



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**  
[www.ouc.ac.cy](http://www.ouc.ac.cy)

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑ**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

***«Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και οργανωσιακές αλλαγές στην  
αξιολόγηση με στόχο την ανέλιξη των στελεχών στους  
Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης»***

**Κλέαρχος Αλεξάνδρου Χρύσης**

**Επιβλέπων Καθηγητής – Μιχαήλ Σωκράτους**

---

**ΧΙΟΣ 2022**

*Αφιερωμένη στους γονείς μου Αλέξανδρο και Κυριακή Χρύση*

---

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ολοκληρώνοντας τον μεταπτυχιακό κύκλο σπουδών μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου στον Ακαδημαϊκό Υπεύθυνο του προγράμματος σπουδών ο οποίος ήταν δίπλα μας από την πρώτη μέρα, Επίκουρο Καθηγητή Robert Duval Hernandez, καθώς και όλους τους Καθηγητές μου.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον Καθηγητή Μιχάλη Σωκράτους ο οποίος ήταν συνεχώς δίπλα μου σε όλη τη διάρκεια της μεταπτυχιακής μου διατριβής, να επιβλέπει να ελέγχει και να επικουρεί.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τη Μαρία Πέτσα η οποία με ώθησε να εγγραφώ στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο το 2016 όπου χωρίς την παρότρυνση της δεν θα είχα ολοκληρώσει τα δύο αυτά προγράμματα σπουδών.

Θερμές ευχαριστίες στο προσωπικό του Δήμου Χίου για την βοήθειά του στην εκπόνηση των ερωτηματολογίων, ώστε να μπορέσω να ολοκληρώσω τη διατριβή μου.

Κλέαρχος Αλεξ. Χρύσης

14 Μαΐου 2022

---

## Περίληψη:

Σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση της αξιολόγησης του προσωπικού των ΟΤΑ στην Ελλάδα και η ανάπτυξη εισηγήσεων για βελτίωση βάσει των προσόντων τους και σε συνάρτηση με την αποδοτικότητά τους. Ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε 150 εργαζομένους της τοπικής αυτοδιοίκησης της Ελλάδας και ειδικότερα σε υπαλλήλους του Δήμου Χίου. Το δείγμα περιλάμβανε τόσο εργαζόμενους όσο και αιρετά στελέχη. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου. Η ανάλυση δεδομένων έγινε με το SPSS. Η έρευνα πρώτον έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ στην Ελλάδα έχουν ιδιαίτερα θετικές στάσεις και απόψεις απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης. Για τους περισσότερους υπαλλήλους η αξιολόγηση θεωρείται ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση και για την οριοθέτηση νέων στόχων. Παράλληλα, θεωρείται ότι συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος και ενισχύει την ανατροφοδότηση σχολίων ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους σε θέματα που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Από την άλλη πλευρά όμως, η ικανοποίηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ στην Ελλάδα από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χαμηλή, υποδεικνύοντας έτσι σημαντικές αδυναμίες στην εσωτερική οργάνωσή τους. Η αξιολόγηση στους εγχώριους ΟΤΑ δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά γιατί συναντά μια σειρά από προβλήματα και εμπόδια. Το πιο σημαντικό από αυτά έχει να κάνει με την αποσύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις απολαβές και τον μισθό των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζονται σημαντικές αδυναμίες στο πεδίο των κινήτρων. Τέλος, η έρευνα ακόμα έδειξε ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την ικανοποίηση υπογραμμίζει ακόμα πιο έντονα τη σημασία της εφαρμογής της πρώτης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

**Λέξεις κλειδιά:** Αξιολόγηση, Ελλάδα, ΟΤΑ, Δήμος Χίου.

---

## **Summary:**

The purpose of this dissertation is to investigate the evaluation of the staff of local government organizations in Greece and to develop suggestions for improvement based on their qualifications and in relation to their efficiency. Questionnaires were distributed to 150 employees of the local government of Greece and in particular to employees of the Municipality of Chios. The sample included both employees and elected officials. The questionnaires were distributed online. Data analysis was performed with SPSS. The research first showed that local government employees in Greece have very positive attitudes and views towards the evaluation process. For most employees, evaluation is seen as an opportunity for self-improvement and for setting new goals. At the same time, it is considered that it contributes to the creation of a fair working climate and enhances the feedback of subordinates and supervisors on issues related to work performance. On the other hand, however, it is clear from the implementation of the evaluation process, that the satisfaction of local government employees in Greece is very low, thus indicating significant weaknesses in their internal organization. Evaluation in domestic local authorities is not applied effectively because it encounters a number of problems and obstacles. The most important of these has to do with the decoupling of job performance with the earnings and wages of employees. In this context, there are significant weaknesses in the field of incentives. Finally, this research has also shown that the implementation of evaluation leads to higher levels of job satisfaction. The link between evaluation and satisfaction underscores even more the importance of implementing the former in the Greek public sector.

---

## Πίνακας Περιεχομένων:

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή .....	8
1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας.....	8
1.2 Προστιθέμενη αξία της εργασίας.....	9
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	11
2.1 Εισαγωγή .....	11
2.2 Το σύστημα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η σημασία του .....	11
2.3 ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα .....	16
2.4 Αξιολόγηση προσωπικού.....	19
2.5 Αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο τομέα .....	22
Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία .....	28
3.1 Εισαγωγή .....	28
3.2 Ερευνητική μέθοδος.....	28
3.3 Ερευνητική διαδικασία .....	29
3.4 Το ερωτηματολόγιο .....	30
3.5 Ανάλυση δεδομένων .....	33
Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	34
4.1 Εισαγωγή .....	34
4.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος .....	34
4.3 Περιγραφικά μέτρα.....	36
4.3.1 Στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους .....	36
4.3.2. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους.....	37
4.3.3 Ικανοποίηση από την εργασία .....	40
4.4 Συσχετίσεις .....	40
4.5 Παραμετρικά τεστ.....	43
4.5.1 Φύλο (Independent T-tests) .....	43
4.5.2 Τύπος απασχόλησης .....	47
4.5.3 One-way ANOVA (ηλικία) .....	50
4.5.4. Μορφωτικό επίπεδο .....	55

---

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα .....	60
5.1 Στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους .....	60
5.2 Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους .....	61
5.3 Εργασιακή ικανοποίηση και Αξιολόγηση .....	62
5.4 Επιρροή των Δημογραφικών δεδομένων .....	63
5.5 Ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες .....	64
Βιβλιογραφία: .....	65
Παρατήματα .....	69

---

## Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

### 1.1 Θεωρητικό υπόβαθρο, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας

Μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες των σύγχρονων οργανισμών και επιχειρήσεων είναι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), δεδομένου ότι έχει να κάνει με τη διαχείριση του πιο σημαντικού ίσως παράγοντα που διαθέτουν: τον άνθρωπο (Armstrong, 2010, Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016). Αυτό αποτυπώνεται και στον ορισμό της ΔΑΔ, σύμφωνα με τον οποίο:

*«ΔΑΔ είναι η διαδικασία που ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές που είναι απαραίτητες στη δουλειά του μάνατζερ και αφορούν θέματα προσωπικού. Συγκεκριμένα αφορούν την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων μιας επιχείρησης, όπως και την παροχή, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος εργασίας»* (Dessler, 2015, σελ.26)

Η ΔΑΔ περιλαμβάνει μια σειρά από διαδικασίες όπως είναι και η αξιολόγηση των εργαζομένων. Όπως αναφέρει η Salkona (2014), η αξιολόγηση των εργαζομένων επικεντρώνεται σε τρία σημεία: α) να εντοπίσει τις μεθόδους και τον τρόπο εργασίας του κάθε υπαλλήλου καθώς και τη συμπεριφορά του σε σχέση με τους συναδέλφους του, β) να ανακοινώσει, να επικοινωνήσει και να συζητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με κάθε υπάλληλο ξεχωριστά με στόχο να εντοπιστούν λάθη ή παραλήψεις και γ) να βρεθούν τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου με βάση την αξιολόγησή του και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά. Με άλλα λόγια, και σύμφωνα με τον πλήρη ορισμό που παραθέτει η Salkona (2014), η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο την τιμωρία των εργαζομένων αλλά τη βελτίωση της απόδοσής τους και τον εντοπισμό των δυνατών και των αδύνατων σημείων τους σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους (Roberts, 2003).

Από την άλλη πλευρά, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) αποτελούν από τους πιο κομβικούς φορείς άσκησης δημόσιας πολιτικής και μάλιστα σε



---

αποκεντρωμένο επίπεδο, στοιχείο που αποτελεί και το πιο βασικό τους πλεονέκτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, αρκετοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με το θέμα της αξιολόγησης του προσωπικού στους δημόσιους φορείς και στους ΟΤΑ. Για παράδειγμα, οι Longenecker & Nykodym (2006) αναφέρουν ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη λειτουργία των δημόσιων οργανισμών, διευκολύνοντας τον ρόλο τόσο των προϊσταμένων όσο και των υπαλλήλων που βρίσκονται χαμηλότερα στην ιεραρχική πυραμίδα. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Wang et al (2019) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση του προσωπικού, και άλλες σύγχρονες πρακτικές της ΔΑΔ, συνιστούν τις απαραίτητες μεταρρυθμίσεις που πρέπει να κάνει ο δημόσιος τομέας για να βελτιώσει την παραγωγικότητά του. Από την άλλη πλευρά, ερευνητές όπως οι Lin & Kellough (2019) αναφέρουν ότι η εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα αντιμετωπίζει πολλά προβλήματα με το πιο σημαντικό από αυτά να είναι η υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση.

Συνθέτοντας όλα τα παραπάνω, σκοπός της παρούσας διατριβής είναι η διερεύνηση της αξιολόγησης του προσωπικού των ΟΤΑ στην Ελλάδα και η ανάπτυξη εισηγήσεων για βελτίωση βάσει των προσόντων τους και σε συνάρτηση με την αποδοτικότητά τους.

Σε σχέση με τον προαναφερθέντα σκοπό, η διατριβή θα προσεγγίσει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- *Ποιες είναι οι στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους;*
- *Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση;*
- *Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους;*
- *Σε ποιο βαθμό διαφοροποιούνται οι απόψεις των εργαζομένων στους φορείς ΟΤΑ σε σχέση με τους τύπους / παράγοντες αξιολόγησης με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά*

## **1.2 Προστιθέμενη αξία της εργασίας**

---

Τα αποτελέσματα της εργασίας αναμένεται να βοηθήσουν τα στελέχη των δημόσιων φορέων και των ΟΤΑ στην Ελλάδα να αποκτήσουν μια ευρύτερη και καλύτερη εικόνα σχετικά με τα πλεονεκτήματα και τον χαρακτήρα της πρακτικής της αξιολόγησης του προσωπικού με στόχο να σχεδιάσουν πολιτικές που θα οδηγήσουν στην καλύτερη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων των ΟΤΑ και στη συνολική βελτίωση της αποδοτικότητάς τους με τελικό αποδέκτη τον πολίτη. Παράλληλα, η διατριβή θα συνεισφέρει στην ενίσχυση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας που είναι σχετική με την αξιολόγηση προσωπικού στους ΟΤΑ στην Ελλάδα.

---

## Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική επισκόπηση

### 2.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η βιβλιογραφική επισκόπηση της διατριβής. Το κεφάλαιο περιέχει πέντε παραγράφους στις οποίες αναλύεται θεωρητικά: το σύστημα της ΔΑΔ, η ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα, η έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού και η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης σε δημόσιους οργανισμούς.

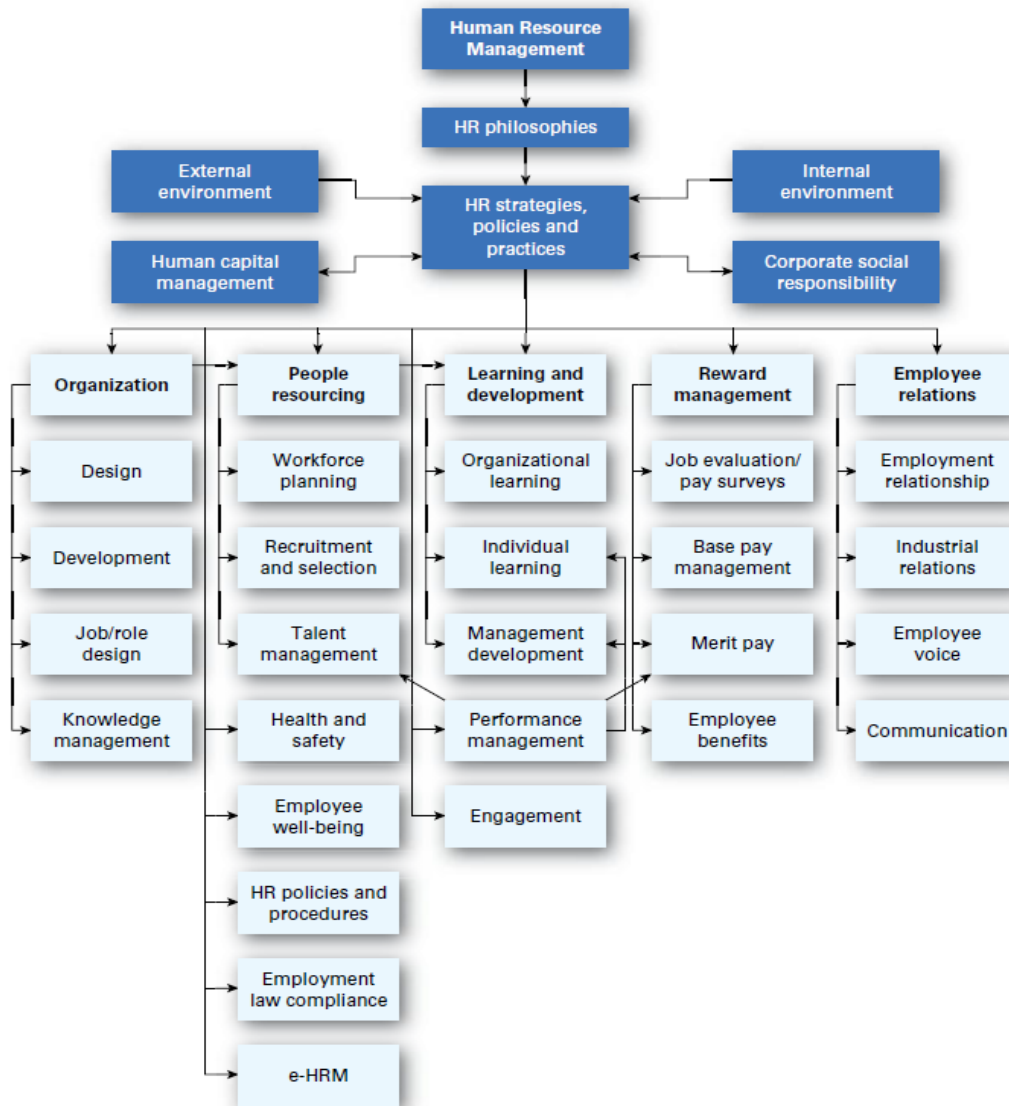
### 2.2 Το σύστημα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και η σημασία του

Όπως αναφέρθηκε νωρίτερα στο κεφάλαιο 1, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είναι μια από τις πιο κρίσιμες λειτουργίες των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών (Dessler, 2005; Armstrong, 2010). Αυτό αντικατοπτρίζεται κυρίως στον ορισμό της (βλ. πίνακα 2.1), ο οποίος υπογραμμίζει τόσο τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003; 2006), όσο και τη διασφάλιση της δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον (Dessler, 2005).

