



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &**  
**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ**  
**ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ**  
**ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ –**  
**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ»**

**Μαρία Λιάσκου**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

**Πειραιάς, 2017**





**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ  
ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.  
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &  
ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**«ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ  
ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ. ΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ  
ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ –  
ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΟΜΕΝΗ ΜΕΡΑ»**

**Μαρία Λιάσκου, Α.Μ.: 10113**

Επιβλέπων: Alina Hyz, Καθηγήτρια,  
ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ., Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ. για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

**Πειραιάς, 2017**





**M.Sc. IN  
«PUBLIC ECONOMICS  
AND POLICY»**

**PIRAEUS UNIVERSITY OF  
APPLIED SCIENCES  
DEPARTMENT OF  
ACCOUNTING & FINANCE**



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

**«EVALUATION OF PERSONNEL APPRAISAL IN HELLENIC  
PUBLIC ADMINISTRATION. A CRITICAL REVIEW OF  
CURRENT PROCEDURES AND DIRECTIONS –  
POSSIBILITIES FOR THE NEXT DAY»**

**Maria Liaskou, R.N.: 10113**

Supervisor: Alina Hyz, Professor,  
Piraeus University of Applied Sciences, Department of Accounting and Finance

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance  
of the Piraeus University of Applied Sciences (T.E.I of Piraeus)  
in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy.

**Piraeus, Greece, 2017**



*Στον γιό μου Αντώνη*





## Ευχαριστίες

Με την παρούσα εργασία ολοκληρώνεται η προσπάθεια που έγινε στο πλαίσιο των σπουδών μου, στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ και ΠΟΛΙΤΙΚΗ» του Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Πειραιά, μία διαδικασία η οποία αποδείχθηκε αρκετά επίπονη.

Με την εργασία αυτή επιδιώκεται η ανάλυση και βαθύτερη κατανόηση μιας ουσιώδους διοικητικής διαδικασίας που απαντάται τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα. Η συναντίληψη των εργαζομένων και οι ισχύουσες πρακτικές της διαδικασίας «αξιολόγησης της απόδοσης» στο Ελληνικό Δημόσιο, οι προκλήσεις που τίθενται και η αναγκαία προσαρμογή αποτελούν το περίγραμμα της στατιστικής έρευνας που διενεργήθηκε, σε μία προσπάθεια να ανιχνευθούν και να αναλυθούν οι κομβικοί παράγοντες της διαδικασίας.

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω την Καθηγήτρια και επόπτη της εργασίας κ<sup>α</sup> Alina Hyz για τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και την υποστήριξη της προσπάθειάς μου. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον καθηγητή κ. Θεόδωρο Παπαηλία, Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για την παρότρυνσή του. Ομοίως, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω το σύνολο των καθηγητών που με τη διδασκαλία τους κατά τη διάρκεια των σπουδών μας εμπέδωσαν σημαντικές γνώσεις, βοήθησαν στην ανάπτυξη της γνώσης μας και εμμέσως βοήθησαν για τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Ιδιαίτερος ευχαριστώ τον σύζυγο μου για την βοήθειά του στην στατιστική επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας μέσω του EXCEL.

Τέλος θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες στην συμμαθήτριά μου κ<sup>α</sup> Πανδώρα Κουνιάκη και στον κ. Γεώργιο Μέσκο για την αμέριστη στήριξη και συμπαράστασή τους στην διεξαγωγή της έρευνας με την παρότρυνση σημαντικού αριθμού υπαλλήλων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους να συμμετάσχουν σε αυτήν και ελεύθερα να εκφράσουν τις απόψεις τους, καθώς και για τις παρατηρήσεις – εισηγήσεις που υπέβαλλαν στο αρχικό στάδιο «πιλότος».



# **Αξιολόγηση της Απόδοσης των υπαλλήλων στο Ελληνικό Δημόσιο. Κριτική ανασκόπηση υφιστάμενων διαδικασιών και κατευθύνσεις – δυνατότητες για την επόμενη μέρα**

## **Περίληψη**

Ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα και οι δημόσιοι υπάλληλοι ως φορείς αυτής υπόκεινται σε έντονη κριτική. Η «αξιολόγηση της απόδοσης» είναι μία σύνθεση διεργασιών, απαραίτητη ως «εργαλείο» για την ανάπτυξη και βελτίωση των υπαλλήλων και εν τέλει των ίδιων των Φορέων της Δημόσιας Διοίκησης.

Οι συνεχείς πρωτοβουλίες κατά τα τελευταία έτη για την συγκρότηση ενός ενιαίου και ομοιόμορφου πλαισίου «συστήματος αξιολόγησης», το οποίο θα αλληλεπιδρά με τις διαδικασίες στοχοθεσίας και επιλογής προϊσταμένων, δεν καρποφόρησαν. Αναμφισβήτητα, ο ρόλος του αξιολογητή είναι ιδιαίτερα σημαντικός. Μολαταύτα, διαπιστώνεται ότι τα σύγχρονα μοντέλα αξιολόγησης υιοθετούν στάδια τα οποία προάγουν την αυτογνωσία και τη συνεργασία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, η έννοια και η λειτουργία της αξιολόγησης εδραιώνεται πλέον επί περιγραμμάτων θέσης εργασίας και συνδέεται με τη στοχοθεσία του φορέα, πάνω δε στα αποτελέσματά της στοιχειοθετούνται οι βαθμολογικές προαγωγές και η ανταμοιβή (χρηματική ή μη) των υπαλλήλων. Η ανάπτυξη και εγκαθίδρυση ενός ικανού, αντικειμενικού και αποδοτικού συστήματος προαπαιτεί την αναστολή των παραγόντων που δρουν ανασχετικά. Η αειφορία πρέπει να διέλθει μέσα από ειλικρινή επικοινωνία μεταξύ των πολιτικών ηγεσιών, των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και των πολιτών τους οποίους η Δημόσια Διοίκηση υπηρετεί.

Το αρχικό μέρος της εργασίας εκτείνεται στα αποτελέσματα της βιβλιογραφικής έρευνας. Παρουσιάζονται συνοπτικά έννοιες που έχουν αποδοθεί για τον ορισμό της «αξιολόγησης» και τα χαρακτηριστικά των συστημάτων αξιολόγησης καθώς επίσης αναφέρονται τα πλεονεκτήματα της ανάπτυξης ενός συστήματος αξιολόγησης. Περαιτέρω, γίνεται αναδρομή στην φυσιογνωμία και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τον Δημόσιο υπάλληλο από τους αντίστοιχους στον ιδιωτικό τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρατίθεται η διαχρονική εξέλιξη του νομοθετικού πλαισίου και παρουσιάζεται το (έως πρότινος) ισχύον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των

δημοσίων υπαλλήλων. Επίσης, αναλύονται συνοπτικά οι διαδικασίες για την επιλογή και την αξιολόγηση των προϊσταμένων καθώς και το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων όπως προσαρμόστηκε στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Κατά τον χρόνο εκπόνησης της παρούσας εργασίας, (άνοιξη – φθινόπωρο 2016) ψηφίστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης [N.4369/2016] το οποίο όμως δεν έχει τεθεί ακόμα σε εφαρμογή. Στο τέλος του κεφαλαίου παρέχεται κριτικός σχολιασμός του υφιστάμενου πλαισίου και συνοπτική αναφορά στα συστήματα αξιολόγησης που αναπτύχθηκαν και λειτουργούν σε ευρωπαϊκές χώρες αλλά και στις ΗΠΑ.

Η έρευνα διεξήχθη με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου, δομημένου σε τρεις ενότητες που στοχεύουν, αφενός μεν στην επισκόπηση και αποτίμηση της γνώμης που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι για την αξιολόγηση της απόδοσης αφετέρου δε, στη διερεύνηση και ανάλυση της άποψής τους επί προτύπων απασχόλησης και εργασιακής κουλτούρας που εισάγεται μέσα από τα σύγχρονα μοντέλα αξιολόγησης. Είναι εξόχως σημαντικό να αναφερθεί ότι το ερωτηματολόγιο πρέπει να χαρακτηρίζεται από πληρότητα, σαφήνεια και συνοχή ώστε η επιλογή των απαντήσεων να είναι ευχερής, προσιτή και ξεκάθαρη.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας και στοιχεία σχετικά με την κατασκευή του ερωτηματολογίου και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Η ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων (γραφήματα, διαγράμματα) έγινε με χρήση του προγράμματος EXCEL. Παρέχονται επίσης αναγκαία στοιχεία θεωρίας για τον υπολογισμό της στατιστικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών (ποιοτικές μεταβλητές διάταξης), βασιζόμενη στους συντελεστές Pearson και Spearman. Η ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται διεξοδικά στο έκτο κεφάλαιο, ακολουθώντας τη δομή του ερωτηματολογίου, ενώ σε κάθε στάδιο παρέχεται ουσιαστικός σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

Στο τελευταίο (έβδομο) κεφάλαιο συνοψίζονται τα ευρήματα της έρευνας. Η σύνοψη μας οδηγεί στο γενικότερο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη επίγνωση της ευθύνης τους αλλά και γνώση της αναγκαιότητας για μετεξέλιξη – μεταμόρφωση της δημόσιας διοίκησης.

**Σημαντικοί Όροι:** Αξιολόγηση Απόδοσης, Δημόσιοι υπάλληλοι, Στοχοθεσία, Περιγράμματα θέσης εργασίας, κατασκευή ερωτηματολογίου, συσχέτιση μεταβλητών, συντελεστές Spearman και Pearson.

# **Evaluation of personnel appraisal in Hellenic Public Administration. A critical review of current procedures and directions – possibilities for the next day.**

## **Abstract**

The *modus operandi* of the Public Administration in Greece and public servants as empowering bodies are subject to intense criticism. The "performance assessment" is a composition of processes, a necessary "tool" for the development and improvement of employees themselves and ultimately of the Public Administration Organisations.

Ongoing initiatives in recent years for the establishment of a single and uniform framework of a "performance appraisal system", which will interact with the organisation's goals and the middle-upper level managers' selection process, were unsuccessful. Undoubtedly, the role of personnel assessor is particularly important. Nevertheless, it is clear that contemporary appraisal models adopt steps that promote self-awareness and cooperation between the assessor and those assessed. In the modern work environment, the meaning and function of "personnel appraisal" is now established on work profiles linked to the Organisation's goals whereas, upon its results are based employees' promotions and reward (financial or otherwise). The development and establishment of a competent, objective and efficient system requires measures to suspend those factors which pose obstacles. Sustainable development must pass through honest communication between political leaders, public servants and citizens whom the Public Administration serves.

The initial part of the thesis covers the outcome of literature review. There are presented in brief concepts that have been attributed to the definition of "assessment" (appraisal) as well as the characteristics of appraisal systems; there are also mentioned the benefits of developing an appraisal system. Further, are reviewed the character and particular characteristics that differentiate public servants from private sector employees.

In the fourth chapter is presented the timeless evolution of the legislative framework and is presented the performance assessment system (in force until very recently). The procedures to select and evaluate the performance of middle-upper level staff are also

discussed as well as the Management by Objectives system, as they are adopted for use in the Hellenic Public Administration. A new legislation on personnel appraisal [law n° 4369/2016] came into force at a time that the present thesis was in analysis-writing phase (spring - autumn 2016); though, this new system has not yet been implemented. At the end of the chapter it is provided a critical commentary of the existing framework and a brief review of the appraisal systems developed and in use in European countries as well as in the US.

The survey was conducted using the questionnaire method, structured in three sections aimed, to overview and evaluate the opinion that public servants have for "performance assessment" as well as to obtain an insight on their views on employment standards and the work cultures introduced through the modern appraisal models. It is extremely important to note that a questionnaire should be characterized by completeness, clarity and coherence so that the selection of answer to be handy, definite and comprehensive.

The fifth chapter discusses the research methodology and data relating to the construction of the questionnaire and the expected results. The analysis and presentation of results (graphs, charts) was performed using EXCEL. Relevant theoretical data related to statistical correlation between two variables (qualitative variables), and the procedure to calculate the correlation based on Pearson's and Spearman's coefficients are also provided. The analysis and presentation of results is thoroughly detailed in chapter six, following the structure of the questionnaire, whereas in each stage results are discussed.

In the last (seventh) chapter the findings of our research are summarized. The summary leads us to an overall conclusion that public servants are fully aware of their responsibility and posses necessary knowledge of the need for transformation – evolution of the public administration.

**Keywords:** Performance Appraisal, Public servants, Goals, work profile, questionnaire construction, correlation of variables, Spearman and Pearson coefficients.

## Περιεχόμενα

Περίληψη –Λέξεις κλειδιά

Abstract – Keywords

Κατάλογος Πινάκων

Κατάλογος Διαγραμμάτων

|  |    |
|--|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων</b> .....                 | 01 |
| 1.1 Εισαγωγή .....   | 01 |
| 1.2 Η έννοια της Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων .....                  | 02 |
| 1.3 Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων .....  | 03 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Συστήματα αξιολόγησης</b> .....                                   | 05 |
| 2.1 Σύγχρονα και παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης .....                           | 05 |
| 2.2 Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης .....                                  | 06 |
| 2.3 Αναγκαία στάδια για τη δημιουργία μίας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης .....  | 07 |
| 2.4 Ο αξιολογητής.....   | 08 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. Νομοθετικό καθεστώς στον Ελληνικό δημόσιο τομέα</b> .....         | 11 |
| 3.1 Δημόσια Διοίκηση – Η φυσιολογία του Δημοσίου Υπαλλήλου .....                 | 11 |
| 3.2 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι κατά την εργασία τους .....                            | 13 |
| 3.3 Ηθικές – Υλικές αμοιβές Δημοσίων Υπαλλήλων .....                             | 13 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η αξιολόγηση των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα</b> .....         | 15 |
| 4.1 Το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων .....                   | 15 |
| 4.2 Νομοσχέδιο Υπουργείου ΔΜΗΔ για την αξιολόγηση (Ιανουάριος 2015) .....        | 18 |
| 4.3 Επιλογή και αξιολόγηση προϊσταμένων .....                                    | 19 |
| 4.4 Το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων στο Ελληνικό Δημόσιο .....                  | 20 |
| 4.5 Κριτικός σχολιασμός του υφιστάμενου (απερχόμενου) πλαισίου αξιολόγησης ..... | 22 |
| 4.6 Το νέο (ενιαίο) πλαίσιο στο Ελληνικό Δημόσιο .....                           | 26 |
| 4.7 Η αξιολόγηση της απόδοσης υπαλλήλων στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ .....           | 28 |

|  |    |
|--|----|
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η Έρευνα</b> .....  | 33 |
| 5.1 Σκοπός έρευνας .....   | 33 |
| 5.2 Κατασκευή του ερωτηματολογίου .....  | 33 |
| 5.3 Ερευνητικά ερωτήματα .....   | 36 |
| 5.4 Μεθοδολογία της έρευνας.....   | 37 |
| 5.5 Η επεξεργασία – ανάλυση των δεδομένων .....  | 38 |
| 5.6 Συσχέτιση δύο μεταβλητών .....   | 41 |
| 5.6.1 Στοιχεία θεωρίας .....   | 41 |
| 5.6.2 Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson .....   | 43 |
| 5.6.3 Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman .....  | 44 |
| 5.6.4 Ο έλεγχος ορθότητας της υπόθεσης ύπαρξης συσχέτισης .....  | 45 |
| <br>   |    |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. Αποτελέσματα – Ανάλυση έρευνας</b> .....  | 47 |
| 6.1 Δημογραφικά στοιχεία .....   | 47 |
| 6.1.1 Φύλλο και Ηλικιακή κατανομή .....  | 47 |
| 6.1.2 Θέση εργασίας (διοίκηση – ευθύνη – υπαλληλικός βαθμός) .....   | 47 |
| 6.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης .....  | 50 |
| 6.1.4 Έτη εργασίας και υπηρεσιακός βαθμός υπαλλήλων .....  | 51 |
| 6.2 Ανάλυση δεδομένων έρευνας .....  | 53 |
| 6.2.1 Γνώση της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης .....   | 53 |
| 6.2.2 Κριτική επισκόπηση της υφιστάμενης διαδικασίας στον δημόσιο τομέα ..   | 56 |
| 6.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της αξιολόγησης .....   | 60 |
| 6.2.3.1 Τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή .....   | 61 |
| 6.2.3.2 Το έντυπο αξιολόγησης .....  | 65 |
| 6.2.4 Διερεύνηση παραμέτρων πραγμάτωσης της αξιολόγησης (όργανο –<br>δημιουργικός διάλογος – αυτοαξιολόγηση) .....   | 68 |
| 6.2.4.1 Όργανο πραγμάτωσης διαδικασίας αξιολόγησης .....   | 68 |
| 6.2.4.2 «Δημιουργικός διάλογος» .....  | 70 |
| 6.2.4.3 «Αυτοαξιολόγηση» υπαλλήλων .....   | 71 |
| 6.2.5 Διασύνδεση της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο<br>διοικητικών διαδικασιών .....  | 72 |
| 6.2.5.1 Διασύνδεση της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης εργασίας<br>και το σύστημα προσλήψεων-μεταθέσεων, τη στοχοθεσία<br>του φορέα και τη διοικητική προαγωγή του υπαλλήλου ..... | 72 |



|  |   |            |
|--|---|------------|
| 6.2.5.2  | Διασύνδεση της αξιολόγησης με μισθολογικές διαφοροποιήσεις, τη παροχή χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών καθώς και την επιμόρφωση των υπαλλήλων ..... | 77         |
| 6.2.5.3  | Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα του υπαλλήλου.....  | 84         |
| 6.2.5.4  | Διασύνδεση της αξιολόγησης με απόλυση υπαλλήλου .....   | 90         |
| 6.2.6  | Θεσμοθέτηση ποσοστού «άριστων» υπαλλήλων .....  | 93         |
| 6.3  | Σύγκριση υπολογισθέντων συσχετίσεων με τις μεθόδους Pearson και Spearman ...  | 94         |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. Συμπεράσματα .....</b>                                      |   | <b>97</b>  |
| 7.1  | Αποτελέσματα έρευνας – η στάση των συμμετεχόντων .....  | 97         |
| 7.2  | Η «αξιολόγηση της απόδοσης» ως θεσμός στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα .....   | 100        |
| 7.3  | Εφαρμογή αξιολόγησης στο Ελληνικό Δημόσιο – Συμπεράσματα έρευνα .....   | 104        |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄ - Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....</b>                         |   | <b>107</b> |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄ - Εισηγήσεις προτάσεις συμμετεχόντων στην έρευνα .....</b> |   | <b>113</b> |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>  |   | <b>125</b> |

## Κατάλογος Πινάκων

|      |   |    |
|------|---|----|
| 5.1  | Παράδειγμα υπολογισμού τιμής συσχέτισης με τη μέθοδο Spearman (EXCEL) ...   | 40 |
| 5.2  | Παράδειγμα εφαρμογής φίλτρων στο EXCEL .....  | 41 |
| 5.3  | Παράδειγμα υπολογισμού συντελεστή συσχέτισης Pearson .....  | 43 |
| 5.4  | Παράδειγμα υπολογισμού συντελεστή συσχέτισης Spearman .....   | 44 |
| 5.5  | Παράδειγμα υπολογισμού σειράς κατάταξης (υπολογισμός συντελ. Spearman) ...  | 45 |
| 6.1  | Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης) .....   | 54 |
| 6.2  | Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης) .....  | 55 |
| 6.3  | Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης .....  | 59 |
| 6.4  | Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης .....  | 59 |
| 6.5  | Αναγκαιότητα για εξειδικευμένη γνώση των διενεργούντων την αξιολόγηση .....   | 63 |
| 6.6  | Επισκόπηση επίδρασης εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία αξιολόγησης (σκοπιμότητα προσαρμογής εντύπου ανάλογα με το εργασιακό αντικείμενο) ..... | 66 |
| 6.7  | Επισκόπηση επίδρασης εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία αξιολόγησης (καταλληλότητα εντύπου) .....   | 66 |
| 6.8  | Όργανο πραγμάτωσης διαδικασίας αξιολόγησης .....  | 69 |
| 6.9  | Αξιολόγηση προσωπικού με διαδικασία «Δημιουργικού Διαλόγου» .....   | 70 |
| 6.10 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο I – (διασύνδεση με περιγράμματα θέσης και προσλήψεις) .....       | 72 |
| 6.11 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο II – (διασύνδεση με στοχοθεσία) .....                             | 73 |
| 6.12 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο III – (διασύνδεση με επιλογή σε θέσεις διοίκησης) .....           | 73 |
| 6.13 | Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 15.1 – 15.2 – 15.3 .....  | 76 |
| 6.14 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (βασικό μισθό) .....   | 78 |
| 6.15 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (επιμόρφωση-κατάρτιση) .....   | 79 |
| 6.16 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (χρηματικό bonus) .  | 81 |
| 6.17 | Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (μη χρηματική ανταμοιβή) .....   | 82 |
| 6.18 | Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 18.3 με 18.2–18.4–18.5 .....  | 83 |

|  |    |
|--|----|
| 6.19 Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη κινητικότητα υπαλλήλων<br>(γενική θεώρηση) .....                                   | 85 |
| 6.20 Διερεύνηση διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα υπαλλήλων<br>που υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας ..... | 86 |
| 6.21 Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη κινητικότητα υπαλλήλων<br>που υπολείπονται των απαιτήσεων της θέσης εργασίας ..... | 87 |
| 6.22 Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 15.4 με 19.1 – 19.2 καθώς και<br>19.1 με 19.2] .....  | 89 |
| 6.23 Αξιολόγηση και Απόλυση υπαλλήλων που υπολείπονται σταθερά της θέσης<br>εργασίας .....   | 91 |
| 6.24 Ακαδημαϊκό επίπεδο στελεχών που κρίνουν σκόπιμη τη διασύνδεση<br>αξιολόγησης & απόλυσης .....                                   | 91 |
| 6.25 Εργασιακή εμπειρία στελεχών που κρίνουν σκόπιμη τη διασύνδεση<br>αξιολόγησης & απόλυσης .....                                   | 92 |
| 6.26 Διερεύνηση σκοπιμότητας καθιέρωσης ορίου για τη κρίση υπαλλήλου ως<br>«άριστου» .....   | 94 |
| 6.27 Συντελεστές συσχέτισης υπολογισθέντες με τη μέθοδο του Pearson .....  | 94 |
| 6.28 Συντελεστές συσχέτισης υπολογισθέντες με τη μέθοδο του Spearman .....   | 95 |
| 6.29 Επίπεδα εμπιστοσύνης στατιστικής συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών .....  | 96 |
| 6.30 Έλεγχος στατιστικής εμπιστοσύνης συσχετίσεων της (παρούσας) έρευνας .....   | 96 |

## Κατάλογος Διαγραμμάτων

|      |   |    |
|------|---|----|
| 4.1  | Στάδια καθορισμού στόχων στο Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων .....                            | 22 |
| 4.2  | Διασύνδεση αξιολόγησης-στοχοθεσίας υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας .....  | 30 |
| 5.1  | Παραδείγματα διαγραμμάτων διασποράς (γραμμική και μη γραμμική συσχέτιση) .....              | 42 |
| 6.1  | Κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα .....   | 47 |
| 6.2  | Κατανομή συμμετεχόντων ανά θέση διοίκησης – ευθύνης (θέση εργασίας) .....                   | 48 |
| 6.3  | Ανάλυση θέσης εργασίας – ευθύνης και Φύλλου στελεχών .....                                  | 49 |
| 6.4  | Ανάλυση μορφωτικού επιπέδου και συσχέτιση με τη θέση ευθύνης .....                          | 50 |
| 6.5  | Κατανομή εργασιακής εμπειρίας (σύνολο ετών) και προϋπηρεσίας στο Γ.Λ.Κ ....                 | 51 |
| 6.6  | Κατανομή υπαλλήλων με βάση τον υπηρεσιακό βαθμό και τη θέση εργασίας .....                  | 53 |
| 6.7  | Γνώση θεσμικού – νομικού πλαισίου της αξιολόγησης της απόδοσης (γενικό σύνολο) .....        | 54 |
| 6.8  | Γνώση πλαισίου της αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης) ...                  | 55 |
| 6.9  | Ανάλυση απόψεων ως προς το σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης .....                         | 56 |
| 6.10 | Στάση εργαζομένων (γενικό σύνολο) ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης .....                   | 57 |
| 6.11 | Στάση εργαζομένων ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης) .....        | 58 |
| 6.12 | Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης .....  | 59 |
| 6.13 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 03 – 04] .....                                    | 60 |
| 6.14 | Παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία αξιολόγησης .....                                    | 61 |
| 6.15 | Επίδραση – επάρκεια αντικειμενικότητας & αμεροληψίας του αξιολογητή στην Αξιολόγηση .....   | 62 |
| 6.16 | Χαρακτηριστικά αξιολογητή: έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και το συνολικότερο υπόβαθρο ..... | 63 |
| 6.17 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 08 – 12] .....                                    | 64 |
| 6.18 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 06 – 09] .....                                    | 65 |
| 6.19 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 08 – 09] .....                                    | 65 |
| 6.20 | Κριτική επισκόπηση της επίρειας του εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία ....                 | 67 |
| 6.21 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 07 – 11] .....                                    | 68 |
| 6.22 | Όργανο που πρέπει να επιτελεί τη διαδικασία αξιολόγησης .....                               | 69 |
| 6.23 | Αξιολόγηση προσωπικού με διαδικασία «Δημιουργικού Διαλόγου» .....                           | 70 |

|      |  |    |
|------|--|----|
| 6.24 | Συμπερίληψη επίσημου, πρωταρχικού, σταδίου «αυτοαξιολόγησης» .....   | 71 |
| 6.25 | Διασύνδεση της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο –<br>κατανομή της στάσης των εργαζομένων .....   | 74 |
| 6.26 | Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση αξιολόγησης και διοικητικών διαδικασιών<br>[συσχέτιση ερωτημάτων 15.1 – 15.2 – 15.3] .....  | 76 |
| 6.27 | Διασύνδεση της αξιολόγησης με μισθολόγιο, bonus, βαθμολόγιο, επιμόρφωση ...  | 77 |
| 6.28 | Συσχέτιση της αξιολόγησης με μισθολόγιο και επιμόρφωση των<br>υπαλλήλων – κατανομή της στάσης των εργαζομένων .....  | 78 |
| 6.29 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 18.1 – 18.5] .....   | 79 |
| 6.30 | Διάγραμμα διασποράς [συσχέτιση ερωτημάτων 18.1 – 18.2] .....   | 80 |
| 6.31 | Συσχέτιση της αξιολόγησης με βαθμολόγιο-αμοιβές – κατανομή της στάσης<br>των εργαζομένων .....   | 81 |
| 6.32 | Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση της «μη χρηματικής αμοιβής» με άλλες<br>μορφές αμοιβής [συσχέτιση ερωτημάτων 18.3 με 18.2–18.4–18.5] .....  | 83 |
| 6.33 | Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα των υπαλλήλων – κατανομή<br>της στάσης των εργαζομένων .....   | 85 |
| 6.34 | Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα των υπαλλήλων – κατανομή<br>της στάσης των εργαζομένων .....   | 86 |
| 6.35 | Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση της «γενικότερης θεώρησης» της<br>κινητικότητας με τη κινητικότητα «αρίστων» και «ανεπαρκών» υπαλλήλων<br>[συσχέτιση ερωτημάτων 15.4 με 19.1 – 19.2 καθώς και 19.1 με 19.2] ..... | 89 |
| 6.36 | Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη απόλυση των υπαλλήλων – κατανομή<br>της στάσης των εργαζομένων .....  | 90 |
| 6.37 | Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση κινητικότητας υπαλλήλων που «σταθερά<br>υπολείπονται» των απαιτήσεων της θέσης εργασίας και απόλυσής τους<br>[συσχέτιση ερωτημάτων 19.2 – 20] .....                                 | 92 |
| 6.38 | Μορφοποίηση διαδικασίας αξιολόγησης με τη θεσμοθέτηση ενδεικτικού<br>ποσοστού «αρίστων» υπαλλήλων .....  | 93 |



# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

### 1.1 Εισαγωγή

Η «αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων» είναι ζήτημα το οποίο απασχολεί ανελλιπώς, τόσο τους ίδιους τους εργαζομένους, όσο και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο, το οποίο έχει συνδυάσει την «αξιολόγηση των υπαλλήλων» με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών αλλά και το κόστος που αυτό συνεπάγεται για τον φορολογούμενο πολίτη προκειμένου να συντηρείται και να λειτουργεί ο Δημόσιος μηχανισμός. Κατά την τελευταία δεκαετία (μετά το 2004), στο πλαίσιο της διακηρυχθείσας αναγκαιότητας εκσυγχρονισμού του κράτους, οι νομοθετικές πρωτοβουλίες είναι συνεχείς αν και αποσπασματικές, με αποτέλεσμα έως σήμερα να μην έχει επιτευχθεί ένα ενιαίο και αδιάβλητο πλαίσιο λειτουργίας. Η αξιολόγηση αποτελεί μία κρίσιμη διεργασία για τη διαχείριση του προσωπικού και τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του, την εξυπηρέτηση του πολίτη και την εξοικονόμηση πόρων του δημοσίου τομέα.

Η αναζήτηση και εξεύρεση του καταλληλότερου μοντέλου «αξιολόγησης» για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση έχει αναδειχθεί σε μείζον ζήτημα, με τη συμμετοχή της πολιτικής και υπηρεσιακής διοίκησης των δημοσίων οργανισμών αλλά και θεσμικών οργάνων (κυρίως συνδικαλιστικών φορέων), ενώ εσχάτως στο διάλογο και στην τελική διαμόρφωση των νόμων έχει συμμετάσχει –στο τελικό στάδιο και με μικρή απήχηση– το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο δια της δημόσιας διαβούλευσης νομοσχεδίων.

Ως γενικότερο σχόλιο μπορεί να αναφερθεί ότι η ισχύουσα διαδικασία αντιμετωπίζεται διαχρονικά από τους αξιολογούμενους αλλά και από τους αξιολογητές ως μία τυπική, γραφειοκρατική, άνευ σημασίας διαδικασία η οποία στερείται ουσιαστικού οφέλους. Χαρακτηριστικό της απαξίωσης της διαδικασίας αποτελεί η πραγματικότητα, όπου η μεγάλη πλειονότητα των Δημοσίων Υπαλλήλων αξιολογούνται με «άριστα».

Κύριο στόχο αποτελεί η μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων, η αξιολόγηση αυτής και η βελτίωσή της. Προς την κατεύθυνση αυτή προτάσσει επιτακτικά η αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού της αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων και η μεταστροφή, από μια άχαρη διαδικασία σε μια ουσιαστική διεργασία, με δυναμικό προφίλ, με ενιαίο και σαφή τρόπο και όχι αποσπασματικά. Εσχάτως (τα τελευταία λίγα χρόνια) υπήρξε προσπάθεια προς τούτο, με τη νομοθέτηση της σύνδεσης της

αξιολόγησης με την αμοιβή. Πάραυτα, όπως πολλάκις έχει συμβεί, οι νομοθετικές προβλέψεις δεν μετουσιώνονται σε πρακτική εφαρμογή.

## **1.2 Η έννοια της Αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**

Η Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες – δραστηριότητες των τμημάτων που έχουν ως αντικείμενο τη διοίκηση προσωπικού / διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού.

Στην έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχουν αποδοθεί διάφορες ερμηνείες.

Έναν ευρέως αποδεκτό ορισμό μας δίνουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς στο σύγγραμμά τους (2003), ως η διαδικασία *«αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να ορισθεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει σε πέρας τη δουλειά του αποδοτικά»*. Παραπλήσια, η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να ορισθεί ως *«το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου»* [Ζαβλάνος, 2002].

Εξετάζοντας την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα, ο Φαναριώτης (1997) προσδιόρισε την αξιολόγηση της απόδοσης ως τη *«διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας»*.

Η Δραμαλιώτη (2016)<sup>1</sup> σε άρθρο της έθεσε την αξιολόγηση της απόδοσης στο πλαίσιο της μέτρησης έναντι κριτηρίων, ορίζοντας ότι η αξιολόγηση *«αποτελεί τη διοικητική λειτουργία που επιδιώκει τη μέτρηση της απόδοσης με βάση προκαθορισμένα κριτήρια ώστε να βελτιωθούν τα παραγόμενα αποτελέσματα στο μέλλον σε δύο επίπεδα, τόσο για τον οργανισμό ως ολότητα (βελτίωση της απόδοσης της οργάνωσης σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει), όσο και για τον εργαζόμενο ατομικά»*.

Σχολιάζοντας τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι το έργο πρέπει να είναι εξ' αρχής συγκεκριμένο, με σαφές χρονοδιάγραμμα υλοποίησης, ενώ το αποτέλεσμα της εργασίας ενός ανθρώπου είναι μέγεθος συγκρίσιμο και βαθμονομείται (ως προς το ποσοστό επίτευξης, την ποιότητά του, τα επιμέρους χαρακτηριστικά του κλπ).

---

<sup>1</sup> Δραμαλιώτη Εύη, «Η «τέχνη» της αξιολόγησης»



Σύμφωνα με το σχέδιο πρότασης του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης που τέθηκε σε δημόσια διαβούλευση το 2014<sup>2</sup>, η απόδοση των υπαλλήλων αξιολογείται «*με βάση την αξιοποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους, σε σύγκριση με τις απαιτήσεις των θέσεων που κατέχουν. Έμφαση δίνεται στον προσδιορισμό και την κατανόηση του τι είναι αυτό που αναμένεται από τους υπαλλήλους, αλλά και για το πως θα επιτευχθούν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.*».

### **1.3 Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, υπό τις προϋποθέσεις στοχοπροσδιορισμένης και ορθολογικής σχεδίασης και αντίστοιχα, εκτέλεσης της διαδικασίας, προσδίδει ουσιώδη πλεονεκτήματα καθώς συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία και ανταγωνιστικότητα του οργανισμού. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- Εξακριβώνεται η καταλληλότητα του εργαζομένου για την θέση εργασίας, τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί και το ποσοστό αξιοποίησης των δεξιοτήτων του.
  - Οι αξιολογούμενοι εργαζόμενοι υποκινούνται στην προσωπική τους βελτίωση με την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους, αποκαλύπτοντας τις αδυναμίες και τις δεξιότητες τους.
  - Αποκαλύπτεται αφανές δυναμικό μεταξύ των εργαζομένων και επισημαίνονται ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων (εκπαίδευση, εξειδίκευση κλπ).
  - Προάγεται το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων, επιβραβεύοντας τη συμπεριφορά των θετικά αξιολογούμενων υπαλλήλων.
  - Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για τη δημιουργία και τη διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης ενώ ενισχύεται το αίσθημα υπευθυνότητάς τους.
  - Καταδεικνύονται εμπόδια στην οριζόντια (δηλ. μεταξύ ομοιοβάθμων υπαλλήλων) και στην κάθετη επικοινωνία (σχέσεις υφισταμένου – προϊσταμένου).
  - Συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού όπως η στόχευση και οι διαδικασίες πρόσληψης, η τακτική των μεταθέσεων, οι βαθμολογικές – μισθολογικές προαγωγές και άλλου είδους αμοιβές κλπ.
- Από τα παραπάνω είναι αναμφισβήτητη η συμβολή της διαδικασίας της αξιολόγησης στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού.

---

<sup>2</sup> ΥΔΜΗΔ, «Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης και Εξέλιξης των Υπαλλήλων του Δημοσίου Τομέα»

Η σύγχρονη αντίληψη αποτυπώνεται και στον πλέον πρόσφατο νόμο ν.4369/2016 (33<sup>Α'</sup>), όπου ορίζεται ότι «*Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στην διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στην λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης της δημόσιας υπηρεσίας*».<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Μέρος Β' «ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή», άρθρο 14<sup>ο</sup> «Πεδίο Εφαρμογής», παράγραφος 3<sup>η</sup>.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

#### 2.1 Σύγχρονα και παραδοσιακά μοντέλα αξιολόγησης

Στα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης, όπου βαθμολογείται μία σειρά κριτηρίων, η αξιολόγηση των εργαζομένων λειτουργεί περισσότερο ως *εργαλείο ελέγχου*.

Ως αποτέλεσμα, η αξιολόγηση μιας σειράς κριτηρίων καταλήγει στην τυπική σύγκριση και ιεράρχηση των αξιολογούμενων, μία διαδικασία η οποία αντιμετωπίζεται ως μια *στείρα, άνευ ουσίας και αξίας, τυπική διαδικασία*.

Οι αξιολογούμενοι υπάλληλοι έχοντας έναν όντως παθητικό ρόλο σε μία *μη διαδραστική* διαδικασία, τείνουν να αναπτύξουν αρνητική στάση απέναντι στον αξιολογητή, ο οποίος συνήθως είναι ο προϊστάμενός τους. Η αντιμετώπιση αυτή μόνο θετικά αποτελέσματα δεν μπορεί να προσκομίσει για τον εκάστοτε οργανισμό (Δημόσια Υπηρεσία, ιδιωτική εταιρεία κλπ).

Εν αντιθέσει, στα σύγχρονα μοντέλα διοίκησης, η αξιολόγηση της απόδοσης έχει χαρακτήρα *αναπτυξιακό*.

Τα σύγχρονα μοντέλα προτάσσουν την ιδέα της επένδυσης στο ανθρώπινο δυναμικό και της παρακίνησης για επαυξημένη υπευθυνότητα και απόδοση. Δομημένα πάνω σε αυτούς τους στόχους επιτελείται *ανάλυση των επιδόσεων* των εργαζομένων ώστε να αποκαλυφθούν και να καταπολεμηθούν οι αδυναμίες και να καλλιεργηθούν οι δεξιότητες του προσωπικού με κατάλληλες επενδύσεις στη μάθηση.

*Στα σύγχρονα μοντέλα, ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός αφού και ο ίδιος συμμετέχει στη διαδικασία* καθορισμού στόχων-δράσεων-χρονοδιαγραμμάτων, επισκόπησης και αναθεώρησης της στοχοθεσίας και εν τέλει της ανάλυσης των αποτελεσμάτων, οπότε και προσδιορίζεται το ποσοστό επίτευξης των στόχων.

Η αξιολόγηση θα πρέπει να έχει κάποια χαρακτηριστικά για να είναι επιτυχής ως λειτουργία και για να διατηρηθεί η προστιθέμενη αξία της. Έτσι, η αξιολόγηση πρέπει να είναι *τακτική, συνεπής με την κουλτούρα του οργανισμού και εναρμονισμένη με τους στρατηγικούς στόχους και το όραμά του*.

Πρέπει να καταστεί σαφές ότι αν και δομημένη λειτουργία, η αξιολόγηση εκτελείται από ανθρώπους. Μοιραία, υπεισέρχονται τα ανθρώπινα συναισθήματα τα οποία μπορεί

να αλλοιώσουν την απολύτως αντικειμενική κρίση, ιδιαίτερα όταν τα αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσουν στην απόλυση ή στην –εμπράγματη– ανταμοιβή.

Αυτονόητη είναι η αναγκαία αξιοκρατία και η αμερόληπτη αντιμετώπιση των αξιολογούμενων από τον / τους αξιολογητές, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 17 «Αμεροληψία Αξιολόγησης» του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161<sup>Α</sup>): «1. Ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. 2. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά.».

## 2.2 Χαρακτηριστικά συστήματος αξιολόγησης

Στο σύγγραμμά τους οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) αναλύουν τις προϋποθέσεις που πρέπει να πληρούνται για την ανάπτυξη και λειτουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης. Συνοψίζοντας, μπορεί να διατυπωθεί ότι ένα σύστημα αξιολόγησης πρέπει να επιδεικνύει τα εξής χαρακτηριστικά<sup>4</sup>:

*Ως προς τους εργαζομένους:*

- Το σύστημα πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους, αξιολογούμενους και αξιολογητές.
- Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους.

*Ως προς τον οργανισμό:*

- Ευθυγραμμισμένο με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του οργανισμού (στρατηγική και δραστηριότητες, μέγεθος, σύνθεση εργαζομένων και τεχνολογικό προφίλ, περιβάλλον κλπ)
- Αποδοτικό ως προς τα αποτελέσματα – οφέλη που προσφέρει ως λειτουργία έναντι του κόστους ανάπτυξης και διαχείρισής του (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κ.λπ.).

*Ως προς την εργασία:*

- Εστιασμένο, συνδέοντας τις υπευθυνότητες των εργαζομένων με τους στόχους – επιθυμητά αποτελέσματα και εντοπίζοντας συγκεκριμένες περιοχές βελτίωσης ανάπτυξης.

---

<sup>4</sup> Τα χαρακτηριστικά του συστήματος αναφέρονται από την πηγή (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ο διαχωρισμός των χαρακτηριστικών του συστήματος ως προς: τον οργανισμό, την εργασία, τον εργαζόμενο είναι της συγγραφέα της εργασίας].

- Αξιόπιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό με την έννοια ότι θα είναι ικανό να προσδιορίζει με σαφήνεια, διαχρονικά, τις διαφορές στις επιδόσεις ενός αξιολογούμενου ή, στην ίδια χρονική περίοδο, τις διαφορές μεταξύ εργαζομένων.

### **2.3 Αναγκαία στάδια για τη δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης**

Η δημιουργία μίας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης είναι μια δύσκολη διαδικασία σύζευξης ποικιλόμορφων απαιτήσεων. Ως έχει αναφερθεί και παραπάνω, τα αποτελέσματα είναι ιδιαιτέρως σημαντικά για τον οργανισμό και τους αξιολογούμενους ενώ, όπως εύστοχα θέτει η Ξυροτύρη (2001), «ο αξιολογητής καλείται να ορίσει με συγκεκριμένες κλίμακες, θεωρητικές και αφηρημένες έννοιες».

Από την εργασία των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) σταχυολογούμε και παραθέτουμε τις βασικές διαδικασίες για την ανάπτυξη ενός συστήματος αξιολόγησης:

- Η *συγκεκριμενοποίηση της διαδικασίας αξιολόγησης* δηλαδή, ποιοί είναι οι στόχοι και ποιές οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε).

- Η *ανάλυση του έργου της θέσεως εργασίας* (job description / job analysis), δηλαδή ο προσδιορισμός, για κάθε θέση εργασίας :

- (i) των καθηκόντων-υπευθυνοτήτων-υποχρεώσεων-εξουσιών.

- (ii) της ιεραρχικής θέσης και σχέσης μέσα στο οργανόγραμμα του οργανισμού.

- (iii) της οικονομικής εξουσίας

- (iv) των απαραίτητων λεπτομερειών που σχετίζονται με τις δεξιότητες και τις εξειδικευμένες γνώσεις που απαιτούνται από τον «κάτοχο» της θέσης για την επίτευξη του έργου.

- Ο *καθορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος* που οδηγεί στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου. Με άλλα λόγια, πρέπει να προσδιορισθούν οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και να συγκεκριμενοποιηθούν τα κριτήρια αξιολόγησης. Κατ'αντιστοιχία, μπορούν να καθορισθούν και τα αποτελέσματα που κρίνονται ως μη αποδεκτά.

- Η *ανάπτυξη μεθόδου αξιολόγησης* ήτοι, ο προσδιορισμός του τρόπου μέτρησης – αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της εργασίας. Στο στάδιο αυτό καθορίζονται οι ενέργειες και οι αρμοδιότητες της αξιολόγησης προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση.

Έχοντας ως δεδομένο ότι η αξιολόγηση πρέπει να είναι μια *τακτική, περιοδική και δομημένη* σειρά ενεργειών κατά την οποία αλληλεπιδρούν άνθρωποι, ο σχεδιασμός της

διαδικασίας είναι ζωτικός ώστε αυτή να είναι αποτελεσματική και να παράγει αξιοποιήσιμα αποτελέσματα.

Βασικά σκέλη που πρέπει να περιλαμβάνει ο σχεδιασμός της διαδικασίας αποτελεί ο καθορισμός :

- των ενεργειών που πρέπει να γίνονται και ο χρονικός προσδιορισμός αυτών, ώστε να πραγματοποιείται η αξιολόγηση
- των ευθυνών ως προς τις ενέργειες, δηλαδή *ποιος κάνει τι και πότε*.

## 2.4 Ο αξιολογητής

Σύμφωνα με τα παλαιότερα μοντέλα αξιολόγησης, ο αξιολογητής συνηθίζεται να είναι ο προϊστάμενος της οργανικής μονάδας (επιπέδου Διεύθυνσης) του αξιολογούμενου.

Παρόμοια είναι η πρόβλεψη στην πρόσφατη διαδικασία αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα, όπου όμως συμμετέχει, εν είδει εισηγητή, και ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογούμενου<sup>5</sup> (Τομεάρχης, Τμηματάρχης ή αντίστοιχα) έχοντας «*το νόημα της ορθής αξιολόγησης από τον αξιολογητή και όχι την ουσιαστική αξιολόγηση του αξιολογούμενου*» (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ξεδιπλώνοντας την έννοια της *ευθύνης της διοίκησης* διαπιστώνουμε ότι ο ρόλος του προϊστάμενου περιλαμβάνει το δικαίωμα (που αποτελεί ταυτόχρονα και υποχρέωση) του ελέγχου των υφισταμένων και τη διαχρονική αξιολόγηση της πορείας και της συμπεριφοράς τους. Υπό αυτή τη θέση, ο προϊστάμενος έχει την αρμοδιότητα να εισηγηθεί την προαγωγή του αξιολογούμενου υπαλλήλου, την ανταποδοτική αμοιβή του (ηθικού ή άλλου χαρακτήρα), την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του υπαλλήλου κλπ.

Οι σύγχρονες τάσεις που παρατηρούνται σε χώρες της Ε.Ε. αλλά και στις ΗΠΑ, προσδιορίζουν ως αξιολογητή τον άμεσο προϊστάμενο του αξιολογούμενου, ενώ ο αμέσως υπερκείμενος προϊστάμενος (δηλ. ο διευθυντής της οργανικής μονάδας) ενεργεί ως όργανο που επιλαμβάνεται ενστάσεων των αξιολογούμενων υπαλλήλων.

Περαιτέρω, οι σύγχρονες τάσεις διεθνώς καθορίζουν το στάδιο της *επίσημης αυτοαξιολόγησης* (formal self-assessment) ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις προβλέπεται ο *διάλογος* μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ως μέρος της επίσης διαδικασίας, με ή άνευ *συνδρομής εμπειρογνώμονα* ή άλλων συναδέλφων-παλαιών προϊσταμένων του αξιολογούμενου υπαλλήλου.

---

<sup>5</sup> Η αναφορά γίνεται στη διαδικασία του ΠΔ 318/92, διαδικασία μη ισχύουσα, πλέον, μετά την δημοσίευση του Ν.4369/16, η πρώτη πρακτική εφαρμογή του οποίου όμως θα γίνει εντός του 2017.

Η αξιολόγηση μπορεί να γίνεται ακόμα και από εξειδικευμένους συνεργάτες – συμβούλους αλλά και από τους *εξωτερικούς πελάτες* της επιχείρησης – οργανισμού [μοντέλο «κυκλικής αξιολόγησης – 360°»]. Στον δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση από τους *εξωτερικούς πελάτες* ως διαδικασία εισήχθη πρόσφατα, από το ΙΝ.ΕΠ όπου, κατά το πέρας των επιμορφωτικών σεμιναρίων ζητείται από τους συμμετέχοντες – εκπαιδευόμενους (οι εξωτερικοί πελάτες) να αξιολογήσουν την παρεχόμενη εκπαίδευση, το διδακτικό προσωπικό και τον ίδιο τον φορέα – πάροχο του σεμιναρίου.

Όπως θα αναλυθεί σε επόμενο κεφάλαιο με τον νέο νόμο (ν.4369/2016 – ΦΕΚ 33<sup>Α</sup>) επιχειρείται να εισαχθούν κάποιες νέες διαδικασίες, αντίστοιχες των παραπάνω<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση προϋσταμένου από τους άμεσους υφισταμένους (άρθρο 18<sup>ο</sup> «Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης προϊσταμένων», παράγραφοι 14, 15 και 16.





# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

## ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ

### ΤΟΜΕΑ

#### 3.1 Δημόσια Διοίκηση – Η φυσιογνωμία του Δημοσίου Υπαλλήλου

Το ισχύον **Σύνταγμα της Ελλάδος** περιέχει διατάξεις οι οποίες εισάγουν τις θεμελιώδεις αρχές και θεσπίζουν τους βασικούς κανόνες για την οργάνωση και την λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης και κατ' επέκταση, για την υπόσταση των οργάνων αυτής<sup>7</sup>.

Έτσι, το Σύνταγμα των Ελλήνων, προβλέπει ότι «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν το λαό, οφείλουν δε πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα» (άρθρο 103§1).

Η εν λόγω διάταξη, με την οποία προσδιορίζεται η υπηρεσιακή κατάσταση των Δημοσίων Υπαλλήλων, επαναλαμβάνεται σχεδόν αυτούσια στον εν ισχύ Υπαλληλικό Κώδικα: ο Δημόσιος Υπάλληλος είναι «εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία»<sup>8</sup>.

Οι υπάλληλοι του Κράτους (αλλά και του ευρύτερου δημόσιου τομέα) επιτελούν ένα ιδίομορφο έργο ως φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, αποτελούν δηλαδή όργανα της εκτελεστικής εξουσίας (κρατική εξουσία), όντας «υπεύθυνοι για την εκτέλεση των καθηκόντων τους και τη νομιμότητα των υπηρεσιακών τους ενεργειών»<sup>9</sup>.

Κατά την ενάσκηση των καθηκόντων τους καθίστανται φορείς θεμελιωδών αρχών και αξιών απέναντι στον πολίτη τον οποίο εν τέλει υπηρετούν.

Χαρακτηριστικό της ιδιότητας των Δημοσίων Υπαλλήλων ως φορέων Συνταγματικά θεμελιωμένων Αρχών και Αξιών, έναντι της υπόστασης των εργαζομένων στον

<sup>7</sup> «Σύνταγμα της Ελλάδας» (ΦΕΚ 120<sup>Α</sup> / 27 Ιουνίου 2008), Μέρος 3<sup>ο</sup> «Οργάνωση και Λειτουργία της Πολιτείας», Τμήμα Στ' «Διοίκηση», άρθρα 101 έως 104. Τα άρθρα 101 έως και 102 αποτελούν το Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> «Οργάνωση της Διοίκησης», ενώ τα άρθρα 103 και 104 αποτελούν το Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> «Υπηρεσιακή Κατάσταση των Οργάνων της Διοίκησης».

<sup>8</sup> Άρθρο 24<sup>ο</sup> «Πίστη στο Σύνταγμα» του Ν.3528/07 (ΦΕΚ 26<sup>Α</sup>). Ο διοριζόμενος Υπάλληλος ορκίζεται «να φυλάττει πίστη στην πατρίδα, υπακοή στο Σύνταγμα και τους νόμους και να εκπληρώνει τιμίως και ευσυνειδήτως τα καθήκοντα του» (μετάφραση σε τρίτο πρόσωπο).

<sup>9</sup> Ν.3528/07 (ΦΕΚ 26<sup>Α</sup>), άρθρο 25<sup>ο</sup> «Νομιμότητα υπηρεσιακών ενεργειών». Αντίστοιχα αναφέρεται στους προγενέστερους Υπαλληλικούς Κώδικες.

ιδιωτικό τομέα, αποτελεί η αποστροφή του όρκου, να «φυλάττουν υπακοή στο Σύνταγμα και τους Νόμους».

