



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**Αξιολόγηση και οργανωσιακή αλλαγή στο δημόσιο τομέα – Οι
στάσεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με
το Νόμο 4369/2016**

**Evaluation and organizational change in the public sector –
Employees' attitudes to the evaluation system in accordance with
Law 4369/2016**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή: Νικόλαος Σερασκέρης
(Α.Μ.: ΔΜ1924)**

Επιβλέπων καθηγητής: Σάββας Μακρίδης

**Αθήνα
Μάιος 2023**

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Σερασκέρης Νικόλαος του Κωνσταντίνου, με αριθμό μητρώου ΔΜ1924 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Νικόλαος Σερασκέρης

Ευχαριστίες

Με το πέρας της παρούσας διπλωματικής εργασίας θέλω να ευχαριστήσω όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωσή της.

Ιδιαίτερος θέλω να ευχαριστήσω τον Διευθυντή του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών και όλους τους Διδάσκοντες του ΠΜΣ για τις πολύτιμες γνώσεις που μας μετέφεραν.

Επιπλέον θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή κύριο Σάββα Μακρίδη για την υποστήριξη και τη βοήθειά του κατά την εκπόνηση της εργασίας και το διοικητικό προσωπικό για την υποδειγματική στήριξη που παρείχε στο ΠΜΣ.

Θέλω να ευχαριστήσω πολύ όσους συμμετείχαν στην έρευνα για την πολύτιμη βοήθειά τους. Ευχαριστίες, στους συμφοιτητές μου για την ανταλλαγή απόψεων στα πλαίσια αναζήτησης γνώσης.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για τη στήριξή της κατά την εκπόνηση της εργασίας.

Πίνακας Συντομογραφιών

| | |
|----------|-----------------------------------|
| Ι.Δ.Α.Χ. | Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου |
| Ε.Ε.Α. | Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης |
| ΕΝ.Π.Ε. | Ένωση Περιφερειών Ελλάδας |
| Κ.Ε.Δ.Ε. | Κεντρική Ένωση Δήμων Ελλάδας |
| Ν.Δ.Μ. | Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ |
| Ν.Π.Δ.Δ. | Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου |
| Ο.Τ.Α. | Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης |
| Π.Ε.Δ. | Περιφερειακή Ένωση Δήμων |

Κατάλογος Πινάκων

| Πίνακας | Τίτλος | Σελίδα |
|---------|---|--------|
| 1 | Αξιολογούμενοι και Αξιολογητές | 28 |
| 2 | Διαφορές ανάμεσα στη δημόσια γραφειοκρατία και στο δημόσιο μάνατζμεντ | 51 |
| 3 | Πίνακας συχνότητων για το Φύλο του δείγματος | 56 |
| 4 | Πίνακας συχνότητων για την Ηλικία του δείγματος | 57 |
| 5 | Πίνακας συχνότητων για τα Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα του δείγματος | 58 |
| 6 | Πίνακας συχνότητων για το Επίπεδο σπουδών του δείγματος | 59 |
| 7 | Πίνακας συχνότητων για τη Θέση Ευθύνης του δείγματος | 60 |
| 8 | Πίνακας συχνότητων για την Οικογενειακή κατάσταση του δείγματος | 61 |

Κατάλογος Σχημάτων

| Σχήμα | Τίτλος | Σελίδα |
|-------|---|--------|
| 1 | Κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων | 29 |
| 2 | Κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων | 31 |
| 3 | Συμβουλευτική συνέντευξη (τρόπος αποστολής πρόσκλησης και ημερομηνία συνέντευξης) | 35 |
| 4 | Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin | 48 |
| 5 | Το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter | 50 |
| 6 | Αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ | 53 |

Κατάλογος Διαγραμμάτων

| Διάγραμμα | Τίτλος | Σελίδα |
|-----------|---|--------|
| 1 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Φύλο | 56 |
| 2 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Ηλικία | 57 |
| 3 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα | 58 |
| 4 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Επίπεδο σπουδών | 59 |
| 5 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Θέση ευθύνης | 60 |
| 6 | Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Οικογενειακή κατάσταση | 61 |
| 7 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 7 «Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016» | 62 |
| 8 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 8 «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό» | 63 |
| 9 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 9 | 63 |

| | | |
|----|---|----|
| | «Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου» | |
| 10 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 10 «Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο» | 64 |
| 11 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 11 «Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο» | 65 |
| 12 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 12 «Οι αξιολογητές Α΄ και Β΄ είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016» | 65 |
| 13 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 13 «Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου» | 66 |
| 14 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 14 «Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του» | 67 |
| 15 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 15 «Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσης του» | 68 |
| 16 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 16 «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου» | 68 |
| 17 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 17 «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική | 69 |

| | | |
|----|---|----|
| | μονάδα της υπηρεσίας» | |
| 18 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 18 «Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα, έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα» | 70 |
| 19 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 19 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο» | 71 |
| 20 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 20 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο» | 72 |
| 21 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 21 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο» | 72 |
| 22 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 22 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί» | 73 |
| 23 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 23 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου» | 74 |
| 24 | Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 24 «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί» | 75 |

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία ασχολείται με την αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων και με την οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μία προσέγγιση της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων γενικά.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναλυτική παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής στο Δημόσιο Τομέα και οι αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ.

Στο τέταρτο, στο πέμπτο και στο έκτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η πρωτογενής ποσοτική έρευνα που διενεργήθηκε με χρήση ερωτηματολογίου για τη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016, τα συμπεράσματα της και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση απόδοσης, δημόσιος τομέας, οργανωσιακή αλλαγή, συνέντευξη αξιολόγησης.

Abstract

This thesis deals with employee performance evaluation and organizational change in the Public Sector.

In the first chapter, an approach is made to the evaluation of the performance of employees in general.

The second chapter provides a detailed presentation of the employee performance evaluation system in accordance with Law 4369/2016.

The third chapter presents the concept of organizational change in the Public Sector and the values of the New Public Management.

The fourth, fifth and sixth chapters present the primary quantitative research conducted using a questionnaire to investigate employees' attitudes towards the evaluation system in accordance with Law 4369/2016, its conclusion and proposals for further research.

Keywords: performance evaluation, public sector, organizational change, evaluation interview.

Περιεχόμενα

| | |
|--|----|
| Πίνακας Συντομογραφιών..... | 4 |
| Κατάλογος Πινάκων | 4 |
| Κατάλογος Σχημάτων | 5 |
| Κατάλογος Διαγραμμάτων..... | 5 |
| Περίληψη..... | 8 |
| Abstract | 9 |
| Κεφάλαιο 1: Αξιολόγηση απόδοσης – Γενική προσέγγιση | 12 |
| 1.1 Εισαγωγή..... | 12 |
| 1.2 Αρχές αξιολόγησης..... | 13 |
| 1.3 Μέθοδοι αξιολόγησης..... | 14 |
| 1.3.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης | 15 |
| 1.3.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης..... | 16 |
| 1.4 Αξιολογητές της απόδοσης | 19 |
| 1.5 Σφάλματα αξιολόγησης..... | 21 |
| 1.6 Συνέντευξη αξιολόγησης..... | 24 |
| 1.7 Γνωστοποίηση αξιολογήσεων..... | 24 |
| Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με το Ν. 4369/2016 | 26 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 26 |
| 2.2 Σε ποιους εφαρμόζεται | 26 |
| 2.3 Αξιολογητές..... | 27 |
| 2.4 Κριτήρια αξιολόγησης – Βαθμολογία | 29 |
| 2.4.1 Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων | 29 |
| 2.4.2 Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων | 31 |
| 2.4.3 Βαθμολογία αξιολογούμενων | 33 |
| 2.5 Αξιολόγηση προϊσταμένων από τους υφισταμένους | 34 |
| 2.6 Συμβουλευτική συνέντευξη | 35 |
| 2.7 Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης | 36 |
| 2.8 Ενστάσεις και παραπομπή στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ) | 37 |
| 2.9 Στοιχοθεσία | 39 |
| 2.10 Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος..... | 39 |

| | |
|---|----|
| Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα | 41 |
| 3.1 Εισαγωγή | 41 |
| 3.2 Τύποι αλλαγής..... | 42 |
| 3.3 Φορείς αλλαγής..... | 43 |
| 3.4 Λόγοι αποτυχίας της αλλαγής..... | 44 |
| 3.5 Αντίδραση στην αλλαγή και τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή.. | 45 |
| 3.6 Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής..... | 47 |
| 3.6.1 Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin..... | 47 |
| 3.6.2 Το μοντέλο των οκτώ βημάτων του Kotter | 49 |
| 3.7 Η αναγκαιότητα αλλαγής στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα..... | 50 |
| 3.7.1 Γραφειοκρατία vs Δημόσιο Μάνατζμεντ | 51 |
| 3.7.2 Αξίες του Νέου Δημόσιου Management..... | 52 |
| Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας..... | 54 |
| 4.1 Εισαγωγή | 54 |
| 4.2 Διαδικασία της έρευνας | 54 |
| 4.3 Ερευνητικά ερωτήματα | 55 |
| 4.4 Επεξεργασία δεδομένων | 55 |
| Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας..... | 56 |
| 5.1 Περιγραφική στατιστική..... | 56 |
| 5.2 Έλεγχος υποθέσεων | 76 |
| Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Προτάσεις | 80 |
| Βιβλιογραφία - Πηγές..... | 82 |
| Παραρτήματα | 83 |
| I. Ερωτηματολόγιο..... | 83 |
| II. Στατιστικοί έλεγχοι..... | 87 |

Κεφάλαιο 1: Αξιολόγηση απόδοσης – Γενική προσέγγιση

1.1 Εισαγωγή

Η σημασία της λέξης «αξιολόγηση» είναι η εκτίμηση της απόδοσης ή της αξίας (κάποιου) με συγκεκριμένα κριτήρια.

Αν θελήσουμε να ορίσουμε την αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου αυτή είναι η διαδικασία σύμφωνα με την οποία αποτιμάται το πόσο καλά ή όχι ο κάθε εργαζόμενος κάνει το έργο του σύμφωνα πάντα με κριτήρια που έχουν προκαθορισθεί. Η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένου (employee appraisal) στη βιβλιογραφία συχνά αναφέρεται και ως αξιολόγηση απόδοσης (performance evaluation), εκτίμηση εργαζομένου (employee evaluation), εκτίμηση απόδοσης (performance appraisal), ανασκόπηση απόδοσης (performance review), ετήσια ανασκόπηση (annual review)¹.

Τα δεδομένα και οι πληροφορίες που συλλέγονται από την αξιολόγηση απόδοσης χρησιμοποιούνται κυρίως :

- για να ληφθούν αποφάσεις για μετακινήσεις και προαγωγές
- για να καθορισθούν αυξήσεις μισθών ή επιπρόσθετων παροχών
- για να εντοπιστούν ανάγκες εκπαίδευσης
- για να σχεδιαστούν προγράμματα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού
- για να πληροφορηθούν οι εργαζόμενοι για τα δυνατά και για τα αδύνατά τους σημεία
- για να γίνουν οργανωσιακές αλλαγές στον οργανισμό.

¹ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2016, σ. 418

1.2 Αρχές αξιολόγησης

Στην ενότητα αυτήν θα αναφερθούμε στις αρχές που θα πρέπει να ικανοποιούνται για την εφαρμογή της αξιολόγησης απόδοσης (πριν ξεκινήσει, κατά τη διάρκειά της και μετά την ολοκλήρωσή της)².

(Α) Ταίριασμα περιγραφών θέσεων εργασίας και επιδιωκόμενων στόχων.

Για κάθε θέση εργασίας του οργανισμού θα πρέπει να περιγράφονται αναλυτικά τόσο τα καθήκοντα όσο και οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες που χρειάζονται για την επιτυχή εκτέλεση της εργασίας. Αυτά είναι άλλωστε και τα στοιχεία στα οποία θα γίνει η αξιολόγηση του εργαζομένου.

(Β) Εκπαίδευση όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση.

Για να μπορέσει να θεωρηθεί όσο περισσότερο επιτυχημένη γίνεται η αξιολόγηση θα πρέπει τόσο οι αξιολογούμενοι όσο και οι αξιολογητές να εκπαιδευθούν για την αναγκαιότητα της αξιολόγησης, για το πως θα γίνει και για το πως θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματά της. Αυτό βοηθά στην αποδοχή της αξιολόγησης από τους αξιολογούμενους, καθώς και στον περιορισμό των σφαλμάτων αξιολόγησης από τους αξιολογητές.

(Γ) Μέτρηση της συμπεριφοράς και των ποσοτικών αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου ενδείκνυται να αποτιμά και τα αποτελέσματά της εργασίας του καθώς και το πως πετυχαίνει αυτά τα αποτελέσματά, δηλαδή τη συμπεριφορά του.

(Δ) Μέτρηση της απόδοσης σε ατομικό επίπεδο και σε ομαδικό.

Για τον εργαζόμενο η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει εκτός από ατομικό επίπεδο να γίνεται και σε ομαδικό επίπεδο ώστε να αποτιμά πόσο καλά ή όχι μπορεί να λειτουργεί στα πλαίσια της ομάδας και να συνεργάζεται επιτυχώς.

² Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2018, σ. 290

(Ε) Συνέντευξη αξιολόγησης

Πολύ σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης έχει η συνέντευξη αξιολόγησης. Η ενημέρωση του αξιολογούμενου για τα δυνατά του σημεία καθώς και για τα σημεία του που επιδέχονται βελτίωσης είναι πολύ σημαντική για την βελτίωση της απόδοσής του. Επίσης σημαντική είναι και η παρότρυνση του αξιολογούμενου να διατηρήσει (αν είναι δυνατόν ίσως και βελτιώνοντας τα) στο μέλλον τα δυνατά του στοιχεία καθώς έχει φανεί ότι συνήθως οδηγεί στην καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας και σε θετικότερο κλίμα μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή.

(ΣΤ) Παροχή επιβραβεύσεων.

Η επιβράβευση κάποιου για ότι σημαντικό πέτυχε τις περισσότερες φορές μόνο θετικά λειτουργεί σε αυτόν. Έτσι και στο χώρο εργασίας οι εργαζόμενοι περιμένουν την επιβράβευση τους για τα αποτελέσματά της εργασίας τους. Μπορούν να επιβραβευθούν ή με υλικό τρόπο π.χ. οικονομική προαγωγή ή με άυλο τρόπο π.χ. υπάλληλος του μήνα ή μια θέση στο parking του οργανισμού. Έχει σημασία αυτή η επιβράβευση να θεωρείται αξιολογία για τον αξιολογούμενο ώστε να καταβάλει προσπάθεια για να την κερδίσει.

1.3 Μέθοδοι αξιολόγησης

Οι δύο κύριες κατηγορίες των μεθόδων αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι οι αντικειμενικές μέθοδοι και οι υποκειμενικές μέθοδοι. Οι αντικειμενικές μέθοδοι λαμβάνουν υπόψιν τους τα αποτελέσματά και εφαρμόζονται περισσότερο σε εργαζόμενους στην παραγωγή. Οι υποκειμενικές μέθοδοι χρησιμοποιούνται συνήθως για να εκτιμήσουν τάσεις, συμπεριφορές ή αποτελέσματα. Ένα σύστημα αξιολόγησης θεωρείται περισσότερο ολοκληρωμένο αν καταφέρνει να συνδυάζει τη χρήση τόσο αντικειμενικών όσο και υποκειμενικών κριτηρίων³.

³ Ντάνος Α., Σαμαντά Ε., Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2015, σ. 192

1.3.1 Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Στις μεθόδους αυτές εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων σε αριθμούς όπως π.χ. ο όγκος της παραγωγής που πετυχαίνει ο εργαζόμενος. Στη ουσία η αριθμητική ένδειξη φανερώνει ποσό γρηγορά και πόσο αποτελεσματικά καταφέρνει ο εργαζόμενος να κάνει το έργο του.

1. Μέθοδος μέτρησης παραγωγής

Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση εργαζομένων των οποίων η απόδοση μπορεί να ποσοτικοποιηθεί και να αποτιμηθεί με βάση τον αριθμό των έτοιμων προϊόντων που έχουν παραχθεί από τον εργαζόμενο, δεδομένου ότι ο εργαζόμενος είναι ο σημαντικότερος υπεύθυνος για τις παραγόμενες ποσότητες.

Προβλήματα εφαρμογής αυτής της μεθόδου αποτελούν η έλλειψη πρώτων υλών, και τα προβλήματα λειτουργίας των μηχανημάτων καθώς τότε παρατηρείται «μειωμένη» απόδοση του εργαζόμενου.

2. Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες

Με τη μέθοδο αυτήν καταγράφεται η αξία των συνολικών πωλήσεων που πέτυχε ο αξιολογούμενος σε συγκεκριμένο χρόνο. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται για τους εργαζόμενους στο χώρο των πωλήσεων.

Προβλήματα εφαρμογής αυτής της μεθόδου προκύπτουν όταν αξιολογούνται περιοδεύοντες πωλητές που εργάζονται σε περιοχές οι οποίες δεν έχουν την ίδια πυκνότητα κατοίκησης.

3. Μέτρηση προσωπικών στοιχείων του εργαζόμενου

Καταμετρώνται διάφορα στοιχεία του εργαζόμενου όπως π.χ. πόσες φορές έφτασε αργοπορημένος στην εργασίας του, πόσες φορές απουσίασε από την εργασία του, πόσες πειθαρχικές πράξεις και ποινές έχει δεχθεί κλπ. Αξίζει να αναφερθεί ότι με αυτόν τον τρόπο δεν προκύπτουν πάντοτε ασφαλή συμπεράσματα διότι πχ κάποιος υπάλληλος μπορεί να καθυστέρησε στην εργασία του διότι κάτι εκτάκτως προέκυψε όπως μια ξαφνική βλάβη του αυτοκινήτου του και χωρίς απαραίτητα αυτό να σημαίνει ότι έχει χαμηλή απόδοση στη δουλειά του. Αντιλαμβανόμαστε λοιπόν ότι

αυτή η μέθοδος καλό είναι να χρησιμοποιείται σε συνδυασμό και με κάποια άλλη μέθοδο αξιολόγησης για την εξαγωγή ασφαλέστερων συμπερασμάτων⁴

4. Μετρήσεις αποτελεσματικότητας

Αξιολογούνται οι εργαζόμενοι για την εργασία τους σε ελεγχόμενες συνθήκες. Αυτή η μέθοδος συχνά εφαρμόζεται στους εργαζόμενους σε τηλεφωνικό κέντρο παροχής τεχνικής υποστήριξης για υπηρεσίες, καθώς δέχονται συγκεκριμένα διαβαθμισμένης δυσκολίας τηλεφωνήματα ώστε να αξιολογηθούν για τις γνώσεις τους, την ταχύτητά τους και το κατά πόσο δίνουν εύστοχες απαντήσεις.

1.3.2 Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης

Οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης στην ουσία χρησιμοποιούν την ανθρώπινη κρίση για την αξιολόγηση των εργαζομένων. Στις μεθόδους αυτές εκτιμάται η απόδοση των εργαζομένων όταν αυτοί δεν παράγουν κάποιο μετρήσιμο προϊόν.

A. Συγκριτικές μέθοδοι

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις μεθόδους αυτές πραγματοποιείται σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους κατατάσσοντάς τους από τον καλύτερο προς τον χειρότερο

1. Κατάταξη (Ranking)

Η απλούστερη μέθοδος κατάταξης είναι αυτή στην οποία ο αξιολογητής κατατάσσει τους αξιολογούμενους με βάση τη βαθμολογία τους σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κ.ο.κ..

Μία παραλλαγή της μεθόδου αυτής είναι η εναλλακτική κατάταξη (alternation ranking) στην οποία ο αξιολογητής αρχικά κατατάσσει τον καλύτερο όλων και τον χειρότερο όλων. Στη συνέχεια τον δεύτερο καλύτερο αξιολογούμενο και τον δεύτερο χειρότερο αξιολογούμενο κ.ο.κ..

⁴ Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2016, σ. 440

2. Κατάταξη σε ζευγάρια

Αν N είναι το πλήθος των εργαζομένων που αξιολογούνται, τότε σχηματίζουμε $N*(N-1)/2$ δυνατά ζευγάρια εργαζομένων. Σε κάθε ζευγάρι που σχηματίσαμε επιλέγουμε τον καλύτερο εργαζόμενο. Αυτός ο εργαζόμενος που επιλέχθηκε τις περισσότερες φορές ως ο καλύτερος κατατάσσεται πρώτος στην τελική κατάταξη και ομοίως συνεχίζουμε τη συμπλήρωση της λίστα μας.

3. Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής (Forced Choice)

Με τη μέθοδο της επιβεβλημένης επιλογής οι αξιολογούμενοι κατατάσσονται υποχρεωτικά από τον αξιολογητή σε συγκεκριμένη κατηγορία-ζώνη απόδοσης π.χ. μόνο το 10% των αξιολογούμενων στην πρώτη κατηγορία απόδοσης, το 20% των αξιολογούμενων στη δεύτερη κατηγορία απόδοσης, το 50% των αξιολογούμενων στην τρίτη κατηγορία απόδοσης, και το 20% των εργαζομένων στην τέταρτη κατηγορία απόδοσης⁵

B. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα πρότυπα απόδοσης (Performance Standards)

Σε αυτήν την κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης, η αξιολόγηση του εργαζόμενου γίνεται πάνω σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης, πράγμα το οποίο βοηθά και για σύγκριση αποτελεσμάτων μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα.

1. Γραφικές κλίμακες κατάταξης (Graphic Rating Scales)

Αξιολογείται ο αξιολογούμενος για διάφορες πτυχές της απόδοσής του με τη χρήση γραφικών κλιμάκων και με συγκεκριμένο εύρος απόδοσης (πχ ικανοποιητικός πολύ καλός) για καθένα από αυτά. Εξαρχής καθορίζονται πολύ προσεκτικά οι τομείς όπως: η γνώση του αντικειμένου, η ποιότητα της εργασίας, η ικανότητα ηγεσίας. Στην κλίμακα μπορεί να αντιστοιχιστεί και αριθμητική βαθμολογία ώστε αθροίζοντας τους επιμέρους βαθμούς να προκύπτει η τελική βαθμολογία του αξιολογούμενου. Αν χρειάζεται μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε και συντελεστές στάθμισης για κάθε επιμέρους τομέα αξιολόγησης.

⁵ Noe R., Hollenbeck J., Gerhart, B., Wright P., Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2019, σ. 389

2. Σταθμισμένος κατάλογος (Weighted Checklist)

Αρχικά το Τμήμα Προσωπικού συντάσσει μια λίστα με διάφορα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς σχετικά με την εργασία του αξιολογούμενου. Για καθένα από τα χαρακτηριστικά αυτά πρέπει ο αξιολογητής προϊστάμενος να απαντήσει με ΝΑΙ ή ΟΧΙ (χωρίς να γνωρίζει τους συντελεστές βαρύτητας που έχουν τεθεί). Στη συνέχεια το Τμήμα Προσωπικού υπολογίζοντας το συντελεστή βαρύτητας κάθε χαρακτηριστικού εξάγει το τελικό αποτέλεσμα που αφορά την απόδοση του αξιολογούμενου.

3. Κρίσιμα περιστατικά (Critical Incident)

Σε όλη τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης ο αξιολογητής σημειώνει σε ένα σημειωματάριο για κάθε αξιολογούμενο χωριστά κρίσιμα περιστατικά θετικά ή αρνητικά τα οποία είναι προσδιοριστικά της απόδοσης και της συμπεριφοράς του αξιολογούμενου. Μπορούν να αποδειχθούν ιδιαίτερα χρήσιμα ως μέσο στήριξης των υπόλοιπων μεθόδων αξιολόγησης.

4. Κλίμακες αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία (Behaviourally Anchored Rating Scales -B.A.R.S.- και Behavioural Observation Scales -B.OB.S.)

Εδώ δίνεται μεγαλύτερη βαρύτητα στις λεπτομέρειες τις σχετικές με τη συμπεριφορά των αξιολογούμενων. Χρησιμοποιούνται διάφορα παραδείγματα συμπεριφοράς και ο αξιολογητής πρέπει να επιλέξει το συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης που αντιστοιχεί σε κάθε εργαζόμενο. Είναι αρκετά χρονοβόρα μέθοδος διότι απαιτεί τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων και την ομαλή συνεργασία τους. Επιπλέον είναι σε μεγάλο βαθμό αποδεκτή από τους αξιολογούμενους διότι συμμετέχουν στη διαμόρφωσή της και αποδίδει με σχετική αντικειμενικότητα το πως συμπεριφέρεται ο εργαζόμενος στην εργασία του.

5. Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)

Σε κάποιους οργανισμούς συμμετέχουν στην αξιολόγηση και εργασιακοί ψυχολόγοι. Επικεντρώνονται περισσότερο στις μελλοντικές δυνατότητες των εργαζομένων και όχι στην προηγούμενη απόδοσή τους. Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με προσωπικές συνεντεύξεις, ψυχολογικά tests και συζητήσεις με τους προϊσταμένους.

6. Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)

Τα κέντρα αξιολόγησης χρησιμοποιούνται από αρκετούς οργανισμούς για την αξιολόγηση ανωτέρων στελεχών. Η αξιολόγηση γίνεται μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχομετρικών tests. Επίσης χρησιμοποιούνται και επιχειρηματικά παιχνίδια (business games) ώστε να έρθουν αντιμέτωποι με κάποια σενάρια που θα συναντήσουν στην εργασία τους και για να αξιολογηθούν στον τρόπο αντιμετώπισης αυτών των καταστάσεων.

1.4 Αξιολογητές της απόδοσης

Στην ενότητα αυτή θα ασχοληθούμε με την παρουσίαση αυτών οι οποίοι αξιολογούν τους εργαζομένους. Είναι σημαντικό να έχουμε ορίσει εξ αρχής ποιοι θα είναι οι αξιολογητές. Μπορούν να είναι οι προϊστάμενοι, ο ίδιος ο αργαζόμενος, οι υφιστάμενοι, οι συνάδελφοι και οι πελάτες.

1. Οι προϊστάμενοι

Η πιο συνηθισμένη περίπτωση αξιολογητή του εργαζομένου είναι ο άμεσα προϊστάμενός του. Αυτό δικαιολογείται διότι έχει καθημερινή επαφή μαζί του και θεωρείται κατάλληλος για να έχει άποψη για τη συμπεριφορά του στην εργασία του καθώς και για την απόδοσή του. Συνήθως η αξιολόγηση που ο άμεσος προϊστάμενος υποβάλλει υπόκειται σε έλεγχο και έγκριση από τον ανώτερο προϊστάμενό του. Αυτό συμβαίνει για να ελαχιστοποιηθούν οι περιπτώσεις αδικίας του εργαζομένου (εξαιτίας ίσως προσωπικών λόγων) ή πολύ ευνοϊκής αξιολόγησής του από τον άμεσα προϊστάμενό του⁶. Συνήθως ελέγχει τη βαθμολογία του άμεσα προϊσταμένου και σημειώνει τη δική του βαθμολογία σε διαφορετικό πεδίο (του δεύτερου αξιολογητή).

2. Ο εργαζόμενος (αυτοαξιολόγηση)

Αν και συνήθως η αξιολόγηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο δεν χρησιμοποιείται ως μοναδική πηγή πληροφόρησης για την απόδοση, είναι πάντα

⁶ Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2018, σ. 296

πολύτιμη. Ο αξιολογούμενος έχει λεπτομερή εικόνα της εργασίας του , των δυνατών του και των αδύνατων του σημείων. Συνήθως οι αξιολογούμενοι δείχνουν ενδιαφέρον στο να αυτοαξιολογηθούν. Πάντως συχνά παρατηρείται οι αυτοαξιολογήσεις να είναι επιεικέστερες συγκρινόμενες με αξιολογήσεις από άλλους αξιολογητές.

3. Οι υφιστάμενοι

Πολύτιμη πηγή πληροφοριών είναι η αξιολόγηση από τους υφισταμένους. Κάθε υφιστάμενος γνωρίζει τις δυνατότητες του προϊστάμενου του στον προγραμματισμό, στην ηγεσία και τις δεξιότητες του στις διαπροσωπικές σχέσεις. Δεν δέχονται θετικά όλοι οι προϊστάμενοι την αξιολόγηση τους από τους υφισταμένους τους . Για να εξασφαλιστεί ότι οι υφιστάμενοι θα εκφραστούν ελεύθερα στην αξιολόγησή τους έχει πολύ μεγάλη σημασία ότι θα πρέπει οι αξιολογήσεις να είναι ανώνυμες και τουλάχιστον από τρεις υφισταμένους.

4. Οι συνάδελφοι

Κάποιες φορές το ρόλο του αξιολογητή του εργαζόμενου αναλαμβάνουν οι συνάδελφοί του. Γίνεται σε περιπτώσεις που ο προϊστάμενος δεν έχει καθημερινή επαφή με τον αξιολογούμενο όπως π.χ. γίνεται σε μια ομάδα εξωτερικών πωλητών την οποία όμως έχουν οι συνάδελφοι του από την ίδια ομάδα και γνωρίζουν καλύτερα τη συμπεριφορά του στην εργασία του. Η αξιολόγηση από συναδέλφους ενδείκνυται για τους αξιολογούμενους που λειτουργούν συνεργαζόμενοι σε ομάδες και συνήθως βοηθά στη συνοχή και στη βιωσιμότητα της ομάδας.

5. Οι πελάτες

Σημαντική πηγή πληροφόρησης στη διαδικασία της αξιολόγησης αποτελούν οι πελάτες. Εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που ασχολούνται με παροχή υπηρεσιών, εξυπηρέτηση πελατών κτλ.

Εκτός από τους εξωτερικούς πελάτες της επιχείρησης, υπάρχουν και οι εσωτερικοί πελάτες οι οποίοι είναι συνάδελφοι από άλλα τμήματα που λαμβάνουν

αυτές τις υπηρεσίες (π.χ. οι υπάλληλοι του Τμήματος Διοικητικής Υποστήριξης που λαμβάνουν τηλεφωνική τεχνική υποστήριξη ή δια ζώσης από τους υπαλλήλους του Τμήματος Μηχανογράφησης και Υποστήριξης Πληροφοριακών Συστημάτων).

Καταλήγοντας, αυτό που έχει σημασία να αναφερθεί είναι ότι ανάλογα με την κάθε εργασία επιλέγουμε την κατάλληλη πηγή πληροφόρησης για την αξιολόγηση της απόδοσης. Μία καινούρια σχετικά ιδέα για την αξιολόγηση που χρησιμοποιείται από αρκετές επιχειρήσεις είναι η **αξιολόγηση 360 μοιρών**. Συγκεκριμένα αποτελεί μία νέα μέθοδος αξιολόγησης οι οποία συνδυάζει στοιχεία από όλες τις μεθόδους που αναφέραμε στην ενότητα 1.3 *Μέθοδοι αξιολόγησης*. Στην αξιολόγηση 360 μοιρών πληροφορίες συλλέγονται από τους προϊσταμένους, τους ίδιους τους εργαζομένους, τους υφισταμένους, τους συναδέλφους και από τους πελάτες. Δίνει περισσότερο ολοκληρωμένη εικόνα της απόδοσης και της εργασιακής συμπεριφοράς του εργαζομένου και απαιτεί σε σχέση με τις άλλες μεθόδους αξιολόγησης περισσότερο χρόνο ώστε να εφαρμοστεί.

1.5 Σφάλματα αξιολόγησης

Κατά την αξιολόγηση οι αξιολογητές μέσα στα πλαίσια του ανθρώπινου λάθους κάνουν κάποια σφάλματα άλλοτε συνειδητά και άλλοτε ασυνείδητα.

1. Συνειδητά σφάλματα

Ο αξιολογητής αξιολογεί με πλήρη συνείδηση την απόδοση του εργαζομένου υψηλότερα ή χαμηλότερα από ότι αξίζει για δικούς του προσωπικούς λόγους.

Υψηλότερη βαθμολογία καταγράφεται κυρίως:

- για να μη δημιουργηθούν προστριβές με τον υφιστάμενο του
- για να μη χάσει τη χρηματική επιβράβευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος
- για να μην εξωτερικεύσει πρόβλημα του Τμήματος του
- για να επιβραβεύσει για την προσπάθεια βελτίωσης της απόδοσής του τον υπάλληλο, ασχέτως αν δεν ήταν ιδιαίτερα υψηλή.

Χαμηλότερη βαθμολογία καταγράφεται κυρίως:

- για να υποχρεώσει τον υφιστάμενο σε μεγαλύτερη προσπάθεια για βελτίωση της απόδοσής του
- για να τιμωρήσει τον υφιστάμενο για τη χαμηλή του προσπάθεια
- για να διατηρήσει σε χαμηλό επίπεδο το ύψος των επιδομάτων.

2. Ασυνείδητα σφάλματα

Ο αξιολογητής κάνει σφάλματα στην αξιολόγηση του χωρίς να έχει πλήρη συνείδηση για αυτά του τα σφάλματα⁷. Τα κυριότερα από τα ασυνείδητα σφάλματα είναι τα εξής:

- Φαινόμενο φωτοστέφανου

Ο αξιολογητής επηρεάζεται στη βαθμολογία του από ένα συγκεκριμένο χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου θετικό ή αρνητικό, δίνοντας τεράστια βαρύτητα σε αυτό και τον βαθμολογεί αντίστοιχα θετικά ή αρνητικά και για όλα τα άλλα χαρακτηριστικά του.

- Σφάλμα κεντρικής τάσης

Ο αξιολογητής επιλέγει να βαθμολογεί σε μία περιοχή γύρω από το κέντρο της βαθμολογικής κλίμακας. Με αυτόν τον τρόπο εμφανίζονται όλοι οι υπάλληλοι ως επαρκείς κι επιπλέον δεν χρειάζεται να τεκμηριωθεί μια πολύ χαμηλή ή πολύ υψηλή βαθμολογία του αξιολογητή.

- Σφάλμα επιείκειας ή αυστηρότητας

Οι αξιολογητές στην καθημερινή τους ζωή δεν είναι όλοι το ίδιο επιεικείς ή το ίδιο αυστηροί. Αυτή η υποκειμενικότητα του χαρακτήρα τους και του συστήματος αξιών τους εμφανίζεται και όταν πρέπει να αξιολογήσουν έναν εργαζόμενο. Οπότε κάποιοι αξιολογητές δίνουν μεγαλύτερη βαθμολογία στους υφισταμένους τους από ότι πραγματικά αξίζουν. Ενώ κάποιοι άλλοι αξιολογητές δίνουν μικρότερη βαθμολογία στους υφισταμένους τους από ότι πραγματικά αξίζουν. Οπότε

⁷ Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις, εκδ. Προπομπός, Αθήνα 2019, σ. 269

δημιουργείται πρόβλημα αδικίας όταν αξιολογούμενοι παρόμοιων αποδόσεων κρίνονται από αξιολογητές με διαφορετικό σύστημα αξιών.

- Προσωπικές προκαταλήψεις - Στερεότυπα

Κάποιοι αξιολογητές επηρεαζόμενοι από προσωπικές προκαταλήψεις καλούνται να αξιολογήσουν κάποιους που ανήκουν σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων όπως π.χ. αλλοδαπούς, γυναίκες, μουσουλμάνους, φοιτητές κλπ. Λόγω των προκαταλήψεων τους δεν είναι αντικειμενικοί κριτές και η βαθμολογία τους απέχει αρκετά από την αντικειμενικά ορθή βαθμολογία που αξίζουν οι αξιολογούμενοι.

- Σφάλματα που οφείλονται στη χρονική περίοδο αξιολόγησης

Όταν η περίοδος αξιολόγησης είναι ένα έτος ή και μεγαλύτερο διάστημα παρατηρείται κάποιες φορές ο αξιολογητής να κρίνει τον αξιολογούμενο βάσει της τελευταίας πρόσφατης περιόδου (αν δεν έχει καταγράψει σε διάφορα διαστήματα του έτους χαρακτηριστικά του αξιολογούμενου). Το σφάλμα αξιολόγησης συμβαίνει διότι κάποιοι εργαζόμενοι την περίοδο που βρίσκεται κοντά στην αξιολόγηση τους αποδίδουν καλύτερα, με αποτέλεσμα η εικόνα της απόδοσής τους για αυτό το διάστημα να μην είναι αντιπροσωπευτική και για όλη την περίοδο της αξιολόγησής τους.

- Κοινά χαρακτηριστικά – ομοιότητα

Το συγκεκριμένο σφάλμα αξιολόγησης συμβαίνει όταν ο αξιολογητής κρίνει επιεικέστερα και τελικά βαθμολογεί υψηλότερα από ότι πραγματικά αξίζουν εργαζομένους, με τους οποίους έχουν κοινά χαρακτηριστικά όπως π.χ. κλάδο σπουδών, πολιτικές πεποιθήσεις, καταγωγή, οικογενειακή κατάσταση, κλπ.

- Εντυπωσιασμός

Κάποιες φορές συμβαίνει ο αξιολογούμενος να χειρίζεται πολύ καλά την εργασιακή σχέση (π.χ. με το πολύ υψηλό θεωρητικό του υπόβαθρο) με τον αξιολογητή του, με αποτέλεσμα ο αξιολογητής να εντυπωσιάζεται και να υποκύπτει στο σφάλμα της πολύ υψηλότερης βαθμολογίας αξιολόγησης του εργαζομένου σε σχέση με αυτήν που πραγματικά αξίζει.

1.6 Συνέντευξη αξιολόγησης

Η συνέντευξη αξιολόγησης αποτελεί βασικό κομμάτι της μεθόδου αξιολόγησης και πραγματοποιείται στο τέλος του έτους μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου.

Οι αξιολογούμενοι συχνά αισθάνονται απρόθυμοι να συμμετέχουν στη συνέντευξη και καθόλου σίγουροι για τα αποτελέσματά της. Για τους αξιολογητές από την άλλη είναι δύσκολο κάποιες φορές να χειριστούν εργαζομένους απαιτητικούς που επιθυμούν την επαγγελματική τους εξέλιξη και την προαγωγή τους. Για τους αξιολογητές απαιτείται επιπλέον πολύ καλή προετοιμασία ώστε να είναι σε θέση να αιτιολογήσουν χαμηλή βαθμολογία του αξιολογούμενου.

Για την επιτυχή έκβαση της συνέντευξης αξιολόγησης, προτείνεται ο αξιολογητής:

- να δημιουργήσει εγκάρδιο κλίμα, τονίζοντας τα δυνατά σημεία του αξιολογούμενου
- να είναι σαφής και κατανοητός στα όσα αναφέρει
- να αποφύγει χαρακτηρισμούς για τον ίδιο τον εργαζόμενο, αλλά να μιλήσει για τις πράξεις του εργαζόμενου
- να ακούσει τη γνώμη του εργαζόμενου
- στο τέλος να συνοψίσει όσα συζητήθηκαν

και ο αξιολογούμενος:

- να ακούσει προσεκτικά όσα πληροφορείται για την απόδοσή του από τον αξιολογητή χωρίς να τον διακόπτει
- όταν του ζητηθεί να αιτιολογήσει την κάπως χαμηλή απόδοσή του, σε ήρεμο κλίμα να επιχειρηματολογήσει, αναφέροντας τυχόν επιμορφώσεις αν πιστεύει ότι χρειάζεται.

1.7 Γνωστοποίηση αξιολογήσεων

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας αξιολόγησης των εργαζομένων του οργανισμού το επόμενο βήμα είναι η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων σε σχετικά

σύντομο χρονικό διάστημα να παρέχει ανατροφοδότηση σε κάθε αξιολογούμενο, γνωστοποιώντας του την αξιολόγηση της απόδοσής του.

Κεφάλαιο 2: Αξιολόγηση απόδοσης σύμφωνα με το Ν. 4369/2016

2.1 Εισαγωγή

Στο Δημόσιο Τομέα σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016⁸ (Τεύχος Α' /ΦΕΚ 33/2016) ξεκίνησε να εφαρμόζεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων. Αυτό το σύστημα αξιολόγησης ως κύριο σκοπό έχει τη βελτίωση της ατομικής επίδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων στοχεύοντας στην αποτελεσματική λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Είναι ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης «360 μοιρών», το οποίο εφαρμόζεται σε ετήσια βάση.

Αυτό το σύστημα αξιολόγησης στοχεύει στη βελτίωση των υπαλλήλων, στην αμφίδρομη σχέση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, στην ενίσχυση της παρακίνησής τους, στην ποιοτική αναβάθμιση γενικότερα του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και στην εξασφάλιση ποιοτικότερων υπηρεσιών για τους πολίτες και για τις επιχειρήσεις.

2.2 Σε ποιους εφαρμόζεται

Το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016 εφαρμόζεται για τους τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και για τους ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (Ι.Δ.Α.Χ.) υπαλλήλους:

- του Δημοσίου,
- των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) α' και β' βαθμού,
- των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.),
- των Ανεξάρτητων Αρχών, της επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων,

⁸ Ν. 4369/2016, ΦΕΚ 33 / 27.02.2016/τ. Α'

- των Περιφερειακών Ενώσεων Δήμων (Π.Ε.Δ.), της Κεντρικής Ένωσης Δήμων Ελλάδος (Κ.Ε.Δ.Ε.) και της Ένωσης Περιφερειών Ελλάδος (ΕΝ.Π.Ε.),
- των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

Σε αυτό το σύστημα αξιολόγησης δεν εντάσσονται:

- οι εκπαιδευτικοί της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης και οι εκπαιδευτικοί της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- οι θρησκευτικοί λειτουργοί των νομικών προσώπων της Ανατολικής Ορθοδόξου Εκκλησίας του Χριστού και των λοιπών εκκλησιών, δογμάτων και κατά το άρθρο 13 του Συντάγματος γνωστών θρησκειών, οι οποίοι επιβαρύνουν τον Κρατικό Προϋπολογισμό,
- οι υπάλληλοι και λειτουργοί που υπάγονται στο πεδίο εφαρμογής των διατάξεων του Μέρους Β΄ του ν. 3205/2003 (Α΄ 297) (Ειδικά Μισθολόγια: Δικαστικοί Λειτουργοί, κύριο προσωπικό Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, κλπ.).

2.3 Αξιολογητές

Στο σύστημα αξιολόγησης το σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 οι αξιολογητές για τους υπαλλήλους και για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους - ως Α΄ αξιολογητής και ως Β΄ αξιολογητής - σύμφωνα με τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης. Αναφέρεται ότι όπου δεν υπάρχει δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος, την αξιολόγηση διενεργεί αποκλειστικά ο ένας ιεραρχικά προϊστάμενος.

Ποιοι αναλαμβάνουν σε κάθε περίπτωση ρόλο απεικονίζεται παρακάτω στον Πίνακα 1.

| Αξιολογούμενοι | Α΄ Αξιολογητής | Β΄ Αξιολογητής |
|---|---|---|
| Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Τμήμα | Προϊστάμενος Τμήματος | Προϊστάμενος Διεύθυνσης |
| Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Διεύθυνση | Προϊστάμενος Διεύθυνσης | Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης |
| Υπάλληλοι τοποθετημένοι σε Γενική Διεύθυνση | Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης | - |
| Προϊστάμενοι διευθύνσεων, αυτοτελών Τμημάτων ή αυτοτελών Γραφείων καθώς και οι υπάλληλοι των ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, που υπάγονται απευθείας σε Δήμαρχο ή Περιφερειάρχη | Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης ή Δήμαρχος (αν πρόκειται για ΟΤΑ α΄ βαθμού) ή Περιφερειάρχη (αν πρόκειται για ΟΤΑ β΄ βαθμού) | - |
| Υπάλληλοι που υπηρετούν σε Γραφείο Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού | Διευθυντής του Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού και αν δεν υπάρχει, τότε ο Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός | - |
| Διευθυντής του Γραφείου Υπουργού, Αναπληρωτή Υπουργού ή Υφυπουργού | Υπουργός, Αναπληρωτής Υπουργός ή Υφυπουργός | - |
| Αποσπασμένοι υπάλληλοι σε άλλη υπηρεσία | Ο πρώτος ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης | Ο δεύτερος ιεραρχικά προϊστάμενος στην υπηρεσία απόσπασης |
| Αποσπασμένοι υπάλληλοι σε Γραφεία Βουλευτών ή Ελλήνων Βουλευτών του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου | Βουλευτής ή Ευρωβουλευτής | - |

Πίνακας 1. Αξιολογούμενοι και Αξιολογητές

2.4 Κριτήρια αξιολόγησης – Βαθμολογία

Στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης υπάρχουν συγκεκριμένα κριτήρια γνωστά εξ αρχής, στα οποία καλούνται οι αξιολογητές να αξιολογήσουν τους αξιολογούμενους⁹.

2.4.1 Κριτήρια αξιολόγησης υπαλλήλων

Τα κριτήρια για την αξιολόγηση των υπαλλήλων χωρίζονται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες :

- (1) Γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- (2) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- (3) Αποτελεσματικότητα

Σχήμα 1. Κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης υπαλλήλων



Στην πρώτη κατηγορία «ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ» τα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται οι υπάλληλοι είναι:

(α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου

(β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)

(γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων

⁹ Μακρίδης Σ., Εισήγηση μαθήματος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Στρατηγικός Σχεδιασμός και Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

(δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου

(ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών

(στ) Ανάλυση ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου.

Στη δεύτερη κατηγορία «ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ» τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων είναι:

(α) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνυπηρετούντες στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους

(β) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους.

Στην τρίτη κατηγορία «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων είναι:

(α) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)

(β) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος.

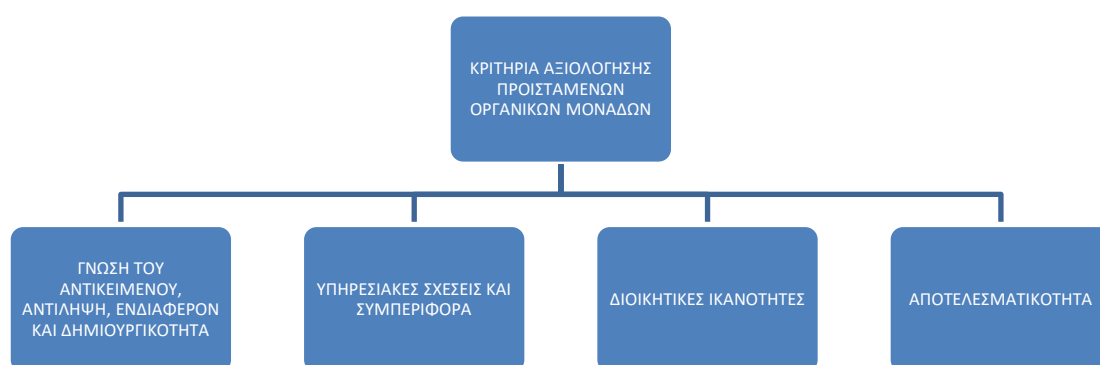
Το παραπάνω κριτήριο (β) εφαρμόζεται μόνο εάν έχει προηγηθεί διαδικασία στοχοθεσίας σύμφωνα με το ν. 4369/2016. Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου είναι υποχρεωτικό να συνοδεύεται από ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Επιπλέον πριν τη βαθμολόγηση αυτού του κριτηρίου προηγείται υπό την ευθύνη και την προεδρία του οικείου προϊσταμένου Διεύθυνσης σύγκληση της ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου, σχετικά με τη στοχοθεσία του.

2.4.2 Κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Στην αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες :

- (1) Γνώση του αντικειμένου, αντίληψη, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα
- (2) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- (3) Διοικητικές ικανότητες
- (4) Αποτελεσματικότητα

Σχήμα 2. Κατηγορίες κριτηρίων αξιολόγησης προϊσταμένων οργανικών μονάδων



Στην πρώτη κατηγορία «ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ» τα κριτήρια στα οποία αξιολογούνται οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων είναι:

(α) Επαγγελματική επάρκεια: Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρισία

(β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων: Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων

(γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες: Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων.

Στην κατηγορία «ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ» τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι:

- (α) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού
- (β) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους
- (γ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.

Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα.

Στην τρίτη κατηγορία «ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ» τα κριτήρια αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι:

(α) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του: Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους

(β) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις

(γ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης

(δ) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης.

Στην κατηγορία «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» οι προϊστάμενοι οργανικών μονάδων αξιολογούνται στο κριτήριο:

- Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας

Το κριτήριο αυτό εφαρμόζεται μόνο εάν έχουν τεθεί στόχοι για τη χρονιά που αφορά η αξιολόγηση και πρέπει να συνοδεύεται υποχρεωτικά από ειδική αιτιολογία.

2.4.3 Βαθμολογία αξιολογούμενων

Η κλίμακα βαθμολόγησης είναι από το 0 έως το 100.

Ο κάθε αξιολογητής βαθμολογεί για κάθε επιμέρους κριτήριο με έναν ακέραιο αριθμό από 0- 100 και ο τελικός βαθμός του αξιολογούμενου προκύπτει από τον μέσο όρο των βαθμολογιών του Α' Αξιολογητή και του Β' Αξιολογητή.

