



Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης

4^η Εκπαιδευτική Σειρά

« Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και
η σύνδεσή της με την αμοιβή»

Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα

Αθήνα 2011

Πίνακας Περιεχομένων

Πίνακας Περιεχομένων	2
Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών	4
Περίληψη	5
Abstract	6
Εισαγωγή.....	8
Μέρος Α: Γενικές έννοιες.....	9
Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	9
Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων	11
Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	13
Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης.....	15
Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης.....	16
Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων	18
I. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση	18
II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.....	19
III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων	20
IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας	21
Η συνέντευξη αξιολόγησης.....	21
Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	23
Μέρος Β: Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο Τομέα.....	25
I. Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και Σύνδεση της Απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting).....	29
Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και	29

Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)	31
II. Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees)...	36
Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα	41
Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα.....	41
Διοίκηση Μέσω Στόχων	44
Ο νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας	46
Κριτήρια Αξιολόγησης.....	47
Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης	49
Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την αμοιβή	51
Οι αλλαγές που έρχονται	53
Μέρος Γ: Η έρευνα.....	55
Μεθοδολογία της έρευνας.....	55
Το ερωτηματολόγιο	55
Το δείγμα	56
Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	57
Γενικά στοιχεία.....	57
Στάση απέναντι στην αξιολόγηση	58
Συμπεράσματα και προτάσεις.....	70
Επίλογος	73
Παράρτημα	74
Κατάλογος Πινάκων.....	78

Πίνακας Συντμήσεων και Συντομογραφιών

P.R.P.	Performance –Related Pay
M.B.O.	Management by Objectives
Δ.Α.Π.	Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
Δ.Ο.Π.	Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
Δ.μ.τ.Α.	Διοίκηση με βάση την Απόδοση
Η.Π.Α.	Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής
Η.Β.	Ηνωμένο Βασίλειο
Ο.Ο.Σ.Α.	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
Ελ.Συν	Ελεγκτικό Συνέδριο
Α.Δ.Ε.Δ.Υ.	Ανώτατη Διοικητική Ένωση Δημοσίων Υπαλλήλων
Π.Ε.	Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης
Τ.Ε.	Τεχνολογικής Εκπαίδευσης
Δ.Ε.	Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
Υ.Ε.	Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
ΔΙ.Π.Α.	Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αποτυπώνει την σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα προκειμένου για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων των δημοσίων υπηρεσιών. Παρουσιάζεται η αναγκαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και τα πλεονεκτήματα αυτής. Παρατίθεται ιστορική αναδρομή της εξέλιξης της διαδικασίας αξιολόγησης και αναλύονται οι διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις για αυτήν. Η εργασία αυτή αποτελείται από τρία μέρη, μία γενική θεωρητική ανάλυση για την αξιολόγηση της απόδοσης, ένα ειδικό θεωρητικό μέρος για την αξιολόγηση της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και μία έρευνα μέσω ερωτηματολογίου για την στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει βιβλιογραφική ανασκόπηση της έννοιας και των συστημάτων αξιολόγησης. Αναλύονται οι στόχοι της αξιολόγησης, τα πλεονεκτήματα της διαδικασίας για τον οργανισμό και τα λάθη που συχνά ανακύπτουν.

Το δεύτερο μέρος επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της απόδοσης στον δημόσιο τομέα σε διεθνές επίπεδο και παρουσιάζει το ισχύον σύστημα αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αναλύεται η ισχύουσα νομοθεσία για τον ελληνικό δημόσιο τομέα και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που διενεργήθηκε σε δημόσιες υπηρεσίες στην περιοχή της Καστοριάς. Παρατίθεται η μεθοδολογία της έρευνας, τα αποτελέσματά της και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από αυτή, καθώς και η κριτική και οι προτάσεις του συγγραφέα για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης που υπάρχει και εφαρμόζεται στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα.

Abstract

This paper emphasises on the significance of performance evaluation of public sector employees in achieving the general and specific objectives of public service. The necessity of evaluating the performance of the organization as well as the advantages of its application is presented through a comprehensive bibliographic research. We analyze how performance measurements have changed through the years and all the different theoretical approaches of job evaluation. This paper consists of three parts, a general theoretical analysis on the evaluation of the performance, a specific theoretical part to assess the performance in the public sector and a survey by questionnaire on how the public servants accept the performance appraisal.

The first part includes a literature review of the meaning and the types of the performance measurement systems. Through this section, we analyze the objectives of the performance measurement, the advantages of the most common performance evaluation systems for any organization and the mistakes that often occur during the procedure.

The second part concentrates on performance evaluation of public officials at the international level and show the current system of evaluation to the Greek public sector. This section attempts to show the function of performance measurement and performance appraisal in the Greek public sector.

The third part includes a presentation of the research held in the country's public services at the area of Kastoria. We analyze the methodology of the investigation, the results and conclusions, as well as the criticism and the author's suggestions for improving the system of evaluation that exist and apply to the Greek public sector.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την πολύτιμη βοήθεια τους.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους συναδέλφους δημοσίους υπαλλήλους που βοήθησαν στη διενέργεια της έρευνας και τη συγγραφή της παρούσας εργασίας.

Τέλος, θέλω να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ακρίβο Χρήστο, για την υπομονή, την επιμονή και την εξαιρετική βοήθεια που μου έδωσε.

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό σε παγκόσμιο πλέον επίπεδο, οι ανθρώπινοι πόροι αποκτούν μεγαλύτερη σημασία μιας και μπορούν να αποτελέσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η συνολική λειτουργία της επιχείρησης και τα αποτελέσματά της εξαρτώνται άμεσα από την συμπεριφορά και την απόδοση του προσωπικού. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σαν στόχο την αποτελεσματική διαχείριση του προσωπικού και την βέλτιστη αξιοποίησή του.

Η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας και σπουδαιότητας της αξιοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού στις προσπάθειες βελτίωσης της ποιότητας είναι μια από τις βασικές αρχές της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια καθαρά ανθρωποκεντρική θεωρία οργάνωσης και διοίκησης. Στηρίζεται στην αποτελεσματική αξιοποίηση και ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων και προσφέρει τις συνθήκες εκείνες μέσα στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να αναπτύξει και να καλλιεργήσει τις δεξιότητες του και να αναπτυχθεί περαιτέρω. Η αξιολόγηση γενικά συντελείται σε τρία επίπεδα εντός της επιχείρησης. Το ένα επίπεδο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, το δεύτερο επίπεδο αναφέρεται στην αξιολόγηση των διάφορων οργανωσιακών μονάδων και το τρίτο αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία σε όλες τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.

Παράλληλα, στο δημόσιο τομέα, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί κρίσιμο σημείο για την εξυπηρέτηση του πολίτη, την διαχείριση του προσωπικού και την εξοικονόμηση πόρων. Η οικονομική κρίση που επικρατεί σε όλες τις ανεπτυγμένες χώρες και πλήττει ιδιαίτερα την Ελλάδα έχει επιβάλλει την αναγκαιότητα της διαχείρισης του κόστους του δημοσίου τομέα και της βελτίωσης της αποδοτικότητάς του. Σημαντικός παράγοντας σε αυτό το εγχείρημα αποτελεί η αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων που επιτυγχάνεται μέσω της αξιολόγησης της συμπεριφοράς και της απόδοσής του.

Μέρος Α: Γενικές έννοιες

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Με τον όρο «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» αναφερόμαστε στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (**French, 1994**). Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μέρος της διοικητικής λειτουργίας· μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Βάση της επιστήμης του management, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους – ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες, και την ικανότητα για μάθηση. Τον συνδυασμό όλων αυτών των ικανοτήτων και την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα της επιχείρησης αποσκοπεί η διοίκηση να προβλέψει και να καλλιεργήσει. Άλλωστε, οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (**Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004**).

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει στους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους της επιχείρησης μέσα από πολιτικές ενδυνάμωσης της οργανωσιακής παιδείας και της αμοιβαιότητας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Βασικές λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρώπινων Πόρων είναι οι ακόλουθες (**Χατζηκιάν, 2010**):

- Η οργάνωση, δηλαδή ο σχεδιασμός του οργανογράμματος και των θέσεων εργασίας.
- Η εξεύρεση ανθρώπινων πόρων. Περιλαμβάνει τον προγραμματισμό της κάλυψης των αναγκών σε προσωπικό, καθώς και την επιλογή προσωπικού.
- Η παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού και η αξιολόγησή της.
- Ο καθορισμός και η παροχή των αμοιβών και των κινήτρων.
- Η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.
- Οι μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (μεταθέσεις κλπ)
- Η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης¹.

¹ Η λειτουργία αυτή περιλαμβάνει κυρίως την κατάρτιση ατομικών συμβάσεων εργασίας.

- Ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας.
- Η υγιεινή και η ασφάλεια του χώρου εργασίας.
- Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Μία από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει απασχολήσει τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν και την ερμηνεία. Σύμφωνα με τον Μ.Ζαβλανό (1999), ως απόδοση νοούμε το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο Cambell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος. Οι Bernadin et al. (1995), θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, γιατί αυτό παρέχει την στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η Διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (*Φαναριώτης, 1990*). Αποτελεί, συνεπώς, μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζόμενου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Για την τυπική οργάνωση μιας επιχείρησης η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να διαμορφώσει συστήματα παραγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (*Ξηροτόρη – Κουφίδου, 2001*).

Στην παραδοσιακή προσέγγιση της Διοικητικής Επιστήμης, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως τεχνική ελέγχου και γι' αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό, την παρατήρηση και την χρήση συγκεκριμένων προτύπων στην εργασία. Οι Osborne και Gaebler (1992) αναφέρουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία». Έχουμε, συνεπώς, τον προϊστάμενο στο ρόλο του βαθμολογητή και τον υπάλληλο στο ρόλο του αξιολογούμενου με κύρια μέθοδο αξιολόγησης την σύγκριση των υπαλλήλων. Στην σύγχρονη προσέγγιση του όμως, η διοικητική επιστήμη προσεγγίζει την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων με αναπτυξιακό προσανατολισμό, καταγράφοντας μεν τις επιδόσεις τους αλλά στηρίζοντας την

συνεχή τους βελτίωση μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης. Ο ρόλος του αξιολογούμενου είναι ουσιαστικός και ενεργητικός στην διαδικασία αυτή αφού συμμετέχει και ο ίδιος σε όλα τα στάδια της (*Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς, 2003*).

Σκοπός και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

Οι σκοποί της μέτρησης απόδοσης των εργαζομένων είναι πολυποίκιλοι με σημαντικότερους την παρακίνηση, την βελτίωση της παραγωγικότητας και την διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (*Jackson και Schuler, 2003*). Οι Κ. Τερζίδης και Κ.Τζωρτζάκης (*2004*) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου έχει τους παρακάτω σκοπούς σκοπού :

- Βοηθά στην υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Η εξακρίβωση εάν ένας εργαζόμενος είναι ο κατάλληλος για μια θέση εργασίας, αν δηλαδή αξιοποιούνται οι δεξιότητές του.
- Η ανακάλυψη αφανούς δυναμικού ανάμεσα στους εργαζόμενους.
- Επισημαίνει τις ανάγκες για ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.
- Βοηθά τους προϊσταμένους και τους υφισταμένους να διατηρούν και να καλυτερεύουν τις μεταξύ τους σχέσεις.
- Μπορούν να ανακαλύπτουν την αιτία των προβλημάτων και να παίρνουν τη σωστή στάση απέναντι τους.
- Η αξιολόγηση συμβάλλει στη λήψη αποφάσεων για προαγωγές, μεταβολές προσωπικού και μισθολογικές μεταβολές.
- Βοηθά στον καθορισμό των ατομικών στόχων που με τη σειρά τους συμβάλλουν στην επίτευξη των γενικότερων στόχων της επιχείρησης.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας των εργαζομένων.

Επιπλέον, ο Phil Long (*1968*) σε έρευνα που πραγματοποίησε προσδιόρισε ότι οι σημαντικότεροι σκοποί τους οποίους εξυπηρετεί η αξιολόγηση είναι να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης, να βοηθήσει στη βελτίωση της απόδοσης, να

αναθεωρήσει την προηγούμενη απόδοση, να βοηθήσει τις αποφάσεις προγραμματισμού σταδιοδρομίας, να θέσει τους στόχους απόδοσης και να αξιολογήσει τις αυξήσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Συνοψίζοντας, η αξιολόγηση είναι απαραίτητη :

- Για σκοπούς ανάπτυξης των ικανοτήτων των υπαλλήλων,
- Για σκοπούς επιβράβευσης της συμπεριφοράς τους,
- Για σκοπούς συμμόρφωσης της επιχείρησης με την σχετική ισχύουσα νομοθεσία,
- Για σκοπούς παρακίνησης των υπαλλήλων,
- Για σκοπούς διαμόρφωσης της στρατηγικής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων (Αριθμός προσλήψεων, αμοιβές, εκπαίδευση κλπ)
- Για σκοπούς βελτίωσης της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση.

Η τακτική και συνεπής αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για την πορεία του οργανισμού, όσο και για την ανάπτυξη του ίδιου του εργαζόμενου. Ένα βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από την πλευρά του προϊσταμένου και της επιχείρησης είναι ότι δύνανται να αποκαλύψουν τόσο τις δεξιότητες όσο και τις αδυναμίες των υφισταμένων, και κατά τον Drucker (1954) να αξιολογήσουν όλες αυτές με σκοπό την μεγιστοποίηση της απόδοσης τους. Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης που είναι εναρμονισμένο με την στρατηγική και το όραμα της επιχείρησης, κατευθύνει τους εργαζόμενους στην τέλεση των σημαντικότερων εργασιών και τους πληροφορεί για τα αποτελέσματα της εργασίας τους αλλά και την αξιολόγηση αυτών τόσο από τους προϊσταμένους τους όσο και από τους συναδέλφους και τους υφισταμένους τους (Jackson και Schuler, 2003). Παρομοίως, οι Gratton et al.(1999) υποστηρίζουν ότι οι παραπάνω σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης, εφόσον αυτή είναι ευθυγραμμισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησης και ταιριάζει με την κουλτούρα της. Η θέσπιση στόχων είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τόσο την επιχείρηση όσο και την εξέλιξη των ίδιων των υπαλλήλων μπορούν να διεγείρουν την προσπάθεια τους, να συγκεντρώσουν την προσοχή τους, να αυξήσουν την επιμονή τους και να τους ενθαρρύνουν για να βρουν νέους και καλύτερους τρόπους εργασίας (Locke et al., 1981). Ακόμη, τα δεδομένα που προκύπτουν από την διαδικασία της αξιολόγησης μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο των προσλήψεων όχι μόνο

για τον προγραμματισμό αυτών αλλά και για την κριτική στις μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση. Συμπερασματικά, η ύπαρξη συστήματος αξιολόγησης απόδοσης σε οποιοδήποτε οργανισμό βοηθά στη βελτίωση της εσωτερικής οργάνωσής του και αποτελεί έναν εσωτερικό μηχανισμό ανάπτυξης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Η διαδικασία της αξιολόγησης, ειδικά όταν αυτή περιέχει αυτοαξιολόγηση και οργανωμένη συζήτηση - συνέντευξη αξιολογητή και αξιολογούμενου πριν τη βαθμολογία, είναι μια ευκαιρία ουσιαστικής και συγκροτημένης ανταλλαγής απόψεων για τους στόχους της επιχείρησης, τα ισχυρά σημεία και τις ελλείψεις της λειτουργικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος. Είναι, σε κάθε περίπτωση, μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενός του, για ποιούς λόγους και γενικότερα τι περιμένει η επιχείρηση από αυτόν στο αμέσως επόμενο διάστημα (Γεωργακοπούλου, 2009).

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η δημιουργία μιας αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης συμπεριφοράς προσωπικού βασίζεται σε μια σειρά βασικών διαδικασιών, που είναι οι ακόλουθες (Ξυροτύρη-Κουφίδου, 2001):

- Η ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης (job analysis). Η ανάλυση αυτή αποβλέπει στη μελέτη των καθηκόντων και των υποχρεώσεων, των οικονομικών πόρων, του τρόπου συμπεριφοράς για την επίτευξη των στόχων και τον καθορισμό των γνώσεων και των ικανοτήτων που απαιτούνται για την εκτέλεση του συγκεκριμένου έργου με επιτυχία. Η ανάλυση έργου μιας συγκεκριμένης θέσης λαμβάνει χώρα κατά τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Καθορισμός επιθυμητών αποτελεσμάτων. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η επιτυχία από την αποτυχία. Οι Osborne και Gaebler (1992), άλλωστε, αναφέρουν ότι αν δεν προσδιορίσεις την αποτυχία δεν θα μπορέσεις να την διορθώσεις. Πρέπει να καθοριστούν τα αποτελέσματα ή οι τρόποι συμπεριφοράς που οδηγούν στην επιτυχημένη εκτέλεση του έργου αλλά και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές. Η στάθμιση της συμβολής όλων αυτών στο αποτέλεσμα μπορεί να γίνει ανάλογα με το αποτέλεσμα των στοιχείων αυτών στο κόστος ή στα κέρδη της επιχείρησης.
- Την ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων, υιοθετώντας συνήθως ένα

είδος κλίμακας για να αποφευχθούν σφάλματα και να ενισχυθεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Γενικά, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί δομημένη λειτουργία του τμήματος προσωπικού που όμως εκτελείτε από άλλα άτομα, γεγονός που εισάγει και συναισθηματική διάσταση στην διαδικασία. Το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι ατομικές επιδιώξεις όσο και οι στόχοι της επιχείρησης (*Τερζίδης – Τζωρτζάκης, 2004:135*). Προκειμένου να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ορίζεται ως (*Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003*):

- ☐ Συγκεκριμένο και σαφές σε όλους,
- ☐ Ευθυγραμμισμένο και ταιριαστό με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης²,
- ☐ Αποδεκτό από τους αξιολογούμενους,
- ☐ Αξίопιστο και όσο γίνεται αντικειμενικό,
- ☐ Εστιασμένο στους στόχους και τα αποτελέσματα,
- ☐ Αποδοτικό με την έννοια του αποδεκτού κόστους διαχείρισης .

² μέγεθος, φύση δραστηριοτήτων, σύνθεση εργαζομένων, τεχνολογία, στρατηγική, περιβάλλον

Σφάλματα κατά την διαδικασία αξιολόγησης

Τα γενικά σφάλματα που είναι δυνατόν να προκύψουν κατά την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να μειώσουν έτσι την αξιοπιστία οποιουδήποτε συστήματος διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (**Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001**):

- Τα ασταθή σφάλματα (*Variable errors*), που αφορούν είτε στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για το συγκεκριμένο θέμα είτε στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα, από τον ίδιο εκτιμητή, αλλά σε διαφορετικό χρόνο.
- Τα σταθερά σφάλματα (*Constant error*), όταν και παρατηρούνται ομοιότητες κατά την αξιολόγηση, που οφείλονται στη συνήθεια που έχει ένας αξιολογητής να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαμβάνοντας υπόψη του κάποιο συγκεκριμένο στοιχείο ή στην περίπτωση που ο αξιολογητής, αξιολογώντας μια ομάδα εργαζομένων, ακολουθεί ομοιόμορφη βαθμολόγηση κατατάσσοντας τους εργαζομένους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα (**Μούζα –Λαζαρίδη, 2006**).
- Το φαινόμενο της οικειότητας, όπου οι αξιολογητές αξιολογούν ευνοϊκότερα τους εργαζόμενους με παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους τους αξιολογητές (**Παπανής-Ρόντος, 2007**).
- Λάθη πληροφόρησης, όταν οι αξιολογητές προβαίνουν σε λανθασμένη αξιολόγηση λόγω λανθασμένης ή ελλιπούς πληροφόρησης.

Κατά τους Gabris και Mitchell (**1989**), ένα από τα βασικότερα σφάλματα κατά την αξιολόγηση συμβαίνει όταν ο υπάλληλος λαμβάνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο. Το φαινόμενο αυτό έχει ονομαστεί Mathew Effect και συνίσταται στο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από το πόσο σκληρά προσπαθεί ο υπάλληλος, οι προηγούμενες αξιολογήσεις της απόδοσής του θα προκαταλαμβάνουν τις μελλοντικές προσπάθειές του για βελτίωση. Την ίδια χρονιά, οι Heneman, Greenberger and Anonyou (**1989**), διεξήγαγαν έρευνα σε σαράντα διαφορετικούς οργανισμούς έδειξε ότι οι υφιστάμενοι σε καθέναν από αυτούς διαχωρίζονταν σε δύο ομάδες · τους εντός κλίκας και τους εκτός κλίκας. Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς έτειναν να ευνοούν ορισμένους υφισταμένους συνεχώς μέσα από συστήματα αξιολόγησης αμοιβών και προαγωγών. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που βρίσκονταν εκτός κλίκας ήταν εκτός του κύκλου εμπιστοσύνης των προϊσταμένων και δεν παρουσίαζαν σημαντική εξέλιξη στην επιχείρηση. Το φαινόμενο αυτό παρομοιάζεται με το φαινόμενο της

γενίκευσης (the Halo Effect) όπου ο αξιολογητής αποδίδει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του και σε άλλα χαρακτηριστικά, π.χ. επειδή ένας υπάλληλος είναι ευγενικός στους τρόπους με τους πελάτες ο αξιολογητής επηρεάζεται και έχει στο μυαλό του ότι είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαμβάνει ή ότι είναι και τυπικός στις ώρες προσέλευσης-αποχώρησης που ενδεχομένως ο υπάλληλος να μην είναι (Παπανής - Ρόντος, 2007).

Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης

Ο σχεδιασμός της διαδικασίας αξιολόγησης: α) τις διαδοχικές ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, β) τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι και γ) το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας περιλαμβάνει (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003:330). Άλλωστε, η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ορίζεται ως μια δομημένη και γραφειοκρατική αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, που χαρακτηρίζεται από περιοδικότητα³.

