



**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Υγεία**

Σχολή Οικονομικών Επιστημών

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων. Παρακίνηση ή
εργασιακός εκφοβισμός;»**

Λαμπρινίδου Αικατερίνη Α.Μ.: 0142

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)**

KOZANH 2023

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

**Μεταπτυχιακό πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού, Επικοινωνία και Ηγεσία
Σχολή Οικονομικών Επιστημών
Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

**«Αξιολόγηση Δημοσίων Υπαλλήλων. Παρακίνηση ή
Εργασιακός Εκφοβισμός»**

Όνοματεπώνυμο σας Α.Μ.:ΕΡ mpk0142

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:Κωτσαλίδου Ευδοξία

Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή :

Επιβλέπουσα:Κωτσαλίδου Ευδοξία

Α΄ Επόπτρια: Τριαντάρη Σωτηρία

Β΄ Επόπτρια:Βέζου Μαρίνα

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

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

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΛΑΜΠΡΙΝΙΔΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ ΤΟΥ ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

...Λαμπρινίδου Αικατερίνη.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Ιούνιος – 2023):

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς, αρχικά την επιβλέπουσα καθηγήτρια μου κ. Κωτσαλίδου Ευδοξία, για την σημαντική της βοήθεια στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας, όπως επίσης και το σύνολο των καθηγητών για την δυναμική τους προσπάθεια, μέσα στις δύσκολες συνθήκες που αντιμετωπίσαμε τα προηγούμενα χρόνια, ώστε να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Το συγκεκριμένο μεταπτυχιακό, ήταν πραγματικά κατάθεση ψυχής από το σύνολο των συμμετεχόντων, καθηγητών και συμφοιτητών.

Ένα ταξίδι στην γνώση, που πέρα από τις ίδιες τις πληροφορίες που μας παρείχε, μας έδωσε την δυνατότητα να γνωρίσουμε, λόγω θεματικής, καλύτερα και τον ίδιο μας τον εαυτό.

Σας ευχαριστώ όλους από καρδιάς, για το υπέροχο αυτό ταξίδι.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Σε αυτούς που έφυγαν από κοντά μου, κατά την διάρκεια αυτού του ταξιδιού και δεν πρόλαβαν να δουν το αποτέλεσμα.

Στην ευρύτερη οικογένεια μου που με στηρίζει ενεργά συνεχώς, στον άνθρωπο της ζωής μου, Παναγιώτη και στα παιδιά μου Ελευθερία και Ζαφείρη, που ήταν εκεί να μου πουν..... “ μαμά μην τα παρατάς”, όταν με λύγιζαν οι καταστάσεις.

Σας ευχαριστώ όλους!!!!

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	4
ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.....	11
1.1 Δημόσιος τομέας-Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιος Υπάλληλος.....	11
1.2 Ορισμός των εννοιών του δημόσιου τομέα, της δημόσιας διοίκησης και της ιδιότητας του Δημοσίου Υπαλλήλου	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.....	15
2.1 Ιστορική αναφορά στις νομοθετικές μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων.....	16
2.1.1. Το με αριθ. ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016 σύστημα αξιολόγησης, το οποίο είχε ως έτος αναφοράς μέχρι το 2022.....	20
2.1.2 Υπαλληλικό προσωπικό που κατέχει θέσεις ευθύνης.	22
2.1.3 Αξιολογητές.....	23
2.1.4 Αυτοαξιολόγηση.....	23
2.2 ΑΔΕΔΥ: Αντιδράσεις επί του παραπάνω αναφερόμενου συστήματος αξιολόγησης	24
2.3 Ισχύον σύστημα αξιολόγησης με έτος αναφοράς το 2023	26
2.3.1 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	29
2.3.2 Αντιδράσεις ΑΔΕΔΥ επί του παραπάνω αναφερόμενου συστήματος αξιολόγησης	30
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	31
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού & αξιολόγηση	32
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου αξιολόγηση.....	32
3.2.1 Χρησιμότητα και σκοπός της αξιολογικής διαδικασίας.....	33
3.2.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία της αξιολόγησης.....	35
3.2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.....	39
4.1 Κίνητρο στην εργασία- η έννοια της παρακίνησης.....	40
4.1.2 Θεωρία προσωπικότητας. Πρωτογενείς – επίκτητες ανάγκες του ανθρώπου στο πλαίσιο του εργασιακού του βίου	41
4.2 Εξουσία-ηγέτης-ηθική στην ηγεσία και παρακίνηση του υπαλληλικού προσωπικού	41

4.2.1 Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην εργασία.....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.....	47
5.1 Εννοιολογική προσέγγιση	47
5.2 Πως μπορούμε να αναγνωρίσουμε το φαινόμενο	48
5.3 Αξιολόγηση και εργασιακός εκφοβισμός.....	49
5.4 Τρόποι αντιμετώπισης.....	50
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.....	52
6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	52
6.1.2 Παρουσίαση ερωτήσεων	52
6.2 Αποτελέσματα Έρευνας	62
6.2.1 Περιγραφική στατιστική.....	63
6.2.2 Επαγωγική Στατιστική	82
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.....	88
7.1 Συμπεράσματα.....	89
Βιβλιογραφία.....	92
Παράρτημα.....	94

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η επιλογή του συγκεκριμένου θέματος, για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας δεν υπήρξε διόλου τυχαία. Ως δημόσιος υπάλληλος με προϋπηρεσία 21 έτη, η αξιολογική διαδικασία αποτελεί και για εμένα μέρος του εργασιακού μου βίου.

Κατά την διάρκεια της φοίτησης μου στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα, διαπίστωσα μια τεράστια αντίφαση, ανάμεσα στο πώς αντιλαμβανόμαστε εμείς (και εννοώ μεγάλη μερίδα των δημοσίων υπαλλήλων), την αξιολόγηση και στο τί μπορεί αυτή να μας προσφέρει. Έτσι αποφάσισα να διερευνήσω τους λόγους αυτής της αντίφασης.

Μέσα λοιπόν από την αναζήτηση των λόγων της μη ενεργούς συμμετοχής των δημοσίων υπαλλήλων, την ατομική μου εμπειρία, θα προσπαθήσω να καταθέσω τους λόγους και τα προβληματικά σημεία της ίδιας της διαδικασίας. Μέσω της αναζήτησης μου λοιπόν, το κύριο ερώτημα που αναδύθηκε είναι, το αν η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί μια διαδικασία που μπορεί να παρακινήσει ουσιαστικά, τόσο την ίδια την διοίκηση όσο και τον υπάλληλο και αν το σύστημα αυτό ενέχει και ψήγματα εργασιακού εκφοβισμού.

Στην επιλογή επίσης του συγκεκριμένου θέματος, σημαντικό ρόλο έπαιξε και η προσωπική μου εμπειρία, ως δημοτική υπάλληλος, όταν υπήρξα, φυσικά κατά την γνώμη μου, «θύμα» αξιολογητή. Ενός αξιολογητή ο οποίος, (υπήρξα υπάλληλος σε ΝΠΔΔ ΟΤΑ ,με αποτέλεσμα ο Α' αξιολογητής να είναι υπάλληλος και ο Β' αξιολογητής να είναι αιρετός), δεν διέθετε τα απαιτούμενα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα, ώστε να προβεί στην έντιμη βαθμολόγηση των εργασιακών μου αποδόσεων. Η διαφορά στην αντιμετώπιση-βαθμολόγηση, που έλαβα από τον υπάλληλο, που ήταν γνώστης του αντικειμένου, με την αντιμετώπιση του αιρετού αξιολογητή, ήταν τεράστια και αναδεικνύει ίσως την παθογένεια του ίδιου του συστήματος.

Για την επίτευξη των στόχων αυτών επέλεξα την ερευνητική οδό, με την κατάθεση ερωτηματολογίου, την ανάλυση των παρεχόμενων στοιχείων μέσω του προγράμματος SPSS και την εξαγωγή αποτελεσμάτων-συμπερασμάτων.

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων, προέκυψαν σημαντικά στοιχεία για την θεώρηση της έννοιας της αξιολόγησης, την αντιμετώπιση της από τους δημοσίους υπαλλήλους και δίνεται η απάντηση στο ερώτημα αν οι έννοιες της παρακίνησης και του εργασιακού εκφοβισμού έχουν θέση στην αξιολογική διαδικασία.

Λέξεις κλειδιά: αξιολόγηση, αξιολογητής, υπάλληλος, παρακίνηση, εργασιακός εκφοβισμός.

SUMMARY

The choice of this topic for the preparation of my thesis was not accidental at all. As a civil servant with 21 years of experience, the evaluation process is also part of my working life.

During my studies in the postgraduate program, I found a huge contradiction between how we (and I mean a large part of public employees) perceive the evaluation and what it can offer us. So I decided to investigate the reasons for this contradiction.

Therefore, through the search for the reasons for the non-active participation of civil servants, my individual experience, I will try to present the reasons and the problematic points of the process itself. Through my search, therefore, the main question that emerged is whether the evaluation of civil servants is a process that can actually motivate both the administration and the employee and whether this system also involves nuggets of Labor intimidation.

My personal experience as a municipal employee, when I was, of course in my opinion, a "victim" of an evaluator, also played an important role in the choice of this particular topic. An assessor who (I was an employee in a local authority, so that the first assessor was an employee and the second assessor was elected) did not have the necessary formal and substantive qualifications to make an honest assessment of my work performance. The difference in the treatment-scoring, which I received from the official, who was knowledgeable about the subject, with the treatment of the elected assessor was huge and perhaps highlights the pathogenicity of the system itself.

In order to achieve these goals, I chose the research route, with the submission of a questionnaire, the analysis of the data provided through the SPSS program and the drawing of results-conclusions.

After the analysis of the results, important data emerged for the consideration of the concept of evaluation, its treatment by civil servants and the answer is given to the question of whether the concept of motivation and workplace intimidation (mobbing), have place in the evaluation process.

Keywords: evaluation, assessor, employee, motivation, workplace bullying.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Ο ορισμός του όρου Δημόσιος Τομέας- Δημόσιας Διοίκησης και Ορισμός της Δημοσιοϋπαλληλικής Ιδιότητας.

Στο πρώτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα επικεντρωθούμε στην εννοιολογική αναφορά των όρων, Δημόσιος Τομέας, Δημόσιας Διοίκησης και της ιδιότητας του Δημοσίου Υπαλλήλου. Στα κεφάλαια που θα ακολουθήσουν επίσης, θα αναφερθούμε στην διαχρονική προσπάθεια του κράτους, να δημιουργήσει ένα θεσμικόπλαίσιο, σύμφωνα με το οποίο θα πραγματοποιείται η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Μέσα από μια ιστορική αναδρομή των αξιολογικών συστημάτων θα προσπαθήσουμε να εντοπίσουμε τις διαφορές-βελτιώσεις των προσπαθειών αυτών.

1.1 Δημόσιος τομέας-Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιος Υπάλληλος

Θα ήταν χρήσιμο, πριν εμβαθύνουμε στην έννοια της αξιολόγησης να αναφερθούμε επιγραμματικά στον όρο «δημόσιος τομέας», «δημόσια διοίκηση» και «δημόσιος υπάλληλος». Η κατανόηση των σκοπών που οφείλει να διεκπεραιώνει ο δημόσιος τομέας καθώς και η ορθή εννοιολογική του απόδοση δεν είναι εύκολη υπόθεση.

1.2 Ορισμός των εννοιών του δημοσίου τομέα, της δημόσιας διοίκησης και της ιδιότητας του Δημοσίου Υπαλλήλου

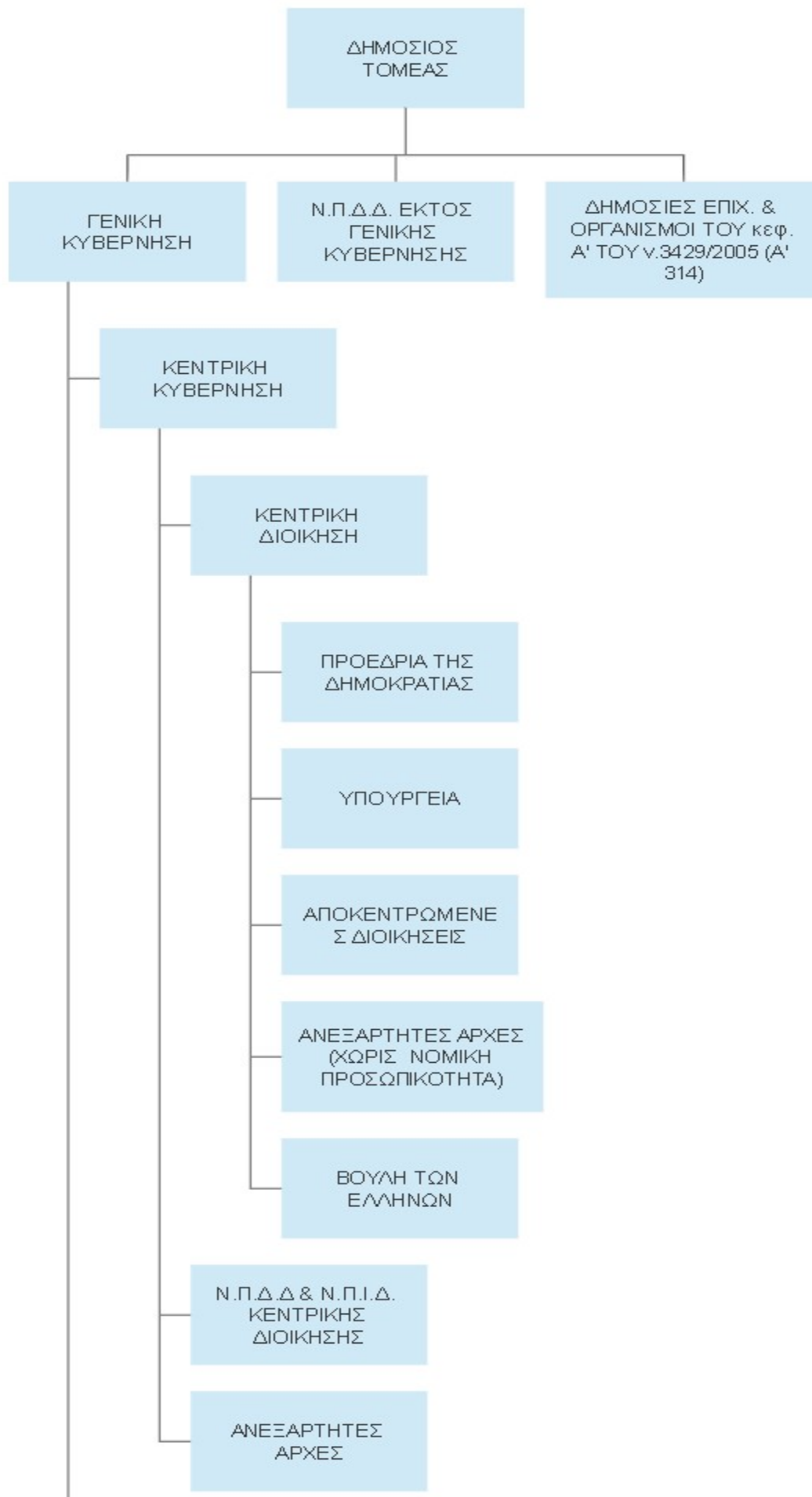
• Δημόσιος τομέας.

Σε κάθε ευνομούμενη κοινωνία υπάρχει η ανάγκη ύπαρξης ενός οργανωμένου κρατικού μηχανισμού, ο οποίος θα παρέχει στους πολίτες ποιοτικές υπηρεσίες που θα διευκολύνουν και θα εξασφαλίζουν τις ανάγκες που προκύπτουν.

Ως δημόσιος τομέας λοιπόν, στην Ελλάδα, ορίζεται το σύνολο των δομών εκείνων, που είναι επιφορτισμένες με την λειτουργία στην πράξη, των κανόνων του κράτους και εν τέλει την άσκηση της εξουσίας με κύριο σκοπό την επίτευξη δημοσίων

στόχων. Πλήθος νομοθετημάτων, προσδιορίζει το εύρος του, γεγονός που επίσης αναφέρεται ρητά και στο Ελληνικό Σύνταγμα. Σύμφωνα λοιπόν με το άρθρο 14, του νόμου 4270 του 2014, η διάρθρωσή του έχει ως εξής: η Γενική Κυβέρνηση, η Κεντρική Κυβέρνηση, οι ΟΤΑ, οι ΟΚΑ, τα Ν.Π.Δ.Δ. και οι δημόσιες Επιχειρήσεις.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ως δημόσιος τομέας νοείται το σύνολο των φορέων και των επιχειρήσεων που καταγράφονται στο Κεντρικό Μητρώο Φορέων της Διοίκησης του ελληνικού κράτους.



Οι δημόσιες υπηρεσίες κατά καιρούς, όπως μπορούμε να διαπιστώσουμε και κατά την τελευταία δεκαετία και όσοι εργαζόμαστε εκεί, λειτουργούν κάτω από μεγάλη πίεση, καθώς έχουν να αντιμετωπίσουν τις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις (με την εισαγωγή νέων προγραμμάτων), με συχνά, ελλιπή υλικοτεχνικό εξοπλισμό και πολλές φορές με μειωμένο προσωπικό. Οι μνημονιακές υποχρεώσεις που επιβλήθηκαν στην χώρα, οι μειωμένοι πόροι, οι πολιτικές συνθήκες γενικότερα που επικράτησαν, δεν επέτρεψαν περαιτέρω αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια και αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αξιοσημείωτη είναι και η διαφυγή προς το εξωτερικό, νέων ανθρώπων με υψηλό μορφωτικό επίπεδο (braindrain), γεγονός που δεν απασχόλησε ιδιαίτερα το πολιτικό γίνεσθαι της χώρας. Ένα δυναμικό όμως το οποίο θα μπορούσε να στελεχώσει τον δημόσιο τομέα και να φέρει τις πολυπόθητες για όλους αλλαγές.

Ένας τομέας που κατά καιρούς επικρίνεται ως αναποτελεσματικός, που τον χαρακτηρίζει η γραφειοκρατία, πολλές φορές η διαφθορά, η αναξιοκρατία, οι πελατειακές σχέσεις.

- Δημόσια Διοίκηση.

Σύμφωνα με τον Τάχο Α. (1975) με τον γενικό όρο διοίκηση αναφερόμαστε στην «διεύθυνση», στην «διαχείριση» και στην «επιμέλεια υποθέσεων και προσώπων».

Public Administration, δηλαδή δημόσια διοίκηση, χαρακτηρίζουμε το σύνολο των διαδικασιών και των τρόπων σύμφωνα με τους οποίους οδηγούμαστε στην επίτευξη των σκοπών του δημόσιου τομέα, που δεν είναι άλλη από την ικανοποιητική απόδοση του έργου, προς το συμφέρον του πολίτη. Η Δημόσια Διοίκηση διακρίνεται σε δύο επιμέρους φάσεις α) στον τρόπο που ασκείται η διακυβέρνηση από την εκάστοτε αρχή εξουσίας του κράτους και β) στην λειτουργία της εξουσίας εκείνης, που είναι επιφορτισμένη με την διεύθυνση των υποθέσεων, που αφορούν στο σύνολο των πολιτών, σύμφωνα με τις νομοθετικές επιταγές και τις δικαστικές αποφάσεις. Αποτελεί πέρα από την Νομοθετική, την Δικαστική, την τρίτη κατά σειρά εξουσία.

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι η Δημόσια Διοίκηση είναι η άσκηση εξουσίας ενός κράτους για την προάσπιση των συμφερόντων του. Αξίζει να σημειώσουμε επίσης και την διάκριση μεταξύ Κυβέρνησης και Διοίκησης καθώς η πρώτη είναι αυτή που ορίζει το πρόγραμμα και η δεύτερη το υλοποιεί. (Τάχος 1975).

- Δημόσιος Υπάλληλος.

Ως προσωπικό του δημόσιου τομέα, ο υπάλληλος οφείλει πέρα από την πίστη του στο σύνταγμα, να εκτελεί τους νόμους που θεσπίζει το κράτος. Ο τρόπος εισαγωγής, η έμμισθη σχέση, η χρονική της διάρκεια, η μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη, τα καθήκοντα καθώς και το προσοντολόγιο, ορίζονται με νομοθετήματα. Η επιλογή του μόνιμου υπαλληλικού προσωπικού, λαμβάνει χώρα κάτω από την επίβλεψη του Ανωτάτου συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (σύσταση του το 1994), βάση συγκεκριμένων τυπικών και διαβαθμισμένων κριτηρίων, που αποσκοπούν στην διασφάλιση της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αντικειμενικότητας. Στο δημόσιο σήμερα, υπηρετεί μόνιμο και έκτακτο προσωπικό. (Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 103, παρ.7, «Δημόσιοι Υπάλληλοι» & Σπηλιωτόπουλος Ε.-Χρυσανθάκης Χ. 2017).

Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων καθιερώνεται με την αναθεώρηση του συντάγματος το 1911 και κύριο στόχο είχε την απαγκίστρωση των υπαλλήλων από την εκάστοτε πολιτική σκηνή. Παρείχε έτσι ασφάλεια στους υπαλλήλους, οι οποίοι πια δεν εξαρτιόνταν από την διοίκηση, να διαφυλάττουν τη μη χρησιμοποίησή τους για σκοπιμότητες που εξυπηρετούσαν, κατά καιρούς τις κυβερνήσεις ούτε και από τις εναλλαγές που προέκυπταν από τις εκλογικές διαδικασίες. (Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 102, αναθεώρηση του 1911.)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ιστορική αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης, στην Ελλάδα- Ισχύον αξιολογικό σύστημα- Αντιδράσεις ΑΔΕΔΥ.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων που εργάζονται στις υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα, αποτελεί διαχρονικά ζητούμενο, αλλά και μια διαρκή εξίσωση για δυνατούς λύτες. Η διαδικασία αν και θα μπορούσε να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο αναβάθμισης των παρεχόμενων υπηρεσιών, συχνά αποτελεί απλά μια τυπική διαδικασία. Αυτό αποδεικνύεται από τις συνεχείς νομοθετικές τροποποιήσεις. Μια ιστορική αναδρομή σε αυτά τα νομοθετήματα θα μας δώσουν τις σχετικές πληροφορίες.

2.1 Ιστορική αναφορά στις νομοθετικές μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων.

Άξιο αναφοράς είναι οι συνεχείς μεταρρυθμιστικές προσπάθειες που παρατηρούνται σχεδόν από την πρώτη προσπάθεια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το διάταγμα του 1833 (**ΦΕΚ 37/22-11-1833**), σχεδόν αμέσως μετά την ίδρυση του ελληνικού κράτους, διαπιστώθηκε η ανάγκη της εύρυθμης λειτουργίας της διοίκησης και έτσι καθιερώνεται ουσιαστικά για πρώτη φορά η έννοια της αξιολόγησης των κρατικών λειτουργών. Εισάγεται το “Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών”, μια περιγραφική αξιολογική μέθοδος, μέσα στο οποίο καταγράφονται πλήθος στοιχείων που αφορούν τον εκάστοτε υπάλληλο. Σύμφωνα λοιπόν με το σχετικό διάταγμα, ως στοιχεία αξιολόγησης αναφέρονται : α) το είδος της εργασίας που επιτελεί ο υπάλληλος, με επιμέρους κριτήρια την δραστηριότητα και την επιμέλεια που επιδείκνυε, τις γνώσεις και την ευφυΐα του, β) η διαγωγή του, γ) το χρονικό οργανόγραμμα λειτουργίας του στην υπηρεσία. Ιδιαίτερη μνεία γινόταν στις σπουδές, τις γλώσσες που κατείχε, τυχόν επιπλήξεις από την υπηρεσία. Στα αποτελέσματα της εν λόγω αξιολογικής μεθόδου, έπαιζε καθοριστικό ρόλο η εργασιακή πορεία του υπαλλήλου π.χ. για τυχόν προαγωγή. Στο άρθρο 3 καθορίζεται και η βαθμολογική κλίμακα ως ακολούθως: α) στην περίπτωση που ο υπάλληλος παρουσιαζόταν αξιοσημείωτα επαρκής χαρακτηριζόταν ως «εξάίρετος», β) όταν χαρακτηριζόταν επαρκής ως προς τις ανάγκες της υπηρεσίας, ως «καλή» και τέλος γ) «μέτρια», όταν τα αποτελέσματα της απόδοσης του δεν κάλυπταν τις ανάγκες της υπηρεσίας. Η αξιολόγηση πραγματοποιούνταν από έναν και μόνο αξιολογητή, αναλόγως βέβαια και από την κατηγορία των υφισταμένων υπαλλήλων.

Έτσι οι διευθυντές αξιολογούσαν τους κατώτερους υπαλλήλους που άνηκαν στην αρμοδιότητα τους και οι ίδιοι καθώς και για το προσωπικό που απασχολούνταν σε υπουργικές μονάδες, αξιολογούνταν από τους Γραμματείς της Επικράτειας. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι αξιοσημείωτη παράμετρος της διαδικασίας και πιθανός παράγοντας δημιουργίας προβλημάτων, αποτελούσε κατά βάση, η ύπαρξη ενός και μόνο αξιολογητή, ο οποίος θα μπορούσε να λειτουργήσει είτε μεροληπτικά είτε μη αξιοκρατικά απέναντι στους υπαλλήλους.

Επόμενη και ίσως πολύ σημαντική προσπάθεια μεταρρυθμιστική, είναι η ψήφιση του πρώτου Υπαλληλικού Κώδικα η οποία πραγματοποιείται το 1951 με τον ν. 1811 (**ΦΕΚ141/τ.Α’/16-05-1951**). Το εν λόγω σύστημα ακολουθεί την πεπατημένη μέθοδο της περιγραφικής διαδικασίας και συντάσσονται οι πρώτες αξιολογικές εκθέσεις για τους υπηρετούντες υπαλλήλους. Στο υπ’ αριθ. 92 άρθρο, παρουσιάζονται τα κριτήρια αξιολόγησης και αφορούν α) το ήθος του υπαλλήλου, β) την ποιότητα του ως υπαλλήλου, την αίσθηση νομιμότητας που τον διακατέχει καθώς και τις

επιδεικνύουσες κατά την άσκηση των καθηκόντων του, ικανότητες. Ο προϊστάμενος πέρα από την με τα συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγηση, είχε την δυνατότητα να προτείνει και την εξελικτική δυνατότητα του υπαλλήλου. Στο εν λόγω άρθρο επίσης γίνεται αναφορά για πρώτη φορά και στην δυνατότητα ενημέρωσης του υπαλλήλου σχετικά με τα στοιχεία του ατομικού του φακέλου. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων εντός του πρώτου 15ημέρου του Ιανουαρίου, είχαν την υποχρέωση να συντάξουν τις εκθέσεις για κάθε έκαστο υπάλληλο μέσα στις οποίες γινόταν και οι σχετικές προτάσεις για προαγωγή ή μη. Αυτό λοιπόν που αξίζει να σημειώσουμε εδώ είναι ότι η εργασιακή ανέλιξη των υπαλλήλων ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη με την αξιολόγηση και φυσικά με τον αξιολογητή. Επίσης στην περίπτωση πρότασης μη προαγωγής του υπαλλήλου, υπήρχε η υποχρέωση, από μέρους της υπηρεσίας και σε εύλογο χρονικό διάστημα, (εντός του πρώτου 15ημέρου μηνός Φεβρουαρίου), να ενημερώσει σχετικά τον υπάλληλο και να του εκθέσει και τους λόγους. Με το εν λόγω νομοθέτημα δινόταν επίσης η δυνατότητα στον υπάλληλο να αιτηθεί τροποποίηση της εκθέσεως καταθέτοντας αίτηση- ένσταση στο υπηρεσιακό συμβούλιο.

Το 1975, αμέσως μετά την ταραγμένη πολιτικά περίοδο που έζησε η χώρα, ψηφίζεται το Π.Δ. 906/ (ΦΕΚ 288/Α'22/12/1975), σύμφωνα με το οποίο, προσδιορίζονται τα ουσιαστικά κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, άρθρο 6,8 με εξαίρεση ωστόσο, τους εκπαιδευτικούς και τους υπηρετούντες σε ΝΠΔΔ. Το έντυπο έκθεσης αξιολόγησης διαχωρίζεται σε επιμέρους τμήματα, (α) εκείνο που αφορά τους προϊσταμένους καθώς και τους υπαλλήλους που ανήκουν σε ανώτερη ή ανώτατη εκπαιδευτική βαθμίδα, (β) για τους υπαλλήλους μέσης εκπαίδευσης, (γ) για εκείνους που κατείχαν την στοιχειώδη εκπαίδευση και τέλος (δ) για τους συμβασιούχους και το εργατοϋπαλληλικό προσωπικό. Για το προσωπικό που άνηκε στις (α) και (β) κατηγορίες τα κύρια χαρακτηριστικά είναι τα εξής: 1. Το ήθος εκάστου, ο χαρακτήρας και η εν γένει συμπεριφορά, τόσο απέναντι στον πολίτη, όσο και εντός του υπηρεσιακού χώρου και η ευφυΐα στην αντιμετώπιση επειγουσών καταστάσεων, 2. οι εργασιακές του ικανότητες, η αντιληπτικότητα που επιδεικνύει, η επιμέλεια στην απόδοση της εργασίας του.

Για το προσωπικό που άνηκε στις κατηγορίες (γ) και (δ), άρθρο 11,12 και αφορούσαν κυρίως γενικές πληροφορίες επί των ατομικών δεδομένων του υπαλλήλου, ως εξής: α) αν ήταν συνεπής, καταγραφόταν οι πειθαρχικές παραβάσεις ή ακόμη και οι επιβραβεύσεις. Η Βαθμολογική κλίμακα ακολουθούσε την εξής γραμμική πορεία: άριστος, όταν ο υπάλληλος ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της θέσης του, καλός, όταν η ανταπόκριση είναι ικανοποιητική, μέτριος, όταν η ανταπόκριση του στις υπηρεσιακές ανάγκες είναι περιορισμένου βαθμού και τέλος, κακός, στην περίπτωση εκείνη που δεν υφίσταται καμία δυνατότητα κάλυψης των αναγκών της υπηρεσίας αλλά ούτε η πιθανότητα για επιμόρφωση.

Στο εν λόγω νομοθέτημα αξίζει συνεπώς να επισημάνουμε ότι, για πρώτη φορά παρουσιάζεται η έννοια «προακτέος» ή «μη προακτέος», όπως επίσης και η αιτιολόγηση

του βαθμού που λαμβάνει ο υπάλληλος. Στην περίπτωση κυρίως που ο υπάλληλος λάμβανε άριστη βαθμολογία, ο προϊστάμενος-αξιολογητής του ήταν υποχρεωμένος να αναλύσει και να καταθέσει επ' ακριβώς τους λόγους και τα γεγονότα που τον οδήγησαν σε μια τέτοια απόφαση. Ωστόσο, στα αρνητικά σημεία της εν λόγω διαδικασίας, θα ήταν χρήσιμο να αναφέρουμε ότι, ο υπάλληλος στερούνταν της δυνατότητας να λάβει γνώση των στοιχείων του ατομικού του φακέλου καθώς επίσης και να καταθέσει ένσταση στην περίπτωση που δεν συμμεριζόταν την βαθμολογία που λάμβανε. Η μη δυνατότητα ανατροφοδότησης των πληροφοριών που αφορούσαν στην αποδοτικότητα του υπαλλήλου, δημιουργούσε αρνητικά συναισθήματα.