Βαθμούς από 90 – 100 λαμβάνουν οι άριστοι αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων). Πρόκειται για αυτούς οι οποίοι έχουν επιδείξει εντελώς εξαιρετική επίδοση στα καθήκοντά τους. Δηλαδή η προσφορά έργου του αξιολογούμενου είναι υψηλού επιπέδου και προέκυψε σημαντικό όφελος για την Υπηρεσία. Αν η βαθμολογία είναι 90 και άνω χρειάζεται υποχρεωτικά ειδική αιτιολογία και καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που να την τεκμηριώνουν και εξετάζεται υποχρεωτικά από την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (Ε.Ε.Α.) . Η Ε.Ε.Α. ή οριστικοποιεί τη βαθμολογία ή την διορθώνει παραθέτοντας υποχρεωτικά πλήρη αιτιολογία.

Βαθμούς από 75 – 89 λαμβάνουν οι πολύ επαρκείς αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων), δηλαδή αυτοί οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν πλήρως στις ανάγκες της υπηρεσίας και μπορούν να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε υπηρεσιακό ζήτημα και μόνο περιστασιακά ίσως χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση στην εργασία τους.

Βαθμούς από 60 – 74 λαμβάνουν οι επαρκείς αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων), δηλαδή αυτοί οι οποίοι επιδιώκουν σταθερά να ανταποκριθούν στις ανάγκες της υπηρεσίας, όμως δεν καταφέρνουν να ανταποκριθούν.

Βαθμούς από 50 - 59 λαμβάνουν οι μερικώς επαρκείς αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων), δηλαδή αυτοί οι οποίοι αποδίδουν κάτω του συνηθισμένου μέτρου και ίσως να χρειάζονται υποβοήθηση στην εργασία τους.

Βαθμούς από 40 - 49 λαμβάνουν οι μέτριοι αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων), δηλαδή αυτοί οι οποίοι σίγουρα χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους.

Βαθμούς από 25 – 39 λαμβάνουν οι ανεπαρκείς αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων).

Βαθμούς από 0 – 24 λαμβάνουν οι αξιολογούμενοι (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι οργανικών μονάδων) οι οποίοι είναι ακατάλληλοι για αυτήν τη συγκεκριμένη υπηρεσία.

2.5 Αξιολόγηση προϊσταμένων από τους υφισταμένους

Στο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης πραγματοποιείται και προς τα πάνω αξιολόγηση. Δηλαδή όλοι οι υφιστάμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τον άμεσο προϊστάμενό τους συμπληρώνοντας ανώνυμα ένα ερωτηματολόγιο αξιολόγησης του.

Ο προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από όλους τους άμεσα υφισταμένους του αν αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις.

Ο προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από όλους τους Προϊσταμένους Τμημάτων που ανήκουν στη συγκεκριμένη Διεύθυνση αν αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις, ενώ αν αυτοί είναι λιγότεροι από τρεις τότε αξιολογείται από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.

Ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Διεύθυνσης και Τμήματος της οικείας Γενικής Διεύθυνσης.

Τα κριτήρια αξιολόγησης προϊσταμένων από υφισταμένους είναι :

(α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού
(β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά

(γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων

(δ) Ανάλυση ευθύνης

(ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών

Καθένα από τα παραπάνω κριτήρια βαθμολογείται ξεχωριστά και η κλίμακα βαθμολόγησης του είναι από το 0 έως το 100.

Συγκεκριμένα :

βαθμούς από 90 – 100 λαμβάνουν οι άριστοι,

βαθμούς από 75 – 89 λαμβάνουν οι πολύ επαρκείς,

βαθμούς από 60 – 74 λαμβάνουν οι επαρκείς,

βαθμούς από 50 - 59 λαμβάνουν οι μερικώς επαρκείς,

βαθμούς από 40 - 49 λαμβάνουν οι μέτριοι,

βαθμούς από 25 – 39 λαμβάνουν οι ανεπαρκείς,

βαθμούς από 0 – 24 λαμβάνουν οι ακατάλληλοι.

Η βαθμολογία του προϊσταμένου οργανικής μονάδας από τους υφισταμένους του περιέχεται στον ατομικό φάκελο αξιολόγησης του και λαμβάνεται υπόψιν από τους αξιολογητές του για την αξιολόγησή του.

2.6 Συμβουλευτική συνέντευξη

Κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης και πριν την ολοκλήρωσή της ο άμεσα προϊστάμενος του αξιολογούμενου τον «καλεί επί αποδείξει»¹⁰ ώστε να συζητήσει μαζί του τρόπους οι οποίοι μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή του και οι οποίοι αξιοποιούν καλύτερα τις ικανότητές του ώστε να υπάρξει όφελος και για τον ίδιο τον αξιολογούμενο και για την υπηρεσία του.

Η ημερομηνία της συμβουλευτικής συνέντευξης σημειώνεται σε συγκεκριμένο πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης, όπως και ο τρόπος αποστολής της πρόσκλησης π.χ. με e-mail (Σχήμα 3).

Σχήμα 3. Συμβουλευτική συνέντευξη (τρόπος αποστολής πρόσκλησης και ημερομηνία συνέντευξης)

Ενότιητες:

ΕΠΤΥΠΟ Β*
(Υπαλλήλων κατηγορίας/ εκπαιδευτικής βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο / Φορέας / Ανεξάρτητη Αρχή: *****
Γενική / Ειδική Γραμματεία / Ν.Π.Δ.Δ.: *****
Γενική Διεύθυνση: *****
Διεύθυνση: *****
Τμήμα: *****

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Χρονική Περίοδος: 01/01/2021 - 31/12/2021

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

Ημ/νία αποστολής πρόσκλησης σε συνέντευξη

Τρόπος αποστολής

¹⁰ Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/41/οικ. 22046/19.06.2018

Αν ο μέσος όρος της βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης είναι μικρότερος από εξήντα (60) προβλέπεται υποχρεωτικά να συμπληρωθούν από τον αξιολογητή τα μέτρα βελτίωσης που υποχρεούται να λάβει ο αξιολογούμενος, ο προϊστάμενος που τον αξιολογεί, στο μέτρο των αρμοδιοτήτων του και η υπηρεσία¹¹.

Ο αξιολογούμενος εντός επτά (7) ημερών από την πραγματοποίηση της συνέντευξης δικαιούται να καταχωρίσει απόψεις - αντιρρήσεις επί των διαλαμβανομένων στη συνέντευξη. Αυτές αποτελούν κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης και πρέπει να τις λαμβάνει υπόψιν του ο αξιολογητής¹².

Με την τροποποίηση του άρθρου 19 του Ν. 4369/2016 με το Ν. 4735/2020, αναφέρεται ξεκάθαρα ότι αν έχουν προταθεί μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά το επόμενο έτος. Οπότε το επόμενο έτος ο αξιολογητής πρέπει να αναφέρει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία ώστε να βελτιωθεί η απόδοση του αξιολογούμενου. Αν δεν συμβεί αυτό, τότε ο προϊστάμενος του αξιολογητή είναι υποχρεωμένος να το συνεκτιμήσει κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου του υπαλλήλου.

2.7 Γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

Μετά την οριστικοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης, ο αξιολογούμενος (υπάλληλος ή προϊστάμενος οργανικής μονάδας) ενημερώνεται (από τη Διεύθυνση Διοικητικού / Προσωπικού της υπηρεσίας) ώστε να αποκτήσει πρόσβαση σε αυτή μέσω της σχετικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας που βρίσκεται στο ΜΗΤΡΩΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ. Αν δεν έχει πρόσβαση στην ηλεκτρονική πλατφόρμα μπορεί να ζητά αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησής του από τη Διεύθυνση Διοικητικού / Προσωπικού της υπηρεσίας.

¹¹ Ν. 4369/2016, άρθρο 19

¹² Ν. 4735/2020, ΦΕΚ 197/12.10.2020/τ. Α΄

2.8 Ενστάσεις και παραπομπή στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ)

Σύμφωνα με το Ν. 4369/2016 όπως ισχύει έχουν προβλεφθεί περιπτώσεις που η έκθεση αξιολόγησης λόγω ένστασης διαβιβάζεται στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Η ηλεκτρονική εφαρμογή για την αξιολόγηση είναι αναπτυγμένη με τη φιλοσοφία μείωσης διοικητικού φόρτου των Διευθύνσεων Διοικητικού – Προσωπικού και για το λόγο αυτό, συγκεκριμένα¹³:

(α) αν μία έκθεση αξιολόγησης σε ένα επιμέρους κριτήριο έχει λάβει βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 90 να προωθείται αυτομάτως στην ΕΕΑ (με ετικέτα «ΕΕΑ/ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ»)

(β) αν σε μία έκθεση αξιολόγησης η διαφορά μεταξύ των μέσων όρων των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών είναι μεγαλύτερη των είκοσι τεσσάρων (24) εκατοστιαίων μονάδων να προωθείται αυτομάτως στην ΕΕΑ (με ετικέτα «ΕΕΑ/ΥΠΟΧΡΕΩΤΙΚΑ»)

(γ) αν σε μία έκθεση αξιολόγησης η βαθμολογία είναι μικρότερη ή ίση του 60 σε τουλάχιστον ένα κριτήριο, τότε να σημαίνεται με την ετικέτα «**Προϋποθέσεις ένστασης**» και αν ο αξιολογούμενος επιλέξει να υποβάλλει ένσταση (εντός 12 ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης¹⁴) , τότε να προωθείται αυτομάτως στην ΕΕΑ (με ετικέτα «ΕΕΑ/ΛΟΓΩ ΕΝΣΤΑΣΗΣ»)

(δ) αν σε μία έκθεση αξιολόγησης ο μέσος όρος της βαθμολογίας είναι μικρότερος του 75, τότε να σημαίνεται με την ετικέτα «**Προϋποθέσεις ένστασης**» και αν υποβληθεί ένσταση (εντός 12 ημερών από την γνωστοποίηση της έκθεσης αξιολόγησης) από τον αξιολογούμενο, τότε να προωθείται αυτομάτως στην ΕΕΑ (με ετικέτα «ΕΕΑ/ΛΟΓΩ ΕΝΣΤΑΣΗΣ»)

Σε κάθε Υπουργείο, Γενική ή Ειδική Γραμματεία Υπουργείου με απόφαση του οικείου Υπουργού, σε κάθε αυτοτελή δημόσια υπηρεσία με απόφαση του προϊσταμένου της, σε κάθε Αποκεντρωμένη Διοίκηση με απόφαση του Συντονιστή Αποκεντρωμένης Διοίκησης, όπως και σε κάθε Περιφέρεια με απόφαση του οικείου Περιφερειάρχη, και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.), το οποίο έχει δικό του Υπηρεσιακό Συμβούλιο η **Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης (ΕΕΑ)** που συγκροτείται, αποτελείται από:

¹³ Υπουργείο Εσωτερικών ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/12/οικ. 12876/22.06.2021

¹⁴ Ν. 4807/2021, άρθρο 20, ΦΕΚ 96/11.06.2021/τ. Α'

- (1) Τον Πρόεδρο της ΕΕΑ
- (2) Μέλος της ΕΕΑ από τον οικείο φορέα
- (3) Μέλος της ΕΕΑ από Υπουργείο ή άλλο φορέα
- (4) Γραμματέα της ΕΕΑ

Ως Πρόεδρος της ΕΕΑ ορίζεται ο προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού του οικείου φορέα.

Ως μέλος της ΕΕΑ από τον οικείο φορέα ορίζεται ένας προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης του οικείου φορέα.

Ως μέλος της ΕΕΑ από άλλο Υπουργείο ή άλλο φορέα ορίζεται ένας προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης άλλου Υπουργείου ή άλλου φορέα και επιλέγεται με δημόσια κλήρωση ανάμεσα από πέντε (5) υποψήφιους.

Ως γραμματέας της ΕΕΑ ορίζεται υπάλληλος της Διεύθυνσης αρμοδιότητας θεμάτων προσωπικού του συγκεκριμένου φορέα.

Για καθένα από τους παραπάνω της ΕΕΑ ορίζεται ομοιόβαθμος αναπληρωτής του από τον οικείο ή από άλλο φορέα.

Επιπλέον στην ΕΕΑ περιλαμβάνονται χωρίς δικαίωμα ψήφου και δύο (2) αιρετοί εκπρόσωποι των μονίμων υπαλλήλων ή των υπαλλήλων με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου (ΙΔΑΧ). Ακόμη στην ΕΕΑ χωρίς δικαίωμα ψήφου μετέχει και ένας ο οποίος εκπροσωπεί το Επαγγελματικό Επιμελητήριο ή Σύλλογο ή Σωματείο του οποίου μέλος είναι ο αξιολογούμενος (αν το αιτηθεί ο αξιολογούμενος).

Η ΕΕΑ εξετάζει αν είναι παραδεκτή και βάσιμη μία ένσταση. Κατόπιν οριστικοποιεί την έκθεση ή προχωρά σε διόρθωση της βαθμολογίας της παραθέτοντας πλήρη αιτιολογία. Από την παραπομπή των ενστάσεων στην ΕΕΑ, η ΕΕΑ κρίνει τις ενστάσεις εντός δύο μηνών.

Συγκεκριμένα το έργο της ΕΕΑ είναι:

- (1) Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας επιμέρους κριτηρίου με βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 90. Στη συνέχεια η ΕΕΑ ή οριστικοποιεί τη βαθμολογία ή διορθώνει τη βαθμολογία παραθέτοντας πλήρη αιτιολογία.
- (2) Η βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης, αν η διαφορά μεταξύ των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών είναι μεγαλύτερη των είκοσι τεσσάρων (24) εκατοστιαίων μονάδων.

- (3) Η εξέταση της ειδικής αιτιολογίας που έχει παρατεθεί για βαθμολογία επιμέρους κριτηρίου μικρότερη ή ίση του 60.
- (4) Η εξέταση της ένστασης του αξιολογούμενου, αν ο μέσος όρος της βαθμολογίας της έκθεσης αξιολόγησης είναι μικρότερος του 75..

Η διάρκεια της θητείας των μελών της ΕΕΑ είναι δύο (2) ετών.

2.9 Στοχοθεσία

Στην κατηγορία κριτηρίων αξιολόγησης «ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ» αναφέρεται η έννοια της στοχοθεσίας. Η στοχοθεσία αποσκοπεί:

- (1) στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης
- (2) στην πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας
- (3) στην ανταπόκριση της Υπηρεσίας στις ανάγκες της κοινωνίας.

Δηλαδή επιδιώκεται η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη καθώς και η ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη.

Μέχρι το τέλος Δεκεμβρίου κάθε έτους έχουν καθορισθεί για το επόμενο έτος οι στόχοι σε επίπεδο Υπηρεσίας, Διεύθυνσης, Τμήματος καθώς και οι ατομικοί στόχοι για κάθε υπάλληλο ή προϊστάμενο οργανικής μονάδας.

Στη στοχοθεσία αυτή, πολύτιμη είναι η συμβολή της Ολομέλειας Τμήματος και της Ολομέλειας Διεύθυνσης.

2.10 Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος

Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος είναι όργανα συμβουλευτικά της Διοίκησης. Στις Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος δικαιούνται να συμμετέχουν όλοι οι υπάλληλοι της αντίστοιχης οργανικής μονάδας.

Αυτός που συγκαλεί και προεδρεύει την Ολομέλεια Διεύθυνσης είναι ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης (εκτός αν κωλύεται οπότε τον αντικαθιστά ο οικείος προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης). Αυτός που συγκαλεί και προεδρεύει την

Ολομέλεια Τμήματος είναι ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος (εκτός αν κωλύεται οπότε τον αντικαθιστά ο οικείος προϊστάμενος Διεύθυνσης).

Για την αξιολόγηση της πορείας υλοποίησης των στόχων της Διεύθυνσης η Ολομέλεια Διεύθυνσης συνεδριάζει τρεις (3) φορές το χρόνο. Η Ολομέλεια Τμήματος συνεδριάζει μία φορά κάθε δύο (2) μήνες με σκοπό τη συζήτηση θεμάτων του Τμήματος, την πορεία υλοποίησης των στόχων του Τμήματος και οποιαδήποτε άλλη στιγμή θεωρεί σκόπιμο ο οικείος προϊστάμενος Τμήματος ή Διεύθυνσης ώστε να γίνει συζήτηση για θέματα λειτουργίας του Τμήματος.

Επίσης τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων του Τμήματος μπορεί να ζητήσουν οποιαδήποτε στιγμή με έγγραφη αναφορά τους προς τον προϊστάμενό τη σύγκληση έκτακτης Ολομέλειας ώστε να γίνει συζήτηση υπηρεσιακών θεμάτων, τα οποία προσδιορίζονται ειδικά στην αναφορά. Η έκτακτη ολομέλεια συγκαλείται υποχρεωτικά εντός δεκαημέρου από την περιέλευση της αναφοράς στον προϊστάμενο Διεύθυνσης.

Στο τέλος κάθε έτους γίνονται από τις Ολομέλειες της Διεύθυνσης και του Τμήματος οι εγκρίσεις των Εκθέσεων Αξιολόγησης του έργου που παρήγαγαν. Ο συντάκτης των εκθέσεων αυτών είναι ο οικείος προϊστάμενος και εγκρίνονται κατόπιν συζήτησης τουλάχιστον από τα δύο τρίτα (2/3) των υπαλλήλων της αντίστοιχης δομής. Οι Εκθέσεις πρέπει να έχουν επαρκή αιτιολογία σύμφωνα με τη στοχοθεσία της κάθε δομής και βαθμολογούνται από 0 έως 100.

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο πρέπει να αναφερθεί ότι στις 14 Ιουνίου 2022 δημοσιεύθηκε ο Νόμος υπ. αρ. 4940 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»¹⁵. Ο συγκεκριμένος Νόμος κάνει λόγο για ένα νεότερο σύστημα αξιολόγησης το οποίο θα εφαρμοσθεί στο Δημόσιο Τομέα, με πρώτη αξιολογική περίοδο εφαρμογής το έτος 2023 (καταργώντας τα άρθρα 14 έως 23 του Ν.4369/2016 και δίνοντας μεγαλύτερη βαρύτητα στη στοχοθεσία και στην ανταμοιβή) και η αναλυτική παρουσίαση του οποίου ξεφεύγει από τα όρια της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

¹⁵ Ν. 4940/2022, ΦΕΚ 112/14.06.2022/τ. Α

Κεφάλαιο 3: Οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα

3.1 Εισαγωγή

Γενικά η αλλαγή είναι επιδιωκόμενη τόσο στην προσωπική ζωή όσο και στην επαγγελματική ζωή του ανθρώπου. Ειδικά στις μέρες μας οι οργανισμοί πρέπει να κάνουν συχνά αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας τους προκειμένου να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί. Συγκεκριμένα πρέπει να μετασχηματίζουν τη δομή τους και να βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν στον πολίτη/πελάτη.

Για τους οργανισμούς «η αλλαγή είναι μία διαδικασία συνεχούς προσαρμογής μάθησης και αντίδρασης για τη μετάβαση (ένεκα των αλλαγών του περιβάλλοντος) από μία κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη, ώστε να λειτουργούν πιο αποτελεσματικά και να εξασφαλίζουν την επίτευξη των στόχων τους»¹⁶.

Οι οργανισμοί είναι ζωντανά συστήματα οι οποίοι αλληλεπιδρούν με το περιβάλλον. Για να μπορέσουν να επιβιώσουν και να σημειώνουν επιτυχίες αναφορικά με τους προκαθορισμένους στόχους τους, πρέπει τα υποσυστήματά τους να μπορούν γρήγορα να προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες και να βελτιώνονται συνεχώς.

Οι αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στους οργανισμούς αφορούν:

- (1) το σύστημα του ανθρώπινου παράγοντα όπως π.χ. νέα περιγράμματα θέσεων εργασίας, νέο οργανόγραμμα, σύστημα αξιολόγησης προσωπικού, σύστημα ανταμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού
- (2) το σύστημα παραγωγής όπως π.χ. νέο πληροφοριακό σύστημα, αυτοματοποίηση παραγωγής, νέο προϊόν προς διάθεση.

Επίσης ο οργανισμός μπορεί να οδηγηθεί σε αλλαγή όχι μόνο εξαιτίας αντίδρασης στο εξωτερικό του περιβάλλον, αλλά και λόγω αντίδρασης σε απαιτήσεις που δημιουργούνται στο εσωτερικό του περιβάλλον.

¹⁶ Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2017, σ. 468

3.2 Τύποι αλλαγής

Στους οργανισμούς συμβαίνουν διάφοροι τύποι αλλαγής, ανάλογα με τους διάφορους παράγοντες που την προκαλούν. Οι σημαντικότεροι τύποι αλλαγής είναι οι ακόλουθοι:

- εξωτερική ή εσωτερική αλλαγή : εξωτερική αλλαγή προκαλείται όταν ο οργανισμός δέχεται επιρροές ή πιέσεις από το εξωτερικό περιβάλλον π.χ.: ανταγωνισμός, νομοθετικό πλαίσιο. Ως εσωτερική αλλαγή χαρακτηρίζεται η αλλαγή όταν προκαλείται λόγω πιέσεων μέσα από τον οργανισμό π.χ. πιέσεις μέρους των εργαζομένων για τη διεκδίκηση του δικαιώματός τους στην πραγματοποίηση ωρών υπερωριακής απασχόλησης.
- επιβαλλόμενη, απρογραμμάτιστη ή προκύπτουσα : σε αυτήν την περίπτωση ο οργανισμός υποχρεούται να προχωρήσει σε αλλαγή ώστε να αντιμετωπίσει την απρόβλεπτη πραγματικότητα που προέκυψε και να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων του.
- σχεδιασμένη ή προγραμματισμένη : πρόκειται για αλλαγή η οποία προκαλείται κατόπιν προγραμματισμού π.χ. η εξέλιξη εργαζομένου από υπάλληλος σε προϊστάμενος τμήματος.
- διαπραγματεύσιμη : πρόκειται για μια νέα συμπεριφορά του οργανισμού η οποία θα προκύψει κατόπιν συζητήσεων – διαπραγματεύσεων π.χ.: κύκλο συζητήσεων για νέο σύστημα αμοιβών ή δημιουργία νέων ομάδων έργου.
- καθολικής, μεγάλης ή μικρής έκτασης : καθολική χαρακτηρίζεται όταν πρόκειται για μία πλήρη αναδιοργάνωση επιχειρησιακών διαδικασιών. Μεγάλης έκτασης αλλαγή χαρακτηρίζεται όταν θα επηρεάσει τα περισσότερα από τα υποσυστήματα του οργανισμού π.χ. στην τεχνολογία παραγωγής ή στην οργάνωση οικονομικών υπηρεσιών. Ως μικρής έκτασης χαρακτηρίζεται όταν επηρεάζει μόνο ένα ή λίγα από τα υποσυστήματα του οργανισμού π.χ.: μία αλλαγή στον τρόπο επιλογής των νέων υποψηφίων.
- αναπτυξιακού χαρακτήρα : πρόκειται για αλλαγή η οποία αφορά συνήθως όλον τον οργανισμό (ή το μεγαλύτερο μέρος του) κι έχει να κάνει με ανάπτυξη εργασιών ή και νέων προϊόντων.

- βελτιωτικού χαρακτήρα : πρόκειται για διαφορετικό τρόπο καταχώρισης αιτημάτων πολιτών για την ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη π.χ.: ο σχεδιασμός των εφαρμογών με χρήση της αρχής της διαλειτουργικότητας.
- θεραπευτική αλλαγή : σε αυτήν την περίπτωση μιλάμε για αλλαγή η οποία προκαλείται ώστε να θεραπεύσει κάποιο πρόβλημα του οργανισμού π.χ.: μείωση χρόνου απόκρισης σε αιτήματα πολιτών ή μείωση των εξόδων του οργανισμού.

Τελικά πάντως όλοι οι προαναφερθέντες τύποι αλλαγής επηρεάζουν :

- (α) τη δομή του οργανισμού
- (β) τους ανθρώπους του οργανισμού
- (γ) την παραγωγή του οργανισμού (τεχνολογικοί παράγοντες)
- (δ) το έργο του οργανισμού και
- (ε) την κουλτούρα του οργανισμού.

3.3 Φορείς αλλαγής

Για να στεφθεί με επιτυχία μία αλλαγή χρειάζεται αρχικώς να γίνει ορθή προετοιμασία του οργανισμού. Κάθε αλλαγή πρέπει να θεωρηθεί ως ξεχωριστό έργο (project) για το οποίο απαιτείται κατάλληλη διαχείριση (project management). Όλοι οι εμπλεκόμενοι στο project αναλαμβάνουν συγκεκριμένους ρόλους σύμφωνα με οδηγίες της διοίκησης. Οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν αυτούς τους ρόλους ονομάζονται φορείς αλλαγής. Συγκεκριμένα οι φορείς αλλαγής είναι οι εξής :

- (1) ο εμπνευστής της αλλαγής : είναι το άτομο το οποίο είχε την ιδέα για την αλλαγή και την προτείνει στον ηγέτη της αλλαγής.
- (2) ο ηγέτης της αλλαγής : είναι συνήθως ο Διευθύνων σύμβουλος ή το ανώτατο στέλεχος που οραματίζεται το μέλλον του οργανισμού με τη συγκεκριμένη αλλαγή. Αναλαμβάνει την ευθύνη, θέτει στόχους και σχεδιάζει στρατηγική σχετικά με την αλλαγή.
- (3) ο μάνατζερ της αλλαγής : είναι το άτομο (συνήθως μεσαίο στέλεχος του οργανισμού) το οποίο καταγράφει αναλυτικά τα σχέδια για την εκτέλεση

της στρατηγικής. Δημιουργεί συστήματα και διαδικασίες και συντονίζει όλες τις δραστηριότητες που χρειάζεται να γίνουν.