Ουσιαστικός παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί η ταυτότητα του αξιολογητή. Άλλωστε, η αξιολόγηση συσχετίζεται άμεσα με την επιλογή υπαλλήλων, την εκπαίδευση και ανάπτυξη την επιχειρησιακή κουλτούρα και αλλαγή (Cascio, 1995). Η αξιολόγηση δύναται να πραγματοποιηθεί από τον προϊστάμενο, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους πελάτες, τον ίδιο τον εργαζόμενο ή από εξωτερικούς συμβούλους.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει το δικαίωμα αλλά και την υποχρέωση να παρατηρεί και να ελέγχει τους εργαζόμενους και να αξιολογεί την πορεία και την συμπεριφορά τους. Έχει την τυπική εξουσία να διεξάγει τις αξιολογήσεις και να εισηγείται για την εξέλιξή τους, τις αμοιβές τους και τυχόν επιπλέον παροχές. Βάσει των παρατηρήσεων του, προσδιορίζει τις δυνατότητες κάθε υπαλλήλου και αποφασίζει για την περαιτέρω εξέλιξή του μέσω εκπαίδευσης ή και επανατοποθέτησης. Ταυτόχρονα, η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους αποτελεί επίσης μία αξιόπιστη μέθοδο εφόσον δεν υπάρχει κοινοποίηση των αποτελεσμάτων, μιας και βασίζεται στις παρατηρήσει των συναδέλφων που είναι πιο τακτικές και πιο ουσιαστικές. Οι Dubinsky & Mattson (1979), Jaworski et al (1993), Babakus et al (1996), Cotton & Tuttle (1986), έδειξαν με τις έρευνές τους ότι ο καταλυτικότερος ρόλος της

³ από το εγχειρίδιο «Managing Staff Performance- participant workbook» του Ινστιτούτου Wellesley

αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί ανά πάσα στιγμή να πληροφορηθεί την ποιότητα της απόδοσης του σε σύγκριση με συναδέλφους του, να ελέγξει την συμβατικότητα των φιλοδοξιών του με την πολιτική και τους στόχους της εταιρείας και να ανασυνθέσει την εξελικτική του πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό πλαίσιο (Παπάνης, 2007). Η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου από τον ίδιο προϋποθέτει υψηλή ωριμότητα καθώς ενυπάρχει ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων και απόκρυψης των αποτυχημένων προσπαθειών και εργασιών (Παπαναγιωτοπούλου, 2001). Είναι δυνατή η χρήση εξωτερικών συμβούλων, εξειδικευμένων στελεχών, για την αξιολόγηση του προσωπικού, οι οποίοι θα συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και θα προχωρήσουν στα πορίσματα της αξιολόγησης. Τέλος, ένας οργανισμός μπορεί να απευθυνθεί στους εξωτερικούς πελάτες του προκειμένου να διερευνήσει θέματα που αφορούν κυρίως την ποιότητα των υπηρεσιών και αξιοποιήσει την πληροφόρηση στη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του (Παπαστεφανάκη, 2008).

Επιπρόσθετα, η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται από τον καθορισμό των χρονικών διαστημάτων αυτής. Θα πρέπει να γίνονται σε σταθερό και τακτικό χρονικό διάστημα (π.χ. εξάμηνο) ή σε κάποιο μεταβλητό διάστημα λόγω συνθηκών (π.χ. ολοκλήρωση ενός έργου). Ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να θεωρεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ένα απομονωμένο γεγονός αλλά μία συνεχιζόμενη διαδικασία. Η επαναπληροφόρηση των υπαλλήλων με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε περιοδική βάση και όχι απλά μια φορά τον χρόνο.

Συνοψίζοντας, κάθε επιχείρηση ή οργανισμός θα πρέπει να διαμορφώσει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτή βάση του οποίου (Παπαστεφανάκη, 2008):

- I. θα συγκεκριμενοποιεί τη φιλοσοφία της αξιολόγησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση, δηλαδή οι στόχοι και οι βασικές αρχές της αξιολόγησης (γιατί αξιολογούμε)
- II. θα προσδιορίζονται οι επιδόσεις που θα αξιολογούνται και τα κριτήρια με τα οποία αυτές θα αξιολογούνται (τι αξιολογούμε)
- III. θα προσδιορίζονται οι μέθοδοι μέτρησης/αξιολόγησης (πώς αξιολογούμε)
- IV. θα αποσαφηνίζονται οι αρμοδιότητες όσων εμπλέκονται στην αξιολόγηση (ποιος αξιολογεί)

Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Η απόδοση των εργαζομένων είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κρίνεται εξαιρετικά σημαντική για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Για τα λόγο αυτό είναι κρίσιμης σημασίας, να επιλεγθεί η κατάλληλη μέθοδος για την αξιολόγηση των συγκεκριμένων υπαλλήλων. Οι υπεύθυνοι, προκειμένου να επιλέξουν την κατάλληλη μέθοδο για την επιχείρηση θα πρέπει να λάβουν υπόψη το σκοπό της αξιολόγησης. Εάν ο βασικός σκοπός είναι η επιλογή ατόμων για προαγωγή, εκπαίδευση και πληρωμή ανάλογα με την αξία προκρίνονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης ενώ αντίθετα εάν στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί τότε οι μέθοδοι που βασίζονται στην συνεργασία θεωρούνται καταλληλότερες (Mondy et al., 1999). Οι κυριότερες μέθοδοι για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων κατατάσσονται σε τέσσερις βασικές κατηγορίες:

I. Αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση

Η αξιολόγηση ενός συγκεκριμένου εργαζόμενου είναι γενική και ουσιαστικά πραγματοποιείται σύγκριση αυτού του εργαζόμενου σε άλλους προκειμένου να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του (**Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001**). Ο τρόπος αυτός αξιολόγησης δημιουργεί διαφωνίες μεταξύ των εργαζομένων και των εκτιμητών και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ενός οργανισμού.

Οι βασικές μέθοδοι της συγκεκριμένης κατηγορίας είναι:

- Η μέθοδος της απλής κατάταξης (*Ranking method*), η οποία απευθύνεται σε μικρές επιχειρήσεις και κατατάσσει τους υπαλλήλους βάσει βαθμολογίας σε πρώτο, δεύτερο, τρίτο κλπ. (**Μούζα- Λαζαρίδη, 2006**)
- Η μέθοδος της εναλλακτικής κατάταξης (*alternation ranking method*), με την οποία ο προϊστάμενος συγκρίνει τους υπαλλήλους μεταξύ τους και καταλήγει σε μία κατάταξη αυτών βάσει της συγκεκριμένης σύγκρισης (**Τερζίδης- Τζωρτζάκης, 2001**)

- Η μέθοδος κατανομής βαθμών (*method of ranking distribution*), κατά την οποία οι εργαζόμενοι βαθμολογούνται σε κλίμακα των 100 και ανάλογα με την βαθμολογία τους κατατάσσονται στον κατάλογο.

- Η μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (*paired comparison method*), που αφορά κυρίως την αξιολόγηση υφισταμένων και γίνεται σύγκριση αυτών ανά ζεύγη για κάθε χαρακτηριστικό που κρίνεται απαραίτητο. Κρίνεται πολύ αξιόπιστη και τεχνικά ακριβής για τον καθορισμό των ατομικών διαφορών (**Κανελλόπουλος, 1979**).

- Η μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (*forced distribution method*), βάσει της οποίας οι εργαζόμενοι κατατάσσονται σε κατηγορίες (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός κλπ) και ακολούθως γίνεται υπολογισμός των εκάστοτε ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (**Mondi et al, 1999**). Η συγκεκριμένη μέθοδος μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην περίπτωση που ο οργανισμός θέλει να δώσει κάποιες επιπλέον παροχές στους πιο αποδοτικούς εκ των εργαζομένων.

II. Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Διενεργείται μέσω ερωτηματολογίων και έχει ως στόχο να αξιολογηθεί ο υπάλληλος βάσει συγκεκριμένων χαρακτηριστικών και βάσει συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων. Αποτελούν μία διαφορετική προσέγγιση από την αξιολόγηση βάσει σύγκρισης και δίνουν έμφαση σε αντικειμενικά κριτήρια. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι αξιολόγησης με βάση απόλυτα κριτήρια είναι οι ακόλουθες:

- Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (*graphic rating scale method*), η οποία είναι ευρέως χρησιμοποιούμενη και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες συμπεριφορές και χαρακτηριστικά που έχουν άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Στο ερωτηματολόγιο δίνεται έμφαση στα πρότυπα εργασίας και στην ανάλυση της θέσης και λιγότερο σε στοιχεία που αφορούν την αφοσίωση και την δέσμευση του εργαζομένου στην επιχείρηση.

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (*weighted checklist*), που περιλαμβάνει λίστα με όλα τα χαρακτηριστικά του εργαζομένου, τα οποία καλείται να αξιολογήσει ο εκτιμητής. Η κύρια διαφορά με την προηγούμενη μέθοδο είναι ότι έχουν καθοριστεί συντελεστές βαρύτητας για κάθε χαρακτηριστικό ή διαφορά τους οποίους δεν γνωρίζει πριν την αξιολόγηση ο εκτιμητής.

- Μέθοδος της υποχρεωτικής επιλογής (*forced-choice system*), η οποία αποτελεί παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, με μόνη διαφορά ότι ο εκτιμητής δεν λαμβάνει τις ενδεχόμενες απαντήσεις αλλά επιλέγει την πρόταση που αντιπροσωπεύει καλύτερα την συμπεριφορά ή τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου.

- Αξιολόγηση μέσω ελεύθερης έκθεσης (*essay*), κατά την οποία ο αξιολογητής γράφει έκθεση για την απόδοση κάθε εργαζόμενου, καταγράφοντας την συμπεριφορά και επισημαίνοντας τις ικανότητές του.

- Μέθοδος κρίσιμων χαρακτηριστικών (*critical incident method*) , που αφορά την καταγραφή των θετικών ή αρνητικών συμπεριφορών, των επιτυχιών και των αποτυχιών στην εκτέλεση της εργασίας σε όλο το διάστημα της αξιολόγησης.

- Κέντρα αξιολόγησης (*assessment centers*) , τα οποία λειτουργούν σαν προσομοιωτές της συμπεριφοράς των εργαζομένων και βοηθούν τους αξιολογητές να διακρίνουν τις επικοινωνιακές και διοικητικές ικανότητες των υπαλλήλων. Παρέχει επαναπληροφόρηση στους εργαζομένους και βοηθά στην βελτίωση της αποδοτικότητάς τους.

III. Αξιολόγηση με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων

Η αξιολόγηση βάσει αντικειμενικών στόχων είναι γνωστή με Διοίκηση μέσω Στόχων (*management by objectives*). Εμπνευστής της μεθόδου είναι ο Peter Drucker και παρουσίασε την διαδικασία αυτή στο βιβλίο του «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). Βασικά σημεία της μεθόδου αυτής είναι: α) η ανάμειξη των εργαζομένων στην στοχοθεσία και στην δυναμική της επιχείρησης, β) τακτικές διαδραστικές συναντήσεις μεταξύ του προϊσταμένου και των εργαζομένων προκειμένου να διατηρηθούν αρμονικές οι σχέσεις εντός του οργανισμού, γ) σαφήνεια των στόχων, δ) δέσμευση των εργαζομένων στην στρατηγική της επιχείρησης και τέλος ε) σύνδεση των προσωπικών στόχων των εργαζομένων με τους επιχειρησιακούς στόχους του οργανισμού.⁴ Κατά τον Dessler (2000), τα στάδια της μεθόδου αυτής είναι α) στοχοθεσία της επιχείρησης β) στοχοθεσία του τμήματος, γ) συζήτηση των στόχων σε επίπεδο τμήματος, δ) καθορισμός αναμενόμενων αποτελεσμάτων, ε) εξέταση αποτελεσμάτων και στ) ανατροφοδότηση. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων μέσω της στοχοθεσίας δίνει την δυνατότητα για πλήρη εξατομίκευση των στόχων και συνεπώς αποδεικνύεται ιδιαίτερα ακριβής και αξιόπιστη. Η εξατομίκευση αυτή όμως δημιουργεί ορισμένα προβλήματα στην

⁴ www.wikipedia.org

περίπτωση που θα θελήσουμε να συνδέσουμε άμεσα το σύστημα αμοιβών των στελεχών. Σε μια τέτοια περίπτωση είναι δύσκολο να εφαρμοστεί ένα απόλυτα δίκαιο σύστημα ανταμοιβών λόγω ακριβώς της εξατομίκευσης των στόχων (*Ξηροτύρη –Κουφίδου, 2001*).

IV. Αξιολόγηση με άμεση μέτρηση της αποδοτικότητας

Με την μέθοδο αυτή πραγματοποιείται η αξιολόγηση του εργαζομένου βάσει των αποτελεσμάτων που αυτός παράγει όπως οι μονάδες προϊόντος που έχουν πωληθεί, το ποσοστό των ελαττωματικών, οι αιτήσεις που έχουν διεκπεραιωθεί κλπ. Η μέθοδος αυτή έχει το πλεονέκτημα ότι το πόρισμα της αξιολόγησης δεν επηρεάζεται από εξωτερικούς παράγοντες αλλά και το μειονέκτημα ότι δημιουργεί αισθήματα ανταγωνισμού και εχθρότητας μεταξύ των εργαζομένων.

Η συνέντευξη αξιολόγησης

Αφορά την αναπληροφόρηση του εργαζόμενου για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης. Ο εργαζόμενος πληροφορείται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ώστε σε περίπτωση θετικής κρίσης να υποκινηθεί να συνεχίσει την συμπεριφορά του ή σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να προσδιοριστούν οι αιτίες της αποτυχίας και να ληφθούν διορθωτικές ενέργειες (*Παπαστεφανάκη, 2008*). Έχει βαρύνουσα σημασία σε όλη τη διαδικασία της αξιολόγησης γιατί δίνει στον εργαζόμενο πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή του και πως αυτή γίνεται δεκτή από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης, διευκολύνει και συσφίγγει τις σχέσεις μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων και αποτελεί άτυπη συμφωνία για την μελλοντική πορεία του εργαζόμενου.

Η διαδικασία της συνέντευξης για τη συζήτηση των αποτελεσμάτων χρειάζεται να περιλαμβάνει:

- Κριτική ανασκόπηση της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης.
- Συζήτηση πάνω στα προβλήματα που προέκυψαν.
- Επίτευξη συμφωνίας πάνω σε πιθανές δυνατότητες βελτίωσης της απόδοσης του /της υπαλλήλου.
- Συζήτηση πάνω στο κατά πόσο η απόδοση του / της υπαλλήλου που αξιολογήθηκε συμβαδίζει με τους μακροχρόνιους στόχους που ο ίδιος / η ίδια έχει θέση αναφορικά με τη σταδιοδρομία του.

- Καθορισμό ξεκάθαρων σχεδίων δράσης για την επερχόμενη χρονιά.
- Λήψη αποφάσεων και αρχειοθέτηση των αποτελεσμάτων της όλης διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης

Επιπλέον, ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει την δυνατότητα να ασκήσει ένσταση και να αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της αξιολόγησης (**Greenberg, 1986**). Με τον τρόπο αυτό, ο υπάλληλος θα είναι πιο πρόθυμος να ακολουθήσει τις προτάσεις του προϊσταμένου για προσωπική βελτίωση και επιχειρησιακή ανάπτυξη (**Nemeroff & Wexley, 1979:25**).

Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων και Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Στενά συνυφασμένη με την έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που επίσης αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού μιας επιχείρησης, όπως αναφέρει ο Everett (1984). Η κυβέρνηση της Αυστραλίας έχει αναπτύξει ένα μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας το οποίο ορίζεται ως ακολούθως: Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για συνεχή πρόοδο είναι μία διοικητική διεργασία που σκοπεύει στην διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών στο παρόν και το μέλλον και με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε αυτή.⁵

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας και η αξιολόγηση της απόδοσης μπορούν να συνυπάρχουν βελτιώνοντας την οργανωσιακή απόδοση (**Carson et al 1991: 32**). Σύμφωνα με τον Deming (1985), στους οργανισμούς που εφαρμόζονται συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας είναι πιο εύκολη η αξιολόγηση των εργαζομένων. Επιπλέον, υπάρχει σαφής συνάφεια μεταξύ των αρχών της Δ.Ο.Π. και της ασφαλούς εφαρμογής συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης. Βασική αρχή της Δ.Ο.Π. είναι η ικανοποίηση των εσωτερικών και εξωτερικών πελατών της επιχείρησης. Η ύπαρξη τεχνικών αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό: α) βοηθά στον στρατηγικό σχεδιασμό, β) δημιουργεί τις κατάλληλες υποδομές εφαρμογής της Δ.Ο.Π. σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και γ) εντείνει την δέσμευση της ηγεσίας του οργανισμού προς την ποιότητα (Marchington et al, 1993).

Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των προϊσταμένων περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Η πληροφόρηση έχει κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία (Θεοδώρου, 2008). Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται ένα από τα βασικά συστατικά της Δ.Ο.Π. για την διασφάλιση συγκεκριμένων διαδικασιών ώστε να μπορεί να γίνει αξιολόγηση στο σύνολο κάθε διαδικασίας πριν γίνει στον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά (**Deming, 1986**). Ο Deming φανερώνεται αντίθετος με τα προγράμματα αξιολόγησης που στηρίζονται αποκλειστικά σε ποσοτικά κριτήρια. Έχει, δε, χαρακτηρίσει αυτόν τον δυτικό τρόπο

⁵ Βάσει της διακήρυξης του Υπουργείου Οικονομικών της Αυστραλίας το 1992.

διοίκησης ως ένα από τα «επτά θανάσιμα αμαρτήματα» του management (**βλ.πίνακα 2, Παράρτημα**). Επισημαίνει την ανάγκη επιβράβευσης των καλύτερων συμπεριφορών σαν σύνολο και την προαγωγή της ηθικής και της συνεργασίας εντός του οργανισμού. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να είναι απόλυτα και όχι βάσει σύγκρισης με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Τέλος, κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να βαθμολογηθεί σε κάθε παράμετρο της αξιολόγησης τόσο βάσει της απόδοσής του όσο και της συμμετοχής του στην διαδικασία της βελτίωσης της ποιότητας στον οργανισμό (**Ghorpade et al, 1995**).

Μέρος Β: Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο Δημόσιο Τομέα

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, η διαδικασία του προσδιορισμού του έργου, του ελέγχου αλλά και της χρήσης αντικειμενικών δεικτών για την εκτίμηση της απόδοσης σε συχνά και τακτικά διαστήματα (**Poister,2003**) αποτελεί ή πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των υπεύθυνων προσωπικού στο δημόσιο και ευρύτερο δημόσιο τομέα. Το βασικό ερώτημα που τίθεται στο σημείο αυτό είναι κατά πόσο μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημόσιου υπάλληλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μια δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια. Υπάρχουν δείκτες μέτρησης της απόδοσης που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα, τη σχέση κόστους και απόδοσης, την επιχειρησιακή αποδοτικότητα, την ικανοποίηση του συναλλασσόμενου και την ποιότητα των υπηρεσιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Για την χρήση των παραπάνω εργαλείων, απαιτείται η αποσαφήνιση του οράματος της υπηρεσίας, του σκοπού της και των επιμέρους στόχων της. Κι ενώ το όραμα αναφέρεται στα γενικούς σκοπούς λειτουργίας της υπηρεσίας, οι επιμέρους στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι, εφικτοί, ρεαλιστικοί και χρονικά δεσμευτικοί (**Broom, Harris, Jackson, and Marshall, 1998**).⁶ Όταν οι στόχοι της υπηρεσίας έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά, καθορίζεται με σαφήνεια το επιτυχές αποτέλεσμα. Οι στόχοι αυτοί μπορούν να αποτυπώνονται σαν ποσοστό (αριθμός εξυπηρετούμενων πολιτών προς το σύνολο των πολιτών ενός δήμου) , σε μέσο όρο (μέσος αριθμός παιδιών ανά καθηγητή) ή σε απόλυτους αριθμούς (βεβαιούμενα έσοδα τον μήνα Ιούνιο). Θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι έννοιες της μείωσης του κόστους και της κερδοφορίας δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν στην παροχή δημοσίων υπηρεσιών χωρίς αλλαγή του νοήματός τους. Άλλωστε, οι παραπάνω έννοιες δημιουργήθηκαν στο βιομηχανικό κλάδο, ο οποίος χαρακτηρίζεται από σχετική ομοιογένεια σε αντίθεση με την δημόσια διοίκηση που περιλαμβάνει πολλές διαφορετικές λειτουργίες και παροχές (**Evans-Bellamy,1985**). Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ο τρόπος υπολογισμού της αποτελεσματικής εργασίας προκειμένου να μπορεί

⁶ Πιο συγκεκριμένα, οι στόχοι θα έπρεπε να είναι: **S** (specific) Συγκεκριμένοι **M** (measurable) Μετρήσιμοι **A** (ambitious) Εφικτοί **R**(realistic) Ρεαλιστικοί και **T** (time-bound) Χρονικά Δεσμευτικοί.

