



Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου
Τμήμα Οικονομικών Επιστήμων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Οργάνωση και Διοίκηση Δημόσιων Υπηρεσιών,
Δημόσιων Οργανισμών και Επιχειρήσεων»

Διπλωματική Εργασία

Θέμα: Αξιολόγηση και επιλογή προϊσταμένων στο
Δημόσιο. Μελέτη περίπτωσης της κεντρικής
υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας &
Θρησκευμάτων

Φοιτητής: Δημήτριος Αβραντίνης

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Γιωτόπουλος

Σεπτέμβριος 2021

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα καταρχήν να εκφράσω θερμές ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ιωάννη Γιωτόπουλο για την καθοδήγηση, την υποστήριξη και την άμεση ανταπόκρισή του κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους/τις συναδέλφους μου στην Κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Παιδείας που συμμετείχαν στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου μου.

Τέλος, ευχαριστώ τη σύζυγό μου Ιουλία για την υπομονή και τη στήριξή της.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	v
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
<i>Το αντικείμενο της εργασίας</i>	1
<i>Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα</i>	2
<i>Δομή της εργασίας</i>	2
1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ	4
1.1. <i>Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης</i>	4
1.2. <i>Χρησιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης</i>	5
1.3. <i>Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης</i> <i>απόδοσης</i>	6
1.4. <i>Τρόποι αξιολόγησης</i>	9
2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	16
2.1. <i>Ο αντίκτυπος της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης στην</i> <i>απόδοση της εργασίας</i>	16
2.2. <i>Προβλήματα κατά την αξιολόγηση</i>	18
2.3. <i>Εφαρμογή αξιολόγησης επιδόσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα</i>	21
3.1. <i>Μεθοδολογία έρευνας</i>	28
3.2. <i>Εργαλείο συλλογής δεδομένων</i>	29
3.3. <i>Εργαλείο στατιστικής</i>	31
4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	32
4.1. <i>Αποτελέσματα</i>	32
4.2. <i>Συμπεράσματα</i>	95
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	100
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	107

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο πεδίο της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων στο ελληνικό δημόσιο, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συγκέντρωσε μεγάλο μέρος της δημοσίας προσοχής τα τελευταία χρόνια, με αποκορύφωμα τις αντιδράσεις που προκλήθηκαν από την – εν τέλει ανεπιτυχή – προσπάθεια εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης του ν. 4250/2014. Την ίδια περίοδο, με τα μνημόνια επιχειρήθηκε η διοικητική μεταρρύθμιση με επιμέρους στόχο την αξιοκρατική επιλογή υπαλλήλων σε θέσεις ευθύνης (προϊστάμενος τμήματος -δ/νσης-γενικής δ/νσης και υπηρεσιακός γραμματέας) και την αποπολιτικοποίηση.

Στην παρούσα εργασία αναλύονται οι έννοιες της αξιολόγησης της απόδοσης και της επιλογής στελεχών, τη σύνδεση των δυο αυτών εννοιών, καθώς και τα συστήματα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στην Ελλάδα τα τελευταία χρόνια (νομικό πλαίσιο και εφαρμογή) με έμφαση στην περίπτωση της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων.

Η διεξαγωγή της έρευνας πραγματοποιήθηκε με ερωτηματολόγιο κλειστών ερωτήσεων με σκοπό τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της κεντρικής υπηρεσίας για την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε 1.090 εργαζόμενους και τελικά ελήφθησαν 108 απαντήσεις.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αποκάλυψαν ότι οι κομματικές, συνδικαλιστικές και διαπροσωπικές σχέσεις επηρεάζουν σημαντικά το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα από αυτή την έρευνα υποδηλώνουν ότι οι προϊστάμενοι θεωρούν γενικά το σύστημα δίκαιο και οι υπάλληλοι άδικο. Κατά μέσο όρο, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα θεωρούν

μέτρια προς λίγο αποτελεσματική την αξιολόγηση ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις θέσεις ευθύνης. Τέλος, αναφορικά με τα βασικά κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή προϊσταμένων, η έρευνα προτάσσει τη διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων), την άριστη γνώση του αντικειμένου και την εργασιακή εμπειρία, ενώ στον αντίποδα θεωρεί λιγότερο σημαντικό κριτήριο το βαθμό των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης.

ABSTRACT

In the field of human resource management in the Greek public sector, employee performance appraisal has attracted much public attention in recent years, culminating in the reactions provoked by the - ultimately unsuccessful - attempt to implement the benchmarking of Law 4250 / 2014. At the same time, the memoranda attempted administrative reform with the sub-objective of the meritocratic selection of employees in positions of responsibility (head of department-general-directorate and acting secretary) and depoliticization.

In this thesis the concepts of performance appraisal and selection of executives and the connection of these two concepts are analysed, as well as the evaluation and selection systems of supervisors in Greece in recent years (legal framework and implementation) with emphasis on the case of the central office of the ministry of education & religions.

The survey was conducted with a questionnaire of closed questions in order to investigate the views of the employees of the central service for the evaluation and selection of supervisors. The questionnaire was emailed to 1,090 employees and eventually 108 responses were received.

The results of the research revealed that party, trade union and interpersonal relations significantly affect the system of performance appraisal and selection of supervisors. In addition, the results of this survey suggest that supervisors generally consider the system fair and employees unfair. On average, the employees who participated in the survey consider the performance appraisal to be moderately to slightly effective in order to select the appropriate persons in the positions of responsibility. Finally, regarding the basic criteria to be taken when selecting supervisors, the research was proposed on administrative capacity (determination, coordination, innovation, crisis management), excellent knowledge of the

subject and work experience, while on the contrary it considers a less important criterion the degree of annual performance appraisal reports.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το αντικείμενο της εργασίας

Η αξιολόγηση της απόδοσης θεωρείται ότι αποτελεί τον πρωταρχικό μηχανισμό μέσω του οποίου βελτιώνεται το επίπεδο της ατομικής απόδοσης μέσα σε έναν οργανισμό. Αποτελεί εργαλείο διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και συνδέεται με την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, την ενίσχυση της συμβολής του στο παραγόμενο έργο του οργανισμού στον οποίο εργάζεται και την συνεχιζόμενη γνωσιακή του ανάπτυξη.

Τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται για δύο κύριους σκοπούς: ως πηγή πληροφοριών για τη διοίκηση και ως μέσο ανατροφοδότησης για τους εργαζόμενους που απασχολούνται στον οργανισμό. Για να γίνει αυτό, είναι απαραίτητο οι αξιολογήσεις να είναι ακριβείς και αμερόληπτες. Ωστόσο, υπάρχει μια σημαντική βιβλιογραφία που υποστηρίζει την άποψη ότι η ακρίβεια της αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να επηρεαστεί από μεγάλο αριθμό διαφορετικών παραγόντων, επιφέροντας άδικες αξιολογήσεις.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο Ελληνικό δημόσιο συγκέντρωσε μεγάλο μέρος της δημόσιας προσοχής τα τελευταία χρόνια. Ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων με τους δανειστές του ελληνικού κράτους (2010-2018), υπήρξαν αλλεπάλληλες νομοθετικές πρωτοβουλίες καθορισμού συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης και προσπάθειες εφαρμογής αυτών των συστημάτων χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία.

Η αξιολόγηση στον δημόσιο τομέα εμφανίζει περαιτέρω δυσκολίες από αυτές που συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα. Οι ιδιαίτερα αυξημένες απαιτήσεις για διαφάνεια και αντικειμενικότητα αποτελούν τροχοπέδη για

την διαφοροποίηση μεταξύ των εργαζομένων λόγω της απόδοσής τους στην εργασία τους. Γενικότερα στην Ελλάδα, ουδέποτε ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης υπήρξε βασικό εργαλείο για τις προαγωγές σε θέσεις προϊσταμένων.

Το θέμα που πραγματεύεται η παρούσα εργασία είναι η αξιολόγηση και η επιλογή των προϊσταμένων στο δημόσιο και πραγματοποιήθηκε έρευνα με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου με στόχο τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της Κεντρικής Υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων (ΚΥ του ΥΠΑΙΘ).

Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων για την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων.

Ειδικότερα και προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός, θα επιδιωχθεί να δοθούν απαντήσεις στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Είναι δίκαιο (αξιοκρατικό & αδιάβλητο) το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων;
2. Είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης των προϊσταμένων ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις θέσεις ευθύνης;
3. Ποια είναι τα βασικά προσόντα/κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή προϊσταμένων;

Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αφού οριστεί η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης γίνεται αναφορά στους βασικούς λόγους για τους οποίους είναι χρήσιμη η εφαρμογή ενός συστήματος αξιολόγησης. Στη συνέχεια, περιγράφονται τα κύρια

χαρακτηριστικά που θα οδηγήσουν σε ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και τέλος παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι τρόποι αξιολόγησης.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* παρουσιάζεται ο αντίκτυπος που έχει μια αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασιακή τους ικανοποίηση και στη βελτίωση της απόδοσης κατά την εργασία τους. Στη συνέχεια αναφέρονται τα σημαντικότερα προβλήματα που συναντώνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης και που ενδέχεται να οδηγήσουν στην αλλοίωση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Τέλος, παρουσιάζονται οι προσπάθειες εφαρμογής των συστημάτων αξιολόγησης και επιλογής προϋσταμένων που κατά καιρούς έχουν νομοθετηθεί στην Ελλάδα και τα βασικά εμπόδια στα οποία βρίσκουν αντιστάσεις για την εφαρμογή τους.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* περιγράφεται το μεθοδολογικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η παρούσα εργασία, η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας για τη συλλογή των δεδομένων και το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* παρουσιάζονται τα αποτελέσματα και παρατίθενται τα συνολικά συμπεράσματα της εργασίας.

1. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

1.1. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης

Στη βιβλιογραφία συναντώνται πολλοί ορισμοί για την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Dessler (2015), «αξιολόγηση απόδοσης είναι η εκτίμηση της τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζόμενου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του». Κάθε σύστημα αξιολόγησης πρέπει να βασίζεται σε ένα προσεκτικά σχεδιασμένο σύστημα αποτελεσμάτων και διαχείρισης επιδόσεων μέσω συγκεκριμένων στόχων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να καθορίζεται από έναν ή περισσότερους ρεαλιστικούς και εφαρμόσιμους στόχους και μέτρηση της απόδοσης. Αφού πρώτα καθοριστούν τα πρότυπα απόδοσης από τον εργοδότη, στη συνέχεια ο εργαζόμενος ενημερώνεται για την αξιολόγησή του ώστε να φροντίσει να βελτιώσει τις επιδόσεις του στους τομείς που υστερεί (Dessler, 2015; Isychou et al., 2016).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί επίσης ένα εργαλείο αξιολόγησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων στο χώρο εργασίας. Βοηθά στον προσδιορισμό και στην υπέρβαση των ζητημάτων που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με τον Fletcher (2001), η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στις δραστηριότητες μέσω των οποίων οι οργανισμοί επιδιώκουν να αξιολογήσουν τους υπαλλήλους και να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, να βελτιώσουν την απόδοση και να διανείμουν ανταμοιβές. Σύμφωνα με τον Kunaas (2006), η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια διαδικασία με την οποία η απόδοση της εργασίας ενός εργαζόμενου μετράται συνήθως σε όρους συμπεριφορών και στάσεων με τη βοήθεια ενός αξιολογητή. Η αξιολόγηση της απόδοσης πραγματοποιείται για τη διασφάλιση της αριστείας και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων και εν γένει της οργανωτικής απόδοσης

(Dusterhoff et al., 2014; Grubb, 2007). Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μια συνεχής μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει διαφορετικές πρακτικές όπως η αναγνώριση των δυνατών χαρακτηριστικών και των αδυναμιών των εργαζομένων, η εξέλιξη της σταδιοδρομίας και η ικανοποίηση (Sajuyigbe , 2017).

Αντίθετα, εάν η αξιολόγηση δεν έχει χρησιμοποιηθεί κατάλληλα ή οι εργαζόμενοι αντιληφθούν ότι είναι προκατειλημμένη και υποκειμενική, τότε μπορεί να υπάρξει πτώση στην απόδοση των εργαζομένων (Shrestha & Chalidabhongse, 2006). Στο ίδιο μήκος κύματος, οι Grote & Grote (1996) παρατηρούν ότι ένας οργανισμός χωρίς κατάλληλη και αξιόπιστη αξιολόγηση της απόδοσης θα έρθει αντιμέτωπος με την κακή απόδοση των εργαζομένων του.

1.2. Χρησιμότητα των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αναγνωρίζεται ευρέως ως θεμελιώδης πρακτική ενός συστήματος ελέγχου και διαχείρισης λόγω των κρίσιμων δεσμών της με την επιλογή, την αποζημίωση, την κατάρτιση και άλλες πρακτικές απασχόλησης. Μία τέτοια πρακτική θα πρέπει να είναι απολύτως κατανοητή λόγω της μεγάλης κοινωνικής, συναισθηματικής, γνωστικής και πολιτικής της πολυπλοκότητας. Οι μέθοδοι αξιολόγησης επιτυγχάνουν διάφορους εναλλακτικούς στόχους, πέρα από την απλή μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων και την αντίστοιχη παροχή ανατροφοδότησης. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν τη μεσαία και ανώτερη διοίκηση (Brutus, 2010; Dessler, 2015; Fafaliou et al., 2019; Ferris et al., 2008):

1. για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με προαγωγές και αυξήσεις μισθών των εργαζομένων,

2. για τον εντοπισμό προβλημάτων που υπονομεύουν την απόδοση των εργαζομένων,
3. για τον προσδιορισμό των αναγκών εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων,
4. για τον προσδιορισμό της εγκυρότητας των τεχνικών επιλογής προσωπικού,
5. για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και του οργανισμού.

Επιπρόσθετα, τα συστήματα αξιολόγησης δεν είναι χρήσιμα μόνο για την πλευρά της διοίκησης αλλά και για αυτή των εργαζομένων. Τα συστήματα αυτά μπορούν επίσης να βοηθήσουν στις αποφάσεις των μεμονωμένων εργαζομένων σχετικά με τις επιλογές σταδιοδρομίας τους. Μέσω αυτών, δίνεται η ευκαιρία καταγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζόμενου, δείχνοντας του την κατεύθυνση στην οποία θα πρέπει να επενδύσει τον χρόνο και τις προσπάθειές του, ώστε να εκπληρώσει τις επαγγελματικές βλέψεις και φιλοδοξίες του (Torro & Prusty, 2012). Τέλος, οι αξιολογήσεις απόδοσης, εάν αυτές πραγματοποιούνται σε ένα δίκαιο πλαίσιο, μπορεί να αυξήσουν τη δέσμευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία τους (Wiese and Buckley, 1998).

1.3. Χαρακτηριστικά αποτελεσματικών συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης

Μια κοινή λανθασμένη αντίληψη είναι ότι η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την απόλυση των λιγότερο αποτελεσματικών υπαλλήλων. Αυτή αποτελεί και τον βασικότερο λόγο γιατί η αξιολόγηση δεν είναι ευπρόσδεκτη από τους εργαζόμενους. Τέτοιες προοπτικές ενδέχεται να οδηγήσουν στην ανάπτυξη καχύποπτων υπαλλήλων, απρόθυμων να συνεργαστούν ή να αποκαλύψουν

οποιαδήποτε πληροφορία σχετικά με την εργασία τους (Hui & Qin-Xuan, 2009).

Ένα επιτυχημένο σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων πρέπει να βασίζεται σε μερικές βασικές αρχές. Καταρχήν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν εξ αρχής τη διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης θα πρέπει να είναι γνωστά (Dessler, 2015).

Επιπλέον, η αξιολόγηση θα πρέπει να διέπεται από δικαιοσύνη αφού δεν είναι λίγες οι έρευνες στις οποίες έχει αναδειχθεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι συχνά προκατειλημμένη ή πολιτικά παρακινήμενη (Jacobs et al., 1980; Scullen et al., 2000). Η δικαιοσύνη κατά την αξιολόγηση, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, η οποία είναι άρρηκτα δεμένη με την εμπιστοσύνη μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογούμενων, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια για την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της διαδικασίας αξιολόγησης (Kaleem et al., 2013). Σε ένα πλαίσιο δικαιοσύνης, οι αξιολογούμενοι εμπιστεύονται την κρίση των αξιολογητών και κατανοούν την πραγματική αξία της αξιολόγησης (Piggot-Irvine, 2003).

Ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό του συστήματος αξιολόγησης είναι ο καθορισμός των στόχων. Όταν οι διαχειριστές του συστήματος θέτουν μη ρεαλιστικούς στόχους η διαδικασία αξιολόγησης δεν είναι αποτελεσματική. Το πρόβλημα στο δημόσιο τομέα έγκειται κυρίως στο μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων, οι οποίοι συχνά έχουν διαφορετικά συμφέροντα. Αυτό επηρεάζει ιδιαίτερα την αξιολόγηση της απόδοσης, επειδή οι στόχοι δεν μπορούν να τεθούν με ομοιόμορφο τρόπο. Έτσι, τα επιθυμητά αποτελέσματα δεν είναι ξεκάθαρα για την αξιολόγηση και η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης συχνά αποτυγχάνει στην πράξη (Fafaliou et al., 2019; Vakkuri και Meklin, 2006).

Στη βιβλιογραφία προσδιορίζονται ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης επιδόσεων ως (Fryer et al., 2009; Hui & Qin-Xuan, 2009):

- Το σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων να ευθυγραμμίζεται με τα υπάρχοντα συστήματα του οργανισμού και τον στρατηγικό του στόχο. Ιδιαίτερη προσοχή να δίνεται στην ανάπτυξη του οργανισμού και των εργαζομένων, καθώς και στην ικανοποίηση των πελατών.
- Δέσμευση της ηγεσίας.
- Ανάπτυξη μιας κουλτούρας στην οποία η αξιολόγηση θεωρείται ως τρόπος βελτίωσης και εντοπισμού καλών επιδόσεων και όχι ως μέσο τιμωρίας των λιγότερο αποτελεσματικών εργαζομένων.
- Συμμετοχή των εμπλεκομένων σε όλες τις διαδικασίες της αξιολόγησης, από τον καθορισμό προτύπων αξιολόγησης έως την επίσημη δημοσίευση της έκθεσης αξιολόγησης.
- Συνεχής ανατροφοδότηση και επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων.

Είναι επίσης σημαντικό, το σύστημα αξιολόγησης να μην είναι στατικό αλλά να ωριμάζει καθώς εξελίσσεται το στυλ διαχείρισης και η οργανωτική κουλτούρα (Bititci et al. 2006).

Τέλος, μια άλλη κρίσιμη πτυχή της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης είναι ο τρόπος με τον οποίο τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται στον εργαζόμενο που αξιολογείται. Η θετική επικοινωνία μεταξύ του αξιολογητή και του αξιολογούμενου καθιστά τον τελευταίο πιο δεκτικό στην κριτική του πρώτου. Όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συζητούνται και δίνεται η δυνατότητα στον αξιολογούμενο να πει τη γνώμη του για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, τότε ενισχύεται η αίσθηση της συμμετοχής και της δικαιοσύνης (Dessler, 2015; Wayne and Kacmar, 1991).

1.4. Τρόποι αξιολόγησης

Παραδοσιακά, οι προϊστάμενοι είναι οι αξιολογητές των υφισταμένων τους. Δεδομένου ότι οι προϊστάμενοι είναι πιο κοντά στους υφισταμένους, είναι σε καλύτερη θέση να εκτελέσουν αυτήν τη λειτουργία. Ως εκ τούτου, ο άμεσος προϊστάμενος ολοκληρώνει την αξιολόγηση, η οποία υπόκειται συνήθως σε κάποιου είδους αναθεώρηση από τον ανώτερο του προϊσταμένου. Ωστόσο, αυτός ο τρόπος αξιολόγησης θεωρείται πλέον αναχρονιστικός στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Meyer, 1991). Στην βιβλιογραφία συναντάται ολοένα και περισσότερο η χρήση πολλαπλών αξιολογητών, ιδιαίτερα στην περίπτωση αξιολόγησης των προϊσταμένων και διευθυντών, κυρίως επειδή αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πιο έγκυρες αξιολογήσεις (Dessler, 2015; Redman & Snape, 1992). Η αξιολόγηση της απόδοσης πλέον, στο σημερινό εργασιακό περιβάλλον έγκειται όχι μόνο στις αντιλήψεις ενός προϊσταμένου, αλλά συχνά και σε συναδέλφους, υφισταμένους και πελάτες εντός και εκτός ενός οργανισμού (Miller & Cardy, 2000). Στην παρούσα ενότητα, παρουσιάζονται οι επικρατούσες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.

Αξιολόγηση από ομότιμους

Η χρήση ομότιμων ως πηγή αξιολόγησης έχει αυξηθεί σημαντικά στο σύγχρονο εργασιακό χώρο. Αυτή η αύξηση έχει αποδοθεί σε μεγάλο βαθμό στην τάση απομάκρυνσης των οργανισμών από τις κλασικές ιεραρχικές οργανωτικές δομές σε οργανισμούς που στηρίζονται σε αυτοδιαχειριζόμενες ομάδες και στην υλοποίηση έργων καθώς επίσης και στην αύξηση της δημοτικότητας των συστημάτων ανατροφοδότησης με τη χρήση πολλαπλών πηγών (Dierdorff & Surface, 2007; Viswesvaran et al., 2002). Επιπλέον, οι αξιολογήσεις από ομότιμους υποστηρίζονται από

πολλούς ερευνητές ως χρήσιμες, αξιόπιστες και έγκυρες, ως τρόπος αξιολόγησης της απόδοσης (Drexler et al., 2001; Dierdorff & Surface, 2007).

Εάν οι συμμετέχοντες σε ένα πρόγραμμα αξιολόγησης από ομότιμους πιστεύουν ότι οι αξιολογούμενοι είναι ικανοί να βελτιωθούν με βάση τα σχόλια που λαμβάνουν, τότε αποκτούν μια θετική στάση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης (Maurer, 1996).

Οι αξιολογήσεις είναι σημαντικά λιγότερο επιεικείς, λιγότερο υποκείμενες σε σφάλματα φωτοστέφανου, πιο διακριτικές και έχουν υψηλότερα επίπεδα αξιοπιστίας μεταξύ των αξιολογητών. Επίσης, τα μέλη της ομάδας (Farh et al., 1991) δείχνουν μικρότερη αντίσταση στη χρήση τους απ' ότι για τους συμβατικούς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης. Οι αξιολογήσεις από ομότιμους είναι λιγότερο μυστικοπαθείς και πιο ανοιχτές. Έτσι, μέσω των συζητήσεων επίδοσης, τα μέλη μπορούν να οικοδομήσουν και να βελτιώσουν τις δεξιότητες ανατροφοδότησης και επικοινωνίας. Οι αξιολογήσεις από ομότιμους έχουν άμεσο και θετικό αντίκτυπο σε θέματα όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η παρακίνηση για την επίτευξη στόχων, η μείωση της εργασιακής σκηνήρας, η βιωσιμότητα της ομάδας, η αύξηση της συνοχής της ομάδας και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Dessler, 2015). Η παροχή ανατροφοδότησης από ομότιμους μπορεί επίσης να ενισχύσει τις δεξιότητες παρατήρησης και αξιολόγησης και να χρησιμεύσει ως σημαντικός καταλύτης για τη θετική ανάπτυξη των ατόμων, και των εργασιακών σχέσεων. Όλα αυτά προσδιορίζονται ως σημαντικά για την αποτελεσματική αυτοδιαχείριση της ομάδας (Druskat & Wolff, 1999).

Στα αρνητικά της αξιολόγησης από ομότιμους μπορεί να αποδοθεί ο κίνδυνος που προέρχεται από τις προκαταλήψεις με αποτέλεσμα να μετατραπούν οι διαδικασίες αξιολόγησης σε διαγωνισμούς δημοτικότητας που μπορούν να βλάψουν τις σχέσεις μεταξύ των ομότιμων και, ως εκ

τούτου, να βλάψουν την ικανότητα μιας ομάδας να εκπληρώσει το έργο της. Επιπλέον, η λήψη αρνητικής αξιολόγησης από ομότιμους μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στις αξιολογήσεις ενός μέλους ως προς την απόδοση της ομάδας, τη συνοχή της και την εργασιακή ικανοποίηση (Druskat & Wolff, 1999).

Αυτοαξιολόγηση

Ενώ τα συστατικά μιας διευρυμένης διαδικασίας αξιολόγησης μπορεί να περιλαμβάνουν την αξιολόγηση από τους προϊσταμένους, τους υφισταμένους και τους συναδέλφους, η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης συχνά περιλαμβάνεται ως πρόσθετο στοιχείο ενός πλήρους συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης. Η αυτοαξιολόγηση αντιπροσωπεύει μια πολύτιμη πρόσθετη προοπτική σχετικά με την απόδοση και μπορεί να χρησιμεύσει για να αυξήσει τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης (Miller & Cardy, 2000).

Ο Meyer (1991) θέτει τέσσερα πλεονεκτήματα της αυτοαξιολόγησης στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης:

1. αναβαθμίζει τον ρόλο του αξιολογούμενου στην διαδικασία της αξιολόγησης
2. τοποθετεί τον προϊστάμενο σε ρόλο συμβούλου παρά κριτή
3. αυξάνει την πιθανότητα εμπλοκής των αξιολογούμενων στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού
4. προσφέρει στον αξιολογούμενο το αίσθημα της ικανοποίησης για την αξιολογική διαδικασία

Οι διαδικασίες αυτοαξιολόγησης έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τη διαδικασία αξιολόγησης, αλλά, παρόμοια με τις παραδοσιακές διαδικασίες αξιολόγησης, είναι επιρρεπείς σε σφάλματα και προκαταλήψεις. Το βασικό πρόβλημα της αυτοαξιολόγησης αποτελεί το

γεγονός ότι οι εργαζόμενοι είναι επιεικείς με τον εαυτό τους σε σχέση με τους προϊσταμένους τους (Dessler, 2015). Τείνουν να υπερεκτιμούν τις ικανότητές τους και να δείχνουν υπερβολική εμπιστοσύνη στις κρίσεις τους (Dunning et al., 2004). Επίσης έχει παρατηρηθεί ότι υπάρχουν διαφορές μεταξύ των φύλων κατά την αυτοαξιολόγησή τους. Σύμφωνα με τον Fletcher (1999), οι γυναίκες είναι λιγότερο πιθανό να υπερεκτιμήσουν την απόδοσή τους απ' ό,τι συμβαίνει με τους άνδρες και μάλιστα τείνουν να βαθμολογούν τον εαυτό τους χαμηλότερα από τους άνδρες ομολόγους τους αλλά και χαμηλότερα από τις βαθμολογίες των προϊσταμένων τους. Η κατανόηση αυτών των παραγόντων που ενδέχεται να οδηγήσουν σε μια μεροληπτική αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την ανάπτυξη διαδικασιών και πρωτοκόλλων για την εμπλοκή των εργαζομένων σε ουσιαστική και παραγωγική αυτοαξιολόγηση (Kromrei, 2015).

Αξιολόγηση από υφιστάμενους

Ορισμένοι οργανισμοί δίνουν τη δυνατότητα στους υφιστάμενους να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους. Η αξιολόγηση αυτή η οποία συνήθως αναφέρεται ως «αντίστροφη αξιολόγηση» ή «προς τα πάνω αξιολόγηση» μπορεί να προσφέρει μια σειρά από σημαντικά οφέλη στους οργανισμούς. Η αξιολόγηση αυτού του είδους μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης, ιδίως σε σχέση με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και τη συμβολή σε ένα πιο συμμετοχικό στυλ διοίκησης, το οποίο μπορεί να κάνει τον οργανισμό ένα πιο ελκυστικό μέρος εργασίας για όλο το προσωπικό, αφού η προς τα πάνω αξιολόγηση ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες αξιολόγησης ενός οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη μπορούν να εκμεταλλευτούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε να αντιληφθούν ποιος τρόπος διοίκησης είναι πιο αποδοτικός και να εντοπίσουν προβλήματα στις σχέσεις

των υφισταμένων με τους προϊσταμένους τους (Dessler, 2015; Redman & Snape, 1992).