**Πίνακας 2.1:** Ορισμοί του HRM

Ορισμός	
<b>Συγγραφείς</b>	
Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003, σελ. 19)	<i>«...είναι η διοικητική λειτουργία μιας εταιρείας ή ενός οργανισμού που σχεδιάζει και υλοποιεί όλες τις δραστηριότητες που σχετίζονται με τη διαχείριση των εργαζομένων του, με ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως κύριου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επίτευξη των στόχων του».</i>
Dessler (2005, σελ. 26)	<i>«...η διαδικασία που ασχολείται με τις πρακτικές και τις πολιτικές που αφορούν θέματα του προσωπικού. Συγκεκριμένα, σχετίζονται με την πρόσληψη, εκπαίδευση, αξιολόγηση και επιβράβευση των</i>

Συγγραφείς όπως ο Armstrong (2006; 2010), έχουν επίσης αναπτύξει αναλυτικά μοντέλα που συνοψίζουν τις βασικές λειτουργίες ενός συστήματος HR (βλ. διάγραμμα 2.1). Όπως φαίνεται παρακάτω, το σύστημα της ΔΑΔ περιλαμβάνει πέντε βασικές λειτουργίες, και συγκεκριμένα: 1) οργάνωση εργασιών και καθηκόντων των μελών του προσωπικού, 2) διαχείριση πόρων για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας εντός του οργανισμού, 3) σχεδιασμός και εφαρμογή προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης δεξιοτήτων του προσωπικού, 4) διαχείριση μισθών και ανταμοιβών και 5) διαχείριση σχέσεων με τους εργαζομένους. Συμπερασματικά, το μοντέλο του Armstrong (2010) αναδεικνύει τον σύνθετο και παραγωγικό ρόλο που διαδραματίζει η διαδικασία της ΔΑΔ στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.



**Διάγραμμα 2.1:** Το σύστημα HRM, Πηγή: *Armstrong (2010)*

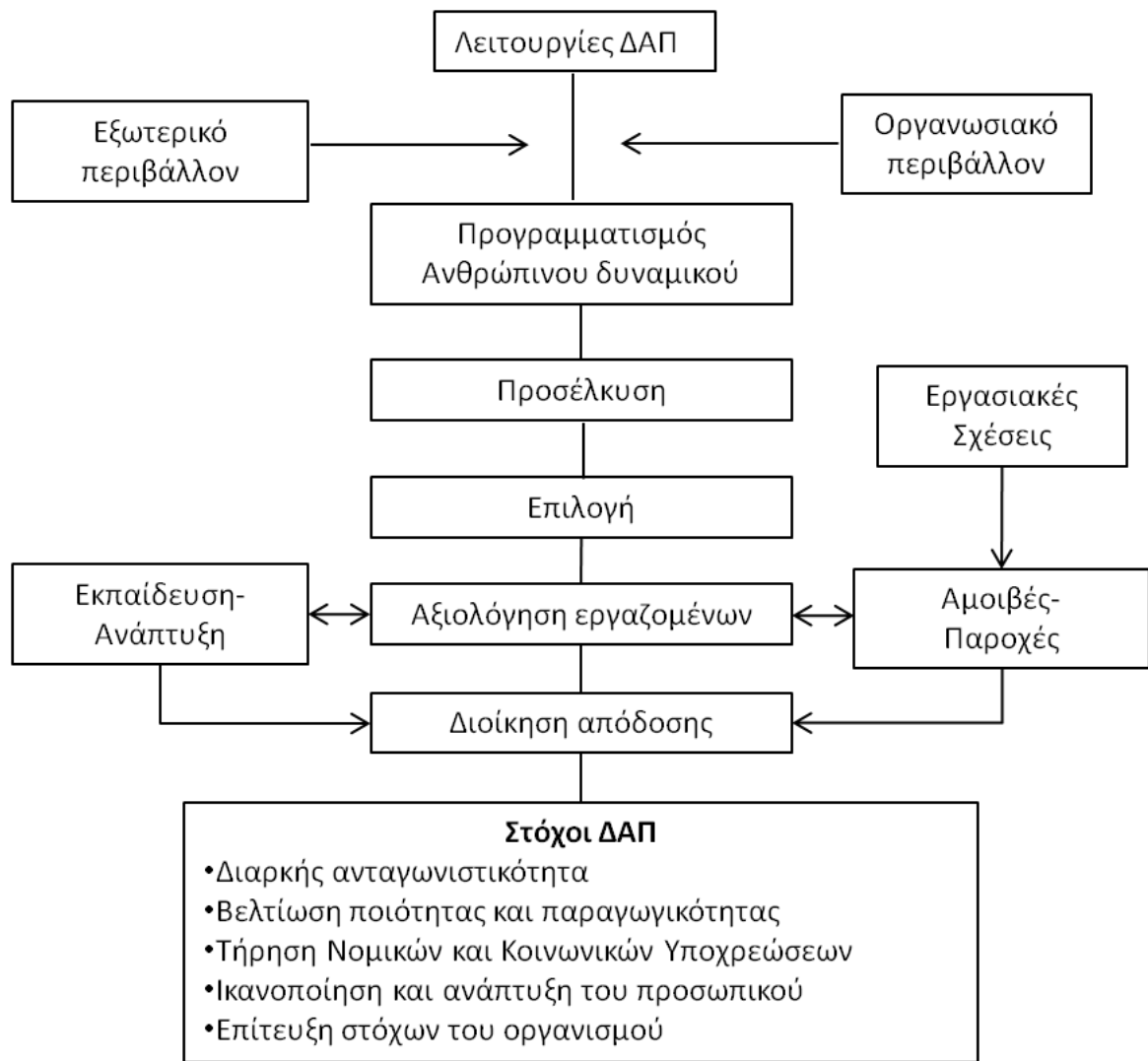
Πανομοιότυπο είναι και το μοντέλο της ΔΑΔ που παραθέτουν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003). Ειδικότερα, οι τελευταίοι διακρίνουν πέντε βασικές λειτουργίες ενός τμήματος HR, όπως: 1) προγραμματισμός του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, 2) προσέλκυση εργαζομένων, 3) διαδικασία επιλογής των νέων στελεχών, 4) αξιολόγηση των υπαλλήλων και 5) διοίκηση της απόδοσής τους. Οι προαναφερθείσες λειτουργίες είναι αλληλένδετες μεταξύ τους: δηλαδή, η διοίκηση της απόδοσης των υπαλλήλων βασίζεται πρώτα στην αξιολόγησή τους (διάγραμμα 2.2). Παράπλευρες, αλλά εξίσου σημαντικές διεργασίες στο πλαίσιο λειτουργίας της ΔΑΔ είναι η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων προσωπικού, η διαχείριση των εργασιακών σχέσεων και η διαχείριση των αμοιβών και των παροχών των υπαλλήλων. Εν συνεχεία, οι στόχοι ενός τμήματος HR είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας

---

του οργανισμού, η αύξηση της συνολικής ποιότητας και παραγωγικότητας του, η συμμόρφωση και η τήρηση των νομικών και κοινωνικών υποχρεώσεων μιας επιχείρησης, η εστίαση στην ικανοποίηση των εργαζομένων από το αντικείμενο της δουλειάς τους και η συνεχής παρακολούθηση εάν ο οργανισμός καταφέρνει να επιτύχει τους στόχους του. Συνεπώς, και το μοντέλο των Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) υπογραμμίζει το στρατηγικό ρόλο που έχει το HR στο πλαίσιο λειτουργίας των σύγχρονων οργανισμών καθώς και την ανάγκη η συνολική στρατηγική της εταιρείας να χαράσσεται παράλληλα με τη στρατηγική λειτουργίας του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Και τα δύο μοντέλα λοιπόν είναι πλήρη και αποτυπώνουν το σύνθετο και περίπλοκο χαρακτήρα της λειτουργίας των τμημάτων ΔΑΔ. Πιθανώς, το μοντέλο του Armstrong (2010) να είναι πιο ολοκληρωμένο, αλλά και το υπόδειγμα των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003) επιτυγχάνει να συνοψίσει όλες τις βασικές λειτουργίες ενός τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο.

Κλείνοντας αυτή την ενότητα, ο στρατηγικός χαρακτήρας του HR φαίνεται και στον πίνακα 2.2 που δείχνει τα καθήκοντα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.



**Διάγραμμα 2.2:** Το περιεχόμενο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), *Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003*

*\*Στο διάγραμμα ο όρος ΔΑΔ αναφέρεται ως ΔΑΠ, όπως τον χρησιμοποίησαν οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003*

**Πίνακας 2.2:** Τα στρατηγικά καθήκοντα του τμήματος HR

- Αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.
- Η διαδικασία επιλογής εργαζομένων είναι ιδιαίτερα σημαντική. Η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας καθορίζεται από τις δεξιότητες των εργαζομένων.

- 
- Το HR είναι ο βασικός φορέας που μπορεί να συμβάλει στη διαφοροποίηση των παραγόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.
  - Ο οργανισμός προσλαμβάνει και παρακινεί άτομα έχοντας κατά νου ότι μπορούν να προσθέσουν σημαντική αξία στα προσφερόμενα προϊόντα/υπηρεσίες.
  - Οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να προσαρμόζονται στις ιδιαίτερες ανάγκες του οργανισμού. Δεν υπάρχει μια ενιαία στρατηγική για όλες τις επιχειρήσεις.
  - Ευθυγράμμιση της εταιρικής στρατηγικής με τη στρατηγική του τμήματος HRM.
  - Έμφαση στην καινοτομία και στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής (ΤΠΕ)
  - Προώθηση και υποστήριξη της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και των διαφορετικών τμημάτων της εταιρείας.

---

Πηγές: *Armstrong, 2006; 2010; Baron, 2001; Purcell et al., 2003*

### **2.3 ΔΑΔ στον δημόσιο τομέα**

Αν και ο όρος της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είχε μεγαλύτερη πρακτική εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα, έντονη ήταν η ανάγκη να αναπτυχθεί και να προσαρμοστεί η θεωρία του HR στη λειτουργία των δημοσίων οργανισμών. Οι περισσότερες μελέτες κάνουν αναφορές στην εφαρμογή μοντέλων ΔΑΔ τα οποία θα ενισχύουν τις αποκεντρωμένες αποφάσεις, θα συμβάλλουν στη μείωση της γραφειοκρατίας καθώς και στην υιοθέτηση αποτελεσματικών μοντέλων που εφαρμόζονται στις ιδιωτικές εταιρείες, λαμβάνοντας όμως υπόψη τις ιδιαιτερότητες των δημοσίων οργανισμών (Brown, 2004; Desmarais, 2008). Σε αυτό το πλαίσιο κινείται και το μοντέλο που ανέπτυξε ο El-Ghalayini (2017) σύμφωνα με το οποίο οι δραστηριότητες του τμήματος HR οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα και κατ' επέκταση σε αυξημένη οργανωτική απόδοση. Τα αποτελέσματα μπορεί να είναι μεγαλύτερα επίπεδα: παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, εργασιακής ικανοποίησης και δέσμευσης. Η απόδοση μπορεί να μετρηθεί τόσο με δείκτες παραγωγικότητας όσο και με την ικανοποίηση των τελικών αποδεκτών των δημοσίων υπηρεσιών που είναι οι πολίτες. Το προαναφερθέν μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί και «συμβατικό», δεδομένου ότι προσαρμόζει ακριβώς αυτά που ισχύουν για τις ιδιωτικές



---

επιχειρήσεις στο δημόσιο. Σε αντιδιαστολή, η πιο σύγχρονη ακαδημαϊκή θεωρία που είναι σχετική με τη ΔΑΔ σε δημόσιους οργανισμούς σχετίζεται με τη γενικότερη έννοια του Νέου Δημοσίου Management (ΝΔΜ). Η φιλοσοφία του ΝΔΜ εστιάζει στην αποκέντρωση των λειτουργιών των δημοσίων οργανισμών και στη λειτουργία τους με κριτήρια που χρησιμοποιούνται στην ιδιωτική οικονομία, λαμβάνοντας όμως υπόψη τον χαρακτήρα λειτουργίας του δημοσίου (Σταύρου, 1999). Οι βασικές του στρατηγικές παρατίθενται στον πίνακα 2.3:

**Πίνακας 2.3:** Στρατηγικές Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ

- 
- Αποκέντρωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων – λήψη σε τοπικό επίπεδο.
  - Κατάργηση των ιεραρχικών δομών και λειτουργιών.
  - Έμφαση στα μετρήσιμα αποτελέσματα και όχι στη διαδικασία.
  - Ανάλυση κόστους-οφέλους των λειτουργιών του δημοσίου.
  - Εφαρμογή πρακτικών benchmarking (Συγκριτική προτυποποίηση).
  - Έμφαση στην εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη και στη βελτίωση της ποιότητας των δημοσίων οργανισμών.
  - Κατάρτιση επιχειρηματικών σχεδίων στα πρότυπα εφαρμογής τους στις ιδιωτικές επιχειρήσεις.
  - Χρήση Τεχνολογιών Πληροφορικής (ΤΠΕ) – έμφαση στην ηλεκτρονική διακυβέρνηση.
  - Επένδυση στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού.
  - Μείωση της γραφειοκρατίας.
  - Διοίκηση μέσω ποσοτικών κριτηρίων και δεικτών.
  - Διοίκηση μέσω αξιολόγησης του προσωπικού/διοίκησης.