Οι ανώτατοι Δημόσιοι Υπάλληλοι αποτελούν την κορυφή της ιεραρχίας στη δημόσια διοίκηση και είναι αρμόδιοι<sup>10</sup> :

- να εκδίδουν εκτελεστές ατομικές διοικητικές πράξεις και
- να θέτουν απρόσωπους κανόνες δικαίου κατ' εξουσιοδότηση νόμου σύμφωνα με το άρθρο 43§2 εδάφιο β' του Συντάγματος για τη ρύθμιση ειδικότερων θεμάτων ή θεμάτων με τοπικό ενδιαφέρον ή με χαρακτήρα τεχνικό ή λεπτομερειακό.

Η σχέση εργασίας των Δημοσίων Υπαλλήλων με το Κράτος διαφοροποιείται σημαντικά από τις αντίστοιχες που ρυθμίζουν το εργασιακό καθεστώς στον ιδιωτικό τομέα.

Με τον διορισμό του ο Δημόσιος Υπάλληλος εντάσσεται σε ιδιαίτερο καθεστώς το οποίο διακρίνεται για τα στοιχεία της –κάθετης– ιεραρχικής εξάρτησης και της πειθαρχικής ευθύνης. Επίσης, οι Δημόσιοι Υπάλληλοι εκτελούν τα καθήκοντα τους στο φορέα – υπηρεσία στην οποία διορίστηκαν.

Η πρόσληψη των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα θεμελιώνεται επί της Αρχής της Διαφάνειας. Όπως είναι Συνταγματικά καθορισμένο, η πρόσληψη των υπαλλήλων «γίνεται είτε με διαγωνισμό είτε με επιλογή σύμφωνα με προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια και υπάγεται στον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής» (άρθρο 103§7 του Συντάγματος).

Οι προαναφερθείσες διατάξεις για την οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης και την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων αυτής, στο ευρύτερο Συνταγματικό πλαίσιο των Ατομικών και Κοινωνικών Δικαιωμάτων και της Οργάνωσης και Λειτουργίας της Πολιτείας συνδυάζονται, πέραν άλλων Αρχών, Αξιών και Κανόνων, με τις Αρχές της Ισότητας, της ουδετερότητας και του Κράτους Δικαίου.

Η ιδιαιτερότητα της «εργασιακής σχέσης» μεταξύ Κράτους (εργοδότης) και Δημοσίου Υπαλλήλου (εργαζόμενος) είναι εμφανής από τον τρόπο που αυτή εμπραγματώνεται κατόπιν ορκωμοσίας.

---

<sup>10</sup> Πικραμένος Ν. Μιχάλης, «Το νομοθετικό καθεστώς των ανωτάτων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση»

### 3.2 Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι κατά την εργασία τους

Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι κατατάσσονται σε κατηγορίες<sup>11</sup> και σε ορισμένους βαθμούς<sup>12</sup> που διαρθρώνονται σχηματίζοντας πυραμίδα, στη βάση της οποίας εντάσσονται οι κατώτεροι και στην κορυφή της οι ανώτατοι υπάλληλοι. Έτσι, διαμορφώνεται η ιεραρχία των μονίμων πολιτικών υπαλλήλων.

Το ιδιόμορφο καθεστώς που διέπει την υπαλληλική – εργασιακή σχέση των Δημοσίων Υπαλλήλων καταδεικνύεται με κατατοπιστικό τρόπο στο σχετικό με τη «Νομιμότητα Υπηρεσιακών Ενεργειών» άρθρο του Υπαλληλικού Κώδικα [άρθρο 25<sup>ο</sup> του Ν.3528/07]. Έτσι, ο Δημόσιος Υπάλληλος *«οφείλει να υπακούει στις διαταγές των προϊσταμένων του»*.

Ο Δημόσιος Υπάλληλος μπορεί να αντιταθεί στην εκτέλεση διαταγής την οποία έχει λάβει μόνο όταν τίθεται θέμα νομιμότητας –κατά την ατομική κρίση του υπαλλήλου ή, σύμφωνα με νομολογία– οπότε οφείλει να εκφράσει γραπτώς την αντίθετη γνώμη του ώστε να απαλλαγεί από την ευθύνη· παρόλα αυτά, είναι υποχρεωμένος να προχωρήσει τις διαδικασίες χωρίς άλλη καθυστέρηση. Μόνο σε περίπτωση που *«η διαταγή είναι προδήλως αντισυνταγματική ή παράνομη, ο υπάλληλος οφείλει να μην την εκτελέσει»*.

Σύμφωνα με άλλο εδάφιο του αυτού άρθρου του Υπαλληλικού Κώδικα, οι υπάλληλοι *δεν έχουν το δικαίωμα να αρνηθούν τη σύνταξη εγγράφου για θέμα της αρμοδιότητας τους* εφόσον διαταχθούν γι' αυτό. Σε περίπτωση δε διαφωνίας, ο υπάλληλος οφείλει να συντάξει το έγγραφο και να αναφέρει εγγράφως τις αντιρρήσεις του.

### 3.3 Ηθικές – Υλικές αμοιβές Δημοσίων Υπαλλήλων

Σύμφωνα με τις εν ισχύ διατάξεις του Υπαλληλικού Κώδικα [άρθρο 61<sup>ο</sup> και 62<sup>ο</sup> του Ν.3528/07], για *«πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντά τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση»* προβλέπεται η απονομή ηθικής αμοιβής, επαίνου ή μεταλλίου διακεκριμένων πράξεων.

<sup>11</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 76<sup>ο</sup> «Κατάταξη θέσεων σε κατηγορίες» του Ν.3528/07 οι κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται οι θέσεις είναι: α) Ειδικών Θέσεων (ΕΘ), β) Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), γ) Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ), δ) Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), ε) Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης.

<sup>12</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 80<sup>ο</sup> «Βαθμολογική διάρθρωση θέσεων» του Ν.3528/07, οι θέσεις προσωπικού της κατηγορίας των κατηγοριών Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής, Δευτεροβάθμιας και Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης κατατάσσονται σε πέντε (5) συνολικά βαθμούς: Α', Β', Γ', Δ' και Ε'. Το προσωπικό Ειδικών θέσεων (ΕΘ) κατατάσσονται σε δύο βαθμούς: πρώτο (1<sup>ο</sup>) και δεύτερο (2<sup>ο</sup>).

Αξίζει να σημειωθεί ότι με το Ν.1943/91 (άρθρο 55<sup>ο</sup>) προβλέφθηκε η δυνατότητα απονομής και *χρηματικού βραβείου* για υπαλλήλους που λαμβάνουν επί σειρά τριών ετών τουλάχιστο εν σειρά την υψηλότερη αξιολογική διαβάθμιση.

Αυτό που δεν προβλεπόταν όμως από τις διατάξεις των παλαιότερων νομοθετημάτων αλλά εισήχθη με τον πιο πρόσφατο νόμο 3528/07<sup>13</sup> αφορά την υλική αμοιβή (*χρηματικό βραβείο*) σε «*υπαλλήλους οι οποίοι με δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιόλογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας, παρέχονται χρηματικά βραβεία*».

---

<sup>13</sup> Ν.3528/2007 (26<sup>Α</sup>), άρθρο 64<sup>ο</sup> «Βράβευση προτάσεων ή μελετών».

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

#### 4.1 Το ισχύον πλαίσιο αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Στην Ελλάδα, η αξιολόγηση των εργαζομένων στους Δημόσιους Οργανισμούς έχει προβλεφθεί ως διαδικασία από τις απαρχές της συστάσεως της Δημόσιας Διοίκησης και θεσμοθετήθηκε για πρώτη φορά με Βασιλικό Διάταγμα το 1833<sup>14</sup>.

Το εν ισχύ νομοθέτημα για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ο νέος νόμος 4369/2016 (ΦΕΚ 33Α / 27 Φεβρουαρίου 2016) ο οποίος εισάγει ένα ενιαίο πλαίσιο για την αξιολόγηση του προσωπικού, τη στοχοθεσία των Υπηρεσιών, τις προαγωγές των υπαλλήλων καθώς και την ανάδειξη των προϊσταμένων. Το νέο αυτό πλαίσιο φιλοδοξεί να αντικαταστήσει συνολικά τα επιμέρους νομοθετικά κείμενα, εισάγοντας παράλληλα καινοτομίες όπως θα συζητήσουμε σε παρακάτω ενότητα.

Μολαταύτα και σε ότι αφορά την αξιολόγηση, ο νέος νόμος θα τεθεί σε ουσιαστική εφαρμογή εντός του 1ου τριμήνου 2017. Λαμβάνοντας υπόψη ότι για περισσότερα από είκοσι έτη η αξιολόγηση του προσωπικού δομήθηκε και εκτελέστηκε επί τη βάση της προγενέστερης νομοθεσίας (ΠΔ 318/92), ενώ οι απόψεις των συμμετεχόντων ερίζονται σε αυτήν ακριβώς τη βάση, σε ότι αφορά την παρούσα εργασία ως ισχύον πλαίσιο θα ληφθεί η απερχόμενη διαδικασία.

Το ΠΔ.318/92 (161<sup>Α</sup>) «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών», εκδόθηκε κατ' εξουσιοδότηση νόμου<sup>15</sup>. Ως βασική αρχή του συστήματος αξιολόγησης καθορίστηκε *«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, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών»*.

---

<sup>14</sup> Υπ' αριθμ. 1 Βασιλικό Διάταγμα «Περί εισαγωγής Βιβλίων της Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών», δημοσιευθέν στο αριθμ. 37<sup>ο</sup> ΦΕΚ της 22ας Νοεμβρίου 1833.

<sup>15</sup> Άρθρο 54<sup>ο</sup> «Αξιολόγηση υπαλλήλων», του Ε' Κεφαλαίου «Αξιολόγηση Προσωπικού» του Ν.1943/91 (50<sup>Α</sup>) με το οποίο καθιερώνεται *σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών*.

Το υφιστάμενο μοντέλο είναι ένα παραδοσιακό μοντέλο, όπου η αξιολόγηση γίνεται με «εκθέσεις αξιολόγησης» και στηρίζεται στην *τυπική βαθμολόγηση μιας σειράς κριτηρίων*, τα οποία περιληπτικά, κατατάσσονται σε διακεκριμένες ομάδες που αφορούν :

- τη γνώση του αντικειμένου
- το ενδιαφέρον και τη δημιουργικότητα
- τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά,
- την αποτελεσματικότητα.

Επίσης, για την αξιολόγηση των προϊσταμένων προβλέπεται και μία επιπρόσθετη ομάδα για την αξιολόγηση των *διοικητικών ικανοτήτων* ενώ, τα κριτήρια στην ομάδα, «αποτελεσματικότητα» διαφοροποιούνται<sup>16</sup> ώστε να αντικατοπτρίζονται οι ευθύνες, τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες των θέσεων διοίκησης-ευθύνης [άρθρο 4§5 καθώς και τα άρθρα 5 και 6].

Το βασικό αυτό νομοθέτημα τροποποιήθηκε με τον Ν.4250/14 (74<sup>Α</sup>)<sup>17</sup>. Οι αλλαγές που εισήχθησαν μεταβάλλουν σε σημαντικό βαθμό τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα, καθώς θεσμοθετήθηκε η «*συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων*». Εν τούτοις, δεν περιγράφεται κάποιο σύστημα για τη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων.

Είναι σημαντικό να ειπωθεί ότι οι σχετικές με την αξιολόγηση διατάξεις του Ν.4250/14 ακυρώθηκαν στην πράξη καθώς οι αξιολογήσεις των ετών 2014 και 2015 ουδέποτε πραγματοποιήθηκαν.

Σύμφωνα με το ΠΔ.318/92 [άρθρο 14], η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους προϊστάμενους των αμέσως επόμενων δύο ιεραρχικών κλιμακίων του αξιολογούμενου, ενεργώντας ως «αξιολογών» και «γνωματεύων». Δηλαδή, για τους υπαλλήλους, την αξιολόγηση ενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος (τμηματάρχης) και αποφαινεται οριστικά ο έμμεσος προϊστάμενος (διευθυντής).

Εν αντιθέσει, με τον Ν.4250/14 προβλέφθηκε μία μόνο βαθμίδα αξιολογητή, ο οποίος ορίστηκε να είναι ο Διευθυντής της οργανικής μονάδας, ενώ ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου συμπληρώνει πλέον το «έντυπο εισήγησης».

---

<sup>16</sup> Έτσι, για τους προϊστάμενους, πέραν του κριτηρίου *ποιότητα και ποσότητα εργασίας* επί του οποίου αξιολογούνται και οι υπάλληλοι, ως κριτήρια έχουν καθορισθεί η *ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων* και η *εξοικονόμηση πόρων* (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, υλικών μέσων κλπ). Για τους υπαλλήλους ως κριτήρια έχουν ορισθεί η *ποιότητα και ποσότητα εργασίας* και η *ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του*.

<sup>17</sup> Κεφάλαιο Γ' (άρθρο 20 και επόμενα) «Αξιολόγηση του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών - Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ.318/1992 (Α' 161)».

Με το ΠΔ.318/92 εισήχθη η έννοια της *αυτοαξιολόγησης* η οποία, προηγείται της επίσημης αξιολόγησης (Α΄ και Β΄ στάδιο) χωρίς να επηρεάζει «κατ' ουδένα τρόπο τη βαθμολογία που δίνουν οι αξιολογητές», παρά μόνο, αποσκοπεί στο «να γνωρίζει ο αξιολογητής την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τον εαυτό του». Πρέπει όμως να διευκρινισθεί ότι ο αξιολογούμενος βαθμολογεί την επίδοση του γενικότερα, ως προς τις ομάδες κριτηρίων μόνο και όχι σε κάθε επιμέρους κριτήριο ξεχωριστά.

Επίσης, με το Διάταγμα του 1992 προβλέφθηκε η δυνατότητα της συνέντευξης, όχι όμως ως υποχρεωτικό στάδιο, αλλά κατόπιν αίτησης του αξιολογούμενου.

Η απόδοση του αξιολογούμενου, η οποία βαθμολογείται σε κλίμακα «1» (κατώτατος βαθμός) έως «10» (ανώτατος βαθμός), προσδιορίζεται με «ποιοτικά χαρακτηριστικά»<sup>18</sup> κλιμακώνοντας συνδυαστικά την ανταπόκριση στις εκάστοτε υπηρεσιακές απαιτήσεις και την επάρκεια για την περάτωση του έργου που τους ανατίθεται. Επίσης, προβλέπονται διαφορετικά έντυπα για την αξιολόγηση των προϊσταμένων και των υπαλλήλων.

Εσχάτως, πέρα από άλλες τροποποιήσεις, με τον Ν.4250/14 υπεισήλθε προκαθορισθείσα ποσόστωση ανά κλίμακα βαθμολόγησης. Συγκεκριμένα, για την αξιολόγηση των υπαλλήλων ορίστηκε ότι ποσοστό έως 25%, επί του συνόλου ανά Γενική Διεύθυνση, βαθμολογείται με βαθμούς 9 και 10, ποσοστό έως 60% βαθμολογείται με βαθμούς 7 έως 8 και ποσοστό 15% (τουλάχιστο) βαθμολογείται από 1 έως 6. Για την αξιολόγηση των Προϊσταμένων Τμημάτων και Διευθύνσεων ορίστηκε αντίστοιχα «ανώτατο ποσοστό βαθμολόγησης με τους βαθμούς 9 ή 10 .... έως και 70%».

Ο προκαθορισμός της βαθμολογίας σε ποσοστώσεις ανά Γενική Διεύθυνση επέσυρε σημαντικές αντιδράσεις με αποτέλεσμα η διαδικασία αξιολόγησης να μην πραγματοποιηθεί έκτοτε.

Η απαίτηση *παράθεσης ειδικής αιτιολογίας της βαθμολογίας με πραγματικά στοιχεία και όχι αξιολογικούς χαρακτηρισμούς* για την αξιολόγηση απόδοσης κριτηρίων με βαθμό 9 έως 10 καθώς και για βαθμό 1 έως 6 [ΠΔ.318/92 και Ν.4250/14], συνεπάγεται τον *de jure* ορισμό της αναμενόμενης απόδοσης των υπαλλήλων, ήτοι των

---

<sup>18</sup> Στο 8<sup>ο</sup> άρθρο «Κλίμακα βαθμολόγησης κριτηρίων - Αιτιολογία», παράγραφοι 3 έως και 7, ορίζεται ότι: «Με τους βαθμούς 9 ή 10 βαθμολογούνται όσοι υπάλληλοι είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν απόλυτα, με ταχύτητα και ευστοχία, κάθε υπηρεσιακό ζήτημα, χωρίς τη βοήθεια ή διόρθωση ανωτέρου τους. Με τους βαθμούς 7 ή 8 βαθμολογούνται οι πολύ καλοί υπάλληλοι, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους και περιστασιακά μόνο χρειάζονται ελάχιστη βοήθεια. Με τους βαθμούς 5 ή 6 βαθμολογούνται οι καλοί υπάλληλοι που επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά κατά κανόνα χρειάζονται βοήθεια. Με τους βαθμούς 3 ή 4 βαθμολογούνται οι υπάλληλοι οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου. Με τους βαθμούς 1 ή 2 βαθμολογούνται οι εντελώς ακατάλληλοι για την υπηρεσία υπάλληλοι.»

βαθμολογούμενων με 7 έως 8. Ομοίως, συνάγεται ο ποιοτικός προσδιορισμός των χαρακτηριστικών του «πολύ καλού υπαλλήλου». Η επιβολή όμως ποσόστωσης στις βαθμολογίες έρχεται σε αντίθεση με τα πραγματικά ποιοτικά χαρακτηριστικά μέρους των υπαλλήλων.

#### 4.2 Νομοσχέδιο Υπουργείου ΔΜΗΔ για την αξιολόγηση (Ιανουάριος 2015)

Βασικό στόχο του σχεδίου νόμου για την αξιολόγηση (το οποίο δεν μετουσιώθηκε σε νόμο καθώς αποσύρθηκε μετά την εκλογή νέας Κυβέρνησης την 25<sup>η</sup> Ιανουαρίου 2015) είχε αποτελέσει η *κατάργηση των αυτόματων προαγωγών και η σύνδεση της αξιολόγησης με την υπηρεσιακή εξέλιξη (προαγωγή)* του υπαλλήλου. Περαιτέρω, η εν λόγω σύνδεση θα ήταν επί τη βάση *ποσοτώσεων προαγωγών* σύμφωνα με τις δυνατότητες και τις προβλέψεις των ετήσιων προϋπολογισμών του Κράτους.

Ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης είχε προβλεφθεί ο αξιολογούμενος να συμφωνεί με τον αξιολογητή (άμεσος προϊστάμενος) τα στοιχεία – στόχους που θα αποτελούσαν τους δείκτες μέτρησης της απόδοσης του, ορίζοντας *ποσοτικά κριτήρια*, ήτοι τα αναμενόμενα *παραδοτέα του έτους και ποιοτικά κριτήρια* όπως η *εργασιακή συμπεριφορά*, οι *ικανότητες* και οι *δεξιότητες* του υπαλλήλου.

Η βαθμολογία ήταν πλέον σε κλίμακα πέντε επιπέδων<sup>19</sup>, ο προσδιορισμός των οποίων διαφοροποιούταν από το (παλαιότερο και ισχύον έως σήμερα) πλαίσιο αξιολόγησης καθώς συσχέτιζε την εργασιακή επίδοση του υπαλλήλου με το *περίγραμμα της θέσης εργασίας*. Η αμοιβαία σχέση εργασιακής απόδοσης και απαιτήσεων θέσης εργασίας συσχετιζόταν περαιτέρω με την έννοια και την πρακτική της κινητικότητας υπαλλήλων.

Στο εν λόγω σχέδιο νόμου είχε προβλεφθεί η λήψη μέτρων βελτίωσης / επιμόρφωσης υπαλλήλων που *δεν καλύπτουν πλήρως* τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας δηλαδή, ακόμα και για όσους θα κρινόταν ότι *καλύπτουν επαρκώς* (B+) τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, πέραν αυτών που βαθμολογούταν με (B) ή (Γ).

Τα πεδία αξιολόγησης, δεν διαφοροποιούταν επί της ουσίας από τα προβλεπόμενα στο παλαιότερο (και υφιστάμενο έως σήμερα) πλαίσιο αξιολόγησης, καθώς

---

<sup>19</sup> Με βαθμό A+ οι υπάλληλοι που καλύπτουν πλήρως και υπερβαίνουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Με βαθμό A οι υπάλληλοι που καλύπτουν πλήρως τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Με βαθμό B+ οι υπάλληλοι που καλύπτουν επαρκώς τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.

Με βαθμό B οι υπάλληλοι που χρειάζονται βελτίωση για να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης.

Με βαθμό Γ οι υπάλληλοι που αποδίδουν χαμηλότερα από τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας.



προβλεπόταν ενιαία κριτήρια για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, λιγότερα κριτήρια για τους υπαλλήλους ΥΕ και επιπλέον κριτήριο «διοικητικές ικανότητες» για τους προϊσταμένους. Ουσιαστική όμως αλλαγή επιχειρήθηκε με την εισαγωγή σε σχετικό άρθρο [«κριτήρια αξιολόγησης»] ανάλυσης-επεξήγησης των κριτηρίων αξιολόγησης, στοχεύοντας στον κατά το δυνατό ποιοτικό-ποσοτικό προσδιορισμό τους. Επίσης, το στάδιο αυτοαξιολόγησης προτάθηκε να αποτελέσει επίσημη διαδικασία.

### 4.3 Επιλογή και αξιολόγηση προϊσταμένων

Με σειρά νομοθετημάτων<sup>20,21,22</sup> όπως ο Ν.3839/10 (51<sup>Α</sup>), ο Ν.4024/11 (226<sup>Α</sup>) και ο Ν.4275/14 (149<sup>Α</sup>) θεσπίστηκαν γενικότερα αλλά και ειδικότερα κριτήρια για τις προϋποθέσεις επιλογής στελεχών ως προϊσταμένων σε όλα τα κλιμάκια (προϊστάμενοι Γενικών Διευθύνσεων, Διευθύνσεων, Τμημάτων, αυτοτελών υπηρεσιών), ενώ με τον Ν.4024/11 εισάγονται επίσης και κριτήρια για την *βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων*.

Συνοπτικά:

- Ο Ν.3839/10 εισήγαγε γενικότερα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων, που σχετίζονταν με τα ακαδημαϊκά προσόντα-εκπαίδευση (κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ), τον υπηρεσιακό βαθμό (Α', Β') καθώς και την προηγούμενη εμπειρία σε θέσης διοίκησης-ευθύνης.

Μολαταύτα, εισήχθη ο θεσμός της *γραπτής εξέτασης* ο οποίος, σε συνδυασμό με την *προφορική εξέταση* (δομημένη συνέντευξη), προσέδωσε και ποιοτικά κριτήρια στην επιλογή προϊσταμένων.

Ρυθμίσθηκαν επίσης οι διαδικασίες και η λειτουργία υπηρεσιακών οργάνων για την επιλογή των προϊσταμένων (Ειδικό Συμβούλιο Επιλογής Προϊσταμένων, Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού, Υπηρεσιακό Συμβούλιο κλπ).

- Με τον Ν.4275/14 *καθορίστηκαν τα ποσοστά βαρύτητας της γραπτής εξέτασης και της προφορικής εξέτασης* για την επιλογή προϊσταμένων, ενώ *προβλέφθηκε η συμμετοχή*

---

<sup>20</sup> Ν.3839/2011 «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις».

<sup>21</sup> Μέρος 2<sup>ο</sup> (άρθρα 4<sup>ο</sup> και επόμενα) «Σύστημα βαθμολογικών προαγωγών και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων του Κράτους...» του Ν.4024/2011 «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015».

<sup>22</sup> Ν.4275/2014 «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (ν. 3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις»

του ΑΣΕΠ (διενέργεια γραπτής εξέτασης και γνωμοδότηση ως προς τη διαδικασία διεξαγωγής της συνέντευξης) αλλά και *ιδιωτών εμπειρογνομόνων* στα υπηρεσιακά όργανα – Συμβούλια. Τροποποιήθηκαν επίσης οι σχετικές με την λειτουργία των συμβουλίων διατάξεις.

Διευκρινίζεται ότι *οι διατάξεις του νόμου αυτού δεν εφαρμόστηκαν ποτέ* (πλην μεταβατικών διατάξεων για τον ορισμό προϊσταμένων σε νέες θέσεις).

Τόσο ο νόμος 3839/10, όσο και ο μεταγενέστερος 4275/14 τροποποίησαν τις ειδικές διατάξεις για την *επιλογή προϊσταμένων και τα Συμβούλια επιλογής προϊσταμένων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. [Υπαλληλικός Κώδικας]*, που κυρώθηκε με το άρθρο πρώτο του Ν.3528/2007 (26<sup>Α</sup>).

- Με τον Ν.4024/11 υπεισήλθαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις καθώς *συνδέθηκε η στοχοθεσία του φορέα και η αξιολόγηση του υπαλλήλου ως προς την επιτυχή επίτευξη των στόχων με την βαθμολογική του εξέλιξη* καθώς επίσης για την *επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις διοίκησης- ευθύνης*.

Για την επιλογή προϊσταμένων ως κριτήριο επιλογής προστέθηκε η υλοποίηση της στοχοθεσίας του φορέα σε ποσοστό άνω του 90%, πρόβλεψη η οποία όμως καταργήθηκε με τον Ν.4275/14 και έκτοτε, δεν έχει υπάρξει άλλη αντίστοιχη ρύθμιση. Τέθηκαν επίσης ποσοτώσεις για την προαγωγή υπαλλήλων από τον ένα βαθμό στον επόμενο επί του συνόλου των κρινόμενων υπαλλήλων.

Περαιτέρω, με τον Ν.4024/11 διευρύνθηκε ο υπηρεσιακός βαθμός και τα ακαδημαϊκά προσόντα για την επιλογή σε θέσεις προϊσταμένου ώστε να καλύπτονται, κατά περίπτωση, οι θέσεις και από υπαλλήλους Γ' και Δ' βαθμού και προέλευσης ΔΕ. Επίσης εισήχθησαν κριτήρια για την προαγωγή ενός υπαλλήλου από τον ένα βαθμό στον επόμενο λαμβάνοντας υπόψη την αξιολόγηση του επί της επιτυχούς ή μη, πραγμάτωσης της στοχοθεσίας του φορέα.

#### **4.4 Το σύστημα Διοίκησης Μέσω Στόχων (Δ.Μ.Σ) στο Ελληνικό Δημόσιο**

Η «διοίκηση μέσω στόχων» ως σύστημα διοίκησης, αν και αρκετά παλαιό<sup>23</sup>, εισήχθη στην Ελληνική δημόσια διοίκηση πολύ πρόσφατα, μόλις το 2004, με τον Ν.3230/04 (44<sup>Α</sup>). Στο Ελληνικό Δημόσιο βασική επιδίωξη αποτέλεσε *«η αποτελεσματικότερη*

---

<sup>23</sup> Η εν λόγω διαδικασία πρωτοπαρουσιάστηκε το 1954 από τον Peter Drucker, στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων»

*λειτουργία των Δημοσίων Υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρωπίνου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης».*

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η *αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης* καθίσταται αναγκαία η *μέτρηση της αποδοτικότητας<sup>24</sup> και της αποτελεσματικότητας της Διοίκησης*, με εργαλείο μέτρησης γενικούς και ειδικούς δείκτες.

Εξειδικεύοντας, η διαδικασία καθορισμού των στόχων γίνεται σε διακριτά, διαδοχικά στάδια, τα οποία εμφανίζονται στο παρακάτω διάγραμμα. Συνοπτικά, σε έκαστο Φορέα Δημόσιας Διοίκησης, το ανώτατο ιεραρχικά (πολιτικό) όργανο προσδιορίζει προς τα ανώτατα υπηρεσιακά όργανα διοίκησης του φορέα τις γενικότερες, στρατηγικές, επιδιώξεις οι οποίες εν συνεχεία διαχέονται και εξειδικεύονται υπό μορφή εξειδικευμένων και εν τέλει ατομικών (ή συλλογικών) δράσεων-στόχων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικά επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί ότι η διαδικασία προσομοιάζει τα προβλεπόμενα και από το ΠΔ 318/92 (Άρθρ. 12<sup>ο</sup> «στόχοι»)

Προκειμένου να λάβει και υπηρεσιακά χαρακτηριστικά, η απόφαση στοχοθεσίας προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των εκάστοτε Γενικών Διευθύνσεων, ενώ οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται για την υλοποίηση των ενεργειών – δράσεων και την επίτευξη των ποσοτικών – ποιοτικών αποτελεσμάτων τα οποία κατ' έτος αποφασίζονται.

Η διαδικασία του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων στηρίζεται στις αρχές:

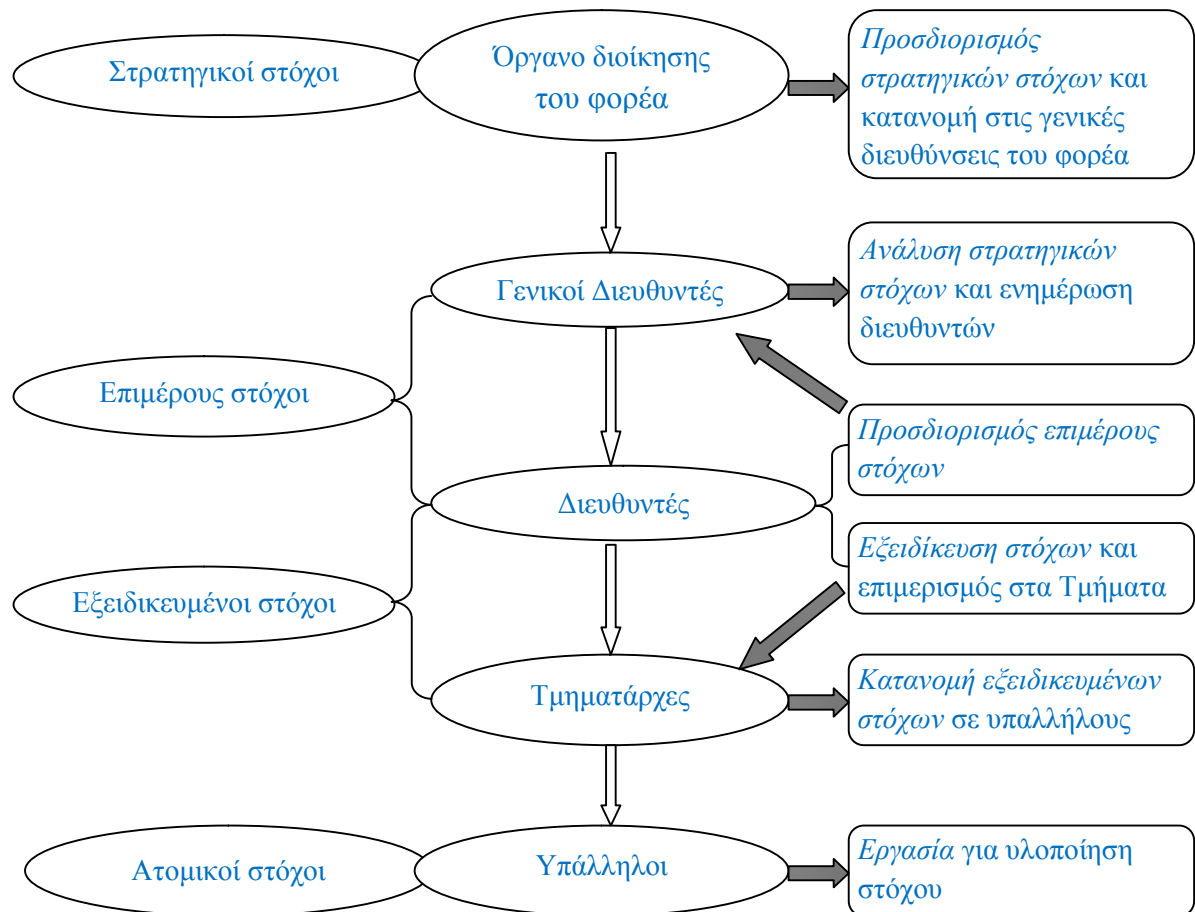
- του *από κοινού προσδιορισμού των στόχων* μεταξύ προϊσταμένου και υφιστάμενου, σε κάθε επίπεδο.
- της *ενθάρρυνσης του ανθρωπίνου δυναμικού*, σε όλα τα επίπεδα, να συγκεκριμενοποιήσει και να συμφωνήσει στόχους, δράσεις, χρονοδιαγράμματα.
- του σε *τακτικά διαστήματα έλεγχου του υφισταμένου από τον προϊστάμενο* για την πρόοδο πραγμάτωσης των στόχων – δράσεων σύμφωνα με τα συμφωνηθέντα.

Σημαντικά είναι τα στάδια:

- της *ανάλυσης των στόχων σε επιμέρους δράσεις-ενέργειες και υλοποίησης επί χρονοδιαγράμματος*.
- του καθορισμού *βαθμού προτεραιότητας* για κάθε στόχο και *δεικτών μέτρησης των αποτελεσμάτων*.

---

<sup>24</sup> Σύμφωνα με το άρθρο 1<sup>ο</sup> του Ν.3230/04, ως αποδοτικότητα θεωρείται «η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους», ενώ ως αποτελεσματικότητα θεωρείται «η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων».



Διάγραμμα 4.1

Στάδια καθορισμού στόχων στο Σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων

Πηγή: Κόρκου Α.- Λιάσκου Μ. (2015), εργασία μαθήματος

#### 4.5 Κριτικός σχολιασμός του υφιστάμενου (απερχόμενου) πλαισίου αξιολόγησης

Παρά τις μεταβολές που εισήχθησαν κατά τα τελευταία 5 έτη, τα οποία περιορίζονται στην επιλογή και στην αξιολόγηση των προϊσταμένων, συμπληρώνονται είκοσι πέντε έτη από την θεσμοθέτηση του βασικού πλαισίου αξιολόγησης [N.1943/91, ΠΔ.318/92] στην πρόσφατη ιστορία της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Στη διάρκεια της περιόδου αυτής δεν κατέσται εφικτό να αντιμετωπισθούν τα μειονεκτήματα της (δυσ)λειτουργίας του Δημόσιου μηχανισμού. Παρά τη διακηρυχθείσα (από όλες τις πολιτικές ηγεσίες) βούληση για αναδόμηση – αναμόρφωση – αλλαγή της δημόσιας διοίκησης, διαπιστώνεται διαχρονικά η αποτυχία να περιγραφεί με σαφήνεια κάποιο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, πολλώ δε μάλλον, στο να εφαρμοσθεί επιτυχώς στην καθημερινή λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Βασικά σημεία έδρασης της δυσλειτουργίας διαπιστώνεται ότι αποτελούν :

- Η επιλογή ενός αξιολογητή, τροποποίηση που εισήχθη με τον Ν.4250/14, άνευ άλλου συμπληρωματικού σταδίου στη διαδικασία αξιολόγησης, αποτελεί παράγοντα που δημιουργεί και συντηρεί «σχέσεις εξάρτησης». Η εν λόγω ρύθμιση φαινομενικά απλοποιεί τη διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων και εμφανίζεται να προσομοιάζει με την τάση που διεθνώς αναπτύσσεται για έναν αξιολογητή, πλην όμως υπάρχουν ουσιαστικότερες διαφοροποιήσεις:

- (i) Δεν συνδυάζεται με απτά, αντικειμενικά κριτήρια ώστε να είναι αδιάβλητη η κρίση του προϊσταμένου-αξιολογητή.

- (ii) Δεν δόθηκε ιδιαίτερο βάρος στη διαδικασία της αυτοαξιολόγησης η οποία για να προσκομίζει αντικειμενικά και ουσιαστικά οφέλη πρέπει να καταστεί επίσημη, υποχρεωτική, διαδικασία κατόπιν της πρότερης καλλιέργειας και ανάπτυξης της κατάλληλης «κουλτούρας».

- Η αξιολόγηση από μόνο τον προϊστάμενο είναι ελλιπής έναντι πιο βελτιωμένων, αν και πιο περίπλοκων, μοντέλων όπως αυτό της «αξιολόγησης 360<sup>ο</sup>» [αξιολόγηση από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους], ή ενός «συνεργατικού μοντέλου» αξιολόγησης [καθορισμός στόχων και πλαισίου αξιολόγησης από κοινού μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου].

Προκειμένου να καταστεί εφικτή η ισορροπία μεταξύ της πολυπλοκότητας ενός σύγχρονου συστήματος, της αξιοπιστίας του, αλλά και του οφέλους που αυτό προσκομίζει στον Φορέα, θα μπορούσαν να υπάρξουν συνδυασμοί. Εν παραδείγματι, θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί το μοντέλο «σφαιρικής αξιολόγησης» [360<sup>ο</sup>] για τους προϊστάμενους<sup>25</sup>, ενώ ένα «συνεργατικό» μοντέλο θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των στόχων- έργου επομένου έτους και την αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Στο πλαίσιο αυτό, η αυτοαξιολόγηση των υπαλλήλων μπορεί να καταστεί υποχρεωτική, αφού όμως πρώτα αναβαθμισθεί ως διαδικασία.

- Η υποχρεωτική ποσόστωση σε συσχέτιση με τον ορισμό ενός μοναδικού αξιολογητή επιφέρει σημαντικές στρεβλώσεις. Συγκεκριμένα:

- (i) Εφόσον οι ποσοστώσεις τίθενται σε επίπεδο ανώτερο της Διεύθυνσης, ήτοι οι αξιολογητές βρίσκονται προ τετελεσμένων δεδομένων, θα πρέπει να υπάρξει πρότερη προσυνηννόηση για την κατανομή των ποσοστών στις Διευθύνσεις. Μία τέτοια

---

<sup>25</sup> Η αυξημένη πολυπλοκότητα που συνοδεύει το μοντέλο «αξιολόγησης 360 μοιρών αντισταθμίζεται από το γεγονός του ειδικού βάρους της θέσης ευθύνης και του έργου που καλείται να φέρει σε πέρας ο εκάστοτε προϊστάμενος. Σε ιδιαίτερες δε περιπτώσεις όπως πχ υπηρεσίες που εκ του αντικειμένου τους δεν συναλλάσσονται με πολίτες, το μοντέλο θα πρέπει να διαφοροποιηθεί και να εξειδικευθεί κατάλληλα.

προδικασία στρεβλώνει πλήρως την αξία της αξιολόγησης, καθώς περιορίζει ακόμα περισσότερο (έως το να αφαιρεί πλήρως) την *ελεύθερη βούληση* του αξιολογητή ως προς το προσωπικό της διεύθυνσής του.

(ii) Η θεσμοθέτηση ενός μόνο αξιολογητή θα λειτουργήσει μάλλον ανασταλτικά στην βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων καθότι, ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα ένστασης για βαθμολόγηση με συνολικό βαθμό μικρότερο του 6 μόνο για *μεροληψία ή πλάνη του αξιολογητή*. Επίσης, ο αξιολογούμενος θα πρέπει να παραθέσει τεκμηριωμένη αιτιολόγηση ώστε να αποδείξει την ανακρίβεια της αξιολόγησης. Η θέση σε ισχύ υποχρεωτικής ποσόστωσης *ανεπάρκειας* υπαλλήλων εκτιμάται ότι θα επέφερε, αν μη τι άλλο, σημαντική επιβάρυνση των διοικητικών διαδικασιών από τις προσφυγές (ενστάσεις), τεκμηριωμένες ή μη.

- Η μη ύπαρξη περιγραμμάτων θέσης (job description) συνεπάγεται τη μη σαφήνεια των απαιτήσεων της εκάστοτε εργασιακής θέσης με συνέπεια να μην μπορεί να επιτελεσθεί ορθά, με αντικειμενικά κριτήρια, η αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου. Ως εκ τούτου, οι σχετικές νομοθετικές προβλέψεις μετατρέπονται σε άνευ ουσίας και αξίας ρυθμίσεις.

- Αν και η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων με την στοχοθεσία του φορέα έχει προβλεφθεί αρχικά από το ΠΔ 318/92 αλλά και μεταγενέστερα από έτερα νομοθετήματα, ενώ πλέον η βαθμολογική εξέλιξη συνδέεται με την αξιολόγηση με βάση τον βαθμό επίτευξης της στοχοθεσίας [N.4024/11], δεν έχει προβλεφθεί *συγκεκριμένη διαδικασία προσδιορισμού των στόχων επί των οποίων θα μετράται η απόδοση*. Ως αποτέλεσμα, το *σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων [N.3230/04]* δεν μπορεί να τεθεί σε ουσιαστική εφαρμογή και κατ' επέκταση δεν μπορεί να λειτουργήσει οποιαδήποτε διασύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων, υπό αντικειμενική-πραγματική αξιολόγηση, με την βαθμολογική και την μισθολογική εξέλιξή τους.

- Ο σαφής προσδιορισμός στόχων είναι αναγκαίος και για τη σύνδεση της επιλογής προϊσταμένων με την υπηρεσιακή αξιολόγηση και την επίτευξη της στοχοθεσίας. Ειδάλλως, ο νομικός ή διοικητικός καθορισμός του όποιου ποσοστού επίτευξης στοχοθεσίας<sup>26</sup> για την επιλογή σε θέση διοίκησης είναι αθεμελίωτος. Περαιτέρω είναι δόκιμο η επιλογή προϊσταμένων να συνδεθεί και με την αξιολόγηση των τυπικών

---

<sup>26</sup> Π.χ. με τον Ν.4024/11 τέθηκε ποσοστό 90%.

προσόντων αλλά και με άλλα κριτήρια όπως γραπτή εξέταση, δομημένη συνέντευξη κλπ.

- Οι παραπάνω διαδικασίες είναι προσαρμοσμένες στις αυστηρές κάθετες ιεραρχικές δομές της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης με αποτέλεσμα να αποκλίνουν από βασικές αρχές της διοικητικής πρακτικής της Δ.Μ.Σ.

Εν παραδείγματι, η λήψη απόφασης μονομερώς από τον προϊστάμενο στην περίπτωση όπου δεν επιτευχθεί συμφωνία στον από κοινού προσδιορισμό των στόχων – δράσεων δεν αντανακλά σε μοντέλο το οποίο προάγει και ενθαρρύνει το σύνολο του ανθρωπίνου δυναμικού να «βγει μπροστά», με αποτέλεσμα να μην καλλιεργείται και να μην προωθείται η ανάπτυξη κουλτούρας συμμετοχικής ευθύνης στον οργανισμό και στην επιτυχία αυτού.

Έτερο παράδειγμα αποτελεί ο ίδιος ο σκοπός ανάπτυξης ενός συστήματος Δ.Μ.Σ. Σύμφωνα όμως με το σκεπτικό της Δ.Μ.Σ, ο διαρκής, τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της συμπεριφοράς του εργαζομένου καθώς αποσκοπεί στον *έλεγχο της εμπραγματώσεως των δράσεων, αλλά και στον εντοπισμό και στην ανάδειξη αδυναμιών και αναγκών των εργαζομένων*. Όμως, ο σκοπός της ύπαρξης συστήματος Δ.Μ.Σ, όπως ορίζεται για την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση [Ν.3230/04] είναι ο έλεγχος της πορείας υλοποίησης των στόχων σε *«τακτά χρονικά διαστήματα»* και ο *«επανακαθορισμός των στόχων ή τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης»*<sup>27</sup>.

- Η μη θέσπιση κριτηρίων, διατυπωμένων με ευκρίνεια και ευγλωττία για την κρίση της απόδοσης τινός υπαλλήλου ως *«εξαιρετική»* (άλλως, *«απόδοση πέραν της αναμενόμενης»*) αποτρέπει την πραγματικά αδιάβλητη και αντικειμενική τεκμηρίωση της *«εξαιρετικής»* απόδοσης. Κατ' αυτό το τρόπο κωλύεται κατ' επέκταση η ορθή διασύνδεση της αξιολόγησης με την βαθμολογική εξέλιξη και τη βράβευση της *«αριστείας»* (πχ, με την ταχύτερη κρίση για προαγωγή στον επόμενο βαθμό, αλλά και την μισθολογική προαγωγή). Ομοίως ισχύει και για την επιλογή προϊσταμένων, ως προς τα τυπικά κριτήρια επιλογής.

- Τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης βάση των οποίων προσδιορίζεται και βαθμολογείται η απόδοση των υπαλλήλων δεν συμφωνούν με τον προκαθορισμό (de facto, de jure) ποσοστώσεων για τον χαρακτηρισμό της απόδοσής τους.

---

<sup>27</sup> Στην περίπτωση που επισημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων.

Η θέσπιση ποσοστών για την ανώτατη, «εξαιρετική» και παρομοίως για την κατώτατη, «μη αποδεκτή» απόδοση, είναι ασυμβίβαστη με τις διακηρυχθείσες αρχές της αμεροληψίας, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της ισότητας.

- Ο εξισωτισμός του προσωπικού και η απόδοση μέγιστης βαθμολογίας στην πλειονότητα των υπαλλήλων, επί δικαίω και μη, συνέδραμε στην ευρύτατη απαξίωση της διαδικασίας και αποτελεί κύριο επιχείρημα του αντίλογου για την θεσμοθέτηση αυστηρών, οριζόντιων ποσοστώσεων στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

#### **4.6 Το νέο (ενιαίο) πλαίσιο στο Ελληνικό Δημόσιο**

Το νέο νομοθετικό πλαίσιο, όπως αυτό καθορίζεται από τον Ν.4369/16 (33<sup>Α</sup>) «...συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια, αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) ...» αποσκοπεί να κομίσει καινοτομίες και αλλαγές στο δημόσιο τομέα, ώστε το Δημόσιο να καταστεί αποτελεσματικό.

Ο ν.4369/16 διαχωρίζεται σε τέσσερα μέρη, τα οποία αποτελούν τα θεμέλια της σκοπούμενης μεταρρύθμισης:

- Το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μέρος Α΄, άρθρα 1<sup>ο</sup> έως και 13<sup>ο</sup>)
- Το Σύστημα Αξιολόγησης (Μέρος Β΄, άρθρα 14<sup>ο</sup> έως και 24<sup>ο</sup>)
- Τη βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων – Σύστημα προαγωγών (Μέρος Γ΄, άρθρα 25<sup>ο</sup> έως και 28<sup>ο</sup>)
- Το Σύστημα Επιλογής Προϊσταμένων (Μέρος Δ΄, άρθρα 29<sup>ο</sup> έως και 31<sup>ο</sup>).

Στις καινοτομίες του νέου νομοθετικού πλαισίου αποτελεί η θέσπιση *υπηρεσιακών Γενικών Γραμματέων* των Υπουργείων (καθώς επίσης και *Αναπληρωτών Γ.Γ.* και *Ειδικών Γραμματέων*), οι οποίοι θα επιλέγονται από το «Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης» κατόπιν πρόσκλησης εκδήλωσης ενδιαφέροντος από τον οικείο Υπουργό.

Το νέο πλαίσιο αξιολόγησης παρεκκλίνει από την «παραδοσιακή» φόρμα αξιολόγησης, τον τύπο που ήθελε η αξιολόγηση να επιτελείται, είτε από έναν (άμεσος ή έμμεσος), είτε από δύο (άμεσος και έμμεσος), ιεραρχικά προϊστάμενους του υπάλληλου.

Η επιλογή της ιδέας και στοιχείων του συστήματος αξιολόγησης «σφαιρικής αξιολόγησης» (μοντέλο αξιολόγησης «360 μοιρών») αποτελεί ένα σημαντικό βήμα



απόπειρας εκσυγχρονισμού του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. Θα πρέπει να επισημανθεί όμως ότι η καινοτομία του νέου πλαισίου περιορίζεται στην αξιολόγηση των προϊσταμένων μόνο, ενώ η πρόταση σχεδίου νόμου προέβλεπε και την αξιολόγηση μεταξύ των υπαλλήλων<sup>28</sup>. Έτσι, ακολουθώντας τις επιταγές του εν λόγω μοντέλου, οι προϊστάμενοι (τμημάτων, διευθύνσεων, γενικών διευθύνσεων) προβλέπεται να αξιολογούνται και από τους υφισταμένους τους<sup>29</sup>. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου [άρθρο 18<sup>ο</sup>, παράγραφοι 14, 15 και 16].

Στο νέο πλαίσιο προβλέπεται επίσης η διαδικασία της «*συμβουλευτικής συνέντευξης*» [άρθρο 19<sup>ο</sup>]. Αν και η ιδέα της συνέντευξης περιλαμβάνεται και στο υφιστάμενο (απερχόμενο) πλαίσιο<sup>30</sup>, η ουσιαστική διαφορά έγκειται στην υποχρεωτικότητα του μέτρου ενώ, σε περίπτωση αξιολόγησης υπαλλήλου με βαθμολογία μικρότερη του 60/100 (μ.ο), συμπληρώνονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή τα μέτρα βελτίωσης που οφείλει να λάβει ο αξιολογούμενος.

Στο τέταρτο [Δ'] μέρος του νέου πλαισίου τροποποιούνται εκ νέου οι ειδικές διατάξεις για την *επιλογή προϊσταμένων*, αντικαθιστώντας για μία περαιτέρω φορά τις σχετικές διατάξεις των άρθρων 84 έως και 89 του *Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων ΝΠΔΔ* [N.3528/2007].

Όπως και στα προγενέστερα νομοθετήματα, διατυπώνονται *γενικότερα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων*, συσχετισμός μεταξύ ακαδημαϊκών προσόντων και εκπαίδευσης, υπηρεσιακού βαθμού (Α') και ετών υπηρεσίας στο βαθμό αυτό καθώς και προηγούμενης εμπειρίας σε θέση διοίκησης-ευθύνης<sup>31</sup>. Αντίστοιχα με το υφιστάμενο

<sup>28</sup> Σύμφωνα με την παράγραφο 13β) του 4<sup>ου</sup> άρθρου «Κριτήρια και διαδικασία αξιολόγησης υπαλλήλων» του νομοσχεδίου για την αξιολόγηση των Δημ. Υπαλλήλων (2016), στη κρίση του συνόλου των υπάλληλων θα τίθεται η απόδοση των τριών καλύτερων υπαλλήλων προκειμένου, οι συνάδελφοι τους – με μυστική ψηφοφορία– να συνομολογήσουν (ή να διαφωνήσουν) με την αξιολόγηση του προϊστάμενου. Σύμφωνα με το εν λόγω σχέδιο νόμου «*Το ερώτημα που τίθεται στην οικεία Γενική Συνέλευση είναι εάν η κρίση αυτή θεωρείται στο σύνολο της δίκαιη ή όχι, σε σχέση με την εικόνα που έχει το ίδιο το Τμήμα ή η Διεύθυνση για την απόδοση των υπαλλήλων*».

<sup>29</sup> Σύμφωνα με την παράγραφο 15 του άρθρου 18 ο Τμηματάρχης αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων του, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις. Ο Διευθυντής αξιολογείται από τους τμηματάρχες και εάν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις, από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης. Ο Γενικός Διευθυντής αξιολογείται από τους διευθυντές και τους τμηματάρχες που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση.

<sup>30</sup> Με το Ν.3839/10, εισήχθησαν, ως ποιοτικά κριτήρια στην επιλογή προϊσταμένων, η προφορική εξέταση (δομημένη συνέντευξη) σε συνδυασμό με την γραπτή εξέταση ως κριτήρια επιλογής προϊσταμένων.