Ο Bernardin (1986) σημειώνει αρκετά σημεία υπέρ αυτού του τρόπου αξιολόγησης. Από τη φύση της σχέσης εργασίας τους, οι υφιστάμενοι βρίσκονται συχνά σε στενότερη επαφή με τον προϊστάμενό τους από ότι ο ανώτερος του προϊσταμένου, και είναι σε καλύτερη θέση να παρατηρήσουν άμεσα μεγάλο όγκο διοικητικών συμπεριφορών του προϊσταμένου τους. Με την αξιολόγηση από τους υφισταμένους αποφεύγεται η πιθανή μεροληψία ενός αξιολογητή στο βαθμό που κάθε προϊστάμενος αξιολογείται πλέον από πολλούς υφισταμένους. Η ανωνυμία ή μη, κατά την αξιολόγηση αυτή, φαίνεται να επηρεάζει τη χρησιμότητα και την εγκυρότητα αυτής. Η αξιολόγηση αυτή γίνεται συνήθως ανώνυμα αλλά στις περιπτώσεις που οι υφιστάμενοι αναγκάζονται να αξιολογήσουν επώνυμα, ή στην περίπτωση μικρού αριθμού υφισταμένων όπου είναι πιο εύκολο για τον προϊστάμενο να υποθέσει την αξιολόγηση που δέχθηκε από τους υφισταμένους του, παρατηρείται έντονα το φαινόμενο οι υφιστάμενοι να αξιολογούν με μεγαλύτερη επιείκεια (Dessler, 2015; Redman & Snape, 1992).

Αξιολόγηση 360 μοιρών

Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιώντας την μέθοδο των 360 μοιρών όπως φαίνεται από την υπάρχουσα βιβλιογραφία είναι ένα από τα συστήματα αξιολόγησης που έχει κερδίσει τα τελευταία χρόνια σημαντική δημοτικότητα, τόσο σε μικρούς όσο και σε μεγάλους οργανισμούς (Idowu, 2017). Αρχικά, έτεινε να χρησιμοποιείται αποκλειστικά για αναπτυξιακούς σκοπούς και συχνά σε εφάπαξ βάση, αλλά όλο και περισσότερο γίνεται μέρος της επίσημης, ετήσιας διαδικασίας αξιολόγησης (Fletcher, 2001).

Το σύστημα αξιολόγησης των 360 μοιρών περιλαμβάνει τις απόψεις διαφορετικών αξιολογητών που συναναστρέφονται με τους εργαζόμενους του οργανισμού και αναγνωρίζεται ως ένα σύστημα αξιολόγησης πολλαπλών πηγών, πολλαπλών αξιολογήσεων και πλήρους κύκλου (Grund & Przemec, 2012). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Horng et al., (2011) εντοπίζουν τέσσερις βασικές εκτιμήσεις που θα πρέπει να αποτελούν το σύστημα αξιολόγησης 360 μοιρών. Αυτές περιλαμβάνουν την αυτοαξιολόγηση, την άμεση αξιολόγηση από τον προϊστάμενο, την αξιολόγηση από υφισταμένους και την αξιολόγηση από ομότιμους. Μια συνέπεια της υιοθέτησης συστημάτων αξιολόγησης 360 μοιρών είναι η μεγαλύτερη χρήση της αυτοαξιολόγησης, η οποία παρέχει την ευκαιρία να εξεταστεί η ακρίβεια της αυτοαξιολόγησης και οι παράγοντες που σχετίζονται με αυτήν (Fletcher, 1999).

Το βασικό χαρακτηριστικό και πλεονέκτημα της αξιολόγησης των 360 μοιρών είναι ότι μια σημαντική ποσότητα δεδομένων απόδοσης για έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο μπορεί να συγκεντρωθεί όταν χρησιμοποιούνται πολλές πηγές (Sahoo & Mishra, 2012). Η χρήση πολλαπλών πηγών αξιολόγησης επιτρέπει να γίνεται διπλός έλεγχος στην αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου. Επιπλέον, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης 360 μοιρών θεωρείται ότι βοηθά στην υπέρβαση των μειονεκτημάτων άλλων μεθόδων αξιολόγησης όπως είναι η προκατάληψη, η υποκειμενικότητα και τα λάθη του φωτιστέφανου, που χαρακτηρίζουν τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης (Idowu, 2017). Οι Espinilla et al., (2013) σημειώνουν ότι η χρήση αυτής της μεθόδου αξιολόγησης καθιστά απίθανο ο εργαζόμενος να επικριθεί αποκλειστικά από τον προϊστάμενό του. Τα συστήματα αξιολόγησης 360 μοιρών γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους ως πιο ακριβή και έγκυρα και ότι αντικατοπτρίζουν την πραγματική τους απόδοση (Sahoo & Mishra, 2012). Θεωρούνται ως εκ

τούτου αρκετά αποτελεσματικά στην παροχή ολοκληρωμένων πληροφοριών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης του εργαζομένου (Idowu, 2017).

Ένας από τους κύριους στόχους των συστημάτων ανατροφοδότησης πολλαπλών πηγών, όπως είναι η αξιολόγηση των 360 μοιρών, είναι η αύξηση των επιπέδων αυτογνωσίας των αξιολογούμενων, δηλαδή, η δημιουργία μεγαλύτερης συνάφειας μεταξύ της αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των αξιολογούμενων και του τρόπου με τον οποίο αντιμετωπίζονται από τους ανωτέρους τους, τους ομότιμους τους, τους υφισταμένους και τους πελάτες τους (Fletcher, 2001).

Παρά τα πλεονεκτήματα των συστημάτων αξιολόγησης 360 μοιρών, στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί αρκετά ζητήματα που εμποδίζουν την αποτελεσματικότητα τέτοιων συστημάτων. Η χρήση ενός μόνο τύπου έκφρασης της αξιολόγησης όπως είναι οι αριθμοί ή οι φράσεις σε συστήματα 360 μοιρών περιορίζει τη δυνατότητα συλλογής του πλούτου των πληροφοριών που παρέχουν οι αξιολογητές (Espinilla et al., 2013). Επιπλέον, η σωστή ερμηνεία των τελικών αποτελεσμάτων είναι δύσκολη, καθώς η ποσοτική αξιολόγηση δεν αντιπροσωπεύει πάντα τις ποιοτικές πληροφορίες με ακρίβεια (Idowu, 2017).

2. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1. Ο αντίκτυπος της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης στην απόδοση της εργασίας

Υπάρχει μια γενική συναίνεση ανάμεσα στους ερευνητές ότι η αξιολόγηση των αντιδράσεων των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης είναι πολύ σημαντική. Συχνά υποστηρίζεται στην βιβλιογραφία ότι για να επηρεάσει θετικά η αξιολόγηση τη συμπεριφορά και τη μελλοντική εξέλιξη των εργαζομένων, οι εργαζόμενοι πρέπει να βιώσουν θετικές αντιδράσεις αξιολόγησης. Σε αντίθετη περίπτωση, οποιοδήποτε σύστημα αξιολόγησης θα είναι καταδικασμένο σε αποτυχία (Kuvaas, 2006; Keeping and Levy, 2000).

Η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης που ενσωματώνει μηχανισμούς ανατροφοδότησης αποτελεί έναν από τους βασικούς καθοριστικούς παράγοντες της απόδοσης της εργασίας (Fafaliou et al., 2019). Δεδομένου ότι ένας σημαντικός σκοπός του καθορισμού στόχων και της ανατροφοδότησης είναι η αύξηση της ατομικής απόδοσης, αναμένεται ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση της απόδοσης θα σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εργασίας. Η συμμετοχή, οι στόχοι και η ανατροφοδότηση επηρεάζουν την αποδοχή της αξιολόγησης, η οποία επηρεάζει την ικανοποίηση της αξιολόγησης και τέλος τα κίνητρα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Roberts & Reed, 1996).

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους έχει δεσμευτεί να τους παρέχει αναπτυξιακές δραστηριότητες μπορεί να αισθάνονται υποχρέωση να «αποπληρώσουν» τον οργανισμό μέσω της υψηλής τους απόδοσης στην εργασία (Lee & Bruvold, 2003). Αντίθετα, οι Oh και Lewis (2009) υποστηρίζουν ότι η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί πραγματικά να αποθαρρύνει την

εργασιακή προσπάθεια των υπαλλήλων που έχουν εγγενή κίνητρα, και καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι τελευταίοι είναι πιο σκεπτικοί για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης από τους υπαλλήλους με εξωγενή κίνητρα.

Περαιτέρω, οι Kaleem κ.α. (2013) προτείνουν την αντίληψη της δικαιοσύνης των εργαζομένων στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης ως τον πιο σημαντικό παράγοντα για την αυξημένη απόδοση στην εργασία τους. Η δικαιοσύνη θεωρείται η πιο σημαντική πτυχή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης και η επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης συνδέεται άμεσα με την ανταπόκριση των εργαζομένων όσον αφορά στη δικαιοσύνη και την ικανοποίηση (Sabeen et al., 2008). Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να είναι πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό μόνο όταν υποστηρίζεται από έγκυρη και ακριβή βαθμολογία της απόδοσης των εργαζομένων (Wanjala, & Kimutai, 2015). Οι εργαζόμενοι εκείνοι που είναι ικανοποιημένοι από τη βαθμολογία και τη συνολική αξιολόγηση της απόδοσής τους μπορούν να θεωρηθούν εργαζόμενοι υψηλών επιδόσεων, πιο υποστηρικτικοί και πιο επιμελείς για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων. Ενώ, οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι διαπιστώνεται ότι είναι λιγότερο συνεργάσιμοι, αναποτελεσματικοί και χαμηλών επιδόσεων (Mollel, 2017). Διάφοροι ερευνητές (Kaleem et al., 2013; Khan et al., 2018; Meysen et al., 2012) έχουν εντοπίσει ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της απόδοσης της εργασίας των εργαζομένων. Αρκετοί ερευνητές, επίσης, αναφέρουν ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της οργανωτικής απόδοσης. Ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης έχει σημαντικό αντίκτυπο στη στάση, τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων (Kaleem et al., 2013; Khan, 2010).

2.2. Προβλήματα κατά την αξιολόγηση

Κατά τη διεξαγωγή και εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων έχουν αναφερθεί στην βιβλιογραφία διάφορα προβλήματα τα οποία υπονομεύουν την αξιοπιστία ενός συστήματος αξιολόγησης. Παρόλο που οι αξιολογητές μπορεί να έχουν τη μέγιστη πρόθεση να πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση με αντικειμενικότητα, οι βαθμολογίες της απόδοσης έχει παρατηρηθεί ότι είναι σχετικά αναξιόπιστες (Pearlman, Schmidt, & Hunter, 1980). Η κατανόηση των πολλών τύπων επηρεασμού της αξιολόγησης είναι το πρώτο βήμα για τη μείωση του αντικτύπου τους (Kromrei, 2015).

Ο Smith (1986) αναφέρει ότι υπάρχουν μέθοδοι για την εκπαίδευση των αξιολογητών, για τη βελτίωση της ακρίβειας των εκτιμήσεών τους και ταυτόχρονα διαπιστώνει ότι οι μέθοδοι εκπαίδευσης, το υλικό και το περιεχόμενο μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα της κατάρτισης των αξιολογητών. Οι συμμετοχικές μέθοδοι κατάρτισης (π.χ. παιχνίδια ρόλων, προσομοιώσεις, διαδραστικές εκπαιδευτικές δραστηριότητες) προσφέρουν τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στην κατάρτιση των αξιολογητών, ενώ οι διαλέξεις έχουν μικρότερο αντίκτυπο.

Τρία από τα πιο συνηθισμένα προβλήματα κατά την αξιολόγηση είναι το φαινόμενο του φωτοστέφανου, το πρόβλημα της κεντρικής τάσης και η υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα.

Το φαινόμενο του φωτοστέφανου

Το φαινόμενο του φωτοστέφανου αναφέρεται στην επίδραση της γενικής εντύπωσης που έχει ο αξιολογητής ως προς έναν εργαζόμενο, στην αξιολόγηση συγκεκριμένων διαστάσεων της αξιολόγησης του εργαζομένου. Μερικές φορές ένα εξέχον χαρακτηριστικό του εργαζομένου μπορεί να επηρεάσει την αντίληψη του αξιολογητή για άλλες ιδιότητές του. Αυτό

συμβαίνει επειδή μερικές φορές οι αξιολογητές αποτυγχάνουν να αξιολογήσουν ξεχωριστά τα άλλα χαρακτηριστικά του εργαζομένου. Μια μεμονωμένη θετική ή αρνητική διάσταση της απόδοσης του εργαζομένου επηρεάζει την αξιολόγηση του αξιολογητή σε άλλες διαστάσεις του ίδιου εργαζομένου (Boachie-Mensah & Seidu, 2012). Για παράδειγμα, εάν ο αξιολογητής συμπαθεί έναν εργαζόμενο επειδή είναι συνεργάσιμος, το φαινόμενο του φωτοστέφανου οδηγεί τον αξιολογητή να βαθμολογήσει αυτόματα με υψηλή βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις της αξιολόγησης τον συγκεκριμένο εργαζόμενο, ακόμα και σε τομείς στους οποίους υστερεί. Ομοίως και στην αντίθετη περίπτωση, ο αξιολογητής μπορεί να δώσει μια καθολικά αρνητική βαθμολογία σε έναν μη φιλικό εργαζόμενο αντί να του δώσει χαμηλό βαθμό μόνο στο κριτήριο, για παράδειγμα, της σχέσης του με τους συναδέλφους του. Το αποτέλεσμα της επικράτησης αυτού του φαινομένου είναι ότι οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σταθερά με υψηλή, μεσαία ή χαμηλή βαθμολογία σε όλες τις διαστάσεις της αξιολόγησης της απόδοσής τους (Dessler, 2015; Lunenburg, 2012).

Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης

Το πρόβλημα της κεντρικής τάσης αναφέρεται στην τάση να βαθμολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι κοντά στον μέσο όρο (Dessler, 2015). Οι αξιολογητές πολλές φορές είναι απρόθυμοι να ασκήσουν αρνητικές κριτικές σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων καθώς αυτό θα μπορούσε να τους αποθαρρύνει, να οδηγήσει στην μειωμένη απόδοσή τους και να συμβάλει στη δημιουργία της εντύπωσης στους εργαζομένους ότι υπάρχει έλλειψη υποστήριξης από την διοίκηση (Prowse & Prowse, 2009). Αντίθετα, υπάρχουν αξιολογητές που είναι απρόθυμοι να βαθμολογήσουν τους εργαζόμενους με πολύ υψηλούς βαθμούς, επειδή πιστεύουν ότι κανείς δεν αξίζει να πάρει την υψηλότερη δυνατή βαθμολογία. Συνέπεια

αυτών των δύο τάσεων αντιμετώπισης της αξιολόγησης της απόδοσης είναι οι αξιολογητές να βαθμολογήσουν σε όλες τις παραμέτρους αξιολόγησης με το μέσο όρο και να οδηγήσουν στην εμφάνιση του σφάλματος της «κεντρικής τάσης» (Lunenburg, 2012).

Υπερβολική επιείκεια ή αυστηρότητα

Το πρόβλημα της υπερβολικής επιείκειας ή αυστηρότητας εμφανίζεται όταν ο αξιολογητής έχει την τάση να δίνει στους αξιολογούμενους εργαζόμενους είτε πολύ καλό, είτε πολύ κακό βαθμό. Επειδή οι αξιολογητές θέλουν να αποφύγουν τις δυσάρεστες διακρίσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους οδηγούνται σε αξιολογήσεις οι οποίες δεν περιγράφουν με ακριβή και έγκυρο τρόπο την πραγματική απόδοση των εργαζομένων.

Ορισμένοι αξιολογητές δεν θέλουν να διαταράξουν τις καλές σχέσεις εργασίας με τους εργαζόμενους, δίνοντας κακή ή αρνητική βαθμολογία. Για το λόγο αυτό, έχουν την τάση να δίνουν υψηλότερες βαθμολογίες κατά την αξιολόγηση στους εργαζόμενους από αυτές που πραγματικά αξίζουν. Οι επιεικείς αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν τους εργαζόμενους με υψηλότερη βαθμολογία μόνο και μόνο επειδή δεν θέλουν να επηρεάσουν δυσμενώς το μέλλον του εργαζόμενου ή να κινδυνέψουν να εκληφθούν ως αυστηροί (Dessler, 2015; Boachie-Mensah & Seidu, 2012). Οι Jawahar και Williams (1997) ισχυρίζονται ότι οι βαθμολογίες που δίνονται κατά την αξιολόγηση για διοικητικούς σκοπούς, όπως για αυξήσεις μισθών ή προαγωγές, συνήθως είναι πιο επιεικείς από τις αξιολογήσεις που προορίζονται για ανατροφοδότηση ή για την ανάπτυξη των εργαζομένων.

Το πρόβλημα της υπερβολικής αυστηρότητας εμφανίζεται όταν οι αξιολογητές δίνουν δυσμενείς ή κακές βαθμολογίες ανεξάρτητα από το πραγματικό επίπεδο απόδοσης του εργαζομένου. Ο κύριος λόγος

εμφάνισης του προβλήματος της υπερβολικής αυστηρότητας οφείλεται στο αίσθημα ανασφάλειας που μπορεί να διακατέχει τους αξιολογητές, φοβούμενοι την πιθανότητα ότι οι επιτυχημένοι εργαζόμενοι μπορούν να τους αντικαταστήσουν στο μέλλον. Οφείλεται επίσης στο γεγονός ότι ορισμένοι αξιολογητές θέλουν να δημιουργήσουν την εντύπωση ότι είναι σκληροί και δεν είναι πρόθυμοι να δώσουν υψηλές βαθμολογίες, ακόμη και αν η απόδοση του εργαζόμενου είναι αξιέπαινη (Boachie-Mensah & Seidu, 2012; Tziner & Koreman, 2002).

Τη λύση σε αυτό το πρόβλημα μπορεί να δώσει η υποχρεωτική κατανομή των εργαζομένων, η οποία υποχρεώνει τον αξιολογητή να διακρίνει τους περισσότερο από τους λιγότερο παραγωγικούς εργαζόμενους (Dessler, 2015). Η υποχρεωτική κατανομή των εργαζομένων χρησιμοποιείται κυρίως για την εξάλειψη των σφαλμάτων της επιείκειας ή της αυστηρότητας και της κεντρικής τάσης. Η ίδια όμως αυτή μέθοδος μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα κατά την αξιολόγηση επειδή επιβάλλει διακρίσεις μεταξύ των εργαζομένων ακόμη και όταν η απόδοση της εργασίας είναι αρκετά παρόμοια. Ακόμη και αν όλοι οι εργαζόμενοι σε ένα τμήμα, ιδιαίτερα σε μικρά τμήματα ενός οργανισμού, κάνουν καλή δουλειά, η προσέγγιση της υποχρεωτικής κατανομής υπαγορεύει να τοποθετηθεί ένας συγκεκριμένος αριθμός εργαζομένων στο κάτω μέρος μιας βαθμολογικής κλίμακας. Για το λόγο αυτό, οι αξιολογητές δεν αποδέχονται εύκολα αυτή τη μέθοδο, ειδικά σε μικρές ομάδες ή όταν τα μέλη της ομάδας έχουν υψηλή απόδοση (Agora & Agora, 2010).

2.3. Εφαρμογή αξιολόγησης επιδόσεων στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Περίπου το 93% των χωρών που ανήκουν στον ΟΟΣΑ έχουν υιοθετήσει συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης για τους δημόσιους υπαλλήλους τους (Lah & Perry, 2008). Ωστόσο, όπως αναφέρουν και οι

Fafaliou et al. (2019), η αξιολόγηση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα όπως και στον δημόσιο τομέα άλλων χωρών δεν έχει θετική επίδραση στην απόδοση της εργασίας. Αντίθετα, η αξιολόγηση μπορεί ακόμη να οδηγήσει και σε ένα αρνητικό αντίκτυπο στο περιβάλλον εργασίας αν είναι προκατειλημμένη, άδικη και όταν πραγματοποιείται χωρίς δομή και σύστημα.

Στην Ελλάδα, έχει επικρατήσει το στερεότυπο ενός δημόσιου τομέα γραφειοκρατίας και χαμηλών επιδόσεων. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι, διαχρονικά, οι κομματικές-πελατειακές-συντεχνιακές πρακτικές εμπόδισαν τη δημιουργία ενός ικανού και επαγγελματικού μηχανισμού διοίκησης στην υπηρεσία του πολίτη και του κράτους. Εξαιτίας των ανωτέρω, η δημοσιοϋπαλληλία διαμορφώθηκε με άναρχο τρόπο, κάτι που φάνηκε με έντονο τρόπο όταν επιχειρήθηκε ο εξορθολογισμός της. Τα τελευταία χρόνια γίνονται έντονες προσπάθειες να αλλάξει η κατάσταση αυτή μέσω του εκσυγχρονισμού του δημόσιου τομέα (Chatzoglou et al., 2013). Εντούτοις, η αξιολόγηση της απόδοσης εξακολουθεί να έχει αρνητική χροιά και χαμηλή αποδοχή από τους εργαζόμενους στην Ελλάδα, καθώς συνδέεται με μη ρεαλιστικούς στόχους, ξεπερασμένα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, και δυσπιστία για τα αληθινά κίνητρά της (Isychou et al., 2016). Επιπρόσθετα, η έλλειψη προσαρμοστικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα εμποδίζει τους δημόσιους οργανισμούς να κάνουν αποτελεσματική χρήση των συστημάτων αξιολόγησης (Sotirakou & Zερρου, 2005).

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο συγκέντρωσε μεγάλο μέρος της δημόσιας προσοχής τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης και των μνημονίων με τους δανειστές του ελληνικού κράτους (2010-2018), οπότε και υπήρξαν αλληπάλληλες νομοθετικές πρωτοβουλίες καθορισμού συστημάτων

αξιολόγησης απόδοσης και προσπάθειες εφαρμογής αυτών των συστημάτων χωρίς ιδιαίτερη επιτυχία.

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα ορίζεται καταρχήν στο ΜΕΡΟΣ Β' (άρθρα 14 έως 24) του ν. 4369/2016 (Α' 33) και το ισχύον σύστημα επιλογής προϊσταμένων ορίζεται στο άρθρο 45 του ν. 4674/2020 (Α' 53). Το νέο αυτό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης δεν πληροί τον σκοπό για τον οποίο κατασκευάστηκε, καθώς στην πράξη τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν λαμβάνονται σοβαρά υπόψη σε αποφάσεις που επηρεάζουν την εξέλιξη της σταδιοδρομίας των αξιολογούμενων εργαζομένων (π.χ. σε προαγωγές, μόνους κ.λπ.). Τόσο οι δημόσιοι υπάλληλοι όσο και οι ανώτεροι διοικητικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι το νέο σύστημα αξιολόγησης επιδόσεων είναι αναποτελεσματικό και μεροληπτικό. Συγκεκριμένα, και τα δύο μέρη παραπονέθηκαν ότι το νέο σχέδιο δεν αντιμετωπίζει τα υπάρχοντα προβλήματα που οφείλονται κυρίως στην έλλειψη αντικειμενικότητας και διαφάνειας στη διοίκηση, αλλά στοχεύει μάλλον στην κατασκευή μιας ομάδας για περαιτέρω απολύσεις (Isychou et al., 2016).

Νομοθετικό πλαίσιο αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα

Τα τελευταία χρόνια υπήρξε πλήθος νομοθετικών πρωτοβουλιών για την αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθενται το πλήθος των τροποποιήσεων που ψηφίστηκαν την τελευταία δεκαετία και αφορούν μόνο στην επιλογή υπαλλήλων σε θέση ευθύνης (Πίνακας 1), γεγονός που αναδεικνύει την αναποτελεσματικότητα των προσπαθειών που έχουν γίνει για την ουσιαστική αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα.

Πίνακας 1 Τροποποιήσεις του άρθρου 85 "Κριτήρια επιλογής Προϊσταμένων" του ν. 3528/2007 (Υπαλληλικού Κώδικα)

α/α	Νόμοι	ΦΕΚ	Ημ/νία δημοσίευσης	άρθρο	παρ.
1	4674/2020	53 Α΄	11-Μαρ-2020	45	2
2	4598/2019	36 Α΄	1-Μαρ-2019	20	1
3	4590/2019	17 Α΄	7-Φεβ-2019	38	2
4	4555/2018	133 Α΄	19-Ιουλ-2018	277	
5	4464/2017	46 Α΄	4-Απρ-2017	2ο	2 και 3
6	4369/2016	33 Α΄	27-Φεβ-2016	29	2, 30 και 56
7	4275/2014	149 Α΄	15-Ιουλ-2014	1, 4, 5 και 6	
8	4115/2013	24 Α΄	30-Ιαν-2013	30	
9	4057/2012	54 Α΄	14-Μαρ-2012	9ο	33
10	4002/2011	180 Α΄	22-Αυγ-2011	68	
11	3979/2011	138 Α΄	16-Ιουν-2011	46	
12	3839/2010	51 Α΄	29-Μαρ-2010	1ο	

Στη συνέχεια αναφέρονται οι πιο σημαντικές αλλαγές που νομοθετήθηκαν την τελευταία δεκαετία στην Ελλάδα και αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα.

Πραγματοποιήθηκαν προσπάθειες ώστε να αποσυνδεθεί η αξιολόγηση από την μοριοδότηση αποκλειστικά και μόνο των τυπικών προσόντων και δεξιοτήτων των εργαζομένων και να συνδεθεί με το βαθμό επίτευξης στόχων, με πιο πρόσφατες τις ρυθμίσεις στο ν. 4024/2011 και στο ν. 4369/2016. Παρά τις προσπάθειες αυτές, το σύστημα αυτό δεν έχει λειτουργήσει στην πράξη στο Δημόσιο.

Με το ν. 4250/2014 (ΦΕΚ 74 Α΄) εισάχθηκε ένα σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων (Πίνακας 2). Καταργήθηκαν οι δύο αξιολογητές και

ορίστηκε ο εισηγητής-αξιολογητής (άμεσος προϊστάμενος) και ο αξιολογητής (προϊστάμενος επόμενου ιεραρχικού επιπέδου).

Πίνακας 2 Ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης της αξιολόγησης (άρθρο 20 του ν. 4250/2014)

βαθμός	< 6,9	7 - 8,9	9 - 10
ποσοστό	15%	60%	25%

Ο ν. 4369/2016 επανάφερε το προηγούμενο καθεστώς της αυτοτελούς αξιολόγησης δύο ιεραρχικά προϊσταμένων χωρίς ποσοτώσεις. Απαιτείται ειδική αιτιολογία στις βαθμολογίες 90-100 (άριστοι) και <60. Εισάχθηκε η καινοτομία της αξιολόγησης του προϊσταμένου από τους υφισταμένους του, ενώ δημιουργήθηκε μηχανισμός παρακολούθησης και στατιστικής ανάλυσης των βαθμολογιών της αξιολόγησης.

