

## Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδος: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων

**Ιωάννα Βλαχάκη**

Μεταπτυχιακή φοιτήτρια

E-mail: [ivlachaki9@gmail.com](mailto:ivlachaki9@gmail.com)

**Δημήτριος Μπάλιος**

Αναπληρωτής Καθηγητής

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

E-mail: [dbalios@econ.uoa.gr](mailto:dbalios@econ.uoa.gr)

**Στέφανος Τάντος**

Επίκουρος Καθηγητής

Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής και Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, MBA

E-mail: [stantos@uniwa.gr](mailto:stantos@uniwa.gr) [stantos@econ.uoa.gr](mailto:stantos@econ.uoa.gr)

### Περίληψη

Οι μεταρρυθμίσεις που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια στην Ελλάδα – κυρίως από την περίοδο της οικονομικής κρίσης και εντεύθεν - αντικατοπτρίζουν τις συστηματικές προσπάθειες που γίνονται από τη Δημόσια Διοίκηση, με έμφαση, στην αναμόρφωση και εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Σκοπός του παρόντος άρθρου, είναι η ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών που παρουσιάζουν οι δημόσιες δομές, οι οποίες αποτελούν -κατά κοινή ομολογία - τροχοπέδη για την καθολική αποδοχή του θεσμικού πλαισίου που αφορά την αξιολόγηση, τόσο από τους αξιολογούμενους όσο και από τους αξιολογητές. Μελετώντας κάποιες επιστημονικά αποδεκτές θεωρητικές προσεγγίσεις, είναι εύκολο να κατανοήσουμε τη χρησιμότητα, τα πλεονεκτήματα, τα μειονεκτήματα και τις προκλήσεις που συνδέονται με την αξιολόγηση. Προς επίρρωση των ανωτέρω, αναλύονται τα αποτελέσματα μιας εμπειρικής - δειγματοληπτικής έρευνας, η οποία πραγματοποιήθηκε, με σκοπό να εντοπιστούν οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την ακεραιότητα και συνάμα την αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στη χώρα μας. Η εν λόγω έρευνα, εστίασε - κυρίως - στη συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους, όπου διαπιστώνεται ότι κυμαίνεται σε πολύ χαμηλά επίπεδα και σχετίζεται σημαντικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια των διαδικασιών που εφαρμόζονται.

**Λέξεις κλειδιά:** αξιολόγηση της απόδοσης, αξιολογούμενοι, αξιολογητές, δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο, δειγματοληπτική έρευνα, ικανοποίηση εργαζομένων

### Abstract

Reforms that have taken place in recent years in Greece - mainly from the period of the economic crisis onwards - reflect the systematic efforts made by the Greek Public Administration, with an emphasis on the reform and implementation of an effective performance evaluation system for public sector employees. The purpose of this article is to highlight the specific characteristics of public institutions, which are commonly acknowledged as obstacles to the widespread acceptance of the institutional framework regarding evaluation, both by those being evaluated and by the evaluators. By studying some scientifically accepted theoretical approaches, it is easy to understand the usefulness, advantages, disadvantages, and challenges associated with evaluation. To support the above, the results of an empirical-sampling study are analyzed. Analysis is carried out with the aim of identifying the key factors affecting the integrity and efficiency of the evaluation system applied in Greece. This research mainly focuses on the overall satisfaction of employees with the evaluation system, where it is found to be very low and significantly related to employees' perceptions of justice and transparency in the implemented procedures.

**Keywords:** performance evaluation, evaluators, public and broader public, sampling research, employee satisfaction

### Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι μια επίσημη εκτίμηση του έργου των υπαλλήλων ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Αναφέρεται ως ένα επίσημο, καθορισμένο σύστημα που μετρά, αξιολογεί και επηρεάζει τις ιδιότητες, τη συμπεριφορά, τα αποτελέσματα, την αποδοτικότητα και τις ικανότητες του εργαζομένου που έχουν σχέση με την εργασία του. Μπορεί να αναφέρεται επίσης σε συνολική αξιολόγηση των χαρακτηριστικών ενός υπαλλήλου, μιας ομάδας εργασίας ή ενός ολόκληρου τμήματος μιας εταιρείας.

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης στις δημόσιες δομές είναι μείζονος σημασίας, καθώς σε αυτές υπάρχουν διευρυμένες και ποικίλες αρμοδιότητες, που στελεχώνονται αντίστοιχα από προσωπικό με ιδιόμορφα χαρακτηριστικά ως προς τη σύνθεση και την απασχόληση του. Σε μια προσπάθεια προσέγγισης και πληρέστερης κατανόησης της διαδικασίας, παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο, ενώ συλλέγονται και αναλύονται περαιτέρω δεδομένα από απασχολούμενους του δημοσίου τομέα που εξέφρασαν τη στάση τους για το σύστημα και τις μεθόδους που εφαρμόζονται. Παράλληλα, γίνεται ιδιαίτερη μνεία στη χρησιμότητα της αξιολόγησης της απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε συνολικό επίπεδο, καθώς και των βασικών εργαλείων και τεχνικών που απαιτούνται για την εύρυθμη λειτουργία και συγχρόνως την ατομική βελτίωση και ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Με σκοπό την κατανόηση των παραπάνω, το άρθρο αυτό επικεντρώθηκε στην εξέταση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τις εφαρμοζόμενες μεθόδους για τη διαχείριση της απόδοσης τους, το επίπεδο ανασφάλειας και το αίσθημα δικαιοσύνης στη σχέση μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών, όπως τα αντιλαμβάνονται και τα βιώνουν οι ίδιοι. Όλα τα παραπάνω αποτελούν μεταβλητές που εξετάστηκαν και αναλύθηκαν μέσα από ένα δομημένο ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την έρευνά μας, στην οποία συμμετείχαν διακόσιοι πενήντα

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλαχάκη, Ι. Μπάλιος, Δ. Τάντος, Σ. (2024). Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδος: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 53- 77.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

πέντε εργαζόμενοι του δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα - διαφόρων ειδικοτήτων, ηλικιών και εκπαιδευτικού επιπέδου.

Ο εντοπισμός και η επισήμανση τυχόν αδυναμιών, δύναται να συνεισφέρει θετικά και να βοηθήσει τη Δημόσια Διοίκηση να λάβει διορθωτικά μέτρα σχετικά με τη συνολική εφαρμογή της διαδικασίας, προκειμένου να ελαχιστοποιηθούν οι παράγοντες που οδηγούν σε αρνητική αντίληψη των εργαζομένων και συνάμα σε αποχή μέρους αυτών από την διαδικασία.

Πρόκειται για μια συμβολή στις τρέχουσες γνώσεις, στις πρακτικές της αξιολόγησης των επιδόσεων του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα και προτρέπει για περαιτέρω έρευνα στην προσπάθεια επίτευξης αλλαγής στάσεων και συμπεριφοράς των αξιολογούμενων, των αξιολογητών αλλά και των υπευθύνων για τον σχεδιασμό των διαδικασιών.

### Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Μέσα από την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, προετοιμάσαμε τη βάση για την πρακτική διερεύνηση της «πραγματικότητας» με τεχνικές και μεθόδους που εξασφαλίζουν την όσο το δυνατό αμερόληπτη και αντικειμενική αποτύπωση της. Συνακόλουθα, επιλέχθηκε η παραγωγική προσέγγιση<sup>1</sup> καθώς η μελέτη των βιβλιογραφικών πηγών καθοδηγεί την παρούσα έρευνα.