<sup>31</sup> Άρθρο 29 του Ν.4369 με το οποίο τροποποιούνται τα άρθρα 84 έως 89 του Ν.3528. Η επιλογή είναι συνδυασμός κριτηρίων ακαδημαϊκής προέλευσης (Κατηγορίες ΠΕ και ΤΕ, απόφοιτοι Εθνικής Σχολής

πλαίσιο, για την επιλογή λαμβάνεται επίσης υπόψη η *υπηρεσιακή αξιολόγηση*, βάσει του μέσου όρου των εκθέσεων των τελευταίων τριών ετών, αλλά και τα αποτελέσματα της *δομημένης συνέντευξης*, η οποία διενεργείται από Ειδικό Συμβούλιο στο οποίο συμμετέχουν μέλη του ΑΣΕΠ και του ΝΣΚ. Η δομημένη συνέντευξη περιλαμβάνει δύο αυτοτελή μέρη, *δομημένη συζήτηση* επί θεμάτων του αντικειμένου του φορέα και *ανάπτυξη υποθετικού σεναρίου* διοικητικού ενδιαφέροντος. Αποσκοπείται να αξιολογηθεί η ειδική γνώση (θέματα του αντικειμένου του φορέα) και τα διοικητικά προσόντα του υποψήφιου (ικανότητα προγραμματισμού και συντονισμού δράσεων, ανάληψης πρωτοβουλιών, λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, και διαχείρισης κρίσεων).

Στις διατάξεις του νόμου καθορίζονται τα *θέματα μοριοδότησης των παραπάνω ομάδων κριτηρίων*<sup>32</sup>.

#### **4.7 Η αξιολόγηση της απόδοσης υπαλλήλων στην Ευρώπη και στις ΗΠΑ**

Η δομή σύγχρονων μοντέλων που ακολουθούνται για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από τη *συνδυαστική χρήση του παραδοσιακού μοντέλου αξιολόγησης και της αξιολόγησης επί τη βάσει συμφωνημένων στόχων*.

- Η αξιολόγηση βάση στόχων πραγματοποιείται συνεργατικά, επί προσωπικής βάσης για κάθε αξιολογούμενο υπάλληλο ή συνολικά για κάθε οργανική μονάδα, καθώς προσδιορίζονται και συμφωνούνται κατόπιν διαπραγμάτευσης οι στόχοι που οφείλουν να φέρουν σε πέρας.

- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται βάση κριτηρίων, ενώ η πρόσληψη των υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με περιγράμματα-περιγραφή των θέσεων εργασίας.

Διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ των μοντέλων διάφορων χωρών σχετίζονται με την επιλογή διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, (ταχύτερη ή βραδύτερη) καθώς και άλλες απολαβές που μπορεί να συνοδεύουν την «εξαιρετική» απόδοση καθώς και τον τρόπο που η σύνδεση αυτή πραγματοποιείται. Επίσης, διαφοροποιήσεις εντοπίζονται και σε άλλες λεπτομέρειες, όπως η χρήση

---

Δημόσιας Διοίκησης, κάτοχοι συναφούς διδακτορικού διπλώματος ή συναφούς μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών), των ετών προϋπηρεσίας ως υπάλληλος βαθμού Α' (καθ' υπέρβαση των ελαχίστων ετών στο βαθμό αυτό) καθώς και των ετών προϋπηρεσίας σε θέση διοίκησης.

<sup>32</sup> Νέο άρθρο 85 του Ν.3528/07. Η επιλογή προϋποτιθέμενων είναι βάση μοριοδότησης: α) των τυπικών, εκπαιδευτικών προσόντων και προσόντων επαγγελματικής κατάρτισης, β) της εργασιακής εμπειρίας και άσκησης καθηκόντων ευθύνης, γ) της αξιολόγησης και δ) συνέντευξης.

συντελεστών βαρύτητας για την βέλτιστη στάθμιση του έργου που επιτελείται, η πρόβλεψη για ανασκόπηση της προόδου και αναθεώρηση της στοχοθεσίας κλπ.

Συνοπτικά αναφέρονται:

- Στην Γαλλία, της οποίας ο δημόσιος τομέας πρόσφατα διήλθε μίας πολύ ευρείας μεταρρύθμισης<sup>33</sup>, θεσμοθετήθηκε η διαδικασία συνέντευξης μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, ενώ η αξιολόγηση συνδέεται με την ταχύτερη ή βραδύτερη βαθμολογική εξέλιξη ενός υπαλλήλου.

Επίσης καθιερώθηκε χρηματική ανταμοιβή (σύστημα «Pay for Performance») σε σύνδεση με την αξιολόγηση και τα ειδικά προσόντα, την κατάρτιση και τη θέση ευθύνης του υπαλλήλου, αν και αποτελεί μικρό σχετικά ποσοστό της συνολικής αμοιβής [10% έως 20% ανάλογα με τη θέση του υπαλλήλου στην ιεραρχία].

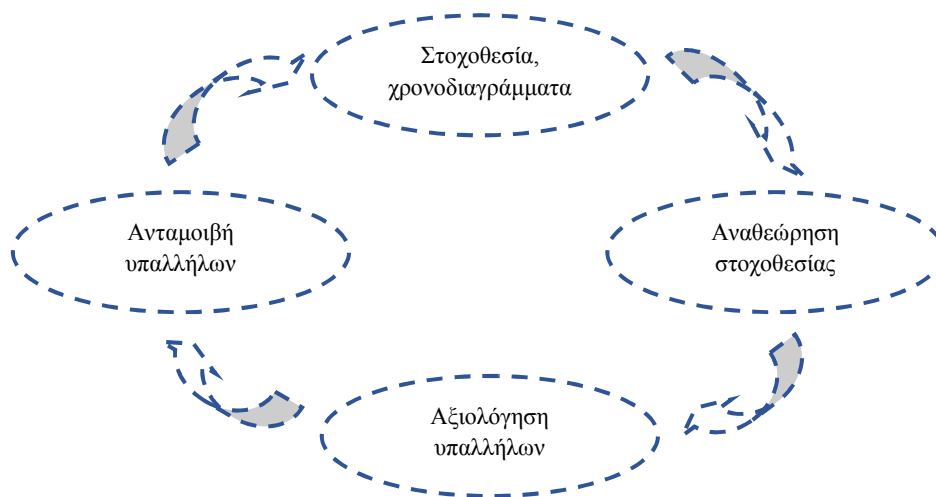
- Στην Αγγλία η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι αλληλένδετη με το σύστημα στοχοθεσίας σε ετήσια βάση και της ενδιάμεσης αναθεώρησής της. Ο σχεδιασμός της στοχοθεσίας, η ιεράρχηση των προτεραιοτήτων αλλά και η ενδιάμεση αναθεώρηση της στοχοθεσίας γίνονται συνεργατικά, με διαβούλευση μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων των φορέων, τα δε σχόλια των υπαλλήλων καταγράφονται ως τμήμα της επίσημης διαδικασίας. Η αξιολόγηση στοχεύει στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί για τον εκάστοτε φορέα και ακολουθεί τον εξής κύκλο<sup>34, 35</sup>:

---

<sup>33</sup> «France: an international perspective on the general review of public policies», OECD Public Governance Reviews, OECD Publishing, 2012.

<sup>34</sup> «Performance management arrangements for the senior civil service 2012/13», Cabinet Office, HR Practitioner's Guide (April 2012), [www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk)

<sup>35</sup> «Performance management arrangements for the senior civil service 2013/14», Cabinet Office, HR Practitioner's Guide (April 2013), [www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk)



Διάγραμμα 4.2

Διασύνδεση αξιολόγησης-στοχοθεσίας υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα της Μεγάλης Βρετανίας

Πηγή: Λιάσκου Μ. (2016), Ερευνητικό Πρωτόκολλο

Οι υπάλληλοι είναι υπεύθυνοι για την επικαιροποίηση του φακέλου τους με στοιχεία-τεκμηρίωση της εργασίας τους τα οποία λαμβάνονται υπόψη στη διαδικασία της αξιολόγησης, ενώ οι βαθμολογίες ελέγχονται από ειδική επιτροπή.

Πάραυτα, ο ακριβής τρόπος σύνδεσης της ανταμοιβής του υπαλλήλου με την απόδοσή του αν και προβλέπεται δεν έχει ακόμα καθορισθεί.

- Στις ΗΠΑ, οι υπάλληλοι αξιολογούνται με βάση τους στόχους της κάθε υπηρεσίας και την επίδοσή τους για την επίτευξη των στόχων<sup>36</sup>. Προσδιορίζονται και χρησιμοποιούνται συντελεστές βαρύτητας επί των κριτηρίων ενώ σε περίπτωση που η απόδοση του υπαλλήλου βαθμολογηθεί έστω και σε ένα κριτήριο ως «μη επαρκής», τότε αυτό χαρακτηρίζει και τον συνολικό βαθμό του υπαλλήλου.

Και στις ΗΠΑ, η απόδοση συνδέεται με προσαυξήσεις στο μισθό.

- Η αξιολόγηση των υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Επιτροπή, στην οποία υπηρετούν περίπου 20.000 μόνιμοι και μετακλητοί υπάλληλοι, συνδέεται με τους στόχους και τα αποτελέσματα του οργανισμού<sup>37</sup>. Ειδικότερα, η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με τις προαγωγές αλλά και με σύστημα κινητικότητας των υπαλλήλων. Συνοπτικά ως προς

<sup>36</sup> «Performance Management», US Office of Personnel Management, Reference materials, [www.opm.gov.gr](http://www.opm.gov.gr)

<sup>37</sup> «Career Development Review will be a crucial element in further improving the efficiency and management of the Commission, by linking individual achievement with organisational objective and results», «European Commission launches new staff appraisal system», IO/03/48 (January 15<sup>th</sup>, 2003)

τη διαδικασία, αφότου περατωθεί η αυτοαξιολόγηση, οι υπάλληλοι αξιολογούνται από τους άμεσους προϊστάμενους και ακολουθεί το στάδιο διαλόγου μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, στο οποίο μπορεί να προσκληθούν και να παρευρεθούν έτεροι παλαιοί προϊστάμενοι του αξιολογούμενου. Επίσης, προβλέπεται η δυνατότητα ένστασης του υπαλλήλου στον ιεραρχικά αμέσως ανώτερο προϊστάμενο του άμεσου αξιολογητή.



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### Η ΕΡΕΥΝΑ

#### 5.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπό της παρούσας έρευνας αποτέλεσε, κατ' αρχάς, η επισκόπηση και αποτίμηση της γνώμης που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι για την αξιολόγηση της απόδοσης και η κατάδειξη των αδύναμων-μελανών σημείων στην γενικότερα αντιληπτή απαξίωση της διαδικασίας.

Μέσα από τα ερευνητικά ερωτήματα στόχος ήταν να προσδιορισθούν οι απόψεις που έχουν δημόσιοι υπάλληλοι για την προσέγγιση που προτείνεται μέσα από σύγχρονα μοντέλα αξιολόγησης τα οποία προάγουν τον διάλογο και στηρίζονται στη συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία και τη συνεργασία με τον αξιολογητή.

Παράλληλα, έγινε προσπάθεια να διερευνηθούν και να αναλυθούν οι απόψεις επί νέων προτύπων απασχόλησης – εργασιακής κουλτούρας. Η έννοια και η λειτουργία της αξιολόγησης εδραιώνεται πλέον επί περιγραμμάτων θέσης εργασίας και συνδέεται με την στοχοθεσία του φορέα, αλλά και με διαδικασίες όπως, η επιβράβευση-ανταμοιβή του «καλού υπαλλήλου», η κινητικότητα ή ακόμα και η απόλυση των υπαλλήλων.

#### 5.2 Κατασκευή του ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο, όντας το μέσο διεπαφής μεταξύ του ερευνητή και των συμμετεχόντων, αποτελεί ένα τυποποιημένο εργαλείο για τη συστηματική συλλογή και την καταγραφή πληροφορίας.

Σύμφωνα με τους Παπάνη και Ρόντο (2007), η ορθή κατασκευή ενός ερωτηματολογίου είναι καθοριστικής σημασίας για την προσεκτική αντιμετώπισή του από τους συμμετέχοντες και εν τέλει, την εξαγωγή ασφαλών, αξιόπιστων, συμπερασμάτων, ήτοι για την επιτυχία της στατιστικής έρευνας<sup>38</sup>.

Για την κατάρτιση του κατάλληλου ερωτηματολογίου επιβάλλεται να προσδιορισθούν εκ των προτέρων :

- α) Η συγκεκριμενοποίηση και η εξειδίκευση του στόχου της έρευνας

---

<sup>38</sup> Παπάνης Ευστράτιος – Ρόντος Κωνσταντίνος, «Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου»

β) Η επιλογή της μεθόδου συλλογής των δεδομένων (ήτοι, από τον ίδιο τον ερευνητή ή τους ερωτώμενους) και

γ) Η κατανόηση των χαρακτηριστικών των ερωτώμενων (δηλ., εάν απευθυνόμαστε σε ένα ευρύ, *ανομοιογενές* κοινό ή σε *ειδικό*, εξειδικευμένο σύνολο ανθρώπων).

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο αποτελεί η εφικτότητα κωδικογράφησης και μηχανογραφικής επεξεργασίας.

Η επάρκεια, η αρτιότητα της εμφάνισης, η ευκρίνεια, η σειρά των ερωτημάτων, είναι καθοριστικής σημασίας ώστε το ερωτηματολόγιο να χαρακτηρίζεται από:

- πληρότητα (ευρεία κάλυψη όλων των πτυχών του αντικειμένου της έρευνας),
- σαφήνεια και
- συνοχή (οργανική σύνδεση των επιμέρους ερωτημάτων μεταξύ τους, ιδιαίτερα όσων είναι συγγενή),

ώστε η επιλογή των απαντήσεων να είναι ευχερής, προσιτή και ξεκάθαρη.

Εξίσου σημαντική είναι η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας παρανόησης των ερωτημάτων από τους συμμετέχοντες μέσα από εννοιολογικές επεξηγήσεις. Παρομοίως πρέπει να αποφεύγεται η διατύπωση ασαφών ερωτημάτων, οφειλόμενη σε πλημμελή σύνταξη, σε ανεπαρκή διατύπωση, σε μακρές προτάσεις κ.α. Προσοχή πρέπει να δίδεται επίσης ώστε να *απαλείφονται* ερωτήσεις που δεν μπορούν να βαθμολογηθούν ή που οδηγούν σε προβληματισμό ως προς τον αριθμό των σωστών απαντήσεων.

Η δομή του ερωτηματολογίου, δηλ. η σειρά με την οποία θα τεθούν τα ερωτήματα, είναι σημαντική για τον τρόπο που θα το αντιμετωπίσουν οι ερωτώμενοι. Κατ' αυτήν την έννοια, τα δημογραφικά στοιχεία, που εμπεριέχουν προσωπικά ερωτήματα (τα οποία απαντώνται δύσκολα), συνιστάται να τίθενται στο τέλος του ερωτηματολογίου ώστε να επιτευχθεί ευρεία συμμετοχή στην έρευνα.

Οι Παπάνης και Ρόντος<sup>39</sup> (2007) προτείνουν τα ερωτήματα σε ένα ερωτηματολόγιο να τίθενται με την εξής σειρά :

α) Ερωτήσεις για την έναρξη των ερωταποκρίσεων, εύκολες να απαντηθούν και όχι πολύ προσωπικές.

β) Ερωτήσεις για την εύρεση της καταλληλότητας του ανταποκρινόμενου.

γ) Ερωτήσεις για την ενεργοποίηση της μνήμης και της σκέψης προς την επιθυμητή κατεύθυνση (αφορά κυρίως έρευνες με δύσκολες απαντήσεις).

---

<sup>39</sup> Στην έρευνα τους «Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου» (Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_1084.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_1084.html)), οι Ευστρ. Παπάνης και Κων/νος Ρόντος μνημονεύουν το έργο των Luck D. and Rubin R. (1987).



δ) Ερωτήσεις που έχουν άμεση σχέση με το προς διερεύνηση θέμα (κυρίως ερωτήσεις).

ε) Ερωτήσεις που έχουν σχέσεις με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ανταποκρινόμενου, τα οποία θα συσχετιστούν με τα υπόλοιπα ερωτήματα.

Προβλήματα που συνήθως αντιμετωπίζονται στην κατασκευή ερωτήσεων αφορούν :

α) το μήκος της ερώτησης καθόσον, μεγάλο μήκος μπορεί να επιφέρει τη σύγχυση του ερωτώμενου και τον αποπροσανατολισμό του από το κυρίως νόημα.

β) η χρησιμοποιούμενη ορολογία – λεξιλόγιο απαιτείται να ανταποκρίνεται στο επίπεδο – γνώσεις των συμμετεχόντων (γενική ή ειδική ομάδα, όπως πχ η στόχευση σε στελέχη του Γ.Λ.Κ)

γ) ερωτήσεις με διφορούμενες απαντήσεις καθώς και ερωτήσεις με διπλές αρνήσεις στο φραστικό τους.

δ) ερωτήσεις που κατευθύνουν τους συμμετέχοντες, ή που προκαλούν αρνητική στάση του ερωτώμενου, πχ απόκρυψη της αλήθειας κλπ.

Για τον έγκαιρο εντοπισμό και την απαλοιφή τέτοιων ερωτήσεων συνιστάται η δοκιμαστική διανομή του ερωτηματολογίου σε ένα μικρό αριθμό δυνητικών συμμετεχόντων (αντιπροσωπευτικό δείγμα «πιλότος»), αποσκοπώντας στη βελτίωση και οριστικοποίηση της μορφοποίησης. Όμοια πρακτική ακολουθήθηκε με το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας, όπου διανεμήθηκαν είκοσι περίπου ερωτηματολόγια. Τα σχόλια των συμμετεχόντων αφορούσαν τόσο τη δομή του ερωτηματολογίου όσο και τα ίδια τα ερωτήματα.

Για τη διατύπωση και τη μέτρηση της γνώμης (της *στάσης*) των συμμετεχόντων απαιτείται η κατάρτιση μιας κλίμακας και η κατάταξη των απαντήσεων σε μια από τις κατηγορίες γνώμης της κλίμακας.

Η κατάρτιση των βαθμίδων μιας κλίμακας μπορεί να είναι :

- δυαδικής μορφής, πχ του τύπου :

ΝΑΙ – ΟΧΙ, ΣΩΣΤΟ – ΛΑΘΟΣ κ.λπ.

- πολλαπλής επιλογής, όπως έχει επιλεγεί στην έρευνα μας, του τύπου :

ΑΠΟΛΥΤΑ – ΠΟΛΥ – ΑΡΚΕΤΑ – ΛΙΓΟ – ΚΑΘΟΛΟΥ

(παραπλήσιο παράδειγμα αποτελεί η διαβάθμιση «πολύ καλή – καλή – μέτρια – κακή – πολύ κακή»).

Όπως μας πληροφορεί ο Ζήμερας (2003), οι μεταβλητές διακρίνονται σε *ποσοτικές* και *ποιοτικές*. Η διάκριση γίνεται ανάλογα με το εάν οι τιμές εκφράζουν *αριθμητικά* (ποσοτικές μεταβλητές) ή *ονομαστικά* (ποιοτικές μεταβλητές) δεδομένα.

Περαιτέρω, οι ποσοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε συνεχείς και διακριτές.

Αντίστοιχα, οι ποιοτικές μεταβλητές διακρίνονται σε κατηγορικές και διατάξιμες.

Διατάξιμες είναι οι μεταβλητές οι οποίες δίνουν την δυνατότητα στον ερευνητή να διατάξει και να διαβαθμίσει τις κατηγορίες που προκύπτουν από τις τιμές, όπως πχ το επίπεδο εκπαίδευσης. Οι υπόλοιπες μεταβλητές που δεν παρέχουν τη δυνατότητα διάταξης ονομάζονται κατηγορικές, πχ το χρώμα των ματιών, το φύλο κλπ.

Σε μία πιο λεπτομερή ανάλυση, ειδικοί ερευνητές<sup>40</sup> μας γνωρίζουν ότι οι τύποι των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών καθορίζονται αντίστοιχα ως εξής :

- Ποιοτικές μεταβλητές

- α) ονομαστικές (nominal), πχ το φύλο των συμμετεχόντων (άρρεν / θήλυ)

- β) τακτικές ή διάταξης (ordinal) όπως πχ το επίπεδο εκπαίδευσης (πρωτοβάθμια – δευτεροβάθμια – τριτοβάθμια)

- Ποσοτικές μεταβλητές

- γ) διαστημικές (interval), όπου μετρώνται ποσοτικές μεταβλητές όπως ο χρόνος, η απόσταση, η θερμοκρασία κλπ και

- δ) αναλογικές (sliding ή ratio), όπου εκτός της απόστασης μεταξύ δύο τιμών προσδιορίζεται και σημείο αναφοράς (σημείο «μηδέν»).

Ο τύπος της κλίμακας των μεταβλητών της έρευνας μας είναι διάταξης (ποιοτικές μεταβλητές). Η εν λόγω κλίμακα χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένη, ιεραρχική διάταξη των τιμών της μεταβλητής, με ανώτερες και κατώτερες τιμές.

### 5.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Με βάση το σκοπό της έρευνας και την βιβλιογραφική ανασκόπηση, τα ερευνητικά ερωτήματα κατηγοριοποιήθηκαν σε τρεις μεγάλες ενότητες:

- α) Γνώση της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης και κριτική επισκόπηση της υφιστάμενης διαδικασίας στον δημόσιο τομέα στην Ελλάδα.

- β) Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της αξιολόγησης όπως αυτή πραγματώνεται σήμερα σύμφωνα με τις εν ισχύ διαδικασίες.

---

<sup>40</sup> Παπάνης Ευστράτιος – Ρόντος Κωνσταντίνος, «Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου». Ζαφειρόπουλος Κωνσταντίνος, «Στατιστική ανάλυση με χρήση Η/Υ» Ζήμερας Στέλιος, «Στατιστικά Πακέτα Ι»

γ) Συσχετισμοί – διασύνδεση της αξιολόγησης και προτάσεις για ένα νέο μοντέλο αξιολόγησης της απόδοσης εξετάζοντας πρακτικές που εμπεριέχονται σε σύγχρονα συστήματα.

#### 5.4 Μεθοδολογία της έρευνας

Προκειμένου να εξεταστούν τα ανωτέρω ερευνητικά ερωτήματα, πραγματοποιήθηκε η συλλογή δεδομένων μέσω της ανάπτυξης ενός ενιαίου ερωτηματολογίου, όπως αυτό παρατίθεται στο Παράρτημα Α'. Το ερωτηματολόγιο περιείχε σειρά ερωτήσεων «κλειστού τύπου», δομημένες στις τρεις ενότητες που προαναφέρθηκαν.

Στην τελευταία σελίδα του ερωτηματολογίου εμπεριέχονταν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, προϋπηρεσία σε ιδιωτικό / δημόσιο τομέα, έτη υπηρεσίας στο Γ.Λ.Κ., θέση που κατέχουν).

Οι ερωτώμενοι είχαν να επιλέξουν από μια συγκεκριμένη σειρά απαντήσεων, οι οποίες ήταν βαθμονομημένες [απόλυτα, πολύ, αρκετά, λίγο, καθόλου], ενώ σε αριθμό εξ αυτών οι απαντήσεις είχαν και προσδιοριστικό χαρακτήρα [πχ εφόσον βρεθεί κατάλληλη θέση εντός του ίδιου φορέα κλπ]. Στην τελευταία ερώτηση [22<sup>η</sup>] δόθηκε η δυνατότητα στον ερωτώμενο να αναπτύξει απόψεις ή προτάσεις του. Οι προτάσεις – σχολιασμοί των συμμετεχόντων κωδικοποιημένοι ανά ερώτημα παρατίθενται σε παράρτημα [B'], στο τέλος της εργασίας.

Για την τήρηση κανόνων που διέπουν την ακαδημαϊκή δεοντολογία, κατά την έναρξη της έρευνας οι συμμετέχοντες πληροφορήθηκαν με συνοδευτική επιστολή :

- α) Για την εμπιστευτικότητα και την τήρηση της ανωνυμίας των απαντήσεών τους.
- β) Ότι ο λόγος εκπόνησης της έρευνας αφορά την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος.
- γ) Ότι προϋπόθεση συμμετοχής στην έρευνα αποτελεί η με ίδια βούληση συγκατάθεσή τους.

Η διαδικασία διανομής των ερωτηματολογίων και συλλογής των δεδομένων διήρκεσε περίπου έναν μήνα (τέλος Μαρτίου με τέλος Απριλίου 2016). Διανεμήθηκαν συνολικά 1.078 ερωτηματολόγια, όσο και ο συνολικός αριθμός (πληθυσμός) των υπαλλήλων του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν είτε μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (απεστάλησαν στους προσωπικούς

υπηρεσιακούς λογαριασμούς) είτε δια ζώσης. Ο χρόνος συμπλήρωσης κυμάνθηκε από 10 έως 15 λεπτά.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν, επεστράφησαν πλήρως συμπληρωμένα τα 149 (άνδρες – γυναίκες).

Το επόμενο βήμα ήταν η χειροκίνητη καταχώρηση και η επεξεργασία των στοιχείων.

## 5.5 Η επεξεργασία – ανάλυση των δεδομένων

Καθότι η έρευνα διεξήχθη μεταξύ ενός ομοιογενούς πληθυσμού 1.078 ατόμων (υπάλληλοι του Γενικού Λογιστηρίου του Κράτους, δημοσιονομικοί υπάλληλοι εν συνόλω), το δείγμα των 149 υπαλλήλων που ανταποκρίθηκαν και συμμετείχαν στην έρευνα αντιπροσωπεύει το 13,8%, ένα ποσοστό αρκετό για την εξαγωγή επαρκών συμπερασμάτων ως προς το σύνολο.

Η επεξεργασία των δεδομένων και η γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων έγινε με χρήση του προγράμματος EXCEL. Τα ερωτήματα τέθηκαν διαδοχικά σε στήλες του φύλλου εργασίας και οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες καταχωρήθηκαν στα αντίστοιχα πεδία (κελιά του φύλλου εργασίας). Προκειμένου να μπορέσει να υπάρξει μετέπειτα επεξεργασία χρησιμοποιήθηκε η σύμβαση, ο αριθμός «1» να αντιστοιχεί στο «Απόλυτα» και το «5» να αντιστοιχεί σε «Καθόλου». Όμοια ισχύει για τις άλλες επιλογές του ερωτηματολογίου, «πολύ» [«2»], «αρκετά» [«3»] και «λίγο» [«4»].

Για την επεξεργασία των απαντήσεων χρησιμοποιήθηκαν κάποιες από τις συναρτήσεις (functions) που προσφέρει το συγκεκριμένο λογισμικό, όπως οι «COUNTIF», «AVERAGE», «STDEV.P», «CORREL» καθώς και η συνάρτηση «PEARSON» για τον προσδιορισμό της *συσχέτισης* μεταξύ δύο ερωτημάτων με την ομώνυμη μέθοδο.

Τα *διαγράμματα διασποράς* (scatter diagrams) που δεικνύουν τις συσχετίσεις δημιουργούνται εύκολα από τις επιλογές των γραφημάτων του EXCEL.

Μέσα από τις επιλογές των γραφημάτων είναι δυνατό να απεικονισθεί η εξίσωση της *γραμμικής συσχέτισης* (Pearson) που αντιστοιχεί στην εκάστοτε απεικονιζόμενη διασπορά. Ειδικότερα, με την επιλογή προσθήκης *γραμμικής γραμμής τάσης* (linear trendline) υπολογίζεται και εμφανίζεται η εξίσωση της γραμμής ( $y = a \cdot x + b$ ) καθώς και ο συντελεστής συσχέτισης<sup>41</sup>.

---

<sup>41</sup> Συγκεκριμένα εμφανίζεται το «r<sup>2</sup>» (ή R<sup>2</sup> όπως αναγράφεται στο EXCEL).

Καθόσον στο πακέτο του λογισμικού δεν εμπεριέχεται έτοιμη συνάρτηση για τον αντίστοιχο υπολογισμό με τη μέθοδο του Spearman, ο προσδιορισμός της συσχέτισης με την εν λόγω μέθοδο έγινε σταδιακά μέσω της ακόλουθης σχέσης :

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n d_i^2}{n^3 - n} \quad \text{όπου, } d_i = \text{Rank}(x_i) - \text{Rank}(y_i) \quad (5.1)^{42}$$

Η κατάταξη των απαντήσεων των ερωτηθέντων είναι εφικτή μέσω της συνάρτησης «RANK.AVG»<sup>43</sup>. Ακόλουθα μπορεί να υπολογισθούν η διαφορά στην τιμή της κατάταξης, το τετράγωνο της διαφοράς και οι λοιπές αριθμητικές παράμετροι της παραπάνω εξίσωσης.

Ο έλεγχος της στατιστικής σημαντικότητας (significance) του συντελεστή συσχέτισης  $\rho$  του Spearman έγινε ομοίως σταδιακά, με τον υπολογισμό της κάτωθι σχέσης και τη χρήση της συνάρτησης «T.DIST.2T»:

$$t_s = \rho \sqrt{\frac{m-2}{1-\rho^2}} \quad (5.2)$$

Η συνάρτηση «T.DIST.2T» υπολογίζει την τιμή της «t» κατανομής, για αμφίπλευρο έλεγχο. Εναλλακτικά η συνάρτηση «T.INV.2T» υπολογίζει την κρίσιμη τιμή της «t» κατανομής για το επιλεγέν όριο εμπιστοσύνης και βαθμούς ελευθερίας.

<sup>42</sup> Το  $\text{Rank}(x_i)$  αφορά τη «σειρά κατάταξης» των τιμών της μίας μεταβλητής (δηλ. των επιλογών των ερωτηθέντων στη πρώτη ερώτηση μεταξύ των δύο που διερευνάται η ύπαρξη συσχέτισης) και το  $\text{Rank}(y_i)$  αφορά τη «σειρά κατάταξης» των τιμών της έτερης μεταβλητής (δηλ. των επιλογών των ερωτηθέντων στη έτερη ερώτηση).

<sup>43</sup> Η βασική συνάρτηση που περιλαμβάνει το EXCEL για την κατάταξη αριθμών σε μία στήλη είναι η «RANK». Καθόσον όμως οι αριθμοί που κατατάσσονται δεν είναι τυχαίοι αριθμοί (όπως π.χ θα συνέβαινε σε μία διερεύνηση συσχέτισης ύψους – βάρους ατόμων) αλλά οι αριθμοί «1» έως «5» (οι επιλογές των ερωτηθέντων) χρησιμοποιείται η συνάρτηση «RANK.AVG». Με τη συνάρτηση αυτή η κατάταξη αφορά το μέσο όρο των όμοιων αριθμών.

## Πίνακας 5.1

Παράδειγμα υπολογισμού τιμής συσχέτισης με τη μέθοδο Spearman στο EXCEL

The screenshot shows an Excel spreadsheet with the following data and formulas:

|     | A               | B       | C          | D          | E                            | F            | G         | H         | I         | J          | K          | L                            | M            |
|-----|-----------------|---------|------------|------------|------------------------------|--------------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------------------------|--------------|
| 1   | ER3             | ER4     | rank.avg 3 | rank.avg 4 | difference                   | difference^2 |           | ER6       | ER9       | rank.avg 6 | rank.avg 9 | difference                   | difference^2 |
| 2   | 2               | 1       | 50         | 13,5       | 36,5                         | 1332,25      |           | 3         | 1         | 138        | 45         | 93                           | 8649         |
| 141 | 3               | 3       | 93,5       | 97,5       | -4                           | 16           |           | 1         | 2         | 44,5       | 112,5      | -68                          | 4624         |
| 142 | 4               | 3       | 125,5      | 97,5       | 28                           | 784          |           | 1         | 2         | 44,5       | 112,5      | -68                          | 4624         |
| 143 | 3               | 4       | 93,5       | 128        | -34,5                        | 1190,25      |           | 1         | 1         | 44,5       | 45         | -0,5                         | 0,25         |
| 144 | 4               | 3       | 125,5      | 97,5       | 28                           | 784          |           | 3         | 2         | 138        | 112,5      | 25,5                         | 650,25       |
| 145 | 1               | 1       | 12,5       | 13,5       | -1                           | 1            |           | 1         | 1         | 44,5       | 45         | -0,5                         | 0,25         |
| 146 | 4               | 2       | 125,5      | 50,5       | 75                           | 5625         |           | 1         | 1         | 44,5       | 45         | -0,5                         | 0,25         |
| 147 | 4               | 3       | 125,5      | 97,5       | 28                           | 784          |           | 3         | 2         | 138        | 112,5      | 25,5                         | 650,25       |
| 148 | 2               | 3       | 50         | 97,5       | -47,5                        | 2256,25      |           | 1         | 2         | 44,5       | 112,5      | -68                          | 4624         |
| 149 | 4               | 3       | 125,5      | 97,5       | 28                           | 784          |           | 5         | 3         | 149        | 140        | 9                            | 81           |
| 150 | 3               | 1       | 93,5       | 13,5       | 80                           | 6400         |           | 1         | 1         | 44,5       | 45         | -0,5                         | 0,25         |
| 151 |                 |         |            |            | $S(d^2)$                     | 273920,5     |           |           |           |            |            | $S(d^2)$                     | 301840,5     |
| 152 |                 |         |            |            | $1-[6 \cdot S(d^2)/(n^3-n)]$ | 0,503        |           |           |           |            |            | $1-[6 \cdot S(d^2)/(n^3-n)]$ | 0,452        |
| 153 |                 |         |            |            |                              |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 154 |                 |         |            |            |                              |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 155 | <b>Spearman</b> |         |            |            |                              |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 156 | <b>x-axis</b>   | Ερωτ.03 | Ερωτ.06    | Ερωτ.07    | Ερωτ.08                      | Ερωτ.15.1    | Ερωτ.15.2 | Ερωτ.15.3 | Ερωτ.15.4 | Ερωτ.18.1  | Ερωτ.18.3  | Ερωτ.19.1                    | Ερωτ.19.2    |
| 157 | Ερωτ.04         | 0,503   |            |            |                              |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 158 | Ερωτ.09         |         | 0,452      |            | 0,652                        |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 159 | Ερωτ.11         |         |            | 0,384      |                              |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 160 | Ερωτ.12         |         |            |            | 0,465                        |              |           |           |           |            |            |                              |              |
| 161 | Ερωτ.15.2       |         |            |            |                              | 0,518        |           |           |           |            |            |                              |              |
| 162 | Ερωτ.15.3       |         |            |            |                              |              | 0,460     | 0,496     |           |            |            |                              |              |

Με την εισαγωγή-χρήση φίλτρων κατέστη ευχερής η απομόνωση και προσμέτρηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων σε συγκεκριμένες συνδυαστικές περιπτώσεις. Πχ, για να διαπιστωθεί ο αριθμός των Γυναίκων που κατέχουν θέσεις Διευθυντή, επιλέγονται ταυτόχρονα το «3» στη «θέση εργασίας» [ερώτημα 28 → «Διευθυντή»] και ταυτόχρονα το «2» [ερώτημα 23 → «Γυναίκα»].

## Πίνακας 5.2

### Παράδειγμα εφαρμογής φίλτρων στο EXCEL

The screenshot shows an Excel spreadsheet with a data table. The table has columns for various demographic and professional variables. Three columns are highlighted with red circles, indicating they are filtered: 'Φύλλο' (Gender), 'Ηλικία' (Age), and 'Θέση Εργ.' (Job Position). The data is summarized in a pivot table below.

| AC    | AD    | AE   | AF    | AG     | AH        | AI     | AJ     | AK       | AL        | AM      | AN  | AO      | AP        | AQ    | AR       |
|-------|-------|------|-------|--------|-----------|--------|--------|----------|-----------|---------|-----|---------|-----------|-------|----------|
| ER20  | ER21  | ER22 | Φύλλο | Ηλικία | Οικ. Κατ. | Παιδιά | Σπουδ. | Συν. Ήθη | Ιδιωτ. Τ. | Δημ. Τ. | ΓΛΚ | Έτη ΓΛΚ | Θέση Εργ. | Βαθμό | Σχ. Εργ. |
| 4     | 4     |      | 2     | 4      | 1         | 2      | 2      | 34       | 0         | 1       | 1   | 34      | 3         | 1     | 1        |
| 1     | 5     |      | 2     | 3      | 1         | 2      | 4      | 25       | 0         | 1       | 1   | 25      | 3         | 1     | 1        |
| 3     | 4     |      | 2     | 4      | 1         | 1      | 3      | 37       | 0         | 1       | 1   | 37      | 3         | 1     | 1        |
| 10    | 3     |      | 64    | 13     | 118       | 29     | 22     | 0        | 42        | 0       | 0   |         | 115       | 9     | 145      |
| 16    | 18    |      | 85    | 52     | 31        | 64     | 72     | 0        | 107       | 149     | 149 |         | 28        | 35    | 4        |
| 26    | 34    |      | 0     | 55     | 0         | 8      | 40     | 1        |           | 0       | 0   |         | 6         | 39    | 0        |
| 46    | 41    |      | 0     | 29     | 0         | 1      | 3      | 4        |           | 0       | 0   |         | 0         | 20    | 0        |
| 51    | 53    |      | 0     | 0      | 0         | 1      | 12     | 1        |           | 0       | 0   |         | 0         | 32    | 0        |
| 149   | 149   |      | 149   | 149    | 149       | 103    | 149    | 6        | 149       | 149     | 149 | 0       | 149       | 14    | 149      |
|       |       |      |       |        |           |        |        |          |           |         |     |         |           | 149   |          |
| 0,979 | 0,992 |      |       |        |           |        |        |          |           |         |     |         |           |       |          |

| Ετή εργασία   | κέρμ. Υπο | Υπολ. ΓΛΚ | Φύλλο         | Ηλικία    | Οικ. Καταστ. | Παιδιά | Σπουδές       | Θέση εργασίας | Βαθμός    | Στάση εργασίας |               |     |    |   |
|---------------|-----------|-----------|---------------|-----------|--------------|--------|---------------|---------------|-----------|----------------|---------------|-----|----|---|
| <10           | 14        | 39        | Ανδρας        | < 35      | Εγγαμος      | 1      | ΥΕ-ΔΕ         | Υπάλληλος     | Α'        | Μόνιμος        |               |     |    |   |
| <15           | 17        | 35        | Γυναίκα       | 35-45     | Αγαμος       | 2      | ΤΕ-ΠΕ         | Τμηματάρχ     | Β'        | ΙΔΟΧ           |               |     |    |   |
| <20           | 25        | 11        |               | 45-55     |              | 3      | Μεταπτυχιακό  | Διευθυντή     | Γ'        | ΙΔΟΧ           |               |     |    |   |
| <25           | 21        | 16        |               | > 55      |              | 4      | Διδακτορικό   | Γεν. Διηγ.    | Δ'        | Άλλο           |               |     |    |   |
| <30           | 29        | 19        |               |           |              | 5      | ΕΣΔΔ          |               | Ε'        |                |               |     |    |   |
| >=30          | 43        | 29        |               |           |              |        |               |               | ΣΤ'       |                |               |     |    |   |
| <b>Σύνολο</b> | 149       | 149       |               | Υπάλληλοι | Τμηματάρχ    | Διηγ.  |               | Υπάλληλοι     | Τμηματάρχ | Διηγ.          |               |     |    |   |
|               |           |           | Ανδρας        | 48        | 13           | 3      | ΥΕ-ΔΕ         | 21            | 1         | 0              | Α'            | 5   | 0  | 4 |
|               |           |           | Γυναίκα       | 67        | 15           | 3      | ΤΕ-ΠΕ         | 55            | 15        | 2              | Β'            | 16  | 17 | 2 |
|               |           |           | <b>Σύνολο</b> | 115       | 28           | 6      | Μεταπτυχ      | 31            | 8         | 1              | Γ'            | 30  | 9  | 0 |
|               |           |           |               |           |              |        | Διδακτορ      | 2             | 0         | 1              | Δ'            | 19  | 1  | 0 |
|               |           |           |               |           |              |        | ΕΣΔΔ          | 6             | 4         | 2              | Ε'            | 31  | 1  | 0 |
|               |           |           |               |           |              |        | <b>Σύνολο</b> | 115           | 28        | 6              | ΣΤ'           | 14  | 0  | 0 |
|               |           |           |               |           |              |        | <b>Σύνολο</b> | 115           | 28        | 6              | <b>Σύνολο</b> | 115 | 28 | 6 |

## 5.6 Συσχέτιση δύο μεταβλητών

### 5.6.1 Στοιχεία θεωρίας

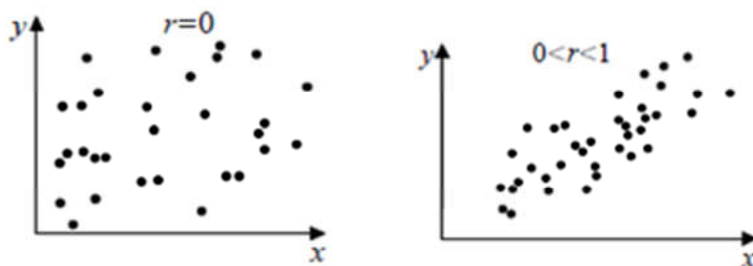
Ο όρος συσχέτιση αναφέρεται στο βαθμό με τον οποίο συσχετίζονται (συμμεταβάλλονται) δύο ή περισσότερες μεταβλητές. Όπως αναλύει τον όρο περαιτέρω ο Ζήμερας (2003), είναι ένα *στατιστικό μέγεθος* που περιέχει ποσοτική εκτίμηση του βαθμού συσχέτισης αλλά και ένδειξη για τον τρόπο συμμεταβολής των (δύο) μεταβλητών<sup>44</sup>.

<sup>44</sup> Ζήμερας Στέλιος, «Στατιστικά Πακέτα Ι»

Ως μεταβλητές μπορούν να θεωρηθούν πχ το ύψος και το βάρος των συμμετεχόντων σε μία έρευνα. Στην παρούσα εργασία, μεταβλητές αποτελούν τα ερωτήματα που κλήθηκαν να απαντήσουν οι συμμετέχοντες.

Ένας απλός τρόπος εκτίμησης, εάν και πώς, δύο μεταβλητές συσχετίζονται (ήτοι πως συµμεταβάλλονται) είναι η κατασκευή του *διαγράµµατος διασποράς* (ή διαγράµµατος *σκεδασµού*) στο οποίο αποτυπώνονται σε ένα διάγραµµα τα ζεύγη των επιλογών των ερωτώµενων.

Η *γραµµική* συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών συνεπάγεται ότι στο διάγραµµα διασποράς (scatter diagram) τα σηµεία τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από µια ευθεία. Σε περιπτώσεις όπου το διάγραµµα διασποράς έχει άλλη µορφή (τα σηµεία τείνουν να συγκεντρώνονται γύρω από µια καµπύλη), η τιµή του συντελεστή θα είναι µικρή. Αυτό δεν συνεπάγεται µη συσχέτιση αλλά *µη γραµµική συσχέτιση*. Τέλος, εάν τα σηµεία είναι διάσπαρτα σε όλο το διάγραµµα, τότε δεν υπάρχει συσχέτιση µεταξύ των μεταβλητών.



Διάγραμμα 5.1

Παραδείγματα διαγραµµάτων διασποράς (γραµµική και µη γραµµική συσχέτιση)

Πηγή: [www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091)

Οι συντελεστές συσχέτισης παίρνουν τιμές στο διάστημα  $[-1, 1]$ .

Ειδικότερα, θεωρείται ότι :

- για τιμές του  $r = \pm 1$ , υπάρχει *τέλεια* γραµµική συσχέτιση.
- αν  $|r_{xy}| < 0,2$  θεωρείται<sup>45</sup> ότι δεν υπάρχει *γραµµική* συσχέτιση<sup>46</sup>, πλην όμως, δεν αποκλείεται άλλου είδους συσχέτιση (*µη γραµµική*) µεταξύ των δύο μεταβλητών.

<sup>45</sup> Σταυρινός Β.Γ. και Παναγιωτάκος Δ.Β., «ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ.ppt»  
«Εφαρμογές της στατιστικής στην έρευνα», Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας  
Ζουρμπάνος Νικόλαος, «Συσχέτιση»



- για ενδιάμεσες τιμές, όσο εγγύτερα προς το  $\pm 1$  είναι η τιμή του  $r_{xy}$ , τόσο ισχυρότερη είναι η συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Ειδικότερα, για τιμές  $0,2 < |r_{xy}| < 0,3$  η συσχέτιση θεωρείται ως *ασθενής* ενώ για τιμές  $0,35 < |r_{xy}| < 0,5$  η συσχέτιση θεωρείται *μέτρια*. Για τιμές 0,5 έως 0,7 ( $\pm$ ), η συσχέτιση θεωρείται *ισχυρή*.

Διευκρινίζεται ότι το θετικό ή το αρνητικό πρόσημο του συντελεστή καθορίζει μόνο το είδος της συσχέτισης, δηλαδή εάν πχ αύξηση της μιας μεταβλητής αντιστοιχεί σε αύξηση ή σε μείωση της άλλης. Ο βαθμός συσχέτισης καθορίζεται από την απόλυτη τιμή του συντελεστή.

### 5.6.2 Ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης του Pearson

Ο συντελεστής συσχέτισης του Pearson αποτελεί μέτρο του μεγέθους της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο μεταβλητών που έχουν μετρηθεί σε φυσική κλίμακα ή σε κλίμακα διαστήματος<sup>47</sup> και ορίζεται από την παρακάτω σχέση :

$$r = \frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2} \cdot \sqrt{\sum_{i=1}^n (y_i - \bar{y})^2}} \quad (5.3)$$

Πίνακας 5.3

Παράδειγμα υπολογισμού συντελεστή συσχέτισης Pearson

Προσαρμογή από Πηγή: [www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091)

| $x_i$           | $y_i$          | $x_i - \bar{x}$ | $y_i - \bar{y}$ | $(x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y})$            | $(x_i - \bar{x})^2$           | $(y_i - \bar{y})^2$           |
|-----------------|----------------|-----------------|-----------------|--|-------------------------------|-------------------------------|
| 1               | 4              | -2              | 4               | -8   | 4                             | 16                            |
| 2               | 2              | -1              | 2               | -2   | 1                             | 4                             |
| 3               | 0              | 0               | 0               | 0  | 0                             | 0                             |
| 4               | -2             | 1               | -2              | -2   | 1                             | 4                             |
| 5               | -4             | 2               | -4              | -8   | 4                             | 16                            |
| $\sum x_i = 15$ | $\sum y_i = 0$ |                 |                 | $\sum (x_i - \bar{x}) \cdot (y_i - \bar{y}) = -20$ | $\sum (x_i - \bar{x})^2 = 10$ | $\sum (y_i - \bar{y})^2 = 40$ |

$$\bar{x} = 3, \bar{y} = 0$$

<sup>46</sup> Στην εργασία του «Συσχέτιση δύο μεταβλητών» ([www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091)) ο Παπαδόπουλος είναι λίγο αυστηρότερος από τις παραπάνω αναφερθείσες πηγές [Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας] και θεωρεί ότι δεν υπάρχει συσχέτιση για  $|r_{xy}| < 0,3$ .

<sup>47</sup> Σταυρινός Β.Γ. και Παναγιωτάκος Δ.Β., «ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ.ppt»

### 5.6.3 Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman

Ο συντελεστής συσχέτισης του Spearman δίνει το μέτρο της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ δύο ποιοτικών μεταβλητών διάταξης και ορίζεται από την παρακάτω σχέση :

$$\rho = 1 - \frac{6 \cdot \sum_{i=1}^n (x_i - y_i)^2}{n(n^2 - 1)} \quad (5.4)$$

Πίνακας 5.4

Παράδειγμα υπολογισμού συντελεστή συσχέτισης Spearman

Προσαρμογή από Πηγή: [www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091)

| Φοιτητές<br>$i$ | Σειρά κατάταξης στη<br>Στατιστική ( $X$ ) | Σειρά κατάταξης στα<br>Μαθηματικά ( $Y$ ) | $\delta_i$ | $\delta_i^2$           |
|-----------------|---|---|------------|------------------------|
| A               | 1ος                                       | 4ος                                       | -3         | 9                      |
| B               | 2ος                                       | 2ος                                       | 0          | 0                      |
| Γ               | 3ος                                       | 3ος                                       | 0          | 0                      |
| Δ               | 4ος                                       | 5ος                                       | -1         | 1                      |
| E               | 5ος                                       | 1ος                                       | 4          | 16                     |
| ΣΤ              | 6ος                                       | 6ος                                       | 0          | 0                      |
| Z               | 7ος                                       | 8ος                                       | -1         | 1                      |
| H               | 8ος                                       | 7ος                                       | 1          | 1                      |
|                 |   |   |            | $\sum \delta_i^2 = 28$ |

Σύμφωνα με τους Σταυρινό και Παναγιωτακάκο<sup>48</sup>, ο συντελεστής Spearman δεν εξαρτάται από την κατανομή των δύο μεταβλητών.

Επίσης, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο σημείο της εργασίας, αν στην κατάταξη των τιμών έχουμε ισοβαθμίες τότε, ως τιμή στη θέση κατάταξης και σε όλες τις θέσεις που ισοβαθμούν, δίδεται η μέση τιμή των θέσεων, πχ :

<sup>48</sup> Σταυρινός Β.Γ. και Παναγιωτάκος Δ.Β., «ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ.ppt»

## Πίνακας 5.5

Παράδειγμα υπολογισμού σειράς κατάταξης (υπολογισμός συντελεστή Spearman)

Προσαρμογή από Πηγή: [www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091)

| Φοιτητές<br><i>i</i> | Βαθμός στα<br>Μαθηματικά | Κατάταξη |
|----------------------|--------------------------|----------|
| A                    | 10                       | 1        |
| B                    | 9                        | 2,5      |
| Γ                    | 9                        | 2,5      |
| Δ                    | 8                        | 4        |
| E                    | 7                        | 5        |

### 5.6.4 Ο έλεγχος ορθότητας της υπόθεσης ύπαρξης συσχέτισης

Προκειμένου να μπορούν να αναλυθούν οι συσχετίσεις, θα πρέπει να επιβεβαιωθεί ότι υπάρχει «στατιστική εμπιστοσύνη», δηλαδή ότι ο υπολογιζόμενος συντελεστής δεν οφείλεται σε τυχαίους παράγοντες, οπότε και μπορεί να υπάρξει περαιτέρω ανάλυση. Εάν αντίθετα διαπιστωθεί ότι οι συσχετίσεις οφείλονται σε τυχαίους παράγοντες, τότε δεν θα πρέπει να υπάρξει περαιτέρω ανάλυση.

Τυπικά επίπεδα τυχαιότητας που χρησιμοποιούνται στη στατιστική είναι το 10%, το 5% και το 1%. Στην παρούσα εργασία θα ληφθεί ως όριο το 5%, δηλαδή εάν οι τυχαίες συσχετίσεις αφορούν περισσότερες από 5 στις 100 περιπτώσεις.

Σχηματίζονται δύο υποθέσεις, η αρχική ή μηδενική, « $H_0$ » και η εναλλακτική ή υπόθεση εργασίας, « $H_1$ ». Ορίζονται:

- $H_0$  : ότι δεν υπάρχει στατιστική σχέση (συσχέτιση) μεταξύ των μεταβλητών<sup>49</sup>
- $H_1$  : ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών

Για να ελέγξουμε το επίπεδο εμπιστοσύνης του συντελεστής συσχέτισης (Spearman), δηλαδή για να αποφανθούμε εάν θα απορρίψουμε την αρχική υπόθεση και θα υιοθετήσουμε την εναλλακτική υπόθεση ή όχι, χρησιμοποιούμε την ακόλουθη συνάρτηση :

<sup>49</sup> Από το Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών (πηγή : <http://www.stat-athens.aueb.gr/gr/prop/notes/np341.pdf> , ορίζεται ως αρχική υπόθεση ( $H_0$ ) η «*ύπαρξη ανεξαρτησίας μεταξύ των μεταβλητών X και Y*», αντί της «*μη ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ X και Y*». Αντίστοιχα, η εναλλακτική υπόθεση, της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των δύο μεταβλητών, διατυπώνεται (για αμφίπλευρο έλεγχο) ως εξής : «*είτε υπάρχει τάση οι μεγαλύτερες τιμές της μεταβλητής X να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της μεταβλητής Y, είτε υπάρχει τάση στις μικρότερες τιμές της μεταβλητής X να αντιστοιχούν στις μεγαλύτερες τιμές της μεταβλητής Y*».

$$t_s = \rho \sqrt{\frac{m-2}{1-\rho^2}} \quad (5.5)^{50}$$

όπου  $\rho$  είναι ο συντελεστής συσχέτισης Spearman που υπολογίστηκε και  $m$  ο αριθμός των «βαθμών ελευθερίας», ήτοι ο αριθμός των ζευγαριών των απαντήσεων, που στην περίπτωση της έρευνας μας είναι 149. Το επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης [0,05 ή 5%] συγκρίνεται με το αποτέλεσμα της «t» κατανομής<sup>51</sup> για την τιμή που δίδει η παραπάνω σχέση [5.5].