μετά να αξιολογηθεί. Για παράδειγμα, η διεκπεραίωση μίας υπόθεσης από έναν διοικητικό υπάλληλο δεν σχετίζεται μόνο με τις εργατοώρες που δαπανήθηκαν αλλά και με την αποτελεσματικότητα της εργασίας του (παράπονα, επαναληπτικές εργασίες κλπ) (*Anthony et al,1992*). Επιπρόσθετα, η δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται ως εντάσεως εργασίας κλάδος με συνέπεια πολλές φορές να μην σχετίζονται ο συνδυασμός πόρων, η διοικητική λειτουργία με το αποτέλεσμα (δημόσιο αγαθό). Σύμφωνα με τον Dixit (*2002*), η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη από τον ιδιωτικό τομέα για τους ακόλουθους λόγους:

- Είναι δυσχερής ο σαφής προσδιορισμός των παρεχόμενων υπηρεσιών ή του παραγόμενου προϊόντος του προϊόντος των δημοσίων οργανισμών. Για παράδειγμα, μπορεί να θεωρηθεί ως μέτρο αξιολόγησης της απόδοσης των εκπαιδευτικών, ο αριθμός των εισακτέων υποψηφίων σπουδαστών στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Αλλά, με τον τρόπο αυτό δεν αξιολογείται η συμβολή των εκπαιδευτικών στην κοινωνικοποίηση του μαθητή, στην ομαδική εργασία ή η συμμετοχή τους στην ανάδειξη των δυνατοτήτων των μαθητών.
- Το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και συνεπώς, δεν μπορεί και να τιμολογηθεί. Για παράδειγμα, δεν μπορεί να κοστολογηθεί η εργασία ενός εργαζομένου στην υπηρεσία καθαριότητας ενός δήμου μιας και φροντίζει την πόλη και έμμεσα προστατεύει την δημόσια υγεία.
- Στον ίδιο οργανισμό παρέχονται πολλές διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα, διαφορετικούς πόρους και απευθυνόμενες σε διαφορετικούς αποδέκτες. Για παράδειγμα, η μείωση των θυμάτων του ιού της γρίπης μπορεί να οφείλεται στην αποτελεσματική λειτουργία των κρατικών κέντρων αντιμετώπισης ασθενειών, είτε στην σωστή ενημέρωση των πολιτών από τους επισκέπτες υγείας είτε στην αγορά φαρμακευτικής αγωγής. Το θέμα της δημόσιας υγείας, αφορά όχι μόνο τις υπηρεσίες παροχής υπηρεσιών υγείας, αλλά και τις υπηρεσίες προμηθειών, τους εκπαιδευτικούς κλπ/ και συνεπώς, το αποτέλεσμα είναι πολυπαραγοντικό.
- Τα προϊόντα των δημοσίων υπηρεσιών μπορεί να είτε συμπληρωματικά είτε υποκατάστατα. Για παράδειγμα, η απαγόρευση του καπνίσματος στους εσωτερικούς χώρους προστατεύει την δημόσια υγεία αλλά έχει προκαλέσει μείωση των κρατικών εσόδων και μείωση του κύκλου εργασιών της συγκεκριμένης οικονομικής ομάδας που ασχολείται με την παροχή υπηρεσιών εστιατορίων, ποτοπωλείων κλπ.
- Θεωρείται δύσκολη η συλλογή πληροφοριών για την λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Ως πηγές για την συλλογή πληροφοριών μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε έρευνες,

χρηματοοικονομικές αναλύσεις, απευθείας παρατήρηση, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ (**Poister,2007:109**). Άλλωστε, στις δημόσιες υπηρεσίες υπάρχουν διαθέσιμες πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις που διεκπεραιώνονται και λεπτομερή στοιχεία για όλες τις ακολουθούμενες διαδικασίες. Οι πληροφορίες αυτές, βέβαια, χρειάζονται συλλογή, διαλογή και επεξεργασία προκειμένου να χρησιμοποιηθούν ως νούμερα βάσης για την διαμόρφωση των επιδιωκόμενων στόχων.

Σε όλα τα επίπεδα της δημόσιας διοίκησης (κρατικό, περιφερειακό και αποκεντρωμένο), προαναγγέλλονται νέοι θεσμοί και πολιτικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων προκειμένου να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα αυτής (**Evans-Bellamy,1985**). Είναι έκδηλο ότι πέρα από την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων πρέπει να εντοπιστούν και να καταγραφούν τα συγκρουσιακά στοιχεία που εμποδίζουν (ή ενισχύουν) την απόδοση των εργαζομένων(**Παπάνης & Ρόντος, 2007**). Για να ενισχυθεί η παραγωγικότητα, οι διοικητές των οργανισμών θα πρέπει να σχεδιάσουν το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων με κατεύθυνση την ανάπτυξη. Η ανάπτυξη του οργανισμού προϋποθέτει την ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, την ανάπτυξή του και την συνετή αξιολόγηση της πραγματικής τους απόδοσης (**Heslin-Vandewalle, 2008**). Οι διοικητές οφείλουν να ενθαρρύνουν τους προϊσταμένους που διεξάγουν τις αξιολογήσεις, μέσω γραπτών αναφορών ή συζητήσεων να λαμβάνουν υπόψη τους τις ικανότητες των υπαλλήλων και να επιδιώκουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των τελευταίων (Heslin- Vandewalle, 2008). Η τμηματοποίηση των εκτενών γραφειοκρατικών διαδικασιών σε μικρότερες διαδικασίες θα βοηθήσει την ηγεσία του δημόσιου τομέα στην δημιουργία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης (**Marsden, French and Kubo, 2001:2**).

Η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης θεωρεί ότι οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών φέρουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (**Wise,2000**) :

- Παρακινούνται μέσω συγκεκριμένων κινήτρων,
- Τα κίνητρα σχετίζονται περισσότερο στη φύση της εργασίας παρά στα προσωπικά τους χαρακτηριστικά,
- Τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν την στάση τους απέναντι στην εργασία και τις γραφειοκρατικές δομές,
- Διακρίνονται από ανταγωνιστικότητα,
- Ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην ιεραρχία, μεταβάλλονται και οι συμπεριφορές των υπαλλήλων.

Βάσει των παραπάνω παραδοχών, ο Wise (2000) κατηγοριοποίησε τους δημόσιους υπαλλήλους ανάλογα με τα κίνητρα που έχει και την συμπεριφορά του στην αντιπροσωπευτική γραφειοκρατία. **(βλ. παράρτημα πίνακας 1)**. Επιπλέον οι Buelens και Van den Broeck (2007) σημειώνουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν λιγότερες εργατοώρες εργασίας και μικρότερη διάθεση για ζήλο καθώς και ότι παρακινούνται περισσότερο από ένα φιλικό περιβάλλον από ότι οι αντίστοιχοι υπάλληλοι τους ιδιωτικού τομέα. Η ικανοποίηση μέσα από την εργασία μπορεί να μετρηθεί τόσο με πρακτικά εργαλεία, όπως είναι οι μέρες απουσίας ή οι χρηματοοικονομικές αποδόσεις (Sousa-Pouza, 2000) αλλά και με ανθρωπολογικά κριτήρια όπως είναι η ευεξία των εργαζομένων αλλά και η γενική τους υγεία (Tsutsumi, 2005).

I. Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και Σύνδεση της Απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)

Σε κάθε χώρα υπάρχουν διαφορετικές πρακτικές για τον προσδιορισμό της απόδοσης, την εκτίμηση και την τελική αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, οι οποίες ομαδοποιούνται σε δύο κύριες κατηγορίες:

- Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και
- Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)

Διοίκηση με βάση της απόδοση (Performance Management) και

Η Διοίκηση με βάση την απόδοση περιλαμβάνει δραστηριότητες που θα εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς που στηρίζονται στην συναλλαγή (αλληλεπίδραση) όπως η εκπαίδευση, οι δημόσιες υπηρεσίες, οι δήμοι κλπ. Οι Armstrong και Baron (1998) δίνουν τον ακόλουθο ορισμό «η Δ.μ.τ.Α. αποτελεί μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών που στηρίζεται στην απόδοση των ανθρώπων που δουλεύουν σε αυτούς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ομάδων και όλων των συμβαλλόμενων στο αποτέλεσμα» (βλ. *πίνακα 3, Παράρτημα*). Σύμφωνα με το Αμερικάνικο Γραφείο για την Διαχείριση του Προσωπικού ⁷, η Δ.μ.τ.Α. αποτελείται από ένα σύστημα όπου:

- Η κάθε εργασία προσχεδιάζεται και καθορίζονται να αναμενόμενα αποτελέσματα,
- Η απόδοση της εργασίας παρακολουθείται
- Η ικανότητα του προσωπικού να εργαστεί αναπτύσσεται,
- Η απόδοση αξιολογείται και τα αποτελέσματα ομαδοποιούνται,
- Η καλύτερη απόδοση επιβραβεύεται.

Ο κύριος στόχος της Δ.μ.τ.Α. στον δημόσιο τομέα είναι να ευθυγραμμίσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και της κουλτούρας του δημοσίου τομέα με τις συνεχώς μεταβαλλόμενες δημόσιες υπηρεσίες και τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Στη σημερινή εποχή, η Δ.μ.τ.Α. έχει σαν πρόκληση να αντιμετωπίσει την ανάγκη για

⁷ U.S. Office of Personnel Management

μεγαλύτερη διαφάνεια, την ορθότερη απόδοση και διάχυση των ευθυνών, να ενσταλάξει την συνέχεια στην λειτουργία των υπηρεσιών και να εδραιώσει καλύτερες στρατηγικές για την επίτευξη όλων των παραπάνω (Katasonova, 2009).

Η εφαρμογή της Δ.μ.τ.Α. αποτελεί προτεραιότητα για πολλές κυβερνήσεις σε όλον τον κόσμο. Για παράδειγμα, ο Πρόεδρος των Η.Π.Α. έχει συμπεριλάβει την Δ.μ.τ.Α. στην διοικητική του κυβερνητική διάταξη · στον Καναδά, η κυβέρνηση έχει υιοθετήσει πλαίσια εργασίας για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες προκειμένου να αξιολογεί την βελτίωσή τους ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο, η κεντρική εξουσία έχει επιβάλλει στην αυτοδιοίκηση την χρήση δεικτών για την βελτίωση της απόδοσης τους. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, η αυτοδιοίκηση κλήθηκε να εφαρμόσει προγράμματα μέτρησης της απόδοσης μέσω: α) αποτύπωσης και καταμέτρησης κάθε εργασίας, β) της συλλογής πληροφοριών για όλες τις διαδικασίες που μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και γ) της χρήσης όλων των παραπάνω πληροφοριών, όχι πάντα με επιτυχές αποτέλεσμα (**Bernard,M**)⁸. Ο ίδιος τονίζει ως απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχία του εγχειρήματος την ύπαρξη περιορισμένων δεικτών για την αποτύπωση της απόδοσης και την αποτύπωση με σαφήνεια της στρατηγικής ανάπτυξης. Σε έρευνα στο Η.Β. το 70% από τους 340 δημοσίους υπαλλήλους που ρωτήθηκαν απάντησαν ότι απαντούν ψευδώς στις αξιολογήσεις.

Στην Αυστραλία, το έτος 1994, οι δαπάνες του Υπουργείου Εσωτερικών ανέρχονταν σε 116 δισεκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας. Ο δημόσιος τομέας απασχολούσε 150.000 υπαλλήλους σε 18 κεντρικά υπουργεία και αρκετές αποκεντρωμένες υπηρεσίες. Την ίδια χρονιά, η αυστραλιανή κυβέρνηση δημιούργησε το Πρόγραμμα για την Χρηματοοικονομική Βελτίωση του Δημόσιου τομέα μέσω: α) του εξορθολογισμού της διαδικασίας σύνταξης του κρατικού Προϋπολογισμού και της απλοποίησης των κανόνων των δημόσιων οικονομικών, β) της βελτίωσης του συστήματος λήψης αποφάσεων σε όλους τους οργανισμούς και τις υπηρεσίες και γ) του λεπτομερούς ελέγχου και της διαφάνειας. Παράλληλα, καθιέρωσε τακτικούς ελέγχους στην πορεία του προγράμματος, οι οποίοι είχαν σαν στόχο να διαπιστώσουν αν η πορεία του προγράμματος ήταν συνεπής με τους αρχικούς στόχους και αν υπήρχαν εναλλακτικές λύσεις για την επίτευξη αυτών⁹ και τους οποίους διενεργούσε ειδική υπηρεσία ελέγχου. Το Πρόγραμμα αυτό αποτελούσε την εξέλιξη των προσπαθειών της κυβέρνησης που ξεκίνησαν την δεκαετία του 1980 προκειμένου να αυξήσουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων αλλά και να προσαρμόσουν την

⁸ www.ap-institute.com

⁹ Βάσει του εγχειριδίου για την Διοίκηση της Κοινοπολιτείας του Υπουργείου των Οικονομικών της Αυστραλίας,σελ.40

λειτουργία όλου του δημόσιου τομέα στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών (Amies, 1994). Στηρίχθηκε στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, των κρατικών λειτουργών αλλά και της πολιτικής ηγεσίας και συντέλεσε στην βελτίωση του στρατηγικού σχεδιασμού των κρατικών υπηρεσιών και στον προσδιορισμό των επιθυμητών αποτελεσμάτων από την κυβέρνηση.

Στις Μαλδίβες, το πρώτο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα ψηφίστηκε το 1996 και εφαρμόστηκε τρία χρόνια αργότερα. Μέχρι το 2004, όλες οι δημόσιες υπηρεσίες ήταν υποχρεωμένες να εφαρμόσουν το παραπάνω σύστημα (Faizal, 2005). Αξίζει να σημειωθεί ότι στις Μαλδίβες υπηρετούν περί τις 30.000 δημόσιοι υπάλληλοι και λειτουργοί και ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από πολλές ιδιαιτερότητες. Το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων που ισχύει μέχρι σήμερα, δίνει έμφαση στην αποτύπωση όλων των εργασιών, στην μεταφορά αρμοδιοτήτων και στην θέσπιση συγκεκριμένων στόχων και εργασιών για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά.

Όπως αναφέρει το Γραφείο της Δημόσιας Διοίκησης του Queensland¹⁰, η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο για την ηγεσία κάθε κυβέρνησης γιατί:

- επιτρέπει στην κυβέρνηση να ελέγξει την απόδοση των επιμέρους οργανισμών,
- παρακολουθεί την πορεία προς την εκπλήρωση των στρατηγικών της επιλογών,
- επαναπροσδιορίζει τους στόχους της άμεσα όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο,
- υποβοηθά την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας,
- δημιουργεί διαύλους επικοινωνίας με τους εξωτερικούς πελάτες.

Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό (Performance Budgeting)

Βασική προτεραιότητα για τις κυβερνήσεις πλέον αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των κρατικών λειτουργιών ώστε να παρέχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Ο περιορισμός των δημοσίων δαπανών και η προσεκτική κατάρτιση προϋπολογισμού διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την ανάπτυξη των σημερινών κρατών. Στον δημόσιο τομέα, η κατάρτιση προϋπολογισμού, δηλαδή η πρόβλεψη για τα δημόσια έσοδα και τις δημόσιες δαπάνες, είναι μία πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί προετοιμασία, διαπραγματεύσεις, και ψήφιση από το κοινοβουλευτικό σώμα. Ο

¹⁰ Office of the Public Service «Performance management and policy evaluation in the Netherlands: towards and integrated approach»

Peter Van der Knaap¹¹ τονίζει ότι ο βασικός στόχος του προϋπολογισμού είναι να παρουσιάσει πληροφορίες γύρω από τις επιδιωκόμενους και επιτευχθέντες σκοπούς των δημοσίων υπηρεσιών και το κόστος όλων αυτών των μέτρων. Οι παραπάνω λόγοι, οδηγούν τις κυβερνήσεις στην σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό· μία προσέγγιση που μπορεί να οριστεί ως μια οικονομική φόρμα που συνδέει τα οικονομικά έσοδα με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αφορά τους Προϋπολογισμούς που περιέχουν αιτιολογικές εκθέσεις και επιδιωκόμενους στόχους για όλες τις κυβερνητικές δαπάνες. Σύμφωνα με τους Segal και Summer(2002:2), «η απόδοση που συνδέεται με τον Προϋπολογισμό αποτελεί συνδυασμό των τελικών αποτελεσμάτων, της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων».

Ιστορικά, η επιτροπή Hoover (Η.Π.Α.) προσπάθησε το έτος 1949 να αξιολογήσει την απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς και να συνδέσει τα προκύπτοντα αποτελέσματα απόδοσης με τον οικονομικό προϋπολογισμό των υπηρεσιών. Κατά τις δεκαετίες του 1950 και 1960 πολλές χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), συμπεριλαμβανομένων και των Ηνωμένων πολιτειών, άρχισαν να χρησιμοποιούν δείκτες απόδοσης στις υπηρεσίες τους προσανατολισμένους κυρίως στο αποτέλεσμα των εργασιών και όχι στο κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών. Τα παραπάνω συστήματα αξιολόγησης απέτυχαν στην αποστολή τους επειδή χρησιμοποιούσαν σταθερούς παράγοντες όχι μεταβλητές συνισταμένες για την αποτύπωση της απόδοσης καθώς και γιατί δεν χρησιμοποιούνταν από την ηγεσία ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων. Τις επόμενες δεκαετίες δεν έγιναν αξιόλογες προσπάθειες για την σύνδεση απόδοσης και προϋπολογισμών. Η προσέγγιση αυτή αναβίωσε τα τελευταία χρόνια κυρίως λόγω της ανάγκης περιορισμού του κράτους και των κρατικών δαπανών. Το συνεχώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον και οι αυξημένες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικές δημόσιες υπηρεσίες, οδήγησαν τις κυβερνήσεις σε αναζήτηση νέων τρόπων για την λειτουργία των δημόσιων οργανισμών. Ο ΟΟΣΑ δημοσίευσε το 2007 έρευνα που διενεργήθηκε σε οκτώ χώρες¹² σχετικά με το αν οι πληροφορίες που αφορούν την απόδοση στο δημόσιο τομέα επηρεάζουν την κατάρτιση του κρατικού προϋπολογισμού. Οι κυβερνήσεις αυτές αναλύοντας την παρούσα κατάσταση επιδιώκουν τον επανασχεδιασμό της κρατικής μηχανής μέσα από την επιστημονική εφαρμογή μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Βασικός παράγοντας για την επιτυχία της παραπάνω προσπάθειας αποτελεί η χρήση των κατάλληλων μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης. Στα αρχικά βήματα της σύνδεσης απόδοσης και κρατικής λειτουργίας χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι

¹¹ Ministry of Finance, The Netherlands

¹² Αυστραλία, Καναδά, Δανία, Κορέα, Ολλανδία, Σουηδία, Ηνωμένο Βασίλειο και Η.Π.Α.

από τις κοινωνικές επιστήμες, αλλά, καθώς και οι οικονομικοί περιορισμοί γίνονται όλο και μεγαλύτεροι, οι κυβερνήσεις δίνουν περισσότερη έμφαση στη σχέση χρήματος – επίτευξης αποτελεσμάτων (value for money) και σε μεθόδους προσανατολισμένες στα αποτελέσματα.

Η πολυπλοκότητα του κρατικού μηχανισμού επιβάλλει προσοχή, σαφήνεια και αποδεκτές συγκρίσεις. Κατά την φάση των αξιολογήσεων, πολλές κυβερνήσεις επιχείρησαν την σύνδεση της απόδοσης των επιμέρους οργανισμών με την συνολική οικονομική πορεία της κεντρικής κυβέρνησης: σύγκριση ανεδαφική και αναποτελεσματική. Ο Καναδάς ακολούθησε μια διαφορετική πρακτική, χρησιμοποιώντας εξωτερικούς συμβούλους για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των κρατικών του υπηρεσιών. Όμως, απέτυχε στο στόχο του μιας και οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν κατάφεραν να εντρυφήσουν στους σκοπούς και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες των υπηρεσιών με αποτέλεσμα να μην δώσουν αξιόλογα αποτελέσματα ελέγχου. Το 1999, ο Ο.Ο.Σ.Α. εισήγαγε την πολιτική των «Καλύτερων Πρακτικών» (Best Practices)¹³. Η πολιτική αυτή βασίζεται σε τρεις κυρίως «ανάγκες» :

- την ανάγκη για εμπλοκή των Υπουργείων Οικονομικών της κάθε χώρας με την δημόσια διοίκηση,
- την ανάγκη η αξιολόγηση να εξαρτάται από τη ζήτηση και όχι από τις παροχές και
- την ανάγκη για συνεχή έλεγχο και παρακολούθηση.

Πολλές χώρες όπως η Αυστραλία και η Ζηλανδία, στράφηκαν νωρίς, ήδη από την δεκαετία του 1980, στην διοίκηση με βάση την απόδοση και στην σύνδεση της απόδοσης με τις κρατικές οικονομικές καταστάσεις και τον κρατικό προϋπολογισμό. Ακολούθησαν η Δανία, ο Καναδάς, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι Η.Π.Α, από τις αρχές έως τα μέσα της δεκαετίας του 1990, ενώ από τα τέλη της δεκαετίας του 1990 έως τις αρχές του 21ου αιώνα, η Αυστρία, η Γερμανία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες μεταρρυθμίσεις¹⁴. Οι λόγοι που τόσες χώρες καταφεύγουν στην σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό είναι διάφοροι, ανάμεσά τους η χρηματοοικονομική κρίση, η έντονη ανάγκη για περιορισμό των δημοσίων δαπανών, η αλλαγή στην πολιτική ηγεσία ή η συνολική προσπάθεια αναμόρφωσης του δημόσιου τομέα. Σε πολλές από τις παραπάνω χώρες, η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό και η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελούν συμπληρωματικές πρακτικές που υιοθετήθηκαν ταυτόχρονα. Γενικά, οι κυβερνήσεις υιοθέτησαν συστήματα διοίκησης προσανατολισμένης στην απόδοση και στον οικονομικό προϋπολογισμό για τέσσερις λόγους :

¹³ από το OECD Observer, 10/2004 “ Public Sector Modernisation: governing for performance”

¹⁴ www.oecd.org

- Για βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- Για βελτίωση του τρόπου λήψης αποφάσεων, κατά τη διαδικασία κατάρτισης των οικονομικών προϋπολογισμών,
- Για βελτίωση της διαφάνειας και λογοδοσίας και
- Για την επίτευξη οικονομίας.

Η προσέγγιση των χωρών στο ζήτημα της αξιολόγησης της απόδοσης εμφανίζει μια δυναμικότητα · συνεχώς εξελίσσεται. Για παράδειγμα, η Αυστραλία, η Ολλανδία και η Νέα Ζηλανδία ξεκίνησαν δίνοντας περισσότερη έμφαση στις παρεχόμενες υπηρεσίες και. Πλέον, και μετά από σχεδόν δύο δεκαετίες εφαρμογής της σύνδεσης απόδοσης και προϋπολογισμού, οι χώρες αυτές προσαρμόζουν του λογιστικά πρότυπα του δημόσιου τομέα , ώστε να λαμβάνονται πλέον υπόψη τα αποτελέσματα των δημοσίων υπηρεσιών. Στη Γαλλία με νόμο, όλες οι δημόσιες υπηρεσίες υποχρεούνται να αποτυπώνουν στις προτάσεις των προγραμμάτων και δράσεων που συντάσσουν όχι μόνο τους απαιτούμενους πόρους αλλά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εφαρμογή τους. Επιπρόσθετα, ορισμένες χώρες επικεντρώνονται σε έναν μόνο στόχο π.χ.