Το 3^ο Μνημόνιο μεταξύ της Ελλάδας και των δανειστών της, όπως αυτό ψηφίστηκε με το ν. 4336/2015 (ΦΕΚ 94 Α'/14-8-2015), στο άρθρο 3, παρ. Γ, υποπαρ. 5.1 «Δημόσια Διοίκηση» προέβλεπε – μεταξύ άλλων – σχετικά με την αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα τα κάτωθι:

Οι αρχές, υπό τον συντονισμό της Ευρωπαϊκής Επιτροπής και τις συμβουλές διεθνών εμπειρογνομώνων:

- θα επανεξετάσουν και θα αρχίσουν να εφαρμόζουν τη νομοθεσία για την επιλογή διευθυντικών στελεχών, έως τον Οκτώβριο του 2015.
- έως τα τέλη του 2016, θα ολοκληρωθεί η επιλογή διευθυντικών στελεχών, με επιλογή Διευθυντών έως τον Μάιο του 2016 και Γενικών Διευθυντών έως τον Δεκέμβριο του 2015.
- θα νομοθετήσουν το νέο πλαίσιο αξιολόγησης των επιδόσεων όλου του προσωπικού, έως τον Νοέμβριο του 2015, με σκοπό την καλλιέργεια ενός πνεύματος επίτευξης αποτελεσμάτων.

- Θα τροποποιήσουν το καθεστώς των Γενικών Γραμματειών και άλλων ανώτατων κλιμακίων διοίκησης με σκοπό την αποπολιτικοποίηση και τη βελτίωση της θεσμικής μνήμης και, παράλληλα, την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της ορθής εκχώρησης εξουσιών.

Με τροπολογία του ν. 4489/2017 προβλέφθηκε ότι η αξιολόγηση ενός εργαζόμενου είναι έγκυρη ακόμη κι αν ο ίδιος δεν έχει συμπληρώσει το σχετικό έντυπο, εφόσον ένας τουλάχιστον αξιολογητής έχει συντάξει σχετική έκθεση. Επιπλέον, οι υπάλληλοι οι οποίοι δεν έχουν συμμετάσχει στην διαδικασία της αξιολόγηση δεν θα μπορούν να λάβουν μέρος στις κρίσεις των προϊσταμένων. Η τροπολογία αυτή φάνηκε ότι εξισορρόπησε τις συνδικαλιστικές πιέσεις, με αποτέλεσμα στην κεντρική διοίκηση, τουλάχιστον, η συμμετοχή να φτάσει περί το 80% από το 20% που ήταν τα προηγούμενα χρόνια. Τέλος, με το ν. 4533/2018 προβλέφθηκε η ηλεκτρονική αξιολόγηση μέσω ειδικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου.

Στον παρακάτω Πίνακα 3 φαίνεται η χρονική εξέλιξη των κριτηρίων για τις θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα.

Πίνακας 3 Εξέλιξη κριτηρίων για θέσεις Γενικών Δ/ντων - Δ/ντων - Προϊσταμένων Τμημάτων στο Δημόσιο (άρθρα 84 έως 86 του Υπαλληλικού Κώδικα: ν. 3528/2007) (προσαρμογή ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018)

	ν. 3528/2007 (ΥΚ)	ν. 3839/2010	ν. 4024/2011	ν. 4275/2014	ν. 4369/2016	ν. 4674/2020
Κριτήρια (άρθρο 85 Υ.Κ.)	Μοριοδότηση Αντικειμενικά κριτήρια: α. Επαγγελματικά – Τεχνικά προσόντα β. Εργασιακή – Διοικητική εμπειρία γ. Ικανότητες-δεξιότητες συμπεριλαμβάνεται και η <u>συνέντευξη</u> για Γεν. Δ/ντές & Δ/ντές	Μοριοδότηση τυπικών προσόντων με συνέντευξη για Γεν. Δ/ντές & Δ/ντές (όπως ίσχυε, με αλλαγές στα μόρια) + Γραπτή εξέταση πολλαπλών επιλογών από ΑΣΕΠ	Δεν τροποποιούνται	Γραπτή εξέταση ΑΣΕΠ (α) + Δομημένη Συνέντευξη (β). A. Γεν. Δ/ντές 30% (α)/ 70% (β) B. Δ/ντές 40% (α) / 60% (β), Γ. προϊστ. τμήματος 50% (α)/ 50% (β) Στο συμβούλιο επιλογής συμμετέχει ένα στέλεχος - εμπειρογνώμονα από τον ιδιωτικό τομέα	Μοριοδότηση α. Τυπικά προσόντα β. Εργασιακή εμπειρία – Άσκηση καθκόντων ευθύνης γ. Αξιολόγηση δ. Δομημένη Συνέντευξη [A. 30% α, 20% β, 20% γ, 30%δ B. 35% α, 20% β, 20% γ, 25%δ Γ. 40% α, 20% β, 20% γ, 20% δ]	Μοριοδότηση α. Τυπικά προσόντα β. Εργασιακή εμπειρία – Άσκηση καθκόντων ευθύνης γ. Αξιολόγηση δ. Δομημένη Συνέντευξη [A. 25% α, 25% β, 10% γ, 40% δ B. 25% α, 25% β, 15% γ, 35% δ Γ. 35% α, 20% β, 20% γ, 25% δ]
Παράδειγμα μοριων μεταπτυχιακού τίτλου	> σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 120 > σε άλλο γνωστικό αντικείμενο: μόρια 60	> σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 160 > 2ος συναφής μετ. τίτλος: μόρια 30		Με την αίτηση υποψηφιότητας κατατίθεται και βιογραφικό σημείωμα, που περιέχει τίτλους σπουδών, μεταπτυχιακούς τίτλους, επιμορφώσεις, κλπ	> σε γνωστικό αντικείμενο συναφές με το αντικείμενο της υπηρεσίας: μόρια 150 > 2ος συναφής μετ. τίτλος: μόρια 30	> συναφής τίτλος: μόρια 200 > μη συναφής τίτλος: μόρια 70 > συναφής integrated master: 150 μόρια > 2ος μετ. τίτλος: μόρια 50
Κριτήριο Αξιολόγησης	> Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 700 μόρια, βάσει της βαθμολόγησης στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας (λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος)	> Υπηρεσιακή αξιολόγηση: μέχρι 300 μόρια, βάσει της βαθμολόγησης στις εκθέσεις αξιολόγησης (λαμβάνεται υπόψη ο μέσος όρος)	Με ΠΔ καθορίζεται το σύστημα της αξιολόγησης (με βαθμό υλοποίησης στοχοθεσίας κλπ). Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό λαμβάνεται υπόψη η αξιολόγηση. Ο βαθμός συνδέεται και με το μισθολόγιο.	Οι βαθμολογίες των εκθέσεων αξιολόγησης περιλαμβάνονται στο βιογραφικό σημείωμα.	Μοριοδοτείται ο μέσος όρος των εκθέσεων αξιολόγησης της τελευταίας τριετίας. Ειδικά, <u>κατά την πρώτη εφαρμογή το κριτήριο της αξιολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη.</u>	<u>Μέχρι την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής Προϊσταμένων όλων των επιπέδων οργανικών μονάδων το κριτήριο αξιολόγησης δεν λαμβάνεται υπόψη.</u>
Εφαρμογή		<u>Μόνο</u> με μοριοδότηση (χωρίς υπηρεσιακή αξιολόγηση, συνέντευξη και γραπτή εξέταση).	Οι κενούμενες θέσεις ευθύνης καλύφθηκαν <u>με απόφαση Υπουργού</u> με βάση μόνο τα τυπικά προσόντα. Το ΠΔ για αξιολόγηση με στοχοθεσία κλπ δεν εκδόθηκε.	Δεν εφαρμόστηκε	Εφαρμόστηκε με αργό ρυθμό (κυρίως) μόνο για τους Γενικούς Δ/ντες. Έως την νέα επιλογή προϊσταμένων, παραμένουν οι εν ενεργεία προϊστάμενοι.	Εφαρμόζεται με αργό ρυθμό. Στην περίπτωση του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων μόνο για τους Γενικούς Δ/ντες.

3. ΕΡΕΥΝΑ

3.1. Μεθοδολογία έρευνας

Οι μέθοδοι προσέγγισης μίας έρευνας χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: την ποσοτική και την ποιοτική. Στην μεν ποσοτική έρευνα, η οποία είναι μια προσέγγιση για τον έλεγχο αντικειμενικών θεωριών εξετάζοντας τη σχέση μεταξύ μεταβλητών, ο ερευνητής θέτει συγκεκριμένα ερωτήματα μικρού εύρους, συγκεντρώνει τα δεδομένα από τους συμμετέχοντες με απαγωγικό τρόπο, εκφράζοντάς τα ποσοτικά και, τέλος, τα αναλύει χρησιμοποιώντας τη στατιστική. Στη δε ποιοτική έρευνα, η οποία είναι μια προσέγγιση για την κατανόηση που αποδίδουν τα άτομα σε ένα κοινωνικό ή ανθρώπινο πρόβλημα, ο ερευνητής θέτει ερωτήσεις μεγάλου εύρους, συγκεντρώνει τα δεδομένα από τους συμμετέχοντες και, τέλος, με επαγωγικό τρόπο περιγράφει και αναλύει τις απαντήσεις αναδεικνύοντας θέματα (Creswell, 2011, 2014).

Η ποσοτική έρευνα μπορεί να οριστεί ως: «Ποσοτική έρευνα είναι η εξήγηση των φαινομένων με τη συλλογή αριθμητικών δεδομένων τα οποία αναλύονται χρησιμοποιώντας μαθηματικές μεθόδους» (Aliaga & Gunderson, 2002, οπ. αναφ. στο Muijs, 2004, σελ 1). Πολλά δεδομένα τα οποία αρχικά από τη φύση τους δεν έχουν ποσοτική μορφή, με τον κατάλληλο σχεδιασμό του ερευνητικού μας εργαλείου μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν στατιστικά. Όπως για παράδειγμα, η μελέτη συμπεριφορών και προσωπικών πιστεύω, χρησιμοποιώντας ένα ερωτηματολόγιο με κλίμακες. Όταν, λοιπόν, η απάντηση στα ερευνητικά ερωτήματα είναι ποσοτική, ή εάν ψάχνουμε τη σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών (ανεξάρτητη και εξαρτημένη μεταβλητή), τότε οδηγούμαστε στη χρήση της ποσοτικής έρευνας (Muijs, 2004).

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψη τη φύση των ερευνητικών ερωτημάτων μας – που τέθηκαν στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας –και των απαντήσεων που ψάχνουμε στα ερευνητικά αυτά ερωτήματα, η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί για την πραγματοποίηση της έρευνας είναι η ποσοτική.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας απαιτείται η ολοκλήρωση της διαδικασίας σύμφωνα με την οποία θα επιτευχθεί η συλλογή των απαραίτητων δεδομένων και πληροφοριών. Τα στάδια που ακολουθούνται είναι τα εξής:

- Καθορισμός στόχου και ερευνητικών ερωτημάτων
- Επιλογή και δημιουργία εργαλείου συλλογής δεδομένων
- Προσδιορισμός του δείγματος και της μεθόδου δειγματοληψίας
- Χρόνος και τόπος διεξαγωγής της έρευνας
- Εξασφάλιση άδειας για την πρόσβαση στο δείγμα.

3.2. Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Το ερευνητικό εργαλείο που υιοθετείται είναι το ερωτηματολόγιο, καθώς μας προσφέρει μια καλή εικόνα για την καταγραφή ενός φαινομένου σε μακρο-κλίμακα και μας δίνει την δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων από το δείγμα στο γενικό πληθυσμό. Η έρευνα με τη χρήση του ερωτηματολογίου διασφαλίζει την άμεση προσέγγιση για την καταγραφή αντιλήψεων και πεποιθήσεων (Robson, 2007).

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου και είναι διαμορφωμένο ως εξής:

- Είναι όσο το δυνατόν πιο σύντομο για να μην κουράζεται ο ερωτώμενος.
- Έχει σαφείς ερωτήσεις χωρίς επιστημονικούς όρους για να αποφευχθούν οι παρερμηνείες.

- Ξεκινά με απλά δημογραφικά στοιχεία απαραίτητα για τον ερευνητή, τα οποία παράλληλα εξοικειώνουν τον ερωτώμενο με τη διαδικασία.
- Βασίζεται στα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία πρέπει να απαντηθούν.
- Περιέχει ερωτήσεις κλειστού τύπου, όπου υπάρχει μια επιλογή μεταξύ ενός αριθμού προκαθορισμένων εναλλακτικών απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε μετά από σχετική βιβλιογραφική ενημέρωση και ανταλλαγές απόψεων με συναδέλφους της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Οριστικοποιήθηκε και έλαβε την τελική του μορφή μετά από δοκιμαστική εφαρμογή σε μικρό δείγμα, αφού αξιοποιήθηκαν και οι επιμέρους παρατηρήσεις των ερωτηθέντων εργαζομένων της κεντρικής υπηρεσίας. Έτσι, διαμορφώθηκε και συντάχθηκε το τελικό ερωτηματολόγιο το οποίο περιλάμβανε συνολικά 26 ερωτήσεις κλειστού τύπου και 1 ερώτηση ανοικτού τύπου (που πρόκειται για τα έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο). Οι κλειστές ερωτήσεις:

- προσφέρονται για στατιστική ανάλυση και ανίχνευση,
- μπορούν να καλύψουν ένα ευρύ φάσμα απόψεων,
- είναι σύντομες και συνήθως είναι κατανοητές ώστε να δίνουν απαντήσεις εύκολες για κωδικοποίηση.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε χρησιμοποιώντας την εφαρμογή google forms και ο υπερσύνδεσμος στάλθηκε στο ηλεκτρονικό ταχυδρομείο όλων των υπαλλήλων της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων. Το ερωτηματολόγιο και η συνοδευτική επιστολή παρουσιάζονται στο Παράρτημα. Το ερωτηματολόγιο λόγω της διαμόρφωσής του απαιτούσε περίπου 5

λεπτά για την συμπλήρωσή του, γεγονός που λειτούργησε ενισχυτικά στην όλη διαδικασία. Το χρονικό διάστημα που συμπληρώθηκαν τα ερωτηματολόγια ήταν μεταξύ 29 Ιουλίου 2021 με 18 Αυγούστου 2021 και συνολικά ελήφθησαν 108 ερωτηματολόγια τα οποία ήταν πλήρως συμπληρωμένα και μπορέσαμε να τα χρησιμοποιήσουμε για περαιτέρω στατιστική επεξεργασία.

3.3. Εργαλείο στατιστικής

Ως εργαλείο στατιστικής επεξεργασίας των απαντήσεων που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο της έρευνας, χρησιμοποιείται το στατιστικό πακέτο SPSS χρησιμοποιώντας τις κάτωθι στατιστικές τεχνικές:

1. Πίνακες συχνοτήτων απλής εισόδου (περιγραφή μεταβλητών).
2. Πίνακες συχνοτήτων διπλής εισόδου - πίνακες συνάφειας (διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ δύο μεταβλητών).
3. Έλεγχος ανεξαρτησίας (Pearson Chi-Square Test).
4. Έλεγχος μέσης τιμής δύο μεταβλητών (έλεγχος-t ανεξάρτητων δειγμάτων)
5. Ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (one way ANOVA)
6. Ανάλυση παλινδρόμησης

Η ανεξαρτησία των μεταβλητών, μπορεί να ελεγχθεί ταξινομώντας τα δεδομένα μας σε έναν πίνακα συχνοτήτων διπλής εισόδου. Δύο μεταβλητές ορίζονται ως στατιστικά ανεξάρτητες, όταν η γνώση για την μία από αυτές δεν επηρεάζει την κατανομή πιθανοτήτων της άλλης. Με τη βοήθεια του εργαλείου στατιστικής που χρησιμοποιείται και μέσω της μηδενικής (H_0) και της εναλλακτικής υπόθεσης (H_1) γίνεται έλεγχος εξάρτησης ή ανεξαρτησίας μεταξύ των μεταβλητών. Ο εν λόγω έλεγχος πραγματοποιείται χρησιμοποιώντας το Pearson Chi-Square Test (χ^2) με επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$.

4. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

4.1. Αποτελέσματα

[1] Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο περιλάμβανε 27 ερωτήσεις/μεταβλητές, εκ των οποίων:

- 6 ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία (υπ' αριθ. 1 έως 6), εκ των οποίων
 - 2 κατηγορικές, ονομαστικές (nominal), δίτιμες (Φύλο, Εργασιακή Ιδιότητα: εκπαιδευτικός/διοικητικός)
 - 3 κατηγορικές, ιεραρχικές (ordinal) (Ηλικία: π.χ. 30-39, Επίπεδο εκπαίδευσης, Εργασιακή σχέση: π.χ.: Υπάλληλος)
 - 1 ποσοτική, ανοιχτού τύπου ερώτηση (Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο)
- 21 κατηγορικές, ιεραρχικές (ordinal) σε 5βάθμια κλίμακα Likert ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων στο Δημόσιο, εκ των οποίων
 - Οι 5 ερωτήσεις (υπ' αριθ. 7, 8, 9, 10 και 16) διερευνούν στο εάν είναι δίκαιο (αξιοκρατικό & αδιάβλητο) το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (1^ο ερευνητικό ερώτημα).
 - Οι 9 ερωτήσεις (υπ' αριθ. 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 και 17) διερευνούν στο εάν είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις θέσεις ευθύνης (2^ο ερευνητικό ερώτημα)
 - Οι 10 ερωτήσεις (υπ' αριθ. 18 έως 27) αναφέρονται στα βασικά προσόντα/κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή προϊσταμένων (3^ο ερευνητικό ερώτημα).

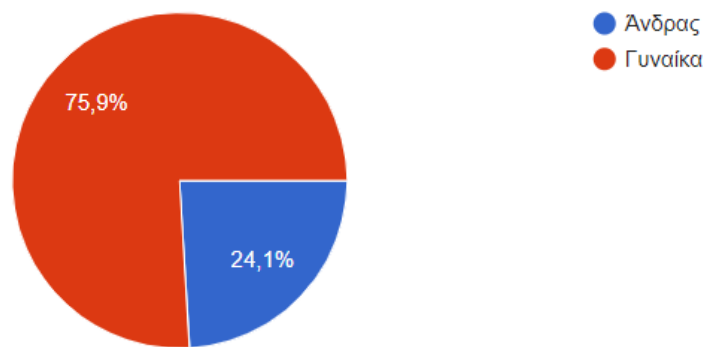
[2] Δημογραφικά στοιχεία

Η πλειοψηφία, 75,9%, των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι Γυναίκες, ενώ οι Άνδρες αποτέλεσαν το υπόλοιπο 24,1% των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 1).

Διάγραμμα 1 Κατανομή συχνοτήτων % των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ κατά φύλο

1. Φύλο

108 απαντήσεις

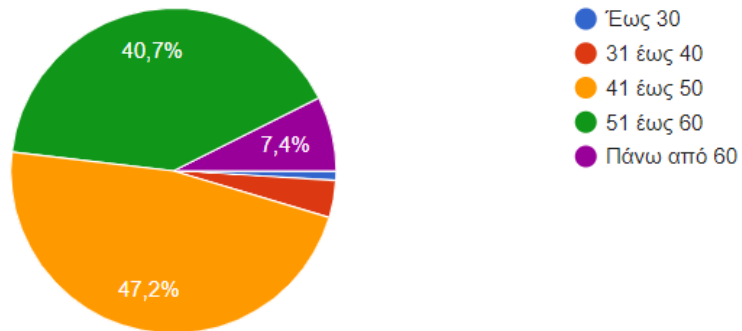


Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανήκουν κατά 47,2% στην ηλικιακή ομάδα 41 έως 50, κατά 40,7% στην ηλικιακή ομάδα 51 έως 60, κατά 7,4% στην ηλικιακή ομάδα πάνω από 60, και σε πολύ μικρά ποσοστά στις νεότερες ηλικιακές ομάδες, ήτοι, 3,7% στις ηλικίες 31 έως 40 και 0,9% στις ηλικίες έως 30 (Διάγραμμα 2).

Διάγραμμα 2 Κατανομή συχνοτήτων % των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ κατά ηλικία

2. Ηλικία

108 απαντήσεις

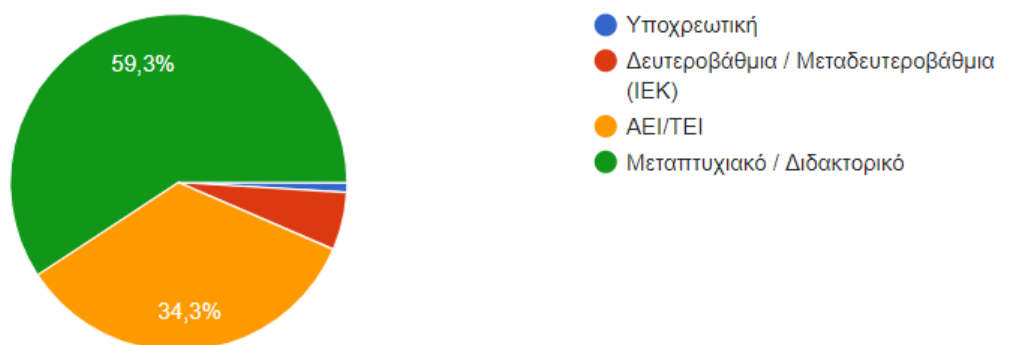


Σε ποσοστό 59,3% οι συμμετέχοντες στο ερωτηματολόγιο κατέχουν μεταπτυχιακό/διδακτορικό, σε ποσοστό 34,3% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, σε ποσοστό 5,6% είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας / Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΙΕΚ) και σε ποσοστό 0,9% έχουν τελειώσει (μόνο) την Υποχρεωτική Εκπ/ση (Διάγραμμα 3).

Διάγραμμα 3 Κατανομή συχνοτήτων % των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ κατά επίπεδο εκπαίδευσης

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

108 απαντήσεις

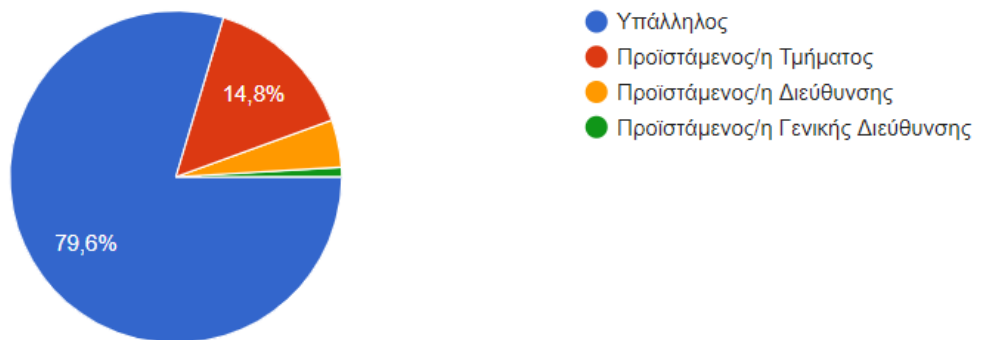


Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων δεν κατέχουν θέση ευθύνης καθώς κατά 79,6% είναι Υπάλληλοι, ενώ θέση προϊσταμένου κατέχει το υπόλοιπο 20,4%, ήτοι Προϊστάμενος Τμήματος (14,8%), Προϊστάμενος Διεύθυνσης (4,6%) και Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης (0,9%) (Διάγραμμα 4).

Διάγραμμα 4 Κατανομή συχνότητων % των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ κατά εργασιακή σχέση

4. Εργασιακή σχέση

108 απαντήσεις

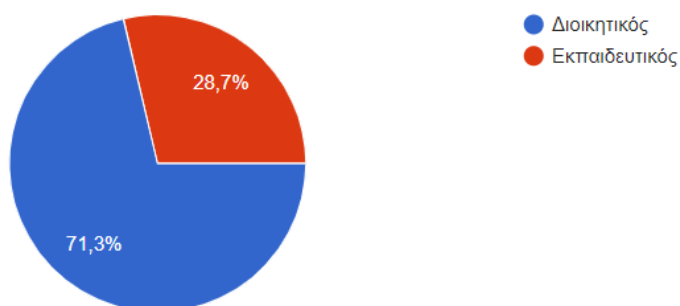


Η πλειοψηφία των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο είναι Διοικητικοί (71,3%), ενώ οι αποσπασμένοι Εκπαιδευτικοί αποτέλεσαν το υπόλοιπο 28,7% των συμμετεχόντων (Διάγραμμα 5).

Διάγραμμα 5 Κατανομή συχνοτήτων % των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ κατά εργασιακή ιδιότητα

5. Εργασιακή ιδιότητα

108 απαντήσεις

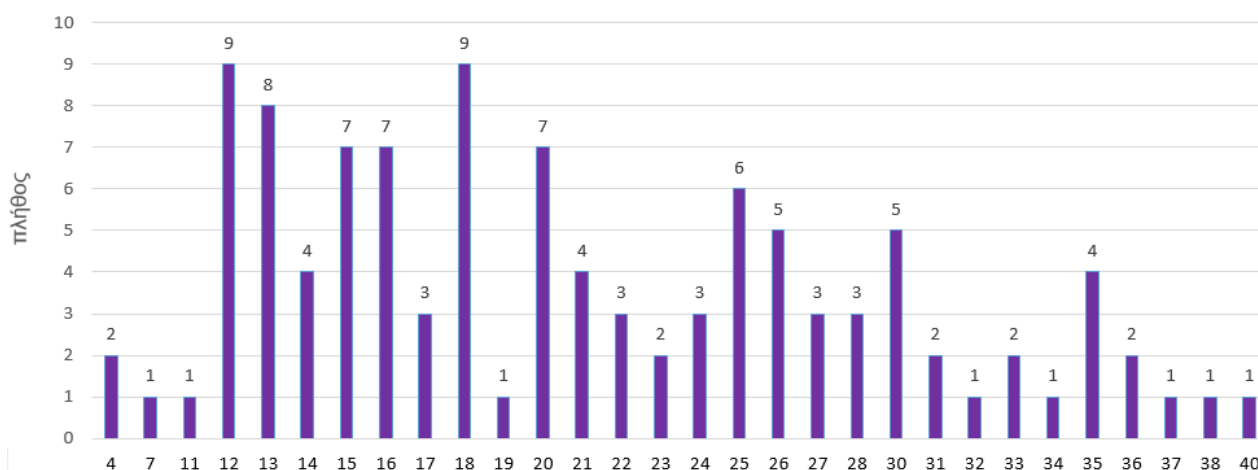


Αναφορικά με την ερώτηση για τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ που συμμετείχαν στην έρευνα και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το εύρος της προϋπηρεσίας των εργαζομένων είναι από τα 4 έτη (2 εργαζόμενοι) έως και τα 40 έτη (1 εργαζόμενος). Η πιο συχνή απάντηση των συμμετεχόντων ήταν τα 12 και τα 18 έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο (από 9 εργαζόμενους).

Διάγραμμα 6 Κατανομή πλήθους απαντήσεων αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ

6. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο Δημόσιο;

108 απαντήσεις



Στον Πίνακα 4.α εμφανίζεται ο αριθμός και το ποσοστό ως προς το σύνολο των εργαζομένων (ήτοι, του πληθυσμού) ανά Φύλο και Εργασιακή Ιδιότητα, και στον Πίνακα 4.β εμφανίζεται ο αριθμός που απάντησαν το ερωτηματολόγιο και το ποσοστό τους ως προς το σύνολο αυτών των εργαζομένων (ήτοι, του δείγματος) ανά Φύλο και Εργασιακή Ιδιότητα.