---

*Πηγή: Barzelay (2005); Ρωσσίδης (2014)*

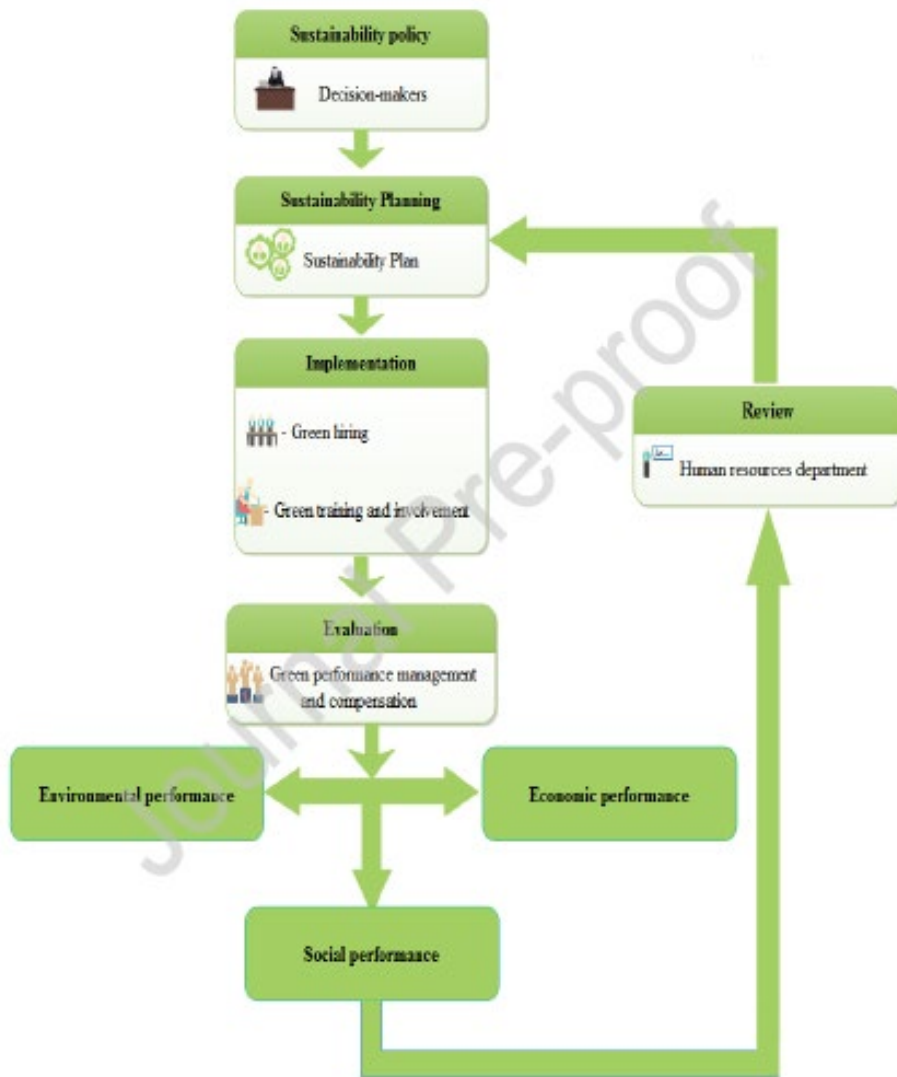
Αξίζει να σημειωθεί, ότι ερευνητές όπως οι Schedler & Proeller (2002) αναφέρουν ότι η εφαρμογή του ΝΔΜ έχει ακόμα μεγαλύτερη σημασία σε τοπικό επίπεδο και ειδικότερα για τους φορείς τοπικής αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Αυτό συμβαίνει γιατί ως διοικητική φιλοσοφία μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή των πολιτών σε θέματα που αφορούν τη δημόσια διοίκηση και να προωθήσει την αποκέντρωση των αποφάσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, η εφαρμογή του HR μπορεί να συμβάλλει στην καλύτερη

---

διαχείριση των αλλαγών στους δημόσιους οργανισμούς, στην αύξηση του βαθμού ευελιξίας τους και στην αποτελεσματικότερη διαχείριση συνολικά του ανθρώπινου δυναμικού τους (Desmarais, 2008; Alfes et al., 2010).

Οι πιο πρόσφατες ακαδημαϊκές δημοσιεύσεις παραθέτουν μοντέλα HR για το δημόσιο τα οποία είναι εναρμονισμένα με τις αρχές της βιωσιμότητας. Με άλλα λόγια, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι τα τμήματα HR μπορούν να παίζουν πρωτεύοντα ρόλο στην επίτευξη της βιώσιμης ανάπτυξης, αναπροσαρμόζοντας τις διαδικασίες και τις διεργασίες τους. Για παράδειγμα, για τους Mousa & Othman (2020) και Amrutha & Geetha (2020), ο βασικός δείκτης μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών σε επίπεδο ΔΑΔ είναι η κοινωνική απόδοση η οποία πρέπει να συνδυάζεται και με την περιβαλλοντική και οικονομική αποτελεσματικότητα. Για να γίνει όμως αυτό, απαραίτητο είναι όλες οι διαδικασίες της ΔΑΔ (προσλήψεις, αξιολόγηση εργαζομένων, εκπαίδευση προσωπικού, κτλ.) να γίνονται με περιβαλλοντικά κριτήρια και με κριτήρια που είναι ευθυγραμμισμένα με τις αρχές της πράσινης οικονομίας (διάγραμμα 2.3). Οι Chams & García-Blandón (2019) συμπληρώνουν ότι εκτός από τις πράσινες πρακτικές, οι στρατηγικές HR σε επίπεδο δημοσίων οργανισμών πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη έμφαση: στη μείωση των ανισοτήτων εντός του περιβάλλοντος εργασίας, στη δημιουργία ενός αξιοπρεπούς χώρου εργασίας που θα εξασφαλίζει την ασφάλεια των δημοσίων λειτουργών και τέλος στην καλύτερη αλληλεπίδραση των δημοσίων οργανισμών με τα μέλη της κοινότητας.

Συμπερασματικά, η εξέλιξη της θεωρίας της ΔΑΔ στο δημόσιο κινείται πάνω σε δύο άξονες. Ο πρώτος άξονας προϋποθέτει την υιοθέτηση αποτελεσματικών μοντέλων που εφαρμόζονται στις ιδιωτικές επιχειρήσεις από τους δημόσιους οργανισμούς με στόχο να αυξηθεί συνολικά η αποτελεσματικότητά τους σε επίπεδο λειτουργίας. Ο δεύτερος άξονας σχετίζεται με την εφαρμογή πρακτικών που είναι εναρμονισμένες με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης. Σε αυτή την περίπτωση η απόδοση του τμήματος HR θα πρέπει να μετριέται όχι μόνο με οικονομικά αλλά και με περιβαλλοντικά και κοινωνικά κριτήρια.



**Διάγραμμα 2.3:** Εφαρμογή των αρχών της ΔΑΔ στο δημόσιο τομέα σύμφωνα με τις αρχές της βιώσιμης ανάπτυξης, *Πηγή: Mousa & Othman (2020)*

## 2.4 Αξιολόγηση προσωπικού

Η αξιολόγηση των εργαζομένων ορίζεται ως η διαδικασία που χρησιμοποιείται για τη μέτρηση της επίτευξης ατομικών, ομαδικών και οργανωτικών στόχων (Hembel, 2001). Σκοπός της είναι να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο κάθε εργαζόμενος μπορεί να κάνει τη δουλειά του αποδοτικά. Σε αυτό το πλαίσιο, η διαδικασία της αξιολόγησης δεν πρέπει να λειτουργεί τιμωρητικά και απειλητικά απέναντι στους εργαζομένους, αλλά αντίθετα να τους βοηθήσει να εντοπίσουν τις αδυναμίες τους και να βελτιωθούν

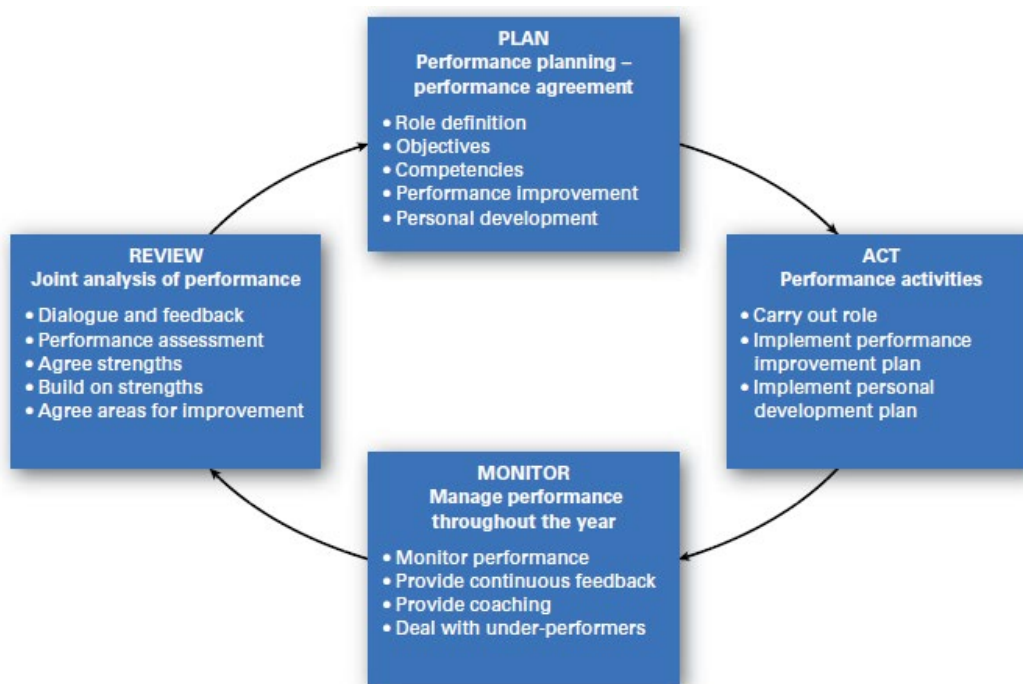
συνολικά μέσα από την ενδυνάμωση. Αυτό αποτυπώνεται στη σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης προσωπικού, οι βασικές αρχές της οποίας παρατίθενται στον πίνακα 2.4, σε αντιδιαστολή με τις παραδοσιακές.

**Πίνακας 2.4:** Οι διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή και τη σύγχρονη φιλοσοφία αξιολόγησης των εργαζομένων

	<b>Παραδοσιακή προσέγγιση</b>	<b>Σύγχρονη προσέγγιση</b>
<b>Ρόλος</b>	Αξιολόγηση	Ανάπτυξη του προσωπικού
<b>Εστίαση</b>	Παρελθούσα απόδοση	Βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης
<b>Στόχοι</b>	Βελτίωση της απόδοσης μέσω ανταμοιβών και κυρώσεων	Βελτίωση της απόδοσης μέσω της αυτογνωσίας, της ενδυνάμωσης και της παρακίνησης
<b>Μέθοδοι</b>	Μετρήσεις και ιεράρχηση	Ανάλυση δυνατοτήτων, αδυναμιών και χαρακτηριστικών των εργαζομένων
<b>Ρόλος Επόπτη</b>	Να κρίνει και να αξιολογεί	Να συμβουλεύει, να βοηθά, να εκπαιδεύει, να αναπτύσσει, να ενισχύει, να οδηγεί
<b>Ρόλος υφισταμένου</b>	Παθητικός, Αμυντικός, Αντιδραστικός	Ενεργός, Υπεύθυνος, Συμμετοχή στη μάθηση
<b>Αποτελέσματα</b>	Αντίσταση και υποτίμηση της διαδικασίας αξιολόγησης	Ανάπτυξη, ενδυνάμωση και αποτελεσματικότητα

*Πηγή: Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς,, 2003, σελ..321*

Σχετικά με τη διαδικασία που πρέπει να ακολουθείται για την αξιολόγηση των εργαζομένων, ο Armstrong (2010, 2014) παραθέτει τον κύκλο της αξιολόγησης που περιλαμβάνει τέσσερα βήματα, στα πρότυπα του κύκλου της ποιότητας που ανέπτυξε ο Deming: Σχεδιασμός, Δράση, Μέτρηση και Παρακολούθηση (διάγραμμα 2.4). Η σημασία του κύκλου έγκειται στο γεγονός ότι η αξιολόγηση είναι μια συνεχής διαδικασία όπου κάθε βήμα οδηγεί στο επόμενο. Στον σχεδιασμό πρέπει να καθορίζονται ο ρόλοι και οι δείκτες απόδοσης που θα χρησιμοποιηθούν για την αξιολόγηση. Το στάδιο της δράσης αφορά την εφαρμογή της αξιολόγησης, ενώ η μέτρηση και ο έλεγχος οδηγούν στον εντοπισμό των αδυναμιών των υπαλλήλων και στη λήψη μέτρων για την αντιμετώπισή τους. Για παράδειγμα, αν παρατηρηθεί ότι ένας εργαζόμενος έχει μειωμένες ικανότητες στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής μπορεί να ενδυναμωθεί μέσω της κατάρτισης και της παρακολούθησης σχετικών σεμιναρίων.



**Διάγραμμα 2.4:** Ο κύκλος της αξιολόγησης του προσωπικού, *Πηγή: Armstrong (2014)*

Ο Baron (2004) αναφέρει ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να ακολουθεί τις εξής αρχές: 1) ως διαδικασία έχει να κάνει με τη διαχείριση ανθρώπων και γι' αυτό

---

πρέπει να λαμβάνει υπόψη προσωπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες, 2) βοηθάει τα ανώτερα στελέχη να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα τους ανθρώπινους πόρους του οργανισμού τους, 3) πρέπει να λειτουργεί με γνώμονα τους στόχους και τις αξίες της εταιρείας, 4) να εφαρμόζει λειτουργικές λύσεις, 5) να δίνει έμφαση σε πράγματα που μπορούν να βελτιωθούν, 6) να εστιάζει στην αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, 7) να ενισχύει την ευελιξία των οργανισμών σε θέματα διαχείρισης των υπαλλήλων τους, 8) να εστιάζει στην προσωπική και εταιρική ανάπτυξη και όχι σε οικονομοτεχνικά κριτήρια και 9) να εναρμονίζεται με τη συνολική κουλτούρα απόδοσης της εταιρείας.