Ορισμένες χώρες επικεντρώνονται μόνο σε έναν ή δύο από τους προαναφερόμενους σκοπούς, ενώ άλλες, όπως η Αυστραλία, η Δανία , η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία και το Η. Β. επικεντρώνονται στην επίτευξη των γενικών στόχων. Για την εκπλήρωση των ειδικών και γενικών σκοπών της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται ειδικές συμφωνίες μεταξύ κεντρικής εξουσίας και δημόσιου οργανισμού είτε γενικές συμφωνίες που ενσωματώνονται στις στρατηγικές επιδιώξεις της κυβέρνησης (π.χ. Η.Π.Α). Τέλος, οι παραπάνω αναφερόμενες χώρες διαμορφώνουν διαφορετικές πολιτικές σχετικές με την εφαρμογή της Διοίκησης με βάση την απόδοση και την σύνδεση απόδοσης και Προϋπολογισμού. Έτσι, η Αυστραλία, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία και το Ηνωμένο Βασίλειο εφαρμόζουν ένα σύστημα που διαχέει τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης από την κορυφή της πολιτικής ηγεσίας προς τα κάτω(bottom –down) ενώ αντίθετα, χώρες όπως η Φιλανδία, εφαρμόζουν μια πολιτική από κάτω προς τα πάνω (bottom –up), δίνοντας με αυτό τον τρόπο τη δυνατότητα στις υπηρεσίες να αναπτύξουν δικές τους μεθόδους και συστήματα αξιολόγησης με μικρότερη ανάμειξη της κεντρικής εξουσίας. Ελάχιστες είναι οι χώρες που έχουν καταφέρει να ενσωματώσουν στους προϋπολογισμούς τους, όχι μόνο πληροφορίες αναφορικά με την απόδοση των υπηρεσιών και των υπαλλήλων, αλλά και να συνδέσουν τα έξοδα με τους επιθυμητούς στόχους –

αποτελέσματα και να χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για μελλοντικές αποφάσεις.¹⁵ Το ποσοστό των χωρών που έχουν σε μεγάλο βαθμό καταφέρει την σύνδεση απόδοσης και κρατικού προϋπολογισμού αγγίζει το 18%, μεταξύ των οποίων βρίσκονται η Ολλανδία και η Νέα Ζηλανδία, ενώ στο 41% των χωρών δε συνηθίζεται να συνδέονται τα αποτελέσματα της απόδοσης με τη λήψη όποιας απόφασης. Στις χώρες αυτές περιλαμβάνονται και οι Η.Π.Α, καθώς, επίσης, και ο Καναδάς.

Ελάχιστες είναι, επίσης, και οι χώρες, στις οποίες έχει επίσημα θεσμοθετηθεί μηχανισμός επιβράβευσης ή τιμωρίας των υπαλλήλων τους ή των δημοσίων υπηρεσιών τους σε περίπτωση που επιτύχουν ή αποτύχουν, αντίστοιχα, τους στόχους που έχουν τεθεί από τις ίδιες ή από την κεντρική εξουσία. Το 41% των χωρών δεν έχουν κανένα τέτοιο μηχανισμό και μόνο το 11% αναφέρει ότι η απόδοση των υπαλλήλων των συγκεκριμένων χωρών, αναφορικά με τους στόχους, συνδέεται άμεσα με το μισθό τους, ενώ το 26% αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει ορισμένες φορές, όχι πάντα. Οι στόχοι προς επίτευξη τίθενται σε ποσοστό 67% των χωρών από την κεντρική εξουσία, και σε ποσοστό 56% παρακολουθείται η εξέλιξη της επίτευξης τους από το αρμόδιο υπουργείο, το οποίο συντάσσει ετήσιες αναφορές για την παρακολούθηση που πραγματοποιεί σε ποσοστό 63% των χωρών. Παρά το γεγονός ότι η εφαρμογή της διοίκησης μέσω της σύνδεσης απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών και του προϋπολογισμού επιδιώκει την πρόβλεψη για μεγαλύτερη σταθερότητα στην λειτουργία των οργανισμών και την προσαρμογή τους στα διαθέσιμα χρηματοοικονομικά δεδομένα (Diamond, 2001) μόνο ποσοστό περίπου 50% των χωρών χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των μηχανισμών αξιολόγησης της απόδοσης του κρατικού μηχανισμού για την κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών πόρων ανά έτος στα υπουργεία και τους δημόσιους οργανισμούς.

Παρόλα αυτά, ο αριθμός των προγραμμάτων και των υπηρεσιών στις οποίες εφαρμόζεται η διοίκηση με βάση την απόδοση (performance management) σε κάθε χώρα χωριστά διαφέρει. Έτσι η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Νορβηγία για η Η.Π.Α. την εφαρμόζουν σε όλα σχεδόν τα προγράμματα και τις υπηρεσίες τους, ενώ ο Καναδάς, η Γερμανία και το Βέλγιο σχεδόν στο ένα τέταρτο των υπηρεσιών του. Προκειμένου να γίνει η αξιολόγηση σε αληθινή βάση και τα αποτελέσματά της να είναι πιο αξιόπιστα, ορισμένες χώρες έχουν παραχωρήσει ένα μεγάλο βαθμό ευθύνης και αυτονομίας στα υπουργεία και τις δημόσιες υπηρεσίες τους, ορίζοντας τους γενικούς διευθυντές των υπουργείων συντονιστές της διαδικασίας. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν οι στόχοι επιβάλλονται από την κορυφή

¹⁵ από το OECD Observer, 10/2004 “ Public Sector Modernisation: governing for performance”

(boottom-down), θεωρείται ότι αυτό δημιουργεί πρόσθετο άγχος και φόρτο στο ήδη επιβαρυνόμενο σύστημα και περιορίζει τη διευθυντική ελευθερία. Επίσης, πολλές χώρες έχουν υιοθετήσει ένα σύστημα διοίκησης βασισμένο στην απόδοση έχοντας σαν κύριο στόχο να ενισχύσουν τη λογοδοσία των υπουργείων, των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στη νομοθεσία και τους πολίτες τους. Σε έρευνα που έγινε μεταξύ των χωρών του Ο.Ο.Σ.Α. σε δείγμα τριάντα χωρών μόνο εικοσιτέσσερις από αυτές απάντησαν ότι δημοσιεύουν τα αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών τους στο ευρύ κοινό, αλλά οι βουλευτές, και οι πολιτικοί γενικότερα, δεν εκμεταλλεύονται αυτές τις πληροφορίες. Στο 72% των χωρών οι στόχοι ενσωματώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό τους, αλλά, μόλις στο 19% οι πολιτικοί χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση για να πάρουν αποφάσεις.

II. Σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των δημοσίων υπαλλήλων (Performance – Related Pay for Government employees)

Με τον όρο μισθοδοσίας βάση απόδοσης (Performance – Related Pay) αναφερόμαστε σε όλα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους. Οι πολιτικές P.R.P. σχεδιάζονται για συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων και δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα.¹⁶ Αφορούν ποσοστό της αμοιβής των δημοσίων υπαλλήλων που διανέμεται σε ετήσια συνήθως βάση και όχι το σύνολο του μισθού που λαμβάνουν για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Στις αναλύσεις της προσέγγισης αυτής δεν περιλαμβάνονται οι αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού, οι οποίες δεν σχετίζονται με την απόδοση, καθώς και διάφορα επιδόματα τα οποία σχετίζονται με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης (όπως για παράδειγμα το επίδομα διαχειριστικών λαθών που δίνεται σε κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα που ασχολούνται με πληρωμές ή εισπράξεις ποσών) ή συνδέονται με τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων (όπως για παράδειγμα το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας που δίνεται στους εργάτες καθαριότητας).

¹⁶ O.E.C.D. “General Framework of PRP systems across OECD countries”

. Διαχωρίζεται ανάλογα με το εύρος εφαρμογής του σε μισθοδοσία βάση απόδοσης οργανισμού (Organisation PRP) ή διεύθυνσης (Team PRP)¹⁷. Τα συστήματα αυτά βασίζονται στις παρακάτω υποθέσεις :

- ότι οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν επακριβώς τα αποτελέσματα του ατόμου που αξιολογείται ή της ομάδας / τμήματος ή της υπηρεσίας.
- ότι οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων / τμημάτων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας, και
- ότι η επιπλέον πληρωμή μπορεί να διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο που να κεφαλαιοποιεί την αναμενόμενη αξία της ως κινήτρου για τους αποδέκτες της.

Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση εμφανίζει πολλά πλεονεκτήματα τόσο για τον ίδιο τον εργαζόμενο όσο και για την δημόσια υπηρεσία. Ένα βασικό πλεονέκτημα της P.R.P πρακτικής είναι μεσοπρόθεσμα αυξάνει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και μακροπρόθεσμα δημιουργεί βάσεις ανάπτυξης της υπηρεσίας (**Lavy,2000**). Επιπρόσθετα:

- Δημιουργεί ερεθίσματα για πιο αποτελεσματική εργασία,
- Βελτιώνει την προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού,
- Ενισχύει την λογοδοσία των διευθυντών και των υπαλλήλων,
- Βοηθά στην συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων,
- Συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων.
- Εξελίσσει τις διοικητικές διαδικασίες,
- Βελτιώνει τον έλεγχο της απόδοσης του προσωπικού και των συνολικών δαπανών.

Προκειμένου για την εφαρμογή ενός τέτοιου τύπου μισθολογίου, ο Ο.Ο.Σ.Α.¹⁸ διάκρινε δύο τύπους για την μέτρηση της απόδοσης στους δημόσιους οργανισμούς · την εκτίμηση βάσει των επιτευχθέντων στόχων και τον καθορισμό των σημαντικών σημείων σε κάθε εργασία.

Η σύνδεση της απόδοσης με τις αμοιβές των εργαζομένων αποτελεί πρακτική που ξεκίνησε στον ιδιωτικό τομέα. Μεγάλος υποστηρικτής της μεθόδου αυτής ήταν ο Taylor (**1896**) που θεωρούσε ότι το χρήμα αποτελεί ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και την βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, η έκδοση των Γενικών Κανόνων του έτους 1949 για τους δημοσίους υπαλλήλους, διευκρίνιζε ότι ατομικά ή συλλογικά μπόνους μπορούν να δοθούν περιοδικά στους δημοσίους υπαλλήλους ως αναγνώριση εξαιρετικής απόδοσης. Στην Ιαπωνία υπήρχε πρόβλεψη για ένα ειδικό επίδομα

¹⁷ διεύθυνση με την έννοια της ομάδας εργαζομένων με κοινό αντικείμενο

¹⁸ OECD, Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public sector managers, 1993

για τους δημόσιους υπαλλήλους από τις αρχές της δεκαετίας του 1950. Πρωτοπόρος, όμως, στην εισαγωγή αυτής της πρακτικής στον δημόσιο τομέα εμφανίστηκε η κυβέρνηση του Καναδά το 1964 που θέσπισε επίσημο σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημάτων (bonus) και προσαυξήσεις αξιών (Merit increments). Όπου ως επιχορηγήματα (Bonus) ορίζουμε τις εφάπαξ πληρωμές που δεν ενσωματώνονται στον βασικό μισθό και μπορεί να αφορούν την καταβολή κάποιου κατ' αποκοπή χρηματικού ποσού ή να είναι ποσοστό του βασικού μισθού και ως προσαυξήσεις αξιών (Merit increments) ορίζουμε την ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που σχετίζεται με την απόδοση και συμπληρώνει τον βασικό μισθό. Μέχρι εκείνη τη στιγμή, σε όλες τις χώρες, εκτός του Καναδά, οι ανταμοιβές και οι παροχές δεν συμπεριλαμβάνονταν, δεν ενσωματώνονταν στο μισθό ή στον υπολογισμό της σύνταξης ή παρεχόταν σε μια μακροχρόνια βάση. Το πρώτο ρεύμα πραγματικής σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων στις αναπτυγμένες χώρες ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, με τις Η.Π.Α. να διαφοροποιούν την αξιολόγηση και την αμοιβή των υπαλλήλων με διαφορετικό τρόπο στα ανώτερα από ότι στα μεσαία στρώματα του δημοσίου.

Στην Ευρώπη, η Δανία, η Ολλανδία, η Νέα Ζηλανδία, η Ισπανία, η Σουηδία και το Η.Β., μετέβαλλαν το μισθολόγιο των υπαλλήλων των κεντρικών κρατικών υπηρεσιών στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Πειραματικές πολιτικές εφαρμόστηκαν, στη δεκαετία του 1980, σε επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες στη Φινλανδία, στην Ιταλία και στο Γερμανικό ταχυδρομικό σύστημα. Λίγα χρόνια αργότερα την προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων ακολούθησαν η Φινλανδία, η Ιρλανδία και η Ιταλία. Την επόμενη δεκαετία η Γερμανία, η Ουγγαρία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές αποκλειστικά για τα διευθυντικά στελέχη των υπουργείων και των μεγάλων δημόσιων οργανισμών¹⁹. Παράλληλα, σε πολλές χώρες, όπως η Αυστραλία, η Δανία, η Ουγγαρία και οι Η.Π.Α., οι οποίες δεν προβλέπουν στον γενικό προϋπολογισμό τους τα επιπλέον χρήματα που απαιτούνται για τα επιχορηγήματα στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων τους που διακρίθηκαν για την επίδοσή τους ή για τα αποτελέσματα της εργασίας τους αλλά κάθε δημόσια υπηρεσία ή δημόσιος οργανισμός περιλαμβάνει τις αμοιβές αυτές στις δαπάνες του. Αντίθετα, στον Καναδά, στην Φινλανδία, στην Ιρλανδία, στην Κορέα και στην Ισπανία υπάρχουν ειδικοί προϋπολογισμοί για τη χρηματοδότηση των επιπλέον χρημάτων που απαιτούνται για την επιβράβευση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων τους.

¹⁹ τα στοιχεία προκύπτουν από την έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «Performance-related Pay Policies for Government Employees», 2005 σελ. 26-31

Στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α που εφαρμόζονται συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση στις δημόσιες υπηρεσίες παρατηρούμε τα ακόλουθα²⁰:

- Οι πολιτικές σύνδεσης της απόδοσης με το μισθό εφαρμόζονται σε όλο και περισσότερες κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων, πέραν των ανώτερων διευθυντικών στελεχών.
- Υπάρχει μια προτίμηση πλέον προς την επιβράβευση ομάδων / τμημάτων και όχι ατόμων (Ηνωμένο Βασίλειο, Φινλανδία, Κορέα).
- Οι διοικητικές διαδικασίες μεταβάλλονται σε πιο ευέλικτες και πιο αποκεντρωμένες όσον αφορά την λήψη αποφάσεων.
- Υπάρχει μεγάλη διαφοροποίηση ως προς τα κριτήρια σύμφωνα με τα οποία εκτιμάται η απόδοση. Γενικά, το πιο σημαντικά κριτήρια που αναφέρονται είναι : τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται από τον κάθε υπάλληλο, ικανότητες και δεξιότητες, διαπροσωπικές σχέσεις και συνεργατικότητα, συναδελφικότητα, ηγετικές και διευθυντικές ικανότητες.
- Τα συστήματα διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού στις παραπάνω αναφερόμενες χώρες είτε βασίζονται στην εξέλιξη του υπαλλήλου στην ιεραρχία²¹ είτε στην ευθύνη της θέσης²² που κατέχει, τείνουν να επικεντρώνονται στις δεξιότητες των υπαλλήλων και στα αποτελέσματα της εργασίας τους.

Η σύνδεση μισθοδοσίας των δημοσίων υπαλλήλων με την απόδοσή τους εφαρμόζεται σε αρκετές χώρες πλέον, και μπορεί να αποτελέσει κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων όλων των βαθμίδων. Η επιπλέον χρηματική αμοιβή παρακινεί τον εργαζόμενο για αποδοτικότερη εργασία. Επιπλέον, η P.R.P. προσελκύει στον δημόσιο τομέα ταλαντούχα και ικανά στελέχη σε υπεύθυνες θέσεις. Θετικά αποτελέσματα ως προς αυτή την κατεύθυνση έχουν αναφερθεί στη Δανία, τη Φινλανδία και τη Σουηδία. Στον δημόσιο τομέα της Δανίας το 57% των διευθυντικών στελεχών, κινητοποιήθηκε να αποδεσμεύει από τον ιδιωτικό τομέα λόγω της πολιτικής σύνδεσης της μισθοδοσίας με την απόδοση. Παρόμοιες εμπειρίες προκύπτουν στην Αγγλία και Ουαλία, κυρίως αναφορικά με την προσέλκυση των πιο ικανών δασκάλων. Επίσης, ο Lazear (2000) παρατήρησε ότι η ύπαρξη υψηλών επιχορηγημάτων (bonus) στο δημόσιο εκτός του ότι προσελκύει τους φιλόδοξους και ικανούς

²⁰ προκύπτουν από την έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «*Performance-related Pay Policies for Government Employees*», 2005 σελ. 82-100

²¹ όταν κάθε υπάλληλος προσλαμβάνεται βάσει ικανοτήτων και εξελίσσεται βάση αρχαιότητας και απόδοσης

²² όταν κάθε υπάλληλος προσλαμβάνεται για να πληρώσει συγκεκριμένη θέση

υπαλλήλους, επιπλέον αποτρέπει τους λιγότερο άξιους να αναζητήσουν θέση στους δημόσιους οργανισμούς.

Σαν μειονεκτήματα της μεθόδου καταγράφονται τα ακόλουθα:

α) το φαινόμενο της αναστολής εκτέλεσης εργασιών (the ratchet effect) όπου οι υπάλληλοι εμφανίζουν μειωμένη απόδοση προκειμένου να δώσουν λανθασμένες εκτιμήσεις σαν δεδομένα σύγκρισης. Με τον τρόπο αυτό, κατά την αξιολόγησή τους εμφανίζονται αποδοτικότεροι βάσει των δεδομένων βάσης και εξασφαλίζουν επιβράβευση χωρίς ουσιαστική μεταβολή στην απόδοσή τους (*Burgess and Ratto, 2003*).

β) η αμοιβή μπορεί να μην είναι ικανοποιητικό μέσο παρακίνησης. Διακρίνουμε ιδιαιτερότητα στους δημοσίους υπαλλήλους μιας και οι αμοιβή που λαμβάνουν δεν αποτελεί το μόνο σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας αλλά υπάρχουν και άλλα χαρακτηριστικά που φέρουν βαρύτητα όπως η μονιμότητα, η αναγνώριση, η σταθερότητα στην εργασία κλπ. Ιδιαίτερα, στα διευθυντικά επίπεδα, ο μισθός φαίνεται ότι να έχει, επίσης, μικρότερη σημασία, καθώς ενδιαφέρουν περισσότερο οι προκλήσεις και οι διαφορετικές ευκαιρίες που παρουσιάζει η εργασία σ' αυτά τα επίπεδα, καθώς και η αίσθηση των επιτευγμάτων που επιτυγχάνονται

γ) η πολυπλοκότητα των διοικητικών διαδικασιών που καθιστά δυσχερή των προσδιορισμό των στόχων. Η σύνδεση χρηματικής επιβράβευσης με στόχους απόδοσης δεν προσφέρει πραγματικό κίνητρο για την εργασία μιας και είναι πολύπλοκο να προσδιορίσεις τον υπεύθυνο υπάλληλο της επιτυχίας ή της αποτυχίας καθώς και να υπολογίσεις το μέγεθος της επιτυχίας μιας διαδικασίας.

Η κατάσταση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων μέχρι σήμερα

Ο θεσμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων του Κράτους καθιερώθηκε για πρώτη φορά με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Το συγκεκριμένο διάταγμα περιείχε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», στο οποίο αναγράφονταν όλα εκείνα τα στοιχεία με βάση τα οποία αξιολογούνταν τα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή, 1983). Το βιβλίο ποιότητας εξασφάλιζε την ευθύνη των υπαλλήλων κατά την άσκηση των καθηκόντων τους και παρείχε στην Κυβέρνηση την δυνατότητα να διατηρεί προσωπικούς φακέλους των υπαλλήλων με προσωπικά στοιχεία και να τους χρησιμοποιεί για να εξασφαλίσει το ήθος και την δέσμευσή του. Ο ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» αποτελεί το πρώτο νομοθέτημα της μεταπολεμικής περιόδου που ρύθμισε συστηματικά την οργάνωση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος (Πικραμένος, 2009). Ο κυρωθείς αυτός πρώτος δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας θέσπισε νέο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο σε δεκαοκτώ κριτήρια²³, και δέσμευε τους υπεύθυνους διευθυντές για την εφαρμογή του με την θέσπιση πειθαρχικών κυρώσεων στις περιπτώσεις πλημμελούς συμπλήρωσης εκθέσεων αξιολόγησης για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό, όμως αποδείχτηκε αναξιόπιστο και ανεπαρκές για την αξιολόγηση των ικανοτήτων και της εργατικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Με το Π.Δ. 581/1984, εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης για τον δημόσιο τομέα για την ορθή εκτίμηση και την εξέταση όλων των παραγόντων και των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) του υπαλλήλου με την δέσμευση στις συνταγματικά κατοχυρωμένες αρχές, της αμεροληψίας, της ουδετερότητας και της νομιμότητας. Μερικά χρόνια αργότερα, με τη διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 επαναφέρθηκε σε ισχύ το άρθρο 128 του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) σχετικά με το θέμα της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και το οποίο αντικαταστάθηκε ορίζοντας ότι:

«Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές

²³ ήθος, γνώσεις, σπουδές, κλπ.