Η διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων, αποβλέπει στη δημιουργία ενός χώρου εργασίας –στον οποίο – οι εργαζόμενοι μεμονωμένα καθώς και μια ομάδα αυτών, αναλαμβάνουν την ευθύνη για τη συνεχή βελτίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης που παρέχεται από μια αποτελεσματική ηγεσία (Armstrong, 2000). Συνεπώς, για να είναι αποτελεσματική η διοίκηση της απόδοσης των εργαζομένων, θα πρέπει να εστιάζει στην επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και προϊσταμένων με στόχο την οριοθέτηση και την κατανόηση των έργων που πρέπει να ολοκληρωθούν (Armstrong, 2000). Βασικός σκοπός του, είναι να κρατήσει τους εργαζόμενους επικεντρωμένους στα καθήκοντα τους, γεγονός που οδηγεί στην επίτευξη των τελικών στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Επιπλέον, για την αποτελεσματικότητας διαδικασιών της αξιολόγησης, ο Thomas (1999) ανέφερε πέντε βασικά κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Αυτά είναι, α) η χρήση αξιολογήσεων ως ανατροφοδότηση για τη βελτίωση της απόδοσης, β) η μείωση του άγχους των εργαζομένων, γ) η αύξηση των κινήτρων, δ) η ύπαρξη συναισθημάτων ισότητας μεταξύ των εργαζομένων και ε) η σύνδεση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, αδιαμφισβήτητα, βοηθά στην επιτυχία του οργανισμού, στην υλοποίηση του στρατηγικού σκοπού που θέτει και στην αύξηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών. Αυτό επιτυγχάνεται κυρίως, μέσω της συνεχούς βελτίωσης της διαδικασίας της απόδοσης και των ατόμων μαζί με την εστίαση σε αδύναμα σημεία (Divandari, 2008).

Η αξιολόγηση χρησιμοποιείται ως εργαλείο, για τη διακρίβωση των αναγκών κατάρτισης των υπαλλήλων, όπως και για την παροχή κινήτρων. Επιπλέον, οι αξιολογήσεις βοηθούν τους μάνατζερ να

<sup>1</sup> Παραγωγική προσέγγιση: Σύνδεση της θεωρίας με την εμπειρική έρευνα υποκειμενικότητα, η έλλειψη δεξιοτήτων, η ευνοιοκρατία και η προκατάληψη των αξιολογητών.

εντοπίσουν προβλήματα που δύναται να υπονομεύσουν την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης (Dessler, 2015).

Η αντίληψη των εργαζομένων για τη δίκαιη αξιολόγηση των επιδόσεων τους έχει μελετηθεί ως σημαντικός παράγοντας αποδοχής και ικανοποίησης των διαδικασιών. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης επηρεάζει τη συμπεριφορά τους και τα αποτελέσματα (Boswell και Boudreau, 2002). Οι εργαζόμενοι που κατανοούν και αποδέχονται τα συστήματα αξιολόγησης του οργανισμού έχουν περισσότερη ικανοποίηση από τη δουλειά τους, είναι πιο αφοσιωμένοι και θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγησης ως αμερόληπτη. Επίσης, η έλλειψη συνεχούς τεκμηρίωσης και η αδυναμία έγκαιρης ανατροφοδότησης είναι μερικά από τα μειονεκτήματα που εγείρουν ενδοιασμούς στους περισσότερους εργαζόμενους (Noeetal, 2019).

Ως αποτέλεσμα, η αντίληψη των εργαζομένων έναντι του συστήματος αξιολόγησης, επηρεάζεται αρνητικά και η εφαρμογή της εκφράζεται από δυσαρέσκεια. Οι καταστάσεις αυτές επηρεάζουν επίσης σημαντικά το συνολικό εργασιακό κλίμα και μειώνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα της εργασίας με τη μορφή της απόδοσης της εργασίας και της συναισθηματικής δέσμευσης (Levy και Williams, 1998).

Σύμφωνα με τους Narcisse και Harcourt (2008), άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την αντίληψη της δικαιοσύνης στη διαδικασία αξιολόγησης, περιλαμβάνουν την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό των στόχων και των κριτηρίων απόδοσης, τη συνεχή παροχή ανατροφοδότησης για την απόδοσή τους, τη γνώση και αμεροληψία του αξιολογητή, τη συχνότητα των αξιολογήσεων, τα διαφοροποιημένα κριτήρια αξιολόγησης και τη συστηματική εκπαίδευση τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων.

Τέλος, σκόπιμο είναι να αναφερθούμε στα βασικότερα σφάλματα τα οποία εφαρμόζονται πολλές φορές και άσκοπα – λόγω έλλειψης δεξιοτήτων από την πλευρά των εκτιμητών – σύμφωνα με τον Aguinis (2013). Αυτά αναφέρονται κυρίως στις διαδικασίες που εφαρμόζονται, οι οποίες στερούνται αντικειμενικότητας. Οι διαφορετικοί αξιολογητές, θα όριζαν πιθανώς την καλή απόδοση, τη δίκαιη απόδοση και ούτω καθεξής διαφορετικά. Επίσης, υπάρχουν ασαφή πρότυπα και πολλές φορές προκατάληψη από την πλευρά του αξιολογητή. Η συμπεριφορά αυτή μπορεί να είναι ασυνείδητη ή πολλές φορές και σκόπιμη.

Επιπρόσθετα, η υπερβολική επιείκεια, συνίσταται στην αδικαιολόγητη υψηλή βαθμολογία των αξιολογούμενων. Η συμπεριφορά αυτή, συχνά υποκινείται από την επιθυμία να αποφευχθεί η διαμάχη μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Ενώ στην αντίθετη περίπτωση έχουμε την υπερβάλλουσα αυστηρότητα.

Τέλος, η κεντρική τάση, είναι ένα κοινό σφάλμα που συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται εσφαλμένα κοντά στον μέσο της κλίμακας. Δεδομένου ότι οι αξιολογήσεις αυτές τείνουν να συγκεντρώνονται στο πλήρως ικανοποιητικό εύρος, οι εργαζόμενοι δεν διαμαρτύρονται συχνά για αυτή, έτσι ο εκάστοτε αξιολογητής, απαλλάσσεται από τις διαδικασίες αιτιολόγησης και απολογίας.

## Ο σχεδιασμός και η μεθοδολογία της έρευνας

### Βασικός σκοπός της έρευνας

Όπως αρχικά αναφέραμε, ο σκοπός της παρούσας μελέτης, είναι η αποτύπωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα, αναφορικά με τις διαδικασίες και το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους που εφαρμόζεται στην χώρα μας, υπό το πρίσμα των οργανωσιακών αλλαγών που επήλθαν στη δημόσια διοίκηση κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης που βίωσε η Ελλάδα.

Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμόστηκαν και συνεχίζουν να λαμβάνουν χώρα στις δομές του δημοσίου τομέα, με έμφαση σε αυτές που αφορούν στο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, έχουν αποτελέσει «μήλον της έριδος» για μεγάλη μερίδα εργαζομένων. Οι αντιδράσεις των συνδικαλιστικών οργάνων των εργαζομένων με έμφαση στην αποχή – απεργία από τη διαδικασία της αξιολόγησης, έχει ουσιαστικά καταστήσει σε αδράνεια το θεσμό της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης, ως διαδικασία, εντάχθηκε στη ζωή των δημοσίων υπαλλήλων με το Π.Δ 318/1992 και μέχρι την ψήφιση του Ν.4024/11 βάσει του οποίου καταργήθηκαν και τροποποιήθηκαν βασικές μέθοδοι - κυρίως - όσον αφορά τον τρόπο βαθμολόγησης κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων. Η εφαρμογή της φάνταζε συνηθισμένη και απλή και δεν προκαλούσε αντιδράσεις από τους αξιολογούμενους, αλλά ούτε και έγειρε προβληματισμούς ως προς την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση αυτών.

Μια βασική καινοτόμα - για τα μέχρι πρότινος δεδομένα της δημόσιας διοίκησης-αλλαγή που επήλθε με τον ν.4024/11, ήταν η κατάργηση της μέχρι τότε ακώλυτης βαθμολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων με μόνο ουσιαστικό κριτήριο την παραμονή για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα σε κάθε θέση και καθιερώθηκε πλέον ένα σύστημα προαγωγής των υπαλλήλων σε ανώτερη βαθμολογική κλίμακα, δυνάμει ορισμένων κριτηρίων όπως η αξιολόγηση του υπαλλήλου, η απόδοση με ποσοστό επιτυχούς υλοποίησης της καθορισθείσας στοχοθεσίας σε ποσοστό 90%, οι διοικητικές ικανότητες και η εργασιακή του συμπεριφορά.