Σε κλίμα συμφωνίας ο Shields (2007) τονίζει ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να βασίζεται σε 2 άξονες. Πρώτον, την ανάπτυξη μακροχρόνιων και στενών σχέσεων ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους και δεύτερον, τη συστηματική ανάλυση των δεξιοτήτων και των δυνατοτήτων του προσωπικού, Αυτές οι δυο αρχές δρουν συμπληρωματικά, προσθέτει ο Shields (2007).

Συμπερασματικά, στην ακαδημαϊκή θεωρία αναδεικνύεται ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της διαδικασίας της αξιολόγησης, η οποία δεν εστιάζει στον έλεγχο και στην τιμωρία, αλλά στη βελτίωση και την ενδυνάμωση μέσω του εντοπισμού των δυνατών και των αδύνατων σημείων του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

## **2.5 Αξιολόγηση προσωπικού στον δημόσιο τομέα**

Ερευνητές όπως οι Longenecker & Nykodym (1996), Lin & Kellough (2019), Kwon (2020), Wang et al. (2019) και Mylona & Mihail (2020) έχουν εξετάσει το ζήτημα της αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα. Για παράδειγμα, οι Longenecker & Nykodym (1996) διερεύνησαν την αξιολόγηση και την εφαρμογή της στους δημόσιους φορείς των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Για να προσεγγίσουν τα ερευνητικά τους ερωτήματα οι συγγραφείς διένειμαν ερωτηματολόγια σε ένα δείγμα 254 δημοσίων λειτουργών. Το δείγμα διακρίθηκε σε προϊστάμενους και υφιστάμενους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν έχει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα γιατί δεν εφαρμόζεται με σωστό τρόπο. Σε αυτό το

---

πλαίσιο, οι ερευνητές παραθέτουν μία σειρά από προτάσεις που πρέπει να εφαρμόζουν οι δημόσιοι οργανισμοί για να ολοκληρώνεται επιτυχώς η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού, ήτοι: α) να εξασφαλιστεί ότι, τόσο υφιστάμενοι όσο και προϊστάμενοι, έχουν καταλάβει τον σκοπό και τη φύση της αξιολόγησης, β) να πραγματοποιηθεί κριτική ανάλυση του υπάρχοντος συστήματος αξιολόγησης με σκοπό να εντοπιστούν τόσο τα δυνατά του σημεία όσο και οι αδυναμίες του, γ) ο δημόσιος οργανισμός πρέπει να επενδύσει στην κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα που είναι σχετικά με την αξιολόγηση, δ) πρέπει να ενισχυθεί η προθυμία των υφιστάμενων και των προϊσταμένων στο να συμμετέχουν στη διεξαγωγή της αξιολόγησης. Για να γίνει αυτό, η αξιολόγηση δεν πρέπει να θεωρείται ως απειλή αλλά ως μία διαδικασία που οδηγεί στη βελτίωση, ε) οι αξιολογήσεις πρέπει να εφαρμόζονται σε τακτική και συστηματική βάση (ετήσιες, κτλ.), στ) να συνδεθεί η βελτιωμένη απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων με επιπλέον μισθολογικές παροχές ώστε να έχουν κίνητρο οι τελευταίοι να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους.

Εν συντομία, οι προτάσεις που παρατίθενται από τους Longenecker & Nykodym (1996) αναδεικνύουν τον σύνθετο χαρακτήρα της αξιολόγησης αλλά και τις δυσκολίες εφαρμογής της σε δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δεν έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και για αυτό το λόγο υιοθετούν με μεγαλύτερη δυσκολία πρακτικές που ισχύουν στην ιδιωτική οικονομία.

Παράλληλα, οι Lin & Kellough (2019) εξέτασαν τα προβλήματα που εμφανίζονται στη διαδικασία της εφαρμογής της αξιολόγησης σε φορείς του δημόσιου τομέα. Και αυτοί οι ερευνητές χρησιμοποίησαν την ποσοτική προσέγγιση, διανέμοντας ερωτηματολόγια σε ένα δείγμα 2.362 υπαλλήλων στις ΗΠΑ. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι το βασικό πρόβλημα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αξιολόγησης είναι η ελλιπής υποστήριξη προς τους υφιστάμενους από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης. Η ελλιπής αυτή στήριξη δυσκολεύει πολύ την αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένου ότι τα στελέχη που καλούνται να την εφαρμόσουν αισθάνονται αδύναμα. Ένα άλλο πρόβλημα είναι η τήρηση της αντικειμενικότητας και η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης. Τέλος, τρίτον, η ηλικία των συμμετεχόντων επηρέασε τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση, με αυτούς που είναι μεγαλύτεροι να εκφράζουν και πιο θετικές στάσεις απέναντι σε αυτή.

---

Σε κλίμα συμφωνίας, για τους Wang et al. (2019) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων επηρεάζουν τη διαδικασία και την εφαρμογή της αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς, με διακρίσεις να παρατηρούνται με βάση το φύλο και την ηλικία. Σε αυτό το πλαίσιο, η αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων των υπαλλήλων παίζει ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο, σε μια προσπάθεια δημιουργίας και επικράτησης ενός κλίματος εργασιακής δικαιοσύνης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η μελέτη των Wang et al. (2019) πραγματοποιήθηκε στην Κίνα με τα πρωτογενή δεδομένα να συγκεντρώνονται με τη χρήση ποιοτικών προσεγγίσεων.

Επιπρόσθετα, η έρευνα του Kwon (2020) ανέδειξε την επιρροή των διασυνδέσεων και της πολιτικής επιρροής στη θετική αξιολόγησή των υπαλλήλων των δημόσιων οργανισμών, αναδεικνύοντας έτσι το σύνθετο επιστημονικό αντικείμενο που εξετάζεται στην παρούσα διατριβή. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της μελέτης του Kwon (2020) έδειξαν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερη κοινωνική οξύνοια, διαπροσωπική επιρροή και ικανότητες δικτύωσης (αλλά όχι φαινομενική ειλικρίνεια) πιθανότατα επιτυγχάνουν πιο θετικές αξιολογήσεις από τους επόπτες τους. Η σχέση μεταξύ αυτών των διαστάσεων είναι ισχυρότερη όταν υπάρχει μεγαλύτερη κοινωνική ομοιότητα μεταξύ ενός υφισταμένου και του προϊσταμένου του/της (βαθμολογητή).

Τέλος, και για τους Mylona & Mihail (2020) το θέμα της δημιουργίας ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος είναι κομβικό και συνδέεται τόσο με τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων όσο και με μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Συνεπώς, η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η βασική διαδικασία που μπορεί να εγγραφεί τα παραπάνω, ολοκληρώνουν οι συγγραφείς. Μεθοδολογικά, οι έρευνα των Mylona & Mihail (2020) βασίστηκε στον ελληνικό δημόσιο τομέα, όπου 490 υπάλληλοι έλαβαν μέρος σε μια ποσοτική έρευνα.

Ο πίνακας 2.5 συνοψίζει τα ευρήματά των μελετών που αναλύθηκαν σε αυτή την ενότητα, ταξινομημένα ανά συγγραφέα:



**Πίνακας 2.5:** Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης σε φορείς του δημοσίου τομέα (Σύνοψη συμπερασμάτων)

Συγγραφείς	Μεθοδολογία και τόπος διεξαγωγής της έρευνας	Βασικά ευρήματα
Longenecker & Nykodym (1996)	Ποσοτική έρευνα/ ΗΠΑ	<p>Η διαδικασία της αξιολόγησης δεν έχει πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα γιατί δεν εφαρμόζεται με σωστό τρόπο.</p> <p><b>Προτάσεις για βελτίωση:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Κατανόηση της φύσης και του σκοπού της αξιολόγησης</li> <li>-Ο δημόσιος οργανισμός πρέπει να επενδύσει στην κατάρτιση του προσωπικού σε θέματα που είναι σχετικά με την αξιολόγηση</li> <li>-Οι αξιολογήσεις πρέπει να εφαρμόζονται σε τακτική και συστηματική βάση</li> <li>-Να συνδεθεί η βελτιωμένη απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων με επιπλέον μισθολογικές παροχές</li> </ul>
Lin & Kellough (2019)	Ποσοτική έρευνα/ ΗΠΑ	<p>-Το βασικό πρόβλημα κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της αξιολόγησης είναι η ελλιπής υποστήριξη προς τους υφιστάμενους από την πλευρά της ανώτερης διοίκησης.</p> <p>-Ένα άλλο πρόβλημα είναι η τήρηση της αντικειμενικότητας και η χρήση αντικειμενικών κριτηρίων κατά τη διάρκεια της αξιολόγησης.</p> <p>-Η ηλικία των συμμετεχόντων επηρέασε τις απόψεις τους σχετικά με την αξιολόγηση με αυτούς</p>

---

		που είναι μεγαλύτεροι να εκφράζουν και πιο θετικές στάσεις απέναντι σε αυτή.
Kwon (2020)	Ποσοτική έρευνα/Νότια Κορέα	-Οι δημόσιοι υπάλληλοι με υψηλότερη κοινωνική οξύνοια, διαπροσωπική επιρροή και ικανότητες δικτύωσης (αλλά όχι φαινομενική ειλικρίνεια) πιθανότατα επιτυγχάνουν πιο θετικές αξιολογήσεις από τους επόπτες τους.  -Η σχέση μεταξύ αυτών των διαστάσεων είναι ισχυρότερη όταν υπάρχει μεγαλύτερη κοινωνική ομοιότητα μεταξύ ενός υφισταμένου και του προϊσταμένου του/της.
Wang et al. (2019)	Ποιοτική έρευνα/ Κίνα	-Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπάλληλων επηρεάζουν τη διαδικασία και την εφαρμογή της αξιολόγησης στους δημόσιους οργανισμούς, με διακρίσεις να παρατηρούνται με βάση το φύλο και την ηλικία.
Mylona & Mihail (2020)	Ποσοτική έρευνα/Ελλάδα	-Η δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος είναι κομβική και συνδέεται τόσο με τη βελτιωμένη απόδοση των εργαζομένων όσο και με μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.  -Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι η βασική διαδικασία που μπορεί να εγγυηθεί τα προαναφερθέντα

---

Συμπερασματικά, η ανάλυση της βιβλιογραφίας αναδεικνύει τη σημαντικότητα και τα πολλαπλά οφέλη της εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα. Για να πραγματοποιηθεί όμως αποτελεσματικά η αξιολόγηση πρέπει να ξεπεραστούν μια σειρά από εμπόδια (χρήση αντικειμενικών κριτηρίων,

---

εξάλειψη διακρίσεων, κτλ.) και να εφαρμοστούν μια σειρά από πρακτικές (ενημέρωση των υπαλλήλων, κατάρτιση, σύνδεση απόδοσης με τον μισθό, κτλ.) που αναδεικνύουν τον σύνθετο χαρακτήρα της αξιολόγησης αλλά και τις δυσκολίες εφαρμογής της σε δημόσιους οργανισμούς, οι οποίοι δεν έχουν καθαρά κερδοσκοπικό χαρακτήρα, και για αυτό το λόγο υιοθετούν με μεγαλύτερη δυσκολία πρακτικές που ισχύουν στην ιδιωτική οικονομία. Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, στη συνέχεια της διατριβής εξετάζονται οι στάσεις και οι απόψεις των υπαλλήλων των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης.

---

## Κεφάλαιο 3: Ερευνητική μεθοδολογία

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η ερευνητική μεθοδολογία της εργασίας. Το κεφάλαιο περιέχει πέντε παραγράφους που περιγράφουν: την ερευνητική μέθοδο και διαδικασία, τον τρόπο σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και τον τρόπο ανάλυσης των πρωτογενών δεδομένων.

### 3.2 Ερευνητική μέθοδος

Στο πλαίσιο των διοικητικών και οικονομικών επιστημών διακρίνονται δύο βασικά είδη έρευνας: η ποσοτική και η ποιοτική. Τα διακριτά χαρακτηριστικά τους παρατίθενται στον πίνακα παρακάτω:

**Πίνακας 3.1:** Τα χαρακτηριστικά της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας

	Ποσοτική έρευνα	Ποιοτική έρευνα
Η αντίληψη της πραγματικότητας	Υπάρχει μια, μοναδική και αντικειμενική πραγματικότητα για τον ερευνητή.	Η πραγματικότητα διατυπώνεται από πολλές πτυχές
Στόχοι της έρευνας	Ο στόχος της έρευνας επικεντρώνεται στη μέτρηση και στην πρόβλεψη	Ο στόχος της έρευνας είναι να κατανοήσει τα εξεταζόμενα προβλήματα
Εστίαση ενδιαφέροντος	Γενίκευση των αποτελεσμάτων Αντιπροσωπευτικότητα	Υψηλός βαθμός εξειδίκευσης και μοναδικότητας του ερευνητικού προβλήματος
Ερευνητικοί μέθοδοι	Ποσοτική έρευνα Έρευνες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια	Ποιοτική έρευνα Προσωπικές συνεντεύξεις Ομάδες εστίασης

	Ποσοτικές παρατηρήσεις	
	Οικονομετρική ανάλυση	
Τρόπος ανάλυσης των δεδομένων	Τα πρωτογενή δεδομένα αναλύονται μέσω της χρήσης στατιστικών τεχνικών	Ανάλυση περιεχομένου Τα δεδομένα έχουν τη μορφή λέξεων και φράσεων
	Περιγραφικά στατιστικά, παραμετρικά τεστ, ανάλυση συσχέτισης και παλινδρόμησης κ.λπ.	
Τεχνικές δειγματοληψίας	Δειγματοληψία πιθανότητας	Δειγματοληψίες που δεν στηρίζονται στις πιθανότητες

*Πηγές: Malhotra & Bricks, (2006; 2003); Miles & Huberman (1994)*

Λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε μεθόδου, στην παρούσα έρευνα υιοθετήθηκε η ποσοτική προσέγγιση. Οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν σε αυτή την απόφαση ήταν οι εξής: α) η ποσοτική έρευνα δίνει έμφαση στη μέτρηση και στην εξέταση σχέσεων με στατιστικό τρόπο, προσφέροντας έτσι πιο αξιόπιστες απαντήσεις στα εξεταζόμενα ερευνητικά ερωτήματα (Malhotra & Bricks, 2006), β) η ποσοτική έρευνα επιτρέπει τη χρήση μεγάλων δειγμάτων καθώς και τη γενίκευση των αποτελεσμάτων από το δείγμα στον πληθυσμό (Saunders et al., 2014) και γ) η ποσοτική έρευνα είναι η κατάλληλη μέθοδος για τη διερεύνηση των απόψεων και των αντιλήψεων των συμμετεχόντων (Robson, 2007).