Το 1984 μία νέα μεταρρυθμιστική προσπάθεια παρουσιάζεται με το Π.Δ. 581 (ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984), ακολουθώντας το ισχύον περιγραφικό σύστημα και την συμπλήρωση έντυπων προσχεδίων αξιολόγησης. Για τους υπαλλήλους ανώτερης και ανώτατης και μέσης εκπαιδευτικής κατηγορίας (στοιχείο Α), τα κριτήρια στα οποία βαθμολογούνταν ήταν τα εξής: α) η επαγγελματική τους κατάρτιση, β) το ενδιαφέρον που παρουσίαζαν στην εργασία τους, γ) κατά πόσο ήταν αποδοτικοί, ως προς την ποιότητα, δ) κατά πόσο ήταν αποδοτικοί ως προς την ποσότητα, ε) αν αναλάμβαναν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των υπηρεσιακών τους υποθέσεων, ζ) αν είχαν την ικανότητα της ομαλής συνεργασίας με τους συναδέλφους, και τέλος η συμπεριφορά που επιδείκνυαν απέναντι στους πολίτες. Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι για τους προϊσταμένους και τα διευθυντικά στελέχη υπήρχε ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης (στοιχείο Γ). Στη συνέχεια, για τους υπαλλήλους της στοιχειώδους εκπαίδευσης, τα κριτήρια έχουν ως εξής: α) το ενδιαφέρον που παρουσίαζαν κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, β) η συμπεριφορά τους εν γένει και γ) η απόδοσή τους. Βαθμολογικά η κλίμακα διαρθρωνόταν από α' έως ε' για τις κατηγορίες με διακριτό το στοιχείο Α' και από α' έως δ για την κατηγορία με στοιχείο Β. Για το ανώτερο και διευθυντικό προσωπικό η κλίμακα ακολουθούσε την εξής διαβάθμιση: α) Πολύ καλός προϊστάμενος, β) καλός προϊστάμενος και γ) ανεπαρκής προϊστάμενος.

Οι αξιολογητές, δύο στον αριθμό, οφείλουν να καλέσουν το υπαλληλικό προσωπικό σε συνέντευξη, δύο φορές κατά την διάρκεια του έτους (άρθρο 9), ώστε να τους δοθεί η δυνατότητα μέσα από διαλογική συζήτηση να αναλύσουν, να επισημάνουν και να δώσουν λύση σε τυχόν προβλήματα. Ιδιαιτερότητα του εν λόγω νομοθετήματος είναι, ότι για πρώτη φορά τίθεται θέμα «τιμωρίας» του προϊσταμένου στην περίπτωση που δεν ακολουθηθεί η παραπάνω διαδικασία. Στο Π.Δ (άρθρο 11), υπάρχει πρόβλεψη-υποχρέωση, συμπλήρωσης έντυπου ερωτηματολογίου, το οποίο ουσιαστικά αποτελεί μέσοαυτοαξιολόγησης. Οι αξιολογητές, οφείλουν να κρίνουν τους υφισταμένους τους με αμεροληψία, αντικειμενικότητα και αυτοτέλεια (άρθρο 22). Παρέχεται επίσης και πάλι η δυνατότητα, ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων στον αξιολογούμενο, καθώς και το δικαίωμα σε ένσταση κατά της αξιολογικής διαδικασίας (άρθρο 25. Τα στάδια της εν

λόγω διαδικασία προσδιορίζονται επ'ακριβώς καθώς και τα αρμόδια όργανα (άρθρα 26,27,28).

Έτερη προσπάθεια, η οποία και παραμένει ενεργή μέχρι το 2013, έχουμε με το Π.Δ. 318 του 1992 (**ΦΕΚ 161/τ.Α'/25-09-1992**). Περιγραφική η μέθοδος και πάλι, με την συμπλήρωση εκθέσεων αξιολόγησης των υπαλλήλων. Οι εκθέσεις αξιολόγησης για τα ανώτερα και διευθυντικά έχουν διακριτό στοιχείο το Α', για τους υπαλλήλους Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης το στοιχείο Β' και για τους αποφοίτους της Υποχρεωτικής εκπαίδευσης το στοιχείο Γ'.

Οι αξιολογούμενοι που ανήκουν στο στοιχείο Α' κρίνονται ως ακολούθως) η γνώση του αντικειμένου, β)τις ικανότητες τους στην διοίκηση, γ) τη δημιουργικότητα και το ενδιαφέρον που τους χαρακτηρίζει, δ) Οι σχέσεις που αναπτύσσουν εντός της υπηρεσίας, και ε) η συμπεριφορά τους και τέλος η αποτελεσματικότητα. Οι αξιολογούμενοι του στοιχείου Β' ακολουθούν την ίδια διαδικασία, χωρίς ωστόσο να αναφέρονται στο κομμάτι των διοικητικών ικανοτήτων. Οι αξιολογούμενοι του στοιχείου Γ' τέλος, κρίνονταν ως ακολούθως: α)ενδιαφέρον και δημιουργικότητα β) η συμπεριφορά κατά την άσκηση των καθηκόντων και η αποτελεσματικότητά τους (άρθρα 4,5,6). Η βαθμολογική διαδικασία τροποποιείται και αντί των γραμμάτων γίνεται αριθμητική και ακολουθεί την κλίμακα από το 1 έως το 10. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι με το εν λόγω νομοθέτημα, η συνέντευξη αποτελεί πια αναπόσπαστο και υποχρεωτικό τμήμα της αξιολογικής διαδικασίας. Επίσης, για πρώτη φορά έχουμε την εμφάνιση του όρου της «στοχοθεσίας» για όλες τις οργανικές ομάδες και ουσιαστικά είναι η πρώτη προσπάθεια καταγραφής των πραγματικών στόχων των μονάδων του δημοσίου. Στην περίπτωση δε, εξαιρετικών επιδόσεων από μέρους των υπαλλήλων, ο αξιολογητής οφείλει να διατυπώσει με σαφήνεια τους λόγους που τον οδήγησαν σε αυτή την επιλογή (άρθρο 9).

Με τον 3230/2004 (**ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004**), ο νομοθέτης επεμβαίνει προσθέτει στον παραπάνω νόμο, οριοθετώντας το σύστημα «Διοίκηση μέσω στόχων» με κύριο σκοπό, την βελτιστοποίηση της απόδοσης τόσο των υπαλλήλων του δημοσίου, όσο και των ίδιων των φορέων. Στο νέο νομοθέτημα γίνεται λόγος για βαθμολόγηση μέσω δεικτών, με εξειδίκευση των γενικών και ειδικών όρων, καθώς και του τρόπου επίτευξης της μέτρησης.

Ακόλουθες νομοθετικές παρεμβάσεις αποτελούν η ψήφιση του ν.3528/2007 (**ΦΕΚ 26/τ.Α'/09-02-2007**) με τον οποίο κυρώνεται ο νέος «Κώδικας Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων και ΝΠΔΔ και άλλες διατάξεις» καθώς και ο 4024/2011 (**ΦΕΚ 226/τ.Α'/27-10-2011**) τα οποία αναφέρονται σε δομικές αλλαγές όσον αφορά την κατάταξη σε μισθολόγιο και βαθμολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων, συνταξιοδοτικά ζητήματα και την εργασιακή εφεδρεία, μέσα στο νέο δημοσιονομικό πλαίσιο που διαμορφώθηκε στην χώρα την συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Το 2014, με τον νόμο 4250/2014 (**ΦΕΚ74/τ.Α'26-03-2014**), έχουμε άλλη μια τροποποίησης του Π.Δ.318/1992, με σημαντική εξέλιξη την εισαγωγή ανωτάτων ποσοστών ανά κλίμακα, στο σύνολο των αξιολογούμενων. Με βαθμό 9 ή 10 μπορεί να αξιολογηθεί ποσοστό της τάξης έως 25%, με βαθμούς 7 , 8 ποσοστό της τάξης του 60% των υπαλλήλων και με βαθμό από 1 έως 6, ποσοστό της τάξης του 15%, . Για δε τους ανωτέρους με βαθμό 9 ή 10 ποσοστό 70%, επί του συνόλου και πάλι των ανωτέρων ιεραρχικά υπαλλήλων. Επίσης είτε αφορά υψηλή βαθμολογία (9 έως 10) είτε την χαμηλή βαθμολογία(1 έως 6) απαιτούνταν έκθεση με πραγματικά περιστατικά που να δικαιολογούν τις παραπάνω αποφάσεις, καθώς και τρόποι βελτίωσης στην τελευταία περίπτωση. Τα κριτήρια βαθμολόγησης παραμένουν ως έχουν στο Π.Δ. 318/1992 και η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τον άμεσα προϊστάμενο του τμήματος.

Η προσπάθεια του νομοθέτη να οριοθετήσει σε ποσοτική κλίμακα την κατάταξη των υπαλλήλων, έγινε για να πάψει η ομοιόβαθμη κατάταξη που είχε παρατηρηθεί. Κατανέμει τους υπαλλήλους σε άριστους, καλούς και κακούς. Το σύστημα δέχθηκε πολλές επικρίσεις, καθώς υπήρχε η πιθανότητα οι αξιολογούμενοι που κρίνονταν επαρκείς, να υπερβαίνουν τα προκαθορισμένα ποσοστά ανά βαθμίδα. Οι φόβοι εκφράστηκαν ποικιλοτρόπως , με την ΑΔΕΔΥ να προϋδεάζει ότι σκοπός του εν λόγω νομοθετήματος ήταν η δημιουργία μιας δεξαμενής υπαλλήλων που θα οδηγούνταν σταδιακά στην απόλυση. Έτσι, παρατηρούνται φαινόμενα διατάραξης των σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα η συνεργασία σε πολλές περιπτώσεις να είναι αδύνατη, να υπάρχει ανταγωνιστική διαδικασία και συγκρούσεις. Όλα τα παραπάνω μας οδήγησαν σε συμπεριφορές αγχωτικές, οι οποίες πολλές φορές μας αποδιοργάνωναν και δεν μας επέτρεπαν να έχουμε ένα ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον. Κοινό μυστικό, ήταν η προσπάθεια, από μέρους του προσωπικού, επηρεασμού του προϊσταμένου. Οι συνεχείς αντιδράσεις, του ανθρώπινου δυναμικού, επέφεραν τελικά τη μη εφαρμογή του, καθώς και πολλοί προϊστάμενοι παραιτήθηκαν από την θέση τους αρνούμενοι να επιτελέσουν την συγκεκριμένη διαδικασία.

2.1.1. Το με αριθ. ΦΕΚ 33/τ.Α'27-02-2016 σύστημα αξιολόγησης, το οποίο είχε ως έτος αναφοράς μέχρι το 2022

Ένα δημόσιο με σύγχρονες προδιαγραφές, έτοιμο να επιτελέσει με αποτελεσματικό τρόπο το έργο του, αποτελεί έναν παράγοντα ανάπτυξης της χώρας. Έτσι οφείλει να ανακαλύψει εγκαίρως την δυνατότητα της διοίκησης αρχικά στη γνώση, την δυνατότητα της διοίκησης να έχει μετρήσιμα αποτελέσματα, να αξιολογεί με αντικειμενικότητα, να εντοπίζει τυχόν προβλήματα και να τα επιλύει με ταχύτητα και κυρίως να αντιλαμβάνεται δυσλειτουργικές διαδικασίες και να επεμβαίνει διορθωτικά.

Σε αυτό το πλαίσιο η αξιολόγηση τόσο των διοικητικών υπηρεσιών όσο και του δυναμικού που τις στελεχώνουν, κρίνεται αναγκαία. Έχοντας ως κύρια διαπίστωση τα

παραπάνω, το 2016, έχουμε νέα μεταρρυθμιστική νομοθετική προσπάθεια, η οποία πραγματοποιείται με τον ν. 4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016) και συμπληρωματικά με τον ν. 4489/2017 (ΦΕΚ140/τ.Α'/21.9.2017) οι οποίοι ισχύουν μέχρι και την αξιολογική περίοδο του 2022.

Στην εισήγηση του εν λόγω νόμου, αναφέρεται η υποχρεωτική συμμετοχή όλων των δημοσίων υπαλλήλων στην διαδικασία, με κύριο στόχο την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας τόσο των ιδίων όσο και της υπηρεσίας. Σημαντικό στοιχείο κατά τον νομοθέτη, είναι η κατάκτηση της καταπολέμησης των πελατειακών σχέσεων που μπορεί να αναπτύσσονται εντός της υπηρεσίας. Επίσης στο συγκεκριμένο αξιολογικό σύστημα τονίζεται ότι δεν υπάρχει διάθεση τιμωρίας ή απολύσεων.

Οι αξιολογητές είναι δύο, ο άμεσος προϊστάμενος και ο διευθυντής του υπαλλήλου (άρθρο 15). Η έκθεση αξιολόγησης περιέχει τις γνώσεις, τους τίτλους σπουδών καθώς και τις τυχόν επιμορφώσεις που έλαβε ο υπάλληλος, κατά το έτος αναφοράς, την περιγραφή του συνολικού έργου του τμήματος που ανήκει ο αξιολογούμενος, την επιμέρους εργασία που ανατέθηκε σε αυτόν, και τα αποτελέσματά αυτής (άρθρο 16). Άρα υπάρχει διασύνδεση της ατομικής αξιολόγησης του υπαλλήλου με την συνολική αξιολόγηση την μονάδας που υπηρετεί. Επίσης αναφέρονται τα στοιχεία που προέκυψαν από την συνέντευξη και τέλος οι βαθμολογίες του Α' και του Β' αξιολογητή.

Συνδυάζονται δηλαδή η στοχοθεσία της οργανικής μονάδας με το άτομο. Στο άρθρο 22, αναλύεται αυτή η σημαντική καινοτομία, σύμφωνα με την οποία επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αποτελεί η συλλογική αποτίμηση της οργανικής μονάδας και η μεγαλύτερη υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί. Στο άρθρο 23, αναφέρεται και η αυτοαξιολόγηση κατά την οποία ο υπάλληλος δεν βαθμολογεί τον εαυτό του αλλά, εντοπίζει και καταγράφει προβλήματα και επιτυχίες του τμήματος, ώστε αυτά να ληφθούν υπ' όψιν του αξιολογητή. Έτσι δύναται η αρμόζουσα βαρύτητα στις απόψεις όλων των εμπλεκόμενων, ενισχύεται το αίσθημα της συνεργασίας, γεγονός που θα οδηγήσει και σε περεταίρω βελτίωση του φορέα. Επίσης άξιο αναφοράς είναι και η εισαγωγή των Ολομελειών Διεύθυνσης και Τμημάτων, τα οποία καλούνται να παρακολουθούν σε τακτά χρονικά διαστήματα, την εξέλιξη της πορείας υλοποίησης των τιθέμενων στόχων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ & ΥΕ έχουν ως εξής: Η γνώση του αντικειμένου το οποίο αναλαμβάνουν να επιτελέσουν, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα που επιδεικνύει ο υπάλληλος, στις σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου και η εν γένει συμπεριφορά του τόσο απέναντι στους συναδέλφους όσο και απέναντι στους πολίτες, η ποιότητα της επικοινωνίας και τέλος η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη των στόχων (άρθρο 17). Η βαθμολογική κλίμακα αλλάζει και διαρθρώνεται ως εξής: από 90-100 βαθμούς για τους υπαλλήλους οι οποίοι

κρίθηκαν ως άριστοι στην επίτευξη των στόχων που ανέλαβαν, 75-90 για τους υπαλλήλους που κρίθηκαν αρκετά επαρκείς, στην κάλυψη των υπηρεσιακών αναγκών, 60-74 για τους υπαλλήλους που κρίθηκαν επαρκείς, 50-59 οι εν μέρει επαρκείς, 40-49 οι μέτριοι, 25-39 οι ανεπαρκείς και 0-24 οι ακατάλληλοι.

2.1.2 Υπαλληλικό προσωπικό που κατέχει θέσεις ευθύνης.

Όταν μιλάμε για υπαλληλικό προσωπικό το οποίο κατέχει θέσεις ευθύνης, μιλάμε για άτομα τα οποία καλούνται να ανταπεξέλθουν σε πλήθος εργασιών και συνήθως διευθύνουν μεγάλες οργανικές μονάδες. Είναι το κέντρο λήψεως των αποφάσεων, καταρτίζουν οργανογράμματα των επιμέρους τμημάτων. Ουσιαστικά επωμίζονται την ευθύνη της εφαρμογής των νόμων και γενικότερα των επιβαλλόμενων πολιτικών. Ο τρόπος που επιλέγεται ο προϊστάμενος, καθορίζεται ρητά στον Υπαλληλικό Κώδικα. Τα κριτήρια τώρα που διέπουν την αξιολόγηση του έχουν να κάνουν με συγκεκριμένα μετρήσιμα χαρακτηριστικά: η γνώση που διαθέτουν σχετικά με το αντικείμενο εργασίας τους, την αντιληπτική τους ικανότητα, τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις που αναπτύσσουν, την ικανότητα τους στο διοικείν και τέλος ουσιαστικά την αποτελεσματικότητά τους.

Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι, με συγκεκριμένες διατάξεις θεσπίζεται επίσης και η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους που ανήκουν στην ίδια οργανική μονάδα, με την μορφή ανώνυμου ερωτηματολογίου και στο οποίο εμπεριέχονται πεδία όπως, η ικανότητα στην διοίκηση και στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, αν υπάρχει η ικανότητα εκ μέρους του στην ορθή καθοδήγηση των υφισταμένων του, οι υπηρεσιακές σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της υπηρεσίας και η εν γένει συμπεριφορά του, η ικανότητα διαχείρισης σε περιόδους κρίσεων, η ανάληψη ευθυνών και τέλος η δεκτικότητα του στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών.

Σημαντικό επίσης στοιχείο αποτελεί και η διαπίστωση της ανάγκης να συνδεθεί η βαθμολογία με την εργασιακή εξέλιξη του υπαλλήλου. Στο άρθρο 25, γίνεται αναφορά στην δυνατότητα των άριστων υπαλλήλων να εξελιχθούν μισθολογικά και υπηρεσιακά στην περίπτωση που για δύο συνεχόμενες κρίσεις πετύχουν βαθμό ίσο ή μεγαλύτερο του 90, κατά ένα έτος.

Επιχειρεί, λοιπόν, ο νομοθέτης με το νέο σύστημα να ενισχύσει την συμμετοχή όλων στην αξιολογική διαδικασία. Η υποχρεωτική συμμετοχή προσλαμβάνει ιδιαίτερη θέση όπως προκύπτει από το άρθρο 25 που αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους, για την μέγιστη αποδοτικότητά τους.

Άλλο ένα αξιοσημείωτο δεδομένο αποτελεί και η καθιέρωση της λειτουργίας της Ολομέλειας της Διεύθυνσης καθώς και η λειτουργία της Ολομέλειας του τμήματος.

Σκοπός των παραπάνω διαδικασιών είναι η προσπάθεια ανάπτυξης αισθημάτων αλληλεγγύης και συνυπευθυνότητας μεταξύ των συμμετεχόντων στην οργανική μονάδα. Συγκαλούνται κυρίως για την αντιμετώπιση δυσλειτουργιών ως προς την υλοποίηση του έργου (στοχοθεσία) του τμήματος.

2.1.3 Αξιολογητές

Ο νομοθέτης επιδιώκει την αντικειμενική αξιολόγηση τοποθετώντας δύο αξιολογητές. Ο αξιολογητής οφείλει να έχει διατελέσει σε θέση ευθύνης τουλάχιστον ένα πεντάμηνο, ώστε να είναι σε θέση να γνωρίσει και να καταγράψει την ποιότητα της εργασίας του αξιολογούμενου υπαλλήλου. Οφείλουν να διακατέχονται από διάθεση αντικειμενικότητας καταθέτοντας την άποψη τους μη επηρεαζόμενοι από προσωπικά κριτήρια. Προβλέπεται ασφαλιστική δικλείδα για την υψηλή (90-100) όπως και την χαμηλή (60 και κάτω) βαθμολογία, περιπτώσεις τις οποίες εντέλλεται να δικαιολογήσει με σαφήνεια και με αναφορά σε πραγματικά περιστατικά, στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Στην περίπτωση επίσης που η διαφορά της βαθμολογίας μεταξύ των δύο αξιολογητών είναι μεγαλύτερη από 26 μονάδες, τότε αντεπάγγελτα καλείται η Επιτροπή να καλέσει σε συνέντευξη, τα συμβαλλόμενα μέρη.

2.1.4 Αυτοαξιολόγηση

Στο αρχικό στάδιο της αξιολογικής διαδικασίας, ο εκάστοτε δημόσιος υπάλληλος καλείται να αναφέρει τις απόψεις του σχετικά με το έργο που επιτελεί και να αναφερθεί στα επιμέρους εργασιακά καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί, αποτυπώνοντας αναλυτικά τις εργασίες που πράττει. Έτσι δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογητή να γνωρίσει εκτενέστερα τον αξιολογούμενο, να διαπιστώσει τυχόν θέματα προς συζήτηση και τέλος μέσα από την συμβουλευτική συνέντευξη (άρθρο 19) να προχωρήσει στην τελική βαθμολογία.

Μέσα από τη συμβουλευτική συνέντευξη, που παρουσιάζεται για πρώτη φορά, μπορούν να συζητηθούν και να αναλυθούν, ανάμεσα στον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, τυχόν ελλείψεις ή να αναδειχθούν ιδιαίτερες ικανότητες και τέλος να προταθούν λύσεις για την ουσιαστικότερη απόδοση του υπαλλήλου. Έτσι παρέχεται η δυνατότητα έγκαιρης διάγνωσης τυχόν προβλημάτων και προτείνονται τρόποι βελτίωσης. Στη σημασία της συμβουλευτικής συνέντευξης, ο νομοθέτης δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα καθώς η μη τήρησή της προβλέπει κυρώσεις. Αυτό διαφαίνεται και στο ότι στο έντυπο αξιολόγησης προβλέπεται ειδικό σημείο αναφοράς των δεδομένων της εν λόγω διαδικασίας.

Σημαντική νομοθετική αναφορά γίνεται επίσης και στην δυνατότητα που παρέχεται στον υπάλληλο να γνωρίζει τα αποτελέσματα του ατομικού του φακέλου και

να έχει την δυνατότητα ενστάσεως εντός εύλογου χρονικού περιθωρίου (δύο ημέρες από την ενημέρωση του).

Τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διέπουν την διαδικασία είναι κατ' αρχή η διακριτικότητα, η σαφή επικοινωνία των συμμετεχόντων, η διάθεση για συνεργασία, η αλήθεια και φυσικά η έλλειψη φόβου στην κατάθεση των απόψεων.

2.2 ΑΔΕΔΥ: Αντιδράσεις επί του παραπάνω αναφερόμενου συστήματος αξιολόγησης

Η ΑΔΕΔΥ αποτελεί το συλλογικό συνδικαλιστικό όργανο όλων των δημοσίων υπαλλήλων, ασχέτως του φορέα που υπηρετούν. Έτσι ήταν αυτό που συγκέντρωσε και εκπροσώπησε το σύνολο των πρωτοβάθμιων συνδικαλιστικών φορέων προβάλλοντας τους λόγους για τους οποίους θεωρεί το σύστημα άδικο.

Ως τρόπο αντίδρασης προτάθηκε η συμμετοχή των υπαλλήλων στις προγραμματισμένες απεργιακές κινητοποιήσεις και στην αποχή από την εν λόγω διαδικασία, καλώντας όλα τα πρωτοβάθμια συνδικαλιστικά όργανα, να ενημερώσουν τα μέλη τους σχετικά. Υπήρξε επίσης ενημέρωση, όσον αφορά την νομιμοποίηση των απεργιακών κινητοποιήσεων και τονίζεται, ότι «στόχος της συγκεκριμένης διαδικασίας είναι να διαπιστωθεί η αδυναμία των κοινωνικών παροχών του κράτους και να ανοίξει τον δρόμο στην ιδιωτικοποίηση τομέων του δημοσίου.» (Ανακοίνωση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στις 15-3-2017, <https://www.taxheaven.gr/news/34428/adedy-apergoymeapexoyme-arithn-axiologhsh-ypallhlwn>).

Ως κύριοι λόγοι για τις αντιδράσεις κατατέθηκαν τα εξής:

- Αρχικά επισημάνθηκαν τα προ της αξιολογικής διαδικασίας προβλήματα, όπως αυτά προκύπτουν, καθώς δεν υφίστανται περιγράμματα θέσεων που να προσδιορίζουν επαρκώς τα καθήκοντα, τις προϋποθέσεις, τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες οι οποίες απαιτούνται για την κάλυψη των θέσεων εργασίας, όσον αφορά τους υπαλλήλους, όπως επίσης διαπιστώνεται η έλλειψη στοχοθεσίας και αξιολόγησης των οργανικών μονάδων. Ακολούθως η διαδικασία δεν παρέχει τα εχέγγυα μη υποκειμενικών κρίσεων από μεριάς των αξιολογητών καθώς δεν προβλέπεται, όσον αφορά την βαθμολόγηση, κανενός είδους αιτιολογική έκθεση, παρά μόνο στις περιπτώσεις εκείνες που αυτές χαρακτηρίζονται ως χαμηλές ή υψηλές.
- Τα κριτήρια διέπονται από ασάφεια και αοριστία και μπορούν έτσι να επιτρέψουν στους αξιολογητές την υποκειμενική κρίση είτε αυτή χαρακτηριστεί ως επιεικής είτε ως

αυστηρή. Όσον αφορά τώρα την δυνατότητα που παρέχεται στους αξιολογούμενους να βαθμολογήσουν τους προϊσταμένους τους, με ανώνυμα ερωτηματολόγια, η διαδικασία χαρακτηρίζεται ως μη αποτελεσματική, καθώς η ανωνυμία δεν διασφαλίζει και το αδιάβλητο της διαδικασίας.

- Δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα στην έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού εντός των φορέων, στην υποστελέχωση που έφεραν οι μνημονιακοί νόμοι, στις υλικοτεχνικές υποδομές, που αρκετές φορές δεν παρέχονται, γεγονότα που ενεργούν αρνητικά τόσο στην ψυχολογία των εργαζομένων όσο και στο αποτέλεσμα των παροχών προς τον πολίτη και τελικά στο ίδιο τον θεσμό της αξιολόγησης.

- Επίσης στο εν λόγω νομοσχέδιο αναδεικνύεται και παρουσία της διασύνδεσης της αξιολόγησης με παροχή κινήτρων προς τους υπαλλήλους, είτε με προαγωγική είτε με μισθολογική αναβάθμιση. Αυτό όμως έχει ως επακόλουθο, την ανάπτυξη ανταγωνιστικών συμπεριφορών μεταξύ των υπαλλήλων, την μη καλλιέργεια της ομαδικότητας.

- Αν και δεν διευκρινίζεται επαρκώς, τίθεται και το θέμα τι προοπτική έχουν οι υπάλληλοι οι οποίοι θα χαρακτηριστούν ανεπαρκείς για δύο συνεχόμενα έτη αναφοράς; Κατά την άποψη της ΑΔΕΔΥ, η προοπτική που έχουν να αντιμετωπίσουν, είναι αυτή της διαθεσιμότητας ή ακόμη και της απόλυσης. Επίσης σημαντική παράμετρος στα παραπάνω αποτελεί και το γεγονός ότι η μη ύπαρξη των εκπαιδευτικών εκείνων προγραμμάτων, που θα βοηθήσουν τους συγκεκριμένους υπαλλήλους να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Οι αρνητικές εκθέσεις αξιολόγησης όμως θα τους ακολουθούν σε όλο τον εργασιακό τους βίο, με επιβαρυντικά στοιχεία για την εξέλιξή τους.

- Η Διασύνδεση της αξιολογικής διαδικασίας με αυτήν της κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, επίσης αποτελεί ένα σημείο τριβής, καθώς η καλή βαθμολογική εξέλιξη ενός εργαζομένου είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την συμμετοχή του στην εν λόγω διαδικασία.

- Τέλος ένα αρνητικό σημείο προσέγγισης της αξιολόγησης είναι και το γεγονός ότι ο αιρετός εκπρόσωπος των εργαζομένων ο οποίος συμμετέχει στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, δεν διαθέτει δικαίωμα ψήφου.

Σύμφωνα λοιπόν με μετρήσιμα στοιχεία, που προσκόμισε η ΑΔΕΔΥ, το ποσοστό της μη συμμετοχής στην εν λόγω διαδικασία, άγγιξε το 70% επί του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων. Διαπιστώνει επίσης ότι το εν λόγω νομοθέτημα, δεν επιτελεί τον σκοπό δημιουργίας του, δεν αναδεικνύεται σε επιστημονικό εργαλείο αλλά αντίθετα προκαλεί απορυθμίσεις.

Κλείνοντας λοιπόν την εν λόγω ανακοίνωση της η ΑΔΕΔΥ, υπογραμμίζει την ανάγκη να συμμετάσχουν οι υπάλληλοι στις απεργιακές κινητοποιήσεις, σύμφωνα με την κατακλείδα την οποία καταθέτω αυτολεξεί, ... « Στο πλαίσιο της απόφασης της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. για απεργία – αποχή από τις διαδικασίες της «αξιολόγησης», οργανώνουμε τη συλλογική αντίσταση βήμα - βήμα, με τα Σωματεία και τις Ομοσπονδίες μας και τη στήριξη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ., με την αγωνιστική αλληλεγγύη μεταξύ συναδέλφων και συναδελφισσών, δεν διστάζουμε, δεν φοβόμαστε, ενώνουμε τις δυνάμεις και προχωράμε».

2.3 Ισχύον σύστημα αξιολόγησης με έτος αναφοράς το 2023

Με το υπ' αριθ ΦΕΚ112/τ.Α' /14.6.2022, γίνεται νέα νομοθετική ρύθμιση η οποία αφορά την διενέργεια της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με ισχύ από το 2023. Στο παρόν, γίνεται ο καθορισμός των λεπτομερειών όπως το περιεχόμενο και ο τύπος που θα έχουν τα έντυπα αξιολόγησης, καθορίζονται τα χρονικά περιθώρια καθώς και ο τρόπος που θα ακολουθήσει η δημόσια διοίκηση, οριοθετούνται χρονικά οι διενέργειες των συζητήσεων οι οποίες οφείλουν να λαμβάνουν χώρα υποχρεωτικά.

Τα έντυπα, μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας, για το σύνολο του υπαλληλικού δυναμικού του δημόσιου τομέα, υποβάλλονται ηλεκτρονικά σε συγκεκριμένη πλατφόρμα και στο site του Μητρώου Ανθρώπινου Δυναμικού.

Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι, σύμφωνα με στο νέο σύστημα αξιολόγησης , **καινοτομία αποτελεί το γεγονός ότι για πρώτη φορά η αξιολογική διαδικασία θα πραγματοποιηθεί , σε πραγματικό χρόνο, θα είναι μια διαδικασία η οποία θα καταλαμβάνει όλο το έτος αναφοράς και η οποία θα έχει τρία βασικά στάδια.**

Επίσης αξιοσημείωτο είναι ότι για πρώτη φορά, έχουμε μια εξειδίκευση των δεδομένων, που αφορούν τα Θεματικά Πεδία Υψηλής Απόδοσης, στα οποία υπάρχει η δυνατότητα να χαρακτηριστεί “εξαιρετική” η αποδοτικότητα ενός υπαλλήλου. Ωστόσο ο αξιολογητής είναι υποχρεωμένος να αναγράψει-δικαιολογήσει αυτήν του την θέση, παραθέτοντας πραγματικά περιστατικά που να στηρίζουν το γεγονός.

Αναλυτικότερα και στο πλαίσιο της αξιολόγησης αρχικά των προϊσταμένων των τμημάτων, παρουσιάζονται έντυπα που αφορούν:

- Την επίτευξη των στόχων Προϊσταμένου.

