



**ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**

ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Νομική και Διοικητική Επιστήμη»

Ειδίκευση «Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ»

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα
ως Στρατηγικό Εργαλείο Διακυβέρνησης και Ελέγχου:**

Προς μια Αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση

Γκούμα Ολυμπία (Α.Μ. 7124Μ004)

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Φίλος

*Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη Νομική
και Διοικητική Επιστήμη με ειδίκευση στην Διοικητική Επιστήμη και Δημόσιο Μάνατζμεντ*

ΑΘΗΝΑ 2025

Τριμελής Επιτροπή

Ιωάννης Φίλος, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου (Επιβλέπων)

Βασίλειος Κέφης, Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Ιωάννης Ρωσσίδης, Επίκουρος Καθηγητής Παντείου Πανεπιστημίου

Αφιέρωση

*Στον Κωνσταντίνο, για την αγάπη και τη στήριξή του σε κάθε μου βήμα, και
στον Γιώργο, με την ευχή να μεγαλώσει πιστεύοντας πως με αγάπη, επιμονή και πίστη
μπορεί να φτάσει όσο μακριά ονειρευτεί...*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις πιο θερμές μου ευχαριστίες στον καθηγητή μου, **κ. Φίλο**, για τη σταθερή του παρουσία, την αμέριστη υποστήριξη και την πολύτιμη καθοδήγησή του, όχι μόνο κατά τη διάρκεια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, αλλά και σε κάθε ακαδημαϊκό μου βήμα τα τελευταία δεκαπέντε χρόνια. Η συμβολή του υπήρξε καθοριστική σε όλες τις φάσεις της επιστημονικής μου πορείας. Η εμπιστοσύνη, οι γνώσεις και οι συμβουλές του αποτελούν για εμένα διαρκή πηγή έμπνευσης και εξέλιξης.

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα ως στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου απόδοσης, με στόχο τη διερεύνηση της συμβολής της στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Μέσα από θεωρητική και εμπειρική ανάλυση, αξιολογείται το ισχύον θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4940/2022), αναδεικνύοντας τόσο τα θετικά χαρακτηριστικά όσο και τις αδυναμίες του συστήματος.

Η έρευνα βασίστηκε σε δείγμα 120 δημοσίων υπαλλήλων και αξιοποίησε στατιστικές τεχνικές ανάλυσης, για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ βασικών παραγόντων του συστήματος αξιολόγησης *(όπως η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη του συστήματος, η στοχοθεσία ως βάση για τη μέτρηση της απόδοσης, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, τα κίνητρα και η επιβράβευση, η συμμετοχή των υπαλλήλων και η εμπιστοσύνη στο σύστημα)* και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι, παρότι το νέο σύστημα ενσωματώνει σύγχρονες αρχές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή του στην πράξη παραμένει ανεπαρκής. Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων και δίκαιης επιβράβευσης βάσει απόδοσης, η ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων και η διασφάλιση διαφάνειας, αντικειμενικότητας στη μέτρηση της απόδοσης και δικαιοσύνης στην αξιολόγηση αναδεικνύονται ως οι ισχυρότεροι μοχλοί ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας, ενώ η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τη διαδικασία παραμένει κρίσιμο εμπόδιο για την αποδοχή του συστήματος.

Παρά τους περιορισμούς που απορρέουν από το μέγεθος του δείγματος, το οποίο περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, καθώς και από την τάση των συμμετεχόντων να αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση ως ενιαίο σύστημα, γεγονός που δεν επιτρέπει πλήρη επιβεβαίωση της πολυδιάστατης θεωρητικής δομής, η μελέτη παρέχει ουσιαστικές ενδείξεις για τη βελτίωση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και μπορεί να αξιοποιηθεί από την κυβέρνηση, τους φορείς χάραξης πολιτικής και τα διοικητικά στελέχη του δημόσιου τομέα. Συνολικά, αναδεικνύει την ανάγκη υιοθέτησης ενός ολοκληρωμένου, αξιόπιστου και δίκαιου συστήματος αξιολόγησης που θα συνδέει τη στοχοθεσία, την ανάπτυξη και την

ανταμοιβή, συμβάλλοντας ουσιαστικά στη διαμόρφωση μιας αποτελεσματικής, αξιοκρατικής και προσανατολισμένης στην απόδοση δημόσιας διοίκησης.

Λέξεις κλειδιά: Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Σύστημα Αξιολόγησης Απόδοσης, Σύστημα Ελέγχου Απόδοσης, Δημόσια Διοίκηση, Δημόσια Διακυβέρνηση.

Abstract

This dissertation examines the evaluation of human resources in the Greek public sector as a strategic tool of governance and performance management, aiming to investigate its contribution to the effectiveness of public management. Through a combination of theoretical and empirical analysis, it assesses the current institutional framework (Law 4940/2022), highlighting both the strengths and the weaknesses of the existing system.

The empirical research was conducted on a sample of 120 public employees and employed statistical analysis techniques to examine the relationships between key factors of the performance appraisal system (*such as transparency, objectivity and fairness, goal setting as a basis for performance measurement, skills development, motivation and reward, employee participation, and trust in the system*) and the perceived effectiveness of public management.

The findings reveal that, although the new system incorporates modern principles of human resources management, its practical implementation remains limited. Establishing an effective system of performance-based incentives and fair rewards, strengthening administrative capacity through skills development, and ensuring transparency, objectivity, and fairness in performance evaluation emerge as the strongest drivers of effectiveness, while the lack of trust in the process remains a major barrier to system acceptance.

Despite limitations related to the sample size, which restrict the generalizability of the results, and the observed convergence of responses around a single evaluative dimension, which constrains the empirical validation of the theoretical model, the study provides valuable insights for improving human resources management policies and can be utilized by government authorities, policy makers, and managerial staff in the public sector. Overall, it underscores the need for an integrated, reliable, and equitable performance appraisal system that aligns strategic and individual objectives, fosters employee development and empowerment, and links performance with reward, thereby contributing to a more effective, merit-based, and performance-oriented public management.

Keywords: Human Resources Management, Performance Appraisal System, Performance Management, Public Management, Human Resources Evaluation System, Public Management, Public Governance, Performance Control System.

Περιεχόμενα

Αφιέρωση	5
Ευχαριστίες.....	7
Περίληψη.....	9
Abstract	11
Πίνακας Διαγραμμάτων	15
Πίνακας Πινάκων	16
Μέρος Α': Θεωρητικό Πλαίσιο.....	18
1. Εισαγωγή.....	18
2. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η Ανάγκη για Διοικητική Μεταρρύθμιση	21
2.1. Ιστορική Αναδρομή των Συστημάτων Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	21
2.2. Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης	24
2.3. Παθογένειες των Συστημάτων Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού	27
2.4. Ανάγκη για Μεταρρύθμιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	31
3. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν.4940/2022)	34
3.1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.....	36
3.2. Σχέδιο Ανάπτυξης	38
3.3. Στοχοθεσία	40
3.4. Σύστημα Αξιολόγησης	41
3.5. Υπάλληλοι Υψηλής Απόδοσης και Δυνατοτήτων.....	44
3.6. Κίνητρα Απόδοσης.....	45
3.7. Πληροφοριακό Σύστημα	48
4. Η Αξιολόγηση ως Στρατηγικό Εργαλείο Ενίσχυσης της Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης.....	49
4.1. Στρατηγική Διάσταση: Η Αξιολόγηση ως Στρατηγικό Εργαλείο Διακυβέρνησης	50
4.1.1. Διοίκηση μέσω Στόχων και Ευθυγράμμιση με τη Στρατηγική (Objectives Alignment).....	51
4.1.2. Διαφάνεια και Λογοδοσία ως Θεμελιώδεις Αρχές της Χρηστής Διακυβέρνησης (Transparency & Accountability).....	53
4.1.3. Τεκμηριωμένη Λήψη Αποφάσεων βάσει Στοιχείων Μέτρησης Απόδοσης (Evidenced-based Policy through Performance Measurement)	55
4.2. Λειτουργική Διάσταση: Η Αξιολόγηση ως Μηχανισμός Ελέγχου Απόδοσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού	57
4.2.1. Στοχοθεσία και Έλεγχος Απόδοσης	58
4.2.2. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	60
4.2.3. Κίνητρα και Επιβράβευση.....	61

4.2.4.	Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή.....	64
4.3.	Βασικοί Παράγοντες Ενίσχυσης της Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης μέσω της Αξιολόγησης.....	67
5.	Ανάλυση του Συστήματος Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων.....	70
5.1.	Θετικά Στοιχεία του Συστήματος Αξιολόγησης.....	71
5.2.	Αδυναμίες του Συστήματος Αξιολόγησης	82
	Μέρος Β': Ερευνητικό Πλαίσιο	89
6.	Μεθοδολογία Έρευνας	89
7.	Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα.....	91
7.1.	Δημογραφικά Στοιχεία	92
7.2.	Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου.....	98
7.2.1.	Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη	99
7.2.2.	Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης.....	106
7.2.3.	Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	113
7.2.4.	Κίνητρα και Επιβράβευση.....	119
7.2.5.	Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή.....	126
7.2.6.	Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης	133
7.3.	Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)	140
7.4.	Έλεγχος Διαφοράς Μέσων Τιμών (Independent T-test και one-way ANOVA)	143
7.5.	Συσχετίσεις (Pearson Correlation).....	155
7.6.	Παραγοντική Ανάλυση (EFA)	158
7.6.1.	Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση σε Επίπεδο Ερωτήσεων	159
7.6.2.	Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση σε Επίπεδο Παραγόντων.....	166
7.7.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression).....	169
7.7.1.	Προσαρμογή μοντέλου και έλεγχος συνολικής σημαντικότητας.....	170
7.7.2.	Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας.....	172
7.7.3.	Έλεγχος υποθέσεων.....	175
8.	Συμπεράσματα.....	178
9.	Προτάσεις Βελτίωσης του Συστήματος Αξιολόγησης	190
10.	Περιορισμοί και Συνεισφορά της Έρευνας	195
11.	Βιβλιογραφία.....	197
12.	Παράρτημα.....	204

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Φύλο.....	92
Διάγραμμα 2: Ηλικία	93
Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης	94
Διάγραμμα 4: Εργασιακή Εμπειρία	95
Διάγραμμα 5: Θέση Εργασίας	96
Διάγραμμα 6: Θέση Ευθύνης.....	96
Διάγραμμα 7: Φορέας	97
Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων_Q1	99
Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων_Q2	100
Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων_Q3	101
Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων_Q4	101
Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων_Q5	102
Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων_Q6	103
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων_Q7	104
Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων_Q8	106
Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ράβδων_Q9	107
Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων_Q10	108
Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων_Q11	109
Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων_Q12	110
Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων_Q13	111
Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων_Q14	113
Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ράβδων_Q15	114
Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ράβδων_Q16	115
Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ράβδων_Q17	116
Διάγραμμα 25: Διάγραμμα ράβδων_Q18	117
Διάγραμμα 26: Διάγραμμα ράβδων_Q19	119
Διάγραμμα 27: Διάγραμμα ράβδων_Q20	120
Διάγραμμα 28: Διάγραμμα ράβδων_Q21	121
Διάγραμμα 29: Διάγραμμα ράβδων_Q22	122
Διάγραμμα 30: Διάγραμμα ράβδων_Q23	123
Διάγραμμα 31: Διάγραμμα ράβδων_Q24	124
Διάγραμμα 32: Διάγραμμα ράβδων_Q25	127
Διάγραμμα 33: Διάγραμμα ράβδων_Q26	128
Διάγραμμα 34: Διάγραμμα ράβδων_Q27	129
Διάγραμμα 35: Διάγραμμα ράβδων_Q28	130
Διάγραμμα 36: Διάγραμμα ράβδων_Q29	131
Διάγραμμα 37: Διάγραμμα ράβδων_Q30	133
Διάγραμμα 38: Διάγραμμα ράβδων_Q31	134
Διάγραμμα 39: Διάγραμμα ράβδων_Q32	136
Διάγραμμα 40: Διάγραμμα ράβδων_Q33	137
Διάγραμμα 41: Διάγραμμα ράβδων_Q34	138

Πίνακας Πινάκων

Πίνακας 1: Φύλο	92
Πίνακας 2: Ηλικία.....	93
Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	94
Πίνακας 4: Εργασιακή Εμπειρία.....	95
Πίνακας 5: Θέση Εργασίας.....	96
Πίνακας 6: Φορέας.....	97
Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά Περιγραφικά Στατιστικά (Q1-Q34).....	98
Πίνακας 8: Περιγραφικά Στατιστικά_Q1	99
Πίνακας 9: Περιγραφικά Στατιστικά_Q2	100
Πίνακας 10: Περιγραφικά Στατιστικά_Q3	101
Πίνακας 11: Περιγραφικά Στατιστικά_Q4	102
Πίνακας 12: Περιγραφικά Στατιστικά_Q5	102
Πίνακας 13: Περιγραφικά Στατιστικά_Q6	103
Πίνακας 14: Περιγραφικά Στατιστικά_Q7	104
Πίνακας 15: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F1 – Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη	105
Πίνακας 16: Περιγραφικά Στατιστικά_Q8	106
Πίνακας 17: Περιγραφικά Στατιστικά_Q9	107
Πίνακας 18: Περιγραφικά Στατιστικά_Q10	108
Πίνακας 19: Περιγραφικά Στατιστικά_Q11	109
Πίνακας 20: Περιγραφικά Στατιστικά_Q12	110
Πίνακας 21: Περιγραφικά Στατιστικά_Q13	111
Πίνακας 22: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F2 – Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης.....	111
Πίνακας 23: Περιγραφικά Στατιστικά_Q14	113
Πίνακας 24: Περιγραφικά Στατιστικά_Q15	114
Πίνακας 25: Περιγραφικά Στατιστικά_Q16	115
Πίνακας 26: Περιγραφικά Στατιστικά_Q17	116
Πίνακας 27: Περιγραφικά Στατιστικά_Q18	117
Πίνακας 28: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F3 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	118
Πίνακας 29: Περιγραφικά Στατιστικά_Q19	120
Πίνακας 30: Περιγραφικά Στατιστικά_Q20	121
Πίνακας 31: Περιγραφικά Στατιστικά_Q21	121
Πίνακας 32: Περιγραφικά Στατιστικά_Q22	122
Πίνακας 33: Περιγραφικά Στατιστικά_Q23	123
Πίνακας 34: Περιγραφικά Στατιστικά_Q24	124
Πίνακας 35: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F4 Κίνητρα και Επιβράβευση	125
Πίνακας 36: Περιγραφικά Στατιστικά_Q25	127
Πίνακας 37: Περιγραφικά Στατιστικά_Q26	128
Πίνακας 38: Περιγραφικά Στατιστικά_Q27	129
Πίνακας 39: Περιγραφικά Στατιστικά_Q28	130
Πίνακας 40: Περιγραφικά Στατιστικά_Q29	131
Πίνακας 41: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F5 Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή	131
Πίνακας 42: Περιγραφικά Στατιστικά_Q30	134
Πίνακας 43: Περιγραφικά Στατιστικά_Q31	135

Πίνακας 44: Περιγραφικά Στατιστικά_Q32	136
Πίνακας 45: Περιγραφικά Στατιστικά_Q33	137
Πίνακας 46: Περιγραφικά Στατιστικά_Q34	138
Πίνακας 47: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F6 Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης.....	139
Πίνακας 48: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)	140
Πίνακας 49: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για κάθε παράγοντα	141
Πίνακας 50: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) συνολικά για το ερωτηματολόγιο	142
Πίνακας 51: Independent Samples T-test (Φύλο-Factors).....	143
Πίνακας 52: Independent Samples T-test (Φύλο-Factors)_Group Statistics	144
Πίνακας 53: ANOVA (Ηλικία).....	144
Πίνακας 54: ANOVA (Επίπεδο Εκπαίδευσης).....	145
Πίνακας 55: ANOVA (Έτη Υπηρεσίας_Factors).....	146
Πίνακας 56: ANOVA (Έτη Υπηρεσίας_Questions).....	147
Πίνακας 57: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Factors).....	148
Πίνακας 58: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Factors)_Group Statistics	149
Πίνακας 59: : Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Questions)_Group Statistics	151
Πίνακας 60: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Questions).....	153
Πίνακας 61: Homogeneity of Variance Test (Θέση Ευθύνης- Levene's test).....	154
Πίνακας 62: Συντελεστές Συσχέτισης Pearson μεταξύ των Παραγόντων F1-F6	155
Πίνακας 63: Pearson correlation F1-F6	155
Πίνακας 64: Pearson correlation F2-F6	156
Πίνακας 65: Pearson correlation F3-F6	156
Πίνακας 66: Pearson correlation F4-F6	157
Πίνακας 67: Pearson correlation F5-F6	157
Πίνακας 68: Correlation Matrix (Ζεύγη ερωτήσεων).....	161
Πίνακας 69: Communalities (Questions).....	162
Πίνακας 70: Total Variances Explained (Questions).....	163
Πίνακας 71: Component Matrix (Questions).....	165
Πίνακας 72: Correlation Matrix (Factors)	166
Πίνακας 73: Communalities (Factors)	167
Πίνακας 74: Total Variances Explained (Factors).....	167
Πίνακας 75: Component Matrix (Factors).....	168
Πίνακας 76: Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R^2).....	170
Πίνακας 77: Πίνακας ANOVA	171
Πίνακας 78: Πίνακας Coefficients.....	171
Πίνακας 79: Πίνακας Correlations	173
Πίνακας 80: Collinearity Tolerance & VIF	175
Πίνακας 81: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ελέγχου Υποθέσεων.....	177

Μέρος Α': Θεωρητικό Πλαίσιο

1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους μηχανισμούς για τη βελτίωση της ποιότητας της διοικητικής δράσης και της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα. Οι αρχές της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας, που συνταγματικά διέπουν τη δημόσια διοίκηση, δεν μπορούν να διασφαλιστούν χωρίς την ύπαρξη θεσμοθετημένων μηχανισμών αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη ενός αξιόπιστου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει ουσιαστικά στη νομιμοποίηση της δημόσιας διακυβέρνησης και στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς τους θεσμούς.

Στο πλαίσιο αυτό, η **διαχείριση της απόδοσης (Performance Management – PM)** αποκτά θεμελιώδη σημασία για τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Η εφαρμογή ολοκληρωμένων συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης δίνει τη δυνατότητα σύνδεσης της στρατηγικής με την υλοποίηση δημόσιων πολιτικών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, ενώ ταυτόχρονα καλλιεργεί μια διοικητική κουλτούρα συνεχούς βελτίωσης. Η απόδοση των δημόσιων οργανισμών, ωστόσο, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα και την αποτελεσματικότητα των στελεχών τους, γεγονός που αναδεικνύει τον κρίσιμο ρόλο της **διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management – HRM)** και της ανάπτυξης των ικανοτήτων του προσωπικού στη συνολική αποδοτικότητα του δημόσιου τομέα.

Υπό αυτή τη σκοπιά, η **αξιολόγηση** στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί απλώς μια διαδικασία διαχείρισης προσωπικού, αλλά **συνιστά βασικό εργαλείο στρατηγικής διακυβέρνησης και ελέγχου**, που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης και την καλλιέργεια μιας κουλτούρας αξιοκρατίας. Η ανάγκη για ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα καθιστά επιτακτική τη συστηματική μελέτη και κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αξιολόγηση εφαρμόζεται και επηρεάζει τη δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται και η παρούσα εργασία, η οποία εστιάζει στη μελέτη του συστήματος αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να **εξετάσει την αξιολόγηση** του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα **ως στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου** και να **διερευνήσει τη συμβολή του**, υπό αυτό το πρίσμα, **στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης**. Η ανάλυση εστιάζει στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο που διέπει την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως αυτό καθορίζεται από τον Ν. 4940/2022, και περιλαμβάνει κριτική προσέγγιση του συστήματος, αξιοποιώντας τη διεθνή βιβλιογραφία με σκοπό την ανάδειξη τόσο των θετικών αλλαγών που επήλθαν από τη πρόσφατη μεταρρύθμιση όσο και των προβλημάτων και αδυναμιών που εξακολουθούν να υφίστανται ή αναδείχθηκαν κατά την εφαρμογή του.

Παράλληλα, το ερευνητικό μέρος της εργασίας επικεντρώνεται στη **διερεύνηση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με κρίσιμες πτυχές της αξιολόγησης**, όπως η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα και η δικαιοσύνη του συστήματος, η σύνδεσή του με τη στοχοθεσία και τη μέτρηση της απόδοσης, η συμβολή του στην επαγγελματική ανάπτυξη και την απόκτηση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, η σχέση του με τα κίνητρα και την επιβράβευση, καθώς και η συμμετοχή και η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων προς αυτό.

Μέσα από την έρευνα επιχειρείται να αποτυπωθεί η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής του συστήματος, να εντοπιστούν τα κρίσιμα σημεία που απαιτούν βελτίωση και να προταθούν στοχευμένες παρεμβάσεις για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και την περαιτέρω ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Η εργασία δομείται σε δύο μέρη: το **Μέρος Α' (Θεωρητικό Πλαίσιο)** και το **Μέρος Β' (Ερευνητικό Πλαίσιο)**.

Στο πρώτο μέρος αναπτύσσεται η θεωρητική θεμελίωση του θέματος. Αρχικά, παρουσιάζεται η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και πραγματοποιείται **ιστορική αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης** των δημοσίων υπαλλήλων. Παράλληλα, αναλύονται οι **παθογένειες** που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία της διοίκησης και ειδικότερα τα προβλήματα που σχετίζονται με τα προηγούμενα συστήματα αξιολόγησης αναδεικνύοντας την **ανάγκη για εκσυγχρονισμό** και μεταρρύθμιση της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα.

Ακολουθεί η **εξέταση του ισχύοντος θεσμικού πλαισίου** που διέπει την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, όπως αυτό καθορίζεται από τον **Ν. 4940/2022**, με πρώτη εφαρμογή από την αξιολογική περίοδο του 2023. Παρουσιάζονται οι βασικές καινοτομίες και τα κύρια χαρακτηριστικά του νέου συστήματος.

Στη συνέχεια, η ανάλυση εστιάζει στην **αξιολόγηση ως στρατηγικό εργαλείο ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης**. Η προσέγγιση αυτή αναπτύσσεται μέσα από δύο συμπληρωματικές διαστάσεις: α) τη **στρατηγική διάσταση**, που αφορά την ευθυγράμμιση της δράσης των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους της διοίκησης, τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη λήψη αποφάσεων βάσει τεκμηριωμένων δεδομένων και β) τη **λειτουργική διάσταση**, η οποία επικεντρώνεται στη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των οργανισμών μέσα από την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τη μέτρηση της απόδοσης με αντικειμενικά κριτήρια (KPIs), την παροχή κινήτρων και την ενίσχυση της συμμετοχής και εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης. Το θεωρητικό μέρος ολοκληρώνεται με μια **συνολική αποτίμηση του ισχύοντος συστήματος**, όπου αναδεικνύονται τόσο τα θετικά του στοιχεία όσο και οι αδυναμίες του, σε σύγκριση με τη διεθνή εμπειρία και τις καλές πρακτικές άλλων διοικητικών συστημάτων.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το ερευνητικό σκέλος. Περιγράφεται η **μεθοδολογία** που ακολουθήθηκε, το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα και οι στατιστικές τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων. Ακολουθεί η **παρουσίαση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας**, με στόχο την αποτύπωση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης και τη διερεύνηση της συμβολής του στην αποτελεσματικότητα, τη διακυβέρνηση και τον έλεγχο της απόδοσης. Με βάση τα ευρήματα, διατυπώνονται **προτάσεις βελτίωσης του συστήματος**, ενώ ακολουθεί η παρουσίαση των **περιορισμών και της χρησιμότητας της έρευνας**. Η εργασία ολοκληρώνεται με τα **τελικά συμπεράσματα**, όπου συνοψίζονται τα βασικά αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη.

2. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα και η Ανάγκη για Διοικητική Μεταρρύθμιση

Η μελέτη της δημόσιας διοίκησης στην Ελλάδα αποκαλύπτει ένα πεδίο με μακρά ιστορική διαδρομή, που χαρακτηρίζεται από έντονες προκλήσεις και χρόνιες παθογένειες, που αναδεικνύουν την ανάγκη για εκσυγχρονισμό του κράτους μέσω διοικητικών μεταρρυθμίσεων. Στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται, αρχικά, μια ιστορική αναδρομή των συστημάτων αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, με στόχο να καταδειχθεί η εξέλιξη του θεσμικού πλαισίου και οι προσπάθειες εκσυγχρονισμού του. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης συνολικά, και ειδικότερα μελετώνται οι αδυναμίες που σχετίζονται με τα συστήματα αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, αναλύεται η αναγκαιότητα μεταρρυθμίσεων στη διοίκηση προσωπικού, με έμφαση στη διαμόρφωση ενός σύγχρονου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης που θα συμβάλει στη χρηστή διακυβέρνηση αλλά και στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη δημόσια διοίκηση.

2.1. Ιστορική Αναδρομή των Συστημάτων Αξιολόγησης Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα αποτελεί διαχρονικό ζητούμενο που αντανακλά τις εκάστοτε κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Όπως τεκμηριώνει η Γερολυμάτου-Βέλλιου (2021)¹, οι πρώτες απόπειρες θεσμοθέτησης μηχανισμών κρίσης εντοπίζονται ήδη από το νεοσύστατο ελληνικό κράτος. Το Βασιλικό Διάταγμα 37/22.11.1833 όριζε τις βασικές αρχές οργάνωσης της δημόσιας υπηρεσίας, εισάγοντας ρυθμίσεις για την υπηρεσιακή κατάσταση και την ιεραρχία, χωρίς ωστόσο να συγκροτεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης. Καθ' όλο τον 19ο αιώνα (1833–1858) καταγράφονται επιμέρους διατάξεις που ρύθμιζαν την εξέλιξη και τα καθήκοντα

¹ Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

των υπαλλήλων, αλλά η αξιολόγηση παρέμενε αποσπασματική και συνδεόταν κυρίως με την τήρηση της νομιμότητας.

Μετά τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, κατά την περίοδο 1946–1967, παρατηρείται σταδιακή θεσμοθέτηση περιοδικών κρίσεων. Νομοθετήματα όπως το Ν.Δ. 112/1946 και το Ν.Δ. 197/1959 καθιέρωσαν διαδικασίες υπηρεσιακής εξέλιξης, καθιστώντας την αξιολόγηση τυπικό προαπαιτούμενο για την προαγωγή. Οι ρυθμίσεις αυτές σηματοδοτούν τη μετάβαση από την άτυπη διοικητική πρακτική σε ένα πιο σταθερό αλλά ακόμη εσωστρεφές πλαίσιο αποτίμησης, το οποίο επικεντρωνόταν κυρίως στα τυπικά προσόντα και την πειθαρχία.

Η μεταπολιτευτική περίοδος μετά το 1974 χαρακτηρίζεται από τον επαναπροσανατολισμό της διοίκησης σε δημοκρατικές αρχές διαφάνειας και αντικειμενικότητας. Σύμφωνα με τη Γερολυμάτου-Βέλλιου (2021)², εισάγονται έννοιες όπως η επαγγελματική επάρκεια, η αποδοτικότητα και οι διοικητικές ικανότητες ως κριτήρια κρίσης, ενώ διεθνείς επιρροές εμπλουτίζουν τον διάλογο για σύγχρονα εργαλεία αξιολόγησης. Η έμφαση μετατοπίζεται σταδιακά από τον έλεγχο νομιμότητας σε μια πιο ουσιαστική αποτίμηση της απόδοσης, χωρίς ωστόσο να εγκαθιδρύεται ακόμη ένα ενιαίο, μετρήσιμο σύστημα.

Κατά τη δεκαετία του 1990 οι μεταρρυθμίσεις εντείνονται. Καθοριστικό βήμα αποτέλεσε ο Ν.1943/1991, που εισήγαγε διαδικασίες εκσυγχρονισμού και άνοιξε τον δρόμο για μεγαλύτερη διαφάνεια. Ήδη την ίδια περίοδο, το Π.Δ. 318/1992 αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων ενώ οι μεταγενέστερες ρυθμίσεις διατήρησαν σε μεγάλο βαθμό τη φιλοσοφία του εν λόγω νομοθετήματος (Νάσιος, 2021)³. Όπως αναφέρει η Γερολυμάτου-Βέλλιου (2021)⁴, το Π.Δ. 318/1992 εκδόθηκε σε εφαρμογή του Ν. 1943/1991 και ρύθμιζε ενιαίο σύστημα αξιολόγησης με ομάδες κριτηρίων καθώς και βαθμολόγηση σε δεκάβαθμη κλίμακα. Περιλάμβανε επίσης διαδικασία συνέντευξης και αυτοαξιολόγησης του υπαλλήλου. Η συγγραφέας σημειώνει ότι το σύστημα παρουσίασε αδυναμίες ως προς την ακρίβεια και σαφήνεια των κριτηρίων και την

² Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

³ Νάσιος, Γ., (2021). *Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας: Προκλήσεις και προβληματισμοί*. Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης, Τεύχος 8, Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: <https://hellenicevaluation.org>

⁴ Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

πρακτική εφαρμογή του, ενώ παρατηρήθηκε τάση εξισωτικών βαθμολογιών. Ο Ν.2190/1994, με τη σύσταση του ΑΣΕΠ, κατοχύρωσε μηχανισμούς αξιοκρατίας στη στελέχωση του Δημοσίου, γεγονός που επηρέασε έμμεσα και το περιβάλλον αξιολόγησης του προσωπικού. Στην ίδια κατεύθυνση, ο Ν.2839/2000 εισήγαγε αρχές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management) και εργαλεία όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (CAF), τα οποία, αν και επικεντρώνονταν στη λειτουργία των οργανισμών, έθεσαν τις βάσεις για μετρήσιμα κριτήρια απόδοσης και ανατροφοδότησης.

Η περίοδος της οικονομικής κρίσης σηματοδότησε μια νέα, πιο απαιτητική φάση. Ο Ν.4024/2011 εισήγαγε το ενιαίο βαθμολόγιο-μισθολόγιο και καθιέρωσε ένα ανανεωμένο πλαίσιο αξιολόγησης που συνδέθηκε άμεσα με την υπηρεσιακή εξέλιξη. Κεντρική καινοτομία του ήταν η κατάταξη των υπαλλήλων σε έξι βαθμούς, με την αξιολόγηση να αποτελεί βασικό εργαλείο για τη βαθμολογική και μισθολογική προαγωγή. Το σύστημα προέβλεπε ετήσια αποτίμηση, τυποποιημένα κριτήρια και έντυπα, δίνοντας έμφαση στην παραγωγικότητα και στη συμβολή του υπαλλήλου στους στόχους της υπηρεσίας.

Ακολούθησε ο Ν.4250/2014, ο οποίος επιχείρησε να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα μέσω της λεγόμενης «ποσόστωσης». Το σύστημα προέβλεπε υποχρεωτική κατανομή των υπαλλήλων σε προκαθορισμένες κατηγορίες απόδοσης, επιβάλλοντας συγκριτική κατάταξη (forced distribution). Παρά την πρόθεση να επιβραβευσθούν οι πλέον αποδοτικοί, η ρύθμιση προκάλεσε έντονες αντιδράσεις, καθώς θεωρήθηκε ότι υπονόμευε την αντικειμενικότητα και οδηγούσε σε τεχνητή διαφοροποίηση μεταξύ υπαλλήλων. Η εφαρμογή του συστήματος αποδείχθηκε δυσχερής και περιορισμένη.

Η ανάγκη υπέρβασης των αδυναμιών αυτών οδήγησε στον Ν.4369/2016, ο οποίος συνιστά ορόσημο στη σύγχρονη ιστορία της αξιολόγησης. Ο νόμος αυτός κατήργησε τις ποσοτώσεις και εισήγαγε ένα καθολικό, αναπτυξιακού χαρακτήρα σύστημα με ηλεκτρονική υποστήριξη. Η διαδικασία περιλάμβανε στοχοθεσία, αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, συζήτηση ανατροφοδότησης και τελική καταχώριση. Το ενιαίο φύλλο αξιολόγησης περιλάμβανε κριτήρια όπως επαγγελματικές γνώσεις, ποιότητα και ποσότητα εργασίας, συνεργασία, πρωτοβουλία και διοικητικές ικανότητες. Σημαντική καινοτομία αποτέλεσε η ρητή σύνδεση της αξιολόγησης με την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη. Τα

αποτελέσματα αξιοποίησης οδηγούν στον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης και βελτίωσης των υπαλλήλων, προάγοντας μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης.

Η εφαρμογή του Ν.4369/2016 συνοδεύτηκε από σειρά εγκυκλίων και μεταγενέστερων τροποποιήσεων (Ν.4489/2017, Ν.4553/2018, Ν.4735/2020) που εξειδίκευσαν και βελτίωσαν επιμέρους διαδικασίες. Παρά τις δυσχέρειες υλοποίησης, η μεταρρύθμιση αυτή σηματοδότησε τη μετάβαση από ένα τιμωρητικό ή συγκριτικό μοντέλο σε ένα σύστημα ανατροφοδοτικής και συμμετοχικής αξιολόγησης.

Σήμερα, το θεσμικό πλαίσιο συνεχίζει να εξελίσσεται. Με τον Ν.4940/2022 εισήχθησαν νέες ρυθμίσεις που τροποποίησαν το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, ενσωματώνοντας πρόσθετες καινοτομίες και προσαρμογές. Οι διατάξεις του νόμου αυτού αποτελούν το ισχύον πλαίσιο και θα παρουσιαστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας. Η αναδρομή αυτή καταδεικνύει ότι η πορεία των συστημάτων αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποτελεί μια συνεχή διαδικασία προσαρμογής, μέσα από επανειλημμένες νομοθετικές παρεμβάσεις και μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, που αποσκοπούν αφενός στην αντικειμενική αποτίμηση της απόδοσης και αφετέρου στην ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

2.2. Παθογένειες της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης

Η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης κριτικής, καθώς χαρακτηρίζεται από διαχρονικές παθογένειες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο Ρωσσίδης (2012)⁵ επισημαίνει ότι οι δημόσιοι φορείς έχουν δεχθεί έντονη κριτική, καθώς συχνά αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις αυξανόμενες κοινωνικές ανάγκες με τους **περιορισμένους πόρους** που διαθέτουν. Αυτή η αναντιστοιχία οδηγεί σε αναποτελεσματική διαχείριση και σε αποτυχία εκπλήρωσης της αποστολής τους. Κεντρικό πρόβλημα αποτελεί η **διοικητική ανεπάρκεια**, που συνδέεται με την υπερβολική **γραφειοκρατία**, τον νομικισμό και τον φορμαλισμό, οι οποίοι περιορίζουν την καινοτομία και την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων.

⁵ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

Σημαντική πηγή παθογενειών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης αποτελεί επίσης η επίμονη παρουσία **γραφειοκρατικών** στρεβλώσεων. Όπως αναφέρει η Κτιστάκη (2014)⁶, οι δυσλειτουργίες αυτές απορρέουν από τα περίπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα, την πολυνομία και την ασάφεια των κατευθύνσεων, αλλά και την ανεπαρκή επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού. Το κανονιστικό πλαίσιο ενισχύει τα προβλήματα αυτά, καθώς χαρακτηρίζεται από **πολυνομία και κακονομία**, με αποτέλεσμα επικαλύψεις, αντιφάσεις και ασυνέχεια μεταξύ των κανόνων δικαίου. Η αποσπασματική και συχνά αντικρουόμενη παραγωγή ρυθμίσεων οδηγεί σε σοβαρές δυσλειτουργίες που επιβαρύνουν τόσο τους δημόσιους υπαλλήλους, οι οποίοι καλούνται να εφαρμόσουν τις διατάξεις, όσο και τους πολίτες που συναλλάσσονται με τη διοίκηση, υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη και την αποτελεσματικότητα του διοικητικού συστήματος.

Ένα ακόμη σημαντικό ζήτημα είναι η **πολιτικοποίηση της δημόσιας διοίκησης**, που οδηγεί σε φαινόμενα **πελατειακών σχέσεων**, ευνοιοκρατίας και παραβίασης της αξιοκρατίας. Η στενή σύνδεση του διοικητικού συστήματος με τις κομματικές επιδιώξεις υπονομεύει την επαγγελματική επάρκεια και τροφοδοτεί φαινόμενα διαφθοράς και χαμηλού ηθικού στο ανθρώπινο δυναμικό (Makrydemetres, Zervopoulos και Pravita, 2016)⁷. Η «**κομματοκρατία**» συνιστά μια από τις πλέον χαρακτηριστικές παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, καθώς απορρέει από τις στενές σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ πολιτικής εξουσίας και διοικητικού μηχανισμού. Η λειτουργία των θεσμών συχνά υπαγορεύεται από μικροπολιτικά συμφέροντα, ενώ η **στελέχωση καίριων θέσεων γίνεται με κομματικά κριτήρια**, γεγονός που υπονομεύει τη διοικητική αποτελεσματικότητα.

Η διαμόρφωση του πελατειακού κράτους έχει τις ρίζες της ήδη από τα τέλη του 19ου αιώνα, με ολόκληρο τον 20ό αιώνα να χαρακτηρίζεται από την παγίωση σχέσεων πατρωνίας σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής ιεραρχίας. Σε αυτό το πλαίσιο, οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζονται θεσμικά και οργανωτικά αδύναμοι έναντι της ισχύος των κομμάτων και των παρεμβαίνοντων πολιτικών, ενώ οι εκάστοτε κυβερνήσεις θεωρούν ότι διαθέτουν πλήρη ελευθερία στον χειρισμό των υποθέσεων προσωπικού. Η εικόνα αυτή αποτυπώνεται χαρακτηριστικά έως τις αρχές του 20ού αιώνα, όταν μετά

⁶ Κτιστάκη, Σ., (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

⁷ Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., Pravita, M.E., (2016). *Reform of Public Administration in Greece*. Hellenic Observatory, GreeSE Paper No. 97.

από κάθε κυβερνητική αλλαγή οι υπάλληλοι απολύονταν μαζικά, οι εκδιωχθέντες, γνωστοί ως «Παυσανίες», συγκεντρώνονταν με «κλαυθμούς» μπροστά στο Υπουργείο Εσωτερικών, ζητώντας την επαναπρόσληψή τους. Οι σκηνές αυτές έδωσαν και το όνομα στην πλατεία Κλαυθμώνος. Από το 1867 έως το 1911, σχεδόν κάθε κυβερνητική εναλλαγή προκαλούσε εκτεταμένη αποδιάρθρωση των δημόσιων υπηρεσιών, οδηγώντας σε έντονη αναποτελεσματικότητα. Μολονότι στη συνέχεια επιδιώχθηκε η θεσμική κατοχύρωση εγγυήσεων, με κορυφαία την καθιέρωση της **συνταγματικής μονιμότητας** των δημοσίων υπαλλήλων, η εκτεταμένη κομματική ένταξη και η **έλλειψη επαγγελματισμού** εξακολούθησαν να αποτελούν βασικές αδυναμίες της διοίκησης (Κτιστάκη, 2014)⁸.

Παράλληλα, παρατηρείται **ανισομερής κατανομή προσωπικού** με υπερσυγκέντρωση στις κεντρικές υπηρεσίες και υποστελέχωση στις περιφερειακές δομές, γεγονός που οδηγεί σε οργανωτική αναποτελεσματικότητα και δυσλειτουργίες στην παροχή υπηρεσιών προς τον πολίτη (Makrydemetres, Zervopoulos και Pravita, 2016)⁹.

Περαιτέρω, η **απουσία σύγχρονων εργαλείων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού** επιτείνει τις δυσλειτουργίες. Στο ελληνικό δημόσιο, η αξιολόγηση συχνά εκλαμβάνεται ως τυπική διαδικασία χωρίς ουσιαστική σύνδεση με την ανάπτυξη δεξιοτήτων ή τη βελτίωση της απόδοσης. Ελλείψεις σε μηχανισμούς επιμόρφωσης και διασύνδεσης της αξιολόγησης με επιβράβευση ή επαγγελματική εξέλιξη οδηγούν σε αδράνεια και χαμηλά κίνητρα για το προσωπικό (Kalogiannidis κ.α.. 2025)¹⁰.

Επιπλέον, οι πολίτες εμφανίζονται συστηματικά δυσαρεστημένοι από την **ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών**. Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα του ΟΟΣΑ, μόλις το 54% δηλώνει ικανοποίηση από τις διοικητικές υπηρεσίες, ποσοστό χαμηλότερο του μέσου όρου (66%). Παράλληλα, η εμπιστοσύνη στους δημόσιους θεσμούς είναι χαμηλή, με μόλις 32% να δηλώνει ότι εμπιστεύεται την κεντρική

⁸ Κτιστάκη, Σ., (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

⁹ Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., Pravita, M.E., (2016). *Reform of Public Administration in Greece*. Hellenic Observatory, GreeSE Paper No. 97.

¹⁰ Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & Chatzitheodoridis, F., (2025). *Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Greece*. WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 22, pp. 234–250.

κυβέρνηση και 31% τη δημόσια διοίκηση (OECD, Survey on drivers of trust in public institutions, 2024)¹¹.

Συνολικά, οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε κύριους άξονες:

- Υπερβολική γραφειοκρατία, νομικισμός και φορμαλισμός.
- Πολιτικοποίηση και πελατειακές πρακτικές.
- Ανισομερής κατανομή προσωπικού και οργανωτικές δυσλειτουργίες.
- Απουσία σύγχρονων μηχανισμών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (αξιολόγηση, επιμόρφωση, κίνητρα).
- Χαμηλή εμπιστοσύνη των πολιτών στους θεσμούς και χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης από τις υπηρεσίες.

2.3. Παθογένειες των Συστημάτων Αξιολόγησης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η συζήτηση γύρω από τις παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν μπορεί παρά να οδηγήσει στη διαπίστωση ότι ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί τον κρίσιμο πυλώνα της λειτουργίας της. Οι αρχές της αξιοκρατίας και της αποτελεσματικότητας, που συνταγματικά διέπουν τη δημόσια διοίκηση, δεν μπορούν να διασφαλιστούν χωρίς την ύπαρξη μηχανισμών αξιολόγησης (Κοντιάδης & Δραμαλιώτη, 2019)¹². Η αξιοκρατία συνδέεται άμεσα με την αντικειμενική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα της διοίκησης προϋποθέτουν την ύπαρξη οργανωσιακών δεικτών (KPIs) που μετρούν το κόστος και τον βαθμό επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Η Κτιστάκη (2014)¹³ υπογραμμίζει ότι η παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των στελεχών της, γεγονός που καθιστά ακόμη πιο αναγκαία τη συστηματική αξιολόγησή τους. Η αξιολόγηση, ως μέσο μέτρησης της απόστασης ανάμεσα στην επιθυμητή και την πραγματική επίδοση του υπαλλήλου, κατέχει

¹¹ OECD (2024). *Survey on drivers of trust in public institutions: Country note Greece*. OECD Publishing.

¹² Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

¹³ Κτιστάκη, Σ., (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.

κεντρική θέση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και λειτουργεί ως σημείο αναφοράς για όλες τις οργανωσιακές λειτουργίες. Μέσα από ένα σύγχρονο σύστημα διοίκησης της απόδοσης (performance management), η αύξηση της ικανοποίησης και της δέσμευσης των υπαλλήλων μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης τόσο προς όφελος του οργανισμού όσο και των πολιτών εν γένει (Κοντιάδης & Δραμαλιώτη, 2019)¹⁴.

Ειδικότερα, σε σχέση με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα, οι Κοντιάδης και Δραμαλιώτη (2019)¹⁵ επισημαίνουν ότι αν και αποτελεί γενική παραδοχή ότι η αξιολόγηση αποτελεί το πλέον σημαντικό εργαλείο στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αυτή αντιμετωπίζεται ως μια δυσάρεστη εμπειρία, που **οι υπάλληλοι προσπαθούν να αποφύγουν**. Στον ελληνικό δημόσιο τομέα παρατηρείται μια **γενικευμένη άρνηση εφαρμογής** των προτεινόμενων συστημάτων αξιολόγησης από τη διοίκηση. Συχνά εκδηλώνονται οργανωμένες συνδικαλιστικές αντιδράσεις ή ακόμη και άρνηση υπηρεσιακών παραγόντων να συμμετέχουν στη διαδικασία, υποκινώντας την πλήρη παρακώλυση εφαρμογής του θεσμικού πλαισίου. Παρά τις επίσημες και «σιωπηρές» παρατάσεις που δίνονται, οι δημόσιοι υπάλληλοι παραδοσιακά **προτιμούν να απέχουν** από τη διαδικασία, εκφράζοντας επιφυλάξεις ως προς το περιεχόμενο των προτεινόμενων συστημάτων και τελικά η αξιολόγηση πολλές φορές παραμένει «σχέδιο επί χάρτου». Ακόμη και όταν η αξιολόγηση υλοποιείται, αλλά σε **τυπικό και προσχηματικό πλαίσιο**, ύστερα από διαβεβαιώσεις ότι η συμμετοχή δεν θα έχει συνέπειες, τα αποτελέσματα εξακολουθούν να είναι απογοητευτικά.

Μέσα σε αυτό το αρνητικά φορτισμένο κλίμα, η πολιτική ηγεσία, η διοίκηση αλλά και η κοινωνία συνολικά αναζητούν τη βέλτιστη απάντηση στο κρίσιμο ερώτημα ποιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στις ανάγκες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Για το λόγο αυτό, η ίδια η διοίκηση, καταφεύγει σε επαναλαμβανόμενες αλλαγές του θεσμικού πλαισίου και των διαδικασιών

¹⁴ Κοντιάδης, Ε., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

¹⁵ Κοντιάδης, Ε., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

αξιολόγησης, γεγονός που λαμβάνει χώρα σε ένα περιβάλλον με διαχρονική επιφύλαξη και **δυσπιστία απέναντι στον θεσμό της αξιολόγησης**.

Σύμφωνα με την ανάλυση των Κοντιάδη και Δραμαλιώτη (2019)¹⁶, τα προγενέστερα συστήματα αξιολόγησης παρουσίαζαν σημαντικές δομικές αδυναμίες, με κυριότερες την **περιορισμένη συνεργατικότητα** της διαδικασίας και τη σχεδόν **καθολική απονομή βαθμολογίας «άριστα»**. Το μοντέλο αυτό, που στηριζόταν κυρίως στην αξιολόγηση του υπαλλήλου από έναν ή δύο ιεραρχικά ανώτερους, αποδείχθηκε ιδιαίτερα ευάλωτο σε **αυθαιρεσίες**, καθώς απουσίαζαν κρίσιμες προϋποθέσεις αντικειμενικότητας, όπως η σαφής περιγραφή θέσεων εργασίας και η διοίκηση μέσω στοχοθεσίας, παρότι υπήρχε σχετικό νομοθετικό πλαίσιο.

Επιπλέον, η περιορισμένη επικοινωνία ανάμεσα σε αξιολογητές και αξιολογούμενους οδηγούσε συχνά σε λανθασμένα συμπεράσματα για τις επιδόσεις ή τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Η **έλλειψη διαλόγου** καλλιεργούσε δυσπιστία, επιφυλακτικότητα και ενίοτε συγκρούσεις, ενώ δεν ήταν σπάνιο οι ανώτεροι υπάλληλοι να θεωρούν δεδομένη μια ουσιαστική αλληλεπίδραση που στην πράξη δεν υπήρχε. Αυτή η αποστασιοποίηση δημιουργούσε αρνητικά συναισθήματα και στις δύο πλευρές, με αντίκτυπο στην επαγγελματική απόδοση.

Η εμπειρία καταδεικνύει ότι τα παλαιότερα συστήματα αξιολόγησης είχαν κυρίως τυπικό χαρακτήρα, χωρίς ουσιαστική σύνδεση ούτε με το μισθολογικό καθεστώς ούτε με την υπηρεσιακή εξέλιξη, ενώ οδηγούσαν συχνά σε ομοιόμορφα υψηλές βαθμολογίες, αδικώντας τα πλέον ικανά και παραγωγικά στελέχη (Κοντιάδης & Δραμαλιώτη, 2019)¹⁷.

Σύμφωνα με τους Κοντιάδη και Δραμαλιώτη (2019)¹⁸, τα προγενέστερα συστήματα αξιολόγησης δεν διασφάλιζαν την επιλογή των ουσιαστικά ικανότερων και καταλληλότερων υπαλλήλων για κάθε θέση εργασίας. Παράλληλα, τόσο οι διαδικασίες αξιολόγησης όσο και η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού παρουσίαζαν σημαντικά κενά. Οι ίδιοι συγγραφείς επισημαίνουν την ανάγκη αναδιοργάνωσης του συστήματος προσλήψεων και προαγωγών, ώστε να διασφαλίζεται η επιλογή των

¹⁶ Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

¹⁷ Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

¹⁸ Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

πραγματικά άξιων στελεχών για κάθε εξειδικευμένη διοικητική υπηρεσία. Σε αυτό το σημείο, ανακύπτει το κρίσιμο ερώτημα εάν η **συνέντευξη** αποτελεί ενδεδειγμένο εργαλείο ή «κερκόπορτα» που διευκολύνει τον κομματισμό. Η μέχρι σήμερα πρακτική εφαρμογή της οδηγεί, όπως σημειώνουν, στο συμπέρασμα ότι έχει λειτουργήσει εις βάρος της αξιοκρατίας. Από την άλλη πλευρά, στο πλαίσιο μιας σύνθετης και πολυεπίπεδης διαδικασίας επιλογής, η συνέντευξη μπορεί να συμβάλει στην ανάδειξη των αξιότερων, εφόσον συνοδεύεται από επαρκείς εγγυήσεις πλήρους διαφάνειας και δημοσιότητας.

Τέλος, κρίνεται αναγκαία η αναμόρφωση του συστήματος προγραμματισμού προσλήψεων με βάση τα επαγγελματικά περιγράμματα και η ανάπτυξη μηχανισμού πιστοποίησης αυτών, δεδομένου ότι ιστορικά οι δημόσιες υπηρεσίες εμφάνιζαν **σοβαρά ελλείμματα τόσο στην ανάλυση των θέσεων εργασίας και την περιγραφή καθηκόντων**, όσο και στην αξιολόγηση των ίδιων των θέσεων (Κοντιάδης & Δραμαλιώτη, 2019)¹⁹.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει μια σαφή απομάκρυνση από συστήματα αξιολόγησης που βασίζονται σε αυθαίρετα και μη μετρήσιμα κριτήρια, χαρακτηρίζονται από χαμηλή συμμετοχή των εμπλεκόμενων και παρέχουν περιορισμένα κίνητρα επιβράβευσης. Αντιθέτως, προκρίνεται η υιοθέτηση μοντέλων τα οποία ενσωματώνουν ενεργά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη και αξιοποιούν αντικειμενικά, άρα και δικαιότερα, εργαλεία, συνδέοντας την αξιολόγηση με διαδικασίες βελτίωσης, μάθησης και ουσιαστικής ανταμοιβής.

Η αναγνώριση των παθογενειών που εντοπίστηκαν ανωτέρω τόσο για την δημόσια διοίκηση εν γένει όσο και ειδικότερα για την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, καθιστά σαφή την ανάγκη για βαθιές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, με επίκεντρο την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της λογοδοσίας και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας διαφάνειας και αξιοκρατίας. Μόνο με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου, συμβάλλοντας σε μια αποτελεσματικότερη και αξιόπιστη δημόσια σφαίρα.

¹⁹ Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.

2.4. Ανάγκη για Μεταρρύθμιση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ανάλυση των παθογενειών καταδεικνύει το βαθύ χάσμα που χωρίζει τις θεσμικές ρυθμίσεις από την πρακτική εφαρμογή των συστημάτων αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Παρά την πληθώρα νομοθετικών παρεμβάσεων, από τον Ν. 4250/2014 με τις ποσοστώσεις έως τον Ν. 4369/2016 με τη στοχοθεσία και τη συνέντευξη, οι διαδικασίες παραμένουν τυπικές και συχνά ανενεργές. Όπως παρατηρεί ο ΟΟΣΑ, το ελληνικό κράτος εμφανίζει *«υψηλή κανονιστική πυκνότητα αλλά χαμηλή εφαρμοστική ικανότητα»*, με αποτέλεσμα οι μεταρρυθμίσεις να εξαντλούνται σε επίπεδο κειμένων χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο στη διοικητική λειτουργία (OECD, 2011, σ. 56²⁰, OECD, 2023, σ. 3-4²¹).

Η ύπαρξη αυτού του κενού αποδίδεται σε έναν συνδυασμό διοικητικών, πολιτισμικών και οργανωσιακών παραγόντων: τον έντονο νομικισμό, τη μακρά παράδοση πελατειακών σχέσεων και την απουσία κουλτούρας αξιολόγησης (Makrydemetres, Zervopoulos και Pravita, 2016)²². Η διατριβή του Ρωσσίδη (2012)²³ υπογραμμίζει ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση παραμένει εγκλωβισμένη σε ένα **γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης** όπου προτεραιότητα έχει η τήρηση διαδικασιών και όχι η επίτευξη αποτελεσμάτων, γεγονός που περιορίζει δραστικά τη δυνατότητα αξιοποίησης των αρχών του επιχειρησιακού management και της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι η αποτελεσματική αξιολόγηση δεν μπορεί να περιορίζεται σε γραφειοκρατικές βαθμολογίες, αλλά πρέπει να εντάσσεται σε έναν **ολοκληρωμένο κύκλο διαχείρισης απόδοσης** που περιλαμβάνει τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων, τη συνεχή παρακολούθηση και ανατροφοδότηση, την στοχευμένη επιμόρφωση και τη σύνδεση της αξιολόγησης με την επαγγελματική εξέλιξη. Στην ελληνική περίπτωση, οι εκθέσεις του ΟΟΣΑ επισημαίνουν ότι, παρά τη σημαντική πρόοδο σε θέματα ψηφιακής διακυβέρνησης και οργανωτικών μεταρρυθμίσεων, η

²⁰ OECD (2011). *OECD Public Governance Reviews: Greece – Review of the Central Administration*. Paris: OECD Publishing.

²¹ OECD (2023). *Government at a Glance 2023 – Country Fact Sheet: Greece*. Paris: OECD Publishing.

²² Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., Pravita, M.E., (2016). *Reform of Public Administration in Greece*. Hellenic Observatory, GreeSE Paper No. 97.

²³ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

δημόσια διοίκηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζει προκλήσεις στην ανάπτυξη κουλτούρας αξιοποίησης δεδομένων και στη δημιουργία συστηματικών μηχανισμών παρακολούθησης και αξιολόγησης έργων (OECD, Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector, 2022)²⁴. Παράλληλα, εντοπίζονται κενά σε πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) όπως η μη ανάπτυξη ατομικών σχεδίων μάθησης και η περιορισμένη εσωτερική κινητικότητα των υπαλλήλων (OECD, Government at a Glance 2023)²⁵. Αντίστοιχα, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υπογραμμίζει την ανάγκη ενίσχυσης της στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μέσω της υλοποίησης νέου πληροφοριακού συστήματος HRM και της εισαγωγής ενός ολοκληρωμένου συστήματος δεξιοτήτων και κινήτρων που αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στην ανάπτυξη στοχοθεσίας για τους δημοσίους υπαλλήλους (European Commission, Digital Decade Country Report – Greece, 2024)²⁶.

Η μετάβαση προς ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης προϋποθέτει και αλλαγή αντίληψης για τον ρόλο της ίδιας της αξιολόγησης. Όπως επισημαίνει ο Φίλος (2004)²⁷, τα χαρακτηριστικά και οι παράγοντες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση των εργαζομένων έχουν διαφοροποιηθεί σημαντικά σε σχέση με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις. Ο παραδοσιακός ρόλος του προϊσταμένου, που περιοριζόταν στην κρίση και τιμωρία των υφισταμένων, μετασχηματίζεται πλέον σε ρόλο **ανάπτυξης, ενδυνάμωσης και καθοδήγησης**. Αντίστοιχα, ο στόχος της αξιολόγησης δεν είναι πλέον η **πειθαρχική ή διοικητική μετακίνηση**, αλλά η **βελτίωση μέσω παρακίνησης, εκπαίδευσης και αυτοβελτίωσης**. Αυτή η μετατόπιση αντανακλά τη μετάβαση από μια κουλτούρα συμμόρφωσης σε μια **κουλτούρα μάθησης και απόδοσης**, όπου η αξιολόγηση εντάσσεται σε ένα ευρύτερο σύστημα διακυβέρνησης και ελέγχου, με επίκεντρο την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Η **ανάγκη μεταρρύθμισης** συνεπώς δεν συνιστά απλώς προσαρμογή σε διεθνείς καλές πρακτικές, αλλά **στρατηγική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα του κράτους**. Όπως επισημαίνει ο Ρωσσίδης (2012)²⁸, η ενσωμάτωση των αρχών του επιχειρησιακού management στη δημόσια διοίκηση

²⁴ OECD (2022). *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector*. Paris: OECD Publishing.

²⁵ OECD (2023). *Government at a Glance 2023 – Country Fact Sheet: Greece*. Paris: OECD Publishing.

²⁶ European Commission (2024). *Digital Decade Country Report – Greece*. Brussels: European Commission.

²⁷ Φίλος, Ι., (2004). *Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών*. Εκδόσεις IQ Group.

²⁸ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

μπορεί να λειτουργήσει ως καταλύτης για τη μετάβαση από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση, που βασίζεται στη λογική της «συμμόρφωσης», στο αποτελεσματικό, ευέλικτο και εξωστρεφές δημόσιο management που στηρίζεται στη λογική της απόδοσης και ανάπτυξης. **Η αξιολόγηση πρέπει να μετατραπεί από μηχανισμό ελέγχου σε εργαλείο διοίκησης** ανθρώπινου δυναμικού που θα συνδέει:

- Στοχοθεσία σε επίπεδο οργανισμού, μονάδας και ατόμου.
- Ατομική ανάπτυξη και προγράμματα διαρκούς επιμόρφωσης, ώστε η αξιολόγηση να οδηγεί σε σχέδια βελτίωσης δεξιοτήτων.
- Επαγγελματική εξέλιξη και ανταμοιβές, ώστε η καλή απόδοση να αναγνωρίζεται ουσιαστικά.
- Οργανωσιακή απόδοση, με χρήση δεικτών αποτελεσματικότητας και ψηφιακών δεδομένων.

Η μετάβαση σε ένα τέτοιο μοντέλο απαιτεί **σταθερό θεσμικό πλαίσιο, ενίσχυση των διοικητικών ικανοτήτων και αλλαγή νοοτροπίας**, ώστε η αξιολόγηση να πάψει να αντιμετωπίζεται ως τυπική υποχρέωση και να καταστεί στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου. Μόνο μέσα από αυτήν τη λογική μπορεί η δημόσια διοίκηση να ανταποκριθεί στις αυξανόμενες απαιτήσεις λογοδοσίας και ποιότητας υπηρεσιών προς τον πολίτη.

3. Θεσμικό Πλαίσιο Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων (Ν.4940/2022)

Με τον Ν. 4940/2022²⁹ «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» καθιερώθηκε ένα νέο ενιαίο και σύγχρονο πλαίσιο για την εφαρμογή της αξιολόγησης και της στοχοθεσίας στη δημόσια διοίκηση με έμφαση στην ανάπτυξη και βελτίωση των απαραίτητων δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την εκπλήρωση των στόχων της οργανικής μονάδας. Το εν λόγω σύστημα εφαρμόστηκε για πρώτη φορά για την αξιολογική περίοδο του έτους 2023 (apografi.gov.gr)³⁰.

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003)³¹, επισημαίνουν ότι «Η σύγχρονη αντίληψη θέλει την αξιολόγηση να έχει αναπτυξιακό ρόλο με στόχο τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης μέσω της παρακίνησης, της υπευθυνότητας και της βελτίωσης της μάθησης και τη χρήση μεθόδων όπως η καθοδήγηση, η στοχοθεσία η ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών και η επαναπληροφόρηση. Ο Προϊστάμενος συμβουλεύει, βοηθά, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τον αξιολογούμενο, ο οποίος συμμετέχει δυναμικά σε όλη την διαδικασία με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα».

Ο σχεδιασμός του συστήματος αξιολόγησης που εισήγαγε ο Ν.4940/2022 συμβαδίζει με τη σύγχρονη αυτή προσέγγιση. Σκοπός του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι ο καθορισμός των δεξιοτήτων των υπαλλήλων που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων τους και η αξιολόγησή τους μέσω στόχων. Το σύστημα αξιολόγησης προσανατολίζεται στη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, στη παροχή κινήτρων απόδοσης και την επιβράβευσή του για την επίτευξη αποτελεσμάτων.

Με τον Ν.4940/2022 πραγματοποιήθηκαν σημαντικές μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση, εστιάζοντας στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

²⁹ Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» (ΦΕΚ Α' 112 / 14-06-2022).

³⁰ <https://www.apografi.gov.gr/>

³¹ Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Γ. Μπένου.

Ειδικότερα, καθορίστηκε ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων που αφορά το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων, θεσπίστηκε νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα, εισήχθη ο θεσμός του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα καθιερώθηκε ένα σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής των υπαλλήλων. Επιπλέον, υιοθετήθηκε η πρακτική της αυτοαξιολόγησης για τις υπηρεσίες και τους φορείς του δημοσίου.