Πίνακας 4.α Εργαζόμενοι ΚΥ ΥΠΑΙΘ ανά Φύλο & Εργασιακή Ιδιότητα (αριθμός και ποσοστό επί του συνόλου του πληθυσμού)

		Εργασιακή Ιδιότητα				Γενικό Άθροισμα	
		Διοικητικός		Εκπαιδευτικός			
		αριθμός	ποσοστό	αριθμός	ποσοστό	αριθμός	ποσοστό
Φύλο	Άντρας	189	68,0%	89	32,0%	278	25,5%
	Γυναίκα	455	56,0%	357	44,0%	812	74,5%
Γενικό Άθροισμα		644	59,1%	446	40,9%	1.090	100,0%

Πίνακας 4.β Εργαζόμενοι ΚΥ ΥΠΑΙΘ που απάντησαν ανά Φύλο & Ιδιότητα (αριθμός και ποσοστό επί του συνόλου του δείγματος)

		Εργασιακή Ιδιότητα				Γενικό Άθροισμα	
		Διοικητικός		Εκπαιδευτικός			
		αριθμός	ποσοστό	αριθμός	ποσοστό	αριθμός	ποσοστό
Φύλο	Άντρας	20	76,9%	6	23,1%	26	24,1%
	Γυναίκα	57	69,5%	25	30,5%	82	75,9%
Γενικό Άθροισμα		77	71,3%	31	28,7%	108	100,0%

Σχόλιο:

Από τη σύγκριση των αντίστοιχων ποσοστών των Πινάκων 4.α και 4.β συμπεραίνουμε ότι το δείγμα φαίνεται να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, καθώς τα ποσοστά του δείγματος – για τις δύο μεταβλητές

που εξετάζονται – είναι πλησίον των ποσοστών του πληθυσμού. Ενδεικτικά, στο σύνολο των 1.090 εργαζομένων το 74,5% είναι Γυναίκες, ενώ στους 108 συμμετέχοντες στην έρευνα το 75,9% είναι Γυναίκες. Φαίνεται, δε, ότι η ομάδα του δείγματος που αποκλίνει ποσοστιαία περισσότερο – από τη σύγκριση των Πινάκων 4.α και 4.β – είναι οι *Διοικητικοί* που «υπερ-αντιπροσωπεύονται» στο δείγμα (59,1% στον πληθυσμό και 71,3% στο δείγμα).

[3] Επεξεργασία ερωτηματολογίου

Αρχικά έγινε η ακόλουθη επεξεργασία με το excel των δεδομένων (των απαντήσεων) του ερωτηματολογίου:

- Στην υπ' αριθ. 9 ερώτηση έγινε αντιστροφή των απαντήσεων (δηλ. το 1->5, το 2->4, το 4->2 και το 5->1), προκειμένου οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις 5-βάθμιας κλίμακας για την 1^ο ερευνητικό ερώτημα να δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα.
- Στην υπ' αριθ. 15 ερώτηση έγινε αντιστροφή των απαντήσεων (δηλ. το 1->5, το 2->4, το 4->2 και το 5->1), προκειμένου οι απαντήσεις σε όλες τις ερωτήσεις 5-βάθμιας κλίμακας για την 2^ο ερευνητικό ερώτημα να δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα.
- Εισάχθηκε η Κεντρική μεταβλητή (ποσοτική) «*ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτήματος 1)*», η τιμή της οποίας προέκυψε από το μέσο όρο των 5 σχετικών ερωτήσεων 5-βάθμιας κλίμακας για το εάν είναι δίκαιο (αξιοκρατικό & αδιάβλητο) το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.
- Εισάχθηκε η Κεντρική μεταβλητή (ποσοτική) «*ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτήματος 2)*», η τιμή της οποίας προέκυψε από το μέσο όρο των 9 σχετικών ερωτήσεων 5-βάθμιας κλίμακας για το εάν είναι αποτελεσματικό το

σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϋσταμένων ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις θέσεις ευθύνης.

Κατόπιν, έγινε εισαγωγή των δεδομένων του αρχείου excel στο πρόγραμμα SPSS της IBM προκειμένου να αναλυθούν τα δεδομένα.

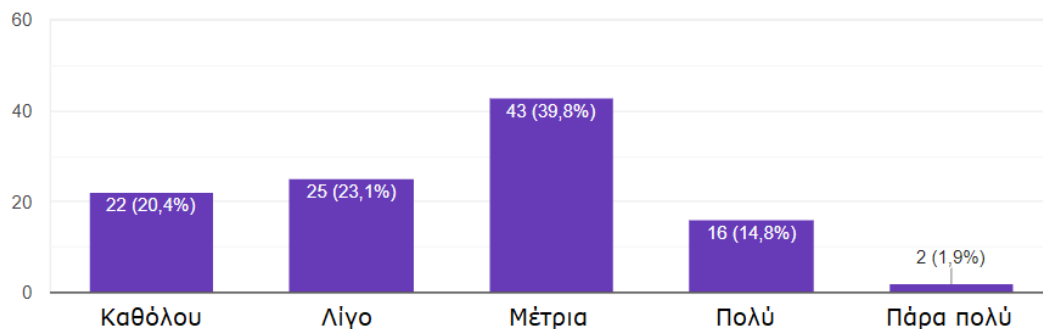
[4] Κατανομή συχνοτήτων και πλήθος των απαντήσεων σχετικά με την αξιολόγηση και την επιλογή προϋσταμένων στο Δημόσιο

Το 39,8% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι είναι μέτρια κατάλληλα τα κριτήρια για την αξιολόγηση και επιλογή προϋσταμένων, λίγο και καθόλου κατάλληλα απάντησε το 40,5% (23,1% και 20,4% αντίστοιχα), ενώ πολύ και πάρα πολύ κατάλληλα είναι τα κριτήρια απάντησε μόλις το 16,7% (14,8% πολύ και 1,9% πάρα πολύ) (Διάγραμμα 7).

Διάγραμμα 7 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 7

7. Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή προϋσταμένων είναι τα κατάλληλα

108 απαντήσεις

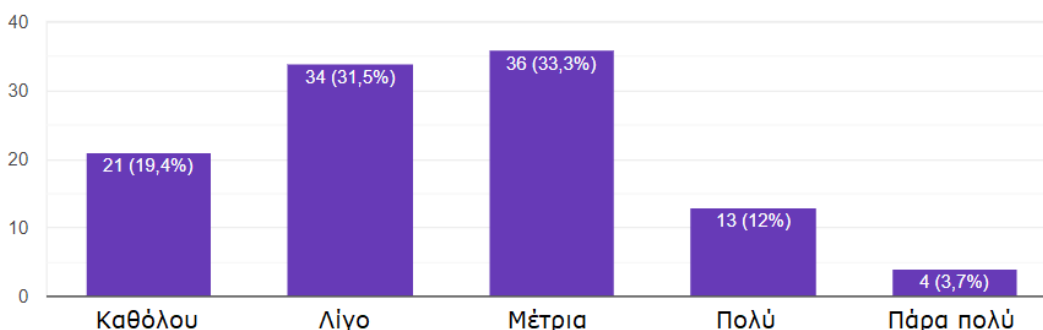


Στην ερώτηση 8, για το εάν είναι κατάλληλα τα όργανα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή προϋσταμένων, οι απαντήσεις των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ είναι αρνητικές σε ποσοστό 50,9% (καθόλου 19,4%, λίγο 31,5%) και ουδέτερες/θετικές σε ποσοστό 49% (μέτρια 33,3%, πολύ 12% και πάρα πολύ 3,7%) (Διάγραμμα 8).

Διάγραμμα 8 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 8

8. Τα όργανα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή προϊσταμένων είναι τα κατάλληλα.

108 απαντήσεις

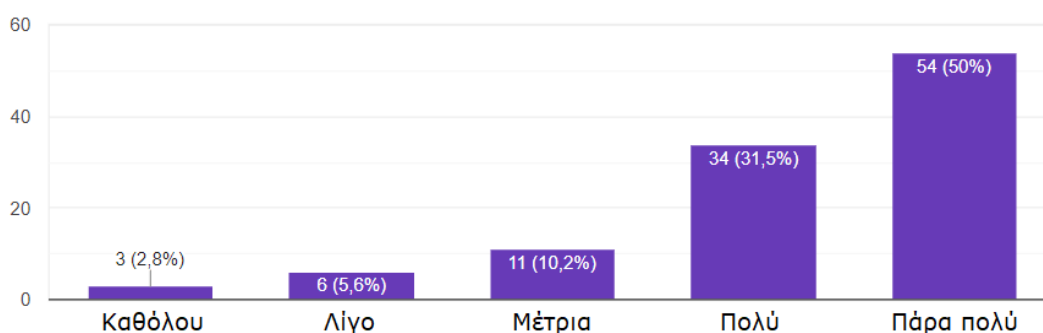


Ακριβώς οι μισοί συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι η αξιολόγηση και η τοποθέτηση προϊσταμένων επηρεάζονται πάρα πολύ από κομματικές, συνδικαλιστικές και διαπροσωπικές σχέσεις, σε ποσοστό 31,5% θεωρούν ότι επηρεάζονται πολύ, και σε πολύ μικρότερα ποσοστά οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι επηρεάζονται μέτρια (10,2%), λίγο (5,6%), ή καθόλου (2,8%) (Διάγραμμα 9).

Διάγραμμα 9 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 9

9. Η αξιολόγηση και τοποθέτηση προϊσταμένων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές και διαπροσωπικές σχέσεις.

108 απαντήσεις

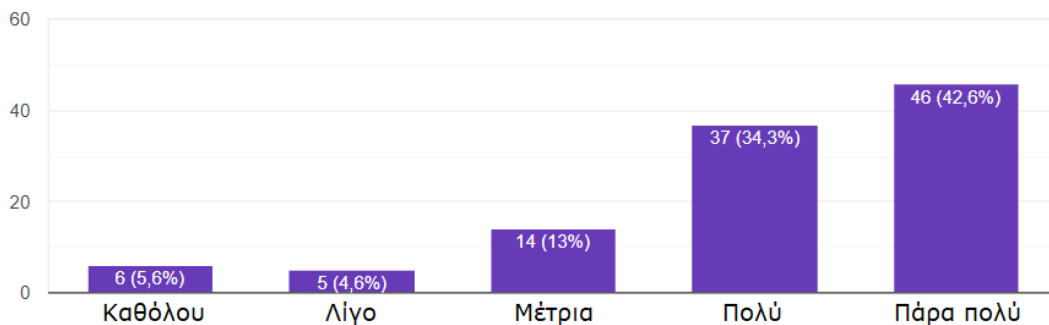


Το 42,6% απάντησαν ότι είναι πάρα πολύ σημαντική η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της αξιολόγησης το 34,3% ότι είναι πολύ σημαντική και μέτρια-λίγο-καθόλου σημαντική απάντησαν σε ποσοστά από 4,6% έως 13% (Διάγραμμα 10).

Διάγραμμα 10 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 10

10. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι σημαντική.

108 απαντήσεις

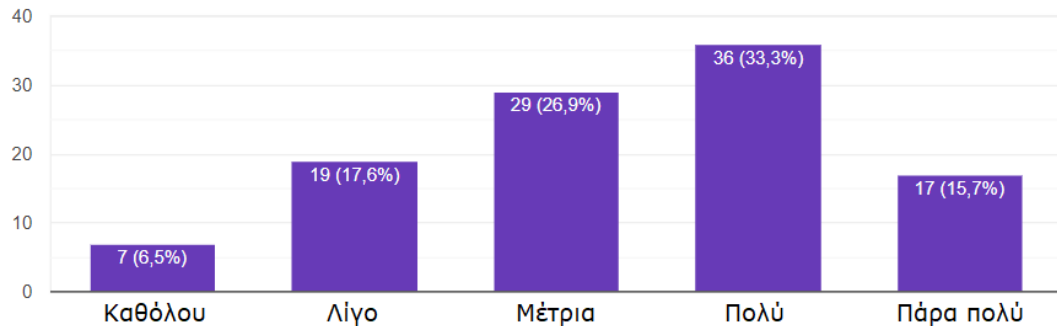


Το 33,3% των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ απάντησαν ότι μέσω της δομημένης συνέντευξης μπορούν να ανιχνευθούν πολύ οι διοικητικές ικανότητες των υποψήφιων προϊσταμένων, ενώ, το 26,9% απάντησε ότι μέτρια – μέσω της δομημένης συνέντευξης – μπορεί να ανιχνευθούν οι διοικητικές ικανότητες, το 17,6% λίγο, το 15,7% πάρα πολύ και το 6,5% καθόλου (Διάγραμμα 11).

Διάγραμμα 11 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 11

11. Μέσω της δομημένης συνέντευξης μπορούν να ανιχνευθούν οι διοικητικές ικανότητες των υποψήφιων προϊσταμένων.

108 απαντήσεις

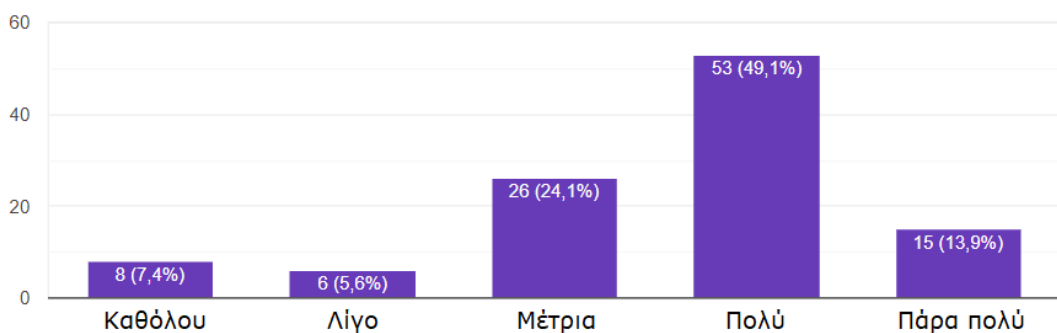


Στην ερώτηση 12, για το εάν τα τυπικά προσόντα (εκπαιδευτικό επίπεδο, ξένες γλώσσες) αποτελούν ουσιαστικά προσόντα στην άσκηση διοίκησης, οι απαντήσεις των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στο μεγαλύτερο ποσοστό (49,1%) ήταν πολύ, και ακολούθησαν σε συχνότητα οι απαντήσεις μέτρια, σε ποσοστό 24,1%, πάρα πολύ (13,9%), καθόλου (7,4%) και λίγο (5,6%) (Διάγραμμα 12).

Διάγραμμα 12 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 12

12. Τα τυπικά προσόντα (εκπαιδευτικό επίπεδο, ξένες γλώσσες) αποτελούν ουσιαστικά προσόντα στην άσκηση διοίκησης.

108 απαντήσεις

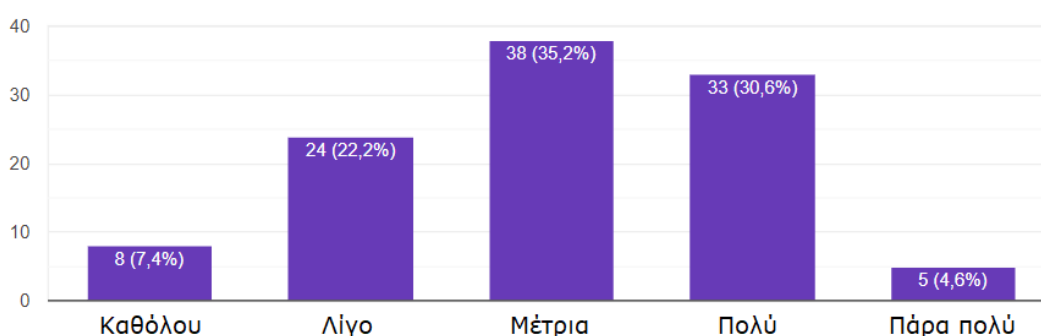


Το 35,2% απάντησε ότι είναι μέτρια σαφή & κατανοητά η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης, το 30,6% ότι είναι πολύ σαφή & κατανοητά, το 22,2% ότι είναι λίγο σαφή και κατανοητά, ενώ στις ακραίες επιλογές απάντησαν σε μονοψήφια ποσοστά (καθόλου 7,4%, πάρα πολύ 4,6%) (Διάγραμμα 13).

Διάγραμμα 13 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 13

13. Η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης είναι σαφή και κατανοητά.

108 απαντήσεις

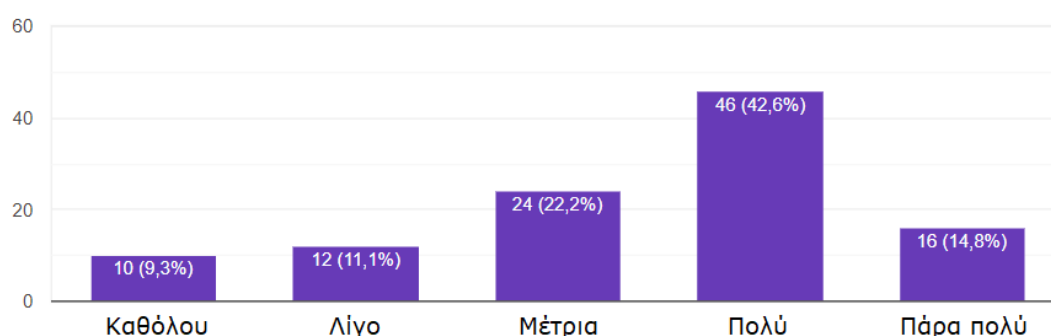


Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι η αξιολόγηση είναι σε μεγάλο βαθμό ένα μέσο βελτίωσης και εντοπισμού καλών επιδόσεων (πολύ 42,6%), σε μέτριο βαθμό απάντησε το 22,2%, πάρα πολύ το 14,8%, λίγο το 11,1% και καθόλου το 9,3% (Διάγραμμα 14).

Διάγραμμα 14 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 14

14. Η αξιολόγηση είναι ένα μέσο βελτίωσης και εντοπισμού καλών επιδόσεων.

108 απαντήσεις

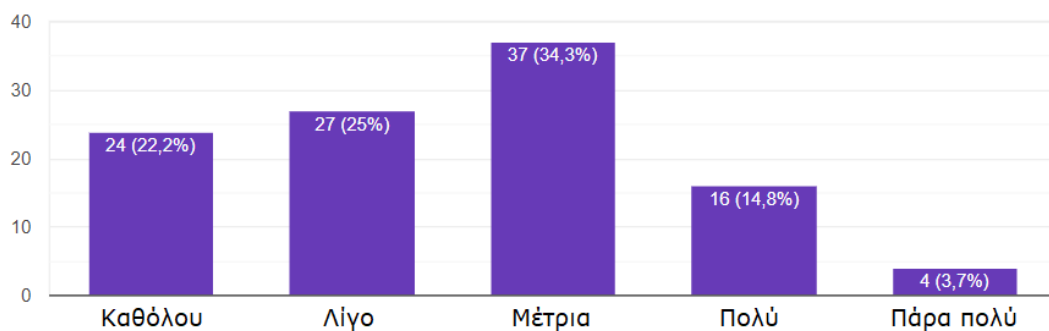


Στην ερώτηση 15, για το εάν η αξιολόγηση είναι ένα μέσο τιμωρίας των λιγότερο αποτελεσματικών εργαζομένων, οι απαντήσεις των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ ήταν αρνητικές σε ποσοστό 47,2% (καθόλου 22,2% και λίγο 25%), ουδέτερες (μέτρια) σε ποσοστό 34,3% και θετικές σε ποσοστό 18,5% (πολύ 14,8% και πάρα πολύ 3,7%) (Διάγραμμα 15).

Διάγραμμα 15 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 15

15. Η αξιολόγηση είναι ένα μέσο τιμωρίας των λιγότερο αποτελεσματικών εργαζομένων.

108 απαντήσεις



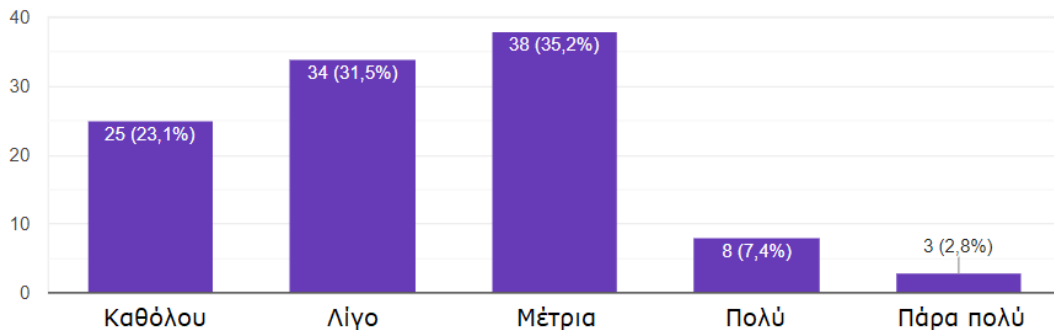
[5] Κατανομή συχνοτήτων και πλήθος των απαντήσεων σχετικά με τις ερωτήσεις 16 και 17 και έλεγχος χ^2 της θέσης ευθύνης με τις ερωτήσεις 16 και 17

Στην ερώτηση 16, για το εάν συνολικά το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο, οι απαντήσεις των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 16. Καθόλου δίκαιο απάντησε το 23,1%, λίγο δίκαιο το 31,5%, μέτρια δίκαιο το 35,5%, πολύ και πάρα πολύ δίκαιο το 10,2%.

Διάγραμμα 16 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 16

16. Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο.

108 απαντήσεις



Εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών, της ερώτησης 4 (Εργασιακή σχέση) με την ερώτηση 16 (δίκαιο σύστημα) με τον έλεγχο χ^2 .

Καταρχάς, ομαδοποιούνται οι απαντήσεις των δύο μεταβλητών ως εξής:

- της ερώτησης/μεταβλητής (4) της εργασιακής σχέσης σε 2 κατηγορίες: 1) ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ και 2) ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ-Δ/ΝΣΗΣ-ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗΣ), ήτοι ομαδοποιούνται οι απαντήσεις Προϊστάμενος/η Τμήματος, Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης και Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης στην απάντηση ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ-Δ/ΝΣΗΣ-ΓΕΝ. Δ/ΝΣΗΣ) και ονομάζεται η νέα μεταβλητή σε «Θέση ευθύνης», και
- της ερώτησης/μεταβλητής (16) του δίκαιου συστήματος σε 2 κατηγορίες: 1) ΝΑΙ και 2) ΟΧΙ, ήτοι ομαδοποιούνται οι απαντήσεις Καθόλου, Λίγο στην απάντηση ΟΧΙ και οι απαντήσεις Μέτρια, Πολύ και Πάρα Πολύ στην απάντηση ΝΑΙ,

καθώς μόνο με αυτήν την ομαδοποίηση εκπληρώνονται οι προϋποθέσεις του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 (δηλαδή, το λιγότερο από το 20% των κελιών – βλ. Πίνακα 5.α – να έχουν λιγότερες από 5 παρατηρήσεις).

Ο Πίνακας 5.α ταξινομεί διαξονικά τις δύο μεταβλητές, τη θέση ευθύνης και την ερώτηση 16.

Πίνακας 5.α Πίνακας συνάφειας: Θέση ευθύνης και ερώτηση 16 για δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (ομαδοποιημένες μεταβλητές)

Θέση ευθύνης * Ερ. 16 Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο. (ΝΑΙ/ΟΧΙ) Crosstabulation

Count		Ερ. 16 Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο. (ΝΑΙ/ΟΧΙ)		Total
		ΟΧΙ	ΝΑΙ	
Θέση ευθύνης	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	52	34	86
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ-Δ/ΝΣΗΣ-ΓΕΝ.Δ/ΝΣΗΣ)	7	15	22
Total		59	49	108

Σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, δίνουν αυτά τα δεδομένα σημαντικές αποδείξεις ότι εξαρτάται η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς;

- H_0 : οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι ανεξάρτητη από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς, και
- H_1 : οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων εξαρτάται (επηρεάζεται) από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς.

Πίνακας 5.β Μέτρα συσχέτισης: Θέση ευθύνης και ερώτηση 16 για δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (ομαδοποιημένες μεταβλητές)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	5,800 ^a	1	,016		
Continuity Correction ^b	4,702	1	,030		
Likelihood Ratio	5,845	1	,016		
Fisher's Exact Test				,029	,015
Linear-by-Linear Association	5,747	1	,017		
N of Valid Cases	108				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,98.

b. Computed only for a 2x2 table

- ✓ Από τον έλεγχο βρίσκουμε ότι $\chi^2 = 5,800$, $p = 0,016$ και (για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$) $p < \alpha$, άρα απορρίπτεται η H_0 , δηλαδή φαίνεται να υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων και της κατοχής θέσης ευθύνης από αυτούς.

Σχόλιο:

Από τον Πίνακα συνάφειας (Πίνακας 5.α) φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι σε θέσης ευθύνης θεωρούν εν γένει ότι το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο, ενώ οι υπάλληλοι έχουν αντίθετη άποψη. Ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 δείχνει ότι υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της θέσης ευθύνης και της άποψης των εργαζομένων περί δικαιοσύνης του συστήματος. Κατά συνέπεια συμπεραίνουμε ότι το γεγονός ότι κάποιος είναι προϊστάμενος επηρεάζει σημαντικά την άποψή του για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής (του) σε

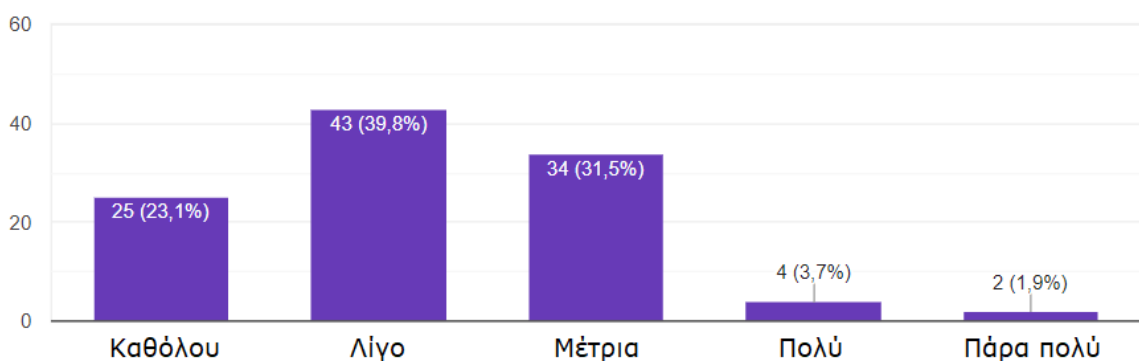
θέση προϊσταμένου. Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο, υπό την έννοια ότι είναι φυσιολογικό ο εργαζόμενος που δεν είναι προϊστάμενος να θεωρεί ότι το σύστημα δεν είναι δίκαιο, ενώ ο εργαζόμενος που είναι προϊστάμενος να θεωρεί – ακόμα κι εάν δεν έχει επιλεγεί με το συγκεκριμένο σύστημα – ότι γενικά το σύστημα που άπτεται και της επιλογής του στη θέση ευθύνης είναι δίκαιο.

Στην ερώτηση 17, για το εάν συνολικά το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι αποτελεσματικό, οι απαντήσεις των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ φαίνονται στο Διάγραμμα 17. Λίγο αποτελεσματικό απάντησε το 39,8%, μέτρια αποτελεσματικό το 31,5%, καθόλου αποτελεσματικό το 23,1% και πολύ/πάρα πολύ αποτελεσματικό απάντησε το 5,6%.

Διάγραμμα 17 Κατανομή συχνοτήτων (%) και πλήθος των απαντήσεων των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στην ερώτηση 17

17. Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι αποτελεσματικό.

108 απαντήσεις



Εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών, της ερώτησης 4 (Εργασιακή σχέση) με την ερώτηση 17 (αποτελεσματικό σύστημα) με τον έλεγχο χ^2 .