Στο πεδίο αυτό αξιολογείται ουσιαστικά ο βαθμός επίτευξης των σκοπών-στόχων που έχουν προγραμματισθεί να υλοποιηθούν στην οργανική μονάδα, στην οποία κατέχει θέση προϊσταμένου.

Στο έντυπο γίνεται αρχικά μια αναφορά των στοιχείων του υπό κρίση προϊσταμένου, όπως αυτά αναφέρονται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, επιβεβαιώνονται από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και κατόπιν αυτού συμπληρώνονται τα στοιχεία των επιτεύξιμων στόχων.

- Την αποτύπωση των Δεξιοτήτων των προϊσταμένων.

Στο έντυπο γίνεται και πάλι γίνεται μια αναφορά των στοιχείων του υπό κρίση προϊσταμένου, όπως αυτά αναφέρονται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Δημόσιου Τομέα, επιβεβαιώνονται από το αρμόδιο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και κατόπιν αυτού συμπληρώνονται τα στοιχεία που αποδεικνύουν τις δεξιότητες που κατέχει ο προϊστάμενος.

- Τον σφυγμό της ομάδας.

Στο έντυπο αυτό, οι υφιστάμενοι ιεραρχικά υπάλληλοι αποτυπώνουν τις θέσεις τους όσον αφορά τον τρόπο που λειτουργεί και διοικείται η οργανική μονάδα που υπηρετούν, τον βαθμό της συνεργασίας ανάμεσα στα μέλη της ομάδας καθώς και οι σχέσεις που αναπτύσσονται εντός της.

Η διαδικασία πραγματοποιείται μέσα από ένα ερωτηματολόγιο 9 θέσεων, σχετικά με τα προηγούμενα αναφερόμενα καθώς και με κάθε θέμα που εμπίπτει στην εργασιακή καθημερινότητα των υπαλλήλων. Επίσης αξιολογούνται και οι δεξιότητες του προϊσταμένου όσον αφορά το Ενιαίο Πλαίσιο Δεξιοτήτων.

Στο ενιαίο έντυπο σφυγμού ομάδας αποτυπώνονται βαθμολογικά οι απόψεις των υφισταμένων υπαλλήλων και υπολογίζεται ο τελικός βαθμός αφού υπολογιστεί ο μέσος όρος. Αρμόδιο τμήμα, για την διεκπεραίωση αυτής της ενέργειας είναι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού του φορέα.

- Η συνολική βαθμολογία του προϊσταμένου καθορίζεται ως ακολούθως:

50% από την βαθμολογία που προκύπτει από το έντυπο επίτευξης των στόχων της οργανικής μονάδας.

40% από την βαθμολογία που προκύπτει από το έντυπο των Δεξιοτήτων του προϊσταμένου.

και 10% από την βαθμολογία που προκύπτει από τα αποτελέσματα του Εντύπου Σφυγμού της ομάδας.

Το σύνολο των παραπάνω αποτελούν υποχρεωτικά αναπόσπαστο κομμάτι της τελικής έκθεσης Αξιολόγησης του προϊσταμένου.

Όσον αφορά τώρα την αξιολόγηση των υπαλλήλων, υφίσταται το Έντυπο αποτύπωσης δεξιοτήτων του υπαλλήλου, αναπόσπαστο κομμάτι της έκθεσης αξιολόγησης του και αφορά ενιαία όλες τις εκπαιδευτικές βαθμίδες.

Αφού λοιπόν ολοκληρωθεί η διαδικασία της αξιολόγησης, προβλέπεται η συμπλήρωση ενός εντύπου που αναφέρεται ως Σχέδιο Ανάπτυξης και αφορά το σύνολο των υπαλλήλων όποια θέση και να κατέχουν. Σε αυτό αποτυπώνονται όλες εκείνες οι πληροφορίες, προκειμένου ο υπάλληλος να αναπτύξει και να βελτιστοποιήσει τις δεξιότητες εκείνες που σύμφωνα με τον αξιολογητή, υστερεί.

Χρονικός προσδιορισμός των προβλεπόμενων διαδικασιών. Τρία είναι τα στάδια σύμφωνα με τα οποία διεξάγεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων των οργανικών μονάδων των φορέων. Συντάσσονται και υποβάλλονται τα σχετικά έντυπα, εντός του έτους αναφοράς, δηλαδή το τρέχον έτος, με υποχρεωτικότητα στην διεξαγωγή και τρία στάδια ως ακολούθως:

- 1ο Στάδιο

Κατά τον μήνα Ιανουάριο του έτους αναφοράς, ο αξιολογητής υποχρεούται να καλέσει τον αξιολογούμενο, ώστε από κοινού να προγραμματίσουν τις εργασίες, τους στόχους της οργανικής μονάδας, να καθορίσουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα εργασθούν ώστε να υλοποιηθούν αυτοί, καθώς και να αναλύσουν το Σχέδιο Ανάπτυξης του υπαλλήλου.

Την ίδια διαδικασία πραγματοποιεί και ο προϊστάμενος, με την ιδιότητα πια του αξιολογούμενου. Μετά το πέρας της εν λόγω συζήτησης, ο αξιολογητής του προϊσταμένου, οριστικοποιεί την αναφορά σχετικά με το έντυπο “Στόχοι Προϊσταμένου” και το “Σχέδιο Ανάπτυξής” του. Προβλέπεται επίσης ότι σε περίπτωση μη συμφωνίας μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή, σχετικά με την συμπλήρωση των παραπάνω αναφερόμενων εντύπων, υπερισχύει η άποψη του αξιολογητή.

- 2ο Στάδιο

Κατά τον μήνα Μάιο, πραγματοποιείται δεύτερη συνάντηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, ώστε να διερευνηθεί η πορεία των εργασιών και των αποτελεσμάτων, έως την συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Έτσι παρέχεται η δυνατότητα να αναγνωρισθούν τυχόν προβλήματα ή ελλείψεις όσον αφορά την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων, να γίνει αναθεώρηση του πλάνου εργασιών και διερεύνηση των αποτελεσμάτων του Σχεδίου Ανάπτυξης του αξιολογούμενου, η λειτουργικότητα της ομάδας εργασίας και η ανάπτυξη των σχέσεων στον εργασιακό χώρο.

Κατόπιν όλων αυτών ο αξιολογητής του προϊσταμένου επικαιροποιεί τόσο το έντυπο “Επίτευξης Στόχων Προϊσταμένου” και το “Σχέδιο Ανάπτυξης” στην περίπτωση που έχει τροποποιηθεί το αρχικό.

- 3ο Στάδιο

Κατά τον μήνα Δεκέμβριο του έτους αναφοράς, οι υφιστάμενοι υπάλληλοι αξιολογούν τον προϊστάμενο τους. Συμπληρώνουν το έντυπο “Σφυγμού ομάδας” και το υποβάλλουν, υποχρεωτικά και με την χρήση των στοιχείων ταυτοπροσωπίας τους.

Ακολουθώντας ο αξιολογητής του προϊσταμένου, προσκαλεί και πάλι τον αξιολογούμενο σε μια επισκόπηση της αποδοτικότητας του σε σχέση με την επίτευξη των σκοπών-στόχων της οργανικής του μονάδας, τη συνεργασία που επετεύχθη στην ομάδα εργασίας που προϊσταται, τις αλληλεπιδραστικές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και εν γένει με όλα τα θέματα που έχουν προκύψει κατά το έτος αναφοράς.

Στη συνέχεια ο τελικός αξιολογητής συμπληρώνει-βαθμολογεί τα έντυπα “Επίτευξη Στόχων Προϊσταμένου”, “Έκθεση Αξιολόγησης Προϊσταμένου” και “Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένων”. Επίσης κατά το ίδιο χρονικό διάστημα συντάσσεται και υποβάλλεται και το “Σχέδιο Ανάπτυξης” που πρόκειται να πραγματοποιηθεί στον επόμενο έτος.

2.3.1 Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ίσως όμως η σημαντικότερη προσθήκη στο εν λόγω νομοσχέδιο αφορά την εισαγωγή του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, σε φορείς της Γενικής Κυβέρνησης. Ο ορισμός του θα γίνει από το Υπουργείο Εσωτερικών και στόχος είναι η επίβλεψη της αποτελεσματικής διεξαγωγής του νέου συστήματος αξιολόγησης. Ο ρόλος τους, επίσης, θα είναι υποστηρικτικός, καθοδηγητικός, συμβουλευτικός όσον αφορά την ίδια την διαδικασία αξιολόγησης αλλά και την ουσιαστική ανάπτυξη των σχεδίων βελτιστοποίησης των οργανικών μονάδων και των συμμετεχόντων σε αυτές. Σύμφωνα με το άρθρο 18, υποχρέωση του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι η ενημέρωση του αρμόδιου υπουργείου για την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης, η συλλογή στοιχείων και καταγραφή προβλημάτων σχετικά με την διαδικασία αξιολόγησης και τέλος η σύνταξη έκθεσης ανά έτος αναφοράς προς το υπουργείο και δη στην Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα.

Όσον αφορά τώρα τους Δήμους και τις Περιφέρειες, στο άρθρο 17, δεν υφίσταται υποχρεωτικότητα, ωστόσο παρέχεται η δυνατότητα ορισμού, όταν αυτό κρίνεται θετικό ως προς τις αρμοδιότητες του φορέα και αναλόγως του αριθμού υπηρετούντων υπαλλήλων.

Αναλυτικότερα οι αρμοδιότητες του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

- Η υποστήριξη, των αξιολογούμενων, μέσω συμβουλευτικής διαδικασίας του προσωπικού, σε θέματα που άπτονται της διαδικασίας αξιολόγησης.

- Συνεπικουρεί το αρμόδιο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού των φορέων, σε θέματα που μπορεί να προκύψουν σχετικά με τα διαδικαστικά της αξιολογικής διαδικασίας, προτείνει ουσιαστικούς τρόπους για την βελτιστοποίηση και αξιοποίηση των μέσων-δράσεων για την ανάπτυξη του υπαλληλικού προσωπικού.
- Η συλλογή των απαραίτητων στοιχείων -δεδομένων σχετικών με την εφαρμογή ή μη του συστήματος αξιολόγησης.
- Η σύνταξη και η υποβολή της έκθεσης που αφορά τα αποτελέσματα του έργου της εκάστοτε οργανικής μονάδας, των πολιτικών που ακολουθήθηκαν καθώς και των δράσεων που αναπτύχθηκαν σχετικά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Με την ολοκλήρωση των παραπάνω αναφερόμενων υποχρεώσεων, επίσης σημαντική είναι και η τοποθέτηση και πρόταση που συντάσσει σχετικά με προτεινόμενες μεθόδους βελτιστοποίησης της πορείας τόσο της οργανικής μονάδας όσο και των εργαζομένων σε αυτή.

Στο άρθρο 19. και στο άρθρο 1, οριοθετείται η σύσταση του Μητρώου των Συμβούλων Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού το οποίο τηρείται ηλεκτρονικά στη Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα και στο οποίο αναγράφονται τα απαραίτητα στοιχεία των υποψηφίων. Οι θέσεις μπορούν να καλυφθούν από υπαλλήλους, μετά από σχετική αίτηση, εκπαιδευτικής βαθμίδας Π.Ε ήΤ.Ε, μόνιμους και Ι.Δ.Α.Χ., στο ειδικό επιστημονικό προσωπικό των οποίων η οργανική θέση είναι στον ευρύτερο δημόσιο τομέα. Επίσης γίνεται μνεία και στο πιστοποιητικό επάρκειας που πρέπει να διαθέτουν, το οποίο παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, μετά από την επιτυχή παρακολούθηση ειδικών επί του θέματος σεμιναρίων. Η εγγραφή υποψηφίων συμβούλων πραγματοποιείται κατόπιν σχετικής προσκόμισης των δικαιολογητικών, στο αρμόδιο τμήμα του υπουργείου εσωτερικών.

Η κάλυψη των θέσεων πραγματοποιείται μετά από πρόσκληση που εκδίδει η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι διαθέσιμη τόσο στο πρόγραμμα ΔΙΑΥΓΕΙΑ όσο και στο site του Υπουργείου Εσωτερικών. Εκεί προσδιορίζονται ο τρόπος και τα χρονικά περιθώρια για την κατάθεση της αίτησης. Τέλος η αξιολόγηση των υποψηφιοτήτων των λαμβάνει χώρα, κάτω από την επίβλεψη τριμελούς επιτροπής η οποία ορίζεται από τον αρμόδιο υπουργό. Συνεκτιμούνται τα τυπικά προσόντα και οι τρεις επικρατέστεροι καλούνται σε συνέντευξη. Κατόπιν συντάσσεται και υπογράφεται το σχετικό πρακτικό. (Aftodioikisi.gr)

2.3.2 Αντιδράσεις ΑΔΕΔΥ επί του παραπάνω αναφερόμενου συστήματος αξιολόγησης

Σύμφωνα με εξώδικη γνωστοποίηση η ΑΔΕΔΥ αντιδρά στο νέο αξιολογικό σύστημα καταθέτοντας τις απόψεις της και καλεί τα μέλη να απέχουν από την πραγματοποίηση της. Αναφέρει μεταξύ άλλων και τους λόγους απόρριψης της εν λόγω διαδικασίας.

- Με το εν λόγω αξιολογικό σύστημα έχουμε την καθιέρωση πριμ παραγωγικότητας (bonus) στον Δημόσιο Τομέα. Η λογική όμως που ακολουθείται δεν συνάδει με την αξιολόγηση του προσωπικού και την λογοδοσία: μια νέα νομοθετική ρύθμιση η οποία ουδέποτε, ετέθη σε διαβούλευση με τους φορείς των εργαζομένων που αφορά και με μια σειρά εγκύκλιων ως αποδέκτες του “πριμ”, καθορίζονται αποκλειστικά οι Οικονομικές Υπηρεσίες των Υπουργείων και το Υπουργείο Οικονομικών. Αποκλείοντας εξ αρχής, όλο το υπόλοιπο δημόσιο τομέα.

- Επίσης, εκδηλώνει τις ανησυχίες τις περί διχασμού του υπαλληλικού προσωπικού με την προώθηση, από την διοίκηση, των “αρεστών” υπαλλήλων. Η σύνδεση της μισθολογικής εξέλιξης, με τον βαθμό επίτευξης των σκοπών, θα οδηγήσει ουσιαστικά σε μείωση του μισθού και θα δημιουργήσει φόβο και ανασφάλεια στο προσωπικό.

- Αγκάθι αποτελεί και η υποχρεωτική κατανομή-βαθμολογία των υπαλλήλων όσον αφορά τις δεξιότητες τους, καθώς τα κριτήρια είναι μη προσδιορισμένα και άρα χωρούν την προσωπική κρίση και διάθεση των αξιολογητών.

- Το σύστημα που προωθείται, χαρακτηρίζεται από περιπλοκότητα, είναι δυσνόητο, μη ενημερωμένο όσον αφορά την υποστελέχωση των υπηρεσιών, καταλογίζει ευθύνες που δεν αναλογούν στο προσωπικό και διακατέχεται από τιμωριτική πρόθεση.

- Τέλος το εν λόγω σύστημα δεν διασφαλίζει αντικειμενικότητα, αξιοκρατία και ισότητα όσον αφορά την αξιολόγηση και ευνοεί την ευνοιοκρατία και τον εκφοβισμό.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι η εκπόνηση ενός συστήματος αξιολόγησης για τους δημοσίους υπαλλήλους, δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την ενεργή συμμετοχή τους, την κατάθεση απόψεων και τον διαχωρισμό των εκάστοτε υπηρεσιών, καθώς αποτελεί διαχρονική απαίτηση της ΑΔΕΔΥ.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού- εννοιολογική προσέγγιση του όρου “αξιολόγηση”- χρησιμότητα & σκοπός-σφάλματα που προκύπτουν κατά την εξέλιξη της διαδικασίας-Μέθοδοι αξιολόγησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας θα αναφερθούμε στην εννοιολογική αναφορά στον όρο Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όρο, που αφορά άμεσα την αξιολόγηση του προσωπικού και θα προσεγγίσουμε την αξιολογική διαδικασία, τον σκοπό και την χρησιμότητα της. Επίσης θα γίνει αναφορά και στις μεθόδους αξιολόγησης.

3.1 Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού & αξιολόγηση

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί για κάθε επιχείρηση ή οργανισμό σημαντικό σημείο αναφοράς. Στο σύγχρονο εργασιακό χώρο η έννοια Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, επιβεβαιώνει την σημασία που οφείλει μια επιχείρηση να προσδώσει στο ανθρώπινο της δυναμικό, ώστε να έχει μια επιτυχή πορεία. Μια νέα λοιπόν φιλοσοφική τάση η οποία προσδιορίζει με σαφήνεια τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων, ώστε η αποδοτικότητα τους να είναι σε υψηλό επίπεδο. Έτσι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού απόκτη ιδιαίτερη βαρύτητα στην εύρυθμη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς στις αρμοδιότητες του τμήματος είναι η διεκπεραίωση διοικητικών εργασιών που αφορούν την τήρηση των ισχυουσών νομοθετικών διατάξεων, η βελτιστοποίηση τόσο της ποιότητας όσο και της ποσότητας της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και διαπίστωση των διαθέσιμων καταγεγραμμένων πληροφοριών που οδηγούν στην ανάπτυξη των εργαζομένων και η εργασιακή τους ικανοποίηση. Μια σημαντική διαδικασία αποτελεί και η διεκπεραίωση της αξιολόγησης των υπαλλήλων, που σε συνάφεια με τον έγκαιρο προγραμματισμό των προσλήψεων του κατάλληλου δυναμικού και την διά βίου εκπαίδευσή του, καλύπτει το ευρύ φάσμα των εργασιών του τμήματος. (Dessler 2015).

3.2 Εννοιολογική προσέγγιση του όρου αξιολόγηση

Ως αξιολόγηση της απόδοσης ουσιαστικά ενός εργαζομένου αναφέρεται η προσπάθεια εκτίμησης της αποτελεσματικότητας του, επί συγκεκριμένου προτύπου απόδοσης σε συνάρτηση με την θέση εργασίας που του έχει ανατεθεί, τόσο σε παρελθοντικό χρόνο, όσο και επί του παρόντος, σύμφωνα με τον Dessler (2015). Συνεπώς για να έχουμε μια ξεκάθαρη εικόνα όσον αφορά την αξιολόγηση οφείλουμε να έχουμε προσδιορίσει τα πρότυπα εκείνα που θα διέπουν τους στόχους μίας εκάστης θέσης εργασίας. Έτσι βασικές προϋποθέσεις είναι ο προσδιορισμός των περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, η αξιολόγηση του υπαλληλικού δυναμικού σε σχέση με αυτά και τέλος η ανατροφοδότηση των πληροφοριών που προκύπτουν προς τον εργαζόμενο, ώστε να

αναγνωρίσει και ο ίδιος τυχόν δυνατά και αδύνατα του σημεία.(Dessler 2015). Ο υπάλληλος πρέπει να έχει στην διάθεσή του τα στοιχεία που προκύπτουν από την περιγραφή της θέσης που κατέχει όπως και τα κριτήρια που αφορούν την αξιολόγησή του και αυτά να είναι συγκεκριμένα, ξεκάθαρα και μετρήσιμα, να καθορίζονται χρονικά οι προς επίτευξη στόχοι. Ως αποτελεσματική διοίκηση της απόδοσης, θεωρείτε μια συνεχή διαδικασία η οποία προσδιορίζει, μετρά και βοηθά στην περαιτέρω ανάπτυξη τόσο του ανθρώπινου δυναμικού του φορέα όσο και του ίδιου του οργανισμού. Στρατηγικής σημασίας δηλαδή είναι η ανάδειξη της αλληλένδετης σχέσης μεταξύ της επιτυχούς έκβασης της πορείας του ατόμου, εντός του οργανισμού, με αυτές της επιτυχούς έκβασης της πορείας του ίδιου του οργανισμού.

Αναδुकνεύεται συνεπώς ο ρόλος του ορθού προσδιορισμού των θέσεων εργασίας.

Κατά τον Dessler (2015), θεωρείτε απαραίτητο να προσδιορίζονται επακριβώς, τα καθήκοντα εκάστου υπαλλήλου τα οποία θα προκύπτουν από την έρευνα των απαιτήσεων της εποχής, το είδος των δραστηριοτήτων που πρέπει να αναπτυχθούν, των πρωτοβουλιών και των δράσεων που οφείλει να αναλάβει, καθώς επίσης και τα τυπικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει, τον βαθμό της εμπειρίας που απαιτείται και όλα αυτά λεπτομερειακά. Σε συνάρτηση και με την ανάλυση των προδιαγραφών της θέσης οδηγούμαστε στην ορθή τοποθέτηση του κατάλληλου υπαλλήλου.

Αναλυτικά πρέπει να περιλαμβάνεται σε ένα περίγραμμα θέσης: η ταυτότητα της θέσης, με στοιχεία αναφοράς το τίτλο και την ιεραρχική τοποθέτηση, να υπάρχει αναφορά στις σχέσεις που οφείλει να αναπτύξει ο υπάλληλος τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά του οργανισμού, τον καθορισμό των στόχων και σκοπών της συγκεκριμένης θέσης, τις εργασιακές συνθήκες και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό, που θα βοηθήσουν στην εύρυθμη λειτουργία. Δίνεται έτσι η δυνατότητα να εξαχθούν στοιχεία που θα βοηθήσουν στην δημιουργία ενός αξιοκρατικού συστήματος επιβραβεύσεων, αναλογικά με την θέση ευθύνης και των απαιτήσεων που καλύπτει ο υπάλληλος, να προβαίνει στην έγκαιρη και το the point, πρόσληψη προσωπικού και τέλος να επικεντρώνεται στις εκπαιδευτικές ανάγκες που προκύπτουν. (Dessler 2015).

3.2.1 Χρησιμότητα και σκοπός της αξιολογικής διαδικασίας

Όπως προαναφέραμε η αξιολόγηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, ως βασικό στοιχείο στη λήψη αποφάσεων, έχει αντίκτυπο σε όλες τις διεργασίες που αφορούν στην ορθή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού.

Σύμφωνα με τον Dessler (2015), παρέχεται η δυνατότητα της ορθής γνώσης σχετικά με την προαγωγική διαδικασία των υπαλλήλων (θέσεων ιεραρχίας-bonus), και αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στον σχεδιασμό της εργασιακής πορείας αλλά κυρίως στον εντοπισμό αδυναμιών ή της δυναμικότητας του ατόμου. Η αναγνώριση αυτών των

στοιχείων οδηγεί σε οργανωτική επάρκεια-αποδοτικότητα στο σύνολο των συμμετεχόντων στις εργασίες, εντός ενός οργανισμού.

Αξίζει να σημειώσουμε στο σημείο αυτό ότι η ανάγκη της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων δεν αποτελεί σημείο τριβής. Αυτό που θεωρείτε ότι δεν παράγει έργο είναι η διαχείριση αυτών των αποτελεσμάτων από τους; αρμόδιους, καθώς συναντάμε συχνά περιστατικά μη αντικειμενικής και αξιοκρατικής κρίσης.

Τι συμπεράσματα λοιπόν μπορούν να μας προσφέρουν οι πληροφορίες που εξάγονται;

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι μας βοηθούν να καθορίσουμε τους επιτεύξιμους στόχους, μέσω τις διαδικασίας της στοχοθεσίας, στην ορθή επιλογή τόσο στην πρόσληψη του απαραίτητου και ειδικού ανθρώπινου δυναμικού, όσο και στην επαγγελματική του αναβάθμιση ή υποβάθμιση, την αναγνώριση των εκπαιδευτικών αναγκών που προκύπτουν, την όσο το δυνατόν καλύτερη επικοινωνιακή πολιτική μεταξύ των εμπλεκόμενων ατόμων.

Η γνώση των στόχων, η με θετικό πρόσημο επικοινωνιακή προσέγγιση, η δυνατότητα ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων, η εκπαίδευση του υπαλλήλου μπορεί και πρέπει να οδηγεί στην παρακίνηση του υπαλλήλου, που όντας ικανοποιημένος θα προσφέρει σημαντικά στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Έτσι θα επιτευχθεί και ο σκοπός της λειτουργίας του φορέα.

Η ανάπτυξη ενός αξιολογικού συστήματος σύμφωνα με τον Κ.Τερζάκη(2014) διαπιστώνει αρχικά την καταλληλότητα του υπαλλήλου στην θέση που καλύπτει, το βαθμό αξιοποίησης των ιδιαίτερων ικανοτήτων του και προϋποθέτει τη γνώση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης του, ώστε να του δοθεί η απαραίτητη ώθηση να βελτιστοποιήσει την εργασία του. Επίσης, σημαντική διεργασία που πραγματοποιείται κατά την αξιολόγηση είναι ο προσδιορισμός των με χαμηλού επιπέδου αποδοτικότητας τμημάτων-εργασιών, όπως και ο καθορισμός ατομικών στόχων. Κυρίαρχη φιλοσοφική δυναμική οφείλουν να αποκτήσουν μέσα από την αξιολογική διαδικασία και το αίσθημα της ικανοποίησης των εργαζομένων, οι οποίοι θα νιώθουν εμπιστοσύνη απέναντι στο σύστημα, στους προϊσταμένους τους. Αποτέλεσμα αυτών θα είναι η ανάπτυξη του επιπέδου λειτουργίας της οργανικής μονάδας, με την ενεργή συμμετοχή όλων των βαθμίδων υπαλλήλων, η συμμετοχικότητα στην δημιουργία του οργανογράμματος και της στοχοθεσίας από κοινού.

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι παράγοντες της αποτυχίας της εν λόγω διαδικασίας αποτελούν οι ασάφειες όσον αφορά τα πρότυπα απόδοσης, η έλλειψη γνώσεων και εκπαίδευσης των αξιολογητών, η μη ορθή και συνεχής επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, η αντιμετώπιση με ανειλικρίνεια και επιπολαιότητα των προς συζήτηση θεμάτων.

3.2.2 Σφάλματα κατά την διαδικασία της αξιολόγησης

Κατά την διαδικασία της αξιολόγησης οι αξιολογητές καλούνται να βαθμολογήσουν την εργασιακή καταλληλότητα, επάρκεια και αποδοτικότητα των υφισταμένων τους.

Η αλληλεπίδραση και η αλληλεξάρτηση που αναπτύσσουν μεταξύ τους οι προϊστάμενοι των οργανικών μονάδων και οι υπάλληλοι που δραστηριοποιούνται στο τμήμα, συχνά μπορεί να οδηγήσει σε διαφωνίες ως προς την αντικειμενικότητα της αξιολογικής διαδικασίας. Ο Αξιολογητής οφείλει να έχει ως μόνο κριτήριο την θετική διάθεση, να μην θέτει προσωπικές απόψεις απέναντι στον εργαζόμενο. Έτσι θα ήταν χρήσιμο να αναφερθούμε επιγραμματικά στις πιο συνηθισμένες τακτικές που έχουν καταγραφεί: Κατά τον Dessler (2015),

- Ο αξιολογητής μπαίνει στην διαδικασία αξιολόγησης και κρίσης σύμφωνα με τον δικό του αξιακό κόσμο. Βαθμολογεί έτσι είτε με επιείκεια είτε με αυστηρότητα, με αποτέλεσμα τη θετική ή αρνητική πρόσληψη γεγονότων που επηρεάζουν ανάλογα και το αποτέλεσμα.
- Ο αξιολογητής δεσμεύεται από ένα χαρακτηριστικό της εργασιακής προσωπικότητας του υφισταμένου του και αναλόγως του πρόσημου που αυτός προσδίδει, βαθμολογεί στο σύνολο του, είτε αρνητικά είτε θετικά τον υπάλληλο.
- Ο αξιολογητής κρίνει και βαθμολογεί το σύνολο των υφισταμένων του, σύμφωνα με την αποτελεσματικότητα όλου του τμήματος. Σύμφωνα δηλαδή με την κεντρική τάση της αποτελεσματικότητας του τμήματος.
- Ο αξιολογητής κρίνει και βαθμολογεί με επιείκεια, υφισταμένους που νιώθει ότι του μοιάζουν, ότι διαθέτουν κοινό κώδικα επικοινωνίας και ίσως κοινά χαρακτηριστικά ως προς την προσωπικότητα τους.
- Κάτι που συναντάμε συχνά είναι η τάση να βαθμολογεί ο αξιολογητής με την ίδια υψηλή βαθμολογία, ώστε να είναι όλοι ικανοποιημένοι.
- Επίσης, έχουν παρατηρηθεί και καταγραφεί περιπτώσεις που ο αξιολογητής κρίνει διακατεχόμενος από αισθήματα προκατάληψης απέναντι στον υφιστάμενο υπάλληλο. Θέματα που έχουν να κάνουν με το φύλο, τον θρησκευτικό ή πολιτικό προσανατολισμό του ατόμου και αυτό τον οδηγεί στην τοποθέτηση χαμηλής βαθμολογίας.

Συνεπώς διαπιστώνουμε ότι οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν σε σημαντικό βαθμό την κρίση του αξιολογητή είναι τόσο ενδογενείς όσο και εξωγενείς. Για τον λόγο αυτό θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό από το σύνολο των υπαλλήλων, να

πραγματοποιείται σχετική και διαρκής επιμόρφωση των αξιολογητών, ώστε να δημιουργούν τις προϋποθέσεις μιας δίκαιης, αξιόπιστης και αξιοκρατικής διαδικασίας. Κατά τον Cacsio (1991) απαραίτητες προϋποθέσεις για την ορθή έκβαση της αξιολόγησης αποτελούν , η μη ύπαρξη προκαταλήψεων από μέρους του αξιολογητή, η βελτίωση της επικοινωνίας ανάμεσα στα εμπλεκόμενα μέρη και τέλος η ανάπτυξη της ικανότητας του αξιολογητή να εστιάζει σε συγκεκριμένα γεγονότα και συμπεριφορές. Έτσι και οι αξιολογούμενοι θα συμμετάσχουν ενεργά, πιστεύοντας και εκτιμώντας τις ικανότητες και τις απόψεις του αξιολογητή, θα αντιμετωπίζουν με θετική διάθεση τις απόψεις του και θα παρακινούνται τόσο στην βελτίωση των ενεργειών τους όσο και της ίδιας της διαδικασίας. (Dessler 2015)

3.2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

Όπως είδαμε και παραπάνω, οι νομοθετικές τροποποιήσεις των συστημάτων αξιολόγησης, κατά τις τελευταίες δεκαετίες, είναι συνεχείς. Η ανάγκη για ένα σύστημα αντικειμενικό και πιο αντιπροσωπευτικό, το οποίο θα παρέχει τα εχέγγυα για ορθή εκροή συμπερασμάτων, για την ατομική και δομική αξιολόγηση του δημόσιου τομέα, έχει οδηγήσει, σε διαρκείς νομοθετικές τροποποιήσεις των συστημάτων αξιολόγησης, κατά τις τελευταίες δεκαετίες,

Η ερευνητική διαδικασία στην καταγραφή των τύπων αξιολόγησης έχει πραγματοποιηθεί από συγγραφείς που ασχολούνται με την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θα ήταν χρήσιμο, λοιπόν, να κάνουμε μια αναφορά, ώστε να γνωρίσουμε τις δυνατότητες που αυτές μπορούν να προσφέρουν και τις τυχόν αδυναμίες τους.

