

2026-02

$\beta \ddot{y} \text{ ' } \frac{3}{4} \text{ } ^1 \text{ } \zeta \text{ » } \grave{\text{I}}^3 \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \ddot{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}} \pm \grave{\text{A}} \grave{\text{I}} \text{ ' } \zeta \tilde{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}} \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \cdot$
 $\beta \ddot{y} \text{ ' } \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{I}} \tilde{\text{A}} \text{ } ^1 \pm \text{ ' } ^1 \zeta \text{ } ^{-0} \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \text{: } \text{ , } \mu \acute{\text{E}} \acute{\text{A}} \cdot \ddot{\text{A}} \text{ } ^1 \text{ } ^0$
 $\beta \ddot{y} \grave{\text{A}} \acute{\text{A}} \zeta \tilde{\text{A}} \mu \text{ } ^3 \text{ } ^3 \text{ } ^- \tilde{\text{A}} \mu \text{ } ^1 \hat{\text{A}} \text{ } ^0 \pm \text{ } ^1 \mu \text{ } \text{Æ} \pm \acute{\text{A}} \frac{1}{4} \zeta \text{ } ^3 \text{ } - \hat{\text{A}}$
 $\beta \ddot{y} \grave{\text{A}} \acute{\text{A}} \neg \frac{3}{4} \cdot \frac{1}{4} \mu \text{ » } - \ddot{\text{A}} \cdot \grave{\text{A}} \mu \acute{\text{A}} \text{ } ^- \grave{\text{A}} \ddot{\text{A}} \acute{\text{E}} \tilde{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}} \hat{\text{A}}$
 $\beta \ddot{y} \text{ ' } \acute{\text{A}} \text{ } ^1 \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \zeta \ddot{\text{A}} \text{ } - \text{ » } \mu \text{ } ^1 \zeta \text{ } \pm \frac{1}{2} \mu \grave{\text{A}} \text{ } ^1 \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \text{ } \text{®} \frac{1}{4} \text{ } ^1 \zeta$
 $\beta \ddot{y} \sim \mu \tilde{\text{A}} \tilde{\text{A}} \pm \text{ » } \zeta \frac{1}{2} \text{ } ^{-0} \cdot \hat{\text{A}} \text{ (' } \cdot \cdot \sim \cdot \text{) »}$

$\beta \ddot{y} \text{ } \text{£} \text{ } ^0 \neg \acute{\text{A}} \grave{\text{A}} \zeta \acute{\text{A}} \text{ , } \bullet \acute{\text{A}} \pm \frac{1}{2} \text{ , } \text{ } ^- \pm$

$\beta \ddot{y} \text{ } \text{œ} \mu \ddot{\text{A}} \pm \grave{\text{A}} \ddot{\text{A}} \acute{\text{A}} \text{ } \text{Ç} \text{ } ^1 \pm \text{ } ^0 \grave{\text{I}} \acute{\text{A}} \text{ } ^3 \acute{\text{A}} \pm \frac{1}{4} \frac{1}{4} \pm \text{ " } \cdot \frac{1}{4} \grave{\text{I}} \tilde{\text{A}} \text{ } ^1 \pm \hat{\text{A}} \text{ " } ^1 \zeta \text{ } ^{-0} \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}} \text{ , } \text{ } \text{£} \text{ } \text{Ç} \zeta \text{ » } \text{®} \text{ } \text{Y} \text{ } ^1 \text{ } ^0 \zeta \frac{1}{2} \zeta \frac{1}{4} \text{ } ^1 \text{ } ^0 \hat{\text{I}} \frac{1}{2} \bullet \hat{\text{A}} \text{ } ^1 \tilde{\text{A}} \hat{\text{A}}$
 $\beta \ddot{y} \text{ " } ^1 \zeta \text{ } ^{-0} \cdot \tilde{\text{A}} \cdot \hat{\text{A}} \text{ , } \pm \frac{1}{2} \mu \grave{\text{A}} \text{ } ^1 \tilde{\text{A}} \ddot{\text{A}} \text{ } \text{®} \frac{1}{4} \text{ } ^1 \zeta \bullet \mu \neg \grave{\text{A}} \zeta \text{ » } ^1 \hat{\text{A}} \neg \text{Æ} \zeta \acute{\text{A}}$

<http://hdl.handle.net/11728/13462>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση:
θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές στη πράξη
– μελέτη περίπτωσης στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο
Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.)»**

**Φοιτήτρια: Ευανθία Σκάρπου
Επιβλέπων: Χαράλαμπος Χρυσομαλλίδης
Φεβρουάριος, 2026**



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ, ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**«Αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση:
θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές στη πράξη –
μελέτη περίπτωσης στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο
Θεσσαλονίκης (Α.Π.Θ.)»**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση
εξ' αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη
Δημόσια Διοίκηση (κατεύθυνση στη Γενική Διοίκηση) στο
Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος .**

**Φοιτήτρια: Ευανθία Σκάρπου
Φεβρουάριος, 2026**

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ευανθία Σκάρπου, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστήμιου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Σελίδα Εγκυρότητας

Όνοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Ευανθία Σκάρπου

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: «Αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση: θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές στη πράξη-μελέτη περίπτωσης στο Α.Π.Θ.»,

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις[ημερομηνία έγκρισης] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος) :

Χαράλαμπος Χρυσομαλλίδης, Επίκουρος Καθηγητής

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Μάριος Ψυχάλης, Λέκτορας

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής:

Μάνος Παπάζογλου, Αναπληρωτής καθηγητής

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Ευανθία Σκάρπου γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση: θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές στη πράξη-μελέτη περίπτωσης στο Α.Π.Θ.», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Ευανθία Σκάρπου

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εξετάζει τις στάσεις των διοικητικών υπαλλήλων του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης και διερευνά τους θεσμικούς, οργανωτικούς, ανθρώπινους και τεχνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή της στη δημόσια διοίκηση. Στόχος είναι να αποτυπωθεί ο βαθμός αποδοχής της αξιολόγησης και να εντοπιστούν οι παράγοντες που συνδέονται με θετικές ή αρνητικές αντιλήψεις. Η έρευνα βασίστηκε σε ποσοτική μεθοδολογία, χρησιμοποιώντας δομημένο ερωτηματολόγιο το οποίο συμπληρώθηκε από 131 διοικητικούς υπαλλήλους. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, μέσω περιγραφικής στατιστικής. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, ενώ η αξιολόγηση αναγνωρίζεται ως αναγκαία διαδικασία βελτίωσης, εντούτοις αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό λόγω θεσμικών ασαφειών, έλλειψης εμπιστοσύνης και περιορισμένης αξιοποίησης των αποτελεσμάτων. Οι ανθρώπινοι και τεχνικοί παράγοντες αναδείχθηκαν ως οι σημαντικότεροι προβλεπτικοί δείκτες θετικών στάσεων. Συμπερασματικά, η αξιολόγηση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο ανάπτυξης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης, εφόσον ενισχυθεί η διαφάνεια, η εκπαίδευση των αξιολογητών και η ουσιαστική σύνδεση των αποτελεσμάτων με τη διοικητική λήψη αποφάσεων.

Λέξεις- κλειδιά: Αξιολόγηση απόδοσης, Δημόσια διοίκηση, Διοικητικοί υπάλληλοι, Οργανωσιακή κουλτούρα, Αντιληπτή δικαιοσύνη, Εμπιστοσύνη

Abstract

This study explores the attitudes of administrative employees at Aristotle University of Thessaloniki toward performance evaluation and investigates the institutional, organizational, human, and technical factors affecting its implementation in the public sector. The aim is to assess the level of acceptance of performance evaluation and identify the determinants influencing positive or negative perceptions. A quantitative methodology was applied using a structured questionnaire completed by 131 administrative staff members. Data were analyzed with SPSS through descriptive statistics. Findings revealed that although performance evaluation is widely perceived as a necessary mechanism for improvement, it is also met with skepticism due to institutional ambiguities, low trust, and limited use of results. Human and technical factors emerged as the most significant predictors of positive attitudes. In conclusion, performance evaluation can serve as a key instrument for administrative development and modernization, provided that transparency, evaluator training, and the effective integration of evaluation results into decision-making processes are strengthened.

Keywords: Performance appraisal, Public administration, Administrative staff, Organizational culture, Perceived fairness, Trust

Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή	1
2. Θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση	3
2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση απόδοσης.....	3
2.1.1 Ορισμοί και στόχοι της αξιολόγησης.....	3
2.1.2 Διαφορές μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.....	6
2.1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ	9
2.1.4 Διοίκηση μέσω Στόχων	11
2.1.5 Δημόσια αξία και σύγχρονες θεωρίες διακυβέρνησης.....	13
2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης	16
3. Συγκριτική επισκόπηση ερευνών και διεθνών πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα	19
3.1 Διεθνείς πρακτικές αξιολόγησης στο δημόσιο	19
3.1.1 ΗΠΑ.....	19
3.1.2 ΗΒ.....	20
3.1.3 Σουηδία.....	21
3.2 Σύγκριση μεταξύ των περιπτώσεων	22
3.3 Συνθήκες εφαρμογής και παράγοντες επιτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης	23
4. Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας.....	26
4.1 Γενικά στοιχεία	26
4.2 Η περίπτωση του ΑΠΘ	27
4.2.1 Η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού το 2021	27
4.2.2 Η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού το 2023	29
5. Μεθοδολογία και αποτελέσματα της έρευνας	32

5.1	Είδος, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.....	32
5.2	Πληθυσμός και δείγμα	32
5.3	Εργαλείο συλλογής δεδομένων.....	33
5.4	Διαδικασία συλλογής δεδομένων.....	33
5.5	Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων	34
5.6	Ηθικές αρχές και εμπιστευτικότητα.....	34
5.7	Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος.....	34
5.8	Γενικές Στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση	36
5.9	Θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες.....	37
5.10	Ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες.....	38
5.11	Τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες	39
6.	Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	41
6.1	Ποιοτική και περιγραφική ανάλυση των στατιστικών ευρημάτων	41
6.2	Συμβολή της αξιολόγησης στη διοικητική μεταρρύθμιση και προτάσεις βελτίωσης για το ΑΠΘ και τη δημόσια διοίκηση	46
7.	Συμπεράσματα και Προτάσεις.....	49
7.1	Σύνοψη βασικών ευρημάτων	49
7.2	Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες	50
	Βιβλιογραφία	Error! Bookmark not defined.
	Παράρτημα.....	64

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	35
--	----

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1. Γενικές Στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση	37
Διάγραμμα 2. Θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες.....	38
Διάγραμμα 3. Ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες.....	39
Διάγραμμα 4. Τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες	40

1. Εισαγωγή

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί θεμελιώδη μηχανισμό βελτίωσης της λειτουργίας των δημόσιων οργανισμών και ενίσχυσης της λογοδοσίας, αποτελώντας ταυτόχρονα πυρήνα των σύγχρονων μεταρρυθμίσεων του Δημόσιου Μάνατζμεντ. Η εφαρμογή της επιτρέπει τη συστηματική αποτίμηση των επιδόσεων, τη στοχοθεσία και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, προωθώντας μια περισσότερο αποτελεσματική και διαφανή διοίκηση (Pollitt & Bouckaert, 2017). Ωστόσο, η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η αξιολόγηση δεν αποτελεί πανάκεια, καθώς η επιτυχία της εξαρτάται από την ύπαρξη σαφούς θεσμικού πλαισίου, τη δέσμευση της ηγεσίας και μια οργανωσιακή κουλτούρα συνεργασίας (Moynihan, 2018). Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ο θεσμός έχει γνωρίσει περιοδικές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες, οι οποίες συχνά εμποδίστηκαν από τη γραφειοκρατία, την πολιτικοποίηση και τη δυσπιστία των εργαζομένων απέναντι στα κίνητρα και τη δικαιοσύνη της διαδικασίας (Passas & Stranis, 2024).

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να διερευνήσει τις στάσεις των διοικητικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης, μελετώντας τους θεσμικούς, οργανωτικούς, ανθρώπινους και τεχνικούς παράγοντες που επηρεάζουν την αποδοχή και την αποτελεσματικότητα του θεσμού. Η έρευνα επικεντρώνεται στους διοικητικούς υπαλλήλους του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης, ενός οργανισμού που συνδυάζει ακαδημαϊκή αυτονομία με διοικητικές πρακτικές του δημόσιου τομέα. Η μεθοδολογία είναι ποσοτική και βασίζεται σε ερωτηματολόγιο, του οποίου τα δεδομένα αναλύθηκαν με περιγραφικές και επαγωγικές στατιστικές τεχνικές μέσω του προγράμματος SPSS. Η σημασία της μελέτης έγκειται στη συμβολή της στην κατανόηση των αντιλήψεων των δημοσίων υπαλλήλων για την αξιολόγηση και στην ανάδειξη τρόπων ενίσχυσης της λειτουργικότητάς της ως εργαλείου διοικητικής ανάπτυξης.

Η εργασία οργανώνεται σε επτά κεφάλαια. Στην Εισαγωγή παρουσιάζεται το πρόβλημα και η σημασία της αξιολόγησης απόδοσης στη δημόσια διοίκηση. Ακολουθεί το Θεωρητικό Πλαίσιο και η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου

αναλύονται βασικές προσεγγίσεις (Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ, Διοίκηση μέσω Στόχων, δημόσια αξία) και οι παράγοντες αποτελεσματικότητας. Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο εξετάζονται διεθνείς πρακτικές (ΗΠΑ, ΗΒ, Σουηδία) και συγκρίνονται οι συνθήκες επιτυχίας. Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στο ελληνικό πλαίσιο και στην περίπτωση του ΑΠΘ. Τα κεφάλαια 5–6 περιγράφουν τη μεθοδολογία, παρουσιάζουν τα ευρήματα και τα ερμηνεύουν, ενώ το 7ο συνοψίζει συμπεράσματα, προτάσεις, περιορισμούς και κατευθύνσεις μελλοντικής έρευνας.

2. Θεωρητικό πλαίσιο και βιβλιογραφική ανασκόπηση

Το παρόν κεφάλαιο συγκροτεί το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας και αποσκοπεί στη συστηματική ανάλυση της αξιολόγησης της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση, τόσο σε εννοιολογικό όσο και σε θεωρητικό επίπεδο. Αρχικά, εξετάζεται η έννοια, ο ρόλος και οι βασικοί στόχοι της αξιολόγησης, με ιδιαίτερη έμφαση στις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν τον δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται κεντρικές θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν επηρεάσει τα συστήματα αξιολόγησης, όπως το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ και η Διοίκηση μέσω Στόχων, καθώς και σύγχρονες θεωρίες διακυβέρνησης. Τέλος, αναλύονται οι βασικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης στην πράξη.

2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις στην αξιολόγηση απόδοσης

Η ενότητα αυτή παρουσιάζει τις κυριότερες θεωρητικές προσεγγίσεις που έχουν διαμορφώσει την αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση, αναλύοντας τα βασικά χαρακτηριστικά, τις αρχές και τις επιδιώξεις τους. Παράλληλα, εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο τα συγκεκριμένα μοντέλα επηρεάζουν τον σχεδιασμό και την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, συγκροτώντας το θεωρητικό υπόβαθρο της παρούσας εργασίας.

2.1.1 Ορισμοί και στόχοι της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μια κεντρική διαδικασία στη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μετρά, ερμηνεύει και τεκμηριώνει συστηματικά την απόδοση μεμονωμένων εργαζομένων με στόχο την ευθυγράμμιση

της ατομικής απόδοσης με τους στόχους του οργανισμού. Αν και η σχετική ορολογία διαφέρει ανάλογα με το πλαίσιο, ο θεμελιώδης σκοπός της έννοιας της αξιολόγησης παραμένει η συστηματική και μεθοδική αποτίμηση της εργασιακής επίδοσης και των επαγγελματικών συμπεριφορών κάθε εργαζομένου, βάσει προκαθορισμένων και αντικειμενικών κριτηρίων. (Aguinis, 2019). Σύμφωνα με την Society for Human Resource Management, η αξιολόγηση της απόδοσης περιλαμβάνει την καταγραφή και αξιολόγηση της εργασίας ενός εργαζομένου, η οποία πραγματοποιείται συνήθως ετησίως ή ανά διετία και βασίζεται σε προκαθορισμένες προσδοκίες που θέτει ο οργανισμός (SHRM, 2021). Ο Dessler (2020) περιγράφει την αξιολόγηση της απόδοσης ως μια συστηματική αξιολόγηση της παραγωγικότητας και των δυνατοτήτων, που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί πόσο αποτελεσματικά ένα άτομο εκπληρώνει τις προσδοκίες που σχετίζονται με την εργασία του. Σε παρόμοιο πνεύμα, ο Aguinis (2019) προσδιορίζει τις αξιολογήσεις απόδοσης ως μηχανισμούς που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συμβολής των εργαζομένων σε σχέση με την ποιότητα, την ποσότητα και την αποτελεσματικότητα της εργασίας, καθιστώντας τες απαραίτητα εργαλεία για την αντικειμενική λήψη αποφάσεων σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό.

Οι Carrelli και Tavis (2016) υπογραμμίζουν ότι οι σύγχρονες αξιολογήσεις περιλαμβάνουν τον καθορισμό προτύπων εργασίας, την παρατήρηση της απόδοσης και την παροχή ανατροφοδότησης, λειτουργώντας έτσι ως ένας επαναληπτικός μηχανισμός για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των εργαζομένων. Ομοίως, ο Roberts (2003) υποστηρίζει ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης επιτρέπουν την περιοδική διάγνωση των δυνατών και αδύναμων σημείων των εργαζομένων, ενώ παράλληλα παρέχουν ευκαιρίες για ανάπτυξη, αύξηση των αποδοχών και επαγγελματική εξέλιξη. Οι Noe, Hollenbeck, Gerhart και Wright (2019) αντιλαμβάνονται τη διαδικασία αξιολόγησης ως μια συνεχή διαδικασία ενσωματωμένη σε ευρύτερους οργανωτικούς στόχους. Ο Grote (2011) σημειώνει ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης λειτουργούν ως διοικητικά εργαλεία που αξιολογούν αναδρομικά τη συμβολή των εργαζομένων, προκειμένου να καθοδηγήσουν μελλοντικές αποφάσεις για το προσωπικό, συμπεριλαμβανομένων των προαγωγών, της εκπαίδευσης και των αναπτυξιακών παρεμβάσεων.

Η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης γίνεται περισσότερο κατανοητή όταν εξετάζονται οι λειτουργικές της συνεισφορές στην παρακίνηση, την επικοινωνία και την οργανωτική συνοχή των εργαζομένων. Ο Armstrong (2010) υπογραμμίζει ότι οι αξιολογήσεις διευκολύνουν την αναγνώριση της ατομικής απόδοσης, επιτρέποντας στους διευθυντές να αναγνωρίζουν τα επιτεύγματα και να ενισχύουν συμπεριφορές που ευθυγραμμίζονται με τις εταιρικές αξίες. Η αναγνώριση ενισχύει τις ψυχολογικές ανταμοιβές και ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων, ιδιαίτερα σε κλάδους που βασίζονται στην παροχή υπηρεσιών και στις διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, όπως η φιλοξενία και το λιανικό εμπόριο. Η διάσταση της παρακίνησης ενδυναμώνεται ουσιαστικά μέσω της παροχής εποικοδομητικής ανατροφοδότησης, την οποία ο London (2003) περιγράφει ως κρίσιμη για την ενίσχυση επιθυμητών συμπεριφορών και την καλλιέργεια κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με σαφήνεια τα κριτήρια και τις προσδοκίες της αξιολόγησης, παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης και επιδεικνύουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα απέναντι στα αποτελέσματα της εργασιακής τους επίδοσης (Mathis & Jackson, 2019). Έτσι, η αξιολόγηση συμβάλλει ενεργά στη διαμόρφωση και ενίσχυση της απόδοσης.

Η αξιολόγηση της απόδοσης υποστηρίζει επίσης την ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού ενσωματώνοντας τους ατομικούς στόχους στο ευρύτερο στρατηγικό πλαίσιο της εταιρείας. Οι Buckingham και Goodall (2019) υποστηρίζουν ότι οι ουσιαστικές διαδικασίες αξιολόγησης προωθούν μια κοινή κουλτούρα απόδοσης καθιερώνοντας σαφείς προσδοκίες συμπεριφοράς και τρόπου λειτουργίας των εργαζομένων μέσα στον οργανισμό. Αυτή η ευθυγράμμιση είναι κρίσιμη, καθώς οι εταιρείες λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα που απαιτούν ευέλικτες αντιδράσεις στις μεταβαλλόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις και τις τεχνολογικές αλλαγές. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν πώς οι ρόλοι τους συμβάλλουν στην οργανωτική επιτυχία, αναδύεται μια συνεκτική ταυτότητα απόδοσης, ενισχύοντας την λογοδοσία και την αυξημένη παραγωγικότητα (Gallup, 2020). Η ικανότητα της αξιολόγησης να στηρίζει τεκμηριωμένα τις αποφάσεις σχετικά με προαγωγές, μεταθέσεις και αμοιβές ενισχύει την αίσθηση περί της διαδικαστικής δικαιοσύνης από την πλευρά των εργαζομένων. Η ενίσχυση αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στην ενεργή δέσμευση των εργαζομένων και στην καλλιέργεια εμπιστοσύνης προς το σύστημα, καθώς οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται ότι οι οργανωσιακές αποφάσεις βασίζονται σε

αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια (Roberts, 2003). Οι διαφανείς πρακτικές αξιολόγησης είναι, επομένως, θεμελιώδεις για την καλλιέργεια της αξιοπιστίας των διοικητικών αποφάσεων.