Εναλλακτικά, μπορεί να υπολογισθεί η κρίσιμη τιμή « $t_{crit}$ » για τη δεδομένη τιμή σημαντικότητας [0,05] και βαθμούς ελευθερίας [147 = 149-2], το δε αποτέλεσμα συγκρίνεται με αυτό που υπολογίζεται από την παραπάνω σχέση [5.5]<sup>52</sup>.

---

<sup>50</sup> Η συνάρτηση ακολουθεί ασυμπτωματικά την κατανομή «t» με «m-2» βαθμούς ελευθερίας [πηγή : Νικήτας Π. (2013)]. Ο υπολογισμός γίνεται με τη συνάρτηση «T.DIST.2T» του EXCEL.

<sup>51</sup> Με χρήση της συνάρτησης «T.DIST.2T» στην οποία εισάγεται το αποτέλεσμα της σχέσης 5.5.

<sup>52</sup> Ο υπολογισμός γίνεται με τη συνάρτηση «T.INV.2T» του EXCEL.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 6.1 Δημογραφικά στοιχεία

##### 6.1.1 Φύλλο και Ηλικιακή κατανομή

Εκ των συμμετεχόντων, 64 είναι άνδρες και 85 γυναίκες, που αντιστοιχούν σε ποσοστά 42,95% και 57,05% επί του συνόλου. Το σύνολο των υπαλλήλων εμφανίζεται ως ιδιαίτερα ομοιογενές ως προς το είδος της σχέσης εργασίας με την Υπηρεσία, καθώς το σύνολο σχεδόν είναι μόνιμοι υπάλληλοι (145 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 97,3%), ενώ μόλις τέσσερεις συμμετέχοντες έχουν ειδική εργασιακή σχέση (ΙΔΑΧ) και έχουν σήμερα από 7 έως και 21 έτη υπηρεσίας στο Γ.Λ.Κ.

Η ηλικιακή κατανομή των συμμετεχόντων σε ποσοστό άνω του 70% είναι μεταξύ των 35 και 55 ετών, διαμοιραζόμενο μεταξύ των δύο δεκαετιών, 35-45 χρονών και 45-55 χρονών.



Διάγραμμα 6.1

Κατανομή συμμετεχόντων ανά ηλικιακή ομάδα

##### 6.1.2 Θέση εργασίας (διοίκηση – ευθύνη – υπαλληλικός βαθμός)

Αναλύοντας τα βιογραφικά δεδομένα που συλλέχθηκαν ως προς τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων προκύπτει ότι στην μεγάλη τους πλειονότητα είναι υπάλληλοι (115

άτομα ή 77,2%), ενώ συνολικά 34 στελέχη εργάζονται ως Τμηματάρχες (28 άτομα που αντιστοιχεί στο 18,8%) ή Διευθυντές (6 συμμετέχοντες που αντιστοιχεί σε 4%).



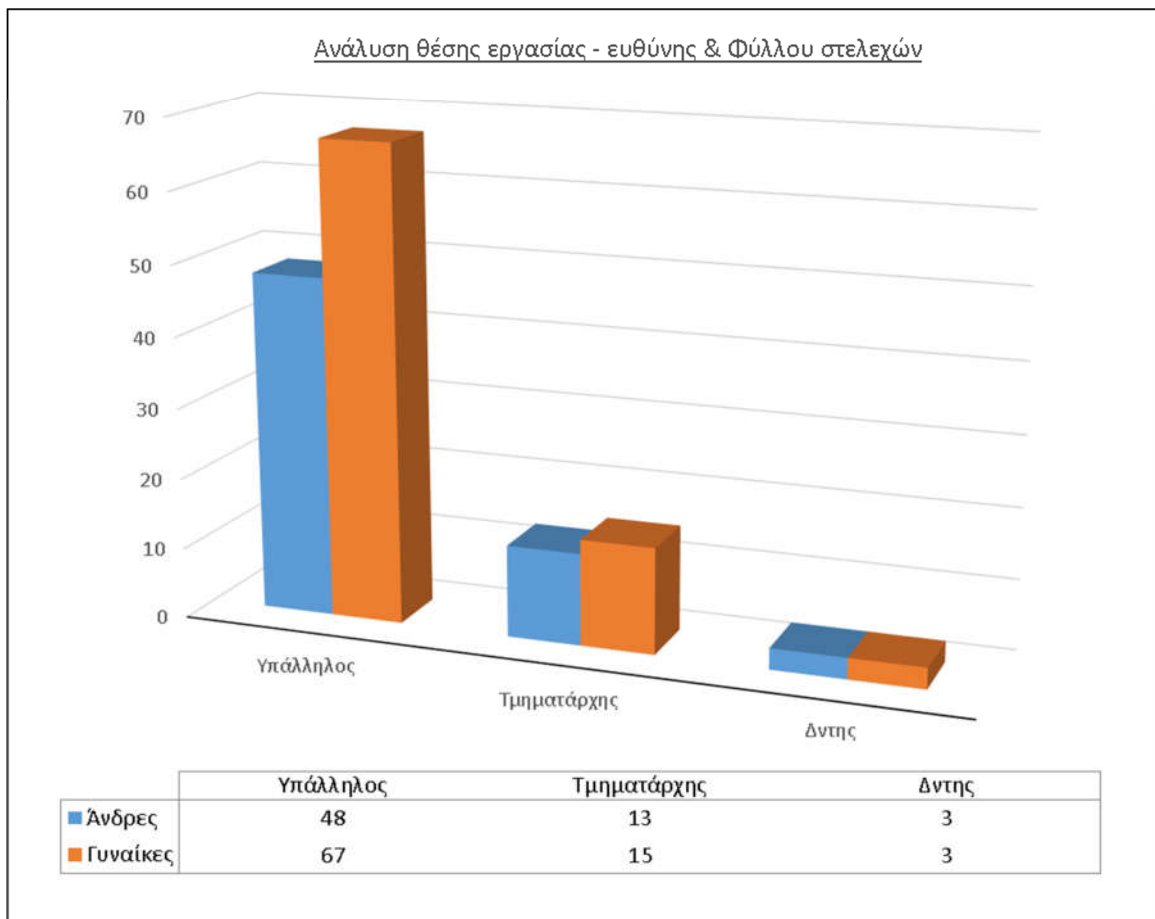
Διάγραμμα 6.2

Κατανομή συμμετεχόντων ανά θέση διοίκησης – ευθύνης (θέση εργασίας)

Στο Γενικό Λογιστήριο σήμερα, εκ των 1.078 στελεχών που το στελεχώνουν, σε 43 άτομα έχουν ανατεθεί καθήκοντα-θέση Διευθυντή (ποσοστό 4%). Επιπλέον, 165 στελέχη υπηρετούν ως Τμηματάρχες (15,3% του συνόλου). Επομένως, τα ποσοστά υπαλλήλων, τμηματάρχων και διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα μας (77,2%, 18,8% και 4%) μπορούν να θεωρηθούν ως αντιπροσωπευτικά της πραγματικής κατάστασης.

Εάν εξετάσουμε την κατανομή των ποσοστών ανδρών και γυναικών σε σχέση με τη θέση εργασίας που κατέχουν διαπιστώνουμε ότι, στο επίπεδο του υπαλλήλου η ποσόστωση μεταξύ ανδρών και γυναικών είναι 41,74% και 58,26%, ήτοι παρόμοια με την κατανομή στο σύνολο των συμμετεχόντων στην έρευνα.

Όμως, κοιτώντας την κατανομή τμηματάρχων και διευθυντών διαπιστώνεται διαφοροποίηση από την προαναφερθείσα εικόνα. Ειδικότερα, οι θέσεις Τμηματάρχων και Διευθυντών καταλαμβάνονται αναλογικά από περισσότερους άνδρες σε σχέση με τις γυναίκες (οι απόλυτοι αριθμοί δείχνουν μία ελάχιστη διαφορά υπέρ των γυναικών προϊσταμένων σε θέσεις Τμηματάρχων και απόλυτη ισότητα σε θέσεις Διευθυντών).



Διάγραμμα 6.3

Ανάλυση θέσης εργασίας – ευθύνης και Φύλου στελεχών

Η κατάσταση αυτή, δηλ. οι θέσεις υψηλότερου διοικητικού επιπέδου να κατέχονται από άρρενες σε μεγαλύτερο ποσοστό έναντι των θήλεων, είναι χαρακτηριστική των στερεοτύπων και πρακτικών που επικρατούν στους χώρους εργασίας και των αντιλήψεων που έχουν διαμορφωθεί για τα ηγετικά χαρακτηριστικά και τη σταδιοδρομία στις εκάστοτε διοικητικές πυραμίδες, διεθνώς, όπως προκύπτει (και στηλιτεύεται) από τα συμπεράσματα σχετικών ερευνών<sup>53</sup>.

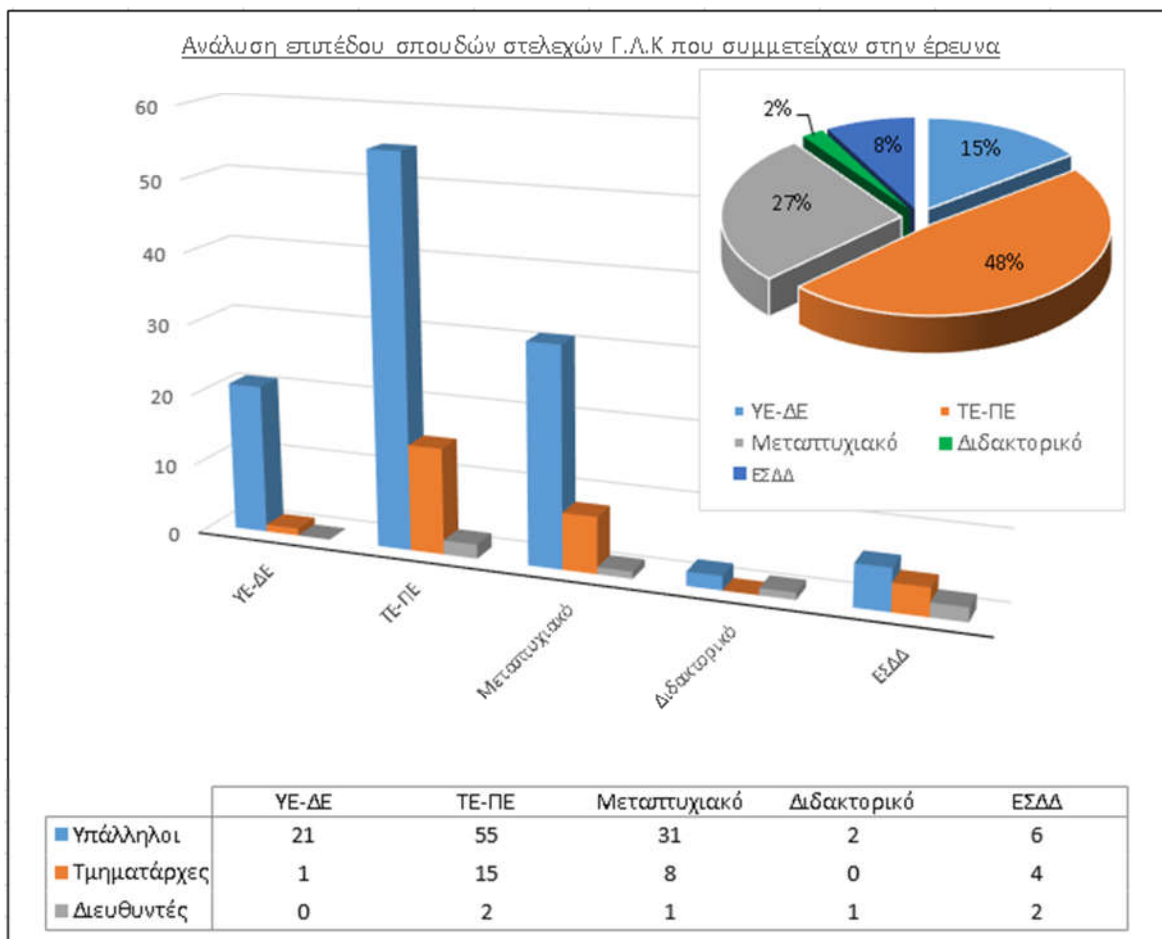
Όπως εμφανίζεται και από το παραπάνω γράφημα, στην έρευνα δεν συμμετείχε κάποιος από τους έξι συνολικά Γενικούς Διευθυντές που εργάζονται στο Γ.Λ.Κ.

<sup>53</sup> Δαμουλιανού Χριστίνα, «Τα στερεότυπα ναρκοθετούν την πορεία των γυναικών προς την ηγεσία»  
 Πέκκα-Οικονόμου Βικτώρια, «Γυναίκα και Μάνατζμεντ στην σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα»  
 Τζήκας Ιωάννης, «Φύλο και Στελέχη – Διευθυντές/ριες Σχολικών Μονάδων»  
 Κανταρτζή Ευαγγελία και Ανθόπουλος Κωνσταντίνος, «Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης»

### 6.1.3 Επίπεδο εκπαίδευσης

Σχεδόν το ήμισυ των συμμετεχόντων (72 στελέχη συνολικά) είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Τεχνολογικής και Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης), ενώ περίπου το εν τρίτο (43 άτομα) είναι κάτοχοι πτυχίων μετα-τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (Μεταπτυχιακοί και Διδακτορικοί τίτλοι σπουδών). Επίσης, σε ποσοστό 8% (12 υπάλληλοι) είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης (Ε.Σ.Δ.Δ). Τέλος, ποσοστό περίπου 15% (22 στελέχη) είναι υπάλληλοι προέλευσης Υποχρεωτικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Στο παρακάτω γράφημα εμφανίζεται συνδυαστικά η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα σε θέσεις υπαλλήλου ή διοίκησης (τμηματάρχης – διευθυντής) ανάλογα με το επίπεδο σπουδών τους.



Διάγραμμα 6.4

Ανάλυση μορφωτικού επιπέδου και συσχέτιση με τη θέση ευθύνης

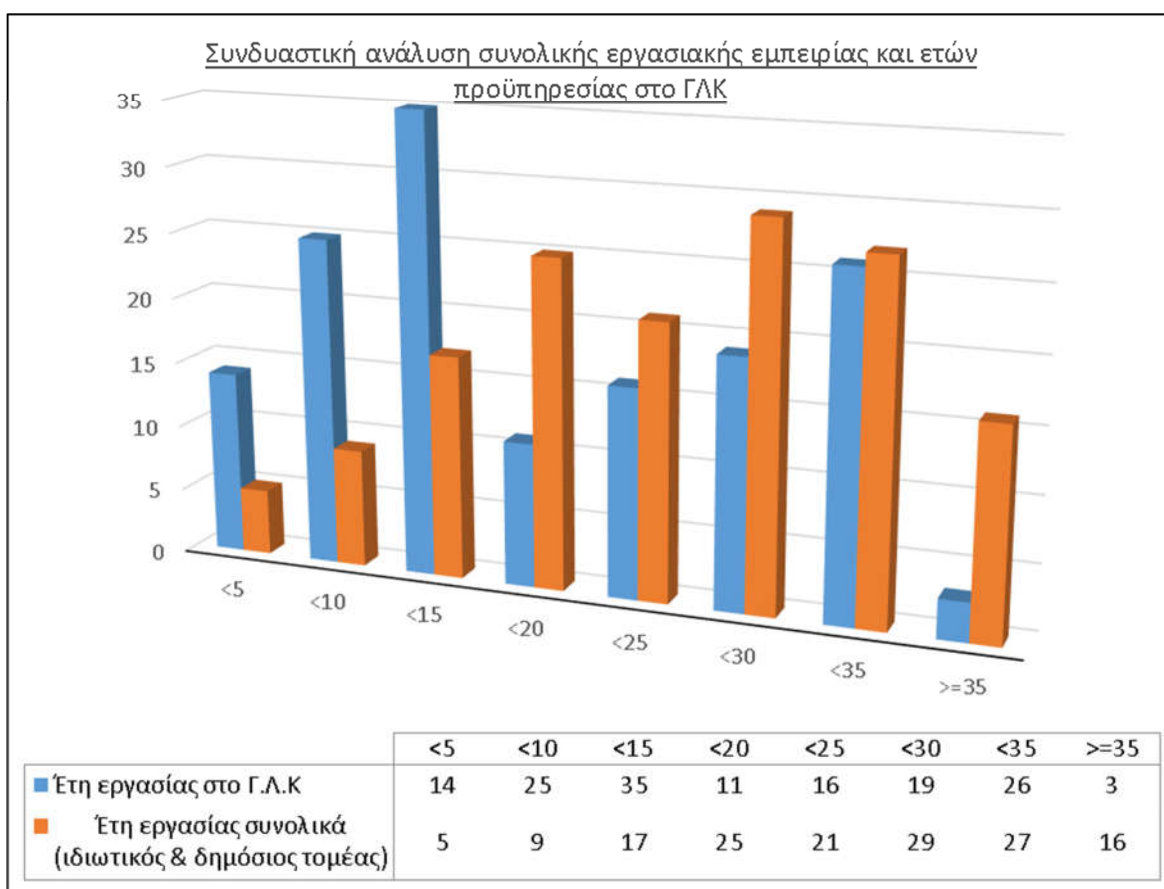


Η κατανομή των συμμετεχόντων υπαλλήλων ως προς το μορφωτικό επίπεδο εκτιμάται ότι είναι ενδεικτική των υπηρετούντων στο Γ.Λ.Κ αλλά και ευρύτερα στο σύγχρονο Ελληνικό Δημόσιο.

Εξετάζοντας τα δεδομένα, τα στελέχη Υ.Ε και Δ.Ε είναι στην πλειονότητα τους υπάλληλοι μεγάλης ηλικίας, με πολλά έτη προϋπηρεσίας (τα δεκαεπτά εκ των είκοσι δύο στελεχών της κατηγορίας ΥΕ-ΔΕ έχουν προϋπηρεσία μεταξύ 30 και 40 ετών, ενώ τρεις υπάλληλοι έχουν προϋπηρεσία από 27 έως 29 έτη και μόνο δύο έχουν προϋπηρεσία κάτω των 15 ετών).

#### 6.1.4 Έτη εργασίας και υπηρεσιακός βαθμός υπαλλήλων

Στην έρευνα μας επιλέξαμε να εξετασθεί η εργασιακή εμπειρία από δύο συναφείς πλευρές, τη συνολική εργασιακή εμπειρία των συμμετεχόντων καθώς και τα έτη υπηρεσίας στο Γ.Λ.Κ. Οι σχετικές κατανομές εμφανίζονται στο παρακάτω γράφημα.



Διάγραμμα 6.5

Κατανομή εργασιακής εμπειρίας (σύνολο ετών) και προϋπηρεσίας στο Γ.Λ.Κ

Η μορφή των κατανομών που δεικνύουν την συνολική εργασιακή εμπειρία και την προϋπηρεσία των συμμετεχόντων στο Λογιστήριο παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Εξετάζοντας τον αριθμό των υπαλλήλων που προσελήφθησαν ανά πενταετίες, ως γενική διαπίστωση εντοπίζεται ότι ο ρυθμός των προσλήψεων δεν είναι σταθερός, αλλά ότι υπάρχει μία περιοδικότητα, με κύκλο είκοσι ετών, και φθίνον ρυθμό στη διάρκεια του κύκλου.

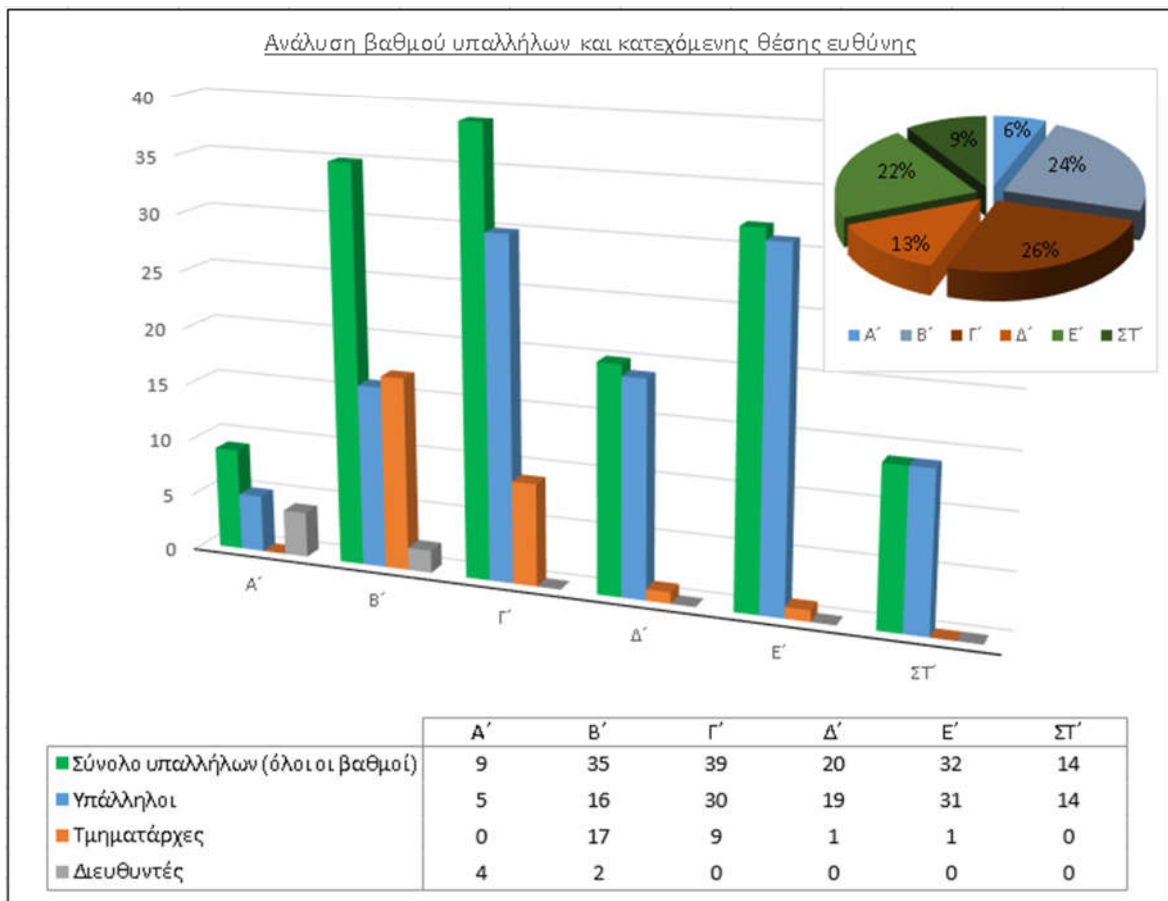
Εμφανής είναι επίσης η ύπαρξη σημαντικής εργασιακής εμπειρίας προ της πρόσληψης στο Λογιστήριο η οποία, σε αρκετές περιπτώσεις, ανέρχεται σε δεκαπέντε και πλέον έτη. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το σημαντικό ποσοστό των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα με μικρή έως μέτρια προϋπηρεσία [74 άτομα που αντιπροσωπεύουν σχεδόν το 50% των συμμετεχόντων έχουν έως προϋπηρεσία έως 15 έτη].

Στην έρευνα συμμετείχαν υπάλληλοι όλων των βαθμών [ΣΤ΄ έως και Α΄]. Σε σημαντικό ποσοστό [50%] οι συμμετέχοντες είναι υπάλληλοι Γ΄ και Β΄ διοικητικού βαθμού, γεγονός το οποίο εν μέρει μπορεί να εξηγηθεί από το μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων που έχουν άνω των 25 ετών προϋπηρεσίας στο Ελληνικό Δημόσιο, αλλά και από τον αριθμό υπαλλήλων αποφοίτων της Ε.Σ.Δ.Δ.<sup>54</sup> (12 υπάλληλοι συνολικά).

Η κατανομή του διοικητικού βαθμού των συμμετεχόντων στην έρευνα, συνδυαστικά με την κατεχόμενη θέση εργασίας εμφανίζεται στο παρακάτω γράφημα.

---

<sup>54</sup> Μετά την αποφοίτηση από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, στον υπάλληλο απονέμεται ο Β΄ διοικητικός βαθμός. Αξίζει να σημειωθεί ότι στους κατόχους διδακτορικού διπλώματος, με την πρόσληψή τους, απονέμεται ο Γ΄ βαθμός.



Διάγραμμα 6.6

Κατανομή υπαλλήλων με βάση τον υπηρεσιακό βαθμό και τη θέση εργασίας

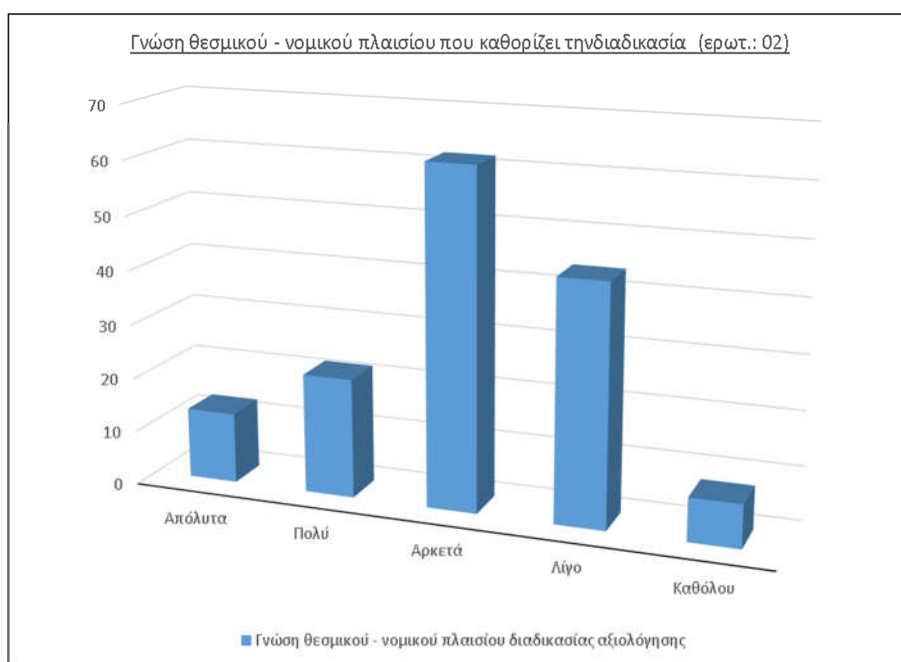
## 6.2 Ανάλυση δεδομένων έρευνας

### 6.2.1 Γνώση της αξίας της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν πρωταρχικά σε δύο θεμελιώδη ερωτήματα, τα αποτελέσματα στα οποία εμφανίζονται στα παρακάτω γραφήματα:

- α) τη γνώση του θεσμικού – νομικού πλαισίου της διαδικασίας και
- β) ποιος είναι κατά την άποψη τους ο απώτερος σκοπός της διαδικασίας αυτής.

Η μορφή της κατανομής των απαντήσεων ως προς τη γνώση του πλαισίου της διαδικασίας προσομοιάζει στην «τυπική κατανομή» [μέσος όρος 3,08 – τυπική απόκλιση 1,00].



Διάγραμμα 6.7

Γνώση θεσμικού – νομικού πλαισίου της αξιολόγησης της απόδοσης (γενικό σύνολο)

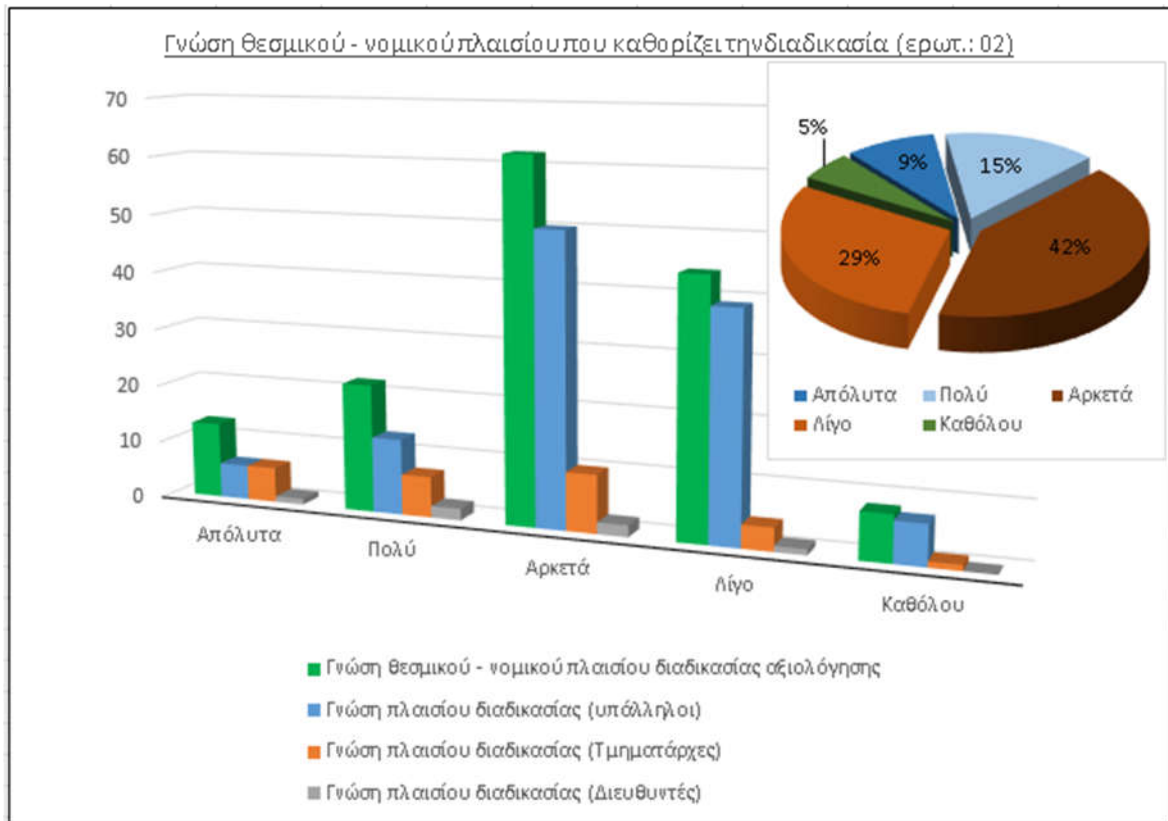
Σε ποσοστό 41,61% επί του συνόλου οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι γνωρίζουν «αρκετά» τη διαδικασία, ενώ η πλειονότητα των απαντήσεων [ποσοστό 85,90%] είναι μεταξύ της «πολύ καλής» και της «λίγο καλής» γνώσης της διαδικασίας.

Αναλύοντας τις απαντήσεις περαιτέρω, ως προς την γνώση από τις επιμέρους κατηγορίες, υπαλλήλου, τμηματάρχη και διευθυντή, διαπιστώνεται ότι σε ποσοστό 82,14% και 83,33% Τμηματάρχες και Διευθυντές απάντησαν ότι γνωρίζουν «απόλυτα» έως «αρκετά» τη διαδικασία αξιολόγησης. Το ποσοστό των υπαλλήλων που γνωρίζουν σε όμοια επίπεδα το θεσμικό-νομικό πλαίσιο είναι 60%.

Πίνακας 6.1

Γνώση της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης)

| <b>Γνώση της διαδικασίας [Ερ.02]</b> |           |               |             |               |            |               |
|--------------------------------------|-----------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|                                      | Υπάλληλοι | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα                              | 6         | 5,22%         | 6           | 21,43%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ                                 | 13        | 16,52%        | 7           | 46,43%        | 2          | 50,00%        |
| Αρκετά                               | 50        | 60,00%        | 10          | 82,14%        | 2          | 83,33%        |
| Λίγο                                 | 39        | 93,91%        | 4           | 96,43%        | 1          | 100,00%       |
| Καθόλου                              | 7         | 100,00%       | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>                        | 115       |               | 28          |               | 6          |               |



Διάγραμμα 6.8

Γνώση πλαισίου της αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης)

Αποψη της συντριπτικής πλειοψηφίας των συμμετεχόντων [ποσοστό 93,29%] είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τη βελτίωση, τόσο της υπηρεσίας ως οργανισμού, όσο και του υπαλλήλου ως ζωντανό κύτταρο της υπηρεσίας. Εξετάζοντας τις απαντήσεις σε μεγαλύτερη λεπτομέρεια, διαπιστώνεται ότι η παραπάνω άποψη είναι καθολική μεταξύ των έξι διευθυντών που συμμετείχαν στην έρευνα και σχεδόν καθολική [27 στους 28] μεταξύ των Τμηματάρχων.

Πίνακας 6.2

Σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης)

| Η αξιολόγηση αποσκοπεί στη βελτίωση ..... [Ερ.01] |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| της υπηρεσίας                                     | 5          | 4,35%         | 1           | 3,57%         | 0          | 0,00%         |
| του υπαλλήλου                                     | 4          | 7,83%         | 0           | 3,57%         | 0          | 0,00%         |
| και των δύο                                       | 106        | 100,00%       | 27          | 100,00%       | 6          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>                                     | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

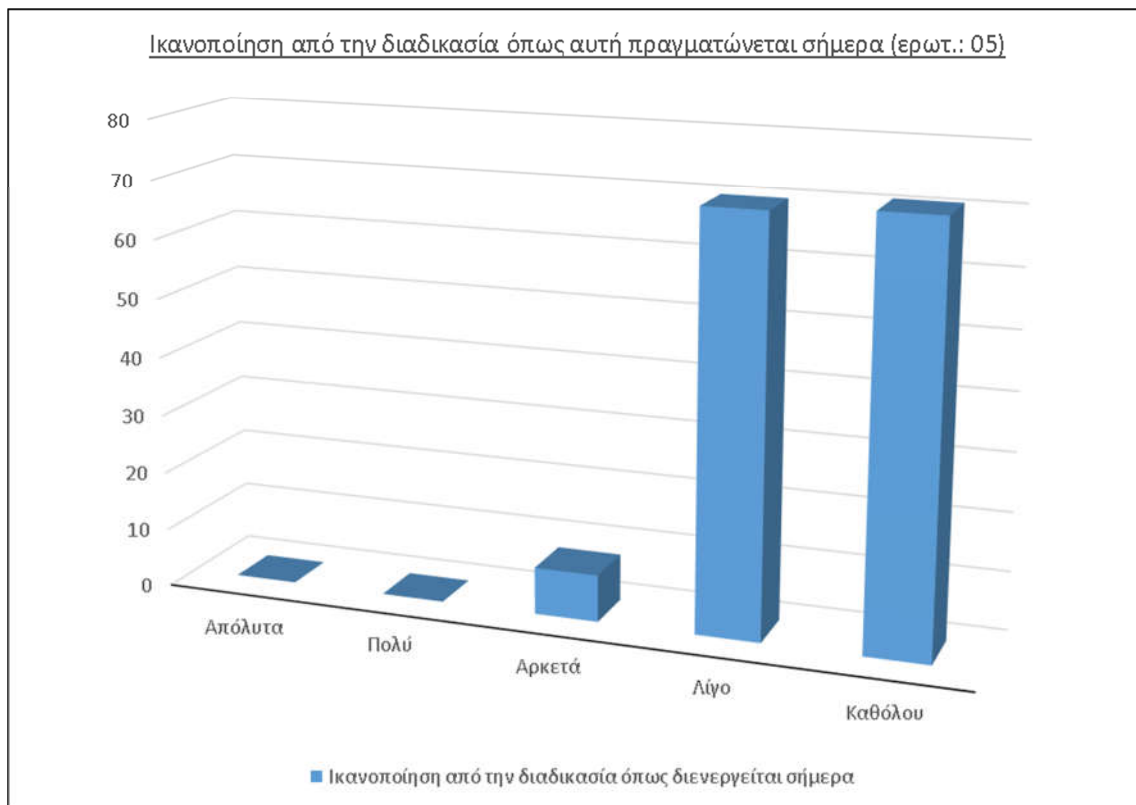


Διάγραμμα 6.9

Ανάλυση απόψεων ως προς το σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης

### 6.2.2 Κριτική επισκόπηση της υφιστάμενης διαδικασίας στον δημόσιο τομέα

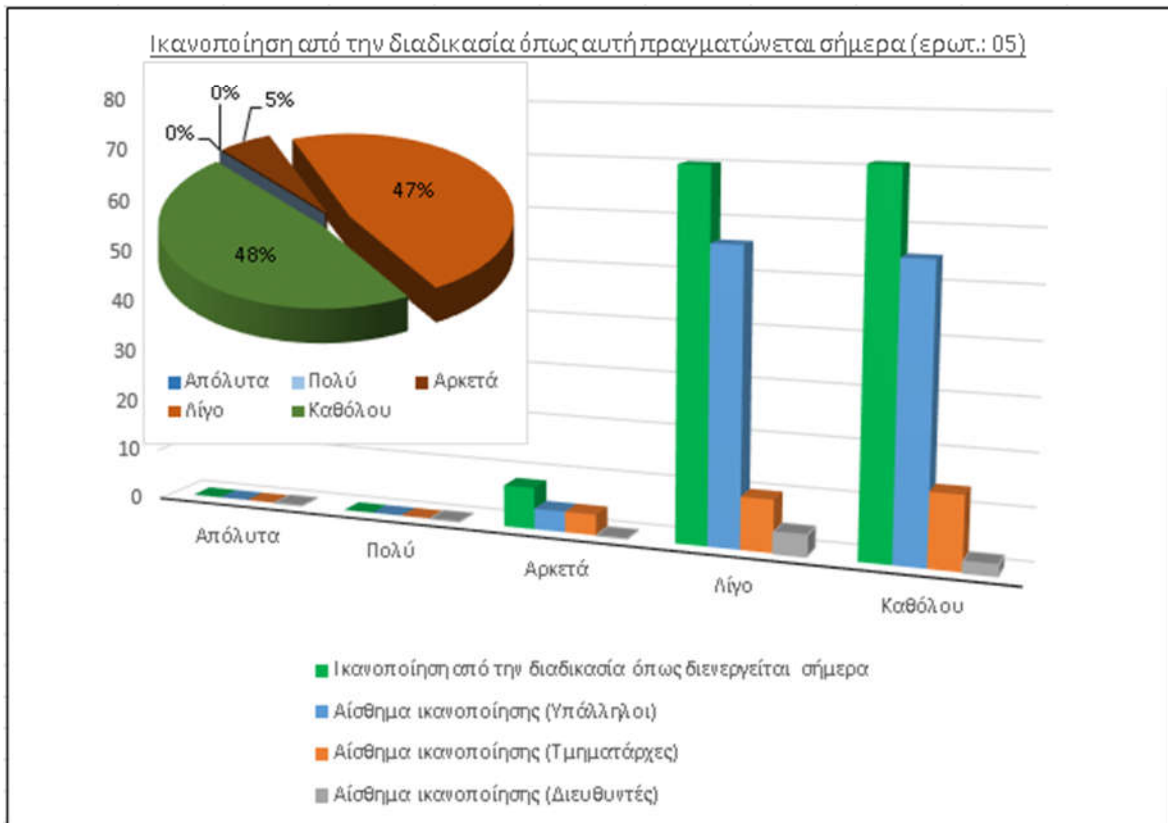
Σε προγενέστερο κεφάλαιο της εργασίας αναφέρθηκε συνοπτικά η απαξίωση που έχει επέλθει μεταξύ των υπαλλήλων στον Ελληνικό δημόσιο τομέα για την «αξιολόγηση», τόσο ως επιτελούμενη διαδικασία, όσο και για την χρησιμότητα ύπαρξής της ως βασικής διοικητικής διαδικασίας. Η απαξίωση αυτή αποτυπώνεται γλαφυρά στην παρακάτω γραφική απεικόνιση των απαντήσεων στο 5<sup>ο</sup> ερώτημα, όπου είναι εμφανέστατη η σχεδόν ολική απαξίωση. Μόνο οκτώ συμμετέχοντες [ποσοστό 5,37%], τέσσερις υπάλληλοι και τέσσερις τμηματάρχες δήλωσαν ως «αρκετά» ικανοποιημένοι από τη διαδικασία όπως αυτή διενεργείται σήμερα, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία [ποσοστό 94, 63%] δήλωσε «λίγο» ή «καθόλου» ικανοποίηση :



Διάγραμμα 6.10

Στάση εργαζομένων (γενικό σύνολο) ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης

Εκτιμάται ότι, η γενικότερα αρνητική στάση των εργαζομένων προκαλείται από τη μη ολόπλευρη εικόνα που κομίζει το σύστημα αξιολόγησης στους εργαζομένους, αποτελώντας –στην πρόσφατη μορφή του– μία αποσπασματική διαδικασία διενεργούμενη άπαξ ετησίως μέσω εντύπου. Μία διαδικασία μη συνδεδεμένη με στόχους, ικανότητες στελεχών και ανταμοιβή του καλού υπαλλήλου (ή ακόμα και «τιμωρία» του «κακού» υπαλλήλου).



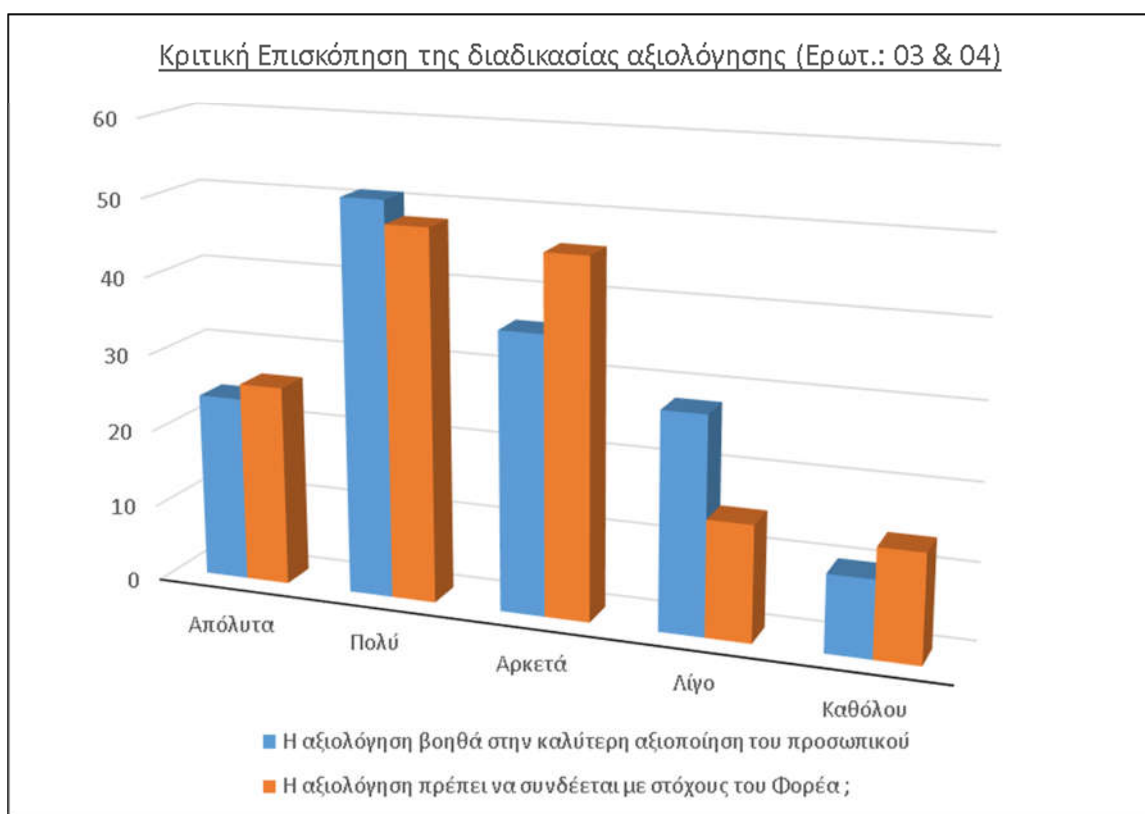
Διάγραμμα 6.11

Στάση εργαζομένων ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης (ανάλυση ανά θέση ευθύνης)

Στην ίδια ενότητα, της «κριτικής επισκόπησης της υφιστάμενης διαδικασίας», η έρευνα δείχνει ότι στη μεγάλη πλειονότητά τους οι εργαζόμενοι, σε όλες τις διοικητικές βαθμίδες, πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού [3<sup>ο</sup> ερώτημα] και παρομοίως, ότι είναι θετικοί στην σύνδεση της αξιολόγησης με στόχους που τίθενται από προϊστάμενα κλιμάκια [4<sup>ο</sup> ερώτημα].

Όμως, όπως φαίνεται και από τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία, υπάρχει μία παρατηρήσιμη διαφοροποίηση μεταξύ υπαλλήλων και τμηματάρχων-διευθυντών στο θέμα της καλύτερης αξιοποίησης του προσωπικού δια της αξιολόγησης. Το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν αρνητική άποψη για το σημείο αυτό [28,7%] είναι σχεδόν διπλάσιο από το αντίστοιχο ποσοστό των τμηματάρχων [14,3%] και των διευθυντών [16,7%].





Διάγραμμα 6.12

Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης

Πίνακας 6.3

Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης

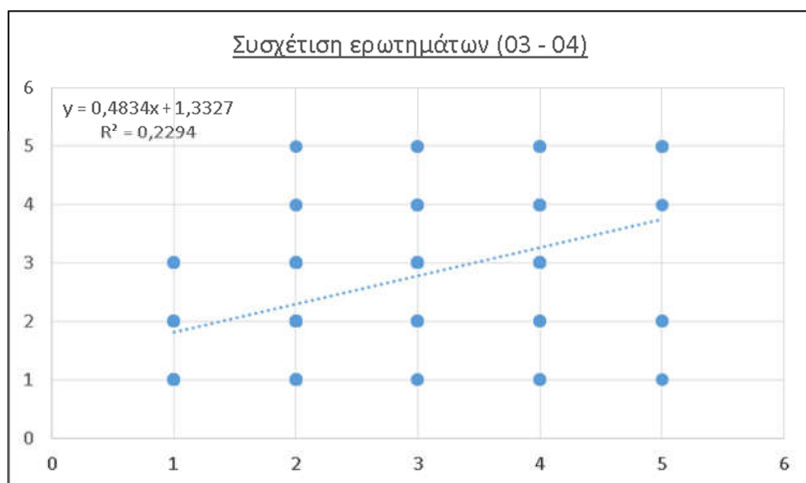
| <b>Η αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού [Ερ.03]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 16         | 13,91%        | 7           | 25,00%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ  | 37         | 46,09%        | 12          | 67,86%        | 2          | 50,00%        |
| Αρκετά  | 29         | 71,30%        | 5           | 85,71%        | 2          | 83,33%        |
| Λίγο  | 24         | 92,17%        | 3           | 96,43%        | 1          | 100,00%       |
| Καθόλου   | 9          | 100,00%       | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Πίνακας 6.4

Κριτική επισκόπηση της διαδικασίας αξιολόγησης

| <b>Η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται με στόχους που τίθενται [Ερ.04]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 17         | 14,78%        | 7           | 25,00%        | 2          | 33,33%        |
| Πολύ  | 36         | 46,09%        | 10          | 60,71%        | 2          | 66,67%        |
| Αρκετά  | 39         | 80,00%        | 6           | 82,14%        | 1          | 83,33%        |
| Λίγο  | 13         | 91,30%        | 2           | 89,29%        | 0          | 83,33%        |
| Καθόλου   | 10         | 100,00%       | 3           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Οι συντελεστές συσχέτισης των απαντήσεων στο 3<sup>ο</sup> και 4<sup>ο</sup> ερώτημα ήταν 0,479 (Pearson) και 0,503 (Spearman), δεικνύοντας έτσι την αρκετά σημαντική συσχέτιση της στάσης των εργαζομένων στο Γ.Λ.Κ στα ερωτήματα αυτά. Δεικνύεται έτσι, σε αρκετά σημαντικό ποσοστό ότι οι υπάλληλοι που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού, πιστεύουν εξίσου ότι αυτή (η αξιολόγηση) πρέπει να συνδέεται και με στόχους του φορέα.

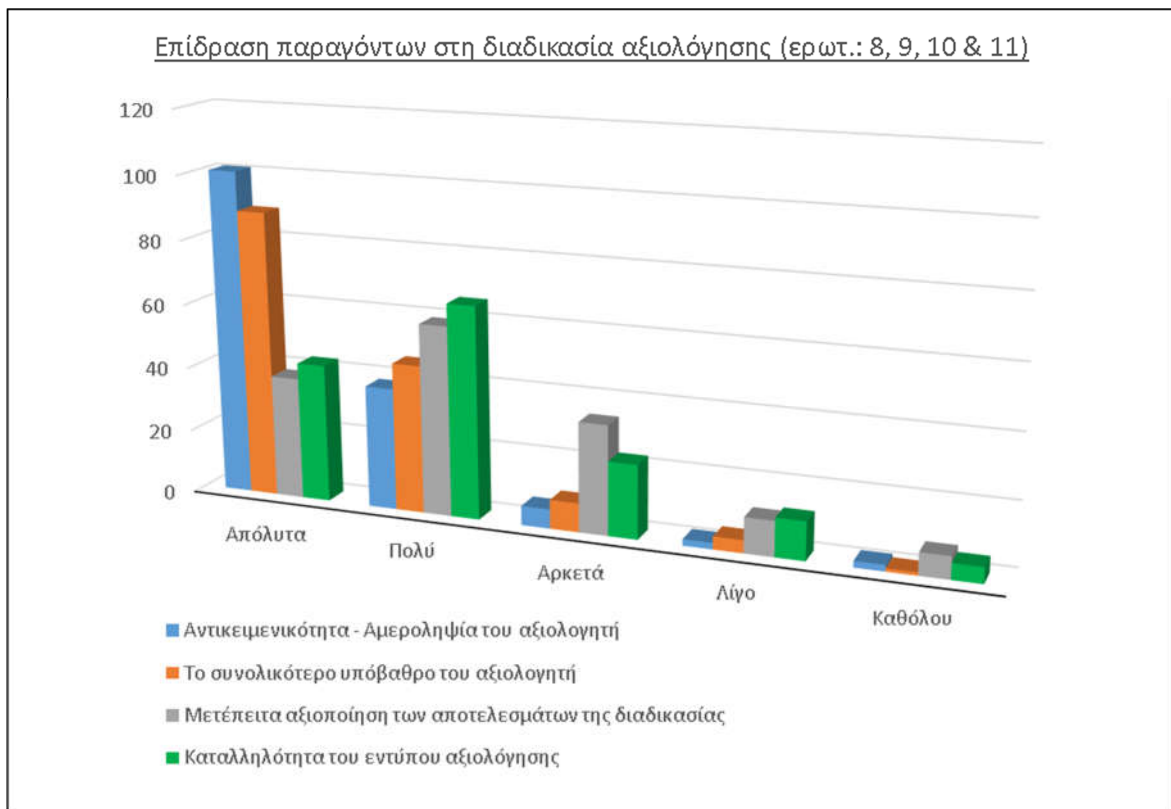


Διάγραμμα 6.13

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση αξιοποίησης προσωπικού και στοχοθεσίας

### 6.2.3 Παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία της αξιολόγησης

Στη έρευνα μας εξετάστηκαν οι παράγοντες που επηρεάζουν την υφιστάμενη διαδικασία αξιολόγησης. Οι παράγοντες που αποτέλεσαν ερευνητικά ερωτήματα και αναλύθηκαν σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά αντικειμενικότητας και αμεροληψίας του αξιολογητή, την ποιότητα και καταλληλότητα του εντύπου αξιολόγησης αλλά και την μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Η γενική κατανομή των απόψεων εμφανίζεται στο ακόλουθο διάγραμμα και αναλύεται στις παρακάτω παραγράφους.