Η περιγραφική μέθοδος, με την Έκθεση αξιολόγησης (Assessment report), στην οποία ο αξιολογητής καλείται να συμπληρώσει ένα προκαθορισμένου τύπου έντυπο, στο οποίο εμπεριέχονται στοιχεία συγκεκριμένου τύπου και τα οποία αφορούν ουσιαστικά την πορεία και την επίτευξη των εργασιών που ανατέθηκαν στον αξιολογούμενο. Ο αξιολογητής αναφέρει περιγραφικά τα σημεία εκείνα στα οποία ο αξιολογούμενος επιτυγχάνει τους στόχους και εκείνα που επιδέχονται βελτιώσεις. Ο χρόνος συμπλήρωσης και κατάθεσης του εντύπου είναι προκαθορισμένος . Τα κριτήρια συνήθως είναι ασαφή και γενικόλογα οπότε η εν λόγω διαδικασία εμπεριέχει, σε μεγάλο βαθμό, την υποκειμενικότητα του αξιολογητή. Επίσης αυτό που συμπερασματικά θα λέγαμε για την συγκεκριμένου τύπου αξιολογική διαδικασία είναι ότι δεν παρέχει μετρήσιμες πληροφορίες.

Περιγραφική μέθοδος Αξιολόγηση Πεδίου (FieldReview), σύμφωνα με την οποία η αξιολογική διαδικασία εκπονείται από άτομα εκτός της οργανικής μονάδας (δηλαδή από τρίτους), έχει την μορφή συμπλήρωσης ερωτηματολογίου και πραγματοποιείται από το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού του Οργανισμού.

Περιγραφική μέθοδος με διακριτό τίτλο BehavioralAnchoredratingScales), η οποία εστιάζει κυρίως στους τρόπους που οφείλει να επηρεάζεται η συμπεριφορά των υπαλλήλων ώστε να επιτυγχάνει στα καθήκοντα του. Συμπεριφορές που εξετάζουν την προσέγγιση εκάστου υπαλλήλου απέναντι στα ανατιθέμενα καθήκοντα, την ανταπόκριση του στις ανάγκες της υπηρεσίας και τέλος την ίδια την χρησιμότητα του ως υπαλλήλου. Δηλαδή τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εν λόγω διαδικασία είναι τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά. Συνδυαστικά λειτουργούν μια κλίμακα αξιολόγησης και της αντίδρασης του υπαλλήλου σε καταστάσεις κρίσεων. Ακριβώς επειδή η μέθοδος χρησιμοποιεί την κλίμακα στην οποία εμπεριέχονται τόσο τα στοιχεία της απόδοσης του υπαλλήλου, όσο και τα πραγματικά περιστατικά που το αποδεικνύουν, διασφαλίζεται η αντικειμενικότητα στην κρίση του αξιολογητή.

Η περιγραφική μέθοδος της επιβαλλόμενης επιλογής (ForcedChoiceMethod), στην συγκεκριμένη μέθοδο, η αξιολόγηση πραγματοποιείται με την συμπλήρωση ενός πλαισίου προεπιλεγμένων προτάσεων σχετικών με την επίδοση του υπαλλήλου από μέρους του αξιολογητή. Οι προτάσεις εμπεριέχουν ένα σύστημα θετικών ή αρνητικών προτάσεων και ο αξιολογητής επιλέγει αυτές που αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον υπάλληλο. Ακολούθως το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, επιλέγει τον βαθμό συμμετοχής των παραπάνω προτάσεων στη διαμόρφωση της τελικής βαθμολογίας.

Η περιγραφική μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών (CriticalIncidents), μια διαδικασία κατά την οποία ο αξιολογητής καταγράφει εν είδη ημερολογίου, τις συμπεριφορές που επιδεικνύει ο υπάλληλος σε περιόδους κρίσεων. Αποτυπώνει συνεπώς αρχικά την αντίδραση του υπαλλήλου καθώς και το τελικό επίπεδο επίτευξης της ανατιθέμενης εργασίας.

Ψυχολογική αξιολόγηση (PsychologicalAppraisals), η εν λόγω αξιολογική διαδικασία, λαμβάνει χώρα σε μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν την δυνατότητα να διαθέτουν ψυχολόγους. Αυτοί καλούνται να εξετάσουν πέρα από την παρελθοντική απόδοση των υπαλλήλων κυρίως να αναδείξουν τη δυναμική ανάπτυξης τους μελλοντικά. Στην παρούσα μέθοδο χρησιμοποιείται η συνέντευξη και η συμπλήρωση ψυχολογικών τεστ από τον αξιολογούμενο, ώστε ο ψυχολόγος-αξιολογητής να διαθέτει μια ολοκληρωμένη εικόνα τόσο για το συναισθηματικό-ψυχολογικό υπόβαθρο του υπαλλήλου όσο και για τις προοπτικές του στον εργασιακό χώρο, απόψεις που καταγράφει η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

Η μέθοδος των κέντρων αξιολόγησης (Assessment Center), η οποία απευθύνεται κυρίως σε υψηλόβαθμα ιεραρχικά πρόσωπα. Ως σημεία διερεύνησης αναφέρονται η αυτοπεποίθηση που διαθέτει ο αξιολογούμενος, η ικανότητα και ο βαθμός πειθούς και επιρροής, η ικανότητα του στη λήψη αποφάσεων, στην ορθή και έγκαιρη (σε περιόδους εργασιακής πίεσης) η ανταπόκρισή του, η ικανότητα σχεδιασμού με χαρακτηριστικό την δημιουργικότητα, του οργανογράμματος του οργανισμού και τέλος οι διοικητικές του ικανότητες. Με τον τρόπο αυτό προκύπτουν στοιχεία τα οποία η διοίκηση του οργανισμού μπορεί να λάβει σημαντικές πληροφορίες, στις περιπτώσεις προαγωγών.

Η μέθοδος του ελέγχου με λίστα (Checklists) στην εν λόγω αξιολογική διαδικασία, καθορίζονται οι βασικές δραστηριότητες, τα αντικείμενα εργασιών καθώς και τα κριτήρια που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης εργασίας. Όταν η λίστα ελέγχου, επιλέγεται ως μέσο για την αξιολογική διαδικασία, παρέχει την καθοδήγηση εκείνη που επιτρέπει τη συλλογή σχετικών αποδεικτικών στοιχείων που χρησιμοποιούνται για τον προσδιορισμό της αξίας του εργαζομένου. Αυτή λοιπόν συστηματική διαδικασία που περιέχεται στη χρήση μιας λίστας ελέγχου, την καθιστά εξαιρετικά αποτελεσματική, σχετική και ιδιαίτερα χρήσιμη για αξιολογικούς σκοπούς. Σύμφωνα με τον Scriven (2005), στις λίστες ελέγχου, α) ενσωματώνεται πλήθος συγκεκριμένων πληροφοριών σχετικές με την αξιολόγηση με τρόπο όμως ο οποίος διευκολύνει την διαδικασία, β) επειδή ακριβώς οι λίστες ελέγχου είναι έτσι δομημένες, δεν επιτρέπουν στον αξιολογητή να προσπεράσει στοιχεία που προσδίδουν αξία στον εργαζόμενο. Έτσι παρέχουν πληροφορίες για το κατά πόσο ο εργαζόμενος προσέγγισε τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Αυτή η σχέση, δίνει και την βαθμολογία και αποτελούν οδηγό για την περαιτέρω αναβάθμιση του εργαζομένου.

Κατά συνέπεια, οι λίστες ελέγχου μπορούν να συμβάλουν στη βελτίωση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας μιας αξιολόγησης.

Η μέθοδος **forced distribution method**, προσεγγίζει την αξιολογική διαδικασία, με μια πιο τυπική καταγραφή δεδομένων. Οι υπάλληλοι χαρακτηρίζονται και χωρίζονται σε κατηγορίες όπως: άριστοι υπάλληλοι, αξιέπαινοι υπάλληλοι, μέτριοι υπάλληλοι, υπάλληλοι που χρήζουν βελτίωσης και τέλος ακατάλληλοι υπάλληλοι. Ωστόσο υπάρχει ένα αξιοσημείωτο στοιχείο στην εν λόγω αξιολογική διαδικασία, το οποίο είναι αυτό της κατανομής των υπαλλήλων στις παραπάνω αναφερόμενες κατηγορίες, αλλά με την χρήση ποσοστού. Για να γίνει πιο κατανοητό καλό θα ήταν να παρουσιάσουμε ένα παράδειγμα, αναλογούν ποσοστό υπαλλήλων στην κατηγορία άριστοι υπάλληλοι 10%, στην κατηγορία αξιέπαινοι υπάλληλοι ποσοστό 15%, στην κατηγορία μέτριοι υπάλληλοι 40%, στην κατηγορία των υπαλλήλων που χρήζουν βελτίωσης 25% και τέλος στην κατηγορία των ακατάλληλων υπαλλήλων ένα 10%. Ο αξιολογητής καλείται να κατανέμει σε αυτές τις κατηγορίες τους υπαλλήλους. Η κατάταξη αυτή ωστόσο, όπως αναφέραμε και παραπάνω, έχει προδιαγεγραμμένα ποσοστά κάλυψης ανά κατηγορία. Αυτή η

προδιαγεγραμμένη ποσόστωση, δημιουργεί προβλήματα καθώς ελοχεύει ο κίνδυνος υπάλληλοι που ανήκουν τυπικά σε υψηλή θέση κατάταξης να υποβαθμίζονται καθώς έχουν καλυφθεί τα ποσοστά της κατηγορίας.

Η μέθοδος των γραπτών εξετάσεων **Exams**, η οποία βασίζεται στα αποτελέσματα γραπτών εξετάσεων. Τα αποτελέσματα της εν λόγω αξιολογικής μεθόδου, παρουσιάζουν τις γνώσεις που διαθέτουν οι υπάλληλοι αλλά δεν μας προσδιορίζει την αποτελεσματικότητά τους. Αν και μπορεί να θεωρηθεί ως μια αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης, δεν αποδίδει ωστόσο πραγματικά δεδομένα όσον αφορά την αποδοτικότητα των υπαλλήλων. (Validating an evaluation checklist using a mixed method design, Wes Martz *, P.O. Box 190, Portage, MI 49081, United States)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας θα ασχοληθούμε με τις έννοιες της παρακίνησης και την θέση του ηγέτη-προϊσταμένου.

Σημαντική παράμετρο στην αποδοτική εργασία του εργαζομένου αποτελεί και η παρακίνηση. Η επιστημονική και επιχειρηματική κοινότητα, αναγνωρίζοντας τις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στον εργασιακό χώρο, την ταχύτητα που αυτές πραγματώνονται, τον ουσιαστικό ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στην εξέλιξη τους, προωθεί έρευνες για την κατανόηση των προβλημάτων που προκύπτουν. Οι αλλαγές που παρατηρούμε δεν αγγίζουν μόνο το επίπεδο του οργανωτικού τομέα, αλλά έχουν διαστάσεις κοινωνικοπολιτισμικές και οικονομικές. Η έννοια της εργασίας λοιπόν, αποκτά μια άλλη διάσταση. Πολλοί και διαφορετικοί λόγοι, ωθούν τον άνθρωπο στην ανεύρεση εργασίας. Μπορεί να αποτελεί προσωπική επιλογή, μπορεί να την επιβάλλουν οι συνθήκες, οι καταστάσεις, τα γεγονότα ή ακόμη και οι ίδιες οι ανάγκες επιβίωσης. Επίσης αναδεικνύονται και εξωτερικοί παράγοντες, όπως οι κοινωνικές προδιαγραφές, η διάθεση αναβάθμισης του ατομικού βιοτικού επιπέδου, σύμφωνα με τη χώρα διαμονής, τις ίδιες τις ιδέες που πρεσβεύει το άτομο.

Συνεπώς για πολλούς ανθρώπους η εργασία κατέχει σημαντικό πεδίο ανάπτυξης. Η κοινωνικοποίηση έτσι της εργασίας ανέδειξε την αλληλένδετη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ της εργασίας και του ατόμου. Θα ήταν λοιπόν χρήσιμο να αναφέρουμε τους παράγοντες εκείνους που επίσης καθορίζουν την ποιότητα της εργασίας και τα αποτελέσματα της στο ανθρώπινο δυναμικό. (Μαρκοβίτς Γ. 2002).

Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον αναπτύσσονται δύο ειδών σχέσεις. Σχέσεις που αφορούν το υπαλληλικό προσωπικό (ανθρώπινες σχέσεις) και η σχέση τους με τον ίδιο τον φορέα που εργάζονται. Η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, είναι καθοριστικής σημασίας, στην εύρυθμη λειτουργία του φορέα και στην αναβάθμιση της παραγωγικότητας του υπαλλήλου.

4.1 Κίνητρο στην εργασία- η έννοια της παρακίνησης

Ο όρος κίνητρο, που εμπεριέχεται στον όρο παρακίνηση, είναι η με συστηματικό τρόπο προσέγγιση των εργασιών ώστε να οδηγηθούμε σε συγκεκριμένα αποτελέσματα. Εννοιολογικά ο όρος “παρακίνηση” ορίζεται η διαδικασία ενθάρρυνσης του εργαζομένου να λειτουργήσει, εντός του εργασιακού του χώρου, με θετικό πρόσημο. Πρόκειται δηλαδή για το έναυσμα εκείνο που θα τον κινήσει-παρακινήσει σύμφωνα με συγκεκριμένα δεδομένα. Όρος στενά συνδεδεμένος με την επιθυμία του και την θέλησή του. Άρα είναι μια σημαντική παράμετρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα στάδια που ακολουθεί το άτομο είναι: α) η απόφαση-επιλογή των επιθυμητών αποτελεσμάτων και β) η διαπίστωση των δράσεων που θα το οδηγήσουν στα αποτελέσματα. Είναι μια ορθολογική διαδικασία της οποίας κύρια συστατικά είναι αναγκαία, απαραίτητα, επιθυμητά και κυρίως ευχάριστα. Κατά τον Kreitner 1995, η παρακίνηση ορίζεται ως μια διαδικασία ψυχολογικού περιεχομένου η οποία προσδίδει σημασία και κατεύθυνση στην συμπεριφορά του ανθρώπου. Κατά τον Higgins,1994 η ενσυνείδητη προσπάθεια του ατόμου για ικανοποίηση, σύμφωνα με τον Bedeian,1993 η ατομική διάθεση για επίτευξη των στόχων του, και κατά τον Lindner,1998 η εσωτερική δύναμη που ωθεί το άτομο στην επίτευξη των στόχων του.

Ο όρος παρακίνηση λοιπόν, μεταφράζει τον αγγλικό όρο motivation, που προέρχεται από την λατινική λέξη Movere που σημαίνει κινούμαι. Κατά τον Μάρκοβιτς αυτή η λέξη θεωρείται ως πιο εύστοχη, καθώς δεν εμπεριέχει αρνητισμό όπως η “υποκίνηση”. (Μάρκοβιτς 2002).

Με βάση τα παραπάνω, είναι άξιο αναφοράς ο τρόπος που ενεργεί το άτομο μέσα στον εργασιακό του χώρο, η καθοδήγηση που λαμβάνει, η προσπάθειά του στην βέλτιστη απόδοση. Ο άνθρωπος ως οντότητα έχει έχει πλήθος αναγκών να καλύψει (ψυχολογικές, βιολογικές, κοινωνικοοικονομικές κ.α.) , οι οποίες κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες συνθέτουν το στενό και το ευρύτερο περιβάλλον του. Το επόμενο στάδιο είναι αυτό της δράσης, δηλαδή του προσδιορισμού των στόχων, των ευκαιριών και φυσικά η οριοθέτηση του τρόπου επίτευξης. Αυτή η ανάγκη του ατόμου, να εκφραστεί μέσα από την δημιουργικότητα του εντός του εργασιακού χώρου είναι μια εσωτερική παρακίνηση. Στον αντίποδα υπάρχει η εξωτερική παρακίνηση η οποία αφορά κυρίως τις υλικές απολαβές τις οποίες και θα αποκομίσει. Οι παράγοντες που επηρεάζουν την «εξωτερική παρακίνηση» ενός εργαζομένου, τις οποίες δεν μπορεί να επηρεάσει

άμεσα, εμπíπτουν κυρίως στην «πολιτική» που ακολουθεί η διοίκηση του οργανισμού, και αφορούν, τις συνθήκες στον εργασιακό περιβάλλον, τις παροχές που προσφέρει ο οργανισμός, το ύψος της αμοιβής όπως και την εξελικτική του πορεία του εκάστοτε υπαλλήλου.

Συμπερασματικά θα λέγαμε λοιπόν ότι η εξωτερική παρακίνηση είναι άρρηκτα δεμένη με την διοίκηση των οργανισμών και των επιχειρήσεων καθώς η διοίκηση είναι αυτή που σχεδιάζει, επεξεργάζεται το πλάνο σχετικά με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας, αξιολογεί τις μονάδες εργασίας και τους υπαλλήλους και προσδιορίζει τελικά τις ενέργειες και τα πλάνα που οφείλει να θέσει ώστε να προκαλέσει την θετική διάθεση των υπαλλήλων, να τους ενεργοποιήσει προς μια επιθυμητή κατεύθυνση, να τους παρέχει το πεδίο ώστε να αναπτύξουν, να αναδείξουν τις ιδιαίτερες δυνατότητες τους, ώστε μέσα από την ομαδική εργασία να οδηγηθούν στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. (Μάρκοβιτς, 2002).

4.1.2 Θεωρία προσωπικότητας. Πρωτογενείς – επίκτητες ανάγκες του ανθρώπου στο πλαίσιο του εργασιακού του βίου

Κατά τον Murray, 1938, ο εργαζόμενος κατά την διάρκεια της εργασίας του καλείται να καλύψει βιοποριστικές ανάγκες (τροφής, νερού κλπ) οι οποίες ονομάζονται «πρωτογενείς» και τις «επίκτητες», οι οποίες αναφέρονται στην ανεξαρτησία που λαμβάνει το άτομο που εργάζεται, στην προσωπική του ευημερία και φυσικά στην κάλυψη των προσωπικών του επιτευγμάτων. Τα κίνητρα από την άλλη χωρίζονται σε 3 κατηγορίες. Σε αυτά που χαρακτηρίζονται ως πρωτογενή τα οποία έχουν να κάνουν με την επιβίωση του ατόμου, τα γενικά κίνητρα, που έχουν ως στόχο την απόκτηση γνώσης, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της κοινωνικής προσαρμογής και τέλος τα κίνητρα που παρέχουν ασφάλεια, που αναδεικνύουν την ομαδικότητα, της επιτυχίας και τέλος της κοινωνικής καταξίωσης. (Μάρκοβιτς, 2002).

4.2 Εξουσία-ηγέτης-ηθική στην ηγεσία και παρακίνηση του υπαλληλικού προσωπικού

Χρήσιμο ερώτημα για την διερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού ή Επιχείρησης, είναι να διαπιστώσουμε την σχέση της εξουσίας και της παρακίνησης εντός του εργασιακού χώρου. Ο όρος “εξουσία” ή αλλιώς η “τυπική αρχή”, σηματοδοτεί τις δυνατότητες που

κατέχουν οι ιεραρχικά ανώτεροι, στο να αναγκάσουν το υφιστάμενο προσωπικό να ενεργήσει όπως αυτοί επιθυμούν.

Αυτήν την νοοτροπία συναντάμε συχνά και στην Δημόσια Διοίκηση. Κοινής αποδοχής είναι η άποψη ότι το κράτος και η γραφειοκρατία αποτελούν συνώνυμα. Η συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων έχει χαρακτηριστεί συχνά ως υπερβάλλουσα, με αρνητικές αποχρώσεις (Μάρκοβιτς 2022).

“Εξουσία” στον Δημόσιο Τομέα.

Στην σύγχρονη εποχή, η πολυπλοκότητα και η πολυσυνθετικότητα, είναι χαρακτηριστικά που αντιμετωπίζουν και οι δημόσιοι φορείς, καθώς το πλήθος των “αντικειμένων”, η τεχνολογική ανάπτυξη αλλά και οι ίδιες οι απαιτήσεις διογκώνονται διαρκώς. Αποτέλεσμα όλων αυτών είναι η αναζήτηση του τρόπου που ο ηγέτης θα εμπνέει τους υφιστάμενους του και θα καταφέρει να δημιουργήσει αλλά και να διατηρήσει ένα θετικό και ενεργό κλίμα μεταξύ των συνεργατών του.

Μετασχηματική & ηθική ηγεσία.

Άραγε αυτό το μοτίβο μπορεί να λειτουργήσει και εντός των φορέων του δημοσίου;

Η μετασχηματική θεωρία της ηγεσίας, ορίζει τα χαρακτηριστικά ενός σύγχρονου ηγέτη, τις ηγετικές δηλαδή συμπεριφορές οι οποίες μπορούν να οδηγήσουν στον σεβασμό ή ακόμη και στον θαυμασμό του από τους υφισταμένους, λειτουργώντας παράλληλα με ηθικούς κώδικες, λαμβάνοντας υπόψιν και τις ανάγκες των συμμετεχόντων στην ομάδα εργασίας. Ο ηγέτης συνδυάζοντας το όραμα, την ικανότητα της πειθούς, την προσωπικότητα του και το ηθικό του χαρακτήρα, οριοθετεί τους στόχους με σαφήνεια, καθοδηγεί, ενθαρρύνει και ενεργοποιεί τους συμμετέχοντες προς την επίτευξη των στόχων, δίνοντας τους όμως την δυνατότητα να βρουν καινοτόμες ιδέες, τους κάνει δηλαδή συμμετέχοντες της επιτυχίας, αυξάνοντας έτσι το συναίσθημα της δημιουργικότητας.

Το σημαντικότερο όμως χαρακτηριστικό του, είναι η διάθεση του να αφογκράζεται και να κατανοεί τους συμμετέχοντες, να αντιμετωπίζει τα προβλήματα τους με ενσυναίσθηση βρίσκοντας λύσεις μέσα από διαλογική τοποθέτηση και τέλος να επιβραβεύει την επιτυχία, χωρίς ωστόσο να χρησιμοποιεί την εξουσία που του παρέχει η θέση του. Η μετασχηματική ηγεσία συμπερασματικά θα μπορούσαμε να πούμε ότι στηρίζεται στην συναλλακτική ηγεσία, με την ουσιαστική όμως διαφορά ότι η μετασχηματική ηγεσία δίνει προτεραιότητα και στηρίζεται στην ανταπόδοση- απόδοση έργου, με ηθικά κίνητρα τα οποία διέρχονται σε τρεις διαστάσεις, την χαρισματική επιρροή, την προσωποποιημένη μέριμνα και το προσωποποιημένο ενδιαφέρον. (Τριαντάρη Σ. 2020.)

Τέλος η ηθική ηγεσία, προσδιορίζει συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες βασίζονται στις ηθικές του αξίες. Θέτουν έτσι τα ηθικά δεδομένα λειτουργίας της ομάδας, την εταιρική δηλαδή κουλτούρα, πάνω στην οποία η επικοινωνία θα αποδώσει ουσιαστικά αποτελέσματα αλλά και θα οδηγήσει στην ευδαιμονία των υφισταμένων εντός του εργασιακού τους περιβάλλοντος. (Τριαντάρη Σ. 2020)

Ποιες είναι οι ικανότητες εκείνες που πρέπει να χαρακτηρίζουν έναν ηγέτη .

Ο σύγχρονος ηγέτης, λόγω των συνθηκών και των απαιτήσεων καλείτε να ανταπεξέλθει επιτυχώς συχνά σε δύσκολες καταστάσεις. Για την εύρυθμη λειψόν λειτουργία των Οργανισμών/ Επιχειρήσεων είναι σημαντικό ο ηγέτης να διέπεται από ένα συνδυασμό ικανοτήτων, κυρίως την ικανότητα του ρήτορα που απορρέει από το ήθος του. (Τριαντάρη Σ. 2020)

Αν και δεν υπάρχει αυτό που αποκαλούμε μια “απλή συνταγή” ώστε να οριοθετήσουμε τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη, θα μπορούσαμε να θέσουμε μια σειρά από βασικά στοιχεία- ικανότητες ως ακολούθως: α) Η ικανότητα της ορθής **επικοινωνίας - πειθούς** αποτελεί για τον ηγέτη σημαντικό “εργαλείο” καθώς εξασφαλίζει μέσα από την ορθή χρήση του λόγου (προφορικού και γραπτού) και την γλώσσα του σώματος, την σαφή «μετάδοση-μεταφορά» των πληροφοριών μέσα από συγκροτημένους συλλογισμούς και δίνει στους υφισταμένους πλήρη εικόνα η οποία οδηγεί στην αποτελεσματικότητα. β) **Συναισθηματική Νοημοσύνη-Ενσυναίσθηση**. Ο ηγέτης που γνωρίζει τον εαυτό του, τον κατανοεί και έτσι οφείλει να λειτουργεί και με τους άλλους. Αυτή η ικανότητα του να αναγνωρίζει τα συναισθήματα των άλλων, να “μπαίνει” δηλαδή στην θέση τους, βοηθάει ουσιαστικά την ομάδα, καθώς χειρίζεται με αποτελεσματικό τρόπο τόσο τα δικά του συναισθήματα, όσο και των υφισταμένων του, δ) **Λήψη αποφάσεων και διαχείριση προβλημάτων** είναι επίσης πολύ σημαντική καθώς ο ηγέτης έχει την ικανότητα να αναγνωρίζει εγκαίρως τόσο τις ευκαιρίες που προκύπτουν, όσο και τα προβλήματα αλλά και τις αιτίες δημιουργίας τους, πριν αυτά προκύψουν.

Εντοπίζοντας εγκαίρως τα παραπάνω λαμβάνει πρωτοβουλίες, προτείνοντας ιδέες επίλυσης ή καινοτόμες ιδέες προώθησης του έργου της ομάδας. ε) **Συστημική-Συνειρμική Σκέψη** είναι η ικανότητα του ηγέτη να αναγνωρίζει την διαφορετικότητα και την ατομικότητα των συμμετεχόντων στην ομάδα, η ικανότητα του, στην λήψη των αποφάσεων, την διαμόρφωση συνθηκών εργασίας, επιμόρφωσης και αρτιότερης οργάνωσης των δομών. Αποτελεί δηλαδή το εργαλείο για την αντιμετώπιση των δυσκολιών που μπορεί να προκύψουν σε Οργανισμούς- Επιχειρήσεις και στ) **Αυτεπίγνωση-Αυτοδιαχείριση**, ικανότητες που όταν συνυπάρχουν, βοηθούν τον ηγέτη να γνωρίζει τα όριά του, τις αξίες του, να έχει αντικειμενικότητα στις αποφάσεις που αφορούν τόσο την Επιχείρηση ή το Οργανισμό, όσο και τους υφισταμένους του. Με

εγκράτεια και ταπεινότητα αντιμετωπίζει επιτυχώς τα τυχόν προβλήματα. (Τριαντάρη Σ., 2020)

Ηγέτης & manager.

Στην σύγχρονη εποχή και στις συνθήκες που διαμορφώνονται τίθεται εύλογα το ερώτημα “ αρκεί να είναι κάποιος ένας καλός ηγέτης;”. Θεωρώ λοιπόν ότι αυτό δεν είναι αρκετό. Ο ηγέτης πρέπει να συνδυάζει και τις ικανότητες-δεξιότητες ενός καλού manager. Αυτή η σκέψη έχει τις καταβολές της στην αρχαία ελληνική φιλοσοφία με τον Σωκράτη, τον Αριστοτέλη και τους Στωικούς να οριοθετούν τα χαρακτηριστικά που τον διέπουν.

Ως ηγέτης ενεργοποιεί και κατευθύνει τους συμμετέχοντες και ως manager διαχειρίζεται τους πόρους επιτυγχάνοντας άμεσα αποτελέσματα. Ως ηγέτης καινοτομεί, αναπτύσσει ιδέες και πρακτικές, έχει ενσυναίσθηση με τους γύρω του, εμπνέει με τα οράματα του, δημιουργεί περιβάλλον αλληλεπίδρασης και εμπιστοσύνης στην ομάδα. Ως manager καλείται να διεκπεραιώνει διοικητικές υποθέσεις, να δημιουργεί το οργανόγραμμα και την κατανομή των αρμοδιοτήτων στους κατάλληλους υπαλλήλους, να διαχειρίζεται δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό προς όφελος της επιχείρησης/οργανισμού και εν συνεχεία να προγραμματίζει το πλάνο εργασιών, να διευθύνει, να ελέγχει την πορεία των δραστηριοτήτων της ομάδας εργασίας και εν τέλει να αξιολογεί και να επιβραβεύει τους υφιστάμενους του. Όλα αυτά προϋποθέτουν κυρίως την γνώση, του αντικειμένου, της φιλοσοφίας της διοίκησης καθώς και τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό που απαιτείται. (Τριαντάρη Σ., 2020)

Ο σύγχρονος ηγέτης καλείται να συνδυάζει αυτούς τους δύο ρόλους. Χαρακτηρίζεται ως πολυσχιδής καθώς, σε αυτόν συνυπάρχουν το καθοδηγητικό όραμα, το πάθος στην προώθηση των ιδεών του, η εντιμότητα και η ακεραιότητα του χαρακτήρα του, η ευρυμάθεια και η αποδοχή των προκλήσεων, η τόλμη στο να δοκιμάζει νέες πρακτικές. Όλα αυτά τα χαρακτηριστικά δεν θα μπορούσαν να συνυπάρχουν παρά μόνο μέσα από το πρίσμα της φρόνησης, της πειθούς και της συναισθηματικής νοημοσύνης, που πρέπει να διακατέχει το άτομο. Υπάρχει πια η ανάγκη ο ηγέτης να μην εστιάζει τόσο ή μόνο στην αποτελεσματικότητα του έργου του, όσο και στην ίδια την διαδικασία. Να μπορεί να διατηρεί και να διαχειρίζεται την ισορροπία ή την ανισορροπία που μπορεί να αναπτυχθεί στην ομάδα, την σταθερότητα ή το χάος καθώς και τις τυχόν διαφωνίες που μπορεί να προκύψουν. Δηλαδή να είναι προσαρμοστικός, ευρηματικός στην αντιμετώπιση των θεμάτων, συνεργατικός και διαπραγματευτής, να λειτουργεί με πειθαρχία, αυτοέλεγχο και αυτογνωσία. (Τριαντάρη Σ., 2020)

Ο συνδυασμός των δύο αυτών χαρακτηριστικών, οδηγεί στην επίτευξη των στόχων της ομάδας εργασίας καθώς συνυπάρχουν στο ίδιο πρόσωπο τόσο οι ικανότητες

του ηγέτη όσο και οι ικανότητες του manager. Και το κυριότερο όλων, αποτελεί κινητήρια δύναμη για την ομάδα που διοικεί.

Αφού προσδιορίσαμε τα χαρακτηριστικά ενός ηγετικού στελέχους (ηγέτης – manager), θα ήταν χρήσιμο να τον συνδέσουμε και με τον όρο παρακίνηση.

Κατά τον F.Herzberg, η παρακίνηση των εργαζομένων έχει διττή διάσταση. Αυτή της εξωτερικής αμοιβής, η οποία αναφέρεται σε μισθολογικές αμοιβές, στο αίσθημα ασφάλειας του εργαζομένου, στις συνθήκες εντός του εργασιακού χώρου και σε την εσωτερική ανταμοιβή, η οποία αφορά το άτομο και μεταφράζεται σε προαγωγή, ηθική αναγνώριση-έπαινο, την ανάπτυξη της δημιουργικότητας του ατόμου σε πεδία νέα. Ο F.Herzberg, επισημαίνει ότι την ουσία της παρακίνησης οι εργαζόμενοι την “νιώθουν” μέσα από τις εσωτερικές ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να διατυπώσει την θεωρία της Υγιεινής-Παρακίνησης. Παράγοντες που την προσδιορίζουν είναι αυτοί της “υγιεινής ή διατήρησης”, οι οποίοι αναφέρονται στα βασικά χαρακτηριστικά που επιθυμούν οι εργαζόμενοι όπως η ασφάλεια εντός του εργασιακού χώρου, η μισθολογική κατάταξη, η σαφήνεια στο ωράριο εργασίας, οι σχέσεις που αναπτύσσονται, η πολιτική που ακολουθεί ο οργανισμός ή η επιχείρηση, δεδομένα που υποβοηθούν τόσο στην διατήρηση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος όσο και στην εύρυθμη λειτουργία του. Επίσης σημαντική παράμετρος αποτελεί και η ύπαρξη “κινήτρων” τα οποία με την σειρά τους, λειτουργούν ως μέσω παρακίνησης των εργαζομένων. (Τριαντάρη Σ, 2020).