Στο πλαίσιο αυτών των μεταρρυθμίσεων διακρίνονται οι ακόλουθες καινοτομίες που αναδιαμορφώνουν ουσιαστικά το σύστημα αξιολόγησης. Πρώτον, καθιερώθηκε ένα **ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων** για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης, το οποίο οριοθετεί το περιεχόμενο των δεξιοτήτων που αποτελούν σημείο αναφοράς για όλες τις διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Οι δεξιότητες αυτές συνιστούν τις ελάχιστες απαιτήσεις για την αποτελεσματική ανταπόκριση του προσωπικού στις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής. Δεύτερον, εισήχθη το **σχέδιο ανάπτυξης**, όπου ο αξιολογούμενος, σε συνεργασία με τον αξιολογητή του, εντοπίζει τις δεξιότητες που απαιτούν βελτίωση και καταρτίζει ένα πλάνο για την ανάπτυξή τους. Για πρώτη φορά, η **συμβουλευτική (mentoring)** και η **καθοδήγηση (coaching)** ενσωματώνονται ως μέθοδοι ανάπτυξης δεξιοτήτων. Τρίτον, προβλέπεται η αξιοποίηση **στοχευμένων εκπαιδευτικών δράσεων** που αποσκοπούν στη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας. Τέλος, καθιερώθηκαν **υποχρεωτικές συναντήσεις** μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου (check-ins) τρεις φορές τον χρόνο: τον Ιανουάριο για τον προγραμματισμό εργασιών, τον Μάιο για την επισκόπηση της προόδου και πιθανές τροποποιήσεις του σχεδίου ανάπτυξης, και τον Δεκέμβριο για την αξιολόγηση της ετήσιας απόδοσης και τη διαμόρφωση του πλάνου για την επόμενη χρονιά. (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023)³².

Οι παραπάνω καινοτομίες αναλύονται διεξοδικά στις επόμενες ενότητες με έμφαση στις σημαντικότερες πτυχές του υφιστάμενου θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων.

³² Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών υπ' αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/51/οικ.20955/19-12-2023 με θέμα «Ενημερωτικά Φυλλάδια για τη διενέργεια της Αξιολόγησης σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.4940/2022». Ενημερωτικό Φυλλάδιο Coaching. (ΑΔΑ: 6ΔΣΘ46ΜΤΛ6-ΧΘ3).

3.1. Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων

Η καθιέρωση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων είναι γενικής ισχύος και καλύπτει ολόκληρο το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης. Το πλαίσιο καθορίζει τις δεξιότητες που θεωρούνται απαραίτητες για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων των δημόσιων υπαλλήλων, αποτελώντας βασικό σημείο αναφοράς για τις διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Οι δεξιότητες του ενιαίου πλαισίου αντιπροσωπεύουν τις ελάχιστες απαιτήσεις που χρειάζεται να πληροί το ανθρώπινο δυναμικό προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του σύγχρονου περιβάλλοντος.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, όπως καθορίζεται από τον Ν.4940/2022, περιλαμβάνει **εννέα (9) βασικές δεξιότητες** για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση. Αυτές είναι ο προσανατολισμός στον πολίτη, η ομαδικότητα, η προσαρμοστικότητα, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, η οργάνωση και ο προγραμματισμός, η επίλυση προβλημάτων και η δημιουργικότητα, ο επαγγελματισμός και η ακεραιότητα, η διαχείριση γνώσης, και η ηγετικότητα. Στη συνέχεια, αναλύεται το περιεχόμενο καθεμίας από αυτές, όπως καθορίζεται με τις διατάξεις του Ν.4940/2022.

Ο προσανατολισμός στον πολίτη περιλαμβάνει το ειλικρινές και αυξημένο ενδιαφέρον του υπαλλήλου για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του, την εξυπηρέτησή του με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια, τη διευκόλυνση των συναλλαγών και επαφών του με τη δημόσια διοίκηση, καθώς και την παροχή κατάλληλων συμβουλών και υποστήριξης, ώστε να διασφαλίζεται η διατήρηση της ικανοποίησής του σε υψηλά επίπεδα.

Η *ομαδικότητα* εκφράζεται μέσω της συνεχούς υποστήριξης των συναδέλφων με ηρεμία, ευγένεια και θετική διάθεση, αποφεύγοντας εντάσεις και διαπληκτισμούς, καθώς και μέσα από τη συνεργασία με πνεύμα συλλογικότητας για την εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος, την επίτευξη των στόχων του φορέα όπου υπηρετούν και την υλοποίηση των επιδιώξεων της θέσης, της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.

Η *προσαρμοστικότητα του υπαλλήλου* εκδηλώνεται μέσα από την έγκαιρη και αποτελεσματική ανταπόκρισή του σε νέες συνθήκες και δεδομένα, υλοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες για την προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου

εκτέλεσης της εργασίας του, καθώς και μέσω της ευελιξίας και της ανθεκτικότητάς του στις αλλαγές, διαχειριζόμενος κρίσεις ή έκτακτες συνθήκες με στόχο τη βέλτιστη λύση και τη σωστή λήψη αποφάσεων, πάντα προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.

Ο **προσανατολισμός στο αποτέλεσμα** εκφράζεται μέσω της συνεχιζόμενης προσπάθειας και της αφοσίωσης του υπαλλήλου για την ολοκλήρωση των έργων του με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Αυτό περιλαμβάνει την επιδίωξη του υψηλότερου επιπέδου επίτευξης και την ολοκλήρωση των καθηκόντων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Επιπλέον, ο υπάλληλος επιδεικνύει συνέπεια, ενδιαφέρον και κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική παράδοση των παραδοτέων, εξασφαλίζοντας την ποιότητα της εργασίας του.

Για την **οργάνωση και τον προγραμματισμό**, ο υπάλληλος επιδεικνύει την κατάλληλη ιεράρχηση των καθηκόντων και των καθημερινών υποχρεώσεων, διατηρώντας τις προθεσμίες με σωστή διαχείριση του χρόνου. Η ροή εργασίας του παραμένει σταθερή χάρη σε έναν καλό χρονοπρογραμματισμό που επιτρέπει την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Ο υπάλληλος είναι επίσης σε θέση να αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητες όταν απαιτείται, προσαρμόζοντας τις προτεραιότητες και προσαρμόζοντας τον προγραμματισμό του ανάλογα με τις νέες ανάγκες και συνθήκες.

Για την **επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργικότητα**, ο υπάλληλος διαθέτει αυξημένη ικανότητα να αναγνωρίζει και να επιλύει τα ζητήματα που προκύπτουν στην εργασία του. Προσπαθεί να προσεγγίζει τις εργασίες και τις δραστηριότητες με έναν πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο όταν δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση. Επιπλέον, αναπτύσσει και εφαρμόζει νέες ιδέες και καινοτόμες λύσεις που μπορούν να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν προβλήματα, προάγοντας τη βελτίωση και την ανάπτυξη της εργασίας του.

Ο **επαγγελματισμός και η ακεραιότητα** χαρακτηρίζουν τον τρόπο με τον οποίο ο υπάλληλος αντιμετωπίζει τις ευθύνες του. Επιδεικνύει διαρκή προσπάθεια να ασκεί τις αρμοδιότητές του σύμφωνα με τις αξίες και τους κανόνες που διέπουν τη δραστηριότητα της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και ευθύνες για την επίτευξη των στόχων, φροντίζοντας να επιβλέπει τις ενέργειες όταν είναι απαραίτητο, ώστε να διασφαλίζεται η συμμόρφωση με τους ηθικούς κανόνες και τις δεοντολογικές απαιτήσεις του δημόσιου τομέα.

Για την **διαχείριση γνώσης**, ο υπάλληλος δείχνει αυξημένη διάθεση και ικανότητα μάθησης, αξιοποιώντας τη γνώση που αποκτά προς όφελος της υπηρεσίας. Χρησιμοποιεί την εμπειρία του για να αναπτύξει τις γνώσεις και τις δεξιότητές του. Η διαδικασία μάθησης και η επιθυμία για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική προσαρμογή του σε νέες συνθήκες στην εργασία, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσής του σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο.

Για την **ηγετικότητα**, ο υπάλληλος δημιουργεί ένα θετικό κλίμα εργασίας, ενθαρρύνοντας την παρακίνηση και την κινητοποίηση των συναδέλφων του για την επίτευξη των κοινών στόχων της ομάδας. Λαμβάνει υπεύθυνες και ορθές αποφάσεις για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση των καθημερινών ή έκτακτων ζητημάτων που προκύπτουν. Διαθέτει την ικανότητα να διευθύνει, να διοικεί και να καθοδηγεί την ομάδα για την επιτυχή επίτευξη των στόχων, ενισχύοντας τη συνεργασία και τη συλλογική προσπάθεια.

3.2. Σχέδιο Ανάπτυξης

Με τον Ν. 4940/2022 προωθείται η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της εισαγωγής ενός οργανωμένου σχεδίου ανάπτυξης δεξιοτήτων για τους δημοσίους υπαλλήλους, το οποίο συνδέει τις απαιτήσεις των θέσεων εργασίας με την ανάπτυξη των απαραίτητων επαγγελματικών ικανοτήτων. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων, που περιλαμβάνεται στο νέο θεσμικό πλαίσιο, αποτελεί ένα καινοτόμο εργαλείο καθορισμού των γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που απαιτούνται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων. Στο Σχέδιο Ανάπτυξης καταγράφονται *«οι δράσεις που κρίνονται κατάλληλες για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, οι οποίες, σύμφωνα με την εκτίμηση του αξιολογητή και λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο του αξιολογούμενου στην ομάδα, επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση»* (Ν. 4940/2022). Το σχέδιο αυτό εστιάζει στη συνεχή ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω **στοχευμένης εκπαίδευσης και ανάπτυξης**, με στόχο τη βελτίωση της απόδοσης και την ενίσχυση της προσαρμοστικότητας των υπαλλήλων, ενώ ταυτόχρονα θέτει τις βάσεις για μια πιο σύγχρονη και ευέλικτη δημόσια διοίκηση που ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της κοινωνίας.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου, ο αξιολογούμενος, σε συνεργασία με τον αξιολογητή, εντοπίζει τις δεξιότητες που χρήζουν βελτίωσης καθώς και τα βήματα που απαιτούνται για την ανάπτυξή τους. **Το Σχέδιο Ανάπτυξης περιλαμβάνει υποχρεωτικά τρεις (3) δεξιότητες προς ανάπτυξη και μία (1) έως τρεις (3) ήδη αναπτυγμένες δεξιότητες.** Ως «**αναπτυγμένες δεξιότητες**» ορίζονται εκείνες που, σύμφωνα με την εκτίμηση του αξιολογητή, είναι ήδη ιδιαίτερα ανεπτυγμένες και συνιστούν ισχυρό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου, ενώ οι «**προς ανάπτυξη δεξιότητες**» είναι εκείνες που επιδέχονται περαιτέρω βελτίωση. Η ευθύνη υλοποίησης των δράσεων του σχεδίου ανήκει στον αξιολογούμενο, ενώ ο αξιολογητής παρακολουθεί την πρόοδο και τον βαθμό ολοκλήρωσής του. Επιπλέον, η υλοποίηση των σχεδίων ανάπτυξης των άμεσα υφισταμένων αποτελεί στόχο για κάθε προϊστάμενο, γεγονός που αναδεικνύει τη σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού και τον ρόλο των ιεραρχικά ανώτερων στη διαδικασία αυτή.

Σημαντική καινοτομία του Ν. 4940/2022 αποτελεί η εισαγωγή των εννοιών της συμβουλευτικής (mentoring) και της καθοδήγησης (coaching) στη δημόσια διοίκηση. Η **συμβουλευτική (mentoring)** επικεντρώνεται στη μετάδοση γνώσεων και εμπειριών από έμπειρους υπαλλήλους σε νεότερους, προάγοντας τη μάθηση μέσα από καθοδήγηση και στήριξη. Από την άλλη, η **καθοδήγηση (coaching)** εστιάζει στη βελτίωση της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω εξατομικευμένων προσεγγίσεων, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες κάθε υπαλλήλου. Οι μέθοδοι αυτές ενισχύουν την ενεργή συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία ανάπτυξης δεξιοτήτων, καλλιεργούν **κουλτούρα διαρκούς βελτίωσης** και συμβάλλουν στη δημιουργία μιας πιο αποτελεσματικής και αποδοτικής δημόσιας διοίκησης (apografi.gov.gr)³³.

Παράλληλα εισήχθη ο **θεσμός του «Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού»**, αποστολή του οποίου αποτελεί η διασφάλιση ενός πλαισίου αποτελεσματικής εφαρμογής των πολιτικών και διαδικασιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου, καθώς και η παροχή υποστηρικτικών, ενημερωτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών προς αρμόδιες μονάδες για τα θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (apografi.gov.gr)³⁴.

³³ <https://www.apografi.gov.gr/>

³⁴ <https://www.apografi.gov.gr/>

3.3. Στοχοθεσία

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων συνδέεται άμεσα με τη στοχοθεσία του φορέα στον οποίο ανήκουν, ενώ οι στόχοι, οι δράσεις και τα έργα που τη συναπαρτίζουν καθορίζονται από το ανώτερο όργανο διοίκησης του φορέα. Στη συνέχεια, οι στόχοι αυτοί εξειδικεύονται σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο μέσω συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένων και αξιολογητών, **διασφαλίζοντας την ευθυγράμμιση των επιμέρους δράσεων με τον συνολικό σχεδιασμό του οργανισμού.**

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν. 4940/2022, κάθε οργανική μονάδα υποχρεούται να θέτει **κατ' ελάχιστο τρεις (3) στόχους**, με την προϋπόθεση ότι θα **περιλαμβάνεται τουλάχιστον ένας (1) στόχος από καθεμία από τις εξής κατηγορίες:** α) τις παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας, β) την εσωτερική οργάνωση και λειτουργία της μονάδας και γ) τις γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των υπαλλήλων της. Στην τελευταία κατηγορία εντάσσεται **υποχρεωτικά ως στόχος για κάθε προϊστάμενο ο βαθμός υλοποίησης των σχεδίων ανάπτυξης των άμεσα ιεραρχικά υφισταμένων του.** Το γεγονός αυτό υπογραμμίζει τη σημασία που αποδίδεται στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και την ευθύνη των ιεραρχικά ανώτερων για την υποστήριξη και παρακολούθηση αυτής της διαδικασίας.

Επομένως, οι στόχοι κάθε ανώτερης οργανικής μονάδας περιλαμβάνουν υποχρεωτικά τους στόχους των μονάδων που υπάγονται σε αυτήν, δημιουργώντας ένα συνεκτικό σύστημα στοχοθεσίας που εξασφαλίζει τη **συνοχή** και την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης. Για κάθε στόχο καθορίζονται συγκεκριμένοι **δείκτες μέτρησης (KPIs)** του βαθμού επίτευξής του, καθώς και το **χρονοδιάγραμμα** υλοποίησής του. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η σαφής **παρακολούθηση της πορείας υλοποίησης των στόχων**, παρέχοντας ταυτόχρονα τη **δυνατότητα αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας** των δράσεων και ενισχύοντας τη λογοδοσία στη δημόσια διοίκηση.

3.4. Σύστημα Αξιολόγησης

Η διαδικασία αξιολόγησης, όπως καθορίζεται από τον Ν. 4940/2022, περιλαμβάνει **τρία διαδοχικά στάδια** και εφαρμόζεται τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων, με διακριτές προσεγγίσεις ανάλογα με την κατηγορία. Στην παρούσα ενότητα αναλύονται τα βασικά βήματα αυτής της διαδικασίας, καθώς και τα **σημεία διαφοροποίησης** ανάμεσα στις δύο κατηγορίες αξιολογούμενων (υπάλληλοι ή προϊστάμενοι με κριτήριο τη κατοχή ή μη θέσης ευθύνης). Το **πρώτο στάδιο** της αξιολόγησης αφορά τον **προγραμματισμό** του έργου της οργανικής μονάδας, ο οποίος συνδέεται με τη στοχοθεσία, τον ρόλο των προϊσταμένων και των υπαλλήλων στην επίτευξη των στόχων, καθώς και την ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού. Το **δεύτερο στάδιο** επικεντρώνεται στην **παρακολούθηση της προόδου** ως προς την υλοποίηση των στόχων και των σχεδίων ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, το **τρίτο στάδιο** περιλαμβάνει τον **απολογισμό** της επίτευξης των στόχων του φορέα και την τελική αξιολόγηση του προσωπικού.

Πρώτο Στάδιο Αξιολόγησης: Το πρώτο στάδιο διεξάγεται τον Ιανουάριο και περιλαμβάνει συζήτηση μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου σχετικά με τον προγραμματισμό των εργασιών του έτους. Για τους προϊσταμένους, η συζήτηση εστιάζει στον καθορισμό των στόχων της οργανικής μονάδας, ενώ για τους υπαλλήλους επικεντρώνεται στον ρόλο τους εντός της ομάδας και στον τρόπο συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων. Παράλληλα, συζητούνται οι προσδοκίες και από τις δύο πλευρές, και συμφωνείται το σχέδιο ανάπτυξης του αξιολογούμενου, το οποίο θα υλοποιηθεί κατά τη διάρκεια του έτους.

Μετά τη συζήτηση, ο αξιολογητής καταγράφει τους στόχους προς αξιολόγηση στο έντυπο επίτευξης στόχων, το οποίο τεκμηριώνει το επίπεδο επίτευξης για τους προϊσταμένους. Επιπλέον, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος συνεργάζονται για την επικαιροποίηση και την οριστικοποίηση του σχεδίου ανάπτυξης. Το σχέδιο αυτό αποσκοπεί στη στοχευμένη βελτίωση των δεξιοτήτων του αξιολογούμενου, διασφαλίζοντας την ευθυγράμμισή του με τους στόχους της οργανικής μονάδας και τις προτεραιότητες του φορέα.

Δεύτερο Στάδιο Αξιολόγησης: Το δεύτερο στάδιο της αξιολόγησης διεξάγεται τον Μάιο και επικεντρώνεται στην ανασκόπηση της προόδου από την αρχή του έτους έως την τρέχουσα χρονική στιγμή. Στην περίπτωση των προϊσταμένων, ο αξιολογητής εξετάζει την πορεία υλοποίησης των στόχων και τον βαθμό επίτευξής τους, αξιολογώντας παράλληλα εάν απαιτείται αναθεώρηση ή προσαρμογή. Για τους υπαλλήλους, η συζήτηση περιλαμβάνει την αξιολόγηση του ρόλου τους στο πλαίσιο των στόχων της οργανικής μονάδας, καθώς και την πρόοδο που έχει σημειωθεί στην ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω του σχεδίου ανάπτυξης.

Η διαδικασία περιλαμβάνει επίσης ανασκόπηση της γενικότερης λειτουργίας της οργανικής μονάδας, με έμφαση στις σχέσεις και τη συνεργασία μεταξύ των μελών της, καθώς και τη συνεργασία με τους προϊσταμένους. Ειδικά για τους υπαλλήλους, η συζήτηση επεκτείνεται στις απόψεις τους σχετικά με τον τρόπο παροχής υπηρεσιών και σε πιθανές προτάσεις για τη βελτίωση των διαδικασιών ή την καλύτερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Μετά τη συζήτηση, ο αξιολογητής και ο αξιολογούμενος επικαιροποιούν το έντυπο επίτευξης στόχων, εφόσον διαπιστωθεί η ανάγκη αναθεώρησης των καθορισμένων στόχων για τους προϊσταμένους. Παράλληλα, συζητείται η πορεία υλοποίησης του σχεδίου ανάπτυξης και, εάν χρειάζονται αλλαγές ή τροποποιήσεις, επικαιροποιείται αναλόγως.

Τρίτο Στάδιο Αξιολόγησης (Δεκέμβριος): Το τρίτο και τελικό στάδιο της αξιολόγησης πραγματοποιείται τον μήνα Δεκέμβριο και περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες που αποσκοπούν στην ολοκληρωμένη αξιολόγηση της απόδοσης του αξιολογούμενου για το έτος αναφοράς.

Η διαδικασία ξεκινά με τη συμπλήρωση του **εντύπου «σφυγμού ομάδας»** από τους άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενους του αξιολογούμενου προϊσταμένου. Το έντυπο αυτό αποτυπώνει τη συνολική εικόνα των υπαλλήλων για τη διοίκηση της οργανικής μονάδας περιλαμβάνοντας ερωτήσεις για τον τρόπο λειτουργίας της μονάδας, τις εργασιακές σχέσεις, τη συνεργασία μεταξύ των μελών της και γενικότερα θέματα που αφορούν την καθημερινή εργασιακή πραγματικότητα. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι **υποχρεωτική, επώνυμη** και αφορά αποκλειστικά την αξιολόγηση των προϊσταμένων. Στη συνέχεια, ο αξιολογητής προσκαλεί τον αξιολογούμενο σε μια **συζήτηση** που αφορά τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής του για το έτος. Για τους υπαλλήλους, η συζήτηση περιλαμβάνει την αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους

λαμβάνοντας υπόψη την υλοποίηση των δράσεων του σχεδίου ανάπτυξης. Για τους προϊσταμένους, η συζήτηση επεκτείνεται και στον βαθμό επίτευξης των καθορισμένων στόχων ενώ εξετάζονται και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τα έντυπα σφυγμού ομάδας, σχετικά με τη λειτουργία της οργανικής μονάδας.

Με την ολοκλήρωση της συζήτησης, ο αξιολογητής συντάσσει και υποβάλλει την **έκθεση αξιολόγησης** του υπαλλήλου ή του προϊσταμένου, όπως απαιτείται, και το **σχέδιο ανάπτυξης** για το επόμενο έτος. **Στην περίπτωση των προϊσταμένων, η επιλογή των αναπτυγμένων και των προς ανάπτυξη δεξιοτήτων βασίζεται στη βαθμολόγηση των δεξιοτήτων**, διασφαλίζοντας ότι το σχέδιο ανάπτυξης αντανακλά τις ανάγκες της οργανικής μονάδας και του φορέα στο σύνολό του.

Η **συνολική βαθμολογία ενός αξιολογούμενου** προϊσταμένου καθορίζεται σε **πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα** και προκύπτει από το άθροισμα της σταθμισμένης βαθμολογίας σε τρία βασικά επιμέρους κριτήρια. Συγκεκριμένα:

α) Επίτευξη στόχων: Αποτελεί το 50% της συνολικής βαθμολογίας και υπολογίζεται ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των στόχων που περιλαμβάνονται στο έντυπο επίτευξης στόχων. Κάθε στόχος αξιολογείται με χρήση πενταβάθμιας περιγραφικής κλίμακας.

β) Αποτύπωση δεξιοτήτων προϊσταμένου: Συνεισφέρει κατά 40% στη συνολική βαθμολογία και υπολογίζεται ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας των δεξιοτήτων που καταγράφονται στο ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται μέσω του εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων προϊσταμένου, όπου κάθε δεξιότητα βαθμολογείται σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα.

γ) Σφυγμός ομάδας: Αντιστοιχεί στο 10% της συνολικής βαθμολογίας και υπολογίζεται ως ο μέσος όρος της βαθμολογίας που προκύπτει από τα έντυπα σφυγμού ομάδας, τα οποία συμπληρώνονται από τους άμεσα ιεραρχικά υφιστάμενους του αξιολογούμενου προϊσταμένου. Κάθε ερώτηση στο έντυπο βαθμολογείται επίσης σε πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα.

Σε αντίθεση με τους προϊσταμένους, **για τους υπαλλήλους που δεν κατέχουν θέση ευθύνης δεν προβλέπεται ποσοτική βαθμολόγηση**. Ωστόσο, η αξιολόγηση των δεξιοτήτων τους πραγματοποιείται μέσω της συμπλήρωσης και υποβολής του αντίστοιχου εντύπου αποτύπωσης δεξιοτήτων.

Η έκθεση αξιολόγησης περιλαμβάνει α) τη βαθμολογία του αξιολογούμενου προϊσταμένου, β) την υποχρεωτική επιλογή τριών (3) δεξιοτήτων προς ανάπτυξη και

μίας (1) έως τριών (3) δεξιοτήτων που έχουν κριθεί ως αναπτυγμένες και γ) την ειδική αιτιολογία, όπου απαιτείται βάσει των διατάξεων του νόμου. **Επομένως, η έκθεση αξιολόγησης ενός υπαλλήλου που δεν κατέχει θέση ευθύνης δεν περιλαμβάνει βαθμολογία, αλλά επικεντρώνεται αποκλειστικά στην αξιολόγηση των δεξιοτήτων.**

Καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου αξιολόγησης υπάρχει η δυνατότητα, είτε με πρωτοβουλία του αξιολογητή είτε του αξιολογούμενου, να πραγματοποιούνται προαιρετικές συζητήσεις επισκόπησης προόδου. Οι συζητήσεις αυτές αποσκοπούν στην ενίσχυση της επικοινωνίας και της κατανόησης των στόχων, καθώς και στη βελτίωση της απόδοσης και της επαγγελματικής ανάπτυξης.

3.5. Υπάλληλοι Υψηλής Απόδοσης και Δυνατοτήτων

Εάν ο αξιολογητής διαπιστώσει ότι ο αξιολογούμενος υπάλληλος επιδεικνύει ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο σε μία ή περισσότερες από τις αξιολογούμενες δεξιότητες και, κατά τη διάρκεια του έτους αναφοράς, έχει παρουσιάσει **εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα και προκαθορισμένα θεματικά πεδία**, τα οποία εξειδικεύονται βάσει της υπ' αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 Εγκυκλίου του Υπουργείου Εσωτερικών³⁵, τότε υποχρεούται να παραθέσει **αιτιολογημένη αξιολόγηση**. Η αξιολόγηση αυτή πραγματοποιείται στο **ειδικό πεδίο της έκθεσης αξιολόγησης** του υπαλλήλου, όπου για κάθε δεξιότητα και θεματικό πεδίο καταγράφεται ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολόγηση που **βασίζεται σε συγκεκριμένα πραγματικά περιστατικά**. Τα θεματικά πεδία που εμπίπτουν στην αξιολόγηση οργανώνονται στους ακόλουθους τομείς δημόσιας πολιτικής:

1. Κατάρτιση & Διαχείριση Δημόσιων Πολιτικών
2. Γενικές Υποθέσεις/Διοικητική Μέριμνα
3. Τοπική Αυτοδιοίκηση
4. Παιδεία & Αθλητισμός

³⁵ Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών υπ' αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 με θέμα «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβή τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του μέρους Β' του ν.4940/2022 (Α' 112)» (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ).

5. Υγεία
6. Διπλωματία
7. Έλεγχος/Επιθεώρηση
8. Εργασία & Κοινωνική Πρόνοια
9. Ασφάλεια & Προστασία του Πολίτη
10. Δικαιοσύνη
11. Μεταναστευτική Πολιτική
12. Ψηφιακή Πολιτική & Δίκτυα Επικοινωνιών
13. Πολιτισμός & Πολιτιστική Κληρονομιά
14. Αγροτική Ανάπτυξη, Ποιότητα & Ασφάλεια Τροφίμων
15. Ναυτιλία
16. Άμυνα
17. Περιβάλλον & Βιώσιμη Ανάπτυξη
18. Προϋπολογισμός, Δημόσια Οικονομικά & Δημόσιες Δαπάνες
19. Υποδομές & Μεταφορές
20. Οικονομία & Ανάπτυξη
21. Τουρισμός
22. Ενημέρωση/Επικοινωνία
23. Ενέργεια & Ορυκτές Πρώτες Ύλες
24. Χωρικός Σχεδιασμός & Αστικό Περιβάλλον

3.6. Κίνητρα Απόδοσης

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι σημαντικό να συνδέεται με ένα σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής, καθώς η πρακτική αυτή ενισχύει τη δέσμευση, την αποδοτικότητα και τη προσήλωση στο στόχο. Μέσω της ενσωμάτωσης κινήτρων απόδοσης σε ένα σύστημα αξιολόγησης, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και της επαγγελματικής τους απόδοσης. Παράλληλα, η ύπαρξη ενός δίκαιου και διαφανούς συστήματος κινήτρων ενισχύει το αίσθημα αναγνώρισης και ικανοποίησης, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός παραγωγικού εργασιακού περιβάλλοντος. Επιπλέον, η σύνδεση της αξιολόγησης με ανταμοιβές μπορεί να λειτουργήσει ως στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης ταλέντου,

διασφαλίζοντας την αξιοποίηση του πλήρους δυναμικού του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, ο Ν. 4940/2022 προβλέπει την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής για τους δημόσιους υπαλλήλους, το οποίο επικεντρώνεται στην υλοποίηση στόχων που έχουν χαρακτηριστεί ως υψηλής προτεραιότητας και σπουδαιότητας για τη δημόσια διοίκηση.

Η εφαρμογή ενός συστήματος ανταμοιβής που βασίζεται στην απόδοση μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για τους υπαλλήλους, ενισχύοντας τόσο τη βελτίωση της απόδοσής τους όσο και την ανάπτυξη των επαγγελματικών τους δεξιοτήτων. Για να λειτουργήσει αποτελεσματικά, η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να στηρίζεται στη μέτρηση της απόδοσής τους, η οποία θα προκύπτει από την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων βάσει δεικτών, σε συνδυασμό με ποιοτικά κριτήρια, όπως η επαγγελματική συμπεριφορά και οι διοικητικές τους ικανότητες. Παράλληλα, οι οργανικές μονάδες θα πρέπει να αξιολογούνται, επίσης, με βάση τους στόχους που έχουν τεθεί τόσο σε στρατηγικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο (Κοντιάδης, Αιμιλιανίδης και Ανθόπουλος, 2019)³⁶. Ωστόσο, η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού και στοχευμένου συστήματος κινήτρων, που θα βασίζεται στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης τόσο των υπαλλήλων όσο και των οργανωτικών δομών, προϋποθέτει την αλλαγή της διοικητικής νοοτροπίας στο δημόσιο τομέα, τη διαμόρφωση ευρύτερης συναίνεσης και έναν επαρκή χρονικό ορίζοντα για την αφομοίωσή του. Επιπλέον, τα οφέλη ενός συστήματος διοίκησης μέσω στόχων και απόδοσης θα παραμείνουν περιορισμένα εάν δεν υπάρξει, σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, ουσιαστική σύνδεση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με τους στρατηγικούς στόχους κάθε δημόσιου οργανισμού (Κοντιάδης, Αιμιλιανίδης και Ανθόπουλος, 2019)³⁷.

Η αξιολόγηση είναι μια διαδικασία με την οποία ενθαρρύνεται ο κάθε υπάλληλος να φθάσει στο καλύτερο δυνατό σημείο απόδοσης μέσω της κατάλληλης συνεχούς υποστήριξης της υπηρεσίας του και δεν θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως ποινή, συνδεδεμένη με ενδεχόμενο κίνδυνο απώλειας της θέσης του. **Η αξιολόγηση δεν έχει τιμωρητική φύση αλλά ενθαρρυντική και εποικοδομητική.** Επομένως, το βασικό ζητούμενο δεν μπορεί να είναι ο εκφοβισμός ή η ισοπεδωση, αλλά η αύξηση

³⁶ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

³⁷ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

της παραγωγικότητας των οργανισμών μέσω των βελτιωμένων επιδόσεων των στελεχών τους (Κοντιάδης, Αιμιλιανίδης και Ανθόπουλος, 2019)³⁸.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η ανάγκη για ένα συνεκτικό και λειτουργικό σύστημα κινήτρων, το οποίο θα συνδέει τη στοχοθεσία με την αξιολόγηση και την ανταμοιβή, οδήγησε στην υιοθέτηση του Ν. 5149/2024³⁹. Ο νόμος αυτός αντικαθιστά το προηγούμενο πλαίσιο του Ν. 4940/2022 και εισάγει από το 2025 ένα νέο Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής στο δημόσιο τομέα. Ο βασικός σκοπός του είναι η ενίσχυση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού του Δημοσίου, μέσω της παροχής κινήτρων και ανταμοιβών που συνδέονται με την επίτευξη στόχων.

Το νέο σύστημα **συνδέεται ρητά με το πλαίσιο στοχοθεσίας και αξιολόγησης του Ν. 4940/2022**, αποτελώντας προέκταση και συμπληρωματικό μηχανισμό του. Δεν εφαρμόζεται στο σύνολο του δημόσιου τομέα, αλλά αφορά τους φορείς και τους υπαλλήλους που έχουν ενταχθεί στο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης και συμμετέχουν στην επίτευξη **στόχων που έχουν χαρακτηριστεί ως επιλεγέντες προς ανταμοιβή**. Οι στόχοι αυτοί εντάσσονται στο **Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής (ΕΣΚυΠ)** και στα ετήσια σχέδια δράσης των φορέων, τα οποία καθορίζουν τις προτεραιότητες και τα αποτελέσματα που αξιολογούνται.

Η παρακολούθηση και αποτίμηση της επίτευξης των στόχων πραγματοποιείται βάσει **μετρήσιμων δεικτών απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs)**, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για την αντικειμενική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η ανταμοιβή παρέχεται σε **ετήσια βάση** και συνδέεται με την πλήρη ή υπερβάλλουσα επίτευξη των επιλεγμένων στόχων. Έχει τη μορφή **εφάπαξ χρηματικής παροχής**, ενώ προβλέπεται και η δυνατότητα **άλλων μορφών παροχής κινήτρων**, οι οποίες θα καθοριστούν με κανονιστικές πράξεις.

Για την εφαρμογή και παρακολούθηση του συστήματος, θεσπίζεται **Πληροφοριακό Σύστημα Κινήτρων και Ανταμοιβής** στο Υπουργείο Εσωτερικών.

³⁸ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

³⁹ Ν. 5149/2024 «Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.» (ΦΕΚ Α' 169 / 25-10-2024).

Το σύστημα αυτό διαλειτουργεί με το **Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού** και το **Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημοσίου (ΣΔΑΔ)**, εξασφαλίζοντας τη διαφάνεια, την ιχνηλασιμότητα και την ορθή εφαρμογή της διαδικασίας.

3.7. Πληροφοριακό Σύστημα

Η διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων πραγματοποιείται **ηλεκτρονικά μέσω εξειδικευμένης πλατφόρμας**, η οποία εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου. Η διαχείριση της πλατφόρμας ανήκει στη μονάδα της Γενικής Γραμματείας Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών, η οποία είναι αρμόδια για την εποπτεία της διαδικασίας αξιολόγησης. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της, η μονάδα αναλύει στατιστικά δεδομένα, συντάσσει εκθέσεις, παρακολουθεί την ορθή εφαρμογή της διαδικασίας και εντοπίζει τάσεις ή ακραίες αποκλίσεις. Επιπλέον, έχει τη δυνατότητα να εισηγείται διορθωτικά μέτρα και ειδικές ενέργειες προς την αρμόδια Επιτροπή Εποπτείας Αξιολόγησης, με στόχο την πρόληψη της επανάληψης αποκλίσεων στο μέλλον.

Η ύπαρξη ηλεκτρονικής πλατφόρμας για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων παρέχει πολλαπλά οφέλη, καθώς ενισχύει τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και την αποδοτικότητα της διαδικασίας. Μέσω της πλατφόρμας, καθίσταται δυνατός ο σαφής καθορισμός των κριτηρίων αξιολόγησης, ενώ η συλλογή και η επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιούνται με αυτοματοποιημένο και αδιάβλητο τρόπο. Η χρήση της πλατφόρμας συμβάλλει επίσης στη μείωση των γραφειοκρατικών διαδικασιών, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους. Παράλληλα, οι δημόσιοι υπάλληλοι αποκτούν άμεση πρόσβαση στα αποτελέσματα και τις παρατηρήσεις, γεγονός που ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και καλλιεργεί την προθυμία για αυτοβελτίωση. Επιπλέον, οι δημόσιοι φορείς αποκτούν τη δυνατότητα να εντοπίζουν με μεγαλύτερη ακρίβεια τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης του προσωπικού τους, γεγονός που συνεισφέρει στη συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ποιότητας της δημόσιας διοίκησης. Γενικότερα, το νέο πληροφοριακό σύστημα αποσκοπεί στη συστηματική συλλογή και αξιοποίηση αξιόπιστων δεδομένων, ενισχύοντας την κουλτούρα τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων και τη χρήση δεδομένων για τον σχεδιασμό και την αξιολόγηση δημόσιων πολιτικών.

4. Η Αξιολόγηση ως Στρατηγικό Εργαλείο Ενίσχυσης της Αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση συνιστά ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την **ενίσχυση της αποτελεσματικότητας** και της ποιότητας της διοίκησης. Δεν αποτελεί μια απλή διοικητική διαδικασία, αλλά ένα μηχανισμό που επιτρέπει τον εντοπισμό αδυναμιών, τη χάραξη στρατηγικών παρεμβάσεων και την ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (Ρωσσίδης, 2012)⁴⁰. Η αξιολόγηση συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών όσο και στη νομιμοποίηση της δημόσιας διακυβέρνησης μέσα από τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τον έλεγχο της απόδοσης.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως εργαλείο διακυβέρνησης, παρουσιάζει ουσιαστικές ομοιότητες με τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου και τις αρχές της εταιρικής διακυβέρνησης. Όπως επισημαίνει ο Φίλος (2004)⁴¹, η εταιρική διακυβέρνηση στηρίζεται σε βασικές αρχές όπως η διαφάνεια, η ενημέρωση και ο διαχωρισμός των καθηκόντων στα κατάλληλα πρόσωπα, οι οποίες αποτελούν θεμελιώδεις προϋποθέσεις για την εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού. Αντίστοιχα, η διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα λειτουργεί ως μηχανισμός ελέγχου και διασφάλισης της διαφάνειας, συμβάλλοντας στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της χρηστής διακυβέρνησης.

Η έννοια της **αποτελεσματικότητας** αφορά τόσο την **εσωτερική διοίκηση**, δηλαδή την οργάνωση, τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων που βασίζονται στην αξιολόγηση, όσο και τον **στρατηγικό προσανατολισμό** των οργανισμών προς την επίτευξη στόχων. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως **στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης** καθώς συνδέει το στρατηγικό σχεδιασμό με τον **έλεγχο και την παρακολούθηση της απόδοσης που οδηγούν σε τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων** ενισχύοντας την αποτελεσματικότητα σε όλα τα επίπεδα και προάγοντας παράλληλα τη διαφάνεια και τη λογοδοσία που αποτελούν θεμελιώδη στοιχεία της χρηστής διακυβέρνησης.

⁴⁰ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

⁴¹ Φίλος, Ι., (2004). *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις IQ Group.

Στο παρόν κεφάλαιο η αξιολόγηση εξετάζεται υπό δύο συμπληρωματικές διαστάσεις. Η πρώτη είναι η **στρατηγική διάσταση** όπου αναλύεται ο ρόλος της αξιολόγησης στην ευθυγράμμιση της δράσης των υπαλλήλων και των οργανωσιακών λειτουργιών με τους στρατηγικούς στόχους της δημόσιας διοίκησης, καθώς και η συμβολή της στη διαφάνεια, τη λογοδοσία και την τεκμηριωμένη λήψη αποφάσεων με βάση μετρήσιμα δεδομένα. Η δεύτερη είναι η **λειτουργική διάσταση**, η οποία αφορά τη βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των δημόσιων φορέων μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων των δημόσιων υπαλλήλων, της θέσπισης και παρακολούθησης στόχων, της παροχής κινήτρων και της ενίσχυσης της συμμετοχής και της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων προς το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης. Τέλος, συνοψίζονται οι **κρίσιμοι παράγοντες** που αναδεικνύονται από τη βιβλιογραφία ως καθοριστικοί για την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και οι οποίοι θα διερευνηθούν εμπειρικά στο ερευνητικό μέρος της εργασίας.

4.1. Στρατηγική Διάσταση: Η Αξιολόγηση ως Στρατηγικό Εργαλείο Διακυβέρνησης

Η έννοια της **διαχείρισης της απόδοσης (performance management)** αποτελεί θεμέλιο της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, καθώς συνδέει τη στρατηγική στοχοθεσία, την αξιολόγηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ενιαίο πλαίσιο. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση εντάσσεται σε μια διαδικασία που δεν περιορίζεται στη μέτρηση αποτελεσμάτων, αλλά επιδιώκει τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης μέσω στοχοθεσίας, ανατροφοδότησης και ανάπτυξης της διοικητικής ικανότητας.

Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, Government at a Glance, 2023)⁴², η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού αποτελούν βασικούς παράγοντες για την ενίσχυση της απόδοσης του δημόσιου τομέα και της εμπιστοσύνης των πολιτών στη δημόσια διοίκηση. Παράλληλα, σύμφωνα με την ίδια έκθεση, οι κυβερνήσεις που εφαρμόζουν ολοκληρωμένα συστήματα διαχείρισης απόδοσης (performance management systems)

⁴² OECD (2023). *Government at a Glance 2023 – Country Fact Sheet: Greece*. Paris: OECD Publishing.

έχουν τη δυνατότητα να συνδέουν τη στρατηγική με την εκτέλεση πολιτικών και να ενισχύουν τη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Υπό αυτή τη σκοπιά, η αξιολόγηση στη δημόσια διοίκηση δεν αποτελεί μια απλή διαδικασία διαχείρισης προσωπικού, αλλά βασικό εργαλείο στρατηγικής διακυβέρνησης. Μέσα από αυτήν, η διοίκηση μπορεί να συνδέει τη δράση των υπαλλήλων με τους ευρύτερους στρατηγικούς στόχους, να ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία και να στηρίζει τη λήψη αποφάσεων με τεκμηριωμένα δεδομένα.

4.1.1. Διοίκηση μέσω Στόχων και Ευθυγράμμιση με τη Στρατηγική (Objectives Alignment)

Η στοχοθεσία αποτελεί κεντρικό πυλώνα της **διαχείρισης της απόδοσης (performance management)** και βασικό μηχανισμό στρατηγικής ευθυγράμμισης στη δημόσια διοίκηση. Μέσω της διαδικασίας καθορισμού στόχων, η διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι ατομικές και οργανωσιακές δράσεις συνδέονται με τους ευρύτερους στρατηγικούς σκοπούς του οργανισμού και, τελικά, με τις προτεραιότητες της κυβερνητικής πολιτικής. Με τον τρόπο αυτό, η στοχοθεσία λειτουργεί ως κρίσιμος συνδετικός κρίκος ανάμεσα στα διαφορετικά επίπεδα διοίκησης, από το μακρο-επίπεδο της στρατηγικής έως το μικρο-επίπεδο της ατομικής απόδοσης, διασφαλίζοντας συνοχή και προσανατολισμό στα αποτελέσματα.

Η λογική αυτή ανάγεται στη θεωρία της **Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO)**, όπως διατυπώθηκε από τον **Drucker** (1954)⁴³, ο οποίος υποστηρίζει ότι «η διοίκηση μέσω στόχων προϋποθέτει ότι κάθε στέλεχος γνωρίζει ποιοι είναι οι στόχοι του οργανισμού και τι πρέπει να πράξει για να τους επιτύχει». Ο Drucker τόνισε ότι η στοχοθεσία δεν περιορίζεται σε μια τυπική διαδικασία, αλλά αποτελεί εργαλείο καθοδήγησης και ευθύνης, μέσω του οποίου κάθε μέλος του οργανισμού κατανοεί τη συμβολή του στη συνολική επίτευξη των αποτελεσμάτων. Αυτό συνεπάγεται ότι η αποτελεσματική ευθυγράμμιση προϋποθέτει

⁴³ Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

σαφείς προσδοκίες, κατανοητούς ρόλους και συνεχή ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο προς τους στόχους.

Όπως επισημαίνουν οι **Bouckaert et al. (2008)**⁴⁴, «η ευθυγράμμιση αφορά τη διασφάλιση ότι όλα τα επίπεδα του οργανισμού εργάζονται προς τους ίδιους στόχους, εξασφαλίζοντας συνέπεια μεταξύ πολιτικών και προγραμμάτων». Η προσέγγισή τους υπογραμμίζει ότι η στοχοθεσία λειτουργεί ως **μηχανισμός συνοχής**, ο οποίος συνδέει την πολιτική καθοδήγηση με την οργανωσιακή λειτουργία και τις ατομικές επιδόσεις. Μέσω αυτής της σύνδεσης, επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός, αποδοτικότερη χρήση των πόρων και ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στα αποτελέσματα.

Στο ίδιο πνεύμα, ο ΟΟΣΑ (OECD, Government at a Glance, 2019)⁴⁵ αναφέρει ότι «η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα απαιτεί σαφείς στόχους, ευθυγραμμισμένους μεταξύ των επιπέδων διοίκησης και συνδεδεμένους με τα αποτελέσματα». Η διατύπωση αυτή καθιστά σαφές ότι η ευθυγράμμιση στόχων δεν αποτελεί μόνο οργανωτικό εργαλείο, αλλά και προϋπόθεση για την επιτυχή υλοποίηση πολιτικών, καθώς ενισχύει τη συνεκτικότητα, τη λογοδοσία και την επίτευξη αποτελεσμάτων σε όλα τα επίπεδα διοίκησης.

Η στοχοθεσία και η ευθυγράμμιση στόχων συμβάλλουν στην ενίσχυση της στρατηγικής συνοχής και της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα. Στο πλαίσιο αυτό, η στοχοθεσία λειτουργεί ως βασικός άξονας του συστήματος αξιολόγησης, καθώς επιτρέπει τη μέτρηση της απόδοσης έναντι προκαθορισμένων και μετρήσιμων αποτελεσμάτων, ενισχύοντας τη σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση και τη στρατηγική διακυβέρνηση. Όταν οι στόχοι των οργανισμών και των υπαλλήλων είναι συνδεδεμένοι με τους ευρύτερους κυβερνητικούς σκοπούς, η αξιολόγηση αποκτά στρατηγική διάσταση και λειτουργεί ως εργαλείο διακυβέρνησης που κατευθύνει τη δράση, ενισχύει την υπευθυνότητα και υποστηρίζει την ορθολογική διαχείριση των δημόσιων πόρων.

⁴⁴ Bouckaert, G., Halligan, J., (2008). Managing Performance: International Comparisons. London: Routledge.

⁴⁵ OECD (2019). Government at a Glance 2019. Paris: OECD Publishing.

4.1.2. Διαφάνεια και Λογοδοσία ως Θεμελιώδεις Αρχές της Χρηστής Διακυβέρνησης (Transparency & Accountability)

Η διαφάνεια και η λογοδοσία αποτελούν θεμελιώδεις αρχές της σύγχρονης δημόσιας διακυβέρνησης και συνδέονται άρρηκτα με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού ως στρατηγικό εργαλείο. Η αξιολόγηση, πέρα από τον διοικητικό της ρόλο, λειτουργεί ως μηχανισμός ενίσχυσης της εμπιστοσύνης προς τη διοίκηση, της νομιμοποίησης των αποφάσεών της και της διασφάλισης της χρηστής διαχείρισης των δημόσιων πόρων. Όπως επισημαίνει ο ΟΟΣΑ (OECD, Survey on Drivers of Trust in Public Institutions, 2024)⁴⁶, *«η διαφάνεια, η λογοδοσία και η ακεραιότητα αποτελούν βασικούς θεσμικούς παράγοντες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη των πολιτών στους δημόσιους θεσμούς»*. Κατά συνέπεια, η ενσωμάτωση αυτών των αρχών στα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού συνιστά κρίσιμο μέσο βελτίωσης της ποιότητας της διακυβέρνησης.

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως **μηχανισμός λογοδοσίας**. Σύμφωνα με τους de Araújo et al. (2024)⁴⁷, *«τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης αποτελούν μηχανισμό ανατροφοδότησης και λογοδοσίας, ο οποίος επιτρέπει την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων και την υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα»*. Η αρχή αυτή βρίσκει άμεση εφαρμογή στη δημόσια διοίκηση, καθώς μέσω της αξιολόγησης καθίσταται σαφές ποιος υπάλληλος ή προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση κάθε στόχου και πώς τα αποτελέσματα συσχετίζονται με την απόδοση του προσωπικού και των διοικητικών μονάδων. Η ύπαρξη τεκμηριωμένων δεδομένων **ενισχύει την υπευθυνότητα και μειώνει τα περιθώρια αυθαίρετων ή πελατειακών αποφάσεων**.

Η **διαφάνεια**, ως συμπληρωματική διάσταση της λογοδοσίας, αποτελεί προϋπόθεση για την συνταγματικά κατοχυρωμένη αρχή της **αξιοκρατίας**. Όπως

⁴⁶ OECD (2024). *Survey on drivers of trust in public institutions: Country note Greece*. OECD Publishing.

⁴⁷ de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N., (2024). *How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model*. Administrative Sciences. Vol.14, No.6, p.117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

επισημαίνουν οι Kalogiannidis et al. (2025)⁴⁸, η έλλειψη σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης στο ελληνικό δημόσιο έχει ιστορικά οδηγήσει σε φαινόμενα **ευνοιοκρατίας και πελατειακών πρακτικών**, περιορίζοντας την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης προσωπικού. Η καθιέρωση διαφανούς και αξιόπιστης διαδικασίας αξιολόγησης συμβάλλει στη δίκαιη αποτίμηση των επιδόσεων και καθιστά δυνατή την προαγωγή των υπαλλήλων βάσει της αξίας και της συμβολής τους. Με αυτόν τον τρόπο, η αξιολόγηση ενισχύει την αξιοκρατία και λειτουργεί αποτρεπτικά έναντι πρακτικών που υπονομεύουν την ισονομία και την εμπιστοσύνη στους θεσμούς.

Παράλληλα, η λογοδοσία και η διαφάνεια επηρεάζουν και τη σχέση κράτους – πολίτη. Ο ΟΟΣΑ (OECD, Survey on Drivers of Trust in Public Institutions, 2024)⁴⁹ τονίζει ότι οι πολίτες έχουν μεγαλύτερη πιθανότητα να εμπιστευθούν τους δημόσιους θεσμούς όταν αντιλαμβάνονται ότι οι διαδικασίες του κράτους, όπως η λήψη αποφάσεων και η εξυπηρέτηση των πολιτών, είναι δίκαιες, τεκμηριωμένες και βασισμένες σε στοιχεία απόδοσης. Παρομοίως, οι Knies et al. (2024)⁵⁰ επισημαίνουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί λειτουργούν σε πλαίσιο αυξημένων θεσμικών πιέσεων, πολιτικής εποπτείας και απαιτήσεων για διαφάνεια και λογοδοσία. Αυτοί οι παράγοντες διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζονται και εφαρμόζονται οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, επηρεάζοντας τη συμβολή τους στην οργανωσιακή απόδοση και στη νομιμοποίηση των δημόσιων οργανισμών. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέει τη διαχείριση του προσωπικού με τις αξίες της δημοκρατικής διακυβέρνησης, καθιστώντας τη λογοδοσία κεντρικό στοιχείο της διοικητικής δράσης.

Η **ενίσχυση της διαφάνειας** μέσω της αξιολόγησης συμβάλλει επίσης στη **μείωση των διοικητικών δυσλειτουργιών και της διαφθοράς**. Η ύπαρξη σαφών στόχων, αντικειμενικών κριτηρίων και μηχανισμών παρακολούθησης της απόδοσης του προσωπικού περιορίζει τα φαινόμενα αδιαφάνειας, ευνοιοκρατίας και πολιτικής

⁴⁸ Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & Chatzitheodoridis, F., (2025). *Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Greece*. WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 22, pp. 234–250.

⁴⁹ OECD (2024). *Survey on drivers of trust in public institutions: Country note Greece*. OECD Publishing.

⁵⁰ Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams J., Vandenabeele, W., (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.35, No.14, pp. 2432-2444.

επιρροής. Με αυτόν τον τρόπο, η αξιολόγηση δεν λειτουργεί μόνο ως τεχνικό εργαλείο μέτρησης, αλλά και ως μέσο ενίσχυσης της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της εμπιστοσύνης στη δημόσια διοίκηση.

Η διαφάνεια και η λογοδοσία αποτελούν καίριες αξίες της χρηστής διακυβέρνησης και συνιστούν δομικά στοιχεία της στρατηγικής διάστασης της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού. Μέσα από την καθιέρωση δίκαιων και τεκμηριωμένων διαδικασιών, η **αξιολόγηση ενισχύει την αξιοκρατία, περιορίζει τις πελατειακές σχέσεις και καθιστά το διοικητικό σύστημα πιο υπεύθυνο και αξιόπιστο απέναντι στους πολίτες**. Κατά αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μετατρέπεται σε **μηχανισμό ενσωμάτωσης της διαφάνειας και της λογοδοσίας στη στρατηγική διακυβέρνηση**, συμβάλλοντας στην οικοδόμηση μιας αποτελεσματικότερης και περισσότερο δίκαιης δημόσιας διοίκησης.

4.1.3. Τεκμηριωμένη Λήψη Αποφάσεων βάσει Στοιχείων Μέτρησης Απόδοσης (Evidenced-based Policy through Performance Measurement)

Η **μέτρηση της απόδοσης** αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο της στρατηγικής διακυβέρνησης, καθώς παρέχει στη διοίκηση **αξιόπιστα δεδομένα για τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων**. Όπως επισημαίνει ο ΟΟΣΑ (OECD, Government at a Glance, 2019)⁵¹, *«η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης απαιτεί τη χρήση αξιόπιστων δεικτών και δεδομένων που συνδέονται με αποτελέσματα, ώστε να διευκολύνεται η αξιολόγηση των επιπτώσεων των δημόσιων πολιτικών και η αποδοτική κατανομή των πόρων»*.

Οι Bouckaert και Halligan (2008)⁵² ανέδειξαν, μέσα από συγκριτική ανάλυση διεθνών πρακτικών, ότι *«τα συστήματα μέτρησης απόδοσης παρέχουν αποδείξεις για το τι λειτουργεί και τι όχι, επιτρέποντας τη λήψη τεκμηριωμένων αποφάσεων»*. Στην

⁵¹ OECD (2019). Government at a Glance 2019. Paris: OECD Publishing.

⁵² Bouckaert, G., Halligan, J., (2008). Managing Performance: International Comparisons. London: Routledge.

αναθεωρημένη τους μελέτη, οι Van Dooren et al. (2010)⁵³ επισημαίνουν ότι η μέτρηση της απόδοσης δεν αποτελεί μόνο εργαλείο λογοδοσίας, αλλά λειτουργεί και ως μηχανισμός βελτίωσης της διαχείρισης και αξιοποίησης των διαθέσιμων πόρων, ενώ παράλληλα ενισχύει τη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης μέσω της χρήσης της πληροφορίας απόδοσης για τη συνεχή βελτίωση των πολιτικών και των υπηρεσιών. Η σύνδεση της στοχοθεσίας με μετρήσιμα αποτελέσματα καθιστά δυνατή την αξιολόγηση της συνεισφοράς κάθε διοικητικής μονάδας και υπαλλήλου στους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.

Η στοχοθεσία και οι **δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators – KPIs)** λειτουργούν ως βασικά εργαλεία για την παρακολούθηση της προόδου και την ορθολογική διαχείριση πόρων. Οι Kaplan και Norton (1996)⁵⁴ υποστηρίζουν ότι η χρήση ισορροπημένων δεικτών (Balanced Scorecard) επιτρέπει τη μετάφραση των στρατηγικών στόχων σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα αποτελέσματα, ενισχύοντας τη διαφάνεια και τη συνέπεια στη λήψη αποφάσεων. Στη δημόσια διοίκηση, η αξιοποίηση τέτοιων δεικτών μπορεί να συμβάλλει στην ενίσχυση της αποδοτικότητας, στην καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με βάση την επίδοση και στην τεκμηριωμένη αξιολόγηση των πολιτικών παρεμβάσεων.

Η μέτρηση της απόδοσης αποτελεί προϋπόθεση για τη βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου. Όπως υποστηρίζει ο Becker (1993)⁵⁵, το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί κρίσιμο παραγωγικό πόρο, και η ανάπτυξή του προϋποθέτει τη συστηματική αποτίμηση των δεξιοτήτων και της συμβολής των υπαλλήλων. Μέσω της αξιολόγησης, η διοίκηση αποκτά δεδομένα που επιτρέπουν τη στοχευμένη κατάρτιση, την ανάπτυξη στελεχών και τη συνεχή βελτίωση της διοικητικής ικανότητας. Αντίστοιχα, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ (OECD, Public Employment and Management Review, 2023)⁵⁶, η αποτελεσματική χρήση των δεδομένων απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύει τη διαφάνεια, τη λογοδοσία και τη δυνατότητα τεκμηριωμένης λήψης αποφάσεων στον δημόσιο τομέα.

⁵³ Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J., (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.

⁵⁴ Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.

⁵⁵ Becker, G. S., (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.

⁵⁶ OECD (2023). *Public Employment and Management Review*. Paris: OECD Publishing.

Οι de Araújo et al. (2024)⁵⁷ επιβεβαιώνουν ότι τα συστήματα διαχείρισης της απόδοσης, όταν σχεδιάζονται και εφαρμόζονται ορθά, παρέχουν στις διοικήσεις πολύτιμα εργαλεία για την κατανόηση των αποτελεσμάτων και τη διαμόρφωση πολιτικών βασισμένων σε δεδομένα και αποδείξεις. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως μηχανισμός παραγωγής και αξιοποίησης δεδομένων που καθιστούν τις αποφάσεις πιο ορθολογικές και στρατηγικά προσανατολισμένες. Η μέτρηση της απόδοσης, σε συνδυασμό με τη στοχοθεσία, συμβάλλει στην **αποδοτικότερη χρήση των πόρων, στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας και στη διαμόρφωση πολιτικών βασισμένων σε δεδομένα, ενισχύοντας τη συνολική ποιότητα της διακυβέρνησης.**

4.2. Λειτουργική Διάσταση: Η Αξιολόγηση ως Μηχανισμός Ελέγχου Απόδοσης και Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αξιολόγηση, πέρα από τον στρατηγικό της ρόλο, συνδέεται άμεσα με τη **βελτίωση της καθημερινής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών.** Στη λειτουργική της διάσταση, αποτελεί **μηχανισμό παρακολούθησης και ελέγχου της απόδοσης, επιδιώκοντας την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας των στελεχών** και τη συνολική βελτίωση της αποτελεσματικότητας των φορέων. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην **ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού** μέσα από τη στοχοθεσία, την καλλιέργεια δεξιοτήτων, την παροχή κινήτρων και την επιβράβευση της απόδοσης, με απώτερο σκοπό την οργανωσιακή ανάπτυξη. Η τελευταία ενισχύεται περαιτέρω όταν το σύστημα εφαρμόζεται με δίκαιο και αντικειμενικό τρόπο, ενθαρρύνοντας τη συμμετοχή και καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. Όπως υπογραμμίζει ο ΟΟΣΑ (OECD, Government at a Glance 2023)⁵⁸, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις δίνουν έμφαση στη βελτίωση των μηχανισμών αξιολόγησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την

⁵⁷ de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N., (2024). *How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model.* Administrative Sciences. Vol.14, No.6, p.117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

⁵⁸ OECD (2023). *Government at a Glance 2023 – Country Fact Sheet: Greece.* Paris: OECD Publishing.

ανάπτυξη δεξιοτήτων, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.2.1. Στοχοθεσία και Έλεγχος Απόδοσης

Η στοχοθεσία κατευθύνει τη δράση του ατόμου και, για τον λόγο αυτό, είναι σημαντικό οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού να εξειδικεύονται και να κατανέμονται ιεραρχικά έως το κατώτερο διοικητικό και ιεραρχικό επίπεδο. Η ύπαρξη ατομικών στόχων αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για την αποτελεσματική λειτουργία ενός συστήματος αξιολόγησης, καθώς επιτρέπει την αποτίμηση της απόδοσης σε σχέση με προκαθορισμένα και επιθυμητά αποτελέσματα. Μέσα από τη στοχοθεσία, η διοίκηση αποκτά **αντικειμενικά κριτήρια μέτρησης**, γεγονός που καθιστά την αξιολόγηση δικαιότερη και πιο διαφανή. Όπως υπογράμμισε ο Drucker (1954)⁵⁹, η διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives – MBO) μεταφράζει τις γενικές κατευθύνσεις του οργανισμού σε συγκεκριμένα και μετρήσιμα καθήκοντα για κάθε εργαζόμενο, έτσι ώστε να μπορεί να ελεγχθεί και να αξιολογηθεί η συμβολή του στην επίτευξη των συνολικών στόχων.

Η θεωρία στοχοθεσίας των Locke και Latham (1990)⁶⁰, ανέδειξε τη σχέση ανάμεσα στη στοχοθεσία και την απόδοση, υποστηρίζοντας ότι οι **συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι** οδηγούν σε **υψηλότερη απόδοση** σε σχέση με ασαφείς, γενικούς στόχους ή με την απουσία στόχων. Οι συγγραφείς επισημαίνουν ότι οι συνειδητοί στόχοι και οι προθέσεις του ατόμου αποτελούν βασικούς προσδιοριστικούς **παράγοντες της συμπεριφοράς**. Οι συνειδητοί στόχοι κατευθύνουν τη συμπεριφορά, προσδιορίζοντας την κατεύθυνση, την ένταση και τη διάρκεια της προσπάθειας του ατόμου. Οι στόχοι καθοδηγούν την προσοχή προς σχετικές δραστηριότητες, κινητοποιούν την ενέργεια, ενισχύουν την επιμονή και συμβάλλουν στην ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Κεντρικό ρόλο στη θεωρία κατέχει η **δέσμευση στον στόχο**, καθώς το επίπεδο προσήλωσης επηρεάζει την προσπάθεια και την τελική απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, η στοχοθεσία αποτελεί ένα **μηχανισμό παρακίνησης** που συνδέει την πρόθεση με την επίτευξη της απόδοσης.