### **3.3 Ερευνητική διαδικασία**

Ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε εργαζομένους της τοπικής αυτοδιοίκησης της Ελλάδας και ειδικότερα σε υπαλλήλους του Δήμου Χίου. Το δείγμα περιλάμβανε τόσο εργαζόμενους όσο και αιρετά στελέχη. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν μέσω διαδικτύου και ειδικότερα μέσω της πλατφόρμας της Google. Χρησιμοποιήθηκε η δειγματοληψία ευκολίας, δεδομένου ότι ο ερευνητής διένειμε το ερωτηματολόγιο σε

---

πληθυσμό στον οποίο είχε εύκολη πρόσβαση (Wrenn et al., 2007). Συνολικά συγκεντρώθηκαν 150 έγκυρες απαντήσεις μέσα στο χρονικό διάστημα του ενός μήνα.

### 3.4 Το ερωτηματολόγιο

Το ερευνητικό εργαλείο σχεδιάστηκε ύστερα από τη ανάλυση της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι κύριες πηγές στις οποίες βασίστηκε ήταν οι προηγούμενες έρευνες των Bekele et al. (2014), Curry et al. (1986), Kwon (2020) και Ciobanu & Androniceanu (2018). Πιο αναλυτικά, το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 24 δηλώσεις στις οποίες οι συμμετέχοντες δηλώσαν τον βαθμό συμφωνίας/διαφωνίας τους, χρησιμοποιώντας μια κλίμακα 5 διαβαθμίσεων (1=διαφωνώ απόλυτα/ 5=συμφωνώ απόλυτα). Οι δηλώσεις ήταν οι εξής:

**Πίνακας 3.2:** Δηλώσεις (items) του ερωτηματολογίου

- 
1. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.
  2. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου από τον προϊστάμενό μου.
  3. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.
  4. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.
  5. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.
  6. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.
  7. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.
  8. Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.
  9. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου.

- 
10. Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.
  11. Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.
  12. Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.
  13. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.
  14. Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.
  15. Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.
  16. Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.
  17. Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου.
  18. Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική των αδύναμων.
  19. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.
  20. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.
  21. Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.
  22. Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .
  23. Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.
  24. Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.
- 

Παράλληλα, συγκεντρώθηκαν πληροφορίες σχετικά με τα δημογραφικά δεδομένα των συμμετεχόντων (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, κατηγορία απασχόλησης και έτη εργασιακής εμπειρίας). Ο πίνακας 3.3 δείχνει την αντιστοιχία ερωτήσεων και ερευνητικών ερωτημάτων σύμφωνα με την οποία σχεδιάστηκε το ερωτηματολόγιο.

**Πίνακας 3.3:** Αντιστοιχία ερευνητικών ερωτημάτων και ερωτήσεων στο ερωτηματολόγιο

---

<b>Ερευνητικό ερώτημα</b>	<b>Μεταβλητή/βιβλιογραφία</b>	<b>Ερωτήσεις</b>
---------------------------	-------------------------------	------------------

---

---

<p>Ποιες είναι οι στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους;</p>	<p>Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., &amp; Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. <i>International Journal of Management and Commerce Innovations</i>, 2(1), 136-173.</p>	<p>1, 2, 3, 19, 20, 21, 17</p>
<p>Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση;</p>	<p>Curry, J. P., Wakefield, D. S., Price, J. L., &amp; Mueller, C. W. (1986). On the causal ordering of job satisfaction and organizational commitment. <i>Academy of management journal</i>, 29(4), 847-858.</p>	<p>22, 23, 24</p>
<p>Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους;</p>	<p>Kwon, H. W. (2020). Performance appraisal politics in the public sector: The effects of political skill and social similarity on performance rating. <i>Public Personnel Management</i>, 49(2), 239-261.</p>	<p>4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 18</p>
	<p>Ciobanu, A., &amp; Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. <i>Management Research &amp; Practice</i>, 10(3).</p>	
	<p>Lin, Y. C., &amp; Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions.</p>	

---



### **3.5 Ανάλυση δεδομένων**

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με το στατιστικό λογισμικό SPSS. Αρχικά χρησιμοποιήθηκαν μέτρα περιγραφικής στατιστικής, τα οποία επιτρέπουν στους ερευνητές να αποκτήσουν μία αρχική και βασική θεώρηση σχετικά με τα δεδομένα τους (Malhotra & Bricks, 2006). παράλληλα, χρησιμοποιήθηκαν παραμετρικά τεστ, και ειδικότερα Independent T-tests και ανάλυση One-Way Ανοva, με στόχο να διερευνηθεί αν οι απαντήσεις των συμμετεχόντων διαφοροποιήθηκαν με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Independent T-tests χρησιμοποιήθηκαν για το φύλο και την κατηγορία απασχόλησης και One-way ανοva για την εκπαίδευση, την ηλικία και τα έτη εργασιακής εμπειρίας. Τέλος χρησιμοποιήθηκε και ανάλυση συσχέτισης Pearson για να εξεταστεί η σχέση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την αξιολόγηση. Τα παραμετρικά τεστ και η ανάλυση συσχετίσεων εξετάστηκαν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας P μικρότερο του 0,05.

---

## **Κεφάλαιο 4: Ανάλυση αποτελεσμάτων**

### **4.1 Εισαγωγή**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση των πρωτογενών δεδομένων που έγινε με το SPSS v.25. Το κεφάλαιο είναι δομημένο ανάλογα με τις τεχνικές ανάλυσης. Στο πρώτο μέρος παρουσιάζονται τα μέτρα περιγραφικής στατιστικής ενώ στο δεύτερο η ανάλυση συσχετίσεων Pearson. Τέλος, στο τρίτο μέρος παρατίθεται η ανάλυση των παραμετρικών τεστ και ειδικότερα τα Independent T-tests με βάση το φύλο και τον τύπο απασχόλησης και η ανάλυση one way ANOVA με βάση την ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο.

### **4.2 Δημογραφικά στοιχεία του δείγματος**

Καταρχάς, ο πίνακας 4.1 δείχνει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Όπως φαίνεται παρακάτω, το 34% ήταν άντρες ενώ το 66% ήταν γυναίκες. Όσον αφορά την ηλικία, το 45% των συμμετεχόντων άνηκε στην κατηγορία 41 με 50 ετών, ενώ το 31,5% ήταν μεγαλύτερο από τα 51 έτη. Σχετικά με το μορφωτικό επίπεδο, χαρακτηριστικό είναι ότι περίπου το 50% των συμμετεχόντων ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης την ίδια στιγμή που το 27,4% ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας, ενώ το 23,3% είχε ολοκληρώσει μεταπτυχιακές ή/και διδακτορικές σπουδές. Ακόμη, το 48,6% του δείγματος είχε προϋπηρεσία μεγαλύτερη από τα 21 έτη και το 30% είχε 11 με 20 έτη, υποδεικνύοντας έτσι τη σχετικά μεγάλη εργασιακή προϋπηρεσία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τέλος, το 83% ήταν μισθωτοί και το 17% ήταν αιρετά στελέχη.

**Πίνακας 4.1:** Δημογραφικά δεδομένα

	<b>Φύλο</b>		<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>		
Άνδρας	51	34,0	34,2	34,2
Γυναίκα	98	65,3	65,8	100,0
Σύνολο	149	99,3	100,0	
Δεν απάντησαν	1	0,7		
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>		

	<b>Ηλικία</b>		<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>		
18-30	9	6,0	6,0	6,0
31-40	26	17,3	17,4	23,5
41-50	67	44,7	45,0	68,5
51+	47	31,3	31,5	100,0
Σύνολο	149	99,3	100,0	
Δεν απάντησαν	1	0,7		
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>		

	<b>Μορφωτικό επίπεδο</b>		<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>		
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	40	26,7	27,4	27,4
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	72	48,0	49,3	76,7
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	34	22,7	23,3	100,0
Σύνολο	146	97,3	100,0	
Δεν απάντησαν	4	2,7		
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>		

	<b>Προϋπηρεσία σε έτη</b>		<b>Ισχύον %</b>	<b>Αθροιστικό %</b>
	<b>N</b>	<b>%</b>		
1-4	15	10,0	10,1	10,1
5-10	17	11,3	11,5	21,6
11-20	44	29,3	29,7	51,4
21+	72	48,0	48,6	100,0
Σύνολο	148	98,7	100,0	
Δεν απάντησαν	2	1,3		
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>		

#### **Κατηγορία απασχόλησης**

	N	%	Ισχύον %	Αθροιστικό %
Αιρετό στέλεχος	25	16,7	16,9	16,9
Μισθωτός	123	82,0	83,1	100,0
Σύνολο	148	98,7	100,0	
Δεν απάντησαν	2	1,3		
<b>Σύνολο</b>	<b>150</b>	<b>100,0</b>		

### 4.3 Περιγραφικά μέτρα

#### 4.3.1 Στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους

Σε γενικές γραμμές, οι συμμετέχοντες εξέφρασαν ιδιαίτερα θετικές απόψεις και στάσεις σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Αυτό φάνηκε στους υψηλούς μέσους, που υποδεικνύουν και σημαντικά επίπεδα συμφωνίας στις περισσότερες ερωτήσεις αυτής της ενότητας. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.2, η αξιολόγηση θεωρείται ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση (μέσος 4,1) και για την οριοθέτηση νέων στόχων (μέσος: 3,9). Ακόμα, η αξιολόγηση συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος (μέσος: 3,7) και αντιμετωπίζεται ως μια ευκαιρία για τη λήψη σχολίων σχετικά με την εργασιακή απόδοση (μέσος: 3,6). Για όλους τους παραπάνω λόγους θεωρείται πολύτιμη τόσο για τον κάθε εργαζόμενο/η ξεχωριστά (μέσος: 3,83) όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (μέσος: 3,58). Από την άλλη πλευρά όμως, η ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης στον οργανισμό είναι ιδιαίτερα χαμηλή, υποδεικνύοντας έτσι σημαντικές αδυναμίες στην εσωτερική οργάνωση των ΟΤΑ στην Ελλάδα.

**Πίνακας 4.2:** Στάσεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους

	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.	149	1,00	5,00	4,11	0,92

Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	149	1,00	5,00	3,91	0,98
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	148	1,00	5,00	3,83	1,05
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	148	1,00	5,00	3,72	1,11
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	149	1,00	5,00	3,65	1,01
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	147	1,00	5,00	3,58	1,07
Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου	148	1,00	5,00	2,57	1,03

#### **4.3.2. Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους**

Παρόλο τις ιδιαίτερα θετικές απόψεις των συμμετεχόντων για τη διαδικασία της αξιολόγησης, η εφαρμογή της στους ΟΤΑ αντιμετωπίζει μία σειρά από δυσκολίες και προβλήματα (πίνακας 4.3). Πρώτον, και πιο σημαντικό, η αξιολόγηση δεν συνδέεται με τις απολαβές και τον μισθό των υπαλλήλων (μέσος: 2,1). Δεύτερον, οι ΟΤΑ δεν επενδύουν στην κατάρτιση των εργαζομένων σχετικά με τις διαδικασίες αξιολόγησης (μέσος: 2,7) καθώς και δεν τους παρέχεται σε συστηματική βάση ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους (μέσος: 2,8). Εκτός από τα παραπάνω, αδυναμίες εμφανίστηκαν στο να διεξαχθεί η αξιολόγηση στους ΟΤΑ: με δίκαιο τρόπο (μέσος: 3,04), με διαφάνεια

(μέσος: 3,06) και χωρίς διακρίσεις (μέσος: 2,91). Ομοίως, χαμηλό είναι το επίπεδο αναγνώρισης των υπαλλήλων (μέσος: 2,8), οι οποίοι εκτελούν άρτια τα εργασιακά τους καθήκοντα, ενώ παράλληλα οι ΟΤΑ φαίνεται ότι δεν επικεντρώνονται στην παροχή θετικών σχολίων αλλά στη μη υγιή κριτική. Από την άλλη πλευρά, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η αξιολόγηση πρέπει να συνδέεται τόσο με τις προοπτικές προαγωγής του (μέσος: 3,75) όσο και με το μισθό του (μέσος: 3,47).

**Πίνακας 4.3:** Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους

	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	148	1,00	5,00	3,75	1,08
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	149	1,00	5,00	3,47	1,24
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	148	1,00	5,00	3,43	0,97
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	145	1,00	5,00	3,07	1,05
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	149	1,00	5,00	3,04	1,07
Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών	149	1,00	5,00	2,98	0,95

σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική					
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	148	1,00	5,00	2,92	1,12
Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	149	1,00	5,00	2,89	0,97
Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	148	1,00	5,00	2,88	1,15
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	149	1,00	5,00	2,81	1,10
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	148	1,00	5,00	2,80	1,08
Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	149	1,00	5,00	2,75	1,06

Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	147	1,00	5,00	2,75	1,01
Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	148	1,00	5,00	2,19	1,16

### 4.3.3 Ικανοποίηση από την εργασία

Τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των συμμετεχόντων ήταν ιδιαίτερα υψηλά, δείχνοντας έτσι ότι οι ΟΤΑ έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορούν να αξιοποιήσουν για τη μελλοντική τους ανάπτυξη. Όπως φαίνεται στον πίνακα 4.4, οι μέσοι στις δηλώσεις «Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου» και «Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή» ήταν 3,72 και 3,78 αντίστοιχα.