Με την θεωρία των αναγκών, ο H.Maslow, αναγνωρίζει τις ανάγκες του ατόμου ως α) φυσιολογικές, που αφορούν κυρίως τις βιοποριστικές του ανάγκες, β) ασφάλειας, ανάγκες που καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα ώστε να νιώθει ασφαλής εντός του εργασιακού χώρου γ) οι κοινωνικές, οι οποίες αφορούν το άτομο ως κοινωνικό ον, το οποίο επιθυμεί να ενταχθεί ενεργά σε μια ομάδα, αυτοπροσδιορίζεται και ικανοποιείται από τις επιτυχίες και την αποδοχή, δ) την αυτοεκτίμηση κατ’ επέκταση που λαμβάνει το άτομο και ε) της αυτοεκπλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης που αποτελούν τα επιθυμητά επιτυχή αποτελέσματα στην εργασία και που οδηγούν στην προσωπική ικανοποίηση (Τριαντάρη Σ.,2020).

4.2.1 Ψυχολογικό Συμβόλαιο στην εργασία

Ως εργαζόμενοι κατά την σύναψη σύμβασης εργασίας, επιθυμούν να γνωρίζουν τις πληροφορίες εκείνες που αφορούν το πρακτικό-τυπικό κομμάτι μιας σύμβασης. Το ωράριο εργασίας, την μισθολογική τους κατάταξη, την ασφάλεια, την περιγραφή της θέσεως εργασίας. Ωστόσο εξίσου σημαντικό αποτελεί και το “ψυχολογικό συμβόλαιο” (psychological contrast), το οποίο αντικατοπτρίζει τις προσδοκίες, τα αποτελέσματα όσον αφορά τις επιθυμίες του και την κάλυψη των προσωπικών του αναγκών σε συσχέτιση

πάντα με τα προσδοκώμενα από την επιχείρηση αποτελέσματα. Για να συμβεί αυτή η συνύπαρξη είναι βέβαιο ότι πρέπει να ταυτίζονται οι προσδοκίες και οι στόχοι του εργαζομένου με την επιχείρηση. Έτσι αν το περιεχόμενο αυτού του συμβολαίου γίνονται γνωστά στον προϊστάμενο, τότε παρέχεται η δυνατότητα να προσδιοριστούν και να επιλεγούν τα μέσα που θα οδηγήσουν στην παρακίνηση του εργαζομένου. (Μάρκοβιτς Ι., 2002).

Αξίζει να σημειώσουμε ότι το “ψυχολογικό συμβόλαιο” οφείλει να αναπροσαρμόζεται σε τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς όπως και οι επιχειρήσεις, αποτελεί ένα ζωντανό οργανισμό ο οποίος επηρεάζεται από πολλούς εξωτερικού παράγοντες. Ένας παράγοντας σημαντικός είναι και ο τρόπος που ασκείται η εξουσία, το πως αυτή εισπράττεται από τον εργαζόμενο. Για τον δημόσιο τομέα, στο οποίο η νόμιμη εξουσία ασκείται από την διοίκηση, το είδος της εξουσίας αναφέρεται ως υπολογιστικό, οι υφιστάμενοι επηρεάζονται από την διοίκηση, η οποία στηρίζεται σε κανόνες, τυχόν διαταγές ή αποφάσεις. Επίσης οι υφιστάμενοι επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα, καθώς η σχέση που αναπτύσσουν με τον φορέα τους χαρακτηρίζεται ως πιο “εσωτερική”. Η ύπαρξη σταθερών κανόνων, που προέρχονται από τις ανώτερες ιεραρχικά τάξεις (προϊστάμενοι), καθώς επίσης και κανόνων που αφορούν την λειτουργία και εσωτερική οργάνωση του φορέα, την επικοινωνία των συμμετεχόντων σε μία ομάδα, οδηγούν και υποβοηθούν το άτομο να προσαρμοσθεί εντός του εργασιακού χώρου.

Σημαντικός παράγοντας προς την κατεύθυνση αυτή είναι η εξειδικευμένη εκπαίδευση, ειδικά των νεοπροσληφθέντων και η εν γένει κατάρτισή τους, ώστε να αυτοπροσδιοριστούν ως δημόσιοι λειτουργοί, εντός ενός διαφορετικού από τον ιδιωτικό τομέα, περιβάλλοντος.

Τρόποι παρακίνησης-δημόσιος τομέας.

Πλήθος μελετών αποφαίνονται για την ύπαρξη δύο ουσιαστικά τρόπων παρακίνησης του προσωπικού.

α) στην πρώτη περίπτωση έχουμε την δημιουργία ενός εξωτερικού αντίκτυπου στον εργαζόμενο, ο οποίος βασίζεται στον καθορισμό κινήτρων ώστε το άτομο να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα

β) στην δεύτερη περίπτωση έχουμε την διαμόρφωση κινήτρων μέσα από την διαδικασία της συνεχούς εκπαίδευσης.

Ωστόσο ο δημόσιος τομέας διέπεται από ειδικά χαρακτηριστικά λειτουργίας, καθιστώντας την δημιουργία παρακινητικών μεθόδων ιδιαίτερη. Η ίδια η δομή του συστήματος, το άκαμπτο ιεραρχικό σύστημα, ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας, το ίδιο

το αστικό σύστημα εξυπηρέτησης και οι σχέσεις που εν τέλει αναπτύσσονται εντός του, δημιουργούν ένα περιβάλλον εργασίας καθόλου ευέλικτο. Ο δημόσιος τομέας, εκτελεί διοικητικής φύσεως εργασίες, επιφορτισμένες με σημαντικό γραφειοκρατικό βάρος και επίσης οι οικονομικοί στόχοι δεν αποτελούν κύριο μέλημα των υπαλλήλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην εννοιολογική προσέγγιση του όρου εργασιακός εκφοβισμός, θα προσπαθήσουμε να επιδείξουμε τους τρόπους με τους οποίους εκφράζεται, ώστε να έχουμε μια καθαρή εικόνα αναγνώρισης του φαινομένου. Επίσης θα αναφερθούμε στην σχετική νομολογία η οποία μας παρέχει τρόπους αντίδρασης όταν αυτό βιώνεται.

5.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Το mobbing είναι μια λέξη, στην αγγλική γλώσσα, που χρησιμοποιήθηκε στο πλαίσιο του χαρακτηρισμού της βίαιης συμπεριφοράς, από Κόνραντ Λόρεντς, έναν εθνολόγο, στην προσπάθεια του να περιγράψει τη συμπεριφορά των ομάδων ζώων. Αποκάλεσε λοιπόν, τις επιθέσεις από μια ομάδα μικρότερων ζώων που απειλούν ένα μόνο μεγαλύτερο ζώο.

Κατόπιν ο Σουηδός Laymman, γιατρός στο επάγγελμα, παρατήρησε τις συμπεριφορές των παιδιών εντός του σχολικού περιβάλλοντος και δανείστηκε τον όρο. Η καταγραφή συμπεριφορών ομάδας παιδιών που στρέφονται ενάντια σε κάποιο άλλο παιδί, του έδωσε το έναυσμα για περαιτέρω έρευνα. Έτσι το 1980, αναγνωρίζοντας ότι τέτοιου είδους συμπεριφορές λαμβάνουν χώρα και εντός του εργασιακού χώρου, καταθέτει τις απόψεις του σχετικά. Χρησιμοποιεί τον όρο mobbing και όχι τον όρο bullying, καθώς διακρίνει διαφορετικά χαρακτηριστικά. Ωστόσο διαπιστώνει ότι αν και οι δύο έννοιες βρίσκονται πολύ κοντά, ο όρος mobbing αγγίζει σαφέστερα τις επιπτώσεις. Συχνά γίνεται με ιδιαίτερα ενοχλητικό και στιγματίζει τα άτομα εντός του εργασιακού τους χώρου.

Στην Ευρώπη πλήθος μελετών αναπτύσσονται σχετικά με το πώς ορίζεται και εκδηλώνεται ο εργασιακός εκφοβισμός, κυρίως μετά την τοποθέτηση-έρευνα που διεξήγαγε ο Laymman. Ο ευρύτερα αποδεκτός λοιπόν προσδιορισμός για τον εργασιακό εκφοβισμό ακολουθεί την κάτωθι πορεία: Η παρενόχληση εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, η με προσβλητικούς όρους αντιμετώπιση ενός ατόμου, ο κοινωνικός

αποκλεισμός του, συνήθως οδηγεί σε αρνητική επίδραση. Για να ονομάσουμε μια συμπεριφορά ως εργασιακό εκφοβισμό, αυτή πρέπει να έχει επαναλαμβανόμενο και τακτικό χρονικά χαρακτήρα. Είναι μια συμπεριφορά με κλιμακούμενη μορφή στην άσκηση της βίας, η οποία εντέλει οδηγεί στην συστηματοποίηση αρνητικών επιπτώσεων στο άτομο. Δεν αντιμετωπίζεται ως μορφή εργασιακού εκφοβισμού μια διένεξη, όταν αυτή αποτελεί μεμονωμένο περιστατικό (Einarsen S 2011).

5.2 Πως μπορούμε να αναγνωρίσουμε το φαινόμενο

Η διαδικασία αναγνώρισης του φαινομένου είναι εξαιρετικά σημαντική, καθώς μετά την διαπίστωση των γεγονότων, είναι σχεδόν σίγουρο ότι θα αντιμετωπισθεί και το ίδιο το πρόβλημα. Σύμφωνα με τον Leymann (1996), το φαινόμενο έχει 5 διαφορετικές εκφάνσεις.

Η πρώτη κατηγορία, αφορά στον περιορισμό των ευκαιριών έκφρασης και εκφράζεται ως, περιορισμός της ικανότητα έκφρασης από τον προϊστάμενο, συνεχιζόμενη διακοπή του ομιλητή, τον περιορισμό της συμμετοχής στις συζητήσεις, η αντιμετώπισή του με φωνές, η συνεχής κριτική του έργου του, η συνεχής κριτική στην προσωπική ζωή του ατόμου, συνεχιζόμενες παρενοχλητικές τηλεφωνικές κλήσεις, λεκτικές και γραπτές απειλές, άρνηση επαφών με υποτιμητικά σχόλια ή βλέμματα ή ακόμη και χειρονομίες.

Η δεύτερη κατηγορία, αφορά την κοινωνική ζωή του ατόμου και οδηγεί στην απομόνωση του εντός του εργασιακού χώρου, στην άρνηση προσπαθειών εκ μέρους του για προσέγγιση, μετατόπιση των υπολοίπων όταν βρίσκονται στον ίδιο χώρο και γενικότερα η αντιμετώπισή του ως “αόρατου”.

Η τρίτη κατηγορία έχει να κάνει με τις επιπτώσεις στην κοινωνική του ζωή και μεταφράζονται σε αρνητικά σχόλια πίσω από την πλάτη του ατόμου, στην διάδοση αρνητικών φημών, συχνά για ψυχολογικά προβλήματα, τα οποία δίνουν το έναυσμα για περιπαιχτικά σχόλια, για την προσωπική του ζωή, αι κινήσεις, μιμούμενοι το τρόπο βαδίσματος, ομιλίας και χειρονομιών εις βάρος του. Επίσης το άτομο υφίσταται επίθεση για τα πολιτικά ή θρησκευτικά του πιστεύω, την εθνικότητά του και τον σεξουαλικό του προσδιορισμό. Η μείωση της αυτοπεποίθησης επίσης αποτελεί συχνό φαινόμενο με αποτέλεσμα την εκ των προτέρων αρνητική και με προσβλητικό και λανθασμένο τρόπο αξιολόγησης της εργασίας του, των αποφάσεων του.

Στην τέταρτη κατηγορία ανήκουν οι εκφάνσεις που αφορούν στις επιθέσεις στην ποιότητα της εργασίας του ατόμου, καθώς υπάρχει άρνηση να του ανατεθούν σημαντικές

εργασίες, αναθέτοντάς τες σε άλλους, ενώ του αναθέτουν εργασίες ανούσιες και υποβιβαστικές, μακριά από τις δυνατότητές του, χωρίς να του παρέχουν έτσι την δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί εντός του εργασιακού του χώρου.

Στην πέμπτη κατηγορία το άτομο οδηγείται στο να δραστηριοποιείται σε επιβλαβείς εργασίες, δέχεται σωματική βία, ακόμη και ως μέσω παραδειγματισμού, δέχεται σεξουαλικού περιεχομένου επιθέσεις. Σημαντική έκφανση του φαινομένου αποτελεί και η διάθεση των εκφοβιστών στο να προκαλούν ζημιές στους χώρους που κινείτε το άτομο, προκαλώντας του τρόμο.

Συμπερασματικά λοιπόν θα λέγαμε ότι οι παραπάνω αναφορές, μπορούν να μας βοηθήσουν στην έγκαιρη διάγνωση τέτοιου είδους συμπεριφορών, γεγονός που θα αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την αντιμετώπισή τους.

5.3 Αξιολόγηση και εργασιακός εκφοβισμός

Το σημαντικότερο ίσως ερώτημα που οφείλουμε να καταθέσουμε είναι κατά πόσο η ίδια η διαδικασία αξιολόγησης λειτουργεί ως εργαλείο εξέλιξης του ατόμου ή ενέχει εκβιαστικά θέματα;

Κατά τον Μαρκέτο I. 2021, δύο είναι τα στοιχεία που μπορούμε να εντοπίσουμε στην εξέλιξη της διαδικασίας, αρχικά την αντικειμενικότητα κατά την κρίση αλλά και το προσωπικό συμφέρον. Οι δυνάμεις που αναπτύσσονται εντός μιας οργανικής μονάδας είναι τέτοιες που υπάρχουν περιπτώσεις που οιαξιολογητές λειτουργούν με φόβο και ανασφάλεια για τις δικές τους ικανότητες και ενέργειες, με αποτέλεσμα να βαθμολογούν τους υφισταμένους τους με αυστηρότητα, διότι έτσι εξυπηρετούνται οι δικές τους σκοπιμότητες. Δεν είναι λίγες οι φορές που συναντάμε προϊσταμένους που υστερούν σε τυπικά προσόντα σε σχέση με τους υφισταμένους τους. Σε σημαντική παράμετρο στην αξιολόγηση αναπτύσσεται και ο βαθμός επίτευξης των στόχων του συνόλου της οργανικής μονάδας. Μπορεί συνεπώς ένας υπάλληλος να “αριστεύει” στους ατομικούς του στόχους αλλά αυτό να μην συμβαίνει στο σύνολο στο οποίο εντάσσεται.

Έτερος παράγοντας που επηρεάζει την ατομική βαθμολογία του υπαλλήλου, είναι και η πεποίθηση του προϊσταμένου για την ατομική του αξιολόγηση. Αν πιστεύει ότι θα αξιολογηθεί με υψηλή βαθμολογία, γεγονός που θα τον οδηγήσει σε πιθανή αναβάθμιση, είτε μισθολογική είτε βαθμολογική, τότε σύμφωνα με μελέτες, καταθέτει και ο ίδιος καλύτερη βαθμολογία για τους υφισταμένους του (Μαρκέτος I. 2021).

Επίσης αν το άτομο ανήκει στις κατώτερες ιεραρχικά θέσεις, αν και του παρέχεται από τον νόμο το μέσο αντίδρασης, συχνά αποφεύγεται η σχετική ένσταση. Γιατί; Γιατί υπάρχει ο φόβος και η σκέψη για τυχόν αντίμετρα.

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι όταν η αξιολογική διαδικασία δεν αποτελείται αποκλειστικά από μετρήσιμα στοιχεία απόδοσης αλλά εξαρτάται από ατομικές εκτιμήσεις και προσωπικές επιλογές, τότε θεωρώ ότι όντως ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού.

5.4 Τρόποι αντιμετώπισης

Στον εργασιακό χώρο συχνά παρατηρούνται φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού. Μετά την έγκαιρη αναγνώριση του φαινομένου, σημαντική παράμετρος αποτελεί η γνώση των νομοθετικών εκείνων δεδομένων, που θα μας παρέχουν τα μέσα αντίδρασης.

Με την υπ' αριθ. 111 Διεθνή Σύμβαση Εργασίας ανοίγει ο δρόμος για την οριοθέτηση σχετικά με την διάκριση των ατόμων στον επαγγελματικό χώρο.

- Τρόποι αντίδρασης

Αρχικά σημαντικός παράγοντας για την αντίδραση μας σε περιπτώσεις που είτε βρισκόμαστε στη θέση του θύματος, είτε είμαστε παρατηρητές του, είναι η αναγνώριση του φαινομένου. Τόσο η ευρωπαϊκή όσο και η εθνική νομοθεσία μας παρέχει τα εχέγγυα εκείνα που μας δίνουν την δυνατότητα αντίδρασης. Οφείλουμε λοιπόν να γνωρίζουμε και τους τρόπους αντιμετώπισης του φαινομένου.

Στον υπ' αριθ. 1424/1984 νόμο και στο πρώτο του άρθρο κυρώνεται η Διεθνής Σύμβαση Εργασίας, (αριθμός 111), η οποία αφορά τη διάκριση στην απασχόληση και στο επάγγελμα. Η συγκεκριμένη σύμβαση οριοθετεί και εξειδικεύει τόσο το τι σημαίνει διάκριση στην εργασία – απασχόληση καθώς και στο επάγγελμα. Σε αυτήν αναφέρεται ρητά ότι αποτελεί παραβίαση των δικαιωμάτων του Ανθρώπου η μη τήρηση των απαιτούμενων χαρακτηριστικών.

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, με τις οδηγίες 2000/42/EK και 2008/78/EK που αναφέρονται στη αρχή της ίσης μεταχείρισης εντός του εργασιακού χώρου, χωρίς ενδοιασμούς συνεπεία των φυλετικών ή εθνικής ταυτότητας και καθορίζεται ένα πλαίσιο για τις ίσες ευκαιρίες στην εργασία των ατόμων.

Τα παραπάνω αναφερόμενα έχουν ενσωματωθεί στην εθνική νομολογία, με τον ν. 4443/2016, στο πρώτο άρθρο του οποίου αναφέρεται ρητά ότι σκοπός του είναι ο ακριβής προσδιορισμός των μέτρων για την καταπολέμηση των άνισων συμπεριφορών εντός του εργασιακού χώρου και τα οποία αφορούν το φύλλο, την εθνική ταυτότητα, τους θρησκευτικούς ή σεξουαλικούς προσδιορισμούς του ατόμου. Στο εν λόγω νομοθέτημα γίνεται μνεία και στα χαρακτηριστικά που οριοθετούν τον όρο.

Έτσι παρέχεται η δυνατότητα αντίδρασης του εργαζόμενου απέναντι σε τέτοιου είδους συμπεριφορές. Ωστόσο το εν λόγω νομοθέτημα δεν καλύπτει όλο το εύρος των πιθανολογούμενων αιτιών και εδώ έρχεται να καλύψει το κενό το ίδιο το Σύνταγμα.

Σύμφωνα με τα άρθρα 57 και 59 του Α.Κ. , όταν η συμπεριφορά αυτή προέρχεται από προϊστάμενο ή ηγετικό ιεραρχικά πρόσωπο, μέσω κατάθεσης αγωγής δύναται το θύμα να διεκδικήσει την καταδίκη του θύτη καθώς και την ηθική αποκατάσταση του, είτε μέσω χρηματικής καταβολής είτε ακόμη και με την δημόσια αποκατάσταση του ονόματος του. Σύμφωνα επίσης με το άρθρο 662 του Α.Κ. ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος να διασφαλίζει την ομαλή και ασφαλή, τόσο για την προσωπικότητα όσο και για την υγιεινή, κατάσταση των χώρων εργασίας.

Τελευταία προσπάθεια του νομοθέτη αποτελεί η υπ.αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.64/946/οικ.858 (ΦΕΚ 343/τ.Β'/26.01,2023), στην οποία καινοτομία αποτελεί η επέκταση της προστασίας τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, προσδιορίζονται επ' ακριβώς ο τύπος της παρενόχλησης, οι χώροι καθώς και τα μέτρα αντιμετώπισης τέτοιων περιστατικών. Στο άρθρο 4, γίνεται μνεία α) στα μέτρα που οφείλουν να λαμβάνουν, οι αρμόδιες υπηρεσίες, όσον αφορά την πρόληψη και την ενημέρωση του υπαλληλικού τους προσωπικού, σχετικά με τις κείμενες διατάξεις, για την πρόληψη αλλά και την αντιμετώπιση των εκδηλωμένων φαινομένων βίας, β) να διαθέτουν σε εμφανές σημείο ή και στην ιστοσελίδα του φορέα αναρτημένα τα βήματα και τα στοιχεία επικοινωνίας με τους αρμόδιους υπαλλήλους, στην περίπτωση που κάποιος επιθυμεί να κάνει καταγγελία, γ) στην απαιτούμενη εκπαίδευση των υπαλλήλων, στην διαχείριση τέτοιου είδους περιστατικών, καθώς επίσης και στην εξάλειψη τους, δ) να υλοποιούν εκδηλώσεις με θεματική την ευαισθητοποίηση του υπαλληλικού τους προσωπικού σχετικά με την παρενόχληση στην εργασία και τέλος ε) να δημιουργούν ένα περιβάλλον ασφαλές στον καταγγέλλοντα.

Στο άρθρο 5, 1) προσδιορίζονται οι φορείς στους οποίους μπορούν να αναφερθούν οι υπάλληλοι που επιθυμούν να προβούν σε καταγγελία ενός περιστατικού, όπως ο Συνήγορος του πολίτη, ο ίδιος ο φορέας στον οποίο εργάζεται ο υπάλληλος, στην Εθνική Αρχή Διαφάνειας, 2) Στον Σύμβουλο Ακεραιότητας που είναι επιφορτισμένος με τον εκάστοτε φορέα ή στον αρμόδιο ανώτερο ιεραρχικά υπάλληλο στον οποίο έχουν ανατεθεί θέματα διοίκησης προσωπικού. Στις περιπτώσεις των ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού οι καταγγελίες είναι δυνατόν να υποβληθούν στον Γραμματέα της Αποκεντρωμένης Διοίκησης.

Οι καταγγελίες έχουν εμπιστευτικό χαρακτήρα, οι ενέργειες των εκάστοτε υπηρεσιών οφείλουν εκ του νόμου να είναι άμεσες και εντός 5 ημερών από την παραλαβή της καταγγελίας, να εξετάζεται το θέμα. Στην συνέχεια καλείται ο καταγγελλόμενος να παράσχει εξηγήσεις και αναλόγως του πορίσματος λαμβάνουν χώρα περαιτέρω διαδικασίες, όπως αναφέρονται αναλυτικά.

Συμπερασματικά, λοιπόν, θα λέγαμε ότι σήμερα παρέχονται τα μέσα εκείνα τα οποία αφορούν και στην πρόληψη αλλά και στην αντιμετώπιση του φαινομένου.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

6.1 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ – ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι αρχικά η παρουσίαση των αξιολογικών συστημάτων στην Ελλάδα, η αναζήτηση της σχέσης που αναπτύσσει ο εκάστοτε υπάλληλος με την εν λόγω διαδικασία και τέλος αναδεικνύεται αν η ίδια η αξιολόγηση παραπέμπει σε εργασιακό εκφοβισμό ή λειτουργεί παρακινητικά. Μέσα από την ερευνητική διαδικασία θα προσπαθήσουμε να αναδείξουμε πως αντιλαμβάνονται οι δημόσιοι υπάλληλοι την αξιολόγησή τους σε σχέση με τους δύο παραπάνω αναφερόμενους όρους.

6.1.2 Παρουσίαση ερωτήσεων

Η διάρθρωση των ερωτήσεων είναι η εξής:

Δημογραφικά στοιχεία.

Ηλικία

Έως 30 ετών

από 31 έως 40

από 41 έως 50

από 51+

Φύλλο

Γυναίκα

Άνδρας

Προϋπηρεσία σε έτη

0-10

11-20

21-30

30+

Εκπαίδευση συμμετεχόντων

Πρωτοβάθμια εκπαίδευσης.

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ.)

Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό.

Θέση στην ιεραρχία, εντός του φορέα εργασίας

Διευθυντής

Προϊστάμενος τμήματος

Υπάλληλος

Αξιολόγηση.

1. Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;

Ναι.

Όχι.

2. Έχετε πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το οποίο αξιολογείτε κάθε έτος αναφοράς;

Ναι.

Όχι.

3. Θεωρείτε την διαδικασία αξιολόγησης:

Δίκαιη.

Άδικη.

Περιττή.

Απαραίτητη-χρήσιμη.

Ένα εργαλείο που παρέχει σημαντικές πληροφορίες.

Απλά μια τυπική και μη ουσιαστική διαδικασία.

Άλλο.

4. Θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό;

Ναι.

Όχι.

5. Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιός παράγοντας πιστεύεται ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;

Στοχοθεσία με ρεαλιστικό τρόπο.

Αξιολόγηση από τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες).

Αξιολόγηση μετά από γραπτό διαγωνισμό.

Αξιολόγηση από πολίτες.

Αξιολόγηση από επιτροπή (υπηρεσιακή)

Άλλο.

6.Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;

Ναι

Όχι

7. Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε αρνητικά, τότε ποιος είναι κατά την γνώμη σας, ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;

Οι μέθοδοι αξιολόγησης.

Η αντικειμενικότητα κατά την εξέλιξη της διαδικασίας.

Η εργασιακή κουλτούρα.

Η συνεχής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου.

Άλλο.

8.Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης, από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

9.Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

10. Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείτε η αξιολόγηση, καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;

Ναι.

Όχι.

Αξιολογητής

11. Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

12. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

13.Θεωρείτε ότι ο τρόπος που σας αξιολογεί ο προϊστάμενος, σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του;

Ναι.

Όχι.

14.Οι προϊστάμενοι σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

15.Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων εργασιών αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενο σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

Υπάλληλος.

16.Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

Παρακίνηση.

17.Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσης σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

Άλλο.

18. Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

Μισθολογική αμοιβή - Bonus,-ανέλιξη στην ιεραρχία.

Ποινές (υποβιβασμός).

Απόλυση.

Τίποτε από τα παραπάνω.

Άλλο.

19.Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με την έως τώρα βαθμολογική σας πορεία;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ

20.Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

21.Αισθάνεστε περήφανος/η που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;

Καθόλου.

Λίγο..

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

22.Αισθάνεστε ότι αποτελείται μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

23. Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

Εργασιακός εκφοβισμός.

24. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας δημιουργούν εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

25. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

26.Θεωρείτε ότι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

27.Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

28.Νιώθετε ότι σας αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων σας;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

29. Έχετε δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές, είτε από προϊστάμενους, είτε από συναδέλφους, κατά την διάρκεια του εργασιακού σας βίου;

Καθόλου.

Λίγο.

Αρκετά.

Πολύ.

Πάρα πολύ.

30. Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης σας απέναντι στα φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;

Ναι

Όχι.

6.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο, θα αναλύσουμε τα στοιχεία που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία. Η στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων, πραγματοποιήθηκε με την μέθοδο SPSS 20,0. Η συλλογή των στοιχείων προέκυψε από ερωτηματολόγιο 30 ερωτήσεων, με την συνδρομή ηλεκτρονικών μέσων και πλατφόρμων (messenger, e-mail, viber). Το ανθρώπινο δυναμικό ανήκει στον Δημόσιο Τομέα και

ενδεικτικά αναφέρω τους φορείς προέλευσής τους, όπως, ΟΤΑ α' βαθμού και ΝΠΔΔ αυτών, ΟΤΑ β' βαθμού, πολιτικό προσωπικό αστυνομίας, ΔΥΟ, προσωπικό Α'θμιας εκπαίδευσης (πλην δασκάλων), προσωπικό Β'θμιας εκπαίδευσης (πλην καθηγητών), προσωπικό δηλαδή που απασχολείτε στα γραφεία των κατά τόπους διευθύνσεων. Το σύνολο των συμμετεχόντων είναι της τάξης των 70 ατόμων (N=70).

Για την επεξεργασία και την στατιστική ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (StatisticalPackageforSocialSciences) και η έκδοση 20.0.

Πιο συγκεκριμένα, αρχικά γίνεται μια περιγραφική ανάλυση όλων των δεδομένων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιώντας στοιχεία και τεχνικές της περιγραφικής στατιστικής. Τέλος, γίνεται μια προσπάθεια να διερευνηθούν κάποια ερωτήματα και υποθέσεις της εργασίας εφαρμόζοντας μεθόδους και τεχνικές της επαγωγικής στατιστικής, όπως ο έλεγχος των Mann - Whitney και Kruskal - Wallis.

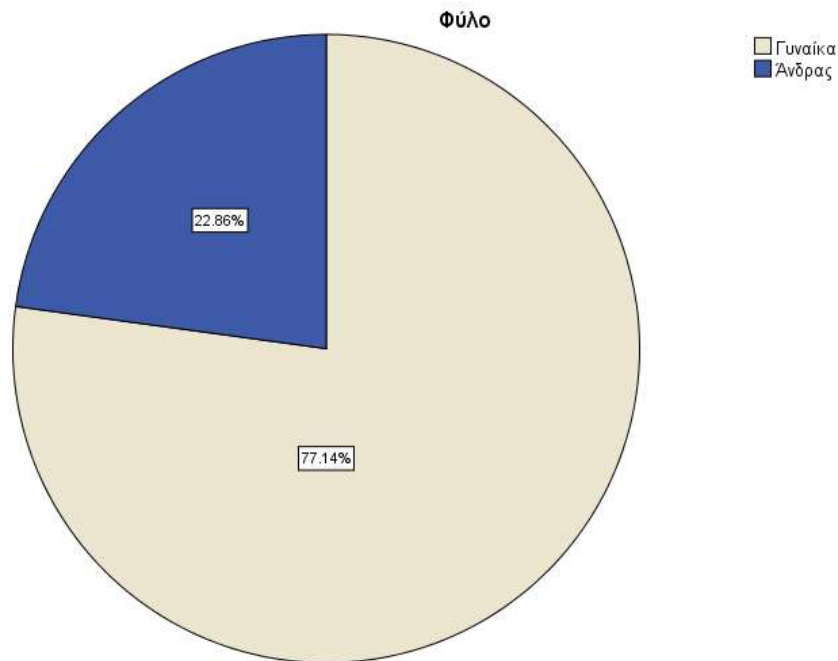
6.2.1 Περιγραφική στατιστική

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

Στον πίνακα και στο σχήμα (πίτα), που ακολουθεί παρουσιάζονται τα ποσοστά όπως και οι συχνότητες που αφορούν στο φύλο των συμμετεχόντων έρευνα. Έτσι διαπιστώνουμε ότι, από το σύνολο του δείγματος, το 77,1% είναι γυναίκες και το 22,9% είναι άνδρες.