Αντίστοιχα με τον έλεγχο ανεξαρτησίας χ^2 της ερώτησης 4 με την ερώτηση 16 που πραγματοποιήθηκε ανωτέρω, ομαδοποιούνται σε 2 κατηγορίες οι απαντήσεις ως εξής:

- της ερώτησης/μεταβλητής (17) του αποτελεσματικού συστήματος στις 2 κατηγορίες: 1) ΝΑΙ και 2) ΟΧΙ, ήτοι ομαδοποιούνται οι απαντήσεις Καθόλου, Λίγο στην απάντηση ΟΧΙ και οι απαντήσεις Μέτρια, Πολύ και Πάρα Πολύ στην απάντηση ΝΑΙ,

καθώς μόνο με αυτήν την ομαδοποίηση εκπληρώνονται οι προϋποθέσεις του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 (δηλαδή, το λιγότερο από το 20% των κελιών – βλ. Πίνακα 3.α – να έχουν λιγότερες από 5 παρατηρήσεις).

Ο Πίνακας 6.α ταξινομεί διαξονικά τις δύο μεταβλητές, τη θέση ευθύνης και την ερώτηση 17.

Πίνακας 6.α Πίνακας συνάφειας: Θέση ευθύνης και ερώτηση 17 για αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (ομαδοποιημένες μεταβλητές)

Θέση ευθύνης * Ερ. 17 Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι αποτελεσματικό. (ΝΑΙ/ΟΧΙ)
Crosstabulation

Count		Ερ. 17 Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι αποτελεσματικό. (ΝΑΙ/ΟΧΙ)		Total
		ΟΧΙ	ΝΑΙ	
Θέση ευθύνης	ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	56	30	86
	ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ (ΤΜΗΜΑΤΟΣ-Δ/ΝΣΗΣ-ΓΕΝ.Δ/ΝΣΗΣ)	12	10	22
Total		68	40	108

Σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, δίνουν αυτά τα δεδομένα σημαντικές αποδείξεις ότι εξαρτάται η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ

περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς;

- H_0 : οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι ανεξάρτητη από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς, και
- H_1 : οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων εξαρτάται (επηρεάζεται) από την κατοχή θέση ευθύνης από αυτούς.

Πίνακας 6.6 Μέτρα συσχέτισης: Θέση ευθύνης και ερώτηση 17 για αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (ομαδοποιημένες μεταβλητές)

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,839 ^a	1	,360		
Continuity Correction ^b	,447	1	,504		
Likelihood Ratio	,824	1	,364		
Fisher's Exact Test				,459	,250
Linear-by-Linear Association	,832	1	,362		
N of Valid Cases	108				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,15.

b. Computed only for a 2x2 table

- ✓ Από τον έλεγχο βρίσκουμε ότι $\chi^2 = 0,839$, $p = 0,360$ και (για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$) $p > \alpha$, άρα δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη H_0 , δηλαδή δεν φαίνεται να υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του

ΥΠΑΙΘ περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων και της κατοχής θέσης ευθύνης από αυτούς.

Σχόλιο:

Το σύστημα της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων στο δημόσιο γενικά δεν θεωρείται αποτελεσματικό από τους εργαζόμενους στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ (βλ. Πίνακα συνάφειας: 6.α). Ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 δείχνει ότι δεν έχει σχέση η κατοχή θέσης ευθύνης με την άποψη για την αποτελεσματικότητα του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων. Τα ευρήματα αυτά μπορούν να ερμηνευτούν από το γεγονός ότι τόσο η αξιολόγηση, με τις πολυτάραχη πρόσφατη ιστορία των νομοθετικών αλλαγών της και των συνεχόμενων αντιδράσεων κατά της εφαρμογής της, όσο και η επιλογή σε θέση ευθύνης στο δημόσιο, η οποία – ειδικότερα στην περίπτωση της ΚΥ του ΥΠΑΙΘ έχει εφαρμοστεί στον 21^ο αιώνα μόνο για τις ελάχιστες θέσεις των Προϊσταμένων των Γενικών Διευθύνσεων –, καταδεικνύουν την αναποτελεσματικότητα του υπό έρευνα συστήματος ως κοινή πεποίθηση των εργαζομένων, ανεξάρτητα από το εάν κατέχουν θέση ευθύνης.

[6] **Περιγραφικά Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)**

Ονομάζεται «ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων» η κεντρική μεταβλητή του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος του δείγματος που αφορά στο εάν είναι δίκαιο (αξιοκρατικό & αδιάβλητο) το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, και προκύπτει από το

μέσο όρο των απαντήσεων των 5 σχετικών ερωτήσεων (υπ' αριθ. 7, 8, 9, 10 και 16). Είναι μία ποσοτική μεταβλητή.

Στον Πίνακα 7 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για την κεντρική μεταβλητή του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος

Πίνακας 7 Περιγραφικά Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

Statistics		
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)		
N	Valid	108
	Missing	0
Mean		2,644
Std. Error of Mean		,0699
Median		2,600
Mode		2,8
Std. Deviation		,7267
Variance		,528
Skewness		,289
Std. Error of Skewness		,233
Kurtosis		,695
Std. Error of Kurtosis		,461
Range		4,0
Minimum		1,0
Maximum		5,0
Sum		285,6
Percentiles	25	2,200
	50	2,600
	75	3,000

Για την κεντρική μεταβλητή υπολογίστηκε (με το SPSS):

- ✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 2,644$
- ✓ η τυπική απόκλιση (του δείγματος): $S = 0,7267$
- ✓ η επικρατούσα τιμή (mode) = **2,8**

- ✓ η διάμεσος (median) = **2,6**
 - Ο δειγματικός μέσος (η μέση τιμή του δείγματος) και η διάμεσος έχουν πολύ κοντινές τιμές, οπότε έχουμε ενδείξεις συμμετρίας.
- ✓ η διακύμανση (variance) = 0,528
- ✓ η ασυμμετρία-λοξότητα (skewness) = **0,289**
 - Η τιμή 0,289 της ασυμμετρίας μας δείχνει ότι υπάρχει (μικρή) θετική ασυμμετρία, δηλαδή η καμπύλη συχνοτήτων έχει ουρά προς τα δεξιά.
- ✓ η κύρτωση (kurtosis) = **0,695**
 - Η τιμή 0,695 της κύρτωσης μας δείχνει ότι η καμπύλη είναι **ελαφρώς λεπτόκυρτη**.
- ✓ το εύρος (range) = 4,0
- ✓ το ενδοτεταρτημοριακό εύρος (interquartile range) = $3,0 - 2,2 = 0,8$
 - Επομένως το 50% των τιμών της κεντρικής μεταβλητής βρίσκονται στο διάστημα 0,8

[7] **Πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας**

Στους Πίνακες που ακολουθούν εμφανίζονται τα αποτελέσματα του μοντέλου της πολλαπλής παλινδρόμησης της κεντρικής μεταβλητής του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων με 4 ανεξάρτητες μεταβλητές (Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας).*

Πίνακας 8.α Πολλαπλή παλινδρόμηση: Πίνακας συσχέτισης [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Εργασιακή σχέση, Έτη προϋπηρεσίας]

Correlations						
	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	Φύλο	Επίπεδο εκπ/σης	Εργασιακή σχέση	Έτη προϋπηρεσίας	
Pearson Correlation	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	1,000	-,088	,046	,199	-,301
	Φύλο	-,088	1,000	-,050	,148	,014
	Επίπεδο εκπ/σης	,046	-,050	1,000	,170	-,328
	Εργασιακή σχέση	,199	,148	,170	1,000	,279
	Έτη προϋπηρεσίας	-,301	,014	-,328	,279	1,000
Sig. (1-tailed)	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	.	,181	,319	,020	,001
	Φύλο	,181	.	,305	,063	,441
	Επίπεδο εκπ/σης	,319	,305	.	,039	,000
	Εργασιακή σχέση	,020	,063	,039	.	,002
	Έτη προϋπηρεσίας	,001	,441	,000	,002	.

- Στον Πίνακα 8.α εμφανίζονται σε γενικές γραμμές οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών πρόβλεψης (των ανεξάρτητων μεταβλητών) και της μεταβλητής αποτελέσματος (της εξαρτημένης μεταβλητής). Το μέγεθος επίδρασης ανάμεσα στις μεταβλητές μετρείται με το συντελεστή συσχέτισης του Pearson r. Ενδεικτικά, ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στη Συνολική Δικαιοσύνη (κεντρική μεταβλητή)

και στα Έτη προϋπηρεσίας είναι $r = - 0,301$ και καταδεικνύει μέτρια επίδραση¹ και στατιστικά σημαντική ($p < \alpha, 0,01 < 0,05$).

- Η προϋπόθεση της πολυσυγγραμμικότητας εξετάζεται μέσω των συντελεστών συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών r , εξετάζεται δηλαδή οι εν λόγω συσχετίσεις r να μην υπερβαίνουν το 0,8, κάτι που τηρείται.

Πίνακας 8.6 Πολλαπλή παλινδρόμηση: Σύνοψη μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση, Επίπεδο εκπ/σης]

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,468 ^a	,219	,189	,6544
a. Predictors: (Constant), Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση, Επίπεδο εκπ/σης				

- Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού της παλινδρόμησης R^2 είναι 0,219, κι αυτό σημαίνει ότι το Φύλο, το Επίπεδο εκπ/σης, η Εργασιακή σχέση και τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο μπορούν να εξηγήσουν το 21,9% της άποψης των εργαζομένων για τη δικαιοσύνη του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων (ή ότι το 21,9% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής «ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων» εξηγείται από μεταβολές στις ανεξάρτητες μεταβλητές Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας).

1. Ο r (με τιμές από 0 ως 1) δεν μετριέται σε γραμμική κλίμακα. π.χ. $r = 0,10$ (μικρή επίδραση): σε αυτήν την περίπτωση η επίδραση εξηγεί το 1% της συνολικής διασποράς, $r=0,30$ (μέτρια επίδραση, εξηγεί το 9% της συνολικής διασποράς), $r=0,50$ (μεγάλη επίδραση, εξηγεί το 25% της συνολικής διασποράς).

- Το **προσαρμοσμένο R²** (adj R²) είναι 0,189, κι αυτό δείχνει ότι εάν προερχόταν το μοντέλο απ' τον πληθυσμό αντί από το δείγμα της έρευνας, το μοντέλο θα εξηγούσε το 18,9% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή θα εξηγούσε κατά 3% λιγότερο τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής.

Πίνακας 8.γ Πολλαπλή παλινδρόμηση: Εκτίμηση για τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση, Επίπεδο εκπ/σης]

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12,397	4	3,099	7,237	,000 ^b
	Residual	44,110	103	,428		
	Total	56,507	107			
a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)						
b. Predictors: (Constant), Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση, Επίπεδο εκπ/σης						

- $p < \alpha$ ($0,00 < 0,05$), επομένως είναι στατιστικά σημαντικό το μοντέλο προκειμένου να εξηγήσει ένα μέρος της εξαρτημένης μεταβλητής

Πίνακας 8.δ Πολλαπλή παλινδρόμηση: Συντελεστές μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Εργασιακή σχέση, Έτη προϋπηρεσίας]

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,973	,389		10,202	,000
	Φύλο	-,249	,150	-,147	-1,661	,100
	Επίπεδο εκπ/σης	-,200	,108	-,178	-1,841	,068
	Εργασιακή σχέση	,468	,118	,380	3,952	,000
	Έτη προϋπηρεσίας	-,042	,009	-,463	-4,675	,000
a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)						

- Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι $\widehat{Y}_i = \widehat{\beta}_0 + \widehat{\beta}_1 X_{1i} + \widehat{\beta}_2 X_{2i} + \dots + \widehat{\beta}_n X_{ni}$, όπου $\widehat{\beta}_0 = 4,306$, $\widehat{\beta}_1(\text{Φύλο}) = -0,249$, $\widehat{\beta}_2(\text{Επίπεδο εκ/σης}) = -0,200$, $\widehat{\beta}_3(\text{Εργασιακή σχέση}) = 0,468$ και $\widehat{\beta}_4(\text{Έτη προϋπηρεσίας}) = -0,042$
- Θετική τιμή της παραμέτρου $\widehat{\beta}$ σημαίνει θετική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής και της εξαρτημένης, ενώ αρνητικός συντελεστής σημαίνει αρνητική σχέση.
 - $\widehat{\beta}_1(\text{Φύλο}) = -0,249$: Η τιμή αυτή δείχνει ότι όταν αλλάζει το Φύλο του συμμετέχοντα (από Γυναίκα σε Άνδρα), η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων μειώνεται κατά 0,249 μονάδες. Προκειμένου, δε, να ισχύει αυτή η ερμηνεία, απαραίτητο είναι οι υπόλοιπες επιδράσεις (Επίπεδο εκπαίδευσης, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας) να διατηρούνται σταθερές.
 - $\widehat{\beta}_2(\text{Επίπεδο εκ/σης}) = -0,200$: Όταν αλλάζει το Επίπεδο εκπαίδευσης του συμμετέχοντα κατά 1 μονάδα (π.χ. από Υποχρεωτική Εκπ/ση σε Δευτεροβάθμια), η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων μειώνεται κατά 0,200 μονάδες (εφόσον διατηρούνται οι λοιπές μεταβλητές σταθερές).
 - $\widehat{\beta}_3(\text{Εργασιακή σχέση}) = 0,468$: Όταν αλλάζει η Εργασιακή σχέση (π.χ. από Υπάλληλο σε Προϊστάμενο Τμήματος), η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων αυξάνεται κατά 0,468 μονάδες (με σταθερές τις λοιπές μεταβλητές).
 - $\widehat{\beta}_4(\text{Έτη προϋπηρεσίας}) = -0,042$: Η τιμή αυτή δείχνει ότι όταν αυξάνονται τα Έτη προϋπηρεσίας του συμμετέχοντα κατά 1 μονάδα, η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα

αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων μειώνεται κατά 0,042 μονάδες (με σταθερές τις λοιπές μεταβλητές).

- Οι τυποποιημένες τιμές $\hat{\beta}$ (βλ. στήλη Standardized Coefficients / Beta στον Πίνακα 8.δ) δεν εξαρτώνται από τις μονάδες μέτρησης των μεταβλητών, κι ως εκ τούτου δίδουν μία καλύτερη εικόνα για το βαθμό σημαντικότητας στο μοντέλο. Από τη σύγκριση των απόλυτων τιμών των 4 τυποποιημένων τιμών του Πίνακα 8.δ (της καθεμιάς εκ των 4 ανεξάρτητων μεταβλητών) προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός σημαντικότητας στο μοντέλο βρίσκεται στα Έτη προϋπηρεσίας.
- Προκειμένου να εξετασθεί η σημαντικότητα στην πρόβλεψη του αποτελέσματος της καθεμιάς ανεξάρτητης μεταβλητής, εξετάζεται η τιμή του p-value (βλ. στήλη Sig. στον Πίνακα 8.γ). Το $p < 0,05$ για τις μεταβλητές Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας, οπότε και οι 2 αυτές μεταβλητές αποτελούν σημαντικές μεταβλητές πρόβλεψης για την εξαρτημένη μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων. Υπάρχει, δε, τάση προς συσχέτιση των άλλων 2 μεταβλητών Επίπεδο εκπ/σης και Φύλο με την υπό μελέτη εξαρτημένη μεταβλητή, επειδή το p-value του Επιπέδου Εκπ/σης είναι 0,068 και του Φύλου είναι 0,100, δηλαδή είναι μικρότερα ή ίσα από 0,1, κι επομένως σε επίπεδο σημαντικότητας 10% είναι σημαντικές οι συνεισφορές αυτών των μεταβλητών στη μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

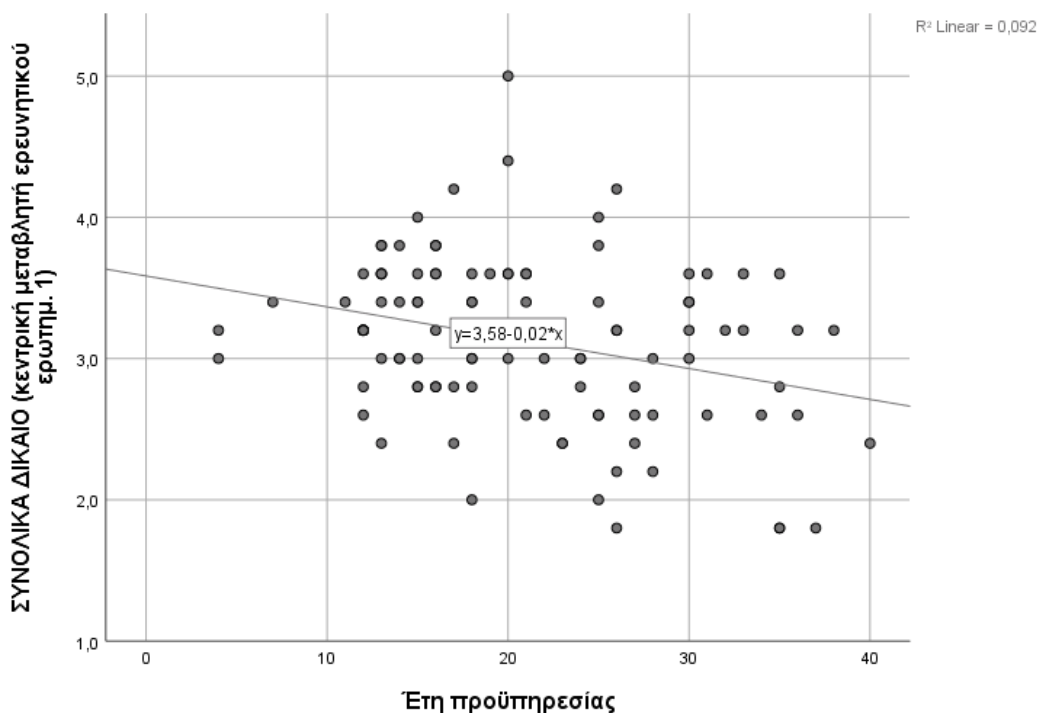
[8] Διάγραμμα διασποράς: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας

Γίνεται εκτίμηση της σχέσης μεταξύ της κεντρικής μεταβλητής του 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων* με τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, με Διάγραμμα διασποράς.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή, τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ, εμφανίζεται στον οριζόντιο άξονα x, και η εξαρτημένη μεταβλητή, η Συνολική Δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, στον κάθετο άξονα y.

Στο Διάγραμμα 18 εμφανίζεται και η ευθεία παλινδρόμησης η οποία συνοψίζει τη σχέση (ή, αλλιώς, την τάση) μεταξύ των μεταβλητών.

Διάγραμμα 18 Διάγραμμα διασποράς: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων* (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας



- Η εξίσωση της ευθείας παλινδρόμησης είναι $y = 3,22 - 0,03x$

- Από το *Διάγραμμα 18* έχουμε ότι η ευθεία παλινδρόμησης έχει ελαφρά αρνητική κλίση.
- Συνάγεται, επομένως, ότι επηρεάζουν σε αρκετά μικρό βαθμό τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο την άποψη των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί Δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο.

[9] **Μέση τιμή ενός πληθυσμού: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)**

Ελέγχεται η υπόθεση ότι η μέση τιμή της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι ίση με 3 (ΜΕΤΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟ).

Πίνακας 9.α Μέση τιμή: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	108	2,644	,7267	,0699

Πίνακας 9.β Έλεγχος μέσης τιμής: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	-5,085	107	,000	-,3556	-,494	-,217

- Η μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu = 3$, και η εναλλακτική υπόθεση $H_1 : \mu \neq 3$
- $p < \alpha$ (το p-value είναι $0,000 < 0,05$), απορρίπτεται η H_0 σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.
 - Επομένως, υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι η μέση τιμή της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι διαφορετική του 3 (ΜΕΤΡΙΑ ΔΙΚΑΙΟ).
 - Από τις τελευταίες δύο στήλες του Πίνακα 9.β συνάγεται ότι η διαφορά του μέσου – με 95% διάστημα εμπιστοσύνης – από το 3 κυμαίνεται από -0,494 έως -0,217, ή, αλλιώς είμαστε 95% βέβαιοι ότι ο πραγματικός μέσος βαθμός της άποψης των εργαζόμενων της ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι μεταξύ του -0,494 έως -0,217 (κάτω από το 3).

[10] **Έλεγχος για την ισότητα των μέσων τιμών δύο πληθυσμών: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) Γυναικών και Ανδρών**

Ελέγχεται η ισότητα των μέσων δύο πληθυσμών, της άποψης των (εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ) Γυναικών και Ανδρών περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο.

Πίνακας 10.α Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) Γυναικών και Ανδρών

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	ΓΥΝΑΙΚΑ	82	2,680	,7429	,0820
	ΑΝΔΡΑΣ	26	2,531	,6740	,1322

Η διαφορά των δειγματικών μέσων της συνολικής άποψης περί της Δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής των προϊσταμένων Γυναικών –Ανδρών είναι 0,149 (2,680-2,531). Ελέγχεται εάν η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 10.6 Στατιστικά Ελέγχου: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) Γυναικών και Ανδρών

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	Equal variances assumed	,889	,348	,915	106	,362	,1497	,1637	-,1748	,4742
	Equal variances not assumed			,962	45,875	,341	,1497	,1556	-,1634	,4629

Χρησιμοποιείται ο έλεγχος του Levene προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι διαφορετικές ομάδες (της Συνολικής Δικαιοσύνης των Γυναικών και αυτής των Ανδρών) έχουν διαφορετικές διακυμάνσεις.

- $p > \alpha$ (0,348 > 0,05), άρα οι διακυμάνσεις θεωρούνται ίσες (και επομένως ισχύουν τα στατιστικά στοιχεία ελέγχου στην 1^η γραμμή του Πίνακα 10.β)
- Μηδενική υπόθεση $H_0: \mu_{\text{ΓΥΝΑΙΚΩΝ}} = \mu_{\text{ΑΝΔΡΩΝ}}$, με εναλλακτική υπόθεση $H_1: \mu_{\text{ΓΥΝΑΙΚΩΝ}} \neq \mu_{\text{ΑΝΔΡΩΝ}}$
 - $p > \alpha$ (0,362 > 0,05), άρα δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη H_0 , δηλαδή δεν υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι διαφέρουν οι μέσοι Γυναικών –Ανδρών για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$.

- Η διαφορά του μέσου των γυναικών από το μέσο των ανδρών – με 95% διάστημα εμπιστοσύνης – κυμαίνεται από -0,17 έως 0,47. Είμαστε, επομένως, 95% βέβαιοι ότι ο πραγματικός μέσος βαθμός της άποψης περί δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων των γυναικών είναι μεταξύ του -0,17 και του 0,47 από το μέσο βαθμό των ανδρών.

[11] **Ανάλυση διακύμανσης ως προς ένα παράγοντα (one way ANOVA): ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Εργασιακή Σχέση**

Εξετάζεται η σχέση μεταξύ μίας κατηγορικής μεταβλητής με περισσότερες από 2 κατηγορίες (4 η συγκεκριμένη: Εργασιακή Σχέση) και μίας ποσοτικής μεταβλητής (Συνολικά Δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων).

Ο Πίνακας 11.α μας δείχνει τις περιπτώσεις (N), το μέσο και την τυπική απόκλιση (του Συνολικά Δίκαιου συστήματος) και για τις 4 κατηγορίες της μεταβλητής Εργασιακή Σχέση. Μας δείχνει επίσης και το διάστημα εμπιστοσύνης για τη μέση τιμή.

Πίνακας 11.α Μέτρα περιγραφικής στατιστικής: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1ου ερευνητικού ερωτήματος) και Εργασιακή σχέση

Descriptives								
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ	86	2,579	,6983	,0753	2,429	2,729	1,0	5,0
ΠΡΟΪΣΤΑΜ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ	16	2,875	,8128	,2032	2,442	3,308	1,0	4,2
ΠΡΟΪΣΤΑΜ. Δ/ΝΣΗΣ	5	2,720	,6099	,2728	1,963	3,477	2,0	3,4
ΠΡΟΪΣΤΑΜ. ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ	1	4,200	4,2	4,2
Total	108	2,644	,7267	,0699	2,506	2,783	1,0	5,0

Εξετάζεται εάν οι διακυμάνσεις των 4 κατηγοριών διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Ο Πίνακας 11.β δείχνει (έλεγχος Levene) ότι $p > \alpha$, άρα οι διακυμάνσεις θεωρούνται ίσες.

Πίνακας 11.β Έλεγχος ομοιογένειας των διακυμάνσεων: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1ου ερευνητικού ερωτήματος) και Εργασιακή σχέση

Test of Homogeneity of Variances					
		Levene Statistic	df1	df2	Sig.
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)	Based on Mean	,117	2	104	,890
	Based on Median	,102	2	104	,903
	Based on Median and with adjusted df	,102	2	99,657	,903
	Based on trimmed mean	,131	2	104	,878

Ελέγχεται εάν η διαφορά των μέσων είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$, δηλαδή

- H_0 : Δεν υπάρχει διαφορά στους μέσους, $\mu_{ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ} = \mu_{ΠΡΟΪΣΤΑΜ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ} = \mu_{ΠΡΟΪΣΤΑΜ. Δ/ΝΣΗΣ} = \mu_{ΠΡΟΪΣΤΑΜ. ΓΕΝΙΚΗΣ Δ/ΝΣΗΣ}$
- H_1 : Υπάρχει διαφορά στους μέσους (ένας τουλάχιστον μέσος διαφέρει)

Πίνακας 11.γ Ανάλυση διακύμανσης συνοπτικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 1ου ερευνητικού ερωτήματος) και Εργασιακή σχέση

ANOVA					
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΔΙΚΑΙΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 1)					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,666	3	1,222	2,405	,072
Within Groups	52,840	104	,508		
Total	56,507	107			

- ✓ $p > \alpha$, ($p = 0,072$, $\alpha = 0,05$) άρα δεν μπορεί να απορριφθεί η H_0 , δηλαδή δεν φαίνεται να υπάρχει μια στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ενός τουλάχιστον μέσου εκ των 4 (κατηγοριών)

της εργασιακής σχέσης για την άποψη περί δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

[12] **Περιγραφικά Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)**

Ονομάζεται «ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων» η κεντρική μεταβλητή του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος του δείγματος που αφορά στο εάν είναι αποτελεσματικό το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, και προκύπτει από το μέσο όρο των απαντήσεων των 9 σχετικών ερωτήσεων (υπ' αριθ. 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15 και 17). Είναι μία ποσοτική μεταβλητή.

Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για την κεντρική μεταβλητή του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος.

Πίνακας 12 Περιγραφικά Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

Statistics		
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)		
N	Valid	108
	Missing	0
Mean		3,124486
Std. Error of Mean		,0593349
Median		3,111111
Mode		3,2222
Std. Deviation		,6166262
Variance		,380
Skewness		-,315
Std. Error of Skewness		,233
Kurtosis		2,345
Std. Error of Kurtosis		,461

Statistics		
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)		
Range		4,0000
Minimum		1,0000
Maximum		5,0000
Sum		337,4444
Percentiles	25	2,888889
	50	3,111111
	75	3,444444

Για την κεντρική μεταβλητή υπολογίστηκε (με το SPSS):

- ✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,124$
- ✓ η τυπική απόκλιση (του δείγματος): $S = 0,617$
- ✓ η επικρατούσα τιμή (mode) = **3,222**
- ✓ η διάμεσος (median) = **3,111**
 - Ο δειγματικός μέσος (η μέση τιμή του δείγματος) και η διάμεσος έχουν πολύ κοντινές τιμές, οπότε έχουμε ενδείξεις συμμετρίας.
- ✓ η διακύμανση (variance) = 0,380
- ✓ η ασυμμετρία-λοξότητα (skewness) = **-0,315**
 - Η τιμή -0,315 της ασυμμετρίας μας δείχνει ότι υπάρχει αρνητική ασυμμετρία, δηλαδή η καμπύλη συχνοτήτων έχει ουρά προς τα αριστερά.
- ✓ η κύρτωση (kurtosis) = **2,345**
 - Η τιμή 2,345 της κύρτωσης μας δείχνει ότι η καμπύλη είναι λεπτόκυρτη.
- ✓ το εύρος (range) = 4
- ✓ το ενδοτεταρτημοριακό εύρος (interquartile range) = 0,556
 - Επομένως το 50% των τιμών της κεντρικής μεταβλητής βρίσκονται στο διάστημα 0,556

[13] **Ανάλυση παλινδρόμησης: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2ου ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας**

Στους Πίνακες 13.α και 13.β που ακολουθούν εμφανίζονται τα αποτελέσματα του μοντέλου της απλής παλινδρόμησης (1 ανεξάρτητη μεταβλητή) της κεντρικής μεταβλητής του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων με τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο.*

Πίνακας 13.α *Απλή παλινδρόμηση: Σύνοψη μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας]*

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,353 ^a	,125	,117	,5795791
a. Predictors: (Constant), Έτη προϋπηρεσίας				

- Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού της παλινδρόμησης **R²** (που παίρνει τιμές από 0 έως 1) είναι 0,125, κι αυτό σημαίνει ότι τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο μπορούν να εξηγήσουν το 12,5% της άποψης των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων (ή ότι το 12,5% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής «*ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων*» εξηγείται από μεταβολές στην ανεξάρτητη μεταβλητή «*Έτη προϋπηρεσίας*»).