**Πίνακας 4.4:** Ικανοποίηση από την εργασία

	N	Μικρότερη τιμή	Μεγαλύτερη τιμή	Μέσος	ΤΑ
Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου.	149	1,00	5,00	3,72	0,85
Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	148	1,00	5,00	3,78	0,86
Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	148	1,00	5,00	3,57	0,99

## 4.4 Συσχετίσεις

Η ανάλυση συσχετίσεων που παρουσιάζεται στους πίνακες 4.5 και 4.6 δείχνει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στατιστικώς σημαντικά και θετικά με την εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης, υποδεικνύοντας έτσι ότι είναι ένα πολύ σημαντικό



εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού, αλλά και για τη βελτίωση της ικανοποίησης του από την εργασία. Ειδικότερα, οι υπάλληλοι που έδειξαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης θεωρούν την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για να λάβουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους και είναι και σχετικά ικανοποιημένοι από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό τους (πίνακας 4.5).

**Πίνακας 4.5:** Συσχετίσεις – ικανοποίηση από την εργασία με αξιολόγηση

		Εργασιακή Ικανοποίηση	Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό- βελτίωση.	Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	1	0,12	0,16*	0,09	0,36**
			0,15	0,05	0,29	0,00
		147	147	147	147	146
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό- βελτίωση.	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	0,12	1	0,69**	0,74**	0,31**
		0,15		0,00	0,00	0,00
		147	149	149	149	148
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	0,16*	0,70**	1	0,64**	0,27**
		0,05	0,000		0,00	0,00
		147	149	149	149	148
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Pearson Correlation Sig. (2- tailed) N	0,09	0,74**	0,64**	1	0,27**
		0,29	0,00	0,00		0,00
		147	149	149	149	148

Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,36** 0,00 146	0,31** 0,00 148	0,27** 0,00 148	0,27** 0,00 148	1  148
--	---	-----------------------	-----------------------	-----------------------	-----------------------	--------------

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Στο ίδιο μήκος κύματος, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούν τη διαδικασία της αξιολόγησης ως πολύτιμη καθώς και ότι συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος (πίνακας 4.6).

**Πίνακας 4.6:** Συσχετίσεις – ικανοποίηση από την εργασία με αξιολόγηση

		Εργασιακή Ικανοποίησ η	Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.
Εργασιακή Ικανοποίηση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1  147	0,27**  145	0,24**  146	0,21*  147
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,27**  0,00 145	1  147	0,59**  0,00 146	0,61**  0,00 146
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	0,24**  0,00 146	0,59**  0,00 146	1  148	0,76**  0,00 147
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	0,21*  0,01	0,61**  0,00	0,76**  0,00	1  0,00

στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	N	147	146	147	148
--	---	-----	-----	-----	-----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## 4.5 Παραμετρικά τεστ

### 4.5.1 Φύλο (Independent T-tests)

Τα ανεξάρτητα τεστ με βάση το φύλο έδειξαν ότι οι απαντήσεις ανάμεσα στους άντρες και τις γυναίκες διαφοροποιούνται στατιστικώς σημαντικά σε πέντε περιπτώσεις ήτοι: 1) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση ( $p=0,001$ ), 2) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου ( $p=0,000$ ), 3) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους ( $p=0,008$ ), 4) Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα ( $p=0,040$ ) και 5) Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου ( $p=0,009$ ). Στις τέσσερις πρώτες ερωτήσεις οι μέσοι όροι για τους άντρες ήταν μεγαλύτεροι ενώ στην τελευταία ερώτηση ο μέσος για γυναίκες ήταν υψηλότερος. Συνεπώς, οι άντρες εμφανίζουν θετικότερες στάσεις απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης σχετικά με τις γυναίκες, ενώ οι γυναίκες βρίσκουν μεγαλύτερη απόλαυση από την εργασία τους (πίνακας 4.7).

**Πίνακας 4.7:** Independent T-tests (με βάση το φύλο)

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	Sig.
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.	Άνδρας	51	4,45	0,73	0,10	0,00
	Γυναίκα	98	3,94	0,97	0,10	
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον	Άνδρας	51	4,04	0,75	0,10	0,00
	Γυναίκα	98	3,45	1,07	0,11	

οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου						
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Άνδρας	51	4,22	0,81	0,11	0,01
	Γυναίκα	98	3,76	1,03	0,10	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	Άνδρας	50	3,12	1,12	0,16	0,68
	Γυναίκα	95	3,04	1,03	0,11	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	Άνδρας	51	3,04	1,15	0,16	0,95
	Γυναίκα	98	3,05	1,04	0,10	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	Άνδρας	51	2,90	1,25	0,17	0,89
	Γυναίκα	97	2,93	1,06	0,11	
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	Άνδρας	51	3,74	1,29	0,18	0,06
	Γυναίκα	98	3,33	1,21	0,12	
Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Άνδρας	51	2,23	1,33	0,19	0,77
	Γυναίκα	97	2,17	1,06	0,11	
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	Άνδρας	51	3,90	1,15	0,16	0,22
	Γυναίκα	97	3,67	1,05	0,11	
	Άνδρας	51	2,80	1,09	0,15	0,71

Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Γυναίκα	98	2,73	1,04	0,11	
Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	Άνδρας	51	2,82	0,86	0,12	0,53
	Γυναίκα	98	2,93	1,03	0,10	
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	Άνδρας	51	2,71	1,06	0,15	0,42
	Γυναίκα	97	2,86	1,09	0,11	
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	Άνδρας	51	3,37	0,92	0,13	0,59
	Γυναίκα	97	3,46	1,01	0,10	
Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	Άνδρας	51	2,67	1,09	0,15	0,09
	Γυναίκα	97	3,00	1,17	0,12	
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Άνδρας	51	2,68	1,14	0,16	0,32
	Γυναίκα	98	2,88	1,09	0,11	
Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	Άνδρας	51	2,88	1,01	0,14	0,24
	Γυναίκα	96	2,68	0,99	0,10	

Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου	Άνδρας	51	2,59	1,00	0,14	0,91
	Γυναίκα	97	2,57	1,05	0,11	
Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική	Άνδρας	51	3,04	0,92	0,13	0,63
	Γυναίκα	98	2,96	0,98	0,09	
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Άνδρας	50	3,74	1,10	0,16	0,21
	Γυναίκα	97	3,51	1,06	0,11	
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Άνδρας	51	4,08	1,05	0,15	0,04
	Γυναίκα	97	3,71	1,04	0,11	
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	Άνδρας	51	3,88	1,18	0,16	0,23
	Γυναίκα	97	3,65	1,08	0,11	
Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .	Άνδρας	51	3,69	0,91	0,13	0,69
	Γυναίκα	98	3,74	0,83	0,08	
Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	Άνδρας	50	3,82	0,80	0,11	0,72
	Γυναίκα	98	3,76	0,89	0,09	
Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	Άνδρας	51	3,27	0,94	0,13	0,01
	Γυναίκα	97	3,72	0,99	0,10	

#### 4.5.2 Τύπος απασχόλησης

Παράλληλα, τα Independent T-tests με βάση τον τύπο απασχόλησης έδειξαν ότι οι απαντήσεις ανάμεσα στα αιρετά στελέχη και τους μισθωτούς υπαλλήλους διαφοροποιήθηκαν στατιστικά σημαντικά σε εννέα ερωτήσεις: 1) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου, 2) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους, 3) Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου, 4) Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου, 5) Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου, 6) Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική, 7) Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου, 8) Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα, και 9) Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος. Σε όλες τις προαναφερθέντες ερωτήσεις οι μέσοι για τα αιρετά στελέχη ήταν σημαντικά υψηλότεροι σε σχέση με τους αντίστοιχους μέσους των μισθωτών, υποδεικνύοντας έτσι ότι βλέπουν με θετικότερο μάτι την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στους φορείς ΟΤΑ.

**Πίνακας 4.7:** Independent T-tests (με βάση τον τύπο απασχόλησης)

	<b>Κατηγορία απασχόλησης</b>	<b>N</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Std. Error Mean</b>	<b>Sig.</b>
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.	Αιρετό στέλεχος	25	4,40	0,82	0,16	0,09
	Μισθωτός	123	4,06	0,94	0,08	
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω	Αιρετό στέλεχος	25	3,96	0,73	0,15	0,04
	Μισθωτός	123	3,58	1,05	0,09	

σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου						
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Αιρετό στέλεχος	25	4,32	0,69	0,14	0,01
	Μισθωτός	123	3,84	1,02	0,09	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	Αιρετό στέλεχος	25	3,28	1,17	0,23	0,26
	Μισθωτός	119	3,02	1,03	0,09	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	Αιρετό στέλεχος	25	3,12	1,09	0,22	0,69
	Μισθωτός	123	3,02	1,07	0,09	
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	Αιρετό στέλεχος	25	3,04	1,21	0,24	0,53
	Μισθωτός	122	2,88	1,11	0,10	
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	Αιρετό στέλεχος	25	3,68	1,31	0,26	0,37
	Μισθωτός	123	3,43	1,24	0,11	
Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Αιρετό στέλεχος	25	2,72	1,43	0,29	0,01
	Μισθωτός	122	2,07	1,06	0,10	
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	Αιρετό στέλεχος	25	4,16	1,03	0,21	0,04
	Μισθωτός	122	3,66	1,09	0,10	
Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου	Αιρετό στέλεχος	25	3,32	1,18	0,24	0,00
	Μισθωτός	123	2,63	0,99	0,09	



συνδέεται με την αξιολόγησή μου.						
Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	Αιρετό στέλεχος	25	3,16	0,90	0,18	0,12
	Μισθωτός	123	2,83	0,98	0,09	
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	Αιρετό στέλεχος	25	3,08	1,12	0,22	0,15
	Μισθωτός	122	2,74	1,07	0,10	
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	Αιρετό στέλεχος	25	3,44	0,92	0,18	0,95
	Μισθωτός	122	3,43	0,99	0,09	
Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	Αιρετό στέλεχος	25	3,04	1,14	0,23	0,44
	Μισθωτός	122	2,84	1,16	0,10	
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Αιρετό στέλεχος	25	3,00	1,26	0,25	0,33
	Μισθωτός	123	2,76	1,07	0,10	
Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	Αιρετό στέλεχος	25	2,92	1,08	0,22	0,33
	Μισθωτός	121	2,70	0,99	0,09	
Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας	Αιρετό στέλεχος	25	2,88	1,17	0,23	0,09
	Μισθωτός	122	2,50	0,99	0,09	

αξιολόγηση των υπαλλήλων στον οργανισμό μου						
Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική	Αιρετό στέλεχος	25	3,40	0,91	0,18	0,02
	Μισθωτός	123	2,89	0,95	0,08	
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Αιρετό στέλεχος	25	4,12	0,88	0,18	0,01
	Μισθωτός	121	3,47	1,09	0,10	
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Αιρετό στέλεχος	25	4,36	0,76	0,15	0,01
	Μισθωτός	122	3,73	1,08	0,10	
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	Αιρετό στέλεχος	25	4,24	0,93	0,18	0,01
	Μισθωτός	122	3,62	1,13	0,10	
Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .	Αιρετό στέλεχος	25	3,88	0,73	0,15	0,32
	Μισθωτός	123	3,69	0,88	0,08	
Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	Αιρετό στέλεχος	24	3,96	0,62	0,13	0,28
	Μισθωτός	123	3,75	0,90	0,08	
Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	Αιρετό στέλεχος	25	3,64	0,81	0,16	0,68
	Μισθωτός	122	3,55	1,04	0,09	

#### 4.5.3 One-way ANOVA (ηλικία)

Επιπρόσθετα, η ανάλυση one-way ANOVA με βάση την ηλικία έδειξε ότι οι απαντήσεις διαφοροποιούνται στατιστικά σημαντικά με βάση την ηλικία σε τέσσερις ερωτήσεις, ήτοι: 1) Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου, 2) Θεωρώ την

αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους, 3) Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση και 4) Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού (βλέπε πίνακα 4.8).

**Πίνακας 4.8:** One-way ANOVA με βάση την ηλικία

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.	Between Groups	6,45	3	2,15	2,58	0,06
	Within Groups	120,62	145	0,83		
	Total	127,06	148			
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	Between Groups	10,53	3	3,51	3,60	0,02
	Within Groups	141,32	145	0,98		
	Total	151,85	148			
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Between Groups	9,72	3	3,24	3,52	0,02
	Within Groups	133,32	145	0,92		
	Total	143,03	148			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	Between Groups	2,53	3	0,84	0,75	0,53
	Within Groups	158,78	141	1,13		
	Total	161,31	144			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του	Between Groups	5,03	3	1,68	1,47	0,23
	Within Groups	165,64	145	1,14		

προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	Total	170,67	148			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	Between Groups	7,42	3	2,47	1,98	0,12
	Within Groups	179,61	144	1,25		
	Total	187,03	147			
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	Between Groups	8,10	3	2,70	1,76	0,16
	Within Groups	223,07	145	1,54		
	Total	231,17	148			
Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Between Groups	1,54	3	0,51	0,38	0,77
	Within Groups	195,78	144	1,36		
	Total	197,32	147			
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	Between Groups	3,39	3	1,13	0,95	0,42
	Within Groups	170,36	144	1,18		
	Total	173,75	147			
Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Between Groups	4,38	3	1,46	1,31	0,27
	Within Groups	160,93	145	1,11		
	Total	165,30	148			
Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	Between Groups	1,95	3	0,65	0,681	0,57
	Within Groups	138,33	145	0,95		
	Total	140,28	148			
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	Between Groups	10,49	3	3,50	3,132	0,03
	Within Groups	160,82	144	1,12		
	Total	171,32	147			
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το	Between Groups	3,83	3	1,28	1,345	0,26

πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	Within Groups	136,50	144	0,95		
	Total	140,32	147			
Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	Between Groups	3,03	3	1,01	0,759	0,52
	Within Groups	192,01	144	1,33		
	Total	195,05	147			
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Between Groups	3,90	3	1,30	1,07	0,37
	Within Groups	176,84	145	1,22		
	Total	180,74	148			
Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	Between Groups	8,13	3	2,71	2,78	0,04
	Within Groups	139,55	143	0,98		
	Total	147,69	146			
Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου	Between Groups	4,14	3	1,38	1,31	0,27
	Within Groups	152,05	144	1,06		
	Total	156,18	147			
Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική	Between Groups	3,49	3	1,16	1,27	0,29
	Within Groups	132,49	145	0,91		
	Total	135,97	148			
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Between Groups	2,36	3	0,79	0,67	0,57
	Within Groups	167,32	143	1,17		
	Total	169,69	146			

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Between Groups	0,20	3	0,07	0,06	0,98
	Within Groups	163,90	144	1,14		
	Total	164,11	147			
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	Between Groups	1,19	3	0,39	0,31	0,82
	Within Groups	181,99	144	1,26		
	Total	183,19	147			
Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .	Between Groups	1,17	3	0,39	0,53	0,66
	Within Groups	106,55	145	0,74		
	Total	107,72	148			
Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	Between Groups	0,91	3	0,30	0,40	0,75
	Within Groups	108,17	144	0,75		
	Total	109,08	147			
Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	Between Groups	0,85	3	0,28	0,28	0,84
	Within Groups	145,48	144	1,01		
	Total	146,32	147			

Παρατηρώντας τα αναλυτικά αποτελέσματα της ανάλυσης διακύμανσης στον πίνακα 4.9, παρατηρείται ότι οι νέοι εργαζόμενοι (18-30 και 31-40 ετών) εκφράζουν θετικότερες στάσεις σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης σε σχέση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (41-50 και 51+ ετών). Πιθανώς, λόγω της μικρότερης τους ηλικίας, αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία εξέλιξης.