Φύλο;

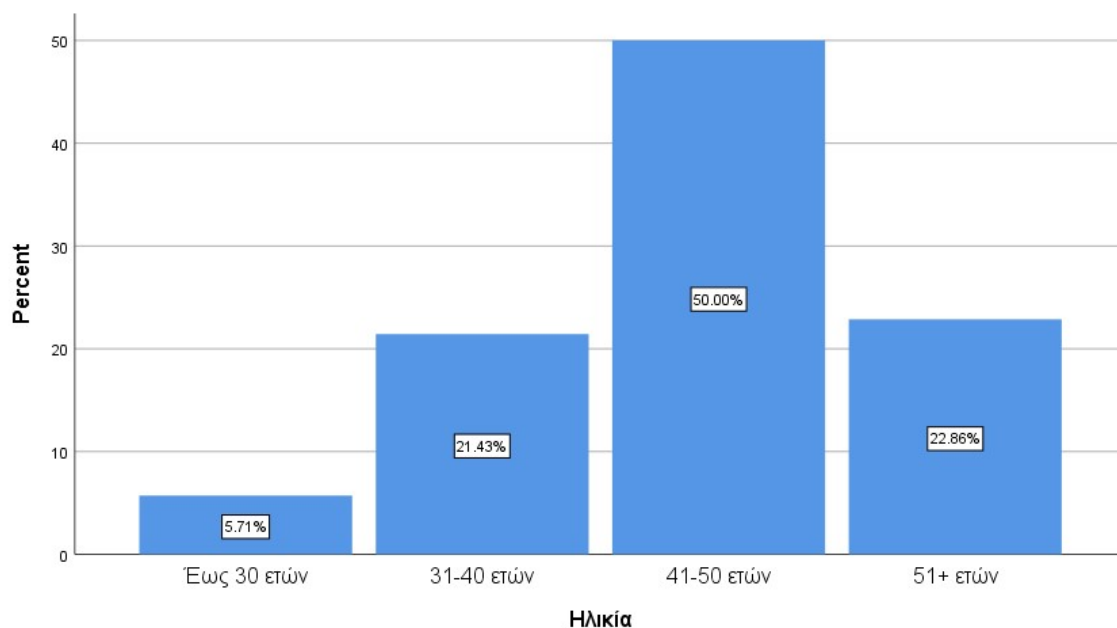
	Frequency	Percent	ValidPercent	CumulativePercent
Άνδρας	16	22,9	22,9	22,9
Γυναίκα	54	77,1	77,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	



Όσον αφορά στον πίνακα που αναφέρεται στην ηλικία των συμμετεχόντων, φαίνεται ότι, το 50% είναι ηλικίας 41-50 ετών, ακολουθεί το 22,9% του δείγματος ηλικίας 51 ετών και άνω, το 21,4% του δείγματος ηλικίας 31-40 ετών και 4 άτομα (5,7% του δείγματος) ηλικίας έως 30 ετών.

Ηλικία;

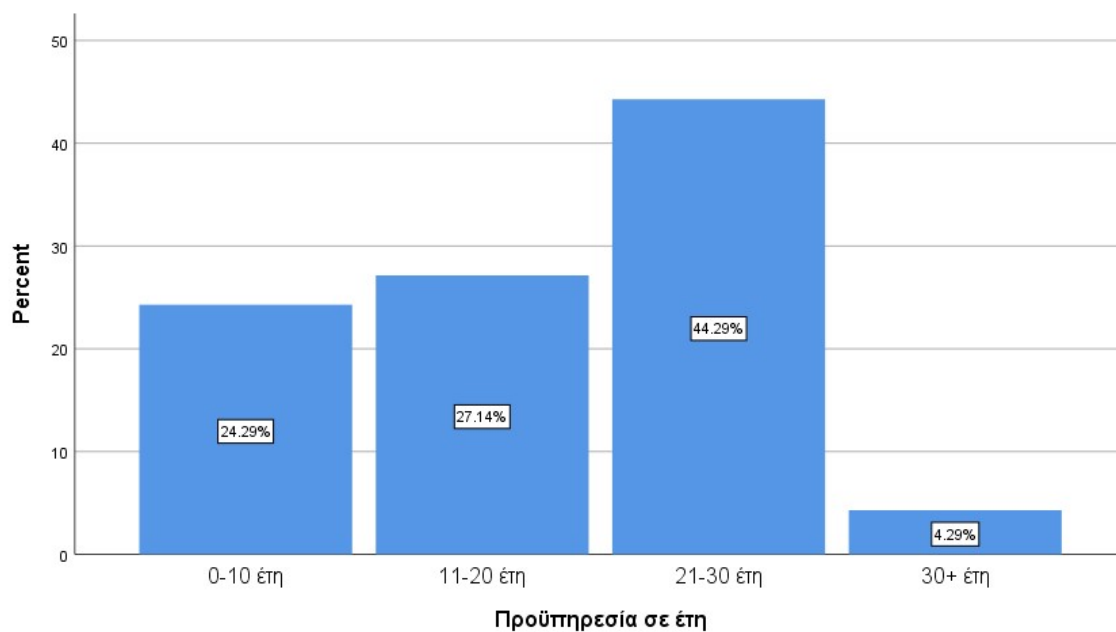
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 30 ετών	4	5,7	5,7	5,7
31-40 ετών	15	21,4	21,4	27,1
41-50 ετών	35	50,0	50,0	77,1
51+ ετών	16	22,9	22,9	100,0
Total	70	100,0	100,0	



Ακόμα, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας των ερωτώμενων, το 44,3% δηλώνει 21-30 έτη προϋπηρεσίας, το 27,1% 11-20 έτη, το 24,3% 0-10 έτη και 3 άτομα (με ποσοστό 4,3%) δηλώνουν 30 και άνω έτη προϋπηρεσίας και ως προς την εκπαίδευσή τους, τουλάχιστον οι μισοί (με ποσοστό 44,3%) δηλώνουν ότι έχουν ολοκληρώσει την τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ) ενώ ακολουθούν όσοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού-διδακτορικού (με ποσοστό 37,1%) και λιγότεροι όσοι έχουν ολοκληρώσει την δευτεροβάθμια εκπαίδευση (με ποσοστό 18,6%).

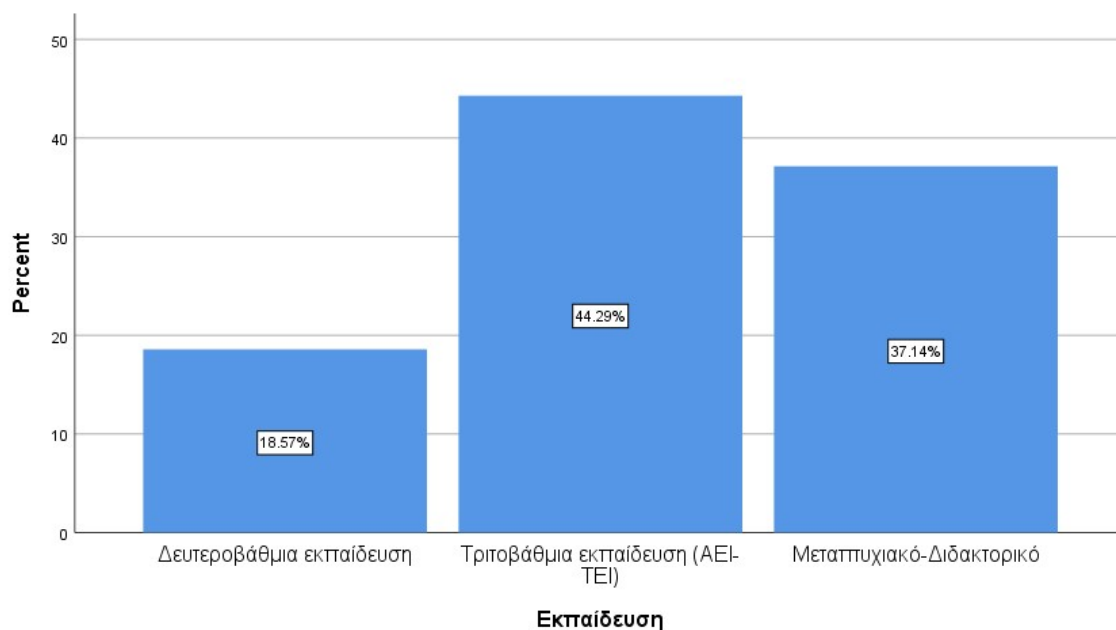
Προϋπηρεσία σε έτη;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
0-10 έτη	17	24,3	24,3	24,3
11-20 έτη	19	27,1	27,1	51,4
21-30 έτη	31	44,3	4,3	95,7
30+ έτη	3	4,3	4,3	100,0
Total	70	100,0	100,0	



Εκπαίδευση;

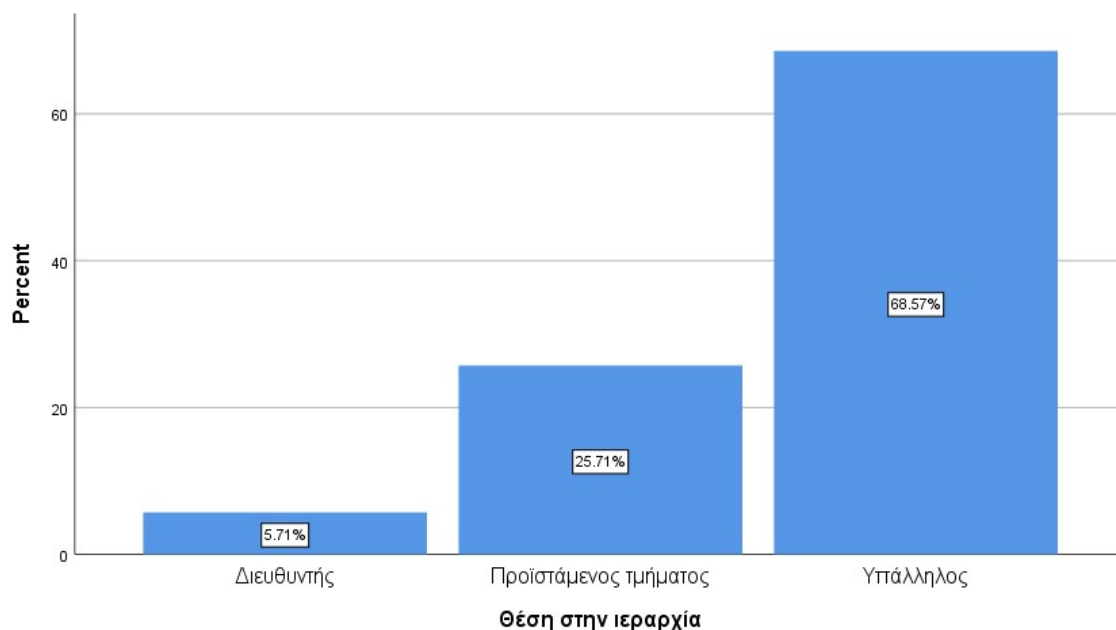
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	13	18,6	18,6	18,6
Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	31	44,3	44,3	62,9
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	26	37,1	37,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	



Ακόμα, σχετικά με τη θέση στην ιεραρχία, σχεδόν 7 στους 10 είναι υπάλληλοι (με ποσοστό 68,6%) και 1 στους 4 είναι προϊστάμενοι τμήματος (25,7%) ενώ μόνο 4 από τους ερωτώμενους (με ποσοστό 5,7%) δηλώνουν διευθυντές.

Θέση ιεραρχίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διευθυντής	4	5,7	5,7	5,7
Προϊστάμενος τμήματος	18	25,7	25,7	31,4
Υπάλληλος	48	68,6	68,6	100,0
Total	70	100,0	100,0	



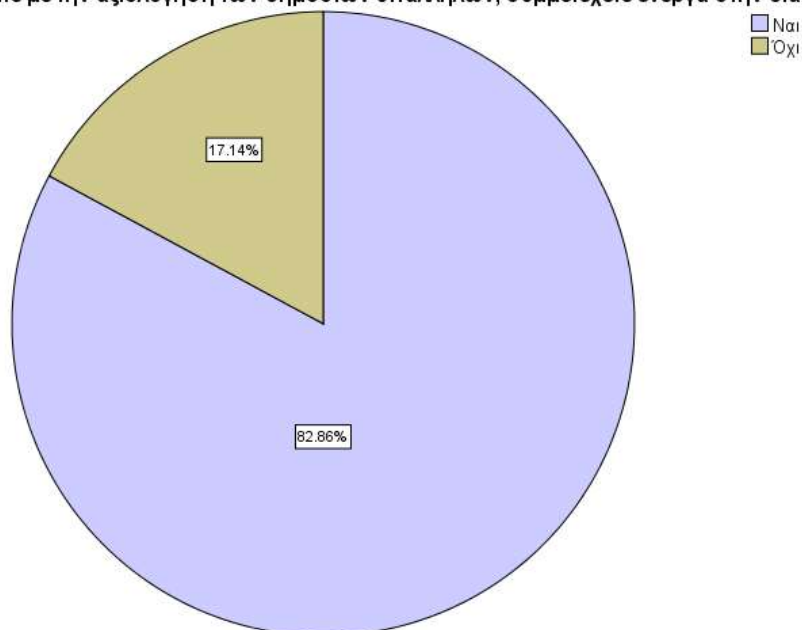
ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΟ ΣΥΣΤΗΜΑ

Σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης, 4 στους 5 δηλώνουν ότι συμφωνούν με την αξιολόγηση και συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αυτή ενώ το 17,1% δεν συμφωνεί και δεν συμμετέχει.

Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	58	82,9	82,9	82,9
Όχι	12	17,1	17,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;

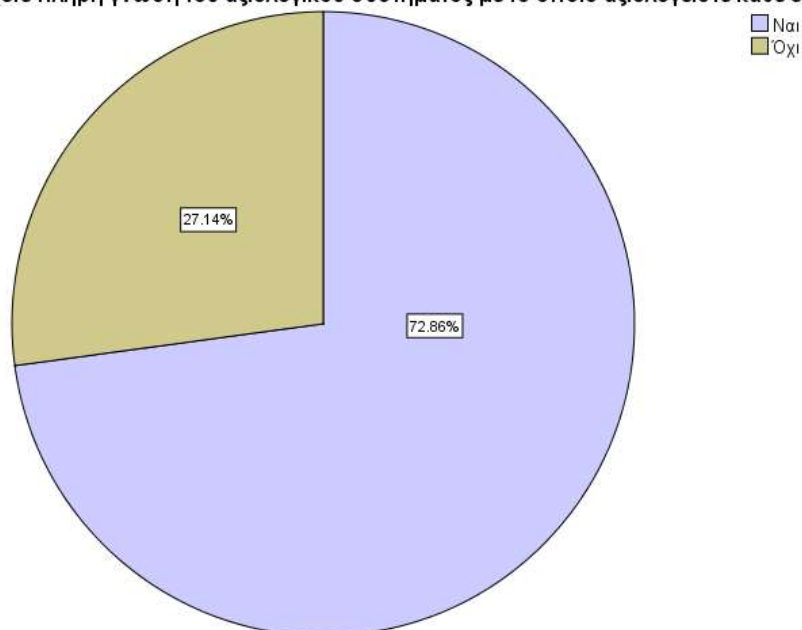


Επιπλέον το 72,9% δηλώνουν ότι έχουν πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το οποίο αξιολογούνται κάθε έτος αναφοράς ενώ σχεδόν 3 στους 10 (με ποσοστό 27,1%) δηλώνει ότι δεν έχει πλήρη γνώση.

Έχετε πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το οποίο αξιολογείστε κάθε έτος αναφοράς;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	51	72,9	72,9	72,9
Όχι	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Έχετε πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το οποίο αξιολογείτε κάθε έτος αναφοράς;



Ως προς το πώς θεωρούν τη διαδικασία αξιολόγησης, με βάση τον παρακάτω πίνακα συχνοτήτων παρατηρούμε ότι 2 στους 5 (ποσοστό 41,4%) τη θεωρούν απλά μια τυπική και μη ουσιαστική διαδικασία, το 30% απαραίτητη και χρήσιμα, το 21,4% ένα εργαλείο που παρέχει σημαντικές πληροφορίες ενώ το 4,3% τη θεωρούν δίκαιη διαδικασία και μόλις 1 ερωτώμενος τη θεωρεί άδικη κι ένας περιττή.

Θεωρείτε την διαδικασία αξιολόγησης;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Απλά μια τυπική και μη ουσιαστική διαδικασία	29	41,4	41,4	41,4
Ένα εργαλείο που παρέχει σημαντικές πληροφορίες	15	21,4	21,4	62,9
Απαραίτητη-Χρήσιμη	21	30,0	30,0	92,9
Άδικη	1	1,4	1,4	94,3
Δίκαιη	3	4,3	4,3	98,6

Περισσότερη	1	1,4	1,4	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Επίσης, 4 στους 5 δεν θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο ενώ μόλις 1 στους 5 το θεωρεί αντικειμενικό και δίκαιο.

Θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	14	20,0	20,0	20,0
Όχι	56	80,0	80,0	100,0
Total	70	100,0	100,0	

Ενώ από όσους δηλώνουν ότι δεν θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο πιστεύουν πως η στοχοθεσία με ρεαλιστικό στόχο (με ποσοστό 31%), η αξιολόγηση από τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες) (με ποσοστό 22,4%) και η αξιολόγηση από επιτροπή (υπηρεσιακή) (με ποσοστό 15,5%) θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος πιο ορθά με σκοπό να γίνει αντικειμενικό και δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης ενώ τελευταίο έρχεται η αξιολόγηση μετά από γραπτό διαγωνισμό με ποσοστό 5,2%.

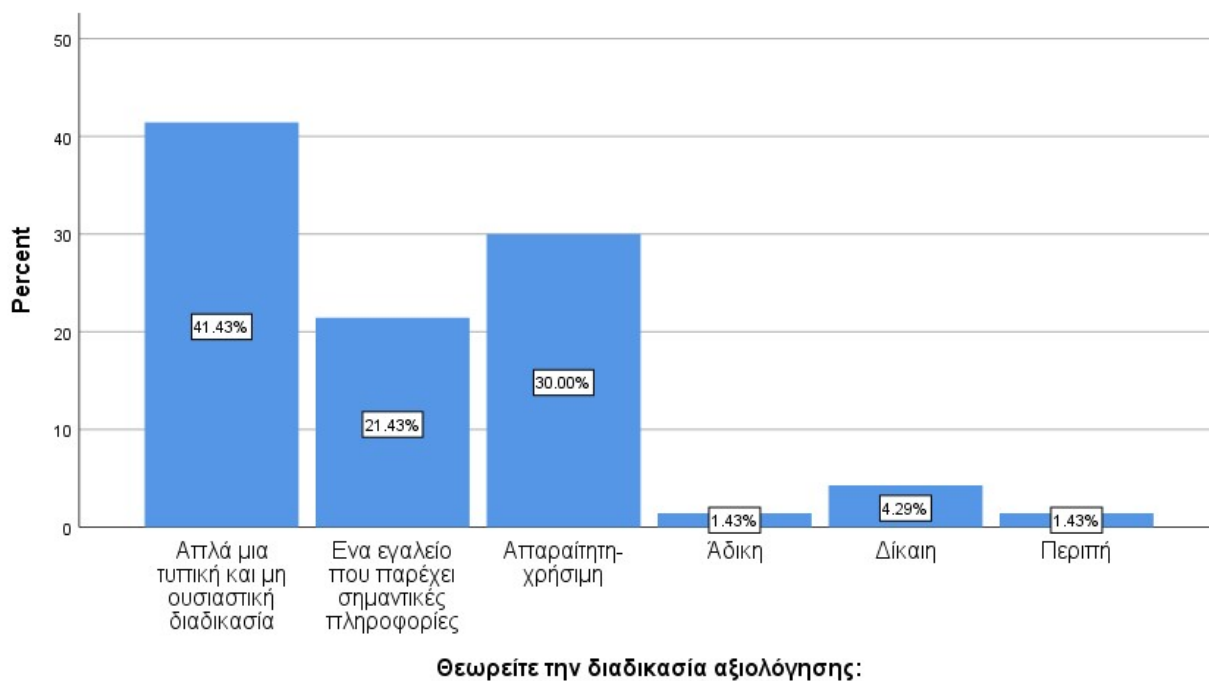
Ενώ από όσους δηλώνουν ότι δεν θεωρούν το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο πιστεύουν πως η στοχοθεσία με ρεαλιστικό στόχο (με ποσοστό 31%), η αξιολόγηση από τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες) (με ποσοστό 22,4%) και η αξιολόγηση από επιτροπή (υπηρεσιακή) (με ποσοστό 15,5%) θα βοηθήσουν ώστε να επιτευχθεί ο στόχος πιο ορθά με σκοπό να γίνει αντικειμενικό και δίκαιο το σύστημα αξιολόγησης ενώ τελευταίο έρχεται η αξιολόγηση μετά από γραπτό διαγωνισμό με ποσοστό 5,2%.

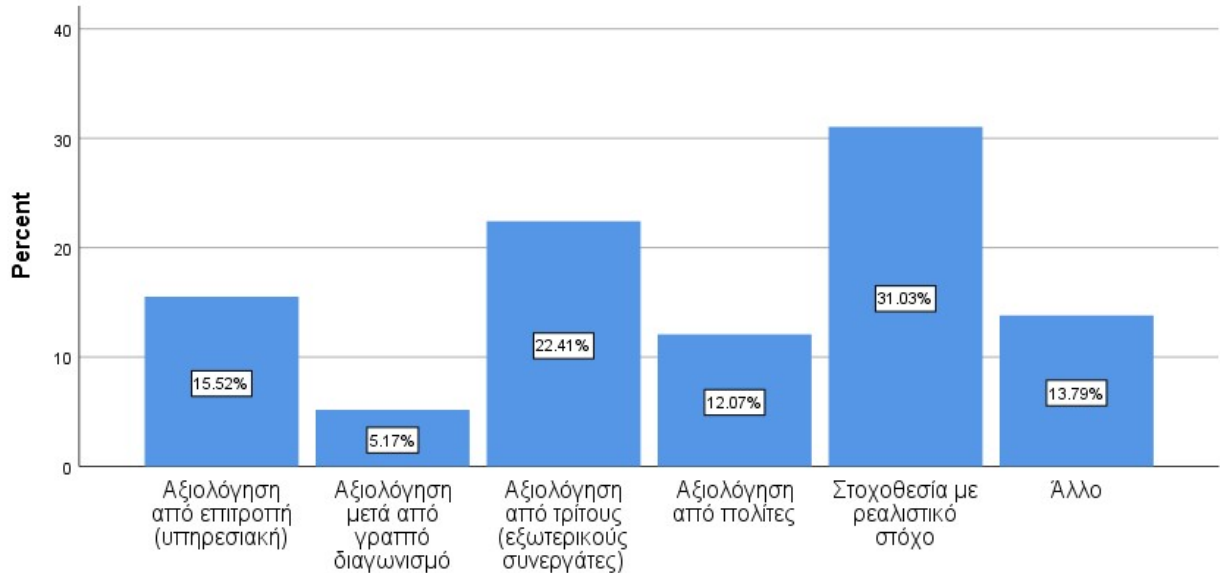
Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιους παράγοντας πιστεύεται ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;

	Frequency	Percent	Valid	Cumulative
--	-----------	---------	-------	------------

	y		Percent	Percent
Αξιολόγηση από επιτροπή (υπηρεσιακή)	9	12,9	15,5	15,5
Αξιολόγηση μετά από γραπτό διαγωνισμό	3	4,3	5,2	20,7
Αξιολόγηση από τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες)	13	18,6	22,4	43,1
Αξιολόγηση από πολίτες	7	10,0	12,1	55,2
Στοχοθεσία με ρεαλιστικό στόχο	18	25,7	31,0	86,2
Άλλο	8	11,4	13,8	100,0
Total	58	82,9	100,0	
Missing System	12	17,1		
Total	70	100,0		

Παρακάτω ακολουθούν τα ραβδογράμματα.





Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιος παράγοντας πιστεύετε ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;

Στη συνέχεια στην ερώτηση, αν θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος, 3 στους 5 θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος. Όσοι δεν θεωρούν ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος ερωτήθηκαν ποιος είναι κατά τη γνώμη τους ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας με το 42.4% να δηλώνει ότι είναι η ίδια η μέθοδος αξιολόγησης και το 33.3% η αντικειμενικότητα κατά την εξέλιξη της διαδικασίας. Μόλις 4 απάντησαν η εργασιακή κουλτούρα και 2 η συνεχής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου.

Παρακάτω δίνονται οι πίνακες συχνοτήτων και τα γραφήματα.

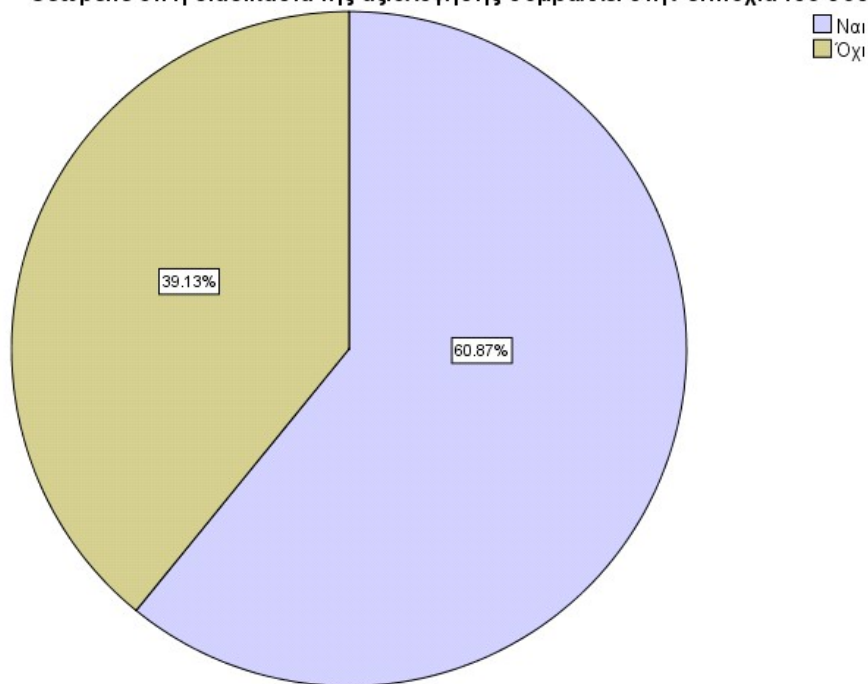
Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;

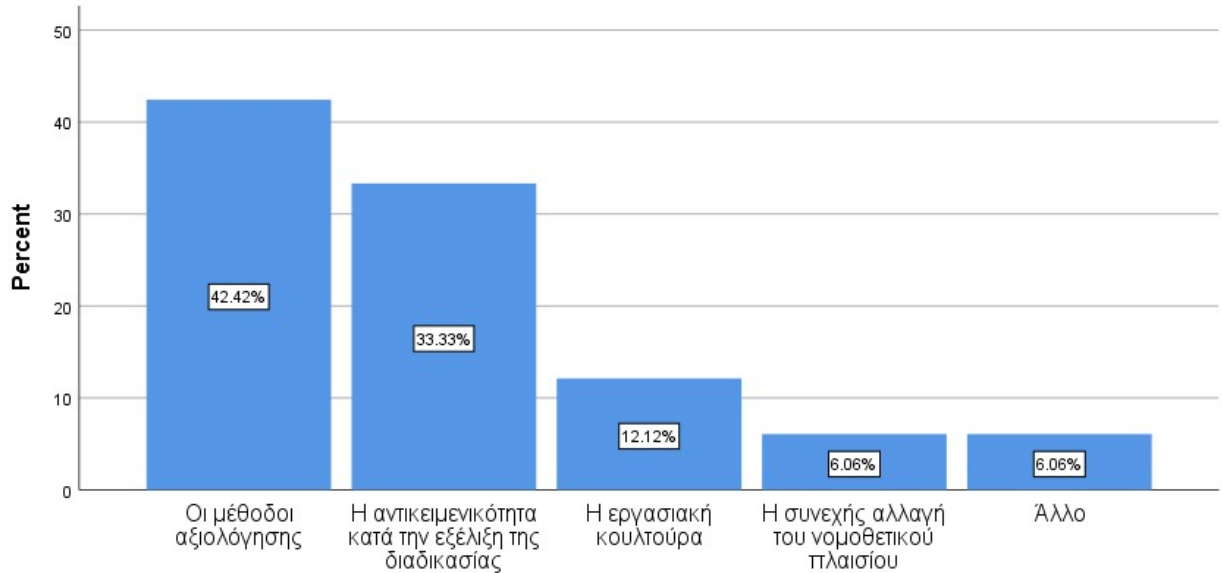
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	42	60,0	60,9	60,9
Όχι	27	38,6	39,1	100,0
	69	98,6	100,0	
Missing System	1	1,4		
Total	70	100,0		

Σε περίπτωση που απαντήσατε αρνητικά, ποιος είναι κατά τη γνώμη σας ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Οι μέθοδοι αξιολόγησης	14	20,0	42,4	42,4
Η αντικειμενικότητα κατά την εξέλιξη της διαδικασίας	11	15,7	33,3	75,8
Η εργασιακή κουλτούρα	4	5,7	12,1	87,9
Η συνεχής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου	2	2,9	6,1	93,9
Άλλο	2	2,9	6,1	100,0
Total	33	47,1	100,0	
Missing System	37	52,9		
Total	70	100,0		

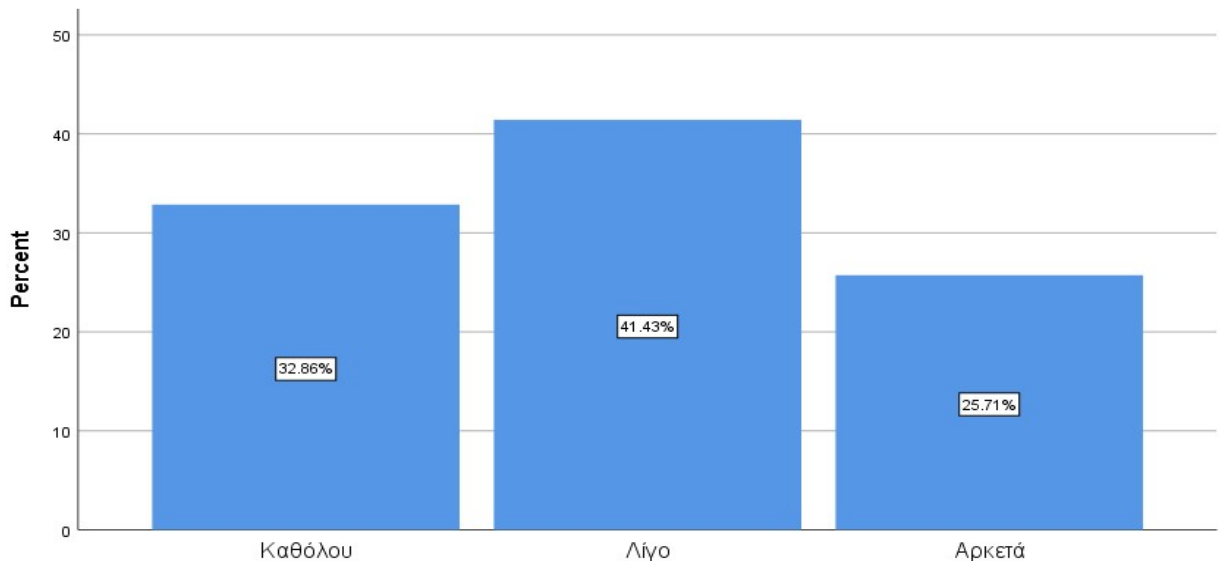
Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;





Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε αρνητικά, τότε ποιος είναι κατά την γνώμη σας, ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;

Ως προς τη διαδικασία αξιολόγησης, οι περισσότεροι ερωτώμενοι με μέσο όρο 3,19/5 πιστεύουν ότι επηρεάζεται αρκετά η διαδικασία αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης και θεωρούν λίγο έως καθόλου ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης με μέσο όρο 1,93/5.