- (4) ο εκτελεστής της αλλαγής : είναι το κάθε πρόσωπο το οποίο καλείται να εκτελέσει (να εφαρμόσει) την αλλαγή και μεταφέρει στον μάνατζερ ή και στον ηγέτη της αλλαγής τυχόν προβλήματα που προκύπτουν κατά την υλοποίηση της αλλαγής.
- (5) ο ειδικός σύμβουλος της αλλαγής : είναι αυτός ο οποίος συμβουλεύει τον μάνατζερ ή τους εκτελεστές της αλλαγής για τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητα των νέων πραγμάτων. Συγκεντρώνει, αναλύει και παρουσιάζει στοιχεία από αντίστοιχες αλλαγές που έγιναν σε άλλους φορείς. Μπορεί να είναι εξωτερικός σύμβουλος ειδικός σε θέματα αλλαγής.

3.4 Λόγοι αποτυχίας της αλλαγής

Από τις αλλαγές (κυρίως τις μεγάλες) που επιχειρείται να γίνουν, ένα μεγάλο ποσοστό τους καταλήγει σε αποτυχία. Κάποιες έρευνες αναφέρουν ότι το ποσοστό αυτό κυμαίνεται από 60-70%, ενώ άλλες έρευνες τοποθετούν το ποσοστό αυτό από 80-85% (για projects οργανωσιακής βελτίωσης όπως η αναδιάρθρωση διαδικασιών)¹⁷.

Οι σημαντικότεροι λόγοι που αποτυγχάνουν τα προγράμματα αλλαγών (Kotter, 2007)¹⁸ είναι οι εξής :

- (1) η έλλειψη οράματος και στρατηγικής
- (2) η υπεροψία του οργανισμού
- (3) η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας / ανώτερης διοίκησης
- (4) η αντίσταση κατά της αλλαγής
- (5) η έλλειψη πόρων
- (6) η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των εκτελεστών της αλλαγής και των εργαζομένων
- (7) η ανεπαρκής εκπαίδευση των εργαζομένων

¹⁷ Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2017, σ. 479

¹⁸ Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα 2019, σ. 472-474

- (8) η ανικανότητα διοίκησης αλλαγών (έλλειψη γνώσεων σε θέματα μάλιστα)
- (9) η έλλειψη επιστημονικής γνώσης και πρακτικής των στελεχών που ευθύνονται για την υλοποίηση του προγράμματος αλλαγής.

3.5 Αντίδραση στην αλλαγή και τρόποι αντιμετώπισης της αντίστασης στην αλλαγή

Οι εργαζόμενοι είναι αναμενόμενο να αντιδρούν στην επιχειρούμενη αλλαγή διότι πρόκειται να μεταβάλλει μια υπάρχουσα κατάσταση και η αντίδραση συνήθως συμβαίνει όταν πρόκειται να μεταβληθεί μία σταθερή κατάσταση στην επαγγελματική ζωή του ανθρώπου. Αυτή η αντίδραση άλλες φορές είναι παθητική (εκφράζοντας δυσαρέσκεια αλλά με αποδοχή της νέας κατάστασης) και άλλες φορές είναι ενεργητική (διαμορφώνοντας τρόπους αντίστασης και φέρνοντας εμπόδια στα διάφορα στάδια υλοποίησης της αλλαγής).

Συνήθως οι εργαζόμενοι παρουσιάζουν κάποια από τις παρακάτω μορφές αντίδρασης σε μία πιθανή αλλαγή:

- απόρριψη : είναι η περισσότερο αρνητική αντίδραση απέναντι στην αλλαγή. Συχνά οδηγεί σε στάση εργασίας ή απεργίες.
- αντίσταση : είναι περισσότερο ελαφριά μορφή αντίδρασης από την απόρριψη και συνήθως εκφράζεται με μειωμένη απόδοση καθώς και με έντονες συζητήσεις σχετικά με τους σκοπούς και τις επιπτώσεις της επιχειρουμένης αλλαγής.
- ανοχή : είναι η αντίδραση που συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι διατηρούν ουδέτερη στάση και απλά ανέχονται την αλλαγή
- αποδοχή : είναι η απολύτως θετική στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή και συμβαίνει όταν αισθάνονται ωφελημένοι από την αλλαγή όπως με την αύξηση των αποδοχών τους από την εφαρμογή ενός νέου μισθολογίου.

Οι κυριότεροι τρόποι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει την αντίσταση κατά της αλλαγής (Kotter, 1986) είναι οι παρακάτω¹⁹:

- (1) Εκπαίδευση και επικοινωνία : χρησιμοποιείται συνήθως όταν η αντίσταση στην αλλαγή έρχεται ως απόρροια ελλιπούς πληροφόρησης. Όταν οι εργαζόμενοι μέσω επικοινωνίας και εκπαιδευτικών προγραμμάτων καταλάβουν τις διαθέσεις του οργανισμού, συνήθως συνεργάζονται κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Μειονέκτημα θεωρείται ότι απαιτείται χρόνος για την επιλογή της τακτικής αυτής.
- (2) Συμμετοχή : η τακτική αυτή επιλέγεται όταν ο εμπνευστής και ο ηγέτης της αλλαγής δεν έχουν όλες τις απαιτούμενες πληροφορίες (ή όταν οι εργαζόμενοι που αντιστέκονται στην αλλαγή έχουν σημαντική δύναμη) ώστε να προχωρήσει ο σχεδιασμός της αλλαγής. Με τη συμμετοχή των εργαζομένων συνήθως διαμορφώνεται θετικότερη στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή. Και σε αυτήν την τακτική μειονέκτημα θεωρείται η χρονοβόρα εφαρμογή της.
- (3) Διευκόλυνση και υποστήριξη : η τακτική αυτή θεωρείται ως κατάλληλη να χρησιμοποιηθεί όταν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν προβλήματα να προσαρμοστούν στη νέα κατάσταση. Τότε ο οργανισμός επιλέγει να διευκολύνει τους εργαζομένους και να τους υποστηρίξει μέσω εκπαίδευσης, επικοινωνίας, ενημέρωσης για όλα τα στάδια των αλλαγών ώστε οι εργαζόμενοι να αισθανθούν ασφαλέστερα απέναντι στην νέα κατάσταση που πρόκειται να διαμορφωθεί. Η τακτική αυτή παρότι χρειάζεται χρόνο και χρήματα μπορεί να αποτύχει.
- (4) Διαπραγμάτευση : χρησιμοποιείται συνήθως όταν κάποια ομάδα φαίνεται ότι θα έχει πολύ άσχημες επιπτώσεις από την επερχόμενη αλλαγή. Οπότε ξεκινά διαπραγμάτευση μεταξύ του οργανισμού και των ομάδων που θα επηρεαστούν από την αλλαγή, με παράθεση απαιτήσεων και δυνατών υποχωρήσεων. Συνήθως οδηγεί στην αποφυγή της μεγάλης αντίστασης. Μειονέκτημα θεωρείται ότι μπορεί να προκληθούν κι άλλες ομάδες να διαπραγματευθούν και τελικά να διαρκέσει χρονικά πολύ περισσότερο από ότι αρχικά υπολογιζόταν.

¹⁹ Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2017, σ. 494

- (5) Εξαναγκασμός : χρησιμοποιείται συνήθως όταν δεν υπάρχει αρκετός χρόνος διαθέσιμος για την εφαρμογή της αλλαγής και όταν οι φορείς της αλλαγής έχουν μεγάλη δύναμη ώστε να μπορούν να την επιβάλουν. Πλεονέκτημα αποτελεί η ταχύτητα εφαρμογής της αλλαγής, ενώ μειονέκτημα αποτελεί ότι πάρα πολλές φορές προκαλείται ο θυμός των εργαζόμενων απέναντι στους φορείς της αλλαγής.

3.6 Προσεγγίσεις για τη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής

Υπάρχουν διάφορα θεωρητικά μοντέλα που προσεγγίζουν από άλλη σκοπιά τη διαχείριση αλλαγής και τα οποία χρησιμοποιούνται από τους οργανισμούς. Τα δύο σημαντικότερα που παρουσιάζουμε σε αυτήν την ενότητα είναι το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin και το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter²⁰.

3.6.1 Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin

Τα τρία βασικά στάδια του μοντέλου του Lewin (Lewin, 1951) είναι²¹ :

- (1) Ξεπάγωμα (unfreezing) : στο στάδιο διαπιστώνεται το χάσμα ανάμεσα στην υπάρχουσα κατάσταση και στην επιθυμητή νέα κατάσταση. Γίνεται αποδέσμευση από τα πράγματα που έχουν εδραιωθεί, κατανοώντας ταυτόχρονα την ανάγκη για αλλαγή. Για να συμβεί αυτό πρέπει να αυξηθούν οι κινητήριες δυνάμεις για αλλαγή ή να μειωθούν οι δυνάμεις συγκράτησης στην παρούσα κατάσταση ή συνδυασμός και των δύο αυτών μαζί.
- (2) Μετακίνηση (movement) : το στάδιο αυτό έχει να κάνει με τη διαδικασία υλοποίησης των αλλαγών και τη μετακίνηση του οργανισμού στη νέα

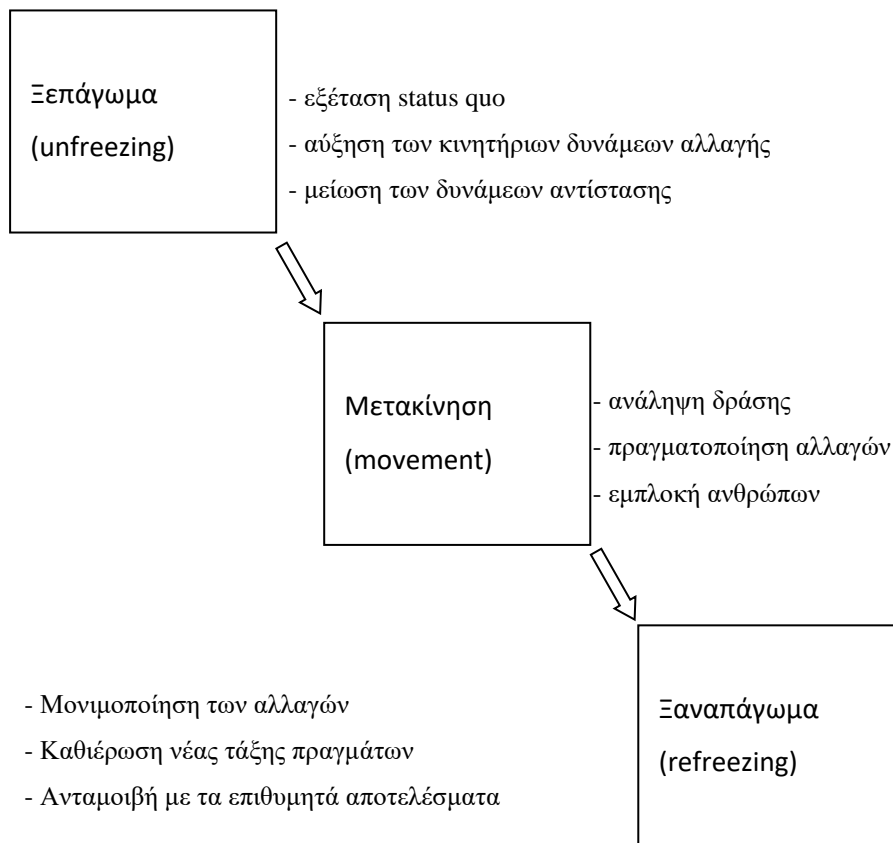
²⁰ Robbins S., Judge T., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2018, σ. 533

²¹ Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 42

κατάσταση. Αυτό το στάδιο συχνά χαρακτηρίζεται (Eldor, 2002) και ως «νεκρή κοιλάδα της αλλαγής» διότι στην ουσία υπάρχει μεταξύ του αρχικού σημείου ισορροπίας του οργανισμού και του νέου σημείου ισορροπίας που θα προκύψει.

(3) Ξαναπάγωμα (refreezing) : στο τελευταίο αυτό στάδιο λαμβάνουν χώρα όλες οι απαιτούμενες ενέργειες ώστε να γίνει κλείδωμα της αλλαγής. Αυτό επιτυγχάνεται με την επικοινωνία της αλλαγής, την αξιολόγηση της απόδοσης και την κατάλληλη εκπαίδευση.

Σχήμα 4. Το μοντέλο τριών βημάτων του Lewin



Πηγή: Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 43

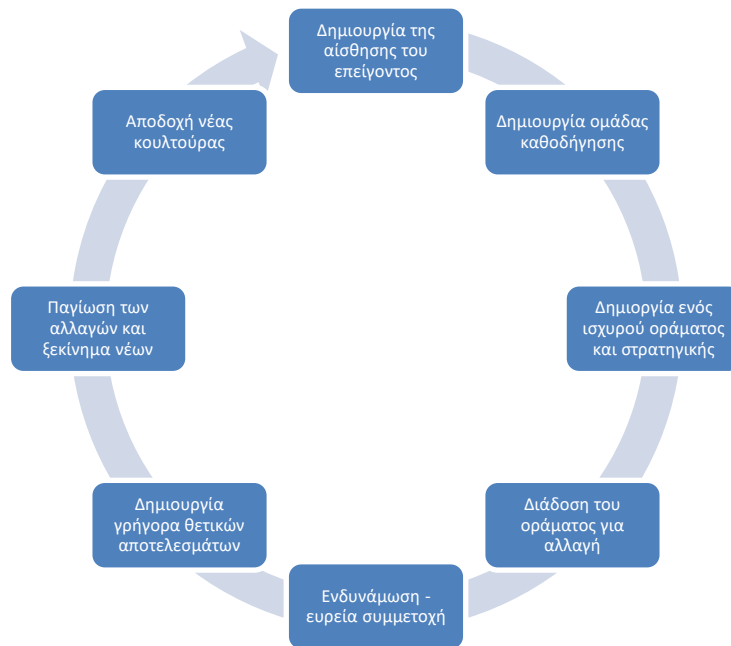
3.6.2 Το μοντέλο των οκτώ βημάτων του Kotter

Το μοντέλο του Kotter το οποίο εφαρμόζεται για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής αποτελείται από τα ακόλουθα οκτώ στάδια :

- (1) Δημιουργήστε την αίσθηση του επείγοντος : εξετάζοντας την τωρινή κατάσταση η διοίκηση του οργανισμού οφείλει να δείξει ότι κρίνεται αναγκαία η αλλαγή ώστε να επιτευχθεί η βιωσιμότητα και η πρόοδος του οργανισμού.
- (2) Σχηματίστε συμμαχία καθοδήγησης : η ηγεσία από μόνη της δεν μπορεί να επιφέρει την αλλαγή. Χρειάζεται η δημιουργία ομάδας από ανώτατα, ανώτερα και μεσαία στελέχη που θα μπορούν να υποστηρίξουν την υλοποίηση της αλλαγής σε όλα της τα στάδια.
- (3) Δημιουργήστε ένα ισχυρό όραμα και στρατηγικές : χρειάζεται να δημιουργηθεί ένα σαφές όραμα το οποίο θα βοηθήσει στην υλοποίηση της αλλαγής,. Επιπλέον χρειάζεται να ακολουθηθεί συγκεκριμένη στρατηγική η οποία θα καθοδηγεί τις ενέργειες των φορέων της αλλαγής.
- (4) Διαδώστε το όραμα της αλλαγής σε όλον τον οργανισμό : κρίνεται απαραίτητη η επικοινωνία με τους εργαζομένους και η διάδοση του οράματος της αλλαγής σε όλο τον οργανισμό μέσω παραδειγματικών συμπεριφορών από την ηγεσία.
- (5) Ενδυναμώστε τους άλλους να ενεργήσουν με σκοπό την υποστήριξη του οράματος : βοηθάει πολύ, στα διάφορα στάδια υλοποίησης της αλλαγής να επιδιώξετε την συμμετοχή σημαντικού αριθμού ατόμων. Με τον τρόπο αυτό ακούγονται όλες οι ιδέες, κάμπτονται τυχόν αντιδράσεις και δημιουργείται θετικό κλίμα απέναντι στην αλλαγή.
- (6) Δημιουργήστε γρήγορα αποτελέσματα : μην ξεχνάτε ότι πρέπει να δημιουργείτε σύντομα μικρά θετικά αποτελέσματα, τα οποία επιδρούν θετικά στους εργαζόμενους, πείθοντας τους για τη χρησιμότητα της αλλαγής.
- (7) Παγιώστε την αλλαγή και ξεκινήστε νέες αλλαγές : η αλλαγή είναι μία αέναη διαδικασία. Κάθε αλλαγή οδηγεί σε μία άλλη αλλαγή χωρίς να σταματάει ποτέ αυτό. Πρόκειται για τη φιλοσοφία της συνεχούς βελτίωσης του οργανισμού.

(8) Ενσωματώστε την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα : με την παγίωση της αλλαγής το επόμενο και τελευταίο βήμα είναι η ενσωμάτωσή της στην οργανωσιακή κουλτούρα. Αυτό γίνεται ώστε να είναι οι εργαζόμενοι απόλυτα εξοικειωμένοι με τα αποτελέσματα της αλλαγής και για να αποφύγουμε τυχόν πισωγύρισμα στην προηγούμενη κατάσταση.

Σχήμα 5. Το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kotter



Πηγή: Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 45

3.7 Η αναγκαιότητα αλλαγής στο σύγχρονο Δημόσιο Τομέα

Μερικά από τα μεγαλύτερα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης είναι ο συγκεντρωτισμός, η αναποτελεσματικότητα, το μέγεθός της (σε κάποιους φορείς), η πολυνομία, η ανελαστικότητα και η εσωστρέφεια. Είναι τόσο πολύ σημαντικά τα προβλήματα αυτά ώστε κρίνεται κατεπείγουσα η ανάγκη για αλλαγή προς μία δημόσια διοίκηση η οποία θα λειτουργεί απλούστερα στις διαδικασίες, θα είναι

αποδοτικότερη, μικρότερη σε μέγεθος, αξιοκρατικότερη στην εξέλιξη των υπαλλήλων ώστε να μπορεί να εφαρμόζει τις σύγχρονες δημόσιες πολιτικές²²

3.7.1 Γραφειοκρατία vs Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης εμφανίστηκε τον 19^ο αιώνα και ήταν το μοντέλο που επικρατούσε στη δημόσια διοίκηση μέχρι περίπου τα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Τη δεκαετία του 1970 έκανε την εμφάνισή του το δημόσιο μάνατζμεντ κυρίως ως μία θεσμική εξέλιξη. Συγκεκριμένα το δημόσιο μάνατζμεντ εισήγαγε αλλαγές στο χώρο της διοίκησης των δημόσιων οργανισμών με κύριο μέλημα την καλύτερη πραγματοποίηση των στόχων που αναλαμβάνονταν.

Οι κυριότερες διαφορές ανάμεσα στη γραφειοκρατία στη δημόσια διοίκηση και στο δημόσιο μάνατζμεντ παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα :

Πίνακας 2. Διαφορές ανάμεσα στη δημόσια γραφειοκρατία και στο δημόσιο μάνατζμεντ

| Δημόσια γραφειοκρατία | Δημόσιο μάνατζμεντ |
|---|--|
| Βραχυπρόθεσμος προγραμματισμός | Στρατηγικός/Μακροπρόθεσμος προγραμματισμός |
| Στατική στοχοθεσία | Δυναμική στοχοθεσία |
| Έμφαση στις διαδικασίες και στην αποφυγή λαθών | Επιδίωξη επιτυχίας |
| Δευτερεύουσας σημασίας οι οικονομικοί πόροι | Έμφαση στη βέλτιστη αξιοποίηση των οικονομικών πόρων |
| Ιεραρχική και άκαμπτη δομή | Απέριτη και λιτή δομή |
| Συγκεντρωτισμός και περιορισμένη εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης | Αποκέντρωση και υψηλή εκχώρηση της εξουσίας λήψης απόφασης |
| Έμφαση στους τύπους | Έμφαση στα αποτελέσματα |
| Δέσμευση από κανόνες | Κατοχύρωση ευελιξίας και πρωτοβουλιών |

²² Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 96

| | |
|--|--|
| Προσανατολισμός στη συμμόρφωση και στη διαμόρφωση ενιαίων προδιαγραφών | Έμφαση στην εξυπηρέτηση του πελάτη/πολίτη |
|--|--|

Πηγή: Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 102

3.7.2 Αξίες του Νέου Δημόσιου Management

Το διοικητικό ρεύμα του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (New Public Management) ξεκίνησε να εφαρμόζεται αρχικά στη Νέα Ζηλανδία και στην Αυστραλία. Έπειτα σταδιακώς μεταφέρθηκε σταδιακώς στη Μεγάλη Βρετανία και στις Ηνωμένες Πολιτείες και οδηγηθήκαμε στην εξέλιξη του όταν εφαρμόσθηκε στις χώρες της Κεντρικής Ευρώπης και στις Σκανδιναβικές χώρες.

Σχετικά με το νέο δημόσιο μάνατζμεντ, γενικά μπορούμε να πούμε ότι πρόκειται για μία τάση απομάκρυνσης από το βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης, εισάγοντας παράλληλα στοιχεία του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στο δημόσιο τομέα.

Οι κυριότερες αξίες της τάσης μεταρρύθμισης του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ (Ν.Δ.Μ.) είναι οι παρακάτω (Λαδής, Νταλάκου, 2016)²³ :

- (1) Η οικονομικότητα : ως οικονομικότητα ορίζεται η μείωση δαπανών του Δημοσίου τομέα και γενικότερα η εξοικονόμηση πόρων, ώστε να έχουμε τη μικρότερη δυνατή επιβάρυνση του Κρατικού προϋπολογισμού
- (2) Η αποδοτικότητα : η αποδοτικότητα αναφέρεται στο πόσο υψηλή είναι η ικανότητα απόδοσης συγκεκριμένου αποτελέσματος από τον οργανισμό, δηλαδή έχει να κάνει με τους πόρους που καταναλώνονται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου αποτελέσματος
- (3) Η αποτελεσματικότητα : ως αποτελεσματικότητα χαρακτηρίζεται ο βαθμός επίτευξης στόχων του οργανισμού
- (4) Η νομιμότητα : η νομιμότητα αναφέρεται στην τήρηση των νόμων και του Συντάγματος περιορίζοντας τα φαινόμενα διαφθοράς και κακοδιοίκησης

²³ Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ.104

(5) Η λογοδοσία : ως λογοδοσία χαρακτηρίζεται η ευθύνη που έχουν οι δημόσιοι λειτουργοί απέναντι στους πολίτες και την κοινωνία με κυριότερα χαρακτηριστικά τη διαφάνεια και την εμπιστοσύνη στη σχέση διοίκησης και κοινωνίας.

Σχήμα 6. Αξίες του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ



Πηγή: Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ. 104

Συνοψίζοντας, τα κύρια χαρακτηριστικά στα οποία διαφοροποιείται το ΝΔΜ από τα παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης²⁴ είναι :

(α) ο εξωστρεφής προσανατολισμός του στον πελάτη/πολίτη του Δημοσίου και

(β) η έμφαση στην οικονομικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των ενεργειών της διοίκησης (Ostroff, 2006).

²⁴ Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020, σ.106

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την πρωτογενή ποσοτική έρευνα που διενεργήσαμε για τη διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.

4.2 Διαδικασία της έρευνας

Η συγκεκριμένη έρευνα διενεργήθηκε κατά το χρονικό διάστημα 4 Απριλίου 2023 – 17 Απριλίου 2023. Αρχικά συντάχθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε πιλοτικά και έγιναν οι απαιτούμενες διορθώσεις. Με την οριστικοποίησή του, υλοποιήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με χρήση των Google forms. Οι απαντήσεις υποβλήθηκαν με τη συμπλήρωση του ηλεκτρονικού ανώνυμου ερωτηματολογίου ή με τη συμπλήρωση ανώνυμου έγχαρτου ερωτηματολογίου.