Τελικά, οι προβλέψεις αυτού του νόμου δεν ίσχυσαν στην πράξη αφού οι υπηρεσίες δεν ήταν προετοιμασμένες να εφαρμόσουν ένα σύστημα προαγωγών στη βάση των ποσοστώσεων, ενώ παράλληλα το ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης βάσει υλοποίησης στόχων, δεν ήταν εφικτό να εφαρμοστεί λόγω ότι δεν είχαν ρυθμιστεί βασικές παράμετροι υλοποίησης του, με συνέπεια να μην εμπεδωθεί καθολικά από τις δημόσιες δομές (Σπανού, 2014). Το κενό αυτό της ρύθμισης, ήρθε να καλύψει ο ν.4250/14, με τον οποίο ρυθμίζονται και καθορίζονται βασικές παράμετροι για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης. Αρχικά, τίθεται ως κύριος αξιολογητής ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος της μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Επίσης, ορίσθηκε ο επιμερισμός των ποσοστώσεων επί του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων, σε μια προσπάθεια εξάλειψης του φαινομένου της «αριστείας» της συντριπτικής πλειοψηφίας των υπαλλήλων.

Το έτος 2016, ψηφίζεται από το κράτος – μετά από πολυήμερες διαβουλεύσεις – το νέο νομοσχέδιο που περιελάμβανε μεταξύ άλλων ένα σύστημα αξιολόγησης απαλλαγμένο από αυστηρές και περιοριστικές δεσμεύσεις ως προς την βαθμολόγηση των εργαζομένων, σε μια προσπάθεια εξάλειψης των προκαταλήψεων που είχε εγείρει ο προγενέστερος νόμος. Το σύστημα αξιολόγησης που

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλαχάκη, Ι. Μπάλιος, Δ. Τάντος, Σ. (2024). Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδας: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 53- 77.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

Τεύχος 4, Αρ. 1

εφαρμόζεται σήμερα στον ελληνικό δημόσιο τομέα είναι ένα σύστημα αξιολόγησης 360ο<sup>2</sup> μοιρών (Ν. 4369/2016).

Μετά από τις αλληπάλληλες μεταρρυθμίσεις στο πεδίο της διοίκησης της απόδοσης των δημοσίων δομών και με αφορμή την αρνητική στάση πολλών εργαζομένων σε αυτές, κρίθηκε σκόπιμο να διερευνηθούν και να αναλυθούν αυτές οι αντιδράσεις, με πυξίδα την πληρέστερη κατανόηση και εν συνεχεία την προσπάθεια βελτίωσης του εν λόγω συστήματος, προς όφελος και των δύο πλευρών.

### **Ερευνητικά εργαλεία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων**

Για την παρούσα έρευνα, ως εργαλείο συλλογής των ερευνητικών δεδομένων επιλέχθηκε ένα ανώνυμο ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή, και η αποστολή αυτού, αρχικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και εν συνεχεία με την ανάρτησή του σε διάφορες σελίδες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, LinkedIn και X), με εστίαση σε ομάδες εργαζομένων στο στενό δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι συμμετέχοντες προέρχονται σε ποσοστό 99% από οργανισμούς του δημοσίου, διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 34 ερωτήσεις κλειστού τύπου, σε πεντάβαθμη κλίμακα Likert (1= Καθόλου, 5= Πάρα Πολύ). Η διαμόρφωσή του στηρίχθηκε στα βασικά ερευνητικά ερωτήματα καθώς και στα κριτήρια εφαρμογής που έχουν τεθεί με τον πρόσφατο νόμο Ν.4369/2016.

Προς διευκόλυνση στην εξαγωγή ομαδοποιημένων συμπερασμάτων, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρεις ενότητες ερωτήσεων. Η πρώτη, αναφέρεται στο βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων συνολικά για το σύστημα αξιολόγησης, η δεύτερη αφορά στα κριτήρια που εφαρμόζονται κατά την αξιολόγηση καθώς και στο εργασιακό κλίμα που επικρατεί στις δομές, ενώ στην τρίτη και τελευταία ενότητα, έχουν τεθεί υπό τη μορφή προτάσεων, τα βασικά κριτήρια διασφάλισης της ποιότητας των διαδικασιών, όπου οι συμμετέχοντες καλούνται να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με την εφαρμογή τους.

Παράλληλα, επειδή πολύ συχνά στα ερωτηματολόγια συναντούμε δέσμες ερωτημάτων που σχετίζονται με συγκεκριμένες μεταβλητές – παράγοντες, χρησιμοποιήσαμε τον δείκτη αξιοπιστίας «Cronbach's» βάσει του οποίου, υπάρχει συμφωνία τόσο για την ερμηνεία του όσο και για το εύρος των τιμών του (Iseris, 2016).

Επιπρόσθετα, στο Παράρτημα Α, του παρόντος άρθρου, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων που πραγματοποιήσαμε, με τη βοήθεια του εργαλείου INDEPENDENT T-SAMPLES. Διερευνήθηκαν επτά σημαντικές υποθέσεις από τις οποίες προέκυψαν βασικά συμπεράσματα μέσω της αποδοχής ή απόρριψης των συσχετίσεων των κυρίων μεταβλητών της έρευνας μας με κάποια ανεξάρτητη μεταβλητή.

<sup>2</sup> Μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών: Η απόδοση του εργαζομένου αξιολογείται κυκλικά, δηλ.: από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους του και αντίστροφα.

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλαχάκη, Ι. Μπάλιος, Δ. Τάντος, Σ. (2024). Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδος: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 53- 77.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

### **Πληθυσμός δειγματοληψίας**

Η δειγματοληψία αποτελεί μια επίσης σημαντική διαδικασία κατά το σχεδιασμό μιας έρευνας. Συνίσταται στον καθορισμό των υποκειμένων της έρευνας από ένα ευρύτερο σύνολο στο οποίο ανήκουν (Παπαναστασίου Κ. Ε, 2005). Πρωτεύον κριτήριο για την επιλογή του δείγματος είναι η αντιπροσωπευτικότητα του, δηλαδή η επιλογή ενός δείγματος το οποίο είναι όσο το δυνατό αντίστοιχο με τον υπό διερεύνηση πληθυσμό και το οποίο παράγει αποτελέσματα που είναι γενικεύσιμα.

Στην προτεινόμενη έρευνα, ο υπό διερεύνηση πληθυσμός είναι εργαζόμενοι στο στενό και ευρύτερο δημόσιο τομέα, οι οποίοι σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου αριθμούν τις 566.541 άτομα (στοιχεία 31/12/2017, [www.apografi.gov.gr](http://www.apografi.gov.gr)).

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσε κυρίως το τακτικό προσωπικό του ΕΦΚΑ. Κριτήριο δε, για την επιλογή του δείγματος αυτού ήταν αφενός μεν η ευκολία στην πρόσβαση, δεδομένης της επαγγελματικής σχέσης που συνδέει την ερευνήτρια με τον ΕΦΚΑ, αλλά και κάποιος περιοριστικοί παράγοντες όπως η διαθεσιμότητα του χρόνου. Επίσης, μέσω της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης Facebook και Χ, απεστάλη το ερωτηματολόγιο της έρευνας και σε ομάδες εργαζομένων του Δήμου Αθηναίων, του Υπουργείου Παιδείας, του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και σε μία ομάδα εργαζομένων στα νοσοκομεία της χώρας μας.

Η μέθοδος δειγματοληψίας που χρησιμοποιήσαμε, προτιμάται ανάμεσα σε άλλους τύπους, στις περιπτώσεις ερευνών μικρής κλίμακας. Έστω και αν τα αποτελέσματα δεν εκφράζουν το γενικό σύνολο, αποτελούν ένδειξη της τάσης του δείγματος και μπορούν να θεωρηθούν ως βάση για περαιτέρω έρευνα. Παρόλο που το συγκεκριμένο δείγμα, δεν μπορεί να θεωρηθεί αντιπροσωπευτικό, το γεγονός ότι ο ΕΦΚΑ αποτελεί έναν μεγάλο μεγέθους δημόσιο οργανισμό, ο οποίος στελεχώνεται από προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων και κατηγοριών εκπαίδευσης, αντίστοιχο με αυτό που συναντάται στην πλειονότητα των δημοσίων δομών πανελλαδικά, καθιστά το δείγμα ικανοποιητικό.