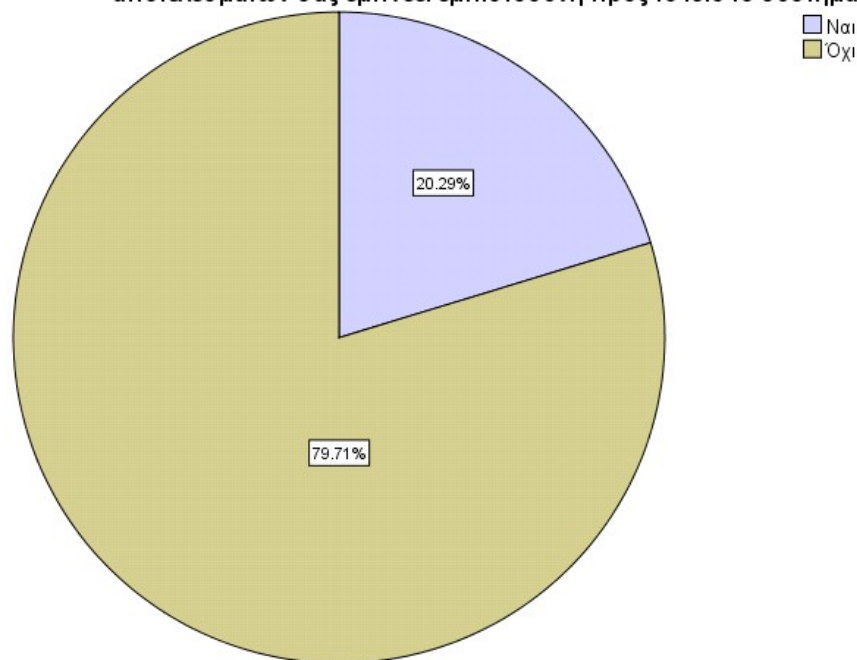
Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

Επίσης σχεδόν 4 στους 5 δεν θεωρούν ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων τους εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα.

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων τους εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	14	20,0	20,3	20,3
Όχι	55	78,6	79,7	100,0
Total	69	98,6	100,0	
Missing System	1	1,4		
Total	70	100,0		

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;



Ακόμα, σχετικά με την αντικειμενικότητα του αξιολογητή, με μέσο όρο 3,64/5 οι περισσότεροι ερωτώμενοι πιστεύουν ότι επηρεάζει η αντικειμενικότητα στην εφαρμογή της διαδικασίας ενώ ως προς το επίπεδο μόρφωσης και την εκπαίδευση του αξιολογητή/προϊσταμένου με μέσο όρο 3,69/5 οι περισσότεροι πιστεύουν ότι επηρεάζεται η διαδικασία αρκετά από αυτό. Ο τρόπος που τους αξιολογεί ο

προϊστάμενός, στο 58,8% εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του. Παρακάτω δίνονται και οι αντίστοιχοι πίνακες συχνοτήτων και η πίτα.

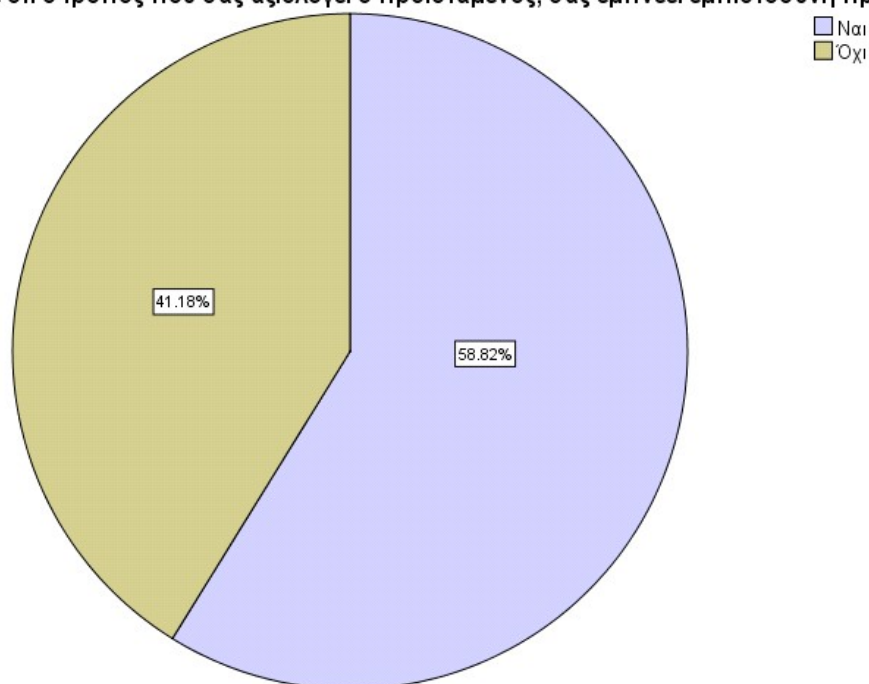
Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,4	1,4	1,4
Λίγο	5	7,1	7,1	8,6
Αρκετά	29	41,4	41,4	50,0
Πολύ	18	25,7	25,7	75,7
Πάρα πολύ	17	24,3	24,3	100,0
Total	70	100,0		

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,4	1,4	1,4
Λίγο	5	7,1	7,1	8,6
Αρκετά	28	40,0	40,0	48,6
Πολύ	17	24,3	24,3	42,9
Πάρα πολύ	19	27,1	27,1	100,0
Total	70	100,0		

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που σας αξιολογεί ο προϊστάμενός, σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του;



Ακολουθούν ερωτήσεις σχετικές με τον προϊστάμενο των ερωτώμενων. Από το 1 καθόλου ως το 5 αρκετά, με μέσο όρο 3.53 πιστεύουν ότι οι προϊστάμενοι τους αντιμετωπίζουν με σεβασμό και αναγνωρίζεται η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων εργασιών (μ.ο. 3,43/5). Ακόμα δηλώνουν αρκετά ότι επηρεάζεται η διαδικασία από τη στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων με μέσο όρο 2,75/5. Το αν αποτελεί κίνητρο η διαδικασία αξιολόγησης για βελτιστοποίηση της απόδοσής με μέσο όρο 2,67/5 οι περισσότεροι «είναι ουδέτεροι» ως προς αυτό αλλά θεωρούν ότι είναι ικανοποιημένοι από την βαθμολογική τους πορεία αρκετά έως πολύ (μ.ο. 3,27/5).

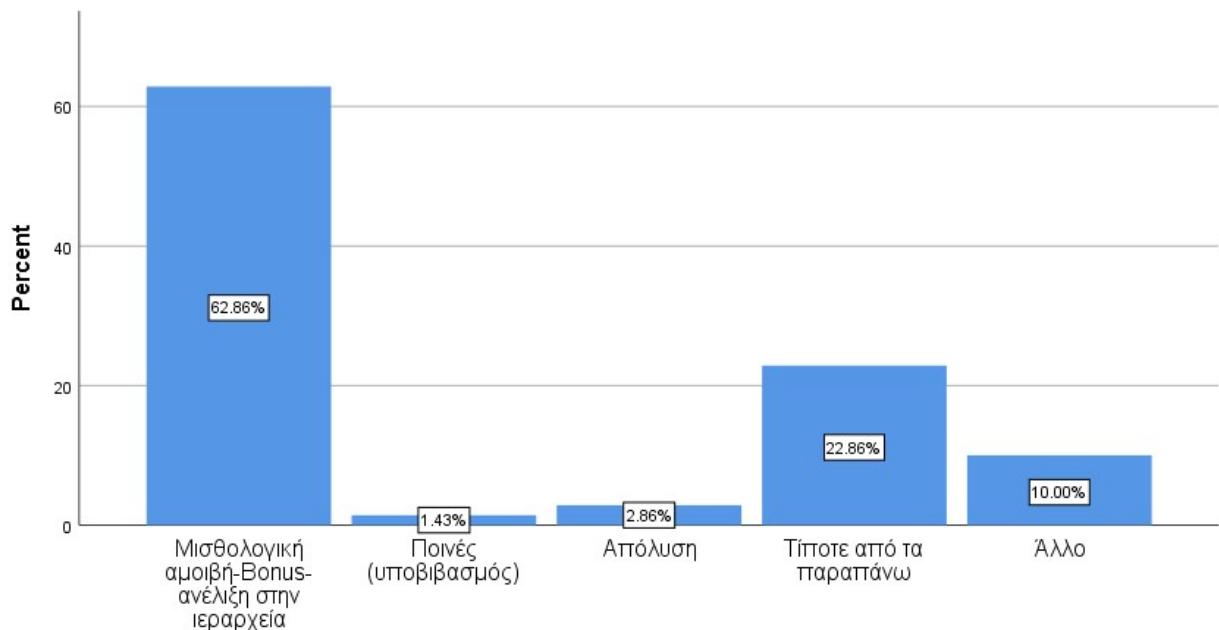
	Μέσος όρος (με άριστα το 5)
Οι προϊστάμενοι σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;	3,53
Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;	3,43
Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από τη στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;	2,75
Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;	2,67
Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με τη	3,27

βαθμολογική σας πορεία;

Αξίζει να σημειωθεί ότι τουλάχιστον 3 στους 5 πιστεύουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με μισθολογική αμοιβή/ bonus/ ιεραρχική ανέλιξη ενώ ελάχιστοι θέλουν ποινές ή απόλυση (μόλις το 4,3%).

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μισθολογική αμοιβή- Bonus-ανέλιξη στην ιεραρχία	44	62,9	62,9	62,9
Ποινές	1	1,4	1,4	64,3
Απόλυση	2	2,9	2,9	67,1
Τίποτε από τα παραπάνω	16	22,9	22,9	90,1
Άλλο	7	10,0	10,0	100,0
Total	70	100,0		



Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

Επίσης, με μέσο όρο 2,06/5 δηλώνουν τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία δεν έχουν βοηθήσει αρκετά τη διοίκηση του φορέα στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του ενώ μόλις το 51,4% με μέσο όρο 3,09/5 αισθάνονται περήφανοι που εργάζονται στον συγκεκριμένο φορέα και με μ.ο. 2,93/5 αισθάνονται λίγο έως αρκετά ότι αποτελούν μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχουν στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα τους.

	Μέσος όρος
Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;	2,06
Αισθάνεστε περήφανος που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;	3,09
Αισθάνεστε ότι αποτελείτε μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας;	2,93

Ως προς το αν θεωρούν επαρκή την εκπαίδευση που τους παρέχεται, οι περισσότεροι απάντησαν σχετικά αρνητικά (αρκετά έως λίγο) με μέσο όρο 2,46/5. Σημαντικό επίσης ότι τουλάχιστον 4 στους 5 δεν αισθάνονται ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος και δεν έχουν επηρεάσει αρκετά με κάποιον τρόπο τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους (μ.ο. 1,64/5 και 1,67/5 αντίστοιχα)

	Μέσος όρος
Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;	2,46
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;	1,64
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;	1,67

Επιπλέον, σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό, τουλάχιστον 3 στους 5 δεν θεωρούν ότι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού (μ.ο. 2,15/5) και αντίστοιχα νιώθουν λίγο ή καθόλου ότι τους αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή τους (μ.ο. 2,06/5) αλλά λίγο έως αρκετά ότι τους αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων τους. Τέλος το 42,9% δηλώνει ότι δεν έχει δεχθεί καθόλου εκφοβιστικές συμπεριφορές

είτε από προϊσταμένους είτε από συναδέλφους κατά την διάρκεια του εργασιακού τους βίου, το 32,9% λίγο ενώ το 24,3% αρκετά έως πάρα πολύ (μ.ο. 1,97/5).

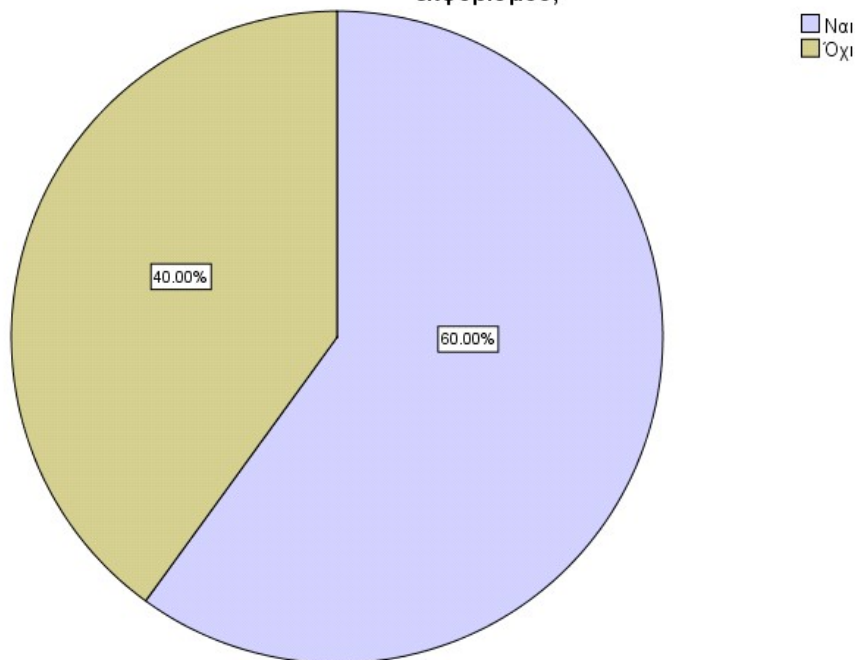
	Μέσος όρος
Θεωρείτε ότι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;	2,15
Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;	2,06
Νιώθετε ότι σας αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων σας;	2,21
Έχετε δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές είτε από προϊσταμένους είτε από συναδέλφους κατά την διάρκεια του εργασιακού σας βίου;	1,97

Γενικά 3 στους 5 δηλώνουν ότι γνωρίζουν τα μέσα αντίδρασης που τους παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού ενώ σημαντικό ποσοστό της τάξης του 40% δηλώνει ότι δεν τα γνωρίζει.

Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης που σας παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;

	Frequenc y	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ναι	42	60,0	60,0	60,0
Όχι	28	40,0	40,0	100,0
Total	70	100,0		

Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης που σας παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;



6.2.2 Επαγωγική Στατιστική

Ακολούθως θα ασχοληθούμε με τις αναλύσεις που προ από την επεξεργασία των στοιχείων με την βοήθεια της επαγωγικής στατιστικής, προκειμένου να διερευνήσουμε κάποια ερωτήματα όπως και να βρούμε τυχόν διαφορές, ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες ή τις ηλικίες σχετικά με την αξιολόγηση, τον αξιολογητή, την παρακίνηση και τον εργασιακό εκφοβισμό. Για τις συγκεκριμένες αναλύσεις χρησιμοποιήθηκαν ο έλεγχος των Mann - Whitney και των Kruskal - Wallis.

Αρχικά, γίνεται έλεγχος κανονικότητας του δείγματος έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί ο κατάλληλος έλεγχος για τη διερεύνηση των ερωτημάτων. Παρατηρείται ότι τα δεδομένα του δείγματος δεν προέρχονται από πληθυσμό με κανονική κατανομή (ο πίνακας δίνεται στο παράρτημα). Για το λόγο αυτό χρησιμοποιούνται μη παραμετρικοί έλεγχοι υποθέσεων.

- **Αξιολόγηση**

Έπειτα ελέγχθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς το αν συμφωνούν με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων κι αν συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αξιολόγησης. Εφαρμόστηκε μη

παραμετρικός έλεγχος Mann - Whitney και τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (ότι η ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα) και συμπεραίνουμε ότι η ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα.

	Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;
Mann-Whitney	423
Wilcoxon W	1908
Z	-0.193
Asymp. Sig (2-tailed)	0.847

	Number	MeanRank	Sum of Ranks
Γυναίκα	54	35.33	1908
Άνδρας	16	36.06	577
Total	70		

Το ίδιο παρατηρήθηκε και ως προς τις ηλικιακές ομάδες. Εφαρμόστηκε μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal - Wallis και διαπιστώθηκε σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ότι η ενεργή συμμετοχή στη διαδικασία αξιολόγησης δε διαφέρει ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;
Kruskal-Wallis	2.842
df	3
Asymp. Sig	0.417

	Number	MeanRank
Έως 30 ετών	4	29.50
31-40 ετών	15	31.83
41-50 ετών	35	36.50
51+ ετών	16	38.25
Total	70	

Σχετικά με το αν θεωρούν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος, εφαρμόζοντας τους κατάλληλους ελέγχους, παρατηρήθηκε ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (ότι η αίσθηση

ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα) και συμπεραίνουμε ότι η αίσθηση ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα ούτε και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;
Mann-Whitney	346
Wilcoxon W	482
Z	-1,312
Asymp. Sig (2-tailed)	0,190

	Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;
Kruskal-Wallis	4.479
df	3
Asymp. Sig	0.214

Ως προς το αν θεωρούν ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, εφαρμόζοντας τους κατάλληλους ελέγχους, παρατηρήθηκε ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% δεν απορρίπτουμε τη μηδενική υπόθεση (ότι η αίσθηση ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα) και συμπεραίνουμε ότι η αίσθηση ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα ούτε και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Θεωρείτε ότι η αίσθηση ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;
Mann-Whitney	352,5
Wilcoxon W	1837,5
Z	-1,188
Asymp. Sig (2-tailed)	0,235

	Θεωρείτε ότι η αίσθηση ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;
Kruskal-Wallis	0,319
df	3
Asymp. Sig	0,956

- **Αξιολογητής**

Επιπλέον, εξετάστηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες αλλά και ως προς τις ηλικιακές ομάδες σχετικά με τον αξιολογητή και το αν πιστεύουν οι ερωτώμενοι ότι επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας και σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι επηρεάζεται η διαδικασία από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% δεν απορρίπτουμε τις μηδενικές υποθέσεις και συμπεραίνουμε ότι η αίσθηση ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την εφαρμογή της διαδικασίας και ότι επηρεάζεται η διαδικασία από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή δε διαφέρουν ανάμεσα στα 2 φύλα και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;
Mann-Whitney	408,5
Wilcoxon W	1893,5
Z	-0,347
Asymp. Sig (2-tailed)	0,729

	Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;
Kruskal-Wallis	4,962
df	3
Asymp. Sig	0,175

	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;
Mann-Whitney	408
Wilcoxon W	544
Z	-0,354
Asymp. Sig (2-tailed)	0,724

	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;
Kruskal-Wallis	4,858
df	3
Asymp. Sig	0,182

- **Παρακίνηση**

Στη συνέχεια ελέγχθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες και τις ηλικιακές ομάδες σχετικά με την παρακίνηση των ερωτώμενων για βελτιστοποίηση της απόδοσής τους και τα κίνητρα που τους αποδίδει ή όχι η διαδικασία αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% δεν απορρίπτουμε τις μηδενικές υποθέσεις και συμπεραίνουμε ότι βελτιστοποίηση της απόδοσής τους και τα κίνητρα που τους αποδίδει ή όχι η διαδικασία αξιολόγησης δε διαφέρουν ανάμεσα στα 2 φύλα και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;
Mann-Whitney	404.5
Wilcoxon W	1889.5
Z	-0.394
Asymp. Sig (2-tailed)	0.694

	Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;
Kruskal-Wallis	5.058
df	3
Asymp. Sig	0.168

	Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα (Μισθολογική αμοιβή-Bonus-ανέλιξη στην ιεραρχία, ποινές, απόλυση, άλλο);
Mann-Whitney	405
Wilcoxon W	541
Z	-0.439

Asymp. Sig (2-tailed)	0.660
-----------------------	-------

	Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα (Μισθολογική αμοιβή-Bonus-ανέλιξη στην ιεραρχία, ποινές, απόλυση, άλλο);
Kruskal-Wallis	0.200
df	3
Asymp. Sig	0.978

- **Εργασιακός Εκφοβισμός**

Τέλος, σχετικά με τον εργασιακό εκφοβισμό, ελέγχθηκε αν υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες, τις γυναίκες και τις ηλικιακές ομάδες σχετικά με το αν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος αλλά και το αν νιώθουν μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ότι αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν είτε θετικά είτε αρνητικά την απόδοσή τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ότι το αίσθημα ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης τους έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα και ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες.

	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;
Mann-Whitney	368,5
Wilcoxon W	1799,5
Z	-0,883
Asymp. Sig (2-tailed)	0,377

	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;
Kruskal-Wallis	2,882
df	3
Asymp. Sig	0,410

Από την άλλη μεριά όμως, σε επίπεδο σημαντικότητας 5% το αν νιώθουν μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης ότι αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν είτε θετικά είτε αρνητικά την απόδοσή τους δε διαφέρει ανάμεσα στα 2 φύλα αλλά διαφέρει ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες. Πιο συγκεκριμένα, νέοι ερωτώμενοι ηλικίας

έως και 40 ετών νιώθουν πιο έντονα ότι αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν είτε θετικά είτε αρνητικά την απόδοσή τους (με μέσο όρο 2,75/5 και 2,8/5 αντίστοιχα) ενώ οι ηλικίες 41 ετών και άνω τη νιώθουν αυτή την ένταση πιο ασθενή (με μέσο όρο 1,74/5 και 1,88/5 αντίστοιχα).

	Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;
Mann-Whitney	340,5
Wilcoxon W	1825,5
Z	-1,346
Asymp. Sig (2-tailed)	0,178

	Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;
Kruskal-Wallis	11,383
df	3
Asymp. Sig	0,010

	Number	MeanRank
Έως 30 ετών	4	50.63
31-40 ετών	15	47.47
41-50 ετών	35	30.00
51+ ετών	16	32.53
Total	70	

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

Στο παρόν κεφάλαιο θα αναλύσουμε τα στοιχεία που προέκυψαν από την ερευνητική διαδικασία.

7.1 Συμπεράσματα

Με την ταχεία ανάπτυξη τόσο των οικονομικών απαιτήσεων όσο και των τεχνολογικών επιτευγμάτων, των κοινωνικοπολιτικών συνθηκών που βίωσε η χώρα τα τελευταία χρόνια, το κράτος, ο δημόσιος τομέας καλείτε να αναπροσαρμόσει τις δράσεις του.

Για να λάβει χώρα η επίτευξη των στόχων όπως και για την εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα, αναπόσπαστο κομμάτι και συνδεδετικός κρίκος με τον πολίτη, είναι το ανθρώπινο δυναμικό του. Οι δυναμικές που αναπτύσσονται είναι τέτοιες που απαραίτητες προϋποθέσεις θεωρούνται, αρχικά η ορθή καταγραφή του, (όσον αφορά το πλήθος), η καταγραφή των προσόντων του υπαλληλικού προσωπικού, ο ορισμός και η περιγραφή των θέσεων εργασίας και κατόπιν η αξιολόγηση της απόδοσης εκάστου υπαλλήλου, ώστε να τοποθετηθεί σε αρμόζουσα θέση. Να γίνει έτσι πράξη το «ο σωστός άνθρωπος, στην σωστή θέση».

Ο τρόπος που αξιολογείται η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων, έχει δεχθεί στο πέρασμα του χρόνου, πλήθος νομοθετικών μεταβολών. Νομοθετήματα που συχνά αντιμετωπίζονται με δυσπιστία, τόσο από τους πολίτες, όσο και από τους ίδιους τους υπαλλήλους, γεγονός που προκύπτει και από την ερευνητική διαδικασία. Στο σημείο αυτό θα ήταν χρήσιμο να σημειώσουμε μία αντίφαση που απαντάται. Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της έρευνας, ενώ το ποσοστό των συμμετεχόντων που συμφωνεί με την αξιολογική διαδικασία και συμμετέχει ενεργά σε αυτήν αγγίζει το 82,9%, το 41% αυτού, την χαρακτηρίζει ως μια τυπική και μη ουσιαστική διαδικασία. Δηλαδή περίπου οι μισοί από αυτούς που συμμετέχουν, ενώ αρχικά διάκινεται θετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, τελικά την αντιμετωπίζουν με αρνητικό πρόσημο.

Η διαδικασία της αξιολόγησης θα μπορούσε να παρέχει πλήθος χρήσιμων πληροφοριών, μέσω της ανατροφοδότησης, τόσο για τον υπάλληλο, όσο και για τον φορέα,. Πληροφορίες οι οποίες θα καθιστούσαν και τα δύο μέρη, ευέλικτα, θα βοηθούσαν στην αναγνώριση τυχόν ελλείψεων, και στην έγκαιρη αντιμετώπισή τους, η οποία θα οδηγούσε σε καλύτερη εκπαίδευση. Ωστόσο αυτή η προσλαμβάνουσα, δεν γίνεται αποδεκτή από τα άτομα στα οποία αναφέρεται.

Μία σημαντική παράμετρο αποτελεί και ο ίδιος ο αξιολογητής, ο οποίος οφείλει να διακρίνεται από ενσυναίσθηση, γνώση του αντικειμένου, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη. Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή, εντοπίζεται ως το κύριο συστατικό, που απαιτείται, για την ορθή εφαρμογή της διαδικασίας (41,4%). Επίσης το μορφωτικό επίπεδο του, όπως προκύπτει και από το ερευνητικό κομμάτι, επηρεάζει σημαντικά την ίδια την διαδικασία,, σε ποσοστό (40%) και την θετική αλληλεπίδραση του, με τους

αξιολογούμενους. Αυτή η ομαλή αλληλοεπίδραση, είναι ίσως ο κυριότερος στόχος, το τελικό ζητούμενο, που οφείλει εν τέλει να επιτύχει η ίδια η διαδικασία.

Το κίνητρο, αποτελεί σημαντική παράμετρο στην επιτυχία των στόχων τόσο των οργανικών μονάδων, όσο και των επιμέρους εργασιών, που ανατίθενται στους υφισταμένους. Η ύπαρξη κινήτρων, αποτελεί μια ατομική ψυχολογική διεργασία, η οποία μπορεί να εμπνεύσει, να δραστηριοποιήσει και να οδηγήσει, κάτω από συνθήκες με θετικό πρόσημο, στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η ανάγκη του ατόμου, όσον αφορά τον εργασιακό του βίο, δεν έγκειται αποκλειστικά και μόνο στην κάλυψη των βιοτικών του αναγκών, αλλά και στην κάλυψη των προσωπικών-υπαρξιακών του αναγκών. Η ανάπτυξη του ατόμου έρχεται και μέσα από την κοινωνική του ζωή, η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την εργασία του. Ωστόσο η δομή του σύγχρονου δημόσιου τομέα, δεν αφήνει δυστυχώς και πολλά περιθώρια στην ανάπτυξη τέτοιων πρωτοβουλιών. Το δημόσιο, λόγω της δομής του, χαρακτηρίζεται από «στεγνά» και «άκαμπτα» δεδομένα λειτουργίας, που εν τέλει αποτελούν τροχοπέδη στην περαιτέρω αναβάθμιση του, όσον αφορά τους παρακινητικούς παράγοντες. Στην τελευταία νομοθετική παρέμβαση, υπήρξε μια προσπάθεια προς αυτήν την κατεύθυνση, ωστόσο χαρακτηρίστηκε από μεγάλο μέρος των δημοσίων υπαλλήλων, ως αποσπασματική, διαχωριστική (μεταξύ των υπαλλήλων) και ίσως μη αποτελεσματική. Αυτό μένει να το διαπιστώσουμε εν καιρώ.

Η ασάφεια που διακρίνει γενικότερα τα αξιολογικά συστήματα, δυστυχώς δε εμπνέει εμπιστοσύνη, παρέχοντας πολλές φορές την δυνατότητα στους αξιολογητές να κρίνουν, με κριτήρια υποκειμενικά. Η προσωπική άποψη του προϊσταμένου, για τον υφιστάμενο, μπορεί να λειτουργήσει σε κάποιες περιπτώσεις αρνητικά, είτε από φόβο (στην περίπτωση που ο υφιστάμενος διαθέτει περισσότερα προσόντα), είτε από την ίδια την ανεπάρκεια του. Και στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να καταθέσουμε ότι ο υφιστάμενος υποβάλλεται σε εκφοβιστικές συμπεριφορές. Επίσης πολύ σημαντικό στοιχείο αποτελεί η διαπίστωση της έλλειψης ανατροφοδότησης των πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση, προς τον υπάλληλο. Ένα γεγονός που και μέσα από την ερευνητική διαδικασία εντοπίζεται και έχει την σημασία του. Άνδρες και γυναίκες που ανήκουν σε νεαρότερα ηλικιακά όρια, έως 40 ετών, εντοπίζουν και αντιλαμβάνονται αυτό το γεγονός ως μία μορφή εργασιακού εκφοβισμού, καθώς τους δημιουργεί εργασιακό άγχος.

Έτσι, οδηγηθήκαμε στην διερεύνηση του κεντρικού ερωτήματος, που δεν είναι άλλο, από το αν τελικά η αξιολογική διαδικασία, μπορεί να είναι μοχλός παρακίνησης ή ενέχει ψήγματα εργασιακού εκφοβισμού.

Η τελική διαπίστωση ωστόσο, ότι ο δημόσιος υπάλληλος, δεν τίθεται εξ αρχής απέναντι στην αξιολόγηση αλλά την αντιμετωπίζει με αρνητικό πρόσημο, ίσως θα έπρεπε να αποτελέσει ένα νέο ερευνητικό πεδίο. Ένα αξιολογικό σύστημα, πολύπλοκο το οποίο απευθύνεται σε ποικιλόμορφο πεδίο αναφοράς, με διαφορετικές ανάγκες ανά

φορέα. Ένα οριζόντιο μέτρο, το οποίο δεν μπορεί εκ των πραγμάτων να απευθύνεται σε όλους; Ένα μέτρο για εμάς, χωρίς εμάς;

Θεωρώ ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη σύνταξη προτάσεων για την αξιολόγηση τόσο των φορέων όσο και των ιδίων, θα βοηθούσε σημαντικά προς την σωστή κατεύθυνση. Κανένας δεν γνωρίζει καλύτερα από τους εργαζόμενους, τις αδυναμίες και τις παθογένειες της λειτουργίας των υπηρεσιών, και κατ' επέκταση των προβλημάτων που καλείται να αντιμετωπίσει το ανθρώπινο του δυναμικό.

Βιβλιογραφία

Ηλεκτρονικές πηγές.

Ανακοίνωση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. στις 15-3-2017,<https://www.taxheaven.gr/news/34428/adedy-apergoymeapexoyme-apo-thn-axiologhsh-ypallhlwn>

Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο 103, παρ.7, «Δημόσιοι Υπάλληλοι». <https://www.hellenicparliament.gr/Vouli-ton-Ellinon/To-Politevma/Syntagma/article-107/>.

Σύνταγμα της Ελλάδος, άρθρο102, αναθεώρηση του 1911, διαθέσιμο στο <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/f3c70a23-7696-49db-9148-f24dce6a27c8/syn14.pdf>.

20140626_organosi_mhtrwo_foreon_2014.

ΦΕΚ 37/22-11-1833 FEK-1833-Tefxos A-00037-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ141/τ.Α'/16-05-1951. FEK-1951-Tefxos A-00141-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 288/Α'/22-12-1975 FEK-1975-Tefxos A-00288-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984 FEK-1984-Tefxos A-00207-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 161/τ. Α'/25-09-1992 FEK-1992-Tefxos A-00161-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004 FEK-2004-Tefxos A-00044-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 26/τ.Α'/09-02-2007 FEK-2007-Tefxos A-00024-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 226/ τ.Α'/ 27-10-2011 FEK-2011-Tefxos A-00226-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 74/τ.Α' /26-03-2014 FEK-2014-Tefxos A-00074-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016 FEK-2016-Tefxos A-00033-downloaded -26_04_2023.