Ως δειγματοληψία επιλέχθηκε η βολική δειγματοληψία²⁵, επιλέγοντας συμμετέχοντες οι οποίοι ήταν διαθέσιμοι να απαντήσουν. Για το λόγο αυτόν τα άτομα αυτά δεν είναι αντιπροσωπευτικά του στατιστικού πληθυσμού και επομένως τα αποτελέσματα της έρευνας αφορούν μόνο το δείγμα μας και δεν μπορούν να γενικευθούν στον πληθυσμό. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από πενήντα μόνιμους υπαλλήλους και ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπαλλήλους εργαζόμενους στην ΕΛΣΤΑΤ, στο Δήμο Ιλίου, στο Δήμο Λυκόβρυσης-Πεύκης και στο Δήμο Πειραιά.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από έξι ερωτήσεις δημογραφικών χαρακτηριστικών και από δεκαοκτώ ερωτήσεις κλίμακας Likert με πέντε (βαθμού συμφωνίας) δυνατές απαντήσεις :

(1) Διαφωνώ Απόλυτα

²⁵ Creswell J., Η Έρευνα στην Εκπαίδευση, Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας, εκδ. Ίων, Αθήνα 2016, σ. 146

- (2) Διαφωνώ
- (3) Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ
- (4) Συμφωνώ
- (5) Συμφωνώ απόλυτα

Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει μία ερώτηση ανοικτού τύπου για την προαιρετική αναφορά πιθανών προτάσεων βελτίωσης του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης.

4.3 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί προς εξέταση στην έρευνα που διενεργήθηκε είναι:

- (1) Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος γενικά για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016;
- (2) Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης (σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016) και με τις σχέσεις μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών;
- (3) Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;
- (4) Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με κίνητρα εφαρμογής του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και τη συνολική επάρκειά του;

4.4 Επεξεργασία δεδομένων

Αφού συλλέχθηκαν τα δεδομένα, κωδικοποιήθηκαν και το σχετικό αρχείο φορτώθηκε στο πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 25, με το οποίο έγινε και η επεξεργασία τους.

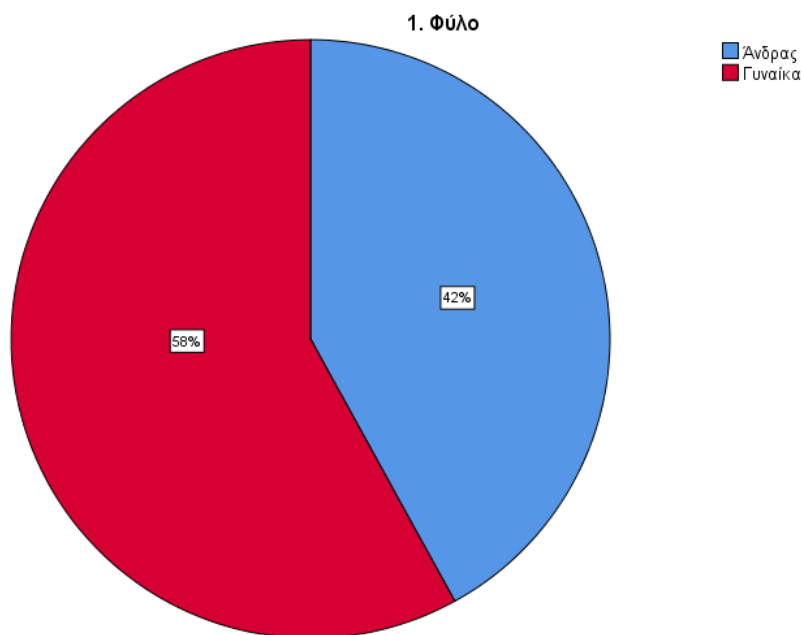
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Περιγραφική στατιστική

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας (Φύλο, Ηλικία, Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα, Επίπεδο σπουδών, Θέση ευθύνης και Οικογενειακή κατάσταση) απεικονίζονται στους παρακάτω πίνακες 3 – 8.

| | | 1. Φύλο | | | |
|-------|---------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
| Valid | Ανδρας | 21 | 42,0 | 42,0 | 42,0 |
| | Γυναίκα | 29 | 58,0 | 58,0 | 100,0 |
| Total | | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 3. Πίνακας συχνοτήτων για το Φύλο του δείγματος.

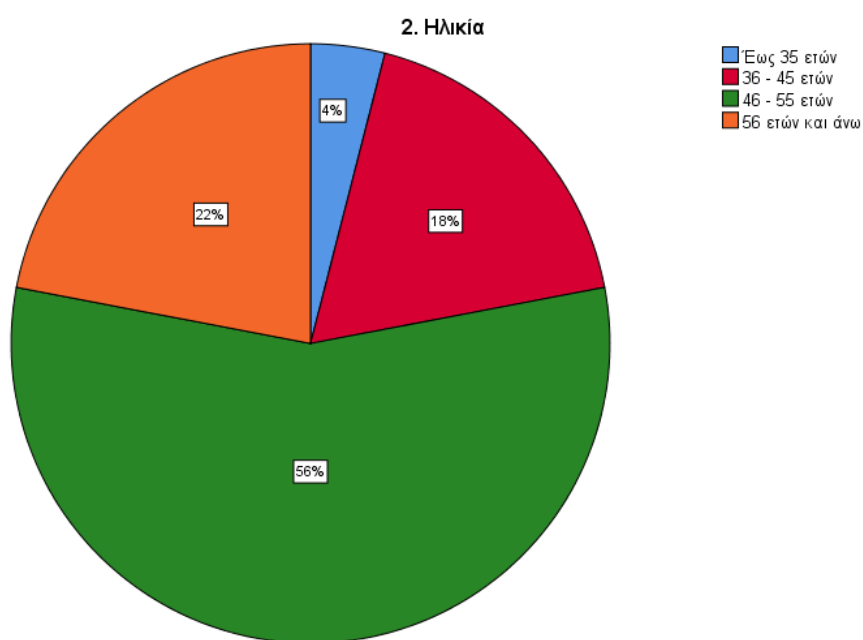


Διάγραμμα 1. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Φύλο.

2. Ηλικία

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Έως 35 ετών | 2 | 4,0 | 4,0 | 4,0 |
| | 36 - 45 ετών | 9 | 18,0 | 18,0 | 22,0 |
| | 46 - 55 ετών | 28 | 56,0 | 56,0 | 78,0 |
| | 56 ετών και άνω | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 4. Πίνακας συχνοτήτων για την Ηλικία του δείγματος.

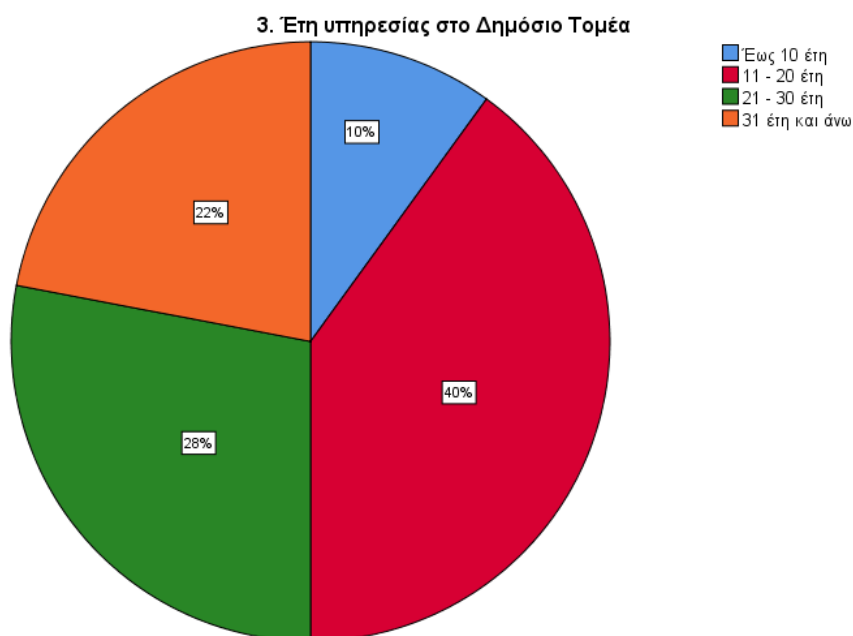


Διάγραμμα 2. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Ηλικία.

3. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Έως 10 έτη | 5 | 10,0 | 10,0 | 10,0 |
| | 11 - 20 έτη | 20 | 40,0 | 40,0 | 50,0 |
| | 21 - 30 έτη | 14 | 28,0 | 28,0 | 78,0 |
| | 31 έτη και άνω | 11 | 22,0 | 22,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 5. Πίνακας συχνοτήτων για τα Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα του δείγματος.

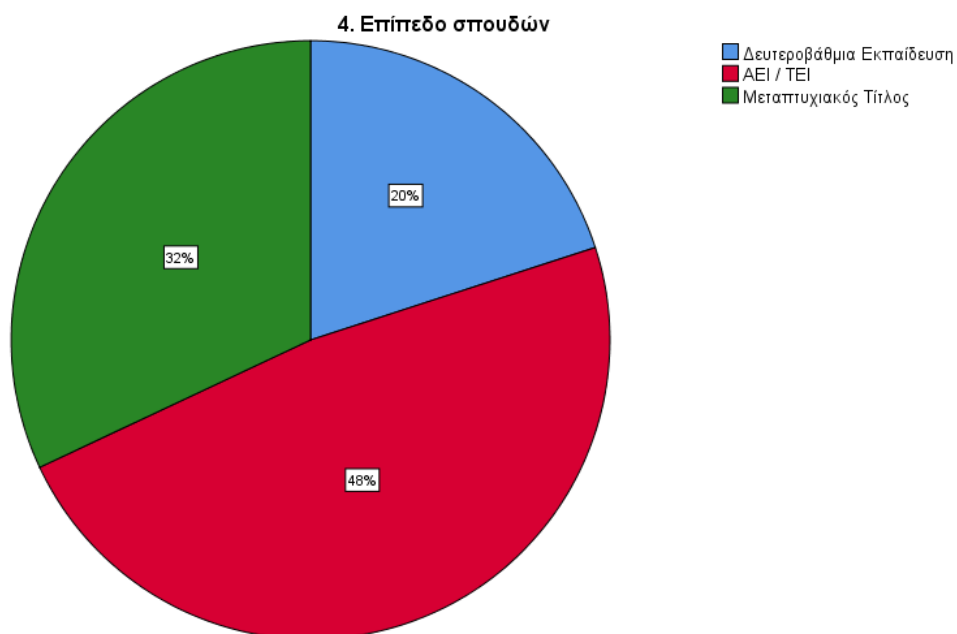


Διάγραμμα 3. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα.

4. Επίπεδο σπουδών

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | 10 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| AEI / ΤΕΙ | 24 | 48,0 | 48,0 | 68,0 |
| Μεταπτυχιακός Τίτλος | 16 | 32,0 | 32,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 6. Πίνακας συχνοτήτων για το Επίπεδο σπουδών του δείγματος.

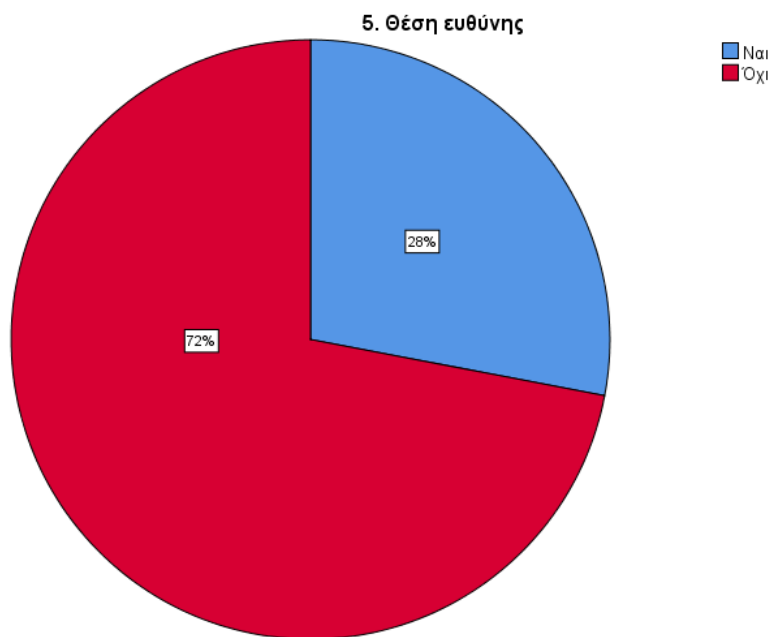


Διάγραμμα 4. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Επίπεδο σπουδών.

5. Θέση ευθύνης

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | Ναι | 14 | 28,0 | 28,0 | 28,0 |
| | Όχι | 36 | 72,0 | 72,0 | 100,0 |
| | Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 7. Πίνακας συχνοτήτων για τη Θέση Ευθύνης του δείγματος.

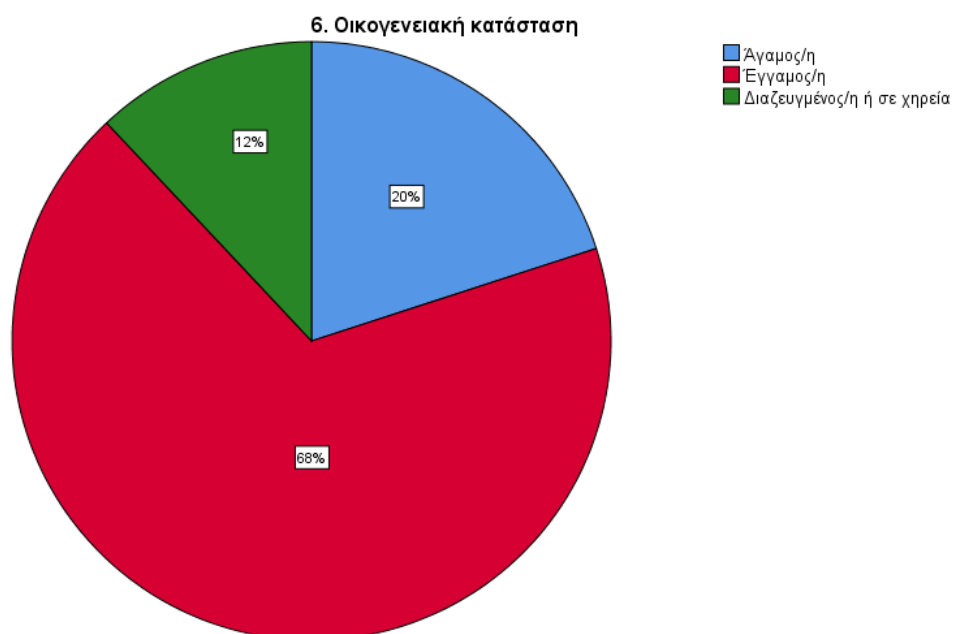


Διάγραμμα 5. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Θέση ευθύνης.

6. Οικογενειακή κατάσταση

| | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | | | | |
| Αγαμος/η | 10 | 20,0 | 20,0 | 20,0 |
| Έγγαμος/η | 34 | 68,0 | 68,0 | 88,0 |
| Διαζευγμένος/η ή σε χηρεία | 6 | 12,0 | 12,0 | 100,0 |
| Total | 50 | 100,0 | 100,0 | |

Πίνακας 8. Πίνακας συχνοτήτων για την Οικογενειακή κατάσταση του δείγματος.



Διάγραμμα 6. Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ανά Οικογενειακή κατάσταση.

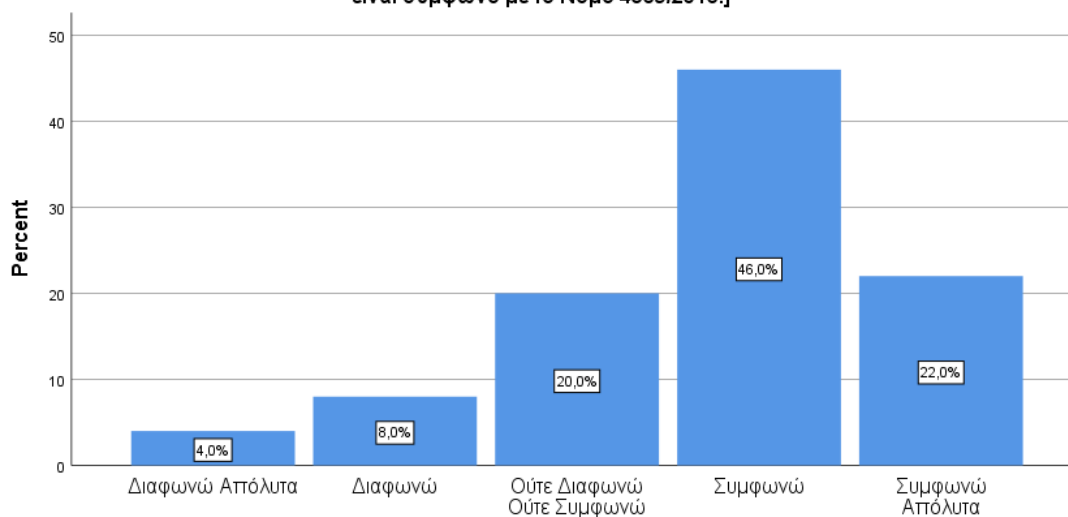
Πρώτο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος γενικά για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016;

Τα ραβδογράμματα των σχετικών συχνοτήτων των ερωτημάτων 7 – 9 παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα 7 – 9.

Διάγραμμα 7. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 7 «Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016»

[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.]

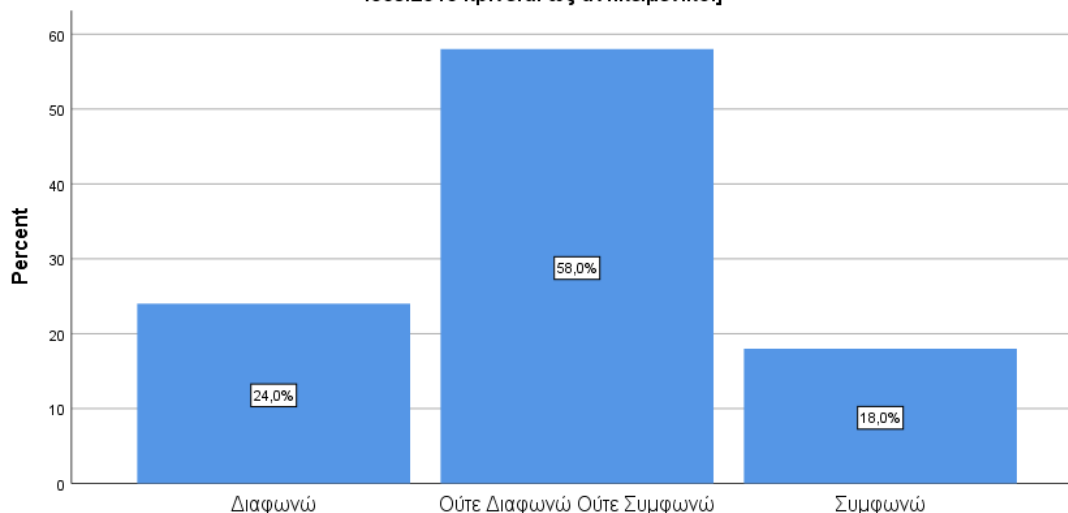


[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.]

Παρατηρούμε ότι το 68% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση : «Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016». Το 12% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 20% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Διάγραμμα 8. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 8 «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό»

[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.]

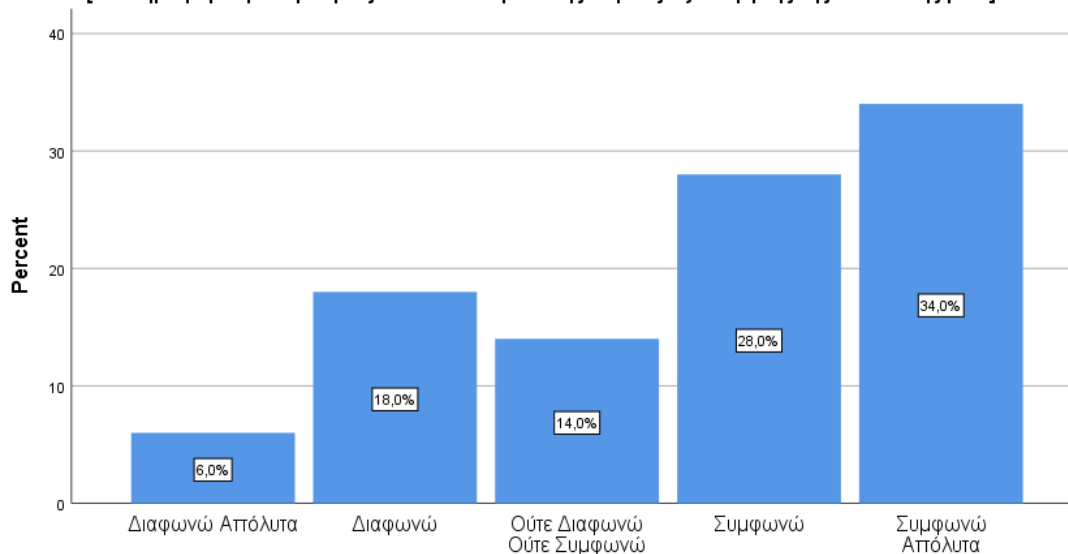


[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.]

Το 58% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί με την πρόταση : «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό».

Διάγραμμα 9. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 9 «Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου»

[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.]



[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.]

Σχετικά με την πρόταση : «Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου» το 62% του δείγματος δηλώνει ότι

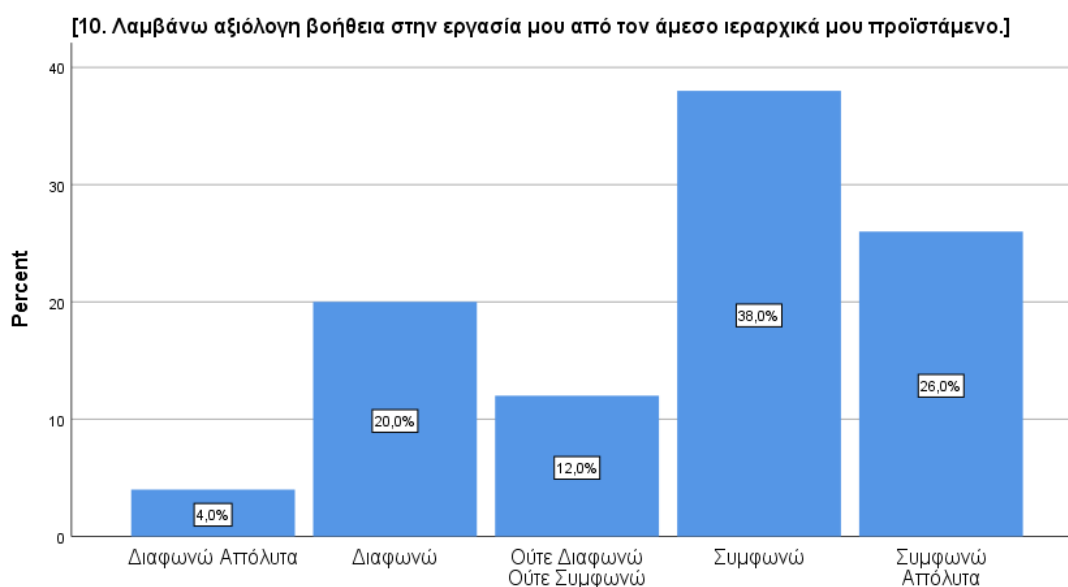
Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα, το 24% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα και το υπόλοιπο 14% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Δεύτερο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης (σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016) και με τις σχέσεις μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών;

Τα ραβδογράμματα των σχετικών συχνοτήτων των ερωτημάτων 10 – 14 παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα 10 – 14.

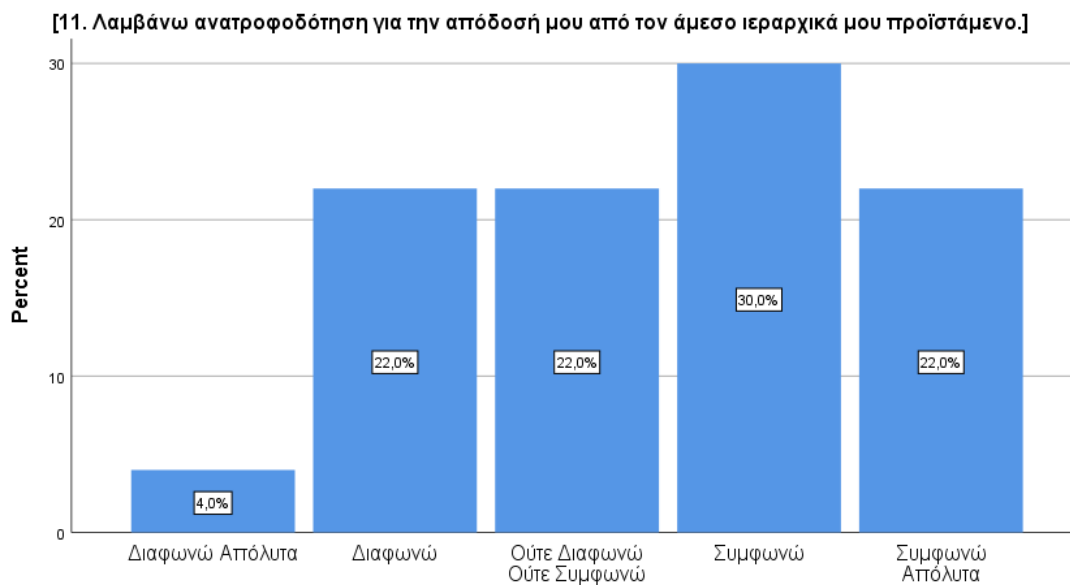
Διάγραμμα 10. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 10 «Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο»



[10. Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.]