⁵⁹ Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.

⁶⁰ Locke, E. A., Latham, G. P., (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Στη μεταγενέστερη εργασία τους, οι Locke και Latham (2002)⁶¹ διεύρυναν τη θεωρία τους, ενσωματώνοντας **ψυχολογικούς μηχανισμούς και μεταβλητές παρακίνησης που εξηγούν πώς οι στόχοι επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση**. Διατύπωσαν τέσσερις βασικούς μηχανισμούς μέσω των οποίων οι στόχοι δρουν παρακινητικά: την κατεύθυνση της προσοχής (focus), την ένταση της προσπάθειας (effort), την επιμονή (persistence) και την ανάπτυξη στρατηγικών για την επίτευξη των αποτελεσμάτων (strategy & learning). Παράλληλα, αναγνώρισαν **μεταβλητές παρακίνησης που εξηγούν πότε και γιατί οι στόχοι είναι αποτελεσματικοί** όπως η δέσμευση στον στόχο (goal commitment), η ανατροφοδότηση (feedback), η αυτοαποτελεσματικότητα (self-efficacy) και η πολυπλοκότητα του έργου (task complexity). Επιπλέον, υπογράμμισαν ότι οι στόχοι λειτουργούν **ως σημείο αναφοράς για την παρακολούθηση της προόδου και την αξιολόγηση των προσπαθειών, ενισχύοντας τη μάθηση, τη συνεχή βελτίωση και την αποτελεσματικότητα** τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Περαιτέρω, ο **Doran (1981)**⁶² πρότεινε το γνωστό πλαίσιο **S.M.A.R.T.**, σύμφωνα με το οποίο οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), εφικτοί (Achievable), σχετικοί με τον ρόλο και τους οργανωσιακούς σκοπούς (Relevant) και χρονικά προσδιορισμένοι (Time-bound). Η τήρηση αυτών των κριτηρίων καθιστά δυνατή όχι μόνο τη διατύπωση σαφών στόχων, αλλά και τον έλεγχο της επίτευξής τους μέσα από την παρακολούθηση της προόδου στο χρόνο.

Η **παρακολούθηση της πορείας προς την επίτευξη των στόχων** είναι εξίσου σημαντική με τη θέσπισή τους. Η ύπαρξη μετρήσιμων κριτηρίων παρέχει στους εργαζομένους συνεχή πληροφόρηση για το κατά πόσο προσεγγίζουν το επιθυμητό αποτέλεσμα, διευκολύνοντας τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Με αυτόν τον τρόπο, η στοχοθεσία και ο έλεγχος απόδοσης δεν αποτελούν απλώς μηχανισμό αξιολόγησης εκ των υστέρων, αλλά **εργαλείο συνεχούς βελτίωσης και καθοδήγησης της καθημερινής εργασίας**.

Περαιτέρω, η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία και τον έλεγχο της απόδοσης συμβάλλει στην ενίσχυση της δικαιοσύνης και της διαφάνειας του

⁶¹ Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, Vol. 57, No.9, pp. 705–717.

⁶² Doran, G. T., (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, Vol.70, No.11, pp. 35–36.

συστήματος, καθώς οι υπάλληλοι γνωρίζουν εκ των προτέρων τα κριτήρια με βάση τα οποία θα αποτιμηθεί η εργασία τους γεγονός που βοηθά στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και της λειτουργίας του οργανισμού.

4.2.2. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στον έλεγχο της απόδοσης, αλλά αποτελεί και βασικό **μηχανισμό εντοπισμού αναγκών μάθησης και επαγγελματικής ανάπτυξης**. Μέσα από τη διαδικασία αξιολόγησης, μπορούν να αναδειχθούν οι ελλείψεις σε γνώσεις και ικανότητες, γεγονός που καθιστά δυνατή τη στοχευμένη κατάρτιση και τη συνεχή βελτίωση των στελεχών. Με αυτό τον τρόπο, η αξιολόγηση λειτουργεί ως αφετηρία για την ενίσχυση της διοικητικής ικανότητας και της ποιοτικής αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Η **θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Human Capital Theory)** υποστηρίζει ότι η εκπαίδευση και η κατάρτιση συνιστούν **μορφές επένδυσης**, οι οποίες αυξάνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου (**Becker**, 1993)⁶³. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση επιτρέπει τον εντοπισμό των πεδίων στα οποία απαιτείται επένδυση σε νέες γνώσεις και δεξιότητες, ώστε να ενισχυθεί η απόδοση τόσο σε ατομικό όσο και σε οργανωσιακό επίπεδο.

Παράλληλα, το **μοντέλο ικανοτήτων (Competency Models)** των **Spencer και Spencer** (1993)⁶⁴ αναδεικνύει ότι η αποτελεσματική απόδοση προϋποθέτει ένα σύνολο θεμελιωδών ικανοτήτων (competencies) που υπερβαίνουν τις τυπικές γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες. Οι συγγραφείς προσδιορίζουν πέντε βασικές διαστάσεις των ικανοτήτων: κίνητρα (motives), χαρακτηριστικά προσωπικότητας (traits), αντιλήψεις για τον εαυτό και τον ρόλο (self-concept), γνώσεις (knowledge) και δεξιότητες (skills), οι οποίες, σε συνδυασμό, καθορίζουν την ανώτερη απόδοση στην εργασία. Η αξιολόγηση, μέσω της αποτύπωσης αυτών των πραγματικών ικανοτήτων των εργαζομένων, συμβάλλει στην αναγνώριση τόσο των υπάρχουσών δυνατοτήτων όσο και των πεδίων που απαιτούν περαιτέρω ανάπτυξη, υποστηρίζοντας με αυτό τον τρόπο

⁶³ Becker, G. S., (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). Chicago: University of Chicago Press.

⁶⁴ Spencer, L. M., Spencer, S. M., (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.

τη στοχευμένη επαγγελματική εξέλιξη και τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

Όπως επισημαίνει ο Ρωσσίδης (2012)⁶⁵, η μάθηση αποτελεί κεντρικό στοιχείο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την ανάπτυξη του προσωπικού. Η δια βίου κατάρτιση δεν μπορεί να αποτελεί επιλογή, αλλά πρέπει να ενταχθεί ως υποχρεωτική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να διασφαλίζεται η συνεχής αναβάθμιση των δεξιοτήτων. Παράλληλα, η **διάχυση γνώσης και η ανταλλαγή εμπειρίας** μεταξύ των υπαλλήλων συνιστούν μορφές οργανωσιακής μάθησης που οδηγούν σε καταρτισμένο ανθρώπινο δυναμικό και σε βελτίωση της αποδοτικότητας. Σε αυτό το πνεύμα, οι δημόσιοι οργανισμοί μπορούν να λειτουργήσουν ως «**μαθαίνοντες οργανισμοί**» (learning organizations), όπου η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στον έλεγχο της απόδοσης, αλλά τροφοδοτεί έναν συνεχή κύκλο διάγνωσης αναγκών, κατάρτισης και βελτίωσης. Με τον τρόπο αυτό, η επένδυση στην ανάπτυξη δεξιοτήτων ενισχύει όχι μόνο την επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων, αλλά και τη συνολική αποτελεσματικότητα και την ποιότητα της δημόσιας διοίκησης.

4.2.3. Κίνητρα και Επιβράβευση

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού **συνιστά τη βάση για τη δίκαιη επιβράβευση και την αναγνώριση της απόδοσης των υπαλλήλων**. Μέσα από τη σύνδεσή της με μηχανισμούς ανταμοιβής, συμβάλλει στη δημιουργία μιας **κουλτούρας απόδοσης** που ενισχύει την **παρακίνηση** και τη **δέσμευση** των εργαζομένων. Η ύπαρξη κινήτρων και συστημάτων ανταμοιβής που στηρίζονται σε διαφανείς και αντικειμενικές αξιολογήσεις ενδυναμώνει το ανθρώπινο δυναμικό και προάγει τη συνολική αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Για τον λόγο αυτό, η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται άρρηκτα με την επιβράβευση δημιουργώντας κίνητρα, ώστε να ενθαρρύνει τη συνεχή βελτίωση, να ενισχύει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων και να καλλιεργεί κλίμα αμοιβαίας υπευθυνότητας και αποδοτικότητας.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν αναπτυχθεί **πλήθος θεωριών παρακίνησης** που ερμηνεύουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες αναδεικνύουν τη

⁶⁵ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

σημασία της σύνδεσης της αξιολόγησης με τα κίνητρα και την επιβράβευση και μπορούν να αξιοποιηθούν από τη δημόσια διοίκηση στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγικότητας των δημόσιων υπαλλήλων και της αποτελεσματικότητας των δημόσιων οργανισμών.

Η έννοια της παρακίνησης σύμφωνα με τους B. Berelson και G. Steiner, αναφέρεται σε «μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και κατευθύνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων προς τους επιδιωκόμενους στόχους»⁶⁶. Μια από τις πρώτες και πιο γνωστές θεωρίες είναι η **ιεράρχηση των αναγκών του Maslow** (1943)⁶⁷, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι παρακινούνται από την ικανοποίηση αναγκών που κατανέμονται σε πέντε επίπεδα: φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης και ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες πρέπει να ικανοποιούνται προκειμένου το άτομο να στραφεί στις υψηλότερες.

Στη συνέχεια, ο **Herzberg** (1959)⁶⁸ ανέπτυξε τη «**θεωρία δύο παραγόντων**» (**two-factor theory**), προτείνοντας ότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια στην εργασία προκύπτουν από διαφορετικά σύνολα παραγόντων. Συγκεκριμένα, διέκρινε μεταξύ των **παραγόντων «υγιεινής»** (hygiene factors), όπως ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η επίβλεψη, οι διαπροσωπικές σχέσεις και η πολιτική της επιχείρησης, οι οποίοι, όταν απουσιάζουν, προκαλούν δυσαρέσκεια αλλά, ακόμη κι όταν ικανοποιούνται, δεν οδηγούν σε παρακίνηση. Αντίθετα, οι **παράγοντες «κινήτρων»** (motivators), όπως η αναγνώριση, η επίτευξη, η πρόοδος, η υπευθυνότητα και η ίδια η φύση της εργασίας, συνδέονται άμεσα με την εσωτερική ικανοποίηση και ενισχύουν την παρακίνηση και την απόδοση. Η θεωρία του Herzberg κατέδειξε ότι η απουσία δυσαρέσκειας δεν συνεπάγεται απαραίτητα ικανοποίηση. Η παρακίνηση προκύπτει μόνο όταν υπάρχουν οι εσωτερικοί παράγοντες που τροφοδοτούν την ανάπτυξη και την αίσθηση προσωπικής επίτευξης. Με αυτόν τον τρόπο, ο Herzberg εισήγαγε μια ουσιαστική διαφοροποίηση ανάμεσα στη διατήρηση της εργασιακής ικανοποίησης και στη δημιουργία πραγματικών κινήτρων απόδοσης, αναδεικνύοντας τη σημασία της εσωτερικής παρακίνησης για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

⁶⁶ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

⁶⁷ Maslow, A. H., (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol. 50, No. 4, pp.370–396.

⁶⁸ Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.

Η **θεωρία των προσδοκιών (expectancy theory)** του **Vroom** (1964)⁶⁹ υποστηρίζει ότι η παρακίνηση ενός ατόμου εξαρτάται από τρεις γνωστικούς παράγοντες: την **προσδοκία** ότι η προσπάθεια θα οδηγήσει σε απόδοση (expectancy), την **πεποίθηση** ότι η απόδοση θα επιφέρει συγκεκριμένα αποτελέσματα ή ανταμοιβές (instrumentality), και την **αξία** που αποδίδει το άτομο σε αυτά τα αποτελέσματα (valence). Η θεωρία προτείνει ότι η παρακίνηση καθορίζεται από τον συνδυασμό αυτών των παραγόντων δηλαδή όταν το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθεια θα αποδώσει, ότι η απόδοση θα ανταμειφθεί, και ότι η ανταμοιβή έχει προσωπική αξία, τότε αυξάνεται η πιθανότητα να επιδιώξει την επίτευξη του στόχου.

Παράλληλα, η **θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory)** του **Adams** (1965)⁷⁰ τονίζει ότι η αίσθηση ισότητας ή ανισότητας στις ανταμοιβές επηρεάζει άμεσα την παρακίνηση. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη σχέση μεταξύ των προσπαθειών τους και των ανταμοιβών που λαμβάνουν, σε σύγκριση με άλλους. Όταν αντιλαμβάνονται ισότητα, η παρακίνηση διατηρείται ενώ όταν αντιλαμβάνονται ανισότητα, προκύπτει δυσαρέσκεια και μείωση της προσπάθειας. Επομένως και ο **βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι επιθυμούν να συνεισφέρουν εξαρτάται από το πόσο δίκαια πιστεύουν ότι τους φέρονται** στο εργασιακό περιβάλλον.

Η **θεωρία της στοχοθεσίας (goal-setting theory)** των **Locke και Latham** (1990)⁷¹ έδειξε ότι οι σαφείς και απαιτητικοί στόχοι αποτελούν ισχυρό παράγοντα παρακίνησης και οδηγούν σε υψηλότερη απόδοση σε σχέση με τους ασαφείς ή εύκολους στόχους, ιδιαίτερα όταν υπάρχει δέσμευση από τον εργαζόμενο και άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με την πρόοδο. Η επίτευξη στόχων που γίνονται αντιληπτοί ως δίκαιοι και ρεαλιστικοί ενισχύει τόσο την απόδοση όσο και την ικανοποίηση από την εργασία.

Τέλος, στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης, η **θεωρία της Public Service Motivation** (Perry & Wise, 1990)⁷² υπογραμμίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι κινητοποιούνται όχι μόνο από οικονομικά ή υλικά κίνητρα, αλλά και από εσωτερικά

⁶⁹ Vroom, V. H., (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.

⁷⁰ Adams, J. S., (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. Vol. 2, pp. 267–299.

⁷¹ Locke, E. A., Latham, G. P., (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

⁷² Perry, J. L., Wise, L. R., (1990). *The motivational bases of public service*. *Public Administration Review*, Vol.50, No. 3, pp. 367–373.

και ηθικά κίνητρα, όπως η αίσθηση προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και η συμβολή στο δημόσιο συμφέρον.

Σύμφωνα με τον Ρωσσίδη (2012)⁷³, η δημόσια διοίκηση μπορεί να αντλήσει διδάγματα από το **επιχειρησιακό management** όσον αφορά τις τεχνικές παρακίνησης του προσωπικού. Ειδικότερα, προτείνονται η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές (οικονομικές και μη), η χρήση ομαδικών κινήτρων που ενισχύουν τη συλλογική προσπάθεια και η εισαγωγή κινήτρων συμμετοχής στη διακυβέρνηση του οργανισμού, τα οποία συμβάλλουν στην ταύτιση του υπαλλήλου με τους στόχους του οργανισμού.

Η ύπαρξη ενός κατάλληλου συστήματος ανταμοιβής λειτουργεί ως ουσιαστικός παράγοντας παρακίνησης, ενθαρρύνοντας τους δημόσιους υπαλλήλους να βελτιώσουν την ποιότητα της εργασίας τους και να συμβάλουν ενεργά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ένα τέτοιο σύστημα μπορεί να συνδυάζει οικονομικά και μη οικονομικά κριτήρια και να στηρίζεται τόσο σε θεωρητικά πορίσματα της διεθνούς βιβλιογραφίας όσο και σε πρακτικές που έχουν αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα, ώστε να καλλιεργεί κουλτούρα απόδοσης και δέσμευσης.

4.2.4. Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή

Η επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την εμπιστοσύνη που δείχνουν οι υπάλληλοι στη διαδικασία αλλά και στα πρόσωπα που την υλοποιούν (αξιολογητές). Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται το σύστημα ως δίκαιο και αντικειμενικό, τότε ενισχύεται η συμμετοχή τους και η αξιολόγηση αποκτά νομιμοποίηση και ουσιαστική αξία. Αντίθετα, όταν το σύστημα θεωρείται αδιαφανές ή μεροληπτικό, υπονομεύεται η αποδοχή του και περιορίζεται η δυνατότητά του να λειτουργήσει ως εργαλείο βελτίωσης.

Η θεωρία της εμπιστοσύνης (trust theory), όπως αναπτύχθηκε από τους **Mayer et al. (1995)**⁷⁴, ορίζει την εμπιστοσύνη ως «την προθυμία ενός ατόμου να

⁷³ Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.

⁷⁴ Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*. Vol. 20, No.3, pp. 709–734.

βασιστεί σε κάποιον άλλο, αποδεχόμενο την πιθανότητα ευπάθειας, με την πεποίθηση ότι ο άλλος θα ενεργήσει με καλή πρόθεση». Αυτή η προθυμία είναι κρίσιμη για τη λειτουργία του οργανισμού, καθώς οι εργαζόμενοι πρέπει να νιώθουν ότι οι προϊστάμενοι και το ίδιο το σύστημα αξιολόγησης ενεργούν με ακεραιότητα και αντικειμενικότητα. Σε περιβάλλοντα όπου επικρατεί έλλειψη εμπιστοσύνης, η αξιολόγηση καταλήγει να αντιμετωπίζεται ως μια τυπική διοικητική υποχρέωση χωρίς ουσία.

Αντίστοιχα, η **θεωρία της δικαιοσύνης (equity theory)** του **Adams (1965)**⁷⁵ υπογραμμίζει ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν την προσπάθεια και τα αποτελέσματά τους με εκείνα των άλλων. Όταν διαπιστώνουν ότι οι ανταμοιβές ή οι κρίσεις αξιολόγησης δεν κατανέμονται δίκαια, αισθάνονται αδικία και μειώνεται η δέσμευσή τους. Στο πλαίσιο αυτό, η αντίληψη δικαιοσύνης αποτελεί προϋπόθεση για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης στο σύστημα αξιολόγησης.

Σύγχρονες μελέτες ενισχύουν αυτές τις θεωρητικές παραδοχές. Στην Ελλάδα, η έρευνα των **Kalogiannidis et al. (2025)**⁷⁶ έδειξε ότι τα συστήματα αξιολόγησης συχνά υπονομεύονται από **φαινόμενα αδιαφάνειας** και έλλειψης οργανωσιακής υποστήριξης, γεγονός που οδηγεί σε χαμηλή εμπιστοσύνη των υπαλλήλων. Παράλληλα, επισημαίνεται ότι η ενσωμάτωση δίκαιων διαδικασιών και σύγχρονων εργαλείων, όπως η πολυδιάστατη αξιολόγηση 360° μοιρών, μπορεί να ενισχύσει σημαντικά την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα των συστημάτων.

Αντίστοιχα, οι **Castelo et al. (2024)**⁷⁷ καταλήγουν ότι οι σύγχρονες μεταρρυθμιστικές προσεγγίσεις στη δημόσια διοίκηση δίνουν έμφαση στη διαφάνεια, τη συμμετοχή και τη συνεργασία, προωθώντας σχέσεις αμοιβαίου σεβασμού μεταξύ των εμπλεκόμενων φορέων. Η ενεργός συμμετοχή και η ανοιχτή επικοινωνία αποτελούν βασικές προϋποθέσεις για τη διαμόρφωση θετικών σχέσεων εμπιστοσύνης και νομιμοποίησης των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης. Στο ίδιο πνεύμα, οι

⁷⁵ Adams, J. S., (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. Vol. 2, pp. 267–299.

⁷⁶ Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & Chatzitheodoridis, F., (2025). *Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Greece*. WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 22, pp. 234–250.

⁷⁷ Castelo, S. L., Gomes, C. F., (2024). The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study. *Public Money & Management*, Vol.44, No.5, pp. 399–406.

Knies et al. (2024)⁷⁸ επισημαίνουν ότι η **ενεργή συμμετοχή** των υπαλλήλων σε διαδικασίες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η στοχοθεσία ή η αξιολόγηση, ενισχύει τη δέσμευσή τους και νομιμοποιεί τους οργανωσιακούς μηχανισμούς.

Η συμμετοχή αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας. Η δυνατότητα των υπαλλήλων να εκφράζουν ελεύθερα τη γνώμη τους, η συμμετοχή στη διαδικασία στοχοθεσίας και η χρήση ανώνυμων μηχανισμών αξιολόγησης προϊσταμένων, όπως ο «σφυγμός ομάδας», λειτουργούν ως δικλείδες που ενισχύουν την εμπιστοσύνη. Όταν οι υπάλληλοι νιώθουν ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη και ότι η διαδικασία είναι αμερόληπτη, είναι πιο πρόθυμοι να συνεργαστούν και να στηρίξουν ενεργά το σύστημα αξιολόγησης.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η έννοια της εμπιστοσύνης αποκτά ιδιαίτερη σημασία λόγω της **διαχρονικής δυσπιστίας** που έχει συνοδεύσει τις διαδικασίες αξιολόγησης. Όπως έχει καταδειχθεί σε σχετικές μελέτες (π.χ. Kalogiannidis et al., 2025)⁷⁹, τα συστήματα αξιολόγησης συχνά θεωρούνται αδιαφανή, επιρρεπή σε ευνοιοκρατία ή τυπικά χωρίς ουσιαστική σύνδεση με την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Η έλλειψη εμπιστοσύνης οδηγεί σε αποστασιοποίηση των εργαζομένων και σε αδυναμία του συστήματος να λειτουργήσει ως εργαλείο βελτίωσης. Γι' αυτόν τον λόγο, η δίκαιη εφαρμογή, η διαφάνεια και η συμμετοχή των υπαλλήλων δεν αποτελούν μόνο θεωρητικές προϋποθέσεις, αλλά πρακτικές ανάγκες για να ξεπεραστεί η καχυποψία και να οικοδομηθεί μια νέα κουλτούρα αξιολόγησης.

Η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή δεν αφορούν μόνο την αποδοχή της αξιολόγησης, αλλά και την ποιότητα των σχέσεων εντός του οργανισμού. Η ανοιχτή **επικοινωνία** και η **συνεργασία** μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ενισχύουν τη διαφάνεια, μειώνουν τις συγκρούσεις και δημιουργούν κλίμα αμοιβαίου σεβασμού. Με τον τρόπο αυτό, η αξιολόγηση λειτουργεί ως μέσο καλλιέργειας μιας κουλτούρας συνεργασίας και εμπιστοσύνης.

⁷⁸ Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams J., Vandenabeele, W., (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters, *The International Journal of Human Resource Management*. Vol.35, No.14, pp. 2432-2444.

⁷⁹ Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & Chatzitheodoridis, F., (2025). *Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Greece*. WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 22, pp. 234–250.

4.3. Βασικοί Παράγοντες Ενίσχυσης της Αποτελεσματικότητας της Διοίκησης μέσω της Αξιολόγησης

Οι de Araújo et al. (2024)⁸⁰ πραγματοποίησαν μια **εκτενή συστηματική ανασκόπηση 57 ερευνητικών μελετών** με σκοπό να προσδιορίσουν τις **διαστάσεις που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης (Performance Management Systems – PMS)**. Οι συγγραφείς εντόπισαν έξι βασικές διαστάσεις αξιολόγησης:

- την αντίδραση (reaction), που αφορά τις αντιλήψεις των εργαζομένων ως προς τη δικαιοσύνη, την ακρίβεια, τη χρησιμότητα και την ικανοποίησή τους από το σύστημα,
- τη μάθηση (learning), που συνδέεται με την απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων μέσω της συμμετοχής στη διαδικασία,
- τη μεταφορά (transfer), η οποία αποτυπώνει τη μετατροπή της μάθησης σε παρακινημένες συμπεριφορές και στάσεις που ενισχύουν την εργασιακή απόδοση,
- τα λειτουργικά αποτελέσματα (operational results), όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, της καινοτομίας και η μείωση της κινητικότητας του προσωπικού,
- τα οικονομικά αποτελέσματα (financial results), που αφορούν την αποδοτικότητα και την απόδοση της επένδυσης, και, τέλος,
- το κοινωνικό αντίκτυπο (societal impact), δηλαδή τη συμβολή του οργανισμού προς την κοινωνία και τους εξωτερικούς ενδιαφερόμενους μέσω της ικανοποίησης των πολιτών ή των πελατών.

Οι συγγραφείς καταλήγουν ότι η αποτελεσματικότητα των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης προκύπτει από τη συνδυασμένη λειτουργία ατομικών, οργανωσιακών και κοινωνικών παραγόντων. Η δικαιοσύνη και διαφάνεια της διαδικασίας, η σαφής στοχοθεσία και η παροχή ουσιαστικής ανατροφοδότησης, η

⁸⁰ de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N., (2024). *How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model*. Administrative Sciences. Vol.14, No.6, p.117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

ανάπτυξη δεξιοτήτων, καθώς και η ενίσχυση της παρακίνησης και της εμπιστοσύνης των συμμετεχόντων, αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης. Το ολοκληρωμένο μοντέλο που προτείνουν οι de Araújo et al. (2024)⁸¹ ευθυγραμμίζεται με τους παράγοντες που αναδείχθηκαν ανωτέρω, επιβεβαιώνοντας ότι η αποτελεσματική αξιολόγηση λειτουργεί ως μηχανισμός μάθησης, βελτίωσης και κοινωνικής λογοδοσίας. Ειδικά στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης, οι παράγοντες αυτοί συμβάλλουν στην ενίσχυση της διαφάνειας, της νομιμοποίησης και της εμπιστοσύνης των πολιτών, που αντιστοιχούν στον πιο διευρυμένο κοινωνικό δείκτη αποτελεσματικότητας ενός δημόσιου οργανισμού.

Η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης νοείται ως μια πολυδιάστατη έννοια. Σε πρώτο επίπεδο, αφορά τη **στρατηγική διακυβέρνηση**, δηλαδή την ευθυγράμμιση (alignment) της δράσης με τους στρατηγικούς στόχους, τη συστηματική παρακολούθηση μέσω δεικτών (KPIs) και την τεκμηρίωση της λήψης αποφάσεων με βάση αξιόπιστα δεδομένα (evidence-based). Σε δεύτερο επίπεδο, σχετίζεται με την **εξωτερική νομιμοποίηση**, που ενισχύεται μέσα από τη διαφάνεια της δημόσιας δράσης και τη λογοδοσία των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες αποτελούν προϋποθέσεις για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το κράτος. Τέλος, σε τρίτο επίπεδο, η αποτελεσματικότητα αφορά την **εσωτερική λειτουργία** της διοίκησης, όπου κεντρικό ρόλο διαδραματίζουν η ποιότητα και η συνεχής ανάπτυξη των στελεχών, η παρακίνηση και η αναγνώριση των υπαλλήλων και η συνεργασία μεταξύ όλων των διοικητικών επιπέδων με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα.

Η ανάλυση που προηγήθηκε κατέδειξε ότι η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού συνιστά κρίσιμο στρατηγικό εργαλείο για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, τόσο σε **στρατηγικό** όσο και σε **λειτουργικό** επίπεδο. Με βάση τις θεωρητικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν ανωτέρω, αναδεικνύονται πέντε θεμελιώδεις παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται καθοριστικοί για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης:

- (1) Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη,
- (2) Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης,

⁸¹ de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N., (2024). *How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model*. Administrative Sciences. Vol.14, No.6, p.117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>

- (3) Ανάπτυξη Δεξιοτήτων,
- (4) Κίνητρα και Επιβράβευση, και
- (5) Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή.

Οι παράγοντες αυτοί, που προκύπτουν από τη διεθνή βιβλιογραφία, συνιστούν και τις βασικές μεταβλητές της εμπειρικής έρευνας που ακολουθεί διερευνώντας κατά πόσο το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει πράγματι στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Ειδικότερα και σε σχέση με τον σκοπό της έρευνας, εξετάζεται αφενός πώς οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ως προς αυτούς τους πέντε παράγοντες, και αφετέρου ποιοι από αυτούς επηρεάζουν περισσότερο την εκτιμώμενη συμβολή της αξιολόγησης στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

5. Ανάλυση του Συστήματος Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων

Σύμφωνα με τους Κοντιάδη, Αιμιλιανίδη και Ανθόπουλο (2019)⁸², ως αξιολόγηση ορίζεται «η μέτρηση της απόστασης μεταξύ της επιθυμητής και της πραγματικής επίδοσης ενός υπαλλήλου». Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο τόσο για την εξυπηρέτηση της αρχής της αξιοκρατίας όσο και της αρχής της αποτελεσματικότητας που διέπουν, σύμφωνα με το Σύνταγμα, τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Όσον αφορά τη διασφάλιση της αρχής της αξιοκρατίας, αυτή συνδέεται κυρίως με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα σύστημα αξιολόγησης που επιδιώκει να είναι σύμφωνο με την αρχή αυτή, οφείλει να περιλαμβάνει εκ των προτέρων καθορισμένα κριτήρια επαγγελματικής ικανότητας, τα οποία θα αποτελέσουν τη βάση για τη διαδικασία αξιολόγησης. Παράλληλα, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης σχετίζεται με τη χρήση οργανωσιακών δεικτών, οι οποίοι επιτρέπουν τη μέτρηση του κόστους καθώς και την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών στόχων (Κοντιάδης, Αιμιλιανίδης και Ανθόπουλος, 2019)⁸³.

Σύμφωνα με τον Κοντιάδη (2009)⁸⁴, η διενέργεια αξιολογήσεων ανέκαθεν υπήρξε σημείο τριβών ανάμεσα στο κράτος και τη δημόσια διοίκηση. «*Η αξιολόγηση της διοίκησης εμφανίζεται να διαταράσσει τις κεκτημένες αδράνειες, τη θεσμοθετημένη αναποτελεσματικότητα, τις μακροχρόνιες οργανικές αγκυλώσεις, τις πελατειακές πρακτικές, τις κομματικές παρεμβάσεις, την εδραιωμένη διαφθορά, την αναξιοκρατία και εν τέλει, μια ευρύτερη κουλτούρα αδιαφάνειας και ανέλεγκτων χαμηλών επιδόσεων σε πολλούς τομείς της διοίκησης*» (Κοντιάδης, 2009)⁸⁵. Η διατριβή της Γερολυμάτου-Βέλλιου (2021)⁸⁶ καθιστά σαφές ότι «*η ορθή εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα είναι απολύτως αναγκαία. Η ελληνική δημόσια διοίκηση αναπτύσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, απαιτητικό και αυξανόμενο ανταγωνιστικό*

⁸² Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

⁸³ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

⁸⁴ Κοντιάδης, Ξ., (2009), *Ελλειμματική Δημοκρατία*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

⁸⁵ Κοντιάδης, Ξ., (2009), *Ελλειμματική Δημοκρατία*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.

⁸⁶ Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο οφείλει να εκπαιδεύσει τους κύριους εκφραστές της δημόσιας πολιτικής, δηλαδή τους δημόσιους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων, με τις κατάλληλες διοικητικές γνώσεις, να ενισχύσει τις δεξιότητές τους και να τους οπλίσει με την ορθή διοικητική κουλτούρα απόδοσης».

Το νέο θεσμικό πλαίσιο (Ν. 4940/2022)⁸⁷ για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο τέθηκε σε εφαρμογή για την αξιολόγηση του έτους 2023, εισάγει σημαντικές βελτιώσεις σε σύγκριση με το προηγούμενο σύστημα (Ν. 4369/2016). Το νέο σύστημα ενσωματώνει βέλτιστες πρακτικές από τον τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης. Στην παρούσα ενότητα, επισημαίνονται τα θετικά στοιχεία του νέου πλαισίου, ενώ παράλληλα εντοπίζονται οι βασικές αδυναμίες και οι τομείς που απαιτούν περαιτέρω βελτιώσεις για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς του.

5.1. Θετικά Στοιχεία του Συστήματος Αξιολόγησης

Το νέο σύστημα αξιολόγησης παρουσιάζει μια σειρά από θετικά στοιχεία, τα οποία συμβάλλουν ουσιαστικά στην ενίσχυση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης και στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

1. Η αξιολόγηση στηρίζεται σε ευρύτερα κριτήρια σε σύγκριση με το προϋπάρχον σύστημα.

Σύμφωνα με τους Κοντιάδη, Αιμιλιανίδη και Ανθόπουλο, (2019)⁸⁸, ένα ολοκληρωμένο και συμπεριληπτικό μοντέλο κυκλικής-σφαιρικής αξιολόγησης, γνωστό ως «αξιολόγηση 360 μοιρών», έχει καταστεί ιδιαίτερα δημοφιλές στις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα. Στο συγκεκριμένο μοντέλο, η διαδικασία αξιολόγησης βασίζεται σε πολλαπλές οπτικές γωνίες, καθώς περιλαμβάνει την αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους συνεργάτες (stakeholders), καθώς και τους πολίτες με τους οποίους ο υπάλληλος αλληλεπιδρά. Η μέθοδος αυτή

⁸⁷ Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» (ΦΕΚ Α' 112 / 14-06-2022).

⁸⁸ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

επιχειρεί να αντιμετωπίσει μία από τις βασικές αδυναμίες του παραδοσιακού μοντέλου αξιολόγησης, στο οποίο η βαθμολόγηση του αξιολογούμενου προέρχεται από έναν ή το πολύ δύο αξιολογητές, οι οποίοι ενδέχεται να μην διαθέτουν πλήρη εικόνα της εργασίας και της συνολικής επίδοσης του υπαλλήλου.

Το περιεχόμενο της αξιολόγησης βάσει του Ν. 4940/2022 είναι ευρύτερο και στηρίζεται σε πλήθος κριτηρίων, τα οποία αν λειτουργήσουν συνδυαστικά δύναται να προσδώσουν ένα χρήσιμο κι ουσιαστικό αποτέλεσμα στη διενεργούμενη διαδικασία. Ειδικά όσον αφορά τους υπαλλήλους που κατέχουν θέση ευθύνης, ο Ν. 4940/2022 εισάγει ευρύτερα κριτήρια για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, τα οποία στηρίζονται στις αρχές και τις προβλέψεις του σύγχρονου μάνατζμεντ, δηλαδή επιχειρείται η εισαγωγή κριτηρίων που συστηματικά συνδυαζόμενα δύναται να κατευθύνουν με ορθολογικό τρόπο τον αξιολογητή, αλλά και να θέσουν ένα πλαίσιο δράσεων για τους αξιολογούμενους υπάλληλους, ένα πλαίσιο που θα οριοθετήσει αποτελεσματικότερα την άσκηση των καθηκόντων τους. Αναφορικά με τους υπαλλήλους που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, ο Ν.4940/2022 είναι περισσότερο προσανατολισμένος στην αξιολόγηση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους παρά στα τυπικά προσόντα και την γενική περιγραφή των έργων που διενήργησαν κατά τη περίοδο αξιολόγησης. Ο καθορισμός του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων συμβάλλει σε αυτή την κατεύθυνση.

Στο πλαίσιο του νέου συστήματος αξιολόγησης, καθιερώθηκε η διαδικασία αξιολόγησης των υπαλλήλων χωρίς τη χρήση βαθμολογίας, δίνοντας έμφαση στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας, μέσω της ενίσχυσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων (apografi.gov.gr)⁸⁹. Στην έρευνά του, ο Conny (2005)⁹⁰ υποστηρίζει ότι η μέθοδος της διοίκησης μέσω στόχων αποτελεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας μιας ομάδας, τόσο ως προς την αύξηση της παραγωγικότητάς της όσο και ως προς την ενίσχυση της ικανοποίησης των μελών της. Το συγκεκριμένο εύρημα είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αναδεικνύει τη δυνατότητα εφαρμογής της μεθόδου αυτής όχι μόνο σε ατομικό, αλλά και σε συλλογικό επίπεδο.

⁸⁹ <https://www.apografi.gov.gr>

⁹⁰ Conny, A., (2005). *Management by objectives – an effective tool for teamwork?*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 2, pp. 174-184.

2. Η αξιολόγηση προσανατολίζεται προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της κατάρτισης σχεδίων ανάπτυξης.

Σύμφωνα με την έρευνα του De Waal (2010)⁹¹, η ενίσχυση της αποδοτικότητας του δημόσιου τομέα προϋποθέτει την εστίαση σε παράγοντες που συμβάλλουν στη βέλτιστη λειτουργία των δημόσιων φορέων. Ένας από τους κρίσιμους αυτούς παράγοντες είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Για την αποτελεσματική αξιοποίηση του προσωπικού, είναι απαραίτητο οι δημόσιοι φορείς να διαμορφώνουν ένα εργασιακό περιβάλλον που προάγει την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ενώ ταυτόχρονα διασφαλίζουν τη λογοδοσία ως προς την απόδοση. Με αυτόν τον τρόπο, ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι να αναζητούν καινοτόμους και αποδοτικότερους μεθόδους για να πετύχουν τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα.

Ο Ν. 4940/2022 εισάγει ένα καινοτόμο προσανατολισμό προς την ανάπτυξη δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, αναγνωρίζοντας την ανάγκη για συνεχή επαγγελματική εξέλιξη και προσαρμογή στις σύγχρονες απαιτήσεις. Στο πλαίσιο αυτό, δίνεται έμφαση στη διαμόρφωση και εφαρμογή σχεδίων ανάπτυξης, τα οποία στοχεύουν στην ενίσχυση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Τα σχέδια αυτά καταρτίζονται με βάση τις ανάγκες της υπηρεσίας, λαμβάνοντας υπόψη τα ενδιαφέροντα, τις προτιμήσεις και τις φιλοδοξίες των υπαλλήλων, προωθώντας την προσωπική και επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επιπλέον, κατά τη κατάρτιση των σχεδίων ανάπτυξης, καθορίζονται και τα μέσα με τα οποία ο υπάλληλος θα οδηγηθεί στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Τα μέσα μπορεί να είναι η παρακολούθηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, η συμμετοχή σε μια ομάδα εργασίας, η πρακτική εκπαίδευση στην εργασία (on the job training) κ.α. Με τον τρόπο αυτό, ο νόμος συμβάλλει στη δημιουργία ενός πιο ευέλικτου, παραγωγικού και ανταγωνιστικού δημόσιου τομέα.

Σύμφωνα με τους Fryer και Ogden (2009)⁹², η αξιολόγηση των εργαζομένων θα πρέπει να λειτουργεί ως μηχανισμός αναγνώρισης της καλής απόδοσης και διερεύνησης τρόπων βελτίωσής της, αντί να χρησιμοποιείται ως μέσο επιβολής κυρώσεων για υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση. Όπως επισημαίνουν οι Κοντιάδης,

⁹¹ De Waal, A., (2010). *Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done?*. Public Performance & Management Review. Vol. 34, No. 1, pp. 81-103.

⁹² Fryer, K., Jiju, A., Ogden, S., (2009). *Performance management in the public sector*. International Journal of Public Sector Management. Vol.22, No.6, pp. 478-498.

Αιμιλιανίδης και Ανθόπουλος (2019)⁹³, η αξιολόγηση δεν πρέπει να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά να είναι ενθαρρυντική και εποικοδομητική. Συνεπώς, ο στόχος της δεν μπορεί να είναι ο εκφοβισμός ή η ισοπεδωτική αντιμετώπιση των υπαλλήλων, αλλά η ενίσχυση της παραγωγικότητας των οργανισμών μέσω της βελτίωσης των επιδόσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάλυση του θεσμικού πλαισίου επιβεβαιώνει ότι ο νόμος αποσκοπεί στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, διατηρώντας έναν καθαρά αναπτυξιακό και όχι τιμωρητικό προσανατολισμό.

3. Η αξιολόγηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη διαδικασία της στοχοθεσίας, η οποία βασίζεται σε συγκεκριμένους δείκτες μέτρησης.

Η μέθοδος της «Διοίκησης μέσω Στόχων» (Management by Objectives – MBO) αποτελεί μια ευρέως διαδεδομένη πρακτική που επικεντρώνεται στη μετατροπή των στρατηγικών εταιρικών στόχων σε προσωπικούς στόχους των υπαλλήλων. Σύμφωνα με την έρευνα της Shi, J. (2023)⁹⁴, η MBO στοχεύει στη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, μέσω της διαμόρφωσης στόχων τους οποίους έχουν αμοιβαία συμφωνήσει τόσο η διοίκηση όσο και οι υπάλληλοι της εταιρείας. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι κατανοούν σαφώς τις προσδοκίες που υπάρχουν από αυτούς, ενώ παράλληλα έχουν την ευκαιρία να θέσουν και να επιδιώξουν τους δικούς τους επαγγελματικούς στόχους, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη των ευρύτερων επιχειρησιακών σκοπών. Με άλλα λόγια, η εταιρεία επιτυγχάνει τους στόχους της μέσω εκπλήρωσης των προσωπικών στόχων των υπαλλήλων της. Οι υποστηρικτές της μεθόδου αυτής πιστεύουν ότι η συχνή αξιολόγηση των υπαλλήλων σε συνδυασμό με ένα αποτελεσματικό σύστημα επιβράβευσης της απόδοσης τους, μπορεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους για βελτίωση της παραγωγικότητας, ενώ ταυτόχρονα επιτρέπει τη συστηματική παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων.

Ωστόσο, η MBO ενδέχεται να μην αποδειχθεί εξίσου αποτελεσματική στο σύγχρονο, διαρκώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον, όπου οι συνθήκες διαφοροποιούνται συνεχώς. Η αυξανόμενη πολυπλοκότητα και αλληλεξάρτηση των

⁹³ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

⁹⁴ Shi, J., (2023). *Management by Objectives Theory - Still Effective for Current Business Management?*. Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis.

εργασιακών διαδικασιών καθιστά τη μέτρηση της ατομικής παραγωγικότητας δυσκολότερη, περιορίζοντας έτσι την αποδοτικότητα της μεθόδου (Shi, 2023)⁹⁵. Παρά τις προκλήσεις αυτές, η έρευνα των Islami, Mulolli και Mustafa⁹⁶, αναδεικνύει τη σημασία της MBO, ιδίως στη σύγχρονη εποχή, όπου οι οργανισμοί λειτουργούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και επιδιώκουν να δημιουργήσουν συγκριτικό πλεονέκτημα μέσω της ανάπτυξης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Η έρευνα επιβεβαιώνει ότι η MBO αποτελεί μια από τις πλέον επιτυχημένες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς συμβάλλει ουσιαστικά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Θέτοντας στόχους και επικοινωνώντας σαφώς στους υπαλλήλους τι αναμένεται από αυτούς, οδηγεί στην ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους. Παράλληλα, διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, επιτρέποντας την αποτελεσματικότερη καθοδήγησή τους. Παρά τα πλεονεκτήματά της, η εφαρμογή της μεθόδου ενέχει προκλήσεις, καθώς συχνά προκύπτουν δυσκολίες στην επίτευξη συμφωνίας μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων σχετικά με τους στόχους που πρέπει να τεθούν. Επιπλέον, η MBO βασίζεται συνήθως σε βραχυπρόθεσμους στόχους, γεγονός που απαιτεί συνεχή παρακολούθηση της προόδου και παροχή ανατροφοδότησης, διαδικασίες που είναι χρονοβόρες.

Η ανάγκη για αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση μετρήσιμων δεικτών, οι οποίοι επιτρέπουν την ποσοτικοποίηση του βαθμού επίτευξης των στόχων. Όπως επισημαίνει ο Bromberg (2009)⁹⁷, η χρήση δεικτών επιτρέπει όχι μόνο τη συστηματική μέτρηση της απόδοσης, αλλά και τη συγκριτική αξιολόγησή της διαχρονικά. Παράλληλα, ο Wright (2001)⁹⁸, υπογραμμίζει τη σημασία του σαφούς καθορισμού των στόχων και της ενεργούς δέσμευσης των εργαζομένων σε αυτούς, επισημαίνοντας ότι η αποδοχή και η προσήλωση στους στόχους συνιστούν κρίσιμους παράγοντες για την επιτυχία της μεθόδου.

⁹⁵ Shi, J., (2023). *Management by Objectives Theory - Still Effective for Current Business Management?*. Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis.

⁹⁶ Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N., (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. Future Business Journal. Vol. 4, Issue 1, pp. 94-108.

⁹⁷ Bromberg, D., (2009). *Performance Measurement: A System with a Purpose or a Purposeless System*. Public Performance & Management Review. Vol. 33, No. 2, pp. 214-221.

⁹⁸ Wright, B., (2001). *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. Vol. 11, No. 4, pp. 559-586.

Η ανάγκη για μια πιο συστηματική και αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης, όπως αναδεικνύεται από τη μέθοδο της «Διοίκησης μέσω Στόχων» (MBO), αντικατοπτρίζεται και στο σύγχρονο θεσμικό πλαίσιο. Ο Ν. 4940/2022 εισάγει, παράλληλα με την αξιολόγηση, το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων και ένα συστηματικό πλαίσιο στοχοθεσίας. Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τη στοχοθεσία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός φορέα. Μέσω αυτής της σύνδεσης, η αξιολόγηση ευθυγραμμίζεται άμεσα με συγκεκριμένα και μετρήσιμα κριτήρια, επιτρέποντας την αντικειμενική αποτίμηση της συμβολής κάθε υπαλλήλου.

Ένα από τα πιο σημαντικότερα πλεονεκτήματα της αξιολόγησης που βασίζεται στη διοίκηση μέσω στόχων, σύμφωνα με τους Ntanos και Boulouta (2012)⁹⁹, είναι ότι οι στόχοι καθορίζονται με σαφήνεια από την αρχή, καθιστώντας έτσι την αξιολόγηση του προσωπικού αντικειμενική, καθώς βασίζεται στην επίτευξη ή μη των συγκεκριμένων στόχων. Με αυτό τον τρόπο, οι υπάλληλοι αποκτούν ξεκάθαρη εικόνα για τις προσδοκίες και τους στόχους που καλούνται να επιτύχουν, γεγονός που ενισχύει την αυτοπαρακίνηση και την εστίαση στα αποτελέσματα. Αυτό το πλαίσιο όχι μόνο προάγει τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη, αλλά και δημιουργεί μια κουλτούρα λογοδοσίας και συνεχούς βελτίωσης, συμβάλλοντας στην ατομική και συλλογική επιτυχία του οργανισμού.

Ωστόσο, η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία έχει πραγματοποιηθεί μόνο σε επίπεδο προϊσταμένων. Το σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να γίνει περισσότερο αποτελεσματικό με την ανάθεση στόχων μέχρι το κατώτατο ιεραρχικό επίπεδο του υπαλλήλου.

4. Η αξιολόγηση συνδέθηκε με σύστημα επιβράβευσης και κίνητρα για απόδοση με στόχο την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων.

Διάφορες μελέτες έχουν διεξαχθεί με σκοπό τη διερεύνηση των παραγόντων που παρακινούν τους τους εργαζόμενους επηρεάζοντας την αποδοτικότητα στην

⁹⁹ Ntanos, A., Boulouta, K., (2012). *The management by objectives in modern organisations and enterprises*. International Journal of Strategic Change Management. Vol. 4, No. 1, pp. 68-79.

εκτέλεση της εργασίας τους. Σύμφωνα με την έρευνα του Houston (2000)¹⁰⁰, το κύριο χαρακτηριστικό που επιζητούν οι δημόσιοι υπάλληλοι στην εργασία τους, είναι το αίσθημα νοήματος και ουσιαστικότητας στο έργο που επιτελούν, ένα στοιχείο που είναι κοινό και στους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα. Ωστόσο, το δεύτερο σημαντικότερο χαρακτηριστικό για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι η δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και προαγωγής εντός του οργανισμού. Αντίθετα, οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στις οικονομικές απολαβές.

Επιπλέον, η μελέτη του Wright (2007)¹⁰¹, καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται περισσότερο όταν λαμβάνουν σαφείς οδηγίες σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους και όταν θεωρούν ότι το έργο τους είναι σημαντικό και επιτεύξιμο. Η παρακίνηση ενισχύεται περαιτέρω όταν τους έχει επικοινωνηθεί και αντιλαμβάνονται τη συνεισφορά τους στο κοινωνικό σύνολο νιώθοντας το αίσθημα του καθήκοντος. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό οι οδηγίες που δίνονται στους εργαζομένους να μην αφορούν μόνο το «τι» πρέπει να κάνουν και το «πώς» πρέπει να το κάνουν αλλά και το «γιατί» πρέπει να γίνει, καθώς η κατανόηση του σκοπού συμβάλλει στην παρακίνηση των υπαλλήλων, στην αύξηση της απόδοσής τους και, κατ' επέκταση, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Αντίστοιχα, η έρευνα των Buelens και Van den Broeck (2007)¹⁰², συγκεντρώνει τα χαρακτηριστικά που επιζητούν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εργασία τους, τα οποία περιλαμβάνουν: α) να είναι ενδιαφέρουσα, β) να έχουν την ευκαιρία να μάθουν/ απόκτηση γνώσεων, γ) να παρέχει ευκαιρίες αυτοβελτίωσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, δ) να έχουν αυτονομία και ε) το έργο τους να έχει αναγνώριση.

Λαμβάνοντας υπόψη τη σημασία της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, ο νέος νόμος αξιολόγησης των υπαλλήλων εισάγει ένα σύστημα επιβράβευσης και κινήτρων, το οποίο αποτελεί καίριο παράγοντα για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Μέσα από αυτό το πλαίσιο, αναγνωρίζονται και ανταμείβονται οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν υψηλή απόδοση, επιδεικνύουν καινοτομία ή συνεισφέρουν σημαντικά στην επίτευξη των στόχων του

¹⁰⁰ Houston, D., (2000), *Public-service motivation: a multivariate test*, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 10 (4), pp. 713-727.

¹⁰¹ Wright, B., (2007). *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?*. *Public Administration Review*. pp. 54-64.

¹⁰² Buelens, M., Van den Broeck, H., (2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. *Public Administration Review*. pp. 65-74.

φορέα. Το σύστημα επιβράβευσης λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας αριστείας, ενώ παράλληλα καλλιεργεί αίσθημα δικαιοσύνης και επαγγελματικής ικανοποίησης. Αυτή η προσέγγιση ενισχύει τη δέσμευση των υπαλλήλων και συμβάλλει στη δημιουργία ενός παραγωγικού και θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Η έρευνα των Burgess και Ratto (2003)¹⁰³, αναδεικνύει τις προκλήσεις που προκύπτουν από την ομαδική εργασία, καθώς υπάρχει ο κίνδυνος μειωμένης συμμετοχής ορισμένων μελών λόγω έλλειψης κινήτρων. Όσο μεγαλύτερο είναι το μέγεθος της ομάδας και όσο μεγαλύτερη είναι η αβεβαιότητα στη μέτρηση του παραγόμενου αποτελέσματος, τόσο πιο δύσκολο είναι να καθοριστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα κινήτρων και απόδοσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, απαιτείται συνεχής παρακολούθηση της ομάδας από τον προϊστάμενο, προκειμένου να διασφαλιστεί η ενεργός συμμετοχή όλων των μελών και η διατήρηση υψηλών επιπέδων αποδοτικότητας. Μία στρέβλωση του συστήματος ανταμοιβής που έχει παρατηρηθεί στο δημόσιο τομέα και σχετίζεται με την ομαδική εργασία είναι, στη περίπτωση χρηματικής ανταμοιβής (μπόνους), η ισόποση κατανομή σε όλους τους υπαλλήλους ενός επιπέδου ανεξάρτητα με τη συμμετοχή τους ή τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, να αναιρεί το κίνητρο για απόδοση καθώς ακόμα και ο υπάλληλος που δεν θα συμμετέχει στο έργο καταλήγει να ανταμείβεται εξίσου με τον υπάλληλο που υλοποίησε το έργο. Συνεπώς για τη βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος προτείνεται ο εκ των προτέρων καθορισμός των έργων και των υπαλλήλων που θα υλοποιήσουν τα έργα που συνδέονται με το σύστημα επιβράβευσης καθώς και ο ορισμός εκ των προτέρων του τρόπου διαμοιρασμού της ανταμοιβής με βάση συγκεκριμένα, και κατά το δυνατόν, μετρήσιμα και αντικειμενικά κριτήρια.

Το σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής εφαρμόζεται επί του παρόντος σε συγκεκριμένους φορείς και σε στόχους κρίσιμης σημασίας για τη συνολική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Ωστόσο, κρίνεται σκόπιμη η διερεύνηση της δυνατότητας επέκτασής του σε όλους τους φορείς του δημόσιου τομέα, με σκοπό την ενίσχυση της παρακίνησης του συνόλου της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί ότι οι οικονομικές απολαβές συνιστούν μόνο μία μορφή κινήτρου, ενώ

¹⁰³ Burgess, S., Ratto, M., (2003). *The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence*, Oxford Review of Economic Policy. Financing and Managing Public Services, Vol. 19, No. 2, pp. 285-300.

άλλοι τύποι κινήτρων ενδέχεται να έχουν ακόμα και μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην ενίσχυση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

5. Η αξιολόγηση των προϊσταμένων βασίζεται στη μέθοδο των 360°.

Σύμφωνα με τους Κοντιάδη, Αιμιλιανίδη και Ανθόπουλο (2019)¹⁰⁴, ιδιαίτερη απήχηση στον ιδιωτικό τομέα έχει το ολοκληρωμένο μοντέλο κυκλικής αξιολόγησης «360° μοιρών». Το μοντέλο αυτό βασίζεται σε μια πολυδιάστατη προσέγγιση, καθώς η αξιολόγηση προέρχεται από διάφορες πηγές, όπως ο προϊστάμενος, οι συνάδελφοι, οι υφιστάμενοι, οι συνεργάτες και οι πολίτες με τους οποίους αλληλεπιδρά ο υπάλληλος.

Η αξιολόγηση 360° είναι μια σύγχρονη μέθοδος αποτίμησης της απόδοσης και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων, που βασίζεται στη συλλογή ανατροφοδότησης από πολλαπλές πηγές. Η διαδικασία αυτή παρέχει μια σφαιρική και πολυδιάστατη εικόνα για την επαγγελματική συμπεριφορά, τις διαπροσωπικές σχέσεις και τις ηγετικές ικανότητες του ατόμου. Η αξιολόγηση 360° ενισχύει τη διαφάνεια και τη δικαιοσύνη στη λήψη αποφάσεων, ενώ προάγει την αυτογνωσία και την προσωπική ανάπτυξη, καθιστώντας την ένα πολύτιμο εργαλείο τόσο για τον οργανισμό όσο και για το άτομο.

Στο νέο σύστημα, η άποψη των υφισταμένων υπαλλήλων για τους προϊσταμένους τους λαμβάνεται ουσιαστικά υπόψη μέσω της μέτρησης του «σφυγμού ομάδας», η οποία ενσωματώνεται στη συνολική βαθμολογία του προϊσταμένου. Ο «σφυγμός ομάδας» διαμορφώνεται βάσει της αξιολόγησης των υφισταμένων σε πέντε βασικά κριτήρια: την ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, την ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων σε συνδυασμό με τις υπηρεσιακές σχέσεις και τη συμπεριφορά, την ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, την ανάληψη ευθύνης και, τέλος, τη δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και τεχνολογιών. Τα κριτήρια αυτά αντικατοπτρίζουν τις κρίσιμες δεξιότητες που απαιτείται να διαθέτει ένας προϊστάμενος, προκειμένου να διασφαλίζεται η αποτελεσματική λειτουργία της ομάδας και η επίτευξη των οργανωτικών στόχων.

Η μέθοδος 360° αξιολόγησης έχει αποκτήσει ευρεία εφαρμογή τα τελευταία χρόνια, καθώς χρησιμοποιείται τόσο για την αποτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων

¹⁰⁴ Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ. & Ανθόπουλος, Χ., (2019), *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.

όσο και για την αναγνώριση των αναπτυξιακών τους αναγκών (Toegel και Conger, 2003)¹⁰⁵. Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι συλλέγει δεδομένα από διάφορες πηγές μία μόνο φορά, επιτρέποντας τη διττή χρήση τους, για αξιολόγηση και ανάπτυξη. Σύμφωνα με τους Bracken και Rose (2011)¹⁰⁶, η μέθοδος αξιολόγησης 360° δεν στοχεύει απλώς στη μέτρηση της απόδοσης, αλλά και στην αλλαγή της συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Ο ακρογωνιαίος λίθος πάνω στον οποίο βασίζεται είναι η «αποδοχή». Με τον όρο «αποδοχή», νοείται η προθυμία του υπαλλήλου να αποδεχτεί ότι η αξιολόγηση είναι ακριβής και ότι αξίζει να τη λάβει υπόψη του στο μέλλον χρησιμοποιώντας τη ως εργαλείο βελτίωσης. Η στιγμή που ο υπάλληλος αναγνωρίζει την ανάγκη αλλαγής της συμπεριφοράς του θεωρείται καθοριστική για την αποτελεσματικότητα της μεθόδου.

6. Το νέο σύστημα αξιολόγησης ενισχύει τη συμμετοχή του υπαλλήλου στη διαδικασία και το αίσθημα δέσμευσης και αφοσίωσης στην επίτευξη στόχων και την προσωπική του ανάπτυξη.

Η έρευνα των Gruman και Saks (2011)¹⁰⁷ υπογραμμίζει ότι απαραίτητη προϋπόθεση για να επιτευχθεί αύξηση της απόδοσης ενός φορέα, είναι η ανάπτυξη αισθήματος δέσμευσης των υπαλλήλων και ενεργής συμμετοχής τους στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ωστόσο, το αίσθημα της δέσμευσης δεν μπορεί να καλλιεργηθεί χωρίς την ύπαρξη σαφώς καθορισμένων στόχων. Είναι, επομένως, σημαντικό να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη και η εργασία τους αναγνωρίζεται, γεγονός που ενισχύει την αφοσίωσή τους στον φορέα.

Στο ίδιο πλαίσιο, η μέθοδος της διοίκησης μέσω στόχων, σύμφωνα με τους Okoli, Ewah και Chukwu (2023)¹⁰⁸, αποτελεί μια αποτελεσματική στρατηγική για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, συμβάλλοντας έτσι στην ενίσχυση της

¹⁰⁵ Ginka Toegel, Jay A. Conger, (2003). *360-Degree Assessment: Time for Reinvention*. Academy of Management Learning & Education. Vol. 2, No. 3, pp. 297-311.

¹⁰⁶ Bracken, D., Rose, D. (2011). *When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?*. Journal of Business and Psychology. Vol. 26, No. 2.

¹⁰⁷ Gruman, J., Saks, A., (2011). *Performance management and employee engagement*. Human Resource Management Review. Vol. 21, pp. 123–136.

¹⁰⁸ Okoli, I. Ewah, E., Chukwu, C., (2023). *Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms*. European Journal of Business Management and Research. Vol. 8, Issue 4, pp. 216-222.

συνολικής αποδοτικότητας του οργανισμού. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η διοίκηση όταν θέτει τους οργανωσιακούς στόχους, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις απόψεις των υπαλλήλων και να τους εμπλέκει περισσότερο στις δραστηριότητες της, καθώς με τον τρόπο αυτό ενισχύεται η αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων της και η ικανοποίησή τους. Επιπλέον, η ανατροφοδότηση (feedback) διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διατήρηση της δέσμευσης των εργαζομένων, καθιστώντας τους πιο αποδοτικούς και προσανατολισμένους στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του φορέα.

Ωστόσο, η ανατροφοδότηση δεν οδηγεί πάντα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Η μελέτη των DeNisi και Kluger (2000)¹⁰⁹ καταδεικνύει ότι, σε ορισμένες περιπτώσεις, μπορεί μην έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα ή μπορεί ακόμη και να μειώσει την απόδοση. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν περιλαμβάνει συγκρίσεις μεταξύ υπαλλήλων ή όταν παρέχεται σε συνθήκες υψηλής εργασιακής πολυπλοκότητας, όπου μπορεί να αποσπά την προσοχή του υπαλλήλου από την κύρια εργασία του. Συνεπώς, η επιτυχία της μεθόδου 360° εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο διαμορφώνεται και εφαρμόζεται η ανατροφοδότηση, ώστε να διασφαλίζεται η αποδοχή της και η ουσιαστική αξιοποίησή της από τους υπαλλήλους.

Σύμφωνα με τον Ν. 4940/2022, η διαδικασία αξιολόγησης πραγματοποιείται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και περιλαμβάνει τρία διακριτά στάδια, σε αντίθεση με το προηγούμενο σύστημα (Ν. 4369/2016), το οποίο προέβλεπε ετήσια αξιολόγηση σε ένα μόνο στάδιο, χωρίς μηχανισμό παρακολούθησης της προόδου. Ο νέος νόμος δίνει έμφαση στη συνεχή συνεργασία και την ανταλλαγή απόψεων μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, ενθαρρύνοντας τη διαρκή επικοινωνία. Παράλληλα, η καθιέρωση συζητήσεων και συνεντεύξεων καθ' όλη τη διάρκεια του έτους ενισχύει τη συνεργασία μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών και διασφαλίζει τη συντονισμένη πορεία τους προς την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων.

¹⁰⁹ DeNisi, A., Kluger, A. (2000). *Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?*. The Academy of Management Executive (1993-2005). Themes: Forming Impressions and Giving Feedback. Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.

5.2. Αδυναμίες του Συστήματος Αξιολόγησης

Παρά τα θετικά στοιχεία που συνοδεύουν το νέο σύστημα αξιολόγησης, η αποτελεσματική του εφαρμογή προϋποθέτει την κατανόηση και αντιμετώπιση των αδυναμιών που χαρακτηρίζουν το υφιστάμενο πλαίσιο. Στην ενότητα αυτή αναλύονται οι βασικές δυσλειτουργίες και περιορισμοί του συστήματος αξιολόγησης.