**Πίνακας 4.9:** One-way ANOVA με βάση την ηλικία – αναλυτικά αποτελέσματα (περιγραφικά μέτρα)

		N	Mean	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	18-30	9	4,33	3,79	4,88	3,00	5,00
	31-40	26	4,04	3,73	4,35	2,00	5,00
	41-50	67	3,54	3,28	3,79	1,00	5,00
	51+	47	3,47	3,16	3,77	1,00	5,00
	Total	149	3,65	3,49	3,82	1,00	5,00
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	18-30	9	4,22	3,71	4,73	3,00	5,00
	31-40	26	4,42	4,22	4,63	4,00	5,00
	41-50	67	3,81	3,56	4,05	1,00	5,00
	51+	47	3,74	3,41	4,08	1,00	5,00
	Total	149	3,92	3,76	4,08	1,00	5,00
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	18-30	8	3,62	2,73	4,51	2,00	5,00
	31-40	26	2,42	2,01	2,84	1,00	4,00
	41-50	67	2,75	2,48	3,03	1,00	5,00
	51+	47	2,96	2,65	3,26	1,00	5,00
	Total	148	2,80	2,63	2,98	1,00	5,00
Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	18-30	9	3,22	2,71	3,73	2,00	4,00
	31-40	26	2,92	2,60	3,24	2,00	5,00
	41-50	66	2,50	2,23	2,77	1,00	5,00
	51+	46	2,91	2,63	3,19	1,00	5,00
	Total	147	2,75	2,58	2,91	1,00	5,00

#### 4.5.4. Μορφωτικό επίπεδο

Τέλος, η ανάλυση one-way ANOVA με βάση το μορφωτικό επίπεδο δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις ανάμεσα στις διαφορετικές κατηγορίες εργαζομένων (πίνακας 4.10). Μοναδική εξαίρεση αποτέλεσε μια ερώτηση που αφορούσε την εργασιακή ικανοποίηση και ειδικότερα η δήλωση: «Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου» όπου  $p=0,017 < 0,05$ .

**Πίνακας 4.10:** One-way ANOVA με βάση το μορφωτικό επίπεδο

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον	Between Groups	0,58	2	0,29	0,33	0,72

οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτο-βελτίωση.	Within Groups	124,88	143	0,87		
	Total	125,46	145			
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου	Between Groups	0,61	2	0,31	0,30	0,74
	Within Groups	147,42	143	1,03		
	Total	148,03	145			
Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	Between Groups	1,15	2	0,57	0,58	0,56
	Within Groups	140,70	143	0,98		
	Total	141,84	145			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	Between Groups	0,31	2	0,16	0,14	0,87
	Within Groups	157,24	140	1,12		
	Total	157,55	142			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	Between Groups	0,93	2	0,47	0,41	0,67
	Within Groups	164,96	143	1,15		
	Total	165,89	145			
Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	Between Groups	1,37	2	0,68	0,54	0,58
	Within Groups	180,47	142	1,27		
	Total	181,83	144			
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	Between Groups	2,96	2	1,48	0,95	0,39
	Within Groups	223,21	143	1,56		
	Total	226,16	145			
Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Between Groups	3,17	2	1,58	1,23	0,29
	Within Groups	181,52	142	1,28		
	Total	184,69	144			
Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	Between Groups	2,51	2	1,25	1,05	0,35
	Within Groups	169,54	142	1,19		
	Total	172,04	144			



Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	Between Groups	2,28	2	1,14	1,05	0,35
	Within Groups	155,83	143	1,09		
	Total	158,11	145			
Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	Between Groups	0,56	2	0,28	0,30	0,74
	Within Groups	133,22	143	0,93		
	Total	133,78	145			
Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	Between Groups	0,64	2	0,32	0,27	0,76
	Within Groups	165,73	142	1,17		
	Total	166,37	144			
Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	Between Groups	0,79	2	0,40	0,42	0,66
	Within Groups	136,54	142	0,96		
	Total	137,34	144			
Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	Between Groups	6,83	2	3,42	2,72	0,07
	Within Groups	178,41	142	1,26		
	Total	185,24	144			
Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	Between Groups	1,76	2	0,88	0,73	0,48
	Within Groups	172,65	143	1,21		
	Total	174,42	145			
Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	Between Groups	5,61	2	2,81	2,91	0,06
	Within Groups	136,89	142	0,96		
	Total	142,51	144			
Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των	Between Groups	2,00	2	1,00	0,96	0,38
	Within Groups	147,86	142	1,04		
	Total	149,86	144			

υπαλλήλων στον οργανισμό μου						
Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική	Between Groups	0,18	2	0,09	0,09	0,91
	Within Groups	131,71	143	0,92		
	Total	131,89	145			
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	Between Groups	1,85	2	0,93	0,79	0,45
	Within Groups	165,15	141	1,17		
	Total	167,00	143			
Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	Between Groups	0,54	2	0,27	0,24	0,79
	Within Groups	160,80	142	1,13		
	Total	161,35	144			
Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	Between Groups	0,68	2	0,34	0,27	0,77
	Within Groups	180,29	142	1,27		
	Total	180,97	144			
Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .	Between Groups	5,83	2	2,92	4,16	0,02
	Within Groups	100,09	143	0,70		
	Total	105,92	145			
Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	Between Groups	0,65	2	0,32	0,43	0,65
	Within Groups	106,85	142	0,75		
	Total	107,49	144			
Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	Between Groups	5,27	2	2,64	2,70	0,07
	Within Groups	138,48	142	0,97		
	Total	143,75	144			

Τα αναλυτικά αποτελέσματα αυτής της ερώτησης (πίνακας 4.11) έδειξαν ότι καθώς το εκπαιδευτικό επίπεδο ανεβαίνει η ικανοποίηση από την εργασία μειώνεται. Με άλλα

λόγια, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, όπου με τη σειρά τους έδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών.

**Πίνακας 4.11:** One-way ANOVA με βάση το μορφωτικό επίπεδο (αναλυτικά αποτελέσματα, περιγραφικά μέτρα)

Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου	N	Mean	Std. Deviation	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
				Lower Bound	Upper Bound		
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	40	4,03	0,73	3,79	4,25	2,00	5,00
Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ	72	3,64	0,86	3,44	3,84	1,00	5,00
Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD	34	3,50	0,89	3,19	3,81	1,00	5,00
Total	146	3,71	0,85	3,57	3,85	1,00	5,00

---

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα**

Σκοπός της παρούσας διατριβής ήταν η διερεύνηση της αξιολόγησης του προσωπικού των ΟΤΑ στην Ελλάδα και η ανάπτυξη εισηγήσεων για βελτίωση βάσει των προσόντων τους και σε συνάρτηση με την αποδοτικότητά τους. Σε σχέση με τον προαναφερθέντα σκοπό, η διατριβή έχει προσεγγίσει τα εξής ερευνητικά ερωτήματα:

- *Ποιες είναι οι στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους;*
- *Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την εργασιακή ικανοποίηση;*
- *Ποια είναι τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους;*
- *Σε ποιο βαθμό διαφοροποιούνται οι απόψεις των εργαζομένων στους φορείς ΟΤΑ σε σχέση με τους τύπους / παράγοντες αξιολόγησης με βάση τα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά*

### **5.1 Στάσεις και οι απόψεις των στελεχών των ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή της αξιολόγησης των εργαζομένων στον οργανισμό τους**

Η έρευνα πρώτον έδειξε ότι οι εργαζόμενοι στους ΟΤΑ στην Ελλάδα έχουν ιδιαίτερα θετικές στάσεις και απόψεις απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα πολλαπλά οφέλη της αξιολόγησης που αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Baron, 2004; Wang et al., 2019; Kwon, 2020; Mylona & Mihail, 2020) αυτό αποτελεί για τους φορείς ΟΤΑ ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τη μελλοντική τους ανάπτυξη και στρατηγική. Πιο συγκεκριμένα, για τους περισσότερους υπαλλήλους η αξιολόγηση

---

θεωρείται ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση και για την οριοθέτηση νέων στόχων. Παράλληλα, θεωρείται ότι συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος και ενισχύει την ανατροφοδότηση σχολίων ανάμεσα σε υφισταμένους και προϊσταμένους σε θέματα που σχετίζονται με την εργασιακή απόδοση. Συνεπώς, θεωρείται πολύτιμή τόσο για τον κάθε εργαζόμενο/η ξεχωριστά όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα οφέλη που αναφέρθηκαν παραπάνω έρχονται σε συμφωνία με αυτά που αναφέρουν οι Baron (2004), Wang et al (2019) και Kwon (2020) στις αντίστοιχες μελέτες τους. Φαίνεται λοιπόν ότι η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για τη βελτίωση της εσωτερικής λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Από την άλλη πλευρά όμως, η ικανοποίηση των εργαζομένων στους ΟΤΑ στην Ελλάδα από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης είναι ιδιαίτερα χαμηλή, υποδεικνύοντας έτσι σημαντικές αδυναμίες στην εσωτερική οργάνωσή τους.

## **5.2 Προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι ΟΤΑ στην Ελλάδα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης του προσωπικού τους**

Σε σχέση και με τα όσα αναφέρθηκαν νωρίτερα, η αξιολόγηση στους εγχώριους ΟΤΑ δεν εφαρμόζεται αποτελεσματικά γιατί συναντά μια σειρά από προβλήματα και εμπόδια. Το πιο σημαντικό από αυτά έχει να κάνει με την αποσύνδεση της εργασιακής απόδοσης με τις απολαβές και τον μισθό των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, παρουσιάζονται σημαντικές αδυναμίες στο πεδίο των κινήτρων. Πιθανώς, οι ΟΤΑ θα πρέπει να υιοθετήσουν κάποιες από τις πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται στον ιδιωτικό τομέα οι οποίες συνδέουν την απόδοση με τις απολαβές, επιτυγχάνοντας έτσι την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους για συστηματική και συνεχή βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

Μία άλλη βασική αδυναμία που αναφέρθηκε από τους συμμετέχοντες ήταν η απουσία κατάρτισης των υπαλλήλων σχετικά με θέματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση. Αυτό αναδεικνύει ένα γενικότερο πρόβλημα της λειτουργίας του ελληνικού δημόσιου τομέα που δεν επενδύει στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού του. Η εφαρμογή προγραμμάτων επιμόρφωσης μπορεί να συμβάλλει τόσο στη βελτίωση της

---

απόδοσης των εργαζομένων όσο και στην ενίσχυση της δέσμευσης τους απέναντι στον οργανισμό για τον οποίο εργάζονται (Fletcher, 2016). Σε αυτό το πλαίσιο, οι αρμόδιοι φορείς καλούνται να αναθεωρήσουν τις στρατηγικές διαχείρισης προσωπικού και να επανεξετάσουν το ενδεχόμενο να επενδύουν συστηματικά στην κατάρτιση και στην ανάπτυξη του πιο σημαντικού πόρου που διαθέτουν, που είναι υπάλληλοί τους (Armstrong, 2010).

Μία τρίτη κατηγορία προβλημάτων έχει να κάνει με την αδυναμία των ΟΤΑ στην Ελλάδα να διεξάγουν την αξιολόγηση με δίκαιο τρόπο, με διαφάνεια και χωρίς διακρίσεις. Αυτή κατηγορία προβλημάτων αναδεικνύει ζητήματα εργασιακής ηθικής στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Στο ίδιο μήκος κύματος, χαμηλό είναι το επίπεδο αναγνώρισης των υπαλλήλων όταν κάνουν καλά τη δουλειά τους, γεγονός που συμβάλλει αρνητικά στη διαμόρφωση ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος. Για όλα τα παραπάνω, οι εργαζόμενοι θεωρούν τη διαδικασία της αξιολόγησης ως χρήσιμη καθώς θα πρέπει να συνδέεται τόσο με τις προοπτικές προαγωγής τους όσο και με το επίπεδο του μισθού τους. Φαίνεται ότι η αξιολόγηση από τους περισσότερους συμμετέχοντες αντιμετωπίζεται ως ένα εργαλείο που μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη και δικαιότερη αντιμετώπιση των εργαζομένων. Παρόμοια προβλήματα με αυτά που αναφέρθηκαν παραπάνω υπογραμμίστηκαν και στις έρευνες των Lin & Kellough (2019) και Mylona & Mihail (2020), υποδεικνύοντας έτσι ότι αποτελούν συνηθισμένα εμπόδια στο πεδίο της διαχείρισης του προσωπικού.

Τέλος, ένα ιδιαίτερα θετικό στοιχείο είναι ότι τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων των ΟΤΑ στην Ελλάδα είναι σχετικά υψηλά, δείχνοντας έτσι έχουν ένα σημαντικό πλεονέκτημα που μπορούν να αξιοποιήσουν για τη μελλοντική τους ανάπτυξη.

### **5.3 Εργασιακή ικανοποίηση και Αξιολόγηση**

Η έρευνα επιπρόσθετα έδειξε ότι η εφαρμογή της αξιολόγησης οδηγεί σε μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Η σύνδεση ανάμεσα στην αξιολόγηση και την ικανοποίηση υπογραμμίζει ακόμα πιο έντονα τη σημασία της εφαρμογής της πρώτης

---

στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Εκτός από τα οφέλη που αναφέρθηκαν νωρίτερα, οδηγεί και σε πιο ικανοποιημένο προσωπικό, που είναι ένα κομβικό στοιχείο για την ολοκληρωμένη ανάπτυξη των οικονομικών οργανισμών (Armstrong, 2010). Ειδικότερα, οι υπάλληλοι που έδειξαν υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης θεωρούν την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία για να λάβουν σχόλια σχετικά με την απόδοσή τους. Στο ίδιο μήκος κύματος, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θεωρούν τη διαδικασία της αξιολόγησης ως πολύτιμη καθώς και ότι συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος. Συνεπώς, υπάρχει γόνιμο έδαφος, από την πλευρά του προσωπικού των ΟΤΑ για την εφαρμογή προγραμμάτων αξιολόγησης.