Η επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα της αλληλεπίδρασης που αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια των σχετικών συναντήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, οι συναντήσεις αξιολόγησης αποτελούν το σημείο όπου ενεργοποιούνται τα ουσιώδη στοιχεία της διαδικασίας, καθώς εργαζόμενοι και προϊστάμενοι συζητούν τους στόχους, εξετάζουν τα αποτελέσματα, ανταλλάσσουν ανατροφοδότηση και διαμορφώνουν από κοινού σχέδια ανάπτυξης (Armstrong, 2009). Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι οργανωτικές προσδοκίες γίνονται σαφείς και οι εργαζόμενοι αποκτούν την ευκαιρία να κατανοήσουν καλύτερα τη θέση τους, να αναστοχαστούν την πορεία τους και να αναπροσαρμόσουν τις προσπάθειές τους όπου χρειάζεται.

2.1.2 Διαφορές μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα

Οι διαφορές μεταξύ δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών σχετικά με το πώς πρέπει να σχεδιάζονται τα συστήματα διαχείρισης απόδοσης θα πρέπει να μελετηθούν. Μια βασική ανησυχία είναι ότι το θεσμικό περιβάλλον, οι συνθήκες απασχόλησης και τα προφίλ κινήτρων των εργαζομένων διαφέρουν συστηματικά μεταξύ των δυο τομέων, με επιπτώσεις στον τρόπο με τον οποίο η διαχείριση της απόδοσης επηρεάζει τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα. Οι Hvidman και Andersen (2014) διερεύνησαν κατά πόσο οι μηχανισμοί διαχείρισης της απόδοσης έχουν την ίδια επίδραση σε διαφορετικούς οργανωσιακούς τομείς, εξετάζοντας δημόσια και ιδιωτικά σχολεία στη Δανία. Η μελέτη τους δείχνει ότι οι ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο οι πολιτικές αξιολόγησης αποδίδουν στην πράξη. Παράγοντες όπως η πολιτική λογοδοσία, η ύπαρξη πολλαπλών και συχνά αντικρουόμενων στόχων, καθώς και τα πιο αδύναμα κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη υψηλής απόδοσης, περιορίζουν την αποτελεσματικότητα των εργαλείων αξιολόγησης. Ως αποτέλεσμα, οι συμπεριφορικές αλλαγές που παρατηρούνται σε ιδιωτικούς οργανισμούς δεν

εμφανίζονται στον ίδιο βαθμό στο δημόσιο περιβάλλον, όπου οι διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης επηρεάζονται περισσότερο από θεσμικούς και πολιτικούς περιορισμούς παρά από καθαρά παραγωγικούς στόχους.

Οι διαφορές στην προσπάθεια και τα κίνητρα των εργαζομένων είναι επίσης αξιοσημείωτες. Ο Monte (2017), χρησιμοποιώντας δεδομένα της αγοράς εργασίας της Βραζιλίας, δείχνει ότι οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα είναι λιγότερο πιθανό να εκτελούν απλήρωτες υπερωρίες και πιο πιθανό να απουσιάζουν σε σχέση με τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, και ότι τα ατομικά πρότυπα προσπάθειας αλλάζουν όταν οι εργαζόμενοι αλλάζουν τομείς. Αυτό υποστηρίζει προηγούμενη έρευνα που δείχνει ότι η υψηλότερη ασφάλεια της εργασίας στον δημόσιο τομέα μειώνει τον αντιληπτό κίνδυνο απόλυσης και μπορεί να μειώσει τα κίνητρα προσπάθειας (Ichino & Riphahn, 2004; Riphahn & Thalmaier, 2001). Από την οπτική γωνία της θεωρίας της αντιπροσώπευσης, όταν η προστασία της απασχόλησης είναι ισχυρή και η παρακολούθηση της παραγωγής είναι δύσκολη, οι εργαζόμενοι έχουν λιγότερους ουσιαστικούς λόγους να καταβάλουν διακριτική προσπάθεια (Fama, 1980; Jensen & Meckling, 1976). Η θεωρία της ισότητας (Adams, 1965) υποδηλώνει επίσης ότι εάν οι δημόσιοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την αναλογία προσπάθειας-ανταμοιβής τους ως ευνοϊκή σε σύγκριση με άλλους, μπορεί να μην αισθάνονται την ανάγκη να αυξήσουν περαιτέρω την προσπάθεια που καταβάλλουν.

Στον δημόσιο τομέα, τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης συνήθως δεν λειτουργούν με την ευελιξία που συναντά κανείς στις επιχειρήσεις. Αντίθετα, τείνουν να εντάσσονται σε πιο σύνθετες και συχνά αυστηρές δομές διακυβέρνησης, οι οποίες καθορίζονται από πολιτικές διαδικασίες, κανονισμούς και θεσμικές απαιτήσεις. Ο ΟΟΣΑ (2016) επισημαίνει ότι πολλά κράτη υιοθετούν επίσημα πλαίσια αξιολόγησης και συμβάσεις απόδοσης για τους δημόσιους φορείς, τα οποία ευθυγραμμίζονται με ετήσιους κύκλους προγραμματισμού και συλλογικούς στόχους υψηλού επιπέδου. Στην πράξη, αυτό σημαίνει πως η αξιολόγηση δεν στοχεύει τόσο στην ατομική επιβράβευση μέσω μόνον, όπως συμβαίνει συχνά στον ιδιωτικό τομέα, αλλά στη διασφάλιση συμμόρφωσης, διαφάνειας και θεσμικής λογοδοσίας.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το σύστημα των μνημονίων συνεννόησης στην Ινδία, όπου οι δημόσιοι διευθυντές έχουν μεν κάποια περιθώρια δράσης, ωστόσο κρίνονται βάσει καθορισμένων στόχων. Οι ανταμοιβές, όταν

υπάρχουν, συχνά απευθύνονται σε ανώτερα κλιμάκια, ενισχύοντας μια πιο ιεραρχική λογική. Ο Park (2014) παρατηρεί ότι όσοι αξιολογούν την απόδοση στον δημόσιο τομέα συχνά λαμβάνουν υπόψη ζητήματα δικαιοσύνης, πολιτικού κόστους και κοινωνικής εικόνας. Αυτό οδηγεί μερικές φορές σε μια «ήπια» αξιολόγηση, όπου αποφεύγονται τα αρνητικά σχόλια και διογκώνονται οι θετικές κρίσεις, προκειμένου να αποφευχθούν συγκρούσεις ή παρεξηγήσεις. Έτσι, η διαχείριση της απόδοσης λειτουργεί μάλλον περισσότερο ως μέσο νομιμοποίησης και διατήρησης ισορροπιών μέσα στο διοικητικό σύστημα.

Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964) βοηθά στην κατανόηση αυτής της διαφοροποίησης. Στον ιδιωτικό τομέα, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται συνήθως μια καθαρή σύνδεση ανάμεσα στην προσπάθεια, την απόδοση και την ανταμοιβή. Αντίθετα, στις δημόσιες υπηρεσίες, οι ανταμοιβές συχνά δεν σχετίζονται άμεσα με την προσωπική επίδοση, καθώς ιεραρχικές ρυθμίσεις, κανόνες αρχαιότητας και ατελείς δείκτες απόδοσης μεσολαβούν σε αυτή τη σχέση (Goulet & Frank, 2002; Lewis & Frank, 2002). Αυτό εξηγεί γιατί η διαχείριση της απόδοσης στο δημόσιο ενισχύει μεν την ενημέρωση και τη σαφήνεια, αλλά δεν οδηγεί πάντα σε ενίσχυση της προσπάθειας, όπως επιβεβαιώνουν οι Hvidman και Andersen (2014).

Επιπλέον, όσοι μετακινούνται από τον ιδιωτικό στον δημόσιο τομέα συχνά βιώνουν μια αξιοσημείωτη μεταβολή στη συμπεριφορά τους. Η έρευνα δείχνει ότι η νέα θεσμική πραγματικότητα επιβάλλει διαφορετικούς κανόνες, οι οποίοι επηρεάζουν την εργασιακή ενέργεια και τις προσδοκίες ανεξάρτητα από την προηγούμενη εμπειρία του ατόμου (Bozeman & Ponomariov, 2009; Su & Bozeman, 2009). Ο Monte (2017) παρατηρεί πως, όταν εργαζόμενοι μετακινούνται προς τον δημόσιο τομέα, συχνά μειώνεται η ορατή προσπάθεια, όπως η διάθεση για υπερωρίες, υποδηλώνοντας ότι το πλαίσιο του δημοσίου λειτουργεί ως φίλτρο που διαμορφώνει εκ νέου τη συμπεριφορά. Με αυτό το δεδομένο, η μηχανική μεταφορά πρακτικών του ιδιωτικού τομέα στον δημόσιο χωρίς ουσιαστική προσαρμογή μοιάζει καταδικασμένη να αποτύχει, καθώς αγνοεί τις βαθύτερες θεσμικές και πολιτισμικές διαστάσεις που καθορίζουν την καθημερινή λειτουργία των δημόσιων οργανισμών.

2.1.3 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (ΝΔΔ) ή Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management, NPM) προέκυψε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ως απάντηση στην αυξανόμενη κριτική στην προσέγγιση της παραδοσιακής γραφειοκρατικής διοίκησης, η οποία γινόταν αντιληπτή ως δαπανηρή, άκαμπτη και ανεπαρκώς ανταποκρινόμενη στις ανάγκες των πολιτών και των πολιτικών αρχών (Kickert, 1997; Pollitt & Bouckaert, 2000). Σε ένα πλαίσιο δημοσιονομικής πίεσης, παγκοσμιοποίησης και αυξανόμενων προσδοκιών σχετικά με την ποιότητα των δημόσιων υπηρεσιών, οι κυβερνήσεις σε πολλές δυτικές χώρες άρχισαν να εισάγουν ιδέες, μέσα και οργανωτικές μορφές από τον ιδιωτικό τομέα. Η ΝΔΔ αντιπροσωπεύει έτσι ένα ευρύ παράδειγμα μεταρρύθμισης που επιδιώκει να «διοικήσει την κυβέρνηση σαν επιχείρηση», δίνοντας έμφαση στην αποτελεσματικότητα, τη μέτρηση της παραγωγής και την διαχειριστική αυτονομία αντί για τον έλεγχο που βασίζεται σε κανόνες και είναι προσανατολισμένος στις εισροές (Pollitt & Bouckaert, 2000, 2003).

Η ΝΔΔ έχει κάποια βασικά στοιχεία. Πρώτον, προωθεί την αποκέντρωση και την αυτονόμηση των δημόσιων φορέων. Καθήκοντα που προηγουμένως εκτελούνταν εντός υπουργείων με ιεραρχική δομή μεταφέρονται σε ημιαυτόνομους οργανισμούς, κρατικές επιχειρήσεις ή συμβεβλημένους παρόχους, που συχνά διέπονται από συμβάσεις απόδοσης και στόχους παραγωγής (Pollitt et al., 1999; Pollitt et al., 2004). Η υποκείμενη υπόθεση είναι ότι η παροχή στους διαχειριστές μεγαλύτερης διακριτικής ευχέρειας επί των πόρων και των διαδικασιών θα τονώσει την καινοτομία και την οικονομικά αποδοτική παροχή υπηρεσιών. Δεύτερον, η NPM δίνει έμφαση στον ανταγωνισμό και στις οιονεί αγορές, για παράδειγμα μέσω διαγωνισμών ή δυνατότητας αλλαγής παρόχων, προκειμένου να δημιουργηθεί εξωτερική πίεση για αποτελεσματικότητα και ποιότητα (Pollitt & Bouckaert, 2000; Osborne & Gaebler, 1992).

Ένα τρίτο καθοριστικό χαρακτηριστικό του NPM είναι η κεντρική θέση της μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης. Η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση επικεντρώθηκε σε μεγάλο βαθμό στην τήρηση κανόνων και διαδικασιών. Στο πλαίσιο του NPM, η επιτυχία πρέπει να κρίνεται από τα αποτελέσματα και τις εκροές που

μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και να συγκριθούν με την πάροδο του χρόνου ή μεταξύ οργανισμών (Pollitt, 1995; Sanderson, 2001). Αυτό έχει συμβάλει σε αυτό που ο Power (1994) περιέγραψε ως «έκρηξη ελέγχου». Δηλαδή, την ταχεία ανάπτυξη των ελέγχων απόδοσης, των επιθεωρήσεων, των εκ των υστέρων αξιολογήσεων και των συστημάτων δεικτών σε πολλαπλά επίπεδα διακυβέρνησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης σε περιβάλλοντα NPM συνδέεται στενά με την λογοδοσία, καθώς τα δεδομένα που συλλέγονται για τα αποτελέσματα χρησιμοποιούνται για την αιτιολόγηση των δαπανών, την κατανομή των προϋπολογισμών, την επαναδιαπραγμάτευση συμβάσεων και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την επιβράβευση ή την επιβολή κυρώσεων σε διευθυντές και οργανισμούς (Pollitt & Bouckaert, 2003; Sanderson, 2001).

Επιπρόσθετα, η Νέα Δημόσια Διοίκηση αντιμετωπίζει την αξιολόγηση απόδοσης ως μηχανισμό που διαμορφώνει εκ των προτέρων τη συμπεριφορά οργανισμών και στελεχών, καθώς η ύπαρξη συγκεκριμένων δεικτών επηρεάζει τι θεωρείται σημαντικό και άξιο προσοχής. Όταν η χρηματοδότηση ή η θεσμική αναγνώριση συνδέονται με μετρήσιμα αποτελέσματα, οι διοικητικές πρακτικές τείνουν να εστιάζουν σε ό,τι αποτυπώνεται εύκολα, αφήνοντας συχνά στο περιθώριο πλευρές της δημόσιας δράσης που δεν προσφέρονται για άμεση ποσοτικοποίηση (Van Thiel & Leeuw, 2002). Έτσι, η αξιολόγηση δεν λειτουργεί απλώς ως απολογισμός, αλλά ως μέσο προσανατολισμού των ενεργειών πριν ακόμη παραχθούν αποτελέσματα. Η δυναμική αυτή, ωστόσο, μπορεί να δημιουργήσει φαινόμενα όπου οι δείκτες βελτιώνονται χωρίς πραγματική ενίσχυση της ουσίας των υπηρεσιών, ένα φαινόμενο που έχει χαρακτηριστεί ως «παράδοξο της απόδοσης» (Meyer & Gupta, 1994).

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εφαρμογή των αρχών της ΝΔΔ συχνά συνυπάρχει με συνεργατικές μορφές διακυβέρνησης, με συμμετοχικούς θεσμούς και με δικτυακές ρυθμίσεις που εισάγουν άλλες προσδοκίες για το τι σημαίνει αποτελεσματικότητα (Teisman & Verheij, 1996; De Bruijn et al., 1998). Σε τέτοια περιβάλλοντα, το ίδιο σύστημα αξιολόγησης μπορεί να αποκτά διαφορετικό νόημα, ανάλογα με τα κριτήρια που κάθε θεσμικός παράγοντας θεωρεί σημαντικά. Οι αγοραίες λογικές προκρίνουν τη μετρησιμότητα και τη σύγκριση, ενώ οι δικτυακές και συμμετοχικές προσεγγίσεις αποδίδουν μεγαλύτερη αξία στη διαδικασία και στη

νομιμοποίηση (Boyne et al., 2003· Wollmann, 2003). Το αποτέλεσμα είναι μια ταυτόχρονη ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας, αλλά και ο κίνδυνος η πράξη της αξιολόγησης να υποκαταστήσει την ουσιαστική βελτίωση των δημόσιων υπηρεσιών.

Περαιτέρω, η έμφαση στις ποσοτικές αποτυπώσεις ενθαρρύνει στρατηγικές προσαρμογής, όπως η επιλεκτική εστίαση σε δείκτες που βελτιώνονται εύκολα ή η παραμέληση μη μετρήσιμων λειτουργιών με κοινωνική αξία (Van Thiel & Leeuw, 2002). Ως εκ τούτου, η αξιολόγηση καθίσταται ένας χώρος διαπραγμάτευσης νοήματος, όπου τα δεδομένα ερμηνεύονται και αξιοποιούνται ανάλογα με τα ενδιαφέροντα και τις δομές ισχύος που επικρατούν (Van der Meer, 1999). Αυτό εξηγεί γιατί το ίδιο μοντέλο αποδίδει διαφορετικά σε χώρες ή διοικητικές παραδόσεις με διακριτές θεσμικές κληρονομίες (Pollitt & Bouckaert, 2000).

2.1.4 Διοίκηση μέσω Στόχων

Η Διοίκηση μέσω Στόχων (Management by Objectives – MBO) εμφανίστηκε τη δεκαετία του 1950, όταν ο Drucker επισήμανε ότι η διοίκηση δεν μπορεί να λειτουργεί με ασαφείς προσδοκίες και αόριστες προσωπικές κρίσεις. Για τον Drucker (1954), η δουλειά των στελεχών δεν ήταν να «ελέγχουν ανθρώπους», αλλά να δημιουργούν τις συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν τι ακριβώς προσπαθούν να πετύχουν. Μέσα από αυτή τη συλλογιστική, η MBO προτάθηκε ως ένα πλαίσιο που μεταφράζει τις μεγάλες στρατηγικές κατευθύνσεις ενός οργανισμού σε συγκεκριμένους, μετρήσιμους και χρονικά προσδιορισμένους στόχους. Έτσι, η αξιολόγηση της απόδοσης παύει να είναι μια απλή, ενίοτε υποκειμενική κρίση, και αποκτά τη μορφή μιας συντονισμένης διαδικασίας που συνδέει την προσωπική εργασία με την οργανωσιακή επιτυχία (Koontz & O'Donnell, 1976).

Στον πυρήνα της MBO βρίσκεται η συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων. Αντί για στόχους που «έρχονται από πάνω», οι εργαζόμενοι και οι προϊστάμενοί τους συζητούν, διαπραγματεύονται και καταλήγουν σε κοινές δεσμεύσεις. Αυτό το στοιχείο συμμετοχικότητας έχει θεωρητική και εμπειρική τεκμηρίωση. Η θεωρία

καθορισμού στόχων δείχνει ότι οι συγκεκριμένοι και απαιτητικοί στόχοι οδηγούν σε καλύτερα αποτελέσματα, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργαζόμενοι τους αποδέχονται και τους θεωρούν εφικτούς και νομιμοποιημένους (Locke et al., 1981; Locke & Latham, 2006). Όταν οι στόχοι επιβάλλονται, η MBO χάνει την ουσία της. Όταν όμως οι άνθρωποι αισθάνονται ότι έχουν λόγο στη διαμόρφωσή τους, η διαδικασία μετατρέπεται σε μια εμπειρία που ενισχύει την ευθύνη και την επαγγελματική δέσμευση.

Η εφαρμογή της MBO είναι σταδιακή. Αρχικά, οι γενικές στρατηγικές μετασχηματίζονται σε συγκεκριμένους στόχους. Ακολουθεί μια περίοδος κατά την οποία οι εργαζόμενοι προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους έχοντας περιθώριο δράσης και πρωτοβουλίας. Μετά, η αξιολόγηση δεν γίνεται αιφνιδιαστικά, αλλά μέσω συγκρίσεων ανάμεσα σε αυτό που είχε συμφωνηθεί και αυτό που τελικά επιτεύχθηκε. Ο Wehrich (2000) και ο Dagar (2014) περιγράφουν πώς αυτή η διαδικασία λειτουργεί ως μηχανισμός συνεχούς μάθησης, όχι ως μηχανισμός «ποινών» και ελέγχου.

Οι μηχανισμοί παρακίνησης που ενεργοποιεί η MBO είναι εξίσου κρίσιμοι. Όταν οι στόχοι έχουν νόημα για τους ανθρώπους που τους υπηρετούν, τότε η παρακολούθηση της προόδου και η ανατροφοδότηση λειτουργούν σαν «πτυξίδα» που δείχνει όχι απλώς τι έγινε, αλλά τι μπορεί να γίνει καλύτερα (Miles, 2012). Η έρευνα για τον σχεδιασμό εργασίας έδειξε επίσης ότι όταν οι εργαζόμενοι έχουν λόγο στο πώς διαμορφώνονται οι εργασιακοί τους στόχοι, αισθάνονται μεγαλύτερο έλεγχο και ικανοποίηση (Hackman & Oldham, 1974· Armstrong & Taylor, 2014).