Η κύρια έρευνα διεξήχθη κατά το διάστημα από την 12<sup>η</sup> Δεκεμβρίου έως την 18<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2020 και στον ένα μηνά και μια εβδομάδα ανάρτησης του ερωτηματολογίου μας, δεχτήκαμε απαντήσεις από 255 εργαζομένους.

### **Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας**

#### **Δημογραφικά στοιχεία**

Από τα δημογραφικά στοιχεία που συλλέχθηκαν, διαπιστώσαμε ότι συμμετείχαν σε αυτή διάφορες ηλικιακές ομάδες. Το μεγαλύτερο μας δείγμα αποτελείται σε ποσοστό 67,5% από την ηλικιακή ομάδα 36-50 ετών, ενώ δεύτερη στη σειρά του δείγματός μας έρχεται η ηλικιακή ομάδα 51 και άνω. Μόνο 9,8% αφορούσε την ηλικιακή ομάδα 26-35.

Συγκρίνοντας την ηλικιακή ομάδα με το εκπαιδευτικό επίπεδο των ερωτηθέντων, διαπιστώνουμε ότι στην ίδια ηλικιακή ομάδα 36 -50 αντιστοιχούν τα περισσότερα άτομα που έχουν φοιτήσει στην

Τεύχος 4, Αρ. 1

τριτοβάθμια εκπαίδευση και εξίσου ικανοποιητικό ποσοστό των συμμετεχόντων έχει προχωρήσει και σε μεταπτυχιακές σπουδές. Τέλος, οι κάτοχοι διδακτορικής διατριβής αλλά και υποχρεωτικής εκπαίδευσης αποτελούν ένα πολύ μικρό ποσοστό του συνόλου.

Συμπερασματικά, το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων κρίνεται ικανοποιητικό και αντιστοιχεί κυρίως στη μέση ηλικιακή ομάδα των 36-50 ετών. Επίσης, τα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα των περισσότερων συμμετεχόντων ξεπερνά τα (10) δέκα έτη σε ποσοστό 42% και αυτό το κριτήριο αποδεικνύει ότι οι απαντήσεις της έρευνας μας έχουν μεγαλύτερη βαρύτητα αφού όσο περισσότερα χρόνια απασχολείται κάποιος σε αυτόν τον τομέα θεωρούμε ότι έχει αποκτήσει μια πιο εμπειριστατωμένη άποψη σε σύγκριση με άτομα που έχουν μικρή προϋπηρεσία.

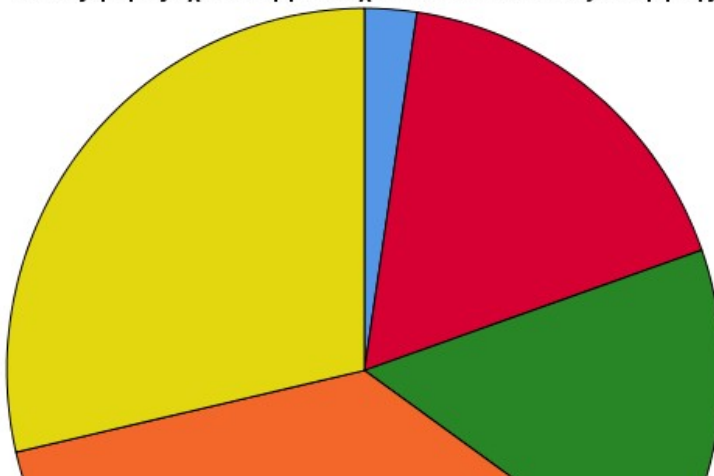
### **Βαθμός συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης**

Η πρώτη μεταβλητή που εξετάστηκε στην έρευνα μας, αφορά τον βαθμό (συχνότητα) συμμετοχής στις διαδικασίες αξιολόγησης και έχουν λάβει χώρα στις δημόσιες δομές. Στο παρακάτω γράφημα απεικονίζονται οι απαντήσεις των συμμετεχόντων και διαπιστώνουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών (36%), έχει συμμετάσχει στις αξιολογήσεις που έχουν πραγματοποιηθεί από τον οργανισμό τους, ταυτόχρονα όμως δεν απέχει πολύ η αντίθετη στάση των συμμετεχόντων, οι οποίοι σε ποσοστό 28,6%, δεν συμμετείχαν σε καμία αξιολόγηση της απόδοσης τους.

Επιπρόσθετα, αν δούμε τα αποτελέσματα συνολικά, διαπιστώνουμε ότι – μαζί και τις απαντήσεις των ερωτηθέντων που δεν θέλησαν να απαντήσουν στο ερώτημα της έρευνας μας - η αποχή από τις διαδικασίες αξιολόγησης, τουλάχιστον μια φορά, ανέρχεται στο 62,4%.

### **ΓΡΑΦΗΜΑ 1. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ**

Πόσες φορές έχετε συμμετάσχει σε διαδικασία αξιολόγησης απ



### **Παρουσίαση και ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου μας**

Οι ερωτήσεις που τέθηκαν στους συμμετέχοντες, καθώς και οι αντίστοιχες απαντήσεις που λάβαμε, παρουσιάζονται αναλυτικά παρακάτω σε μορφή πίνακα, με παράλληλη απεικόνιση των βασικών μέτρων θέσης και διασποράς τα οποία μας βοηθούν στην εξαγωγή και ερμηνεία των συμπερασμάτων

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλαχάκη, Ι. Μπάλιος, Δ. Τάντος, Σ. (2024). Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδος: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 53- 77.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

μας. Παράλληλα, για κάθε ενότητα, αποτυπώνεται και ο βαθμός αξιοπιστίας των ερωτημάτων με τη χρήση του συντελεστή AlphaCronbach (Iseris , 2016).

Οι αντιλήψεις και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης - (1<sup>η</sup> ενότητα)

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου μας με τίτλο «Οι αντιλήψεις και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης», αντικατοπτρίζει την ικανοποίηση των εργαζομένων αναφορικά με το σύστημα και τις διαδικασίες αξιολόγησης που εφαρμόζονται καθώς και τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με την εργασιακή και την επαγγελματική τους απόδοση μέσα από την συμμετοχή τους στις διαδικασίες αξιολόγησης.

Το δείγμα μας κρίνεται αρκετά αξιόπιστο με βαθμό - σύμφωνα με το εργαλείο μέτρησης Αξιοπιστίας Cronbach Alpha - 0,847.

**Πίνακας 1. Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου  
«Οι αντιλήψεις και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης»**

Ανάλυση Αξιοπιστίας Reliability Statistics	
Cronbach 's	
Alpha	N of Items
0,847	7

**Πίνακας 2. Περιγραφική Ανάλυση: «Οι αντιλήψεις και ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης»**

Ερωτήσεις	Αριθμός απαντήσεων	Μέσος όρος	Τυπικό σφάλμα	Τυπική Απόκλιση	Τυπική Διακύμανση
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια χρήσιμη και απαραίτητη διαδικασία;	251	3,42	,087	1,38	1,907
Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση αποτελεί ένα απαραίτητο εργαλείο τόσο για την ανάπτυξη των στελεχών ενός οργανισμού, όσο και του ίδιου του φορέα;	249	3,84	,077	1,207	1,458
Πιστεύετε ότι μέσω της αξιολόγησης μπορείτε να πετύχετε την επαγγελματική εξέλιξη που σας αναλογεί;	248	3,19	,090	1,411	1,990

Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να επηρεάζονται από διαπροσωπικές ή άλλες σχέσεις αξιολογητή-αξιολογούμενου;	248	4,28	,061	,961	,924
Νιώθετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να απειλήσει τη θέση εργασίας σας;	248	2,70	,087	1,368	1,870
Πόσο ικανοποιημένος/η είστε από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα;	246	2,07	,074	1,153	1,330
Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση μπορεί να συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής σας απόδοσης;	250	3,53	,086	1,357	1,841

Με βάση την τυπική απόκλιση, μπορούμε να καθορίσουμε τα διαστήματα που συγκλίνουν γύρω από τη μέση τιμή, εντός των οποίων βρίσκεται συγκεκριμένο ποσοστό παρατηρήσεων. Όσο πιο μικρή είναι η τυπική απόκλιση, τόσο πιο κοντά στη μέση τιμή είναι οι παρατηρήσεις και κατά συνέπεια τόσο πιο μικρή είναι η μεταβλητότητα των παρατηρήσεων.