και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

Με τις διατάξεις του Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α'/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια της αξιολόγησης, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτή. Επιπρόσθετα, με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης καθορίζεται το ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης με τον ανώτερο ή τον κατώτερο βαθμό. Καθορίζονται αποκλίσεις από το γενικό πλαίσιο της ποσοστιαίας κλιμάκωσης της αξιολόγησης των υπαλλήλων, εφόσον δικαιολογούνται από τη φύση των ασκούμενων κατά υπηρεσία καθηκόντων. Συγκροτείται ,με απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης, Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης με μέλη:

- τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, ως πρόεδρο, και αναπληρωτή του έναν από τους αντιπροέδρους του Ελ.Συν.,
- δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων ΑΕΙ,
- ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και
- έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ.

Ως γραμματέας της Επιτροπής ορίζεται υπάλληλος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης. Παράλληλα, σε κάθε Υπουργείο ή αυτοτελή δημόσια υπηρεσία και σε κάθε νομικό πρόσωπο δημοσίου δικαίου, που έχει δικό του υπηρεσιακό συμβούλιο, συγκροτείται με απόφαση του οικείου Υπουργού Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, που αποτελείται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το γενικό διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, όπου υπάρχει, ή το διευθυντή Διοικητικού ή Προσωπικού και το διευθυντή της Διεύθυνσης Επιθεώρησης, όπου υπάρχει. Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που δεν έχουν δικό τους υπηρεσιακό συμβούλιο, υπάγονται στην Επιτροπή Αξιολόγησης του Υπουργείου, από το οποίο εποπτεύονται. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εισηγείται στον

οικείο Υπουργό τον καθορισμό του ανώτατου και κατώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορεί να αξιολογούνται σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης. Ο οικείος Υπουργός ή το διοικητικό συμβούλιο του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου ή οποιοσδήποτε ιεραρχικός προϊστάμενος του αξιολογητή μπορεί να διατάσσει έρευνα για τη μη αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους.

Σύμφωνα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92, την αξιολόγηση ενεργούν αυτοτελώς δύο, το πολύ, προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση του αξιολογούμενου στην ιεραρχία της οικείας υπηρεσίας, δηλαδή ο οικείος προϊστάμενος²⁴ του υπαλλήλου και ο αμέσως ανώτερος προϊστάμενος αυτού, όταν υπάρχει. Για τους αποσπασμένους υπαλλήλους συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών όπου είναι αποσπασμένοι. Για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που δεν είναι προϊστάμενοι, δεν βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας. Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους όλων των κατηγοριών, με εξαίρεση τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), για τους οποίους συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Η συμπλήρωση του εντύπου είναι υποχρεωτική για τον αξιολογούμενο και πρέπει να γίνεται το πρώτο δεκαπενθήμερο του Ιανουαρίου. Αν ο προϊστάμενος αξιολογητής απέβαλε την ιδιότητά του αυτή πριν από την 31 Ιανουαρίου λόγω τοποθέτησης, μετάθεσης, μετακίνησης, απόσπασης, μετάταξης ή διορισμού σε άλλη υπηρεσία, συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες.

Με τη διάταξη του άρθρου 17 του ΠΔ 318/1992 ορίζεται ότι ο αξιολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά, εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης τη δίκαιη γνώμη του για τον υπάλληλο. Η βαθμολογία του αξιολογητή πρέπει να απορρέει από γεγονότα «αντικειμενικώς ακριβή και όχι από απλές υπόνοιες, ανεύθυνες εισηγήσεις, σχόλια ή πληροφορίες ούτε από μεμονωμένα και τυχαία περιστατικά». Βάσει των διατάξεων του Υπαλληλικού κώδικα (ΠΔ 611/1977), ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητα του και σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι η αξιολόγησή του είναι αδικαιολογήτως αυστηρή ή

²⁴ Ως προϊστάμενοι νοούνται οι τακτικοί πολιτικοί υπάλληλοι ή στρατιωτικοί, που κατέχουν θέση η οποία αποτελεί την κορυφή της οικείας οργανικής μονάδας, καθώς και οι μετακλητοί, με θητεία ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου υπάλληλοι, οι οποίοι κατέχουν θέση προϊσταμένου, βάσει ειδικών διατάξεων.

υπερβολικώς επιεικής, κινείται υποχρεωτικά σε βάρος του πειθαρχική διαδικασία. Σύμφωνα με το άρθ.54 του Ν. 1943/1992 εάν διαπιστωθεί ότι ο αξιολογητής εμφανίζει την παραπάνω συμπεριφορά η διαπίστωση αυτή αποτελεί επιβαρυντικό στοιχείο για την εξέλιξη του αξιολογητή σε προϊστάμενο οργανικής μονάδας ή για προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό.

Διοίκηση Μέσω Στόχων

Με τον ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», εισήχθη στην ελληνική δημόσια διοίκηση η έννοια της Διοίκησης μέσω Στόχων (Management by Objectives). Η διοίκηση μέσω στόχων, όπως αυτή ορίζεται δια του προαναφερόμενου νόμου, αφορά την διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων-επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία την διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν. Ως γενικοί δείκτες ορίζονται: α) ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα πολιτών, β) το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, γ) η εφαρμογή νέων τεχνολογιών και δ) το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. Οι ειδικοί δείκτες ορίζονται συμπληρωματικά, για κάθε Υπηρεσιακή Μονάδα και πρέπει να αντιστοιχούν στο είδος των παρεχομένων από αυτές υπηρεσιών. Σκοποί του νέου νόμου ήταν να βελτιωθεί η εξυπηρέτηση του πολίτη, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του πολίτη προς την δημόσια διοίκηση και η καλύτερη εκπλήρωση των αναγκών του. Οι διατάξεις του νόμου αυτού, αναφορικά με το σύστημα Διοίκησης μέσω Στόχων, εφαρμόζονται στις υπηρεσίες του Δημοσίου, τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, και τους Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού ενώ οι διατάξεις που αφορούν τους δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, εφαρμόζονται στις δημόσιες υπηρεσίες και τα νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.).

Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων

τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών. Ταυτόχρονα, συστήθηκαν στα Υπουργεία και στις Περιφέρειες, Διευθύνσεις ή Τμήματα Ποιότητας και Μέτρησης της Αποδοτικότητας με αντικείμενο τη μέτρηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, την εκτίμηση των αποτελεσμάτων και τη διατύπωση συγκεκριμένων προτάσεων για τη βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης συγκροτείται από τα παρακάτω Τμήματα:

α) Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας, με τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Η σχεδίαση συστημάτων και μεθόδων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Η διεξαγωγή ερευνών αποδοτικότητας των υπηρεσιών.
- Η ανάπτυξη και εφαρμογή πολιτικών για τη συγκριτική επίδοση των υπηρεσιών.
- Η εισήγηση, παρακολούθηση και αξιολόγηση μέτρων για τη διαρκή βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών και της ανταπόκρισής τους στις ανάγκες των πολιτών.

β) Τμήμα Τεκμηρίωσης και καλύτερων πρακτικών, με τις παρακάτω αρμοδιότητες:

- Η συλλογή στοιχείων και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών.
- Η παρακολούθηση της εξέλιξης και η επεξεργασία τους, καθώς και η έκδοση ενημερωτικών φυλλαδίων.
- Η αναλυτική παρουσίαση ετησίως των εκθέσεων αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Η συνεργασία με άλλα κέντρα τεκμηρίωσης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπηρεσιών.
- Ο εντοπισμός των καλύτερων πρακτικών και η εφαρμογή τους σε άλλες υπηρεσίες.
- Η παρακολούθηση της εφαρμογής τους και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους.
- Η εισήγηση για τη βράβευση των υπηρεσιών που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητά τους.

Με τον ν.3230/2004, καθιερώνεται για πρώτη φορά ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης της ετήσιας απόδοσης των υπαλλήλων, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι θα αξιολογούνται σε τρεις ενότητες :

α) Την αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.

β) Την επιτυχή εκτέλεση του έργου τους (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσης αυτού, καθώς και ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων).

γ) Τις ικανότητες και δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Οι ανωτέρω ενότητες συνυπολογίζονται με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα, ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει ο αξιολογούμενος. Επί παραδείγματι : για τις θέσεις προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης η αξιολόγηση γίνεται 80% βάσει της επίτευξης των στόχων και 20% βάσει των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους, ενώ για τις θέσεις προϊσταμένων διεύθυνσης, τμήματος, αυτοτελούς γραφείου ή αντιστοίχου επιπέδου οργανικής μονάδας, η αξιολόγηση γίνεται 60% βάσει της επίτευξης των στόχων και 40% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους. Επίσης για τους υπαλλήλους κατηγορίας Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) προβλέπεται ότι η αξιολόγηση γίνεται 20% βάσει της επίτευξης των στόχων και 80% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων – δεξιοτήτων τους. Τέλος για τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), προβλέπεται ότι η αξιολόγηση γίνεται βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων - δεξιοτήτων τους²⁵.

Ο νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας

Η σταδιοδρομία του δημόσιου υπαλλήλου με βάση την προσωπική του αξία και η ισότιμη αντιμετώπισή του κατά την υπηρεσιακή του εξέλιξη αποτελούν στοιχειώδεις κανόνες για τη λειτουργία κάθε συστήματος διοικητικής οργάνωσης που σέβεται τη συνταγματική νομιμότητα και επιδιώκει τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητάς του (Παπακωνσταντίνου, 2007). Ο ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» προβλέπει τα κριτήρια για την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων. Με τη συνταγματική κατοχύρωση, βάσει της αναθεώρησης του 2001, εγγυήσεων για την αντικειμενικότητα στην

²⁵ Υπ.αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-2009 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης

πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 103 παρ. 7 Συντ.), η υιοθέτηση αντικειμενικών και αξιοκρατικών κριτηρίων για την επιλογή των προϊσταμένων οργανικών μονάδων αποτελεί αναγκαία συνθήκη για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, για πρώτη φορά, μεταρρύθμισης της Δημόσιας Διοίκησης (*Παπακωνσταντίνου, 2007*).

Κριτήρια Αξιολόγησης

Βάσει του αρθ. 81 παρ.1 « Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.». Τα κριτήρια αξιολόγησης διαφέρουν ανάλογα με την κατηγορία και την θέση που κατέχει ο υπάλληλος.

I. Αξιολόγηση προϊσταμένων οργανικών μονάδων

Στο παράτημα παρατίθεται το έντυπο αξιολόγησης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα έξι και κατατάσσονται σε πέντε διακεκριμένες ομάδες που είναι :

1. Γνώση του αντικειμένου.
2. Διοικητικές ικανότητες.
3. Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα.
4. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά.
5. Αποτελεσματικότητα.

Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια, ως ακολούθως :

- ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.).

- ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ

4. Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει, και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του.
5. Ικανότητα να επικοινωνεί, καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους και αναπτύσσει τις επαγγελματικές τους δυνατότητες.

6. Ικανότητα αντικειμενικής αξιολόγησης.

7. Ικανότητα δημιουργίας πνεύματος ομάδος.

8. Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων και αντιμετώπισης προβλημάτων (και σε έκτακτα περιστατικά).

- ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

9. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.

10. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.

11. Ανάληψη ευθυνών.

- ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

12. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού. (μόνο για τους υπαλλήλους που λόγω αρμοδιοτήτων έχουν συναλλαγή με το κοινό).

13. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

14. Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων.

15. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

16. Εξοικονόμηση πόρων (όχι μόνο οικονομικών, αλλά και εργασίας, χρόνου, κλπ.).

II. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

Στο παράρτημα παρατίθεται το έντυπο αξιολόγησης για τους υπαλλήλους κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ, οι οποίοι δεν προΐστανται τμήματος ή διεύθυνσης. Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα (10) και κατατάσσονται σε τέσσερις διακεκριμένες ομάδες κριτηρίων : α) Γνώση του αντικειμένου, β) Ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, γ) Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και δ) Αποτελεσματικότητα. Απουσιάζει η ομάδα "Διοικητικές ικανότητες", και στην ομάδα κριτηρίων με τίτλο "Αποτελεσματικότητα" αναλύεται στην ποιότητα και ποσότητα της εργασίας και στην ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες του.

III. Αξιολόγηση υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ

Στο παράρτημα παρατίθεται το έντυπο αξιολόγησης για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ. Τα κριτήρια αξιολόγησης κατατάσσονται σε τρεις διακεκριμένες ομάδες που είναι:

1. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ
2. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ
3. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Κάθε ομάδα κριτηρίων αναλύεται σε επί μέρους κριτήρια που στο σύνολό τους είναι επτά ως ακολούθως :

- ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

1. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
2. Πρωτοβουλία - Καινοτομίες.
3. Ανάληψη ευθυνών.

- ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

4. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση κοινού.
5. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.

- ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

6. Ποσότητα εργασίας
7. Ποιότητα εργασίας

Κοινό πλαίσιο αξιολόγησης

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ²⁶(ΚΠΑ) είναι ένα μοντέλο αυτο-αξιολόγησης των επιδόσεων ενός Δημόσιου Οργανισμού, βάσει των τεχνικών Διοίκησης Ποιότητας. Προέκυψε από την συνεργασία μεταξύ των υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στην προσπάθεια να εισαχθούν οι αρχές Διοίκησης Ποιότητας στους δημόσιους οργανισμούς της Ε.Ε. Το μοντέλο λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ύστερα από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης, και συνιστά ένα ιδιαίτερα ήπιο, αλλά ταυτόχρονα απλό και εύχρηστο εργαλείο σε σύγκριση με ένα πλήρως ανεπτυγμένο μοντέλο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας. Η πρώτη έκδοση παρουσιάστηκε το 2000 και στη συνέχεια αναθεωρήθηκε το 2002. Μέχρι το 2005 περίπου 900 ευρωπαϊκές υπηρεσίες δημόσιας διοίκησης εφάρμοσαν το ΚΠΑ για να βελτιώσουν τη λειτουργία τους. Στην Ελλάδα, η εφαρμογή του ΚΠΑ επιτρέπει την εφαρμογή του ν.3230/2004. Η δομή του ΚΠΑ αποτελείται από εννέα κριτήρια τα οποία αναφέρονται στις βασικές πτυχές μιας οργάνωσης και εξετάζονται σε κάθε μορφή διοικητικής ανάλυσης: α)

²⁶ Common Assessment Framework (CAF)

ηγεσία, β) στρατηγική και Προγραμματισμός, γ) διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, δ) εξωτερικές Συνεργασίες και Πόροι, ε) διοίκηση Διαδικασιών και Αλλαγών, στ) αποτελέσματα προσανατολισμένα προς τον πελάτη-πολίτη, ζ) αποτελέσματα για το ανθρώπινο δυναμικό, η) Αποτελέσματα σχετικά με την Κοινωνία και θ) κύρια Αποτελέσματα. Βάσει των εγκυκλίων ΔΠΑ/Φ. 1/6-4-2005 και ΔΠΑ/Φ.1/οικ. 6304/12-3-2007 του Υπουργείου Εσωτερικών οι υπηρεσίες και φορείς του Ελληνικού Δημοσίου υποχρεούνται να ενημερώνουν την ΔΠΑ για την εφαρμογή και τα αποτελέσματα της εφαρμογής του ΚΠΑ. Το ΚΠΑ δεν αφορά στην αξιολόγηση της ουσίας των δημόσιων πολιτικών που εφαρμόζει μια δημόσια οργάνωση αλλά αξιολογεί τη διοικητική της λειτουργία. Επίσης, δεν αξιολογεί το προσωπικό της δημόσιας οργάνωσης σε οποιοδήποτε ιεραρχικό επίπεδο ευθύνης.

Το Κ.Π.Α. εξετάζει αποκλειστικά την αποτελεσματικότητα και όχι την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων χρησιμοποιώντας ειδικούς δείκτες αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού, για παράδειγμα:

- Δείκτες που αφορούν την ικανοποίηση (π.χ. επίπεδα απουσιών ή ασθένειας, βαθμός κινητικότητας του προσωπικού, αριθμός παραπόνων)
- Δείκτες που αφορούν την απόδοση (π.χ. μέτρα παραγωγικότητας, αποτελέσματα αξιολόγησης προσωπικού)

Επίπεδα χρήσης των τεχνολογικών και πληροφοριακών συστημάτων από τους υπαλλήλους

- Δείκτες που αφορούν την ανάπτυξη των ικανοτήτων (π.χ. βαθμός συμμετοχής και επιτυχίας στις εκπαιδευτικές δραστηριότητες, αποτελεσματικότητα των προϋπολογισμών που διατίθενται για επιμόρφωση)
- Αποδεικτικά στοιχεία για την ικανότητα συνεργασίας με τους πολίτες/πελάτες και ανταπόκρισης στις ανάγκες τους
- Βαθμός κινητικότητας του προσωπικού μέσα στην οργάνωση
- Δείκτες που αφορούν την κινητικότητα και τη συμμετοχή (π.χ. βαθμός ανταπόκρισης στις έρευνες για το προσωπικό, αριθμός προτάσεων για καινοτομία, συμμετοχή στις εσωτερικές ομάδες συζήτησης)
- Αριθμός/συχνότητα επιβράβευσης ατόμων και ομάδων
- Αριθμός καταγεγραμμένων υποθέσεων πιθανής σύγκρουσης συμφερόντων

Η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την αμοιβή

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με την αμοιβή τους έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την δημιουργία ενός αξιόπιστου και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων (Marsden and Belfield, 2006). Κατά συνέπεια, προκειμένου να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης στους δημόσιους υπαλλήλους απαιτείται ο προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος και η αξιολόγηση της απόδοσης αυτών (***Festré, 2008***).

Η διαμόρφωση του συστήματος γίνεται σε τρεις φάσεις: Πρώτον, αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου, δεύτερον, διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη όπως αναφέρθηκε παραπάνω και τρίτον, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες:

- Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός).
- Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του.
- Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω νομοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο (***Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003***).

Ένα άρτια σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να παρακινήσει τους εργαζομένους για μεγαλύτερη απόδοση. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του. (***Πολυχρονίου, 2007***).

Στο ελληνικό δημόσιο τομέα, δεν υπάρχει ακόμη σύνδεση της αμοιβής των υπαλλήλων με την αποδοτικότητά τους. Κυριαρχούν κλαδικά επιδόματα τα οποία κατανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους του κάθε κλάδου χωρίς αξιολόγηση. Γίνεται

διάλογος για αλλαγή του τρόπου μισθοδοσίας των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Η δημιουργία και εφαρμογή ενός νέου μισθολογίου αποτελεί δέσμευση της Κυβέρνησης παράλληλα με την υλοποίηση της Ενιαίας Αρχής Πληρωμής μισθών του δημοσίου, για τον εξορθολογισμό της μισθολογικής δαπάνης και την ισότιμη και δίκαιη μεταχείριση των εργαζόμενων στο δημόσιο.

Η μισθολογική δαπάνη αποτελεί το μεγαλύτερο μέρος, περίπου 32%, των πρωτογενών δαπανών του Κρατικού Προϋπολογισμού. Από το 2001 οι δαπάνες για μισθούς έχουν αυξηθεί κατά περίπου 80%. Το 2001 το σύνολο των μισθολογικών παροχών μόνο για την Κεντρική Κυβέρνηση - δηλαδή χωρίς τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους ΟΤΑ - ήταν 10.077 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2009 έφθασε τα 18.001. Η ίδια κατηγορία μισθολογικών δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ το 2001 ήταν 6,9%, ενώ το 2009 έφθασε το 7,6% του ΑΕΠ. Από την διάρθρωση των μισθολογικών δαπανών προκύπτει ότι υπάρχει μεγάλη ασυμμετρία αμοιβών μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτό ισχύει τόσο όσον αφορά στη σχέση καταληκτικού προς εισαγωγικό μισθό, καθώς δεν υπάρχει διαφοροποίηση όσο κινούμαστε από την Υποχρεωτική στη Πανεπιστημιακή εκπαίδευση, αλλά και όσον αφορά τη διαφοροποίηση των μηνιαίων αποδοχών ανά Υπουργείο. Θα πρέπει δε να σημειωθεί ότι όσον αφορά στη διαχρονική σύγκριση του μισθολογικού κόστους, υπάρχει μεγάλη διάσταση στο μέσο ύψος των αμοιβών μεταξύ του δημόσιου και ιδιωτικού τομέα. Το 2008, ο μέσος μισθός στο δημόσιο τομέα ήταν σχεδόν 40% υψηλότερος από τον μέσο μισθό στον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, πρέπει να υπογραμμιστεί ότι η Ελλάδα παρουσίασε την μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στους ονομαστικούς μισθούς στο δημόσιο τομέα σε σχέση με άλλες Ευρωπαϊκές χώρες. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ την περίοδο 1999-2009 η αμοιβή ανά εργαζόμενο στο δημόσιο τομέα αυξήθηκε κατά 117%. Από όλα τα παραπάνω, προκύπτει σαφώς ότι πρέπει να υπάρξει ένα δικαιότερο σύστημα μισθοδοσίας των υπαλλήλων του Δημοσίου, μέσα από ένα νέο σύστημα αμοιβών. Στόχος αυτού του νέου συστήματος αμοιβών είναι:

- να συνδέεται με την αξιολόγηση των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων
- να ακολουθεί το σύστημα σταδιοδρομίας
- να συνδέεται με τη σπουδαιότητα των ασκούμενων καθηκόντων και την κατοχή θέσεων ευθύνης
- να σχετίζεται με το παραγόμενο αποτέλεσμα
- να συγκλίνει από άποψη δομής και τάσεων προς τα ευρωπαϊκά συστήματα αμοιβών
- να λαμβάνει υπόψη τις γενικότερες συνθήκες εργασίας.

Οι αλλαγές που έρχονται

Το Υπουργείο Εσωτερικών έχει εξαγγείλει αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι θα αξιολογούνται από την πρώτη μέρα εργασίας τους στο δημόσιο τομέα μέσα από ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης από το οποίο θα εξαρτάται η ιεραρχική τους εξέλιξη και κυρίως το ύψος των αμοιβών τους. Σύμφωνα με το σχέδιο προεδρικού διατάγματος, το οποίο έχει καταρτίσει ειδική επιτροπή του υπουργείου (κατ' εξουσιοδότηση διατάξεων του Δημοσιοϋπαλληλικού Κώδικα), τρία θα είναι τα βασικά κριτήρια αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων:

- Η αποτελεσματική υλοποίηση των ετήσιων προκαθορισμένων στόχων κάθε υπηρεσιακής μονάδας.
- Η επιτυχής εκτέλεση του έργου (ποιότητα παραγόμενου έργου, χρόνος εκτέλεσής του, ορθολογική διαχείριση των διαθέσιμων πόρων).
- Οι ικανότητες και δεξιότητες που επεδείχθησαν από τους δημοσίου υπαλλήλους κατά την εκτέλεση του έργου τους.