Όμως η MBO δεν είναι πανάκεια. Οι Aggarwal και Thakur (2013), όπως και οι Shaout και Yousif (2014), επισημαίνουν ότι μπορεί να υποβαθμίσει ποιοτικές πτυχές της απόδοσης, ενθαρρύνοντας μια υπερβολική προσκόλληση σε αριθμούς. Ο ίδιος ο Drucker προειδοποίησε νωρίς ότι οι δείκτες δεν πρέπει να υποκαθιστούν την κρίση (Drucker, 1954). Όταν η MBO εφαρμόζεται άκαμπτα, κινδυνεύει να γίνει μια τελετουργική άσκηση χωρίς ουσιαστικό αντίκτυπο (Stewart, 1993).

Τα νεότερα ερευνητικά ευρήματα ενισχύουν αυτή την εικόνα. Οι Parven, Ghosh και Akter (2025) υποστήριξαν ότι δεν έχει σημασία μόνο το τελικό αποτέλεσμα, αλλά η ίδια η διαδικασία της MBO. Η σαφήνεια, η ανταλλαγή

πληροφοριών και η συνεχής ανατροφοδότηση ενισχύουν την εμπιστοσύνη και την αίσθηση δικαιοσύνης στην αξιολόγηση. Παρόμοια ευρήματα καταγράφονται και σε διαφορετικά περιβάλλοντα. Οι Islami, Mulolli και Mustafa (2018) σε επιχειρήσεις του Κοσόβου διαπίστωσαν ότι η MBO οδηγεί σε υψηλότερη αντιληπτή αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης, ενώ οι Rahman, Islam, Islam και Sarker (2020) σημείωσαν ότι οι εργαζόμενοι σε τράπεζες θεωρούν την MBO πιο δίκαιη και διαφανή συγκριτικά με παραδοσιακές μορφές αξιολόγησης.

Παρά τα μειονεκτήματά της, η MBO παραμένει μια από τις ελάχιστες προσεγγίσεις που γεφυρώνουν συστηματικά τους στρατηγικούς στόχους με την καθημερινή εργασία. Αυτός ο συνδυασμός δομής και συμμετοχής, μέτρησης και νοήματος, την καθιστά επίκαιρη ακόμη και σε περιβάλλοντα όπου οι μέθοδοι αξιολόγησης αλλάζουν με ταχύτητα. Η δύναμή της δεν βρίσκεται σε έναν «μαγικό» στόχο, αλλά στην ποιότητα των συζητήσεων που προκαλεί. Αυτό, περισσότερο από οτιδήποτε άλλο, εξηγεί γιατί οργανισμοί που την εφαρμόζουν με σοβαρότητα τείνουν να αναφέρουν υψηλότερη ικανοποίηση, δέσμευση και διαφάνεια.

2.1.5 Δημόσια αξία και σύγχρονες θεωρίες διακυβέρνησης

Η θεωρία της δημόσιας αξίας προσφέρει έναν διαφορετικό τρόπο να σκεφτούμε την απόδοση στα σύγχρονα συστήματα διακυβέρνησης. Αντί να περιορίζεται σε μια στενή λογική αποδοτικότητας εισροών–εκροών, μεταφέρει το ερώτημα στο «τι έχει πραγματικά νόημα για τους πολίτες και την κοινωνία». Στο έργο του Moore (1995), η δημόσια αξία περιγράφεται ως τα συλλογικά οφέλη που παράγονται όταν οι δημόσιοι οργανισμοί επιδιώκουν δημοκρατικά νομιμοποιημένους σκοπούς, λειτουργούν σύμφωνα με κανόνες και θεσμούς και αξιοποιούν τους διαθέσιμους πόρους με υπεύθυνο τρόπο. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η αξιολόγηση απόδοσης της δεν εξετάζει μόνο αν οι υπηρεσίες παρέχονται ορθολογικά και χωρίς σπατάλες, αλλά και αν συμβάλλουν στο κοινό καλό, ενισχύουν την εμπιστοσύνη, προάγουν την ισότητα και στηρίζουν θεμελιώδεις δημόσιες αξίες (Bozeman & Johnson, 2015; Bryson, Crosby & Bloomberg, 2015).

Η συζήτηση για τη δημόσια αξία αποκτά μεγαλύτερο βάθος όταν τοποθετηθεί σε αντιπαραβολή με τα προηγούμενα «κύματα» μεταρρυθμίσεων. Η παραδοσιακή δημόσια διοίκηση έδινε προτεραιότητα στη νομιμότητα, στη σωστή τήρηση των διαδικασιών και στον ιεραρχικό έλεγχο, με την απόδοση να αποτιμάται κυρίως μέσω συμμόρφωσης με κανόνες. Στη συνέχεια, η Νέα Δημόσια Διοίκηση μετέφερε στο κράτος λογικές του ιδιωτικού τομέα, δίνοντας έμφαση στην οικονομική αποδοτικότητα, στον ανταγωνισμό και στην ικανοποίηση «πελατών», εισάγοντας εκτεταμένα ποσοτικούς δείκτες και στόχους. Η Νέα Δημόσια Διακυβέρνηση πρόσθεσε ακόμη μια διάσταση, αναδεικνύοντας τη σημασία των δικτύων, των συμπράξεων και της συμπαραγωγής πολιτικών και υπηρεσιών, και άρα έθεσε το ερώτημα πώς μπορεί να αξιολογηθεί η απόδοση σε πολύπλοκα περιβάλλοντα (Torfing et al., 2020).

Μέσα σε αυτό το εξελικτικό πλαίσιο, η σκέψη της δημόσιας αξίας λειτουργεί ως προσπάθεια σύνθεσης. Ο Marcon (2014) υποστηρίζει ότι η διαχείριση με επίκεντρο τη δημόσια αξία δεν ακυρώνει την παραδοσιακή διοίκηση, ούτε τις λογικές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης ή της Νέας Δημόσιας Διακυβέρνησης. Αντίθετα, «αγκαλιάζει» τις επιμέρους συμβολές τους και τις αναδιατυπώνει μέσα σε ένα πλαίσιο όπου το πρώτο ερώτημα είναι ποιες αξίες υπηρετούνται και για ποιον. Η αξιολόγηση της απόδοσης καλείται να απαντήσει ταυτόχρονα σε τρία τουλάχιστον επίπεδα: ποιοι δημόσιοι σκοποί επιδιώκονται και ποια ιεράρχηση αξιών αποτυπώνουν, μέσω ποιων θεσμικών ρυθμίσεων, συνεργασιών ή μηχανισμών υλοποιούνται αυτοί οι σκοποί και ποιες είναι οι συνέπειες για διαφορετικές ομάδες ενδιαφερομένων στο χρόνο (Marcon, 2014; Bozeman & Johnson, 2015). Η απόδοση παύει έτσι να είναι μονοδιάστατος τεχνικός δείκτης και γίνεται σύνθετη έννοια που περιλαμβάνει αποτελεσματικότητα, ποιότητα υπηρεσιών, νομιμοποίηση, κοινωνική συνοχή και διαγενεακή δικαιοσύνη.

Η διακυβέρνηση με επίκεντρο τη δημόσια αξία συνδέεται στενά με τη σύγχρονη στρατηγική δημόσια διοίκηση. Οι Bryson, Crosby & Bloomberg (2014) επισημαίνουν ότι οι σημερινές πολιτικές ασκούνται σε περιβάλλοντα «κοινής εξουσίας», όπου κανένας φορέας δεν κατέχει από μόνος του όλα τα κρίσιμα μέσα για την αντιμετώπιση σύνθετων κοινωνικών προβλημάτων (Bryson, Crosby & Bloomberg, 2014; Bryson, Crosby & Barberg, 2023). Η στρατηγική, σε αυτό το

περιβάλλον, δεν είναι μόνο εσωτερική υπόθεση ενός οργανισμού, αλλά διαδικασία συντονισμού φιλοδοξιών, πόρων και δράσεων πολλών διαφορετικών φορέων γύρω από κοινούς στόχους δημόσιας αξίας. Συνεπώς, η αξιολόγηση απόδοσης δεν μπορεί να περιορίζεται σε μεμονωμένα οργανωτικά αποτελέσματα, αλλά χρειάζεται να συλλαμβάνει συλλογικά, διατομεακά αποτελέσματα, όπως η βελτίωση της υγείας σε μια κοινότητα ή η ενίσχυση της κοινωνικής ένταξης.

Η θεωρία της δημόσιας αξίας συνεπάγεται και σημαντική αλλαγή στον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε το «κοινό». Οι πολίτες δεν αντιμετωπίζονται απλώς ως χρήστες υπηρεσιών, αλλά ως συνδημιουργοί της δημόσιας πολιτικής. Έτσι, οι κλασικοί δείκτες ικανοποίησης πλαισιώνονται από δείκτες συμμετοχής, ενδυνάμωσης, εμπιστοσύνης και ποιότητας του δημόσιου διαλόγου (Bozeman & Johnson, 2015). Παράλληλα, η συζήτηση μετακινείται από τη δημόσια αξία στο συνολικό κοινωνικό όφελος, στις δημόσιες αξίες στις συχνά συγκρουόμενες αρχές που συνυπάρχουν σε μια δημοκρατία, όπως η αποδοτικότητα, η ισότητα, η διαφάνεια, η ασφάλεια, η καινοτομία (O'Flynn, 2021). Η αξιολόγηση, επομένως, καλείται να αναγνωρίσει και να διαχειριστεί εντάσεις και όχι να τις αποκρύψει.

Μια ακόμη κρίσιμη διάσταση αφορά τον χρόνο και τις σχέσεις. Η προσέγγιση της δημόσιας αξίας δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, στην οικοδόμηση θεσμικής εμπιστοσύνης και στην ανάπτυξη ικανοτήτων, τόσο των οργανισμών όσο και των κοινοτήτων (Bryson et al., 2023). Ορισμένες παρεμβάσεις μπορεί να έχουν περιορισμένες βραχυπρόθεσμες εκροές, αλλά να δημιουργούν σημαντικό απόθεμα κοινωνικού κεφαλαίου, γνώσης ή εμπιστοσύνης που αποδίδει σε βάθος χρόνου. Η αξιολόγηση της απόδοσης, όταν εμπνέεται από τη δημόσια αξία, οφείλει να διευρύνει το βλέμμα της και προς αυτές τις «σιωπηλές» αποδόσεις.

Τέλος, οι προσεγγίσεις δημόσιας αξίας υπενθυμίζουν ότι η αξιολόγηση δεν είναι μια ουδέτερη τεχνική διαδικασία. Οι αποφάσεις για το τι μετρείται, ποιος αποφασίζει τους δείκτες, ποια δεδομένα θεωρούνται έγκυρα και ποια φωνή ακούγεται στη διαδικασία, αποτελούν εκφάνσεις ισχύος και πολιτικής επιλογής. Για τον λόγο αυτό, η σχετική βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι οι σύγχρονοι μηχανισμοί αξιολόγησης χρειάζεται να γίνουν πιο συμμετοχικοί και πιο αναστοχαστικοί (Marcon, 2014; Bryson et al., 2014). Η «καλή απόδοση» δεν ορίζεται εφάπαξ, αλλά επαναδιαπραγματεύεται μέσα από δημόσιες συζητήσεις, πολιτικές αντιπαραθέσεις και

εμπειρίες εφαρμογής. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η θεωρία της δημόσιας αξίας δεν προσφέρει μόνο ένα νέο λεξιλόγιο, αλλά και μια πρόσκληση για πιο ώριμες, ανοιχτές και δημοκρατικές πρακτικές αξιολόγησης στη δημόσια διοίκηση.

2.2 Παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση της απόδοσης αναγνωρίζεται ευρέως ως κεντρικός πυλώνας των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση. Η αποτελεσματικότητά της, ωστόσο, δεν είναι ούτε εγγενής ούτε εγγυημένη. Διαμορφώνεται από ένα σύνολο οργανωτικών, διαπροσωπικών, πολιτισμικών και διαρθρωτικών παραγόντων που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι αξιολογήσεις γίνονται κατανοητές, εφαρμόζονται και βιώνονται εντός των δημόσιων υπηρεσιών. Μελέτες που διεξήχθησαν σε διάφορους δημόσιους τομείς δείχνουν ότι οι επιτυχημένες διαδικασίες αξιολόγησης εκτείνονται πολύ πέρα από τους μηχανισμούς της αξιολόγησης ή της τεκμηρίωσης, καθώς εξαρτώνται από την ευθυγράμμιση των πρακτικών αξιολόγησης με τους θεσμικούς στόχους, τις διοικητικές ικανότητες και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για δικαιοσύνη, σαφήνεια και σκοπό (Cioclea, 2012; Teeroovengadum, Dulloo, & Nunkoo, 2019).

Η επικοινωνία των προϊσταμένων αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα. Τα συστήματα αξιολόγησης βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη δυναμική των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων. Σε περιβάλλοντα δημόσιων υπηρεσιών, όπου η ιεραρχική εξουσία παραμένει ισχυρή και η επαγγελματική εξέλιξη ρυθμίζεται αυστηρά, η διαπροσωπική επικοινωνία γίνεται ένας αγωγός για οργανωσιακή μάθηση, ανατροφοδότηση και κίνητρα. Η Chemjor (2025) υπογραμμίζει πώς η έγκαιρη, εποικοδομητική και χωρίς προκαταλήψεις ανατροφοδότηση ενισχύει την εμπιστοσύνη στη διαδικασία αξιολόγησης, ενώ η ασάφεια ή η εποπτική ανικανότητα μπορεί να υπονομεύσει το ηθικό και να διαστρεβλώσει τις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης. Αυτές οι παρατηρήσεις βρίσκουν απήχηση σε ευρύτερη εμπειρική έρευνα που δείχνει ότι η αντιληπτή νομιμότητα των συστημάτων απόδοσης επηρεάζεται έντονα από τη συμπεριφορά και τις στάσεις των διευθυντών

(Teeroovengadam et al., 2019). Όταν οι διευθυντές επιδεικνύουν δέσμευση στις διαδικασίες αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τις αξιολογήσεις ως γνήσιες προσπάθειες για την ενίσχυση της βελτίωσης και όχι ως γραφειοκρατική συμμόρφωση.

Τα συστήματα ανταμοιβών αποτελούν επίσης σημαντικό παράγοντα που προσδιορίζεται στο πλαίσιο της Κένυας. Οι ανταμοιβές (είτε με τη μορφή προαγωγών, ευκαιριών κατάρτισης, είτε αναγνώρισης) χρησιμεύουν ως απτά σήματα οργανωτικών αξιών. Η μελέτη της Chemjor (2025) καταδεικνύει ότι οι μηχανισμοί ανταμοιβής επηρεάζουν άμεσα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αξιολογούν την αξιοπιστία και τη συνάφεια των αξιολογήσεων απόδοσης. Όπου οι ανταμοιβές απουσιάζουν ή θεωρούνται ως μη ευθυγραμμισμένες με τα αποτελέσματα απόδοσης, τα συστήματα αξιολόγησης τείνουν να θεωρούνται συμβολικές ασκήσεις. Αντίθετα, όταν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης συνδέονται διαφανώς με την επαγγελματική ανάπτυξη, το κίνητρο ενισχύεται και οι προσδοκίες απόδοσης αποκτούν μεγαλύτερο νόημα. Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με την ευρύτερη ακαδημαϊκή έρευνα της δημόσιας διοίκησης, η οποία τονίζει ότι τα συστήματα αξιολόγησης χωρίς δομές κινήτρων κινδυνεύουν να εκφυλιστούν σε διαδικαστικές τυπικότητες, ειδικά σε δημόσιες υπηρεσίες που δεν έχουν ανταγωνιστικά σήματα που βασίζονται στην αγορά (Cioaclea, 2012).

Εξωτερικοί κοινωνικοδημογραφικοί παράγοντες μπορεί επίσης να μετριάσουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Η παρακίνηση στα πλαίσια μιας δημόσιας υπηρεσίας, η οποία περιλαμβάνει την έλξη των ατόμων προς τις δημόσιες αξίες, το αίσθημα καθήκοντος και την προθυμία για προσφορά, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν τους στόχους της αξιολόγησης. Οι Zhang et al. (2022) δείχνουν ότι οι δομές παρακίνησης διαφέρουν μεταξύ των πολιτισμικών πλαισίων, υπονοώντας ότι τα συστήματα αξιολόγησης που σχεδιάζονται χωρίς να λαμβάνονται υπόψη οι πολιτισμικές διακυμάνσεις κινδυνεύουν να μην ευθυγραμμιστούν με τα κίνητρα των εργαζομένων. Επιπλέον, η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς μπορεί να περιορίζεται από την οργανωτική αδράνεια, τις πολιτικές παρεμβάσεις ή τις κατακερματισμένες διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Martin et al., 2016).

Συνολικά, η έρευνα δείχνει ότι η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης δεν είναι απλώς θέμα τεχνικής ακρίβειας ή μεθοδολογικής πολυπλοκότητας. Είναι προϊόν συνοχής μεταξύ των θεσμικών δομών, της διοικητικής ικανότητας, των αντιλήψεων των εργαζομένων και των πολιτισμικών προσδοκιών. Τα συστήματα που βασίζονται στον διαφανή σχεδιασμό, την επικοινωνιακή ηγεσία και τις ουσιαστικές ανταμοιβές επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα αποδοχής και αντίκτυπου. Αντίθετα, τα συστήματα που αγνοούν αυτές τις σχεσιακές και οργανωτικές διαστάσεις δυσκολεύονται να βελτιωθούν. Στην ουσία, η αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα καθίσταται αποτελεσματική μόνο όταν ενσωματώνεται σε ένα υποστηρικτικό οργανωτικό περιβάλλον, ευθυγραμμίζεται με τις ευρύτερες δομές διακυβέρνησης και είναι ικανή να μεταφράσει τις διοικητικές προθέσεις σε αξιόπιστα και εφαρμόσιμα αποτελέσματα. Όπως υποδηλώνουν τα στοιχεία από τις έρευνες που σημειώθηκαν στην ενότητα αυτή, το ερώτημα δεν είναι πλέον εάν οι αξιολογήσεις είναι χρήσιμες, αλλά πώς μπορούν να ενισχυθούν οι ευνοϊκές συνθήκες ώστε τα συστήματα αξιολόγησης να εξελιχθούν από γραφειοκρατικές ρουτίνες σε κινητήριες δυνάμεις θεσμικής μάθησης και δημιουργίας δημόσιας αξίας.

3. Συγκριτική επισκόπηση ερευνών και διεθνών πρακτικών αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα

3.1 Διεθνείς πρακτικές αξιολόγησης στο δημόσιο

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα δεν ακολουθεί ένα ενιαίο τυποποιημένο μοντέλο. Αντίθετα, διαμορφώνεται από την θεσμική κληρονομιά, τη διοικητική κουλτούρα και τις ευρύτερες μεταρρυθμιστικές πορείες κάθε χώρας. Μια συγκριτική ανάγνωση των πρακτικών στις Ηνωμένες Πολιτείες, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Σουηδία και την Ελλάδα αποκαλύπτει διαφορετικούς τρόπους συνδυασμού της μέτρησης της απόδοσης με την λογοδοσία, τη μάθηση και τον εκσυγχρονισμό, καθώς και επαναλαμβανόμενα προβλήματα φορμαλισμού, δυσπιστίας και χαμηλής αξιοποίησης των αποτελεσμάτων.

3.1.1 ΗΠΑ

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης (monitoring and evaluation, M&E) έχει θεσμοθετηθεί σταδιακά σε ομοσπονδιακό επίπεδο, ειδικά από τον Νόμο περί Απόδοσης και Αποτελεσμάτων της Κυβέρνησης (Government Performance and Results Act, GPRA) και τις επακόλουθες μεταρρυθμίσεις. Οι Mark και Pfeiffer (2011) περιγράφουν ένα τοπίο στο οποίο το Γραφείο Διαχείρισης και Προϋπολογισμού (Office of Management and Budget, OMB) συντονίζει τα συστήματα σχεδιασμού, μέτρησης και αναθεώρησης της απόδοσης της εκτελεστικής εξουσίας, τα οποία με τη σειρά τους υποστηρίζουν τις αποφάσεις προϋπολογισμού και διαχείρισης. Οι πληροφορίες για την απόδοση που παράγονται εντός των οργανισμών συμπληρώνονται από την αξιολόγηση και την εποπτεία από φορείς όπως το Γραφείο Λογοδοσίας της Κυβέρνησης και το Γραφείο

Προϋπολογισμού του Κογκρέσου (Mark & Pfeiffer, 2011). Τα δυνατά σημεία αυτού του μοντέλου έγκεινται στη σχετική θεσμική του σταθερότητα, την ρουτίνα της υποβολής εκθέσεων και τους δεσμούς - μεταξύ δεικτών, στρατηγικών σχεδίων και κατανομής πόρων. Ταυτόχρονα, οι συγγραφείς επισημαίνουν γνωστές προκλήσεις, όπως τον κατακερματισμό των συστημάτων μεταξύ των οργανισμών, την μεταβλητή ποιότητα των δεικτών, τον κίνδυνο υποβολής εκθέσεων για συμμόρφωση αντί για μάθηση και τους πολιτικούς κύκλους που περιοδικά αναδιαμορφώνουν τις προτεραιότητες και αποδυναμώνουν τη συνέχεια.