Το 64% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο». Το 24% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 12% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 11. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 11 «Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο»

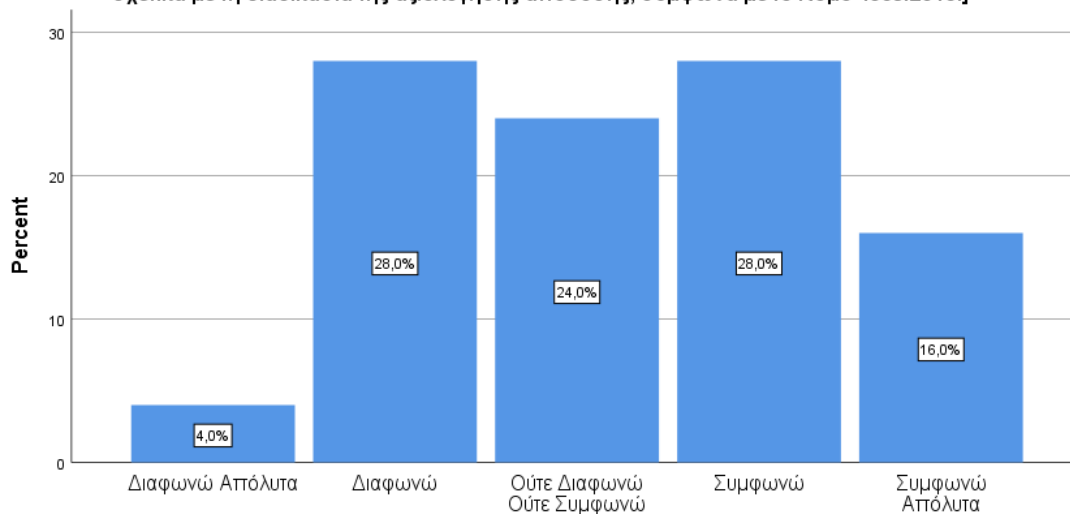


[11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.]

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 52% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο». Το 26% του δείγματος απαντά ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη δήλωση. Και το υπόλοιπο 22% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 12. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 12 «Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016»

[12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.]

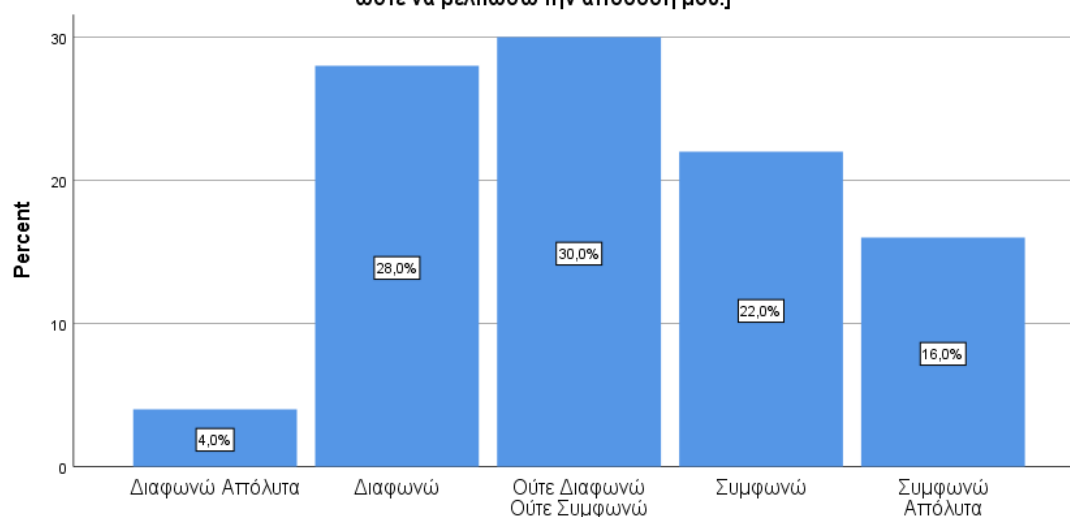


[12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.]

Σχετικά με την πρόταση : «Οι αξιολογητές Α΄ και Β΄ είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016» το 44% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα, το 32% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα και το υπόλοιπο 24% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Διάγραμμα 13. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 13 «Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου»

[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.]

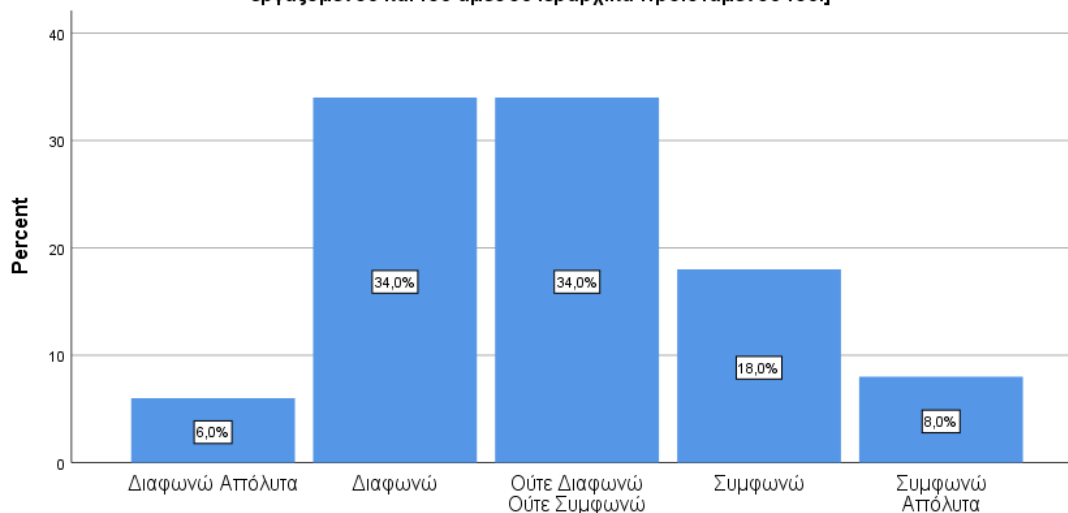


[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.]

Σχετικά με την πρόταση : «Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου» το 38% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα. Το 32% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Το υπόλοιπο 30% του δείγματος μας δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Διάγραμμα 14. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 14 «Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου του»

[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου του.]



[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου του.]

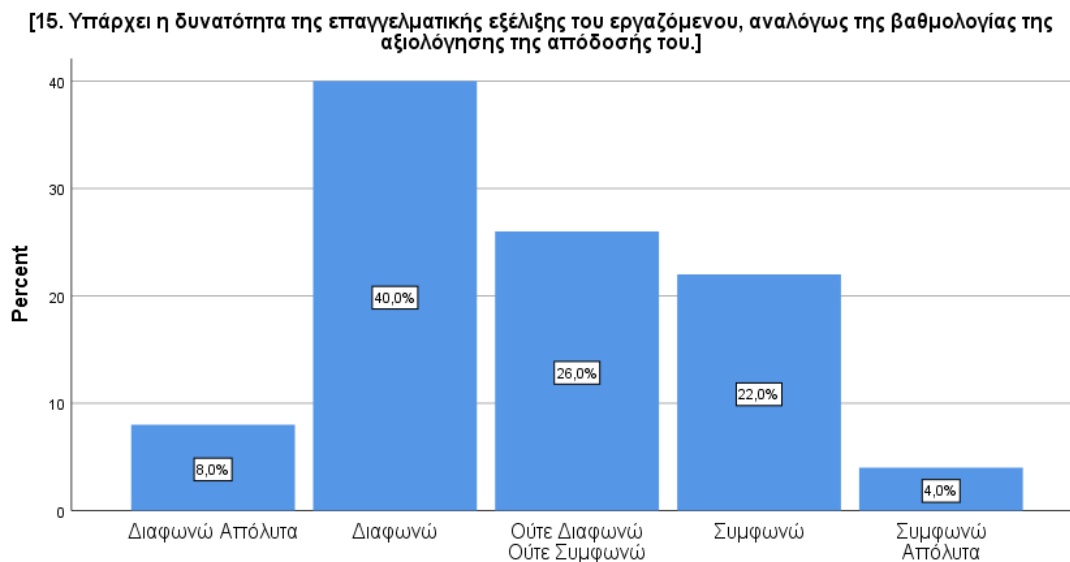
Το 26% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου του». Το 40% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 34% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Τρίτο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης;

Τα ραβδογράμματα των σχετικών συχνοτήτων των ερωτημάτων 15 – 18 παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα 15 – 18.

Διάγραμμα 15. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 15 «Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσης του»

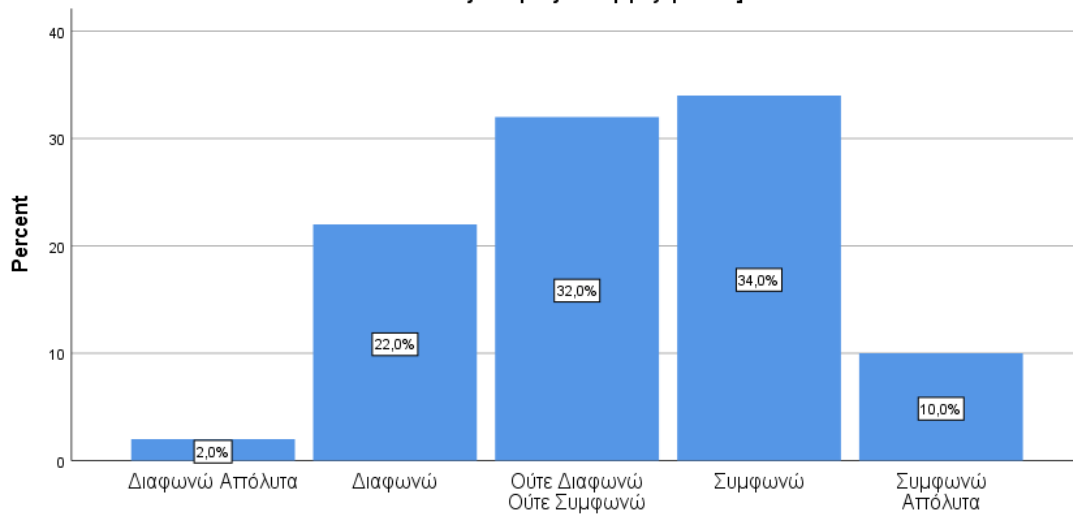


[15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.]

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 26% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσης του». Το 48% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 26% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 16. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 16 «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου»

[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.]

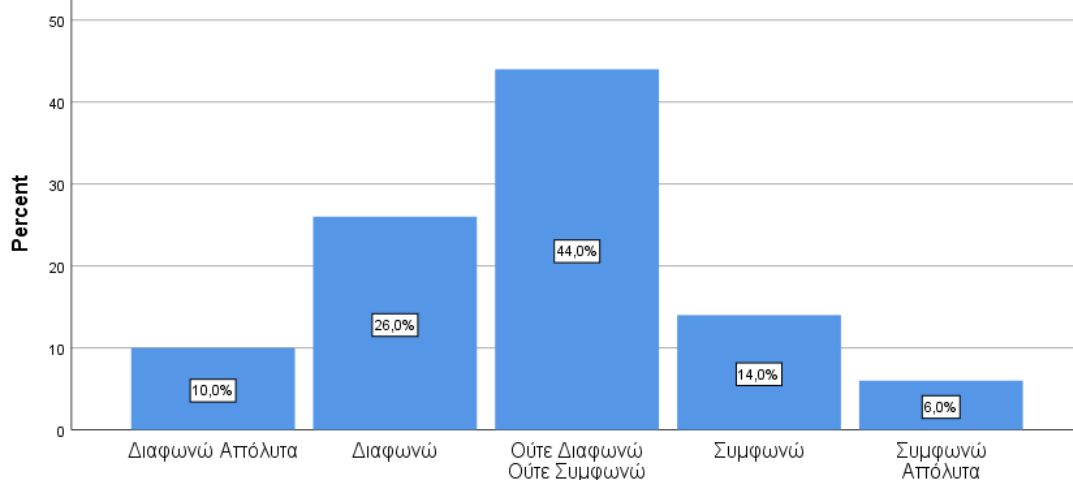


[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.]

Το 44% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου». Το 24% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 32% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 17. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 17 «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας»

[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.]

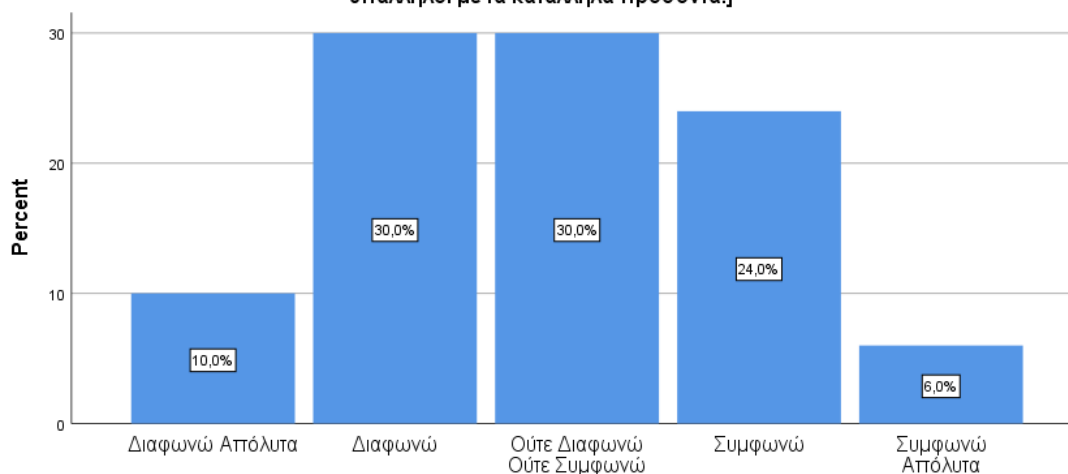


[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.]

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 20% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας». Το 36% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 44% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 18. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 18 «Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα, έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα»

[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.]



[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.]

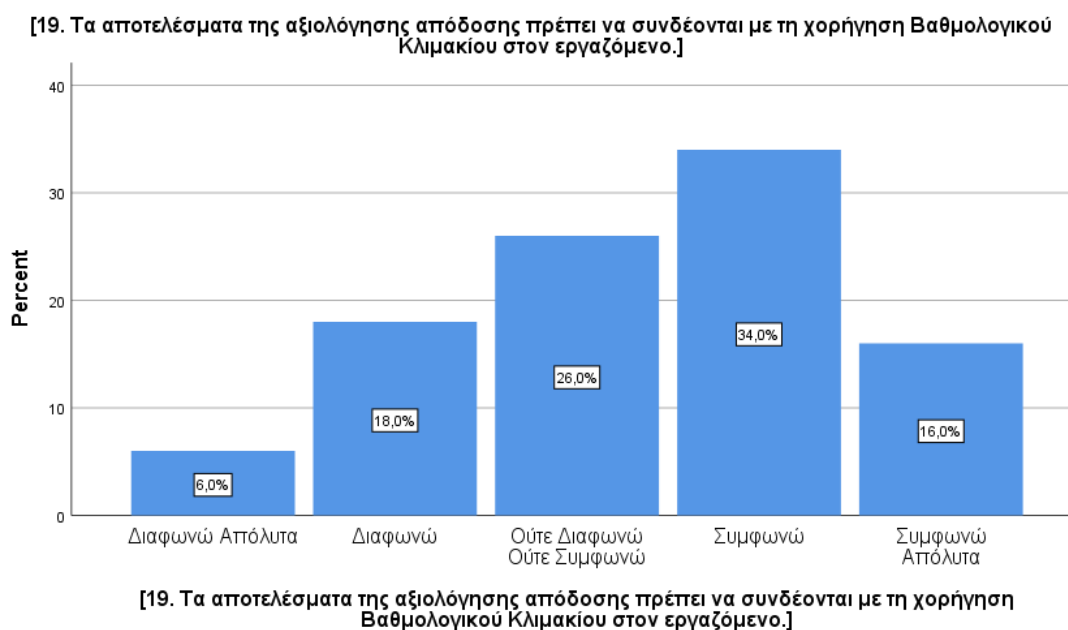
Το 30% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα, έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα». Το 40% του δείγματος απαντά ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη δήλωση. Και το υπόλοιπο 30% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Τέταρτο Ερευνητικό ερώτημα:

Ποιες είναι οι στάσεις των εργαζομένων του δείγματος σχετικά με κίνητρα εφαρμογής του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και τη συνολική επάρκειά του;

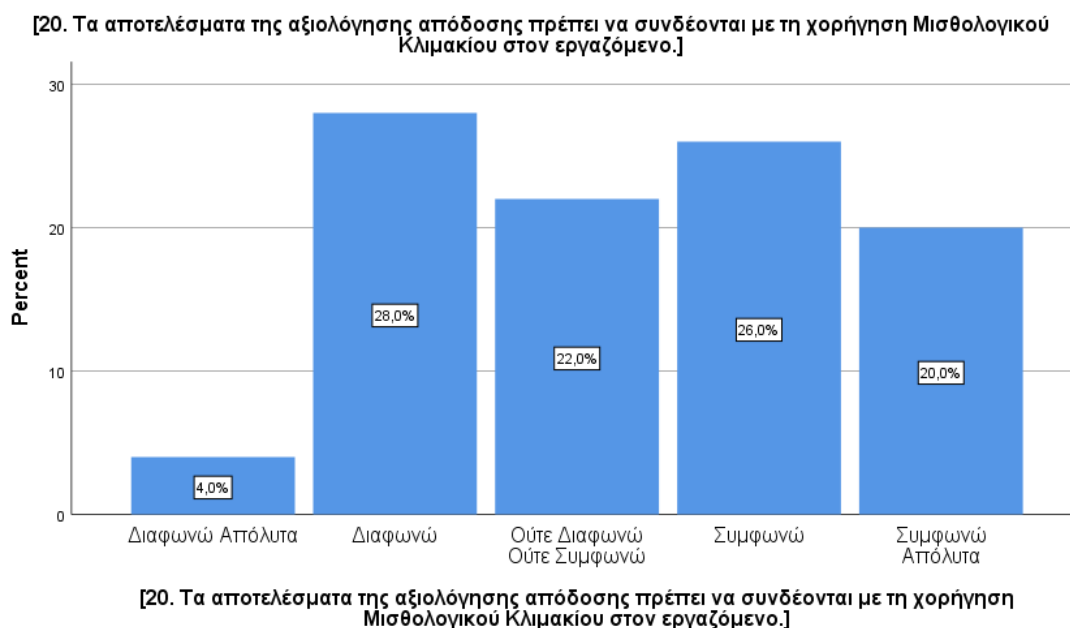
Τα ραβδογράμματα των σχετικών συχνοτήτων των ερωτημάτων 19 – 24 παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα 19 – 24.

Διάγραμμα 19. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 19 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο»



Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 50% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο». Το 24% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 26% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

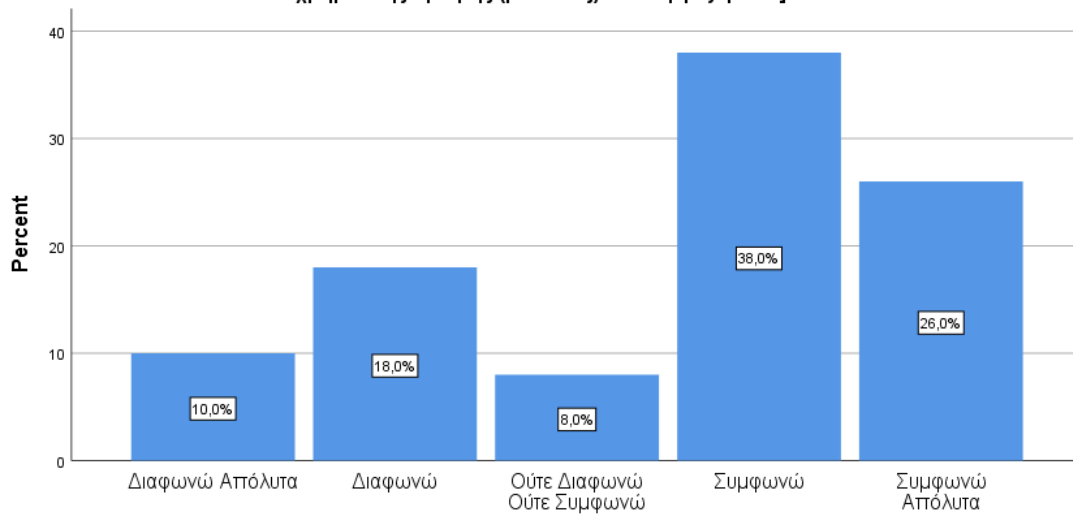
Διάγραμμα 20. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 20 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο»



Το 46% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο». Το 32% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 22% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί.

Διάγραμμα 21. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 21 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο»

[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.]

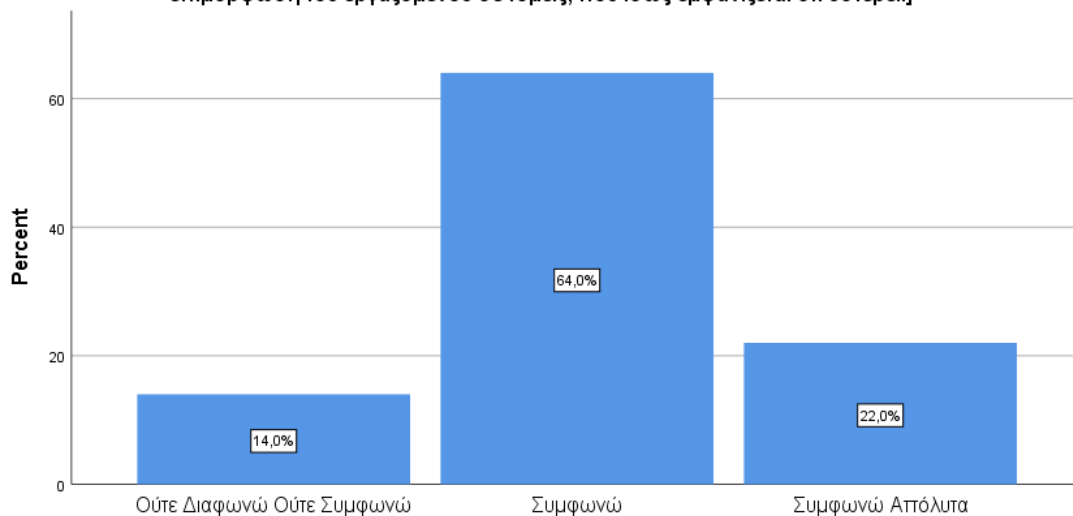


[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.]

Το 64% του δείγματος δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση : «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο». Το 28% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 8% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Διάγραμμα 22. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 22 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί»

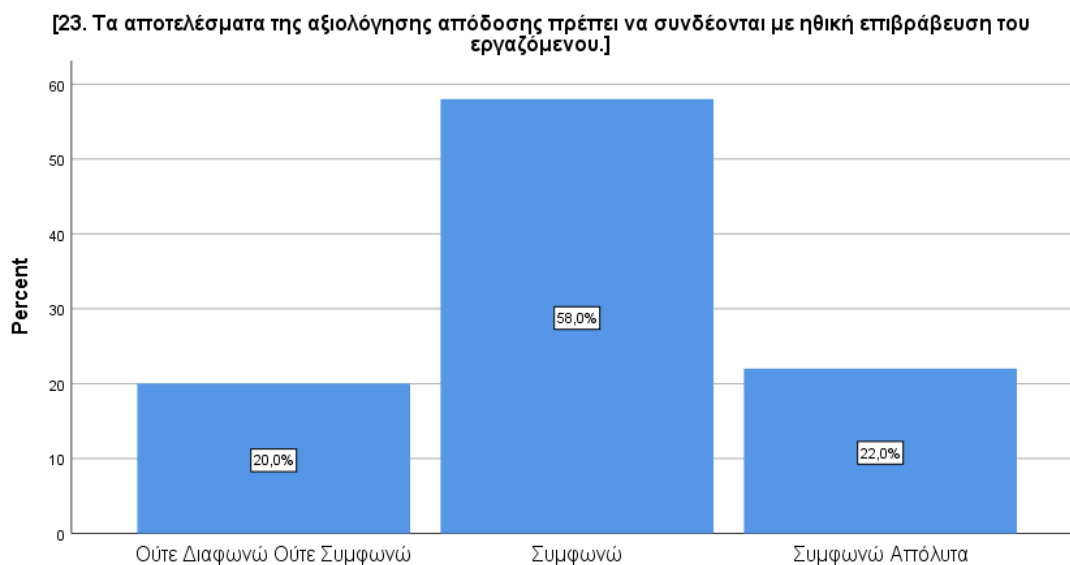
[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.]