1. Το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων θέτει περιορισμό στον αριθμό των αναπτυγμένων και προς ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με τις απαιτήσεις του νόμου, το σχέδιο ανάπτυξης του υπαλλήλου πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνει τρεις δεξιότητες προς ανάπτυξη και από μία έως τρεις ήδη ανεπτυγμένες δεξιότητες. Ωστόσο, ο περιορισμός αυτός παραβλέπει το ενδεχόμενο ένας ικανός υπάλληλος να διαθέτει περισσότερες από τρεις ανεπτυγμένες δεξιότητες, γεγονός που δεν αποτυπώνεται στην αξιολόγησή του. Επιπλέον, ο νόμος επιβάλλει στο σχέδιο ανάπτυξης κάθε υπαλλήλου να οριστούν τρεις δεξιότητες προς ανάπτυξη και να καθοριστούν οι αντίστοιχες μέθοδοι ανάπτυξής τους, παρόλο που ο υπάλληλος ενδέχεται να μην έχει ανάγκη ανάπτυξης όλων αυτών των τριών δεξιοτήτων.

Μία σημαντική αδυναμία του συστήματος είναι ότι περιορίζει την ανάπτυξη δεξιοτήτων σε τρεις κάθε φορά ενώ παράλληλα ο υπάλληλος δεν έχει τη δυνατότητα να διαθέτει περισσότερες από τρεις αναπτυγμένες δεξιότητες κάθε φορά. Για να γίνει περισσότερο αντιληπτό, έστω ότι, κατά το πρώτο έτος αξιολόγησης, ο υπάλληλος διαθέτει τρεις (3) ανεπτυγμένες δεξιότητες και τρεις (3) προς ανάπτυξη δεξιότητες, τότε, κατά το δεύτερο έτος, εάν κάποια από τις δεξιότητες που ήταν προς ανάπτυξη κατά το πρώτο έτος, έχει πλέον καλλιεργηθεί και καταγραφεί ως ανεπτυγμένη, γεγονός που σηματοδοτεί και την επίτευξη του στόχου του, θα πρέπει αναγκαστικά, λόγω του ως άνω περιορισμού, να αφαιρέσει μία από τις ήδη ανεπτυγμένες δεξιότητες του πρώτου έτους.

Για την αντιμετώπιση αυτής της αδυναμίας, προτείνεται η θέσπιση ενός συστήματος βαθμονόμησης όλων των δεξιοτήτων του υπαλλήλου, καθώς και η σταθμισμένη αξιολόγησή τους με βάση τις απαιτήσεις της θέσης του. Επιπλέον, ως δεξιότητες που χρήζουν ανάπτυξης θα προκρίνονται εκείνες που συγκεντρώνουν

βαθμολογία χαμηλότερη από την τιμή-στόχο όπως διαμορφώνεται με βάση τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας και ελλείπει τέτοιων, εκείνες που θα συμφωνήσουν αμοιβαία ο προϊστάμενος και ο υπάλληλος λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της υπηρεσίας αλλά και τους προσωπικούς στόχους ανάπτυξης του υπαλλήλου .

2. Με βάση το υφιστάμενο σύστημα, οι δεξιότητες του Ενιαίου Πλαισίου Αξιολόγησης δεν συνδέονται με το περίγραμμα της κάθε θέσης εργασίας.

Το Ενιαίο Πλαίσιο Αξιολόγησης καθορίζει εννέα (9) δεξιότητες που είναι κοινές για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα. Κατά αυτό τον τρόπο, **αγνοείται το γεγονός ότι, κάθε θέση εργασίας δεν απαιτεί τις ίδιες δεξιότητες και τον ίδιο βαθμό ανάπτυξης της κάθε δεξιότητας.** Για παράδειγμα, η δεξιότητα «προσανατολισμός στον πολίτη» δεν έχει εφαρμογή σε υπηρεσίες που δεν έχουν άμεση επικοινωνία με κοινό. Επιπλέον, οι εννέα αυτές δεξιότητες ενδέχεται να μην καλύπτουν πλήρως όλες τις πτυχές και τα καθήκοντα κάθε θέσης εργασίας.

Παρότι η ύπαρξη ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων αποτελεί ένα θετικό βήμα προς την εναρμόνιση της αξιολόγησης, θα είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη οι ιδιαίτερες ανάγκες κάθε θέσης. Συνεπώς, προτείνεται η σύνδεση του περιγράμματος της θέσης εργασίας με τις απαιτούμενες δεξιότητες και τον επιθυμητό βαθμό ανάπτυξής τους. Τέλος, στο ισχύον σύστημα, όλες οι δεξιότητες έχουν την ίδια βαρύτητα, γεγονός που ενδέχεται να δημιουργήσει στρεβλώσεις στην αξιολόγηση των υπαλλήλων.

3. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων περιορίζεται στην αποτύπωση του βαθμού ανάπτυξης ορισμένων δεξιοτήτων ενώ δεν υπάρχει σύνδεση με τη στοχοθεσία και δεν έχουν καθορισθεί συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης.

Σύμφωνα με έρευνα των Newcomer και Caudle (2011)¹¹⁰, είναι πολύ σημαντικό να τίθενται στόχοι καθώς πάνω σε αυτούς σχηματίζονται οι προσδοκίες για την απόδοση των υπαλλήλων βάσει της επίτευξης ή μη των στόχων αυτών. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι αξιόπιστοι, θεμιτοί, λογικοί και να εστιάζουν στην επίτευξη του

¹¹⁰ Newcomer, K., Caudle, S., (2011). *Public Performance Management Systems: Embedding Practices for Improved Success*. Public Performance & Management Review. Vol. 35, No. 1, pp. 108-132.

επιθυμητού αποτελέσματος για τον οργανισμό. Η Heinrich (2002)¹¹¹, υποστηρίζει ότι η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων θα πρέπει να είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τους στόχους αυτούς. Επιπλέον, οι Perry, Mesch και Paarlberg (2006)¹¹², υποστηρίζουν ότι οι φορείς που έχουν προκαθορισμένους και καλό-διατυπωμένους στόχους εμφανίζουν αυξημένη απόδοση καθώς η ύπαρξη τους επιδρά θετικά παρακινώντας τους υπαλλήλους στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Η μέθοδος αξιολόγησης των υπαλλήλων που δεν κατέχουν θέση ευθύνης δεν φαίνεται να ακολουθεί τις βέλτιστες πρακτικές, καθώς δε θέτει σαφή κριτήρια για την αποτίμηση της απόδοσής τους. Σύμφωνα με το ισχύον σύστημα, **δεν τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι στους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης**, ούτε λαμβάνεται υπόψη το παραγόμενο έργο τους, με αποτέλεσμα **να μην υπάρχει ένα δομημένο σύστημα βαθμολόγησης**. Αυτό συνεπάγεται την αδυναμία διάκρισης των υπαλλήλων βάσει των επιδόσεων, των γνώσεων και των ικανοτήτων τους. Κατά συνέπεια, οι ικανότεροι υπάλληλοι στερούνται κινήτρων για υψηλή απόδοση, καθώς αυτή δεν αποτυπώνεται ούτε ανταμείβεται, γεγονός που ενδέχεται να ενισχύσει φαινόμενα αδράνειας. Προκειμένου να βελτιωθεί το σύστημα αξιολόγησης, προτείνεται η εφαρμογή στοχοθεσίας σε ατομικό επίπεδο, ώστε να καταστεί σαφές τι αναμένεται από κάθε υπάλληλο. Η έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης μπορεί να οδηγήσει και σε συγκρούσεις στον εργασιακό χώρο.

4. Ο Προϊστάμενος-αξιολογητής ενδέχεται να περιέλθει σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων όταν αξιολογεί υφιστάμενό του που δυνητικά θα μπορούσε να αναλάβει θέση ευθύνης.

Κατά τον Πρεδάρη (2022)¹¹³, αρκετοί αξιολογητές προϊστάμενοι έχουν οριστεί σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 87 του Ν. 3528/2007, που αφορούν την αναπλήρωση προϊσταμένων. Ως αποτέλεσμα, οι αναπληρωτές προϊστάμενοι αναλαμβάνουν την ευθύνη της αξιολόγησης του προσωπικού. Ωστόσο, αυτή η διαδικασία ενδέχεται να οδηγήσει σε συνθήκες σύγκρουσης συμφερόντων, καθώς οι

¹¹¹ Heinrich, C., (2002). *Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effective*. Public Administration Review. Vol. 62, No. 6, pp. 712-725.

¹¹² Perry, J., Mesch D., Paarlberg, L., (2006). *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*. Public Administration Review. pp. 505-514.

¹¹³ Πρεδάρης, Α. (2022). *Νόμος 4940/2022 για την Αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης: Κριτική προσέγγιση των σχετικών ρυθμίσεων – Συνταγματικά και νομικά ζητήματα*.

αναπληρωτές προϊστάμενοι μπορεί να είναι υποψήφιοι μαζί με τους αξιολογούμενους σε μελλοντική διαδικασία επιλογής προϊσταμένων, βάσει του άρθρου 86 του ίδιου νόμου. Παρότι οι προβλέψεις του Ν. 4940/2022 κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση, η πρακτική εφαρμογή τους μπορεί να αμφισβητηθεί, δεδομένων των πιθανών επιπτώσεων στη διαδικασία, όπως η επίδραση οικονομικών και μισθολογικών κινήτρων. Αυτές οι συνθήκες ενδέχεται να οδηγήσουν σε έννομες συνέπειες, επηρεάζοντας τη διαφάνεια και την αξιοπιστία της αξιολόγησης. Πρόκειται για ένα κρίσιμο σημείο που θα πρέπει να διευθετηθεί προκειμένου να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα και η αξιοπιστία της διαδικασίας αξιολόγησης. Επομένως, κρίνεται αναγκαίο να αντιμετωπισθεί πρώτα το πρόβλημα της αξιοκρατικής προαγωγής/τοποθέτησης των προϊσταμένων σε θέση ευθύνης με βάσει προκαθορισμένα κριτήρια που θα αναδεικνύουν τον αξιότερο υπάλληλο ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσει με αντικειμενικότητα τους υφιστάμενούς του.

5. Επιπρόσθετα, η άποψη των υφιστάμενων για τους προϊσταμένους τους, όπως καταγράφεται με το «σφυγμό ομάδας» είναι επώνυμη και μπορεί να προκαλέσει εκδικητική συμπεριφορά και να επηρεάσει την ελεύθερη και αντικειμενική γνώμη των υπαλλήλων λόγω φόβου αντίποινων.

Για την αποφυγή φαινομένων εκδικητικής συμπεριφοράς εκ μέρους των προϊσταμένων προς τους υφισταμένους, λόγω της επώνυμης καταγραφής απόψεων μέσω του «σφυγμού ομάδας», προτείνεται η υιοθέτηση ενός συστήματος ανώνυμης αξιολόγησης. Ένα τέτοιο σύστημα θα διασφάλιζε την ελεύθερη έκφραση των απόψεων των υφισταμένων χωρίς τον φόβο πιθανών αντιποίνων και ενισχύοντας τη διαφάνεια της διαδικασίας αξιολόγησης. Παράλληλα, είναι απαραίτητο να ενισχυθεί η εκπαίδευση των προϊσταμένων σε δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα εργασιακό περιβάλλον που θα βασίζεται στην εμπιστοσύνη, τη διαφάνεια και τη δίκαιη αξιολόγηση.

6. Το νέο θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης κατήργησε τη βαθμολογία των υπαλλήλων με αποτέλεσμα οι υπάλληλοι υψηλής απόδοσης να αναδεικνύονται κατά την υποκειμενική κρίση του προϊσταμένου.

Σύμφωνα με τους Ρωσσίδη, Ασπρίδη, Κατσιμάρδο και Μπούα (2016)¹¹⁴, στην ελληνική δημόσια διοίκηση παρατηρήθηκε ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό υπαλλήλων που χαρακτηρίζονται ως άριστοι, γεγονός που αποδόθηκε στον καλλιεργούμενο φόβο για τις συνέπειες της αξιολόγησης. Φυσικό επακόλουθο ήταν η αξιολόγηση να μην συνδέεται με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων.

Μία καίρια αλλαγή που έφερε ο Ν. 4940/2022 στη διαδικασία της αξιολόγησης με σκοπό την αντιμετώπιση του φαινομένου, υπήρξε η θεσμοθέτηση της αξιολόγησης των υπαλλήλων χωρίς βαθμολογία. Το νέο σύστημα δίνει έμφαση στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης και της συνολικής αποτελεσματικότητας της ομάδας, μέσω της ενδυνάμωσης των δεξιοτήτων. Η ανάδειξη των υπαλλήλων που επιδεικνύουν εξαιρετική απόδοση σε συγκεκριμένα θεματικά πεδία βασίζεται αποκλειστικά στην υποκειμενική κρίση του προϊσταμένου χωρίς την ύπαρξη συγκεκριμένων, προκαθορισμένων και αντικειμενικών κριτηρίων.

Για την αποφυγή **φαινομένων ευνοιοκρατίας, συγκρούσεων ή της γενικευμένης απονομής εξαιρετικών επιδόσεων** με σκοπό την ανταπόδοση μέσω του «σφυγμού ομάδας», προτείνεται η θέσπιση αντικειμενικών κριτηρίων που θα καθορίζουν πότε η απόδοση ενός υπαλλήλου υπερβαίνει τις προσδοκίες και δύναται να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική». Η απουσία τέτοιων κριτηρίων ενδέχεται να οδηγήσει σε μια συναλλακτική σχέση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, υποβαθμίζοντας τον ουσιαστικό ρόλο της αξιολόγησης ως εργαλείου ανάπτυξης και βελτίωσης της απόδοσης.

7. Η πρακτική της ενιαίας επιβράβευσης που δίνεται σε όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων έχει ως αποτέλεσμα να μην υπάρχει κίνητρο για ατομική επίδοση.

Σύμφωνα με τους Ασπρίδη, Ρωσσίδη και Φαλάρα (2014)¹¹⁵, η έλλειψη κινήτρων οδήγησε στην αδυναμία ανάληψης πρωτοβουλιών, στην ευθυνοφοβία και στη διαιώνιση της νοοτροπίας της μονιμότητας. Με αυτή τη λανθασμένη αντίληψη περί ισότητας, η δημόσια διοίκηση οδηγήθηκε στην ισοπέδωση. Επιπλέον, λόγω της

¹¹⁴ Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ., (2016). *Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα*.

¹¹⁵ Ασπρίδης, Γ., Ρωσσίδης, Ι., Φαλάρας, Ε. (2014). *Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων*, Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΔΕΕ).

έλλειψης σαφών κριτηρίων αξιολόγησης και σύγκρισης των υπαλλήλων, οι αξιολογητές συχνά επέλεξαν τους «εκλεκτούς» τους αντί για εκείνους που πραγματικά άξιζαν.

Στο υφιστάμενο σύστημα, η κατανομή της ανταμοιβής στους υπαλλήλους πραγματοποιείται αποκλειστικά κατά την κρίση του προϊσταμένου, χωρίς την ύπαρξη προκαθορισμένων κριτηρίων ή προδιαγεγραμμένου καταλόγου δικαιούχων. Για τη διασφάλιση της διαφάνειας στη διαδικασία και την αποφυγή πιθανών φαινομένων ευνοιοκρατίας, προτείνεται η εκ των προτέρων καθορισμένη επιλογή των υπαλλήλων που θα λάβουν την ανταμοιβή, καθώς και η θέσπιση σαφών και αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

8. Η έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων που θα συνδέει τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή, διαιωνίζει την αδράνεια της δημόσιας διοίκησης και δεν επιτρέπει την ανάδειξη των αξιότερων για την ανάληψη θέσεων ευθύνης με αποτέλεσμα να δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος.

Η έλλειψη ενός ορθολογικού συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων, το οποίο να συνδέει τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή, αποτελεί σημαντικό πρόβλημα για τη δημόσια διοίκηση, καθώς διαιωνίζει την αδράνεια και την αναποτελεσματικότητα. Η απουσία αυτής της σύνδεσης εμποδίζει την ανάδειξη των ικανότερων υπαλλήλων, οι οποίοι θα μπορούσαν να αναλάβουν θέσεις ευθύνης βάσει των επιδόσεων και των προσόντων τους. Αντίθετα, δημιουργείται ένας φαύλος κύκλος, όπου η έλλειψη αξιοκρατικών κριτηρίων ενισχύει την αδιαφορία, μειώνει τα κίνητρα για βελτίωση και αποτρέπει την εισαγωγή καινοτόμων πρακτικών. Το αποτέλεσμα είναι η υποβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών και η στασιμότητα στην ανάπτυξη της δημόσιας διοίκησης.

Η παραπάνω κατάσταση καθιστά επιτακτική την ανάγκη υιοθέτησης ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα βασίζεται σε σαφή, αντικειμενικά και μετρήσιμα κριτήρια, συνδέοντας στενά τη στοχοθεσία, την αξιολόγηση των επιδόσεων και την ανταμοιβή. Ένα τέτοιο σύστημα θα συμβάλει στη διαμόρφωση μιας κουλτούρας αξιοκρατίας και λογοδοσίας, ενδυναμώνοντας τα κίνητρα των υπαλλήλων για προσωπική και επαγγελματική βελτίωση. Η εφαρμογή αυτής της αλλαγής αποτελεί ένα κρίσιμο βήμα προς τη δημιουργία ενός σύγχρονου και

αποδοτικού δημόσιου τομέα, ο οποίος θα ανταποκρίνεται αποτελεσματικά στις ανάγκες της κοινωνίας.

Μέρος Β': Ερευνητικό Πλαίσιο

6. Μεθοδολογία Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα ως στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου. Η μελέτη εστιάζει στην αποτύπωση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων ως προς τη συμβολή του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε προηγουμένως στο Κεφάλαιο 4, αναδεικνύονται πέντε θεμελιώδεις παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται καθοριστικοί για την επιτυχία ενός συστήματος αξιολόγησης:

- (1) Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη,
- (2) Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης,
- (3) Ανάπτυξη Δεξιοτήτων,
- (4) Κίνητρα και Επιβράβευση, και
- (5) Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή.

Στην έρευνα που ακολουθεί θα διερευνηθεί εάν οι ανωτέρω παράγοντες, οι οποίοι συνιστούν και τις βασικές μεταβλητές της έρευνας, συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Τα **βασικά ερευνητικά ερωτήματα** που επιχειρούνται να απαντηθούν είναι:

ΕΡ1: Πώς αξιολογούν οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ως προς:

- (α) τη διαφάνεια, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη,
- (β) τη στοχοθεσία και τη μέτρηση της απόδοσης,
- (γ) τη συμβολή του στην επαγγελματική ανάπτυξη και στην απόκτηση δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού,
- (δ) τη σύνδεσή του με κίνητρα και επιβράβευση,
- (ε) την εμπιστοσύνη στο σύστημα και τη συμμετοχή των υπαλλήλων, και

(στ) τη συμβολή του στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης, στη διακυβέρνηση και στον έλεγχο της απόδοσης.

EP2: Ποιοι παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη συμβολή του στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Για τη **συλλογή των πρωτογενών δεδομένων** χρησιμοποιήθηκε **δομημένο ερωτηματολόγιο**, το οποίο σχεδιάστηκε με στόχο να αξιολογήσει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται στη πράξη σήμερα στον δημόσιο τομέα, μέσα από την εμπειρία και τις αντιλήψεις των ίδιων των δημόσιων υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο καταρτίστηκε μέσω της πλατφόρμας **Google Forms** και **διανεμήθηκε ηλεκτρονικά**. Το ερωτηματολόγιο συγκροτήθηκε με βάση τη βιβλιογραφική τεκμηρίωση του θεωρητικού πλαισίου και περιλαμβάνει συνολικά 34 ερωτήσεις κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων (1 = Διαφωνώ απόλυτα έως 5 = Συμφωνώ απόλυτα), καθώς και μία ανοικτού τύπου ερώτηση για την καταγραφή σχολίων ή προτάσεων των συμμετεχόντων (*Παράρτημα Ι*).

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου έχουν ομαδοποιηθεί σε έξι βασικούς θεωρητικούς παράγοντες. Οι πρώτοι πέντε παράγοντες λειτουργούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές και περιλαμβάνουν: α) τη διαφάνεια και αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης (Q1–Q7), β) τη στοχοθεσία και τη μέτρηση απόδοσης (Q8–Q13), γ) τη σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Q14–Q18), δ) τα κίνητρα και την επιβράβευση που σχετίζονται με την αξιολόγηση (Q19–Q24) και ε) την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στο σύστημα αξιολόγησης και τον βαθμό συμμετοχής τους (Q25–Q29). Ο έκτος παράγοντας (Q30–Q34) εστιάζει στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης ως μηχανισμού στρατηγικής διακυβέρνησης και ελέγχου, αποτελώντας τη βάση για τη διαμόρφωση της εξαρτημένης μεταβλητής (F6), καθώς και για επιμέρους ποιοτική και ερμηνευτική ανάλυση.

Το **δείγμα της έρευνας** αποτελείται από **120 υπαλλήλους του δημόσιου τομέα**, οι οποίοι προέρχονται από διαφορετικούς φορείς, ιεραρχικά επίπεδα και κατηγορίες θέσεων. Η δειγματοληψία βασίστηκε στην εθελοντική και ανώνυμη συμμετοχή των υπαλλήλων μέσω διαδικτύου και άλλων δικτύων επικοινωνίας.

Η επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πακέτο **SPSS**. Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν **περιγραφικά στατιστικά** για την αποτύπωση των βασικών τάσεων και χαρακτηριστικών του δείγματος. Στη συνέχεια, διεξήχθη **έλεγχος αξιοπιστίας** των επιμέρους παραγόντων μέσω του **συντελεστή Cronbach's Alpha**, προκειμένου να διασφαλιστεί η εσωτερική συνέπεια των μεταβλητών.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε **Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (Exploratory Factor Analysis - EFA)** τόσο σε επίπεδο ερωτήσεων όσο και σε επίπεδο παραγόντων, με σκοπό την ταυτοποίηση και επιβεβαίωση της υποκείμενης δομής των δεδομένων.

Για τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, υπολογίστηκαν **συντελεστές συσχέτισης**, ενώ στη συνέχεια εφαρμόστηκε **γραμμική παλινδρόμηση** με τη μέθοδο των **ελαχίστων τετραγώνων (OLS)**, προκειμένου να εξεταστεί η επίδραση των πέντε παραγόντων στην **αντιλαμβανόμενη συμβολή της αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση**.

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν **τεστ διαφορών (t-test, ANOVA)** για την ανάλυση πιθανών διαφοροποιήσεων στις απαντήσεις των συμμετεχόντων, ανάλογα με τη **θέση ευθύνης** ή άλλα **δημογραφικά χαρακτηριστικά** τους.

7. Ανάλυση Δεδομένων και Αποτελέσματα

Στην παρούσα ενότητα πραγματοποιείται η ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που συλλέχθηκαν μέσω του ερωτηματολογίου της έρευνας. Στόχος είναι η αποτύπωση των αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με τη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και η εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με τον βαθμό συμβολής του στην ενίσχυση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, της διακυβέρνησης και του ελέγχου της απόδοσης.

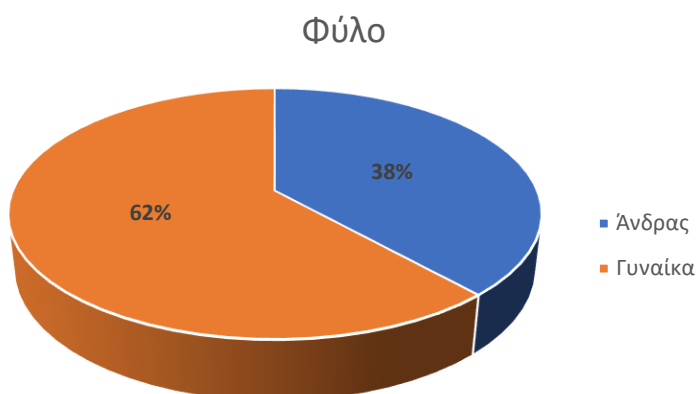
Το ερωτηματολόγιο απαντήθηκε από 120 δημόσιους υπαλλήλους, διάφορων υπηρεσιών, βαθμίδων και μορφωτικού επιπέδου, παρέχοντας ένα **επαρκές και αντιπροσωπευτικό** σύνολο δεδομένων για την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

7.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Η ανάλυση ξεκινά με την παρουσίαση των βασικών δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων, ώστε να αποκτηθεί εικόνα για τη σύνθεση του δείγματος.

Φύλο

Το δείγμα απαρτίζεται σε ποσοστό 62% από γυναίκες και 38% από άνδρες.



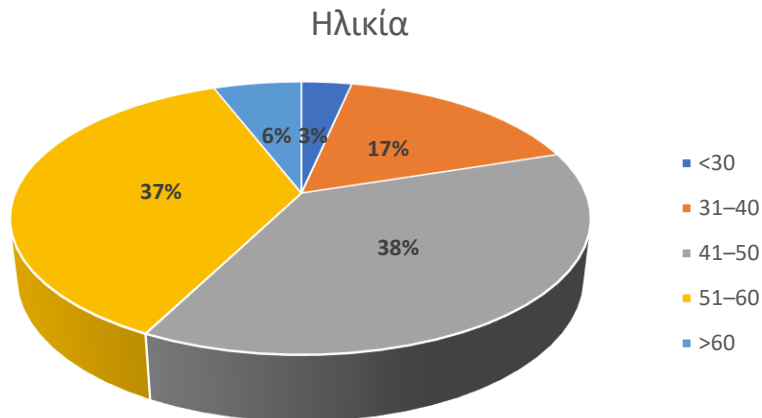
Διάγραμμα 1: Φύλο

Gender					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Male	46	38.3	38.3	38.3
	Female	74	61.7	61.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 1: Φύλο

Ηλικία

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκει στις ηλικιακές ομάδες 41–50 ετών (38%) και 51–60 ετών (37%), ενώ το 17% βρίσκεται στην ομάδα 31–40, υποδεικνύοντας ένα δείγμα με σημαντική εργασιακή εμπειρία. Οι νεότεροι (<30) και οι μεγαλύτεροι (>60) εκπροσωπούνται με ποσοστά 3% και 6% αντίστοιχα.



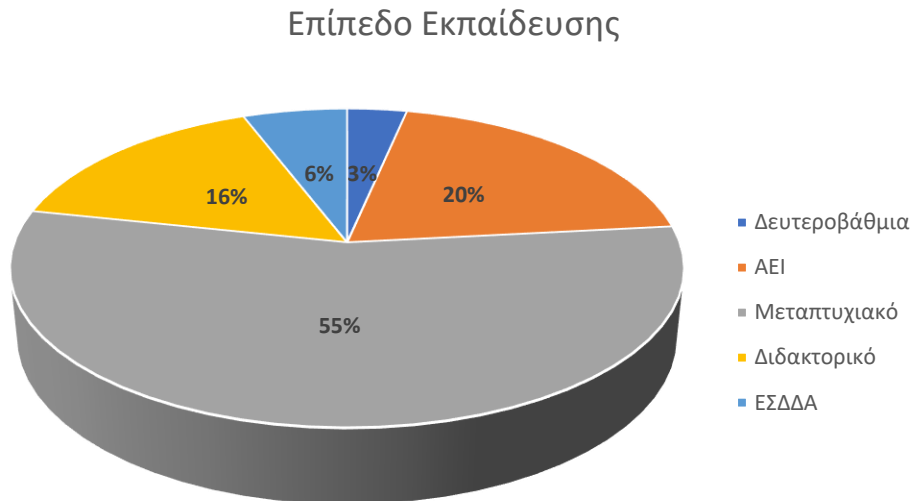
Διάγραμμα 2: Ηλικία

Age					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	4	3.3	3.3	3.3
	31 - 40	20	16.7	16.7	20.0
	41 - 50	45	37.5	37.5	57.5
	51 - 60	44	36.7	36.7	94.2
	>60	7	5.8	5.8	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Πίνακας 2: Ηλικία

Επίπεδο εκπαίδευσης

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών (55%), ενώ το 20% έχει πτυχίο ΑΕΙ. Το 16% κατέχει διδακτορικό, και ποσοστό 6% είναι απόφοιτοι της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ). Μόλις 3% δηλώνουν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.



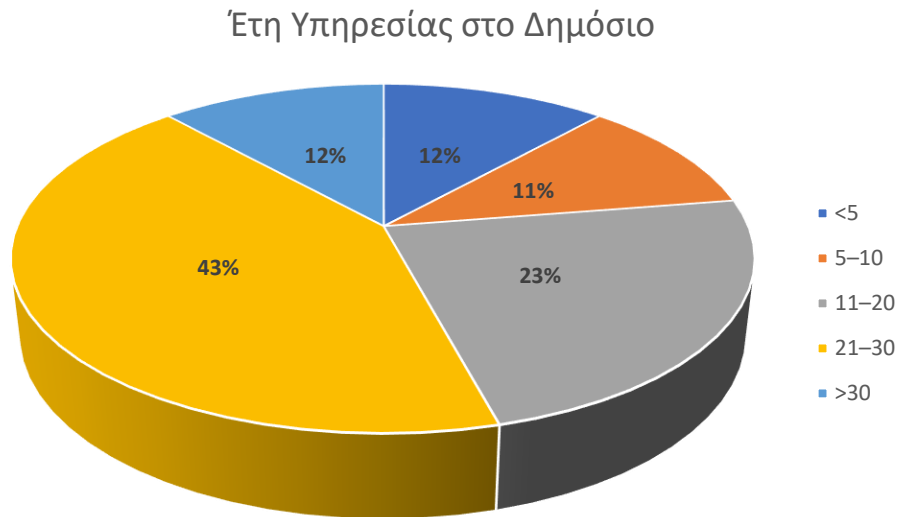
Διάγραμμα 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Education					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Secondary	4	3.3	3.3	3.3
	BSc	24	20.0	20.0	23.3
	MSc	66	55.0	55.0	78.3
	PhD	19	15.8	15.8	94.2
	ESDDA	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 3: Επίπεδο Εκπαίδευσης

Εργασιακή Εμπειρία (Έτη Υπηρεσίας στο Δημόσιο)

Η πλειονότητα των ερωτηθέντων έχει πολυετή εμπειρία. Το 43% εργάζονται επί 21–30 έτη, το 23% για 11–20 έτη, και το 12% για περισσότερα από 30 έτη. Το 11% έχει 5–10 έτη προϋπηρεσία, ενώ μόλις 12% είναι σχετικά νέοι στο δημόσιο (<5 έτη).



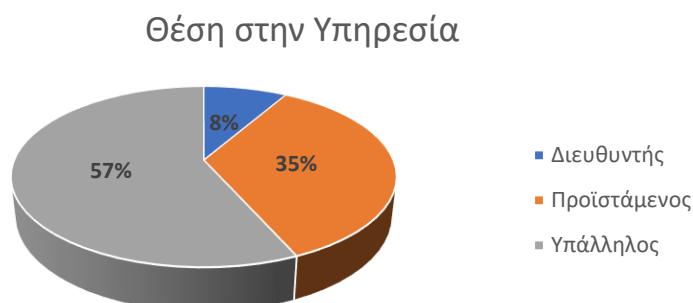
Διάγραμμα 4: Εργασιακή Εμπειρία

Experience					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<5	14	11.7	11.7	11.7
	5 - 10	13	10.8	10.8	22.5
	11 - 20	28	23.3	23.3	45.8
	21 - 30	51	42.5	42.5	88.3
	>30	14	11.7	11.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 4: Εργασιακή Εμπειρία

Θέση στην Υπηρεσία

Το 57% των συμμετεχόντων είναι υπάλληλοι, ενώ το 35% είναι προϊστάμενοι και το 8% διευθυντές, γεγονός που επιτρέπει συγκρίσεις αντιλήψεων ανά επίπεδο ευθύνης.



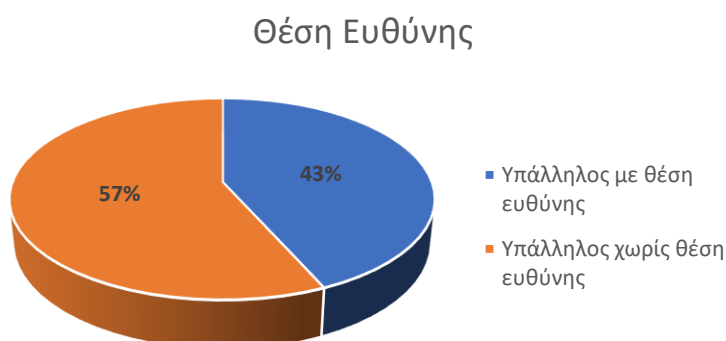
Διάγραμμα 5: Θέση Εργασίας

Position					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Employee	68	56.7	56.7	56.7
	Supervisor	42	35.0	35.0	91.7
	Manager	10	8.3	8.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 5: Θέση Εργασίας

Θέση Ευθύνης

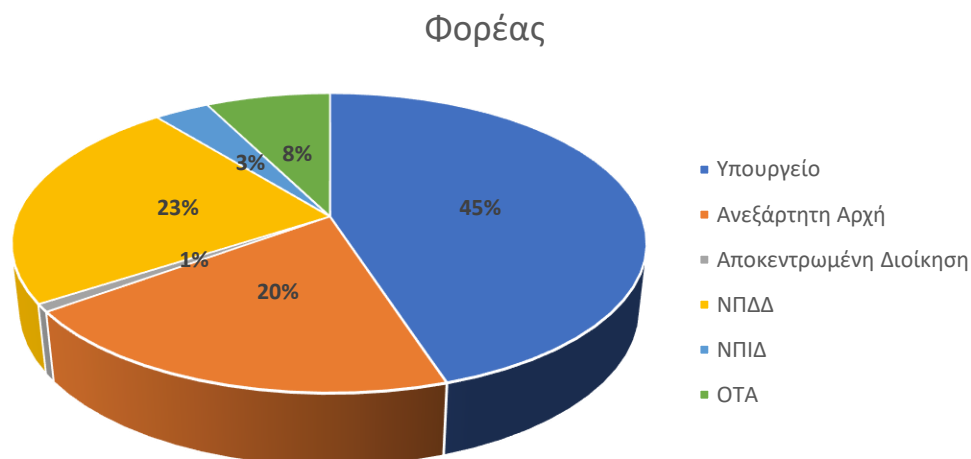
Καθώς η εφαρμογή και η εμπειρία του συστήματος αξιολόγησης ενδέχεται να διαφέρει μεταξύ υπαλλήλων με και χωρίς θέση ευθύνης, κρίνεται σκόπιμο να εξεταστεί εάν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις των δύο αυτών κατηγοριών ως προς τους επιμέρους παράγοντες που μελετώνται στην παρούσα έρευνα. Στο δείγμα της έρευνας, το 57% δεν κατέχει θέση ευθύνης ενώ το 43% κατέχει (είτε ως προϊστάμενος είτε ως διευθυντής).



Διάγραμμα 6: Θέση Ευθύνης

Φορέας

Το δείγμα καλύπτει ευρύ φάσμα οργανισμών. Το 45% προέρχονται από Υπουργεία, το 23% από ΝΠΔΔ, το 20% από Ανεξάρτητες Αρχές, ενώ μικρότερα ποσοστά προέρχονται από ΟΤΑ (8%), ΝΠΙΔ (3%) και Αποκεντρωμένες Διοικήσεις (1%).



Διάγραμμα 7: Φορέας

		Organization			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ministry	54	45.0	45.0	45.0
	Independent Authority	24	20.0	20.0	65.0
	Decentralized Administration	1	.8	.8	65.8
	Municipality	9	7.5	7.5	73.3
	Public Entity (NPDD)	28	23.3	23.3	96.7
	Public Entity (NPID)	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 6: Φορέας

7.2. Ανάλυση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η ανάλυση των απαντήσεων που δόθηκαν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, με στόχο την αποτύπωση των στάσεων και αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα. Η ανάλυση πραγματοποιείται ανά ερώτηση, ακολουθώντας τη θεματική διάρθρωση του εργαλείου, και συνοδεύεται από σχετική απεικόνιση με διαγράμματα. Για κάθε ερώτηση παρατίθενται **βασικοί στατιστικοί δείκτες**, όπως ο μέσος όρος και η τυπική απόκλιση, η μέγιστη και η ελάχιστη τιμή καθώς και η ποσοστιαία κατανομή των απαντήσεων, δίνοντας έμφαση στα ποσοστά συμφωνίας ή διαφωνίας. Μέσω αυτής της προσέγγισης επιδιώκεται η ανάδειξη των βασικών τάσεων που επικρατούν στο δείγμα, καθώς και η ανίχνευση πιθανών συγκλίσεων ή αποκλίσεων στις αντιλήψεις των υπαλλήλων.

Frequencies

		Statistics						
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.1667	2.7167	2.6250	2.7083	3.1667	2.4917	4.1167
Std. Deviation		1.04787	1.05467	1.01305	1.07996	1.30502	1.00416	.91838
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics						
		Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		3.0750	3.4083	3.6833	3.8083	3.9917	3.7167	3.4000
Std. Deviation		1.13879	1.08074	1.21602	1.05556	.90280	1.03861	1.08775
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics						
		Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20	Q21
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.9333	2.9250	3.7833	3.3917	2.4000	2.9633	3.6333
Std. Deviation		1.03496	1.03032	.97173	1.03952	1.04841	1.09991	1.22942
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics						
		Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28
N	Valid	120	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0	0
Mean		2.8917	4.2333	3.9000	2.5917	2.6500	2.1083	2.0833
Std. Deviation		1.10610	.87671	1.07218	1.09618	1.13500	1.18673	1.04184
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

		Statistics					
		Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
N	Valid	120	120	120	120	120	120
	Missing	0	0	0	0	0	0
Mean		2.9167	2.5333	2.6000	2.6250	2.9000	3.0417
Std. Deviation		1.08916	1.02845	.99071	.92639	1.11068	1.14051
Minimum		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00
Maximum		5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

Πίνακας 7: Συγκεντρωτικά Περιγραφικά Στατιστικά (Q1-Q34)

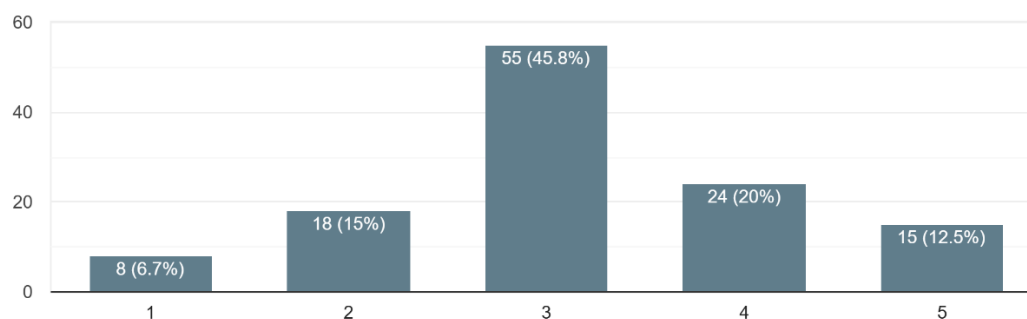
7.2.1. Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη

Q1. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι σαφές και κατανοητό.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων διατυπώνει **ουδέτερη ή ήπια θετική στάση**, καθώς το 32,5% δηλώνει συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία, ενώ 21,7% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,17, ενώ η τυπική απόκλιση 1,05, δείχνει μέτρια διασπορά, υποδηλώνοντας ότι οι απόψεις δεν είναι απολύτως ομοιογενείς.

1. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι σαφές και κατανοητό.

120 responses



Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων_Q1

Q1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	6.7	6.7	6.7
	2.00	18	15.0	15.0	21.7
	3.00	55	45.8	45.8	67.5
	4.00	24	20.0	20.0	87.5
	5.00	15	12.5	12.5	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Πίνακας 8: Περιγραφικά Στατιστικά_Q1

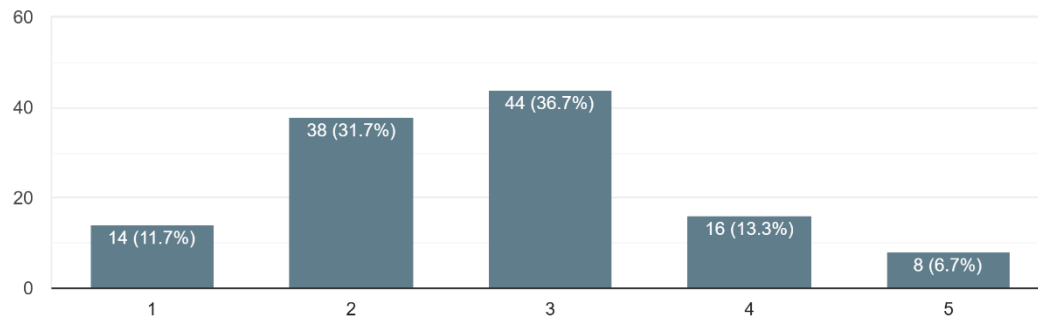
Q2. Τα κριτήρια αξιολόγησης εφαρμόζονται με συνέπεια.

Η ερώτηση αυτή ανέδειξε **αρνητικό κλίμα** ως προς την εφαρμογή των κριτηρίων αξιολόγησης. Το 43,3% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ μόνο το 20%

συμφωνεί. Ο μέσος όρος είναι 2,72, επιβεβαιώνοντας την αρνητική στάση, και η τυπική απόκλιση 1,05, φανερώνει σχετική ομοιογένεια στις αρνητικές απόψεις.

2. Τα κριτήρια αξιολόγησης εφαρμόζονται με συνέπεια.

120 responses



Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων_Q2

Q2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	14	11.7	11.7	11.7
	2.00	38	31.7	31.7	43.3
	3.00	44	36.7	36.7	80.0
	4.00	16	13.3	13.3	93.3
	5.00	8	6.7	6.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

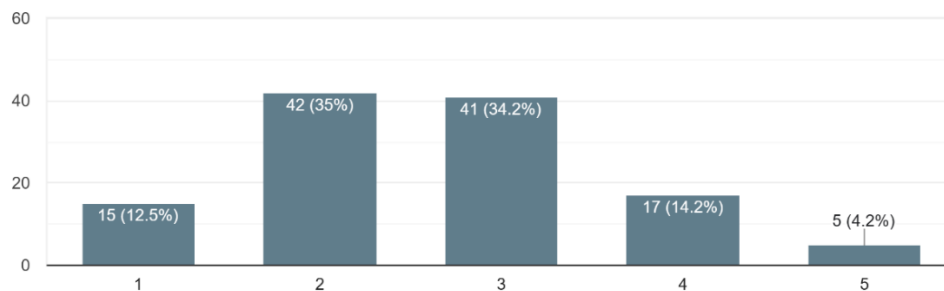
Πίνακας 9: Περιγραφικά Στατιστικά_Q2

Q3. Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα.

Οι απαντήσεις **συγκλίνουν προς αρνητική αποτίμηση**, με 47,5% να εκφράζει διαφωνία και μόλις 18,4% να συμφωνεί. Ο μέσος όρος της ερώτησης είναι 2,63, δείχνοντας χαμηλό επίπεδο εμπιστοσύνης στην αντικειμενικότητα της διαδικασίας, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,01, φανερώνοντας ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συγκλίνουν προς παρόμοια αξιολόγηση.

3. Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα.

120 responses



Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων_Q3

Q3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	12.5	12.5	12.5
	2.00	42	35.0	35.0	47.5
	3.00	41	34.2	34.2	81.7
	4.00	17	14.2	14.2	95.8
	5.00	5	4.2	4.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

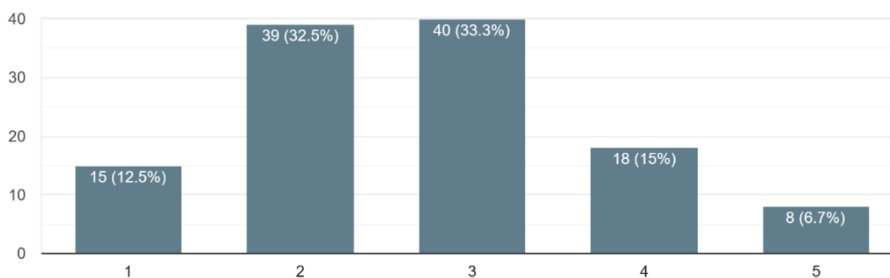
Πίνακας 10: Περιγραφικά Στατιστικά_Q3

Q4. Οι αξιολογητές ενεργούν με αμεροληψία.

Η εικόνα είναι παρόμοια με την προηγούμενη ερώτηση, καθώς 45% των ερωτηθέντων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ θετική στάση εκφράζει μόνο το 21,7%. Ο μέσος όρος ανέρχεται σε 2,71, και η τυπική απόκλιση 1,08, επιβεβαιώνοντας μια **αρνητική** και σχεδόν συγκλίνουσα αντίληψη.

4. Οι αξιολογητές ενεργούν με αμεροληψία.

120 responses



Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων_Q4

Q4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	12.5	12.5	12.5
	2.00	39	32.5	32.5	45.0
	3.00	40	33.3	33.3	78.3
	4.00	18	15.0	15.0	93.3
	5.00	8	6.7	6.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

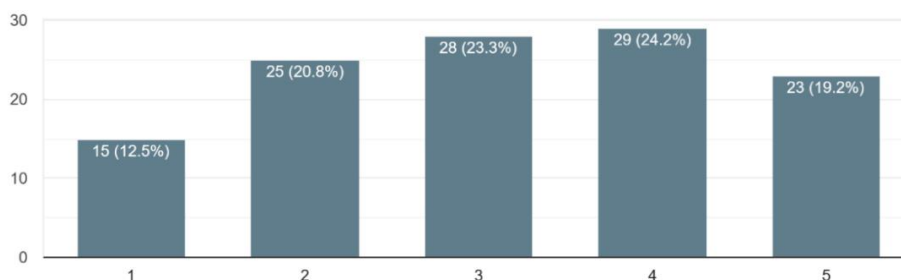
Πίνακας 11: Περιγραφικά Στατιστικά_Q4

Q5. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην προαγωγή της αξιοκρατίας.

Η συγκεκριμένη ερώτηση εμφανίζει **ανομοιογένεια απόψεων** μεταξύ των στελεχών της δημόσιας διοίκησης. Το 43,3% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ 33,3% διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, με τις υπόλοιπες απαντήσεις να κινούνται στην ουδέτερη ζώνη. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε 3,17, υποδηλώνοντας ουδέτερη έως ελαφρώς θετική στάση, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,31, η μεγαλύτερη του παράγοντα, γεγονός που καταδεικνύει σημαντική διασπορά στις απόψεις.

5. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην προαγωγή της αξιοκρατίας.

120 responses



Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων_Q5

Q5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	12.5	12.5	12.5
	2.00	25	20.8	20.8	33.3
	3.00	28	23.3	23.3	56.7
	4.00	29	24.2	24.2	80.8
	5.00	23	19.2	19.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

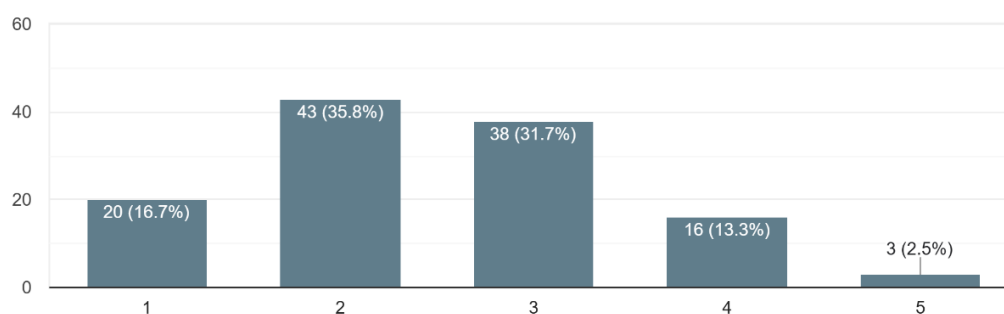
Πίνακας 12: Περιγραφικά Στατιστικά_Q5

Q6. Η αξιολόγηση γίνεται με δίκαιο τρόπο για όλους τους υπαλλήλους.

Η συγκεκριμένη ερώτηση συγκέντρωσε τις **περισσότερο αρνητικές απόψεις** εντός του παράγοντα, καθώς το 52,5% των συμμετεχόντων διαφωνεί ή διαφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις 15,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε 2,49, υποδεικνύοντας ξεκάθαρα αρνητική στάση, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 1,00, φανερώνοντας σχετική ομοιογένεια στις απόψεις.

6. Η αξιολόγηση γίνεται με δίκαιο τρόπο για όλους τους υπαλλήλους.

120 responses



Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων_Q6

Q6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Valid				
	1.00	20	16.7	16.7	16.7
	2.00	43	35.8	35.8	52.5
	3.00	38	31.7	31.7	84.2
	4.00	16	13.3	13.3	97.5
	5.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 13: Περιγραφικά Στατιστικά_Q6

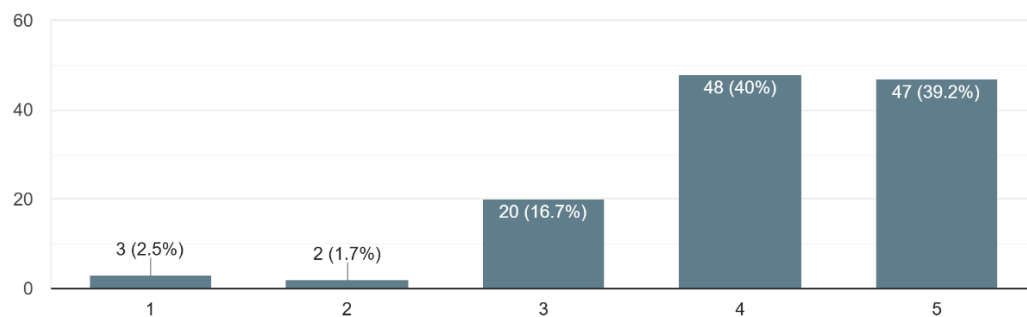
Q7. Η έλλειψη σαφών κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

Η συγκεκριμένη ερώτηση ανέδειξε **υψηλό επίπεδο συμφωνίας**, καθώς το **79,2%** των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση ότι η έλλειψη σαφών κριτηρίων αξιολόγησης μπορεί να **προκαλέσει εντάσεις ή και συγκρούσεις** στον εργασιακό χώρο. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 4,12%, ο υψηλότερος στον παράγοντα F1, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 0,92, δείγμα σχετικής ομοιογένειας στην άποψη αυτή. **Το εύρημα υποδηλώνει ευρεία αναγνώριση του ότι η αδιαφάνεια και η ασάφεια στα κριτήρια αξιολόγησης δεν επηρεάζουν μόνο την**

αίσθηση δικαιοσύνης, αλλά δύνανται να διαταράξουν την εργασιακή ειρήνη και τη λειτουργία των υπηρεσιών. Το αποτέλεσμα αυτό συνδέεται άμεσα με τις απαντήσεις στην Q3, όπου η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (47,5%) εκφράζει τη θέση ότι η αξιολόγηση δεν βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα, με τον μέσο όρο να διαμορφώνεται μόλις στο 2,63. Η συσχέτιση των δύο ερωτήσεων ενισχύει την ερμηνεία ότι η έλλειψη αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης όχι μόνο υπονομεύει τη διαφάνεια αλλά και προκαλεί λειτουργικά προβλήματα στο εργασιακό περιβάλλον.

7. Η έλλειψη σαφών κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.

120 responses



Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων_Q7

Q7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.5	2.5	2.5
	2.00	2	1.7	1.7	4.2
	3.00	20	16.7	16.7	20.8
	4.00	48	40.0	40.0	60.8
	5.00	47	39.2	39.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 14: Περιγραφικά Στατιστικά_Q7

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις επτά ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F1 (Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q1	3.17	1.05	32.5	21.7
Q2	2.72	1.05	20.0	43.3
Q3	2.62	1.01	18.3	47.5
Q4	2.71	1.08	21.7	45.0
Q5	3.17	1.31	43.3	33.3
Q6	2.49	1.00	15.8	52.5
Q7	4.12	0.92	79.2	4.2

Πίνακας 15: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F1 – Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη

Ο παράγοντας «Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη» αποτυπώνει μια επικρατούσα δυσπιστία των υπαλλήλων απέναντι στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης, ειδικά ως προς τη δίκαιη και ενιαία εφαρμογή του. Οι περισσότερες ερωτήσεις (Q2, Q3, Q4 και Q6) καταγράφουν μέσους όρους κάτω του ουδέτερου σημείου (μέσο όρο <3) και ποσοστά διαφωνίας άνω του 40%, αναδεικνύοντας ευρέως διαδεδομένη αμφισβήτηση σχετικά με τη συνέπεια, την αμεροληψία και την ύπαρξη σαφών, αντικειμενικών κριτηρίων αξιολόγησης.

Η ερώτηση Q3, με μέσο όρο 2,63, φανερώνει ότι η πλειονότητα θεωρεί πως η αξιολόγηση δεν βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα, κάτι που φαίνεται να συνδέεται με την εξαιρετικά υψηλή συμφωνία στην Q7 (M=4,12), όπου οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν ότι η έλλειψη σαφών κριτηρίων ενδέχεται να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Το εύρημα αυτό αποτυπώνει ανησυχία για τις επιπτώσεις μιας δυσλειτουργικής αξιολόγησης στην εσωτερική συνοχή και στην επαγγελματική καθημερινότητα.

Παρά τις επιμέρους ερωτήσεις με ελαφρώς θετικό προσανατολισμό (όπως η Q5 ή η Q1), η συνολική εικόνα του παράγοντα είναι συγκρατημένα αρνητική έως επιφυλακτική, με σαφή αιχμή στο έλλειμμα εμπιστοσύνης των υπαλλήλων ως προς τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την ουσιαστική αντικειμενικότητα του συστήματος αξιολόγησης.

7.2.2. Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης

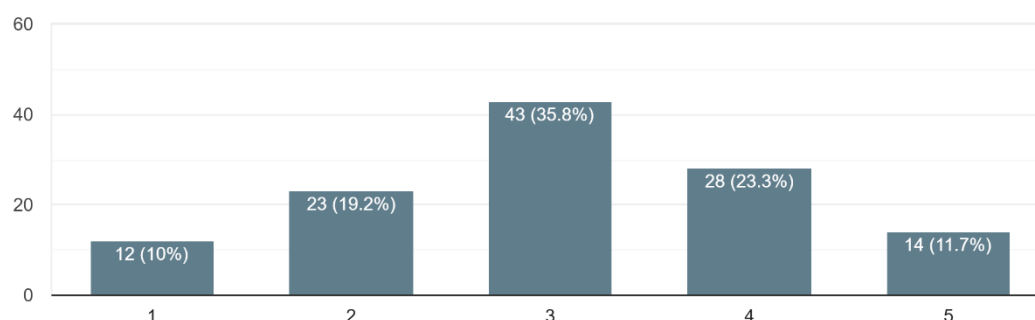
Q8. Στην υπηρεσία μου τίθενται σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι.

Οι απόψεις σχετικά με τη σαφήνεια και μετρησιμότητα των στόχων εμφανίζονται **διχασμένες**. Μόλις 35% των συμμετεχόντων συμφωνεί, ενώ 29,2% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,08, υποδηλώνοντας ουδέτερη στάση, με τυπική απόκλιση 1,14 που φανερώνει μέτρια διασπορά απόψεων.

Το γεγονός αυτό ενδέχεται να οφείλεται στη διαφοροποίηση εμπειρίας μεταξύ υπαλλήλων με και χωρίς θέση ευθύνης. Συγκεκριμένα, όσοι κατέχουν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι ή διευθυντές) εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο (3,35) σε σχέση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση (2,87), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πρώτοι πιθανόν να έχουν πιο άμεση εμπλοκή στη στοχοθεσία ή να λαμβάνουν πιο συγκεκριμένες κατευθύνσεις, σε αντίθεση με τους υφιστάμενούς τους.

8. Στην υπηρεσία μου τίθενται σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι.

120 responses



Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων_Q8

Q8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	10.0	10.0	10.0
	2.00	23	19.2	19.2	29.2
	3.00	43	35.8	35.8	65.0
	4.00	28	23.3	23.3	88.3
	5.00	14	11.7	11.7	100.0
Total		120	100.0	100.0	

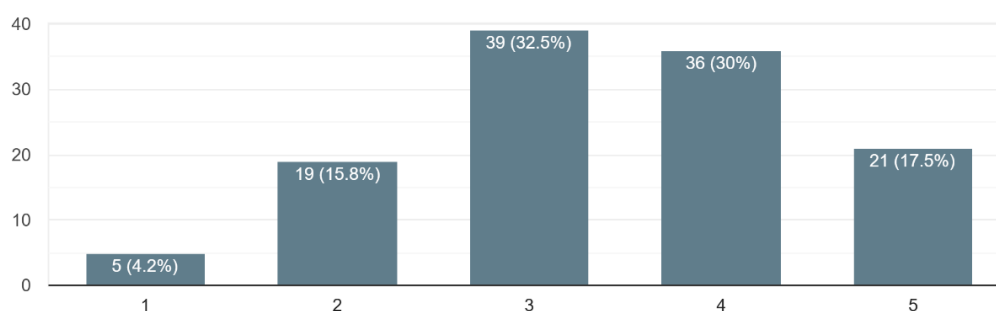
Πίνακας 16: Περιγραφικά Στατιστικά_Q8

Q9. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην κατανόηση των προσδοκιών από τους υπαλλήλους.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εμφανίζεται να συμφωνεί, καθώς 47,5% δηλώνει ότι η στοχοθεσία λειτουργεί ενισχυτικά στην κατανόηση των προτεραιοτήτων, ενώ 20% διαφωνεί. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται σε 3,41 και η τυπική απόκλιση είναι 1,08, δείχνοντας **μέτρια θετική στάση** με μέτρια διασπορά απόψεων.

9. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην κατανόηση των προσδοκιών από τους υπαλλήλους.

120 responses



Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ράβδων_Q9

Q9					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	4.2	4.2	4.2
	2.00	19	15.8	15.8	20.0
	3.00	39	32.5	32.5	52.5
	4.00	36	30.0	30.0	82.5
	5.00	21	17.5	17.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

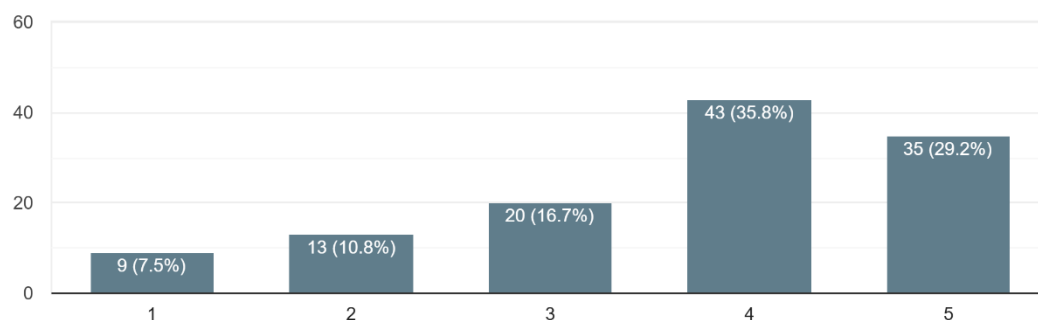
Πίνακας 17: Περιγραφικά Στατιστικά_Q9

Q10. Οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης θα πρέπει να έχουν ατομικούς στόχους.

Η δήλωση αυτή συγκεντρώνει 65% συμφωνία, ενώ μόνο 18,3% διαφωνεί, γεγονός που αποτυπώνεται και στον μέσο όρο 3,68. Η τυπική απόκλιση 1,22 υποδεικνύει μέτρια διασπορά, αλλά συνολικά παρατηρείται **ισχυρή τάση θετικής αποδοχής** της σημασίας της ανάθεσης στόχων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

10. Οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης θα πρέπει να έχουν ατομικούς στόχους.

120 responses



Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων_Q10

Q10					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	9	7.5	7.5	7.5
	2.00	13	10.8	10.8	18.3
	3.00	20	16.7	16.7	35.0
	4.00	43	35.8	35.8	70.8
	5.00	35	29.2	29.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

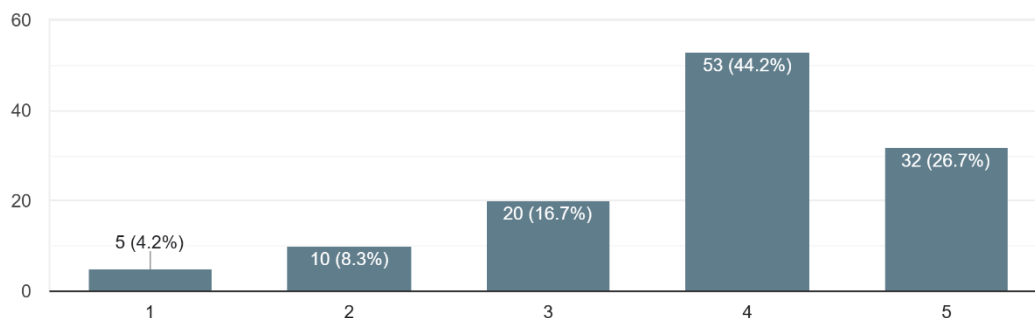
Πίνακας 18: Περιγραφικά Στατιστικά_Q10

Q11. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη στόχων.