Ενώ το αμερικανικό πλαίσιο δίνει έμφαση στη θεσμική ρουτίνα αναφορών και στη σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό και την εποπτεία, η βρετανική εμπειρία αναδεικνύει έναν διαφορετικό τύπο κεντρικής καθοδήγησης, όπου η επιδίωξη ευθυγράμμισης στόχων και δεικτών συνυπάρχει με ζητήματα συνέχειας και ενσωμάτωσης στην οργανωσιακή πρακτική.

3.1.2 HB

Το Ηνωμένο Βασίλειο αντιπροσωπεύει μια διαφορετική αλλά εξίσου φιλόδοξη πορεία διακυβέρνησης της απόδοσης. Οι McAdam, Hazlett και Casey (2005) αναλύουν την εισαγωγή της διαχείρισης της απόδοσης σε μια μεγάλη υπηρεσία του δημόσιου τομέα του Ηνωμένου Βασιλείου από την οπτική γωνία πολλαπλών ενδιαφερομένων, υπογραμμίζοντας τόσο τον υψηλό βαθμό ευαισθητοποίησης του προσωπικού όσο και την αντίληψη ότι το σύστημα ήταν ωφέλιμο. Ωστόσο, διαπιστώνουν επίσης ότι, στην πράξη, η διαχείριση της απόδοσης έτεινε να συγκεντρώνεται σε ένα ετήσιο γεγονός και να μην αποτελεί μια συνεχή διαδικασία, και ότι οι αλλαγές στη στρατηγική δεν συνοδεύονταν με συνέπεια από αντίστοιχες μεταρρυθμίσεις στα συστήματα αξιολόγησης και ανταμοιβής (McAdam et al., 2005). Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι Micheli και Neely (2010) δείχνουν πώς οι κεντρικά καθοδηγούμενες Συμφωνίες Δημόσιας Υπηρεσίας προσπάθησαν να δημιουργήσουν ένα «χρυσό νήμα» (golden thread στο πρωτότυπο) που να συνδέει τους εθνικούς στόχους με τους επιχειρησιακούς δείκτες στις αγγλικές δημόσιες υπηρεσίες.

Ωστόσο, οι μελέτες περιπτώσεων τους στην υγεία και την αστυνόμευση αποκαλύπτουν περιορισμένη συνέπεια μεταξύ δεικτών, στόχων και προτεραιοτήτων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, και σημαντικές δυσκολίες στην ευθυγράμμιση των πλαισίων και στην ανατροφοδότηση πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων (Micheli & Neely, 2010). Η μεταγενέστερη εργασία σχετικά με τα καθεστώτα αξιολόγησης της απόδοσης στην τοπική αυτοδιοίκηση του Ηνωμένου Βασιλείου τονίζει ότι αυτά τα συστήματα εξελίσσονται με την πάροδο του χρόνου, ανταποκρινόμενα στις μεταβαλλόμενες πολιτικές προτεραιότητες, στις αλλαγές στις ρυθμίσεις επιθεώρησης και στις συζητήσεις σχετικά με την αναλογικότητα και τον τοπικισμό (Martin, Downe, Grace, & Nutley, 2013). Συνολικά, η εμπειρία του Ηνωμένου Βασιλείου καταδεικνύει τόσο τις δυνατότητες όσο και τους κινδύνους των ιδιαίτερα κεντρικών, καθοδηγούμενων από δείκτες πλαισίων αξιολόγησης της απόδοσης στον δημόσιο τομέα.

Σε αντιδιαστολή με τα έντονα κεντρικά σχήματα, η σουηδική περίπτωση προσφέρει ένα υπόδειγμα όπου η αξιολόγηση λειτουργεί περισσότερο ως εργαλείο σύγκρισης και οργανωσιακής μάθησης σε συνθήκες ισχυρής τοπικής αυτονομίας, μετατοπίζοντας το βάρος από τον έλεγχο προς την πληροφορία και τη βελτίωση.

3.1.3 Σουηδία

Η σουηδική περίπτωση έρχεται σε έντονη αντίθεση, καθώς τα εργαλεία αξιολόγησης της απόδοσης έχουν ενσωματωθεί σε ένα πλαίσιο ισχυρής τοπικής αυτονομίας. Οι Siverbo και Johansson-Berg (2006) εξετάζουν την αξιολόγηση της σχετικής απόδοσης (relative performance evaluation, RPE) σε σουηδικούς δήμους, όπου η συγκριτική αξιολόγηση χρησιμοποιείται κυρίως ως πληροφοριακό μέσο για τη σύγκριση της απόδοσης με παρεμφερείς φορείς και όχι ως μηχανισμό ελέγχου από πάνω προς τα κάτω. Τα εμπειρικά τους ευρήματα δείχνουν ότι οι δήμοι αντιλαμβάνονται σε μεγάλο βαθμό την RPE ως μέσο οργανωτικής μάθησης και βελτίωσης της αποδοτικότητας. ο (Siverbo & Johansson-Berg, 2006). Σε μια μεταγενέστερη μελέτη, οι Johansson-Berg και Siverbo (2009) διερευνούν γιατί η αξιοποίηση του RPE ποικίλλει μεταξύ των δήμων. Διαπιστώνουν ότι θεσμικοί και

πολιτισμικοί παράγοντες, όπως οι κανόνες, η τοπική κουλτούρα διαχείρισης και οι δυνατότητες διευκόλυνσης της αλλαγής, προσφέρουν ισχυρότερη επεξηγηματική δύναμη από τις καθαρά οικονομικές ή πολιτικές μεταβλητές. Το RPE μπορεί να υιοθετηθεί ως απάντηση στις μιμητικές πιέσεις που σχετίζονται με τις μεταρρυθμίσεις της Νέας Δημόσιας Διοίκησης, αλλά η πραγματική χρήση του μπορεί να παραμείνει αποσυνδεδεμένη από την καθημερινή λήψη αποφάσεων (Johansson-Berg & Siverbo, 2009).

Σχετική έρευνα για τις αμοιβές που σχετίζονται με την απόδοση σε σουηδικούς δημόσιους οργανισμούς επιβεβαιώνει ότι η ατομική απόδοση αναγνωρίζεται ευρέως ως νόμιμη βάση για τον καθορισμό των αμοιβών, αν και οι απαιτήσεις της εργασίας και τα κριτήρια συμπεριφοράς διατηρούν τη σημασία τους και η διάσταση των οργανωτικών αποτελεσμάτων απολαμβάνει συγκριτικά χαμηλής νομιμότητας (Larsson, Ulfsson, Eriksson, & Adolfsson, 2022). Συνολικά, αυτές οι μελέτες σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης σε δημόσιους οργανισμούς στην Σουηδία απεικονίζουν ένα σύστημα όπου τα εργαλεία απόδοσης είναι αποδεκτά, αλλά αποκτούν διαφορετικό περιεχόμενο και λειτουργία καθώς ενσωματώνονται σε επιμέρους διοικητικές πρακτικές και τρόπους εργασίας.

3.2 Σύγκριση μεταξύ των περιπτώσεων

Οι περιπτώσεις των τεσσάρων χωρών αναδεικνύουν αρκετούς βασικούς άξονες διακύμανσης. Πρώτον, διαφέρουν στον βαθμό συγκέντρωσης των καθεστώτων απόδοσης. Οι ΗΠΑ και το Ηνωμένο Βασίλειο βασίζονται σε ισχυρή κεντρική καθοδήγηση μέσω ομοσπονδιακών συστημάτων υπό την ηγεσία του OMB ή κεντρικά καθορισμένων στόχων και συμφωνιών, ενώ η Σουηδία και, ολοένα και περισσότερο, η Ελλάδα επιτρέπουν περισσότερο χώρο για προσαρμογή σε οργανωτικό ή τοπικό επίπεδο. Δεύτερον, ο πρωταρχικός προσανατολισμός της αξιολόγησης της απόδοσης ποικίλλει. Οι σουηδικοί δήμοι δίνουν έμφαση στη μάθηση και τη σύγκριση, το σύστημα των ΗΠΑ συνδέεται στενά με τον προϋπολογισμό και

την εποπτεία, οι δημόσιοι οργανισμοί του Ηνωμένου Βασιλείου έχουν ταλαντευτεί μεταξύ ελέγχου, βελτίωσης και αναλογικότητας βάσει κινδύνου και οι ελληνικές μεταρρυθμίσεις εξακολουθούν να διαπραγματεύονται την ισορροπία μεταξύ λογοδοσίας, ανάπτυξης και πολιτικών περιορισμών.

Τρίτον, υπάρχουν σημαντικές διαφορές στο πόσο έντονα συνδέονται οι πληροφορίες για την απόδοση με τις ανταμοιβές και τις κυρώσεις. Η περίπτωση των ΗΠΑ συνδέει την απόδοση με τις διαπραγματεύσεις και τον έλεγχο των πόρων, ενώ το σουηδικό RPE έχει περιορισμένες επίσημες επιπτώσεις στην επιβολή κυρώσεων και συνδέεται ασθενώς με τη δημοκρατική λογοδοσία (Siverbo & Johansson-Berg, 2006). Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η αναντιστοιχία μεταξύ των μέτρων απόδοσης, των αποτελεσμάτων αξιολόγησης και των δομών ανταμοιβής έχει συχνά υπονομεύσει την αξιοπιστία των ελέγχων και τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων (McAdam et al., 2005; Amygdalos et al., 2014), αν και πρόσφατα ελληνικά στοιχεία υποδεικνύουν τις δυνατότητες πιο συνεκτικών συστημάτων (Kalogiannidis et al., 2025).

Ένα τελευταίο ζήτημα που αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία αφορά τον κίνδυνο ασυνέχειας ανάμεσα σε όσα προβλέπουν τα επίσημα συστήματα αξιολόγησης και στον τρόπο που αυτά εφαρμόζονται στην πράξη. Είτε μιλάμε για διαδικαστική συμμόρφωση στις ΗΠΑ, επαναπροσαρμογή των διαδικασιών στο Ηνωμένο Βασίλειο, συμβολική εφαρμογή στη Σουηδία ή πολιτικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα, οι ερευνητές επισημαίνουν ότι τα συστήματα αξιολόγησης μπορεί να υιοθετούνται τυπικά, αλλά συχνά δεν ενσωματώνονται ουσιαστικά στις καθημερινές λειτουργίες των οργανισμών (Johansson-Berg & Siverbo, 2009; Martin et al., 2013; Mark & Pfeiffer, 2011). Συνεπώς, τα συγκριτικά στοιχεία υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματικότητα των πρακτικών αξιολόγησης εξαρτάται λιγότερο από τον τεχνικό σχεδιασμό των μέσων και περισσότερο από την αλληλεπίδραση του θεσμικού πλαισίου, της διοικητικής δέσμευσης, της οργανωσιακής κουλτούρας και της αντιληπτής δικαιοσύνης και χρησιμότητας του συστήματος.

3.3 Συνθήκες εφαρμογής και παράγοντες επιτυχίας των συστημάτων αξιολόγησης

Ωστόσο, ακόμη και όταν το πλαίσιο αξιολόγησης είναι σαφές και οι στόχοι περιγράφονται με συνέπεια, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος δεν διασφαλίζεται αυτομάτως. Η εφαρμογή του εξαρτάται από οργανωσιακές υποδομές, την ποιότητα της επικοινωνίας και της ανατροφοδότησης, τη δέσμευση της ηγεσίας, τους μηχανισμούς ανταμοιβής και, κυρίως, από το ευρύτερο θεσμικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός. Επομένως, για να ερμηνευθούν οι διακυμάνσεις ανάμεσα στον τυπικό σχεδιασμό και στα πραγματικά αποτελέσματα, είναι αναγκαία η συστηματική εξέταση των παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης πέρα από το επίπεδο του εργαλείου ή της διαδικασίας.

Μια πρόσφατη μελέτη στην Κένυα παρέχει μια λεπτομερή απεικόνιση αυτής της πολυπλοκότητας, εντοπίζοντας τρεις καθοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας της αξιολόγησης στη δημόσια υπηρεσία. Τον σχεδιασμό απόδοσης, την επικοινωνία των προϊσταμένων και τους μηχανισμούς ανταμοιβής (Chemjor, 2025). Ο ρόλος του σχεδιασμού απόδοσης είναι ιδιαίτερα εντυπωσιακός. Τα συστήματα αξιολόγησης καθίστανται αναποτελεσματικά όταν οι εργαζόμενοι δεν κατανοούν τι αναμένεται από αυτούς ή πώς θα μετρηθεί η απόδοσή τους. Τα ευρήματα της Chemjor (2025) δείχνουν ότι ο σαφής καθορισμός στόχων, η διευκρίνιση ρόλων και η κοινή κατανόηση των δεικτών απόδοσης βελτιώνουν σημαντικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, αντανακλώντας τις κλασικές προτάσεις των θεωριών καθορισμού στόχων και προσδοκιών. Όπου οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων και κατανοούν τη στρατηγική τους σημασία, η διαδικασία αξιολόγησης γίνεται λιγότερο μια διοικητική τελετουργία και περισσότερο ένα ουσιαστικό αναπτυξιακό εργαλείο.

Ωστόσο, οι οργανωτικοί καθοριστικοί παράγοντες περιλαμβάνουν και άλλους κρίσιμους τομείς. Οι Teeroovengadum et al. (2019) δείχνουν ότι η θεσμική δέσμευση από την ανώτερη διοίκηση αποτελεί καθοριστικό παράγοντα πρόβλεψης της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης της απόδοσης. Οι ανώτεροι ηγέτες θέτουν τον τόνο για τον τρόπο με τον οποίο η απόδοση γίνεται κατανοητή, λειτουργική και ιεραρχείται. Η συμμετοχή τους δημιουργεί μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην απόδοση, όπου τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενημερώνουν τις αποφάσεις και προωθούν την οργανωσιακή μάθηση. Αντίθετα, η διοικητική αποδέσμευση καλλιεργεί

ένα κλίμα αντίστασης, όπου οι αξιολογήσεις γίνονται αντιληπτές ως εξωτερικά επιβαλλόμενοι έλεγχοι.

Το ευρύτερο περιβάλλον εντός του οποίου πραγματοποιείται η αξιολόγηση απόδοσης διαμορφώνει επίσης τα αποτελέσματα. Οι δημόσιοι φορείς συχνά λειτουργούν υπό πολύπλοκα ρυθμιστικά καθεστάτα, πολιτικό έλεγχο και πολυεπίπεδες δομές λογοδοσίας. Οι Martin et al. (2016) αντιλαμβάνονται αυτές τις επιρροές ως «καθεστάτα απόδοσης», δηλαδή ως πολυδιάστατα συστήματα όπου αλληλεπιδρούν τα επίσημα πλαίσια επιθεώρησης, οι δείκτες απόδοσης και οι θεσμικοί κανόνες. Η ανάλυσή τους δείχνει ότι τα συστήματα αξιολόγησης είναι ενσωματωμένα σε αυτά τα καθεστάτα και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται όχι μόνο από τεχνικές διαδικασίες αλλά και από τις διαδικασίες που στηρίζουν τη μεταρρύθμιση της δημόσιας υπηρεσίας. Έτσι, οι διακυμάνσεις στα αποτελέσματα της αξιολόγησης μπορεί να αντανακλούν βαθύτερες πολιτικές λογικές, ιδεολογικές μετατοπίσεις και μεταβαλλόμενες κοινωνικές προσδοκίες και όχι μόνο τον σχεδιασμό της αξιολόγησης.

Η έρευνα υπογραμμίζει περαιτέρω τη σημασία των μηχανισμών υποστήριξης που συνοδεύουν τα συστήματα αξιολόγησης. Τα προγράμματα υποστήριξης εργαζομένων (Employee assistance programmes, EAPs), για παράδειγμα, επηρεάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έμμεσα διαμορφώνοντας την ικανότητα των εργαζομένων να αντιμετωπίζουν τις πιέσεις στον χώρο εργασίας και τις προσωπικές προκλήσεις. Οι Chen, Chung και Chu (2024) καταδεικνύουν ότι τα κριτήρια αξιολόγησης EAP ποικίλλουν μεταξύ των οργανωτικών τύπων, υποδηλώνοντας ότι τα συστήματα αξιολόγησης πρέπει να είναι ευαίσθητα στις διαφορετικές ανάγκες των εργαζομένων. Οι καλά σχεδιασμένες δομές υποστήριξης ενισχύουν την ψυχολογική ευεξία, μειώνουν το άγχος και τελικά βελτιώνουν την ετοιμότητα των εργαζομένων να συμμετέχουν εποικοδομητικά στις αξιολογήσεις απόδοσης.

4. Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας

4.1 Γενικά στοιχεία

Η Ελλάδα αντιπροσωπεύει μια πιο πρόσφατη και ακόμη αμφισβητούμενη προσπάθεια ενσωμάτωσης της αξιολόγησης της απόδοσης σε μια παραδοσιακά νομικίστικη και πολιτικοποιημένη γραφειοκρατία. Προηγούμενη εμπειρική εργασία των Amygdalos, Bara και Moisiadis (2014) σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα αποκαλύπτει εκτεταμένο σκεπτικισμό σχετικά με την αντικειμενικότητα του συστήματος τόσο μεταξύ ανδρών όσο και γυναικών εργαζομένων, όσο και μεταξύ διαφορετικών ηλικιακών ομάδων. Οι ερωτηθέντες συχνά συνδέουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με κομματική παρέμβαση και έλλειψη διαφανών οργανωτικών στόχων, με αποτέλεσμα χαμηλή εμπιστοσύνη και συναισθηματική ουδετερότητα ή αδιαφορία απέναντι στην αξιολόγηση (Amygdalos et al., 2014). Από μια ευρύτερη οπτική γωνία εκσυγχρονισμού, οι Sotirakou και Zeprou (2006) δείχνουν ότι η μέτρηση της απόδοσης στον ελληνικό δημόσιο τομέα συχνά λειτουργούσε ως συμβολικός μηχανισμός, εκτός εάν υποστηριζόταν από γνωστικές, συμπεριφορικές και ηθικές αλλαγές εντός των οργανισμών. Χρησιμοποιώντας το μοντέλο STAIR, προσδιορίζουν παράγοντες όπως η κατανόηση της διοίκησης, η δέσμευση του προσωπικού και η συμφωνία αξιών ως κρίσιμους για τον μετασχηματισμό των συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης από τυπικές ασκήσεις σε γνήσια εργαλεία μεταρρύθμισης (Sotirakou & Zeprou, 2006).

Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις, ωστόσο, σηματοδοτούν μια προσπάθεια ρήξης με τις πρακτικές του παρελθόντος. Οι Passas και Stranis (2024) αναλύουν το πλαίσιο αξιολόγησης που εισήγαγε ο Νόμος 4940/2022, ο οποίος συνδέει την αξιολόγηση με τον καθορισμό στόχων και τις ήπιες δεξιότητες ως μέρος μιας ευρύτερης ατζέντας αναδιάρθρωσης του δημόσιου τομέα. Το νέο σύστημα παρουσιάζεται ως μια θεσμική καινοτομία που στοχεύει στην πιο στενή ευθυγράμμιση των ελληνικών πρακτικών αξιολόγησης με εκείνες άλλων κρατών μελών της ΕΕ, ενισχύοντας την αξιοκρατική προσέγγιση και τον αναπτυξιακό προσανατολισμό (Passas & Stranis, 2024). Σε

μικρο-επίπεδο, τα στοιχεία ερευνών από Έλληνες επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού υποδηλώνουν ότι όταν τα συστήματα αξιολόγησης συνδυάζουν σαφώς καθορισμένους στόχους, εποικοδομητική ανατροφοδότηση, αξιόπιστα μέτρα, εκπαίδευση και ουσιαστικά κίνητρα, μπορούν να εξηγήσουν ένα σημαντικό ποσοστό της διακύμανσης στην απόδοση των εργαζομένων (Kalogiannidis et al., 2025). Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι, σε συγκεκριμένα οργανωτικά περιβάλλοντα, η αξιολόγηση της απόδοσης στην Ελλάδα φαίνεται να απομακρύνεται από την παγιωμένη εικόνα ενός τυπικού και αναποτελεσματικού διαδικαστικού βήματος και να εξελίσσεται σε μια πιο ουσιαστική και λειτουργική διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης.