Εν προκειμένω, ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος, διαφορετική βαρύτητα έχει το κάθε κριτήριο. Επί παραδείγματι, για τις θέσεις προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης, η αξιολόγηση θα γίνεται κατά 80% βάσει της επίτευξης των στόχων και κατά 20% βάσει των ικανοτήτων - δεξιοτήτων τους. Για τις θέσεις προϊσταμένων διεύθυνσης, τμήματος, αυτοτελούς γραφείου ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας, η αξιολόγηση θα γίνεται κατά 60% βάσει της επίτευξης των στόχων και κατά 40% βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων τους. Για τους δημοσίου υπαλλήλους Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ), Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ), η αξιολόγηση θα γίνεται κατά 20% βάσει της επίτευξης των στόχων και κατά 80% βάσει εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων - δεξιοτήτων τους. Για τους υπαλλήλους Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), η αξιολόγηση θα γίνεται βάσει της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων τους. Στις δημόσιες υπηρεσίες, στις οποίες δεν εφαρμόζεται ακόμη το σύστημα διοίκησης με στόχους (π.χ. μέτρηση αποδοτικότητας κ.λπ.), η αξιολόγηση θα γίνεται χωρίς το εν λόγω κριτήριο. Αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και η έκθεση αξιολόγησης που συντάσσει ελέγχεται από τον επόπτη, ο οποίος

είναι ο άμεσος προϊστάμενος του αξιολογητή. Ο επόπτης δεν βαθμολογεί αλλά διατυπώνει τις παρατηρήσεις του σχετικά με την επίδοση του αξιολογούμενου.

Ο αξιολογούμενος δικαιούται να ασκήσει ένσταση επί της αξιολόγησης της εκτέλεσης του έργου και των ικανοτήτων-δεξιοτήτων του, επικαλούμενος μόνο μεροληψία του αξιολογητή και για να θεμελιώσει τον ισχυρισμό του, η ένσταση πρέπει να περιλαμβάνει συγκεκριμένα στοιχεία και πραγματικά περιστατικά. Σε περίπτωση ένστασης υπαλλήλου ή προϊσταμένου Τμήματος, επιλαμβάνεται ο επόπτης και στην περίπτωση που αποδεικνύεται μεροληψία, ακυρώνει τη βαθμολογία του αξιολογητή και βαθμολογεί εκ νέου τον υπάλληλο. Ωστόσο, κατά της έκθεσης αξιολόγησης του επόπτη δεν χωρεί ένσταση. Οι ενστάσεις των προϊσταμένων διεύθυνσης προβλέπεται να εξετάζονται από το αρμόδιο Υπηρεσιακό Συμβούλιο. Στην περίπτωση δε που αυτό κάνει δεκτή την ένσταση, διαγράφει πλήρως την έκθεση αξιολόγησης, εκτός εάν ο αξιολογούμενος δεν διαθέτει άλλη έκθεση αξιολόγησης την τελευταία πενταετία, οπότε το υπηρεσιακό συμβούλιο προβαίνει στη βαθμολόγηση του υπαλλήλου. Σε ένσταση δεν υπόκεινται μόνο οι εκθέσεις αξιολόγησης των γενικών διευθυντών.

Η ετήσια αξιολόγηση των υπαλλήλων από τους προϊσταμένους τους, που θα ακολουθεί τον εργαζόμενο στον υπηρεσιακό φάκελό του για το σύνολο του εργασιακού του βίου, θα περιλαμβάνει βαθμολόγηση για την ταχύτητα διεκπεραίωσης των υποθέσεων που χειρίζεται, τη συμπεριφορά του στους συναδέλφους του και στο κοινό, την αποδοτικότητα του στην εργασία, ενώ θα μοριοδοτούνται και τα τυπικά προσόντα. Θα συνυπολογίζεται για κάθε υπάλληλο και η συνολική αξιολόγηση της υπηρεσίας που απασχολείται, βάσει κριτηρίων που θα έχουν σχέση με την παραγωγικότητα και την επίτευξη στόχων, τα οποία θα καθορίσει το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης. Από τη συνολική βαθμολογία θα εξαρτάται η μισθολογική καθώς και η βαθμολογική εξέλιξη των υπαλλήλων, ενώ μόνο εάν αξιολογηθούν θετικά, θα λαμβάνουν και το πριμ παραγωγικότητας.

Μέρος Γ: Η έρευνα

Μετά την βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνική και ξένης βιβλιογραφίας, ακολούθησε έρευνα σε δημόσιες υπηρεσίες. Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες , όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, και τα αποτελέσματά της συνήθως δεν αξιοποιούνται επαρκώς από την Διοίκηση. Η έρευνα διενεργήθηκε προκειμένου για την καταγραφή των διαδικασιών αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες, τον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν και την χρήση των αποτελεσμάτων στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Για την συλλογή των απόψεων των στελεχών των υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου.

Μεθοδολογία της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο είναι ένα έντυπο που περιέχει μία σειρά δομημένων ερωτήσεων, οι οποίες παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου,2003). Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από την υπογράφουσα με την πολύτιμη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα (πίνακας 6). Για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου» όπου κάθε ερωτώμενος είχε μία συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων. Χρησιμοποιήθηκαν τόσο ερωτήσεις διχοτομικές δηλαδή «ναι» και «όχι» όσο και ερωτήσεις βαθμονόμησης (καθόλου, λίγο, πολύ , απόλυτα). Με τον τρόπο αυτό, κατέστη πιο εύκολη η συλλογή των δεδομένων και η επεξεργασία των απαντήσεων. Σε δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις 11 και 12) δίνεται η δυνατότητα στον ερωτώμενο να προσθέσει προσωπικές προτάσεις ή απόψεις.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε δύο ενότητες: στο πρώτο μέρος περιλαμβάνει κάποια δημογραφικά στοιχεία και στο δεύτερο μέρος ακολουθούν οι ερωτήσεις σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στην υπηρεσία σήμερα και η δυνατότητα εξέλιξης της διαδικασίας. Επιπλέον, επειδή η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων που απαιτούνταν έγινε, στη συντριπτική της πλειοψηφία των περιπτώσεων, με προσωπική παρουσία της ερευνήτριας, δε θεωρήθηκε σκόπιμη η συγγραφή συνοδευτικής επιστολής, καθώς και για τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν χωρίς την παρουσία της ερευνήτριας και

συγκεντρώθηκαν μετά ή αποστάλθηκαν είχαν δοθεί ήδη εξηγήσεις και οδηγίες από την ερευνήτρια.

Το δείγμα

Η συγκέντρωση στατιστικών δεδομένων είναι εξαιρετικά σημαντική ενέργεια για την στατιστική μελέτη ενός φαινομένου ή μιας διαδικασίας. Για την διεξαγωγή της μελέτης, οφείλουμε να προσδιορίσουμε τον πληθυσμό της έρευνας (στατιστικό πληθυσμό). Στην περίπτωση της παρούσας έρευνας, ο πληθυσμός αφορά όλους τους δημοσίους υπαλλήλους με διοικητικά καθήκοντα. Επιλέξαμε την μέθοδο της δειγματοληψίας ²⁷ ώστε να προσδιορίσουμε όσο γίνεται ακριβέστερα την στάση του πληθυσμού απέναντι στην διαδικασία και τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης τους, μελετώντας απογραφικά τα στοιχεία του δείγματος. Η έρευνα περιορίστηκε γεωγραφικά στο νομό Καστοριάς, όπου μπορούσε να υπάρξει φυσική παρουσία της ερευνήτριας.

Συνολικά διανεμήθηκαν 105 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 94 από αυτά. Επιλέχθηκαν υπηρεσίες όπου οι υπάλληλοι ασκούν κυρίως διοικητικά καθήκοντα όπως οι δημόσιες οικονομικές υπηρεσίες, διοικητικές υπηρεσίες δήμου Καστοριάς και αντιπεριφέρειας Καστοριάς Π.Ε. Δυτικής Μακεδονίας. Το δείγμα επιλέχθηκε βάσει της τυχαίας δειγματοληψίας κατά στρώματα. Με τον τρόπο αυτό έχουμε αντιπροσώπευση από κάθε ξεχωριστό στρώμα των υπηρεσιών είτε αυτό σχετίζεται με το φύλο είτε με την ηλικία είτε και με την θέση ευθύνης. Στα ερωτηματολόγια που επιστράφηκαν συμπληρωμένα, διαπιστώσαμε ότι έλειπαν απαντήσεις μόνο σε τρία από αυτά ενώ σε όλα τα υπόλοιπα οι συνάδελφοι δημόσιοι υπάλληλοι είχαν απαντήσει με τον σωστό τρόπο.

Μετά την συγκέντρωση των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδ. 19, ένα από τα πιο δημοφιλή, ευέλικτα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εισαγωγή των δεδομένων και των μεταβλητών έγινε χειροκίνητα.

²⁷ όπου ως δειγματοληψία ορίζουμε την απογραφή ορισμένων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών ενός τμήματος του πληθυσμού. Το τμήμα του πληθυσμού που απογράφεται ονομάζεται δείγμα.

Παρουσίαση των αποτελεσμάτων

Γενικά στοιχεία

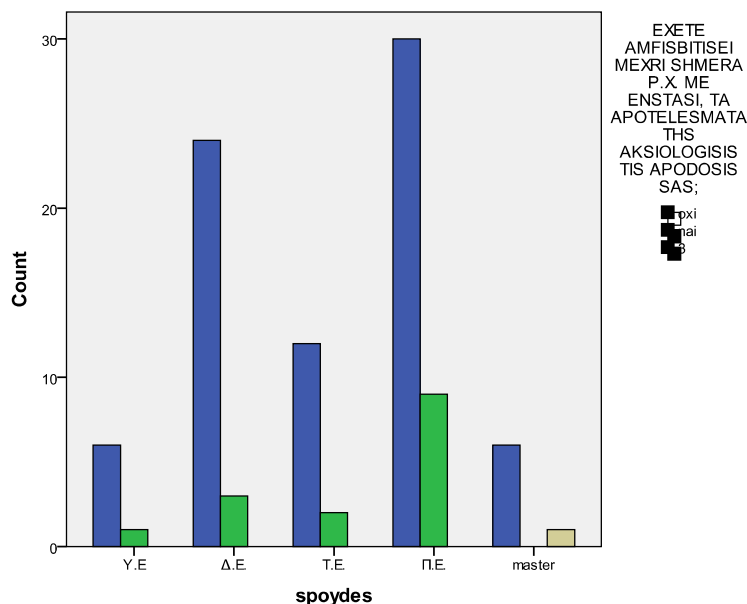
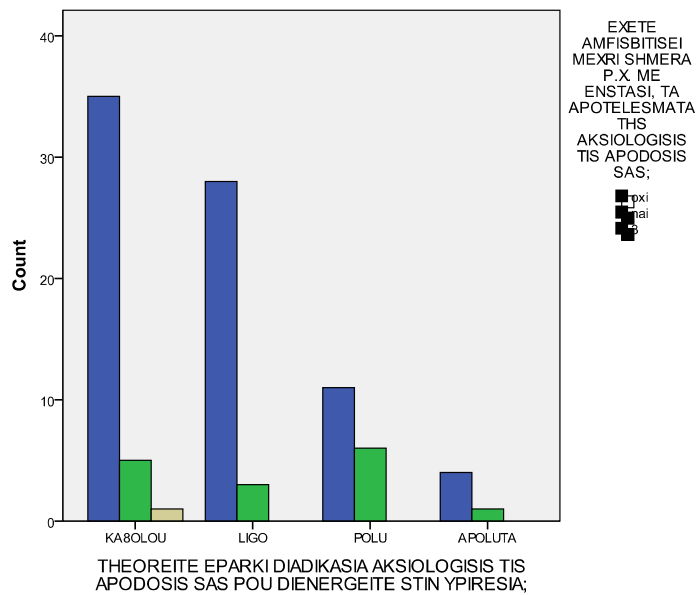
Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου αφορούσε δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και την θέση στην υπηρεσία. Συγκεκριμένα, το 56,4 % των ερωτηθέντων ήταν γυναίκες και το 43,6% άντρες. Στην ερώτηση 2 που αφορούσε την ηλικία είχαμε τις επιλογές: α) μέχρι 35 ετών, στο οποίο ανήκε το 20,2% του δείγματος, β) 35-45 ετών, στο οποίο ανήκε το 27,7% του δείγματος γ) το 45-55, στο οποίο ανήκε το 30,9% των ερωτηθέντων και δ) πάνω από 55 ετών , το υπόλοιπο 21,3%. Οι υπάλληλοι Υποχρεωτικής εκπαίδευσης ήταν 7 (ποσοστό 7,4%), της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης 27 (ποσοστό 28,7%), της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης 14 (ποσοστό 14,9%) και Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης 39 (ποσοστό 41,5%). Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου ήταν 7 υπάλληλοι ενώ δεν δήλωσε κανείς κάτοχος διδακτορικού διπλώματος. Από τους ερωτηθέντες υπαλλήλους, μόνιμοι υπάλληλοι δήλωσαν οι 80 (ποσοστό 85,1), υπάλληλοι ΙΔΑΧ δήλωσαν 6 (ποσοστό (6,4%) , υπάλληλοι ΙΔΟΧ δήλωσαν οι 5 (ποσοστό 5,3%) και άλλο δήλωσαν 3 (ποσοστό 3,2%).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υ.Ε	7	8,4	8,4	8,4
	Δ.Ε.	25	30,1	30,1	38,6
	Τ.Ε.	11	13,3	13,3	51,8
	Π.Ε.	34	41,0	41,0	92,8
	master	6	7,2	7,2	100,0
	Total	83	100,0	100,0	

Στην έρευνα συμμετείχαν, 73 υπάλληλοι 18 προϊστάμενοι τμήματος και 3 Διευθυντές. Από τους παραπάνω προϊσταμένους, δύο από τους διευθυντές και εννιά από τους προϊσταμένους τμήματος ήταν γυναίκες, ποσοστό 66,7% και 50% αντίστοιχα. Αξιοσημείωτη είναι και η κυριαρχία των υπαλλήλων δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης στις θέσεις ευθύνης μιας και κατέχουν ποσοστό 55,6% των θέσεων των προϊσταμένων τμήματος σε αντίθεση με τους υπαλλήλους πανεπιστημιακής εκπαίδευσης που κατέχουν μόλις το 27,8% και τεχνολογικής εκπαίδευσης το 16,7%. Οι υπάλληλοι με μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών δεν έχουν καμία θέση ευθύνης(βλ.πίνακα 7α). Στις θέσεις των διευθυντών υπάρχουν μόνο υπάλληλοι Π.Ε.

Στάση απέναντι στην αξιολόγηση

Στην ερώτηση 8, ποσοστό 35,6% των υπαλλήλων απάντησε ότι γνωρίζει λίγο την διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείτε στην υπηρεσία του ενώ ποσοστό 27,8% των προϊσταμένων τμήματος απάντησε με τον ίδιο τρόπο. Οι δύο από τους τρεις διευθυντές πάντως απάντησαν ότι γνωρίζουν απόλυτα την διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία τους όπως απάντησε και το 50% των προϊσταμένων τμήματος. Σύμφωνα με έρευνα των Παπαλεξανδρή και Μπουραντά (2003), συντριπτική πλειοψηφία (πάνω από 90%) των δημόσιων υπαλλήλων αξιολογούνται ως άριστοι και οι υπόλοιποι ως πολύ καλοί, ενώ όλοι παραπονιούνται για το κόστος και τη χαμηλή αποτελεσματικότητα των δημόσιων οργανισμών. Στην ερώτηση εάν είναι ικανοποιημένοι από την συγκεκριμένη διαδικασία, ένα συντριπτικό ποσοστό 76,6% των υπαλλήλων απάντησε καθόλου ή λίγο. Ταυτόχρονα, ίδιο ποσοστό των υπαλλήλων (76,6%) απάντησε καθόλου ή λίγο στην ερώτηση «θεωρείτε επαρκή την διαδικασία αξιολόγησης που διενεργείτε στην υπηρεσία σας;». Συνδέοντας τις συγκεκριμένες ερωτήσεις με την ερώτηση 13, που αφορά τις ενστάσεις στα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και στην οποία 15 άτομα δήλωσαν ότι έχουν αμφισβητήσει τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων, παρατηρούμε ότι ποσοστό 80,8 των ατόμων που δεν έχουν αμφισβητήσει τα αποτελέσματα της διαδικασίας, θεωρούν αυτήν ανεπαρκή (βλέπε πίνακα). Επιπλέον, ένας διευθυντής, τρεις προϊστάμενοι τμήματος και έντεκα υπάλληλοι (ποσοστά 33,3%, 16,7% και 15,1% του συνόλου των κατηγοριών τους) έχουν υποβάλει ένσταση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής τους. Όπως φαίνεται στον δεύτερο πίνακα που ακολουθεί, οι υπάλληλοι ΠΕ έχουν προβεί σε περισσότερες ενστάσεις αναλογικά με τους υπόλοιπους (ποσοστό 23,1%) σε αντίθεση με τους ΔΕ που έχουν ποσοστό 11,1% στην ίδια ερώτηση. Οι υπάλληλοι με μεταπτυχιακό δίπλωμα σπουδών έχουν απαντήσει όλοι αρνητικά σχετικά με την αμφισβήτηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης αλλά το δείγμα είναι μικρό (7 άτομα) με αποτέλεσμα να μην μπορούμε να μεταφέρουμε το συμπέρασμα αυτό στον πληθυσμό.



Η πραγματοποίηση της αξιολόγησης είναι συνήθως ένα διοικητικό καθήκον το οποίο εκτελείται απρόθυμα. Παρά το ότι η αξιολόγηση της απόδοσης εκλαμβάνεται συνήθως ως μια αρνητική και ανεπιθύμητη δραστηριότητα η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης πρέπει να είναι διαρκής και να αποτελεί βασική προτεραιότητα της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Στην έρευνά μας, ποσοστό 58,6% των ερωτηθέντων απάντησε πολύ ή απόλυτα στην ερώτηση «θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά την διοίκηση της υπηρεσίας στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων;». Οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης εμφανίζονται διχασμένοι στις απαντήσεις τους στην παραπάνω ερώτηση, με το 33,3% των διευθυντών και των προϊσταμένων τμήματος να απαντά «καθόλου» και μόλις το 33,3% και το 16,7% να απαντά «απόλυτα». (βλ.πίνακα 12 στο παράρτημα)

Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι δηλώνουν ότι δεν υπάρχει σύνδεση μεταξύ της διαδικασίας της αξιολόγησης και των στόχων που θέτονται από την διοίκηση (ποσοστό 41,5% απάντησε «καθόλου στην συγκεκριμένη ερώτηση»). Ενδεχομένως, μπορούμε να αποδώσουμε την παραπάνω δήλωση στην αποσπασματικότητα του συστήματος της αξιολόγησης μιας και αυτή διενεργείται άπαξ ετησίως μόνο μέσω του ειδικού εντύπου.

Όσον αφορά την διαδικασία της αξιολόγησης, το έντυπο και τους αξιολογητές υπήρχαν οι ακόλουθες ερωτήσεις με τις απαντήσεις (σε ποσοστό%) που δόθηκαν στο ερωτηματολόγιο:

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ	Απόλυτα
Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;	44,7	33,0	18,1	4,3
Θεωρείτε ότι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης;	7,4	9,6	29,8	53,2
Θεωρείτε ότι η εκπαίδευση και το υπόβαθρο του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης;	6,4	11,7	51,1	30,9
Θεωρείτε ότι η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης επηρεάζει την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης;	11,7	22,3	44,7	21,3
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από δύο αξιολογητές;	6,4	8,7	28,3	56,5
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. ΕΚΔΔΑ);	13,8	14,9	33,0	38,3
	Ναι		Όχι	
Πιστεύετε ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης;	92,5		7,5	
Πιστεύετε ότι ο εμπλουτισμός του εντύπου θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης;	86,2		13,8	

Αξιοσημείωτα είναι τα ποσοστά των ερωτήσεων που αφορούν την αντικειμενικότητα και το υπόβαθρο του αξιολογητή μιας και καταδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο

ρόλος του αξιολογητή είναι ουσιαστικότερος από την αρτιότητα του εντύπου. Συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 84,8% θεωρεί λίγο ή απόλυτα σημαντική την συμμετοχή δύο αξιολογητών στην διαδικασία αξιολόγησης. Ακόμη, ποσοστό 92,5% του δείγματος θεωρεί απαραίτητη την εκπαίδευση των αξιολογητών για την διεξαγωγή της αξιολόγησης της απόδοσης και ένα αντίστοιχο ποσοστό 86,2% θεωρεί απαραίτητη την αλλαγή του εντύπου αξιολόγησης και τον εμπλουτισμό του. Επιπρόσθετα, οι υπάλληλοι φαίνονται θετικά διακείμενοι στην πιθανότητα διενέργειας της αξιολόγησης από εξωτερικούς συνεργάτες σε ποσοστό 71,3%. Πρέπει να σημειώσουμε ότι, κατά την συμπλήρωση των απαντήσεων πολλοί συνάδελφοι υπάλληλοι επέμεναν στο ότι ο εξωτερικός συνεργάτης πρέπει να είναι το ΕΚΔΔΑ. Στην παραπάνω ερώτηση, διαφέρουν αρκετά οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε σχέση με τη θέση ευθύνης που κατέχουν. Συγκεκριμένα, το 66,7% των διευθυντών διαφωνεί πλήρως να γίνεται η αξιολόγηση από εξωτερικούς συνεργάτες όπως και το 22,2% των τμηματάρχων. Από την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι σε ποσοστό 75,4% συμφωνούν πολύ έως απόλυτα με την παραπάνω πρόταση. ***Ακολουθεί ο σχετικός πίνακας 9 στο παράρτημα.***

Η ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου αφορούσε την σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με: α) τον μισθό, β) extra bonus γ) ποινές- απόλυση, δ) τον προγραμματισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, ε) την ανέλιξη στην ιεραρχία και στ) το σύστημα προσλήψεων. Σχετικά με την σύνδεση της αξιολόγησης με τον μισθό, οι απαντήσεις ήταν ποικίλες και ισομερώς κατανεμημένες από το καθόλου έως το απόλυτα. Αντίθετα, στην ερώτηση που αφορούσε την σύνδεση της αξιολόγησης με extra bonus, οι υπάλληλοι απάντησαν σε ποσοστό 40,4% «απόλυτα». Με άλλα λόγια, οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζονται αρνητικοί στην σύνδεση του μισθού τους με την αποδοτικότητά τους αλλά δέχονται την πιθανότητα περαιτέρω αμοιβής όταν κριθούν αποδοτικοί. Για το ίδιο θέμα, τοποθετήσαμε τις ερωτήσεις «θεωρείτε ότι η σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με το μισθό θα συμβάλλει θετικά στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης» και «θεωρείτε ότι η σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με επιχορηγήματα (bonus) θα συμβάλλει θετικά στην βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης». Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις ήταν διχοτομικές, δηλαδή οι υπάλληλοι μπορούσαν να απαντήσουν αποκλειστικά ναι ή όχι. Στις ερωτήσεις αυτές παρατηρήσαμε την τάση που διαγράφηκε και στην ερώτηση 11. Αναλυτικά, οι υπάλληλοι απάντησαν θετικά 55,4 % στη σύνδεση της αξιολόγησης με το μισθό και 73,4 % στη σύνδεση της αξιολόγησης με επιχορηγήματα (bonus). Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι επιθυμούν να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της απόδοσής τους με επιπλέον αμοιβές μόνο το 62,8% του συνόλου

των ερωτηθέντων έχει απαντήσει θετικά στην πρόταση «η σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές μου θα βελτιώσει τις οικονομικές απολαβές από την υπηρεσία μου». Με άλλα λόγια, οι υπάλληλοι επιθυμούν την σύνδεση αλλά δεν πιστεύουν όλοι ότι θα βελτιωθούν οι απολαβές τους από αυτήν την εξέλιξη.