[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.]

Όπως φαίνεται στο παραπάνω διάγραμμα το 86% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί». Και το υπόλοιπο 14% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί με τη συγκεκριμένη πρόταση.

Διάγραμμα 23. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 23 «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου»

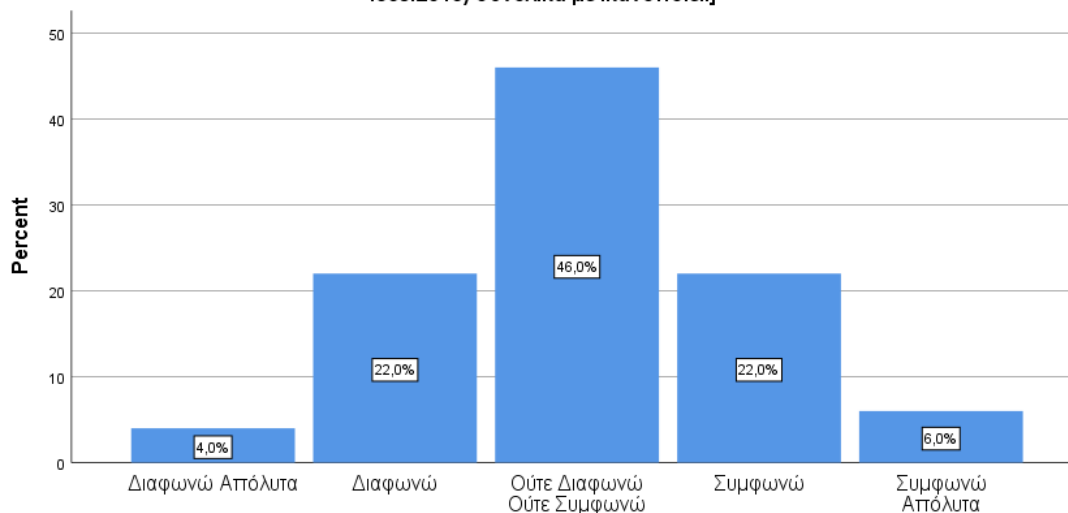


[23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.]

Το 80% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση «Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου». Και το υπόλοιπο 20% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε συμφωνεί με τη συγκεκριμένη πρόταση.

Διάγραμμα 24. Ραβδόγραμμα σχετικών συχνοτήτων για το ερώτ. 24 «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί»

[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.]



[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.]

Το 28% του δείγματος μας δηλώνει ότι Συμφωνεί ή Συμφωνεί Απόλυτα με την πρόταση : «Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί». Το 26% του δείγματος δηλώνει ότι Διαφωνεί ή Διαφωνεί Απόλυτα με τη συγκεκριμένη πρόταση. Και το υπόλοιπο 46% του δείγματος δηλώνει ότι Ούτε Διαφωνεί Ούτε Συμφωνεί.

Στο τέλος του ερωτηματολογίου υπάρχει μία ανοικτού τύπου ερώτηση στην οποία οι συμμετέχοντες αν το επιθυμούν μπορούν να αναφέρουν πιθανές προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016. Συνολικά πέντε συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν και οι προτάσεις που αναφέρθηκαν είναι οι παρακάτω :

- ✓ Η αξιολόγηση να πραγματοποιείται μέσω ανεξάρτητων διαδικασιών, χωρίς να επηρεάζεται από διαπροσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου και αξιολογητή.
- ✓ Η αξιολόγηση να γίνεται με χρήση αντικειμενικά μετρήσιμων δεικτών.
- ✓ Η αξιολόγηση να λαμβάνει χώρα και σε επίπεδο οργανικής ομάδας (τιμήμα, διεύθυνση, γενική διεύθυνση, οργανισμός).

- ✓ Οι αξιολογητές θα πρέπει πρώτα οι ίδιοι να έχουν αξιολογηθεί και κατόπιν να αξιολογούν τους υφισταμένους τους, διότι ελλοχεύει ο κίνδυνος να βαθμολογήσουν χαμηλότερα από ότι αξίζουν τους υφισταμένους τους, ώστε σε μελλοντική προκήρυξη πλήρωσης θέσεων ευθύνης να μην έχουν αρκετά μόρια για να διεκδικήσουν τη συγκεκριμένη θέση ευθύνης.

5.2 Έλεγχος υποθέσεων

Στην παράγραφο αυτή θα ασχοληθούμε με τον έλεγχο για την ύπαρξη συσχετίσεων για καθεμία από τις ποιοτικές μεταβλητές που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις 7 – 24 του ερωτηματολογίου :

- Ερώτ. 7: Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.
- Ερώτ. 8: Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.
- Ερώτ. 9: Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.
- Ερώτ. 10: Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.
- Ερώτ. 11: Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.
- Ερώτ. 12: Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.
- Ερώτ. 13: Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.
- Ερώτ. 14: Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊστάμενου του.
- Ερώτ. 15: Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσης του.
- Ερώτ. 16: Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.
- Ερώτ. 17: Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.
- Ερώτ. 18: Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα, έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.
- Ερώτ. 19: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.
- Ερώτ. 20: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.

- Ερώτ. 21: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.
- Ερώτ. 22: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.
- Ερώτ. 23: Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.
- Ερώτ. 24: Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.

με το Φύλο, την Ηλικία, το Επίπεδο σπουδών και τη Θέση ευθύνης, με χρήση του ελέγχου χ^2 (chi-square test)²⁶. Το επίπεδο σημαντικότητας στο οποίο εργαζόμαστε είναι 0,05. Στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα στατιστικώς σημαντικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα όλων των ελέγχων που διενεργήθηκαν παρουσιάζονται στο Παράρτημα.

(α) Έλεγχος συσχέτισης της σύνδεσης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης με τη χορήγηση βαθμολογικού κλιμακίου και του Επιπέδου σπουδών.

Η μηδενική υπόθεση H_0 είναι : «η μεταβλητή ‘Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο’ (μεταβλητή X19) και η μεταβλητή ‘Επίπεδο σπουδών’ (μεταβλητή X4) είναι ανεξάρτητες».

Η εναλλακτική υπόθεση H_1 είναι : «η μεταβλητή ‘Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο’ (μεταβλητή X19) και η μεταβλητή ‘Επίπεδο σπουδών’ (μεταβλητή X4) είναι εξαρτημένες».

Η κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν για την ερώτηση 19 ανάλογα με το Επίπεδο σπουδών των ερωτώμενων απεικονίζεται παρακάτω:

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | |
|------------------------|--------------------|-----------------------------|---------|-------------------------|--------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ/ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | Σύνολο |
| 19. Τα αποτελέσματα | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 1 | 3 |

²⁶ Χαλικιάς Μ. – Σαμαντά Ειρ., Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2016, σ. 236

| | | | | | |
|--|------------------------------------|----|----|----|----|
| της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο | Διαφωνώ | 4 | 4 | 1 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 5 | 7 | 13 |
| | Συμφωνώ | 1 | 9 | 7 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 4 | 0 | 8 |
| Σύνολο | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Έχουμε ότι η τιμή του Pearson Chi-square ισούται με 16,324 και το p-value (Asymptotic Significance (2-sided)) = 0,038 < 0,05. Άρα απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 και δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση H_1 . Επομένως για το δείγμα της έρευνάς μας φαίνεται ότι οι μεταβλητές X19 και X4 δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά φαίνεται ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση της μεταβλητής X19 με τη μεταβλητή X4.

(β) Έλεγχος συσχέτισης έγκαιρης πληροφόρησης των αποτελεσμάτων της ετήσιας αξιολόγησης με τη Θέση ευθύνης.

Η μηδενική υπόθεση H_0 είναι : «η μεταβλητή ``Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου`` (μεταβλητή X9) και η μεταβλητή ``Θέση ευθύνης`` (μεταβλητή X5) είναι ανεξάρτητες».

Η εναλλακτική υπόθεση H_1 είναι : «η μεταβλητή ``Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου`` (μεταβλητή X9) και η μεταβλητή ``Θέση ευθύνης`` (μεταβλητή X5) είναι εξαρτημένες».

Η κατανομή των απαντήσεων που δόθηκαν για την ερώτηση 9 ανάλογα με την κατοχή ή όχι Θέσης ευθύνης από τους ερωτώμενους απεικονίζεται παρακάτω:

| | | 5. Θέση ευθύνης | | |
|--|------------------------------------|-----------------|-----|--------|
| | | Ναι | Όχι | Σύνολο |
| 9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου | Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 9 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 7 | 7 |
| | Συμφωνώ | 6 | 8 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 6 | 11 | 17 |
| | Σύνολο | 14 | 36 | 50 |

Έχουμε ότι η τιμή του Pearson Chi-square ισούται με 10,429 και το p-value (Asymptotic Significance (2-sided)) = 0,034 < 0,05. Επομένως απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση H_0 και δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση H_1 . Δηλαδή για το δείγμα της έρευνάς μας φαίνεται ότι οι μεταβλητές X9 και X5 δεν είναι ανεξάρτητες, αλλά φαίνεται ότι υπάρχει κάποια συσχέτιση μεταξύ τους.

Στους υπόλοιπους στατιστικούς ελέγχους χ^2 που διενεργήθηκαν για τις ερωτήσεις 7 - 24 δεν βρέθηκε κάποια στατιστικώς σημαντική συσχέτιση με το Φύλο, την Ηλικία, το Επίπεδο σπουδών και τη Θέση ευθύνης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα - Προτάσεις

Στην παρούσα εργασία επιχειρήθηκε να παρουσιασθεί το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων υπαλλήλων σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016 και η οργανωσιακή αλλαγή στο Δημόσιο Τομέα. Μετά από το θεωρητικό μέρος της εργασίας διενεργήσαμε μία ποσοτική έρευνα με σκοπό την διερεύνηση των στάσεων των εργαζομένων για το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης.

Σχετικά με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα για τις στάσεις των εργαζομένων γενικά για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016, προκύπτει ότι το 68% του δείγματός μας είναι ενημερωμένο για το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και μόλις το 18% των ερωτώμενων δηλώνει ότι συμφωνεί πως αυτό το σύστημα αξιολόγησης κρίνεται ως αντικειμενικό.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα που διατυπώθηκε σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών και τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, αποτυπώνεται πως η πλειοψηφία των ερωτώμενων λαμβάνει αξιολογική βοήθεια καθώς και ανατροφοδότηση από τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενό τους. Προβληματίζει φυσικά που το 28% του δείγματός μας δηλώνει ότι διαφωνεί και το 4% ότι διαφωνεί απόλυτα με το ότι η συνέντευξη που διενεργείται είναι σημαντική ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους. Σχετικά με το αν η διαδικασία αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου με τον άμεσο ιεραρχικά προϊστάμενό του, το 40% του δείγματός μας δηλώνει τη διαφωνία του.

Αυτό που αποτυπώνεται εμφανώς από την εξέταση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος είναι ότι το 44% του δείγματός μας τουλάχιστον συμφωνεί με την πρόταση ότι από τη μελέτη των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης εντοπίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου. Το εύρημα που δημιουργεί προβληματισμό είναι ότι το 40% του δείγματος της έρευνας διαφωνεί και το 8% διαφωνεί απόλυτα με την πρόταση ότι υπάρχει η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου αναλόγως της βαθμολογίας του στην αξιολόγηση της απόδοσής του.

Σχετικά με το τέταρτο ερευνητικό ερώτημα για τα κίνητρα εφαρμογής του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης αποτυπώνεται η θετική στάση των εργαζομένων του δείγματος της έρευνας για τη χορήγηση βαθμολογικού κλιμακίου,

μισθολογικού κλιμακίου, μπόνους και επιθυμία για ηθική επιβράβευση. Ένα ακόμη εύρημα είναι ότι το 86% του δείγματός μας τουλάχιστον συμφωνεί με την πρόταση ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζομένου σε τομείς που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί. Σχετικά με το αν το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης συνολικά ικανοποιεί τους ερωτώμενους ένα σημαντικό 46% του δείγματός διατήρησε ουδέτερη στάση, το 28% του δείγματος της έρευνας τουλάχιστον συμφωνεί, το 22% δήλωσε ότι διαφωνεί και το υπόλοιπο 4% δήλωσε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Πιστεύουμε πως ερευνητικά παρουσιάζει ενδιαφέρον η διενέργεια αντίστοιχης έρευνας με μεγαλύτερο δείγμα εργαζομένων από όλη τη χώρα ώστε να διερευνηθούν οι στάσεις των εργαζομένων για το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης πανελλαδικώς. Πολύτιμος αρωγός σε αυτό θα είναι η διενέργεια συνδυαστικά και ποιοτικής έρευνας με συνεντεύξεις ώστε να επισημανθούν και άλλα ζητήματα του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης.

Καταλήγοντας μπορούμε να πούμε ότι διαφαίνεται η ανάγκη εφαρμογής στο Δημόσιο τομέα ενός συστήματος αξιολόγησης το οποίο να είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό, μη επηρεαζόμενο από τις διαπροσωπικές σχέσεις αξιολογούμενου και αξιολογητή και το οποίο να λαμβάνει υπόψιν του την επίτευξη στόχων, επιβραβεύοντας όσους εργασιακά κινούνται προς αυτήν την κατεύθυνση και επιδεικνύουν βελτίωση της απόδοσής τους. Καταλυτικό ρόλο για την παραπάνω μετάβαση θα αποτελέσει η αποδέσμευση ακόμη περισσότερο του Δημόσιου Τομέα από το συντηρητικό γραφειοκρατικό μοντέλο και η αξιοποίηση του συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων. Για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 θα εφαρμοστεί στο Δημόσιο Τομέα το νέο σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4940/2022 το οποίο ελπίζουμε να αποδείξει στην πράξη και σε βάθος χρόνου ότι πρόκειται για ένα βελτιωμένο και αντικειμενικότερο σύστημα αξιολόγησης απόδοσης.

Βιβλιογραφία - Πηγές

- Βακόλα Μ., Νικολάου Ι. Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά, εκδ. Rosili, Αθήνα 2019.
- Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις, εκδ. Προπομπός, Αθήνα 2019.
- Μακρίδης Σ., Εισήγηση μαθήματος «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων – Στρατηγικός Σχεδιασμός και Αξιολόγηση στο Δημόσιο Τομέα στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.
- Ντάνος Α., Σαμαντά Ε., Εισαγωγή στη Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2015.
- Παπαλεξανδρή Ν, Μπουραντάς Δ, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2016.
- Ρωσσίδης Ι., Μπελιάς Δ., Ασπρίδης Γ., Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία, εκδ. Τζιόλα, Θεσσαλονίκη 2020.
- Χαλικιάς Μ. – Σαμαντά Ειρ., Εισαγωγή στη Μεθοδολογία Έρευνας Εκπόνησης Επιστημονικών Εργασιών, εκδ. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2016.
- Χυτήρης Λ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2018.
- Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Έννοιες, θεωρία και τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση, εκδ. Μπένου, Αθήνα 2017.
- Creswell J., Η Έρευνα στην Εκπαίδευση, Σχεδιασμός, Διεξαγωγή και Αξιολόγηση Ποσοτικής και Ποιοτικής Έρευνας, εκδ. Ίων, Αθήνα 2016.
- Noe R., Hollenbeck J., Gerhart, B., Wright P., Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, εκδ. Παπαζήση, Αθήνα 2019.
- Robbins S., Judge T., Οργανωσιακή συμπεριφορά – Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις, εκδ. Κριτική, Αθήνα 2018.
- N. 4369/2016, ΦΕΚ 33 / 27.02.2016/τ. Α΄
- N. 4735/2020, ΦΕΚ 197/12.10.2020/τ. Α΄
- N. 4807/2021, ΦΕΚ 96/11.06.2021/τ. Α΄
- N. 4940/2022, ΦΕΚ 112/14.06.2022/τ. Α΄
- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης ΔΑΠΔΕΠ/Φ.2/41/οικ. 22046/19.06.2018
- Υπουργείο Εσωτερικών ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/12/οικ. 12876/22.06.2021
- Θεσμικό πλαίσιο Αξιολόγησης:
- https://www.apografi.gov.gr/evaluation/eval_thesmiko.html

Παραρτήματα

I. Ερωτηματολόγιο

Οι στάσεις των εργαζομένων για το σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 35 ετών
- 36 - 45 ετών
- 46 - 55 ετών
- 56 ετών και άνω

3. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο Τομέα

Παρακαλώ προσδιορίστε τα έτη υπηρεσίας σας στο Δημόσιο Τομέα.

- Έως 10 έτη
- 11 - 20 έτη
- 21 - 30 έτη
- 31 έτη και άνω

4. Επίπεδο σπουδών

Παρακαλώ επιλέξτε το υψηλότερο επίπεδο σπουδών που έχετε ολοκληρώσει.

- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- ΑΕΙ / ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακός Τίτλος
- Διδακτορικός Τίτλος

5. Θέση ευθύνης

Παρακαλώ προσδιορίστε αν κατέχετε ή όχι Θέση Ευθύνης (πχ. Προϊστάμενος/η Τμήματος ή Διεύθυνσης ή Γενικής Διεύθυνσης).

- Ναι
- Όχι

6. Οικογενειακή κατάσταση

- Άγαμος/η
- Έγγαμος/η
- Διαζευγμένος/η ή σε χηρεία

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΠΟΨΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|----|---|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 7. | Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016. | | | | | |
| 8. | Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό. | | | | | |
| 9. | Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου. | | | | | |

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ, ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΙ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΕΣ

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|-----|--|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 10. | Λαμβάνω αξιολογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο. | | | | | |
| 11. | Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο. | | | | | |
| 12. | Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016. | | | | | |
| 13. | Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου. | | | | | |
| 14. | Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του. | | | | | |

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ**ΑΠΟΔΟΣΗΣ**

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|-----|--|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 15. | Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσης του. | | | | | |
| 16. | Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου. | | | | | |
| 17. | Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας. | | | | | |
| 18. | Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα, έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα. | | | | | |

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ, ΚΙΝΗΤΡΑ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας σας με καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις.

| | | Διαφωνώ Απόλυτα | Διαφωνώ | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | Συμφωνώ | Συμφωνώ Απόλυτα |
|-----|--|--------------------|---------|------------------------------|---------|--------------------|
| 19. | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο. | | | | | |
| 20. | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο. | | | | | |

| | | | | | | |
|-----|--|--|--|--|--|--|
| 21. | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο. | | | | | |
| 22. | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί. | | | | | |
| 23. | Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου. | | | | | |
| 24. | Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί. | | | | | |

25. Εάν επιθυμείτε, παρακαλώ αναφέρετε πιθανές προτάσεις βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.

II. Στατιστικοί έλεγχοι

[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 2 | 2 | 4 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 5 | 5 | 10 |
| | Συμφωνώ | 9 | 14 | 23 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 7 | 11 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | ,642 ^a | 4 | ,958 |
| Likelihood Ratio | ,639 | 4 | ,959 |
| Linear-by-Linear Association | ,503 | 1 | ,478 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] | Διαφωνώ | 3 | 9 | 12 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 14 | 15 | 29 |
| | Συμφωνώ | 4 | 5 | 9 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,915 ^a | 2 | ,384 |
| Likelihood Ratio | 2,000 | 2 | ,368 |
| Linear-by-Linear Association | ,987 | 1 | ,320 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 1 cells (16,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,78.

[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 3 |
| | Διαφωνώ | 4 | 5 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 1 | 7 |
| | Συμφωνώ | 4 | 10 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 7 | 10 | 17 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,727 ^a | 4 | ,068 |
| Likelihood Ratio | 10,136 | 4 | ,038 |
| Linear-by-Linear Association | ,001 | 1 | ,975 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

[10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Ανδρας | Γυναίκα | |
| [10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 4 | 6 | 10 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 4 | 2 | 6 |
| | Συμφωνώ | 8 | 11 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 8 | 13 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,030 ^a | 4 | ,553 |
| Likelihood Ratio | 3,744 | 4 | ,442 |
| Linear-by-Linear Association | ,055 | 1 | ,814 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Ανδρας | Γυναίκα | |
| [11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 5 | 6 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 5 | 11 |
| | Συμφωνώ | 5 | 10 | 15 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 6 | 11 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,729 ^a | 4 | ,604 |
| Likelihood Ratio | 3,459 | 4 | ,484 |
| Linear-by-Linear Association | ,034 | 1 | ,854 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[12. Οι αξιολογητές A' και B' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [12. Οι αξιολογητές A' και B' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 5 | 9 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 4 | 8 | 12 |
| | Συμφωνώ | 7 | 7 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 3 | 8 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,793 ^a | 4 | ,435 |
| Likelihood Ratio | 4,511 | 4 | ,341 |
| Linear-by-Linear Association | 2,993 | 1 | ,084 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 4 | 10 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 8 | 7 | 15 |
| | Συμφωνώ | 5 | 6 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 4 | 8 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,540 ^a | 4 | ,472 |
| Likelihood Ratio | 4,301 | 4 | ,367 |
| Linear-by-Linear Association | 1,730 | 1 | ,188 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 3 |
| | Διαφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 8 | 9 | 17 |
| | Συμφωνώ | 4 | 5 | 9 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 1 | 4 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,187 ^a | 4 | ,527 |
| Likelihood Ratio | 3,241 | 4 | ,518 |
| Linear-by-Linear Association | 2,301 | 1 | ,129 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

[15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 3 | 4 |
| | Διαφωνώ | 7 | 13 | 20 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 5 | 8 | 13 |
| | Συμφωνώ | 7 | 4 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,110 ^a | 4 | ,540 |
| Likelihood Ratio | 3,116 | 4 | ,539 |
| Linear-by-Linear Association | 2,323 | 1 | ,127 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 |
| | Διαφωνώ | 3 | 8 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 7 | 9 | 16 |
| | Συμφωνώ | 8 | 9 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 2 | 5 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,567 ^a | 4 | ,633 |
| Likelihood Ratio | 2,970 | 4 | ,563 |
| Linear-by-Linear Association | 2,193 | 1 | ,139 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,42.

[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 3 | 5 |
| | Διαφωνώ | 5 | 8 | 13 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 8 | 14 | 22 |
| | Συμφωνώ | 5 | 2 | 7 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,943 ^a | 4 | ,567 |
| Likelihood Ratio | 2,940 | 4 | ,568 |
| Linear-by-Linear Association | ,389 | 1 | ,533 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Ανδρας | Γυναίκα | |
| [18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 4 | 1 | 5 |
| | Διαφωνώ | 4 | 11 | 15 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 7 | 8 | 15 |
| | Συμφωνώ | 5 | 7 | 12 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,639 ^a | 4 | ,326 |
| Likelihood Ratio | 4,780 | 4 | ,311 |
| Linear-by-Linear Association | ,294 | 1 | ,588 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

[19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 3 |
| | Διαφωνώ | 5 | 4 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 7 | 13 |
| | Συμφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 3 | 8 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 5,429 ^a | 4 | ,246 |
| Likelihood Ratio | 6,537 | 4 | ,162 |
| Linear-by-Linear Association | ,377 | 1 | ,539 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,26.

[20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 5 | 9 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 5 | 11 |
| | Συμφωνώ | 4 | 9 | 13 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 6 | 4 | 10 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,389 ^a | 4 | ,356 |
| Likelihood Ratio | 5,113 | 4 | ,276 |
| Linear-by-Linear Association | 1,261 | 1 | ,262 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 4 cells (40,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4 | 5 |
| | Διαφωνώ | 6 | 3 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 1 | 4 |
| | Συμφωνώ | 5 | 14 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 6 | 7 | 13 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,040 ^a | 4 | ,134 |
| Likelihood Ratio | 7,224 | 4 | ,125 |
| Linear-by-Linear Association | ,171 | 1 | ,679 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,68.

[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 4 | 3 | 7 |
| | Συμφωνώ | 13 | 19 | 32 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 7 | 11 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | ,827 ^a | 2 | ,661 |
| Likelihood Ratio | ,818 | 2 | ,664 |
| Linear-by-Linear Association | ,642 | 1 | ,423 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 3 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,94.