4.2 Η περίπτωση του ΑΠΘ

Το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) αποτελεί το μεγαλύτερο δημόσιο πανεπιστημιακό ίδρυμα της χώρας και έναν από τους κεντρικούς πυλώνες της ανώτατης εκπαίδευσης και της έρευνας στην Ελλάδα. Η λειτουργία του στηρίζεται σε ένα σύνθετο διοικητικό και ακαδημαϊκό σύστημα, το οποίο καλείται να υποστηρίξει ένα ευρύ φάσμα εκπαιδευτικών, ερευνητικών και κοινωνικών αποστολών. Στο πλαίσιο αυτό, ο ρόλος των διοικητικών υπηρεσιών είναι καθοριστικός, καθώς διασφαλίζουν τη θεσμική συνέχεια, την κανονιστική συμμόρφωση και την εύρυθμη καθημερινή λειτουργία του Ιδρύματος. Η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού εντάσσεται σε αυτή τη λογική οργανωτικής λογοδοσίας και βελτίωσης, λειτουργώντας όχι μόνο ως μηχανισμός αποτίμησης της απόδοσης, αλλά και ως εργαλείο αναστοχασμού, ανάπτυξης δεξιοτήτων και ενίσχυσης της διοικητικής αποτελεσματικότητας σε ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο πανεπιστημιακό περιβάλλον.

4.2.1 Η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού το 2021

Η αξιολόγηση των διοικητικών υπαλλήλων στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) για την αξιολογική περίοδο του 2021 υλοποιείται στο πλαίσιο του ενιαίου συστήματος αξιολόγησης του δημόσιου τομέα και οργανώνεται μέσω ηλεκτρονικής εφαρμογής, με τυποποιημένη αλληλουχία σταδίων, σαφείς ρόλους και δεσμευτικές προθεσμίες. Ειδικότερα, ο κύκλος ενεργειών που αντιστοιχεί στην αξιολόγηση του 2021 προγραμματίζεται σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα (1/3/2022–31/12/2022), ώστε οι διαδικασίες του φορέα να εναρμονίζονται με τη λειτουργία του κεντρικού πληροφοριακού συστήματος και να διασφαλίζεται ενιαία εφαρμογή σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022).

Αφετηριακό σημείο αποτελεί η διοικητική πράξη του ορισμού συμμετεχόντων, δηλαδή η καταχώριση και επικαιροποίηση των στοιχείων αξιολογούμενων και αξιολογητών από τις αρμόδιες υπηρεσίες προσωπικού. Στο στάδιο αυτό, κρίσιμη παράμετρος είναι η ορθότητα της οργανικής ένταξης και των σχέσεων ιεραρχικής εποπτείας, καθώς και η επιβεβαίωση του τύπου και του χρόνου αξιολόγησης. Η δυνατότητα μαζικής εισαγωγής ή ενημέρωσης μέσω υπολογιστικού φύλλου ενισχύει τη διοικητική αποτελεσματικότητα σε μεγάλους οργανισμούς με πολυπληθές προσωπικό, όπως ένα ΑΕΙ, μειώνοντας τον κίνδυνο κατακερματισμένης ή ασυνεπούς καταχώρισης (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022).

Ακολούθως, ο αξιολογούμενος συμπληρώνει την έκθεση αξιολόγησης εντός προκαθορισμένου διαστήματος, διαδικασία που λειτουργεί ως δομημένη αποτύπωση του εκτελεσθέντος έργου και προετοιμάζει τη συμβουλευτική συνέντευξη με τον Αξιολογητή Α΄. Η συνέντευξη και η επακόλουθη φάση αντιπαρατηρήσεων/αντιρρήσεων εισάγουν στοιχεία διαδικαστικής δικαιοσύνης, καθώς εξασφαλίζουν χώρο τεκμηριωμένης ανταπόκρισης πριν την οριστικοποίηση της βαθμολογικής κρίσης. Κατόπιν, ο Αξιολογητής Α΄ καταχωρίζει τη βαθμολογία στο προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο, ενώ ο Αξιολογητής Β΄ ολοκληρώνει το δεύτερο επίπεδο αξιολόγησης, συγκροτώντας μια διπλή αξιολογική διαδρομή που ενισχύει τη συγκρισιμότητα και τη θεσμική λογοδοσία (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022).

Παράλληλα, προβλέπονται ειδικοί χειρισμοί για περιπτώσεις υπηρεσιακών μεταβολών (μετακινήσεις, αποσπάσεις, άδειες μακράς διάρκειας ή λύση σχέσης εργασίας), καθώς και κριτήρια ελάχιστης χρονικής εποπτείας, ώστε να διασφαλίζεται ότι η αξιολογική κρίση στηρίζεται σε επαρκή γνώση του έργου. Τέλος, η φάση

ελέγχου εγκυρότητας από τις υπηρεσίες προσωπικού και η καταχώριση τυχόν χειρόγραφων εκθέσεων ολοκληρώνουν τον κύκλο, υποστηρίζοντας την ακεραιότητα της διαδικασίας. Συνολικά, η αξιολόγηση του 2021 στο ΑΠΘ συνιστά οργανωμένο μηχανισμό διοικητικής τεκμηρίωσης και λογοδοσίας, ο οποίος προϋποθέτει ακρίβεια δεδομένων, σαφή κατανομή ρόλων και τήρηση προθεσμιών, ώστε να παράγει έγκυρα και συγκρίσιμα αποτελέσματα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2022).

4.2.2 Η αξιολόγηση του διοικητικού προσωπικού το 2023

Η αξιολόγηση των διοικητικών υπαλλήλων στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) για το έτος 2023 εντάσσεται σε ένα επικαιροποιημένο θεσμικό και επιχειρησιακό πλαίσιο, το οποίο μετατοπίζει το κέντρο βάρους από την τυπική συμπλήρωση εκθέσεων προς μια πιο στοχοκεντρική και διοικητικά λειτουργική προσέγγιση. Στον πυρήνα της προσέγγισης αυτής βρίσκεται η σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τον προγραμματισμό της οργανικής μονάδας, τον επιχειρησιακό σχεδιασμό και την τεκμηρίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Κεντρικός μηχανισμός του συστήματος αποτελεί ο καθορισμός και η επιμέτρηση στόχων. Η στοχοθεσία οργανώνεται σε διακριτά επίπεδα και κατηγορίες περιεχομένου, με βασική προϋπόθεση τη σαφή και συγκεκριμένη διατύπωση, ώστε οι στόχοι να είναι παρακολουθήσιμοι και να επιτρέπουν τεκμηριωμένη αποτίμηση της επίτευξης. Στο ίδιο πλαίσιο, αναγνωρίζεται ότι η αποτύπωση της επίτευξης μπορεί να είναι ποσοτική, όταν υπάρχουν μετρήσιμες τιμές, ή ποιοτική, όταν η φύση του διοικητικού έργου δεν επιτρέπει αριθμητικούς δείκτες, υπό την προϋπόθεση ότι η ποιοτική αποτίμηση είναι αιτιολογημένη και τεκμηριωμένη (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Η λογική αυτή είναι ιδιαίτερα συμβατή με τις ανάγκες ενός μεγάλου πανεπιστημιακού οργανισμού, όπου το διοικητικό έργο συχνά συνδυάζει λειτουργίες με μετρήσιμα χαρακτηριστικά (π.χ. χρόνος διεκπεραίωσης, τήρηση προθεσμιών, πληρότητα φακέλων, συμμόρφωση με διαδικασίες) και λειτουργίες που απαιτούν

αξιολόγηση ποιότητας συνεργασίας, επικοινωνίας και υπηρεσιακής συνέπειας. Συναφώς, η στοχοθεσία μπορεί να αρθρωθεί σε κατηγορίες που εστιάζουν στις «παρεχόμενες υπηρεσίες της οργανικής μονάδας», δηλαδή στο παραγόμενο αποτέλεσμα, στις αλληλεξαρτήσεις μεταξύ υπηρεσιών και στην αποτύπωση της εξυπηρέτησης των αποδεκτών, αλλά και σε κατηγορίες που εστιάζουν σε «γνώση, δεξιότητες και ικανότητες», οι οποίες συνδέονται με τη λειτουργική επάρκεια (ορθή εφαρμογή κανονιστικών κειμένων, αξιοποίηση εργαλείων, συνεργατική συμπεριφορά) (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023). Επιπλέον, προβλέπεται η δυνατότητα συμπερίληψης αξόνων κοινωνικής ευθύνης ή πρωτοβουλιών βελτίωσης, υπό τον όρο ότι εδράζονται στις αρμοδιότητες των υπηρεσιών και υπηρετούν συγκεκριμένους λειτουργικούς σκοπούς (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Καθοριστικής σημασίας παραμένει η ακρίβεια των οργανωτικών δεδομένων και η ορθή αντιστοίχιση αξιολογητών–αξιολογούμενων. Η αποσαφήνιση των ρόλων και η ιεραρχικά ορθή αντιστοίχιση των αξιολογητών, ιδίως για προϊσταμένους διαφορετικών επιπέδων, λειτουργεί ως προϋπόθεση θεσμικής εγκυρότητας και λειτουργικής δικαιοσύνης, καθώς επηρεάζει άμεσα τη νομιμότητα της αξιολογικής κρίσης και την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Συνολικά, η αξιολόγηση στο ΑΠΘ για το 2023 συγκροτείται ως διαδικασία ευθυγράμμισης στόχων, τεκμηρίωσης επίδοσης και ενίσχυσης οργανωτικής λογοδοσίας, με έμφαση στον συστηματικό συντονισμό των υπηρεσιακών μονάδων και στην παρακολούθηση της επίτευξης κατά τρόπο που να υποστηρίζει τη διοικητική βελτίωση (Υπουργείο Εσωτερικών, 2023).

Σε συγκριτικό επίπεδο, το έγγραφο που αφορά την αξιολογική περίοδο 2021 προτάσσει κυρίως τη διοικητική-διαδικαστική ολοκλήρωση της αξιολόγησης μέσω διακριτών σταδίων (ορισμός συμμετεχόντων, αυτοαξιολόγηση, συμβουλευτική συνέντευξη, βαθμολόγηση από Α' και Β' αξιολογητή, έλεγχος/καταχώριση) και με αυστηρά καθορισμένες προθεσμίες, αναδεικνύοντας ως κρίσιμο παράγοντα την ακρίβεια των δεδομένων και τη νομιμοποιητική επάρκεια των ρόλων. Αντίθετα, το αντίστοιχο έγγραφο για το 2023 μετατοπίζει το κέντρο βάρους από τη «ροή ενεργειών» στη «λογική περιεχομένου» της αξιολόγησης, εισάγοντας πιο ξεκάθαρα μια στοχοκεντρική προσέγγιση, όπου η ατομική επίδοση συσχετίζεται με στοχοθεσία οργανικής μονάδας και με τεκμηρίωση επίτευξης μέσω μετρήσιμων ή/και ποιοτικά

αιτιολογημένων δεικτών. Παρά τη διαφοροποίηση έμφασης, τα δύο κείμενα συγκλίνουν στη σημασία της ορθής αντιστοίχισης αξιολογητών–αξιολογούμενων και της διοικητικής πληρότητας ως προϋπόθεσης εγκυρότητας. Ερμηνευτικά, το 2021 αποτυπώνει ένα περισσότερο κανονιστικό μοντέλο συμμόρφωσης, ενώ το 2023 ενισχύει τη λειτουργία της αξιολόγησης ως μηχανισμού ευθυγράμμισης στόχων, ανάπτυξης ικανοτήτων και βελτίωσης υπηρεσιακής απόδοσης.

5. Μεθοδολογία και αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Είδος, σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Η παρούσα έρευνα ακολουθεί ποσοτικό ερευνητικό σχεδιασμό και εντάσσεται στο πλαίσιο της εμπειρικής κοινωνικής έρευνας με περιγραφικό και αναλυτικό χαρακτήρα.

Σκοπός της είναι η συστηματική αποτύπωση και ανάλυση των στάσεων των διοικητικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση, καθώς και η διερεύνηση των παραγόντων που συνδέονται με την εφαρμογή και την αποδοχή της.

Με βάση τη θεωρητική θεμελίωση και τη δομή του ερωτηματολογίου, τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης διατυπώνονται ως εξής:

- ✓ Ποιες είναι οι γενικές στάσεις των διοικητικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση και διαφοροποιούνται στατιστικά με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους;
- ✓ Πώς αποτιμούν οι εργαζόμενοι τους βασικούς παράγοντες που σχετίζονται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης;
- ✓ Σε ποιο βαθμό οι παράγοντες αυτοί συνδέονται στατιστικά με τις γενικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης;

5.2 Πληθυσμός και δείγμα

Πληθυσμό της έρευνας αποτέλεσαν διοικητικοί υπάλληλοι του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ), ενός μεγάλου δημόσιου ακαδημαϊκού οργανισμού με σύνθετη διοικητική δομή. Η επιλογή του συγκεκριμένου πληθυσμού κρίνεται κατάλληλη, καθώς οι διοικητικοί υπάλληλοι συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα

σε διαδικασίες αξιολόγησης και διαθέτουν εμπειρία από την εφαρμογή σχετικών πολιτικών στη δημόσια διοίκηση. Το δείγμα συγκροτήθηκε με δειγματοληψία ευκολίας, λαμβάνοντας υπόψη τη δυνατότητα πρόσβασης στους συμμετέχοντες. Συνολικά, συγκεντρώθηκαν 131 έγκυρα ερωτηματολόγια, αριθμός επαρκής για την εφαρμογή περιγραφικών και επαγωγικών στατιστικών αναλύσεων και για τη διερεύνηση διαφοροποιήσεων μεταξύ υποομάδων του δείγματος.

5.3 Εργαλείο συλλογής δεδομένων

Για τη συλλογή των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε δομημένο ερωτηματολόγιο, το οποίο σχεδιάστηκε ειδικά για τους σκοπούς της έρευνας. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τέσσερις κύριες θεματικές ενότητες και μία ενότητα δημογραφικών στοιχείων. Η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις που αποτυπώνουν τις γενικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις που αφορούν τους θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες εφαρμογής της αξιολόγησης. Η τρίτη ενότητα περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις σχετικές με ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες, όπως η εμπιστοσύνη και η οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει εννέα ερωτήσεις που εξετάζουν τεχνικούς και λειτουργικούς παράγοντες. Αρχικά, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονταν 5 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα Likert.

5.4 Διαδικασία συλλογής δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω αποστολής του ερωτηματολογίου στα υπηρεσιακά ηλεκτρονικά ταχυδρομεία των διοικητικών υπαλλήλων του ΑΠΘ. Η έρευνα διεξήχθη κατά το χρονικό διάστημα Οκτώβριος έως Δεκέμβριος 2025. Πριν από τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, οι συμμετέχοντες

ενημερώθηκαν για τον σκοπό της έρευνας και τη χρήση των δεδομένων, ενώ η συμμετοχή ήταν απολύτως εθελοντική.

5.5 Μέθοδοι ανάλυσης δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του στατιστικού λογισμικού SPSS. Εφαρμόστηκε περιγραφική στατιστική για την παρουσίαση των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των βασικών τάσεων των μεταβλητών.

5.6 Ηθικές αρχές και εμπιστευτικότητα

Η έρευνα διεξήχθη σύμφωνα με τις θεμελιώδεις ηθικές αρχές της κοινωνικής έρευνας. Διασφαλίστηκε η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα των συμμετεχόντων, δεν συλλέχθηκαν προσωπικά αναγνωρίσιμα δεδομένα και τα αποτελέσματα χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς.

5.7 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 131 εργαζομένους στη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι συμμετείχαν εθελοντικά στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών παρουσιάζεται στην συνέχεια και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον πίνακα που ακολουθεί. Αναφορικά με το φύλο, το δείγμα εμφανίζει σαφή υπεροχή των γυναικών. Συγκεκριμένα, 88 συμμετέχουσες (67,2%) δήλωσαν γυναίκες, ενώ 43 συμμετέχοντες (32,8%) δήλωσαν άνδρες. Σε ό,τι αφορά την ηλικιακή κατανομή, η πλειονότητα του δείγματος εντοπίζεται στις μεγαλύτερες ηλικιακές ομάδες. Η ομάδα 50–59 ετών

συγκεντρώνει το μεγαλύτερο ποσοστό, με 78 άτομα (59,5%), γεγονός που υποδηλώνει ένα ώριμο και έμπειρο εργατικό δυναμικό. Ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα 40–49 ετών με 34 άτομα (26,0%), ενώ σαφώς μικρότερη είναι η συμμετοχή των εργαζομένων 30–39 ετών με 10 άτομα (7,6%) και των 60 ετών και άνω με 9 άτομα (6,9%). Σχετικά με τα έτη υπηρεσίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων, 56 άτομα (42,7%), διαθέτει 21–30 έτη υπηρεσίας, ενώ 34 άτομα (26,0%) έχουν υπηρεσία 11–20 ετών. Παράλληλα, 16 άτομα (12,2%) δήλωσαν υπηρεσία 6–10 ετών και ισάριθμοι (16 άτομα, 12,2%) υπηρεσία άνω των 30 ετών, ενώ μόλις 9 άτομα (6,9%) βρίσκονται στα πρώτα έως 5 έτη της επαγγελματικής τους πορείας. Αναφορικά με την κατοχή θέσης ευθύνης, η πλειονότητα των συμμετεχόντων, 106 άτομα (80,9%), δήλωσε ότι δεν κατέχει θέση ευθύνης, ενώ 25 άτομα (19,1%) ανέφεραν ότι κατέχουν διοικητική ή προϊσταμένη θέση. Τέλος, ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, το δείγμα παρουσιάζει υψηλή ακαδημαϊκή κατάρτιση. 57 συμμετέχοντες (43,5%) είναι πτυχιούχοι ΑΕΙ/ΤΕΙ, ενώ ισάριθμοι (57 άτομα, 43,5%) διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Επιπλέον, 6 άτομα (4,6%) κατέχουν διδακτορικό δίπλωμα, ενώ 11 άτομα (8,4%) είναι απόφοιτοι Λυκείου ή ΙΕΚ.

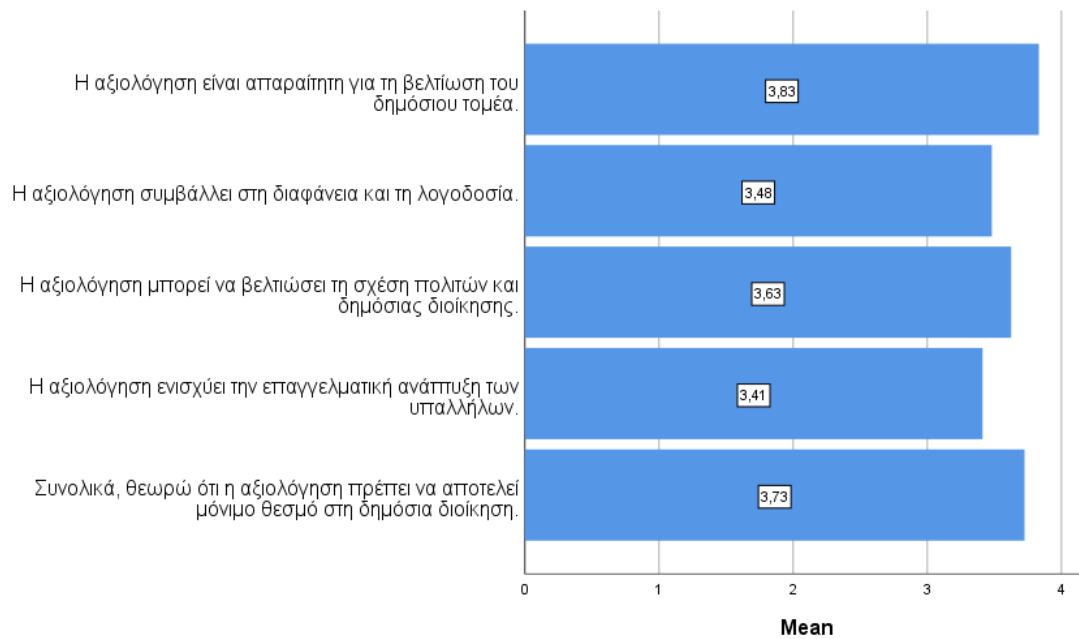
Πίνακας 1. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Ερώτηση	Επιλογές	Συχνότητες	% Συχνότητες
Φύλο	Άνδρας	43	32,8
	Γυναίκα	88	67,2
Ηλικιακή ομάδα	30–39 ετών	10	7,6
	40–49 ετών	34	26,0
	50–59 ετών	78	59,5
	60 ετών και άνω	9	6,9
Έτη υπηρεσίας	Έως 5 έτη	9	6,9
	6–10 έτη	16	12,2
	11–20 έτη	34	26,0
	21–30 έτη	56	42,7
	Πάνω από 30 έτη	16	12,2
Θέση ευθύνης	Όχι, δεν κατέχω θέση ευθύνης	106	80,9
	Ναι, κατέχω θέση ευθύνης	25	19,1
Εκπαιδευτικό	Απόφοιτος Λυκείου / ΙΕΚ	11	8,4

επίπεδο	Πτυχιούχος ΑΕΙ / ΤΕΙ	57	43,5
	Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών	57	43,5
	Διδακτορικό δίπλωμα	6	4,6

5.8 Γενικές Στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση

Το επόμενο διάγραμμα παρουσιάζει τις γενικές στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση, όπως αυτές αποτυπώθηκαν μέσω κλίμακας πέντε βαθμίδων, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα και 5 = συμφωνώ απόλυτα. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται σε γενικές γραμμές θετικά από τους συμμετέχοντες. Η υψηλότερη μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση «Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση του δημόσιου τομέα» ($M = 3,83$, $TA = 0,946$). Αντίστοιχα υψηλή αποδοχή παρουσιάζει και η άποψη ότι «Συνολικά, η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί μόνιμο θεσμό στη δημόσια διοίκηση» ($M = 3,73$, $TA = 1,082$). Η δήλωση «Η αξιολόγηση μπορεί να βελτιώσει τη σχέση πολιτών και δημόσιας διοίκησης» συγκεντρώνει μέση τιμή 3,63 με τυπική απόκλιση 0,971, Η δήλωση «Η αξιολόγηση συμβάλλει στη διαφάνεια και τη λογοδοσία» εμφανίζει μέση τιμή 3,48 και τυπική απόκλιση 1,040, ενώ η άποψη ότι «Η αξιολόγηση ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων» καταγράφει μέση τιμή 3,41 με τυπική απόκλιση 1,073.