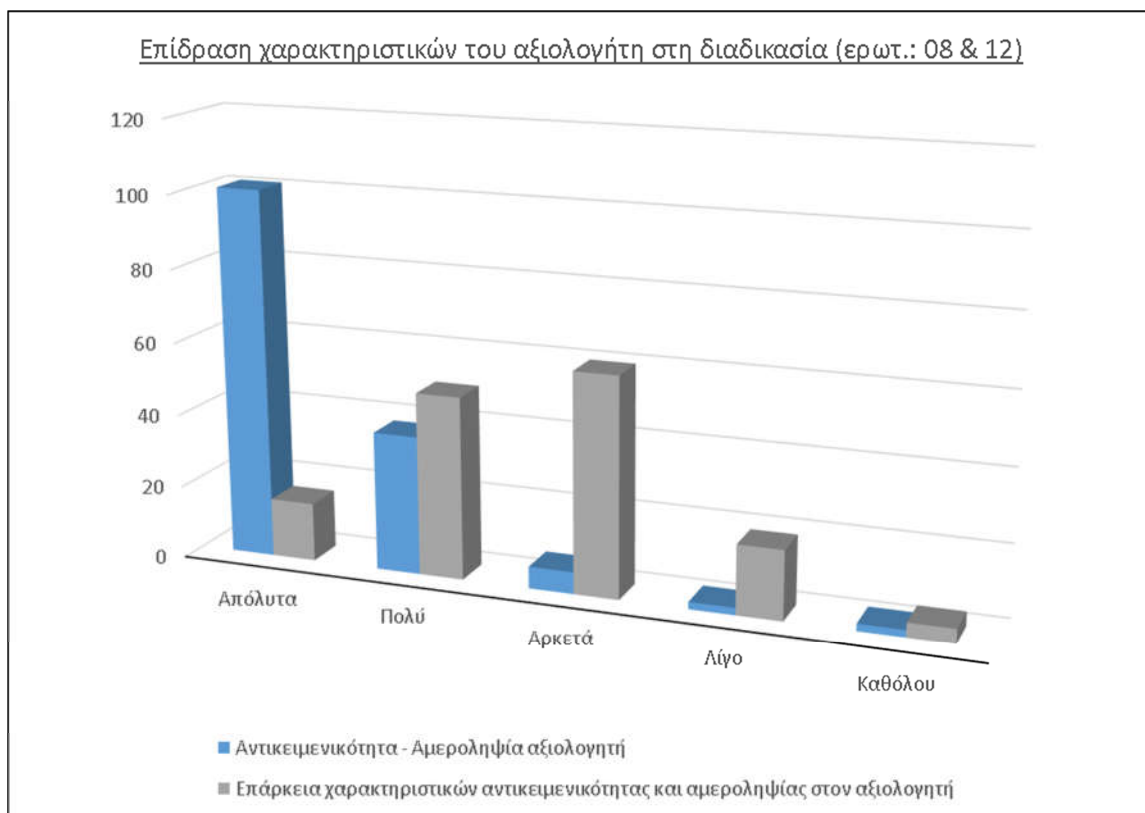


Διάγραμμα 6.14

Παράγοντες που επιδρούν στη διαδικασία αξιολόγησης

### 6.2.3.1 Τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή

Σχεδόν το σύνολο των ερωτηθέντων [139 άτομα που αντιστοιχούν σε ποσοστό 93,3%] πιστεύουν ότι τα χαρακτηριστικά αντικειμενικότητας και αμεροληψίας του αξιολογητή επηρεάζουν την διαδικασία. Εξ αυτών, εκατόν ένας (101), ήτοι τα δύο τρίτα των όσων συμμετείχαν στην έρευνα [ποσοστό 67,8%] αποδίδει τον χαρακτηρισμό «απόλυτα» στην επίδραση της αντικειμενικότητας – αμεροληψίας, απάντηση που μπορεί να ληφθεί και ως αναμενόμενη.



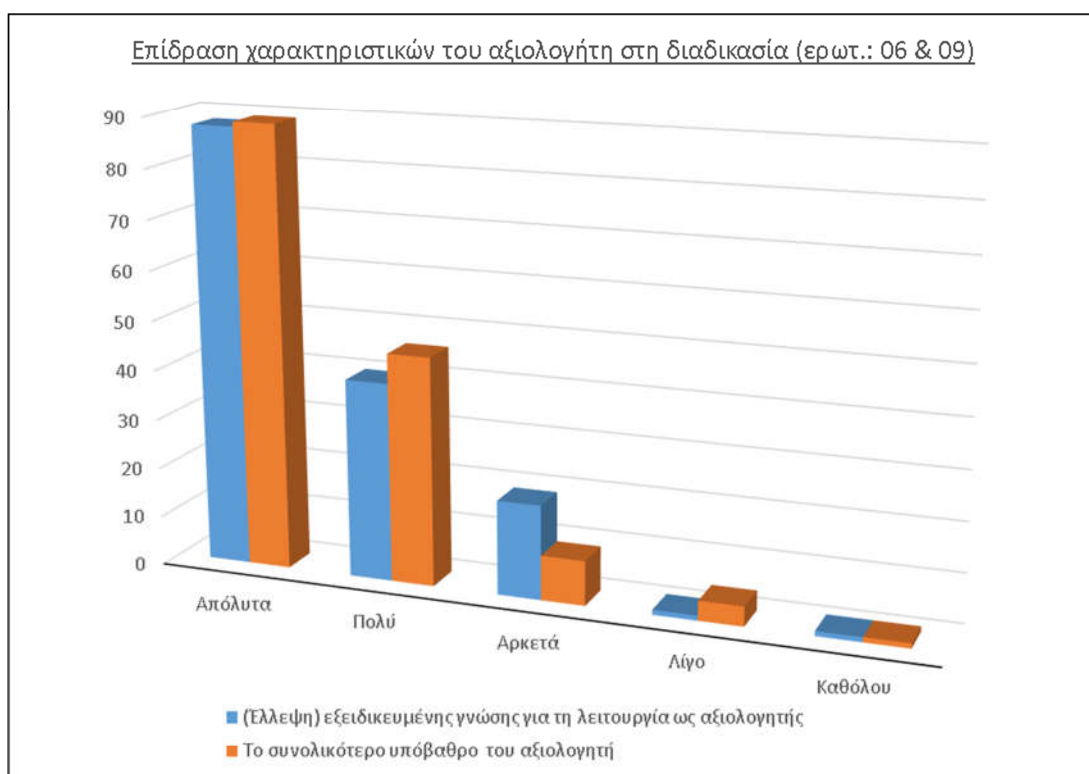
Διάγραμμα 6.15

Επίδραση – επάρκεια αντικειμενικότητας & αμεροληψίας του αξιολογητή στην αξιολόγηση

Εντούτοις, όπως φαίνεται και από το παραπάνω γράφημα τα εν λόγω χαρακτηριστικά (αμεροληψία – αντικειμενικότητα), αν και εξόχως σημαντικά, δεν επαρκούν ως τα μόνα γνωρίσματα του προϊστάμενου ώστε να ενεργήσει ως αξιολογητής.

Η κατανομή στη σχετική ερώτηση [ερώτ.12] προσομοιάζει σε αυτήν της «τυπικής κατανομής [μέσος όρος 2,63 – τυπική απόκλιση 0,93], με το κέντρο της να είναι κοντά στο «αρκετά», το οποίο αντιπροσωπεύει τον αριθμητικό μέσο.

Περαιτέρω, όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί, σε σημαντικό ποσοστό [135 ερωτηθέντες που αντιστοιχούν σε ποσοστό 90,6%] πιστεύουν ότι το συνολικότερο υπόβαθρο του αξιολογητή, δηλ. ένα σύνολο χαρακτηριστικών όπως η γενικότερη εκπαίδευση, η παιδεία, η εμπειρία, η υπηρεσιακή επάρκεια κλπ, επηρεάζουν «απόλυτα» ή «πολύ» την διαδικασία.



Διάγραμμα 6.16

Χαρακτηριστικά αξιολογητή: έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης – συνολικότερο υπόβαθρο

Παρομοίως, σε αξιοσημείωτα υψηλά ποσοστά είναι η άποψη που έχουν οι συμμετέχοντες στην έρευνα περί την αναγκαιότητα ιδιαίτερης-εξειδικευμένης γνώσης που πρέπει να έχουν οι αξιολογητές. Το 85,9% [128 άτομα] απάντησαν ότι η ειδική εκπαίδευση αποτελεί «απόλυτη» ή «μεγάλη» αναγκαιότητα. Εξετάζοντας αναλυτικότερα τα στατιστικά στοιχεία προκύπτει ότι η άποψη αυτή είναι κοινή μεταξύ υπαλλήλων και τμηματάρχων, ενώ οι διευθυντές αποδίδουν συγκριτικά μικρότερη σημασία στο θέμα.

Πίνακας 6.5

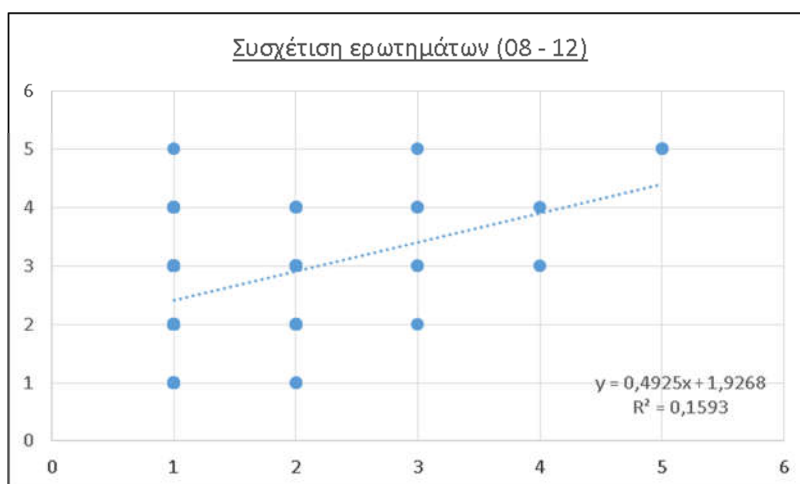
Αναγκαιότητα για εξειδικευμένη γνώση των διενεργούντων την αξιολόγηση

| <b>Απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση όσων διενεργούν αξιολόγηση [Ερωτ.06]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 70         | 60,87%        | 17          | 60,71%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ  | 30         | 86,96%        | 7           | 85,71%        | 3          | 66,67%        |
| Αρκετά  | 14         | 99,13%        | 3           | 96,43%        | 2          | 100,00%       |
| Λίγο  | 0          | 99,13%        | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου   | 1          | 100,00%       | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Τα παραπάνω δεικνύουν ότι το ανθρώπινο στοιχείο και ο χαρακτήρας του αξιολογητή έχουν, σε κάθε περίπτωση, ιδιαίτερα βαρύνουσα σημασία στη διαδικασία, η οποία μάλλον στερείται αναγκαίων «ασφαλιστικών δικλίδων», ώστε να διασφαλίζεται στο μέτρο του εφικτού η εξαγωγή ορθών αποτελεσμάτων.

Διερευνώντας την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων στα παραπάνω ερωτήματα που εξετάζουν τον τρόπο που τα χαρακτηριστικά του αξιολογητή επηρεάζουν την αξιολόγηση, διαπιστώνεται ότι:

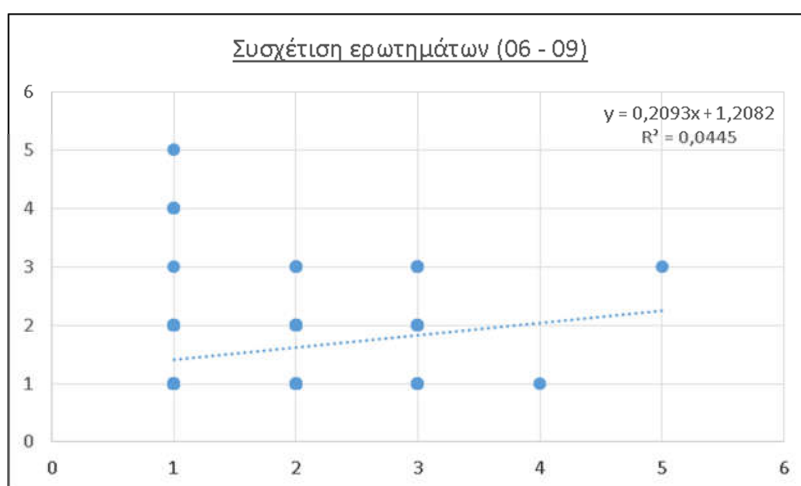
- μολονότι οι κατανομές των απόψεων, ως προς την επίδραση της αντικειμενικότητας-αμεροληψίας του αξιολογητή [8<sup>ο</sup> ερώτημα] και την επάρκεια των χαρακτηριστικών αυτών [12<sup>ο</sup> ερώτημα], είναι σημαντικά διαφορετικές μεταξύ τους, προκύπτει μία μέτρια συσχέτιση μεταξύ των συμμετεχόντων [οι συντελεστές συσχέτισης υπολογίσθηκαν σε 0,399 (Pearson) και 0,465 (Spearman)].



Διάγραμμα 6.17

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση χαρακτηριστικών του αξιολογητή και επάρκειας αυτών

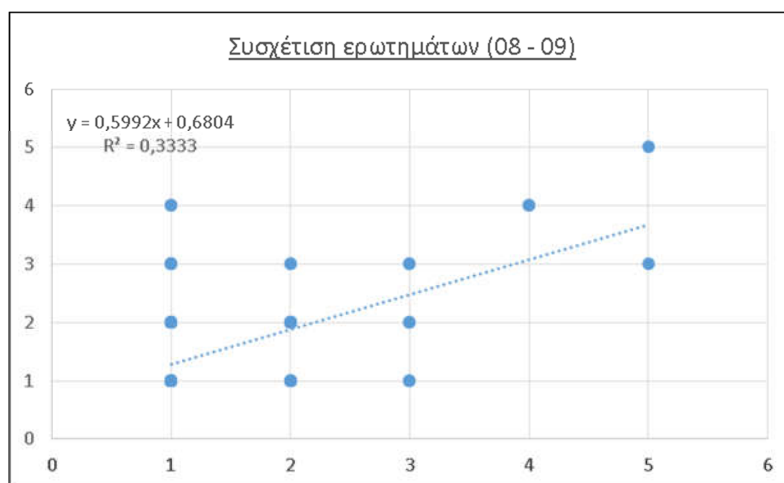
- παρά την παραπλήσια κατανομή των απόψεων στο 6<sup>ο</sup> και στο 9<sup>ο</sup> ερώτημα [έλλειψη εξειδικευμένης γνώσης και το συνολικότερο υπόβαθρο του αξιολογητή] ο υπολογισμός του συντελεστή Pearson [0,211] δεικνύει ότι δεν υπάρχει (γραμμική τουλάχιστον) συσχέτιση. Εντούτοις, ο υπολογισμός του συντελεστή με τη μέθοδο του Spearman [0,452,  $p < 0,001$ ] δεικνύει ότι υπάρχει μία μέτρια συσχέτιση της γνώμης των ερωτώμενων. Λαμβανομένης της φύσης των συσχετίσεων (ποιοτικές μεταβλητές διάταξης), εκτιμάται ως ορθότερος ο υπολογισμός με την μέθοδο του Spearman.



Διάγραμμα 6.18

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση εκπαίδευσης και υπόβαθρου του αξιολογητή

- Υφίσταται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των βαθμολογιών που προσέδωσαν οι συμμετέχοντες, στην επίδραση της αντικειμενικότητας – αμεροληψίας του αξιολογητή και στην σημασία του ευρύτερου υπόβαθρου αυτού, ως παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία. Οι συντελεστές υπολογιζόμενοι και με τις δύο μεθόδους δεικνύουν τούτο [Pearson: 0,577 και Spearman: 0,652 ( $p < 0,001$ )].



Διάγραμμα 6.19

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση χαρακτηριστικών και υπόβαθρου του αξιολογητή

### 6.2.3.2 Το έντυπο αξιολόγησης

Σε ότι αφορά το έντυπο αξιολόγησης, η ανάλυση έγινε σε δύο κατευθύνσεις, ως προς την καταλληλότητα του χρησιμοποιούμενου εντύπου [11<sup>ο</sup> ερώτημα] ως παράγοντας

που επηρεάζει τη διαδικασία, καθώς επίσης ως προς τη σκοπιμότητα προσαρμογής του εντύπου ανάλογα με το εργασιακό αντικείμενο του υπάλληλου [7<sup>ο</sup> ερώτημα].

Η γενικότερη άποψη στα εν λόγω ερωτήματα εμφανίζεται στο συνδυαστικό γράφημα και στα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία που παρατίθενται παρακάτω. Αξιοσημείωτη είναι η μορφή της καμπύλης που αναπαριστά τις απόψεις σχετικά με την σκοπιμότητα προσαρμογής του εντύπου ανάλογα με το εργασιακό αντικείμενο του αξιολογούμενου. Εκατόν είκοσι εννέα (129) από τους συμμετέχοντες, που αντιστοιχούν σε ποσοστό 86,6%, πιστεύουν ότι η προσαρμογή είναι «απολύτως» ή «πολύ» αναγκαία. Λαμβάνοντας υπόψη ότι τα καθήκοντα των υπηρετούντων στο Γ.Λ.Κ είναι ιδιαίτερα στοχοπροσδιορισμένα –οι υπάλληλοι είναι δημοσιονομικοί υπάλληλοι και όχι διοικητικοί–, το ποσοστό αυτό δεν πρέπει να μας εκπλήσσει.

Μολαταύτα, εξετάζοντας την καταλληλότητα του εντύπου, ως παράγοντας που επηρεάζει τη διαδικασία, οι απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν είναι τόσο απόλυτες, αλλά εμφανίζουν μία πιο τυπική κατανομή. Ο αριθμός των εργαζομένων που αξιολογούν ότι η καταλληλότητα του εντύπου επηρεάζει «πολύ» τη διαδικασία [66 άτομα, ή ποσοστό 44,3%] είναι 50% μεγαλύτερος σε σχέση με τους εργαζόμενους που εκτιμούν ότι το έντυπο επηρεάζει «απόλυτα» τη διαδικασία [43 άτομα, ή 28,9%].

Πίνακας 6.6

Επισκόπηση επίδρασης εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία αξιολόγησης

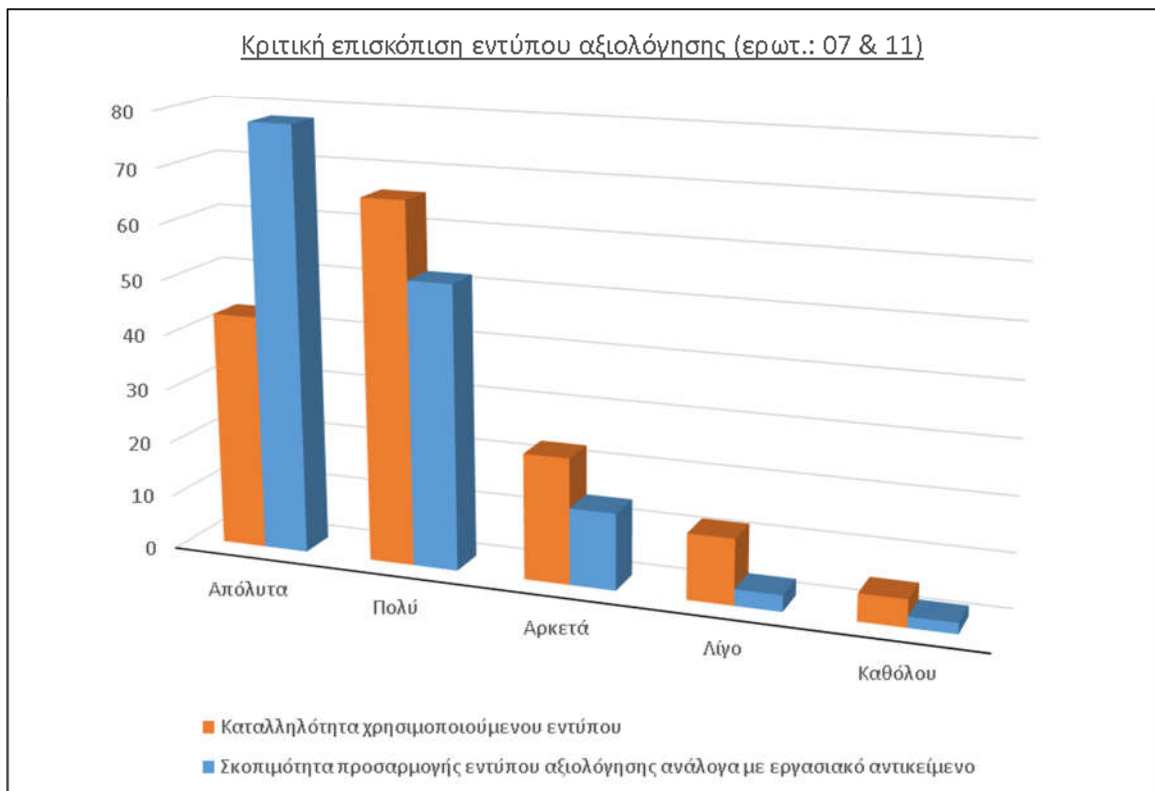
| <b>Σκοπιμότητα προσαρμογής εντύπου ανάλογα με το εργασιακό αντικείμενο [Ερ.07]</b> |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 61         | 53,04%        | 17          | 60,71%        | 3          | 50,00%        |
| Πολύ   | 38         | 86,09%        | 7           | 85,71%        | 3          | 100,00%       |
| Αρκετά   | 12         | 96,52%        | 3           | 96,43%        | 0          | 100,00%       |
| Λίγο   | 2          | 98,26%        | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 2          | 100,00%       | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Πίνακας 6.7

Επισκόπηση επίδρασης εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία αξιολόγησης

| <b>Πόσο επηρεάζεται η αξιολόγηση από την καταλληλότητα του εντύπου [Ερ.11]</b> |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 30         | 26,09%        | 11          | 39,29%        | 2          | 33,33%        |
| Πολύ   | 54         | 73,04%        | 9           | 71,43%        | 3          | 83,33%        |
| Αρκετά   | 17         | 87,83%        | 5           | 89,29%        | 1          | 100,00%       |
| Λίγο   | 10         | 96,52%        | 2           | 96,43%        | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 4          | 100,00%       | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

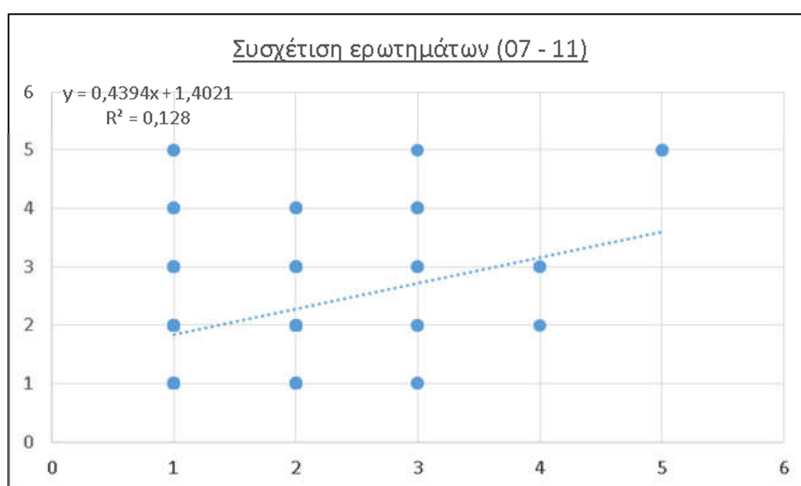




Διάγραμμα 6.20

Κριτική επισκόπηση της επήρειας του εντύπου αξιολόγησης στη διαδικασία

Η παραπάνω διαφορετικότητα στην προσέγγιση που έχουν οι συμμετέχοντες ως προς την σημασία του εντύπου αξιολόγησης εμφανίζεται και από τον έλεγχο της συσχέτισης μεταξύ των εν λόγω ερωτημάτων. Οι συντελεστές συσχέτισης υπολογίσθηκαν σε 0,358 (Pearson) και 0,384 (Spearman) [ $p < 0,001$ ], όπερ και καταδεικνύεται η αδύναμη συσχέτιση της γνώμης των ερωτώμενων επί του θέματος αυτού.



Διάγραμμα 6.21

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση ποιότητας εντύπου αξιολόγησης και αναγκαιότητας προσαρμογής του

#### 6.2.4 Διερεύνηση παραμέτρων πραγμάτωσης της αξιολόγησης (όργανο – δημιουργικός διάλογος – αυτοαξιολόγηση)

Τα ερωτήματα της 3<sup>ης</sup> ενότητας της έρευνας αποσκοπούν στη διερεύνηση και ανάλυση διασυνδέσεων της διαδικασίας της αξιολόγησης των υπαλλήλων με χαρακτηριστικά στοιχεία και γνώρισμα όπως αυτά ευρέως εφαρμόζονται διεθνώς, ενώ κάποια από αυτά έχουν αποτελέσει προτάσεις προς εφαρμογή στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα.

##### 6.2.4.1 Όργανο πραγμάτωσης διαδικασίας αξιολόγησης

Στο σχετικό ερώτημα [ερ.13], οι περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους [ποσοστό 53,7%] απάντησαν ότι η αξιολόγηση πρέπει να επιτελείται από εσωτερικό όργανο με τη συνδρομή εξωτερικού εξειδικευμένου φορέα. Αντίστοιχα, σε ποσοστό ενός τρίτου [33,6%], οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνεχίσει να επιτελείται ως ισχύει σήμερα, από τον/τους εκάστοτε προϊστάμενους (άμεσος / έμμεσος). Μικρό μόνο ποσοστό εκτιμά ότι η διαδικασία πρέπει να επιτελείται με διαφορετικό τόπο, από εξειδικευμένο, αμιγώς εξωτερικό φορέα.

Πάντως, διαπιστώνεται διαφορετική άποψη μεταξύ υπαλλήλων, τμηματαρχών και διευθυντών στο θέμα του οργάνου που πρέπει να επιτελεί τη διαδικασία.



Διάγραμμα 6.22

### Όργανο που πρέπει να επιτελεί τη διαδικασία αξιολόγησης

Ο αριθμός των υπαλλήλων που προκρίνει την αξιολόγηση από υπηρεσιακό όργανο με τη συνδρομή εξειδικευμένου φορέα [66 άτομα, ποσοστό 57,4%] είναι σχεδόν διπλάσιος αυτών που επιθυμούν η αξιολόγηση να συνεχίσει να επιτελείται ως ισχύει σήμερα.

Εξετάζοντας αντίστοιχα τη στάση τμηματάρχων και διευθυντών, δηλαδή των προϊσταμένων που ενεργούν σύμφωνα με το ισχύον σύστημα την αξιολόγηση, προκύπτει μία κάπως διαφορετική άποψη. Σχεδόν κατά το ήμισυ πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνεχίσει να συντελείται από τα υπηρεσιακά όργανα – προϊσταμένους.

Σε όλες τις βαθμίδες πάντως, το ποσοστό εργαζομένων που πιστεύουν ότι την αξιολόγηση πρέπει να αναλάβει ένας εξειδικευμένος, εξωτερικός του φορέα, οργανισμός περιορίζονται σε παρόμοια, χαμηλά ποσοστά [13% – 17%].

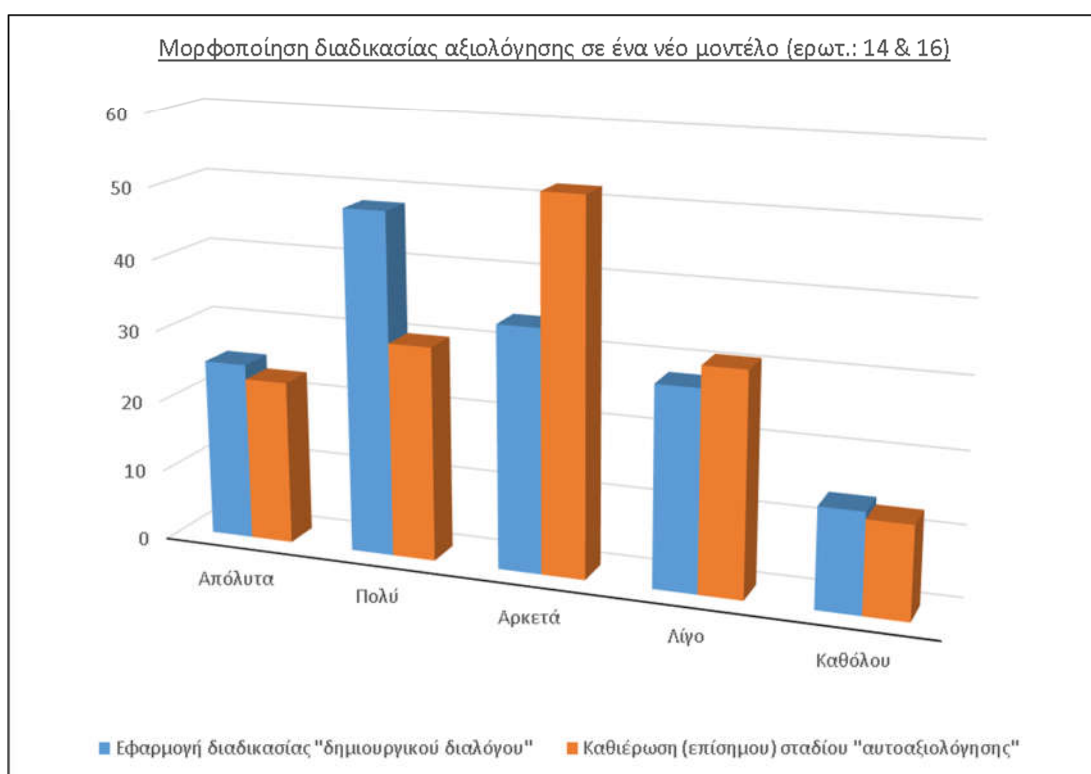
Πίνακας 6.8

### Όργανο πραγμάτωσης διαδικασίας αξιολόγησης

| Η αξιολόγηση πρέπει να επιτελείται από: [Ερωτ. 13] |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Από υπηρεσιακά όργανα                              | 35         | 30,43%        | 12          | 42,86%        | 3          | 50,00%        |
| Με τη συνδρομή εξωτερικού φορέα                    | 66         | 87,83%        | 11          | 82,14%        | 2          | 83,33%        |
| Αμιγώς από ανεξάρτητο φορέα                        | 14         | 100,00%       | 5           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>                                      | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

### 6.2.4.2 «Δημιουργικός διάλογος»

Εξετάζοντας την στάση των εργαζομένων στην επιτέλεση της αξιολόγησης με διαδικασία «δημιουργικού διαλόγου», η κατανομή των απαντήσεων έχει μορφή «τυπικής κατανομής» [μέσος όρος 2,72 – τυπική απόκλιση 1,22], με ελαφρά λοξότητα υπέρ της υιοθέτησης και εφαρμογής διαδικασίας δημιουργικού διαλόγου. Όπως εμφανίζεται και από τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία, σε ποσοστό άνω του 70%, υπάλληλοι και τμηματάρχες πιστεύουν «απόλυτα» έως και «αρκετά» ότι πρέπει να ακολουθηθεί μία τέτοια διαδικασία.



Διάγραμμα 6.23

Αξιολόγηση προσωπικού με διαδικασία «Δημιουργικού Διαλόγου»

Πίνακας 6.9

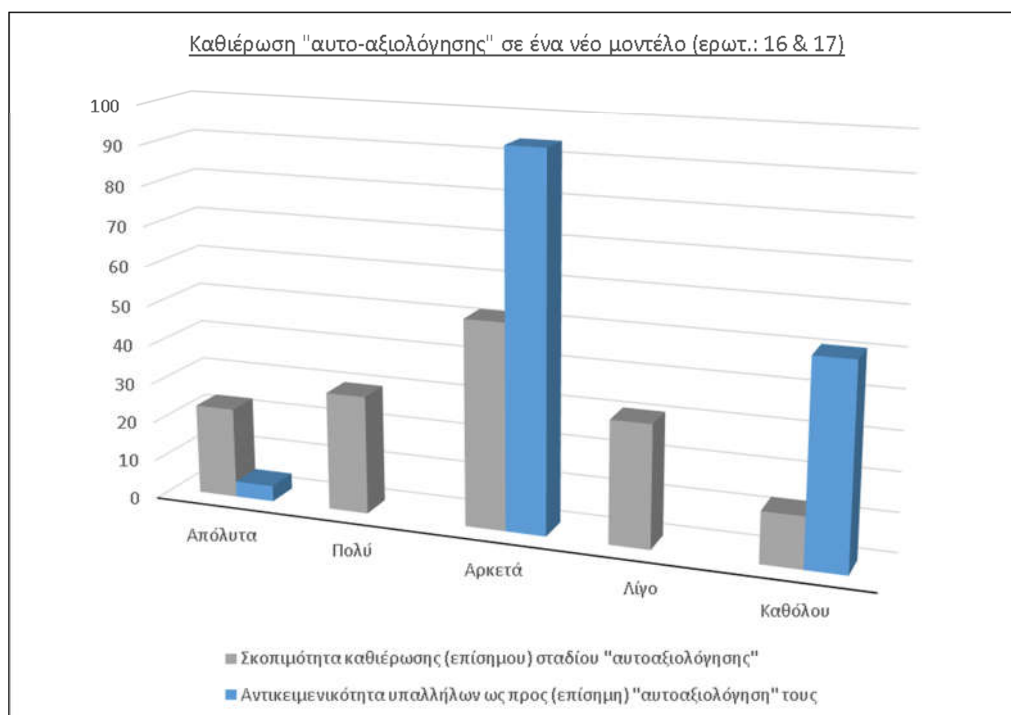
Αξιολόγηση προσωπικού με διαδικασία «Δημιουργικού Διαλόγου»

| Η αξιολόγηση πρέπει να επιτελείται με δημιουργικό διάλογο [Ερωτ. 14] |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 18         | 15,65%        | 6           | 21,43%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ   | 38         | 48,70%        | 8           | 50,00%        | 2          | 50,00%        |
| Αρκετά   | 27         | 72,17%        | 6           | 71,43%        | 1          | 66,67%        |
| Λίγο   | 20         | 89,57%        | 7           | 96,43%        | 1          | 83,33%        |
| Καθόλου  | 12         | 100,00%       | 1           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

### 6.2.4.3 «Αυτοαξιολόγηση» υπαλλήλων

Στο ερώτημα κατά πόσο οι εργαζόμενοι υπάλληλοι μπορούν να είναι αντικειμενικοί ως προς την «αυτοαξιολόγηση» τους, σε συνολικό ποσοστό 34,3% υπήρξαν αρνητικοί, ενώ σε ποσοστό 63,9% έλαβαν μία «ουδέτερη στάση» (επιλογή του πεδίου «αρκετά»).

Επίσης, απολύτως αντίστοιχα είναι τα ποσοστά που εκφράζουν την άποψη τμηματαρχών και διευθυντών.



Διάγραμμα 6.24

Συμπερίληψη επίσημου, πρωταρχικού, σταδίου «αυτοαξιολόγησης»

Το αποτέλεσμα μπορεί να θεωρηθεί έως και απρόσμενο καθότι εμφανίζεται ωσάν οι εργαζόμενοι να μην έχουν εμπιστοσύνη στην κρίση τους. Όμως, οι αιτιάσεις, με όλη την ειλικρίνεια που διέκρινε τους συμμετέχοντες στην έρευνα, μπορούν να αναζητηθούν σε άλλους παράγοντες όπως η αντίληψη για την έλλειψη κατάλληλης κουλτούρας, η απουσία εμπιστοσύνης σε ένα μοντέλο το οποίο θα μπορούσε να αποδειχθεί όντως αξιοκρατικό (η λειτουργία του οποίου δεν θα στοχεύει στην τιμωρία του υπαλλήλου), η πιθανότητα να υπερισχύσουν φαινόμενα ανταγωνισμού κ.α.

## 6.2.5 Διασύνδεση της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διοικητικών διαδικασιών

Στην έρευνα μας διερευνήθηκε η σκοπιμότητα διασύνδεσης της αξιολόγησης και ενσωμάτωσής της σε ένα σύνθετο, ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο.

Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήματα που εξετάζουν τη συσχέτιση με (α) περιγράμματα θέσης εργασίας και το σύστημα προσλήψεων – προαγωγών, (β) τη στοχοθεσία του φορέα, (γ) τη διοικητική προαγωγή του υπαλλήλου, (δ) μισθολογικές διαφοροποιήσεις επί του βασικού μισθού (αυξήσεις ή μειώσεις), (ε) την παροχή χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών, (στ) την επιμόρφωση και εν τέλει (ζ), την κινητικότητα του υπαλλήλου.

Στα παρακάτω γραφήματα, αποτυπώνονται συνοπτικά οι απαντήσεις – θέσεις των εργαζομένων στα ερωτήματα 15 και 18, οι οποίες αναλύονται περαιτέρω στους συνοδευτικούς στατιστικούς πίνακες, ενώ παράλληλα διερευνώνται συσχετίσεις.

### 6.2.5.1 Διασύνδεση της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης εργασίας και το σύστημα προσλήψεων-μεταθέσεων, τη στοχοθεσία του φορέα και τη διοικητική προαγωγή του υπαλλήλου

Αναφορικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης εργασίας και το σύστημα προσλήψεων-μεταθέσεων [ερώτημα 15.1], οι εργαζόμενοι σε σημαντικό ποσοστό [73,8%] εξέφρασαν την άποψη ότι ο βαθμός συσχέτισης πρέπει να είναι «απόλυτα» ή «πολύ», ενώ η συνολικότερη στάση είναι θετική στο ζήτημα αυτό [96% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι πρέπει να υπάρχει επαρκής τουλάχιστον σύνδεση].

Πίνακας 6.10

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο (I)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης και προσλήψεις [Ερ.15.1]</b> |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 31         | 26,96%        | 10          | 35,71%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ   | 51         | 71,30%        | 12          | 78,57%        | 5          | 100,00%       |
| Αρκετά   | 27         | 94,78%        | 6           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Λίγο   | 4          | 98,26%        | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 2          | 100,00%       | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Τα ποσοστά απαντήσεων των συμμετεχόντων στη θετική διασύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία του φορέα [ερώτημα 15.2] και κατ' επέκταση, τη διασύνδεση με την επίτευξη ή μη των στόχων, είναι παραπλήσια με παραπάνω. Τα δύο τρίτα του συνόλου των συμμετεχόντων [67,8%] πιστεύει ότι το επίπεδο της διασύνδεσης πρέπει να είναι «απόλυτα» / «πολύ». Παρομοίως, η συνολικότερη στάση είναι θετική [συνολικά 138 ερωτηθέντες ή 92,6% συμπεριλαμβάνοντας όσους δήλωσαν «αρκετά»].

Πίνακας 6.11

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο (II)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με στοχοθεσία του φορέα [Ερ.15.2]</b> |           |               |             |               |            |               |
|---|-----------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 21        | 18,26%        | 7           | 25,00%        | 3          | 50,00%        |
| Πολύ  | 53        | 64,35%        | 14          | 75,00%        | 3          | 100,00%       |
| Αρκετά  | 30        | 90,43%        | 7           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Λίγο  | 10        | 99,13%        | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου   | 1         | 100,00%       | 0           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | 115       |               | 28          |               | 6          |               |

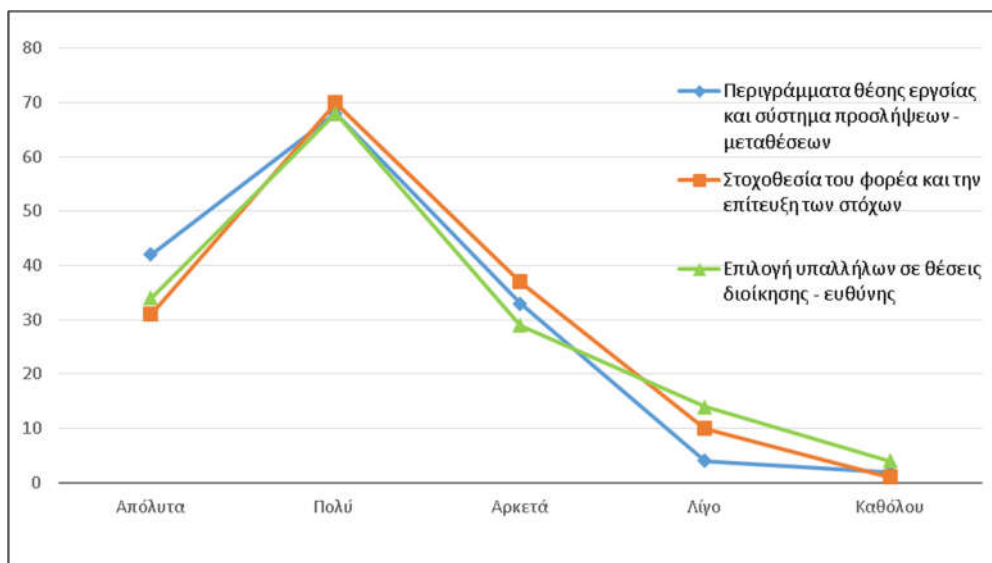
Εξίσου αντίστοιχη είναι και η γενικότερη άποψη των ερωτηθέντων στο σχετικό ερώτημα [15.3] της συνύφανσης της αξιολόγησης με την επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις διοίκησης-ευθύνης, ήτοι με το σύστημα των διοικητικών προαγωγών. Συνολικά, υπάλληλοι, τμηματάρχες και διευθυντές, σε ποσοστό 68,5% απάντησαν ότι ο συσχετισμός πρέπει να είναι «απόλυτος» ή «πολύς».

Πίνακας 6.12

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο (III)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με επιλογή σε θέσεις διοίκησης - ευθύνης [Ερ.15.3]</b> |           |               |             |               |            |               |
|--|-----------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 27        | 23,48%        | 6           | 21,43%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ   | 51        | 67,83%        | 12          | 64,29%        | 5          | 100,00%       |
| Αρκετά   | 25        | 89,57%        | 4           | 78,57%        | 0          | 100,00%       |
| Λίγο   | 10        | 98,26%        | 4           | 92,86%        | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 2         | 100,00%       | 2           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | 115       |               | 28          |               | 6          |               |

Ως προαναφέρθηκε επιμέρους στις παραπάνω παραγράφους, η συνολικότερη στάση των εργαζομένων, όλων των βαθμίδων διοίκησης, είναι θετική ως προς την σύζευξη της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης εργασίας, στοχοθεσία και επιλογή σε θέσεις ευθύνης.



| Ερώτημα         | 15.1 | 15.2 | 15.3 |
|-----------------|------|------|------|
| Μέσος Όρος      | 2,03 | 2,19 | 2,23 |
| Τυπική Απόκλιση | 0,85 | 0,86 | 0,99 |

Διάγραμμα 6.25

Διασύνδεση της αξιολόγησης σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό πλαίσιο –  
Κατανομή της στάσης των εργαζομένων

Η γενικότερη μορφή των κατανομών είναι αυτή της τυπικής κατανομής, με το κέντρο να είναι εμφανώς μετατοπισμένο προς το θετικό μέρος της συσχέτισης. Ο μέσος όρος για τα παραπάνω ερωτήματα είναι πλησίον του 2, δεικνύοντας την άποψη ότι η διασύνδεση είναι αναγκαία σε σημαντικό βαθμό. Περαιτέρω διαπιστώνεται ότι οι απαντήσεις έχουν παραπλήσιες επιμέρους ποσοστάσεις, μη διαφοροποιούμενες ιδιαίτερα η μία από την άλλη.

Εξετάζοντας τα αναλυτικά στατιστικά δεδομένα για τις προαναφερθείσες συζεύξεις, διαπιστώνεται ότι:

- η άποψη που έχουν οι διευθυντές είναι πιο απόλυτη, δηλαδή στο σύνολο τους δηλώνουν ότι το επίπεδο διασύνδεσης πρέπει να είναι «απόλυτο» ή «πολύ».
- υπάρχει μικρός αριθμός τμηματάρχων οι οποίοι έχουν πιο μετριοπαθή στάση σε σχέση με τους διευθυντές. Το ποσοστό των τμηματάρχων που απάντησαν ότι οι συσχετίσεις πρέπει να υφίστανται σε επαρκή βαθμό [«αρκετά»] ανέρχονται στο εν τέταρτο περίπου. Αξιοσημείωτο είναι επίσης ότι στο ερώτημα για την επιλογή σε θέσεις διοίκησης-ευθύνης υπάρχουν τμηματάρχες που δήλωσαν ότι ο βαθμός συσχέτισης



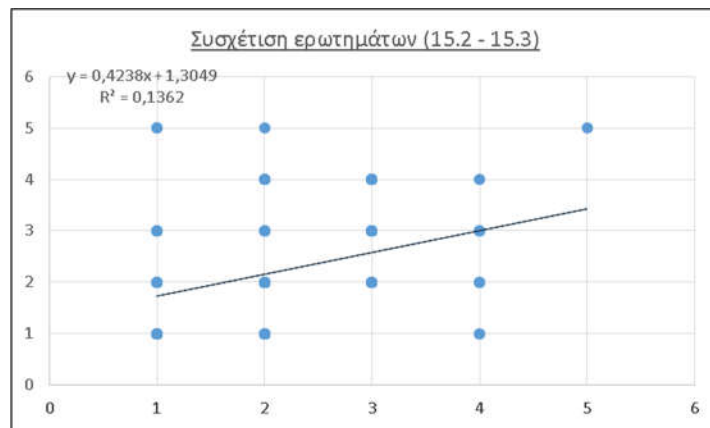
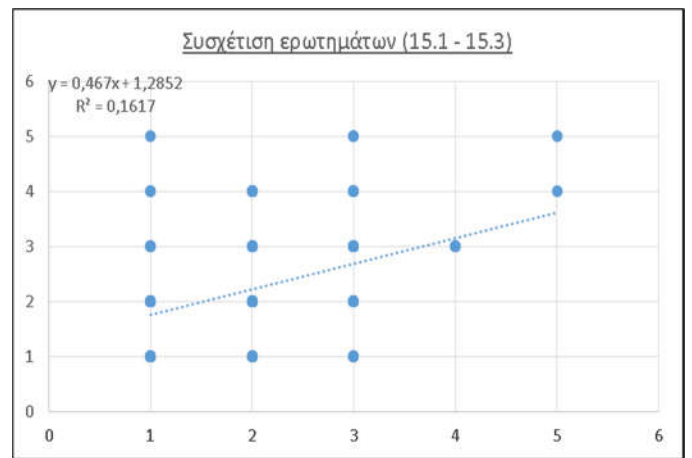
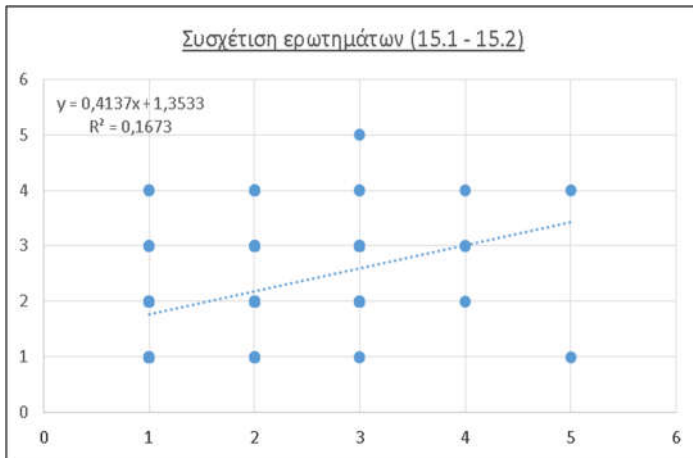
πρέπει να είναι μικρός [4 άτομα – 14,3%] ή, ακόμα και να μην υπάρχει διασύνδεση [2 άτομα – 7,1%].

- Συγκριτικά, οι απόψεις των υπαλλήλων εκτείνονται σε όλο το φάσμα των προαναφερθέντων συσχετίσεων, αν και σε μικρά ποσοστά της τάξεως του 10% για όσους πιστεύουν ότι η συσχέτιση πρέπει να είναι «μικρή» ή «καθόλου».

Η παραπάνω «μακροσκοπική» εξέταση της στάσης των συμμετεχόντων στα ερωτήματα 15.1, 15.2 και 15.3 δεικνύει την *παρόμοια συνολικότερη άποψη* στα θέματα αυτά. Εντούτοις, εξετάζοντας την ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων στα εν λόγω ερωτήματα διαπιστώνεται ότι όντως υφίστανται συσχετίσεις, πλην όμως είναι μέτριας ισχύος, υποδεικνύοντας την διαφορετικότητα στην στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα αν και θα αναμενόταν να παρατηρηθούν ισχυρές συσχετίσεις.

Όπως δεικνύεται από τα παρακάτω στοιχεία, προκύπτει η διαφορετική αντιμετώπιση των συμμετεχόντων στην έρευνα υπαλλήλων ως προς το βαθμό που συσχετίζονται i) τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας με ii) τη στοχοθεσία του φορέα και iii) την επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης.

Στα παρακάτω διαγράμματα εμφανίζεται η διασπορά στατιστικής συσχέτισης και στον πίνακα δίδονται οι συντελεστές όπως υπολογίσθηκαν [με τον τύπο του Pearson και εντός (...), με τον τύπο του Spearman]. Το επίπεδο εμπιστοσύνης (p-value) των συσχετίσεων είναι πολύ σημαντικό [ $p < 0,001$ ].