ΦΕΚ 112/τ.Α'/14-06-2022 FEK-2022-Tefxos A-00112-downloaded -26_04_2023.

Αντιδράσεις ΑΔΕΔΥ <https://www.taxheaven.gr/news/34428/adedy-apergoymeapexoyme-apo-thn-axiologhsh-ypallhlwn>).

Ξένηβιβλιογραφία

Cascio, W. (1991), *Applied Psychology in Personnel Management*, New Jersey : Prentice-Hall International Editions.

DesserG. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις, Αθήνα: Κριτική 2^η έκδοση, 2015.

Heinz Leymann, European journal of work and organizational psychology, *The Content and Development of Mobbing at Work*, 1996, 5 (2), 165-184.

Einarsen, S., Hoel, H., Zapf, D. & Cooper, C. L. (2011). The concept of bullying and harassment at work: The European tradition. In S. Einarsen, H. Hoel, D. Zapf & C.L. Cooper (Eds.). *Bullying and harassment in the workplace: Developments in theory, research, and practice* (pp. 3-39). Boca Raton, FL: CRC Press.

Validating an evaluation checklist using a mixed method design, Wes Martz * P.O. Box 190, Portage, MI 49081, United States.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Μαρκέτος Ι., Εργασιακός Εκφοβισμός, Νίκησέ τον, Αθήνα: MRK, 2021.

Μάρκοβιτς Γ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Παρακίνηση-Εξουσία, Θεσσαλονίκη: University Studio Press 2002.

Σπηλιωτόπουλος Ε.-Χρυσανθάκης Χ. Βασικοί Θεσμοί Δημοσιοϋπαλληλικού Δικαίου, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη, 9η έκδοση, 2017.

Τάχος Α., Το διοικητικό φαινόμενο. Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, Αθήνα: Εκδόσεις Εθνικού Κέντρου Κοινωνικών Ερευνών, 1975.

Τερζάκης Κ., Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν, Αθήνα: Rosili, 2014.

Τριαντάρη Σ., Ηγεσία-Θεωρίες Ηγεσίας, Από τον αριστοτελικό Ρήτορα στο σύγχρονο Ηγέτη, Θεσσαλονίκη: Κ. & Μ. Σταμούλη, 2020.

Παράρτημα

		Statistics			
		Ηλικία	Προϋπηρεσία σε έτη	Εκπαίδευση	Θέση στην ιεραρχία
N	Valid	70	70	70	70
	Missing	0	0	0	0

		Ηλικία			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Έως 30 ετών	4	5.7	5.7	5.7
	31-40 ετών	15	21.4	21.4	27.1
	41-50 ετών	35	50.0	50.0	77.1
	51+ ετών	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		Προϋπηρεσία σε έτη			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	0-10 έτη	17	24.3	24.3	24.3
	11-20 έτη	19	27.1	27.1	51.4
	21-30 έτη	31	44.3	44.3	95.7
	30+ έτη	3	4.3	4.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

		Εκπαίδευση			Cumulative
		Frequency	Percent	Valid Percent	Percent
Valid	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	13	18.6	18.6	18.6

Τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ-ΤΕΙ)	31	44.3	44.3	62.9
Μεταπτυχιακό-Διδακτορικό	26	37.1	37.1	100.0
Total	70	100.0	100.0	

Θέση στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διευθυντής	4	5.7	5.7	5.7
	Προϊστάμενος τμήματος	18	25.7	25.7	31.4
	Υπάλληλος	48	68.6	68.6	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Φύλλο

N	Valid	70
	Missing	0

Φύλλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυναίκα	54	77.1	77.1	77.1
	Άνδρας	16	22.9	22.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Συμφωνείτε με την αξιολόγηση
των δημοσίων υπαλλήλων,
συμμετέχετε ενεργά στην
διαδικασία αξιολόγησης;

N	Valid	70
	Missing	0

**Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων,
συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	58	82.9	82.9	82.9
	Όχι	12	17.1	17.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Statistics

Έχετε πλήρη γνώση του
αξιολογικού συστήματος με το
οποίο αξιολογείστε κάθε έτος
αναφοράς;

N	Valid	70
	Missing	0

**Έχετε πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το
οποίο αξιολογείστε κάθε έτος αναφοράς;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	51	72.9	72.9	72.9
	Όχι	19	27.1	27.1	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Statistics

		Θεωρείτε την διαδικασία αξιολόγησης:	Θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο;	Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιος παράγοντας πιστεύετε ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;
N	Valid	70	70	58
	Missing	0	0	12

Θεωρείτε την διαδικασία αξιολόγησης:

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απλά μια τυπική και μη ουσιαστική διαδικασία	29	41.4	41.4	41.4
	Ένα εγχείρημα που παρέχει σημαντικές πληροφορίες	15	21.4	21.4	62.9
	Απαραίτητη-χρήσιμη	21	30.0	30.0	92.9
	Άδικη	1	1.4	1.4	94.3
	Δίκαιη	3	4.3	4.3	98.6
	Περιττή	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	14	20.0	20.0	20.0
	Όχι	56	80.0	80.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιος παράγοντας πιστεύετε ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αξιολόγηση από επιτροπή (υπηρεσιακή)	9	12.9	15.5	15.5
	Αξιολόγηση μετά από γραπτό διαγωνισμό	3	4.3	5.2	20.7
	Αξιολόγηση από τρίτους (εξωτερικούς συνεργάτες)	13	18.6	22.4	43.1
	Αξιολόγηση από πολίτες	7	10.0	12.1	55.2
	Στοχοθεσία με ρεαλιστικό στόχο	18	25.7	31.0	86.2
	Άλλο	8	11.4	13.8	100.0
	Total	58	82.9	100.0	
Missing	System	12	17.1		
Total		70	100.0		

Statistics

Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;

N	Valid	69
	Missing	1

Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	60.0	60.9	60.9
	Όχι	27	38.6	39.1	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Statistics

Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε αρνητικά, τότε ποιος είναι κατά την γνώμη σας, ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;

N	Valid	33
	Missing	37

Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε αρνητικά, τότε ποιος είναι κατά την γνώμη σας, ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Οι μέθοδοι αξιολόγησης	14	20.0	42.4	42.4
	Η αντικειμενικότητα κατά την εξέλιξη της διαδικασίας	11	15.7	33.3	75.8
	Η εργασιακή κουλτούρα	4	5.7	12.1	87.9
	Η συνεχής αλλαγή του νομοθετικού πλαισίου	2	2.9	6.1	93.9
	Άλλο	2	2.9	6.1	100.0
	Total		33	47.1	100.0
Missing	System	37	52.9		
Total		70	100.0		

Statistics

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;

Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

N	Valid	69	70
	Missing	1	0

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	4.3	4.3	4.3
	Λίγο	11	15.7	15.9	20.3
	Αρκετά	31	44.3	44.9	65.2
	Πολύ	18	25.7	26.1	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	32.9	32.9	32.9
	Λίγο	29	41.4	41.4	74.3
	Αρκετά	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;

N	Valid	69
	Missing	1

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	14	20.0	20.3	20.3
	Όχι	55	78.6	79.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Statistics

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
N	Valid	70		70	
	Missing	0		0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;

Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;

Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο	5	7.1	7.1	8.6
	Αρκετά	29	41.4	41.4	50.0
	Πολύ	18	25.7	25.7	75.7
	Πάρα πολύ	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο	5	7.1	7.1	8.6
	Αρκετά	28	40.0	40.0	48.6
	Πολύ	17	24.3	24.3	72.9
	Πάρα πολύ	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που σας αξιολογεί ο προϊστάμενός, σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του;

N	Valid	68
	Missing	2

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που σας αξιολογεί ο προϊστάμενός, σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	40	57.1	58.8	58.8
	Όχι	28	40.0	41.2	100.0
	Total	68	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
Total		70	100.0		

Οι προϊστάμενοί σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;	Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών, αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;	Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;	Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;	Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με ακόλουθα κίνητρα;
---	---	--	---	---

N	Valid	70	70	69	70
	Missing	0	0	1	0

Οι προϊστάμενοί σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5.7	5.7	5.7
	Λίγο	1	1.4	1.4	7.1
	Αρκετά	33	47.1	47.1	54.3
	Πολύ	18	25.7	25.7	80.0
	Πάρα πολύ	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών, αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2.9	2.9	2.9
	Λίγο	7	10.0	10.0	12.9
	Αρκετά	32	45.7	45.7	58.6
	Πολύ	17	24.3	24.3	82.9
	Πάρα πολύ	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	14.3	14.5	14.5
	Λίγο	18	25.7	26.1	40.6
	Αρκετά	26	37.1	37.7	78.3
	Πολύ	9	12.9	13.0	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	19	27.1	27.1	27.1
	Λίγο	16	22.9	22.9	50.0
	Αρκετά	14	20.0	20.0	70.0
	Πολύ	11	15.7	15.7	85.7
	Πάρα πολύ	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μισθολογική αμοιβή-Bonus- ανέλιξη στην ιεραρχία	44	62.9	62.9	62.9
	Ποινές (υποβιβασμός)	1	1.4	1.4	64.3
	Απόλυση	2	2.9	2.9	67.1
	Τίποτε από τα παραπάνω	16	22.9	22.9	90.0
	Άλλο	7	10.0	10.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με την βαθμολογική σας πορεία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5.7	5.7	5.7
	Λίγο	2	2.9	2.9	8.6
	Αρκετά	43	61.4	61.4	70.0
	Πολύ	13	18.6	18.6	88.6
	Πάρα πολύ	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	25	35.7	36.2	36.2
	Λίγο	21	30.0	30.4	66.7
	Αρκετά	20	28.6	29.0	95.7
	Πάρα πολύ	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Αισθάνεστε περήφανος/η που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	7.1	7.1	7.1
	Λίγο	9	12.9	12.9	20.0
	Αρκετά	36	51.4	51.4	71.4
	Πολύ	15	21.4	21.4	92.9
	Πάρα πολύ	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Αισθάνεστε ότι αποτελείτε μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	8.6	8.7	8.7
	Λίγο	15	21.4	21.7	30.4
	Αρκετά	32	45.7	46.4	76.8
	Πολύ	10	14.3	14.5	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	18.6	18.8	18.8

	Λίγο	22	31.4	31.9	50.7
	Αρκετά	26	37.1	37.7	88.4
	Πολύ	5	7.1	7.2	95.7
	Πάρα πολύ	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	39	55.7	56.5	56.5
	Λίγο	18	25.7	26.1	82.6
	Αρκετά	10	14.3	14.5	97.1
	Πολύ	2	2.9	2.9	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	54.3	55.1	55.1
	Λίγο	19	27.1	27.5	82.6
	Αρκετά	10	14.3	14.5	97.1
	Πολύ	1	1.4	1.4	98.6
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Θεωρείτε τι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	28.6	29.4	29.4

	Λίγο	25	35.7	36.8	66.2
	Αρκετά	17	24.3	25.0	91.2
	Πολύ	5	7.1	7.4	98.5
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.5	100.0
	Total	68	97.1	100.0	
Missing	System	2	2.9		
Total		70	100.0		

Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	40.0	40.0	40.0
	Λίγο	18	25.7	25.7	65.7
	Αρκετά	17	24.3	24.3	90.0
	Πολύ	6	8.6	8.6	98.6
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Νιώθετε ότι σας αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	35.7	35.7	35.7
	Λίγο	21	30.0	30.0	65.7
	Αρκετά	12	17.1	17.1	82.9
	Πολύ	8	11.4	11.4	94.3
	Πάρα πολύ	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Έχετε δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές είτε από προϊσταμένους είτε από συναδέλφους κατά την διάρκεια του εργασιακού σας βίου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	30	42.9	42.9	42.9
	Λίγο	23	32.9	32.9	75.7
	Αρκετά	8	11.4	11.4	87.1

	Πολύ	7	10.0	10.0	97.1
	Πάρα πολύ	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης που σας παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;

N	Valid	70
	Missing	0

Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης που σας παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	42	60.0	60.0	60.0
	Όχι	28	40.0	40.0	100.0
Total		70	100.0	100.0	

Statistics

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;

N	Valid	69
	Missing	1
Mean		3.19

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	4.3	4.3	4.3
	Λίγο	11	15.7	15.9	20.3
	Αρκετά	31	44.3	44.9	65.2

	Πολύ	18	25.7	26.1	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Statistics

Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		1.93

Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	23	32.9	32.9	32.9
	Λίγο	29	41.4	41.4	74.3
	Αρκετά	18	25.7	25.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

			Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία
		Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;	αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;
N	Valid	70	70
	Missing	0	0

Mean	3.64	3.69
------	------	------

Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο	5	7.1	7.1	8.6
	Αρκετά	29	41.4	41.4	50.0
	Πολύ	18	25.7	25.7	75.7
	Πάρα πολύ	17	24.3	24.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.4	1.4	1.4
	Λίγο	5	7.1	7.1	8.6
	Αρκετά	28	40.0	40.0	48.6
	Πολύ	17	24.3	24.3	72.9
	Πάρα πολύ	19	27.1	27.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

		Οι προϊστάμενοι σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;	Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών, αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;	Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;	Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;
N	Valid	70	70	69	70
	Missing	0	0	1	0
Mean		3.53	3.43	2.75	2.67

Οι προϊστάμενοί σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5.7	5.7	5.7
	Λίγο	1	1.4	1.4	7.1
	Αρκετά	33	47.1	47.1	54.3
	Πολύ	18	25.7	25.7	80.0
	Πάρα πολύ	14	20.0	20.0	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών, αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	2.9	2.9	2.9
	Λίγο	7	10.0	10.0	12.9
	Αρκετά	32	45.7	45.7	58.6
	Πολύ	17	24.3	24.3	82.9
	Πάρα πολύ	12	17.1	17.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	14.3	14.5	14.5
	Λίγο	18	25.7	26.1	40.6
	Αρκετά	26	37.1	37.7	78.3
	Πολύ	9	12.9	13.0	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	--	-----------	---------	---------------	--------------------

Valid	Καθόλου	19	27.1	27.1	27.1
	Λίγο	16	22.9	22.9	50.0
	Αρκετά	14	20.0	20.0	70.0
	Πολύ	11	15.7	15.7	85.7
	Πάρα πολύ	10	14.3	14.3	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με την βαθμολογική σας πορεία;

N	Valid	70
	Missing	0
Mean		3.27

Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με την βαθμολογική σας πορεία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	5.7	5.7	5.7
	Λίγο	2	2.9	2.9	8.6
	Αρκετά	43	61.4	61.4	70.0
	Πολύ	13	18.6	18.6	88.6
	Πάρα πολύ	8	11.4	11.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Statistics

		Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;	Αισθάνεστε περήφανος/η που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;	Αισθάνεστε ότι αποτελείτε μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας
N	Valid	69	70	69
	Missing	1	0	1
Mean		2.06	3.09	2.93

Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	35.7	36.2	36.2
	Λίγο	21	30.0	30.4	66.7
	Αρκετά	20	28.6	29.0	95.7
	Πάρα πολύ	3	4.3	4.3	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Αισθάνεστε περήφανος/η που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	7.1	7.1	7.1
	Λίγο	9	12.9	12.9	20.0
	Αρκετά	36	51.4	51.4	71.4
	Πολύ	15	21.4	21.4	92.9
	Πάρα πολύ	5	7.1	7.1	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Αισθάνεστε ότι αποτελείτε μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	8.6	8.7	8.7
	Λίγο	15	21.4	21.7	30.4
	Αρκετά	32	45.7	46.4	76.8
	Πολύ	10	14.3	14.5	91.3
	Πάρα πολύ	6	8.6	8.7	100.0
	Total		69	98.6	100.0
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Statistics

		Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;	Θεωρείτε τι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;	Νιώθετε ότι μολοκλήρωσα αξιολόγηση αποκρύπτει στοιχεία τα οποία επηρέαζαν θετικά είτε αρνητικά την απόδοσή σας;
N	Valid	69	69	69	68	
	Missing	1	1	1	2	
Mean		2.46	1.64	1.67	2.15	

Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	18.6	18.8	18.8
	Λίγο	22	31.4	31.9	50.7
	Αρκετά	26	37.1	37.7	88.4
	Πολύ	5	7.1	7.2	95.7
	Πάρα πολύ	3	4.3	4.3	100.0

	Total	69	98.6	100.0
Missing	System	1	1.4	
Total		70	100.0	

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	39	55.7	56.5	56.5
	Λίγο	18	25.7	26.1	82.6
	Αρκετά	10	14.3	14.5	97.1
	Πολύ	2	2.9	2.9	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	38	54.3	55.1	55.1
	Λίγο	19	27.1	27.5	82.6
	Αρκετά	10	14.3	14.5	97.1
	Πολύ	1	1.4	1.4	98.6
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.4	100.0
	Total	69	98.6	100.0	
Missing	System	1	1.4		
Total		70	100.0		

Θεωρείτε τι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	20	28.6	29.4	29.4
	Λίγο	25	35.7	36.8	66.2
	Αρκετά	17	24.3	25.0	91.2
	Πολύ	5	7.1	7.4	98.5
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.5	100.0

Total		68	97.1	100.0
Missing	System	2	2.9	
Total		70	100.0	

Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	28	40.0	40.0	40.0
	Λίγο	18	25.7	25.7	65.7
	Αρκετά	17	24.3	24.3	90.0
	Πολύ	6	8.6	8.6	98.6
	Πάρα πολύ	1	1.4	1.4	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Νιώθετε ότι σας αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	25	35.7	35.7	35.7
	Λίγο	21	30.0	30.0	65.7
	Αρκετά	12	17.1	17.1	82.9
	Πολύ	8	11.4	11.4	94.3
	Πάρα πολύ	4	5.7	5.7	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

Έχετε δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές είτε από προϊσταμένους είτε από συναδέλφους κατά την διάρκεια του εργασιακού σας βίου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	30	42.9	42.9	42.9
	Λίγο	23	32.9	32.9	75.7
	Αρκετά	8	11.4	11.4	87.1
	Πολύ	7	10.0	10.0	97.1
	Πάρα πολύ	2	2.9	2.9	100.0
	Total	70	100.0	100.0	

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Συμφωνείτε με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων, συμμετέχετε ενεργά στην διαδικασία αξιολόγησης;	Έχετε πλήρη γνώση του αξιολογικού συστήματος με το οποίο αξιολογείστε κάθε έτος αναφοράς;	Θεωρείτε την διαδικασία αξιολόγησης;
N		70	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.17	1.27	2.10
	Std. Deviation	.380	.448	1.181
Most Extreme Differences	Absolute	.503	.456	.238
	Positive	.503	.456	.238
	Negative	-.326	-.272	-.176
Test Statistic		.503	.456	.238
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Θεωρείτε το σύστημα αξιολόγησης αντικειμενικό και δίκαιο;	Στην περίπτωση που στην προηγούμενη ερώτηση απαντήσατε όχι, παρακαλώ προσδιορίστε ποιος παράγοντας πιστεύετε ότι θα βοηθούσε ώστε να επιτευχθεί ο στόχος;	Θεωρείτε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης συμβάλλει στην επιτυχία του συστήματος;
N		70	58	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.80	3.79	1.39
	Std. Deviation	.403	1.641	.492
Most Extreme Differences	Absolute	.490	.217	.396
	Positive	.310	.117	.396
	Negative	-.490	-.217	-.283
Test Statistic		.490	.217	.396
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αν στην παραπάνω ερώτηση απαντήσατε αρνητικά, τότε ποιος είναι κατά την γνώμη σας, ο πιο σημαντικός λόγος της μη αποτελεσματικότητας της διαδικασίας;	Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία της αξιολόγησης από την ποιότητα των κριτηρίων που αποτελούν το έντυπο αξιολόγησης;	Θεωρείτε ότι πραγματοποιείται ορθή αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;
N		33	69	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.00	3.19	1.93
	Std. Deviation	1.173	.959	.767
Most Extreme Differences	Absolute	.258	.230	.215
	Positive	.258	.230	.215
	Negative	-.197	-.219	-.209
Test Statistic		.258	.230	.215
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

Θεωρείτε ότι ο τρόπος που πραγματοποιείται η αξιολόγηση, καθώς και ο τρόπος επεξεργασίας των αποτελεσμάτων σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το ίδιο το σύστημα;	Επηρεάζει η αντικειμενικότητα του αξιολογητή την εφαρμογή της διαδικασίας;	Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;
---	--	--

N		69	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.80	3.64	3.69
	Std. Deviation	.405	.979	1.001
Most Extreme Differences	Absolute	.489	.244	.239
	Positive	.308	.244	.239
	Negative	-.489	-.170	-.177
Test Statistic		.489	.244	.239
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Θεωρείτε ότι ο τρόπος που σας αξιολογεί ο προϊστάμενός, σας εμπνέει εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό του;	Οι προϊστάμενοι σας, σας αντιμετωπίζουν με σεβασμό;	Η επιτυχής ολοκλήρωση των ανατιθέμενων σε εσάς εργασιών, αναγνωρίζεται από τον προϊστάμενό σας;
N		68	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.41	3.53	3.43
	Std. Deviation	.496	1.018	.986
Most Extreme Differences	Absolute	.385	.241	.254
	Positive	.385	.241	.254
	Negative	-.294	-.230	-.203
Test Statistic		.385	.241	.254
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η διαδικασία από την στήριξη του υπαλλήλου και των συνδικαλιστικών ομάδων;	Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;	Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;
N		69	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.75	2.67	2.16
	Std. Deviation	1.130	1.401	1.575
Most Extreme Differences	Absolute	.196	.184	.397
	Positive	.196	.184	.397
	Negative	-.181	-.129	-.231
Test Statistic		.196	.184	.397
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Θεωρείτε ότι είστε ικανοποιημένος/η με την βαθμολογική σας πορεία;	Θεωρείτε ότι τα δεδομένα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία έχουν βοηθήσει την διοίκηση του φορέα σας, στην καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού του;	Αισθάνεστε περήφανος/η που εργάζεστε στον συγκεκριμένο φορέα;
<hr/>				

N		70	69	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3.27	2.06	3.09
	Std. Deviation	.916	1.027	.959
Most Extreme Differences	Absolute	.317	.211	.264
	Positive	.317	.211	.250
	Negative	-.298	-.154	-.264
Test Statistic		.317	.211	.264
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αισθάνεστε ότι αποτελείτε μέλος μιας εργασιακής ομάδας που έχει κοινούς στόχους και συμμετέχετε στην διαδικασία λήψης αποφάσεων που αφορούν το τμήμα σας	Όσον αφορά την εκπαίδευση που παρέχεται από τον φορέα σας, θα την χαρακτηρίζατε επαρκή;	Τα αποτελέσματα της αξιολόγησής σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;
N		69	69	69
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.93	2.46	1.64
	Std. Deviation	1.034	1.023	.840
Most Extreme Differences	Absolute	.240	.193	.341
	Positive	.240	.184	.341
	Negative	-.224	-.193	-.224
Test Statistic		.240	.193	.341

Asymp. Sig. (2-tailed)	.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c
------------------------	-------------------	-------------------	-------------------

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει με κάποιον τρόπο τις σχέσεις σας, με τους συναδέλφους σας;	Θεωρείτε τι η αξιολογική διαδικασία ενέχει θέματα εργασιακού εκφοβισμού;	Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;
N		69	68	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.67	2.15	2.06
	Std. Deviation	.886	.981	1.062
Most Extreme Differences	Absolute	.325	.221	.240
	Positive	.325	.221	.240
	Negative	-.226	-.146	-.160
Test Statistic		.325	.221	.240
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Νιώθετε ότι σας αναθέτουν εργασίες κατώτερες ή ανώτερες των δυνατοτήτων σας;	Έχετε δεχθεί εκφοβιστικές συμπεριφορές είτε από προϊσταμένους είτε από συναδέλφους κατά την διάρκεια του εργασιακού σας βίου;	Γνωρίζεται τα μέσα αντίδρασης που σας παρέχει η σχετική νομολογία απέναντι σε φαινόμενα εργασιακού εκφοβισμού;
N		70	70	70
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	2.21	1.97	1.40
	Std. Deviation	1.215	1.103	.493
Most Extreme Differences	Absolute	.227	.247	.391
	Positive	.227	.247	.391
	Negative	-.159	-.189	-.288
Test Statistic		.227	.247	.391
Asymp. Sig. (2-tailed)		.000 ^c	.000 ^c	.000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Ηλικία	N	Mean Rank
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;	Έως 30 ετών	4	32.13
	31-40 ετών	15	43.90
	41-50 ετών	35	35.33
	51+ ετών	16	28.84
	Total	70	

Test Statistics^{a,b}

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;

Kruskal-Wallis H	4.858
df	3
Asymp. Sig.	.182

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Mann-Whitney Test

		Ranks		
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι επηρεάζεται η διαδικασία	Γυναίκα	54	35.94	1941.00
	Άνδρας	16	34.00	544.00

αξιολόγησης από το μορφωτικό επίπεδο και την εκπαίδευση του προϊσταμένου-αξιολογητή;	Total	70		
---	-------	----	--	--

Test Statistics^a

Σε ποιο βαθμό
θεωρείτε ότι
επηρεάζεται η
διαδικασία
αξιολόγησης από
το μορφωτικό
επίπεδο και την
εκπαίδευση του
προϊσταμένου-
αξιολογητή;

Mann-Whitney U	408.000
Wilcoxon W	544.000
Z	-.354
Asymp. Sig. (2-tailed)	.724

a. Grouping Variable: Φύλο

Kruskal-Wallis Test

	Ranks		
	Ηλικία	N	Mean Rank
Αποτελεί για εσάς η αξιολογική διαδικασία, κίνητρο για βελτιστοποίηση της απόδοσής σας;	Έως 30 ετών	4	54.50
	31-40 ετών	15	37.57
	41-50 ετών	35	34.94
	51+ ετών	16	30.03
	Total	70	

Test Statistics^{a,b}

Αποτελεί για
 εσάς η
 αξιολογική
 διαδικασία,
 κίνητρο για
 βελτιστοποίηση
 της απόδοσής
 σας;

Kruskal-Wallis H	5.058
df	3
Asymp. Sig.	.168

- a. Kruskal Wallis Test
- b. Grouping Variable: Ηλικία

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Αποτελεί για εσάς η	Γυναίκα	54	34.99	1889.50
αξιολογική διαδικασία, κίνητρο	Άνδρας	16	37.22	595.50
για βελτιστοποίηση της	Total	70		
απόδοσής σας;				

Test Statistics^a

Αποτελεί για
 εσάς η
 αξιολογική
 διαδικασία,
 κίνητρο για
 βελτιστοποίηση
 της απόδοσής
 σας;

Mann-Whitney U	404.500
Wilcoxon W	1889.500

Z	-.394
Asymp. Sig. (2-tailed)	.694

a. Grouping Variable: Φύλο

Kruskal-Wallis Test

	Ranks		
	Ηλικία	N	Mean Rank
Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;	Έως 30 ετών	4	34.50
	31-40 ετών	15	35.00
	41-50 ετών	35	36.40
	51+ ετών	16	34.25
	Total	70	

Test Statistics^{a,b}

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

Kruskal-Wallis H	.200
df	3
Asymp. Sig.	.978

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Mann-Whitney Test

Ranks

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;	Γυναίκα	54	36.00	1944.00
	Άνδρας	16	33.81	541.00
	Total	70		

Test Statistics^a

Θεωρείτε ότι η διαδικασία αξιολόγησης οφείλει να συνδέεται με τα ακόλουθα κίνητρα;

Mann-Whitney U	405.000
Wilcoxon W	541.000
Z	-.439
Asymp. Sig. (2-tailed)	.660

a. Grouping Variable: Φύλο

Kruskal-Wallis Test

Ranks

	Ηλικία	N	Mean Rank
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;	Έως 30 ετών	4	48.38
	31-40 ετών	14	32.61
	41-50 ετών	35	33.56
	51+ ετών	16	36.91
	Total	69	

Test Statistics^{a,b}

Τα αποτελέσματα
της αξιολόγησης,
σας έχουν
δημιουργήσει
εργασιακή
ανασφάλεια και
άγχος;

Kruskal-Wallis H	2.882
df	3
Asymp. Sig.	.410

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Mann-Whitney Test

	Ranks			
	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, σας έχουν δημιουργήσει εργασιακή ανασφάλεια και άγχος;	Γυναίκα	53	33.95	1799.50
	Άνδρας	16	38.47	615.50
	Total	69		

Test Statistics^a

Τα αποτελέσματα
της αξιολόγησης,
σας έχουν
δημιουργήσει
εργασιακή
ανασφάλεια και
άγχος;

Mann-Whitney U	368.500
Wilcoxon W	1799.500
Z	-.883
Asymp. Sig. (2-tailed)	.377

a. Grouping Variable: Φύλο

Kruskal-Wallis Test

Ranks			
	Ηλικία	N	Mean Rank
Νιώθετε ότι μετά την	Έως 30 ετών	4	50.63
ολοκλήρωση της αξιολόγησης,	31-40 ετών	15	47.47
σας αποκρύπτονται στοιχεία	41-50 ετών	35	30.00
τα οποία θα επηρέαζαν, είτε	51+ ετών	16	32.53
θετικά είτε αρνητικά, την	Total	70	
απόδοσή σας;			

Test Statistics^{a,b}

Νιώθετε ότι μετά
την ολοκλήρωση
της αξιολόγησης,
σας
αποκρύπτονται
στοιχεία τα οποία
θα επηρέαζαν,
είτε θετικά είτε
αρνητικά, την
απόδοσή σας;

Kruskal-Wallis H	11.383
df	3
Asymp. Sig.	.010

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ηλικία

Mann-Whitney Test

Ranks

	Φύλο	N	Mean Rank	Sum of Ranks
Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;	Γυναίκα	54	33.81	1825.50
	Άνδρας	16	41.22	659.50
	Total	70		

Test Statistics^a

Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

Mann-Whitney U	340.500
Wilcoxon W	1825.500
Z	-1.346
Asymp. Sig. (2-tailed)	.178

a. Grouping Variable: Φύλο

Statistics

Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

Έως 30 ετών	N	Valid	4
		Missing	0
	Mean	2.75	
31-40 ετών	N	Valid	15
		Missing	0

	Mean		2.80
41-50 ετών	N	Valid	35
		Missing	0
	Mean		1.74
51+ ετών	N	Valid	16
		Missing	0
	Mean		1.88

Νιώθετε ότι μετά την ολοκλήρωση της αξιολόγησης, σας αποκρύπτονται στοιχεία τα οποία θα επηρέαζαν, είτε θετικά είτε αρνητικά, την απόδοσή σας;

Ηλικία			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Έως 30 ετών	Valid	Λίγο	1	25.0	25.0	25.0
		Αρκετά	3	75.0	75.0	100.0
		Total	4	100.0	100.0	
31-40 ετών	Valid	Καθόλου	3	20.0	20.0	20.0
		Λίγο	3	20.0	20.0	40.0
		Αρκετά	4	26.7	26.7	66.7
		Πολύ	4	26.7	26.7	93.3
		Πάρα πολύ	1	6.7	6.7	100.0
		Total	15	100.0	100.0	
41-50 ετών	Valid	Καθόλου	18	51.4	51.4	51.4
		Λίγο	9	25.7	25.7	77.1
		Αρκετά	7	20.0	20.0	97.1
		Πολύ	1	2.9	2.9	100.0
		Total	35	100.0	100.0	
51+ ετών	Valid	Καθόλου	7	43.8	43.8	43.8
		Λίγο	5	31.3	31.3	75.0
		Αρκετά	3	18.8	18.8	93.8
		Πολύ	1	6.3	6.3	100.0
		Total	16	100.0	100.0	