[23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|---|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 5 | 5 | 10 |
| | Συμφωνώ | 10 | 19 | 29 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 6 | 5 | 11 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,646 ^a | 2 | ,439 |
| Likelihood Ratio | 1,645 | 2 | ,439 |
| Linear-by-Linear Association | ,065 | 1 | ,800 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 4,20.

[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] * 1. Φύλο

Crosstab

Count

| | | 1. Φύλο | | Total |
|--|---------------------------|---------|---------|-------|
| | | Άνδρας | Γυναίκα | |
| [24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 5 | 6 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 17 | 23 |
| | Συμφωνώ | 8 | 3 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 1 | 3 |
| Total | | 21 | 29 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,906 ^a | 4 | ,063 |
| Likelihood Ratio | 9,759 | 4 | ,045 |
| Linear-by-Linear Association | 3,642 | 1 | ,056 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

Crosstabs

[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 3 | 0 | 4 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 3 | 4 | 2 | 10 |
| | Συμφωνώ | 0 | 3 | 15 | 5 | 23 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 4 | 4 | 11 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,239 ^a | 12 | ,682 |
| Likelihood Ratio | 11,321 | 12 | ,502 |
| Linear-by-Linear Association | ,682 | 1 | ,409 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] | Διαφωνώ | 0 | 2 | 8 | 2 | 12 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 5 | 16 | 7 | 29 |
| | Συμφωνώ | 1 | 2 | 4 | 2 | 9 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,428 ^a | 6 | ,876 |
| Likelihood Ratio | 2,543 | 6 | ,864 |
| Linear-by-Linear Association | ,379 | 1 | ,538 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,36.

[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 3 | 5 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 2 | 4 | 1 | 7 |
| | Συμφωνώ | 1 | 2 | 10 | 1 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 4 | 9 | 3 | 17 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,898 ^a | 12 | ,538 |
| Likelihood Ratio | 11,293 | 12 | ,504 |
| Linear-by-Linear Association | 4,044 | 1 | ,044 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

[10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 4 | 5 | 10 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 0 | 6 | 0 | 6 |
| | Συμφωνώ | 1 | 3 | 13 | 2 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 4 | 4 | 4 | 13 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 16,502 ^a | 12 | ,169 |
| Likelihood Ratio | 18,630 | 12 | ,098 |
| Linear-by-Linear Association | 1,515 | 1 | ,218 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 5 | 5 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 2 | 8 | 1 | 11 |
| | Συμφωνώ | 1 | 2 | 10 | 2 | 15 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 3 | 4 | 3 | 11 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,787 ^a | 12 | ,547 |
| Likelihood Ratio | 11,350 | 12 | ,499 |
| Linear-by-Linear Association | 1,302 | 1 | ,254 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 8 | 4 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 4 | 4 | 4 | 12 |
| | Συμφωνώ | 2 | 1 | 9 | 2 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 5 | 1 | 8 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,462 ^a | 12 | ,409 |
| Likelihood Ratio | 13,194 | 12 | ,355 |
| Linear-by-Linear Association | 1,146 | 1 | ,284 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 9 | 3 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 2 | 6 | 6 | 15 |
| | Συμφωνώ | 0 | 1 | 10 | 0 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 3 | 2 | 2 | 8 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 16,134 ^a | 12 | ,185 |
| Likelihood Ratio | 18,468 | 12 | ,102 |
| Linear-by-Linear Association | ,881 | 1 | ,348 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 3 | 11 | 3 | 17 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 3 | 7 | 6 | 17 |
| | Συμφωνώ | 0 | 1 | 8 | 0 | 9 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 13,742 ^a | 12 | ,318 |
| Likelihood Ratio | 14,176 | 12 | ,290 |
| Linear-by-Linear Association | ,904 | 1 | ,342 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

[15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 3 | 1 | 4 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 13 | 5 | 20 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 3 | 9 | 1 | 13 |
| | Συμφωνώ | 1 | 4 | 3 | 3 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 0 | 0 | 1 | 2 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 22,665 ^a | 12 | ,031 |
| Likelihood Ratio | 18,951 | 12 | ,090 |
| Linear-by-Linear Association | 3,763 | 1 | ,052 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Διαφωνώ | 0 | 0 | 9 | 2 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 3 | 8 | 5 | 16 |
| | Συμφωνώ | 2 | 4 | 9 | 2 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 | 1 | 5 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,189 ^a | 12 | ,289 |
| Likelihood Ratio | 15,633 | 12 | ,209 |
| Linear-by-Linear Association | 4,777 | 1 | ,029 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,04.

[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | Διαφωνώ | 1 | 1 | 8 | 3 | 13 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 7 | 11 | 3 | 22 |
| | Συμφωνώ | 0 | 1 | 5 | 1 | 7 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,807 ^a | 12 | ,546 |
| Likelihood Ratio | 11,581 | 12 | ,480 |
| Linear-by-Linear Association | ,006 | 1 | ,940 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 18 cells (90,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 3 | 2 | 5 |
| | Διαφωνώ | 1 | 1 | 11 | 2 | 15 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 5 | 5 | 5 | 15 |
| | Συμφωνώ | 1 | 1 | 9 | 1 | 12 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 18,217 ^a | 12 | ,109 |
| Likelihood Ratio | 20,212 | 12 | ,063 |
| Linear-by-Linear Association | 1,603 | 1 | ,205 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

[19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 2 | 0 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 6 | 1 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 1 | 10 | 2 | 13 |
| | Συμφωνώ | 0 | 2 | 8 | 7 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 3 | 2 | 1 | 8 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 21,255 ^a | 12 | ,047 |
| Likelihood Ratio | 18,386 | 12 | ,104 |
| Linear-by-Linear Association | ,297 | 1 | ,586 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,12.

[20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 3 | 9 | 2 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 2 | 7 | 2 | 11 |
| | Συμφωνώ | 0 | 0 | 7 | 6 | 13 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 4 | 3 | 1 | 10 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 20,670 ^a | 12 | ,055 |
| Likelihood Ratio | 21,036 | 12 | ,050 |
| Linear-by-Linear Association | 1,020 | 1 | ,313 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 5 | 0 | 5 |
| | Διαφωνώ | 0 | 1 | 6 | 2 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 0 | 2 | 2 | 4 |
| | Συμφωνώ | 0 | 4 | 11 | 4 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 4 | 4 | 3 | 13 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 14,793 ^a | 12 | ,253 |
| Likelihood Ratio | 16,603 | 12 | ,165 |
| Linear-by-Linear Association | 2,013 | 1 | ,156 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 17 cells (85,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,16.

[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 0 | 5 | 2 | 7 |
| | Συμφωνώ | 0 | 7 | 18 | 7 | 32 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 2 | 5 | 2 | 11 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 9,345 ^a | 6 | ,155 |
| Likelihood Ratio | 9,537 | 6 | ,146 |
| Linear-by-Linear Association | 3,386 | 1 | ,066 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 8 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

[23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|---|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 0 | 8 | 2 | 10 |
| | Συμφωνώ | 0 | 6 | 16 | 7 | 29 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 3 | 4 | 2 | 11 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,474 ^a | 6 | ,075 |
| Likelihood Ratio | 12,152 | 6 | ,059 |
| Linear-by-Linear Association | 4,052 | 1 | ,044 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 7 cells (58,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] * 2. Ηλικία

Crosstab

Count

| | | 2. Ηλικία | | | | Total |
|--|---------------------------|-------------|--------------|--------------|-----------------|-------|
| | | Έως 35 ετών | 36 - 45 ετών | 46 - 55 ετών | 56 ετών και άνω | |
| [24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 2 | 7 | 2 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 2 | 14 | 7 | 23 |
| | Συμφωνώ | 1 | 4 | 5 | 1 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 0 | 1 | 3 |
| Total | | 2 | 9 | 28 | 11 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 17,592 ^a | 12 | ,129 |
| Likelihood Ratio | 17,072 | 12 | ,147 |
| Linear-by-Linear Association | 3,331 | 1 | ,068 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 16 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,08.

Crosstabs

[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 2 | 1 | 1 | 4 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 6 | 2 | 10 |
| | Συμφωνώ | 2 | 11 | 10 | 23 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 6 | 2 | 11 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 8,577 ^a | 8 | ,379 |
| Likelihood Ratio | 9,242 | 8 | ,322 |
| Linear-by-Linear Association | ,246 | 1 | ,620 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] | Διαφωνώ | 4 | 3 | 5 | 12 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 16 | 10 | 29 |
| | Συμφωνώ | 3 | 5 | 1 | 9 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 6,592 ^a | 4 | ,159 |
| Likelihood Ratio | 7,219 | 4 | ,125 |
| Linear-by-Linear Association | ,649 | 1 | ,421 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,80.

[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|--------------------|-----------|---------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός | |
| | | Εκπαίδευση | | Τίτλος | |
| [9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 3 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 7 | 2 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 1 | 3 | 7 |
| | Συμφωνώ | 3 | 6 | 5 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 10 | 3 | 17 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 15,618 ^a | 8 | ,048 |
| Likelihood Ratio | 17,985 | 8 | ,021 |
| Linear-by-Linear Association | 3,414 | 1 | ,065 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

[10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|--------------------------|-----------|----------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 7 | 3 | 10 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 0 | 4 | 6 |
| | Συμφωνώ | 6 | 8 | 5 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 8 | 3 | 13 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,853 ^a | 8 | ,158 |
| Likelihood Ratio | 16,178 | 8 | ,040 |
| Linear-by-Linear Association | 1,655 | 1 | ,198 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|--------------------------|-----------|----------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 7 | 4 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 4 | 1 | 6 | 11 |
| | Συμφωνώ | 4 | 8 | 3 | 15 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 7 | 2 | 11 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 12,451 ^a | 8 | ,132 |
| Likelihood Ratio | 16,272 | 8 | ,039 |
| Linear-by-Linear Association | 2,636 | 1 | ,104 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[12. Οι αξιολογητές A' και B' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [12. Οι αξιολογητές A' και B' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 1 | 6 | 7 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 6 | 3 | 12 |
| | Συμφωνώ | 2 | 7 | 5 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 4 | 0 | 8 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|---------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 10,067 ^a | 8 | ,260 |
| Likelihood Ratio | 12,131 | 8 | ,145 |
| Linear-by-Linear Association | 6,206 | 1 | ,013 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 2 | 4 | 8 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 10 | 3 | 15 |
| | Συμφωνώ | 4 | 3 | 4 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 6 | 0 | 8 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|---------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 13,194 ^a | 8 | ,105 |
| Likelihood Ratio | 15,545 | 8 | ,049 |
| Linear-by-Linear Association | 5,232 | 1 | ,022 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 1 | 7 | 9 | 17 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 10 | 4 | 17 |
| | Συμφωνώ | 4 | 3 | 2 | 9 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 2 | 0 | 4 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|---------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 12,296 ^a | 8 | ,138 |
| Likelihood Ratio | 13,289 | 8 | ,102 |
| Linear-by-Linear Association | 8,494 | 1 | ,004 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

[15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|--------------------|-----------|---------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός | |
| | | Εκπαίδευση | | Τίτλος | |
| [15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 2 | 4 |
| | Διαφωνώ | 3 | 9 | 8 | 20 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 6 | 4 | 13 |
| | Συμφωνώ | 3 | 6 | 2 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 0 | 2 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,872 ^a | 8 | ,771 |
| Likelihood Ratio | 5,753 | 8 | ,675 |
| Linear-by-Linear Association | 1,557 | 1 | ,212 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|--------------------------|-----------|----------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | Διαφωνώ | 2 | 5 | 4 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 10 | 5 | 16 |
| | Συμφωνώ | 5 | 6 | 6 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 3 | 0 | 5 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 8,572 ^a | 8 | ,380 |
| Likelihood Ratio | 10,545 | 8 | ,229 |
| Linear-by-Linear Association | 3,037 | 1 | ,081 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 10 cells (66,7%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,20.

[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|--------------------|-----------|---------------|-----------|
| | | Δευτεροβάθμια | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός | |
| | | Εκπαίδευση | | Τίτλος | |
| [17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 3 | 5 |
| | Διαφωνώ | 1 | 7 | 5 | 13 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 12 | 7 | 22 |
| | Συμφωνώ | 4 | 2 | 1 | 7 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 0 | 3 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 11,440 ^a | 8 | ,178 |
| Likelihood Ratio | 11,294 | 8 | ,186 |
| Linear-by-Linear Association | 5,398 | 1 | ,020 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|--------------------|-----------|---------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός | |
| | | Εκπαίδευση | | Τίτλος | |
| [18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 3 | 5 |
| | Διαφωνώ | 2 | 5 | 8 | 15 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 9 | 3 | 15 |
| | Συμφωνώ | 5 | 5 | 2 | 12 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 13,604 ^a | 8 | ,093 |
| Likelihood Ratio | 14,863 | 8 | ,062 |
| Linear-by-Linear Association | 6,698 | 1 | ,010 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

[19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|--------------------|-----------|---------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός | |
| | | Εκπαίδευση | | Τίτλος | |
| [19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 4 | 4 | 1 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 5 | 7 | 13 |
| | Συμφωνώ | 1 | 9 | 7 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 4 | 0 | 8 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 16,324 ^a | 8 | ,038 |
| Likelihood Ratio | 18,714 | 8 | ,016 |
| Linear-by-Linear Association | ,305 | 1 | ,581 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,60.

[20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|--------------------------|-----------|----------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 0 | 2 |
| | Διαφωνώ | 4 | 7 | 3 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 3 | 7 | 11 |
| | Συμφωνώ | 1 | 7 | 5 | 13 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 5 | 1 | 10 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 13,029 ^a | 8 | ,111 |
| Likelihood Ratio | 13,775 | 8 | ,088 |
| Linear-by-Linear Association | ,216 | 1 | ,642 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 2 | 1 | 5 |
| | Διαφωνώ | 2 | 4 | 3 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 2 | 2 | 4 |
| | Συμφωνώ | 2 | 9 | 8 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 7 | 2 | 13 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 5,979 ^a | 8 | ,650 |
| Likelihood Ratio | 6,813 | 8 | ,557 |
| Linear-by-Linear Association | ,000 | 1 | ,986 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 12 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,80.

[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 4 | 1 | 7 |
| | Συμφωνώ | 5 | 14 | 13 | 32 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 6 | 2 | 11 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 3,282 ^a | 4 | ,512 |
| Likelihood Ratio | 3,483 | 4 | ,481 |
| Linear-by-Linear Association | ,025 | 1 | ,874 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,40.

[23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|---|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | ΑΕΙ / ΤΕΙ | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 6 | 2 | 10 |
| | Συμφωνώ | 3 | 13 | 13 | 29 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 5 | 1 | 11 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 9,036 ^a | 4 | ,060 |
| Likelihood Ratio | 8,977 | 4 | ,062 |
| Linear-by-Linear Association | 1,568 | 1 | ,210 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 5 cells (55,6%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,00.

[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] * 4. Επίπεδο σπουδών

Crosstab

Count

| | | 4. Επίπεδο σπουδών | | | Total |
|--|---------------------------|-----------------------------|-----------|-------------------------|-------|
| | | Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση | AEI / TEI | Μεταπτυχιακός Τίτλος | |
| [24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 0 | 1 | 2 |
| | Διαφωνώ | 1 | 5 | 5 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 4 | 12 | 7 | 23 |
| | Συμφωνώ | 4 | 4 | 3 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 0 | 3 |
| Total | | 10 | 24 | 16 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 8,643 ^a | 8 | ,373 |
| Likelihood Ratio | 10,300 | 8 | ,245 |
| Linear-by-Linear Association | 1,270 | 1 | ,260 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 11 cells (73,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,40.

Crosstabs

[7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [7. Έχω ενημερωθεί αναλυτικά για το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 0 | 4 | 4 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 7 | 10 |
| | Συμφωνώ | 8 | 15 | 23 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 8 | 11 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,881 ^a | 4 | ,578 |
| Likelihood Ratio | 4,467 | 4 | ,346 |
| Linear-by-Linear Association | 1,248 | 1 | ,264 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [8. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων, το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016 κρίνεται ως αντικειμενικό.] | Διαφωνώ | 2 | 10 | 12 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 9 | 20 | 29 |
| | Συμφωνώ | 3 | 6 | 9 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,024 ^a | 2 | ,599 |
| Likelihood Ratio | 1,101 | 2 | ,577 |
| Linear-by-Linear Association | ,790 | 1 | ,374 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,52.

[9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [9. Πληροφορούμαι εγκαίρως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσής μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 2 | 1 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 9 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 0 | 7 | 7 |
| | Συμφωνώ | 6 | 8 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 6 | 11 | 17 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|---------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 10,429 ^a | 4 | ,034 |
| Likelihood Ratio | 14,280 | 4 | ,006 |
| Linear-by-Linear Association | 1,356 | 1 | ,244 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [10. Λαμβάνω αξιόλογη βοήθεια στην εργασία μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 1 | 9 | 10 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 4 | 6 |
| | Συμφωνώ | 6 | 13 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 8 | 13 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,296 ^a | 4 | ,510 |
| Likelihood Ratio | 4,133 | 4 | ,388 |
| Linear-by-Linear Association | 2,783 | 1 | ,095 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [11. Λαμβάνω ανατροφοδότηση για την απόδοσή μου από τον άμεσο ιεραρχικά μου προϊστάμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 2 | 9 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 9 | 11 |
| | Συμφωνώ | 5 | 10 | 15 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 5 | 6 | 11 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,704 ^a | 4 | ,448 |
| Likelihood Ratio | 4,180 | 4 | ,382 |
| Linear-by-Linear Association | 3,329 | 1 | ,068 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [12. Οι αξιολογητές Α' και Β' είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι ώστε να ολοκληρώσουν επιτυχώς το έργο τους σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης, σύμφωνα με το Νόμο 4369/2016.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 4 | 10 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 10 | 12 |
| | Συμφωνώ | 6 | 8 | 14 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 6 | 8 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,113 ^a | 4 | ,539 |
| Likelihood Ratio | 3,612 | 4 | ,461 |
| Linear-by-Linear Association | ,520 | 1 | ,471 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [13. Η συνέντευξη που διενεργείται στα πλαίσια του συγκεκριμένου συστήματος αξιολόγησης είναι σημαντική ώστε να βελτιώσω την απόδοσή μου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 6 | 8 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 14 | 15 |
| | Συμφωνώ | 5 | 6 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 6 | 8 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,395 ^a | 4 | ,116 |
| Likelihood Ratio | 8,670 | 4 | ,070 |
| Linear-by-Linear Association | ,018 | 1 | ,894 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[14. Όπως διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης βοηθά στην ενίσχυση των σχέσεων επικοινωνίας του εργαζόμενου και του άμεσου ιεραρχικά προϊσταμένου του.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|------------------------------|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [14. Όπως διενεργείται η | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 3 |
| διαδικασία της αξιολόγησης | Διαφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| βοηθά στην ενίσχυση των | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| σχέσεων επικοινωνίας του | Συμφωνώ | 2 | 7 | 9 |
| εργαζόμενου και του άμεσου | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 2 | 4 |
| ιεραρχικά προϊσταμένου του.] | | | | |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2- sided) |
|------------------------------|--------------------|----|--|
| Pearson Chi-Square | 2,310 ^a | 4 | ,679 |
| Likelihood Ratio | 3,021 | 4 | ,554 |
| Linear-by-Linear Association | ,655 | 1 | ,418 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [15. Υπάρχει η δυνατότητα της επαγγελματικής εξέλιξης του εργαζόμενου, αναλόγως της βαθμολογίας της αξιολόγησης της απόδοσής του.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 3 | 4 |
| | Διαφωνώ | 6 | 14 | 20 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 3 | 10 | 13 |
| | Συμφωνώ | 3 | 8 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|-------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | ,697 ^a | 4 | ,952 |
| Likelihood Ratio | ,653 | 4 | ,957 |
| Linear-by-Linear Association | ,039 | 1 | ,844 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [16. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζονται πιθανές εκπαιδευτικές ανάγκες του εργαζόμενου.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 1 | 1 |
| | Διαφωνώ | 5 | 6 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 14 | 16 |
| | Συμφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 3 | 5 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 4,332 ^a | 4 | ,363 |
| Likelihood Ratio | 4,753 | 4 | ,314 |
| Linear-by-Linear Association | ,001 | 1 | ,980 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,28.

[17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [17. Από τη μελέτη των αποτελεσμάτων του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης προκύπτουν μετακινήσεις εργαζομένων από μία οργανική μονάδα της υπηρεσίας σε μία άλλη οργανική μονάδα της υπηρεσίας.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 5 | 5 |
| | Διαφωνώ | 5 | 8 | 13 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 16 | 22 |
| | Συμφωνώ | 2 | 5 | 7 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 2,699 ^a | 4 | ,609 |
| Likelihood Ratio | 3,995 | 4 | ,407 |
| Linear-by-Linear Association | ,315 | 1 | ,575 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [18. Τα αποτελέσματα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης αξιοποιούνται προσεκτικά από τον Φορέα , έτσι ώστε να προσληφθούν ή να μεταταχθούν σε αυτόν (μέσω του Ενιαίου Συστήματος Κινητικότητας) υπάλληλοι με τα κατάλληλα προσόντα.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 5 | 5 |
| | Διαφωνώ | 5 | 10 | 15 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 13 | 15 |
| | Συμφωνώ | 5 | 7 | 12 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 1 | 3 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,093 ^a | 4 | ,131 |
| Likelihood Ratio | 8,300 | 4 | ,081 |
| Linear-by-Linear Association | 2,976 | 1 | ,085 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 7 cells (70,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [19. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Βαθμολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 3 | 3 |
| | Διαφωνώ | 0 | 9 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 6 | 7 | 13 |
| | Συμφωνώ | 5 | 12 | 17 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 5 | 8 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 7,167 ^a | 4 | ,127 |
| Likelihood Ratio | 10,168 | 4 | ,038 |
| Linear-by-Linear Association | 2,718 | 1 | ,099 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,84.

[20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [20. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με τη χορήγηση Μισθολογικού Κλιμακίου στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 3 | 11 | 14 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 9 | 11 |
| | Συμφωνώ | 6 | 7 | 13 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 7 | 10 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,749 ^a | 4 | ,441 |
| Likelihood Ratio | 4,154 | 4 | ,386 |
| Linear-by-Linear Association | 1,589 | 1 | ,208 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.

[21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [21. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με την παροχή πρόσθετης χρηματικής αμοιβής (μπόνους) στον εργαζόμενο.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 1 | 4 | 5 |
| | Διαφωνώ | 1 | 8 | 9 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 3 | 4 |
| | Συμφωνώ | 8 | 11 | 19 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 3 | 10 | 13 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 3,481 ^a | 4 | ,481 |
| Likelihood Ratio | 3,604 | 4 | ,462 |
| Linear-by-Linear Association | ,778 | 1 | ,378 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,12.

[22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [22. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται ακόμη περισσότερο με την επιμόρφωση του εργαζόμενου σε τομείς, που ίσως εμφανίζεται ότι υστερεί.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 1 | 6 | 7 |
| | Συμφωνώ | 9 | 23 | 32 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 4 | 7 | 11 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,035 ^a | 2 | ,596 |
| Likelihood Ratio | 1,109 | 2 | ,574 |
| Linear-by-Linear Association | ,972 | 1 | ,324 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,96.

[23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|---|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [23. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να συνδέονται με ηθική επιβράβευση του εργαζόμενου.] | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 2 | 8 | 10 |
| | Συμφωνώ | 10 | 19 | 29 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 2 | 9 | 11 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,448 ^a | 2 | ,485 |
| Likelihood Ratio | 1,493 | 2 | ,474 |
| Linear-by-Linear Association | ,018 | 1 | ,893 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,80.

[24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] * 5. Θέση ευθύνης

Crosstab

Count

| | | 5. Θέση ευθύνης | | Total |
|--|---------------------------|-----------------|-----|-------|
| | | Ναι | Όχι | |
| [24. Το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης των Δημοσίων Υπαλλήλων (το οποίο είναι σύμφωνο με το Νόμο 4369/2016) συνολικά με ικανοποιεί.] | Διαφωνώ Απόλυτα | 0 | 2 | 2 |
| | Διαφωνώ | 3 | 8 | 11 |
| | Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ | 8 | 15 | 23 |
| | Συμφωνώ | 2 | 9 | 11 |
| | Συμφωνώ Απόλυτα | 1 | 2 | 3 |
| Total | | 14 | 36 | 50 |

Chi-Square Tests

| | Value | df | Asymptotic Significance (2-sided) |
|------------------------------|--------------------|----|-----------------------------------|
| Pearson Chi-Square | 1,874 ^a | 4 | ,759 |
| Likelihood Ratio | 2,434 | 4 | ,656 |
| Linear-by-Linear Association | ,022 | 1 | ,881 |
| N of Valid Cases | 50 | | |

a. 6 cells (60,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,56.