Η σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης και στόχων φαίνεται να συγκεντρώνει **ευρεία αποδοχή**, με 70,8% των συμμετεχόντων να συμφωνεί, ενώ μόνο 12,5% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,81, που καταδεικνύει καθαρά θετική στάση. Η τυπική απόκλιση 1,06 δείχνει σχετικά ομοιογενείς αντιλήψεις μεταξύ των συμμετεχόντων.

11. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη στόχων.

120 responses



Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων_Q11

Q11					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	5	4.2	4.2	4.2
	2.00	10	8.3	8.3	12.5
	3.00	20	16.7	16.7	29.2
	4.00	53	44.2	44.2	73.3
	5.00	32	26.7	26.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

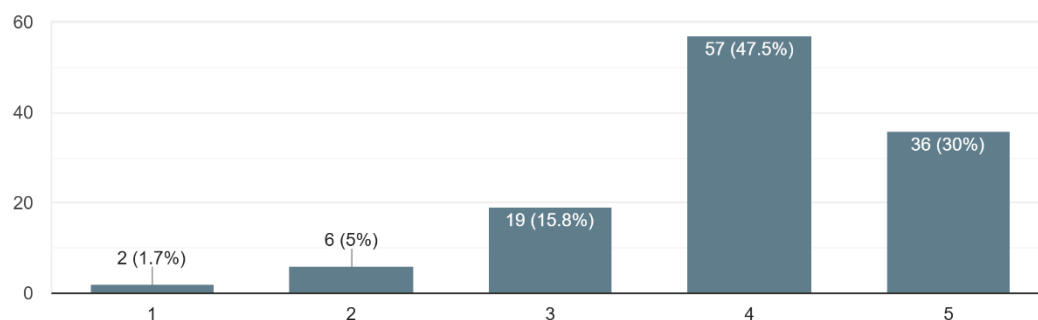
Πίνακας 19: Περιγραφικά Στατιστικά_Q11

Q12. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων αυξάνει τη δέσμευσή τους.

Πρόκειται για την ερώτηση με τη μεγαλύτερη συμφωνία στον συγκεκριμένο παράγοντα. Το 77,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις 6,7% διαφωνεί ότι είναι σημαντικό οι υπάλληλοι να συμμετέχουν στη διαδικασία της στοχοθεσίας καθώς με αυτό τον τρόπο αυξάνεται η δέσμευσή τους και κατ' επέκταση η πιθανότητα επίτευξής τους. Ο μέσος όρος είναι 3,99, που πλησιάζει το **μέγιστο της θετικής αποδοχής**, και η τυπική απόκλιση 0,90 υποδεικνύει ομοιογένεια στις θετικές απόψεις. Το εύρημα καταδεικνύει ότι η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της στοχοθεσίας θεωρείται καθοριστική για τη δέσμευση και την επίτευξη των στόχων.

12. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων αυξάνει τη δέσμευσή τους.

120 responses



Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων_Q12

Q12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	2	1.7	1.7	1.7
	2.00	6	5.0	5.0	6.7
	3.00	19	15.8	15.8	22.5
	4.00	57	47.5	47.5	70.0
	5.00	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

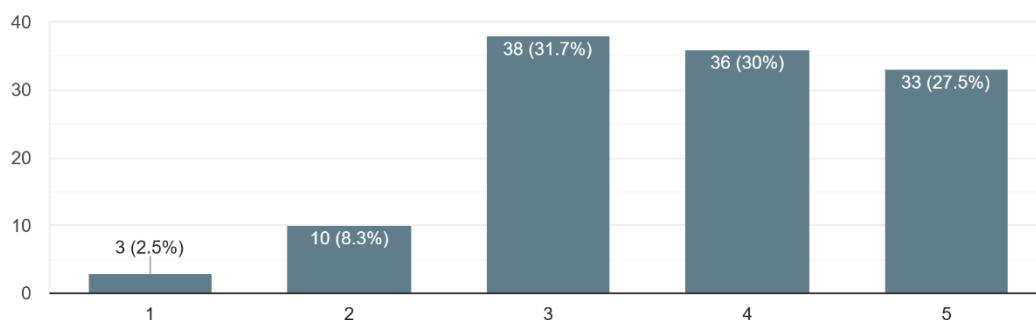
Πίνακας 20: Περιγραφικά Στατιστικά_Q12

Q13. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη.

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων φαίνεται να αναγνωρίζει τον ρόλο της στοχοθεσίας ως εργαλείου προσωπικής και επαγγελματικής εξέλιξης, καθώς 57,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόνο 10,8% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 3,72, υποδεικνύοντας **θετική στάση**, ενώ η τυπική απόκλιση 1,04 δείχνει σχετική συνοχή στις απόψεις. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι η στοχοθεσία δεν εκλαμβάνεται μόνο ως διοικητική πρακτική, αλλά και ως μέσο ενίσχυσης της επαγγελματικής ανάπτυξης των υπαλλήλων.

13. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη.

120 responses



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων_Q13

Q13					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.5	2.5	2.5
	2.00	10	8.3	8.3	10.8
	3.00	38	31.7	31.7	42.5
	4.00	36	30.0	30.0	72.5
	5.00	33	27.5	27.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 21: Περιγραφικά Στατιστικά_Q13

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F2 (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q8	3.08	1.14	35.0	29.2
Q9	3.41	1.08	47.5	20.0
Q10	3.68	1.22	65.0	18.3
Q11	3.81	1.06	70.8	12.5
Q12	3.99	0.90	77.5	6.70
Q13	3.72	1.04	57.5	10.80

Πίνακας 22: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F2 – Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης

Ο παράγοντας «Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης» αναδεικνύει, σε γενικές γραμμές, μια **θετική διαμορφωμένη στάση** των υπαλλήλων απέναντι στη λειτουργία της στοχοθεσίας ως εργαλείου διοίκησης και συστατικού μέρους της διαδικασίας της αξιολόγησης. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται σε μεγάλο βαθμό άνω του ουδέτερου σημείου, ενώ οι ερωτήσεις Q11 και Q12 ξεχωρίζουν με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά συμφωνίας (70,8% και 77,5% αντίστοιχα) και μέσους όρους άνω του 3,8, υποδεικνύοντας ότι η σύνδεση της αξιολόγησης με την επίτευξη στόχων και η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία στοχοθεσίας θεωρούνται κρίσιμες για την αποτελεσματικότητα.

Η Q13 επιβεβαιώνει τη θετική αυτή εικόνα, με το 57,5% των συμμετεχόντων να συμφωνεί ότι η στοχοθεσία συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη, ενώ η Q10 αναδεικνύει την αναγκαιότητα οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης να έχουν σαφώς καθορισμένους ατομικούς στόχους, καταγράφοντας μέσο όρο 3,68 και συμφωνία 65%.

Παρόλα αυτά, οι ερωτήσεις Q8 και Q9 αποκαλύπτουν περιορισμούς στην πρακτική εφαρμογή της στοχοθεσίας. Στην Q8, η σχετικά χαμηλή συμφωνία (35%) και ο μέσος όρος 3,08 υποδηλώνουν είτε ότι η ύπαρξη σαφών και μετρήσιμων στόχων δεν αποτελεί σταθερή πρακτική σε όλες τις υπηρεσίες, είτε ενδεχομένως σχετίζεται με διαφοροποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης ανάμεσα σε υπαλλήλους με και χωρίς θέση ευθύνης.

Ο παράγοντας F2 δείχνει ότι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τόσο τη θεωρητική σημασία όσο και τη λειτουργική αξία της στοχοθεσίας και της μέτρησης απόδοσης, ωστόσο διαφαίνεται ένα χάσμα μεταξύ θεωρητικής αποδοχής και πρακτικής εφαρμογής, το οποίο εντοπίζεται κυρίως σε χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και πιθανόν να σχετίζεται με περιορισμένη ενεργό συμμετοχή στη διαδικασία ή τη μη σαφή ανάθεση ατομικών και αντικειμενικά μετρήσιμων στόχων.

7.2.3. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

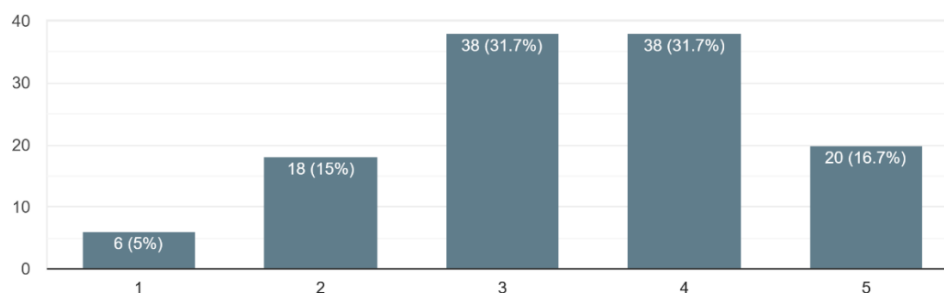
Q14. Η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων φαίνεται να θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους, καθώς το 48,3% δηλώνει ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 20% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται σε 3,40, γεγονός που καταδεικνύει μια **μέτρια θετική στάση**, ενώ η τυπική απόκλιση 1,09 δείχνει ότι οι απόψεις παρουσιάζουν κάποια διαφοροποίηση.

Το αποτέλεσμα αυτό ενδεχομένως σχετίζεται με το γεγονός ότι, παρότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης έχει σχεδιαστεί ώστε να αξιολογεί και να αναπτύσσει τις δεξιότητες των υπαλλήλων μέσω συγκεκριμένων πεδίων και κριτηρίων, στην πράξη απουσιάζει ένα **σαφές βαθμολογικό σύστημα** αποτύπωσης του βαθμού ανάπτυξης των δεξιοτήτων. Επιπλέον, η λειτουργία του συστήματος φαίνεται να επηρεάζεται από τον **περιορισμό που θέτει η νομοθεσία** σχετικά με τον αριθμό των “ανεπτυγμένων” και “υπό ανάπτυξη” δεξιοτήτων, γεγονός που δημιουργεί μια αίσθηση τεχνητού περιορισμού και περιορίζει την πραγματική αποτύπωση των αποτελεσμάτων.

14. Η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.

120 responses



Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων_Q14

Q14				
		Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	5.0	5.0
	2.00	18	15.0	20.0
	3.00	38	31.7	51.7
	4.00	38	31.7	83.3
	5.00	20	16.7	100.0
Total		120	100.0	

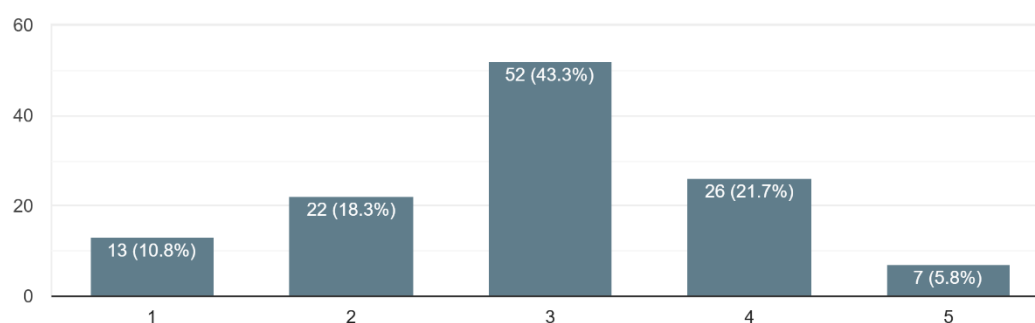
Πίνακας 23: Περιγραφικά Στατιστικά_Q14

Q15. Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων συνδέεται με το περίγραμμα της θέσης μου.

Οι απαντήσεις κινούνται σε πιο **ουδέτερο επίπεδο**, καθώς μόλις το 27,5% των συμμετεχόντων συμφωνεί με τη δήλωση, ενώ το 29,2% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώνεται στο 2,93, ένδειξη ουδέτερης έως ελαφρώς αρνητικής στάσης, ενώ η τυπική απόκλιση 1,03 δείχνει σχετική ομοιογένεια στις απόψεις. Η χαμηλή συμφωνία δείχνει ότι οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται επαρκώς μια συστηματική σύνδεση του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων με τη θέση εργασίας τους, γεγονός που ενδέχεται να περιορίζει τη χρησιμότητά του ως εργαλείου ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

15. Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων συνδέεται με το περίγραμμα της θέσης μου.

120 responses



Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ράβδων_Q15

Q15					
Valid		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	1.00	13	10.8	10.8	10.8
	2.00	22	18.3	18.3	29.2
	3.00	52	43.3	43.3	72.5
	4.00	26	21.7	21.7	94.2
	5.00	7	5.8	5.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 24: Περιγραφικά Στατιστικά_Q15

Q16. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων μου λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις της θέσης.

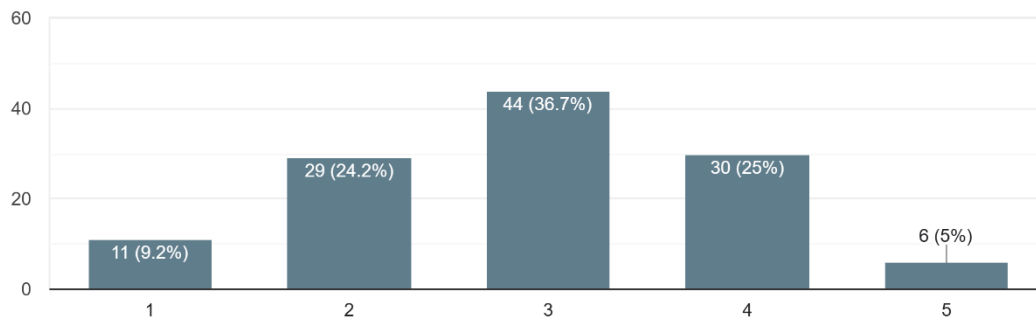
Οι απόψεις για το εάν η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη το περίγραμμα θέσης εμφανίζονται επίσης **διχασμένες**, καθώς το 30% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 33,3% διαφωνεί. Ο μέσος όρος 2,92 υποδηλώνει ουδέτερη

στάση, με τυπική απόκλιση 1,03, που φανερώνει σχετική σύγκλιση στις απόψεις. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι **τα περιγράμματα θέσεων, αν και θεσμικά καθορισμένα, δεν φαίνεται να χρησιμοποιούνται συστηματικά στην πράξη κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.**

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης εμφανίζουν σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο (3,19) έναντι όσων δεν κατέχουν θέση (2,72), γεγονός που είναι αναμενόμενο αφού η αξιολόγηση των προϊσταμένων συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντά τους και την επίτευξη στόχων ενώ η στάση των υπαλλήλων υποδηλώνει χαμηλότερο βαθμό συσχέτισης με τη στρατηγική στοχοθεσία του οργανισμού.

16. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων μου λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις της θέσης.

120 responses



Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ράβδων_Q16

Q16					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	11	9.2	9.2	9.2
	2.00	29	24.2	24.2	33.3
	3.00	44	36.7	36.7	70.0
	4.00	30	25.0	25.0	95.0
	5.00	6	5.0	5.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

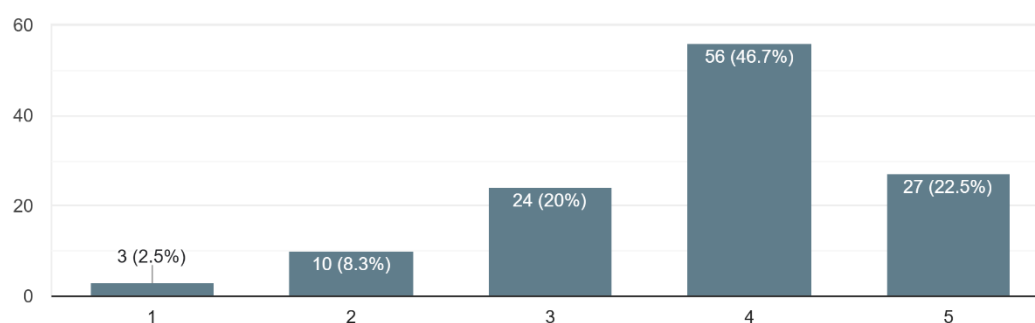
Πίνακας 25: Περιγραφικά Στατιστικά_Q16

Q17. Ένα σύστημα βαθμολόγησης των δεξιοτήτων θα βελτίωνε την αξιολόγηση.

Η συγκεκριμένη ερώτηση συγκεντρώνει την **υψηλότερη αποδοχή** εντός του παράγοντα, καθώς το 69,2% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ μόλις το 10,8% διαφωνεί. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται σε 3,78, ένδειξη σαφώς θετικής στάσης, και η τυπική απόκλιση 0,97 δείχνει ότι οι απόψεις είναι σε μεγάλο βαθμό ομοιογενείς. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει την πεποίθηση των υπαλλήλων ότι **η καθιέρωση ενός συστήματος βαθμολόγησης δεξιοτήτων θα ενίσχυε τη διαφάνεια και την αξιοκρατία** στο υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης ενισχύοντας την αποτελεσματικότητά του.

17. Ένα σύστημα βαθμολόγησης των δεξιοτήτων μου θα βελτίωνε την αξιολόγηση.

120 responses



Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ράβδων_Q17

Q17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.5	2.5	2.5
	2.00	10	8.3	8.3	10.8
	3.00	24	20.0	20.0	30.8
	4.00	56	46.7	46.7	77.5
	5.00	27	22.5	22.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 26: Περιγραφικά Στατιστικά_Q17

Q18. Η αξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό δεξιοτήτων προς ανάπτυξη.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων συμφωνεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να συμβάλει στον εντοπισμό δεξιοτήτων που χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη, καθώς το 45% δηλώνει συμφωνία ή απόλυτη συμφωνία, ενώ το 20% διαφωνεί. Ο μέσος

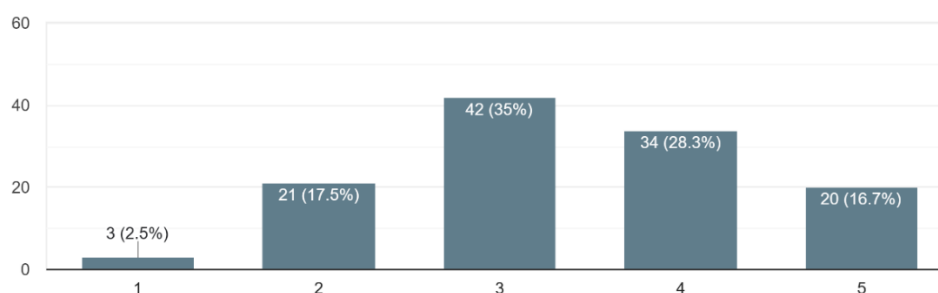
όρος των απαντήσεων είναι 3,39, στοιχείο που υποδηλώνει **μέτρια θετική στάση**, ενώ η τυπική απόκλιση 1,04 δείχνει μέτρια διασπορά απόψεων.

Το αποτέλεσμα αυτό αποτυπώνει την αντίληψη ότι το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης αξιοποιείται ως εργαλείο εντοπισμού και παρακολούθησης των εκπαιδευτικών αναγκών και το νομοθετικό πλαίσιο προβλέπει την ύπαρξη ενός λειτουργικού μηχανισμού που μεταφράζει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης σε στοχευμένες δράσεις επιμόρφωσης ή ανάπτυξης δεξιοτήτων.

Η συγκράτηση των απαντήσεων κοντά στο ουδέτερο σημείο, και όχι σε ακόμα υψηλότερο επίπεδο, ενδεχομένως να οφείλεται στην απουσία βαθμολογικού συστήματος που να αποτυπώνει την πρόοδο των δεξιοτήτων και στη μη συστηματική σύνδεσή της με τα περιγράμματα θέσεων.

18. Η αξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό δεξιοτήτων που χρειάζονται ανάπτυξη.

120 responses



Διάγραμμα 25: Διάγραμμα ράβδων_Q18

Q18					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	3	2.5	2.5	2.5
	2.00	21	17.5	17.5	20.0
	3.00	42	35.0	35.0	55.0
	4.00	34	28.3	28.3	83.3
	5.00	20	16.7	16.7	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Πίνακας 27: Περιγραφικά Στατιστικά_Q18

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις πέντε ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F3 (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα

ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q14	3.40	1.09	48.3	20.0
Q15	2.93	1.03	27.5	29.2
Q16	2.92	1.03	30.0	33.3
Q17	3.78	0.97	69.2	10.8
Q18	3.39	1.04	45.0	20.0

Πίνακας 28: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F3 Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

Ο παράγοντας «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων» αποτυπώνει συνολικά μια συγκρατημένα θετική στάση των υπαλλήλων απέναντι στον ρόλο της αξιολόγησης ως μηχανισμού ενίσχυσης των επαγγελματικών ικανοτήτων. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται από 2,92 έως 3,78, γεγονός που υποδηλώνει ότι, ενώ αναγνωρίζεται θεωρητικά η σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων, η πρακτική εφαρμογή παραμένει περιορισμένη λόγω συγκεκριμένων περιορισμών στο σχεδιασμό του συστήματος.

Οι ερωτήσεις Q15 και Q16 παρουσιάζουν τις χαμηλότερες τιμές συμφωνίας, γεγονός που φανερώνει ότι **τα περιγράμματα θέσεων δεν έχουν ακόμη ενσωματωθεί** ουσιαστικά στη διαδικασία αξιολόγησης μέσω της σύνδεσης με το **ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων** ενώ μέρος της ασυμφωνίας οφείλεται και στη **διαφοροποίηση** του συστήματος αξιολόγησης **ανάλογα με τη κατοχή θέση ευθύνης** σε σχέση με την σύνδεση με το σύστημα στοχοθεσίας. Αντίθετα, οι ερωτήσεις Q17 και Q18 καταγράφουν σημαντικά υψηλότερα επίπεδα αποδοχής, με το 69,2% και 45% αντίστοιχα των συμμετεχόντων να αναγνωρίζουν ότι η ύπαρξη ενός **βαθμολογικού συστήματος δεξιοτήτων** και **η σύνδεση της αξιολόγησης με μηχανισμούς ανάπτυξης δεξιοτήτων** θα μπορούσαν να ενισχύσουν την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα του συστήματος.

Τα αποτελέσματα της Q14 ενισχύουν αυτή την εικόνα, καθώς οι υπάλληλοι εμφανίζονται συγκρατημένα θετικοί ως προς τον προσανατολισμό της αξιολόγησης στην ανάπτυξη δεξιοτήτων. Η στάση αυτή μπορεί να οφείλεται στην **απουσία βαθμολογικού μηχανισμού**, αλλά και στους **περιορισμούς που θέτει το ισχύον νομικό πλαίσιο** αναφορικά με τον καθορισμό και την αποτύπωση των «ανεπτυγμένων» και «υπό ανάπτυξη» δεξιοτήτων.

Ο παράγοντας F3 αναδεικνύει ότι οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως **δυναμικό εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης, ωστόσο εντοπίζουν αδυναμίες στη μεθοδολογική και λειτουργική της διάσταση. Η απουσία συστηματικής σύνδεσης με τα περιγράμματα θέσεων**, η έλλειψη μετρήσιμων κριτηρίων και η περιορισμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης για στοχευμένη επιμόρφωση περιορίζουν την αποτελεσματικότητά της ως μηχανισμού ενδυνάμωσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης.

7.2.4. Κίνητρα και Επιβράβευση

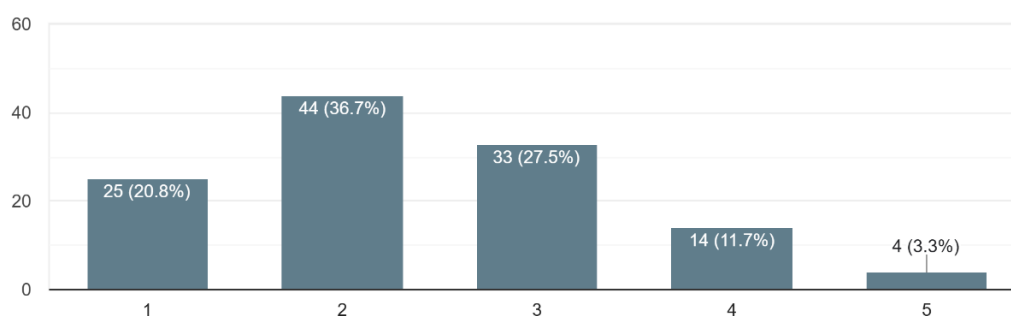
Q19. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης επιβραβεύει την υψηλή απόδοση.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (57,5%) εκφράζει διαφωνία ή έντονη διαφωνία, θεωρώντας ότι το ισχύον σύστημα δεν επιβραβεύει επαρκώς την υψηλή απόδοση, ενώ μόλις το 15% δηλώνει συμφωνία. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται στο 2.4, δείχνοντας **αρνητική στάση**, με τυπική απόκλιση 1.05 που υποδηλώνει σχετική διαφοροποίηση στις απαντήσεις.

Αξιοσημείωτο είναι ότι οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης εμφανίζονται πιο θετικοί με μέσο όρο 2.69 σε σχέση με όσους δεν κατέχουν διοικητική θέση με μέσο όρο 2.18, γεγονός που μπορεί να συνδέεται με διαφορετική εμπειρία ή προσδοκίες από το σύστημα επιβράβευσης. Συνολικά όμως το σύνολο των υπαλλήλων δεν είναι ικανοποιημένο από το σύστημα επιβράβευσης της απόδοσης.

19. Το ισχύον σύστημα επιβραβεύει την υψηλή απόδοση.

120 responses



Διάγραμμα 26: Διάγραμμα ράβδων_Q19

Q19					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	25	20.8	20.8	20.8
	2.00	44	36.7	36.7	57.5
	3.00	33	27.5	27.5	85.0
	4.00	14	11.7	11.7	96.7
	5.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 29: Περιγραφικά Στατιστικά_Q19

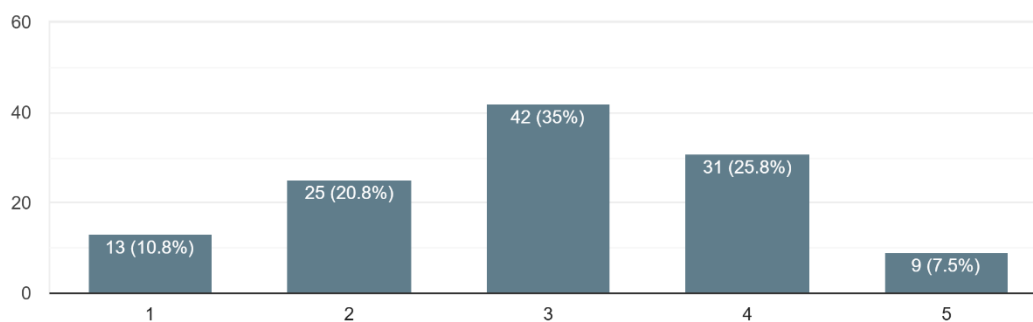
Q20. Η επιβράβευση συνδέεται με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων.

Οι απόψεις των συμμετεχόντων διίστανται. Το 33,3% συμφωνεί ότι η επιβράβευση συνδέεται με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων, ενώ το 31,7% διαφωνεί. Ο μέσος όρος 2.98 φανερώνει μια ουδέτερη στάση, ενώ η τυπική απόκλιση 1.10 υποδηλώνει ότι οι αντιλήψεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ των υπαλλήλων.

Αναμενόμενο εύρημα αποτελεί η διαφοροποίηση ανάλογα με τη θέση ευθύνης. Όσοι κατέχουν θέση ευθύνης εμφανίζονται πιο θετικοί με μέσο όρο 3.27 έναντι εκείνων χωρίς θέση ευθύνης με μέσο όρο 2.76, υποδεικνύοντας ότι η αντίληψη για τη σύνδεση στόχων και επιβράβευσης είναι ισχυρότερη στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα όπου τίθενται και στόχοι.

20. Η επιβράβευση συνδέεται με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων.

120 responses



Διάγραμμα 27: Διάγραμμα ράβδων_Q20

Q20					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	10.8	10.8	10.8
	2.00	25	20.8	20.8	31.7
	3.00	42	35.0	35.0	66.7
	4.00	31	25.8	25.8	92.5
	5.00	9	7.5	7.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

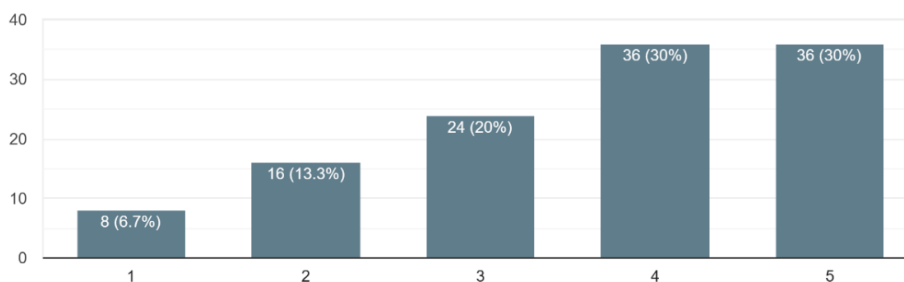
Πίνακας 30: Περιγραφικά Στατιστικά_Q20

Q21. Η κατανομή μπόνους ισόποσα μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.

Περίπου το 60% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η ισόποση κατανομή μπόνους μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων, ενώ το 20% διαφωνεί. Ο μέσος όρος 3.63 αποτυπώνει μια τάση **αποδοχής** αυτής της άποψης, με τυπική απόκλιση 1.23. Το εύρημα δείχνει πως ένα σημαντικό ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων αντιλαμβάνεται την **ανάγκη διαφοροποιημένων ανταμοιβών ανάλογα με την απόδοση** καθώς η ισόποση κατανομή ευνοεί την απραξία και δεν λειτουργεί ως κίνητρο για υψηλότερη απόδοση.

21. Η κατανομή μπόνους ισόποσα μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.

120 responses



Διάγραμμα 28: Διάγραμμα ράβδων_Q21

Q21					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	8	6.7	6.7	6.7
	2.00	16	13.3	13.3	20.0
	3.00	24	20.0	20.0	40.0
	4.00	36	30.0	30.0	70.0
	5.00	36	30.0	30.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

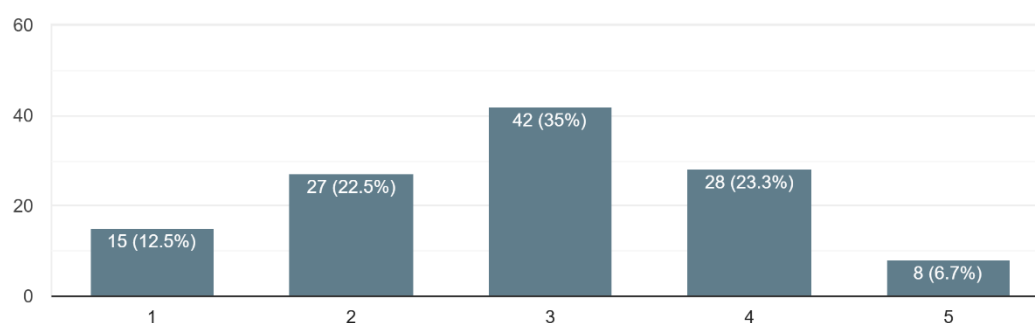
Πίνακας 31: Περιγραφικά Στατιστικά_Q21

Q22. Η αναγνώριση της συμβολής μου από τη διοίκηση είναι συστηματική.

Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται **διχασμένοι** με το 30% να συμφωνεί ότι η αναγνώριση της συμβολής τους από τη διοίκηση είναι συστηματική γεγονός που αυξάνει την παρακίνησή τους, ενώ το 35% διαφωνεί. Ο μέσος όρος 2.89 δείχνει ουδέτερη στάση και η τυπική απόκλιση 1.11 υποδηλώνει διαφοροποίηση στις αντιλήψεις. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι η αναγνώριση δεν βιώνεται με τον ίδιο τρόπο από όλους τους υπαλλήλους, πιθανώς λόγω διαφορετικών εμπειριών ή βαθμού επαφής με τη διοίκηση. Άλλωστε εξαρτάται και από την κουλτούρα του φορέα αλλά και το στυλ ηγεσίας που εφαρμόζουν τα άτομα.

22. Η αναγνώριση της συμβολής μου από τη διοίκηση είναι συστηματική.

120 responses



Διάγραμμα 29: Διάγραμμα ράβδων_Q22

Q22					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Valid				
	1.00	15	12.5	12.5	12.5
	2.00	27	22.5	22.5	35.0
	3.00	42	35.0	35.0	70.0
	4.00	28	23.3	23.3	93.3
	5.00	8	6.7	6.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 32: Περιγραφικά Στατιστικά_Q22

Q23. Η προαγωγή θα πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, εφόσον το σύστημα είναι δίκαιο.

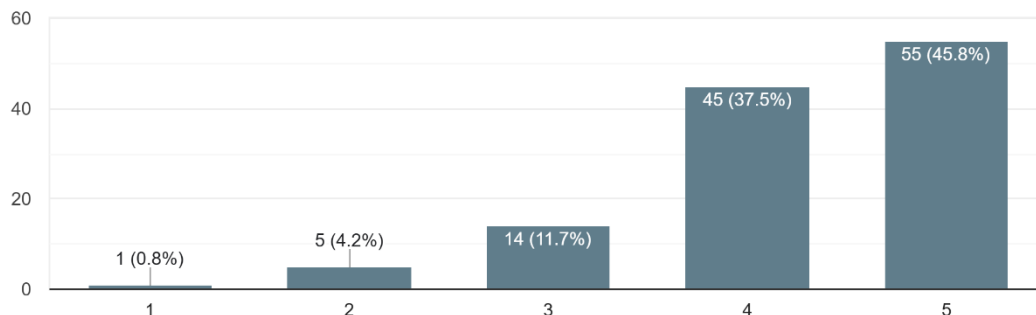
Η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων (83,3%) θεωρεί ότι η προαγωγή πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, υπό την

προϋπόθεση της δίκαιης και αντικειμενικής εφαρμογής του συστήματος, γεγονός που αποτυπώνεται και στον υψηλό μέσο όρο 4.23. Η χαμηλή τυπική απόκλιση 0.88 καταδεικνύει ομοιογένεια στις απόψεις των συμμετεχόντων. Η **ισχυρή αυτή συμφωνία** επιβεβαιώνει την ανάγκη για ένα αξιοκρατικό σύστημα προαγωγών που ενισχύει τη διαφάνεια και τη δίκαιη αντιμετώπιση όλων των υπαλλήλων.

Παράλληλα, αναδεικνύεται ο καθοριστικός ρόλος της αξιολόγησης όχι μόνο ως μηχανισμού μέτρησης της απόδοσης, αλλά και ως **προϋπόθεσης για την εμπέδωση της αξιοκρατίας και την ενίσχυση της αποδοχής του συστήματος από τους υπαλλήλους**. Η καλλιέργεια μιας κουλτούρας αξιολόγησης προϋποθέτει εμπιστοσύνη στους αξιολογητές. Ωστόσο, η διαχρονική αντίσταση που παρατηρείται συχνά αποδίδεται στην αμφισβήτηση της αξιοκρατικής ανάδειξης των προϊσταμένων και στη σύγκρουση συμφερόντων που ενδέχεται να ανακύπτει όταν καλούνται να αξιολογήσουν ικανότερους υφισταμένους, οι οποίοι θα μπορούσαν μελλοντικά να τους υποκαταστήσουν σε μια δίκαιη διαδικασία επιλογής.

23. Η προαγωγή θα πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, εφόσον το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο.

120 responses



Διάγραμμα 30: Διάγραμμα ράβδων_Q23

Q23					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	1	.8	.8	.8
	2.00	5	4.2	4.2	5.0
	3.00	14	11.7	11.7	16.7
	4.00	45	37.5	37.5	54.2
	5.00	55	45.8	45.8	100.0
Total		120	100.0	100.0	

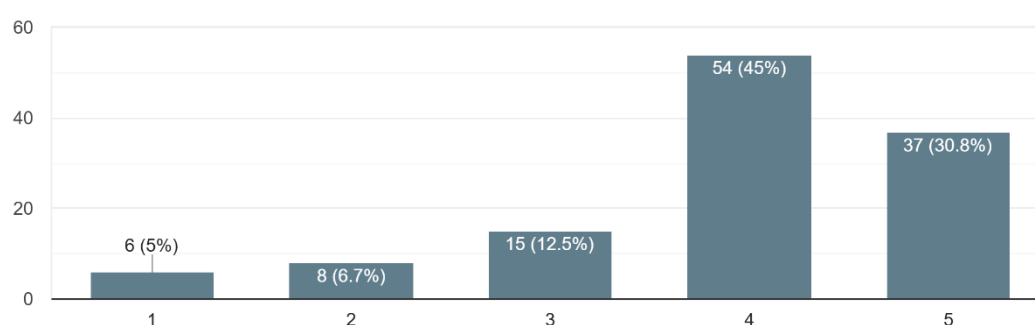
Πίνακας 33: Περιγραφικά Στατιστικά_Q23

Q24. Το σύστημα ανταμοιβής ενισχύει την παρακίνηση και την δέσμευση.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (75,8%) συμφωνεί ότι **το σύστημα ανταμοιβής ενισχύει την παρακίνηση**, τη δέσμευση και κατ' επέκταση την απόδοση των υπαλλήλων, με μέσο όρο 3.90 και τυπική απόκλιση 1.07. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη βαρύνουσα σημασία που αποδίδουν οι δημόσιοι υπάλληλοι στους μηχανισμούς επιβράβευσης, υπογραμμίζοντας την ανάγκη σχεδιασμού και εφαρμογής στοχευμένων και αποτελεσματικών πολιτικών αναγνώρισης και ανταμοιβής.

24. Το σύστημα ανταμοιβής ενισχύει την παρακίνηση και τη δέσμευσή μου.

120 responses



Διάγραμμα 31: Διάγραμμα ράβδων_Q24

Q24					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	6	5.0	5.0	5.0
	2.00	8	6.7	6.7	11.7
	3.00	15	12.5	12.5	24.2
	4.00	54	45.0	45.0	69.2
	5.00	37	30.8	30.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 34: Περιγραφικά Στατιστικά_Q24

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F4 (Κίνητρα και Επιβράβευση). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q19	2.40	1.05	15.0	57.5
Q20	2.98	1.10	33.3	31.7
Q21	3.63	1.23	60.0	20.0
Q22	2.89	1.11	30.0	35.0
Q23	4.23	0.88	83.3	5.0
Q24	3.90	1.07	75.8	11.7

Πίνακας 35: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F4 Κίνητρα και Επιβράβευση

Ο παράγοντας «Κίνητρα και Επιβράβευση» αποτυπώνει τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στη λειτουργία του συστήματος αξιολόγησης ως μηχανισμού αναγνώρισης και ανταμοιβής της απόδοσης. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται από 2,40 έως 4,23, γεγονός που φανερώνει διαφοροποιημένες αντιλήψεις σχετικά με τον τρόπο που το σύστημα επιβράβευσης εφαρμόζεται και γίνεται αντιληπτό εντός της δημόσιας διοίκησης. Οι συμμετέχοντες **αναγνωρίζουν τη σημασία της επιβράβευσης και της αξιοκρατικής προαγωγής, αλλά αμφισβητούν τη δίκαιη και αποτελεσματική εφαρμογή τους στην πράξη.**

Οι ερωτήσεις Q19 και Q20 παρουσιάζουν χαμηλούς μέσους όρους (2,40 και 2,98 αντίστοιχα), γεγονός που υποδηλώνει **περιορισμένη εμπιστοσύνη των υπαλλήλων** στο ότι το ισχύον σύστημα επιβραβεύει πραγματικά την υψηλή απόδοση ή συνδέεται με μετρήσιμους στόχους. Η διαφοροποίηση που παρατηρείται ανάμεσα στους υπαλλήλους με και χωρίς θέση ευθύνης είναι ενδεικτική, με τα στελέχη διοίκησης εμφανίζονται ελαφρώς πιο θετικά, γεγονός που πιθανώς αντικατοπτρίζει διαφορετική εμπειρία συμμετοχής στις διαδικασίες αξιολόγησης ή οφείλεται στην διαφοροποίηση του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με τους υπαλλήλους.

Η ερώτηση Q21, που αφορά την ισόποση κατανομή μπόνους, καταγράφει υψηλότερο μέσο όρο (3,63), δείχνοντας ότι οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται τη **σημασία της επιβράβευσης βάσει απόδοσης ως μέσου ενίσχυσης της παρακίνησης.** Παρόμοια τάση παρατηρείται και στην Q22 με μέσο όρο 2,89, όπου οι απαντήσεις κινούνται γύρω από ουδέτερη στάση, υποδηλώνοντας ότι η αναγνώριση της συμβολής των υπαλλήλων από τη διοίκηση δεν βιώνεται με συνέπεια σε όλους τους φορείς ή δεν θεωρείται πάντοτε ουσιαστική.

Αντιθέτως, οι ερωτήσεις Q23 και Q24 παρουσιάζουν σαφώς υψηλότερες τιμές συμφωνίας (μέσο όρο 4,23 και 3,90 αντίστοιχα), αποτυπώνοντας την **ισχυρή**

πεποίθηση ότι η προαγωγή και η ανταμοιβή πρέπει να συνδέονται με την απόδοση και τα προσόντα, καθώς και ότι η ύπαρξη ενός αποτελεσματικού συστήματος επιβράβευσης μπορεί να ενισχύσει την παρακίνηση, τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη βαρύνουσα σημασία που αποδίδουν οι δημόσιοι λειτουργοί στην καθιέρωση αξιοκρατικών πρακτικών αναγνώρισης, οι οποίες μπορούν να συμβάλουν ουσιαστικά στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας απόδοσης.

Ο παράγοντας F4 αναδεικνύει ότι η επιβράβευση και τα κίνητρα αποτελούν κρίσιμο πεδίο του συστήματος αξιολόγησης. Η ενίσχυση της αξιοκρατίας μέσω δίκαιων και διαφανών διαδικασιών προαγωγής και ανταμοιβής μπορεί να λειτουργήσει ως **μοχλός αποδοχής της αξιολόγησης** και να συμβάλει στην **ανάπτυξη κουλτούρας αξιολόγησης** εντός του δημόσιου τομέα. Παράλληλα, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι **οι υπάλληλοι συνδέουν την παρακίνηση και τη δέσμευσή τους με την ύπαρξη αξιόπιστων μηχανισμών αναγνώρισης της απόδοσης**, γεγονός που καθιστά σαφές πως η αξιολόγηση, όταν εφαρμόζεται με διαφάνεια και συνέπεια, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού.

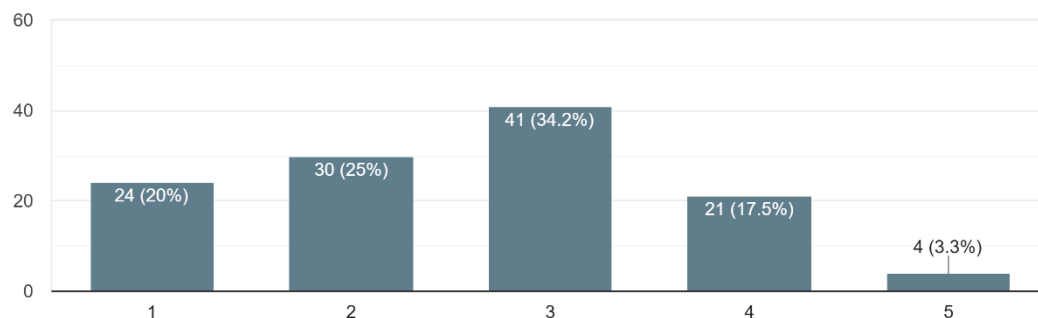
7.2.5. Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή

Q25. *Εμπιστεύομαι τη διαδικασία αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται στην υπηρεσία μου.*

Ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων (45%) **δηλώνει ότι δεν εμπιστεύεται τη διαδικασία αξιολόγησης**, ενώ μόλις το 20,8% εμφανίζει θετική στάση. Ο μέσος όρος 2,59 υποδηλώνει **περιορισμένη εμπιστοσύνη** των υπαλλήλων προς το σύστημα, ενώ η τυπική απόκλιση 1,09 δείχνει ότι οι απόψεις ποικίλλουν. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει πως η αξιολόγηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται με **επιφυλακτικότητα και δυσπιστία**, πιθανότατα λόγω παλαιότερων εμπειριών αδιαφάνειας ή αμφισβητούμενης αντικειμενικότητας.

25. Εμπιστεύομαι τη διαδικασία αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται στην υπηρεσία μου.

120 responses



Διάγραμμα 32: Διάγραμμα ράβδων_Q25

Q25					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	20.0	20.0	20.0
	2.00	30	25.0	25.0	45.0
	3.00	41	34.2	34.2	79.2
	4.00	21	17.5	17.5	96.7
	5.00	4	3.3	3.3	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

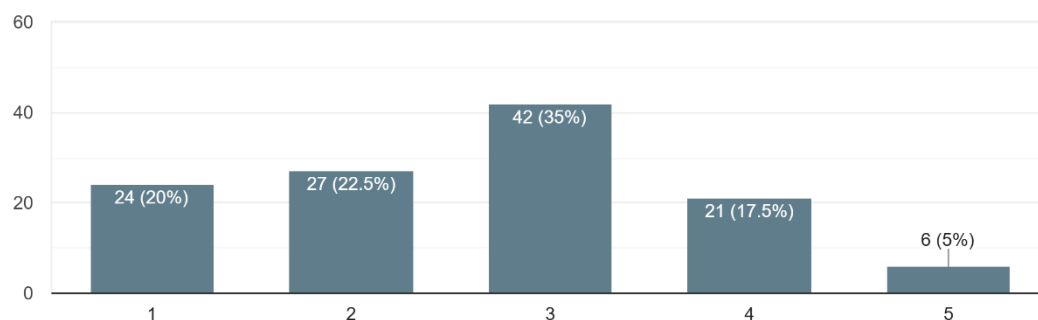
Πίνακας 36: Περιγραφικά Στατιστικά_Q25

Q26. Έχω τη δυνατότητα να εκφράσω άφοβα την άποψή μου για τους προϊσταμένους.

Στην ερώτηση που διερευνά την ελευθερία των υπαλλήλων να εκφράζουν άφοβα την άποψή τους σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης, τα αποτελέσματα δείχνουν μέση τιμή 2,65 και τυπική απόκλιση 1,13. Μόλις το 22,5% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ 42,5% διαφωνεί, γεγονός που φανερώνει ένα **κλίμα διστακτικότητας ή φόβου έκφρασης**. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την άποψη ότι η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης παραμένει περιορισμένη, πιθανώς λόγω ελλείμματος εμπιστοσύνης προς τη διοικητική ιεραρχία ή φόβου εκδικητικής συμπεριφοράς ή άλλων αρνητικών συνεπειών.

26. Έχω τη δυνατότητα να εκφράσω άφοβα την άποψή μου για τους προϊσταμένους.

120 responses



Διάγραμμα 33: Διάγραμμα ράβδων_Q26

Q26					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	24	20.0	20.0	20.0
	2.00	27	22.5	22.5	42.5
	3.00	42	35.0	35.0	77.5
	4.00	21	17.5	17.5	95.0
	5.00	6	5.0	5.0	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

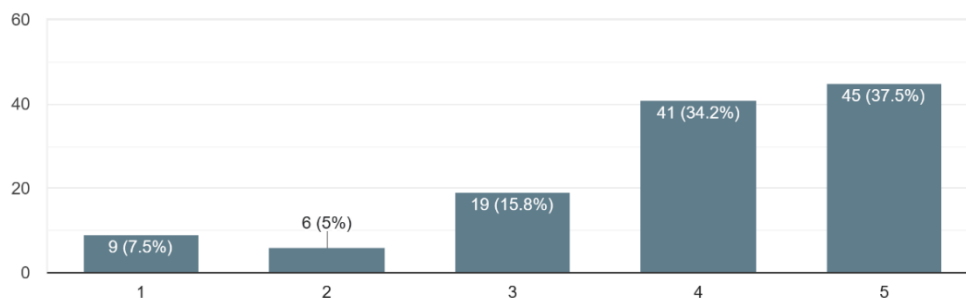
Πίνακας 37: Περιγραφικά Στατιστικά_Q26

Q27. Προτιμώ η αξιολόγηση προϊσταμένων μέσω του «σφυγμού ομάδας» να είναι ανώνυμη.

Η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων (71,7%) **τάσσεται υπέρ της ανώνυμης αξιολόγησης** των προϊσταμένων μέσω του συστήματος αξιολόγησης. Ο υψηλός μέσος όρος 3,89 και η τυπική απόκλιση 1,19 δείχνουν έντονη σύγκλιση απόψεων. Το εύρημα αυτό αποτυπώνει την ανάγκη των υπαλλήλων για μεγαλύτερη ισοτιμία και αμφίδρομη λογοδοσία εντός του οργανωτικού πλαισίου, αλλά και την επιθυμία να διασφαλίζεται η ανωνυμία και η προστασία της γνώμης τους.

27. Προτιμώ η αξιολόγηση προϊσταμένων μέσω του «σφυγμού ομάδας» να είναι ανώνυμη.

120 responses



Διάγραμμα 34: Διάγραμμα ράβδων_Q27

Q27					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	45	37.5	37.5	37.5
	2.00	41	34.2	34.2	71.7
	3.00	19	15.8	15.8	87.5
	4.00	6	5.0	5.0	92.5
	5.00	9	7.5	7.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

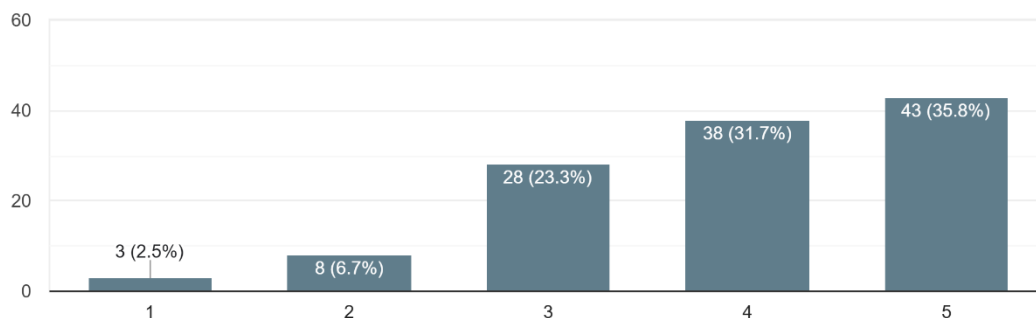
Πίνακας 38: Περιγραφικά Στατιστικά_Q27

Q28. Υπάρχουν φαινόμενα ευνοιοκρατίας στην υπηρεσία μου.

Η ερώτηση που αφορά την ύπαρξη φαινομένων **ευνοιοκρατίας** στην υπηρεσία συγκεντρώνει **εντυπωσιακά υψηλό μέσο όρο** 3,92 και ποσοστό συμφωνίας 67,5%, έναντι μόλις 9,2% διαφωνίας. Η τυπική απόκλιση 1,04 υποδηλώνει μικρές διαφορές στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων, γεγονός που φανερώνει ευρεία αποδοχή της άποψης ότι η ευνοιοκρατία αποτελεί υπαρκτό πρόβλημα στη δημόσια διοίκηση. Το εύρημα αυτό ενισχύει την εικόνα **έλλειψης εμπιστοσύνης** προς το σύστημα και την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και αξιοκρατία.

28. Υπάρχουν φαινόμενα ευνοιοκρατίας στην υπηρεσία μου.

120 responses



Διάγραμμα 35: Διάγραμμα ράβδων_Q28

Q28					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	43	35.8	35.8	35.8
	2.00	38	31.7	31.7	67.5
	3.00	28	23.3	23.3	90.8
	4.00	8	6.7	6.7	97.5
	5.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

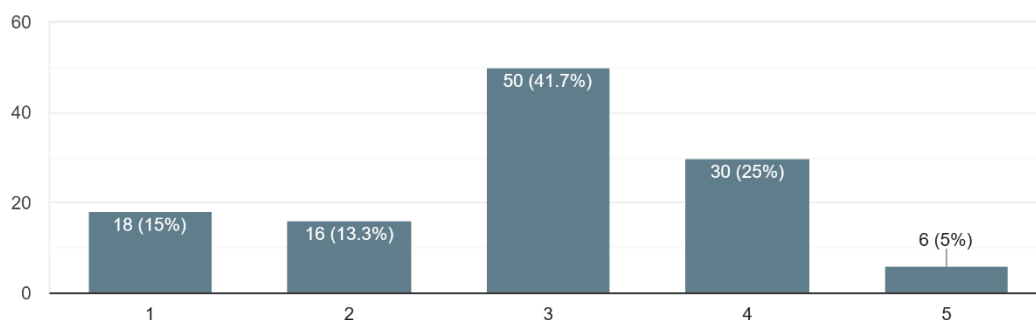
Πίνακας 39: Περιγραφικά Στατιστικά_Q28

Q29. Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση ή την κατάρτιση στόχων.

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι υπάλληλοι εμφανίζονται **μοιρασμένοι** ως προς το κατά πόσο η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης και στη διαμόρφωση των στόχων. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται στο 2.92, ενώ η τυπική απόκλιση 1.09 δείχνει διαφοροποίηση στις αντιλήψεις. Μόλις το 30% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η άποψή του συνεκτιμάται ουσιαστικά, ενώ 28,3% διαφωνεί, με το μεγαλύτερο ποσοστό (41,7%) να τοποθετείται κοντά στη μέση της κλίμακας. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι **η συμμετοχή παραμένει σε μεγάλο βαθμό τυπική και εξαρτάται από το διοικητικό ύφος και το επίπεδο επικοινωνίας κάθε υπηρεσίας.**

29. Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση ή την κατάρτιση στόχων.

120 responses



Διάγραμμα 36: Διάγραμμα ράβδων_Q29

Q29					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	18	15.0	15.0	15.0
	2.00	16	13.3	13.3	28.3
	3.00	50	41.7	41.7	70.0
	4.00	30	25.0	25.0	95.0
	5.00	6	5.0	5.0	100.0
Total		120	100.0	100.0	

Πίνακας 40: Περιγραφικά Στατιστικά_Q29

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις πέντε ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F5 (Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q25	2.59	1.10	20.83	45.0
Q26	2.65	1.14	22.5	42.5
Q27	3.89	1.19	71.67	12.5
Q28	3.92	1.04	67.5	9.17
Q29	2.92	1.09	30.0	28.33

Πίνακας 41: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F5 Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή

Ο παράγοντας «Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή» αποτυπώνει τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στη διαφάνεια, τη συμμετοχή και το αίσθημα δικαιοσύνης που

απορρέει από το σύστημα αξιολόγησης. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται από 2,59 έως 3,92 με σαφείς διαφοροποιήσεις μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του παράγοντα. Ενώ αναγνωρίζεται η ανάγκη για συμμετοχικές και αμερόληπτες διαδικασίες, τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι η εμπιστοσύνη προς το σύστημα αξιολόγησης και η αίσθηση συμμετοχής των υπαλλήλων παραμένουν περιορισμένες.

Οι ερωτήσεις Q25 και Q26, που διερευνούν την εμπιστοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης και την ελευθερία έκφρασης των υπαλλήλων, εμφανίζουν τους χαμηλότερους μέσους όρους (2,59 και 2,65 αντίστοιχα). Τα αποτελέσματα αυτά υποδηλώνουν ότι ένα σημαντικό ποσοστό των υπαλλήλων εξακολουθεί να αντιμετωπίζει την αξιολόγηση με επιφυλακτικότητα, ενώ περιορίζεται η αίσθηση ότι μπορούν να εκφράσουν ανοιχτά τις απόψεις τους χωρίς συνέπειες. Το εύρημα αυτό αντικατοπτρίζει **πιθανές ελλείψεις στην επικοινωνία** και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, που δυσχεραίνουν τη διαμόρφωση κλίματος εμπιστοσύνης.

Στο ίδιο πνεύμα, στην ερώτηση Q27, που αφορά την ανώνυμη αξιολόγηση των προϊσταμένων, οι συμμετέχοντες εκφράζουν έντονη συμφωνία (μέσος όρος 3,89), δείχνοντας πως η πλειονότητα επιθυμεί μεγαλύτερη **αμφίδρομη λογοδοσία και ισοτιμία** μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων. Το υψηλό αυτό ποσοστό αποκαλύπτει την ανάγκη ενδυνάμωσης της συμμετοχής των υπαλλήλων, όχι μόνο ως αποδεκτών, αλλά και ως ενεργών συντελεστών της αξιολόγησης.

Η ερώτηση Q28, που αναφέρεται στα **φαινόμενα ευνοιοκρατίας**, καταγράφει τον υψηλότερο μέσο όρο (3,92), επιβεβαιώνοντας τη **διάχυτη αντίληψη** ότι η έλλειψη αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας παραμένει ζήτημα στον δημόσιο τομέα. Η αίσθηση αυτή υπονομεύει την εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές και, κατ' επέκταση, τη νομιμοποίηση του ίδιου του συστήματος αξιολόγησης.

Τέλος, η ερώτηση Q29 αναδεικνύει ότι οι υπάλληλοι εμφανίζονται μοιρασμένοι ως προς το αν η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία αξιολόγησης και τη στοχοθεσία. Ο μέσος όρος 2,92 δείχνει ότι, παρά την αναγνώριση της ανάγκης για συμμετοχή, αυτή παραμένει **περισσότερο τυπική και εξαρτάται από το διοικητικό ύψος και το επίπεδο επικοινωνίας κάθε υπηρεσίας**.

Ο παράγοντας F5 φανερώνει ότι η **εμπιστοσύνη και η ενεργός συμμετοχή** των υπαλλήλων αποτελούν **κρίσιμες αλλά ανεπαρκώς ανεπτυγμένες διαστάσεις** του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Η **αίσθηση αδιαφάνειας και ευνοιοκρατίας**,

σε συνδυασμό με τον περιορισμένο βαθμό εμπλοκής των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και στη διαμόρφωση της διαδικασίας στη πράξη, φαίνεται να περιορίζουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα του συστήματος. Η ενίσχυση της εμπιστοσύνης στο σύστημα, μέσω της ενίσχυσης της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας, αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εγκαθίδρυση μιας κουλτούρας αξιολόγησης που θα στηρίζεται στη συνεργασία, τη διαφάνεια και την αμοιβαία εμπιστοσύνη.

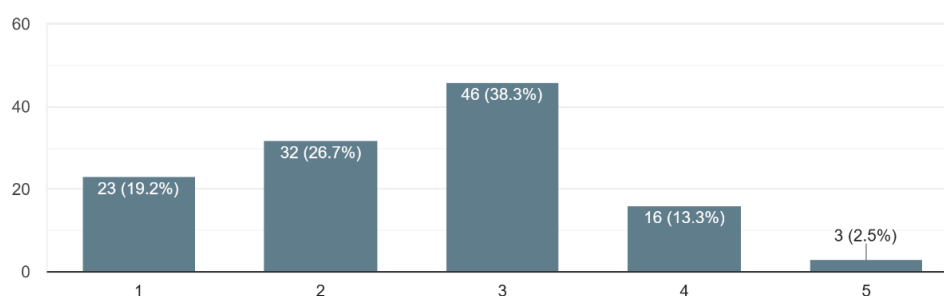
7.2.6. Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Q30. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και στη στρατηγική διακυβέρνηση μέσω ελέγχου απόδοσης.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εμφανίζεται αρνητική απέναντι στη δήλωση ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται στο 2.53, στοιχείο που δείχνει **αρνητική στάση**, ενώ η τυπική απόκλιση 1.03 υποδηλώνει σχετικά ομοιογενείς αντιλήψεις. Μόλις το 15,8% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, έναντι 45,8% που διαφωνεί, γεγονός που αποκαλύπτει χαμηλό βαθμό εμπιστοσύνης στη λειτουργικότητα και την αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης ως εργαλείου βελτίωσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας.

30. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και στη στρατηγική διακυβέρνηση μέσω ελέγχου απόδοσης.

120 responses



Διάγραμμα 37: Διάγραμμα ράβδων_Q30

Q30					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	23	19.2	19.2	19.2
	2.00	32	26.7	26.7	45.8
	3.00	46	38.3	38.3	84.2
	4.00	16	13.3	13.3	97.5
	5.00	3	2.5	2.5	100.0
Total		120	100.0	100.0	

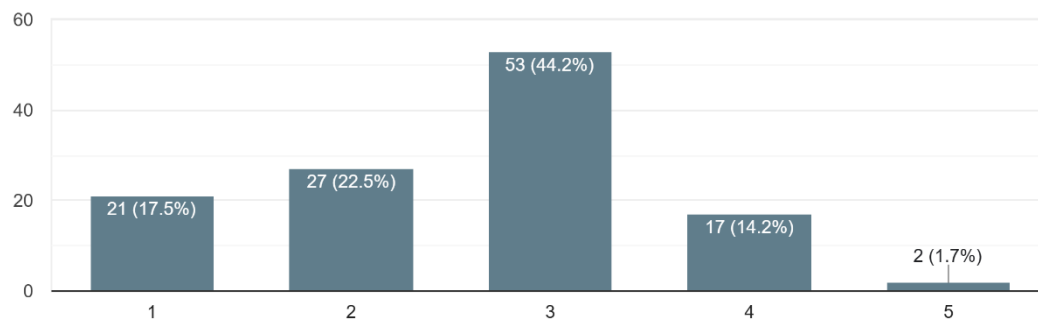
Πίνακας 42: Περιγραφικά Στατιστικά_Q30

Q31. Η συνεργασία και η λογοδοσία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ενισχύονται μέσω του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται μάλλον **ουδέτεροι έως αρνητικοί** ως προς το κατά πόσο η αξιολόγηση ενισχύει τη συνεργασία και τη λογοδοσία μεταξύ των υπαλλήλων. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται στο 2.60, ενώ η τυπική απόκλιση 0.99 υποδηλώνει σχετική σύγκλιση στις απόψεις. Μόνο το 15,8% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, έναντι 40% που εκφράζει διαφωνία.