Στις πέντε από τις επτά μεταβλητές που εμφανίζονται στον παραπάνω πίνακα ανάλυσης, η μέση τιμή κινείται στην μέση και προς τα δεξιά της κλίμακας Likert (<3), ενώ στις ερωτήσεις πέντε και έξι η μέση τιμή κινείται κάτω από τη μέση και προς τα αριστερά. Η τυπική απόκλιση και στις επτά ερωτήσεις είναι σχετικά μικρή, οπότε αντίστοιχα και η διασπορά των τιμών των μεταβλητών είναι μικρή γύρω από την μέση τιμή.

Με βάση τις τρεις πρώτες μετρήσεις και την τελευταία, προκύπτει πώς η αξιολόγηση ως διαδικασία, θεωρείται ένα χρήσιμο και απαραίτητο εργαλείο μέσω του οποίου οι εργαζόμενοι προσδοκούν επαγγελματική εξέλιξη και πιστεύουν ότι μπορεί να συμβάλει στην βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Αναφορικά με την τέταρτη ερώτηση, σχετικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την δικαιοσύνη και τη διαφάνεια της αξιολόγησης διαπιστώνουμε ότι ο δειγματικός μέσος είναι υψηλός το οποίο δείχνει ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να επηρεάζονται από διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Επίσης και στην πέμπτη ερώτηση αναδεικνύεται η ανασφάλεια των εργαζομένων αναφορικά με τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους, συσχετίζοντας την με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους. Στην έκτη ερώτηση που αφορά το κύριο ζητούμενο της έρευνας μας, δηλαδή την συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων για τη μέθοδο αξιολόγησης, ο δειγματικός μέσος είναι αρκετά χαμηλός, της τάξεως του 2,07, αποδεικνύοντας την συνολική δυσαρέσκεια των εργαζομένων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

#### «Εφαρμογή απαιτούμενων κριτηρίων αξιολόγησης κα εργασιακό κλίμα» (2<sup>η</sup> ενότητα)

Η ενότητα ερωτήσεων με τίτλο «Εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης και εργασιακό κλίμα» χωρίζεται σε δύο υπο-ενότητες για την εφαρμογή του ελέγχου αξιοπιστίας. Στην πρώτη, οι ερωτήσεις σχετίζονται

με το βαθμό που εφαρμόζεται ο καθορισμός στόχων στο τμήμα που απασχολείται ο κάθε συμμετέχων και το δείγμα μας παρουσιάζει και εδώ υψηλό βαθμό αξιοπιστίας της τάξεως του 0,855.

**Πίνακας 3. Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου  
«Εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης και εργασιακό κλίμα (ερωτήσεις 1-3)**

Ανάλυση Αξιοπιστίας Reliability Statistics	
Cronbach 's	
Alpha	N of Items
0,855	3

Ενώ για τις ερωτήσεις που αφορούν το εργασιακό κλίμα και τη σχέση αξιολογούμενου – αξιολογητή, το δείγμα μας, παρουσιάζει λιγότερο ικανοποιητικό βαθμό αξιοπιστίας, αλλά εντός του αποδεκτού εύρους τιμών, της τάξεως του 0,798.

**Πίνακας 4. Ανάλυση Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου  
«Εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης και εργασιακό κλίμα (ερωτήσεις 4-7)**

Ανάλυση Αξιοπιστίας Reliability Statistics	
Cronbach 's	
Alpha	N of Items
0,798	4

**Πίνακας 5. Περιγραφική Ανάλυση: «Εφαρμογή κριτηρίων αξιολόγησης και εργασιακό κλίμα»**

Ερωτήσεις	Αριθμός απαντήσεων	Μέσος όρος	Τυπική Διακύμανση		
			Τυπικό σφάλμα	Απόκλιση	Τυπική Διακύμανση
Στη θέση που απασχολείστε, είναι ξεκάθαρα τα καθήκοντά, οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες σας;	248	3,05	,087	1,371	1,880
Στο τμήμα που απασχολείστε, γίνεται ίση κατανομή των ευθυνών και των ατομικών στόχων εργασίας;	247	2,47	,084	1,318	1,738
Στο τμήμα που απασχολείστε, είναι εφικτό να καθορίζονται μετρήσιμοι στόχοι για τις εργασίες που εκτελείτε (στοχοθεσία);	248	2,95	,079	1,251	1,564
Συζητάτε με τον/την προϊστάμενο/η σας σε ανύποπτο χρόνο για τυχόν δυσκολίες που αντιμετωπίζετε στον εργασιακό σας χώρο;	248	3,58	,083	1,301	1,693

Τεύχος 4, Αρ. 1

Είναι ο/η προϊστάμενος/η σας πρόθυμος/η να βοηθήσει στην επίλυση εργασιακών ζητημάτων;	247	3,27	,085	1,341	1,798
Παροτρύνει ο/η προϊστάμενος/η σας την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων/σεμιναρίων που αφορούν την εργασία σας;	245	2,77	,096	1,496	2,237
Θεωρείτε ότι η συνέντευξη είναι ένας τρόπος να έρθετε πιο κοντά με τον/την προϊστάμενο/ή αξιολογητή;	247	2,92	,084	1,315	1,730

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αντικατοπτρίζει τον βαθμό εφαρμογής των κριτηρίων που απαιτούνται για να είναι αποτελεσματική η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και συνάμα αποδεκτή από τους εργαζόμενους. Οι ερωτήσεις προς τους συμμετέχοντες, αναφέρονται κυρίως στις σχέσεις αξιολογούμενου και αξιολογητή και στην εξέταση του επιπέδου στο οποίο ο αξιολογητής - προϊστάμενος εφαρμόζει τις απαιτούμενες πρακτικές που θα βοηθήσουν στην αποδοχή των διαδικασιών από τους εργαζομένους καθώς και στην ομαλή έκβαση της διαδικασίας αξιολόγησης, με σκοπό την απουσία προστριβών και εργασιακών εντάσεων.

Στις τρεις από τις επτά μεταβλητές η μέση τιμή κινείται στην μέση και προς τα δεξιά στην κλίμακα Likert, ενώ στις ερωτήσεις δύο, τρία, έξι και επτά ο δειγματικός μέσος κινείται κάτω από τη μέση και προς τα αριστερά. Η τυπική απόκλιση και στις επτά ερωτήσεις είναι σχετικά μικρή.

Οι απαντήσεις στις οποίες ξεπερνούσε ο δειγματικός μέσος τη μέση τιμή της κλίμακας, αφορούσαν στη σχέση των εργαζομένων με τον/την προϊστάμενο/η, όπου διαπιστώνουμε μια καλή διάθεση συνεργασίας μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών, υπό την προϋπόθεση όμως της τήρησης συγκεκριμένων βασικών κριτηρίων.

#### «Κριτήρια διασφάλισης της ποιότητας του συστήματος αξιολόγησης».(3<sup>η</sup> ενότητα)

Στην τελευταία ομάδα ερωτήσεων, θέσαμε ορισμένα κριτήρια τα οποία θεωρήσαμε ότι είναι μείζονος σημασίας και μέσω αυτών καθορίζονται τα επιθυμητά και συνάμα αποδεκτά κριτήρια από τους εργαζόμενους, για την αποτελεσματικότητα και διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Στο ερωτηματολόγιο μας, τα κριτήρια παρουσιάζονται στις ερωτήσεις 24-34 και ο βαθμός αξιοπιστίας τους ανέρχεται στο 0,834, ο οποίος είναι αποδεκτός και απεικονίζει μια ικανοποιητική αξιοπιστία των ερωτήσεων – δηλώσεων.