#### **5.4 Επιρροή των Δημογραφικών δεδομένων**

Τέλος, η ανάλυση έδειξε ότι οι απόψεις και οι στάσεις των εργαζομένων απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης διαφοροποιήθηκαν κυρίως με βάση την κατηγορία απασχόλησης και το φύλο και λιγότερο με βάση την ηλικία. Αντίθετα, το μορφωτικό επίπεδο επηρέασε μόνο τα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, τα αιρετά στελέχη και οι άντρες εμφανίζουν θετικότερες στάσεις απέναντι στη διαδικασία της αξιολόγησης σε σχέση με τους μόνιμους υπαλλήλους και τις γυναίκες αντίστοιχα. Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους άντρες. Αξίζει να σημειωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται αρνητικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. Ενδεικτικό είναι ότι οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, όπου με τη σειρά τους έδειξαν μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης σε σχέση με τους κατόχους μεταπτυχιακού ή/και διδακτορικού τίτλου σπουδών. Προφανώς τα στελέχη υψηλής κατάρτισης θεωρούν ότι τα προσόντα τους μένουν αναξιοποίητα, γεγονός που κάνει ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη εφαρμογής της αξιολόγησης στους ελληνικούς ΟΤΑ.

Τέλος, όσον αφορά στην ηλικία, οι νέοι εργαζόμενοι (18-30 και 31-40 ετών) εκφράζουν θετικότερες στάσεις σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης σε σχέση με τους εργαζόμενους μεγαλύτερης ηλικίας (41-50 και 51+ετών). Πιθανώς, λόγω της μικρότερης τους ηλικίας, αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό την αξιολόγηση ως μια ευκαιρία εξέλιξης. Οι παραπάνω διαφοροποιήσεις αναδεικνύουν και την

---

πολυπλοκότητα της διαδικασίας, η οποία δεν αντιμετωπίζεται ομοιογενώς από τις διαφορετικές εργασιακές ομάδες. Σε αυτό το πλαίσιο η εφαρμογή της θα πρέπει να λάβει υπόψη τις δημογραφικές ιδιαιτερότητες των υπάλληλων για να είναι επιτυχής (Baron, 2004).

## **5.5 Ερευνητικοί περιορισμοί και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες**

Όπως κάθε έρευνα, έτσι και η παρούσα έχει κάποιους βασικούς ερευνητικούς περιορισμούς:

- Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αφορούσε ένα συγκεκριμένο οργανισμό ΟΤΑ (Δήμος Χίου), στοιχείο που περιορίζει την αντιπροσωπευτικότητα και την αξιοπιστία των μετρήσεων.
- Η ποσοτική έρευνα μπορεί να επιτρέπει τη μέτρηση αλλά δεν επιτρέπει τη διερεύνηση των εξεταζόμενων επιστημονικών προβλημάτων σε ιδιαίτερα μεγάλο βάθος (Wilson, 2003)
- Η εφαρμογή της αξιολόγησης στους φορείς ΟΤΑ στην Ελλάδα πιθανώς να επηρεάζεται από παράγοντες που δεν αναφέρθηκαν στην παρούσα εργασία.

Σε σχέση και με τους ερευνητικούς περιορισμούς, οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες περιλαμβάνουν τα εξής:

- Μελλοντικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιήσουν και ποιοτικές ερευνητικές μεθόδους, διεξάγοντας προσωπικές συνεντεύξεις με στελέχη της ανώτερης διοίκησης των ΟΤΑ.
- Άλλες έρευνες μπορούν να συμπεριλάβουν στο δείγμα τους απόψεις από στελέχη ΟΤΑ άλλων χωρών με στόχο τη διεξαγωγή συγκρίσεων.
- Τέλος, μελλοντικές έρευνες μπορούν να εξετάσουν τη σχέση της αξιολόγησης με άλλους θεμελιώδεις όρους της ΔΑΔ, όπως η εργασιακή δέσμευση.



---

## **Βιβλιογραφία:**

### **Ξενόγλωσση:**

- Alfes, K., Truss, C., & Gill, J. (2010). The HR manager as change agent: Evidence from the public sector. *Journal of change management*, 10(1), 109-127.
- Amrutha, V. N., & Geetha, S. N. (2020). A systematic review on green human resource management: Implications for social sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 247, 119131.
- Armstrong, M. & Baron, A (2004). *Managing Performance: Performance management in action*, London, CIPD
- Armstrong, M. (2006). *A handbook of human resource management practice*. London: Kogan Page.
- Armstrong, M. (2010). *Human resource management practice- A guide to People management*. USA: Kogan Page
- Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human resource management practice, 13<sup>th</sup> edition*, USA: Kogan Page.
- Baron, D (2001) Private policies, corporate policies and integrated strategy, *Journal of Economics and Management Strategy*, 10 (7), pp 7– 45.
- Bekele, A. Z., Shigutu, A. D., & Tensay, A. T. (2014). The effect of employees' perception of performance appraisal on their work outcomes. *International Journal of Management and Commerce Innovations*, 2(1), 136-173.

- 
- Brown, K. (2004). Human resource management in the public sector. *Public management review*, 6(3), 303-309.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109-122.
- Ciobanu, A., & Androniceanu, A. (2018). Integrated human resources activities-the solution for performance improvement in romanian public sector institutions. *Management Research & Practice*, 10(3).
- Desmarais, C. (2008). The french research community's perspectives on new public human resource management. *Public Management Review*, 10(1), 139-150.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- El-Ghalayini, Y. (2017). Human resource management practices and organizational performance in public sector organization. *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(3), 65.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26.
- Hempel, P. (2001). Differences between Chinese and Western managerial views of performance, *Personnel Review*, Vol. 30 No. 2, 2001, pp. 203-226.
- Kwon, H. W. (2020). Performance appraisal politics in the public sector: The effects of political skill and social similarity on performance rating. *Public Personnel Management*, 49(2), 239-261.
- Lin, Y. C., & Kellough, J. E. (2019). Performance appraisal problems in the public sector: Examining supervisors' perceptions. *Public Personnel Management*, 48(2), 179-202.
- Longenecker, C. O., & Nykodym, N. (1996). Public sector performance appraisal effectiveness: A case study. *Public Personnel Management*, 25(2), 151-164.
- Malhotra, N., Birks, D. (2003). *Marketing research: An applied Approach*, 2<sup>nd</sup> European edition. Harlow: Pearson Education.

- 
- Malhotra, N., Birks, D. (2006). *Marketing research: An applied Approach 3<sup>rd</sup> European edition*. Harlow: Pearson Education.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mousa, S. K., & Othman, M. (2020). The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118595.
- Mylona, E., & Mihail, D. (2019). Enhancing employees' work performance through organizational justice in the context of financial crisis. A study of the Greek public sector. *International Journal of Public Administration*, 42(6), 509-519.
- Purcell, J, Kinnie, K, Hutchinson, S, Rayton, B and Swart, J (2003) *People and Performance: How people management impacts on organizational performance*, CIPD, London.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public personnel management*, 32(1), 89-98.
- Robson, C. (2007). *The research of the real world, a tool for social scientists and professional researchers*, Athens: Gutenberg Publications.
- Šalková, A. (2013). Theoretical approaches to employee appraisal methods. *Scientific papers of the University of Pardubice. Series D, Faculty of Economics and Administration*. 28 (3/2013).
- Saunders M., Lewis P., & Thornhill, A. (2009), *Research Methods for Business Students*, 5<sup>th</sup> Edition, FT Prentice Hall Publications.
- Saunders, M.N.K., Lewis, P. and Thornhill, A. (2012) *Research methods for business students (6th edition)*. 6th edn. Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.
- Schedler, Kuno & Proeller, Isabell (2002). *The new public management : a perspective from mainland Europe*. In McLaughlin, Kate (ed.): *New public management : current trends and future prospects*. London : Routledge, 2002, S. 163-180.
- Shields, J. (2007). *Managing Employee Performance and Reward*, Port Melbourne, Cambridge, University Press.

- 
- Wang, M., Zhu, C. J., Mayson, S., & Chen, W. (2019). Contextualizing performance appraisal practices in Chinese public sector organizations: the importance of context and areas for future study. *The International Journal of Human Resource Management*, 30(5), 902-919.
- Wilson. A. (2003), *Marketing Research, An integrated approach*, Essex Pearson Education Limited
- Wrenn, B., Stevens, R., Loudon, D. (2007), *Marketing research: text and cases*, New York: Haworth publications.

### **Ελληνική:**

- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού, Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2<sup>η</sup> έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Παπαλεξανδρή Α., Ν., & Μπουραντάς Κ., Δ. (2016). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου
- Ρωσσίδης Φ. Ιωάννης, (2014), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Σταμούλη Α.Ε., Αθήνα.
- Σταύρου, Δ. (2019). Οι επιδράσεις του νέου δημόσιου μάνατζμεντ στην εκπαίδευση. *Διάλογοι! Θεωρία και πράξη στις επιστήμες αγωγής και εκπαίδευσης*, 5, 142-149.

---

## **Παρατήματα**

### **A. Ερωτηματολόγιο**

## ***Ερωτηματολόγιο***

---

Είμαι μεταπτυχιακός φοιτητής στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου και ειδικότερα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα. Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας πραγματοποιώ μια έρευνα σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης των εργαζομένων σε φορείς ΟΤΑ στην Ελλάδα. Γι' αυτό το λόγο, σας παρακαλώ να συμπληρώσετε το παρακάτω ερωτηματολόγιο.

Σας διαβεβαιώνω ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για εκπαιδευτικούς σκοπούς και ότι τα προσωπικά σας στοιχεία θα παραμείνουν απολύτως εμπιστευτικά. Επίσης, σας ενημερώνω ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

---

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτεί λίγα λεπτά από τον χρόνο σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συμμετοχή σας και για τον χρόνο που μου διαθέσατε.

---

Ερευνητής: Κλέαρχος Αλεξάνδρου Χρύσης

Τηλέφωνο: (0030) 6948885900

e-mail: kchrysis@gmail.com

### Α Ενότητα:

**Παρακαλώ συμπληρώστε το βαθμό συμφωνίας σας ή διαφωνίας σας για κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα: (1= Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ, 3= Ούτε συμφωνώ/ Ούτε διαφωνώ, 4= Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα)**

	Διαφωνώ απόλυτα			Συμφωνώ απόλυτα	
1. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για αυτό-βελτίωση.	1	2	3	4	5
2. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να λάβω σχόλια σχετικά με τη απόδοσή μου από τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
3. Θεωρώ την αξιολόγηση των εργαζομένων στον οργανισμό μου ως μια ευκαιρία για να θέσουμε νέους στόχους.	1	2	3	4	5
4. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με διαφάνεια.	1	2	3	4	5

5. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού με δίκαιο τρόπο.	1	2	3	4	5
6. Ο οργανισμός που εργάζομαι μπορεί να διεξάγει την αξιολόγηση του προσωπικού χωρίς διακρίσεις.	1	2	3	4	5
7. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τον μισθό μου.	1	2	3	4	5
8. Στον οργανισμό που εργάζομαι ο μισθός μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	1	2	3	4	5
9. Η αξιολόγηση της απόδοσής μου πρέπει να συνδέεται με τις προοπτικές προαγωγής μου	1	2	3	4	5
10. Στον οργανισμό που εργάζομαι η προαγωγή μου συνδέεται με την αξιολόγησή μου.	1	2	3	4	5
11. Οι προϊστάμενοί μου με ενθαρρύνουν στο να συμμετέχω σε διαδικασίες αξιολόγησης της εργασιακής μου απόδοσης.	1	2	3	4	5
12. Οι προϊστάμενοί μου παρέχουν συστηματικά πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή μου απόδοση.	1	2	3	4	5
13. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνω για το πώς κάνω τη δουλειά μου είναι βοηθητική.	1	2	3	4	5
14. Ο οργανισμός για τον οποίο εργάζομαι αναγνωρίζει τους υπαλλήλους που κάνουν καλά τη δουλειά τους.	1	2	3	4	5
15. Ο οργανισμός μου προσπαθεί να διεξάγει την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο	1	2	3	4	5
16. Ο οργανισμός μου επενδύσει στην κατάρτισή μου σε ζητήματα που σχετίζονται με την αξιολόγηση του προσωπικού.	1	2	3	4	5
17. Είμαι ευχαριστημένος από την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης των υπαλλήλων στον οργανισμό μου	1	2	3	4	5
18. Ο οργανισμός μου φαίνεται περισσότερο αφοσιωμένος στην παροχή θετικών σχολίων για τους αποδοτικούς υπαλλήλους παρά στην κριτική των αδύναμων.	1	2	3	4	5
19. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για τον οργανισμό μου.	1	2	3	4	5

20. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων είναι πολύτιμη για εμένα.	1	2	3	4	5
21. Η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης συμβάλει στη δημιουργία ενός δίκαιου εργασιακού κλίματος.	1	2	3	4	5
22. Νοιώθω αρκετά ικανοποιημένος από την εργασία μου .	1	2	3	4	5
23. Θεωρώ την εργασία μου ως σταθερή και ασφαλή.	1	2	3	4	5
24. Βρίσκω απόλαυση στην εργασία μου.	1	2	3	4	5

## B. Δημογραφικά στοιχεία

### ΦΥΛΟ:

Άνδρας       Γυναίκα

### ΗΛΙΚΙΑ

18-30       31-40       41-50       51 +

### ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης

Απόφοιτος ΑΕΙ/ΤΕΙ       Κάτοχος Μεταπτυχιακού/PhD

### ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

1-4       5-10       11-20       20 +



---

**ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ**

Αιρετό στέλεχος

Μισθωτός

**Σχόλια σχετικά με την έρευνα (προαιρετικά)**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Σας ευχαριστώ θερμά για το χρόνο και την προσπάθεια σας !*