31. Η συνεργασία και η λογοδοσία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ενισχύονται μέσω του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.

120 responses



Διάγραμμα 38: Διάγραμμα ράβδων_Q31

Q31					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	21	17.5	17.5	17.5
	2.00	27	22.5	22.5	40.0
	3.00	53	44.2	44.2	84.2
	4.00	17	14.2	14.2	98.3
	5.00	2	1.7	1.7	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

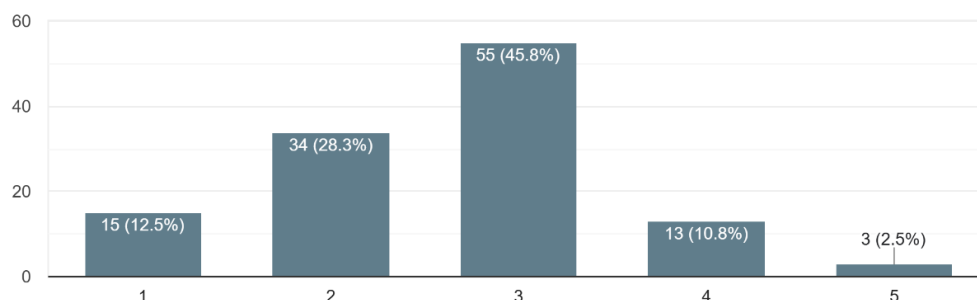
Πίνακας 43: Περιγραφικά Στατιστικά_Q31

Q32. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στον έλεγχο απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες εμφανίζονται **μάλλον αρνητικοί** ως προς το κατά πόσο το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει αποτελεσματικά στον έλεγχο της απόδοσης και στην ευθυγράμμιση της δράσης των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα. Ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2.62, γεγονός που υποδηλώνει περιορισμένη αποδοχή αυτής της λειτουργίας της αξιολόγησης, ενώ η τυπική απόκλιση 0.93 καταδεικνύει σχετική σύγκλιση στις αντιλήψεις. Μόνο το 13,3% των συμμετεχόντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με τη δήλωση, έναντι 40,8% που εκφράζει διαφωνία ενώ η πλειοψηφία (45,8%) συγκεντρώνεται στο κέντρο. Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η αξιολόγηση **δεν έχει ακόμη αξιοποιηθεί επαρκώς ως εργαλείο διοικητικού ελέγχου και στρατηγικής ευθυγράμμισης**, αλλά μάλλον αντιμετωπίζεται περισσότερο ως διαδικασία τυπικού χαρακτήρα.

32. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στον έλεγχο απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.

120 responses



Διάγραμμα 39: Διάγραμμα ράβδων_Q32

Q32					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	15	12.5	12.5	12.5
	2.00	34	28.3	28.3	40.8
	3.00	55	45.8	45.8	86.7
	4.00	13	10.8	10.8	97.5
	5.00	3	2.5	2.5	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

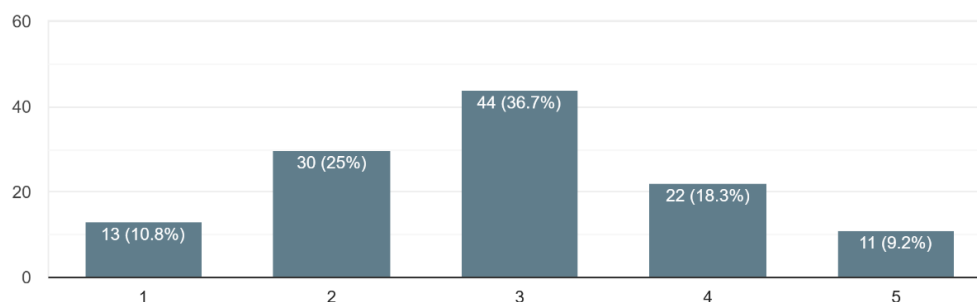
Πίνακας 44: Περιγραφικά Στατιστικά_Q32

Q33. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως εργαλείο που υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και την ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης.

Η πλειονότητα των συμμετεχόντων εμφανίζεται **επιφυλακτική** ως προς τον ρόλο της αξιολόγησης στη λήψη διοικητικών αποφάσεων και στην ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης. Ο μέσος όρος των απαντήσεων διαμορφώνεται στο 2.90, γεγονός που υποδηλώνει ουδέτερη στάση, ενώ η τυπική απόκλιση 1.11 καταδεικνύει κάποια διαφοροποίηση στις απόψεις. Το 27,5% των υπαλλήλων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, έναντι 35,8% που διαφωνεί. Η εικόνα αυτή υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση δεν αξιοποιείται σε ικανοποιητικό βαθμό ως εργαλείο τεκμηριωμένης λήψης διοικητικών αποφάσεων, ούτε ως μηχανισμός επιλογής και ανάδειξης στελεχών που να βασίζεται στη προαγωγή βάσει απόδοσης.

33. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως εργαλείο που υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και την ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης.

120 responses



Διάγραμμα 40: Διάγραμμα ράβδων_Q33

Q33					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	13	10.8	10.8	10.8
	2.00	30	25.0	25.0	35.8
	3.00	44	36.7	36.7	72.5
	4.00	22	18.3	18.3	90.8
	5.00	11	9.2	9.2	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 45: Περιγραφικά Στατιστικά_Q33

Q34. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης.

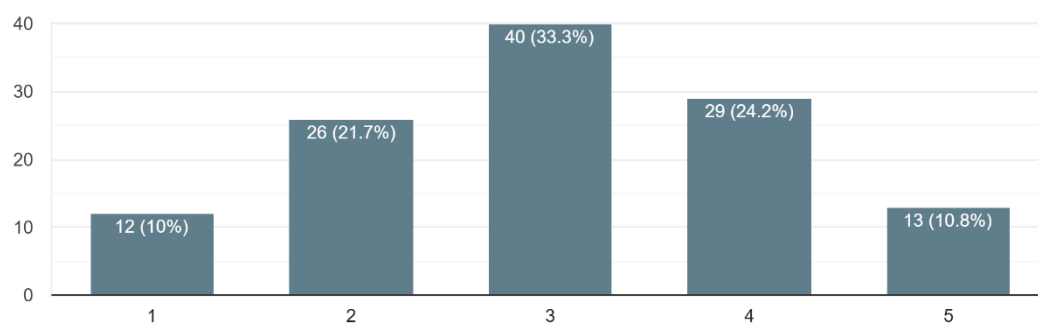
Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται **μοιρασμένοι** ως προς το εάν η αξιολόγηση συμβάλλει ουσιαστικά στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης. Ο μέσος όρος διαμορφώνεται στο 3.04, γεγονός που δείχνει **ουδέτερη στάση**, ενώ η τυπική απόκλιση 1.14 φανερώει διαφοροποίηση στις αντιλήψεις. Το 35% των υπαλλήλων δηλώνει ότι συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, έναντι 31,7% που εκφράζει διαφωνία ενώ και πάλι η πλειοψηφία (33,3% εντοπίζεται στο κέντρο).

Οι υψηλότερες βαθμολογίες φαίνεται να σχετίζεται με τη θετική αποτίμηση της συμβολής της διαδικασίας αξιολόγησης στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας ενώ οι χαμηλότερες βαθμολογίες φαίνεται να συνδέονται με τα χαμηλά

επίπεδα εμπιστοσύνης προς το σύστημα αξιολόγησης (Q25) και την ευρέως διαπιστωμένη αντίληψη ύπαρξης ευνοιοκρατίας (Q28), τα οποία λειτουργούν ανασταλτικά στην καλλιέργεια κλίματος διαφάνειας και θεσμικής λογοδοσίας. Όταν το σύστημα αξιολόγησης δεν θεωρείται αξιόπιστο ή απαλλαγμένο από μεροληψία, δυσχεραίνεται η αποδοχή του ως μηχανισμού που μπορεί να ενισχύσει τη διαφάνεια και να προάγει την υπευθυνότητα στη δημόσια διοίκηση.

34. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης.

120 responses



Διάγραμμα 41: Διάγραμμα ράβδων_Q34

Q34					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1.00	12	10.0	10.0	10.0
	2.00	26	21.7	21.7	31.7
	3.00	40	33.3	33.3	65.0
	4.00	29	24.2	24.2	89.2
	5.00	13	10.8	10.8	100.0
	Total	120	100.0	100.0	

Πίνακας 46: Περιγραφικά Στατιστικά_Q34

Ο παρακάτω πίνακας συνοψίζει τα βασικά στατιστικά μεγέθη για κάθε μία από τις πέντε ερωτήσεις που συγκροτούν τον παράγοντα F6 (Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης). Περιλαμβάνονται ο μέσος όρος των απαντήσεων, η τυπική απόκλιση, καθώς και τα ποσοστά συμφωνίας (επιλογές 4 και 5) και διαφωνίας (επιλογές 1 και 2) για κάθε ερώτηση.

Ερώτηση	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Συμφωνία (4+5) %	Διαφωνία (1+2) %
Q30	2.53	1.03	15.83	45.83
Q31	2.60	0.99	15.83	40.00
Q32	2.62	0.93	13.33	40.83
Q33	2.90	1.11	27.5	35.83
Q34	3.04	1.14	35.0	31.67

Πίνακας 47: Στατιστικά Ερωτήσεων Παράγοντα F6 Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης

Ο παράγοντας «Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης» αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Οι μέσοι όροι των απαντήσεων κυμαίνονται από 2.53 έως 3.04, γεγονός που υποδηλώνει ουδέτερη προς αρνητική στάση των συμμετεχόντων υποδηλώνοντας **περιορισμένη εμπιστοσύνη στην αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης.**

Οι μέσοι όροι κάτω 3 που καταγράφονται στις ερωτήσεις Q30–Q33 αναδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι δεν θεωρούν πως το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης, έτσι όπως έχει σχεδιαστεί και εφαρμόζεται στη πράξη, συμβάλλει ικανοποιητικά στη βελτίωση της διοικητικής απόδοσης, στη συνεργασία και λογοδοσία, ή στην ευθυγράμμιση της επιχειρησιακής δράσης με τους στρατηγικούς στόχους των φορέων. Παράλληλα, η χρήση του για λήψη διοικητικών αποφάσεων και ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης παραμένει περιορισμένη. Ελαφρώς υψηλότερη τιμή καταγράφεται στην Q34 με μέσο όρο 3.04, όπου οι απόψεις διχάζονται σχετικά με τον ρόλο της αξιολόγησης στη διαφάνεια και τη λογοδοσία.

Ο παράγοντας F6 καταδεικνύει ότι, κατά την αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων, το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δεν έχει καταφέρει να αποτελέσει ουσιαστικό μηχανισμό βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, παραμένοντας κυρίως **διαδικασία τυπικού χαρακτήρα, με περιορισμένη στρατηγική αξιοποίηση** και αποδοχή από το ανθρώπινο δυναμικό.

7.3. Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)

Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των επιμέρους παραγόντων του ερωτηματολογίου εφαρμόστηκε ο δείκτης Cronbach's α , ο οποίος αποτιμά την **εσωτερική συνέπεια** των ερωτήσεων που συνθέτουν κάθε παράγοντα. Ο δείκτης εκτιμά το κατά πόσο τα επιμέρους ερωτήματα «μετρούν» το ίδιο θεωρητικό χαρακτηριστικό. Τιμές α μεγαλύτερες από 0.70 θεωρούνται αποδεκτές, τιμές άνω του 0.80 υποδηλώνουν υψηλή αξιοπιστία ενώ τιμές κάτω του 0.60 υποδεικνύουν περιορισμένη συνέπεια.

Παράγοντας	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's α
F1. Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη	7	0.832
F2. Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης	6	0.749
F3. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων	5	0.810
F4. Κίνητρα και Επιβράβευση	6	0.658
F5. Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή	5	0.717
F6. Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης	5	0.853
Σύνολο Ερωτηματολογίου	34	0.930

Πίνακας 48: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha)

Στον ανωτέρω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας για τους έξι παράγοντες του ερωτηματολογίου. Οι παράγοντες F1 (Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη), F2 (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης), F3 (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων) και F6 (Αποτελεσματικότητα Δημόσιας Διοίκησης) παρουσίασαν **υψηλή αξιοπιστία** με τιμές Cronbach's α μεταξύ 0.749–0.853, γεγονός που επιβεβαιώνει ότι τα αντίστοιχα ερωτήματα παρουσιάζουν ικανοποιητική εσωτερική συνοχή.

Ο παράγοντας F4 (Κίνητρα και Επιβράβευση) εμφάνισε **οριακά αποδεκτή** αξιοπιστία ($\alpha=0.658$), τιμή που θεωρείται ανεκτή. Ο παράγοντας F5 (Εμπιστοσύνη, και Συμμετοχή) παρουσίασε ικανοποιητική αξιοπιστία ($\alpha=0.717$), έπειτα από τη διόρθωση δύο αντιστρόφως διατυπωμένων ερωτήσεων (27 και 28), οι οποίες αναστράφηκαν ώστε όλες οι ερωτήσεις να έχουν την ίδια κατεύθυνση μέτρησης.

Ο **συνολικός δείκτης** Cronbach's α για το σύνολο των 34 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου ανήλθε σε 0.930, υποδηλώνοντας **πολύ υψηλή συνολική αξιοπιστία**. Ωστόσο, επειδή το εργαλείο είναι πολυδιάστατο, αποτελούμενο από έξι διακριτούς θεωρητικούς παράγοντες, ο συνολικός δείκτης ερμηνεύεται επικουρικά και δεν υποκαθιστά τους επιμέρους δείκτες α . Συνολικά, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν

ότι το ερωτηματολόγιο διαθέτει ικανοποιητική έως υψηλή εσωτερική συνέπεια, γεγονός που επιτρέπει τη συνέχιση της ανάλυσης των δεδομένων με επαρκή βαθμό αξιοπιστίας.

Reliability

Scale: F1 CRONBACH

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	7

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	3.1667	1.04787	120
Q2	2.7167	1.05467	120
Q3	2.6250	1.01305	120
Q4	2.7083	1.07996	120
Q5	3.1667	1.30502	120
Q6	2.4917	1.00416	120
Q7	4.1167	.91838	120

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.749	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q8	3.0750	1.13879	120
Q9	3.4083	1.08074	120
Q10	3.6833	1.21602	120
Q11	3.8083	1.05556	120
Q12	3.9917	.90280	120
Q13	3.7167	1.03861	120

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.810	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q14	3.4000	1.08775	120
Q15	2.9333	1.03496	120
Q16	2.9250	1.03032	120
Q17	3.7833	.97173	120
Q18	3.3917	1.03952	120

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.658	6

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q19	2.4000	1.04841	120
Q20	2.9833	1.09991	120
Q21	3.6333	1.22942	120
Q22	2.8917	1.10610	120
Q23	4.2333	.87671	120
Q24	3.9000	1.07218	120

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.717	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q25	2.5917	1.09618	120
Q26	2.6500	1.13500	120
Q27	2.1083	1.18673	120
Q28	2.0833	1.04184	120
Q29	2.9167	1.08916	120

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

	N	%
Cases Valid	120	100.0
Excluded ^a	0	.0
Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	5

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q30	2.5333	1.02845	120
Q31	2.6000	.99071	120
Q32	2.6250	.92639	120
Q33	2.9000	1.11068	120
Q34	3.0417	1.14051	120

Πίνακας 49: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) για κάθε παράγοντα

Reliability

Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	120	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	120	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.930	34

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q1	3.1667	1.04787	120
Q2	2.7167	1.05467	120
Q3	2.6250	1.01305	120
Q4	2.7083	1.07998	120
Q5	3.1667	1.30502	120
Q6	2.4917	1.00416	120
Q7	4.1167	.91838	120
Q8	3.0750	1.13879	120
Q9	3.4083	1.08074	120
Q10	3.6833	1.21602	120
Q11	3.8083	1.05556	120
Q12	3.9917	.90280	120
Q13	3.7167	1.03881	120
Q14	3.4000	1.08775	120
Q15	2.9333	1.03496	120
Q16	2.9250	1.03032	120
Q17	3.7833	.97173	120
Q18	3.3917	1.03952	120
Q19	2.4000	1.04841	120
Q20	2.9833	1.09991	120
Q21	3.6333	1.22942	120
Q22	2.8917	1.10610	120
Q23	4.2333	.87671	120
Q24	3.9000	1.07218	120
Q25	2.5917	1.09618	120

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Q26	2.6500	1.13500	120
Q27	2.1083	1.18673	120
Q28	2.0833	1.04184	120
Q29	2.9167	1.08916	120
Q30	2.5333	1.02845	120
Q31	2.6000	.99071	120
Q32	2.6250	.92639	120
Q33	2.6000	1.11068	120
Q34	3.0417	1.14051	120

Πίνακας 50: Έλεγχος Αξιοπιστίας (Cronbach's Alpha) συνολικά για το ερωτηματολόγιο

7.4. Έλεγχος Διαφοράς Μέσων Τιμών (Independent T-test και one-way ANOVA)

Για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τους παράγοντες της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι διαφορών μέσων τιμών ανάλογα με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων. Συγκεκριμένα, εφαρμόστηκε Independent Samples T-test για τη μεταβλητή Φύλο και Θέση Ευθύνης, ενώ για τις μεταβλητές Ηλικία, Εκπαίδευση και Εργασιακή Εμπειρία χρησιμοποιήθηκε η ανάλυση διακύμανσης One-Way ANOVA. Σε όλες τις περιπτώσεις το επίπεδο σημαντικότητας ορίστηκε στο $p < 0.05$.

Φύλο (Gender)

Η ανάλυση των διαφορών ως προς το φύλο έδειξε ότι δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών σε κανέναν από τους έξι παράγοντες της αξιολόγησης. Οι τιμές σημαντικότητας (p) κυμάνθηκαν από 0.093 έως 0.538, δηλαδή σε όλες τις περιπτώσεις υψηλότερες από το όριο του 0.05, γεγονός που υποδηλώνει ότι **το φύλο δεν αποτελεί παράγοντα διαφοροποίησης** των στάσεων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης αν και στον παράγοντα F4 (Κίνητρα και Επιβράβευση) οι άνδρες εμφανίζουν οριακά υψηλότερες τιμές ($p=0,093$).

Independent Samples Test									
		t-test for Equality of Means							
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	.618	118	.269	.538	.08754	.14172	-.19311	.36819
	Equal variances not assumed	.639	105.956	.262	.524	.08754	.13693	-.18394	.35902
F2	Equal variances assumed	.941	118	.174	.348	.12671	.13461	-.13986	.39328
	Equal variances not assumed	.963	102.505	.169	.338	.12671	.13160	-.13431	.38773
F3	Equal variances assumed	.725	118	.235	.470	.10623	.14656	-.18400	.39646
	Equal variances not assumed	.759	109.183	.225	.449	.10623	.13994	-.17112	.38358
F4	Equal variances assumed	1.692	118	.047	.093	.20613	.12186	-.03518	.44744
	Equal variances not assumed	1.774	109.560	.039	.079	.20613	.11619	-.02413	.43639
F5	Equal variances assumed	.684	118	.248	.495	.09800	.14322	-.18561	.38162
	Equal variances not assumed	.661	84.984	.255	.510	.09800	.14828	-.19683	.39283
F6	Equal variances assumed	.807	118	.211	.422	.12550	.15560	-.18263	.43363
	Equal variances not assumed	.832	104.894	.204	.407	.12550	.15089	-.17370	.42470

Πίνακας 51: Independent Samples T-test (Φύλο-Factors)

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	Male	46	3.0528	.68569	.10110
	Female	74	2.9653	.79445	.09235
F2	Male	46	3.6920	.67400	.09938
	Female	74	3.5653	.74219	.08628
F3	Male	46	3.3522	.68402	.10085
	Female	74	3.2459	.83456	.09702
F4	Male	46	3.4674	.56614	.08347
	Female	74	3.2613	.69521	.08082
F5	Male	46	2.5304	.83183	.12265
	Female	74	2.4324	.71694	.08334
F6	Male	46	2.8174	.76108	.11222
	Female	74	2.6919	.86780	.10088

Πίνακας 52: Independent Samples T-test (Φύλο-Factors)_Group Statistics

Ηλικία (Age)

Η ανάλυση διακύμανσης για την ηλικία κατέδειξε ότι **οι διαφορές μεταξύ των ηλικιακών ομάδων δεν είναι στατιστικά σημαντικές** για κανέναν από τους έξι παράγοντες. Οι τιμές F κυμάνθηκαν από 0,21 έως 2,18, ενώ όλες οι τιμές σημαντικότητας ήταν μεγαλύτερες από 0,05.

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	.492	4	.123	.211	.932
	Within Groups	66.957	115	.582		
	Total	67.449	119			
F2	Between Groups	3.420	4	.855	1.704	.154
	Within Groups	57.690	115	.502		
	Total	61.110	119			
F3	Between Groups	5.109	4	1.277	2.189	.075
	Within Groups	67.110	115	.584		
	Total	72.219	119			
F4	Between Groups	2.039	4	.510	1.200	.315
	Within Groups	48.872	115	.425		
	Total	50.911	119			
F5	Between Groups	.544	4	.136	.229	.922
	Within Groups	68.388	115	.595		
	Total	68.932	119			
F6	Between Groups	1.013	4	.253	.362	.835
	Within Groups	80.475	115	.700		
	Total	81.488	119			

Πίνακας 53: ANOVA (Ηλικία)

Επίπεδο Εκπαίδευσης (Education)

Η διερεύνηση πιθανών διαφορών ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης **δεν ανέδειξε στατιστικά σημαντικά ευρήματα**. Οι τιμές F κυμάνθηκαν από 0,75 έως 1,05 και οι τιμές σημαντικότητας από 0,38 έως 0,56, επιβεβαιώνοντας ότι οι διαφορές μεταξύ των μορφωτικών επιπέδων δεν είναι στατιστικά αξιόλογες.

Oneway

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	2.192	4	.548	.966	.429
	Within Groups	65.257	115	.567		
	Total	67.449	119			
F2	Between Groups	2.155	4	.539	1.051	.384
	Within Groups	58.955	115	.513		
	Total	61.110	119			
F3	Between Groups	1.965	4	.491	.804	.525
	Within Groups	70.254	115	.611		
	Total	72.219	119			
F4	Between Groups	1.608	4	.402	.938	.445
	Within Groups	49.303	115	.429		
	Total	50.911	119			
F5	Between Groups	1.760	4	.440	.753	.558
	Within Groups	67.172	115	.584		
	Total	68.932	119			
F6	Between Groups	2.589	4	.647	.943	.442
	Within Groups	78.899	115	.686		
	Total	81.488	119			

Πίνακας 54: ANOVA (Επίπεδο Εκπαίδευσης)

Εργασιακή Εμπειρία (Experience)

Όσον αφορά τη μεταβλητή των ετών υπηρεσίας, η ανάλυση διακύμανσης έδειξε ότι **δεν εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές** μεταξύ των ομάδων με διαφορετική προϋπηρεσία. Οι τιμές F κυμάνθηκαν από 0,57 έως 2,39 και οι τιμές σημαντικότητας από 0,17 έως 0,68, δηλαδή σε όλες τις περιπτώσεις υψηλότερες από το όριο σημαντικότητας.

Oneway

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
F1	Between Groups	1.843	4	.461	.808	.523
	Within Groups	65.606	115	.570		
	Total	67.449	119			
F2	Between Groups	3.285	4	.821	1.633	.171
	Within Groups	57.825	115	.503		
	Total	61.110	119			
F3	Between Groups	3.439	4	.860	1.438	.226
	Within Groups	68.780	115	.598		
	Total	72.219	119			
F4	Between Groups	1.001	4	.250	.577	.680
	Within Groups	49.910	115	.434		
	Total	50.911	119			
F5	Between Groups	5.299	4	1.325	2.394	.055
	Within Groups	63.633	115	.553		
	Total	68.932	119			
F6	Between Groups	2.876	4	.719	1.052	.384
	Within Groups	78.612	115	.684		
	Total	81.488	119			

Πίνακας 55: ANOVA (Έτη Υπηρεσίας_Factors)

Η διερεύνηση των διαφορών σε επίπεδο επιμέρους ερωτήσεων κατέδειξε ότι, συνολικά, οι απαντήσεις δεν διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ομάδων με διαφορετικά έτη υπηρεσίας. Εξάιρεση αποτελεί η **Q22**, που αναφέρεται στη **συστηματική αναγνώριση της συμβολής των υπαλλήλων από τη διοίκηση**, όπου παρατηρήθηκε **στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση** ($F = 2.640$, $p = 0.037$). Το αποτέλεσμα αυτό υποδηλώνει ότι οι πιο έμπειροι υπάλληλοι τείνουν να εμφανίζουν ελαφρώς μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα ως προς τον βαθμό αναγνώρισης της προσφοράς τους μέσω του συστήματος αξιολόγησης, σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Q1	Between Groups	4.994	4	1.249	1.143	.340
	Within Groups	125.673	115	1.093		
	Total	130.667	119			
Q2	Between Groups	2.240	4	.560	.495	.740
	Within Groups	130.127	115	1.132		
	Total	132.367	119			
Q3	Between Groups	5.828	4	1.457	1.441	.225
	Within Groups	116.297	115	1.011		
	Total	122.125	119			
Q4	Between Groups	1.375	4	.344	.288	.886
	Within Groups	137.417	115	1.195		
	Total	138.792	119			
Q5	Between Groups	8.579	4	2.145	1.271	.286
	Within Groups	194.088	115	1.688		
	Total	202.667	119			
Q6	Between Groups	5.254	4	1.314	1.317	.268
	Within Groups	114.738	115	.998		
	Total	119.992	119			
Q7	Between Groups	3.245	4	.811	.960	.432
	Within Groups	97.122	115	.845		
	Total	100.367	119			
Q8	Between Groups	8.526	4	2.132	1.681	.159
	Within Groups	145.799	115	1.268		
	Total	154.325	119			
Q9	Between Groups	5.108	4	1.277	1.097	.362
	Within Groups	133.884	115	1.164		
	Total	138.992	119			
Q10	Between Groups	2.123	4	.531	.351	.843
	Within Groups	173.844	115	1.512		
	Total	175.967	119			
Q11	Between Groups	8.816	4	2.204	2.048	.092
	Within Groups	123.775	115	1.076		
	Total	132.592	119			
Q12	Between Groups	6.337	4	1.584	2.010	.098
	Within Groups	90.655	115	.788		
	Total	96.992	119			
Q13	Between Groups	3.107	4	.777	.713	.585
	Within Groups	125.260	115	1.089		
	Total	128.367	119			
Q14	Between Groups	5.298	4	1.324	1.124	.349
	Within Groups	135.502	115	1.178		
	Total	140.800	119			
Q15	Between Groups	7.852	4	1.963	1.887	.117
	Within Groups	119.615	115	1.040		
	Total	127.467	119			
Q16	Between Groups	5.719	4	1.430	1.363	.251
	Within Groups	120.606	115	1.049		
	Total	126.325	119			
Q17	Between Groups	3.375	4	.844	.890	.472
	Within Groups	108.092	115	.948		
	Total	112.367	119			
Q18	Between Groups	3.404	4	.851	.782	.539
	Within Groups	125.188	115	1.089		
	Total	128.592	119			
Q19	Between Groups	3.350	4	.837	.756	.556
	Within Groups	127.450	115	1.108		
	Total	130.800	119			
Q20	Between Groups	8.883	4	2.221	1.891	.117
	Within Groups	135.084	115	1.175		
	Total	143.967	119			
Q21	Between Groups	.736	4	.184	.118	.976
	Within Groups	179.131	115	1.558		
	Total	179.867	119			
Q22	Between Groups	12.245	4	3.061	2.640	.037
	Within Groups	133.347	115	1.160		
	Total	145.592	119			
Q23	Between Groups	3.108	4	.777	1.011	.405
	Within Groups	88.358	115	.768		
	Total	91.467	119			
Q24	Between Groups	2.107	4	.527	.450	.772
	Within Groups	134.693	115	1.171		
	Total	136.800	119			
Q25	Between Groups	8.570	4	2.142	1.833	.127
	Within Groups	134.422	115	1.169		
	Total	142.992	119			
Q26	Between Groups	8.690	4	2.173	1.728	.149
	Within Groups	144.610	115	1.257		
	Total	153.300	119			
Q27	Between Groups	6.824	4	1.706	1.220	.306
	Within Groups	160.767	115	1.398		
	Total	167.592	119			
Q28	Between Groups	8.030	4	2.007	1.906	.114
	Within Groups	121.137	115	1.053		
	Total	129.167	119			
Q29	Between Groups	3.264	4	.816	.681	.607
	Within Groups	137.902	115	1.199		
	Total	141.167	119			
Q30	Between Groups	3.574	4	.894	.840	.502
	Within Groups	122.292	115	1.063		
	Total	125.867	119			
Q31	Between Groups	5.673	4	1.418	1.468	.217
	Within Groups	111.127	115	.966		
	Total	116.800	119			
Q32	Between Groups	3.380	4	.845	.984	.419
	Within Groups	98.745	115	.859		
	Total	102.125	119			
Q33	Between Groups	1.414	4	.353	.280	.891
	Within Groups	145.386	115	1.264		
	Total	146.800	119			
Q34	Between Groups	2.512	4	.628	.474	.755
	Within Groups	152.280	115	1.324		
	Total	154.792	119			

Πίνακας 56: ANOVA (Έτη Υπηρεσίας_Questions)

Θέση Ευθύνης (Position)

Για να διερευνηθεί εάν η κατοχή **θέσης ευθύνης** επηρεάζει τις αντιλήψεις των υπαλλήλων σχετικά με την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού, εφαρμόστηκε έλεγχος ανεξάρτητων δειγμάτων (Independent Samples T-test) μεταξύ υπαλλήλων που κατέχουν θέση ευθύνης και εκείνων που δεν κατέχουν.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων είναι **στατιστικά σημαντικές σε όλους τους παράγοντες** της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης παρουσίασαν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους λοιπούς υπαλλήλους σε όλους τους δείκτες αξιολόγησης.

Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι **η θέση ευθύνης συνδέεται με θετικότερη στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης**, γεγονός που ενδέχεται να αποδίδεται στην αυξημένη εμπλοκή των προϊσταμένων στη διαχείριση και εφαρμογή του συστήματος καθώς και στην αίσθηση ελέγχου και συμμετοχής που συνοδεύει τον ρόλο τους αλλά και στη διαφοροποίηση του συστήματος αξιολόγησης (σύνδεση με στόχους) σε σχέση με των υπαλλήλων.

Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means									
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
F1	Equal variances assumed	2.404	118	.009	.018	.32692	.13599	.05763	.59621
	Equal variances not assumed	2.381	105.694	.010	.019	.32692	.13729	.05472	.59913
F2	Equal variances assumed	2.016	118	.023	.046	.26282	.13035	.00470	.52094
	Equal variances not assumed	2.018	110.242	.023	.046	.26282	.13024	.00473	.52091
F3	Equal variances assumed	2.640	118	.005	.009	.36968	.14004	.09236	.64700
	Equal variances not assumed	2.593	101.745	.005	.011	.36968	.14254	.08694	.65243
F4	Equal variances assumed	3.973	118	<.001	<.001	.45155	.11364	.22651	.67658
	Equal variances not assumed	3.978	110.314	<.001	<.001	.45155	.11352	.22657	.67652
F5	Equal variances assumed	2.883	118	.002	.005	.39231	.13609	.12281	.66180
	Equal variances not assumed	2.894	111.447	.002	.005	.39231	.13556	.12370	.66091
F6	Equal variances assumed	2.531	118	.006	.013	.37738	.14909	.08213	.67262
	Equal variances not assumed	2.484	101.132	.007	.015	.37738	.15194	.07597	.67879

Πίνακας 57: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Factors)

T-Test

Group Statistics					
	Manager	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
F1	Manager	52	3.1841	.76766	.10646
	Employee	68	2.8571	.71493	.08670
F2	Manager	52	3.7628	.70506	.09777
	Employee	68	3.5000	.70945	.08603
F3	Manager	52	3.4962	.81601	.11316
	Employee	68	3.1265	.71479	.08668
F4	Manager	52	3.5962	.61423	.08518
	Employee	68	3.1446	.61887	.07505
F5	Manager	52	2.6923	.72649	.10075
	Employee	68	2.3000	.74793	.09070
F6	Manager	52	2.9538	.87278	.12103
	Employee	68	2.5765	.75747	.09186

Πίνακας 58: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Factors)_Group Statistics

Η διερεύνηση των διαφορών σε επίπεδο επιμέρους ερωτήσεων προσέφερε μια λεπτομερέστερη εικόνα των πεδίων όπου η διαφοροποίηση είναι εντονότερη. Από τις 34 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές σε 17, κυρίως σε θέματα που σχετίζονται με την αμεροληψία, τη δικαιοσύνη, την ανάπτυξη δεξιοτήτων, την επιβράβευση και τη συνολική αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Συνολικά, οι προϊστάμενοι εμφανίζουν σταθερά υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης, γεγονός που υποδηλώνει πιο θετική στάση απέναντι στη διαδικασία. Πιο συγκεκριμένα, σημαντικές διαφοροποιήσεις εντοπίστηκαν στις ερωτήσεις Q4, Q6, Q8, Q14, Q15, Q16, Q19, Q20, Q21, Q22, Q26, Q27, Q29, Q30, Q32, Q33 και Q34, με τιμές two-sided p μικρότερες του 0,05.

Στο πεδίο της αντικειμενικότητας, οι προϊστάμενοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι αξιολογητές ενεργούν με αμεροληψία, με μέσο όρο 3,00 έναντι 2,49 των υπαλλήλων, ενώ θεωρούν επίσης ότι η αξιολόγηση διεξάγεται πιο δίκαια για όλους, με τιμές 2,73 και 2,31 αντίστοιχα. Παρόμοια διαφοροποίηση παρατηρείται και στην αντίληψη για τη στοχοθεσία, καθώς οι προϊστάμενοι δηλώνουν ότι στην υπηρεσία τους τίθενται σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι (3,35 έναντι 2,87) γεγονός που πιθανότατα οφείλεται στο ότι στους προϊστάμενους ανατίθενται στόχοι ενώ δεν συμβαίνει το ίδιο για τους υπαλλήλους. Στην ενότητα που αφορά την ανάπτυξη ικανοτήτων, οι προϊστάμενοι θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην

ανάπτυξη δεξιοτήτων, ότι το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων συνδέεται με τις απαιτήσεις της θέσης τους και ότι η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη αυτές τις απαιτήσεις, με μέσους όρους που κυμαίνονται γύρω στο 3,2 έως 3,7 έναντι 2,7 έως 3,1 για τους υπαλλήλους.

Αντίστοιχες διαφοροποιήσεις εντοπίζονται και στον παράγοντα της επιβράβευσης. Οι προϊστάμενοι συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι το ισχύον σύστημα επιβραβεύει την υψηλή απόδοση (2,69 έναντι 2,18) και ότι η επιβράβευση συνδέεται με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων (3,27 έναντι 2,77) και πάλι λόγω της διαφοροποίησης του συστήματος αξιολόγησης. Επιπλέον, θεωρούν συστηματικότερη την αναγνώριση της συμβολής τους από τη διοίκηση, με μέσο όρο 3,31 έναντι 2,57, και αποδέχονται περισσότερο ότι η ισόποση κατανομή μπόνους μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων (3,96 έναντι 3,38).

Σημαντικές διαφορές εμφανίζονται και στις ερωτήσεις που αφορούν τη συμμετοχή και την έκφραση γνώμης. Οι προϊστάμενοι θεωρούν ότι έχουν μεγαλύτερη δυνατότητα να εκφράσουν άφοβα την άποψή τους προς τα ανώτερα στελέχη, με μέσο όρο 2,92 έναντι 2,44, ενώ διαφοροποιούνται και ως προς την ανωνυμία της αξιολόγησης προϊσταμένων, δείχνοντας λιγότερη ανάγκη για ανώνυμη διαδικασία. Τέλος, στις ερωτήσεις που αποτυπώνουν τη συνολική αξία της αξιολόγησης, οι προϊστάμενοι εκφράζουν θετικότερες απόψεις σχετικά με το ότι η γνώμη τους λαμβάνεται υπόψη κατά τον καθορισμό στόχων, ότι το σύστημα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και στον έλεγχο της απόδοσης, ότι υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και την ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης, καθώς και ότι ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία. Στις τελευταίες αυτές διαστάσεις οι μέσοι όροι των προϊσταμένων κυμαίνονται από 2,8 έως 3,3, ενώ των υπαλλήλων από 2,4 έως 2,9, αποτυπώνοντας συνεπή και στατιστικά σημαντική διαφορά υπέρ των πρώτων. Επομένως γίνεται αντιληπτό ότι η κατοχή θέσης ευθύνης φαίνεται να συνδέεται σαφώς με ευνοϊκότερη αντίληψη της αξιολόγησης.

T-Test

Group Statistics					
	Manager	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q1	Manager	52	3.3654	1.10309	.15297
	Employee	68	3.0147	.98485	.11943
Q2	Manager	52	2.9038	1.10719	.15354
	Employee	68	2.5735	.99725	.12093
Q3	Manager	52	2.7885	1.05415	.14618
	Employee	68	2.5000	.96969	.11759
Q4	Manager	52	3.0000	1.06642	.14789
	Employee	68	2.4853	1.04371	.12657
Q5	Manager	52	3.2500	1.21873	.16901
	Employee	68	3.1029	1.37287	.16648
Q6	Manager	52	2.7308	1.08674	.15070
	Employee	68	2.3088	.90203	.10939
Q7	Manager	52	4.2500	.86035	.11931
	Employee	68	4.0147	.95406	.11570
Q8	Manager	52	3.3462	1.18627	.16451
	Employee	68	2.8676	1.06371	.12899
Q9	Manager	52	3.5000	1.16316	.16130
	Employee	68	3.3382	1.01644	.12326
Q10	Manager	52	3.9231	1.08187	.15003
	Employee	68	3.5000	1.28713	.15609
Q11	Manager	52	3.9231	1.02606	.14229
	Employee	68	3.7206	1.07683	.13059
Q12	Manager	52	4.0769	.88220	.12234
	Employee	68	3.9265	.91938	.11149
Q13	Manager	52	3.8077	1.06713	.14798
	Employee	68	3.6471	1.01870	.12354
Q14	Manager	52	3.6731	.96449	.13375
	Employee	68	3.1912	1.13634	.13780
Q15	Manager	52	3.1923	1.08535	.15051
	Employee	68	2.7353	.95601	.11593
Q16	Manager	52	3.1923	1.10327	.15300
	Employee	68	2.7206	.92793	.11253
Q17	Manager	52	3.9615	.92803	.12869
	Employee	68	3.6471	.98896	.11993
Q18	Manager	52	3.4615	.97943	.13582
	Employee	68	3.3382	1.08738	.13186
Q19	Manager	52	2.6923	1.09434	.15176
	Employee	68	2.1765	.96105	.11654
Q20	Manager	52	3.2692	1.05003	.14561
	Employee	68	2.7647	1.09432	.13271

	Manager	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Q21	Manager	52	3.9615	.92803	.12869
	Employee	68	3.3824	1.37167	.16634
Q22	Manager	52	3.3077	1.07628	.14925
	Employee	68	2.5735	1.02675	.12451
Q23	Manager	52	4.3077	.89746	.12445
	Employee	68	4.1765	.86285	.10464
Q24	Manager	52	4.0385	1.06571	.14779
	Employee	68	3.7941	1.07285	.13010
Q25	Manager	52	2.6731	1.13278	.15709
	Employee	68	2.5294	1.07162	.12995
Q26	Manager	52	2.9231	1.04499	.14491
	Employee	68	2.4412	1.16391	.14115
Q27	Manager	52	2.4615	1.30552	.18104
	Employee	68	1.8382	1.01644	.12326
Q28	Manager	52	2.1538	1.14420	.15867
	Employee	68	2.0294	.96151	.11660
Q29	Manager	52	3.2500	1.06412	.14757
	Employee	68	2.6618	1.04539	.12677
Q30	Manager	52	2.7500	1.15258	.15983
	Employee	68	2.3676	.89617	.10868
Q31	Manager	52	2.7500	.98767	.13697
	Employee	68	2.4853	.98485	.11943
Q32	Manager	52	2.8269	1.02366	.14196
	Employee	68	2.4706	.81900	.09932
Q33	Manager	52	3.1538	1.05505	.14631
	Employee	68	2.7059	1.12049	.13588
Q34	Manager	52	3.2885	1.07259	.14874
	Employee	68	2.8529	1.16240	.14096

Πίνακας 59: : Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Questions)_Group Statistics

Independent Samples Test

		t-test for Equality of Means				t-test for Equality of Means		
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower
								Upper
Q1	Equal variances assumed	1.835	118	.035	.089	.35068	.19115	-.02785
	Equal variances not assumed	1.807	102.994	.037	.074	.35068	.19407	-.03422
Q2	Equal variances assumed	1.714	118	.045	.089	.33032	.19273	-.05134
	Equal variances not assumed	1.690	103.567	.047	.094	.33032	.19545	-.05728
Q3	Equal variances assumed	1.555	118	.061	.123	.28846	.18552	-.07892
	Equal variances not assumed	1.538	104.917	.064	.127	.28846	.18761	-.08354
Q4	Equal variances assumed	2.652	118	.005	.009	.51471	.19409	.13035
	Equal variances not assumed	2.644	108.688	.005	.009	.51471	.19465	.12890
Q5	Equal variances assumed	.610	118	.271	.543	.14706	.24105	-.33028
	Equal variances not assumed	.620	115.334	.268	.537	.14706	.23724	-.32284
Q6	Equal variances assumed	2.323	118	.011	.022	.42195	.18166	.06221
	Equal variances not assumed	2.266	98.156	.013	.026	.42195	.18622	.05241
Q7	Equal variances assumed	1.396	118	.083	.165	.23529	.16851	-.09840
	Equal variances not assumed	1.416	114.766	.080	.160	.23529	.16619	-.09391
Q8	Equal variances assumed	2.323	118	.011	.022	.47851	.20602	.07054
	Equal variances not assumed	2.289	103.276	.012	.024	.47851	.20905	.06392
Q9	Equal variances assumed	.811	118	.209	.419	.16176	.19938	-.23306
	Equal variances not assumed	.797	101.588	.214	.427	.16176	.20301	-.24092
Q10	Equal variances assumed	1.909	118	.029	.059	.42308	.22156	-.01568
	Equal variances not assumed	1.954	116.902	.027	.053	.42308	.21650	-.00569
Q11	Equal variances assumed	1.042	118	.150	.300	.20249	.19439	-.18245
	Equal variances not assumed	1.048	112.397	.148	.297	.20249	.19313	-.18016
Q12	Equal variances assumed	.904	118	.184	.368	.15045	.16644	-.17915
	Equal variances not assumed	.909	112.056	.183	.365	.15045	.16552	-.17750
Q13	Equal variances assumed	.839	118	.202	.403	.16063	.19157	-.21873
	Equal variances not assumed	.833	107.215	.203	.407	.16063	.19277	-.22150
Q14	Equal variances assumed	2.455	118	.008	.016	.48190	.19628	.09321
	Equal variances not assumed	2.509	116.670	.007	.013	.48190	.19204	.10157

Independent Samples Test									
		t-test for Equality of Means				t-test for Equality of Means			
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	95% Confidence Interval of the Difference
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Q15	Equal variances assumed	2.447	118	.008	.018	.45701	.18879	.08713	.82690
	Equal variances not assumed	2.406	102.110	.009	.018	.45701	.18998	.08019	.83384
Q16	Equal variances assumed	2.542	118	.006	.012	.47172	.18559	.10419	.83925
	Equal variances not assumed	2.484	99.041	.007	.015	.47172	.18992	.09488	.84856
Q17	Equal variances assumed	1.772	118	.039	.079	.31448	.17742	-.03686	.66582
	Equal variances not assumed	1.788	113.110	.038	.077	.31448	.17591	-.03403	.66299
Q18	Equal variances assumed	.642	118	.261	.522	.12330	.19197	-.25686	.50346
	Equal variances not assumed	.651	114.810	.258	.516	.12330	.19930	-.25168	.49828
Q19	Equal variances assumed	2.743	118	.004	.007	.51584	.18805	.14345	.88823
	Equal variances not assumed	2.698	101.913	.004	.008	.51584	.19135	.13630	.89537
Q20	Equal variances assumed	2.547	118	.006	.012	.50452	.19811	.11221	.90684
	Equal variances not assumed	2.561	112.058	.006	.012	.50452	.19701	.11417	.89488
Q21	Equal variances assumed	2.620	118	.005	.010	.57919	.22110	.14134	1.01703
	Equal variances not assumed	2.754	118.418	.003	.007	.57919	.21031	.16265	.99572
Q22	Equal variances assumed	3.801	118	< .001	< .001	.73416	.19314	.35189	1.11654
	Equal variances not assumed	3.777	107.175	< .001	< .001	.73416	.19437	.34885	1.11947
Q23	Equal variances assumed	.811	118	.209	.419	.13122	.16174	-.18907	.45151
	Equal variances not assumed	.807	107.643	.211	.421	.13122	.16260	-.19109	.45353
Q24	Equal variances assumed	1.240	118	.109	.217	.24434	.19707	-.14591	.63460
	Equal variances not assumed	1.241	110.268	.109	.217	.24434	.19890	-.14585	.63453
Q25	Equal variances assumed	.710	118	.240	.479	.14367	.20236	-.25706	.54439
	Equal variances not assumed	.705	106.665	.241	.483	.14367	.20387	-.26051	.54784
Q26	Equal variances assumed	2.348	118	.010	.021	.48190	.20523	.07548	.88832
	Equal variances not assumed	2.382	114.930	.009	.019	.48190	.20229	.08120	.88260
Q27	Equal variances assumed	2.941	118	.002	.004	.62330	.21191	.20366	1.04295
	Equal variances not assumed	2.846	93.884	.003	.005	.62330	.21902	.18843	1.05818
Q28	Equal variances assumed	.647	118	.260	.519	.12443	.19240	-.25657	.50543
	Equal variances not assumed	.632	98.981	.264	.529	.12443	.19691	-.26627	.51514
Q29	Equal variances assumed	3.031	118	.001	.003	.58824	.19408	.20390	.97257
	Equal variances not assumed	3.024	108.905	.002	.003	.58824	.19454	.20265	.97382
Q30	Equal variances assumed	2.045	118	.022	.043	.38235	.18668	.01209	.75262
	Equal variances not assumed	1.978	93.796	.025	.051	.38235	.19328	-.00142	.76613
Q31	Equal variances assumed	1.457	118	.074	.148	.26471	.18185	-.09502	.62443
	Equal variances not assumed	1.457	109.745	.074	.148	.26471	.18172	-.09543	.62485
Q32	Equal variances assumed	2.118	118	.018	.036	.35633	.16821	.02323	.68944
	Equal variances not assumed	2.057	95.695	.021	.042	.35633	.17325	.01242	.70025
Q33	Equal variances assumed	2.225	118	.014	.028	.44796	.20129	.04635	.84958
	Equal variances not assumed	2.243	112.654	.013	.027	.44796	.19987	.05237	.84355
Q34	Equal variances assumed	2.102	118	.019	.038	.43552	.20715	.02531	.84573
	Equal variances not assumed	2.125	113.846	.018	.036	.43552	.20493	.02956	.84148

Πίνακας 60: Independent Samples T-test (Θέση Ευθύνης-Questions)

Το **Levene's test** ελέγχει την υπόθεση της **ομοιογένειας των διακυμάνσεων**, δηλαδή αν οι δύο ομάδες (υπάλληλοι και προϊστάμενοι) παρουσιάζουν παρόμοια διασπορά στις απαντήσεις τους. Όταν η τιμή σημαντικότητας είναι $p > 0.05$, θεωρούμε ότι οι διακυμάνσεις είναι ίσες και στο t-test λαμβάνουμε υπόψη τη γραμμή Equal variances assumed. Αντίθετα, όταν το Levene's test είναι σημαντικό ($p < 0.05$), δηλαδή παραβιάζεται η υπόθεση ισότητας των διακυμάνσεων, χρησιμοποιούμε τη γραμμή Equal variances not assumed.

Το Levene's test ανέδειξε σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διακυμάνσεις για τις ερωτήσεις Q1, Q10, Q21 και Q27, επομένως για αυτές τις περιπτώσεις ερμηνεύονται τα αποτελέσματα του t-test από τη γραμμή Equal variances not assumed.

Homogeneity of Variance Test		
Levene's Test for Equality of Variances		
		F
		Sig.
Q1	Equal variances assumed	4.412
Q2	Equal variances assumed	.360
Q3	Equal variances assumed	.499
Q4	Equal variances assumed	.917
Q5	Equal variances assumed	.957
Q6	Equal variances assumed	2.094
Q7	Equal variances assumed	.053
Q8	Equal variances assumed	2.741
Q9	Equal variances assumed	1.372
Q10	Equal variances assumed	4.947
Q11	Equal variances assumed	.884
Q12	Equal variances assumed	.297
Q13	Equal variances assumed	.019
Q14	Equal variances assumed	1.217
Q15	Equal variances assumed	.639
Q16	Equal variances assumed	2.117
Q17	Equal variances assumed	2.060
Q18	Equal variances assumed	.828
Q19	Equal variances assumed	1.775
Q20	Equal variances assumed	.237
Q21	Equal variances assumed	17.543
Q22	Equal variances assumed	.003
Q23	Equal variances assumed	.176
Q24	Equal variances assumed	.221
Q25	Equal variances assumed	.669
Q26	Equal variances assumed	3.889
Q27	Equal variances assumed	4.970
Q28	Equal variances assumed	1.174
Q29	Equal variances assumed	.495
Q30	Equal variances assumed	2.517
Q31	Equal variances assumed	.268
Q32	Equal variances assumed	1.298
Q33	Equal variances assumed	1.456
Q34	Equal variances assumed	.352

Πίνακας 61: Homogeneity of Variance Test (Θέση Ευθύνης- Levene's test)

7.5. Συσχετίσεις (Pearson Correlation)

Η ανάλυση των συσχετίσεων πραγματοποιήθηκε με τον **συντελεστή γραμμικής συσχέτισης Pearson (r)**, προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός και η κατεύθυνση της γραμμικής σχέσης μεταξύ των παραγόντων της έρευνας. Ο συντελεστής Pearson λαμβάνει τιμές από -1 έως $+1$, όπου οι θετικές τιμές υποδηλώνουν άμεση θετική σχέση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ οι αρνητικές τιμές υποδηλώνουν αντίστροφη σχέση. Η τιμή $r = 0$ δηλώνει έλλειψη γραμμικής σχέσης. Η ένταση της συσχέτισης ερμηνεύεται συνήθως ως ασθενής όταν $|r| < 0.30$, μέτρια όταν $0.30 \leq |r| < 0.50$ και ισχυρή όταν $|r| \geq 0.50$. **Όλες οι συσχετίσεις κρίθηκαν στατιστικά σημαντικές** στο επίπεδο $p < 0.001$ ($N = 120$).

Ζεύγος Παραγόντων	Συντελεστής Pearson (r)	Επίπεδο Σημαντικότητας (p)	Ένταση Συσχέτισης
F1 – F6	0.645	< 0.001	Ισχυρή
F2 – F6	0.390	< 0.001	Μέτρια
F3 – F6	0.667	< 0.001	Ισχυρή
F4 – F6	0.622	< 0.001	Ισχυρή
F5 – F6	0.524	< 0.001	Μέτρια–Ισχυρή
F1 – F5	0.607	< 0.001	Ισχυρή

Πίνακας 62: Συντελεστές Συσχέτισης Pearson μεταξύ των Παραγόντων F1–F6

Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα & Δικαιοσύνη (F1) – Αποτελεσματικότητα (F6)

Η ανάλυση ανέδειξε **ισχυρή θετική συσχέτιση** μεταξύ του παράγοντα Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη (F1) και της αντιλαμβανόμενης Αποτελεσματικότητας (F6), με $r = 0.645$ και $p < 0.001$. Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι όσο περισσότερο οι υπάλληλοι θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγησης δίκαιη και αντικειμενική, τόσο υψηλότερα εκτιμούν τη συμβολή του συστήματος στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Correlations			
		F1	F6
F1	Pearson Correlation	1	.645***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	120	120
F6	Pearson Correlation	.645***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	120	120

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Πίνακας 63: Pearson correlation F1-F6

Στοχοθεσία & Μέτρηση Απόδοσης (F2) – Αποτελεσματικότητα (F6)

Παρατηρήθηκε **μέτρια θετική συσχέτιση** μεταξύ του παράγοντα Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης (F2) και της Αποτελεσματικότητας (F6), με $r = 0.390$ και $p < 0.001$. Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι η ύπαρξη σαφών και μετρήσιμων στόχων συνδέεται με υψηλότερη αντίληψη αποτελεσματικότητας, ενισχύοντας την άποψη ότι η στοχοθεσία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο ενός αποδοτικού συστήματος αξιολόγησης.

Correlations			
		F2	F6
F2	Pearson Correlation	1	.390***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	120	120
F6	Pearson Correlation	.390***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	120	120

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Πίνακας 64: Pearson correlation F2-F6

Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (F3) – Αποτελεσματικότητα (F6)

Ο παράγοντας Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (F3) παρουσιάζει **ισχυρή θετική συσχέτιση** με την Αποτελεσματικότητα (F6), με $r = 0.667$ και $p < 0.001$. Η θετική αυτή συνάφεια υποδεικνύει ότι όταν το σύστημα αξιολόγησης εστιάζει στην επαγγελματική ανάπτυξη και τη βελτίωση δεξιοτήτων των υπαλλήλων, ενισχύεται η αντίληψη της συνολικής αποτελεσματικότητάς του.

Correlations			
		F3	F6
F3	Pearson Correlation	1	.667***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	120	120
F6	Pearson Correlation	.667***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	120	120

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Πίνακας 65: Pearson correlation F3-F6

Κίνητρα & Επιβράβευση (F4) – Αποτελεσματικότητα (F6)

Η συσχέτιση μεταξύ του παράγοντα Κίνητρα και Επιβράβευση (F4) και της Αποτελεσματικότητας (F6) ήταν επίσης **ισχυρή και θετική** ($r = 0.622$, $p < 0.001$). Το εύρημα αυτό δείχνει ότι η ύπαρξη κινήτρων και η δίκαιη επιβράβευση της απόδοσης συνδέονται με την ενίσχυση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης.

		F4	F6
F4	Pearson Correlation	1	.622***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	120	120
F6	Pearson Correlation	.622***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	120	120

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Πίνακας 66: Pearson correlation F4-F6

Εμπιστοσύνη & Συμμετοχή (F5) – Αποτελεσματικότητα (F6)

Ο παράγοντας Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή (F5) παρουσίασε **μέτρια προς ισχυρή θετική συσχέτιση** με την Αποτελεσματικότητα (F6), με $r = 0.524$ και $p < 0.001$. Η θετική αυτή σχέση υποδηλώνει ότι η εμπιστοσύνη των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης και η ενεργός συμμετοχή τους συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικότερης αντίληψης για την αποτελεσματικότητά της.

		F5	F6
F5	Pearson Correlation	1	.524***
	Sig. (2-tailed)		<.001
	N	120	120
F6	Pearson Correlation	.524***	1
	Sig. (2-tailed)	<.001	
	N	120	120

***. Correlation at 0.001(2-tailed)

Πίνακας 67: Pearson correlation F5-F6

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson ανέδειξαν **στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των παραγόντων** του συστήματος αξιολόγησης (F1–F5) και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας (F6). Οι ισχυρότερες συσχετίσεις εντοπίστηκαν μεταξύ των παραγόντων Διαφάνειας και Αντικειμενικότητας (F1), Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (F3) και Κινήτρων – Επιβράβευσης (F4) με την αποτελεσματικότητα, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι συγκεκριμένες διαστάσεις αποτελούν κρίσιμους παράγοντες ενίσχυσης της λειτουργικότητας και αξιοπιστίας του συστήματος αξιολόγησης. Συνολικά, οι θετικές σχέσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων καταδεικνύουν ότι το σύστημα αξιολόγησης αντιμετωπίζεται από τους υπαλλήλους ως ενιαίο και αλληλοσυμπληρούμενο πλαίσιο διοικητικής αποτελεσματικότητας, στο οποίο η διαφάνεια, η στοχοθεσία, η ανάπτυξη, η επιβράβευση και η εμπιστοσύνη λειτουργούν συνδυαστικά προς τη βελτίωση της δημόσιας διακυβέρνησης.

7.6. Παραγοντική Ανάλυση (EFA)

Αρχικά πραγματοποιήθηκε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis - EFA) στο σύνολο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου (Q1–Q34), προκειμένου να διερευνηθεί η **υποκείμενη δομή του εργαλείου** και να **επιβεβαιωθεί η ομαδοποίησή τους στους θεωρητικούς παράγοντες** της έρευνας (F1-F6).

Στη συνέχεια, για λόγους πληρότητας, πραγματοποιήθηκε και δευτερογενής παραγοντική ανάλυση (EFA) στους έξι συνθετικούς παράγοντες (F1–F6), με σκοπό να εξεταστεί **αν οι διαστάσεις αυτές συγκλίνουν σε έναν κοινό υπερκείμενο παράγοντα**, που αποτυπώνει τη συνολική στάση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

7.6.1. Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση σε Επίπεδο Ερωτήσεων

Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) πραγματοποιήθηκε στο σύνολο των 34 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, με σκοπό να διερευνηθεί αν οι ερωτήσεις ομαδοποιούνται σύμφωνα με τις έξι θεωρητικές διαστάσεις που είχαν προσδιοριστεί στη μεθοδολογική ενότητα, δηλαδή τη Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα (F1), τη Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης (F2), την Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (F3), τα Κίνητρα και την Επιβράβευση (F4), την Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή (F5) και τέλος την αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα (F6).

Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων της Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης ακολουθεί τα ακόλουθα βήματα. Αρχικά εξετάζεται ο πίνακας συσχετίσεων (Correlation Matrix) προκειμένου να διαπιστωθεί αν οι μεταβλητές σχετίζονται επαρκώς μεταξύ τους. Στη συνέχεια ελέγχονται οι τιμές συμμετοχικότητας (Communalities), ώστε να διαπιστωθεί πόσο καλά εξηγείται κάθε ερώτηση από το παραγοντικό μοντέλο. Ακολουθεί ο πίνακας εξηγούμενης διακύμανσης (Total Variance Explained), μέσω του οποίου προσδιορίζεται ο αριθμός των παραγόντων που θα διατηρηθούν και δείχνει πόσο καλά εξηγείται το σύνολο των δεδομένων (ερωτηματολόγιο) από το παραγοντικό μοντέλο. Τέλος, ο πίνακας φορτίσεων (Component Matrix) δείχνει τη συνάφεια κάθε ερώτησης με τους παράγοντες.

Ο ακόλουθος πίνακας συσχετίσεων (Correlation Matrix) περιλαμβάνει όλα τα ζεύγη των 34 ερωτήσεων και καταδεικνύει ότι η πλειονότητα των τιμών είναι θετική, με συσχετίσεις που κυμαίνονται κυρίως από πολύ ασθενείς έως μέτριες ($r = 0.10-0.60$). Συγκεκριμένα, περίπου το ένα τρίτο των ζευγών παρουσιάζει πολύ ασθενείς σχέσεις ($r < 0.20$), ενώ σχεδόν το 30% εμφανίζει μέτριας έντασης συσχετίσεις ($r=0.40-0.59$). Παράλληλα, καταγράφηκαν και ορισμένες ασθενείς αρνητικές συσχετίσεις, κυρίως μεταξύ ερωτήσεων διαφορετικών θεματικών, χωρίς ωστόσο να επηρεάζουν τη γενική θετική τάση των σχέσεων.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση θεωρείται κατάλληλη όταν οι μεταβλητές παρουσιάζουν μέτριες συσχετίσεις μεταξύ τους ($r \geq 0.30$), οι οποίες υποδηλώνουν επαρκή κοινή διακύμανση (Hair et al., 2010).

Πολύ χαμηλές συσχετίσεις (< 0.30) δείχνουν ότι τα στοιχεία δεν συνδέονται επαρκώς, ενώ υπερβολικά υψηλές συσχετίσεις (> 0.90) ενδέχεται να υποδηλώνουν φαινόμενα πολυσυγγραμμικότητας.

Από τον πίνακα συσχετίσεων προκύπτει ότι περίπου το 49% των ζευγών ερωτήσεων παρουσιάζει **συντελεστή συσχέτισης μεγαλύτερο του 0.30**, τιμή που θεωρείται το ελάχιστο αποδεκτό όριο για τη διενέργεια Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (Hair). Το μοτίβο των συσχετίσεων υποδηλώνει ότι **τα επιμέρους ερωτήματα του εργαλείου έχουν επαρκή συσχέτιση** μεταξύ τους και **μετρούν παρεμφερείς πτυχές του ίδιου φαινομένου**, χωρίς ωστόσο να παρατηρείται **υπερβολική συνάφεια** που θα οδηγούσε σε φαινόμενα πολυσυγγραμμικότητας. Το γεγονός αυτό θεωρείται ενδεικτικό της καταλληλότητας των δεδομένων για τη διενέργεια Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (EFA).