### **Πίνακας 6: Ανάλυση Αξιοπιστίας «Κριτήρια Διασφάλισης της ποιότητας του συστήματος αξιολόγησης»**

#### **Ανάλυση Αξιοπιστίας Reliability Statistics**

Cronbach 's Alpha	N of Items
----------------------	------------

© Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης, 2024

Βλαχάκη, Ι. Μπάλιος, Δ. Τάντος, Σ. (2024). Το Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων της Ελλάδος: Οι Θεσμικές Αλλαγές των Τελευταίων Ετών και η Αποτύπωση της Στάσης και των Αντιλήψεων των Εργαζομένων. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης* 4(1), 53- 77.

<https://www.lawjournals.unic.ac.cy/index.php/pareview>

**Πίνακας 7: Περιγραφική Ανάλυση: «Κριτήρια Διασφάλισης της ποιότητας του συστήματος αξιολόγησης»**

Ερωτήσεις	Αριθμός απαντήσεων	Μέσος όρος	Τυπικό σφάλμα	Τυπική Απόκλιση	Τυπική Διακύμανση
Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει ως πρωταρχικό στόχο την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών και των προοπτικών ανάπτυξης των εργαζομένων.	249	4,19	,060	,951	,904
Η αξιολόγηση πρέπει να συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές	245	3,93	,072	1,132	1,281
Ο αξιολογούμενος θα πρέπει να είναι επαρκώς ενημερωμένος για τη διαδικασία, τα κριτήρια και τους στόχους της αξιολόγησης.	246	4,72	,037	,576	,331
Ο/Η Προϊστάμενος/ή που εκτελεί τον ρόλο του αξιολογητή θα πρέπει να έχει τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για την αξιολόγηση των υπαλλήλων του/της.	247	4,86	,029	,460	,212
Οι ετήσιοι ατομικοί και συλλογικοί στόχοι θα πρέπει να είναι ρεαλιστικοί και να συναποφασίζονται με τον/την προϊστάμενο/ή.	246	4,54	,055	,855	,731

Τεύχος 4, Αρ. 1

Θα πρέπει όλοι οι εργαζόμενοι που κάνουν παρόμοιες εργασίες να αξιολογούνται με τα ίδια κριτήρια.	246	4,51	,055	,870	,757
Θα πρέπει παράλληλα με την ατομική αξιολόγηση να πραγματοποιείται και αξιολόγηση όλου του τμήματος (συλλογική);	248	4,37	,065	1,018	1,036
Για να είναι ολοκληρωμένη η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει και οι προϊστάμενοι να αξιολογούνται από τους υφιστάμενους.	248	4,75	,038	,597	,356
Για να είναι πιο δίκαιη η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να υπάρχει αξιολόγηση και μεταξύ των συναδέλφων που συνεργάζονται σε ένα τμήμα.	246	3,90	,084	1,319	1,741
Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αξιολογούνται και από κάποιον ανεξάρτητο (εκτός τμήματος) αξιολογητή.	246	3,78	,090	1,417	2,009

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορά σε προτάσεις οι οποίες συγκλίνουν - σύμφωνα με τη βιβλιογραφία και την κρίση μας - ως προ απαιτούμενες για ένα αμερόληπτο και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα, καλούνταν να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με αυτές, ώστε να μπορέσουμε να εξάγουμε σαφή συμπεράσματα ως προς τα κριτήρια τα οποία πιστεύουν ότι επιβάλλεται να εμπεριέχονται στις διαδικασίες της αξιολόγησης της απόδοσής τους. Σε όλες τις προτάσεις που τέθηκαν, οι απαντήσεις των ερωτώμενων εργαζομένων ξεπερνούν τη μέση τιμή της κλίμακας Likert προς τα δεξιά (<3 στην 5βάθμια κλίμακα). Η τυπική απόκλιση και στις επτά ερωτήσεις είναι σχετικά μικρή, οπότε αντίστοιχα και η διασπορά των τιμών των μεταβλητών είναι μικρή γύρω από την μέση τιμή.

Από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην τρίτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου μας, διαπιστώνουμε ότι υπάρχει μια σχετική ομοφωνία ως προς τα κριτήρια που πρέπει να εφαρμόζονται και να τηρούνται, μέσω των οποίων διασφαλίζεται η ποιότητα των διαδικασιών.

## Συμπεράσματα-Προτάσεις πολιτικής

### Κύρια συμπεράσματα της έρευνας

Η διεξαχθείσα μελέτη επιχείρησε να συνεισφέρει στην έρευνα για την ανάδειξη των κοινωνικών και γνωστικών παραγόντων που επιδρούν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και διαμορφώνουν τις

αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων απέναντι σε αυτή, καθιστώντας την θελκτική ή απωθητική για αυτούς.

Τα ευρήματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν και τα συμπεράσματα παρόμοιων ερευνών. Πιο αναλυτικά, η ύπαρξη ενός τυπικού συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται περιοδικά, καθώς και η διασφάλιση της διαφάνειας των διαδικασιών φαίνεται να αποτελούν για τους εργαζομένους παράγοντες κλειδί για την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος αξιολόγησης (Landy, Barnes & Murphy, 1978).

Αδιαμφισβήτητα, τα αποτελέσματα της έρευνας μας, αναδεικνύουν τους προβληματισμούς των εργαζομένων, κυρίως, για την δικαιοσύνη και τη διαφάνεια της μεθόδου αξιολόγησης. Διαπιστώνουμε ότι υπάρχει δεκτικότητα από την πλευρά των εργαζομένων για την εφαρμογή και τις διαδικασίες αξιολόγησης της απόδοσής τους, ενώ αναδεικνύεται μια αρνητικότητα ως προς τις διαδικασίες και τον τρόπο που εφαρμόζεται. Η αξιολόγηση 360 μοιρών, που εντάσσει η Δημόσια Διοίκηση ως μέθοδο αξιολόγησης, δεν αποτελεί εμπόδιο και φαίνεται να έχει θετική απόκριση από τους ερωτηθέντες, όχι όμως στο σύνολο της. Το μέρος που αφορά στην αξιολόγηση από συναδέλφους τους ή κάποιον τρίτο (ανεξάρτητο) αξιολογητή, δεν είναι γενικά αποδεκτό.

Επίσης, στα ερωτήματα που εξετάζουν την ανασφάλεια των εργαζομένων, διαφαίνεται ότι αυτή έγκειται κυρίως στη σύνδεση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης με τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους.

Άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανασφάλεια των εργαζομένων είναι και η ενότητα των ερωτήσεων που αναφέρονται στη δικαιοσύνη και τη διαφάνεια του συστήματος αξιολόγησης. Σε αυτές τις ερωτήσεις, αναδεικνύεται η αμφισβήτηση της αντικειμενικότητας των αποτελεσμάτων, υπό το πρίσμα των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων. Ομοίως και για τους στόχους που θέτει ο οργανισμός, υπάρχει προβληματισμός ως προς τη ρεαλιστικότητα και την εφικτή επίτευξη τους. Η πεποίθηση ότι οι ετήσιοι στόχοι του τμήματος θα πρέπει να συναποφασίζονται με τους αξιολογητές και να καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες του κάθε εργαζόμενου, είναι ομόφωνη.

Συνοψίζοντας, τείνει να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητή, με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται δίκαιεςπρακτικές, όπως η ίση κατανομή των ευθυνών και των καθηκόντων, καθώς και η δυνατότητα του κάθε τμήματος να καθορίζει συγκεκριμένους και εφικτούς στόχους. Η διαδικασία της συνέντευξης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, τείνει να έχει μικρότερη αποδοχή εκ μέρους των ερωτηθέντων.