Διάγραμμα 6.26

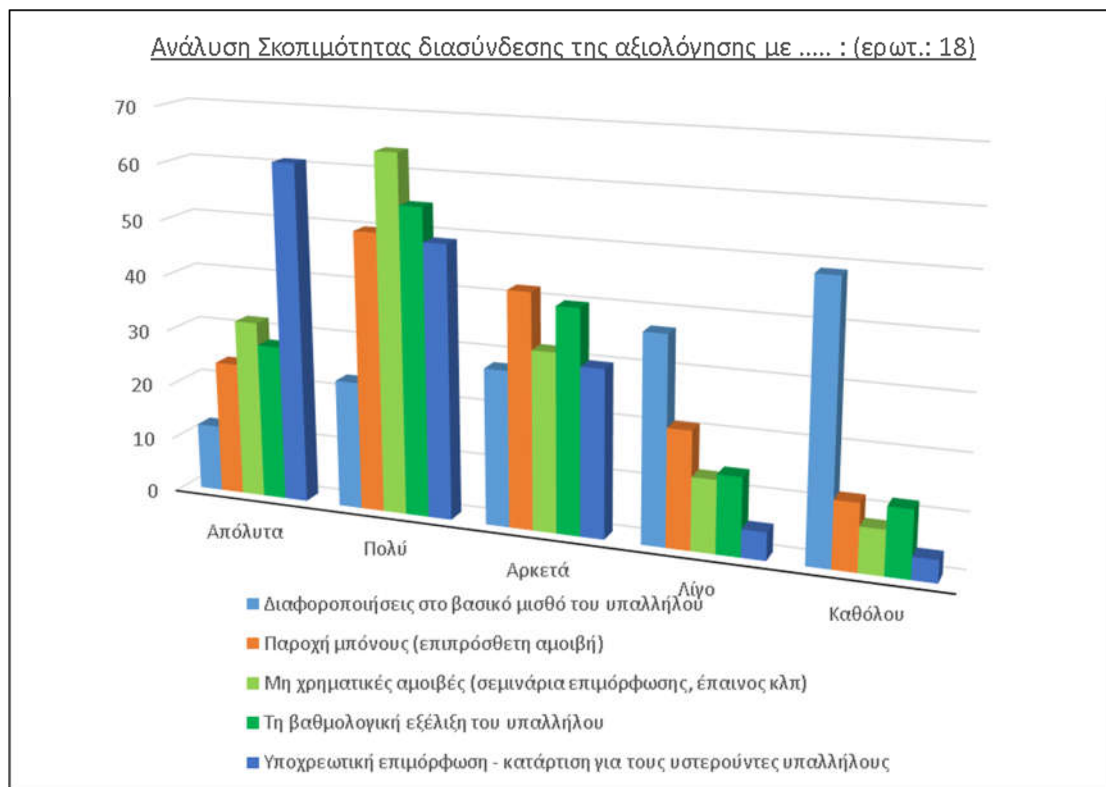
Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση της αξιολόγησης και διοικητικών διαδικασιών

Πίνακας 6.13

Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 15.1 – 15.2 – 15.3

| <u>Ερώτημα</u> | <u>15.1</u>      | <u>15.2</u>      |
|----------------|------------------|------------------|
| <u>15.2</u>    | 0,409<br>(0,518) |                  |
| <u>15.3</u>    | 0,402<br>(0,460) | 0,369<br>(0,496) |

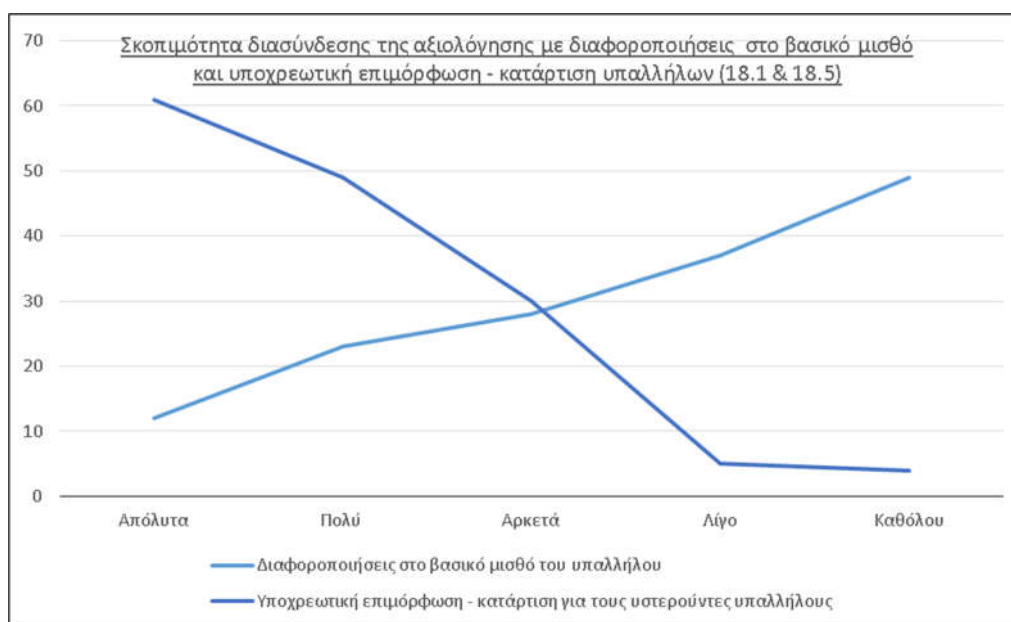
**6.2.5.2 Διασύνδεση της αξιολόγησης με μισθολογικές διαφοροποιήσεις επί του βασικού μισθού (αυξήσεις ή μειώσεις), τη παροχή χρηματικών και μη χρηματικών αμοιβών καθώς και την επιμόρφωση των υπαλλήλων**



Διάγραμμα 6.27

Διασύνδεση της αξιολόγησης με μισθολόγιο, bonus, βαθμολόγιο, επιμόρφωση

Η γενικότερη άποψη των εργαζομένων ως προς τη σύνδεση της αξιολόγησης με αυξήσεις και μειώσεις στο βασικό μισθό του εργαζομένου είναι αρνητική. Είναι χαρακτηριστική η γραφική απεικόνιση της κατανομής, όπου εμφανίζεται να υπάρχει γραμμική αντιστοιχία μεταξύ του αριθμού των συμμετεχόντων και της επιλογής τους στο ερώτημα αυτό. Ο συντελεστής γραμμικής παλινδρόμησης  $R^2$  υπολογίζεται σε 0,992.



Διάγραμμα 6.28

Συσχέτιση της αξιολόγησης με μισθολόγιο και επιμόρφωση υπαλλήλων – Κατανομή της στάσης των εργαζομένων

Εξετάζοντας τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία διαπιστώνουμε ότι η άποψη των διευθυντικών στελεχών διαφοροποιείται αλλά η διαφορετική προσέγγιση τους δεν μπορεί να μεταβάλει ουσιωδώς τη γενικότερη εικόνα, λόγω του μικρού αριθμού αυτών στο σύνολο των ερωτηθέντων [6 στους 149 συμμετέχοντες].

Πίνακας 6.14

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (βασικό μισθό)

| Διασύνδεση της αξιολόγησης με διαφοροποιήσεις στο βασικό μισθό [Ερ.18.1] |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 10         | 8,70%         | 2           | 7,14%         | 0          | 0,00%         |
| Πολύ   | 16         | 22,61%        | 6           | 28,57%        | 1          | 16,67%        |
| Άρκετά   | 21         | 40,87%        | 4           | 42,86%        | 3          | 66,67%        |
| Λίγο   | 27         | 64,35%        | 9           | 75,00%        | 1          | 83,33%        |
| Καθόλου  | 41         | 100,00%       | 7           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Παραπλήσια και εξίσου χαρακτηριστική είναι η άποψη των εργαζομένων ως προς την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτισή τους (σε περίπτωση όπου από τη διαδικασία της αξιολόγησης καταδειχθεί ότι απαιτείται ενίσχυση της απόδοσης τους). Ως φαίνεται στο παραπάνω γράφημα, η κατανομή έχει τη μορφή ευθύγραμμου τμήματος [ο συντελεστής παλινδρόμησης  $R^2$  υπολογίζεται σε -0,976]. Σε αντίθεση με το

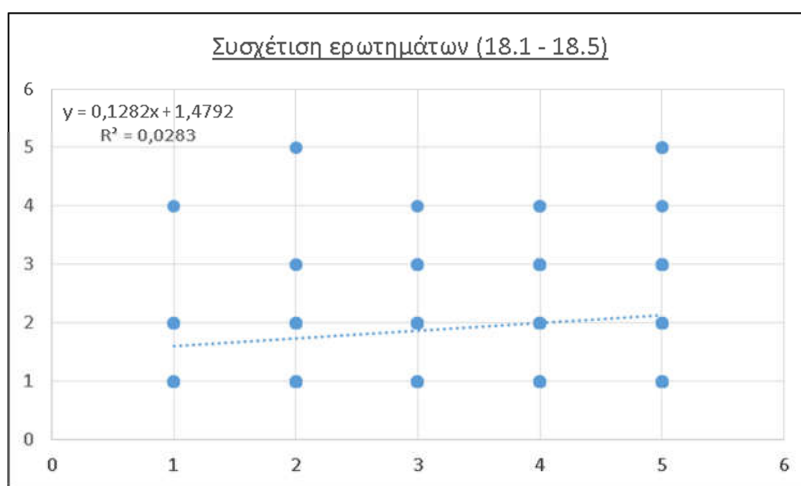
προηγούμενο ερώτημα, η πλειονότητα των υπαλλήλων έχει θετική άποψη ως προς την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση. Τούτο μάλιστα ενισχύεται από το μικρό ποσοστό που αντιστοιχεί στις επιλογές «λίγο» και «καθόλου», όπερ και η απότομη μεταβολή στην κλίση της γραμμικής σχέσης.

Πίνακας 6.15

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (επιμόρφωση-κατάρτιση)

| Η αξιολόγηση πρέπει να διασυνδέεται με υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση [Ερ.18.5] |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 50         | 43,48%        | 10          | 35,71%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ  | 34         | 73,04%        | 12          | 78,57%        | 3          | 66,67%        |
| Αρκετά  | 23         | 93,04%        | 5           | 96,43%        | 2          | 100,00%       |
| Λίγο  | 5          | 97,39%        | 0           | 96,43%        | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου   | 3          | 100,00%       | 1           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Περαιτέρω, υπολογίζοντας το βαθμό συσχέτισης μεταξύ των ερωτημάτων 18.1 και 18.5 [0,168 (Pearson) και 0,223 (Spearman)] διαπιστώνεται η διαφορετική στάση των εργαζομένων στα θέματα i) διαφοροποιήσεων στο βασικό μισθό και ii) υποχρεωτικής επιμόρφωσης των υπαλλήλων, δεικνύοντας την *ανυπαρξία* συσχέτισης μεταξύ των απόψεων τους.

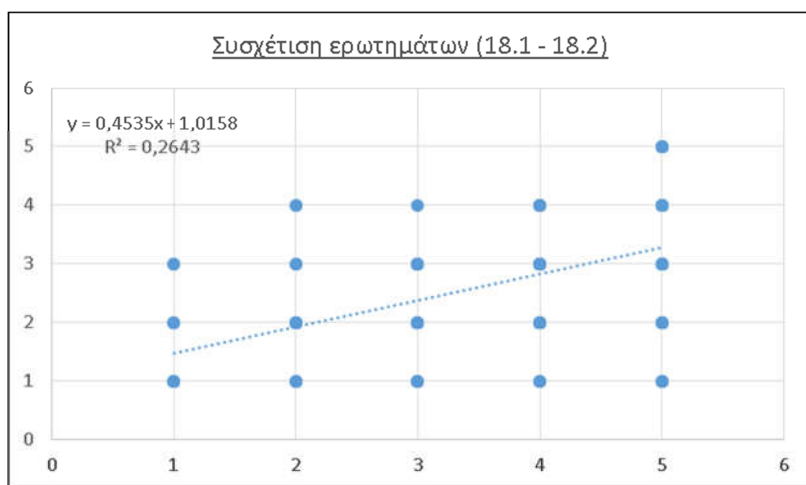


Διάγραμμα 6.29

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση βασικού μισθού και επιμόρφωσης – κατάρτισης

Εν αντιθέσει, υφίσταται ισχυρή στατιστική συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων 18.1 και 18.2 που αφορούν i) διαφοροποιήσεις στο βασικό μισθό και ii) την παροχή

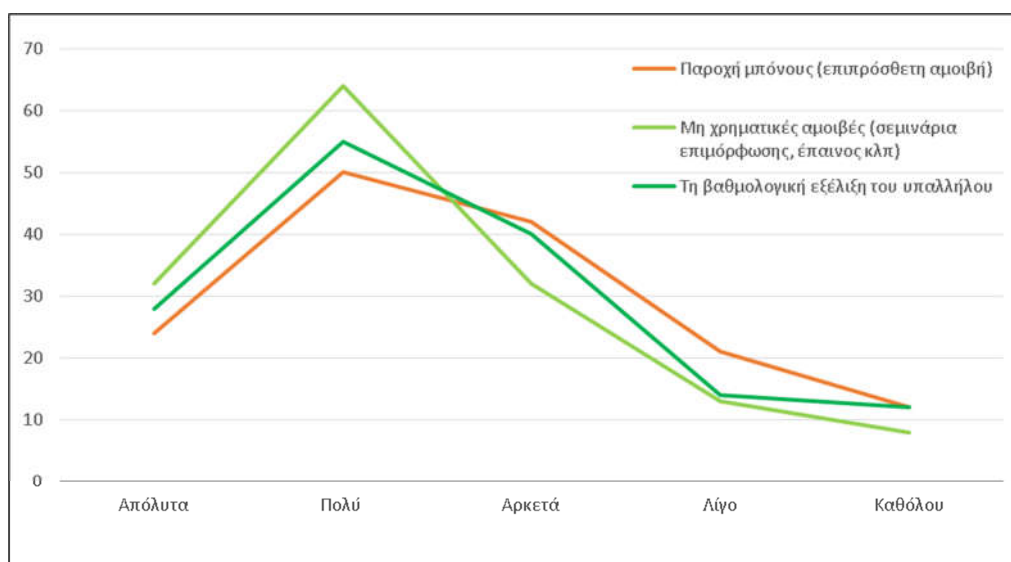
επιπρόσθετης χρηματικής ανταμοιβής (bonus). Οι συντελεστές υπολογίσθηκαν ως 0,514 (Pearson) και 0,547 (Spearman) [ $p < 0,001$ ].



Διάγραμμα 6.30

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση βασικού μισθού και χρηματικής αμοιβής (bonus)

Από τη μακροσκοπική εξέταση της στάσης των εργαζομένων στα ζητήματα της σύνδεσης της αξιολόγησης με την παροχή i) χρηματικής επιβράβευσης (παροχή επιπρόσθετης αμοιβής) [ερώτημα 18.2] και ii) μη χρηματικής ανταμοιβής, όπως εν παραδείγματι επιμόρφωση άνευ κόστους για τον υπάλληλο, ηθικές αμοιβές κλπ [ερώτημα 18.3], διαπιστώνεται ότι είναι *περισσότερο επιθυμητή η διασύνδεση με τη μη χρηματική ανταμοιβή παρά με τη χρηματική ανταμοιβή.*



| <b>Ερώτημα</b>  | <b>18.2</b> | <b>18.3</b> | <b>18.4</b> |
|-----------------|-------------|-------------|-------------|
| Μέσος Όρος      | 2,64        | 2,34        | 2,51        |
| Τυπική Απόκλιση | 1,15        | 1,07        | 1,14        |

Διάγραμμα 6.31

Συσχέτιση της αξιολόγησης με βαθμολόγιο – αμοιβές  
Κατανομή της στάσης των εργαζομένων

Συγκεκριμένα, ποσοστό 49,6% των συμμετεχόντων κρίνουν ότι πρέπει να υπάρχει σε «απόλυτο» ή «πολύ» βαθμό συσχέτιση με παροχή χρηματικής επιβράβευσης, ενώ σε ποσοστό 64,4% προέταξαν τη συσχέτιση με μη χρηματική ανταμοιβή. Η διαφορά αυτή αφορά τους εργαζομένους όλων των επιπέδων διοικήσεως και αποτελεί ένα σημαντικό εύρημα.

Τα ποσοστά των εργαζομένων που πιστεύουν ότι δεν πρέπει να υπάρχει «καθόλου» συσχέτιση ή ότι αυτή πρέπει να είναι σε μικρό βαθμό [«λίγο»] είναι χαμηλά, 22% περίπου [33 άτομα].

Πίνακας 6.16

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (χρηματικό bonus)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με επιπρόσθετη χρηματική αμοιβή [Ερ.18.2]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 19         | 16,52%        | 3           | 10,71%        | 2          | 33,33%        |
| Πολύ  | 39         | 50,43%        | 9           | 42,86%        | 2          | 66,67%        |
| Αρκετά  | 33         | 79,13%        | 8           | 71,43%        | 1          | 83,33%        |
| Λίγο  | 16         | 93,04%        | 5           | 89,29%        | 0          | 83,33%        |
| Καθόλου   | 8          | 100,00%       | 3           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Πίνακας 6.17

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με την «αμοιβή» (μη χρηματική ανταμοιβή)

| Διασύνδεση της αξιολόγησης με μη χρηματική ανταμοιβή [Ερ.18.3] |           |               |             |               |            |               |
|--|-----------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 23        | 20,00%        | 6           | 21,43%        | 3          | 50,00%        |
| Πολύ   | 50        | 63,48%        | 12          | 64,29%        | 2          | 83,33%        |
| Αρκετά   | 25        | 85,22%        | 6           | 85,71%        | 1          | 100,00%       |
| Λίγο   | 12        | 95,65%        | 1           | 89,29%        | 0          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 5         | 100,00%       | 3           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | 115       |               | 28          |               | 6          |               |

Περαιτέρω, η γενικότερη άποψη των εργαζομένων ως προς τη σύνδεση της αξιολόγησης με την ταχύτερη ή βραδύτερη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου [ερώτημα 18.4] είναι θετική, η δε διακύμανση των απόψεων (κατανομή) είναι ενδιάμεσα στις προαναφερθείσες [χρηματική και μη χρηματική ανταμοιβή της απόδοσης].

Εξετάζοντας τη γραφική αποτύπωση των απαντήσεων των ερωτηθέντων και τα αναλυτικά στατιστικά δεδομένα, διαπιστώνεται ότι οι προαναφερθείσες συζεύξεις αξιολογούνται από τους εργαζομένους και κατατάσσονται ευκρινώς σε σειρά σπουδαιότητας ως εξής :

- μη χρηματικές ανταμοιβές, μία επιλογή που δεικνύει την *ωριμότητα* με την οποία αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την εργασία τους και το πως επιθυμούν το μέλλον τους.
- η ταχύτερη (ή βραδύτερη) εξέλιξη των υπαλλήλων, που δεικνύει την πεποίθησή τους ότι τα υψηλότερα διοικητικά καθήκοντα και ο ρυθμός της διοικητικής εξέλιξης πρέπει να είναι συνυφασμένα με το *πραγματικό επίπεδο* του υπαλλήλου (ενδεχομένως, η υψηλότερη θέση να αποτελεί και αυτό από μόνο του ένα είδος απολαβής).
- τέλος, τις χρηματικές αμοιβές.

Εξετάζοντας περαιτέρω τις θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα μας διερευνήθηκε η ύπαρξη συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων που αφορούν τη διασύνδεση της αξιολόγησης με *μη χρηματικές ανταμοιβές* [18.3] και τις *χρηματικές αμοιβές* [ερώτημα 18.2], τη *βαθμολογική εξέλιξη* [ερώτημα 18.4] καθώς και την *επιμόρφωση-κατάρτιση* [ερώτημα 18.5].

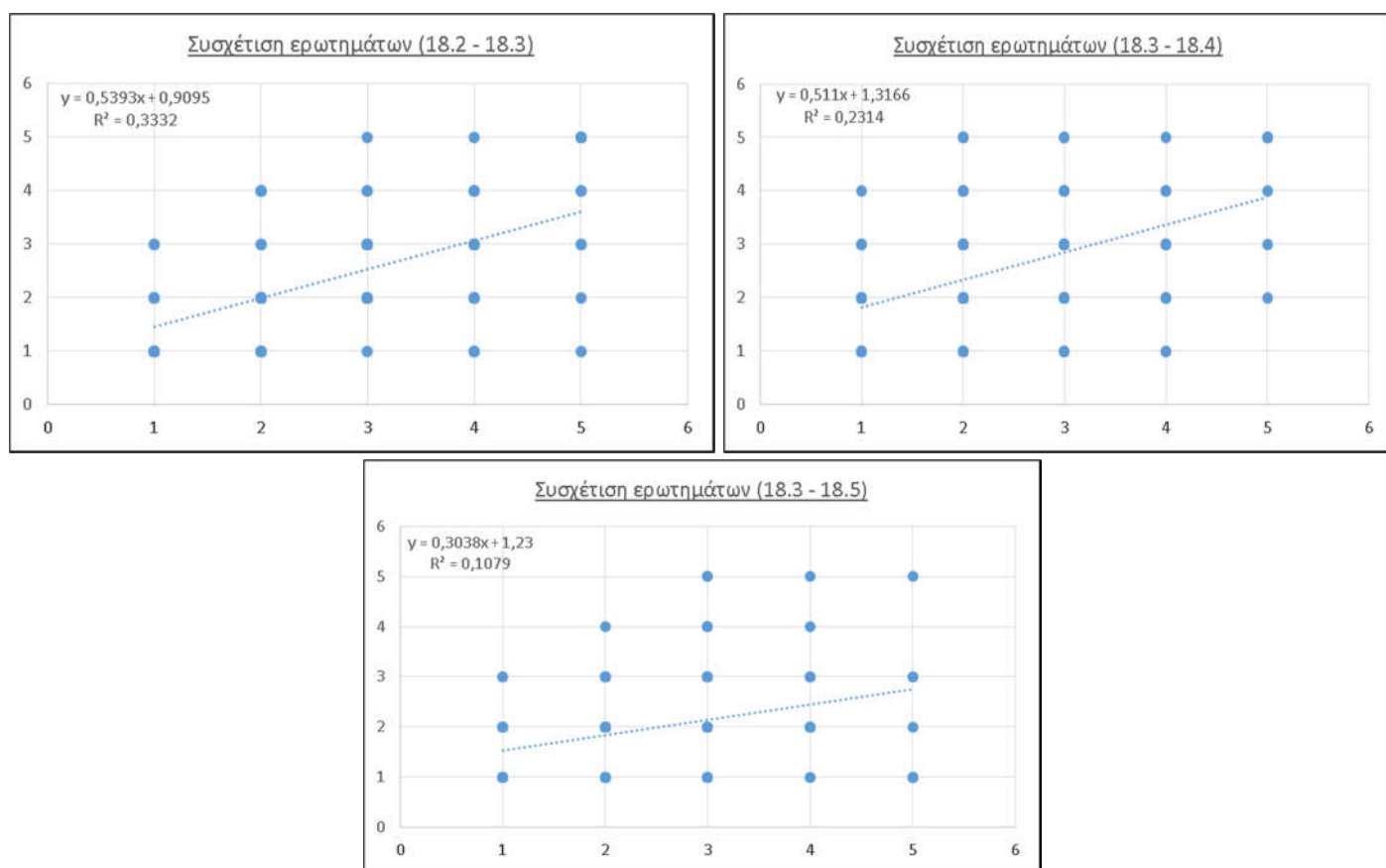
Επιγραμματικά, προκύπτει ότι υφίστανται συσχετίσεις από την εξέταση των οποίων συμπεραίνεται η διαφορετική αντιμετώπιση των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το βαθμό που συσχετίζονται οι *χρηματικές* και οι *μη χρηματικές αμοιβές* [συσχέτιση 18.3 και 18.2] έναντι του βαθμού που συσχετίζονται :



i) η μη χρηματική αμοιβή με τη βαθμολογική εξέλιξη του εργαζομένου [συσχέτιση 18.3 και 18.4] καθώς και

ii) η μη χρηματική αμοιβή με την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση του υπαλλήλου [συσχέτιση 18.3 και 18.5].

Κατωτέρω παρατίθενται τα σχετικά διαγράμματα διασποράς και οι συντελεστές όπως υπολογίσθηκαν [με τον τύπο του Pearson και εντός (...), με τον τύπο του Spearman]. Το επίπεδο εμπιστοσύνης (p-value) των συσχετίσεων είναι πολύ σημαντικό [ $p < 0,001$ ].



Διάγραμμα 6.32

Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση της «μη χρηματικής αμοιβής» με άλλες μορφές αμοιβής (χρηματικό bonus – βαθμολογική εξέλιξη – επιμόρφωση)

Πίνακας 6.18

Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 18.3 με 18.2, 18.4 και 18.5

| Ερώτημα | 18.2             | 18.4             | 18.5             |
|---------|------------------|------------------|------------------|
| 18.3    | 0,577<br>(0,597) | 0,481<br>(0,516) | 0,329<br>(0,418) |

- Η στατιστική συσχέτιση μεταξύ των ερωτημάτων [18.2 και 18.3] είναι *πολύ ισχυρή* [οι συντελεστές υπολογίσθηκαν ως 0,577 (Pearson) και 0,597 (Spearman),  $p < 0,001$ ], δεικνύοντας την παρόμοια στάση των ερωτώμενων στα θέματα ανταμοιβής του καλού υπαλλήλου, είτε η ανταμοιβή προκύπτει με τη μορφή του χρηματικού επιδόματος, είτε άλλως.

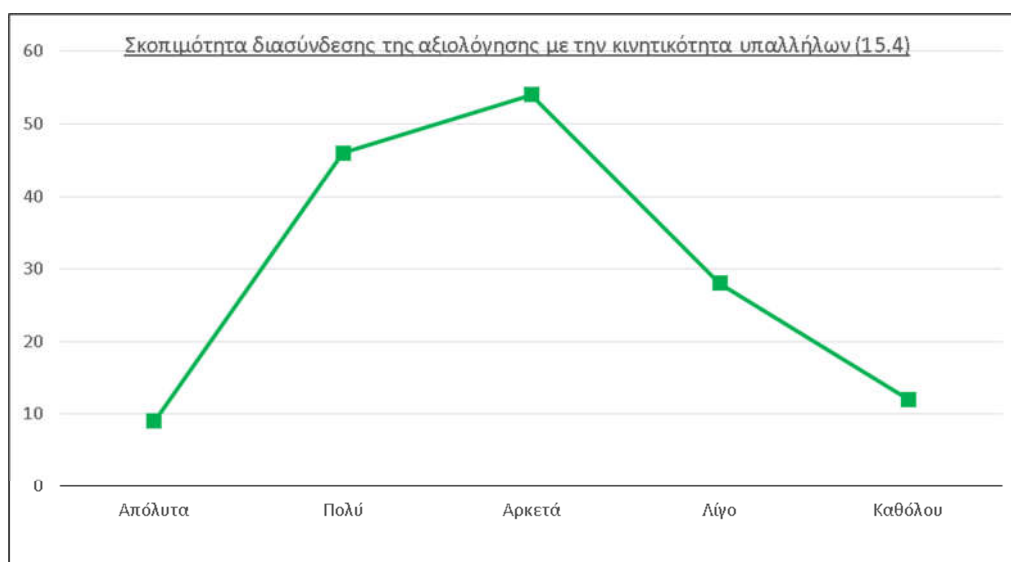
- Παρόμοια, αν και σε μικρότερο βαθμό από την προαναφερθείσα συσχέτιση, προκύπτει ότι υπάρχει σύζευξη μεταξύ της i) της διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη μη χρηματική ανταμοιβή [18.3] και ii) με το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης των εργαζομένων [18.4]. Η συσχέτιση είναι *αρκετά ισχυρή* [οι συντελεστές υπολογίσθηκαν ως 0,481 (Pearson) και 0,516 (Spearman),  $p < 0,001$ ].

- Τέλος, προκύπτει μία *ασθενής* (έως *μέτρια*) στατιστική συσχέτιση μεταξύ i) της διασύνδεσης της αξιολόγησης με μη χρηματική ανταμοιβή και ii) με την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση των εργαζομένων.

Εξετάζοντας τα παραπάνω, εκτιμάται ότι η διαφορετικότητα στη στάση των εργαζομένων καταδεικνύει ότι η *αξιολόγηση πρέπει να καταλήγει σε απτά αποτελέσματα*, ήτοι σε ανταμοιβή του καλού υπαλλήλου, όχι απαραίτητα υπό τη μορφή χρηματικής αμοιβής, αλλά πάντως σε παροχή τέτοιας μορφής που να διακρίνει και να δεικνύει την καλή απόδοση του υπαλλήλου. Το συμπέρασμα αυτό δεν είναι σε αντίθεση με την γενικότερη ιεράρχηση της ανταμοιβής όπως την αξιολογήσαμε σε προηγούμενη παράγραφο (ήτοι, την προτεραιότητα στις μη χρηματικές αμοιβές έναντι του χρηματικού bonus).

### **6.2.5.3 Διασύνδεση της αξιολόγησης με την κινητικότητα του υπαλλήλου**

Η κατανομή των απαντήσεων στο ερώτημα «κατά πόσο η αξιολόγηση πρέπει να είναι συνυφασμένη με την κινητικότητα των υπαλλήλων», καλύπτουν το σύνολο των επιλογών, από την «απόλυτη» συσχέτιση έως το «καθόλου». Η μορφή της κατανομής των απαντήσεων είναι αυτή της τυπικής κατανομής με μέσο όρο απαντήσεων 2,92 [«αρκετά» = 3] και τυπική απόκλιση 1,03.



Διάγραμμα 6.33

Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα των υπαλλήλων –  
Κατανομή της στάσης των εργαζομένων

Εξετάζοντας τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία, διαπιστώνεται ότι η συγκεκριμένη εικόνα των διαφορετικών απόψεων αφορά όχι μόνο υπαλλήλους αλλά και τους τμηματάρχες και τους διευθυντές. Οι απόψεις που ταυτίζονται με τα δύο άκρα, «απόλυτα» και «καθόλου», αφορούν μικρό σχετικά αριθμό εργαζομένων, περίπου το 14% του συνόλου των συμμετεχόντων στην έρευνα. Μολαταύτα, εντύπωση προκαλεί το υψηλό ποσοστό απαντήσεων [30,9%] που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδεθεί σε σημαντικό βαθμό [«πολύ»] με την κινητικότητα.

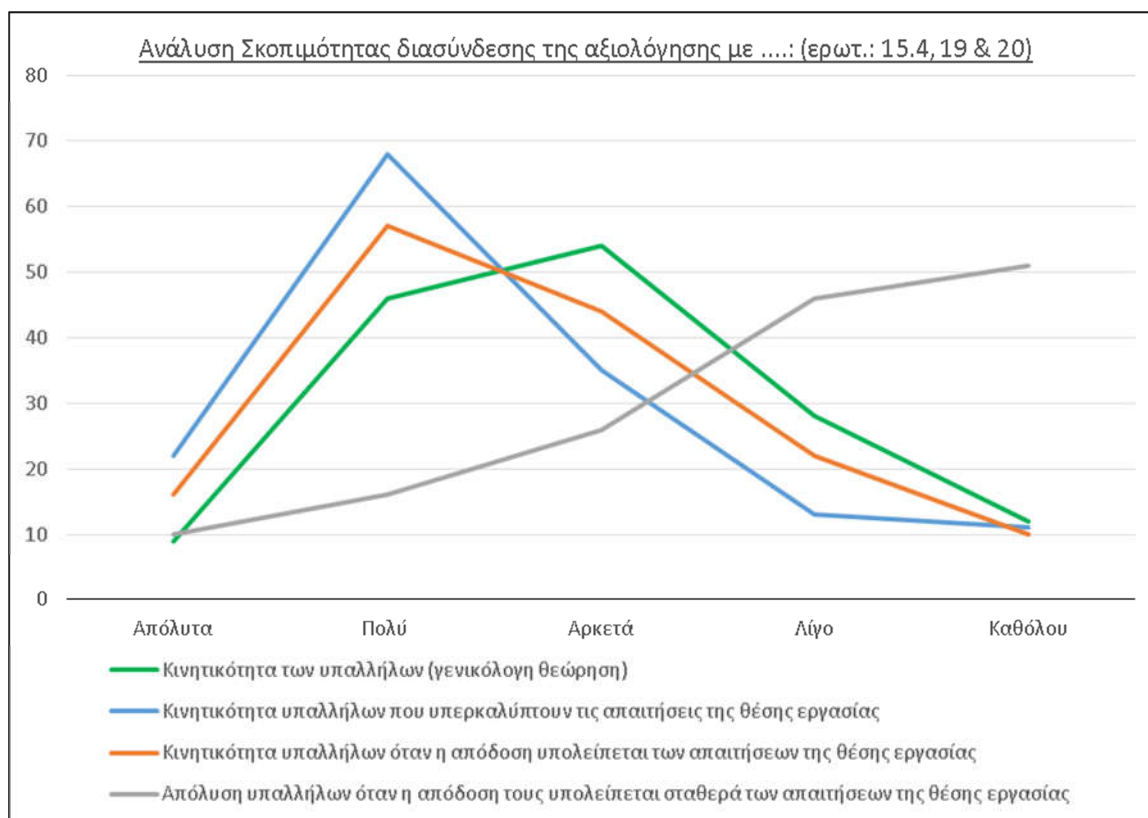
Πίνακας 6.19

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη κινητικότητα (γενική θεώρηση)

| Διασύνδεση της αξιολόγησης με σύστημα κινητικότητας [Ερ.15.4] |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 3          | 2,61%         | 5           | 17,86%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ  | 34         | 32,17%        | 12          | 60,71%        | 0          | 16,67%        |
| Αρκετά  | 44         | 70,43%        | 7           | 85,71%        | 3          | 66,67%        |
| Λίγο  | 25         | 92,17%        | 2           | 92,86%        | 1          | 83,33%        |
| Καθόλου   | 9          | 100,00%       | 2           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Για την περαιτέρω διερεύνηση του ζητήματος της διασύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων με ένα πλαίσιο κινητικότητας, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε δύο ερωτήματα [19.1 και 19.2] τα οποία αφορούν i) την

κινητικότητα υπαλλήλων που υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με «ανταμοιβή» την επιλογή από τον ίδιο τον υπάλληλο της επόμενης θέσης και ii) την κινητικότητα υπαλλήλων που δεν πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης.



Διάγραμμα 6.34

Διασύνδεση της αξιολόγησης με τη κινητικότητα των υπαλλήλων –  
Κατανομή της στάσης των εργαζομένων

Από απλή επισκόπηση του γραφήματος αλλά και των στατιστικών στοιχείων που παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο θετικοί στο ενδεχόμενο να συσχετισθεί η αξιολόγηση με ένα σύστημα κινητικότητας όταν αφορά την περίπτωση όπου υπερκαλύπτονται οι απαιτήσεις της θέσης σε σχέση με όταν αφορά περιπτώσεις όπου η απόδοση υπολείπεται των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.

Ειδικότερα, για την πρώτη περίπτωση, ποσοστό 60,4% των συμμετεχόντων απάντησαν ότι η διασύνδεση πρέπει να είναι σε απόλυτο ή σημαντικό βαθμό (το ποσοστό ανέρχεται στο 83,9% εάν συμπεριληφθούν όσοι δήλωσαν «αρκετά»).

Πίνακας 6.20

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη κινητικότητα (άριστοι υπάλληλοι)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με Κινητικότητα υπαλλήλων που υπερκαλύπτουν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας [Ερ.19.1]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 14         | 12,17%        | 6           | 21,43%        | 2          | 33,33%        |
| Πολύ  | 55         | 60,00%        | 11          | 60,71%        | 2          | 66,67%        |
| Αρκετά  | 24         | 80,87%        | 10          | 96,43%        | 1          | 83,33%        |
| Λίγο  | 12         | 91,30%        | 1           | 100,00%       | 0          | 83,33%        |
| Καθόλου   | 10         | 100,00%       | 0           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Αξιοσημείωτα είναι τα ποσοστά των ατόμων που δήλωσαν θετικοί στο ερώτημα σχετικά με την κινητικότητα υπαλλήλων των οποίων η απόδοση υπολείπεται σταθερά των απαιτήσεων, από δείγμα συνέπειας και υπευθυνότητας ως προς την εργασία τους, αν και έρχεται να δοκιμάσει τις πρακτικές και την εργασιακή συνείδηση που έχει καλλιεργηθεί από πολλών ετών.

Σε ποσοστό 49% οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι τέτοια διασύνδεση πρέπει να υφίσταται σε απόλυτο ή σημαντικό βαθμό. Το ποσοστό ανέρχεται στο 78,5% εάν συμπεριληφθούν όσοι δήλωσαν «αρκετά».

Πίνακας 6.21

Διερεύνηση διασύνδεσης της αξιολόγησης με τη κινητικότητα (ανεπαρκείς υπάλληλοι)

| <b>Διασύνδεση της αξιολόγησης με Κινητικότητα υπαλλήλων που υπολείπονται των απαιτήσεων της θέσης εργασίας [Ερ.19.2]</b> |            |               |             |               |            |               |
|--|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 12         | 10,43%        | 3           | 10,71%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ   | 45         | 49,57%        | 10          | 46,43%        | 2          | 50,00%        |
| Αρκετά   | 34         | 79,13%        | 8           | 75,00%        | 2          | 83,33%        |
| Λίγο   | 16         | 93,04%        | 5           | 92,86%        | 1          | 100,00%       |
| Καθόλου  | 8          | 100,00%       | 2           | 100,00%       | 0          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Εξετάζοντας περαιτέρω τις απαντήσεις, δεν παρατηρούνται ιδιαίτερες διαφοροποιήσεις στα επιμέρους ποσοστά μεταξύ των εργαζομένων των διαφορετικών διοικητικών επιπέδων.

Σε κάθε περίπτωση, η κινητικότητα των υπαλλήλων αποτελεί ένα εξέχον ζήτημα και εκτιμάται ότι απαιτείται εξειδικευμένη έρευνα για την ανάλυση των θέσεων / στάσης των εργαζομένων. Τα ερωτήματα 19.1 και 19.2 τέθηκαν ώστε να συμπεριληφθεί στη παρούσα έρευνα, για σκοπούς πληρότητάς της, η γενικότερη στάση των εργαζομένων στην έννοια της κινητικότητας. Η εξειδίκευση των ερωτημάτων είναι σε πρωταρχικό

στάδιο, θέτοντας τη διάσταση της σύνδεσης της κινητικότητας με την αξιολόγηση της απόδοσης επί τη βάση της υπερκάλυψης ή της υστέρησης έναντι των απαιτήσεων της θέσης εργασίας.

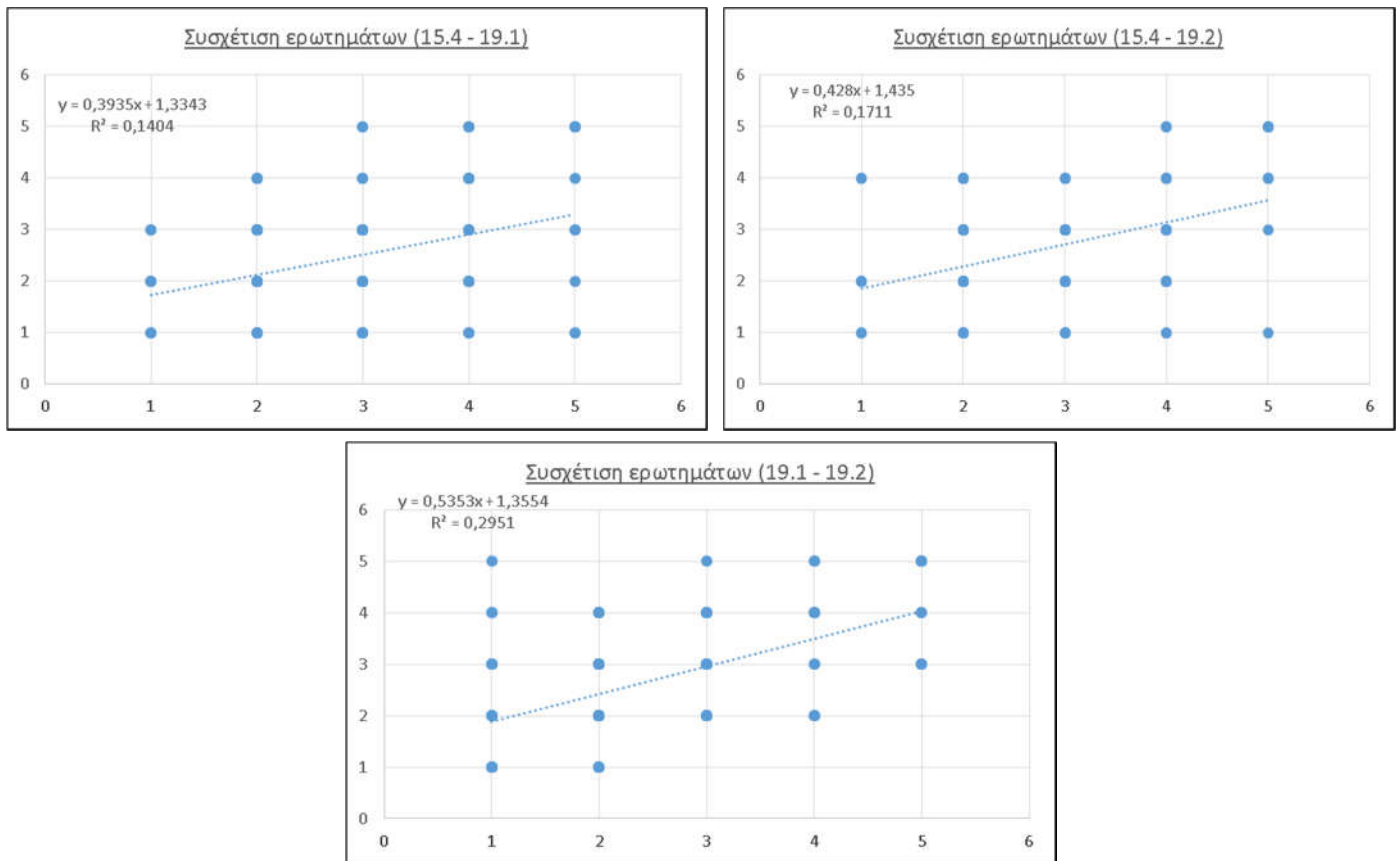
Στο παραπάνω γράφημα τέθηκαν ταυτόχρονα και οι τρεις κατανομές που προαναφέρθηκαν καθώς επίσης και η κατανομή από το 20<sup>ο</sup> ερώτημα που αφορά την, υπό προϋποθέσεις, απόλυση του υπαλλήλου. Συγκρίνοντας την κατανομή των απαντήσεων στο γενικότερο ερώτημα σύνδεσης της αξιολόγησης με την κινητικότητα [15.4] σε σχέση με τα δύο άλλα ερωτήματα που εξειδικεύουν το ζήτημα [19.1 και 19.2], παρατηρείται διαφοροποίηση της στάσης των υπαλλήλων. Συγκεκριμένα, εμφανίζεται ότι η στάση των εργαζομένων είναι περισσότερο θετική στην έννοια της διασύνδεσης αξιολόγησης – κινητικότητας όταν αυτή εξειδικεύεται.

Εκτιμάται ότι η διαφοροποίηση αυτή έχει επηρεασθεί από τα επιπλέον δεδομένα που τίθενται μαζί με το ερώτημα, όπως πχ το αποτέλεσμα που παράγεται<sup>55</sup> στην έννοια της «υπερκάλυψης» και της «υστέρησης» στην αξιολόγηση.

Εξετάζοντας την ύπαρξη στατιστικών συσχετίσεων μεταξύ των απαντήσεων στα ερωτήματα 15.4 & 19.1 καθώς και μεταξύ των 15.4 & 19.2, διαπιστώνεται ότι υφίστανται ασθενείς – μέτριες συσχετίσεις. Ταυτόχρονα ελέγχθηκε η ύπαρξη σύζευξης μεταξύ των ερωτημάτων 19.1 και 19.2, όπου και διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ισχυρού βαθμού συσχέτιση. Στον παρακάτω πίνακα δίδονται οι συντελεστές όπως υπολογίσθηκαν [με τον τύπο του Pearson και εντός (...), με τον τύπο του Spearman].

---

<sup>55</sup> Στο ερώτημα 19.1 τέθηκε ως αποτέλεσμα της υπερκάλυψης των απαιτήσεων η επιλογή από τον ίδιο τον υπάλληλο της νέας θέσης εργασίας. Αντίστοιχα, στο ερώτημα 19.2 τέθηκε ως προϋπόθεση για την κινητικότητα η κρίση ως «μη επαρκής» να αφορά τις αξιολογήσεις 2 συνεχόμενων ετών.



Διάγραμμα 6.35

Διαγράμματα διασποράς για τη σχέση της γενικότερης θεώρησης της κινητικότητας με την κινητικότητα αρίστων και ανεπαρκών υπαλλήλων

Πίνακας 6.22

Συντελεστές συσχέτισης ερωτημάτων 15.4 με 19.1 και 19.2, καθώς και 19.1 με 19.2

| <b>Ερώτημα</b> | <b>19.1</b>      | <b>19.2</b>      |
|----------------|------------------|------------------|
| <b>15.4</b>    | 0,375<br>(0,367) | 0,414<br>(0,398) |
| <b>19.1</b>    |                  | 0,543<br>(0,547) |

Τα παραπάνω αποτελέσματα επισημαίνουν τη διαφορετικότητα στην στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα που αναφέρθηκε σε παραπάνω παράγραφο.

Αξίζει επίσης να μνημονευθεί ότι η διασύνδεση της κινητικότητας με την αξιολόγηση των υπαλλήλων τέθηκε στους ερωτώμενους επί τη βάση αυστηρών προϋποθέσεων ώστε να έχει μία ορθολογική βάση η έρευνα, συγκεκριμένα ότι :

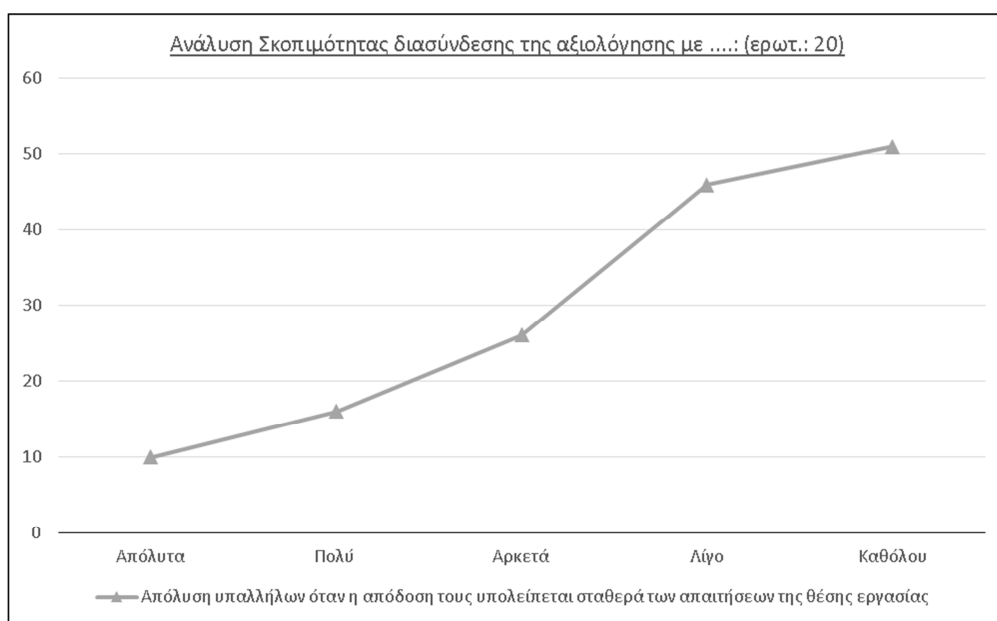
- υφίστανται περιγράμματα θέσης.

- υπάρχει ανταμοιβή του καλού υπαλλήλου με την δυνατότητα επιλογής από αυτόν της επόμενης θέσης του και
- η κρίση της απόδοσης ως κατώτερης των απαιτήσεων θα πρέπει να στοιχειοθετείται αποδεδειγμένα ήτοι, μετά την αξιολόγηση επόμενου έτους (ή και περισσότερο), οπότε θα έχει υπάρξει ο αναγκαίος χρόνος για συμμόρφωση – διόρθωση της απόδοσης του υπαλλήλου.

#### 6.2.5.4 Διασύνδεση της αξιολόγησης με απόλυση υπαλλήλου

Στο 20<sup>ο</sup> ερώτημα διερευνήθηκε η διασύνδεση – συσχέτιση της αξιολόγησης με το ενδεχόμενο απόλυσης των υπαλλήλων. Η γενικότερη άποψη των εργαζομένων ως προς μία τέτοια σύμπλεξη είναι αρνητική. Συνολικά είκοσι έξι (26) στελέχη πιστεύουν ότι μία τέτοια σύνδεση είναι απαραίτητη σε «απόλυτο» ή «μεγάλο» βαθμό.

Από τη γραφική απεικόνιση της κατανομής εμφανίζεται γραμμική αντιστοιχία μεταξύ του αριθμού των συμμετεχόντων και της επιλογής τους στο ερώτημα αυτό. Ο συντελεστής γραμμικής παλινδρόμησης  $R^2$  υπολογίζεται σε 0,979.



Διάγραμμα 6.36

Διασύνδεση της αξιολόγησης με την απόλυση των υπαλλήλων –  
Κατανομή της στάσης των εργαζομένων



Πίνακας 6.23

Διασύνδεση της αξιολόγησης με την απόλυση των υπαλλήλων

| <b>Αξιολόγηση και Απόλυση υπαλλήλων που υπολείπονται σταθερά της θέσης εργασίας [Ερ.20]</b> |            |               |             |               |            |               |
|---|------------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|   | Υπάλληλοι  | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα   | 5          | 4,35%         | 4           | 14,29%        | 1          | 16,67%        |
| Πολύ  | 14         | 16,52%        | 2           | 21,43%        | 0          | 16,67%        |
| Αρκετά  | 23         | 36,52%        | 1           | 25,00%        | 2          | 50,00%        |
| Λίγο  | 36         | 67,83%        | 8           | 53,57%        | 2          | 83,33%        |
| Καθόλου   | 37         | 100,00%       | 13          | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>   | <b>115</b> |               | <b>28</b>   |               | <b>6</b>   |               |

Εξετάζοντας τα αναλυτικά στατιστικά στοιχεία των στελεχών που κρίνουν σκόπιμη τη διασύνδεση αξιολόγησης και απόλυσης (υπό προϋποθέσεις) σε «απόλυτο» ή «πολύ» βαθμό, διαπιστώνουμε ότι:

- η άποψη αυτή διαμορφώνεται από στελέχη όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης (υπάλληλοι ΥΕ-ΔΕ, ΤΕ-ΠΕ, κάτοχοι μεταπτυχιακού-διδακτορικού διπλώματος αλλά και απόφοιτοι της ΕΣΔΔ).
- στην εν λόγω άποψη συμπεριλαμβάνονται οι δύο εκ των τριών κατόχων διδακτορικού διπλώματος που συμμετείχαν στην έρευνα καθώς επίσης το ένα τρίτο των υπαλλήλων υποχρεωτικής και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Πίνακας 6.24

Ακαδημαϊκό επίπεδο στελεχών που κρίνουν σκόπιμη τη διασύνδεση αξιολόγησης &amp; απόλυσης

| <b>Επίπεδο εκπ/σης<br/>στελεχών</b> | <b>Αριθμός<br/>στελεχών</b> | <b>% επί αντίστοιχης<br/>κατηγορίας εκπ/σης</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------|---|
| ΥΕ-ΔΕ                               | 8                           | 36,4%   |
| ΤΕ-ΠΕ                               | 8                           | 11,1%   |
| Μεταπτυχιακό                        | 7                           | 17,5%   |
| Διδακτορικό                         | 2                           | 66,7%   |
| ΕΣΔΔ                                | 1                           | 8,3%  |

Η περαιτέρω ανάλυση των στοιχείων της έρευνας, ως προς το εργασιακό υπόβαθρο των υπαλλήλων που δήλωσαν ότι πρέπει να υπάρχει μία τέτοια διασύνδεση, δεικνύει ότι :

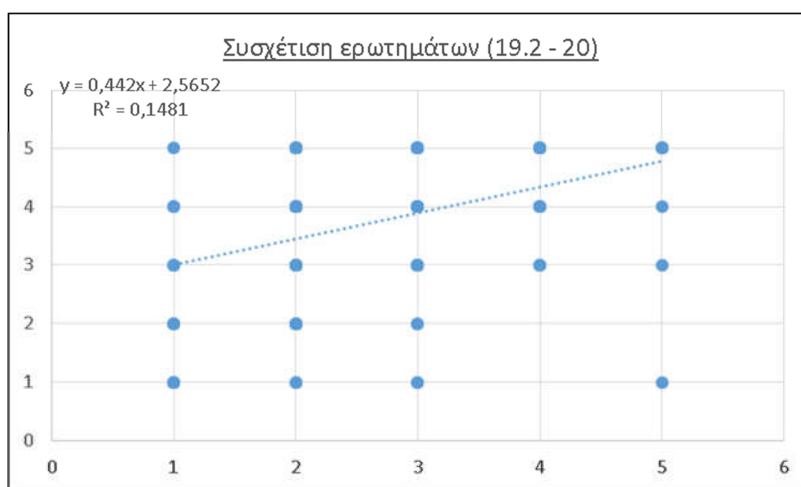
- η άποψη διαμορφώνεται αριθμητικά από στελέχη με πολλά έτη εργασίας [οι δεκαέξι εκ των είκοσι έξι εργαζομένων έχουν άνω των τριάντα ετών συνολικής εργασίας].
- πολύ μικρός αριθμός εργαζομένων με λίγα έτη προϋπηρεσίας δήλωσαν θετικά ως προς την σκοπιμότητα μιας τέτοιας συσχέτισης [τέσσερις εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν λιγότερα από δεκαπέντε έτη εργασίας].