Πίνακας 13.6 Απλή παλινδρόμηση: Εκτιμήσεις παραμέτρων μοντέλου και για τη Στατιστική τους Σημαντικότητα [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας]

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,702	,159		23,341	,000
	Έτη προϋπηρεσίας	-,027	,007	-,353	-3,888	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)

Στην 1^η στήλη του Πίνακα 13.β εμφανίζονται οι εκτιμήσεις των συντελεστών παλινδρόμησης.

- Ο εκτιμητής της σταθεράς $\widehat{\beta}_0$ είναι 3,702, κι αυτό σημαίνει ότι όταν τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο είναι 0, το μοντέλο προβλέπει ότι ο εργαζόμενος θεωρεί συνολικά ότι η αποτελεσματικότητα του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο έχει τιμή 3,702.
 - Η φράση 0 Έτη προϋπηρεσίας σημαίνει ότι, με το που αρχίζει να εργάζεται κάποιος/ά στο Δημόσιο, η άποψή του για την αποτελεσματικότητα του συστήματος αναμένεται να είναι 3,704, δηλαδή – στην 5-βάθμια κλίμακα – βρίσκεται μεταξύ του 3=ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ και 4=ΠΟΛΥ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (και πιο κοντά στο 4).
- Το $\widehat{\beta}_1$, η τιμή που αντιπροσωπεύει την κλίση της παλινδρόμησης, είναι -0,027.
 - Αυτό σημαίνει ότι όταν η ανεξάρτητη μεταβλητή αυξηθεί για 1 μονάδα (δηλ. όταν τα Έτη προϋπηρεσίας αυξηθούν κατά 1 έτος), το μοντέλο προβλέπει ότι η άποψη του εργαζόμενου περί

αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων θα μειωθεί κατά 0,027.

- Η μείωση αυτή είναι μικρή, π.χ. σε 20 έτη θα επέλθει μείωση της άποψης περί δικαιοσύνης του συστήματος κατά $0,027 \times 20 = 0,54$. Επομένως, συνάγεται ότι η άποψη του εργαζόμενου στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο εξαρτάται σε μικρό βαθμό από τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο.
- Η εξίσωση της ευθείας παλινδρόμησης είναι $\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_i$, όπου $\hat{\beta}_0 = 3,702$, $\hat{\beta}_1 = -0,027$

Στην τελευταία στήλη του Πίνακα 13.β εμφανίζονται τα p-value (Sig.) των εκτιμητών των συντελεστών παλινδρόμησης.

Ειδικότερα, στην 1η γραμμή έχουμε μηδενική υπόθεση $H_0: \hat{\beta}_0 = 0$, με εναλλακτική υπόθεση $H_1: \hat{\beta}_0 \neq 0$

- $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$), επομένως απορρίπτεται η H_0 .
 - Δηλαδή, σε επίπεδο σημαντικότητας (α) 5%, ο συντελεστής σταθεράς $\hat{\beta}_0$ είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικός του 0.

στη 2η γραμμή έχουμε μηδενική υπόθεση $H_0: \hat{\beta}_1 = 0$, με εναλλακτική υπόθεση $H_1: \hat{\beta}_1 \neq 0$

- $p < \alpha$ ($0,000 < 0,05$), επομένως απορρίπτεται η H_0 . Δηλαδή, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, ο συντελεστής κλίσης $\hat{\beta}_1$ είναι στατιστικά σημαντικά διαφορετικός του 0.
 - Επιβεβαιώνεται, τρόπον τινά, το προαναφερθέν συμπέρασμα που λέει ότι η άποψη του εργαζόμενου στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων εξαρτάται σε μικρό βαθμό από τα Έτη προϋπηρεσίας.

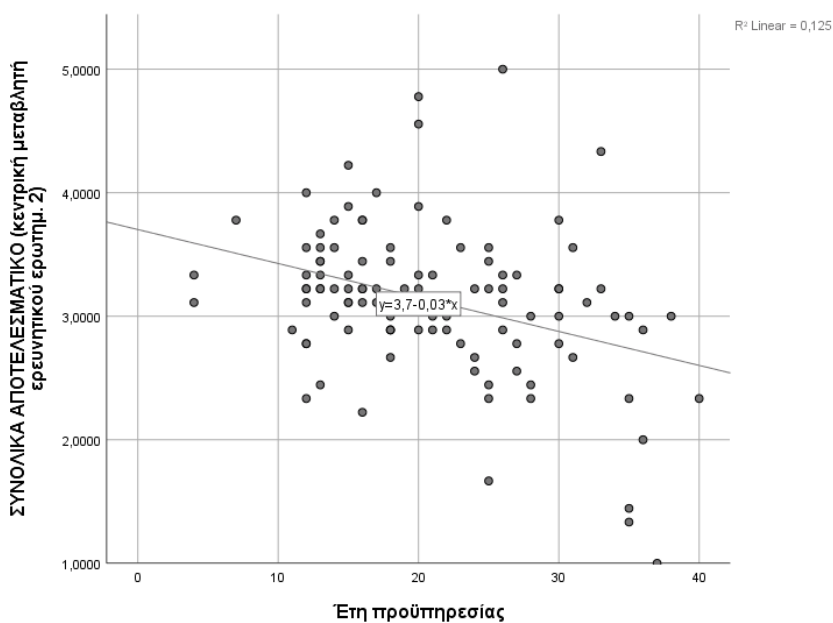
[14] **Διάγραμμα διασποράς: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας**

Γίνεται εκτίμηση της σχέσης μεταξύ της κεντρικής μεταβλητής του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων* με τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο, με Διάγραμμα διασποράς.

Η ανεξάρτητη μεταβλητή, τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ, εμφανίζεται στον οριζόντιο άξονα x, και η εξαρτημένη μεταβλητή, η Συνολική Αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, στον κάθετο άξονα y.

Στο Διάγραμμα 19 εμφανίζεται και η ευθεία παλινδρόμησης και η οποία συνοψίζει τη σχέση (ή, αλλιώς, την τάση) μεταξύ των μεταβλητών. Την ευθεία αυτή την είδαμε και προηγουμένως στην ανάλυση παλινδρόμησης.

Διάγραμμα 19 Διάγραμμα διασποράς: *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Έτη προϋπηρεσίας*



- Η εξίσωση της ευθείας παλινδρόμησης είναι $y=3,7-0,03x$ (δηλ. πρόκειται για την εξίσωση $\hat{Y}_1 = 3,704 - 0,027 X_i$ που είδαμε και στον προηγούμενο έλεγχο).
- Από το *Διάγραμμα 19* έχουμε ότι η ευθεία παλινδρόμησης έχει ελαφρά – προς μέτρια – αρνητική κλίση.
- Συνάγεται, επομένως, και από το διάγραμμα αυτό, ότι επηρεάζουν σε μικρό βαθμό τα έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο την άποψη των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο.

[15] Πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας

Στους Πίνακες που ακολουθούν εμφανίζονται τα αποτελέσματα του μοντέλου της πολλαπλής παλινδρόμησης της κεντρικής μεταβλητής του 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος *ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων* με 3 ανεξάρτητες μεταβλητές (Φύλο, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας).

Πίνακας 14.α Πολλαπλή παλινδρόμηση: Πίνακας συσχέτισης [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Εργασιακή σχέση, Έτη προϋπηρεσίας]

Correlations					
		ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	Φύλο	Εργασιακή σχέση	Έτη προϋπηρεσίας
Pearson Correlation	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	1,000	-,181	,047	-,353
	Φύλο	-,181	1,000	,148	,014
	Εργασιακή σχέση	,047	,148	1,000	,279
	Έτη προϋπηρεσίας	-,353	,014	,279	1,000
Sig. (1-tailed)	ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	.	,031	,314	,000
	Φύλο	,031	.	,063	,441
	Εργασιακή σχέση	,314	,063	.	,002
	Έτη προϋπηρεσίας	,000	,441	,002	.

- Στον Πίνακα 14.α εμφανίζονται σε γενικές γραμμές οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών πρόβλεψης (των ανεξάρτητων μεταβλητών) και της μεταβλητής αποτελέσματος (της εξαρτημένης μεταβλητής). Οι συντελεστές συσχέτισης r είναι μικροί και συνεπώς οι μεταβλητές πρόβλεψης φαίνεται να μετρούν διαφορετικά πράγματα, δηλαδή δεν υπάρχει συγγραμμικότητα.

Πίνακας 14.β Πολλαπλή παλινδρόμηση: Σύνοψη μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Έτη προϋπηρεσίας]

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,434 ^a	,188	,165	,5635647

a. Predictors: (Constant), Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση

- Η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού της παλινδρόμησης R^2 είναι 0,188, κι αυτό σημαίνει ότι το Φύλο, η Εργασιακή σχέση και τα Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο μπορούν να εξηγήσουν το 18,8% της άποψης των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων (ή ότι το 18,8% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής «ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων» εξηγείται από μεταβολές στις ανεξάρτητες μεταβλητές Φύλο, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας).
- Το **προσαρμοσμένο R^2** (adj R^2) είναι 0,165, κι αυτό δείχνει ότι εάν προερχόταν το μοντέλο απ' τον πληθυσμό αντί από το δείγμα της έρευνας, το μοντέλο θα εξηγούσε το 16,5% της διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής, δηλαδή θα εξηγούσε κατά 2,3% λιγότερο τη μεταβλητότητα της εξαρτημένης μεταβλητής.

Πίνακας 14.γ Πολλαπλή παλινδρόμηση: Εκτίμηση για τη στατιστική σημαντικότητα του μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Έτη προϋπηρεσίας]

ANOVA ^a						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	7,653	3	2,551	8,032	,000 ^b
	Residual	33,031	104	,318		
	Total	40,684	107			
a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)						
b. Predictors: (Constant), Έτη προϋπηρεσίας, Φύλο, Εργασιακή σχέση						

- $p < \alpha$ ($0,00 < 0,05$), επομένως είναι στατιστικά σημαντικό το μοντέλο προκειμένου να εξηγήσει ένα μέρος της εξαρτημένης μεταβλητής

Πίνακας 14.δ Πολλαπλή παλινδρόμηση: Συντελεστές μοντέλου [ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) με Φύλο, Επίπεδο εκπ/σης, Έτη προϋπηρεσίας]

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3,800	,158		24,028	,000
	Φύλο	-,292	,128	-,203	-2,273	,025
	Εργασιακή σχέση	,198	,097	,190	2,037	,044
	Έτη προϋπηρεσίας	-,031	,007	-,403	-4,381	,000

a. Dependent Variable: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)

- Η εξίσωση της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι $\hat{Y}_i = \hat{\beta}_0 + \hat{\beta}_1 X_{1i} + \hat{\beta}_2 X_{2i} + \dots + \hat{\beta}_n X_{ni}$, όπου $\hat{\beta}_0 = 3,800$, $\hat{\beta}_{1(\text{Φύλο})} = -0,292$, $\hat{\beta}_{2(\text{Εργασιακή σχέση})} = 0,198$ και $\hat{\beta}_{3(\text{Έτη προϋπηρεσίας})} = -0,031$
- Θετική τιμή της παραμέτρου $\hat{\beta}$ σημαίνει θετική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής και της εξαρτημένης, ενώ αρνητικός συντελεστής σημαίνει αρνητική σχέση.
 - $\hat{\beta}_{1(\text{Φύλο})} = -0,292$: Η τιμή αυτή δείχνει ότι όταν αλλάζει το Φύλο του συμμετέχοντα (από Γυναίκα σε Άνδρα), η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων μειώνεται κατά 0,292 μονάδες. Προκειμένου, δε, να ισχύει αυτή η ερμηνεία, απαραίτητο είναι οι υπόλοιπες επιδράσεις (Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας) να διατηρούνται σταθερές.
 - $\hat{\beta}_{2(\text{Εργασιακή σχέση})} = 0,198$: Όταν αλλάζει η Εργασιακή σχέση (π.χ. από Υπάλληλο σε Προϊστάμενο Τμήματος), η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων αυξάνεται κατά 0,198 μονάδες (με σταθερές τις λοιπές μεταβλητές).

- $\beta_3(\widehat{\text{Έτη προϋπηρεσίας}}) = -0,031$: Η τιμή αυτή δείχνει ότι όταν αυξάνονται τα Έτη προϋπηρεσίας του συμμετέχοντα κατά 1 μονάδα, η κεντρική μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων μειώνεται κατά 0,031 μονάδες (με σταθερές τις λοιπές μεταβλητές).
- Οι τυποποιημένες τιμές $\hat{\beta}$ (βλ. στήλη Standardized Coefficients / Beta στον Πίνακα 14.δ) δεν εξαρτώνται από τις μονάδες μέτρησης των μεταβλητών, κι ως εκ τούτου δίδουν μία καλύτερη εικόνα για το βαθμό σημαντικότητας στο μοντέλο. Από τη σύγκριση των απόλυτων τιμών των 3 τυποποιημένων τιμών του Πίνακα 14.δ προκύπτει ότι ο μεγαλύτερος βαθμός σημαντικότητας στο μοντέλο βρίσκεται στα Έτη προϋπηρεσίας.
- Προκειμένου να εξετασθεί η σημαντικότητα στην πρόβλεψη του αποτελέσματος της καθεμιάς ανεξάρτητης μεταβλητής, εξετάζεται η τιμή του p-value (βλ. στήλη Sig. στον Πίνακα 14.γ). Το $p < 0,05$ για τις μεταβλητές Φύλο, Εργασιακή σχέση και Έτη προϋπηρεσίας, οπότε και οι 3 αυτές μεταβλητές αποτελούν σημαντικές μεταβλητές πρόβλεψης για την εξαρτημένη μεταβλητή ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

[16] Μέση τιμή ενός πληθυσμού: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

Ελέγχεται η υπόθεση ότι η μέση τιμή της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι ίση με 3 (ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ).

Πίνακας 15.α Μέση τιμή: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

One-Sample Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	108	3,124486	,6166262	,0593349

Πίνακας 15.β Έλεγχος μέσης τιμής: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)

One-Sample Test						
	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	2,098	107	,038	,1244856	,006861	,242110

- Η μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu = 3$, και η εναλλακτική υπόθεση $H_1 : \mu \neq 3$
- $p < \alpha$ (το p-value είναι $0,038 < 0,05$), απορρίπτεται η H_0 σε επίπεδο σημαντικότητας 5%.
 - Επομένως, υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι η μέση τιμή της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι διαφορετική του 3 (ΜΕΤΡΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ).
 - Από τις τελευταίες δύο στήλες του Πίνακα 15.β συνάγεται ότι η διαφορά του μέσου – με 95% διάστημα εμπιστοσύνης – από το 3 κυμαίνεται από 0,0068 έως 0,2421, ή, αλλιώς είμαστε 95% βέβαιοι ότι ο πραγματικός μέσος βαθμός της άποψης των εργαζόμενων της ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι μεταξύ του 0,007 και του 0,242 (πάνω από το 3).

[17] Έλεγχος για την ισότητα των μέσων τιμών δύο πληθυσμών:
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής
προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος)
Γυναικών και Ανδρών

Ελέγχεται η ισότητα των μέσων δύο πληθυσμών, της άποψης των (εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ) Γυναικών και Ανδρών περί της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο.

Πίνακας 16.α Στατιστικά: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) Γυναικών και Ανδρών

Group Statistics					
	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	ΓΥΝΑΙΚΑ	82	3,186992	,6152753	,0679458
	ΑΝΔΡΑΣ	26	2,927350	,5895739	,1156249

Η διαφορά των δειγματικών μέσων της συνολικής άποψης περί της Αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής των προϊσταμένων Γυναικών –Ανδρών είναι 0,260 (3,186992 – 2,927350). Ελέγχεται εάν η διαφορά είναι στατιστικά σημαντική.

Πίνακας 16.β Στατιστικά Ελέγχου: ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (κεντρική μεταβλητή 2^{ου} ερευνητικού ερωτήματος) Γυναικών και Ανδρών

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
ΣΥΝΟΛΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟ (κεντρική μεταβλητή ερευνητικού ερωτημ. 2)	Equal variances assumed	,576	,450	1,893	106	,061	,2596414	,1371379	-,0122478	,5315307
	Equal variances not assumed			1,936	43,641	,059	,2596414	,1341110	-,0107043	,5299872

Χρησιμοποιείται ο έλεγχος του Levene προκειμένου να διερευνηθεί εάν οι διαφορετικές ομάδες (της Συνολικής Αποτελεσματικότητας των Γυναικών και αυτής των Ανδρών) έχουν διαφορετικές διακυμάνσεις.

➤ $p > \alpha$ ($0,450 > 0,05$), άρα οι διακυμάνσεις θεωρούνται ίσες (και επομένως ισχύουν τα στατιστικά στοιχεία ελέγχου στην 1^η γραμμή του Πίνακα 16.β)

- Μηδενική υπόθεση $H_0 : \mu_{\text{ΓΥΝΑΙΚΩΝ}} = \mu_{\text{ΑΝΔΡΩΝ}}$, με εναλλακτική υπόθεση $H_1 : \mu_{\text{ΓΥΝΑΙΚΩΝ}} \neq \mu_{\text{ΑΝΔΡΩΝ}}$
 - $p > \alpha$ ($0,061 > 0,05$), άρα δεν μπορούμε να απορρίψουμε τη H_0 , δηλαδή δεν υπάρχουν επαρκείς ενδείξεις ότι διαφέρουν οι μέσοι Γυναικών –Ανδρών για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$.
 - Η διαφορά του μέσου των γυναικών από το μέσο των ανδρών – με 95% διάστημα εμπιστοσύνης –κυμαίνεται από -0,12 έως 0,53. Είμαστε, επομένως, 95% βέβαιοι ότι ο πραγματικός μέσος βαθμός της άποψης περί αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων των γυναικών είναι μεταξύ του -0,12 και του 0,53 από το μέσο βαθμό των ανδρών.

[18] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Ο βασικός τίτλος σπουδών**

Στον Πίνακα 17 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βασικός τίτλος σπουδών, και στο Διάγραμμα 20 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

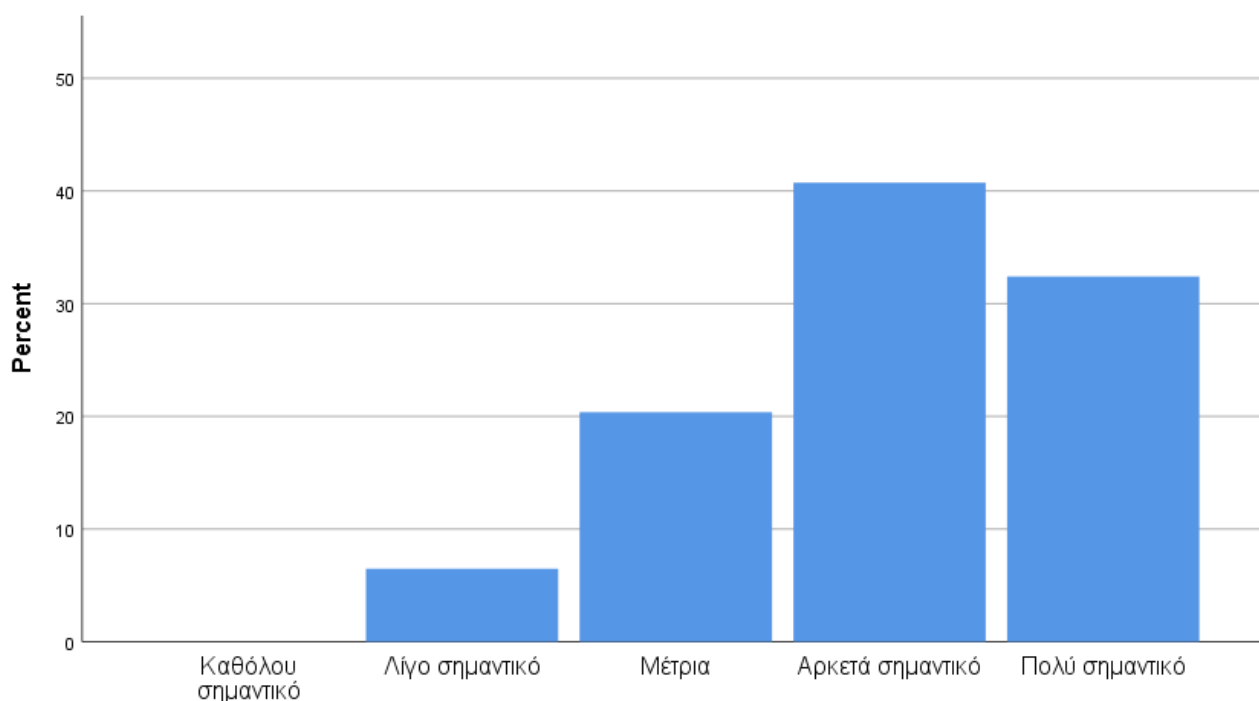
Πίνακας 17 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βασικός τίτλος σπουδών

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Ο βασικός τίτλος σπουδών	108	2	5	3,99	,891
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,99$

Διάγραμμα 20 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βασικός τίτλος σπουδών



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Ο βασικός τίτλος σπουδών

Κανείς εκ των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν απάντησε ότι το βασικό πτυχίο δεν είναι καθόλου σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων. Το 40,7% απάντησε ότι είναι αρκετά σημαντικό κριτήριο και το 32,4% απάντησε ότι είναι πολύ σημαντικό, μέτρια σημαντικό απάντησε το 20,4% και λίγο σημαντικό το 6,5% (Διάγραμμα 20).

[19] Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Το Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό δίπλωμα και έλεγχος χ^2 του επίπεδου εκπαίδευσης με το κριτήριο Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό

Στον Πίνακα 18 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα, και στο Διάγραμμα 21 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

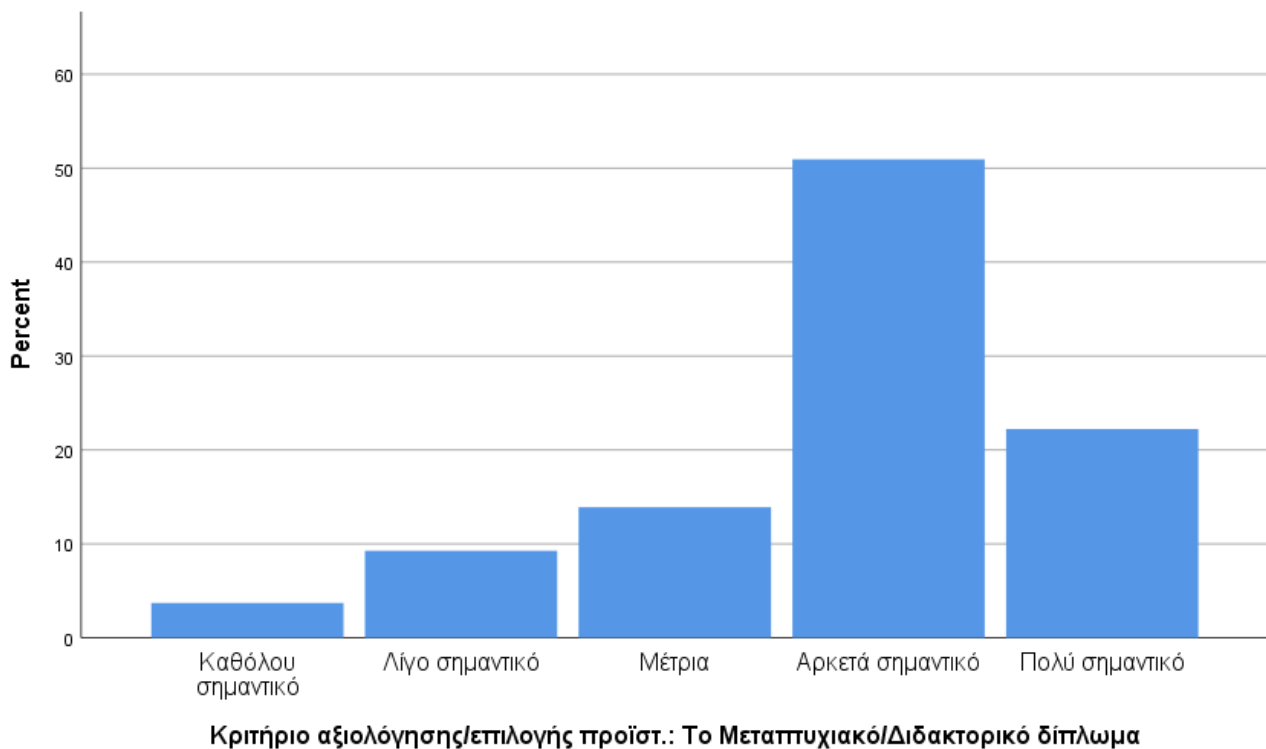
Πίνακας 18 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα	108	1	5	3,79	1,014
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,79$

Διάγραμμα 21 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα



Το 50,9% των συμμετεχόντων στην έρευνα απάντησαν ότι το μεταπτυχιακό / διδακτορικό δίπλωμα είναι αρκετά σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, πολύ και μέτρια σημαντικό απάντησε το 36,1% (22,2% και 13,9% αντίστοιχα), ενώ λίγο και καθόλου σημαντικό απάντησε μόλις το 13% (9,3% λίγο και 3,7% καθόλου) (Διάγραμμα 21).

Εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο κατηγορικών μεταβλητών, της ερώτησης 3 (Επίπεδο εκπαίδευσης) με την ερώτηση 19 (κριτήριο Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό) με τον έλεγχο χ^2 .

Καταρχάς, ομαδοποιούνται οι απαντήσεις της μίας μεταβλητής σε 2 κατηγορίες ως εξής:

- της ερώτησης/μεταβλητής (3) του επιπέδου εκπαίδευσης σε 2 κατηγορίες: 1) Υποχρεωτική / Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια / ΑΕΙ / ΤΕΙ και 2) Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό, ήτοι ομαδοποιούνται οι απαντήσεις Υποχρεωτική, Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ) και ΑΕΙ / ΤΕΙ στην απάντηση Υποχρεωτική / Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια / ΑΕΙ / ΤΕΙ και ονομάζεται η νέα μεταβλητή σε «Επίπεδο εκπαίδευσης (2 κατηγορίες)»,

καθώς μόνο με αυτήν την ομαδοποίηση εκπληρώνονται μερικώς οι προϋποθέσεις του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 .

Ο Πίνακας 19.α ταξινομεί διαξονικά τις μεταβλητές του επιπέδου εκπαίδευσης και της ερώτησης 19.

