.

8. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποσκοπεί στην ανάπτυξη και βελτίωση του οργανισμού.

9. Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

4. Οι προτάσεις που ακολουθούν αφορούν τις απόψεις σας για τον αξιολογούμενο στο σύστημα αξιολόγησης. Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Διαφωνώ, ούτε Συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
10. Η αξιολόγηση καταγράφει τον όγκο της εργασίας του εργαζομένου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Η αξιολόγηση καταγράφει την ποιότητα της εργασίας του εργαζομένου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Η αξιολόγηση καταγράφει τη συνολική συνεισφορά του εργαζομένου στον οργανισμό.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Η διαδικασία της αξιολόγησης προκαλεί ανασφάλεια στον εργαζόμενο.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενδέχεται να απειλήσουν τη θέση εργασίας.

15. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με προαγωγή.

16. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να συνδέονται με bonus.

Καταγραφή απόψεων για τους αξιολογητές.

5. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις απόψεις σας για τους αξιολογητές. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
17. Είναι εξοικειωμένοι με τη διαδικασία της αξιολόγησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18. Έχουν λάβει κατάλληλη εκπαίδευση πάνω στο αντικείμενο της αξιολόγησης.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19. Είναι κατάλληλα άτομα να διεξάγουν την αξιολόγηση.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20. Γνωρίζουν το περίγραμμα της θέσης εργασίας των εργαζομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21. Γνωρίζουν τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
22. Είναι γνώστες των απαιτήσεων γνώστες των και των απαιτήσεων περιορισμών και των των θέσεων περιορισμών εργασίας των θέσεων κριτικής.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις απόψεις σας για την στάση των αξιολογητών. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
23. Εφαρμόζουν αντικειμενικά κριτήρια σε όλους τους υπαλλήλους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
24. Επηρεάζονται από τις διαπροσωπικές τους σχέσεις με τους εργαζόμενους.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
25. Ενημερώνουν συχνά για την πορεία της απόδοσής των υπαλλήλων.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
26. Οι αξιολογητές είναι πρόθυμοι να βοηθήσουν ή να συμβουλευτούν ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του εργαζομένου.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
27. Οι αξιολογητές παροτρύνουν την	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

παρακολούθηση
εκπαιδευτικών
δράσεων
σχετικών με την
εργασία.

7. Οι παρακάτω προτάσεις αφορούν τις απόψεις σας για τους αξιολογητές. Σημειώστε το βαθμό συμφωνίας σας.

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
28. Θα πρέπει να υπάρχουν περισσότεροι αξιολογητές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
29. Θα πρέπει να υπάρχουν ομοιοβαθμοί αξιολογητές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
30. Θα πρέπει να υπάρχουν εξωτερικοί αξιολογητές.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Δημογραφικά Στοιχεία

8. 31. Φύλο *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Άντρας
 Γυναίκα

9. 32. Ηλικιακή ομάδα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <30
 30-39
 40-49
 50-59
 >60

10. 33. Βαθμίδα εκπαίδευσης *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
 Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
 Τριτοβάθμια εκπαίδευση
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό

11. 34. Έτη υπηρεσίας στο δημόσιο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- <5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- 21-25
- >25

12. 35. Ιδιότητα *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Υπάλληλος
- Προϊστάμενος τμήματος
- Προϊστάμενος διεύθυνσης

13. 36. Εργασιακή σχέση *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Μόνιμος Υπάλληλος
- Σύμβαση ορισμένου χρόνου
- Σύμβαση αορίστου χρόνου

Σας ευχαριστώ πολύ!!!