Οι εργαζόμενοι είναι επίσης δεκτικοί στην επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, με στόχο την αναγνώριση των εκπαιδευτικών τους αναγκών και νιώθουν ασφάλεια όταν είναι πλήρως ενημερωμένοι για τις διαδικασίες που ακολουθούνται καθώς και όταν η αξιολόγηση πραγματοποιείται από καταρτισμένους αξιολογητές.

Εν κατακλείδι, μέσα από τη συγκεκριμένη έρευνα αναδείχθηκε ο παράγοντας της εργασιακής ανασφάλειας και η επίδραση του στην διαμόρφωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης. Σαφέστατα, η αντίληψη περί «ατιμωρησίας» που για πολλά χρόνια επικρατούσε στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να εξλειφθεί και μέσα από αδιάβλητες και αντικειμενικές διαδικασίες να αναδειχθούν τα στελέχη εκείνα που με την εμπειρία και τις

ικανότητες τους, αλλά και με τη σωστή καθοδήγηση και επιμόρφωση, θα επιφέρουν την αναγκαία αλλαγή στη δημόσια διοίκηση.

### **Προτάσεις πολιτικής**

Η σαφής ενημέρωση των διαδικασιών και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης τους, η σύνδεση αυτών με τις ιδιαιτερότητες του αντικειμένου της εργασίας τους, καθώς και η ύπαρξη διαφοροποιημένων κριτηρίων απόδοσης, προσαρμοσμένων στις ανάγκες και δυνατότητες κάθε τμήματος ξεχωριστά, αποτελούν τα μέσα για την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης.

Ειδικά για την περίπτωση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα, η διαφοροποίηση αυτή κρίνεται επιβεβλημένη, δεδομένης τόσο της ιδιομορφίας της δράσης των δομών όσο και της ποικιλομορφίας του προσωπικού που τη στελεχώνει (π.χ. εργάτες καθαριότητας, τεχνίτες, διοικητικό, εκπαιδευτικό προσωπικό κλπ.). Επίσης, η εκπαίδευση αξιολογητών αλλά και αξιολογούμενων τόσο στη διαδικασία της αξιολόγησης όσο και σε αυτή της στοχοθεσίας και η περαιτέρω συμμετοχή τους στις διαδικασίες αυτές, προτείνονται ως τρόποι ενίσχυσης της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και είναι μόνο μερικές από τις επισημάνσεις στις οποίες καταλήγει η συγκεκριμένη έρευνα.

Το κριτήριο της δικαιοσύνης, θα λέγαμε ότι είναι η σημαντικότερη παράμετρος και πρέπει να διέπει όλες τις μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, ιδιαίτερα στον δημόσιο τομέα, όπου η κυρίαρχη αντίληψη είναι η αναξιοκρατία και οι αδιαφανείς διαδικασίες. Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με αμεροληψία, από καταρτισμένους αξιολογητές που έχουν γνώση των διαδικασιών και τις απαραίτητες ικανότητες για να ανιχνεύουν αδυναμίες σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο και να προβαίνουν σε δράσεις για τη βελτίωσή τους.

Επιπλέον, όταν μια «κακή» αξιολόγηση συνδέεται με τη θέση εργασίας του αξιολογούμενου, δημιουργείται άγχος και ενισχύεται το αίσθημα της ανασφάλειας. Ο νόμος σήμερα, προβλέπει πλήρη αιτιολόγηση των υψηλόβαθμων και χαμηλόβαθμων αξιολογήσεων από τους αξιολογητές. Θα ήταν ωφέλιμο, αντί των κυρώσεων, να προτείνονται βελτιωτικά μέτρα και εξατομικευμένη εκπαίδευση. Επιπλέον, η συμβολή εξειδικευμένων συμβούλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια πρόταση που πρέπει να εξεταστεί προσεκτικά, με την προϋπόθεση ότι διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες να διακρίνουν τις ιδιαίτερες ικανότητες των εργαζομένων και να τους τοποθετούν σε θέσεις εργασίας οι οποίες ταιριάζουν στις γνώσεις και τις κλίσεις τους, προσφέροντας στον οργανισμό θετικά αποτελέσματα και αύξηση της παραγωγικότητας.

### **Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας**

Οι αλλαγές που επέφερε ο Ν.4369/16, δεν αφορούσε μόνο στην αξιολόγηση των εργαζομένων αλλά επιπλέον στη μέθοδο, τις διαδικασίες αξιολόγησης, τους όρους και τις προϋποθέσεις ανάδειξης προϊσταμένων. Στην παρούσα έρευνα περιοριστήκαμε μόνο στην αξιολόγηση των εργαζομένων, τα κριτήρια διασφάλισης και τις αντιλήψεις αυτών για το ισχύον σύστημα χωρίς ωστόσο να εμβαθύνουμε περαιτέρω στο «γιατί» οι τάσεις αυτές διαμορφώνονται.

Τεύχος 4, Αρ. 1

Επίσης, ένας περιοριστικός παράγοντας της παρούσας έρευνας υπήρξε το δείγμα της, το οποίο στο σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων στην χώρα μας, σαφώς δεν μπορεί να θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Εάν και επιχειρήθηκε η όσο το δυνατόν καλύτερη αποτύπωση της ποικιλομορφίας του προσωπικού του δημοσίου στο συγκεκριμένο δείγμα (αφού έλαβαν μέρος εργαζόμενοι διαφόρων ειδικοτήτων από όλες τις κατηγορίες εκπαίδευσης), εντούτοις η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων στον πληθυσμό της έρευνας φαίνεται μάλλον απαγορευτική.

Παρόλα αυτά, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας μπορούν να αποτελέσουν σε ένα βαθμό, ένδειξη για την τάση που έχει διαμορφωθεί αναφορικά με τις αντιλήψεις και τη στάση των εργαζομένων στις δομές του δημοσίου για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους και μπορεί να αποτελέσει τη βάση για περαιτέρω έρευνα στο πεδίο αυτό.

Παρά τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν παραπάνω, συντελέστηκε μια πρώτη προσπάθεια καταγραφής των απόψεων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους μετά τις πρόσφατες νομοθετικές μεταρρυθμίσεις. Το γεγονός ότι διενεργήθηκε μετά την πρώτη εφαρμογή του νέου νόμου για το θεσμό της αξιολόγησης και μόλις λίγα χρόνια μετά από μια σειρά νομοθετικών ρυθμίσεων που κλόνισαν το αίσθημα ασφάλειας και σιγουριάς που προσέφερε μέχρι πρότινος ο ελληνικός δημόσιος τομέας, έδωσε τη δυνατότητα να καταγραφούν οι πρώιμες αντιδράσεις των εργαζομένων για τη νέα διαδικασία, οι οποίες είναι σαφώς επηρεασμένες από το συγκείμενο.

Η εκ νέου διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων, όταν πλέον το σύστημα θα έχει δοκιμαστεί και καθιερωθεί στη διοικητική πρακτική, θα μπορούσε πιθανά να αναδείξει τάσεις και αντιλήψεις οι οποίες δεν καταγράφηκαν σε πρώτο χρόνο.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι το θεσμικό πλαίσιο που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο, έχει δεχτεί πληθώρα τροποποιήσεων και διορθωτικών αλλαγών, σε μια προσπάθεια της Δημόσιας Διοίκησης να βελτιώσει και να απλοποιήσει τις διαδικασίες. Πρωταρχικό μέλημα, πρέπει να είναι – κυρίως – η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης που θα χαίρει καθολικής αποδοχής από το σύνολο των εργαζομένων.

Η τελευταία τροποποίηση του θεσμικού πλαισίου, θεσμοθετήθηκε με τον Ν. 4940/22, βάσει του οποίου, οι κυριότερες αλλαγές αφορούν στη συγκρότηση ανεξάρτητης επιτροπής αξιολόγησης και συμβούλων ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η εφαρμογή των νέων τροποποιήσεων, προβλέπεται να ξεκινήσει εντός του 2024 και αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για το εργασιακό έτος 2023.