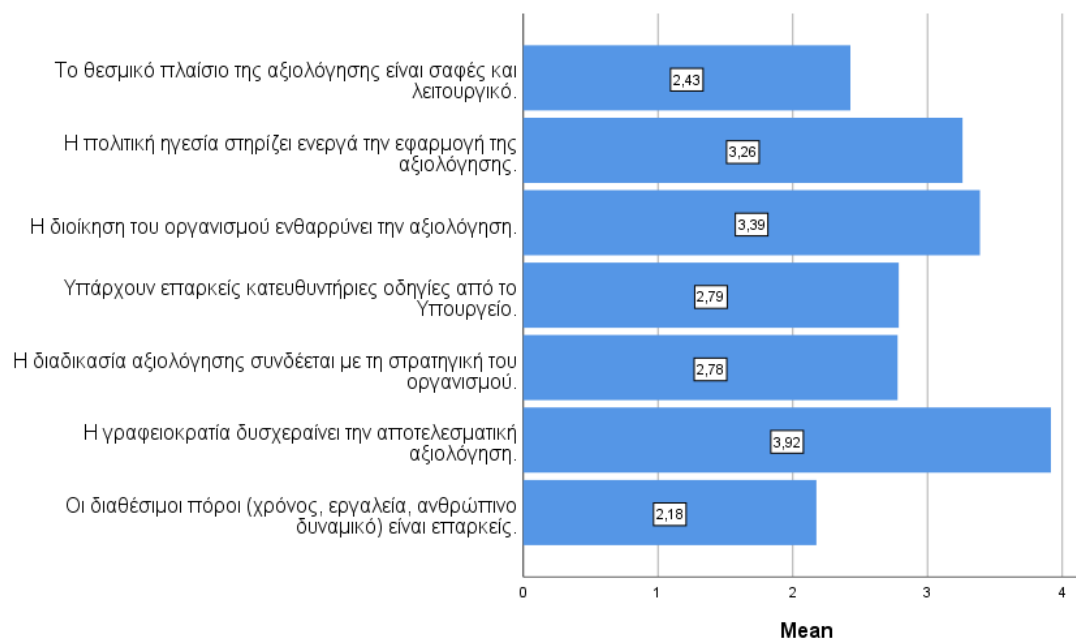


Διάγραμμα 1. Γενικές Στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση

5.9 Θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες

Το επόμενο διάγραμμα αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν στην ίδια κλίμακα για όλες τις δηλώσεις. Η δήλωση «Το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης είναι σαφές και λειτουργικό» παρουσιάζει χαμηλή μέση τιμή ($M = 2,43$, $TA = 0,912$). Η δήλωση «Οι διαθέσιμοι πόροι (χρόνος, εργαλεία, ανθρώπινο δυναμικό) είναι επαρκείς» συγκεντρώνει τη χαμηλότερη μέση τιμή του πίνακα ($M = 2,18$, $TA = 0,881$). Σε επίπεδο κεντρικής διοίκησης, η ύπαρξη επαρκών κατευθυντήριων οδηγιών από το Υπουργείο αξιολογείται επίσης μάλλον αρνητικά, με μέση τιμή 2,79 και τυπική απόκλιση 0,961, ενώ παρόμοια είναι η εικόνα και ως προς τη σύνδεση της διαδικασίας αξιολόγησης με τη στρατηγική του οργανισμού ($M = 2,78$, $TA = 1,002$). Η δήλωση «Η διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει την αξιολόγηση» παρουσιάζει μέση τιμή 3,39 με σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση (0,837). Παράλληλα, η άποψη ότι «Η πολιτική ηγεσία στηρίζει ενεργά την

εφαρμογή της αξιολόγησης» καταγράφει μέση τιμή 3,26 και τυπική απόκλιση 1,012. Τέλος, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει η δήλωση που αφορά τη γραφειοκρατία, η οποία συγκεντρώνει την υψηλότερη μέση τιμή του πίνακα ($M = 3,92$, $TA = 0,804$).

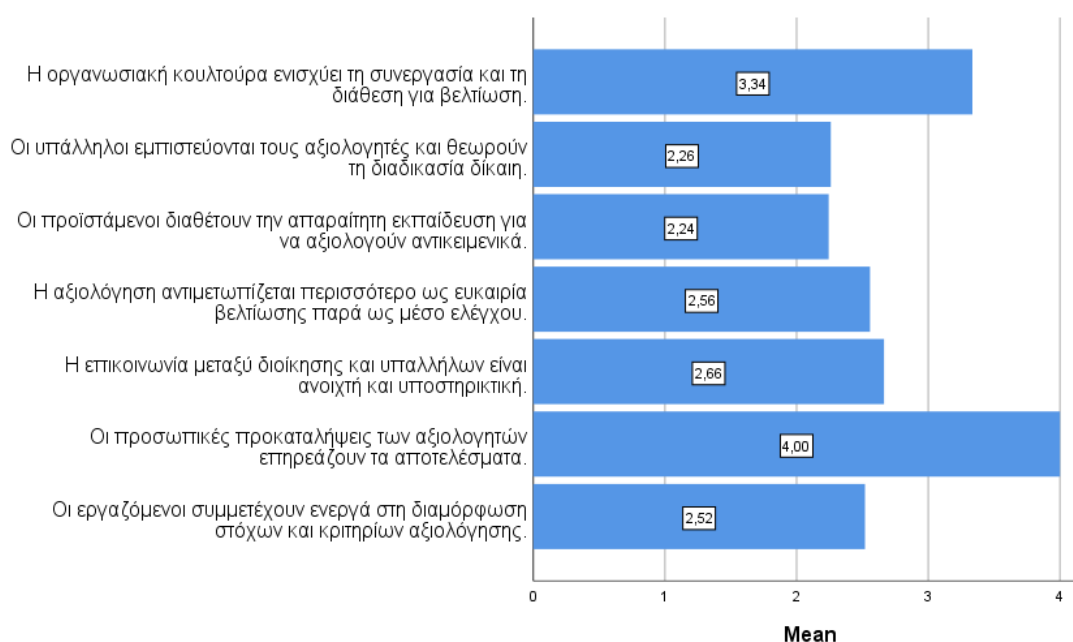


Διάγραμμα 2. Θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες

5.10 Ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες

Το επόμενο διάγραμμα αποτυπώνουν τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή και την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση. Οι απαντήσεις καταγράφηκαν στην ίδια κλίμακα πέντε βαθμίδων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αξιολογείται σχετικά θετικά ως προς τη συμβολή της στη συνεργασία και τη διάθεση για βελτίωση, με μέση τιμή 3,34 και τυπική απόκλιση 0,966. Η δήλωση «Οι υπάλληλοι εμπιστεύονται τους αξιολογητές και θεωρούν τη διαδικασία δίκαιη» εμφανίζει μέση τιμή 2,26 και τυπική απόκλιση 0,908, ενώ η άποψη ότι «Οι προϊστάμενοι διαθέτουν την απαραίτητη

εκπαίδευση για να αξιολογούν αντικειμενικά» καταγράφει παρόμοια χαμηλή μέση τιμή ($M = 2,24$, $TA = 0,833$). Η δήλωση «Η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται περισσότερο ως ευκαιρία βελτίωσης παρά ως μέσο ελέγχου» συγκεντρώνει μέση τιμή 2,56 και σχετικά υψηλή τυπική απόκλιση (1,090). Παρόμοια εικόνα παρουσιάζει και η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, η οποία αξιολογείται μάλλον αρνητικά ($M = 2,66$, $TA = 0,865$). Ιδιαίτερα υψηλή μέση τιμή καταγράφεται στη δήλωση «Οι προσωπικές προκαταλήψεις των αξιολογητών επηρεάζουν τα αποτελέσματα» ($M = 4,00$, $TA = 0,765$), ενώ η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση στόχων και κριτηρίων αξιολόγησης εμφανίζεται περιορισμένη, καθώς η σχετική δήλωση συγκεντρώνει μέση τιμή 2,52 και τυπική απόκλιση 0,995.

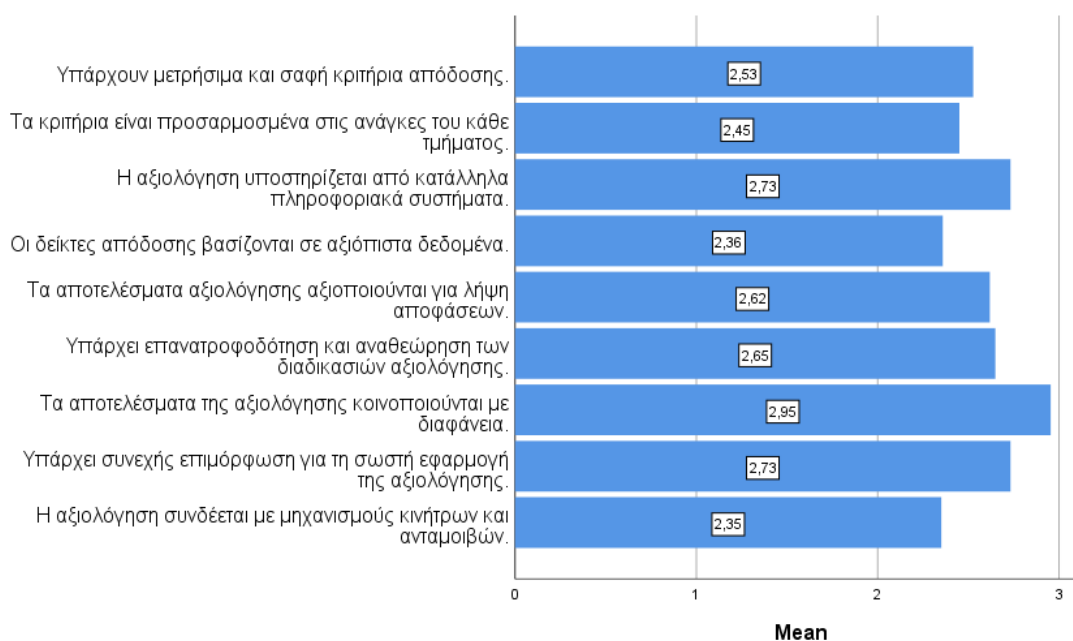


Διάγραμμα 3. Ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες

5.11 Τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες

Τέλος, παρουσιάζονται τις αντιλήψεις των συμμετεχόντων σχετικά με τεχνικούς και λειτουργικούς παράγοντες που συνδέονται με τον σχεδιασμό και την εφαρμογή της αξιολόγησης της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση. Η ύπαρξη μετρήσιμων και σαφών κριτηρίων απόδοσης αξιολογείται χαμηλά, με μέση τιμή 2,53

και τυπική απόκλιση 0,923. Αντίστοιχα, ακόμη χαμηλότερη είναι η αξιολόγηση της προσαρμογής των κριτηρίων στις ανάγκες κάθε τμήματος ($M = 2,45$, $TA = 0,888$). Η δήλωση «Οι δείκτες απόδοσης βασίζονται σε αξιόπιστα δεδομένα» συγκεντρώνει μέση τιμή 2,36 με τυπική απόκλιση 0,878. Σε ό,τι αφορά την υποστήριξη από πληροφοριακά συστήματα, η σχετική δήλωση παρουσιάζει μέση τιμή 2,73 και τυπική απόκλιση 0,876. Παρόμοια εικόνα προκύπτει και για τη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη λήψη αποφάσεων, η οποία καταγράφει μέση τιμή 2,62 ($TA = 0,980$). Η επανατροφοδότηση και αναθεώρηση των διαδικασιών αξιολόγησης εμφανίζεται επίσης περιορισμένη ($M = 2,65$, $TA = 0,876$). Ελαφρώς υψηλότερη, αλλά και πάλι κάτω από το ουδέτερο σημείο της κλίμακας, είναι η μέση τιμή που αφορά τη διαφάνεια στην κοινοποίηση των αποτελεσμάτων ($M = 2,95$, $TA = 0,867$). Τέλος, ιδιαίτερα χαμηλά αξιολογείται η σύνδεση της αξιολόγησης με μηχανισμούς κινήτρων και ανταμοιβών, με μέση τιμή 2,35 και τυπική απόκλιση 0,960. Αντίστοιχα, η συνεχής επιμόρφωση για τη σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης παρουσιάζει μέση τιμή 2,73 ($TA = 0,893$).



Διάγραμμα 4. Τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες

6. Ανάλυση αποτελεσμάτων

6.1 Ποιοτική και περιγραφική ανάλυση των στατιστικών ευρημάτων

Η παρούσα ενότητα αποσκοπεί να παρουσιάσει, με περιγραφικό και ερμηνευτικό τρόπο, τη συνολική εικόνα που προκύπτει από τις βασικές ενότητες του ερωτηματολογίου. Η ανάλυση εστιάζει στη «λογική» των ευρημάτων, δηλαδή στο πώς συγκροτούνται οι στάσεις των συμμετεχόντων απέναντι στην αξιολόγηση και ποιες παράμετροι φαίνεται να ενισχύουν ή να αποδυναμώνουν την αποδοχή της διαδικασίας στην πράξη.

Σε γενικές γραμμές, οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες αναγνωρίζουν την αξιολόγηση ως θεσμό με δυνητική χρησιμότητα και εμφανίζουν μια συνολικά θετικότερη τοποθέτηση ως προς την αρχή της αξιολόγησης. Ωστόσο, αυτή η αρχική αποδοχή δεν μεταφράζεται αυτόματα σε εμπιστοσύνη ως προς την εφαρμογή. Όταν οι συμμετέχοντες αξιολογούν το θεσμικό και οργανωτικό πλαίσιο, αναδύεται μια πιο επιφυλακτική στάση. Καταγράφεται η αίσθηση ότι το πλαίσιο δεν εξασφαλίζει πάντα σαφήνεια, συνέπεια και σταθερούς κανόνες, ενώ αφήνει περιθώρια για ασάφειες ή διαφοροποιήσεις στην εφαρμογή. Ακόμη πιο έντονες είναι οι επιφυλάξεις όταν μεταφερόμαστε στη διάσταση των ανθρώπινων και πολιτισμικών παραγόντων. Εδώ, οι απαντήσεις υποδηλώνουν ότι ζητήματα όπως η εμπιστοσύνη, η αντίληψη αντικειμενικότητας, η κουλτούρα συνεργασίας και η αίσθηση δικαιοσύνης αποτελούν κρίσιμες προϋποθέσεις: αν οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι η διαδικασία λειτουργεί με ισότιμους όρους και με διαφανή κριτήρια, η θετική στάση προς τον θεσμό εξασθενεί.

Η πιο «ευάλωτη» διάσταση, όπως προκύπτει από τη συνολική εικόνα των απαντήσεων, αφορά τους τεχνικούς και λειτουργικούς όρους εφαρμογής. Πρακτικά ζητήματα, όπως το κατά πόσο υπάρχουν σαφή κριτήρια, επαρκή δεδομένα, λειτουργικές διαδικασίες, κατάλληλα εργαλεία και ουσιαστική αξιοποίηση των αποτελεσμάτων, φαίνεται να επηρεάζουν καθοριστικά την αξιολόγηση της αξιολόγησης. Με άλλα λόγια, οι συμμετέχοντες δεν αμφισβητούν τόσο την ιδέα της

αξιολόγησης, όσο τον τρόπο που αυτή «δουλεύει» στην καθημερινότητα. Αν η εφαρμογή θεωρείται τυπική, γραφειοκρατική ή αποσυνδεδεμένη από πραγματικές ανάγκες βελτίωσης, τότε η αποδοχή περιορίζεται.

Ιδιαίτερη σημασία έχει ότι οι τέσσερις συνολικές διαστάσεις δεν εμφανίζονται ως ανεξάρτητες μεταξύ τους, αλλά ως αλληλένδετες όψεις μιας ενιαίας εμπειρίας. Όταν, για παράδειγμα, οι συμμετέχοντες αντιλαμβάνονται το θεσμικό πλαίσιο ως σαφέστερο και λειτουργικότερο, τείνουν να εκφράζουν και λιγότερες επιφυλάξεις για τις ανθρώπινες παραμέτρους (δικαιοσύνη, εμπιστοσύνη) και να αξιολογούν θετικότερα τις πρακτικές διαδικασίες. Αντίστροφα, όταν η εφαρμογή βιώνεται ως τεχνικά αδύναμη ή οργανωτικά ασύνδετη, ενισχύονται οι ανησυχίες για μεροληψία, για άνιση μεταχείριση και για χαμηλή αξιοπιστία της διαδικασίας συνολικά. Συνεπώς, από την ποιοτική ανάγνωση των ευρημάτων προκύπτει ότι η αποδοχή της αξιολόγησης δεν εξαρτάται από έναν μόνο παράγοντα, αλλά από τη συνοχή του συστήματος: θεσμική σαφήνεια, οργανωτική ετοιμότητα, κουλτούρα εμπιστοσύνης και πρακτική λειτουργικότητα πρέπει να συνυπάρχουν ώστε η αξιολόγηση να εκλαμβάνεται ως δίκαιη και χρήσιμη.

Στην συνέχεια, το ζητούμενο σημειώνεται ότι η συνολική εικόνα υποδηλώνει ότι οι γενικές στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην αξιολόγηση διαμορφώνονται κυρίως από δύο δέσμες παραγόντων: (α) το ανθρώπινο-πολιτισμικό υπόβαθρο μέσα στο οποίο εφαρμόζεται η αξιολόγηση (κλίμα εμπιστοσύνης, αίσθηση δικαιοσύνης, κουλτούρα συνεργασίας, αποδοχή της διαδικασίας ως θεμιτής) και (β) την τεχνική-λειτουργική επάρκεια του συστήματος (σαφήνεια κριτηρίων, πρακτική εφαρμόσιμότητα, εργαλεία, διαδικασίες και αξιοποίηση αποτελεσμάτων). Με απλά λόγια, οι εργαζόμενοι τείνουν να τοποθετούνται θετικότερα απέναντι στην αξιολόγηση όταν πιστεύουν ότι εφαρμόζεται σε περιβάλλον θεσμικής και διαπροσωπικής αξιοπιστίας και όταν βλέπουν ότι «λειτουργεί» στην πράξη με ξεκάθαρους και συνεπείς όρους.

Η πρώτη και ισχυρότερη ερμηνευτική γραμμή αφορά τους ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες. Το εύρημα αυτό είναι ουσιαστικό, καθώς ακόμη κι αν ένα σύστημα αξιολόγησης είναι τυπικά σωστό, η αποδοχή του εξαρτάται από το αν οι εργαζόμενοι το βιώνουν ως δίκαιο, ουδέτερο και απαλλαγμένο από αυθαιρεσία. Η εμπιστοσύνη, η διαφάνεια και η αίσθηση ότι όλοι κρίνονται με τα ίδια μέτρα φαίνεται

να λειτουργούν ως «βάση νομιμοποίησης» της αξιολόγησης. Όπου αυτή η βάση είναι αδύναμη, οι στάσεις γίνονται πιο επιφυλακτικές και η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται ως διαδικασία που μπορεί να ενεργοποιεί άγχος, αμφισβήτηση ή αμυντικότητα, ανεξάρτητα από τις προθέσεις της διοίκησης. Επομένως, το αποτέλεσμα υποδεικνύει ότι η αξιολόγηση είναι κατ' ουσίαν μια κοινωνική διαδικασία, καθώς απαιτεί κουλτούρα εμπιστοσύνης και όχι μόνο τεχνικά βήματα.