Πίνακας 6.25

Εργασιακή εμπειρία στελεχών που κρίνουν σκόπιμη τη διασύνδεση αξιολόγησης & απόλυσης

| <b>Έτη εργασίας στελεχών</b> | <b>Αριθμός στελεχών</b> | <b>% επί αντίστοιχης κατηγορίας</b> |
|------------------------------|-------------------------|-------------------------------------|
| <10                          | 1                       | 7,1%                                |
| <15                          | 3                       | 17,6%                               |
| <20                          | 3                       | 12%                                 |
| <25                          | 3                       | 14,3%                               |
| <30                          | 6                       | 20,7%                               |
| >=30                         | 10                      | 23,3%                               |

Σε περαιτέρω στάδιο διερευνήθηκε επίσης η τυχόν ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των απόψεων που λήφθηκαν στα ερωτήματα 19.2 [κινητικότητα υπαλλήλων που σταθερά υπολείπονται των απαιτήσεων της θέσης εργασίας] και 20 [απόλυση υπαλλήλων που σταθερά δεν πληρούν τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας]. Επισημαίνεται ότι στα ερωτήματα συμπεριλαμβάνονταν προϋποθέσεις που οριοθετούν και κλιμακώνουν τον ορισμό της υστέρησης έναντι των απαιτήσεων<sup>56</sup>. Προκύπτει ασθενής – μέτρια συσχέτιση [0,385 (Pearson) και 0,437 (Spearman),  $p < 0,001$ ].



Διάγραμμα 6.37

Διάγραμμα διασποράς για τη σχέση κινητικότητας υπαλλήλων που σταθερά υπολείπονται των απαιτήσεων της θέσης εργασίας και απόλυσής τους

Συνολικότερα, εκτιμάται ότι η άποψη των ερωτηθέντων υπαλλήλων δεν είναι αρνητική στο να υπάρχει διασύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με την κινητικότητα των υπαλλήλων, διεργασία η οποία –υπό αυστηρές προϋποθέσεις– μπορεί

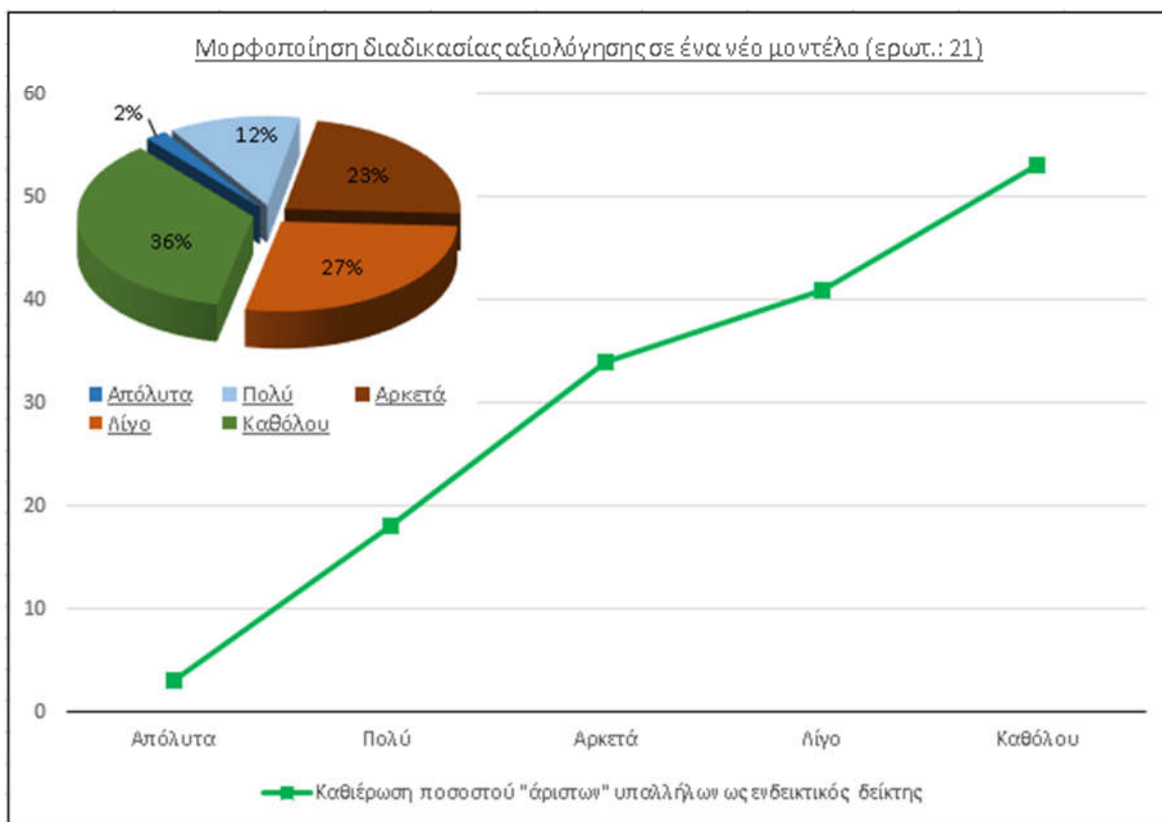
<sup>56</sup> Για την κινητικότητα [ερώτημα 19.2] στο ερώτημα τέθηκε ως προϋπόθεση η κρίση ως «μη επαρκής» για δύο (2) έτη, ενώ για την απόλυση [ερώτημα 20] τέθηκε αντίστοιχη προϋπόθεση η αξιολόγηση τριών (3) ετών.

να έχει ως αποτέλεσμα την ορθολογικότερη αξιοποίηση του προσωπικού, προς όφελος της Υπηρεσίας αλλά και των ιδίων. Πάραυτα, η γενικότερη στάση είναι αρνητική ως προς το ενδεχόμενο των απολύσεων, τουλάχιστο όπως τέθηκε στην παρούσα εργασία<sup>57</sup>.

### 6.2.6 Θεσμοθέτηση ποσοστού «άριστων» υπαλλήλων

Στο τελικό τμήμα του ερωτηματολογίου και της ανάλυσης μας, εξετάστηκε η χρησιμότητα ύπαρξης ποσοστού «άριστων» υπαλλήλων, ως ενδεικτικού δείκτη [α/α 21].

Όπως εμφανίζεται πολύ χαρακτηριστικά από το παρακάτω γράφημα, η συνολικότερη στάση των εργαζομένων είναι αρνητική σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο ακόμα και εάν, όπως τέθηκε στο ερώτημα, αυτό αφορά ενδεικτικό μόνο δείκτη.



Διάγραμμα 6.38

Μορφοποίηση διαδικασίας αξιολόγησης με τη θεσμοθέτηση ενδεικτικού ποσοστού «άριστων» υπαλλήλων

<sup>57</sup> Θα μπορούσε να διερευνηθεί σε πιο εξειδικευμένο πλαίσιο η στάση των ερωτώμενων υπό άλλες προϋποθέσεις, πχ εάν η κρίση ως «μη επαρκής» αφορά αξιολογήσεις πέντε (5) ετών.

Ειδικότερα, είκοσι ένα (21) συνολικά στελέχη, που αντιστοιχούν στο 14,1% των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι θετικά διακείμενοι σε «απόλυτα» ή «πολύ» βαθμό σε μία τέτοια πιθανότητα. Επίσης, τριάντα τέσσερις συμμετέχοντες [ποσοστό 22,8%] πιστεύουν ότι υφίσταται χρησιμότητα για την ύπαρξη ποσόστωσης σε «αρκετό» βαθμό.

Από τη γραφική απεικόνιση της κατανομής εμφανίζεται αντιστοιχία μεταξύ του αριθμού των συμμετεχόντων και της επιλογής τους στο ερώτημα αυτό. Ο συντελεστής γραμμικής παλινδρόμησης  $R^2$  υπολογίζεται σε 0,992.

Πίνακας 6.26

Διερεύνηση σκοπιμότητας καθιέρωσης ορίου για τη κρίση υπαλλήλου ως «άριστου»

| Καθιέρωση ενδεικτικού ποσοστού άριστων υπαλλήλων [Ερ.21] |           |               |             |               |            |               |
|--|-----------|---------------|-------------|---------------|------------|---------------|
|  | Υπάλληλοι | Συσσωρευτικά% | Τμηματάρχες | Συσσωρευτικά% | Διευθυντές | Συσσωρευτικά% |
| Απόλυτα  | 2         | 1,74%         | 1           | 3,57%         | 0          | 0,00%         |
| Πολύ   | 13        | 13,04%        | 3           | 14,29%        | 2          | 33,33%        |
| Αρκετά   | 28        | 37,39%        | 5           | 32,14%        | 1          | 50,00%        |
| Λίγο   | 29        | 62,61%        | 10          | 67,86%        | 2          | 83,33%        |
| Καθόλου  | 43        | 100,00%       | 9           | 100,00%       | 1          | 100,00%       |
| <b>Σύνολο</b>  | 115       |               | 28          |               | 6          |               |

### 6.3 Σύγκριση υπολογισθέντων συσχετίσεων με τις μεθόδους Pearson και Spearman

Συνοψίζοντας τις διερευνηθείσες στατιστικές συσχετίσεις, παρακάτω παρατίθενται πίνακες με τις τιμές των συντελεστών συσχέτισης όπως υπολογίσθηκαν με τις μεθόδους του Pearson και του Spearman.

Πίνακας 6.27

Συντελεστές συσχέτισης υπολογισθέντες με τη μέθοδο του Pearson

| Pearson   | x-axis  |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| y-axis    | Ερωτ.03 | Ερωτ.06 | Ερωτ.07 | Ερωτ.08 | Ερωτ.15.1 | Ερωτ.15.2 | Ερωτ.15.3 | Ερωτ.15.4 | Ερωτ.18.1 | Ερωτ.18.3 | Ερωτ.19.1 | Ερωτ.19.2 |
| Ερωτ.04   | 0,479   |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.09   |         | 0,211   |         | 0,577   |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.11   |         |         | 0,358   |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.12   |         |         |         | 0,399   |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.15.2 |         |         |         |         | 0,409     |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.15.3 |         |         |         |         | 0,402     | 0,369     |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.18.2 |         |         |         |         |           |           |           |           | 0,514     | 0,577     |           |           |
| Ερωτ.18.4 |         |         |         |         |           |           |           |           |           | 0,481     |           |           |
| Ερωτ.18.5 |         |         |         |         |           |           | 0,301     |           | 0,168     | 0,329     |           |           |
| Ερωτ.19.1 |         |         |         |         |           |           |           | 0,375     |           |           |           |           |
| Ερωτ.19.2 |         |         |         |         |           |           |           | 0,414     |           |           | 0,543     |           |
| Ερωτ.20   |         |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           | 0,385     |

Πίνακας 6.28

Συντελεστές συσχέτισης υπολογισθέντες με τη μέθοδο του Spearman

| Spearman  | x-axis  |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| y-axis    | Ερωτ.03 | Ερωτ.06 | Ερωτ.07 | Ερωτ.08 | Ερωτ.15.1 | Ερωτ.15.2 | Ερωτ.15.3 | Ερωτ.15.4 | Ερωτ.18.1 | Ερωτ.18.3 | Ερωτ.19.1 | Ερωτ.19.2 |
| Ερωτ.04   | 0,503   |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.09   |         | 0,452   |         | 0,652   |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.11   |         |         | 0,384   |         |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.12   |         |         |         | 0,465   |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.15.2 |         |         |         |         | 0,518     |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.15.3 |         |         |         |         | 0,460     | 0,496     |           |           |           |           |           |           |
| Ερωτ.18.2 |         |         |         |         |           |           |           | 0,547     | 0,597     |           |           |           |
| Ερωτ.18.4 |         |         |         |         |           |           |           |           | 0,516     |           |           |           |
| Ερωτ.18.5 |         |         |         |         |           |           | 0,377     | 0,223     | 0,418     |           |           |           |
| Ερωτ.19.1 |         |         |         |         |           |           |           | 0,367     |           |           |           |           |
| Ερωτ.19.2 |         |         |         |         |           |           |           | 0,398     |           | 0,547     |           |           |
| Ερωτ.20   |         |         |         |         |           |           |           |           |           |           |           | 0,437     |

Ως γενικό συμπέρασμα από τους παραπάνω δύο πίνακες προκύπτει ότι ο υπολογισμός με τη μέθοδο του Spearman καταλήγει σε υψηλότερες τιμές, αν και στις περισσότερες περιπτώσεις οι διαφορές δεν είναι σημαντικές.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι η μέθοδος του Spearman είναι ενδεικνυόμενη για *ποιοτικές μεταβλητές διάταξης*, όπως στην έρευνα μας (επιλογή μεταξύ τιμών «1» έως «5» για τον προσδιορισμό του «απόλυτα» έως «καθόλου»), τα αντίστοιχα αποτελέσματα εκτιμώνται ως ορθότερα έναντι των υπολογισμών με τη μέθοδο του Pearson.

Το επίπεδο εμπιστοσύνης (p-value) σε όλες τις διερευνηθείσες συσχετίσεις υπολογίστηκε ως πολύ σημαντικό [p-value < 0,001 για αμφίπλευρο έλεγχο με όριο στατιστικής σημαντικότητας 0,05]. Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε η περίπτωση ελέγχου συσχέτισης μεταξύ των ερωτημάτων 18.1 και 18.5 [στάση των εργαζομένων σε διαφοροποιήσεις στο βασικό μισθό και την υποχρεωτική επιμόρφωση – κατάρτιση], όπου η μεν συσχέτιση είναι εξαιρετικά αδύναμη ( $\rho = 0,223 \rightarrow$  μπορεί να θεωρηθεί ως μη υπαρκτή) ενώ το επίπεδο εμπιστοσύνης ( $p = 0,006$ ) αν και πολύ σημαντικό διαφοροποιείται από τα υπόλοιπα.

Πίνακας 6.29

Επίπεδα εμπιστοσύνης στατιστικής συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών

| p-value   | Ερωτ.03     | Ερώτ.06     | Ερώτ.07     | Ερώτ.08     | Ερώτ.15.1   | Ερώτ.15.2   | Ερώτ.15.3   | Ερώτ.15.4   | Ερώτ.18.1   | Ερώτ.18.3   | Ερώτ.19.1   | Ερώτ.19.2   |
|-----------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ερωτ.04   | 6,17198E-11 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.09   |             | 6,89089E-09 |             | 2,04912E-19 |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.11   |             |             | 1,33441E-06 |             |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.12   |             |             |             | 2,24785E-09 |             |             |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.15.2 |             |             |             |             | 1,27567E-11 |             |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.15.3 |             |             |             |             | 3,6668E-09  | 1,24836E-10 |             |             |             |             |             |             |
| Ερώτ.18.2 |             |             |             |             |             |             |             |             | 5,13095E-13 | 9,7575E-16  |             |             |
| Ερώτ.18.4 |             |             |             |             |             |             |             |             |             | 1,66899E-11 |             |             |
| Ερώτ.18.5 |             |             |             |             |             |             | 2,16768E-06 |             | 0,006228583 | 1,13507E-07 |             |             |
| Ερώτ.19.1 |             |             |             |             |             |             |             | 4,15472E-06 |             |             |             |             |
| Ερώτ.19.2 |             |             |             |             |             |             |             | 5,0652E-07  |             |             | 5,26168E-13 |             |
| Ερώτ.20   |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             |             | 2,46179E-08 |

Εναλλακτικά, για επιλεγέν επίπεδο στατιστικής εμπιστοσύνης  $[0,05]$  υπολογίζεται ως  $t_{crit} = 1,976233$ . Συγκρίνοντας με τις τιμές  $t_{spearman}$  που υπολογίζονται από την συνάρτηση 5.5, διαπιστώνεται ότι  $t_s > t_{crit} \rightarrow$  υφίσταται σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών [ερωτήματα]<sup>58</sup>.

Πίνακας 6.30

Έλεγχος στατιστικής εμπιστοσύνης συσχετίσεων της (παρούσας) έρευνας

| tcrit=    | 1,976233 |         |         |          |           |           |           |           |           |           |           |           |
|-----------|----------|---------|---------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| p-value   | Ερωτ.03  | Ερώτ.06 | Ερώτ.07 | Ερώτ.08  | Ερώτ.15.1 | Ερώτ.15.2 | Ερώτ.15.3 | Ερώτ.15.4 | Ερώτ.18.1 | Ερώτ.18.3 | Ερώτ.19.1 | Ερώτ.19.2 |
| Ερωτ.04   | 7,05874  |         |         |          |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.09   |          | 6,15204 |         | 10,43259 |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.11   |          |         | 5,04240 |          |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.12   |          |         |         | 6,37332  |           |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.15.2 |          |         |         |          | 7,34953   |           |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.15.3 |          |         |         |          | 6,27717   | 6,92706   |           |           |           |           |           |           |
| Ερώτ.18.2 |          |         |         |          |           |           |           |           | 7,92784   | 9,01466   |           |           |
| Ερώτ.18.4 |          |         |         |          |           |           |           |           |           | 7,30032   |           |           |
| Ερώτ.18.5 |          |         |         |          |           |           | 4,93272   |           | 2,77550   | 5,57803   |           |           |
| Ερώτ.19.1 |          |         |         |          |           |           |           | 4,78312   |           |           |           |           |
| Ερώτ.19.2 |          |         |         |          |           |           |           | 5,25696   |           |           | 7,92337   |           |
| Ερώτ.20   |          |         |         |          |           |           |           |           |           |           |           | 5,89512   |

<sup>58</sup> Σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha = 0,05$  απορρίπτεται η  $H_0$  και υιοθετείται η  $H_1$ .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

### 7.1 Αποτελέσματα έρευνας – η στάση των συμμετεχόντων

Από την γενικότερη αποτίμηση της έρευνας, διαπιστώνουμε την γνώμη της συντριπτικής πλειοψηφίας των συμμετεχόντων [ποσοστό 93,29%] ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αφορά τη βελτίωση, τόσο της υπηρεσίας ως οργανισμού, όσο και του υπαλλήλου ως ζωντανό κύτταρο της υπηρεσίας, άποψη την οποία συμμερίζονται καθολικά οι τμηματάρχες και οι διευθυντές που συμμετείχαν στην έρευνα.

Μολαταύτα, εμφανής είναι η «απαξίωση» που δεικνύουν οι υπάλληλοι αλλά και οι προϊστάμενοι στην διαδικασία όπως αυτή ισχύει και πραγματώνεται (οι διαδικασίες που θεσμοθετήθηκαν με τον νέο νόμο 4369/16 δεν έχουν τεθεί σε εφαρμογή). Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες, σχεδόν επί συνόλω [σε ποσοστό 94, 63%] δήλωσαν ότι είναι «λίγο» ή «καθόλου» ικανοποιημένοι.

Εξετάζοντας το γενικότερο ερώτημα της *σύνδεσης της αξιολόγησης με στόχους* που τίθενται από προϊστάμενα κλιμάκια, η στάση των συμμετεχόντων είναι συνολικά θετική. Παρόλα αυτά, επισημαίνεται ότι το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν αρνητική στάση στην εν λόγω διασύνδεση είναι διπλάσιο από το ποσοστό των προϊσταμένων που έχουν ομοίως αρνητική άποψη (ή, εάν ειπωθεί διαφορετικά, οι τμηματάρχες και οι διευθυντές είναι περισσότερο θετικοί στη διασύνδεση αξιολόγησης και στοχοθεσίας). Οι στατιστικοί δείκτες [Pearson και Spearman correlation] δεικνύουν ότι υφίσταται συσχέτιση μεταξύ της άποψης ότι η αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού και ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται και με στόχους του φορέα.

Συνοψίζοντας τις θέσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τους *παράγοντες που εκτιμήθηκε ότι επηρεάζουν την διαδικασία*, διαπιστώνεται ο προεξέχων ρόλος του χαρακτήρα του αξιολογητή. Ειδικότερα, τα χαρακτηριστικά της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας του αξιολογητή καταδεικνύονται ως τα πλέον σημαντικά για την ορθή εκπόνηση της διαδικασίας, ενώ προκύπτει ότι οι αξιολογητές πρέπει να έχουν εξειδικευμένες γνώσεις για την επιτέλεση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού. Η στατιστική συσχέτιση μεταξύ της επίδρασης της αντικειμενικότητας & αμεροληψίας του αξιολογητή και της σημασίας του ευρύτερου

υπόβαθρού του είναι ισχυρή. Από την έρευνα μας προκύπτει επίσης η ελάχιστη επίρεια που έχει η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων στη διαδικασία και παρομοίως, για την ποιότητα και την πληρότητα του χρησιμοποιούμενου εντύπου παρά το ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων [ποσοστό 86,6%] εκτιμούν ότι η προσαρμογή του εντύπου είναι «απολύτως» ή «πολύ» αναγκαία.

Εξετάζοντας το ερώτημα για το *όργανο που πρέπει να επιτελεί την αξιολόγηση* της απόδοσης, διαπιστώνεται διαφοροποίηση στη στάση που έχουν οι υπάλληλοι έναντι των τμηματάρχων και των διευθυντών. Η πλειονότητα των υπαλλήλων [57,4%] επιθυμεί η αξιολόγηση να πραγματοποιείται από μικτό όργανο (τον οικείο προϊστάμενο με τη συνδρομή εξωτερικού αξιολογητή – φορέα). Εν αντιθέσει, σημαντικός αριθμός τμηματάρχων και διευθυντών πιστεύει ότι η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από υπηρεσιακά όργανα. Σημαντικό ποσοστό εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα κλίνουν υπέρ του «*δημιουργικού διαλόγου*» [πλέον του 70% είναι θετικοί σε αυτό]. Τούτο κατά την άποψη μας δεικνύει την αναγκαιότητα εξεύρεσης τρόπου για την καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων μέσα από μία δομημένη, αρκούντως αναλυτικής και στοχευμένης διαδικασίας «*συζήτησης*» μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου. Επισημαίνεται όμως ότι μία τέτοια διαδικασία για να είναι ουσιαστική προϋποθέτει και θα πρέπει να περιλαμβάνει, πρωτογενώς την απρόσκοπτη, ενεργό, συμμετοχή του εργαζόμενου στη στοχοθεσία της υπηρεσίας και δευτερογενώς συζήτηση για τα αποτελέσματα της εργασίας του αξιολογούμενου και αντικειμενική αποτίμηση αυτών.

Η στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα στο θέμα της *διασύνδεσης της αξιολόγησης με περιγράμματα θέσης εργασίας* καθώς και με το *σύστημα προσλήψεων και μεταθέσεων* είναι ιδιαίτερα θετική [περίπου οι τρεις στους τέσσερεις συμμετέχοντες επέλεξαν τη συσχέτιση σε βαθμό «*απόλυτα*» ή «*πολύ*»]. Παραπλήσια είναι τα ποσοστά των απαντήσεων στη θετική διασύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία του φορέα αλλά και στη συσχέτιση της αξιολόγησης με την επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις διοίκησης-ευθύνης [≈68%], ήτοι με το σύστημα των διοικητικών προαγωγών. Εξετάζοντας τις στατιστικές συσχετίσεις μεταξύ των απόψεων στα συγκεκριμένα ερωτήματα, προκύπτει η διαφορετική αντιμετώπιση των ερωτηθέντων ως προς το βαθμό που κρίνουν σκόπιμη τη σύζευξη της αξιολόγησης της απόδοσης με τις προαναφερθείσες διοικητικές δομές και διαδικασίες (περιγράμματα θέσεων εργασίας, στοχοθεσία φορέα, επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις διοίκησης).

Η γενικότερη άποψη των εργαζομένων ως προς τη *σύνδεση της αξιολόγησης με αυξήσεις και μειώσεις στο βασικό μισθό* του εργαζόμενου είναι αρνητική. Σε αντίθεση,



η πλειονότητα των υπαλλήλων έχει θετική άποψη ως προς την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση για τους υπαλλήλους που η αξιολόγηση δεικνύει ότι απαιτείται ενίσχυση της απόδοσής τους. Παρόλα αυτά, η επιμέρους στάση των συμμετεχόντων στην έρευνα στα εν λόγω ερωτήματα είναι διαφορετική (ανυπαρξία στατιστικής συσχέτισης). Από τη μακροσκοπική εξέταση της στάσης των εργαζομένων στα ζητήματα της *σύνδεσης της αξιολόγησης με την παροχή επιπρόσθετης χρηματικής αμοιβής* (bonus) καθώς και με τη *μη χρηματική ανταμοιβή*, διαπιστώνεται ότι είναι περισσότερο επιθυμητή η διασύνδεση με τη μη χρηματική ανταμοιβή. Η διαπίστωση αυτή αποτελεί, κατά την άποψη μας, ένα αξιολογικό εύρημα. Οι απόψεις που αφορούν την σε απόλυτο & σημαντικό βαθμό συσχέτιση με την ανταμοιβή (χρηματική ή μη), εκφράζουν αντίστοιχα τους μισούς [49,6%] και τους δύο στους τρεις [64,4%] συμμετέχοντες. Από την περαιτέρω διερεύνηση προκύπτει η ύπαρξη πολύ ισχυρής στατιστικής συσχέτισης της στάσης των εργαζομένων στα δύο αυτά ζητήματα, κάτι που δεικνύει την ισχυρή πεποίθηση των εργαζομένων ότι ο υψηλά αξιολογούμενος υπάλληλος πρέπει και να αμείβεται αντίστοιχα, αν και όχι απαραίτητα με χρηματικό bonus. Από περαιτέρω έλεγχο προκύπτει η αρκετά ισχυρή στατιστική συσχέτιση της άποψης των συμμετεχόντων στη διασύνδεση της μη χρηματικής ανταμοιβής με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, διαπίστωση που ενισχύει την παραπάνω διατυπωθείσα άποψη, ότι ανάλογα με την απόδοση του εργαζομένου πρέπει να υπάρχει και ανταμοιβή.

Η γενικότερη επισκόπηση της *διασύνδεσης της αξιολόγησης με την κινητικότητα των υπαλλήλων* δίνει, αρχικά, μία συγκεκριμένη εικόνα ως προς τη στάση των εργαζομένων. Η κατανομή των απόψεων προσομοιάζει στην τυπική κατανομή, με το μέσο όρο των απόψεων να κείται στο μέσο [μ.ο.≈ 3] και περίξ αυτού [η τυπική απόκλιση υπολογίσθηκε σε ≈ 1], αν και ελαφρά υπέρ της θετικής διασύνδεσης. Οι απόψεις, τόσο υπέρ της διασύνδεσης κινητικότητας-αξιολόγησης, όσο και ενάντια σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο αποτελούν την μειονότητα [συναθροίζονται σε περίπου 14% των συμμετεχόντων στην έρευνα]. Η υπόθεση της εν προκειμένω διασύνδεσης διερευνήθηκε περαιτέρω μέσω δύο εξειδικευμένων υποερωτημάτων [19.1 και 19.2] που θέτουν προϋποθέσεις για την σύζευξη της κινητικότητας με την απόδοση των υπαλλήλων. Διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο θετικοί στις περιπτώσεις που η απόδοση του υπαλλήλου υπερκαλύπτει τις απαιτήσεις της θέσης [60%] παρά όταν συναπτά υπολείπεται των απαιτήσεων, αν και σχεδόν ο ένας στους δύο [49%] δήλωσαν υπέρ μίας τέτοιας συσχέτισης σε απόλυτο ή πολύ βαθμό.

Επισημαίνεται ότι η υπόθεση που θέτει το ερώτημα αυτό [19<sup>ο</sup>] προϋποθέτει την ύπαρξη σαφών περιγραμμάτων θέσης εργασίας και αντικειμενικής αξιολόγησης. Επιπρόσθετα, η ισχυρή στατιστική συσχέτιση των απόψεων των συμμετεχόντων στα δύο αυτά υποερωτήματα υπογραμμίζει την παραπλήσια στάση τους (θετική) στο γενικότερο ερώτημα της διασύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με την κινητικότητα, θέμα το οποίο όμως είναι ιδιαίτερα «ευαίσθητο» και χρήζει ξεχωριστής έρευνας και ανάλυσης για την εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων<sup>59</sup>.

Σε ένα περαιτέρω στάδιο, τέθηκε ως ερώτημα η *διασύνδεση της αξιολόγησης με την απόλυση των υπαλλήλων* (κάτι το οποίο σήμερα δεν είναι εφικτό ως εκ των προβλέψεων του Συντάγματος των Ελλήνων αλλά και της κουλτούρας που διαχρονικά έχει διαμορφωθεί στην Ελληνική κοινωνία). Το ερώτημα τέθηκε υπό μία βάση που κρίθηκε ορθολογική, ήτοι κατά πόσο θα πρέπει να απολύεται υπάλληλος που σταθερά δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Η άποψη των εργαζομένων στο ενδεχόμενο αυτό είναι γενικότερα αρνητική, αν και υπάρχει μέρος των εργαζομένων [≈17%] οι οποίοι στάθηκαν θετικά απέναντι σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο. Πάντως, δεν διαπιστώνεται ταυτόσημη άποψη μεταξύ της κινητικότητας υπαλλήλου που κρίνεται ως μη επαρκής και της απόλυσης υπαλλήλου που δεν πληροί τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (η στατιστική συσχέτιση υπολογίσθηκε ασθενής έως μέτρια).

Παρομοίως αρνητική υπήρξε η θέση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα στο ενδεχόμενο της θεσμοθέτησης ποσοστού «άριστου» υπαλλήλου, ακόμα και εάν αυτό αφορά ενδεικτικό δείκτη.

## 7.2 Η «αξιολόγηση της απόδοσης» ως θεσμός στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα

Στο πρόσφατο άρθρο της «η τέχνη της αξιολόγησης», η Δραμαλιώτη (2016) συνοψίζει εύστοχα το νόημα της αξιολόγησης και παράλληλα σημαίνει τις ιδιαιτερότητες και

---

<sup>59</sup> Κατά τον χρόνο περάτωσης της συγγραφής της παρούσας εργασίας εισήχθη στο Ελληνικό Κοινοβούλιο νομοσχέδιο για την κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων υπό τίτλο «ΕΝΙΑΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΚΙΝΗΤΙΚΟΤΗΤΑΣ (Ε.Σ.Κ) ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ», δια του οποίου εισάγεται και επίσημα σχετική διαδικασία. Σύμφωνα με το 1<sup>ο</sup> άρθρο του νομοσχεδίου σκοπό αποτελεί «η καθιέρωση συστήματος κινητικότητας των τακτικών πολιτικών διοικητικών υπαλλήλων από μία δημόσια υπηρεσία σε άλλη με μετάταξη ή απόσπαση, με γνώμονα τη βέλτιστη αξιοποίηση και την ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του υπαλλήλου. Το σύστημα διέπεται από τις αρχές «της ισότητας, της διαφάνειας και της αξιοκρατίας» (άρθρο 2, εδ.1) ενώ η κινητικότητα έχει «εθελούσιο χαρακτήρα για τον υπάλληλο και διενεργείται με βάση την αρχή της δημοσιότητας» (άρθρο 2, εδ.2).

[http://www.opengov.gr/ypes/wp-content/uploads/downloads/2016/07/N\\_S\\_KINITIKOTITA\\_TELIKO.pdf](http://www.opengov.gr/ypes/wp-content/uploads/downloads/2016/07/N_S_KINITIKOTITA_TELIKO.pdf)

δυσκολίες εφαρμογής στο δημόσιο τομέα, επισημαίνοντας ότι *«ακόμη και εάν αποτελεί γενική παραδοχή ότι η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί το πλέον σημαντικό εργαλείο στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται ως μια «δυσάρεστη» εμπειρία, που θα προτιμούσε κανείς να αποφύγει»*<sup>60</sup>.

Από την σύντομη αναδρομή στα μοντέλα – διαδικασίες αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζονται στο δημόσιο τομέα στην Ευρώπη, στις ΗΠΑ αλλά και από τον ίδιο τον οργανισμό της Ευρωπαϊκής Ένωσης, προκύπτει ότι δεν υπάρχει παραπλήσια προσέγγιση. Μολαταύτα, οι διοικήσεις των κρατών πειραματίζονται για την εξεύρεση αποτελεσματικών μοντέλων για την ορθότερη αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Στη πνεύμα αυτό, η διεθνής τάση είναι στην κατεύθυνση της θεσμοθέτησης και αξιοποίησης σύγχρονων, συμμετοχικών μοντέλων όπου συνδέονται, ο αξιολογητής προϊστάμενος, ο αξιολογούμενος υπάλληλος, ο ενδιαφερόμενος πολίτης και ο παρέχων υπηρεσίες φορέας. Εξάλλου, σύμφωνα με το σκεπτικό της σύγχρονης Διοικητικής επιστήμης, ο διαρκής, τακτικός έλεγχος της απόδοσης και της συμπεριφοράς του εργαζομένου είναι διττός: ο έλεγχος της *εμπραγμάτωσης των δράσεων*, αλλά και ο *εντοπισμός και η ανάδειξη αδυναμιών και αναγκών των εργαζομένων*, ίσως του πιο σημαντικού δομικού στοιχείου ενός οργανισμού.

Στον Ελληνικό δημόσιο τομέα η αντιμετώπιση της διαδικασίας αυτής, διαχρονικά, δεικνύει την έλλειψη εμπιστοσύνης σε μία «παραδοσιακή» διαδικασία όπου παγιώθηκε ως πρακτική η αξιολόγηση του μεγαλύτερου αριθμού των υπαλλήλων με «άριστα», ενώ πρόσφατα δεν συντελέσθηκε η αξιολόγηση (χωρίς αυτό να επιφέρει τις κατά το νόμο ιδιαίτερες συνέπειες<sup>61</sup>). Ενδεικτική είναι η αναφορά στην έκθεση της Διεθνούς Διαφάνειας «Αξιολόγηση Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας»<sup>62</sup> (2012) όπου μεταξύ άλλων αναφέρεται η *έλλειψη εμπιστοσύνης των πολιτών στους θεσμούς*, ενώ αναλύονται αρκετά διεξοδικά τα αίτια για το διαχρονικό φαινόμενο, συνοψίζοντας ότι *«το κράτος στερείται κουλτούρας χρηστής διαχείρισης, λογοδοσίας και καταμερισμού ευθυνών»*. Η έκθεση αυτή καταλήγει στο συμπέρασμα ότι έχει *«δομηθεί μία σχέση κράτους-πολίτη που στερείται εμπιστοσύνης και από τις δύο πλευρές»* και προτείνεται να ληφθούν μέτρα

---

<sup>60</sup> Δραμαλιώτη Εύη, «Η «τέχνη» της αξιολόγησης»

<sup>61</sup> Σύμφωνα με το εδάφιο ια) της παραγράφου 1 του άρθρου 107 του Υπαλληλικού Κώδικα [Ν.3528/07] «η αδικαιολόγητη μη έγκαιρη σύνταξη έκθεσης αξιολόγησης» εμπίπτει στα πειθαρχικά παραπτώματα των δημοσίων υπαλλήλων.

<sup>62</sup> Σελ 103, Δημόσιος Τομέας, Προτάσεις βελτίωσης του θεσμού

για την επίτευξη στόχων όπως *σύστημα στοχοθεσίας* στο Δημόσιο και *σύνδεση των αποδοχών των δημοσίων υπαλλήλων με την παραγωγικότητά τους*, θέσπιση *κινήτρων και αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων* που να δεσμεύουν τους δημοσίους υπαλλήλους, θέσπιση *αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης και προαγωγής* των δημοσίων υπαλλήλων, *ορθή αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού*, *ένταξη όλων των προσλήψεων στο ΑΣΕΠ*.

Ακολουθώντας τις επιταγές της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης και τα διεθνή μοντέλα διαπιστώνεται, ιδιαίτερα κατά τα τελευταία δέκα έτη, η σχετική νομοθετική πρωτοβουλία για την μεταστροφή της «αξιολόγησης», από μία *τυπική διαδικασία* που θεμελιώνεται σε *μη μετρήσιμα κριτήρια*, σε μία *σύγχρονη διοικητική διαδικασία* που αξιοποιεί αντικειμενικά –και ως εκ τούτου δικαιότερα– κριτήρια. Συγχρόνως, επιχειρείται η ολοκλήρωση της διαδικασίας σε ένα ευρύτερο πλαίσιο συνδέοντας την υπηρεσιακή – βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων με την επιλογή αυτών σε θέσεις προϊσταμένου. Παράλληλα επιχειρείται, θεσμικά τουλάχιστο, η σύνδεση της αξιολόγησης του υπαλλήλου με την βελτίωσή του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης δεν πρέπει να είναι ανεπιθύμητη. Η Διοικητική Επιστήμη, μέσα από την αέναη εξέλιξή της, έχει παύσει να αναφέρεται απλώς σε «*διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*» και πλέον χρησιμοποιεί τον όρο «*ανάπτυξη*», όπου η αξιολόγηση *δεν είναι τιμωρητική αλλά βελτιωτική*, τόσο της απόδοσης του οργανισμού, όσο και των εργαζομένων.

Είναι προεξάρχουσας σπουδαιότητας να γίνει αντιληπτό ότι η αξιολόγηση προσωπικού συνδέεται σε σημαντικό βαθμό με την επιλογή προσωπικού. Ως εκ τούτου, η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού, βάσει σαφών περιγραμμάτων για την εκάστοτε θέση εργασίας, όλων των βαθμίδων, αποτελεί το πρωταρχικό σημαντικό βήμα για την επιτυχή και αποδοτική λειτουργία του οργανισμού.

Ως έχει προαναφερθεί, η αξιολόγηση πρέπει να είναι μια *τακτική, περιοδική και δομημένη* σειρά ενεργειών. Για τον ορθό σχεδιασμό και την ανάπτυξη του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων πρέπει να τεθεί και να απαντηθεί έγκαιρα ένα καίριο ερώτημα, «*που πρέπει να στοχεύσει η αξιολόγηση*». Οι σημαντικότεροι στόχοι της «αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων», που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά το σχεδιασμό της διαδικασίας, αφορούν τον καθορισμό :

α) Σαφών κριτηρίων, ποσοτικών και ποιοτικών, βάσει των οποίων θα μετρηθεί η απόδοση των υπαλλήλων (όπως πχ η στοχοθεσία του φορέα ήτοι τα αναμενόμενα

παραδοτέα του έτους, οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης, η συμπεριφορά του υπαλλήλου, εξειδικευμένες δεξιότητες κλπ).

β) Μιας αξιόπιστης μέτρησης της απόδοσης για το προκαθορισμένο χρονικό διάστημα.

γ) Του χρονο-προσδιορισμού των ενεργειών μέτρησης της απόδοσης.

δ) Των κινήτρων προς τους εργαζομένους για την επίτευξη των στόχων καθώς και την επιβράβευση της «αριστείας».

ε) Των αδύναμων σημείων των εργαζομένων με σκοπό τη βελτίωση των δεξιοτήτων τους.

Όπως προαναφέρθηκε, οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν ένα ιδιόμορφο έργο ως φορείς της Δημόσιας Διοίκησης, η δε σχέση εργασίας τους με το Κράτος διαφοροποιείται σημαντικά από τις αντίστοιχες που ρυθμίζουν το εργασιακό καθεστώς στον ιδιωτικό τομέα.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι μία πολύπλοκη διαδικασία η οποία έχει, ορθά κατά την άποψη μας, στοχοποιηθεί και εντάσσεται πλέον στον επιχειρούμενο εκσυγχρονισμό του δημόσιου τομέα. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση βρίσκεται αντιμέτωπη με την πρόκληση να εξαλείψει τα αρνητικά στοιχεία και τις κακές πρακτικές που ίσχυαν και ισχύουν ακόμα στο εργασιακό περιβάλλον των δημοσίων υπηρεσιών.

Για να υπηρετήσει η δημόσια διοίκηση τον σκοπό της θα πρέπει να μεταστραφούν επικρατούσες νοοτροπίες και να αναθεωρηθούν μη γόνιμες πρακτικές όπως (ενδεικτικά):

- η μη συμμετοχή των υπαλλήλων (κατώτερο υπηρεσιακό επίπεδο) στη διαδικασία κατάρτισης της στοχοθεσίας του φορέα και στη διαμόρφωση της εργασιακής κουλτούρας των υπηρεσιών που είναι τοποθετημένοι.

- η παθητική στάση των υπαλλήλων και η νοοτροπία ότι αποτελούν «διεκπεραιωτές εγγράφων».

- η προαγωγή σε θέσεις ευθύνης-διοίκησης στελεχών με κριτήρια που δεν σχετίζονται με την πραγματική αξία των υπαλλήλων.

- η έλλειψη κινήτρων για βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

- η έλλειψη αναγνώρισης της προσφοράς και της αντικειμενικής αξιολόγησης των υπαλλήλων.

Χαρακτηριστική της μεταστροφής που απαιτείται είναι η αναφορά σε πρόσφατη έκθεση του ΟΟΣΑ<sup>63</sup> (2011) όπου μνημονεύονται προϋποθέσεις που δεν πληρούνται στην κεντρική διοίκηση *για την επιτυχή υλοποίηση της διοίκησης με βάση την απόδοση*. Σύμφωνα με την έκθεση, στις αναγκαίες προϋποθέσεις για να συντελεστεί η αλλαγή συγκαταλέγονται, *μισθολόγια συσχετισμένα με την απόδοση και ευελιξία μισθοδοσίας, διαφάνεια και αξιοκρατία σε προσλήψεις και προαγωγές, ύπαρξη διάλογου και εμπιστοσύνης* ανάμεσα στους προϊσταμένους και το προσωπικό, καθώς και η ανάπτυξη ενός σώματος επίλεκτων επαγγελματιών, *μη πολιτικά τοποθετημένων, δημοσίων υπαλλήλων*<sup>64</sup>.

Πρέπει να ειπωθεί ότι το υφιστάμενο νομικό πλαίσιο (ιδιαίτερα μετά το 2004) καλύπτει τις αλληλένδετες διαδικασίες-διεργασίες αξιολόγησης υπαλλήλων, επιλογής προσωπικού σε θέσεις ευθύνης και διοίκησης μέσω στόχων, πλην όμως με *μη δομημένη και διαλείπουσα μεθοδολογία*. Ως έχει προαναφερθεί σημαντικό μέρος των διατάξεων ουδέποτε έχουν εφαρμοσθεί, ενώ οι τροποποιήσεις των ρυθμιζόμενων διαδικασιών είναι αλλεπάλληλες και αποσπασματικές, ενώ το νέο ενιαίο πλαίσιο δεν έχει επί της παρούσης τεθεί σε εφαρμογή, οπότε η αποτελεσματικότητα των αλλαγών και των καινοτομιών που εισάγει δεν μπορεί να σχολιασθεί.

### **7.3 Εφαρμογή αξιολόγησης στο Ελληνικό Δημόσιο – Συμπεράσματα έρευνας**

Συνοψίζοντας, διαπιστώνεται ότι *οι απόψεις των εργαζομένων συγκλίνουν στα ευρήματα και αξιολογήσεις ερευνητών* αλλά και των Διεθνών φορέων που στηλιτεύουν την παρωχημένη δομή αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα και την αναβλητικότητα στην εφαρμογή νέων σύγχρονων δομών.

Από την ανάλυση της έρευνας μας καταδεικνύεται ότι, από την αξιολόγηση πρέπει να τεκμαίρεται το *πραγματικό επίπεδο* του υπάλληλου, ενώ αυτή θα πρέπει να κομίζει απτά αποτελέσματα για τον *αποδοτικό υπάλληλο*, ήτοι την ανταμοιβή με τρόπο κατάλληλο.

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα υπέδειξαν με τις απόψεις τους την αναγκαιότητα εκσυγχρονισμού του συστήματος δημόσιας διοίκησης. Γίνεται αντιληπτό ότι η αξιολόγηση της απόδοσης *απαξιώνεται* όχι ως αχρείαστη διαδικασία αλλά ως *ανώφελη*

---

<sup>63</sup> Ανεπίσημη μετάφραση από την Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ & ΤΑ

<sup>64</sup> Σημείωση: η αναφορά γίνεται για ανώτερα στελέχη του δημοσίου τομέα

εκ του τρόπου που διεξάγεται και του αποτελέσματος που παράγει. Η συνολικά θετική στάση απέναντι στις προταθείσες διασυνδέσεις (με περιγράμματα θέσης εργασίας, στοχοθεσία του φορέα, την διοικητική προαγωγή) αποδεικνύει του λόγου το αληθές.

Αντίστοιχα, προσμετρώντας την σημασία που προσέδωσαν οι εργαζόμενοι στα ερωτήματα σχετικά με τα «είδη» της ανταμοιβής, προκύπτει μία άτυπη «σειρά» κατάταξης: μη χρηματικές ανταμοιβές, ταχύτερη (ή βραδύτερη) εξέλιξη των υπαλλήλων και τέλος, χρηματικές αμοιβές. Η σειρά αυτή υπογραμμίζει, κατά την άποψή μας, την *ανεπτυγμένη αντίληψη των υπαλλήλων –όλων των κατηγοριών– ως προς την ευθύνη που έχουν και το πως επιθυμούν το μέλλον τους.*

Η στάση των εργαζομένων σε ενδεχόμενη *διασύνδεση της αξιολόγησης με ένα σύστημα κινητικότητας είναι κατ' αρχάς θετική*, δεικνύοντας την ωριμότητα και την βούληση για ένα πιο αποτελεσματικό δημόσιο τομέα. Εκτιμάται όμως ότι προκύπτουν ουσιώδη θέματα, η μελέτη και ανάλυση των οποίων εκφεύγουν του αντικειμένου της παρούσας εργασίας (προϋποθέσεις διασύνδεσης, υποχρεωτικότητα ή μη, πλαίσιο εφαρμογής κλπ).

Όλα τα παραπάνω συνηγορούν ότι *υφίσταται η αναγκαία «κρίσιμη μάζα» εργαζομένων στο Ελληνικό Δημόσιο για την έναυση της αλλαγής, την εμπέδωση και διατήρησή της, και εν τέλει την εγκαθίδρυση ενός νέου μοντέλου προς όφελος της Διοικήσεως εν πρώτοις και της κοινωνίας συνολικά. Εναπομένει να εξευρεθεί ο ηγέτης και η ηγετική ομάδα για την πραγμάτωση της αλλαγής.*





**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**  
**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Συνοδευτική επιστολή ερωτηματολογίου έρευνας



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ**  
**ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗ»**

**Α.Ε.Ι. ΠΕΙΡΑΙΑ Τ.Τ.**  
**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ &**  
**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

**«Αξιολόγηση της Απόδοσης των υπαλλήλων στο Ελληνικό Δημόσιο.  
Κριτική ανασκόπηση υφιστάμενων διαδικασιών και κατευθύνσεις –  
δυνατότητες για την επόμενη μέρα»**

Ημερομηνία .....

Η παρούσα έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης Διπλωματικής Εργασίας για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος, υπό τίτλο ως παραπάνω αναφέρεται.

Στόχος είναι να μελετηθεί ο τρόπος με τον οποίο ασκείται η αξιολόγηση απόδοσης στο δημόσιο τομέα καθώς και ο βαθμός αποτελεσματικότητας και ποιότητας αυτής.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για τους σκοπούς της διπλωματικής μου εργασίας. Αποτελείται από δύο Μέρη, τα «Ερευνητικά ερωτήματα» και τα «Δημογραφικά στοιχεία». Η συμπλήρωση όλων των ερωτημάτων είναι επιθυμητή.

**Παρακαλώ να επιλέξετε μόνο μία απάντηση για κάθε ερώτηση σημειώνοντας [X] στο αντίστοιχο κελί.**

Η βοήθειά σας είναι πολύτιμη.

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!