Στο θέμα της σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με ποινές-απόλυση και με το σύστημα προσλήψεων, διατυπώθηκαν οι απαντήσεις όπως φαίνονται στους σχετικούς πίνακες 10 και 11 στο παράρτημα ανάλογα με το φύλο του ερωτηθέντα. Το μεγαλύτερο ποσοστό τόσο των γυναικών όσο και των αντρών απάντησε «λίγο» στην ανάγκη σύνδεσης της απόδοσης με το σύστημα ποινών και τα κριτήρια απόλυσης από το δημόσιο. Στην ερώτηση για τον προγραμματισμό των προσλήψεων βάσει των στοιχείων της αξιολόγησης της απόδοσης, διακρίνουμε ότι οι γυναίκες συμφωνούν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι οι άντρες.

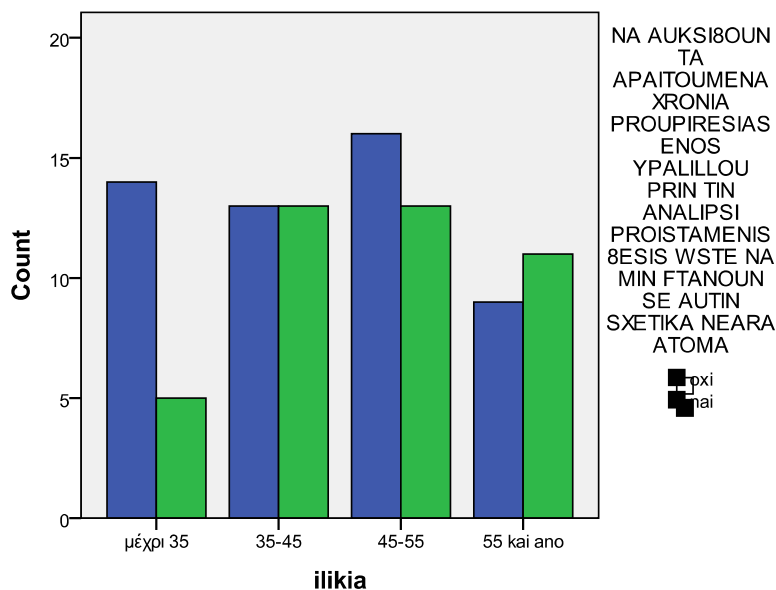
Διάσταση στις απαντήσεις μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων, διαβλέπουμε και στην ερώτηση «πιστεύετε ότι πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν θα συμβάλλει στην βελτίωση της διαδικασίας;», όπου οι υπάλληλοι απάντησαν καταφατικά σε ποσοστό 84,9% ενώ οι διευθυντές με μόλις 66,7%. Αντίθετα, συμφώνησαν θετικά στην ερώτηση για την εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης.

Η αξιολόγηση σήμερα βάσει του ν.3528/2007 και ΠΔ 318/1992, διενεργείτε σε ατομικό επίπεδο με την διαδικασία της συμπλήρωσης των εντύπων αξιολόγησης που αναλύθηκε στην δεύτερο μέρος της εργασίας. Στο ερωτηματολόγιο, εισάγαμε δύο ερωτήσεις που αφορούσαν την αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο τμήματος μιας και γιατί η απόδοση χρειάζεται να υπολογίζεται και να εκτιμάται σύμφωνα με συγκεκριμένους στόχους ή με ποσοτικούς τρόπους μέτρησης της απόδοσης που σε ορισμένες περιπτώσεις, απαιτεί την αλλαγή από ατομικά συστήματα αξιολόγησης σε συστήματα αξιολόγησης όλης της ομάδας / τμήματος ή και όλης της υπηρεσίας. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε κατά πόσο η ομαδική αξιολόγηση ανά τμήμα θα βελτίωνε την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης και η δεύτερη ζητούσε από τους υπαλλήλους να δηλώσουν την προτίμησή τους ανάμεσα στην ατομική αξιολόγηση, την αξιολόγηση σε επίπεδο τμήματος ή και τα δύο. Το 61,3% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά στην ομαδική αξιολόγηση ανά τμήμα αλλά από αυτούς μόνο το 19,3% δέχεται να διενεργείτε αποκλειστικά ομαδική αξιολόγηση. Το 26,9% των υπαλλήλων φαίνεται να επιθυμεί αξιολόγηση της απόδοσης τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο τμήματος.

Μία βασική διάσταση της αξιολόγησης της απόδοσης, είναι η εξέλιξη του υπαλλήλου. Η σύνδεση της απόδοσης του υπαλλήλου δεν συνδέεται με την βαθμολογική του εξέλιξη αλλά με την προαγωγή του σε θέσεις ευθύνης όπως το αρθ.82 ν.3528/2007 ορίζει. Στο συγκεκριμένο άρθρο, όπως ισχύει σήμερα, αναφέρονται τα κριτήρια αξιολόγησης των γενικών διευθυντών, των διευθυντών και των προϊσταμένων τμήματος ή αυτοτελούς γραφείου. Στην κατηγορία «Ικανότητες- δεξιότητες» ορίζεται ότι για τις θέσεις του Γενικού Διευθυντή, του Προϊσταμένου Διεύθυνσης και του Προϊσταμένου Τμήματος, η υπηρεσιακή βαθμολόγηση δίνει στον υποψήφιο επιπλέον μέχρι και 300 μόρια βάσει της βαθμολόγησης του στις εκθέσεις αξιολόγησης της τελευταίας πενταετίας για κάθε κριτήριο με συντελεστή βαρύτητας 6. Στο ερωτηματολόγιο, η ακόλουθη ερώτηση αφορούσε την εξέλιξη των υπαλλήλων : «θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ιεραρχική ανέλιξη του υπαλλήλου;» ***· οι απαντήσεις παραθέτονται στον πίνακα 13 του παραρτήματος.***

Παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους εμφανίζονται θετικοί στη συγκεκριμένη σύνδεση. Παρόμοια αποτελέσματα μας έδωσε και η ερώτηση «τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με την βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου;» όπου το 89,4% των ερωτηθέντων απάντησε θετικά και μόλις το 10,6% διαφώνησε.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η ερώτηση «να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια προϋπηρεσίας ενός υπαλλήλου πριν την ανάληψη προϊστάμενης θέσης ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν σχετικά νεαρά σε ηλικία άτομα;», όπου το 55,3% απάντησε «όχι» και το υπόλοιπο 44,7% απάντησε θετικά. Αν αναλύσουμε τις απαντήσεις των ερωτηθέντων με την ηλικία τους μέσω του προγράμματος SPSS λαμβάνουμε τον ακόλουθο πίνακα:



Διαπιστώνουμε ότι απάντησαν θετικά σε μεγαλύτερο ποσοστό οι υπάλληλοι των ηλικιακών ομάδων 35-45 και 55 και άνω με ποσοστά 50,0% και 55% αντίστοιχα. Αντίθετα, οι νέοι υπάλληλοι εμφανίζονται θετικοί στην πιθανότητα γρήγορης ιεραρχικής εξέλιξης. Ενδεχομένως, η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η δυνατότητα που έχουν να εξελιχθούν στην ιεραρχία βάσει δυνατοτήτων και αποδοτικότητας και όχι μόνο ηλικίας ή προϋπηρεσίας. Ταυτόχρονα μέσω της σύνδεσης βαθμού και θέσης με την ερώτηση περί διαφορετικών κριτηρίων αξιολόγησης ανάλογα με τις σπουδές του υπαλλήλου, διακρίνουμε ότι οι περισσότεροι τμηματάρχες διαφωνούν. Αυτό αποδίδεται κυρίως στο ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων τμηματάρχων αυτή τη στιγμή είναι ΔΕ και συνεπώς, δεν επιθυμούν τον διαχωρισμό της αξιολόγησης ανάλογα με το επίπεδο σπουδών. **(βλ.πίνακα 16)**

Σύμφωνα με τον ν.3528/2007, όπως αυτός τροποποιήθηκε από τον ν.3839/2010, η συνέντευξη χρησιμοποιείται ως μέσο αξιολόγησης στην επιλογή των γενικών διευθυντών και των προϊσταμένων διεύθυνσης ή οργανικής μονάδας. Το άρθ.85 ορίζει: «Ο βαθμός του υποψηφίου προκύπτει από την ορθότητα και την πληρότητα των απαντήσεων με τυχαίες ερωτήσεις μέσα από τράπεζα ερωτήσεων. Σκοπός της συνέντευξης είναι να μορφώσει γνώμη για την προσωπικότητα, την ικανότητα και την καταλληλότητα του υποψηφίου για την άσκηση των καθηκόντων της θέσης για την οποία κρίνεται. Περιεχόμενο της συνέντευξης αποτελούν οι ακόλουθες θεματικές ενότητες:

1. Δραστηριότητες του υποψηφίου με βάση το περιεχόμενο του βιογραφικού του.
2. Η γνώση του αντικείμενου του φορέα, της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης γενικότερα.

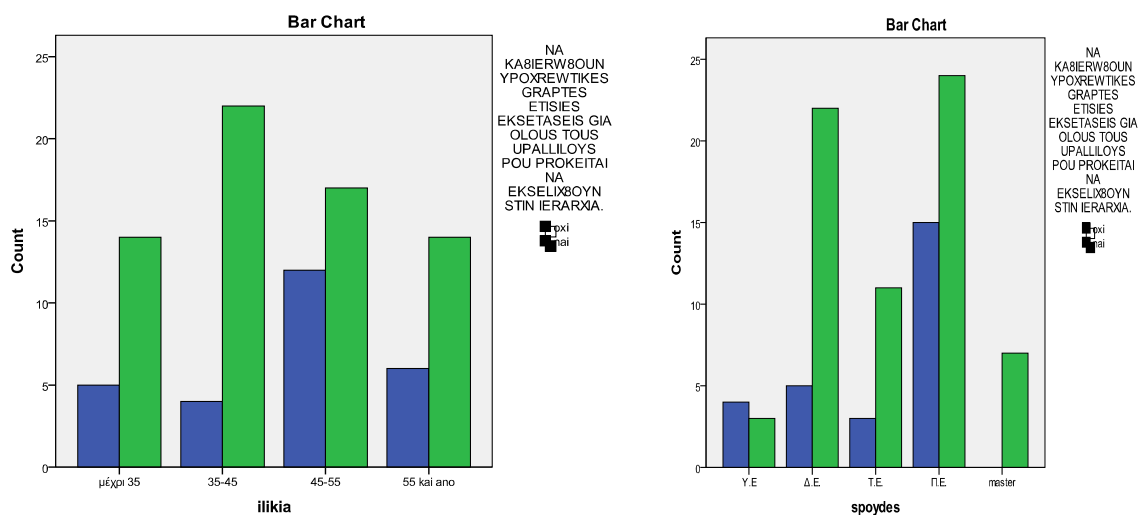
3. Οι διοικητικές ικανότητες του υποψηφίου να προγραμματίζει, να συντονίζει, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, να λαμβάνει αποτελεσματικές αποφάσεις και να διαχειρίζεται κρίσεις.

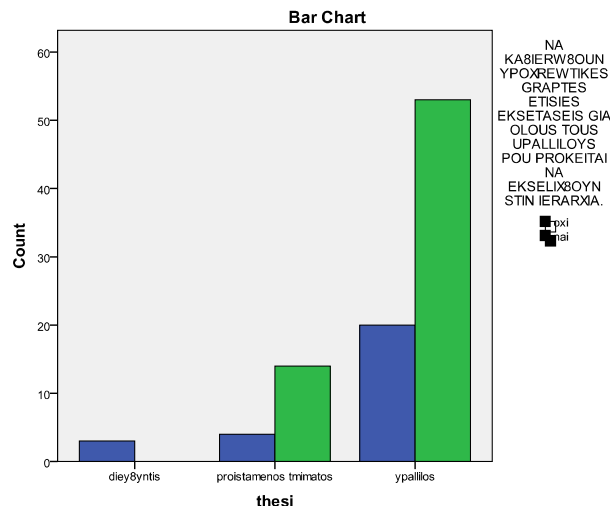
Η κάθε ενότητα βαθμολογείται ξεχωριστά και ο τελικός βαθμός προκύπτει από το μέσο όρο της βαθμολογίας κάθε ενότητας. Το περιεχόμενο της συνέντευξης αναφέρεται συνοπτικά στο πρακτικό του ΕΙ.Σ.Ε.Π., χωρίς την παράλειψη κρίσιμων και ουσιαστικών σημείων και η βαθμολογία για τον κάθε υποψήφιο ξεχωριστά αιτιολογείται συνοπτικά από το κάθε μέλος. Στη συνέντευξη μπορεί να παρίστανται οι λοιποί συνυποψήφιοι και ένας εκπρόσωπος της ΑΔΕΔΥ.» Παράλληλα, η κυβέρνηση έχει εξαγγείλει πολλές αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης και της εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων με την θεσμοθέτηση της συνέντευξης σε πολλές από τις διαδικασίες αυτές. Για τον παραπάνω λόγο, ζητήσαμε την γνώμη των συναδέλφων για την διεργασία της συνέντευξης και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα της.

Στον πίνακα 8, μπορούμε να ξεχωρίσουμε την διαφορά των απαντήσεων ανάμεσα στους ερωτηθέντες με θέση ευθύνης και σε όσους απάντησαν αρχικά, ναι ή όχι στην ερώτηση «η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης» σε σχέση και κατά δεύτερον, καθόλου έως απόλυτα στην ερώτηση «θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνει συνέντευξη του υπαλλήλου». Διακρίνουμε ότι οι υπάλληλοι δηλώνουν σε μεγαλύτερο ποσοστό την επιθυμία τους να υπάρχει συνέντευξη στην διαδικασία της αξιολόγησης ενώ οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης φαίνονται διχασμένοι ανάμεσα στο «πολύ» και το «καθόλου» στην ερώτηση του αν θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει συνέντευξη ενώ παράλληλα δηλώνουν ναι στη διατήρηση αυτής στην διαδικασία αξιολόγησης. Ενδεχομένως, υπάρχει επιφύλαξη για το βαθμό βαρύτητας που θα έχει η συνέντευξη στο νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με τον ν.3839/2010, καθιερώθηκαν οι γραπτές εξετάσεις ως μέσο αξιολόγησης της εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Βάσει του νόμου «...Η γραπτή εξέταση διενεργείται από το ΑΣΕΠ, έχει τη μορφή ερωτηματολογίου πολλαπλών επιλογών και η κλίμακα βαθμολόγησης είναι από 0-100. Η τελική βαθμολογία πολλαπλασιάζεται επί το συντελεστή 3,5. Η γραπτή εξέταση αποσκοπεί στη διακρίβωση των γνώσεων του υποψηφίου σε θέματα αρμοδιότητας του φορέα στον οποίο υπηρετεί και την ικανότητα συνθετικής και αναλυτικής σκέψης που του επιτρέπει να προτείνει αποτελεσματικές λύσεις για την αντιμετώπιση θεμάτων που ανακύπτουν κατά το χειρισμό υποθέσεων αρμοδιότητας του φορέα που προκηρύσσει τη θέση. Με απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ύστερα από εισήγηση του προέδρου του

ΑΣΕΠ, ρυθμίζονται οι διαδικασίες, ο τρόπος διεξαγωγής και όλες οι λεπτομέρειες που διασφαλίζουν το αδιάβλητο της γραπτής αυτής εξέτασης.» Προκειμένου να παρατηρήσουμε τη στάση των υπαλλήλων απέναντι στις γραπτές εξετάσεις θέσαμε την ακόλουθη πρόταση «να καθιερωθούν υποχρεωτικές γραπτές ετήσιες εξετάσεις για όλους τους υπαλλήλους που επιθυμούν να εξελιχθούν στην ιεραρχία» και παρατηρήσαμε ότι: α) περισσότερο πρόθυμοι για το θέμα των εξετάσεων εμφανίζονται οι υπάλληλοι της ηλικίας 35-45 με ποσοστό 84,6% να απαντά ναι στην συγκεκριμένη ερώτηση και οι υπάλληλοι της ηλικίας μέχρι 35 με αντίστοιχο ποσοστό 73,7% β) οι υπάλληλοι ΔΕ εμφανίζονται περισσότερο θετικοί απέναντι στο θέμα των ετήσιων γραπτών εξετάσεων με ποσοστό 81,5% και ακολουθούν οι υπάλληλοι ΤΕ με αντίστοιχο ποσοστό 78,6% και γ) τα ποσοστά των προϊσταμένων τμήματος και των υπαλλήλων που επιθυμούν την διαδικασία των γραπτών εξετάσεων είναι σχεδόν ταυτόσημα στο επίπεδο 77,8% και 72,6% αντίστοιχα. Ακολουθούν τα σχετικά γραφήματα:





Συμπερασματικά, διακρίνουμε μία καθολική επιθυμία των υπαλλήλων για αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσής τους αλλά και της ιεραρχικής και βαθμολογικής τους εξέλιξης. Το 89,4% των ερωτηθέντων απάντησαν ναι στην σύνδεση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης και της ιεραρχικής εξέλιξης του υπαλλήλου και το 87,3% του συνόλου απάντησε ότι συμφωνεί από πολύ έως απόλυτα στην σύνδεση της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης με την βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου. Όλα αυτά καταδεικνύουν την ανάγκη των υπαλλήλων να εργαστούν σε ένα πιο δυναμικό περιβάλλον όπου η προσωπική τους αξία θα ανταμείβεται σε πραγματικό χρόνο.

Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαδικασία της αξιολόγησης των αποτελεσμάτων και η διεξοδική συζήτηση μεταξύ εργαζομένου –προϊσταμένου αποτελεί μέσο για την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων. Στη βιβλιογραφική ανασκόπηση αυτό περιγράφεται ως συνέντευξη αξιολόγησης και περιλαμβάνει την γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων, την συζήτηση και την ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου στο σχεδιασμό των στόχων. Στην ερώτηση «θεωρείτε ότι η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν θα βελτιώσει την όλη διαδικασία;», ποσοστό 83% των εργαζομένων απάντησε θετικά. Οι υπάλληλοι όλων των βαθμών, με μεγαλύτερο ποσοστό να κατέχουν οι υπάλληλοι του βαθμού β', εμφανίζονται θετικοί στην πραγματοποίηση συνέντευξης αξιολόγησης αποτελεσμάτων. **(βλ.πίνακας 15 στο παράρτημα)**

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων απαιτεί μια αποτελεσματική διοίκηση με στόχους και ενημερωμένες βάσεις δεδομένων. Με

τον τρόπο αυτό , σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει σε πολλές χώρες του Ο.Ο.Σ.Α, μπορούν να δημιουργηθούν συστήματα αξιολόγησης που ενισχύουν τις εσωτερικές, μη χρηματικές αμοιβές και επιβραβεύσεις, όπως αναγνώριση της δουλειάς, εκπαίδευση, συμμετοχή του υπαλλήλου στη λήψη αποφάσεων, καλύτερη επικοινωνιακή διάδραση, ευκαιρίες για παρουσίαση ιδεών από τους υπαλλήλους και καλύτερες προοπτικές καριέρας και καλύτερη στοχοθεσία. Στο τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου υπήρχαν οι ακόλουθες προτάσεις που αφορούσαν την στοχοθεσία:

- «Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων όπως σχετικός νόμος προβλέπει», με την οποία συμφώνησε το 83% των ερωτηθέντων.
- «Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η υπηρεσία μου», με την οποία συμφώνησε επίσης το 83% των ερωτηθέντων. Η ταύτιση των απαντήσεων μπορεί να οφείλεται στη σύνδεση της στοχοθεσία με την έννοια της ποιότητας.