		Correlation Matrix																			
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7	Q8	Q9	Q10	Q11	Q12	Q13	Q14	Q15	Q16	Q17	Q18	Q19	Q20
Correlation	Q1	1,000	0,591	0,479	0,422	0,354	0,361	0,146	0,447	0,296	0,108	0,158	0,090	0,136	0,324	0,437	0,409	0,160	0,248	0,298	0,214
	Q2	0,591	1,000	0,615	0,598	0,444	0,553	0,191	0,599	0,471	0,133	0,147	0,165	0,172	0,393	0,352	0,429	0,235	0,347	0,438	0,213
	Q3	0,479	0,615	1,000	0,675	0,423	0,645	0,075	0,607	0,425	-0,022	0,058	0,107	0,146	0,358	0,569	0,528	0,216	0,332	0,380	0,175
	Q4	0,422	0,598	0,675	1,000	0,464	0,660	0,102	0,469	0,441	0,185	0,164	0,153	0,143	0,265	0,419	0,433	0,348	0,320	0,349	0,272
	Q5	0,354	0,444	0,423	0,464	1,000	0,476	0,285	0,331	0,511	0,134	0,298	0,308	0,308	0,515	0,462	0,391	0,247	0,478	0,350	0,371
	Q6	0,361	0,553	0,645	0,660	0,476	1,000	0,092	0,445	0,402	0,039	0,177	0,162	0,199	0,365	0,436	0,483	0,274	0,369	0,474	0,281
	Q7	0,146	0,191	0,075	0,102	0,285	0,092	1,000	0,160	0,256	0,116	0,171	0,244	0,105	0,230	0,220	0,214	0,123	0,110	0,134	0,227
	Q8	0,447	0,599	0,607	0,469	0,331	0,445	0,160	1,000	0,432	0,042	0,026	0,066	-0,003	0,294	0,446	0,492	0,151	0,259	0,425	0,229
	Q9	0,296	0,471	0,425	0,441	0,511	0,402	0,256	0,432	1,000	0,265	0,334	0,400	0,463	0,496	0,423	0,315	0,413	0,477	0,307	0,303
	Q10	0,108	0,133	-0,022	0,185	0,134	0,039	0,116	0,042	0,265	1,000	0,607	0,342	0,421	0,274	0,123	0,175	0,439	0,318	0,015	0,222
	Q11	0,158	0,147	0,058	0,164	0,298	0,177	0,171	0,026	0,334	0,607	1,000	0,536	0,609	0,463	0,242	0,211	0,582	0,460	0,108	0,345
	Q12	0,090	0,165	0,107	0,153	0,308	0,162	0,244	0,066	0,400	0,342	0,536	1,000	0,616	0,423	0,215	0,189	0,496	0,442	0,128	0,313
	Q13	0,136	0,172	0,146	0,143	0,308	0,199	0,105	-0,003	0,463	0,421	0,609	0,616	1,000	0,555	0,311	0,255	0,638	0,610	0,151	0,275
	Q14	0,324	0,393	0,358	0,265	0,515	0,365	0,230	0,294	0,496	0,274	0,463	0,423	0,555	1,000	0,479	0,529	0,377	0,581	0,360	0,329
	Q15	0,437	0,352	0,569	0,419	0,462	0,436	0,220	0,446	0,423	0,123	0,242	0,215	0,311	0,479	1,000	0,681	0,328	0,415	0,358	0,383
	Q16	0,409	0,429	0,528	0,433	0,391	0,483	0,214	0,492	0,315	0,175	0,211	0,189	0,255	0,529	0,681	1,000	0,294	0,396	0,456	0,384
	Q17	0,160	0,235	0,216	0,348	0,247	0,274	0,123	0,151	0,413	0,439	0,582	0,496	0,638	0,377	0,328	0,294	1,000	0,501	0,201	0,398
	Q18	0,248	0,347	0,332	0,320	0,478	0,369	0,110	0,259	0,477	0,318	0,460	0,442	0,610	0,581	0,415	0,396	0,501	1,000	0,364	0,381
	Q19	0,298	0,438	0,380	0,349	0,350	0,474	0,134	0,425	0,307	0,015	0,108	0,128	0,151	0,360	0,358	0,456	0,201	0,364	1,000	0,450
	Q20	0,214	0,213	0,175	0,272	0,371	0,281	0,227	0,229	0,303	0,222	0,345	0,313	0,275	0,329	0,383	0,384	0,398	0,381	0,450	1,000
	Q21	0,093	0,101	-0,003	-0,062	0,106	-0,064	0,299	0,140	0,196	0,220	0,250	0,285	0,319	0,243	0,152	0,011	0,249	0,225	-0,029	0,157
	Q22	0,132	0,290	0,316	0,318	0,187	0,359	-0,029	0,440	0,255	0,149	0,148	0,083	0,251	0,323	0,368	0,413	0,306	0,308	0,458	0,296
	Q23	0,085	0,018	-0,024	-0,025	0,208	-0,045	0,018	0,050	0,289	0,259	0,421	0,321	0,378	0,219	0,091	0,103	0,405	0,286	0,044	0,170
	Q24	0,224	0,116	-0,035	-0,025	0,228	-0,009	0,055	0,137	0,297	0,195	0,317	0,416	0,344	0,301	0,153	0,199	0,390	0,397	0,230	0,412
	Q25	0,418	0,561	0,610	0,566	0,483	0,520	0,106	0,604	0,390	0,154	0,179	0,132	0,163	0,427	0,502	0,531	0,208	0,341	0,480	0,182
	Q26	0,276	0,422	0,477	0,485	0,386	0,506	0,120	0,489	0,350	0,126	0,210	0,128	0,179	0,393	0,381	0,380	0,213	0,231	0,309	0,285
	Q27	-0,021	0,018	0,090	0,104	0,043	0,159	-0,043	0,125	-0,015	-0,110	-0,124	-0,234	-0,145	-0,047	0,026	0,027	-0,074	-0,123	0,046	-0,057
	Q28	0,087	0,312	0,301	0,403	0,070	0,450	0,060	0,306	0,201	-0,019	-0,092	-0,035	-0,040	0,067	0,068	0,249	0,010	0,102	0,200	0,053
	Q29	0,336	0,426	0,406	0,329	0,282	0,407	0,245	0,452	0,343	-0,033	0,008	0,051	0,098	0,333	0,435	0,451	0,237	0,207	0,427	0,244
	Q30	0,408	0,412	0,500	0,383	0,528	0,525	0,183	0,382	0,339	-0,045	0,049	0,068	0,174	0,461	0,523	0,546	0,192	0,377	0,588	0,424
	Q31	0,518	0,518	0,477	0,393	0,416	0,470	0,144	0,459	0,264	-0,050	0,031	-0,004	0,126	0,415	0,408	0,522	0,127	0,341	0,600	0,225
	Q32	0,489	0,527	0,476	0,377	0,393	0,561	0,230	0,608	0,364	0,028	0,081	0,107	0,168	0,459	0,482	0,534	0,198	0,459	0,606	0,324
	Q33	0,209	0,227	0,168	0,109	0,487	0,384	0,267	0,132	0,314	0,119	0,270	0,108	0,383	0,374	0,418	0,419	0,283	0,442	0,410	0,432
	Q34	0,240	0,212	0,130	0,194	0,566	0,400	0,204	0,082	0,375	0,173	0,363	0,245	0,443	0,494	0,373	0,346	0,319	0,454	0,351	0,543

		Correlation Matrix													
		Q21	Q22	Q23	Q24	Q25	Q26	Q27	Q28	Q29	Q30	Q31	Q32	Q33	Q34
Correlation	Q1	0,093	0,132	0,085	0,224	0,418	0,276	-0,021	0,087	0,336	0,408	0,518	0,489	0,209	0,240
	Q2	0,101	0,290	0,018	0,116	0,561	0,422	0,018	0,312	0,426	0,412	0,518	0,527	0,227	0,212
	Q3	-0,003	0,316	-0,024	-0,035	0,610	0,477	0,090	0,301	0,406	0,500	0,477	0,476	0,168	0,130
	Q4	-0,062	0,318	-0,025	-0,025	0,566	0,485	0,104	0,403	0,329	0,383	0,393	0,377	0,109	0,194
	Q5	0,106	0,187	0,208	0,228	0,483	0,386	0,043	0,070	0,282	0,528	0,416	0,393	0,487	0,566
	Q6	-0,064	0,359	-0,045	-0,009	0,520	0,506	0,159	0,450	0,407	0,525	0,470	0,561	0,384	0,400
	Q7	0,299	-0,029	0,018	0,055	0,106	0,120	-0,043	0,060	0,245	0,183	0,144	0,230	0,267	0,204
	Q8	0,140	0,440	0,050	0,137	0,604	0,489	0,125	0,306	0,452	0,382	0,459	0,608	0,132	0,082
	Q9	0,196	0,255	0,289	0,297	0,390	0,350	-0,015	0,201	0,343	0,339	0,264	0,364	0,314	0,375
	Q10	0,220	0,149	0,259	0,195	0,154	0,126	-0,110	-0,019	-0,033	-0,045	-0,050	0,028	0,119	0,173
	Q11	0,250	0,148	0,421	0,317	0,179	0,210	-0,124	-0,092	0,008	0,049	0,031	0,081	0,270	0,363
	Q12	0,285	0,083	0,321	0,416	0,132	0,128	-0,234	-0,035	0,051	0,068	-0,004	0,107	0,108	0,245
	Q13	0,319	0,251	0,378	0,344	0,163	0,179	-0,145	-0,040	0,098	0,174	0,126	0,168	0,383	0,443
	Q14	0,243	0,323	0,219	0,301	0,427	0,393	-0,047	0,067	0,333	0,461	0,415	0,459	0,374	0,494
	Q15	0,152	0,368	0,091	0,153	0,502	0,381	0,026	0,068	0,435	0,523	0,408	0,482	0,418	0,373
	Q16	0,011	0,413	0,103	0,199	0,531	0,380	0,027	0,249	0,451	0,546	0,522	0,534	0,419	0,346
	Q17	0,249	0,306	0,405	0,390	0,208	0,213	-0,074	0,010	0,237	0,192	0,127	0,198	0,283	0,319
	Q18	0,225	0,308	0,286	0,397	0,341	0,231	-0,123	0,102	0,207	0,377	0,341	0,459	0,442	0,454
	Q19	-0,029	0,458	0,044	0,230	0,480	0,309	0,046	0,200	0,427	0,588	0,600	0,606	0,410	0,351
	Q20	0,157	0,296	0,170	0,412	0,182	0,285	-0,057	0,053	0,244	0,424	0,225	0,324	0,432	0,543
	Q21	1,000	0,224	0,244	0,297	0,013	0,154	-0,001	0,004	0,140	0,050	0,023	0,136	0,164	0,311
	Q22	0,224	1,000	0,078	0,161	0,518	0,492	0,233	0,292	0,418	0,472	0,374	0,468	0,388	0,283
	Q23	0,244	0,078	1,000	0,490	0,082	0,117	-0,065	-0,031	0,073	0,047	0,118	0,078	0,188	0,234
	Q24	0,297	0,161	0,490	1,000	0,187	0,088	-0,077	-0,120	0,180	0,178	0,168	0,224	0,231	0,347
	Q25	0,013	0,518	0,082	0,187	1,000	0,553	0,086	0,361	0,457	0,582	0,622	0,618	0,242	0,249
	Q26	0,154	0,492	0,117	0,088	0,553	1,000	0,222	0,437	0,506	0,485	0,390	0,458	0,205	0,213
	Q27	-0,001	0,233	-0,065	-0,077	0,086	0,222	1,000	0,278	0,163	0,076	0,094	-0,001	0,066	-0,053
	Q28	0,004	0,292	-0,031	-0,120	0,361	0,437	0,278	1,000	0,354	0,272	0,318	0,372	0,080	0,061
	Q29	0,140	0,418	0,073	0,180	0,457	0,506	0,163	0,354	1,000	0,535	0,483	0,518	0,320	0,219
	Q30	0,050	0,472	0,047	0,178	0,582	0,485	0,076	0,272	0,535	1,000	0,698	0,706	0,518	0,447
	Q31	0,023	0,374	0,118	0,168	0,622	0,390	0,094	0,318	0,483	0,698	1,000	0,769	0,437	0,335
	Q32	0,136	0,468	0,078	0,224	0,618	0,458	-0,001	0,372	0,518	0,706	0,769	1,000	0,502	0,381
	Q33	0,164	0,388	0,188	0,231	0,242	0,205	0,066	0,080	0,320	0,518	0,437	0,502	1,000	0,680
	Q34	0,311	0,283	0,234	0,347	0,249	0,213	-0,053	0,061	0,219	0,447	0,335	0,381	0,680	1,000

Πίνακας 68: Correlation Matrix (Ζεύγη ερωτήσεων)

Ο πίνακας συμμετοχικότητας (Communalities) δείχνει το ποσοστό της διακύμανσης κάθε ερώτησης που εξηγείται από τους παράγοντες που προέκυψαν από την ανάλυση. Τιμές κοντά στο 1 υποδηλώνουν ότι η ερώτηση εξηγείται σε μεγάλο βαθμό από το μοντέλο (ισχυρή σχέση με τον παράγοντα), ενώ τιμές κοντά στο 0 δείχνουν ότι η ερώτηση δεν συνδέεται επαρκώς με τους παράγοντες (αδύναμη ή ασήμαντη σχέση). Ειδικότερα, **τιμές μικρότερες του 0.40** θεωρούνται ενδεικτικές ανεπαρκούς συμμετοχής της ερώτησης στο κοινό παραγοντικό μοντέλο και μπορούν να αποτελέσουν κριτήριο για την αφαίρεσή της από την ανάλυση (Hair).

Με βάση τα δεδομένα, οι τιμές που κυμαίνονται από 0.47 έως 0.76. Οι τιμές αυτές δείχνουν ότι **κάθε ερώτηση εξηγείται σε ικανοποιητικό βαθμό από τους παράγοντες που εντοπίστηκαν στην ανάλυση**, καθώς κανένα ερώτημα δεν παρουσιάζει χαμηλή εξηγημένη διακύμανση (κάτω από 0.40). Περίπου οι μισές (14 από τις 34) εμφανίζουν τιμές άνω του 0.70, γεγονός που αποτελεί ένδειξη υψηλής συμβολής στη διαμόρφωση της παραγοντικής δομής και σημαίνει επίσης ότι οι

συγκεκριμένες διαστάσεις αποτυπώνονται με ιδιαίτερα σαφήνεια στο δείγμα. Συνεπώς, **όλες οι ερωτήσεις κρίθηκαν κατάλληλες για διατήρηση στην ανάλυση.**

Communalities		
	Initial	Extraction
Q1	1.000	.590
Q2	1.000	.692
Q3	1.000	.740
Q4	1.000	.759
Q5	1.000	.711
Q6	1.000	.759
Q7	1.000	.746
Q8	1.000	.711
Q9	1.000	.606
Q10	1.000	.547
Q11	1.000	.693
Q12	1.000	.588
Q13	1.000	.707
Q14	1.000	.568
Q15	1.000	.652
Q16	1.000	.674
Q17	1.000	.647
Q18	1.000	.615
Q19	1.000	.585
Q20	1.000	.470
Q21	1.000	.657
Q22	1.000	.753
Q23	1.000	.638
Q24	1.000	.712
Q25	1.000	.681
Q26	1.000	.621
Q27	1.000	.507
Q28	1.000	.599
Q29	1.000	.573
Q30	1.000	.744
Q31	1.000	.733
Q32	1.000	.752
Q33	1.000	.751
Q34	1.000	.759

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 69: Communalities (Questions)

Ο πίνακας «Εξηγούμενη Διακύμανση» (Total Variance Explained) παρουσιάζει το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης των δεδομένων που ερμηνεύεται από τους παράγοντες που εξήχθησαν μέσω της Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης. Η συνολική εξηγούμενη διακύμανση αποτελεί **ένδειξη της επάρκειας του παραγοντικού μοντέλου**, καθώς στις κοινωνικές επιστήμες σεις που εξηγούν περίπου το **60%** της συνολικής διακύμανσης θεωρούνται **ικανοποιητικές** (Hair).

Οι ιδιοτιμές (eigenvalues) εκφράζουν την ποσότητα της συνολικής διακύμανσης που εξηγεί κάθε παράγοντας και χρησιμοποιούνται ως βασικό κριτήριο για την επιλογή των παραγόντων που θα διατηρηθούν. Σύμφωνα με τον κανόνα του Kaiser (Hair), διατηρούνται μόνο οι παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας

(eigenvalue > 1), καθώς κάθε τέτοιος παράγοντας εξηγεί περισσότερη διακύμανση από μία μεμονωμένη μεταβλητή.

Με βάση τα δεδομένα, το SPSS ανέδειξε **επτά (7) παράγοντες** με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας, οι οποίοι αθροιστικά **εξηγούν το 66,3% της συνολικής διακύμανσης**. Ο πρώτος παράγοντας εξηγεί το 33,05% της διακύμανσης, ο δεύτερος το 12,45%, ο τρίτος το 5,69%, ο τέταρτος το 4,49%, ο πέμπτος το 3,95%, ο έκτος το 3,69% και ο έβδομος το 2,97%. Το ποσοστό αυτό θεωρείται ικανοποιητικό και **επιβεβαιώνει την καλή παραγοντική εγκυρότητα του εργαλείου**.

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11.238	33.053	33.053	11.238	33.053	33.053
2	4.234	12.453	45.506	4.234	12.453	45.506
3	1.933	5.686	51.192	1.933	5.686	51.192
4	1.526	4.487	55.679	1.526	4.487	55.679
5	1.342	3.948	59.627	1.342	3.948	59.627
6	1.256	3.693	63.320	1.256	3.693	63.320
7	1.011	2.972	66.292	1.011	2.972	66.292
8	.942	2.770	69.062			
9	.926	2.724	71.785			
10	.867	2.550	74.335			
11	.784	2.304	76.639			
12	.721	2.121	78.761			
13	.673	1.978	80.739			
14	.631	1.856	82.595			
15	.593	1.745	84.340			
16	.538	1.583	85.923			
17	.471	1.385	87.307			
18	.437	1.285	88.592			
19	.408	1.199	89.791			
20	.400	1.175	90.966			
21	.353	1.040	92.006			
22	.338	.993	92.999			
23	.300	.883	93.883			
24	.282	.829	94.712			
25	.269	.792	95.504			
26	.250	.736	96.240			
27	.222	.652	96.892			
28	.206	.607	97.499			
29	.198	.582	98.081			
30	.169	.497	98.578			
31	.138	.406	98.984			
32	.130	.382	99.366			
33	.117	.345	99.711			
34	.098	.289	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 70: Total Variances Explained (Questions)

Ο πίνακας φορτίσεων (Component Matrix) παρουσιάζει τις τιμές των φορτίσεων κάθε ερώτησης στους παράγοντες που προέκυψαν από την Εξερευνητική Παραγοντική Ανάλυση (EFA). Οι φορτίσεις αποτυπώνουν τον βαθμό συσχέτισης κάθε ερώτησης με τον εκάστοτε παράγοντα, υποδεικνύοντας σε ποιον από αυτούς η ερώτηση συμβάλλει περισσότερο.

Με βάση τα αποτελέσματα του SPSS, προέκυψαν **επτά παράγοντες με ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας**, οι οποίοι εξηγούν συνολικά περίπου **66% της διακύμανσης**. Ωστόσο, ο **πρώτος παράγοντας** εμφανίζεται ιδιαίτερα **ισχυρός (ιδιοτιμή 11.24, 33.05% της διακύμανσης)**, γεγονός που υποδηλώνει την ύπαρξη μιας **κυρίαρχης υποκείμενης διάστασης**.

Η εξέταση του **πίνακα φορτίσεων (Component Matrix)** δείχνει ότι αρκετές ερωτήσεις εμφανίζουν τις **υψηλότερες φορτίσεις τους στον πρώτο παράγοντα (0.56–0.77)**, ενώ άλλες ερωτήσεις φορτίζουν περισσότερο σε δευτερεύοντες παράγοντες. Το μοτίβο αυτό φανερώνει ότι, παρότι υφίσταται κάποια διαφοροποίηση μεταξύ των επιμέρους θεματικών ενοτήτων, **ο πρώτος παράγοντας απορροφά μεγάλο μέρος της συσχέτισης**, υποδηλώνοντας μια **ισχυρή γενική διάσταση αξιολόγησης**.

Το εύρημα αυτό **δεν επιβεβαιώνει πλήρως τη θεωρητική διάσπαση του ερωτηματολογίου στους έξι παράγοντες (F1–F6)**, όπως αυτή είχε σχεδιαστεί βάσει του θεωρητικού πλαισίου. Αντίθετα, υποδηλώνει την ύπαρξη μιας **γενικότερης υποκείμενης διάστασης**, που φαίνεται να εκφράζει τη συνολική στάση των συμμετεχόντων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης υποδεικνύουν ότι το εργαλείο μετρά **μια συνολική στάση απέναντι στην αξιολόγηση**, παρά σαφώς διακριτές επιμέρους συνιστώσες, γεγονός που μπορεί να θεωρηθεί ένδειξη **συνοχής** του εργαλείου, αλλά και **περιορισμένης εννοιολογικής διαφοροποίησης** μεταξύ των επιμέρους θεματικών ενοτήτων. Επομένως και **τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης ερμηνεύονται με επιφύλαξη και σε θεωρητικό επίπεδο**.

Component Matrix^a

	Component						
	1	2	3	4	5	6	7
Q1	.564	-.158	.080	-.364	.316	-.078	.055
Q2	.679	-.247	.282	-.198	.169	.038	.143
Q3	.669	-.377	.333	-.191	-.041	-.016	-.026
Q4	.635	-.270	.465	-.091	-.225	.043	.079
Q5	.677	.090	-.076	-.248	-.157	.217	.326
Q6	.701	-.287	.146	-.028	-.367	.069	.152
Q7	.291	.126	-.124	-.154	.263	.723	-.122
Q8	.630	-.361	.214	.034	.356	-.032	-.095
Q9	.646	.202	.230	-.045	.055	.157	.254
Q10	.264	.520	.355	.114	-.068	-.005	-.252
Q11	.407	.667	.234	.043	-.136	-.009	-.083
Q12	.377	.610	.246	-.079	.060	.055	.027
Q13	.482	.656	.112	.053	-.162	-.049	-.007
Q14	.692	.274	-.023	-.089	-.018	.040	-.061
Q15	.698	-.030	-.033	-.165	-.025	.064	-.362
Q16	.718	-.113	-.054	-.099	-.042	-.074	-.356
Q17	.510	.523	.232	.152	-.088	-.131	-.101
Q18	.651	.378	.004	-.074	-.122	-.149	.071
Q19	.642	-.187	-.284	-.019	-.045	-.230	-.048
Q20	.540	.264	-.274	.010	-.123	.020	-.134
Q21	.232	.388	-.067	.308	.454	.378	-.066
Q22	.574	-.119	-.086	.529	-.062	-.177	-.294
Q23	.251	.511	.006	.209	.273	-.260	.358
Q24	.361	.480	-.206	.094	.397	-.320	.200
Q25	.733	-.292	.155	.033	.074	-.165	-.027
Q26	.626	-.221	.196	.361	.006	.109	.010
Q27	.057	-.326	-.005	.564	-.137	.174	.174
Q28	.344	-.417	.194	.430	-.103	.147	.229
Q29	.603	-.274	-.110	.225	.235	.102	-.079
Q30	.739	-.256	-.353	-.027	-.064	-.051	-.008
Q31	.693	-.336	-.264	-.076	.128	-.189	.115
Q32	.766	-.264	-.239	-.018	.166	-.095	-.008
Q33	.581	.164	-.549	.040	-.256	.130	.033
Q34	.583	.327	-.438	-.029	-.249	.163	.176

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 7 components extracted.

Πίνακας 71: Component Matrix (Questions)

7.6.2. Διερευνητική Παραγοντική Ανάλυση σε Επίπεδο Παραγόντων

Ο σκοπός της διερευνητικής παραγοντικής ανάλυσης σε επίπεδο παραγόντων ήταν να εξεταστεί ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ των έξι θεωρητικών διαστάσεων του ερωτηματολογίου και να διερευνηθεί αν συγκλίνουν σε έναν κοινό, υπερκείμενο παράγοντα. Με άλλα λόγια, η ανάλυση αποσκοπεί στον εντοπισμό μιας γενικότερης διάστασης, που εκφράζει τη συνολική στάση των υπαλλήλων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης. Η διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) που εφαρμόστηκε στους έξι θεωρητικούς παράγοντες του ερευνητικού μοντέλου (F1–F6) ανέδειξε την **ύπαρξη ενός ισχυρού κοινού παράγοντα, ο οποίος εξηγεί το 62% της συνολικής διακύμανσης.**

Οι υψηλές θετικές συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων (π.χ. $F1-F3=0.654$, $F3-F6=0.667$, $F4-F6=0.622$) υποδηλώνουν ότι οι επιμέρους διαστάσεις του συστήματος αξιολόγησης συνδέονται στενά μεταξύ τους και δεν λειτουργούν ανεξάρτητα. Συνεπώς υπάρχει κοινή βάση μεταξύ τους.

Factor Analysis

		Correlation Matrix					
		F1	F2	F3	F4	F5	F6
Correlation	F1	1.000	.521	.654	.397	.607	.645
	F2	.521	1.000	.733	.603	.285	.390
	F3	.654	.733	1.000	.633	.428	.667
	F4	.397	.603	.633	1.000	.390	.622
	F5	.607	.285	.428	.390	1.000	.524
	F6	.645	.390	.667	.622	.524	1.000

Πίνακας 72: Correlation Matrix (Factors)

Ο **πίνακας συμμετοχικότητας (Communalities)** δείχνει τον βαθμό στον οποίο κάθε επιμέρους παράγοντας εξηγείται από την κοινή συνιστώσα που προέκυψε από την ανάλυση. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή, τόσο περισσότερο «συμμετέχει» ο συγκεκριμένος παράγοντας στη συνολική παραγοντική δομή. Οι τιμές των συμμετοχικότητας κυμαίνονται μεταξύ 0.445 και 0.781 (άνω του 0,40), δείχνοντας ότι κάθε παράγοντας εξηγείται ικανοποιητικά από τη συνολική δομή.

Communalities		
	Initial	Extraction
F1	1.000	.659
F2	1.000	.565
F3	1.000	.781
F4	1.000	.598
F5	1.000	.445
F6	1.000	.674

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 73: Communalities (Factors)

Η εξηγούμενη διακύμανση (Total Variance Explained) δείχνει **το ποσοστό της συνολικής μεταβλητότητας των δεδομένων** που αποδίδεται σε κάθε συνιστώσα, δηλαδή πόσο «μερίδιο» του φαινομένου εξηγεί η κάθε συνιστώσα (component) που προέκυψε από την ανάλυση. Σύμφωνα με το κριτήριο του Kaiser, διατηρούνται μόνο οι συνιστώσες που έχουν ιδιοτιμή (eigenvalue) μεγαλύτερη της μονάδας, καθώς θεωρείται ότι κάθε μία από αυτές εξηγεί ποσότητα διακύμανσης ίση ή μεγαλύτερη από αυτήν μιας αρχικής μεταβλητής. Αντίθετα, οι συνιστώσες με ιδιοτιμή μικρότερη του 1 απορρίπτονται ως στατιστικά αμελητέες.

Η πρώτη και μοναδική σημαντική συνιστώσα (component) που εξήχθη έχει ιδιοτιμή 3.723 και εξηγεί το 62.05% της διακύμανσης, ενώ όλοι οι υπόλοιποι παρουσιάζουν ιδιοτιμές μικρότερες της μονάδας. Η ύπαρξη **μόνο μίας σημαντικής συνιστώσας** δείχνει ότι οι έξι θεωρητικοί παράγοντες «μαζεύονται» γύρω από έναν **ενιαίο υπερκείμενο παράγοντα**.

Total Variance Explained						
Component	Total	Initial Eigenvalues		Extraction Sums of Squared Loadings		
		% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3.723	62.053	62.053	3.723	62.053	62.053
2	.884	14.729	76.781			
3	.567	9.447	86.228			
4	.443	7.390	93.618			
5	.226	3.767	97.385			
6	.157	2.615	100.000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Πίνακας 74: Total Variances Explained (Factors)

Ο **πίνακας φορτίσεων (Component Matrix)** παρουσιάζει τον βαθμό σύνδεσης κάθε επιμέρους παράγοντα (F1-F6) με τη μοναδική κοινή συνιστώσα που προέκυψε από την ανάλυση. Οι τιμές των φορτίσεων δείχνουν πόσο ισχυρά συσχετίζεται κάθε διάσταση με τον υπερκείμενο παράγοντα. Όσο υψηλότερη είναι η τιμή, τόσο μεγαλύτερη είναι η συμβολή του παράγοντα στη διαμόρφωση της συνολικής παραγοντικής δομής. Τιμές φορτίσεων άνω του 0.40 θεωρούνται αποδεκτές, ενώ τιμές μεγαλύτερες του 0.50 υποδηλώνουν ισχυρή σύνδεση της μεταβλητής με τη συνιστώσα (Hair).

Οι φορτίσεις των παραγόντων στην κοινή συνιστώσα κυμαίνονται από 0.667 έως 0.884, γεγονός που επιβεβαιώνει την **ύπαρξη ενός ενιαίου υπερκείμενου παράγοντα, ο οποίος εκφράζει τη συνολική στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης.**

Component Matrix^a

	Component 1
F1	.812
F2	.752
F3	.884
F4	.773
F5	.667
F6	.821

Extraction Method:
Principal Component
Analysis.

a. 1 components
extracted.

Πίνακας 75: Component Matrix (Factors)

Τα αποτελέσματα της παραγοντικής ανάλυσης καταδεικνύουν την ύπαρξη ενός ισχυρού κοινού, υπερκείμενου παράγοντα, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι έξι διαστάσεις συγκλίνουν σε μια ενιαία αντίληψη για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Παρά τη διαπιστωμένη συνάφεια, **οι έξι διαστάσεις διατηρήθηκαν ως διακριτές μεταβλητές** στη συνέχεια της ανάλυσης, καθώς αποτυπώνουν θεωρητικά διακριτές πτυχές του φαινομένου και επιτρέπουν τη διερεύνηση της **μοναδικής** συνεισφοράς τους στην αντιλαμβανόμενη

αποτελεσματικότητα. Με αυτή τη λογική, ακολουθεί πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (F6) και ανεξάρτητες τις πέντε διαστάσεις (F1–F5).

7.7. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση (Multiple Linear Regression)

Η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση εφαρμόστηκε προκειμένου να διερευνηθεί ο βαθμός και η κατεύθυνση της επίδρασης συγκεκριμένων παραγόντων του συστήματος αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού στη γενική αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων για την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Η **εξαρτημένη μεταβλητή (dependent variable)** του μοντέλου είναι η **F6** (Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης), η οποία αποτυπώνει το συνολικό επίπεδο αποτελεσματικότητας όπως το αντιλαμβάνονται οι συμμετέχοντες στο πλαίσιο του συστήματος αξιολόγησης.

Οι **ανεξάρτητες μεταβλητές (independent variables)** είναι οι πέντε επιμέρους διαστάσεις του συστήματος αξιολόγησης:

F1 – Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη,

F2 – Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης,

F3 – Ανάπτυξη Δεξιοτήτων,

F4 – Κίνητρα και Επιβράβευση,

F5 – Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή.

Βάσει της ερευνητικής μεθοδολογίας και των ερωτημάτων που τέθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας μελέτης, διατυπώθηκαν οι ακόλουθες **ερευνητικές υποθέσεις**:

H1: Η Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη (F1) επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (F6).

H2: Η Στοχοθεσία και η Μέτρηση Απόδοσης (F2) επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (F6).

H3: Η Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (F3) επηρεάζει θετικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (F6).

H4: Τα Κίνητρα και η Επιβράβευση (F4) επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (F6).

H5: Η Εμπιστοσύνη και η Συμμετοχή (F5) επηρεάζουν θετικά την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα (F6).

Η διερεύνηση αυτών των υποθέσεων πραγματοποιήθηκε μέσω του στατιστικού ελέγχου πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, ώστε να αξιολογηθεί η **προγνωστική δύναμη κάθε παράγοντα** καθώς και η **συνολική συνεισφορά του μοντέλου στην εξήγηση της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής**.

7.7.1. Προσαρμογή μοντέλου και έλεγχος συνολικής σημαντικότητας

Ο **πίνακας Model Summary** καταδεικνύει ότι το προτεινόμενο μοντέλο παρουσιάζει **υψηλή ικανότητα ερμηνείας** της εξαρτημένης μεταβλητής (F6). Ο **συντελεστής R (0.811)** υποδηλώνει **ισχυρή θετική συσχέτιση** μεταξύ των προβλέψεων του μοντέλου και των πραγματικών τιμών της F6, ενώ το **R² (0.657)** δείχνει ότι το **65,7% της συνολικής διακύμανσης** εξηγείται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές (F1–F5).

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.811 ^a	.657	.642	.49511

a. Predictors: (Constant), F5, F2, F4, F1, F3

Πίνακας 76: Πίνακας ποσοστού μεταβλητότητας (R²)

Ο **πίνακας ANOVA** καταδεικνύει ότι το προτεινόμενο **μοντέλο παλινδρόμησης είναι στατιστικά σημαντικό** [F(5,114)=43.685, p<0.001]. Αυτό σημαίνει ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές (F1–F5) εξηγούν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό τη διακύμανση της εξαρτημένης μεταβλητής (F6). Συνεπώς, το σύνολο των

παραγόντων του συστήματος αξιολόγησης συμβάλλει ουσιαστικά στην πρόβλεψη της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	53.543	5	10.709	43.685	<.001 ^b
	Residual	27.945	114	.245		
	Total	81.488	119			

a. Dependent Variable: F6

b. Predictors: (Constant), F5, F2, F4, F1, F3

Πίνακας 77: Πίνακας ANOVA

Ο **πίνακας Coefficients** παρουσιάζει τους συντελεστές παλινδρόμησης των ανεξάρτητων μεταβλητών ως προς την εξαρτημένη μεταβλητή (F6 – Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης). Οι μεταβλητές **F4** (Κίνητρα και Επιβράβευση), **F3** (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων) και **F1** (Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα) ασκούν **στατιστικά σημαντική και θετική επίδραση** ($p < 0.001$). Η μεταβλητή **F2** (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης) εμφανίζει **αρνητικό συντελεστή** ($\beta = -0.368$, $p < 0.001$), γεγονός που υποδηλώνει πιθανή αλληλοεπικάλυψη με άλλους παράγοντες. Τέλος, η μεταβλητή **F5** (Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή) **δεν επηρεάζει σημαντικά** την εξαρτημένη μεταβλητή ($p = 0.307$). Συνεπώς, οι σημαντικότεροι προσδιοριστές της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας είναι τα κίνητρα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η διαφάνεια στις διαδικασίες αξιολόγησης.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	-.284	.272		-1.044	.299
	F1	.397	.093	.361	4.281	<.001
	F2	-.425	.098	-.368	-4.320	<.001
	F3	.432	.103	.407	4.193	<.001
	F4	.524	.096	.414	5.456	<.001
	F5	.080	.078	.074	1.026	.307

a. Dependent Variable: F6

Πίνακας 78: Πίνακας Coefficients

Η **πολλαπλή γραμμική εξίσωση παλινδρόμησης**, όπως προκύπτει από τους μη τυποποιημένους συντελεστές (β), διαμορφώνεται ως εξής:

$$F6 = -0.284 + 0.397F1 - 0.425F2 + 0.432F3 + 0.524F4 + 0.080F5$$

Η εξίσωση αυτή επιτρέπει την πρόβλεψη της εξαρτημένης μεταβλητής ($F6$ – Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) με βάση τις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών ($F1$ – $F5$). Συγκεκριμένα, για κάθε μονάδα αύξησης στη μεταβλητή «Κίνητρα και Επιβράβευση» ($F4$), η τιμή της $F6$ αυξάνεται κατά 0.524 μονάδες, όταν οι υπόλοιπες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Αντίστοιχα, η «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων» ($F3$) και η «Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα» ($F1$) συνεισφέρουν θετικά στην αύξηση της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας (με συντελεστές 0.432 και 0.397 αντίστοιχα). Αντίθετα, η «Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης» ($F2$) παρουσιάζει αρνητική συνεισφορά ($\beta = -0.425$), γεγονός που υποδηλώνει ότι, όταν συνυπολογίζονται οι υπόλοιποι παράγοντες, η υπερβολική έμφαση στη μέτρηση απόδοσης ενδέχεται να συσχετίζεται με χαμηλότερη αντίληψη αποτελεσματικότητας. Τέλος, η μεταβλητή «Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή» ($F5$) εμφανίζει οριακά θετική αλλά μη στατιστικά σημαντική επίδραση ($\beta = 0.080$, $p = 0.307$).

Συμπερασματικά, η εξίσωση υποδεικνύει ότι **η αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης, όπως την αντιλαμβάνονται οι υπάλληλοι, επηρεάζεται κυρίως από τις πρακτικές που ενισχύουν τη διαφάνεια, την ανάπτυξη δεξιοτήτων και τα κίνητρα/επιβράβευση**. Αξίζει ακόμη να επισημανθεί ότι η αυξημένη έμφαση στη στοχοθεσία και στη μέτρηση απόδοσης χωρίς αντίστοιχη ενίσχυση κινήτρων ή ανάπτυξης δεξιοτήτων μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα. Με άλλα λόγια, η **στοχοθεσία λειτουργεί θετικά μόνο όταν συνοδεύεται από υποστηρικτικές πρακτικές και όχι ως απομονωμένος μηχανισμός ελέγχου**.

7.7.2. Έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας

Ο πίνακας συσχετίσεων (Correlations) περιλαμβάνει τους **συντελεστές συσχέτισης Pearson (r)** μεταξύ όλων των μεταβλητών που συμμετέχουν στο μοντέλο παλινδρόμησης ($F1$ – $F6$). Μέσω του πίνακα αποτυπώνονται οι γραμμικές σχέσεις τόσο

μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής (F6 – Αντιλαμβανόμενη Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και των ανεξάρτητων (F1–F5), όσο και μεταξύ των ίδιων των ανεξάρτητων μεταβλητών. Όπως προκύπτει, όλες οι μεταβλητές παρουσιάζουν **θετική και στατιστικά σημαντική συσχέτιση** μεταξύ τους ($p<0.001$), γεγονός που καταδεικνύει ότι όταν αυξάνεται η τιμή σε έναν παράγοντα τείνουν να αυξάνονται οι τιμές και στους υπόλοιπους.

Οι ισχυρότερες συσχετίσεις με την εξαρτημένη μεταβλητή (**F6**) διαπιστώνονται για την **Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (F3, $r=0.667$)**, τη **Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα (F1, $r=0.645$)** και τα **Κίνητρα/Επιβράβευση (F4, $r=0.622$)**, υποδηλώνοντας ότι οι παράγοντες αυτοί συνδέονται στενότερα με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Επιπλέον, καταγράφονται **ισχυρές εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών**, όπως μεταξύ **F2 (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης)** και **F3 (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων)** με $r=0.733$, μεταξύ **F1–F3 ($r=0.654$)**, μεταξύ **F3–F4 ($r=.633$)**, μεταξύ **F1–F5 ($r=.607$)** καθώς και μεταξύ **F2–F4 ($r=.603$)**. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι οι επιμέρους διαστάσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι **στενά αλληλένδετες** και συχνά συνυπάρχουν στο ίδιο οργανωσιακό πλαίσιο, αντανακλώντας έναν ενιαίο μηχανισμό διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

		Correlations					
		F6	F1	F2	F3	F4	F5
Pearson Correlation	F6	1.000	.645	.390	.667	.622	.524
	F1	.645	1.000	.521	.654	.397	.607
	F2	.390	.521	1.000	.733	.603	.285
	F3	.667	.654	.733	1.000	.633	.428
	F4	.622	.397	.603	.633	1.000	.390
	F5	.524	.607	.285	.428	.390	1.000
Sig. (1-tailed)	F6	.	<.001	<.001	<.001	<.001	<.001
	F1	.000	.	.000	.000	.000	.000
	F2	.000	.000	.	.000	.000	.001
	F3	.000	.000	.000	.	.000	.000
	F4	.000	.000	.000	.000	.	.000
	F5	.000	.000	.001	.000	.000	.
N	F6	120	120	120	120	120	120
	F1	120	120	120	120	120	120
	F2	120	120	120	120	120	120
	F3	120	120	120	120	120	120
	F4	120	120	120	120	120	120
	F5	120	120	120	120	120	120

Πίνακας 79: Πίνακας Correlations

Από την εξέταση του πίνακα συσχετίσεων (Correlations) προκύπτουν ενδείξεις μέτριας προς υψηλής πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ ορισμένων ανεξάρτητων μεταβλητών, ιδίως μεταξύ της Στοχοθεσίας και Μέτρησης Απόδοσης (F2) και της Ανάπτυξης Δεξιοτήτων (F3) ($r=.733$ $p < .001$). Η υψηλή αυτή συσχέτιση υποδηλώνει ότι οι δύο παράγοντες εξηγούν σε σημαντικό βαθμό κοινό ποσοστό της διακύμανσης της αποτελεσματικότητας, γεγονός που πιθανώς επηρεάζει την κατεύθυνση και το μέγεθος των αντίστοιχων συντελεστών παλινδρόμησης.

Για τον έλεγχο της πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών (F1–F5) εξετάστηκαν οι δείκτες **Tolerance** και **VIF (Variance Inflation Factor)** του πίνακα Coefficients. Οι δείκτες αυτοί δείχνουν κατά πόσο οι ανεξάρτητες μεταβλητές σχετίζονται μεταξύ τους. Ο Tolerance δείχνει πόσο ανεξάρτητη είναι μια μεταβλητή από τις υπόλοιπες, ενώ ο VIF δείχνει πόσο επηρεάζονται οι συντελεστές παλινδρόμησης από αυτές τις συσχετίσεις. Όσο μικρότερη είναι η τιμή του Tolerance και όσο μεγαλύτερη του VIF, τόσο πιο έντονο είναι το πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας. Τιμές Tolerance μικρότερες από **0.10** και VIF μεγαλύτερες από **10** θεωρούνται ενδείξεις σοβαρής πολυσυγγραμμικότητας.

Με βάση τα αποτελέσματα του SPSS, οι τιμές των VIF κυμαίνονται από 1.707 έως 3.129, ενώ οι αντίστοιχες τιμές Tolerance κυμαίνονται από 0.320 έως 0.586. Δεδομένου ότι το όριο αποδοχής θεωρείται $VIF < 10$ και $Tolerance > 0.10$, **δεν παρατηρείται σοβαρό πρόβλημα πολυσυγγραμμικότητας**. Ωστόσο, οι σχετικά χαμηλές τιμές Tolerance στις μεταβλητές F3 (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων, 0.320) και F2 (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης, 0.415) υποδηλώνουν την ύπαρξη **μέτριας συσχέτισης** μεταξύ αυτών των παραγόντων, γεγονός που επιβεβαιώνεται και από τον υψηλό μεταξύ τους συντελεστή συσχέτισης ($r = .733$). Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι οι δύο μεταβλητές εξηγούν εν μέρει κοινό ποσοστό της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, κάτι που ενδέχεται να επηρεάζει την κατεύθυνση και το μέγεθος των συντελεστών παλινδρόμησης (αρνητικό β στην F2).

Συνολικά, οι δείκτες **Collinearity Diagnostics** (Condition Index = 23.881 < 30) επιβεβαιώνουν ότι **δεν υφίσταται σοβαρή πολυσυγγραμμικότητα** στο μοντέλο. Κατά συνέπεια, **οι εκτιμήσεις των συντελεστών μπορούν να θεωρηθούν αξιόπιστες** και οι συσχετίσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τη στατιστική εγκυρότητα των αποτελεσμάτων.

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-.284	.272		-1.044	.299		
	F1	.397	.093	.361	4.281	<.001	.423	2.366
	F2	-.425	.098	-.368	-4.320	<.001	.415	2.410
	F3	.432	.103	.407	4.193	<.001	.320	3.129
	F4	.524	.096	.414	5.456	<.001	.522	1.916
	F5	.080	.078	.074	1.026	.307	.586	1.707

a. Dependent Variable: F6

Collinearity Diagnostics ^a									
Model	Dimension	Eigenvalue	Condition Index	Variance Proportions					
				(Constant)	F1	F2	F3	F4	F5
1	1	5.863	1.000	.00	.00	.00	.00	.00	.00
	2	.060	9.870	.03	.02	.03	.01	.02	.55
	3	.032	13.637	.31	.21	.01	.11	.04	.11
	4	.022	16.179	.38	.34	.01	.07	.20	.13
	5	.012	21.872	.02	.31	.44	.03	.66	.21
	6	.010	23.881	.26	.11	.52	.78	.08	.00

a. Dependent Variable: F6

Πίνακας 80: Collinearity Tolerance & VIF

7.7.3. Έλεγχος υποθέσεων

Με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης που πραγματοποιήθηκε, ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν τους παράγοντες του συστήματος αξιολόγησης (F1–F5), με στόχο να διαπιστωθεί αν και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (F6). Ο έλεγχος αυτός βασίστηκε στις τιμές των συντελεστών παλινδρόμησης και των αντίστοιχων επιπέδων σημαντικότητας (p -values).

◆ Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη (X1)

- **H0₁:** Η διαφάνεια, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης **δεν επηρεάζουν** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.
- **H1₁:** Η διαφάνεια, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης **επηρεάζουν θετικά** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

◆ Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης (X2)

- **H0₂:** Η ύπαρξη στοχοθεσίας και μέτρησης απόδοσης **δεν επηρεάζει** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.
- **H1₂:** Η ύπαρξη στοχοθεσίας και μέτρησης απόδοσης **επηρεάζει θετικά** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

◆ Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (X3)

- **H0₃:** Η ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της αξιολόγησης **δεν επηρεάζει** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.
- **H1₃:** Η ανάπτυξη δεξιοτήτων μέσω της αξιολόγησης **επηρεάζει θετικά** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

◆ Κίνητρα και Επιβράβευση (X4)

- **H0₄:** Η ύπαρξη κινήτρων και επιβράβευσης **δεν επηρεάζει** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.
- **H1₄:** Η ύπαρξη κινήτρων και επιβράβευσης **επηρεάζει θετικά** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

◆ Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή (X5)

- **H0₅:** Η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης **δεν επηρεάζουν** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.
- **H1₅:** Η εμπιστοσύνη και η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία αξιολόγησης **επηρεάζουν θετικά** την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Όταν η τιμή σημαντικότητας είναι μικρότερη του 0.05 ($p < 0.05$), η μεταβλητή θεωρείται στατιστικά σημαντική, με αποτέλεσμα την **απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης (H_0) και την αποδοχή της εναλλακτικής (H_1)**, ενώ όταν $p \geq 0.05$ η μεταβλητή δεν είναι στατιστικά σημαντική και η H_0 δεν απορρίπτεται. Επιπλέον, το **πρόσημο του συντελεστή (β) προσδιορίζει την κατεύθυνση της σχέσης**, θετική ή

αρνητική. Για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων εξετάζονται οι τιμές **Beta** του πίνακα coefficients σε συνδυασμό με τα επίπεδα σημαντικότητας (p-values).

Με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης (Πίνακας Coefficients), ελέγχθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν την επίδραση των πέντε παραγόντων (F1–F5) στην αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης (F6). Οι παράγοντες Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη (**F1**), Ανάπτυξη Δεξιοτήτων (**F3**) και Κίνητρα και Επιβράβευση (**F4**) ασκούν **θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση** ($p < 0.001$), οδηγώντας στην απόρριψη των μηδενικών υποθέσεων (H_{01} , H_{03} , H_{04}) και στην αποδοχή των αντίστοιχων εναλλακτικών (H_{11} , H_{13} , H_{14}).

Αντιθέτως, η μεταβλητή Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης (**F2**) παρουσιάζει **αρνητική αλλά στατιστικά σημαντική επίδραση** ($\beta = -0.368$, $p < 0.001$), γεγονός που οδηγεί μεν στην απόρριψη της H_{02} , αλλά όχι στην επιβεβαίωση της H_{12} ως προς την κατεύθυνση της σχέσης. Η αρνητική αυτή συσχέτιση υποδηλώνει ότι η έμφαση στη στοχοθεσία, όταν δεν συνοδεύεται από υποστηρικτικές πρακτικές ανάπτυξης και επιβράβευσης, ενδέχεται να μειώνει την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα.

Τέλος, η μεταβλητή Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή (**F5**) **δεν είναι στατιστικά σημαντική** ($p = 0.307$), με αποτέλεσμα να μη γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση (H_{15}).

Συνολικά, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν μερικώς τις ερευνητικές υποθέσεις, όπως αποτυπώνεται στον ακόλουθο πίνακα. Οι υποθέσεις H_{11} , H_{13} και H_{14} επιβεβαιώνονται, η H_{12} απορρίπτεται ως προς την κατεύθυνση της σχέσης, ενώ η H_{15} δεν υποστηρίζεται εμπειρικά. Τα ευρήματα αυτά αναδεικνύουν τη σημασία της διαφάνειας, της ανάπτυξης δεξιοτήτων και των κινήτρων ως βασικών προσδιοριστών της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης.

Παράγοντας	B	Beta	t	p	Ερμηνεία
F1 (Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη)	0.397	0.361	4.281	<.001	Θετική, σημαντική → Απόρριψη H_{01}
F2 (Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης)	-0.425	-0.368	-4.320	<.001	Αρνητική, σημαντική → Απόρριψη H_{02} , όχι επιβεβαίωση H_{12}
F3 (Ανάπτυξη Δεξιοτήτων)	0.432	0.407	4.193	<.001	Θετική, σημαντική → Απόρριψη H_{03}
F4 (Κίνητρα και Επιβράβευση)	0.524	0.414	5.456	<.001	Θετική, σημαντική → Απόρριψη H_{04}
F5 (Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή)	0.080	0.074	1.026	0.307	Μη σημαντική → Μη απόρριψη H_{05}

Πίνακας 81: Πίνακας Αποτελεσμάτων Ελέγχου Υποθέσεων

8. Συμπεράσματα

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τα βασικά ευρήματα της έρευνας και συνοψίζει τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων σχετικά με τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Στόχος είναι η αποτύπωση των κυριότερων συμπερασμάτων, αναδεικνύοντας τόσο τα θετικά στοιχεία όσο και τις αδυναμίες του συστήματος στην πράξη.

Από την κριτική ανάλυση του συστήματος που διενεργήθηκε στην παρούσα εργασία προκύπτει ότι το νέο πλαίσιο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων εισάγει σημαντικές βελτιώσεις σε σχέση με τα προηγούμενα συστήματα, ενσωματώνοντας σύγχρονες αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Το σύστημα χαρακτηρίζεται από **αναπτυξιακό προσανατολισμό**, δίνοντας έμφαση στη συνεχή βελτίωση των δεξιοτήτων και στην επαγγελματική εξέλιξη των υπαλλήλων, αντί της λογικής ελέγχου των υπαλλήλων, που συσχετιζόταν με τιμωρητική πρακτική, και χαρακτηριζε παλαιότερα μοντέλα. Θετική θεωρείται επίσης η **εισαγωγή του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων** και των **Σχεδίων Ανάπτυξης**, που επιδιώκουν την ευθυγράμμιση των ατομικών δεξιοτήτων με τις ανάγκες των οργανισμών και καθορίζουν τα μέσα για την ανάπτυξη του υπαλλήλου. Παράλληλα, το σύστημα προβλέπει **στοχοθεσία με μετρήσιμους δείκτες απόδοσης**, γεγονός που ενισχύει τη διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και τη λογοδοσία, ενώ η **αξιολόγηση των προϊσταμένων με στοιχεία 360°** συμβάλλει στη βελτίωση της αντικειμενικότητας και στην ενίσχυση της κουλτούρας λογοδοσίας. Επιπλέον, η **σύνδεση της αξιολόγησης με τα κίνητρα και την επιβράβευση** αποτελεί σημαντική καινοτομία, καθώς προάγει τη δέσμευση και παρακίνηση των υπαλλήλων, ενώ η **ενίσχυση της συμμετοχής** μέσω της συμμετοχής στον καθορισμό στόχων και της συνεχούς ανατροφοδότησης καθιστά τη διαδικασία πιο διαδραστική και ουσιαστική. Συνολικά, το νέο σύστημα αποτελεί μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού, προσανατολισμένη στη διαφάνεια, την ανάπτυξη και την αποδοτικότητα.

Ωστόσο, η ανάλυση ανέδειξε και σειρά **αδυναμιών και πρακτικών δυσκολιών** που περιορίζουν την αποτελεσματική εφαρμογή του συστήματος. Η **σύνδεση του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων με τα περιγράμματα θέσεων** παραμένει ανεπαρκής, με αποτέλεσμα οι δεξιότητες να αποτυπώνονται γενικά και όχι σύμφωνα με τις πραγματικές απαιτήσεις κάθε ρόλου. Επιπλέον, ο **περιορισμός του αριθμού των**

ανεπτυγμένων και υπό ανάπτυξη δεξιοτήτων μειώνει τη δυνατότητα ουσιαστικής αποτίμησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Ιδιαίτερη αδυναμία εντοπίζεται στη **στοχοθεσία**, καθώς δεν εφαρμόζεται με συνέπεια σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και οι περισσότεροι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης **δεν διαθέτουν σαφώς καθορισμένους ατομικούς στόχους**, γεγονός που υπονομεύει τη μετρησιμότητα της απόδοσης. Παράλληλα, η **αξιολόγηση παραμένει ευάλωτη σε φαινόμενα υποκειμενικότητας και ευνοιοκρατίας**, καθώς δεν έχουν διασφαλιστεί πλήρως αντικειμενικά κριτήρια κρίσης ούτε διαδικασίες ελέγχου της αμεροληψίας των αξιολογητών. Επιπρόσθετα, η **επώνυμη μορφή της αξιολόγησης μέσω «σφυγμού ομάδας»** μπορεί να προκαλέσει φόβο ή επιφύλαξη στην έκφραση γνώμης, περιορίζοντας την ουσιαστική συμμετοχή των υπαλλήλων. Η **κατάργηση της βαθμολογίας** δυσχεραίνει την αναγνώριση της υψηλής απόδοσης, ενώ η **ισόποση κατανομή επιβραβεύσεων** αποδυναμώνει την παρακίνηση και δεν επιβραβεύει επαρκώς την αριστεία αλλά αντίθετα οδηγεί στον εφησυχασμό και την αδράνεια. Τέλος, η έλλειψη μιας **σαφούς σύνδεσης μεταξύ στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής** μειώνει τη στρατηγική λειτουργία του συστήματος, το οποίο, παρά τον εκσυγχρονισμό του σχεδιασμό, **δεν εφαρμόζεται με συνέπεια και αποτελεσματικότητα στην πράξη.**

Η πραγματική λειτουργία του συστήματος αποτυπώνεται μέσα από τα ερευνητικά ευρήματα που ακολουθούν, όπως αυτά προκύπτουν από τις αντιλήψεις των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο παράγοντας «Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη» αποτυπώνει μια ευρεία **δυσπιστία των υπαλλήλων απέναντι στο ισχύον σύστημα αξιολόγησης**, ιδίως ως προς τη δίκαιη και ενιαία εφαρμογή του. Παρότι το σύστημα και τα κριτήριά του θεωρούνται σε γενικές γραμμές **σαφή και κατανοητά** (μ.ο. 3,17), η πλειονότητα των συμμετεχόντων εκφράζει αμφιβολίες για την **αντικειμενικότητα και τη συνέπεια** της διαδικασίας. Συγκεκριμένα, το 47,5% θεωρεί ότι η αξιολόγηση **δεν βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα** (μ.ο. 2,63), ενώ το 43,3% εκτιμά ότι τα **κριτήρια αξιολόγησης δεν εφαρμόζονται πάντοτε με συνέπεια** (μ.ο. 2,72). Τα ευρήματα αυτά καταδεικνύουν χαμηλά επίπεδα εμπιστοσύνης στην ουσιαστική αντικειμενικότητα του συστήματος.

Παράλληλα, ένα εξαιρετικά υψηλό ποσοστό (79,2%) συμφωνεί ότι η **έλλειψη σαφών κριτηρίων αξιολόγησης** μπορεί να οδηγήσει σε **συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον**, γεγονός που αποκαλύπτει τη συνειδητοποίηση ότι η αδιαφάνεια δεν

πλήττει μόνο την αίσθηση δικαιοσύνης, αλλά και την ίδια τη λειτουργικότητα και την εργασιακή ειρήνη στους οργανισμούς. Εξίσου ενδεικτικά είναι τα ευρήματα που αφορούν τη στάση των αξιολογητών: το 45% θεωρεί ότι οι **αξιολογητές δεν ενεργούν με αμεροληψία**, ενώ το 33,3% τηρεί ουδέτερη στάση, γεγονός που ενισχύει την εικόνα ενός συστήματος όπου οι διαδικασίες κρίσης δεν αντιμετωπίζονται ως απολύτως αξιόπιστες. Επιπλέον, το 52,5% πιστεύει ότι η αξιολόγηση **δεν διενεργείται με δίκαιο τρόπο για όλους τους υπαλλήλους**, στοιχείο που υποδηλώνει την ύπαρξη **φαινομένων ευνοιοκρατίας**.

Η συνολική εικόνα αναδεικνύει **έλλειμμα εμπιστοσύνης** των υπαλλήλων στη **διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και την αντικειμενικότητα** του συστήματος αξιολόγησης.

Ο παράγοντας «Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης» αναδεικνύει, σε γενικές γραμμές, μια **θετικά διαμορφωμένη στάση** των υπαλλήλων απέναντι στη λειτουργία της στοχοθεσίας ως εργαλείου διοίκησης και αναπόσπαστου μέρους της διαδικασίας αξιολόγησης. Παρά την ευρεία αποδοχή της σημασίας της, η ύπαρξη σαφών και μετρήσιμων στόχων **δεν αποτελεί σταθερή πρακτική** σε όλες τις υπηρεσίες. Η διασπορά των απόψεων φαίνεται να συνδέεται με τη διαφοροποίηση του τρόπου εφαρμογής του συστήματος ανάμεσα σε υπαλλήλους με και χωρίς θέση ευθύνης. Ειδικότερα, όσοι κατέχουν θέση ευθύνης (προϊστάμενοι ή διευθυντές) εμφανίζουν **υψηλότερο μέσο όρο (3,35)** σε σχέση με τους υπαλλήλους χωρίς θέση (2,87), γεγονός που υποδηλώνει ότι οι πρώτοι διαθέτουν πιο άμεση εμπλοκή στη διαδικασία ή λαμβάνουν σαφέστερες κατευθύνσεις, σε αντίθεση με τους υφιστάμενούς τους.

Το **47,5%** των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η στοχοθεσία **συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση των προσδοκιών** από τους υπαλλήλους, επιβεβαιώνοντας τον ρόλο της ως μηχανισμού ευθυγράμμισης με τους στόχους του οργανισμού. Η άποψη ότι η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται σε **προκαθορισμένους στόχους** συγκεντρώνει ευρεία αποδοχή, με **70,8%** των συμμετεχόντων να συμφωνεί και μόλις **12,5%** να διαφωνεί (μ.ο. 3,81). Στο ίδιο πνεύμα, **65%** υποστηρίζει την ανάγκη καθορισμού **ατομικών στόχων** και για τους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης (μ.ο. 3,68), αναδεικνύοντας την πεποίθηση ότι η ανάθεση στόχων πρέπει να αφορά **όλα τα ιεραρχικά επίπεδα**.

Η ενεργός συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της στοχοθεσίας φαίνεται να αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας, καθώς **77,5%** των συμμετεχόντων

θεωρεί ότι η συμμετοχή αυτή **ενισχύει τη δέσμευση και την πιθανότητα επίτευξης των στόχων** (μ.ο. 3,99). Επιπλέον, το 57,5% αναγνωρίζει τη **στοχοθεσία ως εργαλείο προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης** (μ.ο. 3,72), προσδίδοντάς της χαρακτήρα ενδυνάμωσης πέραν του διοικητικού πλαισίου.

Συνολικά, οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τόσο τη θεωρητική σημασία όσο και τη λειτουργική αξία της στοχοθεσίας και της μέτρησης απόδοσης. Παρά ταύτα, αναδεικνύεται μια **απόσταση μεταξύ θεωρητικής αποδοχής και πρακτικής εφαρμογής**, το οποίο εντοπίζεται κυρίως στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα και φαίνεται να συνδέεται με τη **μη συστηματική ανάθεση ατομικών, αντικειμενικά μετρήσιμων στόχων** ή με τον **περιορισμένο βαθμό ενεργού συμμετοχής** των υπαλλήλων στη διαδικασία καθορισμού τους.