Ειδικότερα, η εξέταση της επίδρασης των παραγόντων της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας στη διαμόρφωση της στάσης και των αντιλήψεων των εργαζομένων του στενού δημοσίου και ευρύτερου δημοσίου τομέα, για το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους, πέρα από τη θεωρητική της αξία, μπορεί να αναδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη και σε πρακτικό επίπεδο, δεδομένου ότι στην παρούσα φάση ο δημόσιος διάλογος και δη ο διάλογος αναφορικά με τον εκσυγχρονισμό της ελληνικής δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού της είναι πιο επίκαιρος από ποτέ.



**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α:**  
**Έλεγχος Υποθέσεων της μελέτης**

Οι ακόλουθες υποθέσεις, ελέγχθηκαν με βάση τα δεδομένα που συλλέχθηκαν για την επίτευξη του στόχου της μελέτης:

**H1:** Υπάρχει σημαντική και αρνητική σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης και της δικαιοσύνης – διαφάνειας των διαδικασιών.

**H2:** Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους δεν συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα

**H3:** Υπάρχει σημαντική και αρνητική σχέση μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης και της επαγγελματικής τους εξέλιξης.

**H4:** Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης με την προσδοκία για βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης.

**H5:** Οι εργαζόμενοι δεν έχουν πλήρη γνώση των διαδικασιών που ακολουθούνται καθώς και των αποτελεσμάτων, σχετικά με την υπάρχουσα πρακτική αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού.

**H6:** Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κριτήρια και την διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται εργαζομένων είναι χαμηλά.

**H7:** Υπάρχει αρνητική σχέση μεταξύ των αξιολογούμενων και των αξιολογητών.

**ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΛΕΓΧΟΥ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΣΤΟΧΩΝ - ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

**ΠΙΝΑΚΑΣ Α.1. ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ**

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΣΤΟΧΟΙ	ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΥΠΟΘΕΣΗ	ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΑΝΑΛΥΣΗΣ	ΑΠΟΡΡΙΨΗ / ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΥΠΟΘΕΣΗΣ
Ε.Σ.1: Διερεύνηση της σχέσης της ικανοποίησης των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης και αποτύπωση των αντιλήψεων περί	ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΚΑΙ Ο ΒΑΘΜΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	H0: Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στις διαδικασίες αξιολόγησης συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης τους. <b>H1: Η αντιλαμβανόμενη δικαιοσύνη στις</b>	INDEPENDENT SAMPLES T-TEST	ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0  <b>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H1</b>

<p>αδιαφάνειας και δικαιοσύνης των διαδικασιών</p>		<p>διαδικασίες αξιολόγησης δεν συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα της αξιολόγησης.</p>		
		<p>H0: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα H2: Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους δεν συσχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση των εργαζομένων από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα</p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0 ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H2</p>
<p>ΕΣ2:Διερεύνηση της συμμετοχής στην</p>		<p>H0: Υπάρχει σημαντική συσχέτιση της συμμετοχής των</p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0</p>

<p>αξιολόγηση και της αντίληψης των εργαζομένων για επαγγελματική ανέλιξη και βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης</p>		<p>εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης με την προσδοκία για επαγγελματική εξέλιξη <b>H3: Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης με την προσδοκία για επαγγελματική εξέλιξη</b></p>		<p><b>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H3</b></p>
		<p>H0: Υπάρχει σημαντική συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης με την προσδοκία για βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης <b>H4: Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση της συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης με την προσδοκία για βελτίωση της ατομικής τους απόδοσης.</b></p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p><b>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0 ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H4</b></p>
<p><b>ΕΣ3:Διερεύνηση του επιπέδου ικανοποίησης</b></p>	<p><b>ΕΝΟΤΗΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ 1 &amp;2</b></p>	<p><b>H0. Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κριτήρια και</b></p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p><b>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0</b></p>

<p>των εργαζομένων από την συμμετοχή τους στις διαδικασίες αξιολόγησης</p>		<p>την διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται εργαζομένων είναι χαμηλά. <b>H5. Το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τα κριτήρια και την διαδικασία αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι υψηλά.</b></p>		<p><b>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H5</b></p>
<p>ΕΣ3:Διερεύνηση της συσχέτισης της συμμετοχής στην αξιολόγηση και της ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες και την πρακτική αξιολόγησης που ακολουθείται</p>		<p>H0 Υπάρχει σημαντική συσχέτιση της ανασφάλειας που νιώθουν οι αξιολογούμενοι με την ενημέρωση που έχουν για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. <b>H6: Δεν υπάρχει σημαντική συσχέτιση της ανασφάλειας που νιώθουν οι αξιολογούμενοι με την ενημέρωση που έχουν για τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.</b></p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p>ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0 <b>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H6</b></p>
<p>ΕΣ3:Διερεύνηση της σχέσης αξιολογητή - αξιολογούμενου</p>		<p><b>H0. Υπάρχει σημαντική συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σχέση τους με τους αξιολογητές.</b></p>	<p>INDEPENDENT SAMPLES T-TEST</p>	<p><b>ΑΠΟΡΡΙΨΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ H0</b> ΕΠΙΒΕΒΑΙΩΣΗ ΤΗΣ ΥΠΟΘΕΣΗΣ</p>

		<b>Η7. Δεν Υπάρχει σημαντική συσχέτιση της ικανοποίησης των εργαζομένων από τη σχέση τους με τους αξιολογητές.</b>		<b>H7</b>
--	--	--	--	-----------

**Βιβλιογραφία****Ξένη Βιβλιογραφία**

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*, 3<sup>rd</sup> edition. United States: Pearson Prentice Hall
- Armstrong, M. (2000). *Performance Management -key Strategies and practical guidelines*, 3<sup>rd</sup> edition. Kogan Page
- Boswel W. R., and Boudreau, J. W. (2002). Sarating the developmental and evaluative performance appraisal uses, *Journal of Buepsiness & Psychology* 16(3): 391–412.
- Divandari, A. (2008). Providing comprehensive system design and performance appraisal of staff banking system (bank samples nation). *Journal of Industrial Management Science* 3(5): 103-115.
- Iseris, G. (2016). Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. *International Journal of language, Translation and Intercultural Communication* 5: 175-189.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., and Murphy, K. R. (1978). Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology* 63(6): 751–754.
- Levy, P. E., and Williams, J. R. (1998). The role of perceived system knowledge in predicting appraisal reactions, job satisfaction, and organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior* 19(1): 53–65.
- Narcisse, S. and Harcourt, M. (2008). Employee Fairness Perceptions of Performance Appraisal: A Saint Lucian Case Study. *The International Journal of Human resource Management* 19(6): 1152 – 1169.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. and Wright, P. M. (2019). *Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Thomas, G.E. (1999). Leaderless supervision and performance appraisal: A proposed research agenda. *Human Resource Development Quarterly* 10: 92-94.

**Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Desller, G. (2015). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. 2<sup>η</sup> έκδοση. Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαναστασίου, Κ.& Παπαναστασίου, Ε. (2005). Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής έρευνας. Λευκωσία.
- Σπανού, Κ. (2014). Συντονισμός ερευνητικού έργου «Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση κατά τη διάρκεια της κρίσης». Ερευνητική Έδρα Ιδρύματος Α. Γ. Λεβέντη.

**Νομοθετικό πλαίσιο**

Προεδρικό Διάταγμα 318/1992 - ΦΕΚ 161/Α/25-9-1992

Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών - πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης - και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4024 ΦΕΚ Α' 226/27.10.2011

Τεύχος 4, Αρ. 1

Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4250 ΦΕΚ Α' 74/26.3.2014

Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις

ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 4369 ΦΕΚ Α' 33/27-2-2016

Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια – αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις

### **Διαδικτυακές πηγές**

[www.ypes.gov.gr](http://www.ypes.gov.gr)

[www.apografi.gov.gr](http://www.apografi.gov.gr)

[www.performance-appraisal.com](http://www.performance-appraisal.com)