Παράλληλα, αναδεικνύεται ότι οι τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες έχουν πρόσθετη, ανεξάρτητη σημασία. Η ένταξη αυτής της διάστασης ενισχύει την ερμηνεία ότι οι εργαζόμενοι δεν αρκούνται σε «γενικές διακηρύξεις» περί αξιολόγησης: αξιολογούν κυρίως αν υπάρχουν συγκεκριμένοι κανόνες και μηχανισμοί που καθιστούν τη διαδικασία εφαρμόσιμη και χρήσιμη. Όταν τα κριτήρια είναι ασαφή, τα δεδομένα ανεπαρκή ή η διαδικασία φαίνεται αποσυνδεδεμένη από βελτίωση (π.χ. επιμόρφωση, ανατροφοδότηση, ορθολογική αξιοποίηση αποτελεσμάτων), τότε μειώνεται η πίστη ότι η αξιολόγηση είναι κάτι περισσότερο από γραφειοκρατική υποχρέωση. Το σημαντικό εδώ είναι ότι η τεχνική επάρκεια δεν «αντικαθιστά» την εμπιστοσύνη, αλλά τη συμπληρώνει: η θετική στάση φαίνεται να προκύπτει όταν συνυπάρχουν και οι δύο προϋποθέσεις—ένα δίκαιο και αποδεκτό πλαίσιο σχέσεων και ένα λειτουργικό σύστημα εφαρμογής.

Τέλος, έχει ιδιαίτερη ερμηνευτική αξία το ότι οι θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες δεν αναδείχθηκαν ως καθοριστικοί, όταν συνυπολογίζονται οι άλλες δύο διαστάσεις. Αυτό δεν σημαίνει ότι το θεσμικό πλαίσιο είναι αδιάφορο· υποδηλώνει όμως ότι η επιρροή του γίνεται «ορατή» κυρίως μέσα από το πώς μεταφράζεται σε κουλτούρα και σε πρακτικές. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι δεν κρίνουν τόσο το πλαίσιο ως διατύπωση, όσο τη βιωμένη εμπειρία της εφαρμογής: αν υπάρχει εμπιστοσύνη και λειτουργικότητα, το πλαίσιο αποκτά νόημα· αν όχι, παραμένει τυπικό. Συνολικά, η ποιοτική ανάγνωση των ευρημάτων οδηγεί σε ένα καθαρό συμπέρασμα: η αποδοχή της αξιολόγησης στηρίζεται πρωτίστως στην ανθρώπινη διάσταση (δικαιοσύνη–εμπιστοσύνη) και ενισχύεται από την τεχνική αρτιότητα (σαφήνεια–λειτουργικότητα), ενώ οι θεσμικές ρυθμίσεις από μόνες τους δεν αρκούν αν δεν ενσωματωθούν σε καθημερινές πρακτικές που πείθουν.

Η συζήτηση των ευρημάτων επιβεβαιώνει ότι, ακόμη και όταν η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή ως θεσμικά αναγκαία, η αποτελεσματικότητά της κρίνεται στην

πράξη από τον βαθμό εμπιστοσύνης, τη λειτουργικότητα των διαδικασιών και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Στο δείγμα των διοικητικών υπαλλήλων του ΑΠΘ καταγράφονται σχετικά θετικές γενικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση (μέσος όρος 3,61), στοιχείο που συμβαδίζει με τη διεθνή εμπειρία περί της αξιολόγησης ως εργαλείου εκσυγχρονισμού και λογοδοσίας. Ωστόσο, οι χαμηλότερες αποτιμήσεις σε θεσμικούς–οργανωτικούς (2,96) και κυρίως τεχνικούς–λειτουργικούς παράγοντες (2,59) αναδεικνύουν το ότι η αποδοχή του θεσμού δεν συνοδεύεται κατ’ ανάγκη από πεποίθηση ότι εφαρμόζεται με επάρκεια ή παράγει χρήσιμη γνώση. Η εικόνα αυτή συνάδει με τη βιβλιογραφία που αναδεικνύει τον κίνδυνο «συμμόρφωσης» και φορμαλισμού αντί μάθησης, ιδιαίτερα όταν η ανατροφοδότηση δεν ενσωματώνεται στη λήψη αποφάσεων (Mark & Pfeiffer, 2011· Micheli & Neely, 2010).

Ιδιαίτερα κρίσιμη, στο παρόν δείγμα, εμφανίζεται η ανθρώπινη και πολιτισμική διάσταση. Η χαμηλή εμπιστοσύνη στη δικαιοσύνη της διαδικασίας και στην εκπαίδευση των αξιολογητών, συνδυάζεται με την ισχυρή άποψη ότι οι προκαταλήψεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Αυτά τα ευρήματα ευθυγραμμίζονται με ελληνικές μελέτες που καταγράφουν σκεπτικισμό για την αντικειμενικότητα και την αίσθηση της πολιτικής/οργανωτικής στρέβλωσης που παρατηρείται στις διαδικασίες αξιολόγησης (Amygdalos et al., 2014), αλλά και με την επισήμανση ότι χωρίς γνωστικές και συμπεριφορικές αλλαγές η μέτρηση της απόδοσης παραμένει συμβολική (Sotirakou & Zερρου, 2006). Η παλινδρόμηση ενισχύει αυτή την ερμηνεία. Οι άνθρωποι–πολιτισμικοί και οι τεχνικοί–λειτουργικοί παράγοντες συνδέονται στατιστικά με θετικότερες στάσεις, υποδηλώνοντας ότι η αποδοχή της αξιολόγησης είναι περισσότερο θέμα αντιληπτής δικαιοσύνης/χρησιμότητας και λιγότερο ρητορικής υπέρ του θεσμού.

Παράλληλα, οι διαφοροποιήσεις υπέρ όσων κατέχουν θέση ευθύνης και οι χαμηλότερες εκτιμήσεις της ομάδας 21–30 ετών υπηρεσίας παραπέμπουν σε διαφορετικές εμπειρίες εφαρμογής και σε δυναμικές οργανωσιακής εμπιστοσύνης, όπως έχει καταδειχθεί διεθνώς σε καθεστώα αξιολόγησης που τείνουν να γίνονται «ετήσιο γεγονός» χωρίς συνεχή βελτίωση (McAdam et al., 2005· Martin et al., 2013). Συνολικά, τα ευρήματα συνηγορούν στο ότι η επιτυχία της αξιολόγησης προϋποθέτει συνδυασμό θεσμικής σαφήνειας, τεχνικής επάρκειας και, κυρίως, κλίματος

εμπιστοσύνης και αντιληπτής δικαιοσύνης, όπως αναδεικνύεται και σε συγκριτικές προσεγγίσεις (Johansson-Berg & Siverbo, 2009· Passas & Stranis, 2024).

Σε ό,τι αφορά τις γενικές στάσεις των διοικητικών υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης, τα δεδομένα δείχνουν μια συνολικά θετική εικόνα. Η συνολική μεταβλητή των γενικών στάσεων παρουσιάζει μέση τιμή 3,61 με τυπική απόκλιση 0,918 σε πενταβάθμια κλίμακα, γεγονός που υποδηλώνει ευρεία αποδοχή του θεσμού. Ιδιαίτερα υψηλή συμφωνία καταγράφεται στην άποψη ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση του δημόσιου τομέα (μέση τιμή 3,83) και ότι θα πρέπει να αποτελεί μόνιμο θεσμό στη δημόσια διοίκηση (3,73), στοιχείο που αναδεικνύει τη θεσμική νομιμοποίηση της αξιολόγησης από τους εργαζομένους.

Αναφορικά με τους θεσμικούς και οργανωτικούς παράγοντες, οι απαντήσεις κινούνται σε χαμηλότερα επίπεδα, με συνολικό μέσο όρο 2,96 και τυπική απόκλιση 0,485. Οι συμμετέχοντες εμφανίζονται επιφυλακτικοί ως προς τη σαφήνεια και λειτουργικότητα του θεσμικού πλαισίου (2,43) και την επάρκεια των διαθέσιμων πόρων (2,18), ενώ εκφράζουν έντονη συμφωνία ότι η γραφειοκρατία δυσχεραίνει την αποτελεσματική εφαρμογή της αξιολόγησης (3,92). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν ότι, παρά τη γενική αποδοχή της αξιολόγησης, υφίστανται σημαντικά οργανωτικά εμπόδια στην πρακτική εφαρμογή της.

Στους ανθρώπινους και πολιτισμικούς παράγοντες, η συνολική αποτίμηση είναι επίσης σχετικά χαμηλή, με μέσο όρο 2,79 και τυπική απόκλιση 0,524. Ιδιαίτερα χαμηλές τιμές καταγράφονται στην εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές (2,26) και στην αντίληψη ότι οι προϊστάμενοι διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευση για αντικειμενική αξιολόγηση (2,24). Αντιθέτως, καταγράφεται πολύ υψηλή συμφωνία στην άποψη ότι οι προσωπικές προκαταλήψεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (4,00). Τα στοιχεία αυτά αναδεικνύουν ζητήματα δικαιοσύνης, αξιοπιστίας και οργανωσιακής κουλτούρας ως κρίσιμες προκλήσεις για την αποδοχή και λειτουργικότητα του συστήματος.

Ακόμη χαμηλότερες εμφανίζονται οι αποτιμήσεις στους τεχνικούς και λειτουργικούς παράγοντες, με συνολικό μέσο όρο 2,59 και τυπική απόκλιση 0,627. Οι εργαζόμενοι εκφράζουν αμφιβολίες για την ύπαρξη αξιόπιστων δεδομένων και δεικτών απόδοσης (2,36), καθώς και για τη σύνδεση της αξιολόγησης με μηχανισμούς

κινήτρων και ανταμοιβών (2,35), ενώ η διαφάνεια στην κοινοποίηση των αποτελεσμάτων αξιολογείται οριακά ουδέτερα (2,95). Τα ευρήματα αυτά υποδηλώνουν περιορισμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη διοικητική πρακτική.

Εξάλλου, η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών δείχνει ότι οι άνθρωποι και πολιτισμικοί παράγοντες συνδέονται ισχυρότερα με τις γενικές στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση, εξηγώντας το 16,3% της διακύμανσής τους, ενώ η προσθήκη των τεχνικών και λειτουργικών παραγόντων αυξάνει το ποσοστό στο 18,9%. Τέλος, εντοπίζονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις με βάση την κατοχή θέσης ευθύνης και τον χρόνο προϋπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι σε θέσεις ευθύνης εμφανίζουν συστηματικά θετικότερες στάσεις, ενώ η ομάδα με 21–30 έτη υπηρεσίας παρουσιάζει χαμηλότερες αποτιμήσεις στους ανθρώπινους και τεχνικούς παράγοντες, γεγονός που ενδέχεται να αντανακλά συσσωρευμένες εμπειρίες από την εφαρμογή της αξιολόγησης στο χρόνο.

6.2 Συμβολή της αξιολόγησης στη διοικητική μεταρρύθμιση και προτάσεις βελτίωσης για το ΑΠΘ και τη δημόσια διοίκηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνιστά δυνητικά κρίσιμο μοχλό διοικητικής μεταρρύθμισης, υπό την προϋπόθεση ότι δεν λειτουργεί ως απομονωμένη γραφειοκρατική διαδικασία, αλλά ως μέρος ενός ευρύτερου κύκλου διοικητικής μάθησης και λογοδοσίας. Στην οπτική αυτή, η αξιολόγηση δεν περιορίζεται στη βαθμολόγηση, αλλά συνδέεται με τη στοχοθεσία, την παρακολούθηση αποτελεσμάτων, την ανατροφοδότηση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων, ώστε να παράγει γνώση χρήσιμη για τον ανασχεδιασμό διαδικασιών και την αναβάθμιση των υπηρεσιών. Όταν το σύστημα εφαρμόζεται με συνέπεια, σαφή κριτήρια και αναπτυξιακό προσανατολισμό, μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα, να βελτιώσει τη διαφάνεια και να υποστηρίξει μια κουλτούρα επαγγελματισμού.

Ωστόσο, τα ευρήματα από το ΑΠΘ υποδηλώνουν ότι η μεταρρυθμιστική δυναμική της αξιολόγησης παραμένει μερικώς ανενεργή. Παρότι ο θεσμός

αναγνωρίζεται ως ορθός σε επίπεδο αρχής, η πρακτική εφαρμογή χαρακτηρίζεται από ασυνέχειες, ελλείμματα τεχνικής και οργανωτικής υποστήριξης και αμφιβολίες ως προς την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Αυτό το «κενό υλοποίησης» τροφοδοτεί δυσπιστία και περιορίζει την ικανότητα της αξιολόγησης να λειτουργήσει ως εργαλείο εκσυγχρονισμού. Συνεπώς, η ενίσχυσή της προϋποθέτει μεν βελτιώσεις στη διαδικαστική υποδομή, αλλά και μια βαθύτερη μεταβολή διοικητικής κουλτούρας: σταθερότητα κανόνων, ενίσχυση της δίκαιης εφαρμογής, και αναπλαισίωση της αξιολόγησης ως μηχανισμού ανάπτυξης και όχι ελέγχου.

Για το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, η αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης προϋποθέτει παρεμβάσεις που συνδυάζουν θεσμική συνέπεια, ανθρώπινη επάρκεια και λειτουργική υποστήριξη. Πρώτον, απαιτείται ενδυνάμωση του οργανωτικού πλαισίου, ώστε η αξιολόγηση να εδράζεται σε σαφή στόχευση και σε κριτήρια που συνδέονται με τη στρατηγική του Ιδρύματος. Η στοχοθεσία χρειάζεται να μεταφράζεται σε ρεαλιστικούς δείκτες ανά υπηρεσία, με διακριτή αποτύπωση τόσο του ποσοτικού σκέλους (π.χ. χρόνοι διεκπεραίωσης, τήρηση προθεσμιών) όσο και του ποιοτικού (π.χ. ποιότητα εξυπηρέτησης, συνεργασία, συμμόρφωση σε διαδικασίες). Η συνέπεια μεταξύ στόχων, δεικτών και τελικών αξιολογικών κρίσεων αποτελεί βασική προϋπόθεση αξιοπιστίας, ιδίως σε ένα περιβάλλον όπου διαφορετικές μονάδες μπορεί να λειτουργούν με διαφορετικές πρακτικές και φόρτους εργασίας.

Δεύτερον, ο ανθρώπινος παράγοντας πρέπει να αντιμετωπιστεί ως κεντρική συνθήκη επιτυχίας και όχι ως δευτερεύουσα μεταβλητή. Η εκπαίδευση των προϊσταμένων οφείλει να στοχεύει στην αντικειμενικότητα, στη μείωση αξιολογικών μεροληψιών και κυρίως, στην παραγωγή ουσιαστικής ανατροφοδότησης. Η αξιολόγηση αποκτά αναπτυξιακό χαρακτήρα όταν συνοδεύεται από σαφείς προσδοκίες, τεκμηριωμένα παραδείγματα και συμφωνημένα βήματα βελτίωσης, αντί να περιορίζεται σε γενικόλογες κρίσεις. Παράλληλα, δεξιότητες επικοινωνίας, ενσυναίσθησης και καθοδήγησης μπορούν να μετατρέψουν τη διαδικασία σε πεδίο επαγγελματικής μάθησης, μειώνοντας το άγχος και ενισχύοντας την εμπιστοσύνη.

Τρίτον, απαιτείται τεχνική και λειτουργική θωράκιση της διαδικασίας. Χρειάζεται αξιόπιστη ψηφιακή υποστήριξη, σαφείς οδηγίες χρήσης, αλλά και διασύνδεση της αξιολόγησης με στοχευμένα επιμορφωτικά προγράμματα. Ένα

σύστημα που καταγράφει ανάγκες ανάπτυξης χωρίς να προσφέρει διαδρομές επιμόρφωσης ή βελτίωσης δύσκολα γίνεται πειστικό. Επιπλέον, η θεσμοθέτηση κινήτρων (όχι κατ' ανάγκη μόνο οικονομικών, αλλά και αναπτυξιακών, όπως πρόσβαση σε κατάρτιση, ρόλους ευθύνης ή συμμετοχή σε έργα βελτίωσης) μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη χρησιμότητας.

Σε επίπεδο δημόσιας διοίκησης, η εμπειρία του ΑΠΘ αναδεικνύει την ανάγκη για σταθερότητα πολιτικών και συνέχεια εφαρμογής. Οι συχνές αλλαγές πλαισίων και η περιορισμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων δημιουργούν κλίμα αμφισβήτησης και ακυρώνουν τη μεταρρυθμιστική δυναμική. Επομένως, απαιτείται ενιαία στρατηγική που να συνδέει την αξιολόγηση με στοχοθεσία, ανάπτυξη δεξιοτήτων και οργανωσιακή μάθηση, ενώ η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωση κριτηρίων μπορεί να ενισχύσει την αίσθηση δικαιοσύνης και την κοινωνική νομιμοποίηση του συστήματος.

7. Συμπεράσματα και Προτάσεις

Το παρόν κεφάλαιο επιχειρεί τη συνολική σύνθεση των ευρημάτων της έρευνας, την αποτίμηση της συμβολής της αξιολόγησης της απόδοσης στη διοικητική μεταρρύθμιση και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων βελτίωσης για το Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης (ΑΠΘ) και τη δημόσια διοίκηση γενικότερα. Παράλληλα, παρουσιάζονται οι περιορισμοί της μελέτης και οι κατευθύνσεις για μελλοντική έρευνα, με στόχο τη βαθύτερη κατανόηση των παραγόντων που διαμορφώνουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα.

7.1 Σύνοψη βασικών ευρημάτων

Η έρευνα διαμόρφωσε μια συνεκτική εικόνα για το πώς βιώνεται και νοηματοδοτείται η αξιολόγηση της απόδοσης στο διοικητικό περιβάλλον του ΑΠΘ, αναδεικνύοντας μια χαρακτηριστική σχέση ανάμεσα στην «ιδέα» του θεσμού και στη βιωμένη εμπειρία εφαρμογής του. Σε επίπεδο αρχής, οι συμμετέχοντες τείνουν να αντιμετωπίζουν θετικά την αξιολόγηση, καθώς την αναγνωρίζουν ως δυνητικό μηχανισμό βελτίωσης, ενίσχυσης της λογοδοσίας και εκσυγχρονισμού. Η συνολικά θετική στάση υποδηλώνει ότι ο θεσμός διαθέτει ένα βασικό επίπεδο νομιμοποίησης, ιδίως όταν συνδέεται με την ανάγκη αναβάθμισης της δημόσιας διοίκησης και με τη διαρκή βελτίωση των υπηρεσιών. Ωστόσο, η αποδοχή αυτή αφορά πρωτίστως το «γιατί» της αξιολόγησης και λιγότερο το «πώς» εφαρμόζεται στην πράξη. Όταν η συζήτηση μεταφέρεται από την κανονιστική διάσταση στην οργανωσιακή πραγματικότητα, αναδύεται ένα εμφανές κενό υλοποίησης. Η διαδικασία περιγράφεται ως ανομοιόμορφη, με περιορισμένη υποστήριξη, ασάφειες και, κυρίως, με αδύναμη διασύνδεση των αποτελεσμάτων με απτές διοικητικές αποφάσεις, επιμόρφωση ή αναπτυξιακές παρεμβάσεις.

Κομβικό εύρημα αποτελεί το ότι οι ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες υπερισχύουν των καθαρά τεχνικών χαρακτηριστικών ως προς τη διαμόρφωση στάσεων. Η αποδοχή της αξιολόγησης φαίνεται να εδράζεται στην αντιληπτή δικαιοσύνη, στην εμπιστοσύνη ότι εφαρμόζονται σταθερά κριτήρια και στη δυνατότητα ουσιαστικής ανατροφοδότησης. Τα δεδομένα ενισχύουν αυτή την ερμηνεία, καθώς η ανθρώπινη–πολιτισμική διάσταση αξιολογείται χαμηλότερα, ενώ εμφανίζονται ιδιαίτερα χαμηλές τιμές στην εμπιστοσύνη προς τους αξιολογητές και στην εκπαίδευσή τους σε συνδυασμό με πολύ υψηλή συμφωνία ότι οι προσωπικές προκαταλήψεις επηρεάζουν τα αποτελέσματα. Η αξιολόγηση, επομένως, αναδεικνύεται ως κατεξοχήν κοινωνική διαδικασία, με την έννοια ότι ακόμη και ένα θεσμικά ορθό πλαίσιο δεν αρκεί αν δεν εδραιωθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης, διαφάνειας και ισότιμης μεταχείρισης.