Μαρία Λιάσκου

## Μέρος Α: Ερευνητικά Ερωτήματα

### **Ενότητα 1<sup>η</sup>: Γνώση της αξίας της διαδικασίας «Αξιολόγησης της Απόδοσης» και Κριτική επισκόπηση της υφιστάμενης διαδικασίας «Αξιολόγησης της Απόδοσης»**

1. Η «αξιολόγηση της απόδοσης» είναι δραστηριότητα η οποία αποσκοπεί:
  - στη βελτίωση της Υπηρεσίας ως οργανισμού
  - στη βελτίωση του υπαλλήλου ως ζωντανό κύτταρο της υπηρεσίας
  - και στα δύο ως άνω
2. Γνωρίζετε το νομικό πλαίσιο που καθορίζει τη διαδικασία αξιολόγησης στον Ελληνικό Δημόσιο τομέα;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
3. Θεωρείτε ότι η «αξιολόγηση» βοηθά στην καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
4. Πιστεύετε ότι η «αξιολόγηση» του προσωπικού πρέπει να συνδέεται με στόχους που τίθενται από προϊστάμενα κλιμάκια του φορέα σας;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
5. Είστε ικανοποιημένος/η από τη διαδικασία όπως αυτή διενεργείται σήμερα;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
6. Πιστεύετε ότι απαιτείται ιδιαίτερη εκπαίδευση όσων διενεργούν την «αξιολόγηση»;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
7. Κρίνετε σημαντικό να προσαρμοσθεί το έντυπο αξιολόγησης ανάλογα με το εργασιακό αντικείμενο του υπαλλήλου (πχ υπάλληλοι διοικητικού, δημοσιονομικού, τεχνικού τομέα, υπάλληλοι που έχουν επαφή με το πολίτη κ.ο.κ);  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

### **Ενότητα 2<sup>η</sup>: Παράγοντες που πιστεύετε ότι επηρεάζουν την διαδικασία της «Αξιολόγησης»**

8. Η αντικειμενικότητα-αμεροληψία του αξιολογητή  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
9. Το υπόβαθρο του αξιολογητή (εκπαίδευση, εργασιακή εμπειρία, υπηρεσιακή επάρκεια, γνώση του αντικειμένου κλπ)  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

10. Η μετέπειτα χρήση-αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης (πέραν της, κατά περίπτωση, χρήσης για κρίση σε θέματα ανάθεσης θέσης ευθύνης)
- Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
11. Η καταλληλότητα και ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης
- Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
12. Πιστεύετε ότι ισχυρά χαρακτηριστικά αντικειμενικότητας-αμεροληψίας επαρκούν σε έναν προϊστάμενο ώστε να ενεργήσει ως αξιολογητής;
- Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

**Ενότητα 3η: Συσχετισμοί – διασύνδεση της «Αξιολόγησης της απόδοσης» και Προτάσεις για ένα νέο μοντέλο «Αξιολόγησης της απόδοσης»**

13. Η «αξιολόγηση» πρέπει να επιτελείται:
- Από τον άμεσο/έμμεσο προϊστάμενο της υπηρεσίας (εσωτερικό όργανο)
  - Από εσωτερικό όργανο (προϊστάμενο) με συνδρομή εξειδικευμένου φορέα
  - Αποκλειστικά από ανεξάρτητο, εξειδικευμένο, εξωτερικό φορέα
14. Πιστεύετε ότι η «αξιολόγηση» πρέπει να επιτελείται με διαδικασία «δημιουργικού διαλόγου» μεταξύ αξιολογούμενου – αξιολογητή:
- Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
15. Πιστεύετε ότι η διαδικασία «αξιολόγησης» πρέπει να διασυνδέεται με:
- *Περιγράμματα θέσης εργασίας* (προσδιορισμός ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειριών που απαιτούνται για την θέση) και το *σύστημα προσλήψεων και μεταθέσεων*;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Την *στοχοθεσία του φορέα* και το ποσοστό επίτευξης των στόχων;  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Την *επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις ευθύνης-διοίκησης* (σε συνάρτηση με έτερες παραμέτρους όπως η γραπτή και η προφορική εξέταση, η συνέντευξη κ.α);  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Την *κινητικότητα των υπαλλήλων*  
Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
16. Το πρωταρχικό στάδιο της διαδικασίας «αξιολόγησης» πρέπει να είναι η επίσημη «αυτοαξιολόγηση» του υπαλλήλου:
- Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

17. Πιστεύετε ότι οι υπάλληλοι μπορούν να είναι οι ίδιοι αντικειμενικοί ως προς την αυτοαξιολόγηση τους:
- Ναι, μπορούν να είναι απόλυτα αντικειμενικοί με την απόδοση τους
  - Αρκετά ώστε να προκύπτει μία ωφέλιμη βάση για να διαπιστώνει ο προϊστάμενος πως «βλέπει» ο υπάλληλος την εργασία του
  - Όχι, θα σταθμίζουν την απόδοση τους σε σχέση με την υποκειμενική άποψη που έχουν για την απόδοση του διπλανού τους
18. Η «Αξιολόγηση της απόδοσης» θα πρέπει να διασυνδέεται με:
- Διαφοροποιήσεις (αύξηση ή μείωση) στο βασικό μισθό του υπαλλήλου  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Παροχή επιπρόσθετης αμοιβής (χρηματικό bonus)  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Άλλου είδους ανταμοιβή (πχ χρηματοδοτούμενη επιμόρφωση, έπαινο κλπ)  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης (ταχύτερη αλλά και βραδύτερη εξέλιξη)  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - Την υποχρεωτική επιμόρφωση-κατάρτιση για όσους υπαλλήλους κρίνεται ότι απαιτείται ενίσχυση της απόδοσης τους  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
19. Η διαδικασία «αξιολόγησης» πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την κινητικότητα των υπαλλήλων εφόσον δεικνύεται ότι ο υπάλληλος:
- *συναπτά υπερκαλύπτει* τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με «ανταμοιβή» την επιλογή από τον ίδιο της επόμενης θέσης;  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
  - *δεν πληροί* τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (πχ, στις αξιολογήσεις 2 ετών ο υπάλληλος κρίνεται ως «μη επαρκής»);  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
20. Η διαδικασία «αξιολόγησης» πρέπει να είναι συνδεδεμένη με την απόλυση των υπαλλήλων εφόσον δεικνύεται ότι ο υπάλληλος *δεν πληροί* τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας (πχ, στις αξιολογήσεις 3 ετών ο υπάλληλος κρίνεται ως «μη επαρκής»);  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου
21. Ο περιορισμός του ποσοστού των υπαλλήλων οι οποίοι μπορούν αν κριθούν με «άριστα», ως ενδεικτικός δείκτης και μόνο, θα είναι χρήσιμη;  
 Απόλυτα  Πολύ  Αρκετά  Λίγο  Καθόλου

**Ενότητα 4η: Προτάσεις – εισηγήσεις**

22. Σημεία της διαδικασίας «αξιολόγησης της απόδοσης» που πιστεύετε ότι πρέπει να αναπτυχθούν (πχ παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία, συσχετισμοί που πρέπει να αναδειχθούν κλπ)

---

---

---

---

---

**Μέρος Β': Δημογραφικά Στοιχεία**

23. Φύλο: Ανδρας  Γυναίκα
24. Ηλικία: μέχρι 35  35-45  45-55  άνω των 55
25. Οικογενειακή κατάσταση: έγγαμος/η  άγαμος/η   
Αριθμός παιδιών
26. Επίπεδο σπουδών: Υ.Ε – Δ.Ε  Τ.Ε – Π.Ε   
Μεταπτυχιακό  Διδακτορικό   
Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης
27. Προϋπηρεσία: Ιδιωτικός τομέας  Συνολικά έτη: \_\_\_\_\_  
Δημόσιος τομέας  Συνολικά έτη: \_\_\_\_\_  
Στο Γ.Λ.Κ.  Συνολικά έτη: \_\_\_\_\_
28. Θέση εργασίας που κατέχετε: Υπάλληλος  Τμηματάρχης  Διευθυντής  Γενικός Δντης   
Ο βαθμός σας (Α', Β', Γ', Δ', Ε', ΣΤ'): \_\_\_\_\_
29. Σχέση εργασίας: Μόνιμος  Αορίστου χρόνου  Ορισμένου χρόνου   
Άλλο  Προσδιορίστε: \_\_\_\_\_

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**  
**ΕΙΣΗΓΗΣΕΙΣ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**  
**ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΝΤΩΝ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ**

**22<sup>η</sup> ΕΡΩΤΗΣΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ:**

**Σημεία της διαδικασίας «αξιολόγηση της απόδοσης» που πιστεύετε ότι πρέπει να αναπτυχθούν (π.χ. παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία, συσχετισμοί που πρέπει να αναδειχθούν κλπ).**

Κατωτέρω παρατίθενται, αυτούσια, προτάσεις και σχολιασμοί των συμμετεχόντων στην έρευνα.

1. Η αξιολόγηση πρέπει να επιτελείται από τον προϊστάμενο του υπαλλήλου. Ο υπάλληλος πρέπει να έχει το δικαίωμα της αυτοαξιολόγησης. Αν υπάρχει διαφορά μεταξύ των δύο αξιολογητών τότε ο υπάλληλος να έχει το δικαίωμα ένστασης.
2. Η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας του υπαλλήλου να ελέγχεται επίσης: από τα ηλεκτρονικά αρχεία της Υπηρεσίας του, από τα χειρόγραφα αρχεία της Υπηρεσίας του {κατά το μέτρο του δυνατού, ή δειγματοληπτικά}. Τον έλεγχο πρέπει να διενεργεί κλιμάκιο επιθεωρητών.
3. Συσχετισμοί: Αντικειμενικοποίηση της αξιολόγησης – ηλικία, αντικειμενικοποίηση της αξιολόγησης – μορφωτικό επίπεδο, αντικειμενικοποίηση της αξιολόγησης – τρόπος εισαγωγής στο δημόσιο.
4. Ο φόρτος εργασίας και ο εκτιμώμενος χρόνος διεκπεραίωσης κάθε υποθέσεως – η ιδιαιτερότητα εκάστου αντικειμένου εργασίας – οι συνθήκες εργασίας – η έγκαιρη και ορθή ενημέρωση νομοθετικών διατάξεων και διαδικασίας διεκπεραίωσης εργασιών – η σύγκριση αποτελεσματικότητας μεταξύ υπαλλήλων ίδιου φόρτου και αντικειμένου

εργασίας (ποιότητα – ποσότητα). – η ικανότητα προγραμματισμού, οργάνωσης, συντονισμού και ελέγχου εργασιών (έμπρακτα όχι θεωρητικά).

**5.** Μακάρι η διαδικασία αξιολόγησης να αποτελεί κίνητρο για τον κάθε υπάλληλο για βελτίωσή του ή για την ανταμοιβή του.

**6.** Γενικά στοιχεία της θέσης εργασίας. – Απαιτήσεις της θέσης εργασίας.– Προσόντα που απαιτούνται για την εκπλήρωση των καθηκόντων – Εφαρμογή περιγραμμάτων – Παρακολούθηση, Αξιολόγηση, Ανατροφοδότηση – Συλλογή, Επεξεργασία δεδομένων.

**7.** Η λέξη κλειδί είναι περιγραφή θέσης εργασίας (job description), για να γνωρίζουν όλοι: Φορέας, αξιολογητής και αξιολογούμενος σε τι ακριβώς αναφέρονται.

**8.** Το περίγραμμα θέσης εργασίας σε σχέση με τις αντικειμενικές δυσκολίες (αριθμό υπαλλήλων, υλικοτεχνικό εξοπλισμό, εκπαίδευση σε καινούργια συστήματα, σεμινάρια κ.λ.π.)

**9.** Προώθηση αξιολόγησης από συναδέλφους και υφισταμένους καθώς και από τρίτους, όπου είναι εφικτό (π.χ. πολίτες, μαθητές, ασθενείς κλπ).

**10.** Τα ανωτέρω πιστεύω ότι μπορούν να εφαρμοστούν και να έχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα με την προϋπόθεση ότι θα διασφαλιστεί η αμεροληψία και η μη πολιτική ή άλλου είδους παρέμβαση στους αξιολογητές. Άλλως η ανωτέρω αξιολόγηση δεν θα έχει καμία προστιθέμενη αξία.

**11.** Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται ανάλογα με την ειδικότητα του υπαλλήλου, τη μορφή και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της υπηρεσίας του και τα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

**12.** Θα πρέπει να ληφθούν υπόψη οι «παθογένειες» του συστήματος, δηλαδή οι αξιολογήσεις να είναι θετικές για κάποιους επειδή είναι «φίλοι» και όχι επειδή είναι πραγματικά άξιοι. Αυτή είναι η πιο σημαντική παράμετρος, καθώς πιστεύω ότι όλοι οι «ικανοί» θέλουν την αξιολόγηση αλλά ταυτόχρονα φοβούνται το τρόπο που η αξιολόγηση αυτή θα εφαρμοστεί στην πράξη.



**13.** Η αξιολόγηση πρέπει να είναι αμφίδρομη, πρέπει να αξιολογούν και οι υφιστάμενοι τους προϊστάμενους τους και να λαμβάνονται σταθμισμένα οι αξιολογήσεις όλων για την τελική αξιολόγηση ενός υπαλλήλου.

**14.** Επάρκεια προσωπικού σε κάθε διεύθυνση προκειμένου να επιτευχθούν οι συνολικοί στόχοι της διεύθυνσης. SMART στοχοθεσία στην αρχή κάθε έτους. Αξιολόγηση σε επίπεδο συζήτησης με τον προϊστάμενο χωρίς απαραίτητα – μη έγγραφη.

**15.** Συσχετισμοί: Ηλικία σε σχέση με την απόδοση. Υγεία σε σχέση με την απόδοση. Οικογενειακή κατάσταση σε σχέση με την απόδοση.

**16.** Χωρίς περιγραφή θέσης εργασίας και στοχοθεσία τόσο της θέσης εργασίας όσο και της υπηρεσίας, δεν νοείται αξιολόγηση. Χρήσιμο θα ήταν, να «αξιολογούνται» οι υπηρεσίες (και οι υπάλληλοι της ενδεχομένως) από τις συνεργαζόμενες υπηρεσίες.

**17.** Επιμόρφωση, επιτροπή αξιολόγησης.

**18.** Ηλεκτρονική – μυστική διαδικασία με τη συμμετοχή περισσότερων «κριτών», όπως οι πολίτες, για δημόσιες υπηρεσίες με κοινό, δημόσιοι υπάλληλοι άλλων υπηρεσιών με τις οποίες συνεργάζεται ο κρινόμενος δημόσιος υπάλληλος. Η ηλεκτρονική υποστήριξη – δομή είναι απαραίτητη και πάρα πολύ σημαντική για την υλοποίηση της εν λόγω διαδικασίας. Τα στοιχεία της απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων και τα στοιχεία πρόσβασης του συνόλου των πολιτών από τη ΓΓΠΣ (taxis) θα αποτελούσαν σε αυτή την περίπτωση πολύτιμο βοήθημα και βασικός «πυλώνας» του έργου.

**19.** Βασική προϋπόθεση για την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική αξιολόγηση των ιδίων των αξιολογητών (προϊστάμενοι, διευθυντές, γενικοί διευθυντές κλπ.).

**20.** 1. Όταν ένας υπάλληλος κρίνεται για πρώτη φορά «ανεπαρκής» θα πρέπει να μετακινείται σε άλλη θέση ώστε η επόμενη κρίση να διεξαχθεί από άλλον προϊστάμενο

για να υπάρχει αντικειμενικότητα. Το ίδιο θα πρέπει να συμβαίνει και σε περίπτωση «απόλυτης επάρκειας». **2.** Κοιτώντας την επόμενη μέρα, θα πρέπει να υπάρχει «ανακύκλωση υπαλλήλων» ώστε να κερδίζουν και τα δύο μέρη. Οι μεν υπάλληλοι θα γνωρίζουν περισσότερα αντικείμενα και θα ξεφύγουν από τη «ρομποτοποίηση» που δημιουργεί μια συγκεκριμένη θέση για μεγάλο χρονικό διάστημα ή ένα ιδιαίτερα βαρύ αντικείμενο, ενώ οι υπηρεσίες θα μπορούν να εξυπηρετούν καλύτερα τους πολίτες αφού θα έχουν υπαλλήλους που θα γνωρίζουν «τι ποιεί» ο διπλανός υπάλληλος.

**21.** Εκτιμώ ότι, για να είναι η αξιολόγηση του υπαλλήλου αντικειμενική και αμερόληπτη, θα πρέπει ο αξιολογητής να έχει ο ίδιος αξιολογηθεί αντικειμενικά (όλοι γνωρίζουμε πώς γίνονται οι αξιολογήσεις και στη συνέχεια οι προαγωγές) και να έχει ως γνώμονα την προστασία των συμφερόντων του Δημοσίου.

**22.** Για τους εργαζόμενους, η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος του ελεγκτικού συστήματος. Οι λόγοι που επιβάλλουν την αξιολόγηση είναι (Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:136): **1.** Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή, γίνεται σωστή χρήση των δεξιοτήτων και των ταλέντων του στη θέση που έχει τοποθετηθεί. **2.** Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού στους εργαζόμενους. **3.** Ο καθορισμός της μελλοντικής απασχόλησης του εργαζόμενου. **4.** Ο εντοπισμός ενός έργου ιδιαίτερης αξίας, το οποίο πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο. **5.** Ο εντοπισμός πεδίων εργασίας ή καθηκόντων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη από το επιδιωκόμενο πρότυπο, αλλά μπορεί να βελτιωθεί αν παρασχεθεί η κατάλληλη εκπαίδευση. **6.** Ο εντοπισμός των ατομικών εκπαιδευτικών αναγκών (το σύνολο των οποίων θα διαμορφώσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της επιχείρησης). **7.** Η ενθάρρυνση και προσφορά κινήτρων προς τους εργαζόμενους προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοσή τους στην εργασία. **8.** Ο εντοπισμός και η καταγραφή οποιασδήποτε ειδικής δυσκολίας που αφορά μια θέση εργασίας και η οποία ίσως δεν έχει καταγραφεί ακόμα. **9.** Η βελτίωση στην επικοινωνία ανάμεσα στα στελέχη και στους εργαζόμενους. **10.** Η παροχή βοήθειας προς τα στελέχη ή τον επόπτη, προκειμένου να αποφασίσει το ύψος της αύξησης του μισθού (bonus) που θα πρέπει να δοθεί ή να προταθεί αξιοκρατικά. **11.** Η ανακάλυψη και αξιοποίηση στοιχείων για τη δημιουργία μιας περισσότερο αποτελεσματικής επιχείρησης. Σε μια τέτοια επιχείρηση, οι εργαζόμενοι θα γνωρίζουν όχι μόνο ποιες εργασίες πρέπει να γίνονται, αλλά και για τους λόγους που τις υπαγορεύουν, καθώς επίσης και το πόσο

καλοί είναι οι ίδιοι στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπλέον, στην επιχείρηση αυτή τα στελέχη θα γνωρίζουν πολύ καλά τι θα πρέπει να κάνει το προσωπικό τους, και τη πραγματική απόδοση του προσωπικού αυτού. Μια προσέγγιση που χρησιμοποιείται στην πράξη και θεωρείται ότι έχει θετικές επιπτώσεις τόσο στη διαδικασία αξιολόγησης όσο και στη λειτουργία της διοίκησης γενικότερα είναι η διοίκηση δια στόχων (Management by Objectives, MBO). Η διοίκηση δια στόχων στηρίζεται στην αρχή ότι θα πρέπει να ορίζονται συγκεκριμένοι στόχοι προς επίτευξη για κάθε εργαζόμενο και ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμμετέχει ουσιαστικά στον προσδιορισμό των στόχων αυτών. Σε τακτά χρονικά διαστήματα ο εργαζόμενος ανατροφοδοτείται από τον προϊστάμενο του για την πορεία του, εντοπίζονται ελλείψεις και δυνατότητες και, εαν κριθεί αναγκαίο, αναπροσαρμόζεται η δράση ή και οι στόχοι. Όταν ο εργαζόμενος γνωρίζει ποιοι ακριβώς στόχοι αναμένονται από αυτόν το επόμενο π.χ. εξάμηνο ή έτος, τότε μπορεί να επικεντρώσει τις προσπάθειές του, να προσαρμόσει τη συμπεριφορά και τη δράση του στην επίτευξη των στόχων αυτών. Ακόμη περισσότερο, όταν ο εργαζόμενος συμφωνεί και συμμετέχει στη διαμόρφωση των στόχων που πρέπει να επιτύχει. Αυτό συμβάλει σημαντικά στην υποκίνησή του και προάγει την αυτοαξιολόγηση. Είναι προφανής εδώ ο αναπτυξιακός χαρακτήρας της αξιολόγησης. Σκοπός δηλαδή είναι να εντοπίζονται έγκαιρα οι ανάγκες και οι αδυναμίες του εργαζόμενου, συχνά με πρωτοβουλία του ιδίου, ώστε να γίνεται αποδεκτή η ανάγκη για εκπαίδευση και ανάπτυξη, προκειμένου να επιτευχθούν οι προσυμφωνημένοι στόχοι. Πιο συγκεκριμένα, η όλη διαδικασία διοίκησης δια Στόχων έχει ως εξής: Καθορισμός των στόχων της επιχείρησης για συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Καθορισμός των στόχων των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης. Καθορισμός των ατομικών στόχων ανά εργαζόμενο. Επισκόπηση της απόδοσης και μέτρηση των αποτελεσμάτων. Επαναπληροφόρηση.

**23.** Προσωπική συνέντευξη με μάρτυρες εκπαιδευόμενους και δοκιμασμένους σκληρά και όχι δόκιμους.

**24.** Χρήση κατάλληλων εργαλείων αξιολόγησης που διασφαλίζουν την αντικειμενικότητα και δεν επιδέχονται εύκολα αμφισβήτηση.

**25.** Να λαμβάνεται υπόψη ο τρόπος πρόσληψης στο δημόσιο. Οι προσληφθέντες εκτός ΑΣΕΠ δεν μπορούν να καταλαμβάνουν θέσεις προϊσταμένων (αντισυνταγματικό).

**26.** Αναγκαίοι παράγοντες: «πιστοποίηση» αξιολογητή (δεν μπορεί να αξιολογεί όργανο που δεν έχει ήδη αξιολογηθεί και δεν έχει επιμορφωθεί – πιστοποιηθεί). Στοχοθεσία σε όλα τα επίπεδα (στόχοι Υπηρεσίας, Διεύθυνσης, Τμήματος, υπαλλήλου, εκ των προτέρων γνωστά και «συμφωνημένα»). Αντικειμενικά (μοριοποιημένα) κριτήρια ανά ευρύτερη «ενότητα» (εύκολο σε ενότητες όπως «γνώση αντικειμένου» όπου διαφοροποιούνται τα μόρια ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης, δύσκολα σε ενότητες όπως «συμπεριφορά προς τους πολίτες»). Διαδικασία ενστάσεων και (δειγματοληπτικού) ελέγχου από ανώτερο όργανο (τα αποτελέσματα των οποίων επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την αξιολόγηση του αξιολογητή).

Εξίσου σημαντικά:

Σε μια κλίμακα 5 βαθμίδων (ανεπαρκής, χρειάζεται βελτίωση, επαρκής, πολύ καλός, άριστος) όλοι θεωρούνται εκ των προτέρων «επαρκής» ανά ενότητα κριτηρίων. Για ανώτερη κατηγορία απαιτείται επίκληση αποδεδειγμένων (και μοριοποιημένων) στοιχείων (έτσι έχει ουσία η αυτο – αξιολόγηση). Για χειρότερη κατηγορία απαιτούνται επαρκείς (έγγραφες) αποδείξεις ανεπάρκειας.

Η «ποσόστωση» του «νόμου Μητσοτάκη» είναι απαράδεκτη ως υποχρεωτική και εκ των προτέρων καθορισμένη. Θα μπορούσε όμως να είναι δείκτης «ομαλότητας» (αν όλα τα αποτελέσματα σε ομοειδή τμήματα ακολουθούσαν κάποιου είδους κατανομή και 1 ή 2 είχαν διαφορετική κατανομή θα εντοπίζονταν εύκολα τα σημεία αδυναμίας του συστήματος).

Διαδικασίες «δημοκρατίας» στην αξιολόγηση θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν ως δείκτες αντικειμενικότητας του αξιολογητή. Θα μπορούσαν να προκύψουν πολύ χρήσιμα συμπεράσματα, αν (σε επίπεδο τμήματος) όλοι αξιολογούν τους συναδέλφους τους (εύκολο με χρήση ηλεκτρονικής πλατφόρμας) και συγκρίνονται τα (συνολικά) αποτελέσματα με αυτά του αξιολογητή ή αν αξιοποιούνταν κάποια ηλεκτρονική πλατφόρμα «παραπόνων – υποδείξεων κλπ» των πολιτών.

**27.** Να διασφαλιστεί η αξιοκρατία και η δίκαιη – ισόνομη αντιμετώπιση όλων των αξιολογούμενων.

**28.** Η διαδικασία αξιολόγησης είναι δύσκολη σχεδόν απρόσιτη στη σημερινό ελληνικό δημόσιο με σχέσεις και ιεραρχία διαμορφωμένη μέσα από κομματικούς συσχετισμούς και με πολιτικούς όρους.

Οι γνώσεις είναι ευκολότερο να αξιολογηθούν π.χ. ξένες γλώσσες, πληροφορική κλπ αλλά και αυτές αποκτήθηκαν από ορισμένους σε βάρος συναδέλφων τους που δεν έπαιρναν επιμόρφωση επειδή υπήρχε έλλειψη προσωπικού ή κρινόταν απαραίτητοι.

Επομένως και από εδώ ματαιοπονία άρα η αξιολόγηση κρύβει άλλες σκοπιμότητες γιατί το ερωτηματολόγιο αναφέρεται και στο ελληνικό δημόσιο.

**29.** Η αξιολόγηση θα πρέπει να στηρίζεται όχι μόνο σε ποιοτικά κριτήρια αλλά κυρίως σε ποσοτικά και μετρήσιμα κριτήρια ώστε να περιορίζεται όσο το δυνατόν η υποκειμενικότητα του αξιολογητή.

**30.** Να καθοριστούν αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια αξιολόγησης, να ξεπεραστεί η πεποίθηση ότι όσο πιο παλιός τόσο αποδοτικότερος υπάλληλος.

**31.** Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μιας υπηρεσίας δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να έχει υποκειμενικό χαρακτήρα μόνο. Οι προϊστάμενοι των υπηρεσιών δεν είναι πάντα σε θέση να αξιολογήσουν χωρίς προσωπικά κριτήρια με αποτέλεσμα αξιόλογοι συνάδελφοι να χάνονται και να μην «προχωρούν» στη σκάλα της ιεραρχίας. Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται με αξιοκρατικά κριτήρια και με εξωτερικούς συνεργάτες ώστε να ολοκληρώνουν αμερόληπτα το έργο που έχουν αναλάβει.

**32.** Θα πρέπει να υπάρξουν δικλείδες ασφαλείας ικανές να καταστήσουν την αξιολόγηση αντικειμενική και ανεπηρέαστη από την πολιτική στάση του αξιολογούμενου.

**33.** Οι προσωπικές σχέσεις δημιουργούν στεγανά και λανθασμένες εκτιμήσεις καθώς και η εγωιστική εκτίμηση των γνώσεων των προϊσταμένων που οδηγούν σε λανθασμένη κρίση επιτηδευμένη με το σκεπτικό μήπως τους χάσουν την θέση τους από υπάλληλο «κατώτερο» με προσωπική ίδια εκτίμηση.

**34.** Πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός ότι τυχόν φιλικές σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων επηρεάζουν την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης.

Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητη η συμμετοχή και εξωτερικού παράγοντα στην όλη διαδικασία.

**35. 1.** Προσαρμογή των εντύπων αξιολόγησης σύμφωνα με το εργασιακό αντικείμενο. **2.** Αυστηρή τήρηση χρονοδιαγράμματος αξιολόγησης (πολλές φορές η αξιολόγηση των υπαλλήλων, ειδικά των προϊσταμένων, καθυστερεί). Να υπάρχει σαφής και χρονικά οριοθετημένη διαδικασία.. **3.** Η επιλογή κινητικότητας σύμφωνα με την αξιολόγηση και τα προσόντα του υπαλλήλου είναι επιβεβλημένη (υπάρχουν υπάλληλοι που θα μπορούσαν να αποδώσουν καλύτερα σε άλλες θέσεις εργασίας). **4.** Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται από ανεξάρτητο αξιολογητή που θα λαμβάνει υπόψη την απόδοση του υπαλλήλου, την επιμόρφωση, κ.α. μέσω συνέντευξης – δημιουργικού διαλόγου.

**36.** Για να μπορέσει ο αξιολογητής να αξιολογήσει αντικειμενικά τον αξιολογούμενο θα πρέπει να γνωρίζει πολύ καλά όχι μόνο το αντικείμενο εργασίας του αξιολογούμενου αλλά και το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του ο υπάλληλος. Θεωρώ ότι ένα ήρεμο εργασιακό περιβάλλον με μηδέν τοξικότητα θα επηρέαζε θετικά την απόδοση του υπαλλήλου και την αποτελεσματικότητα της υπηρεσίας/του οργανισμού όσον αφορά στην επίτευξη των στόχων της/του.

**37.** Εισαγωγή ασφαλιστικών δικλίδων που να ενισχύουν την ανεμπόδιστη έκφραση της άποψης του αξιολογητή. Το περιβάλλον στο οποίο διενεργείται η αξιολόγηση παίζει καθοριστικό ρόλο για να μπορεί η αξιολόγηση να πετύχει τους στόχους της. Προς την κατεύθυνση αυτή ίσως να βοηθά και η εισαγωγή του θεσμού της αξιολόγησης των προϊσταμένων από τους υφισταμένους.

**38.** Αντικειμενικότητα – αμεροληψία – πνευματικό επίπεδο – γνώση αντικειμένου του αξιολογητή.

**39. 1.** Καθορισμός ατομικής στοχοθεσίας που θα καθορίζουν και το επίπεδο αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του υπαλλήλου. **2.** Υποχρεωτική αυτοαξιολόγηση. **3.** Αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους.

**40.** Απαραίτητη επιμόρφωση και εξέταση (γραπτή και προφορική) των αξιολογητών ώστε να μπορούν να αξιολογούν άτομα που έχουν περισσότερα μορφωτικά προσόντα από τους ίδιους τους αξιολογητές.

**41.** Η αξιολόγηση θα πρέπει να γίνεται και από τον προϊστάμενο για τον υπάλληλο και από τους υπαλλήλους για τον προϊστάμενό τους, επίσης αν η υπηρεσία έχει συναλλαγή με το κοινό θα έπρεπε να αξιολογεί και αυτό με οργανωμένο τρόπο και να έχει βαρύνουσα σημασία η αξιολόγησή του, το ίδιο θα πρέπει να ισχύει και γενικά με όλους όσους συνεργάζονται κατά την άσκηση των καθηκόντων τους με άλλους υπαλλήλους της ίδιας ή άλλης υπηρεσίας. Επίσης θα πρέπει να αξιολογείται ως σύνολο και κάθε οργανική μονάδα.

**42.** Περιγραφή θέσης/αρμοδιοτήτων.

**43.** Έντυπο αξιολόγησης, διαμορφωμένο ανάλογα με απαιτήσεις θέσης εργασίας. Τεκμηρίωση ανεξάρτητα από βαθμό αξιολόγησης. Πλήρης εικόνα αντικειμένου και διαδικασιών θέσης εργασίας.

**44.** Ψυχολογικοί και οικογενειακοί παράγοντες.

**45.** Δεν πιστεύω στη συνέντευξη. Πιστεύω σε δύο καθοριστικούς παράγοντες μόνο.

**1.** Γνώση, Ικανότητα. **2.** Διάθεση Προσφοράς. (Πολλοί υπάλληλοι έχουν ευφυΐα, γνώση, αντίληψη, αλλά είναι αδιάφοροι).

**46.** Αμέριστη τεχνική και ηθική υποστήριξη από τους διοικούντες.

**47.** Πρωτίστως η διαδικασία συναρτάται από την ειδικότερη διοικητική «κουλτούρα», την αποσυσχέτιση μεθοδεύσεων συσσωματώσεων κομματισμού και άτυπων ομάδων συμφερόντων στο περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης, κυρίως όμως από την υιοθέτηση ρεαλιστικών στόχων «αριστοποίησης» ως προς την αποστολή του οργανισμού ή της υπηρεσίας και την επαρκή στελέχωσή του.

**48.** Αξιοκρατία στην αξιολόγηση και αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης έτσι ώστε να υπάρχει και το κίνητρο για την βελτίωση του αξιολογούμενου.

**49.** Διαχρονικά έχει κριθεί ότι έχουμε ένα σύστημα αναξιόπιστο. Αντίθετα ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο αρχών αξιολόγησης της απόδοσης δε έχει ως αποτέλεσμα την αποτελεσματική της Δημόσιας Διοίκησης προς όφελος του πολίτη. Επίσης στην ερώτηση 20 υπάρχει και η κινητικότητα με προσαρμογή.

**50.** Συνεχή επιμόρφωση – Επιβραβεύσεις – bonus – Μετρήσιμοι στόχοι.

**51.** Οι προσλήψεις όταν γίνονται με αδιάβλητους γραπτούς διαγωνισμούς αποδεικνύεται ότι οι υπάλληλοι στο σύνολό τους είναι ικανοί και επομένως η διαδικασία της αξιολόγησης θα ήτο μάλλον μια τυπική διαδικασία, αφού εκ των προτέρων έχει επιλέξει το σωστό υλικό, το σωστό ανθρώπινο δυναμικό.

**52.** Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται βάσει αρκετών παραμέτρων : Βάσει στοχοθεσίας, μετρήσιμων στόχων, της ιδιαιτερότητας της εργασίας και των συνθηκών, του προβλεπόμενου αριθμού υπαλλήλων στο συγκεκριμένο τμήμα που υπηρετεί ο υπάλληλος, της επαρκούς κατάρτισης του υπαλλήλου έπειτα από επιμορφωτικά σεμινάρια, του φόρτου εργασίας κλπ. Είναι πχ άδικο για κάποιον υπάλληλο Δ.Ε. να κάνει εργασία Π.Ε., να αξιολογείται τυπικά ως Δ.Ε., αλλά αυτός ήδη να έχει υπερβεί εαυτόν χωρίς επιπρόσθετη οικονομική απολαβή ή αξιολόγηση. Συνεπώς χρειάζεται πολλή μεγάλη προσοχή από τον αξιολογητή. Η αξιολόγηση θα πρέπει να προέρχεται έπειτα από διάλογο, καλόπιστη κριτική, χωρίς να εμπλέκονται προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες, κομματικές αποχρώσεις κλπ.

**53.** **1.** Η αμεροληψία/μεροληψία του αξιολογητή, καθώς και οι προσωπικές σχέσεις που μπορεί να έχει με τον αξιολογούμενο παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης. **2.** Οι θεωρητικές γνώσεις του αξιολογητή στη διοίκηση – αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα επίσης σημαντικό κομμάτι της διαδικασίας της αξιολόγησης όπως και η ουσιαστική γνώση της υπηρεσίας /εργασίας του αξιολογούμενου από τον αξιολογητή. **3.** Μία πρόταση αξιολόγησης επίσης είναι και η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους σε θέματα διοίκησης και γνώσης της



δουλειάς τους, που είναι και οι άμεσοι αποδέκτες της δικής του εργασίας. **4.** Επίσης για τις υπηρεσίες που έχουν επαφή με το κοινό είναι πολύ σημαντικό να δίνεται η δυνατότητα στους πολίτες να εκφράσουν γραπτώς την ευαρέσκεια/δυσαρέσκεια κατά τη διάρκεια της εξυπηρέτησης τους και αυτές οι αναφορές να αξιολογούνται και να αποτελούν κομμάτι της αξιολόγησης. Αυτό βέβαια προϋποθέτει και εξοικείωση του ίδιου του κοινού με αυτή τη διαδικασία.

**54. 1.** Κατά την άποψή μου η αξιολόγηση της απόδοσης του ατόμου πρέπει να σχετίζεται με την αξιολόγηση της μονάδας που υπηρετεί, αλλά όχι σε απόλυτο βαθμό. Να αποφευχθούν φαινόμενα «προβληματικών» οργανικών μονάδων με «άριστους» υπαλλήλους. **2.** Πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη σχέση αξιολογητή – αξιολογούμενου, οι οποίοι αμφότεροι θα πρέπει να αλληλοαξιολογούνται.

**55. 1.** Να νομοθετηθούν ως παράνομες & αξιόποινες οι παρεμβάσεις πολιτικών ή συνδικαλιστικών παραγόντων στην διαδικασία αξιολόγησης. **2.** Οι υπάλληλοι που θεωρούν ότι αδικήθηκαν στην αξιολόγηση να έχουν το δικαίωμα πρόσβασης στις εκθέσεις αξιολόγησης των συναδέλφων τους προκειμένου να υποβάλουν τεκμηριωμένη ένσταση ή καταγγελία για μεροληπτική αξιολόγηση. **3.** Η αξιολόγηση δεν αξιοποιείται μέχρι σήμερα, διότι δεν λαμβάνεται υπόψη στην εξέλιξη του υπαλλήλου. Αυτό πρέπει να αλλάξει άμεσα. **4.** Πρέπει να αναθεωρηθεί το νομικό πλαίσιο που καθορίζει την θέση του δημοσίου σε περιπτώσεις υπαλλήλων με σοβαρά προβλήματα ψυχικής υγείας. **5.** Οι προϊστάμενοι πρέπει επίσης να αξιολογούνται από επιθεωρητές κάθε έτος, όπως και οι υπάλληλοι. Για να γίνει αυτό θα έπρεπε να γίνεται επιθεώρηση στις υπηρεσίες κάθε μήνα (ή το λιγότερο, κάθε 3/μηνο). Την υπηρεσία μας δεν έχει επισκεφθεί επιθεωρητής την τελευταία 5/ετία, αλλά και προ αυτής οι επισκέψεις των επιθεωρητών ήταν σπάνιες και απολύτως τυπικές.

**56.** Αντικειμενικότητα, Δικαιοσύνη, Προάσπιση Δημοσίου συμφέροντος, Εξειδίκευση, Επιμόρφωση προϊσταμένου, Συνδρομή εξειδικευμένου – ανεξάρτητου – αντικειμενικού / αμερόληπτου – δημοσίου φορέα



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Ζαβλανός, Μ. (2002), Οργανωτική Συμπεριφορά, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Κέφης, Β. (2014), Αξιολόγηση και αμοιβές προσωπικού στο Δημόσιο Τομέα, Σημειώσεις μαθήματος.

Ξυροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Ανικούλα, Θεσσαλονίκη.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Φαναριώτης, Π. (1997), Διοίκηση Προσωπικού, εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

### **Εργασίες**

Δραμαλιώτη, Ε. και Μπαλαμπανίδης, Γ. (2015), Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος, εργασία.

Κόρκου, Α. και Λιάσκου, Μ. (2015), Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και η αξιολόγηση στο Ελληνικό Δημόσιο, Εργασία μαθήματος, ΜΠΣ Δημόσια Οικονομική και Πολιτική, ΑΕΙ Πειραιά Τ.Τ

Κούπα, Ε. (2008), Στατιστικές Μέθοδοι σε Ψυχομετρικά Δεδομένα, Πτυχιακή Εργασία, ΜΠΣ Στατιστική Μερικής Παρακολούθησης (Part time), Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Τμήμα Στατιστικής

Μαυρομιχάλη, Κ. (2011), Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή, Πτυχιακή Εργασία, Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης, 4η Εκπαιδευτική Σειρά

## Νομοθεσία

- N.1943/1991 (50 Α΄) «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις», Κεφάλαιο Ε΄ «Αξιολόγηση υπαλλήλων»
- ΠΔ.318/1992 (161 Α΄) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των Ν.Π.Δ.Δ.»
- N.3230/2004 (44 Α΄) «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, Μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
- N.3528/2007 (26 Α΄) «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.»
- N.3839/2010 (51 Α΄) «Σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων με αντικειμενικά και αξιοκρατικά κριτήρια – Σύσταση Ειδικού Συμβουλίου Επιλογής Προϊσταμένων (ΕΙ.Σ.Ε.Π.) και λοιπές διατάξεις.»
- N.4024/2011 (226 Α΄) «Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο – βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012–2015»
- N.4250/2014 (74 Α΄) «Διοικητικές Απλουστεύσεις – Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα – Τροποποίηση Διατάξεων του Π.Δ. 318/1992 (Α΄ 161) και λοιπές ρυθμίσεις»
- N.4275/2014 (149 Α΄) «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. (Ν.3526/2007) – Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις»
- N.4369/2016 (33 Α΄) «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»

### Ηλεκτρονικά Άρθρα

Αβραμίδης, Η. (21-03-2013), Ερευνητικές Εφαρμογές στην Ειδική Αγωγή, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Σημειώσεις – Διαφάνειες 5<sup>ης</sup> Διάλεξης, open e-class, Πρόσβαση: 17-09-2016, [http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/.../5.EFARMOGES\\_Synantisi\\_5\\_21-03-2013.ppt](http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/.../5.EFARMOGES_Synantisi_5_21-03-2013.ppt)

Αγοραστάκης, Γ. (06-03-2001), Η ισότητα ανδρών - γυναικών σήμερα, Μελέτη-Εισήγηση, Ημερίδα Νομαρχιακής Επιτροπής Ισότητας Χανίων, παγκόσμια ημέρα της Γυναίκας, Πρόσβαση: 28-06-2016, <http://www.istologos.gr/>

Δαμουλιανού, Χ. (08-01-2016), Τα στερεότυπα ναρκοθετούν την πορεία των γυναικών προς την ηγεσία, Πρόσβαση: 12-11-2016, <http://www.kathimerini.gr/238600/article/oikonomia/epixeirhseis/ta-stereotypa-narkogetoyn-thn-poreia-twn-gynaikwn-pros-thn-hgesia>

Δραμαλιώτη, Ε. (12-03-2016), Καινοτομίες για διαφάνεια και αξιοκρατία στο δημόσιο, Συνέντευξη, Πρόσβαση: 06-06-2016, <http://www.eleftheria.gr/>

Δραμαλιώτη, Ε. (05-04-2016), Η «τέχνη» της αξιολόγησης, Πρόσβαση: 06-06-2016, <http://www.onlarissa.gr/2016/04/05/i-techni-tis-axiologisis/>

Εμβαλώτης Α., Κατσής Α., Σιδερίδης Γ. (2006), Στατιστική Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Στατιστικής και Αναλογιστικής Επιστήμης, Πρόσβαση: 21-07-2016, [http://www.actuar.aegean.gr/notes/Embalotis\\_et\\_al\\_Stat\\_Notes.pdf](http://www.actuar.aegean.gr/notes/Embalotis_et_al_Stat_Notes.pdf)

Ζαφειρόπουλος, Κ., Στατιστική ανάλυση με χρήση Η/Υ, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Τμήμα Διεθνών και Ευρωπαϊκών Σπουδών, Ανοικτά Ακαδημαϊκά Μαθήματα, Πρόσβαση: 18-09-2016, <http://opencourses.uom.gr/assets/site/content/courses/72/Notes-SPSS.pdf>

- Ζήμερας, Σ. (2003), Στατιστικά Πακέτα I, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Τμήμα Στατιστικής και Αναλογιστικής Επιστήμης, Πρόσβαση: 18-09-2016,  
<http://www.actuar.aegean.gr/notes/lecture notes 1.pdf>
- Ζουρμπάνος, Ν., Συσχέτιση, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, ΤΕΦΑΑ, Διαλέξεις Στατιστικής, Πρόσβαση: 17-09-2016,  
<http://www.pe.uth.gr/cms/phocadownload/epaek/statistiki/dialekseis/5.Correlation.pdf>
- Κανταρτζή, Ε. και Ανθόπουλος, Κ., Η συμμετοχή των δύο φύλων στη στελέχωση της Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης, Πρόσβαση: 13-11-2016,  
<http://www.pi-schools.gr/download /publications/epitheorisi/teyxos11/f3.pdf>
- Κλαμαργιάς, Α. (2007), Εισαγωγή στην Ανάλυση Δεδομένων, Εργαστήριο 3<sup>ο</sup>: Στατιστική Συμπερασματολογία για Ποιοτικές Εφαρμογές, Πανεπιστήμιο Πατρών, Σχολή Μαθηματικών, 2007, Πρόσβαση: 18-09-2016,  
[www.math.upatras.gr/~adk/lectures/ida/lab3/slides3.pdf](http://www.math.upatras.gr/~adk/lectures/ida/lab3/slides3.pdf)
- Νικήτας, Π. (2013), Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Πειραματικών Δεδομένων με χρήση EXCEL και SPSS, εκδόσεις Σιμώνη, Πρόσβαση: 18-12-2016,  
[www.chem.auth.gr/content/physical/lab/nikitas/DataAnalysis.pdf](http://www.chem.auth.gr/content/physical/lab/nikitas/DataAnalysis.pdf)
- Ξεκαλάκη Ε. (2001), Μη Παραμετρική Στατιστική, Κεφ.: 3.4.1 Ο συντελεστής  $\rho$  του Spearman, Πρόσβαση: 17-12-2016, <http://www.stat-athens.aueb.gr/gr/prop/notes/np341.pdf>
- Παπαδόπουλος, Γ., Συσχέτιση δύο μεταβλητών, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σημειώσεις μαθήματος, Πρόσβαση: 13-09-2016,  
[www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091.pdf](http://www.aua.gr/gpapadopoulos/files/sisxetisi091.pdf)
- Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2007), Αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων, άρθρο στον ιστότοπο Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, Πρόσβαση: 13-08-2016,  
[http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_285.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_285.html)

- Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2007), Οι τεχνικές του καλού ερωτηματολογίου, άρθρο στον ιστότοπο Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, Πρόσβαση: 13-08-2016, [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_1084.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_1084.html)
- Πέκκα-Οικονόμου, Β., Γυναίκα και Μάνατζμεντ στην σύγχρονη κοινωνικοοικονομική πραγματικότητα, Πρόσβαση: 12-11-2016, [http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/individual/el\\_el.pdf](http://ec.europa.eu/justice/newsroom/gender-equality/opinion/files/120528/individual/el_el.pdf)
- Πικραμένος, Μ. (27-03-2007), Το νομοθετικό καθεστώς των ανωτάτων Δημοσίων Υπαλλήλων υπό διαρκή μεταρρύθμιση, άρθρο στον ιστότοπο Ένωση για την Προάσπιση των Κοινωνικών Δικαιωμάτων, Πρόσβαση: 24-05-2015, <http://www.epkodi.gr/site/index.php/---articlestable-83/132-2009-03-27-12-09-53>
- Πορφυρίδης, Γ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, περιοδικό Διοικητική Ενημέρωση (τριμηνιαία επιθεώρηση για τη διοικητική επιστήμη), <http://www.special-edition.gr/DE.htm>, τ.47<sup>ο</sup>
- Σταυρινός, Γ. και Παναγιωτάκος, Β., Έλεγχοι υποθέσεων σε ποιοτικές μεταβλητές, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βιοστατιστική, Σημειώσεις – Διαφάνειες, open e-class, Πρόσβαση: 17-09-2016, <http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/...Lesson10.ppt>
- Σταυρινός, Γ. και Παναγιωτάκος, Β., Περιγραφική Στατιστική, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βιοστατιστική, Σημειώσεις – Διαφάνειες, open e-class, Πρόσβαση: 04-12-2016, <http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/...Lesson3.ppt>
- Σταυρινός, Γ. και Παναγιωτάκος, Β., Συσχέτιση, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βιοστατιστική, Σημειώσεις – Διαφάνειες, open e-class, Πρόσβαση: 17-09-2016, <http://eclass.uth.gr/eclass/modules/document/file.php/...Lesson11.ppt>
- Τζήκας, Ι., Φύλο και Στελέχη -Διευθυντές/ριες Σχολικών Μονάδων, παρουσίαση Διπλωματικής Εργασίας, Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σχολή Ανθρωπιστικών

Επιστημών, Τμήμα Επιστημών Προσχολικής Αγωγής και Εκπαιδευτικού Σχεδιασμού, Πρόσβαση: 13-11-2016,

[www.pse.aegean.gr/pms-gender/Portals/0/.../2005-06/TZHKAS IQANNHS.ppt](http://www.pse.aegean.gr/pms-gender/Portals/0/.../2005-06/TZHKAS IQANNHS.ppt)

ΥΔΜΗΔ (2014), Σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης και εξέλιξης των υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα, Παρουσίαση Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, Πρόσβαση: 06-06-2015, [www.ydmed.gov.gr](http://www.ydmed.gov.gr) και <http://www.slideshare.net/ota123/ydmedparousiasineosystymaaxiologisis-141212004115conversiongate01>

### Διαδικτυακές Πηγές

Αρχές – Διαδικασίες – Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, άρθρο στην Ηλεκτρονική Βιβλιοθήκη της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής της Ελλάδος, Πρόσβαση: 28-03-2015, <http://www.oke-energogiransi.gr/portal>

Διεθνής Διαφάνεια – Ελλάς (2012), Αξιολόγηση Εθνικού Συστήματος Ακεραιότητας, ISBN: 978-960-99036-1-5, Δημόσιος Τομέας, Προτάσεις βελτίωσης του θεσμού, Πρόσβαση: 12-11-2016, [http://gr.boell.org/sites/default/files/uploads/2014/11/nis\\_ti\\_greece.pdf](http://gr.boell.org/sites/default/files/uploads/2014/11/nis_ti_greece.pdf)

Επισκόπηση της Δημόσιας Διακυβέρνησης (2011), Έκθεση ΟΟΣΑ, Ανεπίσημη μετάφραση από την Ένωση Αποφοίτων ΕΣΔΔ & ΤΑ, Πρόσβαση: 12-11-2016, [http://www.dee.gr/mediaupload /publications/OECD\\_Greece\\_Review\\_of\\_the\\_Central\\_Administration\\_el.pdf](http://www.dee.gr/mediaupload /publications/OECD_Greece_Review_of_the_Central_Administration_el.pdf)

Εισαγωγή στη Στατιστική των Επιχειρήσεων (2009), Κεφ. 4: Αριθμητικές Μέθοδοι Περιγραφικής Στατιστικής, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας, Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων Πάτρας, Διαλέξεις, Πρόσβαση: 02-07-2016, <http://docplayer.gr/3623700-Eisagogi-stin-statistiki-ton-epiheiriseon-kefalaio-4-arithmitikes-methodoi-perigrafikis-statistikis.html>



Εφαρμογές της στατιστικής στην έρευνα, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Διαλέξεις,  
Πρόσβαση: 17-09-2016, [http://www.pe.uth.gr/cms/phocadownload/epaek/methodologia\\_ereunas/dialekseis/8.pdf](http://www.pe.uth.gr/cms/phocadownload/epaek/methodologia_ereunas/dialekseis/8.pdf)

Μέθοδος Κατάρτισης Ερωτηματολογίου, TEI Ιονίων Νήσων, Σημειώσεις μαθήματος,  
Πρόσβαση: 13-08-2016, <http://eclass.teiion.gr/modules/document/file.php/...>

Κατασκευή Ερωτηματολογίου, TEI Αθηνών, Open e-class, Σημειώσεις μαθήματος,  
Πρόσβαση: 13-08-2016, <https://eclass.teiath.gr/modules/document/file.php>

Approaches to the Analysis of Survey Data (2011), University of Reading, Statistical Services Centre, School of Mathematical, Physical and Computational Sciences, Open Educational Resources, online presentations, Πρόσβαση: 23-07-2016,  
<https://www.reading.ac.uk/ssc/resources/ApproachesToTheAnalysisOfSurveyData.pdf>

Basic Concepts of Correlation, άρθρο στον ιστότοπο Real Statistics Using Excel,  
Πρόσβαση: 29-07-2016, <http://www.real-statistics.com/correlation/basic-concepts-correlation/>

Correlation testing via t test, άρθρο στον ιστότοπο Real Statistics Using Excel,  
Πρόσβαση: 17-12-2016, <http://www.real-statistics.com/correlation/one-sample-hypothesis-testing-correlation/correlation-testing-via-t-test/>

Guidelines for Planning Effective Surveys (2000), University of Reading, Statistical Services Centre, School of Mathematical, Physical and Computational Sciences, Open Educational Resources, online presentations, Πρόσβαση: 25-07-2016,  
[www.reading.ac.uk/ssc/resources/Docs/GuidelinesForPlanningEffectiveSurveys.pdf](http://www.reading.ac.uk/ssc/resources/Docs/GuidelinesForPlanningEffectiveSurveys.pdf)

Modern Methods of Analysis (2002), University of Reading, Statistical Services Centre, School of Mathematical, Physical and Computational Sciences, Open Educational Resources, online presentations, Πρόσβαση: 23-07-2016,  
<https://www.reading.ac.uk/ssc/resources/ModernMethodsOfAnalysis.pdf>

Informative Presentation of Tables, Graphs and Statistics (2000), University of Reading, Statistical Services Centre, School of Mathematical, Physical and Computational Sciences, Open Educational Resources, online presentations, Πρόσβαση: 23-07-2016,

[www.reading.ac.uk/ssc/resources/Docs/PresentationOfTablesGraphsAndStatistics.pdf](http://www.reading.ac.uk/ssc/resources/Docs/PresentationOfTablesGraphsAndStatistics.pdf)

Performance Management, US Office of Personnel Management, Reference materials, [www.opm.gov](http://www.opm.gov)

Performance management arrangements for the senior civil service 2012/13 (2012), Cabinet Office, HR Practitioner's Guide, [www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk)

Performance management arrangements for the senior civil service 2013/14 (2013), Cabinet Office, HR Practitioner's Guide, [www.civilservice.gov.uk](http://www.civilservice.gov.uk)

Scatter Diagrams, άρθρο στον ιστότοπο Real Statistics Using Excel, Πρόσβαση: 29-07-2016, <http://www.real-statistics.com/correlation/scatter-diagrams/>

Spearman's Rank Correlation, άρθρο στον ιστότοπο Real Statistics Using Excel, Πρόσβαση: 29-07-2016, <http://www.real-statistics.com/correlation/spearmans-rank-correlation/>

Spearman's Rank Correlation Hypothesis Testing, άρθρο στον ιστότοπο Real Statistics Using Excel, Πρόσβαση: 17-12-2016, <http://www.real-statistics.com/correlation/spearmans-rank-correlation/spearmans-rank-correlation-detailed/>