Πίνακας 19.α Πίνακας συνάφειας: Επίπεδο εκπαίδευσης (ομαδοποιημένη μεταβλητή) και ερώτηση 19 για κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (μεταπτυχιακό / διδακτορικό)

Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα * Επίπεδο εκπ/σης (2 κατηγορίες) Crosstabulation				
Count		Επίπεδο εκπ/σης (2 κατηγορίες)		Total
		Υποχρεωτική / Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια / ΑΕΙ / ΤΕΙ	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα	Καθόλου σημαντικό	2	2	4
	Λίγο σημαντικό	8	2	10
	Μέτρια	8	7	15
	Αρκετά σημαντικό	20	35	55
	Πολύ σημαντικό	6	18	24
Total		44	64	108

Σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, δίνουν αυτά τα δεδομένα σημαντικές αποδείξεις ότι εξαρτάται η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της σημαντικότητας του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων του μεταπτυχιακού / διδακτορικού από το εάν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κατέχουν μεταπτυχιακό / διδακτορικό;

- H_0 : οι μεταβλητές είναι ανεξάρτητες, ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της σημαντικότητας του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων του μεταπτυχιακού / διδακτορικού είναι ανεξάρτητη από την κατοχή μεταπτυχιακού / διδακτορικού από αυτούς, και
- H_1 : οι μεταβλητές δεν είναι ανεξάρτητες ήτοι η άποψη των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της σημαντικότητας του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων του μεταπτυχιακού / διδακτορικού εξαρτάται (επηρεάζεται) από την κατοχή μεταπτυχιακού / διδακτορικού από αυτούς.

Πίνακας 19.6 Μέτρα συσχέτισης: Επίπεδο εκπαίδευσης (ομαδοποιημένη μεταβλητή) και ερώτηση 19 για κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (μεταπτυχιακό / διδακτορικό)

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,411 ^a	4	,034
Likelihood Ratio	10,619	4	,031
Linear-by-Linear Association	7,977	1	,005
N of Valid Cases	108		

a. 3 cells (30,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

- ✓ Από τον έλεγχο βρίσκουμε ότι $\chi^2 = 10,411$, $p = 0,034$ και (για επίπεδο σημαντικότητας $\alpha = 0,05$) $p < \alpha$, άρα απορρίπτεται η H_0 , δηλαδή φαίνεται να υπάρχει μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ της άποψης των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ περί της σημαντικότητας του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων του μεταπτυχιακού / διδακτορικού και την κατοχή μεταπτυχιακού / διδακτορικού από αυτούς.

Σχόλιο:

Το εύρημα αυτό είναι αναμενόμενο. Είναι φυσιολογικό ο κάτοχος ενός κριτηρίου να θεωρεί περισσότερο σημαντικό το εν λόγω κριτήριο από το μη κάτοχο του κριτηρίου αυτού.

[20] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Οι ξένες γλώσσες**

Στον Πίνακα 20 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι ξένες γλώσσες, και στο Διάγραμμα 22 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

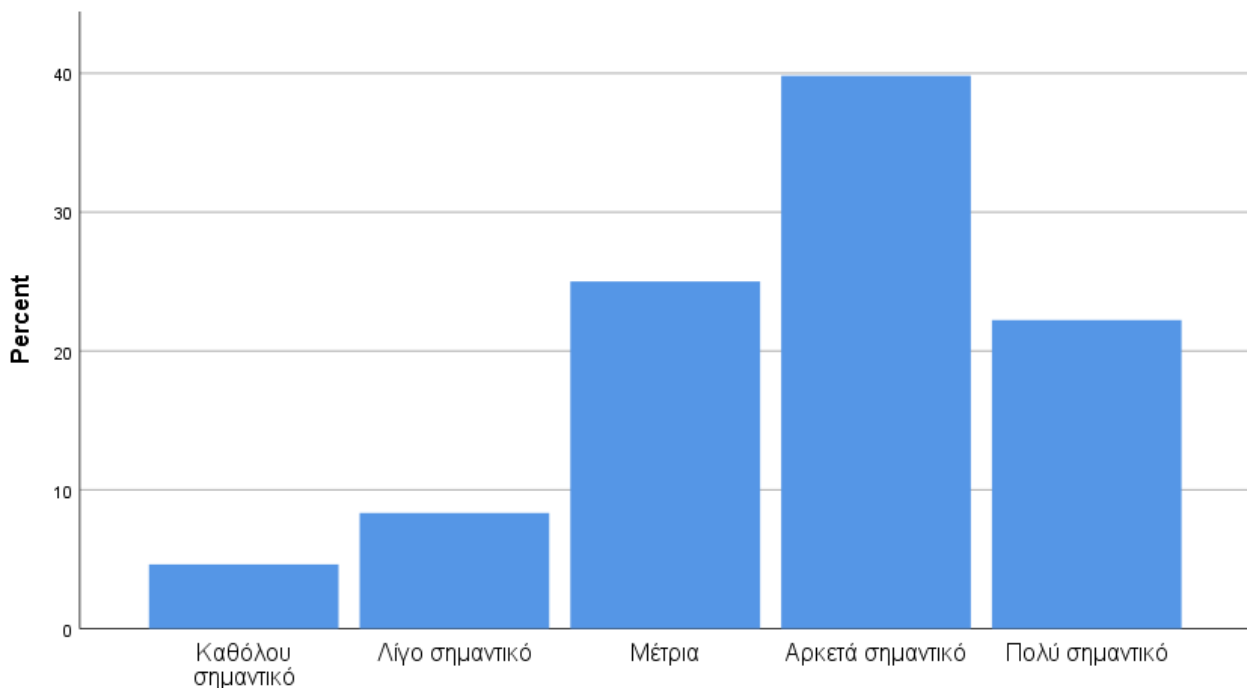
Πίνακας 20 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι ξένες γλώσσες

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Οι ξένες γλώσσες	108	1	5	3,67	1,059
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,67$

Διάγραμμα 22 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι ξένες γλώσσες



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Οι ξένες γλώσσες

Οι ξένες γλώσσες θεωρούνται, σε ποσοστό 39,8% από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ότι είναι αρκετά σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, πολύ και μέτρια σημαντικό κριτήριο τις θεωρεί το 47,2% (25% και 22,2% αντίστοιχα), ενώ το 12,9% θεωρεί ότι οι ξένες γλώσσες είναι λίγο και καθόλου σημαντικό κριτήριο (9,3% λίγο και 3,7% καθόλου) (Διάγραμμα 22).

[21] Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Οι επιμορφώσεις

Στον Πίνακα 21 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι επιμορφώσεις, και στο Διάγραμμα 23 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

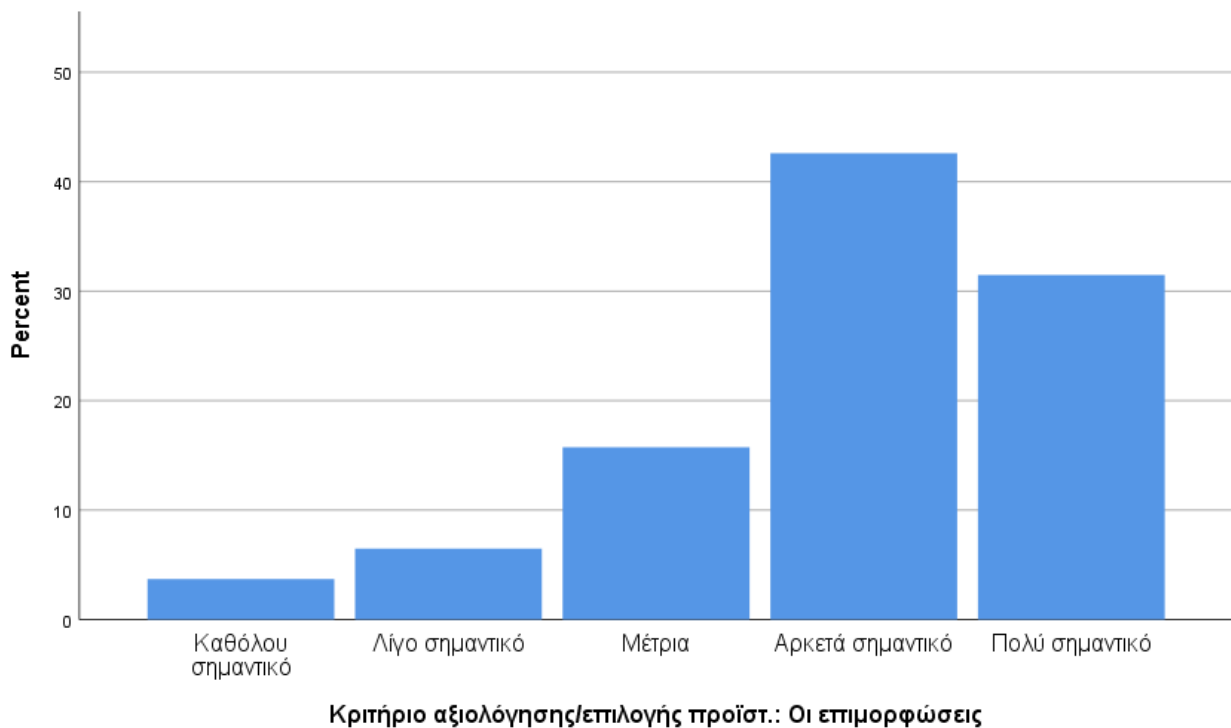
Πίνακας 21 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι επιμορφώσεις

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Οι επιμορφώσεις	108	1	5	3,92	1,033
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,92$

Διάγραμμα 23 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Οι επιμορφώσεις



Στην ερώτηση 21, που αφορά στο πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων των επιμορφώσεων, οι απαντήσεις των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στο μεγαλύτερο ποσοστό (42,6%) ήταν αρκετά, και ακολούθησαν σε συχνότητα οι απαντήσεις πολύ (σε ποσοστό 31,5%), μέτρια (15,7%), λίγο (6,5%) και καθόλου (3,67%) (Διάγραμμα 23).

[22] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Η εργασιακή εμπειρία**

Στον Πίνακα 22 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η εργασιακή εμπειρία, και στο Διάγραμμα 24 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

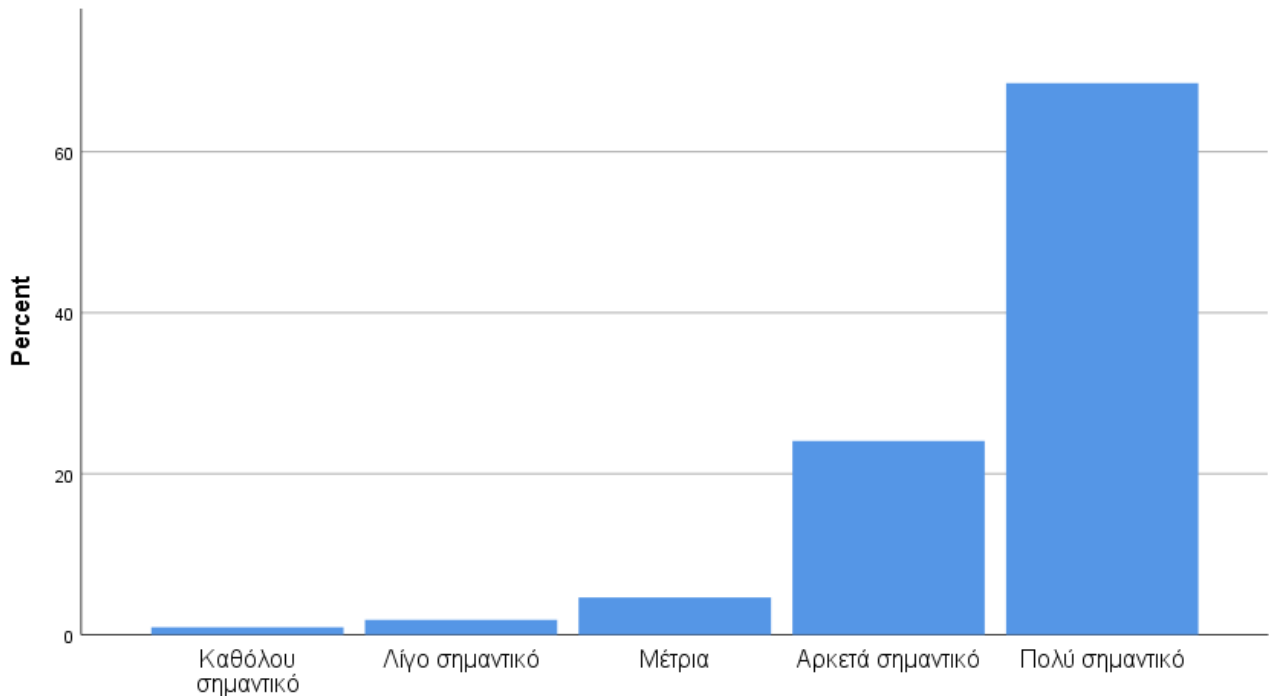
Πίνακας 22 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η εργασιακή εμπειρία

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η εργασιακή εμπειρία	108	1	5	4,57	,751
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 4,57$

Διάγραμμα 24 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η εργασιακή εμπειρία



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η εργασιακή εμπειρία

Η μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων απάντησε ότι η εργασιακή εμπειρία είναι πολύ σημαντικό κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων (πολύ 68,5%), αρκετά απάντησε το 24,1%, μέτρια το 4,6%, λίγο το 1,9% και καθόλου το 0,9% (Διάγραμμα 24).

[23] Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

Στον Πίνακα 23 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης, και στο Διάγραμμα 25 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

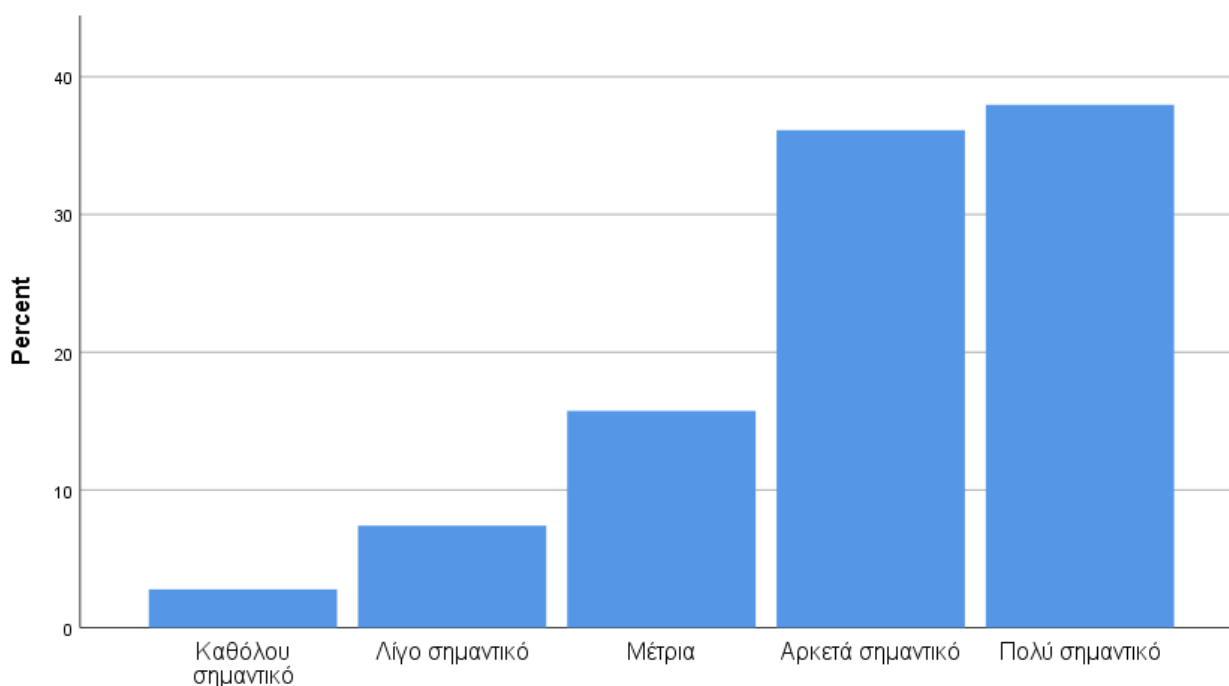
Πίνακας 23 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης	108	1	5	3,99	1,046
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,99$

Διάγραμμα 25 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης

Στην ερώτηση 23, που αφορά στο πόσο σημαντικό είναι το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων των ετών υπηρεσίας σε θέση ευθύνης, οι απαντήσεις των εργαζόμενων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στο μεγαλύτερο ποσοστό ήταν «σε μεγάλο βαθμό» (πολύ 38% και αρκετά 36,1%), ενώ μέτρια απάντησε το 15,7% και σε μικρότερο ποσοστό ήταν λίγο (7,4%) και καθόλου (2,8%) (Διάγραμμα 25).

[24] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Η δομημένη συνέντευξη**

Στον Πίνακα 24 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η δομημένη συνέντευξη, και στο Διάγραμμα 26 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

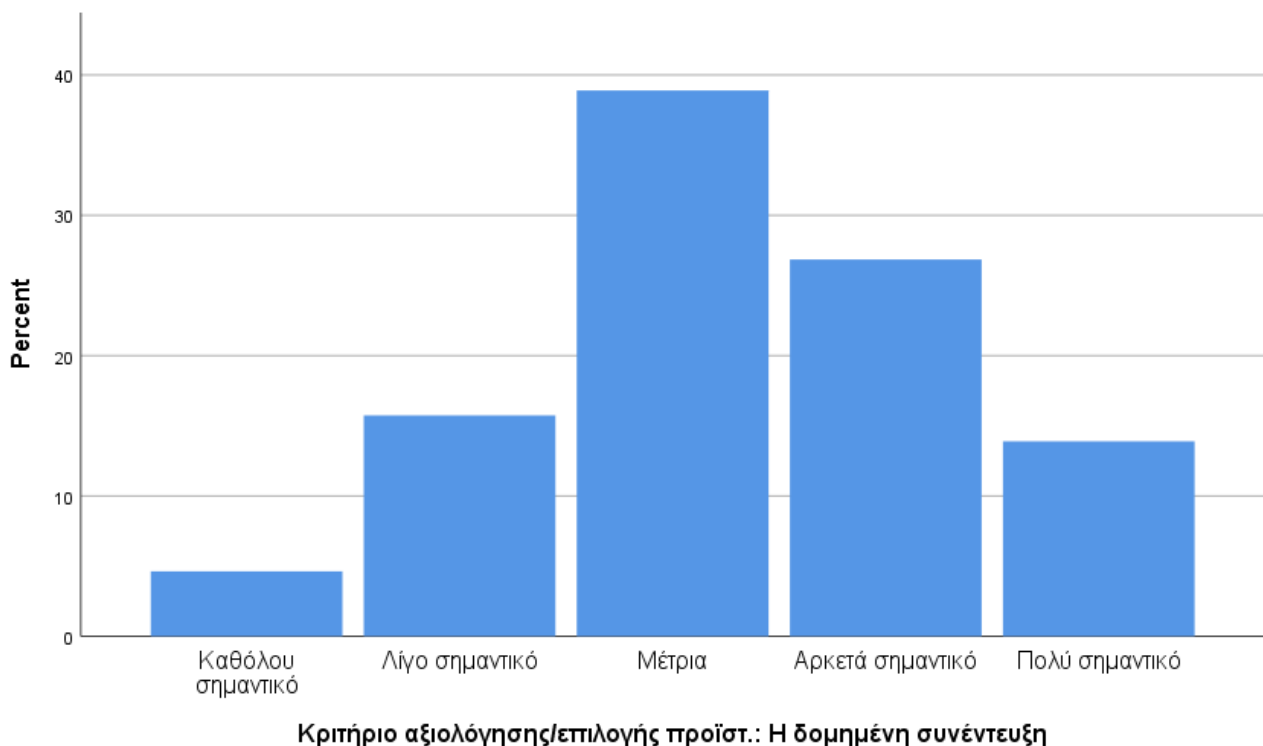
Πίνακας 24 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η δομημένη συνέντευξη

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η δομημένη συνέντευξη	108	1	5	3,30	1,044
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,30$

Διάγραμμα 26 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η δομημένη συνέντευξη



Το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων της δομημένης συνέντευξης θεωρήθηκε μέτρια σημαντικό από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα (κατά 38,9%), και ακολούθησαν οι θετικές (αρκετά και πολύ σημαντικό κατά 26,9% και 13,9%, αντίστοιχα) και οι αρνητικές απαντήσεις (λίγο 15,7% και καθόλου 4,6%). (Διάγραμμα 26).

[25] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)**

Στον Πίνακα 25 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων), και στο Διάγραμμα 27 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

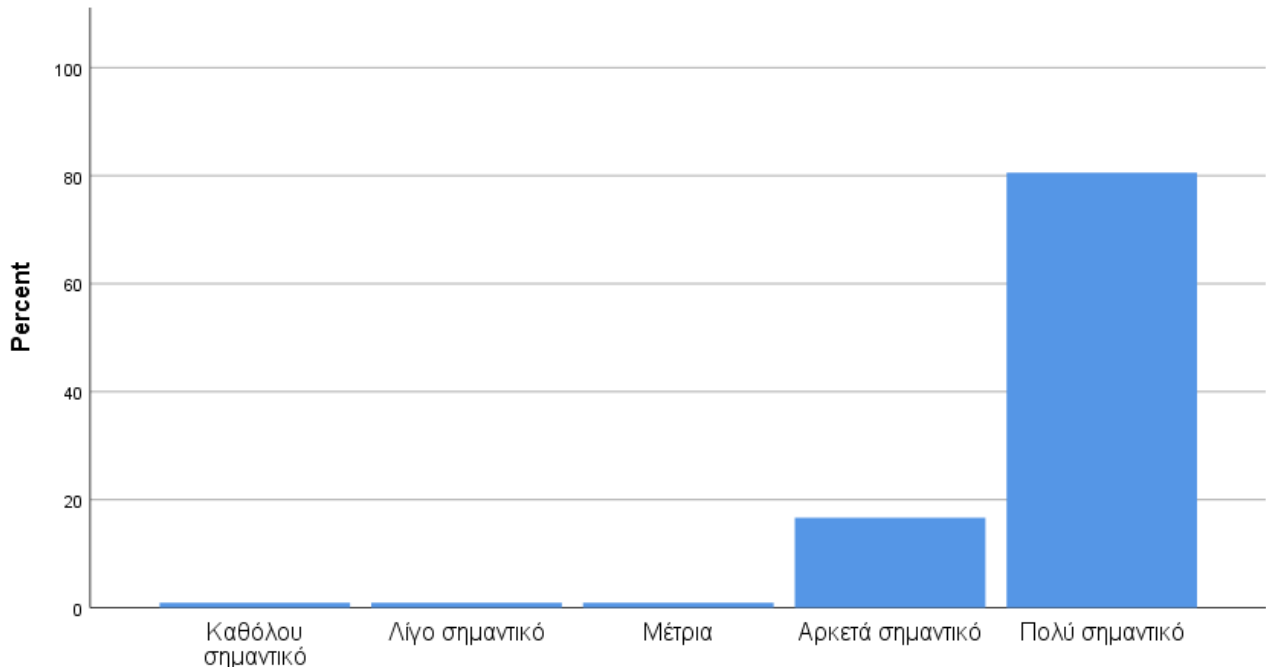
Πίνακας 25 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)	108	1	5	4,75	,613
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 4,75$

Διάγραμμα 27 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν στο – εντυπωσιακό – ποσοστό του 80,6% ότι το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων της διοικητικής ικανότητας (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων) είναι πολύ σημαντικό, και σε ποσοστό 16,7% ότι είναι αρκετά σημαντικό. Το ζητούμενο, επομένως, βάσει της έρευνας, είναι καταρχήν να πληρείται/να λαμβάνεται υπόψη το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας (Διάγραμμα 27).

[26] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Η άριστη γνώση του αντικειμένου**

Στον Πίνακα 26 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η άριστη γνώση του

αντικειμένου, και στο Διάγραμμα 28 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

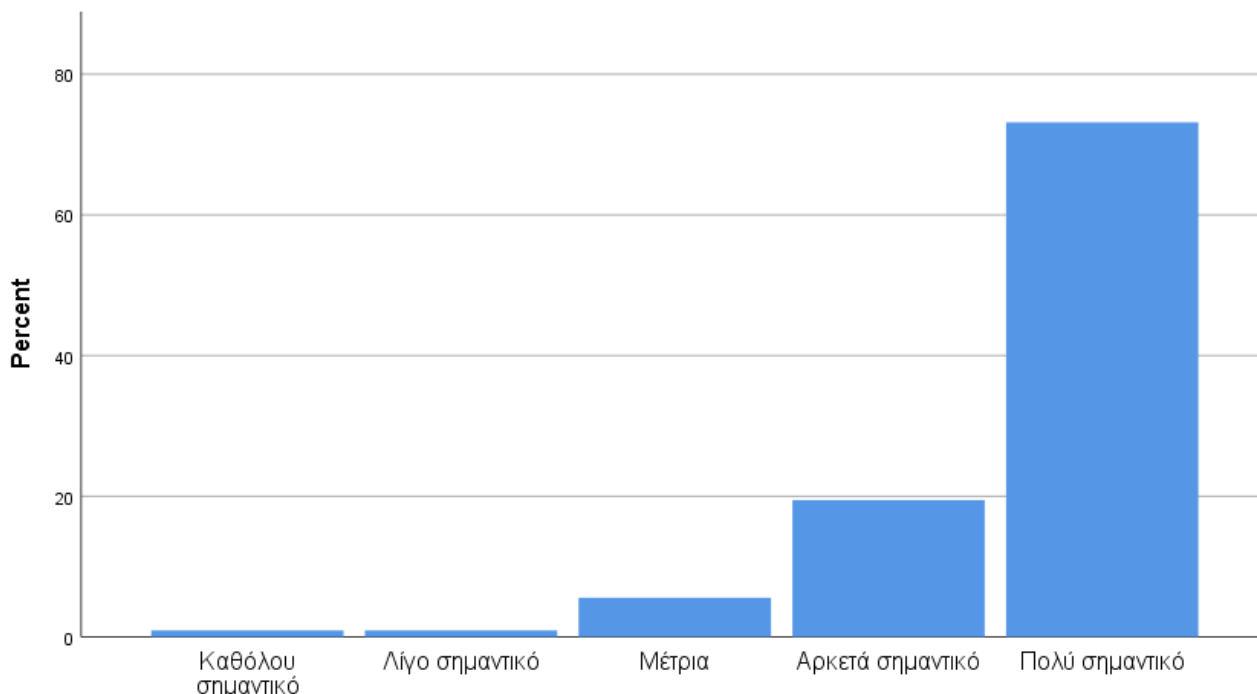
Πίνακας 26 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η άριστη γνώση του αντικειμένου

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η άριστη γνώση του αντικειμένου	108	1	5	4,63	,718
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 4,63$

Διάγραμμα 28 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Η άριστη γνώση του αντικειμένου



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Η άριστη γνώση του αντικειμένου
Πολύ σημαντικό κριτήριο για την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων στο Δημόσιο, σε ποσοστό 73,1%, θεωρήθηκε από τους

συμμετέχοντες στην έρευνα η άριστη γνώση του αντικειμένου. Αρκετά σημαντικό κριτήριο απάντησε το 19,4%, ενώ μέτρια, λίγο και καθόλου σημαντικό κριτήριο απάντησε το 5,6%, το 0,9% και το 0,9% των συμμετεχόντων, αντίστοιχα (Διάγραμμα 28).

[27] **Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊσταμένων: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης**

Στον Πίνακα 27 που ακολουθεί εμφανίζονται τα περιγραφικά στατιστικά για το κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης, και στο Διάγραμμα 29 το σχετικό ιστόγραμμα συχνοτήτων (%).