Παράλληλα, οι τεχνικοί και λειτουργικοί όροι εφαρμογής εμφανίζονται ως η πιο «ευάλωτη» διάσταση, επιβεβαιώνοντας ότι η πρακτική λειτουργικότητα επηρεάζει καθοριστικά την αξιολόγηση του ίδιου του συστήματος. Η αίσθηση έλλειψης αξιόπιστων δεδομένων και δεικτών, η αδύναμη σύνδεση με κίνητρα/ανταμοιβές και η περιορισμένη αξιοποίηση αποτελεσμάτων υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι δεν αμφισβητούν κατ' ανάγκη τη χρησιμότητα της αξιολόγησης, αλλά τη χρηστικότητα της εφαρμογής της. Η γραφειοκρατία αναγνωρίζεται ως δομικό εμπόδιο, ενώ οι θεσμικοί–οργανωτικοί παράγοντες αξιολογούνται χαμηλότερα, με ιδιαίτερη επιφύλαξη για τους πόρους και τη σαφήνεια του πλαισίου. Το κρίσιμο, όμως, είναι ότι οι διαστάσεις αυτές δεν λειτουργούν απομονωμένα. Οι συμμετέχοντες φαίνεται να βιώνουν την αξιολόγηση ως ενιαίο σύστημα, όπου η τεχνική αδυναμία τροφοδοτεί τις ανησυχίες για μεροληψία και η έλλειψη εμπιστοσύνης υπονομεύει την αποδοχή ακόμη και καλών τεχνικών προτάσεων. Αυτό εξηγεί γιατί οι ανθρώπινοι–πολιτισμικοί και οι τεχνικοί–λειτουργικοί παράγοντες αναδεικνύονται ως οι ισχυρότεροι προγνωστικοί της γενικής στάσης. Η αποδοχή εξαρτάται από το αν η διαδικασία βιώνεται ως δίκαιη και αν λειτουργεί στην πράξη.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας και προτάσεις για μελλοντικές μελέτες

Η παρούσα έρευνα παρέχει μια τεκμηριωμένη αποτύπωση των αντιλήψεων των διοικητικών υπαλλήλων του ΑΠΘ για την αξιολόγηση της απόδοσης, ωστόσο ενσωματώνει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των συμπερασμάτων. Πρώτον, το πλαίσιο διεξαγωγής της μελέτης είναι μονο-περιπτωσιακό, καθώς αφορά έναν συγκεκριμένο δημόσιο οργανισμό με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά (μέγεθος, πολυπλοκότητα, πολλαπλές διοικητικές μονάδες και αλληλεξαρτήσεις με ακαδημαϊκές λειτουργίες). Συνεπώς, τα ευρήματα δεν μπορούν να γενικευθούν αυτόματα στο σύνολο της δημόσιας διοίκησης, ιδίως σε φορείς με διαφορετική οργανωσιακή δομή, αποστολή και βαθμό ψηφιακής ωριμότητας. Δεύτερον, η χρήση αυτοαναφερόμενων ερωτηματολογίων ενδέχεται να εισάγει μεροληψίες, όπως κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, υποεκτίμηση προβλημάτων λόγω φόβου αξιολόγησης ή υπερεκτίμηση δυσκολιών λόγω συσσωρευμένης εργασιακής κόπωσης. Επιπλέον, η έρευνα αποτυπώνει στάσεις σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή, χωρίς να είναι δυνατή η διερεύνηση αιτιώδους σχέσης ανάμεσα στις αντιλήψεις των εργαζομένων και σε πραγματικές αλλαγές στην απόδοση ή στη λειτουργική ποιότητα των υπηρεσιών.

Ως κατεύθυνση για μελλοντικές μελέτες προτείνεται, καταρχάς, η ανάπτυξη διαχρονικών ερευνητικών σχεδίων που θα παρακολουθούν τις μεταβολές στις αντιλήψεις και στη συμπεριφορά των εργαζομένων πριν και μετά από αλλαγές στο θεσμικό πλαίσιο ή σε πρακτικές εφαρμογής. Παράλληλα, η ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων (ημιδομημένες συνεντεύξεις, ομάδες εστίασης) μπορεί να αναδείξει μηχανισμούς που δύσκολα αποτυπώνονται ποσοτικά, όπως η εμπιστοσύνη, η εμπειρία σε θέματα δικαιοσύνης και η ποιότητα της ανατροφοδότησης. Τέλος, συγκριτικές έρευνες μεταξύ διαφορετικών φορέων (π.χ. πανεπιστήμια, δήμοι, υγειονομικές δομές) και επιπέδων διοίκησης θα μπορούσαν να αναδείξουν πρότυπα καλών πρακτικών, συνθήκες επιτυχίας και παράγοντες αποτυχίας, συμβάλλοντας στη διαμόρφωση ενός πιο συνεκτικού, δίκαιου και αναπτυξιακού συστήματος αξιολόγησης.

Βιβλιογραφία

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

Aggarwal, A., & Thakur, G. S. M. (2013). Techniques of performance appraisal – A review. *International Journal of Engineering and Advanced Technology*, 2(3), 617–621.

Aguinis, H. (2019). Performance management for dummies. *Journal of Management*, 45(6), 2253–2272.

Amygdalos, C., Bara, N., & Moisiadis, G. (2014). Performance appraisal in Greek public sector. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 148, 501–506.

Armstrong, M. (2009). *Armstrong's handbook of performance management: An evidence-based guide to delivering high performance* (4th ed.). Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Armstrong, S. (2010). *The essential performance review handbook: A quick and handy resource for any manager or HR professional*. Red Wheel/Weiser.

Boyne, G. A., Farrell, C., Law, J., Powell, M., & Walker, R. M. (2003). *Evaluating public management reforms*. Open University Press.

Bozeman, B., & Johnson, J. (2015). The political economy of public values: The case for the public sphere. *American Review of Public Administration*, 45(1), 61–85.

- Bozeman, B., & Ponomariov, B. (2009). Sector switching from a business to a government job: Fast-track career or fast track to nowhere? *Public Administration Review*, 69(1), 77–91.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Barberg, B. (2023). Public value governance and strategic public management. In C. Greve & T. Ysa (Eds.), *Handbook on strategic public management* (pp. 92–113). Edward Elgar.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (2014). Public value governance: Moving beyond traditional public administration and the New Public Management. *Public Administration Review*, 74(4), 445–456.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bloomberg, L. (Eds.). (2015). *Public value and public administration*. Georgetown University Press.
- Buckingham, M., & Goodall, A. (2019). The feedback fallacy. *Harvard Business Review*, 97(2), 92–101
- Cappelli, P., & Tavis, A. (2016). The performance management revolution. *Harvard Business Review*, 94(10), 58–67.
- Chemjor, Z. C. (2025). Factors affecting effectiveness of performance appraisal in the Public Service in Kenya: A case of Kenya School of Government Mombasa Campus. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 7(1).
- Chen, Y.-C., Chung, S.-C., & Chu, H.-C. (2024). The study of constructing evaluation indicators for the implementation of employee assistance programs in public sectors. *Frontiers in Psychology*, 15..
- Cioclea, A. E. (2012). Factors affecting performance evaluation in public organizations. *Ovidius University Annals, Economic Sciences Series*, 0(1), 847–850.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage.

- Dagar, A. (2014). Review of performance appraisal techniques. *International Research Journal of Commerce, Arts and Science*, 5(10), 16–23.
- De Bruijn, H., Ten Heuvelhof, E., & In 't Veld, R. (1998). *Procesmanagement: Over procesontwerp en besluitvorming*. Academic Service.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. Harper & Brothers.
- Fama, E. F. (1980). Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*, 88(2), 288–307.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS Statistics* (5th ed.). Sage.
- Gallup. (2020). *State of the global workplace report*. Gallup Press.
- Goulet, L. R., & Frank, M. L. (2002). Organizational commitment across three sectors. *Public Personnel Management*, 31(2), 201–210.
- Grote, D. (2011). *How to be good at performance appraisals: Simple, effective, done right*. Harvard Business Review Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1974). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hvidman, U., & Andersen, S. C. (2014). Impact of performance management in public and private organizations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(1), 35–58.
- Ichino, A., & Riphahn, R. T. (2004). Absenteeism and employment protection: Three case studies. *Swedish Economic Policy Review*, 11, 95–114.
- Islami, X., Mulolli, E., & Mustafa, N. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Future Business Journal*, 4(2), 94–108.

- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360.
- Johansson-Berg, T., & Siverbo, S. (2009). Explaining the utilization of relative performance evaluation in local government: A multi-theoretical study using data from Sweden. *Financial Accountability & Management*, 25(2), 197–224.
- Kalogiannidis, S., Kalfas, D., Chalaris, M., Spinthiropoulos, K., & colleagues. (2025). Evaluating the effectiveness of performance appraisal systems in enhancing employee performance: A case study of Greece. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 22, 234–252.
- Kickert, W. J. M. (Ed.). (1997). *Public management and administrative reform in Western Europe*. Edward Elgar.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1976). *Management: A systems and contingency analysis of managerial functions*. McGraw-Hill.
- Larsson, B., Ulfsdotter Eriksson, Y., & Adolfsson, P. (2022). The legitimacy of performance-related pay in Swedish public sector organisations. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(1), 45–65.
- Lewis, G. B., & Frank, S. A. (2002). Who wants to work for government? *Public Administration Review*, 62(4), 395–404.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2006). New directions in goal-setting theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Locke, E. A., Latham, G. P., & Erez, M. (1988). The determinants of goal commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), 23–39.
- Locke, E. A., Shaw, K. N., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969–1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152.
- London, M. (2003). *Job feedback: Giving, seeking, and using feedback for performance improvement*. Psychology Press.

- Marcon, G. (2014). Public value theory in the context of public sector modernization. In J. Guthrie, G. Marcon, S. Russo, & F. Farneti (Eds.), *Public value management, measurement and reporting* (Vol. 3, pp. 323–352). Emerald.
- Mark, K., & Pfeiffer, J. R. (2011). *Monitoring and evaluation in the United States Government*. Washington, DC: World Bank.
- Martin, S. J., Downe, J., Grace, C., & Nutley, S. (2013). All change? Performance assessment regimes in UK local government. *Public Money & Management*, 33(4), 245–252.
- Martin, S., Nutley, S., Downe, J., & Grace, C. (2016). Analysing performance assessment in public services: How useful is the concept of a performance regime? *Public Administration*, 94(1), 129–145.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2019). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- McAdam, R., Hazlett, S.-A., & Casey, C. (2005). Performance management in the UK public sector: Addressing multiple stakeholder complexity. *International Journal of Public Sector Management*, 18(3), 256–273.
- Meyer, M. W., & Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in Organizational Behavior*, 16, 309–369.
- Micheli, P., & Neely, A. (2010). Performance measurement in the public sector in England: Searching for the golden thread. *Public Administration Review*, 70(4), 591–600.
- Miles, J. A. (2012). *Management and organization theory: A Jossey-Bass reader*. Jossey-Bass.
- Monte, P. A. do (2017). Public versus private sector: Do workers behave differently? *Economia*, 18(2), 229–243.
- Moore, M. H. (1995). *Creating public value: Strategic management in government*. Harvard University Press.

- Moynihan, D. P. (2018). Performance management: The importance of connecting performance to purpose. *Public Administration Review*, 78(2), 183–193. <https://doi.org/10.1111/puar.12850>.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2019). *Fundamentals of human resource management* (8th ed.). McGraw-Hill Education.
- O'Flynn, J. (2021). Where to for public value? Taking stock and moving on. *International Journal of Public Administration*, 44(11–12), 867–879.
- OECD. (2016). *State-owned enterprises in Asia: National practices for performance evaluation and management*. OECD Publishing.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1992). *Reinventing government: How the entrepreneurial spirit is transforming the public sector*. Penguin Books.
- Park, S. M. (2014). Motivation of public managers as raters in performance appraisal. *Public Personnel Management*, 43(3), 387–414
- Parven, S., Ghosh, T., & Akter, M. (2025). The impact of the Management by Objectives (MBO) method as a performance appraisal tool on employee satisfaction: An analysis using structural equation modeling (SEM). *Journal of Ekonomi*, 13(1), 1–11.
- Passas, P., & Stranis, D. (2024). The evaluation process in the Greek public sector in its restructuring (Law 4940/2022). In A. Kavoura et al. (Eds.), *Strategic Innovative Marketing and Tourism* (pp. 489–496). Cham: Springer.
- Pollitt, C. (1995). Justification by works or by faith? Evaluating the new public management. *Evaluation*, 1(2), 133–154.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000). *Public management reform: A comparative analysis*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). Evaluation in public sector reforms: An international perspective. In H. Wollmann (Ed.), *Evaluation in public-sector reform: Concepts and practice in international perspective* (pp. 12–35). Edward Elgar.

- Pollitt, C., Girre, X., Lonsdale, J., Mul, R., Summa, H., & Waerness, M. (1999). *Performance or compliance? Performance audit and public management in five countries*. Oxford University Press.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2003). Evaluation in public sector reforms: An international perspective. In H. Wollmann (Ed.), *Evaluation in public-sector reform: Concepts and practice in international perspective* (pp. 12–35). Edward Elgar.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2017). *Public management reform: A comparative analysis—Into the age of austerity* (4th ed.). Oxford University Press.
- Pollitt, C., Birchall, J., & Putman, K. (1999). *Decentralizing public service management*. Macmillan.
- Pollitt, C., Talbot, C., Caulfield, J., & Smullen, A. (2004). *Agencies: How governments do things through semi-autonomous organizations*. Palgrave Macmillan.
- Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2003). Evaluating public management reforms. *Public Administration*, 81(1), 1–22.
- Pollitt, C., Talbot, C., Caulfield, J., & Smullen, A. (2004). *Agencies: How governments do things through semi-autonomous organizations*. Palgrave Macmillan.
- Power, M. (1994). *The audit explosion*. Demos.
- Rahman, A., Islam, H., Islam, R., & Sarker, N. K. (2020). The effect of management by objectives on performance appraisal and employee satisfaction in commercial banks. *European Journal of Business and Management*, 12(20), 15–25.
- Riphahn, R. T., & Thalmaier, A. (2001). Behavioral effects of probation periods: An analysis of worker absenteeism. *Jahrbücher für Nationalökonomie und Statistik*, 221(2), 179–201.
- Roberts, G. E. (2003). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 32(1), 89–98.
- Sanderson, I. (2001). Performance management, evaluation and learning in “modern” local government. *Public Administration*, 79(2), 297–313.

Shaout, A., & Yousif, M. K. (2014). Performance evaluation – Methods and techniques survey. *International Journal of Computer and Information Technology*, 3(5), 2279–0764.

SHRM. (2021). *Performance evaluation*. Society for Human Resource Management.

Siverbo, S., & Johansson-Berg, T. (2006). Relative performance evaluation in Swedish local government. *Financial Accountability & Management*, 22(3), 271–290.

Sotirakou, T., & Zeppou, M. (2006). Utilizing performance measurement to modernize the Greek public sector. *Management Decision*, 44(9), 1277–1304.

Stewart, R. (1993). *The reality of organizations: A guide for managers*. Routledge.

Su, X., & Bozeman, B. (2009). Dynamics of sector switching. *Public Administration Review*, 69(6), 1106–1119.

Tavakol, M., & Dennick, R. (2011). Making sense of Cronbach's alpha. *International Journal of Medical Education*, 2, 53–55.

Teeroovengadum, V., Dulloo, H., & Nunkoo, R. (2019). Influence of organisational factors on the effectiveness of performance management systems in the public sector. *European Business Review*, 31(6).

Teisman, G. R., & Van der Meer, F.-B. (2002). *Evalueren om te leren: Naar een evaluatiearrangement voor de Vijfde Nota RO*. Erasmus Universiteit.

Teisman, G. R., & Verheij, T. J. M. (1996). Draagvlakvorming bij technisch-complexe projecten. In J. A. de Bruijn, P. de Jong, A. F. A. Korsten, & W. P. C. van Zanten (Eds.), *Grote projecten* (pp. 174–192). Samson H.D. Tjeenk Willink.

Torring, J., Andersen, L. B., Greve, C., & Klausen, K. K. (2020). *Public governance paradigms: Competing and co-existing*. Edward Elgar.

Van der Meer, F. B. (1999). Evaluation and the social construction of impacts. *Evaluation*, 5(4), 387–406.

Van der Meer, F. B., De Vries, G. J. D., & Vissers, G. A. N. (2000). Evaluatie en leerprocessen bij de overheid: De rol van institutionele condities. *Beleidswetenschappen*, 14(3), 253–277.

Van Thiel, S., & Leeuw, F. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review*, 25(3), 267–281.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.

Wehrich, H. (2000). A new approach to MBO: Updating a time-honored technique. *Management Decision*, 38(7), 540–548.

Wollmann, H. (Ed.). (2003). *Evaluation in public-sector reform: Concepts and practice in international perspective*. Edward Elgar.

Zhang, H., Zhang, Q., Huang, G., Ke, J., Zhao, N., Huang, W., & Zhang, J. (2022). Analysis of evaluation dimensions of public service motivation of Chinese college students. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(22), 15084.

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα. (2023, 10 Φεβρουαρίου). *Οδηγός πληρότητας στοιχείων αξιολόγησης προσωπικού έτους 2023* (ΑΔΑ: 6Ω846ΜΤΛ6-Τ2Μ) [Εγκύκλιος].

Υπουργείο Εσωτερικών, Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα, Γενική Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα. (2022, 28 Φεβρουαρίου). *Διενέργεια της αξιολόγησης του προσωπικού του δημόσιου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2021 – Εισαγωγή στοιχείων από τις Διευθύνσεις Διοικητικού–Προσωπικού* (Αριθ. Πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/20/οικ.3030, ΑΔΑ: ΘΘΟΞ4ΘΜΤΑΒ-ΣΕΘ) [Εγκύκλιος].

Παράρτημα

Ερωτηματολόγιο

Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

Άνδρας

Γυναίκα

Άλλο / Δεν επιθυμώ να απαντήσω

2. Ηλικιακή ομάδα

20–29 ετών

30–39 ετών

40–49 ετών

50–59 ετών

60 ετών και άνω

3. Έτη υπηρεσίας

Έως 5 έτη

6–10 έτη

11–20 έτη

21–30 έτη

Πάνω από 30 έτη

4. Θέση ευθύνης (Ναι/Όχι)

Ναι, κατέχω θέση ευθύνης (π.χ. Προϊστάμενος/η Τμήματος ή Διεύθυνσης)

Όχι, δεν κατέχω θέση ευθύνης

5. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Απόφοιτος Λυκείου / ΙΕΚ

Πτυχιούχος ΑΕΙ / ΤΕΙ

Μεταπτυχιακός τίτλος σπουδών

Διδακτορικό δίπλωμα

Κλίμακα Likert 1-5

1 = Διαφωνώ απόλυτα

2 Διαφωνώ

3= Είμαι ουδέτερος/η

4= Συμφωνώ

5 = Συμφωνώ απόλυτα)

Μέρος Α: Γενικές Στάσεις απέναντι στην αξιολόγηση

	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για τη βελτίωση του δημόσιου τομέα.					
Η αξιολόγηση συμβάλλει στη διαφάνεια και τη λογοδοσία.					
Η αξιολόγηση μπορεί να βελτιώσει τη σχέση πολιτών και δημόσιας διοίκησης.					
Η αξιολόγηση ενισχύει την επαγγελματική ανάπτυξη των υπαλλήλων.					
Συνολικά, θεωρώ ότι η αξιολόγηση πρέπει να αποτελεί μόνιμο θεσμό στη δημόσια διοίκηση.					

Μέρος Β: Θεσμικοί και οργανωτικοί παράγοντες	1	2	3	4	5
Το θεσμικό πλαίσιο της αξιολόγησης είναι σαφές και λειτουργικό.					
Η πολιτική ηγεσία στηρίζει ενεργά την εφαρμογή της αξιολόγησης.					
Η διοίκηση του οργανισμού ενθαρρύνει την αξιολόγηση.					
Υπάρχουν επαρκείς κατευθυντήριες οδηγίες από το Υπουργείο.					
Η διαδικασία αξιολόγησης συνδέεται με τη στρατηγική του οργανισμού.					
Η γραφειοκρατία δυσχεραίνει την αποτελεσματική αξιολόγηση.					
Οι διαθέσιμοι πόροι (χρόνος, εργαλεία, ανθρώπινο δυναμικό) είναι επαρκείς.					

Μέρος Γ: Ανθρώπινοι και πολιτισμικοί παράγοντες	1	2	3	4	5
Η οργανωσιακή κουλτούρα ενισχύει τη συνεργασία και τη διάθεση για βελτίωση.					
Οι υπάλληλοι εμπιστεύονται τους αξιολογητές και θεωρούν τη διαδικασία δίκαιη.					
Οι προϊστάμενοι διαθέτουν την απαραίτητη εκπαίδευση για να αξιολογούν αντικειμενικά.					
Η αξιολόγηση αντιμετωπίζεται περισσότερο ως ευκαιρία βελτίωσης παρά ως μέσο ελέγχου.					
Η επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων είναι ανοιχτή και υποστηρικτική.					
Οι προσωπικές προκαταλήψεις των αξιολογητών επηρεάζουν τα αποτελέσματα.					
Οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση στόχων και κριτηρίων αξιολόγησης.					

Μέρος Δ: Τεχνικοί και λειτουργικοί παράγοντες	1	2	3	4	5
Υπάρχουν μετρήσιμα και σαφή κριτήρια απόδοσης.					
Τα κριτήρια είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε τμήματος.					
Η αξιολόγηση υποστηρίζεται από κατάλληλα πληροφοριακά συστήματα.					
Οι δείκτες απόδοσης βασίζονται σε αξιόπιστα δεδομένα.					
Τα αποτελέσματα αξιολόγησης αξιοποιούνται για λήψη αποφάσεων.					
Υπάρχει επανατροφοδότηση και αναθεώρηση των διαδικασιών αξιολόγησης.					
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης κοινοποιούνται με διαφάνεια.					
Υπάρχει συνεχής επιμόρφωση για τη σωστή εφαρμογή της αξιολόγησης.					
Η αξιολόγηση συνδέεται με μηχανισμούς κινήτρων και ανταμοιβών.					