Ο παράγοντας «Ανάπτυξη Δεξιοτήτων» αποτυπώνει μια **συγκρατημένα θετική στάση** των υπαλλήλων απέναντι στον ρόλο της αξιολόγησης ως μηχανισμού ενίσχυσης των επαγγελματικών ικανοτήτων. Αν και αναγνωρίζεται θεωρητικά η σημασία της ανάπτυξης δεξιοτήτων, η πρακτική της εφαρμογή παραμένει **περιορισμένη**, κυρίως λόγω **σχεδιαστικών αδυναμιών** του συστήματος. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (48,3%) θεωρεί ότι η αξιολόγηση είναι προσανατολισμένη στην ανάπτυξη δεξιοτήτων (μ.ο. 3,40), στοιχείο που υποδηλώνει θετική, αλλά όχι απόλυτα εδραιωμένη στάση. Παράλληλα, σχεδόν **ένας στους δύο υπαλλήλους (45%)** εκτιμά ότι η διαδικασία αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει **ως μηχανισμός εντοπισμού δεξιοτήτων που χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη** (μ.ο. 3,39) και να συμβάλει στην παρακολούθηση των εκπαιδευτικών αναγκών, στοιχείο που ενισχύει τον αναπτυξιακό της χαρακτήρα. Η επιφυλακτικότητα αυτή φαίνεται να συνδέεται με την **έλλειψη σαφούς βαθμολογικού συστήματος** αποτύπωσης της προόδου των δεξιοτήτων, καθώς και με τον **περιορισμό** που θέτει η νομοθεσία ως προς τον αριθμό των «ανεπτυγμένων» και «υπό ανάπτυξη» δεξιοτήτων που μπορούν να αποτυπωθούν.

Ταυτόχρονα, τα **περιγράμματα θέσεων εργασίας** δεν έχουν ενσωματωθεί ουσιαστικά στη διαδικασία αξιολόγησης, ενώ **απουσιάζει η σύνδεση** τους με το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων. Με απλά λόγια, δεν είναι σαφές ποιες δεξιότητες απαιτούνται για κάθε θέση και σε ποιο βαθμό πρέπει να είναι ανεπτυγμένες, ώστε η αξιολόγηση να αντανακλά με ακρίβεια τις ανάγκες της θέσης. Η αδυναμία αυτή αποτυπώνεται και στα αποτελέσματα, καθώς οι συμμετέχοντες δεν αντιλαμβάνονται μια συστηματική

σύνδεση του πλαισίου δεξιοτήτων με τη θέση εργασίας τους (μ.ο. 2,93), γεγονός που περιορίζει τη χρησιμότητά του ως **εργαλείου ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού**.

Οι απόψεις σχετικά με το αν η αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη το περίγραμμα θέσης εμφανίζονται **διχασμένες**, αφού το 30% συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα, ενώ το 33,3% διαφωνεί. Ωστόσο, οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης παρουσιάζουν **σημαντικά υψηλότερο μέσο όρο (3,19)** σε σχέση με όσους δεν κατέχουν θέση (2,72), γεγονός αναμενόμενο, καθώς για τους προϊσταμένους η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με τα καθήκοντα και τους στόχους της θέσης τους. Αντίθετα, οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης φαίνεται να βιώνουν μια πιο **αποσυνδεδεμένη διαδικασία**, που δεν αντανακλά πάντα τις πραγματικές απαιτήσεις του ρόλου τους.

Παρά τις παραπάνω αδυναμίες, καταγράφεται **ισχυρή επιθυμία βελτίωσης του συστήματος**, με το **69,2%** των συμμετεχόντων να υποστηρίζει ότι η καθιέρωση **συστήματος βαθμολόγησης δεξιοτήτων** θα ενίσχυε τη διαφάνεια, την αξιοκρατία και, κατ' επέκταση, την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης.

Συνολικά, οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αντιλαμβάνονται την αξιολόγηση ως **δυνητικό εργαλείο επαγγελματικής ανάπτυξης**, αναγνωρίζοντας τη σημασία της για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους. Ωστόσο, επισημαίνουν **ουσιαστικές αδυναμίες στη μεθοδολογική και λειτουργική διάσταση** του συστήματος, οι οποίες περιορίζουν την αναπτυξιακή του δυναμική και καθιστούν αναγκαία τη βαθύτερη διασύνδεσή του με τα περιγράμματα θέσεων.

Ο παράγοντας «Κίνητρα και Επιβράβευση» αποτυπώνει ότι οι συμμετέχοντες **αναγνωρίζουν τη σημασία της επιβράβευσης και της αξιοκρατικής προαγωγής**, ωστόσο αμφισβητούν τη δίκαιη και αποτελεσματική εφαρμογή τους στην πράξη. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων (**75,8%**) συμφωνεί ότι ένα αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβής **ενισχύει την παρακίνηση, τη δέσμευση και την απόδοση**, με μέσο όρο **3,90**, γεγονός που αναδεικνύει τη βαρύνουσα σημασία που αποδίδουν οι δημόσιοι λειτουργοί στους μηχανισμούς αναγνώρισης. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την ανάγκη **σχεδιασμού και εφαρμογής στοχευμένων πολιτικών ανταμοιβής**, οι οποίες θα λειτουργούν ως κίνητρο για συνεχή βελτίωση και θα συμβάλλουν στη διαμόρφωση θετικής κουλτούρας απόδοσης.

Παρά τη σημασία που αποδίδεται στη λειτουργία της επιβράβευσης, η εμπιστοσύνη προς το ισχύον σύστημα παραμένει **περιορισμένη**. Συγκεκριμένα, το

85% των συμμετεχόντων δηλώνει ότι **το σύστημα δεν επιβραβεύει ουσιαστικά την υψηλή απόδοση**, γεγονός που καταδεικνύει τη γενικευμένη **δυσαρέσκεια** των δημοσίων υπαλλήλων από τον τρόπο εφαρμογής των πολιτικών επιβράβευσης. Αξιοσημείωτη είναι η διαφοροποίηση ανάλογα με τη θέση ευθύνης, καθώς οι **προϊστάμενοι εμφανίζονται πιο θετικοί** (μ.ο. 2,69) σε σχέση με όσους δεν κατέχουν διοικητική θέση (μ.ο. 2,18). Παράλληλα, περίπου το 60% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η **ισόποση κατανομή των ανταμοιβών μειώνει τα κίνητρα** των υπαλλήλων, αναδεικνύοντας την ανάγκη διαφοροποίησης των επιβραβεύσεων βάσει πραγματικής απόδοσης.

Οι απόψεις ως προς τη **σύνδεση της επιβράβευσης με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων** εμφανίζονται διχασμένες, με τις διαφορές να ακολουθούν και πάλι τη γραμμή της ιεραρχικής θέσης. Όσοι κατέχουν θέση ευθύνης παρουσιάζουν υψηλότερη συμφωνία (μ.ο. 3,27) έναντι εκείνων χωρίς θέση (μ.ο. 2,76), γεγονός που υποδεικνύει ότι η σύνδεση μεταξύ στόχων και επιβράβευσης **είναι πιο σαφής στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα**, όπου τίθενται συγκεκριμένοι ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες απόδοσης.

Η συντριπτική πλειοψηφία (83,3%) πιστεύει πως **η προαγωγή πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης**, υπό την προϋπόθεση της δίκαιης και αντικειμενικής εφαρμογής του συστήματος (μ.ο. 4,23, τυπ. απόκλ. 0,88). Η ομοιογένεια των απαντήσεων αποτυπώνει τη **συντριπτική συναίνεση** υπέρ της καθιέρωσης αξιοκρατικών πρακτικών αναγνώρισης, οι οποίες μπορούν να λειτουργήσουν ως βασικός **μοχλός ενίσχυσης της απόδοσης και αποδοχής του συστήματος** από τους υπαλλήλους.

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των κινήτρων συνδέεται άρρηκτα με την **εμπιστοσύνη στους αξιολογητές**. Η διαχρονική επιφυλακτικότητα που καταγράφεται φαίνεται να σχετίζεται με την **αμφισβήτηση της αξιοκρατικής επιλογής προϊσταμένων** και με τις **πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων** που ανακύπτουν όταν οι αξιολογητές καλούνται να κρίνουν υφισταμένους με υψηλότερες ικανότητες ή προοπτικές εξέλιξης. Η συνθήκη αυτή ενισχύει την ανάγκη **διασφάλισης αμεροληψίας και αντικειμενικότητας**, ώστε η αξιολόγηση να γίνει αποδεκτή ως δίκαιη και αναπτυξιακή διαδικασία.

Σε ό,τι αφορά τη **διοικητική αναγνώριση**, οι απόψεις παραμένουν διχασμένες με το **30%** να συμφωνεί ότι η συμβολή τους αναγνωρίζεται συστηματικά από τη διοίκηση, ενώ το **35%** διαφωνεί. Παρατηρείται επίσης **στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την εργασιακή εμπειρία**, καθώς οι **πιο έμπειροι υπάλληλοι εκφράζουν μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα** σχετικά με το βαθμό αναγνώρισης της προσφοράς τους σε σύγκριση με τους νεότερους συναδέλφους τους.

Συνολικά, τα ευρήματα αναδεικνύουν ότι οι υπάλληλοι **συνδέουν την παρακίνηση και τη δέσμευσή τους με την ύπαρξη αξιόπιστων και δίκαιων μηχανισμών αναγνώρισης της απόδοσης**. Η ενίσχυση της αξιοκρατίας μέσω διαφανών διαδικασιών προαγωγής και ανταμοιβής μπορεί να λειτουργήσει ως μοχλός ενίσχυσης της εμπιστοσύνης και αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης, συμβάλλοντας παράλληλα στη διαμόρφωση μιας σταθερής κουλτούρας αξιολόγησης και επαγγελματικής αριστείας στη δημόσια διοίκηση.

Ο παράγοντας «Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή» καταδεικνύει ότι η εμπιστοσύνη προς το σύστημα αξιολόγησης και το αίσθημα συμμετοχής των υπαλλήλων παραμένουν **περιορισμένα**. Ένα σημαντικό ποσοστό των συμμετεχόντων (**45%**) δηλώνει ότι **δεν εμπιστεύεται τη διαδικασία αξιολόγησης**, γεγονός που υποδηλώνει ότι η αξιολόγηση εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται με επιφυλακτικότητα, πιθανότατα λόγω παλαιότερων εμπειριών **αδιαφάνειας ή αμφισβητούμενης αντικειμενικότητας** του συστήματος.

Το πρόβλημα αυτό εντείνεται από την ευρεία αντίληψη περί έλλειψης αξιοκρατίας. Το **67,5%** των συμμετεχόντων επιβεβαιώνει ότι **παρατηρούνται φαινόμενα ευνοιοκρατίας** στην υπηρεσία τους, έναντι μόλις **9,2%** που διαφωνεί (μ.ο. 3,92). Το εύρημα αυτό αποκαλύπτει τη **διάχυτη πεποίθηση** ότι η έλλειψη αντικειμενικότητας και αξιοκρατίας εξακολουθεί να αποτελεί πρόβλημα στον δημόσιο τομέα, **υπονομεύοντας την εμπιστοσύνη** προς τους αξιολογητές και, κατ' επέκταση, τη **νομιμοποίηση** του ίδιου του συστήματος.

Παράλληλα, σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι (**42,5%**) δηλώνουν ότι **δεν αισθάνονται ελευθερία να εκφράζουν ανοιχτά την άποψή τους για τους προϊσταμένους**, γεγονός που φανερώνει ένα κλίμα διστακτικότητας και φόβου έκφρασης. Η αίσθηση ότι η διατύπωση κριτικής μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες ενισχύει την άποψη ότι η **ενεργός συμμετοχή** των υπαλλήλων στη διαδικασία

αξιολόγησης **παραμένει περιορισμένη**, κυρίως λόγω **ελλείμματος εμπιστοσύνης προς τη διοικητική ιεραρχία** και φόβου εκδικητικής συμπεριφοράς.

Ως φυσική συνέπεια αυτής της επιφυλακτικότητας, η **συντριπτική πλειονότητα (71,7%)** των συμμετεχόντων τάσσεται **υπέρ της ανώνυμης αξιολόγησης των προϊσταμένων** μέσω του συστήματος αξιολόγησης (μ.ο. 3,89). Το εύρημα αυτό καταδεικνύει την επιθυμία των υπαλλήλων για **μεγαλύτερη αμφίδρομη λογοδοσία και ισοτιμία** μεταξύ αξιολογητών και αξιολογουμένων, καθώς και για ένα περιβάλλον όπου η έκφραση γνώμης θα είναι ασφαλής και απαλλαγμένη από πιέσεις.

Παράλληλα, μόλις **30%** των συμμετεχόντων θεωρεί ότι **η άποψή του συνεκτιμάται ουσιαστικά** κατά την αξιολόγηση ή τον καθορισμό στόχων, ενώ οι υπόλοιποι εμφανίζονται διχασμένοι. Η εικόνα αυτή δείχνει ότι η **συμμετοχή των υπαλλήλων** παραμένει σε μεγάλο βαθμό **τυπική** και εξαρτάται από το **διοικητικό ύψος και το επίπεδο επικοινωνίας** που επικρατεί σε κάθε οργανισμό.

Συνολικά, η **εμπιστοσύνη και η ενεργός συμμετοχή** των υπαλλήλων αποτελούν κρίσιμες αλλά **ανεπαρκώς ανεπτυγμένες διαστάσεις** του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης. Η **αίσθηση αδιαφάνειας και ευνοιοκρατίας**, σε συνδυασμό με τον **περιορισμένο βαθμό εμπλοκής** των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και στη διαδικασία αξιολόγησης, φαίνεται να περιορίζουν την **αποδοχή και την αποτελεσματικότητα** του συστήματος στο σύνολό του.

Ο παράγοντας «Αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης» αποτυπώνει **μία συνολικά ουδέτερη προς αρνητική στάση** των υπαλλήλων απέναντι στη συμβολή του συστήματος αξιολόγησης στη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης (μ.ο. 2,53). Η πλειονότητα των συμμετεχόντων (**45,8%**) δεν θεωρεί ότι η αξιολόγηση συμβάλλει ουσιαστικά στη βελτίωση της διοικητικής αποτελεσματικότητας των φορέων, ενώ τα ποσοστά συμφωνίας παραμένουν χαμηλά στις περισσότερες διατυπώσεις. Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι, παρά την αναγνώριση της θεωρητικής σημασίας του θεσμού, η πρακτική του εφαρμογή **δεν έχει αποδώσει απτά αποτελέσματα** σε επίπεδο λειτουργικής αποτελεσματικότητας.

Η **συνεργασία** ανάμεσα σε υπαλλήλους και προϊσταμένους, καθώς και η συνακόλουθη υπευθυνότητα και λογοδοσία, **δεν φαίνεται να ενισχύονται** μέσω του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης (μ.ο. 2,60), ενώ η πλειονότητα εκτιμά ότι το υφιστάμενο πλαίσιο **δεν συμβάλλει στον έλεγχο της απόδοσης ούτε στην**

ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα (μ.ο. 2,62). Η αξιολόγηση δεν έχει αξιοποιηθεί επαρκώς ως εργαλείο διοικητικού ελέγχου και στρατηγικής καθοδήγησης, αλλά **αντιμετωπίζεται κυρίως ως διαδικασία τυπικού χαρακτήρα**.

Παράλληλα, οι συμμετέχοντες διατηρούν ουδέτερη στάση ως προς τον ρόλο της αξιολόγησης στη **λήψη διοικητικών αποφάσεων και στην ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης** (μ.ο. 2,90), γεγονός που δείχνει ότι ο θεσμός **δεν αξιοποιείται συστηματικά ως εργαλείο τεκμηριωμένης επιλογής και προαγωγής** του ανθρώπινου δυναμικού. Αντίστοιχα, οι απόψεις των υπαλλήλων **δύστανται** σχετικά με το εάν η αξιολόγηση συμβάλλει ουσιαστικά στην **ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας** στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης (μ.ο. 3,04), γεγονός που αποτυπώνει μια μέτρια αποδοχή της συγκεκριμένης διάστασης.

Συνολικά, κατά την αντίληψη των δημοσίων υπαλλήλων, το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης δεν έχει καταφέρει να αποτελέσει ουσιαστικό μηχανισμό βελτίωσης της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, παραμένοντας κυρίως **διαδικασία τυπικού χαρακτήρα**, με **περιορισμένη στρατηγική αξιοποίηση** και αποδοχή από το ανθρώπινο δυναμικό.

Κρίνεται σημαντικό να επισημανθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχουν **στατιστικά σημαντικές** διαφορές ανάμεσα στις αντιλήψεις των υπαλλήλων με και χωρίς θέση ευθύνης **σε όλους τους παράγοντες** της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης παρουσίασαν υψηλότερους μέσους όρους σε σχέση με τους λοιπούς υπαλλήλους σε όλους τους δείκτες αξιολόγησης. Επομένως, **η θέση ευθύνης συνδέεται με θετικότερη στάση απέναντι στη διαδικασία αξιολόγησης**, γεγονός που ενδέχεται να αποδίδεται στην αυξημένη εμπλοκή των προϊσταμένων στη διαχείριση και εφαρμογή του συστήματος καθώς και στην αίσθηση ελέγχου και συμμετοχής που συνοδεύει τον ρόλο τους αλλά και στη διαφοροποίηση του συστήματος αξιολόγησης σε σχέση με των υπαλλήλων.

Ειδικότερα, οι προϊστάμενοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι οι αξιολογητές ενεργούν με αμεροληψία και ότι η διαδικασία εφαρμόζεται με δικαιοσύνη, ενώ θεωρούν πως στην υπηρεσία τους τίθενται σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι, κάτι που πιθανότατα οφείλεται στη δική τους άμεση εμπλοκή στη διαδικασία στοχοθεσίας. Παράλληλα, εκτιμούν περισσότερο ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στην ανάπτυξη

δεξιοτήτων και ότι το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων συνδέεται με τις απαιτήσεις της θέσης τους.

Ανάλογες διαφοροποιήσεις καταγράφονται και ως προς τον παράγοντα της επιβράβευσης, όπου οι προϊστάμενοι εμφανίζονται πιο ικανοποιημένοι από τον τρόπο με τον οποίο αναγνωρίζεται και ανταμείβεται η απόδοση. Θεωρούν ότι το σύστημα ανταμείβει την υψηλή απόδοση και συνδέεται περισσότερο με την επίτευξη στόχων, ενώ αντιλαμβάνονται συστηματικότερη αναγνώριση της συμβολής τους από τη διοίκηση. Παράλληλα, τείνουν να συμφωνούν περισσότερο με την άποψη ότι η ίση κατανομή ανταμοιβών μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.

Στατιστικά σημαντικές διαφορές παρατηρούνται και στη διάσταση της συμμετοχής, καθώς οι προϊστάμενοι αισθάνονται ότι μπορούν να εκφράζουν πιο ελεύθερα την άποψή τους προς τα ανώτερα στελέχη και δείχνουν μικρότερη ανάγκη για ανώνυμη διαδικασία αξιολόγησης. Επιπλέον, διατυπώνουν θετικότερες απόψεις σχετικά με τη συμβολή του συστήματος στη λήψη διοικητικών αποφάσεων, την ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης και την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας.

Πέραν των διαφοροποιήσεων που σχετίζονται με τη θέση ευθύνης και, σε μικρότερο βαθμό, με την επαγγελματική εμπειρία όπως αναφέρονται ανωτέρω, **δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές** στις αντιλήψεις των συμμετεχόντων ως προς το φύλο, την ηλικία ή το μορφωτικό επίπεδο, γεγονός που υποδηλώνει **σχετική ομοιογένεια στάσεων** ανάμεσα στις επιμέρους ομάδες.

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης Pearson ανέδειξαν **στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις μεταξύ όλων των παραγόντων** του συστήματος αξιολόγησης (F1–F5) και της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας (F6).

Οι ισχυρότερες συσχετίσεις με την εξαρτημένη μεταβλητή (**F6-Αποτελεσματικότητα**) διαπιστώνονται για την **F3-Ανάπτυξη Δεξιοτήτων ($r=0.667$)**, την **F1-Διαφάνεια και Αντικειμενικότητα ($r=0.645$)** και την **F4-Κίνητρα και Επιβράβευση ($r=0.622$)**, υποδηλώνοντας ότι οι παράγοντες αυτοί συνδέονται στενότερα με την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Επιπλέον, καταγράφονται **ισχυρές εσωτερικές σχέσεις μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών**, όπως μεταξύ **F2-Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης** και **F3-Ανάπτυξη Δεξιοτήτων ($r=0.733$)**, μεταξύ **F1–F3 ($r=0.654$)**, μεταξύ **F3–F4**

($r=0.633$), μεταξύ **F1–F5** ($r=0.607$) καθώς και μεταξύ **F2–F4** ($r=0.603$). Το εύρημα αυτό καταδεικνύει ότι οι επιμέρους διαστάσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι **στενά αλληλένδετες** και συχνά συνυπάρχουν στο ίδιο οργανωσιακό πλαίσιο, αντανακλώντας έναν ενιαίο μηχανισμό διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Τα αποτελέσματα της Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (EFA) καταδεικνύουν την ύπαρξη ενός **ισχυρού κοινού, υπερκείμενου παράγοντα**, γεγονός που υποδηλώνει ότι οι έξι θεωρητικές διαστάσεις συγκλίνουν σε μια ενιαία αντίληψη για τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης. Το εύρημα αυτό ενισχύει την άποψη ότι το σύστημα αντιμετωπίζεται από τους υπαλλήλους ως **ενιαίος μηχανισμός διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού**, στον οποίο οι επιμέρους διαστάσεις συνδέονται και αλληλοεπηρεάζονται.

Η στατιστική ανάλυση επιβεβαιώνει τη σημαντική ερμηνευτική ικανότητα του προτεινόμενου μοντέλου, καθώς ο **συντελεστής προσδιορισμού R^2 (0.657)** δείχνει ότι **το 65,7% της συνολικής διακύμανσης της αντιλαμβανόμενης αποτελεσματικότητας** (εξαρτημένη μεταβλητή F6) εξηγείται από τις πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές του συστήματος αξιολόγησης (F1–F5). Με βάση τα αποτελέσματα της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης προκύπτει ότι η **αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης** επηρεάζεται κυρίως από τις πρακτικές που ενισχύουν τα **κίνητρα και την επιβράβευση (F4, $\beta=0.524$)**, την **ανάπτυξη δεξιοτήτων (F3, $\beta=0.432$)** και τη **διαφάνεια, την αντικειμενικότητα και την δικαιοσύνη (F1, $\beta=0.397$)**. Οι παράγοντες αυτοί ασκούν **θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση** ($p<0.001$), επιβεβαιώνοντας τον καθοριστικό ρόλο τους στην ενίσχυση της λειτουργικότητας και της αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης.

Αντιθέτως, η μεταβλητή **F2 Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης** εμφανίζει αρνητικό και στατιστικά σημαντικό συντελεστή ($\beta=-0.368$, $p<0.001$), γεγονός που υποδηλώνει ότι η έμφαση στη στοχοθεσία, όταν δεν συνοδεύεται από υποστηρικτικές πρακτικές ανάπτυξης και επιβράβευσης, **μπορεί να συνδέεται με χαμηλότερη αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα**. Με άλλα λόγια, η στοχοθεσία λειτουργεί θετικά μόνο όταν εντάσσεται σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και όχι ως απομονωμένος μηχανισμός ελέγχου. Τέλος, ο παράγοντας **F5 Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή** δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική επίδραση ($p=0.307$), γεγονός που δείχνει ότι, παρότι **συνδέεται έμμεσα με τη νομιμοποίηση**

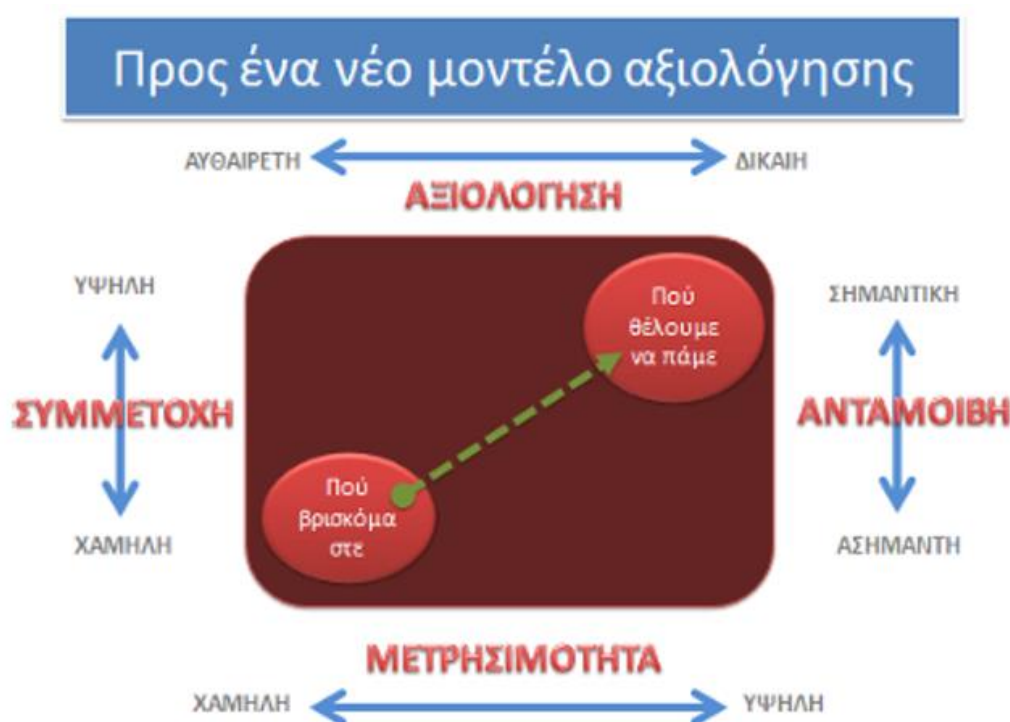
του συστήματος, δεν επηρεάζει άμεσα την αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.

Συνοψίζοντας, παρά το γεγονός ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης **ενσωματώνει σύγχρονες αρχές** της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και είναι σχεδιασμένο προς τη σωστή κατεύθυνση (ιδίως ως προς τον ρόλο των προϊσταμένων), **η εφαρμογή του στην πράξη παραμένει ανεπαρκής**, καθώς δεν έχει κατορθώσει να λειτουργήσει ως ουσιαστικός μηχανισμός καθοδήγησης, ανάπτυξης, και αξιοκρατικής αποτίμησης της απόδοσης, ενώ το **έλλειμμα εμπιστοσύνης** προς τη διαδικασία και τους αξιολογητές εξακολουθεί να **υπονομεύει την αποδοχή** και την αποτελεσματικότητά του.

Παράλληλα, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού συστήματος κινήτρων και επιβράβευσης της απόδοσης, η ενδυνάμωση της διοικητικής ικανότητας του ανθρώπινου δυναμικού μέσω της ανάπτυξης δεξιοτήτων και η διαφάνεια, η αντικειμενικότητα στη μέτρηση της απόδοσης και η δικαιοσύνη στην εφαρμογή του συστήματος στη πράξη αναδεικνύονται ως οι **ισχυρότεροι μοχλοί ενίσχυσης** του συστήματος. Η ουσιαστική εφαρμογή ενός ολιστικού συστήματος αξιολόγησης, που θα συνδέει τη στοχοθεσία, την ανάπτυξη και την ανταμοιβή, αποτελεί βασική προϋπόθεση για μια αποτελεσματική, διαφανή και αξιοκρατική δημόσια διοίκηση. Στο πλαίσιο αυτό, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου, ικανό να ενισχύσει τη λογοδοσία, τη διαφάνεια και τη συνεχή βελτίωση της απόδοσης της δημόσιας διοίκησης.

9. Προτάσεις Βελτίωσης του Συστήματος Αξιολόγησης

«Η μέτρηση της αποδοτικότητας αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στάδιο της διοίκησης της απόδοσης, κατά το οποίο πρέπει να διακριβωθεί το πού είμαστε σε σχέση με το πού θέλουμε να πάμε. Επομένως, είναι απαραίτητη η σύνδεση της διοίκησης της απόδοσης με τη βελτίωση της επίδοσης, συνδυάζοντάς την με συστήματα αξιολόγησης» (Μπλιάμπτη, 2026)¹¹⁶. Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει τη μετάβαση από την υφιστάμενη κατάσταση στην επιθυμητή, που δεν είναι άλλη από μια αξιολόγηση που είναι δίκαιη, συμμετοχική, βασισμένη σε μετρήσιμα δεδομένα και συνδεδεμένη με ουσιαστική ανταμοιβή.



Πηγή: Μπλιάμπτη, Γ. (2016). Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα.

Σε συνέχεια της κριτικής ανάλυσης του συστήματος αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπως πραγματοποιήθηκε στο Κεφάλαιο 5, διατυπώνονται ορισμένες προτάσεις που αποσκοπούν στη διαμόρφωση ενός

¹¹⁶ Μπλιάμπτη, Γ., (2016). Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.

αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης που θα συμβάλει στην αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης και στην ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.

 Η **σύνδεση της στοχοθεσίας με την μέτρηση της απόδοσης** των υπαλλήλων αποτελεί βασικό πυλώνα για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Μέσω της στοχοθεσίας, οι υπάλληλοι αποκτούν **σαφή κατεύθυνση** σχετικά με τις προτεραιότητες και τις προσδοκίες του οργανισμού, ενώ η αξιολόγηση της απόδοσής τους διασφαλίζει τη **συστηματική παρακολούθηση της προόδου** τους. Αυτή η σύνδεση ενισχύει τη διαφάνεια και τη λογοδοσία, δημιουργώντας ένα περιβάλλον που προάγει τη συνεχή βελτίωση και την επαγγελματική ανάπτυξη.

Με το υπάρχον σύστημα, η αξιολόγηση των προϊσταμένων στηρίζεται στη μέθοδο των 360° και η τελική βαθμολογία προκύπτει από τη στάθμιση κριτηρίων όπως η επίτευξη στόχων, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και ο «σφυγμός της ομάδας». Αναφορικά με τους υπαλλήλους που δεν κατέχουν θέση ευθύνης, η διαδικασία αξιολόγησης εστιάζει αποκλειστικά στη βελτίωση των δεξιοτήτων τους και δεν περιλαμβάνει τη χρήση βαθμολογίας. Επομένως, δεν ανατίθενται ατομικοί στόχοι στους υπαλλήλους, γεγονός που οδηγεί στην απουσία σαφών μετρήσιμων κριτηρίων. Το σύστημα αξιολόγησης θα μπορούσε να γίνει πιο αποτελεσματικό με την ανάθεση ατομικών στόχων, ώστε να κατανοούν τις προσδοκίες που υπάρχουν από αυτούς και η απόδοσή τους να μπορεί να μετρηθεί αξιόπιστα.

Επιπρόσθετα, με το ισχύον σύστημα όπου η αξιολόγηση δεν αντικατοπτρίζει το αποτέλεσμα της εργασίας των υπαλλήλων αλλά αποκλειστικά τον βαθμό ανάπτυξης των δεξιοτήτων τους, δεν διευκολύνεται η ανάδειξη των αξιότερων υπαλλήλων για την ανάληψη θέσης ευθύνης και τη προαγωγή τους στη διοικητική ιεραρχία ενώ η ατομική απόδοση ενδεχομένως να μη διακρίνεται στο πλαίσιο της ομαδικής εργασίας. Αυτό έχει ως συνέπεια την έλλειψη κινήτρων για υψηλή απόδοση, καθώς αυτή δεν αναγνωρίζεται ούτε επιβραβεύεται, οδηγώντας αντίθετα σε εφησυχασμό και αδράνεια. Ακόμη, το γεγονός ότι η ανάδειξη των υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων επαφίεται αποκλειστικά στην κρίση του εκάστοτε προϊσταμένου, ενδέχεται να δημιουργήσει συνθήκες ευνοιοκρατίας. Για την ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας, προτείνεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων χωρίς θέση ευθύνης να λαμβάνει υπόψη την επίτευξη συγκεκριμένων, μετρήσιμων στόχων, ενώ η αναγνώριση των εξαιρετικών

υπαλλήλων να βασίζεται σε σαφή και αντικειμενικά κριτήρια και κατάλληλη τεκμηρίωση βάσει στοιχείων απόδοσης.

🌈 Περαιτέρω, το σύστημα αξιολόγησης δεν θα πρέπει να παραβλέπει το γεγονός ότι κάθε θέση εργασίας απαιτεί διαφορετικές δεξιότητες και διαφορετικό επίπεδο ανάπτυξης για καθεμία από αυτές. **Προτείνεται η σύνδεση του περιγράμματος θέσης εργασίας με τις απαιτούμενες δεξιότητες για την εκτέλεση των καθηκόντων.** Με αυτό τον τρόπο, θα είναι εφικτό να καθοριστεί το επιθυμητό επίπεδο (στόχος) ανάπτυξης κάθε δεξιότητας που απαιτείται από τον υπάλληλο. Βάσει του ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων, **προτείνεται η θέσπιση ενός συστήματος βαθμονόμησης** όλων των δεξιοτήτων του υπαλλήλου, ενδεχομένως σε μια πενταβάθμια κλίμακα. Στη συνέχεια, η αξιολόγηση θα πρέπει να συγκρίνει τον βαθμό ανάπτυξης κάθε δεξιότητας με το επιθυμητό επίπεδο, σύμφωνα με τις απαιτήσεις της εκάστοτε θέσης. Μέσω αυτής της διαδικασίας, μπορούν να αναδεικνύονται οι δεξιότητες που χρειάζονται περαιτέρω ανάπτυξη, ώστε να ενσωματώνονται στο ατομικό σχέδιο ανάπτυξης του υπαλλήλου.

🌈 Παρατηρείται ως ευρέως διαδεδομένη η πρακτική να αποδίδεται η επιβράβευση ομοιόμορφα σε όλους τους υπαλλήλους ανεξαρτήτως της συμβολής τους στην επίτευξη των στόχων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την έλλειψη κινήτρων για ατομική απόδοση, λόγω μιας εσφαλμένης αντίληψης περί ισότητας που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και οδηγεί στην ισοπέδωση. Για την αντιμετώπιση αυτού του φαινομένου, **προτείνεται ο σαφής προκαθορισμός τόσο των υπαλλήλων που εμπλέκονται στην επίτευξη των επιλέξιμων για ανταμοιβή στόχων όσο και των κριτηρίων κατανομής της ανταμοιβής.** Με αυτόν τον τρόπο, διασφαλίζεται η διαφάνεια της διαδικασίας και ενισχύεται το κίνητρο για υψηλή απόδοση.

🌈 Το υφιστάμενο **σύστημα κινήτρων και ανταμοιβών** αφορά μόνο σε συγκεκριμένους φορείς και αφορά κυρίως σημαντικούς στόχους για τη συνολική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Προτείνεται να **εξετασθεί η δυνατότητα επέκτασής** του και σε άλλους φορείς και τομείς της δημόσιας διοίκησης, ώστε να επωφεληθούν και αυτοί από την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος. Ο απώτερος στόχος είναι η ενίσχυση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων και η συνολική βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

🌈 Ο προϊστάμενος-αξιολογητής μπορεί να βρεθεί σε κατάσταση σύγκρουσης συμφερόντων όταν καλείται να αξιολογήσει υφιστάμενό του, ο οποίος ενδέχεται να διεκδικήσει θέση ευθύνης. Για την αποφυγή τέτοιων καταστάσεων, **είναι κρίσιμο να διασφαλιστεί πρώτα η αξιοκρατική επιλογή και προαγωγή των προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης**. Η διαδικασία αυτή θα πρέπει να βασίζεται σε **προκαθορισμένα και διαφανή κριτήρια**, τα οποία διασφαλίζουν την ανάδειξη του αξιότερου υπαλλήλου. Με αυτόν τον τρόπο, ο προϊστάμενος θα μπορεί να αξιολογεί τους υφιστάμενούς του με αντικειμενικότητα και αμεροληψία, ενισχύοντας την αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης.

🌈 Η επώνυμη καταγραφή των απόψεων των υφισταμένων για τους προϊσταμένους μέσω του «σφυγμού ομάδας» ενέχει τον κίνδυνο εκδικητικής συμπεριφοράς από τον προϊστάμενο προς τους υφισταμένους καθώς και τον επηρεασμό της ειλικρίνειας στις απαντήσεις τους. Προτείνεται η **υιοθέτηση ενός συστήματος ανώνυμης αξιολόγησης**, το οποίο θα διασφαλίζει την ελεύθερη έκφραση των απόψεων των υφισταμένων και θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της διαδικασίας. Παράλληλα, είναι σημαντικό να ενισχυθεί η **εκπαίδευση των προϊσταμένων** σε δεξιότητες ηγεσίας και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να καλλιεργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και διαφάνειας.

🌈 Η ανάδειξη των υπαλλήλων υψηλής απόδοσης και δυνατοτήτων γίνεται αποκλειστικά κατά την υποκειμενική κρίση του προϊσταμένου χωρίς συγκεκριμένα, προκαθορισμένα και αντικειμενικά κριτήρια. Αυτό ενέχει τον κίνδυνο να αποκτήσει η αξιολόγηση συναλλακτικό χαρακτήρα μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Επιπλέον, η απουσία σαφών κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει τον προϊστάμενο είτε στο να χαρακτηρίζει το σύνολο των υπαλλήλων ως «υψηλής απόδοσης», προσδοκώντας ανταπόδοση μέσω του «σφυγμού ομάδας», είτε στο να ευνοεί τους «εκλεκτούς» του έναντι άλλων ικανότερων υπαλλήλων. Για την αποφυγή αυτών των φαινομένων, προτείνεται η **θέσπιση αντικειμενικών και, κατά το δυνατόν, μετρήσιμων κριτηρίων** που θα καθορίζουν πότε η επίδοση ενός υπαλλήλου ξεπερνά τις προσδοκίες και μπορεί να χαρακτηριστεί ως «εξαιρετική». Με αυτόν τον τρόπο, προάγεται η διαφάνεια και η αξιοκρατία, ενώ αποτρέπεται η ανάπτυξη ευνοιοκρατικών πρακτικών και πελατειακών

σχέσεων, που αναπόφευκτα προκαλούν συγκρούσεις και διαταράσσουν το εργασιακό περιβάλλον.

 Απαραίτητο στοιχείο που δεν πρέπει να λείπει από το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων είναι η σύνδεσή του με τη στοχοθεσία και την επιβράβευση της απόδοσης. Η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία, όπως εφαρμόζεται στη διοίκηση μέσω στόχων, είναι απαραίτητη για την ευθυγράμμιση των ατομικών δράσεων με τους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας, διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοι εργάζονται προς την επίτευξη μετρήσιμων και σαφώς καθορισμένων αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η σύνδεση της αξιολόγησης με ανταμοιβές, που λειτουργούν ως κίνητρα, όπως μισθολογικές αυξήσεις, αναγνώριση ή ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης, ενισχύει τη δέσμευση και την παραγωγικότητα, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο η απόδοση μετράται και επιβραβεύεται. Επομένως, **η στοχοθεσία καθοδηγεί τις δράσεις, η αξιολόγηση μετρά την πρόοδο, και οι ανταμοιβές ενισχύουν τη συνεχή προσπάθεια, δημιουργώντας έναν αυτοτροφοδοτούμενο κύκλο ανάπτυξης που βελτιώνει τόσο την ατομική απόδοση όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης.**

10. Περιορισμοί και Συνεισφορά της Έρευνας

Τα αποτελέσματα της Εξερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης (EFA) δεν επιβεβαιώνουν πλήρως τη θεωρητική διάκριση των ερωτήσεων στους έξι παράγοντες (F1–F6), όπως είχε προβλεφθεί βάσει του θεωρητικού μοντέλου. Η πλειονότητα των ερωτήσεων συγκεντρώνει υψηλές φορτίσεις στον πρώτο παράγοντα, ενώ μόνο ορισμένες ερωτήσεις παρουσιάζουν διαφοροποιημένες φορτίσεις σε δευτερεύοντες παράγοντες. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται τις επιμέρους διαστάσεις ως στοιχεία ενός ενιαίου και συνεκτικού συστήματος αξιολόγησης παρά ως σύνολο διακριτών πτυχών.

Η απόκλιση αυτή δεν καθιστά το εργαλείο μη αξιόπιστο, αλλά δείχνει ότι, στη συγκεκριμένη δειγματοληψία, **δεν επιβεβαιώνεται εμπειρικά η πολυδιάστατη θεωρητική δομή του**. Τα αποτελέσματα υποδεικνύουν ότι το ερωτηματολόγιο **μετρά μια γενική στάση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης**, γεγονός που ενισχύει την εσωτερική του συνοχή αλλά περιορίζει την εμπειρική τεκμηρίωση της διάκρισης μεταξύ των θεωρητικών διαστάσεων. Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης βασίζονται στη θεωρητική ομαδοποίηση των ερωτήσεων και **θα πρέπει να ερμηνεύονται με σχετική επιφύλαξη**, δεδομένου ότι η παραγοντική ανάλυση ανέδειξε ισχυρή συγκέντρωση των απαντήσεων γύρω από έναν κυρίαρχο άξονα.

Επιπλέον, ένας πρόσθετος περιορισμός της παρούσας έρευνας αφορά το **μέγεθος και τη σύνθεση του δείγματος**, το οποίο περιλαμβάνει 120 δημοσίους υπαλλήλους. Αν και ο αριθμός αυτός θεωρείται επαρκής για την εφαρμογή βασικών στατιστικών αναλύσεων, παραμένει σχετικά μικρός σε σύγκριση με το συνολικό πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. Το γεγονός αυτό περιορίζει τη δυνατότητα **γενίκευσης των αποτελεσμάτων**, καθώς οι απόψεις που αποτυπώνονται ενδέχεται να επηρεάζονται από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δείγματος. Μελλοντικές έρευνες με **ευρύτερα και πιο αντιπροσωπευτικά δείγματα** θα μπορούσαν να ενισχύσουν την εξωτερική εγκυρότητα και τη δυνατότητα σύγκρισης των ευρημάτων.

Παρά τους περιορισμούς που αναφέρθηκαν, η παρούσα έρευνα συμβάλλει ουσιαστικά στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο το υφιστάμενο σύστημα

αξιολόγησης επηρεάζει τη λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Τα αποτελέσματα παρέχουν **πολύτιμες ενδείξεις για τη βελτίωση των πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού** και μπορούν να αξιοποιηθούν τόσο από την **κυβέρνηση** και τους **φορείς χάραξης πολιτικής**, όσο και από τα **στελέχη του δημόσιου τομέα**, τα οποία που αποτελούν ταυτόχρονα εφαρμοστές και αποδέκτες του συστήματος αξιολόγησης. Η μελέτη αναδεικνύει την ανάγκη για ένα σύστημα αξιολόγησης που να λειτουργεί όχι μόνο ως μηχανισμός ελέγχου, αλλά και ως εργαλείο ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, η ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης μέσω ενός πιο λειτουργικού συστήματος αξιολόγησης επηρεάζει το σύνολο της **κοινωνίας**, καθώς συνδέεται άμεσα με την ποιότητα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, την ενίσχυση της διαφάνειας, τη λογοδοσία και την εμπιστοσύνη των πολιτών προς το κράτος. Με τον τρόπο αυτό, η έρευνα συμβάλλει ουσιαστικά στον ευρύτερο διάλογο για μια πιο αποτελεσματική, δίκαιη και σύγχρονη δημόσια διοίκηση.

11. Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Ασπρίδης, Γ., Ρωσσίδης, Ι., Φαλάρας, Ε. (2014). *Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την αξιολόγηση των δημόσιων και δημοτικών υπαλλήλων*, Διοικητικό Επιμελητήριο Ελλάδος (ΔΕΕ). Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.poeota.gr/oldsite/anakoinoseis/SYGNAJ10-7-2014.pdf> [Πρόσβαση 12.12.2024].
2. Γερολυμάτου-Βέλλιου, Κ. (2021). *Συστήματα αξιολόγησης για τον ελληνικό Δημόσιο Τομέα*. Διδακτορική Διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.
3. Κοντιάδης, Ξ., (2009). *Ελλειμματική Δημοκρατία*, Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
4. Κοντιάδης, Ξ., Αιμιλιανίδης, Αχ., Ανθόπουλος, Χ., (2019). *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα.
5. Κοντιάδης, Ξ., Δραμαλιώτη, Ε., (2019). *Μεταρρυθμιστικές προκλήσεις της ελληνικής δημόσιας διοίκησης*. Συλλογικός τόμος: *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Εκδόσεις Σάκκουλα, σσ. 198–230.
6. Κτιστάκη, Σ., (2014). *Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση*. Εκδόσεις Παπαζήση.
7. Μπλιάμπτη, Γ., (2016). *Μεταρρυθμίσεις στον τρόπο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων σε Ευρωπαϊκή Ένωση και Ελλάδα*. Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών.
8. Νάσιος, Γ., (2021). *Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας: Προκλήσεις και προβληματισμοί*. Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης, Τεύχος 8, Ιούνιος. Διαθέσιμο στο: <https://hellenicevaluation.org>
9. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδ. Γ. Μπένου.
10. Πρεδάρης, Α. (2022). *Νόμος 4940/2022 για την Αξιολόγηση της Δημόσιας Διοίκησης: Κριτική προσέγγιση των σχετικών ρυθμίσεων – Συνταγματικά και νομικά ζητήματα*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: <https://www.syntagmawatch.gr/trending->

[issues/nomos-4940-2022-gia-thn-aksiologhsh-ths-dhmosias-dioikhshs/](https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_encheirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada)

[Πρόσβαση 12.12.2024].

11. Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ., (2016). *Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: https://www.researchgate.net/publication/319623086_To_atermono_encheirema_tes_beltioses_tes_paragogikotetas_ton_demosion_ypallelon_sten_Ellada [Πρόσβαση 12.12.2024].
12. Ρωσσίδης, Ι. (2012). *Η συμβολή της επιστήμης του Επιχειρησιακού Management στη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και των Δημόσιων Επιχειρήσεων*. Διδακτορική διατριβή, Πάντειο Πανεπιστήμιο.
13. Φίλος, Ι., (2004). *Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων*. Εκδόσεις IQ Group.
14. Φίλος, Ι., (2004). *Εγχειρίδιο Πολιτικών και Διαδικασιών*. Εκδόσεις IQ Group.

Ξένη Βιβλιογραφία

15. Adams, J. S., (1965). *Inequity in social exchange*. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*. Academic Press. Vol. 2, pp. 267–299.
16. Becker, G. S., (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education (3rd ed.)*. Chicago: University of Chicago Press.
17. Bouckaert, G., Halligan, J., (2008). *Managing Performance: International Comparisons*. London: Routledge.
18. Bracken, D., Rose, D. (2011). *When Does 360-Degree Feedback Create Behavior Change? And How Would We Know It When It Does?*. *Journal of Business and Psychology*. Vol. 26, No. 2.
19. Bromberg, D., (2009). *Performance Measurement: A System with a Purpose or a Purposeless System*. *Public Performance & Management Review*. Vol. 33, No. 2, pp. 214-221.

20. Buelens, M., Van den Broeck, H., (2007). *An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations*. Public Administration Review. pp. 65-74.
21. Burgess, S., Ratto, M., (2003). *The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence*, *Oxford Review of Economic Policy*. Financing and Managing Public Services, Vol. 19, No. 2, pp. 285-300.
22. Castelo, S. L., Gomes, C. F., (2024). *The role of performance measurement and management systems in changing public organizations: An exploratory study*. Public Money & Management, Vol.44, No.5, pp. 399–406.
23. Conny, A., (2005). *Management by objectives – an effective tool for teamwork?*. The International Journal of Human Resource Management, Vol. 16, No. 2, pp. 174-184.
24. de Araújo, M. L., Caldas, L. S., Barreto, B. S., Menezes, P. P. M., Silvério, J. C. S., Rodrigues, L. C., Serrano, A. L. M., Neumann, C., & Mendes, N., (2024). *How to evaluate the effectiveness of performance management systems? An overview of the literature and a proposed integrative model*. Administrative Sciences. Vol.14, No.6, p.117. <https://doi.org/10.3390/admsci14060117>
25. DeNisi, A., Kluger, A. (2000). *Feedback Effectiveness: Can 360-Degree Appraisals Be Improved?*. The Academy of Management Executive (1993-2005). Themes: Forming Impressions and Giving Feedback. Vol. 14, No. 1, pp. 129-139.
26. De Waal, A., (2010). *Achieving High Performance in the Public Sector: What Needs to Be Done?*. Public Performance & Management Review. Vol. 34, No. 1, pp. 81-103.
27. Doran, G. T., (1981). *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*. Management Review, Vol.70, No.11, pp. 35–36.
28. Drucker, P., (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row.
29. European Commission (2024). *Digital Decade Country Report – Greece*. Brussels: European Commission.

30. Fryer, K., Jiju, A., Ogden, S., (2009). *Performance management in the public sector*. International Journal of Public Sector Management. Vol.22, No.6, pp. 478-498.
31. Ginka Toegel, Jay A. Conger, (2003). *360-Degree Assessment: Time for Reinvention*. Academy of Management Learning & Education. Vol. 2, No. 3, pp. 297-311.
32. Gruman, J., Saks, A., (2011). *Performance management and employee engagement*. Human Resource Management Review. Vol. 21, pp. 123–136.
33. Heinrich, C., (2002). *Outcomes-based performance management in the public sector: implications for government accountability and effective*. Public Administration Review. Vol. 62, No. 6, pp. 712-725.
34. Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B., (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
35. Houston, D., (2000). *Public-service motivation: a multivariate test*. Journal of Public Administration Research and Theory. Vol.10, No. 4, pp. 713-727.
36. Islami, X., Mulolli, E., Mustafa, N., (2018). *Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction*. Future Business Journal. Vol. 4, Issue 1, pp. 94-108.
37. Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., Chatzitheodoridis, F., (2025). *Evaluating the Effectiveness of Performance Appraisal Systems in Enhancing Employee Performance: A Case Study of Greece*. WSEAS Transactions on Business and Economics, Vol. 22, pp. 234–250.
38. Kaplan, R. S., Norton, D. P., (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business Press.
39. Knies, E., Boselie, P., Gould-Williams J., Vandenabeele, W., (2024). Strategic human resource management and public sector performance: context matters, The International Journal of Human Resource Management. Vol.35, No.14, pp. 2432-2444.
40. Locke, E. A., Latham, G. P., (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

41. Locke, E. A., & Latham, G. P., (2002). *Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey*. American Psychologist, Vol. 57, No.9, pp. 705–717.
42. Makrydemetres, A., Zervopoulos, P. D., Pravita, M.E., (2016). *Reform of Public Administration in Greece*. Hellenic Observatory, GreeSE Paper No. 97.
43. Maslow, A. H., (1943). *A theory of human motivation*. Psychological Review. Vol. 50, No. 4, pp.370–396.
44. Mayer, R. C., Davis, J. H., Schoorman, F. D., (1995). *An integrative model of organizational trust*. Academy of Management Review. Vol. 20, No.3, pp. 709–734.
45. Newcomer, K., Caudle, S., (2011). *Public Performance Management Systems: Embedding Practices for Improved Success*. Public Performance & Management Review. Vol. 35, No. 1, pp. 108-132.
46. Ntanos, A., Boulouta, K., (2012). *The management by objectives in modern organisations and enterprises*. International Journal of Strategic Change Management. Vol. 4, No. 1, pp. 68-79.
47. OECD (2023). *Government at a Glance 2023 – Country Fact Sheet: Greece*. Paris: OECD Publishing.
48. OECD (2023). *Public Employment and Management Review*. Paris: OECD Publishing.
49. OECD (2022). *Digital Transformation Projects in Greece's Public Sector*. Paris: OECD Publishing.
50. OECD (2019). *Government at a Glance 2019*. Paris: OECD Publishing.
51. OECD (2011). *OECD Public Governance Reviews: Greece – Review of the Central Administration*. Paris: OECD Publishing.
52. Okoli, I. Ewah, E., Chukwu, C., (2023). *Accelerating Employee Performance through Management by Objectives: Evidence from Manufacturing Firms*. European Journal of Business Management and Research. Vol. 8, Issue 4, pp. 216-222.

53. Perry, J., Mesch D., Paarlberg, L., (2006). *Motivating Employees in a New Governance Era: The Performance Paradigm Revisited*. Public Administration Review. pp. 505-514.
54. Perry, J. L., Wise, L. R., (1990). *The motivational bases of public service*. Public Administration Review, Vol.50, No. 3, pp. 367–373.
55. Shi, J., (2023). *Management by Objectives Theory - Still Effective for Current Business Management?*. Proceedings of the 2nd International Conference on Financial Technology and Business Analysis.
56. Spencer, L. M., Spencer, S. M., (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. New York: Wiley.
57. Van Dooren, W., Bouckaert, G., Halligan, J., (2010). *Performance Management in the Public Sector*. London: Routledge.
58. Vroom, V. H., (1964). *Work and Motivation*. New York: Wiley.
59. Wright, B., (2001). *Public-Sector Work Motivation: A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model*. Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART. Vol. 11, No. 4, pp. 559-586.
60. Wright, B., (2007). *Public Service and Motivation: Does Mission Matter?*. Public Administration Review. pp. 54-64.

Νομοθεσία

61. Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών υπ’ αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/51/οικ.20955/19-12-2023 με θέμα «Ενημερωτικά Φυλλάδια για τη διενέργεια της Αξιολόγησης σύμφωνα με τις προβλέψεις του ν.4940/2022» (ΑΔΑ: 6ΔΣΘ46ΜΤΛ6-ΧΘ3).
62. Εγκύκλιος Υπουργείου Εσωτερικών υπ’ αριθμ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/23/οικ.18708/25-11-2022 με θέμα «Καθορισμός του τύπου και του περιεχομένου των εντύπων για τη διενέργεια της αξιολόγησης, του τρόπου, του χρόνου και της διαδικασίας υποβολής τους, του ακριβή τρόπου και χρόνου διενέργειας των υποχρεωτικών συζητήσεων και των θεματικών πεδίων υψηλής απόδοσης για την εφαρμογή των διατάξεων του μέρους Β’ του ν.4940/2022 (Α’ 112)» (ΑΔΑ: 6ΣΠ146ΜΤΛ6-4ΞΙ).

63. Ν. 5149/2024 «Επιτάχυνση προσλήψεων μέσω Α.Σ.Ε.Π., τροποποιήσεις στον Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ. και στον Κώδικα Κατάστασης Δημοτικών και Κοινοτικών Υπαλλήλων, σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής δημοσίων υπαλλήλων, ρυθμίσεις για το σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων και λοιπές διατάξεις για τη βελτίωση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.» (ΦΕΚ Α' 169 / 25-10-2024).
64. Ν. 4940/2022 «Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης και άλλες διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα» (ΦΕΚ Α' 112 / 14-06-2022).

Ιστότοποι

65. Apografi.gov.gr (2024). Ιστοσελίδα <https://www.apografi.gov.gr/> [Πρόσβαση 12.12.2024].

12. Παράρτημα

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Εισαγωγή

Αγαπητέ/ή συμμετέχοντα/ουσα,

Στο πλαίσιο διπλωματικής εργασίας που εκπονείται στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα «Νομική και Διοικητική Επιστήμη» του Τμήματος Δημόσιας Διοίκησης στο Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, διεξάγεται το παρόν ερωτηματολόγιο με θέμα:

«Η Αξιολόγηση του Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα ως Στρατηγικό Εργαλείο Διακυβέρνησης και Ελέγχου: Προς μια Αποτελεσματικότερη Δημόσια Διοίκηση».

Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστεί ο ρόλος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα ως στρατηγικό εργαλείο διακυβέρνησης και ελέγχου. Ειδικότερα, διερευνάται **ο τρόπος με τον οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται** τη συμβολή του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης με απώτερο στόχο τη **διαμόρφωση προτάσεων** για την περαιτέρω ενίσχυσή της.

Οι ερωτήσεις αφορούν την προσωπική σας εμπειρία και τις απόψεις σας σχετικά με το **ισχύον σύστημα αξιολόγησης προσωπικού** στην υπηρεσία σας.

Η συμμετοχή σας είναι **ανώνυμη**, και τα δεδομένα θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς**.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διαρκεί περίπου **5 λεπτά**.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τον χρόνο και τη συμβολή σας!

Με εκτίμηση,

Γκούμα Ολυμπία.

Μέρος Α: Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο: ☐ Άνδρας ☐ Γυναίκα
 2. Ηλικία: ☐ <30 ☐ 31–40 ☐ 41–50 ☐ 51–60 ☐ >60
 3. Επίπεδο Εκπαίδευσης: ☐ Δευτεροβάθμια ☐ ΑΕΙ/ΤΕΙ ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐ ΕΣΔΔΑ
 4. Έτη υπηρεσίας στο Δημόσιο: ☐ <5 ☐ 5–10 ☐ 11–20 ☐ 21–30 ☐ >30
 5. Θέση στην υπηρεσία: ☐ Υπάλληλος ☐ Προϊστάμενος ☐ Διευθυντής ☐ Άλλο: _____
 6. Φορέας: ☐ Υπουργείο ☐ Ανεξάρτητη Αρχή ☐ Αποκεντρωμένη Διοίκηση ☐ ΟΤΑ ☐ ΝΠΔΔ ☐ ΝΠΙΔ ☐ Άλλο: _____
-

Μέρος Β: Θεματικές Ενότητες

(Κλίμακα Likert: 1 = Διαφωνώ απόλυτα, 5 = Συμφωνώ απόλυτα)

◆ 1. Διαφάνεια, Αντικειμενικότητα και Δικαιοσύνη του Υφιστάμενου Συστήματος Αξιολόγησης

1. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης είναι σαφές και κατανοητό.
 2. Τα κριτήρια αξιολόγησης εφαρμόζονται με συνέπεια.
 3. Η αξιολόγηση βασίζεται σε αντικειμενικά και μετρήσιμα δεδομένα.
 4. Οι αξιολογητές ενεργούν με αμεροληψία.
 5. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην προαγωγή της αξιοκρατίας.
 6. Η αξιολόγηση γίνεται με δίκαιο τρόπο για όλους τους υπαλλήλους.
 7. Η έλλειψη σαφών κριτηρίων μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις στο χώρο εργασίας.
-

◆ 2. Στοχοθεσία και Μέτρηση Απόδοσης

8. Στην υπηρεσία μου τίθενται σαφείς και μετρήσιμοι στόχοι.
9. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην κατανόηση των προσδοκιών από τους υπαλλήλους.
10. Οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης θα πρέπει να έχουν ατομικούς στόχους.
11. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων πρέπει να συνδέεται με την επίτευξη στόχων.

12. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στον καθορισμό στόχων αυξάνει τη δέσμευσή τους.
 13. Η στοχοθεσία συμβάλλει στην επαγγελματική ανάπτυξη.
-

◆ 3. Ανάπτυξη Δεξιοτήτων

14. Η αξιολόγηση προσανατολίζεται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων.
 15. Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων συνδέεται με το περίγραμμα της θέσης μου.
 16. Η αξιολόγηση των δεξιοτήτων μου λαμβάνει υπόψη τις απαιτήσεις της θέσης.
 17. Ένα σύστημα βαθμολόγησης των δεξιοτήτων μου θα βελτίωνε την αξιολόγηση.
 18. Η αξιολόγηση βοηθά στον εντοπισμό δεξιοτήτων που χρειάζονται ανάπτυξη.
-

◆ 4. Κίνητρα και Επιβράβευση

19. Το ισχύον σύστημα επιβραβεύει την υψηλή απόδοση.
 20. Η επιβράβευση συνδέεται με την επίτευξη μετρήσιμων στόχων.
 21. Η κατανομή μπόνους ισόποσα μειώνει τα κίνητρα των υπαλλήλων.
 22. Η αναγνώριση της συμβολής μου από τη διοίκηση είναι συστηματική.
 23. Η προαγωγή θα πρέπει να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, εφόσον το σύστημα αξιολόγησης είναι δίκαιο.
 24. Το σύστημα ανταμοιβής ενισχύει την παρακίνηση και τη δέσμευσή μου.
-

◆ 5. Εμπιστοσύνη και Συμμετοχή

25. Εμπιστεύομαι τη διαδικασία αξιολόγησης όπως εφαρμόζεται στην υπηρεσία μου.
 26. Έχω τη δυνατότητα να εκφράσω άφοβα την άποψή μου για τους προϊσταμένους.
 27. Προτιμώ η αξιολόγηση προϊσταμένων μέσω του «σφυγμού ομάδας» να είναι ανώνυμη.
 28. Υπάρχουν φαινόμενα ευνοιοκρατίας στην υπηρεσία μου.
 29. Η γνώμη μου λαμβάνεται υπόψη κατά την αξιολόγηση ή την κατάρτιση στόχων.
-

◆ 6. Αποτελεσματικότητα Συστήματος Αξιολόγησης στη Δημόσια Διοίκηση

- 30. Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης και στη στρατηγική διακυβέρνηση μέσω ελέγχου απόδοσης.
- 31. Η συνεργασία και η λογοδοσία μεταξύ υπαλλήλων και προϊσταμένων ενισχύονται μέσω του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης.
- 32. Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στον έλεγχο απόδοσης και την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους του φορέα.
- 33. Η αξιολόγηση λειτουργεί ως εργαλείο που υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων και την ανάδειξη στελεχών βάσει απόδοσης.
- 34. Η αξιολόγηση συμβάλλει στην ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας στο πλαίσιο της δημόσιας διακυβέρνησης.

Ανοικτή Ερώτηση (προαιρετική)

35. Έχετε να προτείνετε αλλαγές ή βελτιώσεις στο σύστημα αξιολόγησης;
[Γράψτε ελεύθερα εδώ]