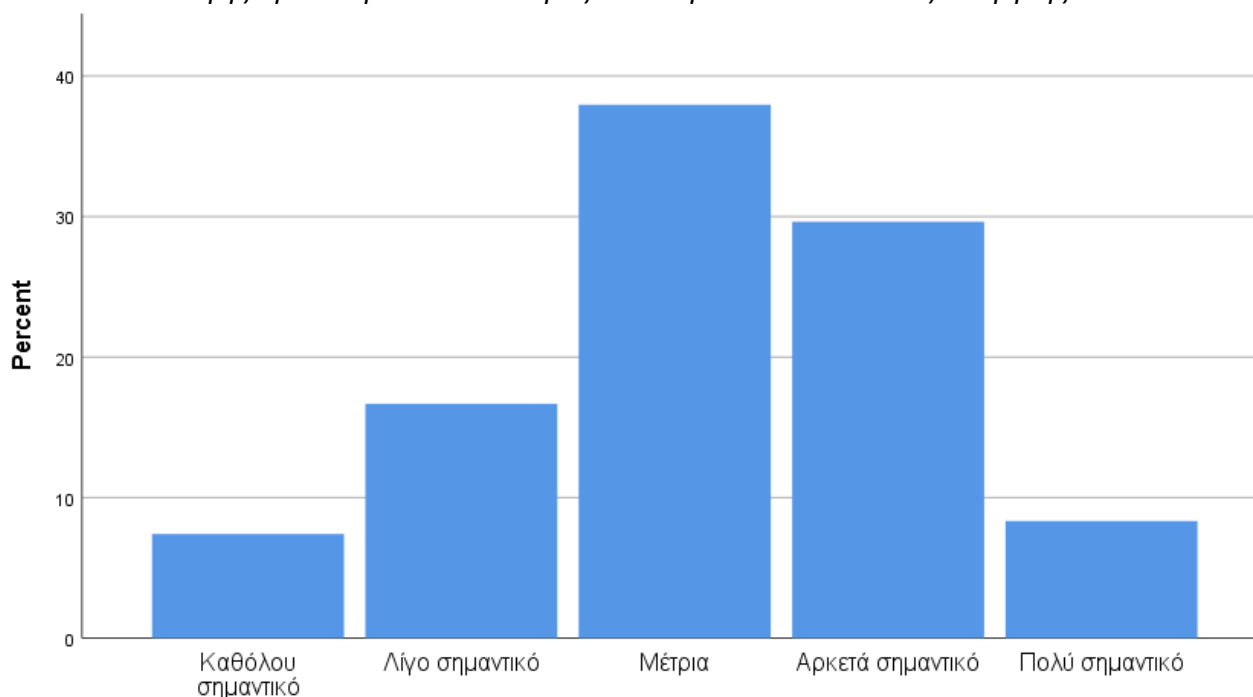
Πίνακας 27 Περιγραφικά Στατιστικά του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης	108	1	5	3,15	1,040
Valid N (listwise)	108				

Για τη μεταβλητή αυτή υπολογίστηκε:

✓ η μέση τιμή του δείγματος (ή ο δειγματικός μέσος): $\bar{X} = 3,15$

Διάγραμμα 29 Ιστόγραμμα συχνοτήτων του κριτηρίου αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης



Κριτήριο αξιολόγησης/επιλογής προϊστ.: Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης

Η σημαντικότητα του βαθμού των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης, ως κριτήριο αξιολόγησης και επιλογής των προϊσταμένων, ήταν η τελευταία υπ' αριθ. 27 ερώτηση της έρευνας που τέθηκε στους εργαζόμενους στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ. Επ' αυτής της ερώτησης οι απαντήσεις ήταν σχετικά ισορροπημένες, με την απάντηση «μέτρια σημαντικό» κριτήριο να υπολογίζεται στο 38% του συνόλου, «αρκετά σημαντικό» στο 29,6%, «λίγο σημαντικό» στο 16,7%, πολύ και καθόλου σημαντικό κριτήριο στο 8,3% και 7,4%, αντίστοιχα (Διάγραμμα 29).

Σχόλιο:

Ακολουθεί η ταξινόμηση κατά φθίνουσα σειρά των δειγματικών μέσων των 10 κριτηρίων της αξιολόγησης και επιλογής των προϊσταμένων που διερευνήθηκαν.

Κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων	δειγματικός μέσος
Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)	4,75
Η άριστη γνώση του αντικειμένου	4,63
Η εργασιακή εμπειρία	4,57
Ο βασικός τίτλος σπουδών	3,99
Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης	3,99
Οι επιμορφώσεις	3,92
Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα	3,79
Οι ξένες γλώσσες	3,67
Η δομημένη συνέντευξη	3,3
Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης	3,15

- Η διοικητική ικανότητα φαίνεται να είναι το πιο σημαντικό κριτήριο. Ακολουθεί η άριστη γνώση του αντικειμένου και η εργασιακή εμπειρία.
- Τα λιγότερα σημαντικά κριτήρια της έρευνας είναι οι ξένες γλώσσες, η δομημένη συνέντευξη και ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης.

4.2. Συμπεράσματα

Οι διαρκείς προσπάθειες της Πολιτείας προκειμένου να γίνει καλή διαχείριση της αξιολόγησης στο Δημόσιο, και μέσω αυτής να επιλεχθούν οι κατάλληλοι προϊστάμενοι, απαιτούν καταρχήν την αποδοχή της αξιολόγησης από τους εργαζόμενους. Η εργασία αυτή παρέχει μία εικόνα για την άποψη των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ, καταδεικνύοντας επί

μέρους εμπόδια της αποδοχής του συστήματος της αξιολόγησης και της επιλογής των προϊσταμένων στο Δημόσιο.

Ένα πρώτο εύρημα είναι ότι η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης δεν είναι απολύτως σαφή και κατανοητά. Αυτό θα μπορούσε να ερμηνευθεί – σε ένα βαθμό – από το γεγονός ότι η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως αυτή εφαρμόζεται μέχρι και σήμερα, δεν οδηγεί σε απτά αποτελέσματα, καθώς η επιλογή των προϊσταμένων η οποία συνδέεται άμεσα με το βαθμό των εκθέσεων αξιολόγησης δεν έχει μέχρι στιγμής πραγματοποιηθεί, κι ούτε προβλέπεται να γίνει στο άμεσο μέλλον, αφού το νομικό πλαίσιο εξαιρεί την αξιοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης έως ότου οι ίδιοι αξιολογητές/προϊστάμενοι θα έχουν τοποθετηθεί με τη νέα διαδικασία επιλογής τους. Ως εκ τούτου τίθεται το πρακτικό ζήτημα «προς τι η αξιολόγηση;».

Οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι η αξιολόγηση και η τοποθέτηση προϊσταμένων επηρεάζονται σημαντικά από κομματικές, συνδικαλιστικές και διαπροσωπικές σχέσεις, εύρημα που συμφωνεί με πολλές έρευνες στις οποίες έχει αναδειχθεί ότι η διαδικασία αξιολόγησης είναι συχνά προκατειλημμένη ή πολιτικά παρακινήμενη (Jacobs et al., 1980; Scullen et al., 2000). Εν γένει το ζήτημα της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι ιδιαιτέρως κρίσιμο. Σε ένα πλαίσιο δικαιοσύνης, οι αξιολογούμενοι εμπιστεύονται την κρίση των αξιολογητών και κατανοούν την πραγματική αξία της αξιολόγησης (Piggot-Irvine, 2003). Οι απαντήσεις στην ερώτηση συνολικά περί της δικαιοσύνης του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων διέφεραν μεταξύ των υπαλλήλων και των προϊσταμένων, με τους προϊστάμενους να θεωρούν γενικά το σύστημα δίκαιο και οι υπάλληλοι άδικο. Μπορεί, λοιπόν, να θεωρηθεί ότι υπάρχει σοβαρότερο πρόβλημα αξιοπιστίας του συστήματος στους υπαλλήλους χωρίς θέση ευθύνης. Μεσοσταθμικά, δε, οι εργαζόμενοι

αναφορικά με τη δικαιοσύνη του συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων υιοθετούν ελαφρώς την αρνητική άποψη. Αυτό μπορεί να ερμηνευτεί από το γεγονός ότι συνολικά το σύστημα της αξιολόγησης και της επιλογής προϊσταμένων βασίζεται σε επιμέρους κριτήρια και όργανα, καθώς και στη συμμετοχή των εργαζομένων που όλα αυτά – και σε ικανοποιητικό βαθμό – προσδίδουν αξιοπιστία και ευνοούν το περί δικαίου αίσθημα, όμως, η ακλόνητη πεποίθηση των εργαζομένων περί επιρροής των αξιολογητών από κομματικές, διαπροσωπικές σχέσεις κλπ, κατ' ουσίαν αφαιρεί μεγάλο μέρος της αξιοπιστίας αυτής, καθιστώντας το σύστημα – έστω και οριακά – αναξιοκρατικό και διαβλητό.

Η δικαιοσύνη κατά την αξιολόγηση, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, η οποία είναι άρρηκτα δεμένη με την εμπιστοσύνη μεταξύ των αξιολογητών και των αξιολογούμενων, αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά κριτήρια για την αποτελεσματικότητα ολόκληρης της διαδικασίας αξιολόγησης (Kaleem et al., 2013). Η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο εξαρτημένων μεταβλητών της έρευνας, της δικαιοσύνης και της αποτελεσματικότητας του συστήματος αξιολόγησης των προϊσταμένων, είναι δεκτή εξ ορισμού στην παρούσα έρευνα κι αποδεικνύεται από την ύπαρξη ερωτήσεων που επηρεάζουν και τις δύο μεταβλητές. Στην έρευνα, και αναφορικά με την αποτελεσματικότητα ώστε να επιλεγούν τα κατάλληλα πρόσωπα στις θέσεις ευθύνης, οι απαντήσεις των εργαζομένων της έρευνας προσδίδουν ελαφρώς θετική εικόνα. Οι Fafaliou et al. (2019) σημειώνουν ότι το σύστημα αξιολόγησης – όπως εφαρμόζεται σήμερα στο ελληνικό δημόσιο – είναι μάλλον αναποτελεσματικό, αν όχι αντιπαραγωγικό. Η ανωτέρω διαφοροποίηση αποτελεσματικότητας / αναποτελεσματικότητας μπορεί να ερμηνευθεί από το γεγονός ότι στην παρούσα έρευνα διερευνάται η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης ειδικά για την επιλογή προϊσταμένων, ενώ οι Fafaliou et al. (2019)

διερευνούν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης σε σχέση με την απόδοση της εργασίας.

Αναφορικά με τα βασικά προσόντα/κριτήρια που θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή προϊσταμένων, η έρευνα προτάσσει τη διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων), την άριστη γνώση του αντικειμένου και την εργασιακή εμπειρία. Κι εάν η άριστη γνώση του αντικειμένου και η εργασιακή εμπειρία είναι εύκολο να υπολογιστούν, η διοικητική ικανότητα φαίνεται ότι δεν θεωρείται σωστό να υπολογίζεται με τη δομημένη συνέντευξη, ήτοι με τον τρόπο που προβλέπεται να υπολογίζεται στο ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την επιλογή των προϊσταμένων², καθώς το κριτήριο της δομημένης συνέντευξης διερευνήθηκε και θεωρήθηκε το δεύτερο λιγότερο σημαντικό κριτήριο της έρευνας (από τα 10 που διερευνήθηκαν). Κι εδώ προκύπτει, εμμέσως, ότι η προκατάληψη έναντι του προσώπου (που παίρνει τη συνέντευξη) αποτελεί τροχοπέδη για την εφαρμογή ενός καλού και αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων στο Δημόσιο. Το λιγότερο σημαντικό κριτήριο επιλογής προϊσταμένων της έρευνας είναι ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με τους Isychou et al. (2016) που αναφέρουν ότι η άποψη του προσωπικού επί των εκθέσεων αξιολόγησης που έχουν ήδη χρησιμοποιηθεί στο ελληνικό δημόσιο φαίνεται ότι δεν δείχνουν πραγματικά την απόδοση κάθε υπαλλήλου, αναφέροντας ότι οι υπάλληλοι τείνουν να πιστεύουν ότι αυτές οι αναφορές δείχνουν την ευνοιοκρατία του αξιολογητή.

2. βλ. άρθρο 85 του Υπαλληλικού Κώδικα, ήτοι του ν. 3528/2007 (26 Α'), όπως αντικαταστάθηκε με την παρ. 2 του άρθρου 45 του ν. 4674/2020 (53 Α') και ισχύει.

Συνολικά στην εργασία επισημαίνονται ορισμένα κρίσιμα ζητήματα που αντιμετωπίζει ο ελληνικός δημόσιος τομέας, σχετικά με την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων. Βέβαια, το σχετικά μικρό μέγεθος δείγματος μπορεί να έχει περιορίσει τη δυνατότητα για την ανίχνευση στατιστικά σημαντικών μικρών και μεσαίων αποτελεσμάτων. Το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στο υπηρεσιακό ηλεκτρονικό ταχυδρομείο των εργαζομένων στην ΚΥ του ΥΠΑΙΘ στις 29 Ιουλίου, ήτοι σε χρόνο κατά τον οποίο η πλειοψηφία των εργαζομένων απουσιάζουν με άδεια, εξηγεί το μικρό μέγεθος του δείγματος.

Περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει τρόπους για την άρση της προκατάληψης εκ μέρους των εργαζομένων στο Δημόσιο έναντι των προσώπων που (τους) κρίνουν: είτε ως αξιολογητές της απόδοσης της εργασίας τους, είτε ως αξιολογητές σε συνέντευξη για τη διερεύνηση διοικητικών ή άλλων ικανοτήτων. Είναι πολύ σημαντικό η Πολιτεία να διασφαλίσει ένα αντικειμενικό, εφικτό και κατανοητό σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων, να κάμψει με πειστικό τρόπο τις όποιες επιφυλάξεις και αμφιβολίες των εργαζομένων, και ακολούθως να εφαρμόσει αποφασιστικά και άμεσα το σύστημα αυτό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Arora, N., & Arora, P. (2010). Performance Appraisal: A Managerial Viewpoint. *Indiastat. com September-October-2010, Socio-economic voice*.
- Bernardin, H.J. (1986). Subordinate Appraisal: A Valuable Source of Information about Managers. *Human Resource Management, 25*, 421-439.
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo, P., & Turner, T. (2006). Dynamics of performance measurement and organisational culture. *International Journal of Operations & Production Management, 26*(12), 1325-1350.
- Boachie-Mensah, F. O., & Seidu, P. A. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management, 7*(2), 73.
- Brutus, S. (2010). Words versus numbers: A theoretical exploration of giving and receiving narrative comments in performance appraisal. *Human Resource Management Review, 20*(2), 144-157.
- Creswell, J. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων/Ελλην.
- Creswell, J. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Los Angeles: SAGE Publications.
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Κριτική.
- Dierdorff, E. C., & Surface, E. A. (2007). Placing peer ratings in context: Systematic influences beyond ratee performance. *Personnel Psychology, 60*(1), 93-126.
- Dunning, D., Heath, C., & Suls, J. M. (2004). Flawed self-assessment implications for health, education, and the workplace. *Psychological science in the public interest, 5*(3), 69–106.

- Drexler J.A. Jr., Beehr T.A., & Stetz T.A. (2001). Peer appraisals: Differentiation of individual performance on group task. *Human Resource Management, 40*, 333–345.
- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (1999). Effects and timing of developmental peer appraisals in self-managing work groups. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 58.
- Dusterhoff, C., Cunningham, J.B., & MacGregor, J.N. (2014). The effects of performance rating, leader–member exchange, perceived utility, and organizational justice on performance appraisal satisfaction: Applying a moral judgment perspective. *Journal of Business Ethics, 119*(2), 265-273.
- ΕΛΙΑΜΕΠ. (2018). Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης Επισκόπηση/Περιγραφή/Αποτίμηση. Αθήνα.
- Espinilla, M., Andres, R., Martinez, J. & Martinez, L. (2013). A 360-degree performance appraisal model dealing with heterogeneous information and dependent criteria. *Information Sciences, 222*(4), 459-471.
- Fafaliou, I., Chountalas, P., & Manousakis, I. (2019). Civil servants' work performance in the context of less effective appraisal systems: an exploratory study for Greece. *International Journal of Public Sector Performance Management, 6*(4), 467-487.
- Farh, J., Cannella, A. A., Jr., & Bedeian, A. G. (1991). Peer ratings: The impact of purpose on rating quality and user acceptance. *Group and Organization Studies, 16*, 367-386.
- Ferris, G. R., Munyon, T. P., Basik, K., & Buckley, M. R. (2008). The performance evaluation context: Social, emotional, cognitive, political, and relationship components. *Human Resource Management Review, 18*(3), 146-163.

- Fletcher, C. (1999). The implication of research on gender differences in self-assessment and 360-degree appraisal. *Human Resource Management Journal*, 9(1), 39.
- Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 473-487.
- Fryer, K., Antony, J., & Ogden, S. (2009). Performance management in the public sector. *International Journal of Public Sector Management*, 22(6), 478-498.
- Grote, D., & Grote, R. C. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. Amacom Books.
- Grubb, T. (2007). Performance appraisal reappraised: It's not all positive. *Journal of Human Resources Education*, 1(1), 1-22.
- Grund, C. & Przemeck, J. (2012). Subjective performance appraisal and inequality aversion. *Applied Economics*, 44(2), 2149–2155.
- Horng, J. S., Hsu, H., Liu, C. H., Lin, L., & Tsai, C. Y. (2011). Competency analysis of top managers in the Taiwanese hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 30(5), 1044-1054.
- Hui, L., & Qin-xuan, G. (2009). Performance appraisal: what's the matter with you?. *Procedia Earth and Planetary Science*, 1(1), 1751-1756.
- Idowu, A. (2017). Effectiveness of performance appraisal system and its effect on employee motivation. *Nile Journal of Business and Economics*, 3(5), 15-39.
- Isychou, D., Chountalas, P., Magoutas, A., & Fafaliou, I. (2016, April). Human Capital and Performance Appraisal in the Public Sector: An Empirical Investigation from Employees' and Senior Managers' Perspective. In: *Proceedings of the 3rd International Open Conference on Business & Public Administration, Patras* (pp. 87-101).

- Jacobs, R., Kafry, D. & Zedeck, S. 1980. Expectations of behaviorally anchored rating scales. *Personnel Psychology*, 33(3), 595–640.
- Jawahar, I.M., & Williams, C. R. (1997). Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect. *Personnel Psychology*, 50(4), 905–925.
- Kaleem, M.M., Jabeen, B. & Twana, M.J. (2013). Organizational justice in performance appraisal system: impact on employees' satisfaction and work performance. *International Journal of Management and Organizational Studies*, 2(2), 28–37.
- Keeping, L.M. & Levy, P.E. (2000). Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias. *Journal of Applied Psychology*, 85(5), 708–723.
- Khan, M. (2010). Effects of human resource management practices on organizational performance—an empirical study of oil and gas industry in Pakistan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 24(6), 157-174.
- Khan, M.A., Ismail, F.B., Yusoff, R., Hussain, A. & Yunus, F.B.M. (2018). The Impact of Performance Appraisal on Employee Job Performance in Public Sector Universities of Khyber Pakhtunkhwa, Pakistan. *International Journal of Engineering & Technology*, 7(3.25), 544-548.
- Kromrei, H. (2015). Enhancing the Annual Performance Appraisal Process: Reducing Biases and Engaging Employees Through Self-Assessment. *Performance Improvement Quarterly*, 28(2), 53-64.
- Kuvaas, B. (2006). Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: mediating and moderating roles of work motivation. *The International Journal of Human Resource Management*, 17(3), 504-522.

- Lah, T. J., & Perry, J. L. (2008). The diffusion of the civil service reform act of 1978 in OECD countries: A tale of two paths to reform. *Review of Public Personnel Administration, 28*, 282-299.
- Lunenburg, F. C. (2012). Performance appraisal: Methods and rating errors. *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity, 14*(1), 1-9.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1996). Acceptance of peer/upward performance appraisal systems: Role of work context factors and beliefs about managers' development capability. *Human resource management, 35*(2), 217-241.
- Meyer, H. H. (1991). A solution to the performance appraisal feedback enigma. *The Executive, 5*(1), 68–76.
- Meysen, F., Mohammad, R.J. & Ebrahim, D. (2012). The Effect of Performance Appraisal on Employee's Output Implying on the Moderating Role of Motivation in Workplace. *International Journal of Business and Management Tomorrow, 2*(4), 1-9.
- Miller, J. S., & Cardy, R. L. (2000). Self-monitoring and performance appraisal: rating outcomes in project teams. *Journal of Organizational Behavior. The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 21*(6), 609-626.
- Mollel, E.R., Mulongo, L.S. & Razia, M. (2017). The influence of performance appraisal practices on employee productivity: A case of Muheza District, Tanzania. *Issues in Business Management and Economics, 5*(4), 45-59.
- Muijs, D. (2004). *Doing quantitative research in education*. London: SAGE Publications.
- Pearlman, K., Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1980). Validity generalization for tests used to predict job proficiency and training success in clerical occupations. *Journal of Applied Psychology, 65*, 373–406.

- Piggot-Irvine, E. (2003). Appraisal training focused on what really matters. *International Journal of Educational Management*, 17(6), 254–261.
- Prowse, P., & Prowse, J. (2009). The dilemma of performance appraisal. *Measuring Business Excellence*, 13(4), 69-77.
- Redman, T. & Snape, E. (1992). Upward and Ownward: Can Staff Appraise Their Managers ?, *Personnel Review*, 21(7), 32-46.
- Roberts, G. E., & Reed, T. (1996). Performance appraisal participation, goal setting and feedback: The influence of supervisory style. *Review of Public Personnel Administration*, 16(4), 29-60.
- Robson, C. (2007). *Η έρευνα του πραγματικού κόσμου*. Αθήνα: Gutenberg
- Sabeen, Z., Mehboob S., & Muhammad, A. (2008). Perceived fairness of and satisfaction with employee performance appraisal and its impact on overall job satisfaction. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 185-192.
- Sahoo, C. & Mishra, S. (2012). Performance management benefits organizations and their employees. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 3 - 5.
- Sajuyigbe, A.S. (2017). *Impact of Performance Appraisal on Employee Performance in Nigerian Telecommunication Industry (A study of MTN, Nigeria)*. *International Journal of Economics and Business Management*, 3(1): 80-90.
- Scullen, S.E., Mount, M.K. & Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 85(6), 956–970.
- Shrestha, S. & Chalidabhongse, J. (2006). Improving employee satisfaction on performance appraisal: a case study on Thai companies. In *Management of Innovation and Technology, IEEE International Conference on 2006*: IEEE.

- Smith, D. E. (1986). Training programs for performance appraisal: A review. *Academy of Management Review*, 11(1), 22–40.
- Toppo, L., & Prusty, T. (2012). From performance appraisal to performance management. *Journal of Business and Management*, 3(5), 1-6.
- Tziner, A., & Kopelman, R. E. (2002). Is there a preferred performance rating format? A non-psychometric perspective. *Applied Psychology*, 51(3), 479–503.
- Vakkuri, J. & Meklin, P. (2006). Ambiguity in performance measurement: a theoretical approach to organisational uses of performance measurement. *Financial Accountability and Management*, 22(3), 235–250.
- Viswesvaran C., Schmidt F.L., Ones D.S. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: Unconfounding construct level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology*, 87, 345–354.
- Wanjala, M.W. & Kimutai, G. (2015). Influence of Performance Appraisal on Employee Performance in Commercial Banks in Trans Nzoia County–Kenya. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(8), 332-343.
- Wayne, S.J. & Kacmar, K.M. (1991). The effects of impression management on the performance appraisal process. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48(1), 70–88.
- Wiese, D. S., & Buckley, M. R. (1998). The evolution of the performance appraisal process. *Journal of management History*, 4(3), 233-249.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση και την επιλογή προϊσταμένων στο Δημόσιο.

Αγαπητές/οί συναδέλφισσες/οι,

Θα εκτιμούσα ιδιαίτερα αν συμπληρώνατε το ερωτηματολόγιό μου στην υπερασύνδεση: <https://forms.gle/vgLYGJv7sGQKbUCr6>. Η έρευνα διεξάγεται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου διπλωματικής εργασίας με θέμα **«Αξιολόγηση και επιλογή προϊσταμένων στο Δημόσιο. Μελέτη περίπτωσης της κεντρικής υπηρεσίας του Υπουργείου Παιδείας & Θρησκευμάτων»** (του ΠΜΣ «Οργάνωση και Διοίκηση Δημοσίων Υπηρεσιών, Δημοσίων Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 27 ερωτήσεις και η συμπλήρωσή του διαρκεί 5 λεπτά. Η συμμετοχή είναι εθελοντική και ανώνυμη (δεν καταγράφεται οιοδήποτε προσωπικό στοιχείο). Οι απαντήσεις θα πρέπει να είναι ειλικρινείς και να εκφράζουν την προσωπική σας άποψη. Είναι σημαντικό για την εργασία να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,

Δημήτρης Αβραντίνης

Μέρος Α' Δημογραφικά Στοιχεία

Συμπληρώστε με **X** τα παρακάτω στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 30	
31 έως 40	
41 έως 50	
51 έως 60	
Πάνω από 60	

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

Υποχρεωτική	
Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια (ΙΕΚ)	
ΑΕΙ/ΤΕΙ	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	

4. Εργασιακή σχέση

Υπάλληλος	
Προϊστάμενος Τμήματος	
Προϊστάμενος Διεύθυνσης	
Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης	

5. Εργασιακή ιδιότητα

Διοικητικός	
Εκπαιδευτικός	

6. Πόσα έτη προϋπηρεσίας έχετε στο Δημόσιο;

.....

**Μέρος Β' Ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση και την επιλογή
προϊσταμένων στο Δημόσιο**

Δηλώστε με Χ, το βαθμό συμφωνίας σας, στις παρακάτω προτάσεις.

		Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
7	Τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή προϊσταμένων είναι τα κατάλληλα.					
8	Τα όργανα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση και επιλογή προϊσταμένων είναι τα κατάλληλα.					
9	Η αξιολόγηση και τοποθέτηση προϊσταμένων επηρεάζονται από κομματικές, συνδικαλιστικές και διαπροσωπικές σχέσεις.					
10	Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι σημαντική.					
11	Μέσω της δομημένης συνέντευξης μπορούν να ανιχνευθούν οι διοικητικές ικανότητες των υποψήφιων προϊσταμένων.					
12	Τα τυπικά προσόντα (εκπαιδευτικό επίπεδο, ξένες γλώσσες) αποτελούν ουσιαστικά προσόντα στην άσκηση διοίκησης.					
13	Η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης είναι σαφή και κατανοητά.					
14	Η αξιολόγηση είναι ένα μέσο βελτίωσης και εντοπισμού καλών επιδόσεων.					

15	Η αξιολόγηση είναι ένα μέσο τιμωρίας των λιγότερο αποτελεσματικών εργαζομένων.					
16	Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι δίκαιο.					
17	Συνολικά, το σύστημα αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων είναι αποτελεσματικό.					

Δηλώστε με **X**, πόσο σημαντικά είναι τα παρακάτω κριτήρια αξιολόγησης και επιλογής προϊσταμένων.

		Καθόλου σημαντικό	Λίγο σημαντικό	Μέτρια	Αρκετά σημαντικό	Πολύ σημαντικό
18	Ο βασικός τίτλος σπουδών					
19	Το Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό δίπλωμα					
20	Οι ξένες γλώσσες					
21	Οι επιμορφώσεις					
22	Η εργασιακή εμπειρία					
23	Τα έτη υπηρεσίας σε θέση ευθύνης					
24	Η δομημένη συνέντευξη					
25	Η διοικητική ικανότητα (αποφασιστικότητα, συντονισμός, καινοτομία, διαχείριση κρίσεων)					
26	Η άριστη γνώση του αντικειμένου					
27	Ο βαθμός των ετήσιων εκθέσεων αξιολόγησης					