Συνδυάζοντας τις απαντήσεις στις παραπάνω ερωτήσεις με τις σπουδές και τη θέση των ερωτηθέντων, διακρίνουμε ότι υπάρχει ουσιαστική σχέση ανάμεσα στην θετική άποψη για τη στοχοθεσία και τις θέσεις ευθύνης. Οι υπάλληλοι με θέση ευθύνης φαίνονται πιο θετικοί στην θέσπιση στόχων και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων βάσει αυτών.(βλ.πίνακας 17)

Οι αναμενόμενες αλλαγές στο σύστημα αξιολόγησης, θα επηρεάσουν την συμπεριφορά του συνόλου των δημοσίων υπαλλήλων. Στην ερώτηση αν αυτή η αλλαγή θα έχει θετική επίδραση στην απόδοσή τους, το 67% απάντησε ναι. Αυξημένο ποσοστό έχει και η απάντηση ναι (ποσοστό 86,2%) στην ερώτηση εάν το νέο σύστημα επηρεάσει θετικά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Η παρουσία ενός επόπτη κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, φημολογείται ότι θα θεσπιστεί με το νέο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Στον πίνακα 18 αποτυπώνεται η στάση των υπαλλήλων απέναντι στην πιθανότητα αυτή. Διακρίνουμε ότι οι υπάλληλοι εμφανίζονται περισσότερο δεκτικοί στην παρουσία του επόπτη από ότι οι προϊστάμενοι. Παράλληλα, αυτή η τάση αποτυπώνεται και στην ερώτηση εάν η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να γίνεται από δύο αξιολογητές. Επίσης, στην συγκεκριμένη ερώτηση , οι θετικότερες απαντήσεις δόθηκαν από τους υπαλλήλους με βαθμό γ' και βαθμό β αναλογικά από εκείνου με βαθμό α'.

Τέλος, στον πίνακα 14 αποτυπώνονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με την επίδραση που θα έχει η σύνδεση αποδοτικότητας με τις μηνιαίες αποδοχές του υπαλλήλου στις διαπροσωπικές σχέσεις που υπάρχουν σε μία υπηρεσία. Οι υπάλληλοι φαίνεται να είμαι ισομερώς κατανεμημένοι στο ναι και στο όχι , γεγονός που επιβεβαιώνει την επιφυλακτικότητα όλων στο νέο σύστημα αξιολόγησης και τα αποτελέσματά του. Η αξιολόγηση της απόδοσης μπορεί να αποτελέσει εκτός από μοχλό μεταρρυθμίσεων και εκσυγχρονισμού των διαδικασιών και ισχυρό κίνητρο για την βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων και της συμμετοχής τους στην βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών. Στον πίνακα 16, όμως παρατηρούμε ότι παρά την επιφυλακτικότητα για το εάν το νέο σύστημα επηρεάσει θετικά την απόδοσή τους , εντούτοις οι ίδιοι υπάλληλοι δηλώνουν αισιόδοξοι για το ότι το νέο αυτό σύστημα θα βελτιώσει τις οικονομικές τους απολαβές.

Συμπεράσματα και προτάσεις

Από την παραπάνω παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, προκύπτουν κάποια σημαντικά συμπεράσματα. Αρχικά, διακρίνουμε την κοινή επιθυμία των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών για αλλαγή του συστήματος αξιολόγησης. Η συμπλήρωση του ειδικού εντύπου αξιολόγησης βοηθά στην εξαγωγή συμπερασμάτων αλλά δεν αποτελεί αξιόπιστο και λειτουργικό, εργαλείο αξιολόγησης της απόδοσής. Στις σχετικές απαντήσεις αποτυπώνεται η πρόταση ένα σύστημα αντικειμενικό, αμφίδρομο και κυρίως αποτελεσματικό. Οι εργαζόμενοι φαίνονται να επιθυμούν την σύνδεση της αξιολόγησης με την ιεραρχική και την βαθμολογική τους εξέλιξη μιας και αυτή θα οδηγήσει σε ικανότερους προϊσταμένους. Η αντικειμενικότητα, αξιοπιστία και το υπόβαθρο, η εκπαίδευση του αξιολογητή είναι, κατά απόλυτη σύμπτωση θεωρίας και ερευνητικής διαδικασίας, οι παράγοντες κλειδιά για μια σωστή, δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση. Κατά πόσο αυτή η αντικειμενικότητα μπορεί να επιτευχθεί εντός της σύγχρονης Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι ένα ερώτημα που, από τα συνολικά αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και το κλίμα που επικρατούσε στις συζητήσεις μεταξύ της ερευνήτριας και των ερωτώμενων υπαλλήλων έχει μάλλον αρνητική απάντηση.

Η σημαντικότητα της στήριξης της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης από τη Διοίκηση των Δημοσίων Υπηρεσιών, η έλλειψη της οποίας οδηγεί αναπόφευκτα σε αποτυχία της όλης διαδικασίας, σύμφωνα με τη θεωρία που αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος και στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας, επιβεβαιώνεται από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Στη σχετική ερώτηση, η πλειοψηφία των υπαλλήλων δηλώνουν ότι η στήριξη της Διοίκησης μπορεί να αποτελέσει ουσιαστικό παράγοντα στην επιτυχία του εκάστοτε συστήματος. Η μεγαλύτερη στήριξη της διαδικασίας της αξιολόγησης από τα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη κρίνεται απαραίτητη κυρίως για να μπορέσει επιτέλους να προωθηθεί η βούληση για αλλαγή και εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης, απαίτηση που δεν είναι μόνο πολιτική, αλλά και κυρίως των πολιτών – πελατών των δημοσίων υπηρεσιών.

Ένα επιπλέον συμπέρασμα, αποτελεί η συμφωνία για την σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με επιχορηγήματα (bonus). Πολλοί συμφωνούν και στην σύνδεση απόδοσης και μισθού αλλά το ποσοστό δεν είναι τόσο μεγάλο όπως στην σύνδεση της απόδοσης με επιπλέον οικονομικές παροχές. Για την σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές απολαβές των υπαλλήλων πρέπει να υπάρχουν ορισμένες προϋποθέσεις:

- σαφής προσδιορισμός αρμοδιοτήτων όλων των θέσεων,

- ορθή διάκριση μισθολογικών κλιμακίων,
- θεσμοθέτηση συγκεκριμένων κριτηρίων επιβράβευσης,
- λεπτομερής στοχοθεσία σε επίπεδο υπηρεσίας, τμήματος και υπαλλήλου

Επιπρόσθετα, μέσα από όλη την ερευνητική διαδικασία, διαφαίνεται καθαρά η επιβεβαίωση της θεωρίας, αναφορικά με τα συχνότερα λάθη που παρατηρούνται κατά τη διάρκεια της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης, το γεγονός, δηλαδή, ότι κάτω από τις παρούσες συνθήκες που επικρατούν στον ελληνικό δημόσιο τομέα, όλοι θεωρούν τη διαδικασία αυτή καθαρά τυπική, αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία της υπηρεσίας. Σε πολλές περιπτώσεις δημοσίων υπηρεσιών η αξιολόγηση δεν πραγματοποιείται κατά το χρονικό διάστημα που προβλέπεται από τις σχετικές διατάξεις, αλλά μπορεί να περάσει μέχρι και μια πενταετία για να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, και τότε συμπληρώνονται τα έντυπα για όλες τις προηγούμενες χρονιές. Ένα, ακόμη, χαρακτηριστικό παράδειγμα, που αποτελεί κοινή πρακτική στις υπηρεσίες, είναι το γεγονός ότι οι προϊστάμενοι βαθμολογούν τους υπαλλήλους με βαθμολογίες μέχρι του 8,9, γιατί στις περιπτώσεις που ένας υπάλληλος βαθμολογείται με 9 και άνω, δηλαδή έχει εξαιρετικές, άριστες επιδόσεις, είναι υποχρεωτική η σύνταξη αιτιολογικής έκθεσης που θα αιτιολογεί εμπεριστατωμένα και με συγκεκριμένα παραδείγματα τις επιδόσεις αυτές. Το ίδιο συμβαίνει και στην περίπτωση που ένας υπάλληλος αξίζει να βαθμολογηθεί με βαθμό κάτω από 4, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει στον υποβιβασμό του ή και στην απόλυσή του. Στην περίπτωση αυτή, η έκθεση αξιολόγησης πρέπει να σταλεί υποχρεωτικά στην Ανώτατη Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία θα είναι και αυτή που θα αποφασίσει για την τελική βαθμολόγηση του υπαλλήλου και θα κρίνει, αν πραγματικά συντρέχουν οι λόγοι που αναφέρονται στη συγκεκριμένη έκθεση αξιολόγησης. Συνεπώς, η κατάληξη είναι ότι οι βαθμολογίες στις εκθέσεις αξιολόγησης κυμαίνονται μεταξύ τέσσερα και οκτώ κόμμα εννέα. Με τον τρόπο αυτό όμως χάνεται η αξιοπιστία και η χρησιμότητα της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης.

Προκρίνεται η εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων που θα διευκολύνει κατά πολύ στην επεξεργασία και εξαγωγή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, κυρίως των βαθμολογικών, καθώς και στη δημιουργία ασφαλών, σίγουρων και διαρκών βάσεων δεδομένων, εφόσον, βέβαια, τηρηθούν οι απαραίτητες προϋποθέσεις για το απόρρητο και την προστασία και ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να αξιοποιηθούν από τις Διευθύνσεις Προσωπικού, εφόσον υπάρχουν ικανά και εξειδικευμένα στελέχη.

Γενικά , είναι εμφανής η απογοήτευση των υπαλλήλων απέναντι στη δράση των συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων καθώς η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δεν πιστεύει ότι η συμμετοχή των οργανώσεων αυτών στο σχεδιασμό της διαδικασίας θα βελτιώσει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Η ανάμειξη των συλλογικών συνδικαλιστικών οργάνων στην διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να προκαλέσει αυθαιρεσίες και παραποίηση των αποτελεσμάτων και θα πρέπει να αποφευχθεί.

Τέλος, οι εργαζόμενοι φαίνονται ώριμοι να δεχτούν αλλαγές στο εργασιακό καθεστώς που αφορά τόσο την εξέλιξη στην ιεραρχία όσο και τις ποινές και την απόλυση. Σε αυτό , υποθέτουμε, ότι συμβάλει και η χρονική συγκυρία της πραγματοποίησης της έρευνας με το Κράτος να προβαίνει σε διαρθρωτικές αλλαγές λόγω δυσμενούς οικονομικής θέσης. Οι σαρωτικές αλλαγές που έχουν ανακοινωθεί σε μισθούς και συντάξεις , η εργασιακή «εφεδρεία» στον ευρύτερο και στενό δημόσιο τομέα καθώς και η αλλαγή του βαθμολογίου αποτελούν ουσιαστικές αλλαγές που πρόκειται να εφαρμοστούν άμεσα στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

Επίλογος

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία λόγω του όγκου και της ποικιλίας των εργασιών που επιτελούνται. Κύρια διαφορά όμως, με τις ιδιωτικές επιχειρήσεις αποτελεί ο σκοπός του δημόσιου τομέα που είναι η εξυπηρέτηση του πολίτη και η φροντίδα του κοινωνικού συνόλου. Στη σημερινή εποχή, οι διαθέσιμοι πόροι είναι περιορισμένοι, ειδικά στη χώρα μας, γεγονός που επιβάλλει ορθολογική διαχείρισή τους. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί σημαντικό εργαλείο για την πολιτική ηγεσία στην προσπάθειά της να αναμορφώσει τον κρατικό μηχανισμό.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντάσσεται σε μία γενική προσέγγιση μεταβολής του δημόσιου τομέα στα πλαίσια της διοίκησης μέσω στόχων. Η αλλαγή της συμπεριφοράς της διοίκησης απέναντι στους υπαλλήλους και το αντίστροφο αποτελεί στόχο στην γενικότερη προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας στο δημόσιο τομέα. Η θέσπιση νέων τρόπων μέτρησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων εξασφαλίζει ποιότητα στη λειτουργία των υπηρεσιών. Αποτελεί αναγκαιότητα αλλά και επιθυμία των ίδιων των εργαζομένων ένα άρτιο, αντικειμενικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης. Στόχος είναι η μέτρηση της απόδοσης, η αξιολόγησή της και η βελτίωσή της.

Παράρτημα

Ελληνική Βιβλιογραφία

Βιβλία:

Ζαβλανός Μύρωνας (1999) «Οργανωτική Συμπεριφορά», Αθήνα, Έλλην

Κανελλόπουλου Χ., (1981) «Διοίκηση Προσωπικού: Τα Ανθρώπινα Προβλήματα του Μάνατζμεντ» Αθήνα,

Μούζα-Λαζαρίδη, Α.. (2006) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική,

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η προσέλευση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα,

Παπαλεξανδρή, Ν.- Μπουραντάς, Δ. (2003). «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» Αθήνα: Μπένου,

Παπαχατζή Γ., (1983), «Σύστημα του ισχύοντος στην Ελλάδα Διοικητικού Δικαίου»

Εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα,

Φαναριώτης, Π. (1990) «Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Σταματούλης

Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων» , Rosili

Άρθρα:

Γεωργακοπούλου Β. (2009), <http://www.otoe.gr/GESS> ,

Θεοδώρου Θ. (2008) «Η διοίκηση ολικής ποιότητας στις επιχειρήσεις και την εκπαίδευση» www.alfavita.gr,

Παπακωνσταντίνου Α. (2007) «Η συνταγματική αρχή της αξιοκρατίας και το νέο σύστημα επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων του Δημοσίου», Εισήγηση ΙΝ.ΕΠ,

Παπάνης Ευστράτιος (2007), [http:// epapanis.blogspot.com](http://epapanis.blogspot.com),

Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Α.Τ.Ε.Ι. Κρήτης,

Πικραμένος Μ. (2009) «Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων» www.epkodi.gr,

Πολυχρονίου Π., (2007) «HR Practices in Greek Organizations: Financial Participation, Compensation System and Employee Satisfaction, European Reward Management Conference» The European Institute for Advanced Studies in Management, 17-19 December'

Υπ.ΕΣ.Δ.Δ.Α., (2007) «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ».

Ξένη Βιβλιογραφία

Βιβλία:

Anthony, R.N., Dearden, J. and Govindarajan, V., (1992) «Management Control Systems», Irwin, Homewood, IL,.

Bernardin HJ, Kane JS, Ross S, Spina JD, Johnson DL (1995) «Performance appraisal design, development, and implementation Handbook of human resources management» Blackwell, Cambridge

Dessler Gary (2000) “human resources management”, prentice hall,

Drucker, P. (1954) «The practice of Management». Harper and Row, New York

French W. (1994). «Human Resources Management (3η έκδοση) » Boston: Houghton Mifflin

Guthrie, J. (1995), «Making the Australian Public Sector Count in the 1990s» IIR Publications, Sydney.

Jackson E.S & Schuler, R (2003) «Managing Human Resources through Strategic Partnerships» (8th Ed.). Thomson South-Western Publishing

Mondy, W., Noe, R., Premeaux, S. (1999). «Human Resource Management». Prentice Hall.

Poister Theodore (2003) “Measuring Performance in public and non profit organizations”, Jossey - Bass

Taylor Fr. (1896) “*The adjustment of wages to efficiency; three papers ...*” New York, For the American economic association by the Macmillan company; London, S. Sonnenschein & co.

Άρθρα:

Buelens, M. and Van den Broeck, H. (2007). «An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations», Public Administration Review

Burgess, Simon; Croxson, Bronwyn; Gregg, Paul and Propper, Carol (2001) “The Intricacies of the Relationship between Pay and Performance for Teachers: Do teachers respond to Performance Related Pay schemes?” CMPO Working Paper

- Campbell, J. P. (1990). «Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology» In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 687-732). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, Inc.;
- Carson, K.P., Cardy, R., Dobbins, G.H. (1991), "Upgrade the employee evaluation process", *Survey of Business*, Vol. 29 No.1,
- Diamond J. (2001) "Performance budgeting: managing the reform process" IMF,
- Dixit, A. (2002). «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review», *The Journal of Human Resources*
- Everett, R., (1994) «Implementing a Quality System Certification Programme», Victorian Congress of the Australian Society of CPAs, October.
- Faizal M., (2005) "Institutionalization of performance appraisal system: the Maldivian public service", Πανεπιστήμιο του Μπέργκεν, Νορβηγία,
- Festré A. (2008), «Motivation, incentives and performance in the public sector», www.webssa.net
- Gabris, G.T. & Mitchell, K., (1989), The impact of merit raise scores on employee attitudes; the matthew effect of performance appraisal, *Public Personnel Management*, Vol17, No 4 (Special Issue).
- Geoffrey Segal and Adam Summers (2002) "Citizens' Budget Reports: Improving Performance and Accountability in Government", Reason Public Policy Institute, Policy Study No. 292,
- Ghorpade, J., Chen, M.M. and Caggiano, J. (1995), "Creating quality-driven performance appraisal systems", *The Academy of Management Executive*, Vol. 9 No. 1, pp. 32-40.
- Greenberg, J. (1986), Determinants of perceived fairness of performance evaluation, *Journal of Applied Psychology*, Vol 71, σελ. 340-342.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B. & Anonyou C., (1989), "Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance", *Academy of Management Review*, Vol 32, No 2.
- Katasonova N. (2009), *Handouts in State University*,

Lavy, Victor (2007) “Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers”
Future of Children Vol. 17 No.1 Spring 2007 Princeton/ Brookings

Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. & Latham, G.P. (1981)

Marsden, D. (2001) «Teachers and performance management: one year on (Provisional results) », Centre for Economic Performance, London School of Economics.

Nemoroff, W.F. & Wexley, K.N. (1979), “An exploration of the relationships between the performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates”, Journal of Occupational Psychology, Vol 52, σελ. 25-34.

Tsutsumi, A. (2005), “Psychosocial factors and health: community and workplace study”, Journal of Epidemiology, Vol. 15 No. 3.

Νομολογία

1. Ν. 1188/1981 (ΦΕΚ 204 Τεύχος Πρώτον 30-7-1981)
2. Ν. 2683/1999 (ΦΕΚ 19 Τεύχος Πρώτο 9-2-1999)
3. Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ 26 Τεύχος Πρώτο 9-2-2007)
4. Ν. 3584/2007 (ΦΕΚ 143 Τεύχος Πρώτο 28-6-2007)
5. Ν. 3230/2007 (ΦΕΚ 44 Α'/11-2-2004)
6. Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ 161 Α')

Ιστοσελίδες

1. www.performance-appraisal.com
3. http://en.wikipedia.org/wiki/performance_appraisal
4. www.businessballs.com/performanceappraisals.htm
5. www.oecd.org
6. <http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/>
7. www.mednet.gr/archives/2000-2/205.html
8. <http://www.stats.uwo.ca/computing/deming/OutOfCrisis.htm>
9. <http://www.endsoftheearth.com/Deming14Pts.htm#Seven>
10. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0240260105.html#b27>
11. <http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0190170301.html>
12. <http://www.oecd.org/dataoecd/24/26/35156844.pdf>
13. <http://work911.com/performance/particles/stupemp.htm>
14. www.diorismos.gr

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1: Χαρακτηριστικά συμπεριφοράς των υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα

Πίνακας 2: Τα επτά θανάσιμα αμαρτήματα του management από τον Deming

Πίνακας 3: Η διαδικασία της Διοίκησης με βάση την απόδοση

Πίνακας 4: Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΥΕ

Πίνακας 5: Έντυπο αξιολόγησης υπαλλήλων κατηγορίας ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ

Πίνακας 6: Ερωτηματολόγιο

Πίνακας 7: Συγκεντρωτικοί πίνακες ερωτηματολογίου από SPSS

Πίνακας 8: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών για συνέντευξη

Πίνακας 9: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών για εξωτερικούς συνεργάτες

Πίνακας 10: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών για ποινές

Πίνακας 11: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών για σύστημα προσλήψεων

Πίνακας 12: Διάγραμμα για Δ.Α.Π.

Πίνακας 13: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών για ιεραρχική εξέλιξη

Πίνακας 14: Διάγραμμα για διαπροσωπικές σχέσεις

Πίνακας 15: Διάγραμμα για συζήτηση αξιολόγησης

Πίνακας 16: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών correlations

Πίνακας 17: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών

Πίνακας 18: Πίνακας σύνδεσης μεταβλητών

Πίνακας 1 (Wise, 2000:675)

Table 1 Attributes of Four Approaches to Studying Bureaucratic Postures				
Approach/attribute	Weberian or responsible	Representative bureaucracy	Public service motivation	Public choice
Substantive form	Delegate	Trustee or delegate	Trustee or politico	Politico
Scope/coverage	Applies to all	Applies to most	Applies to some/few	Applies to all or most
Motive	Obedience and service to an organization and its executive; logic of appropriateness	Serve and advance reference group and minority interests; logic of appropriateness	Promote the public good, advance special policy interests or programs; logic of consequentiality	Rational motives linked to personal or organizational advancement; logic of consequentiality
Origins	Sociology, political science, administrative law	Administrative law, political science	Public administration, political science, social psychology	Economics, political economy, political science,
Bureaucrat's posture	Neutral and loyal	Advocate	Advocate	Self-interest
Net impact on public interest	Neutral—Advancement of the public interest is in the hands of policy makers	Positive to the extent that significant groups are represented in the bureaucracy	Positive to the extent that presumed benevolent acts and assumed public goods are beneficial Negative if pursuit of PSM challenges other interests	Neutral if competing interests means no actor gains advantage
Net impact on bureaucratic performance	Positive (efficiencies from specialization and hierarchy) and negative (excessive rules, procedures, and documentation)	Positive if greater diversity leads to more creative and effective problem solutions. Negative if diversity introduces dysfunctions	Positive (PSM may stimulate extraordinary effort) and negative (pursuit of PSM may reduce efficiency)	Positive in that it assumes competition and accountability creates efficiency

Πίνακας 2: Τα επτά θανάσιμα αμαρτήματα του management από τον Deming

1. Lack of constancy of purpose to plan product and service that will have a market and keep the company in business, and provide jobs.
2. Emphasis on short-term profits: short-term thinking (just the opposite of constancy of purpose to stay in business), fed by fear of unfriendly takeover, and by push from bankers and owners for dividends.
3. Personal review systems, or evaluation of performance, merit rating, annual review, or annual appraisal, by whatever name, for people in management, the effects of which are devastating. Management by objective, on a go, no-go basis, without a method for accomplishment of the objective, is the same thing by another name. Management by fear would still be better.
4. Mobility of management; job hopping.
5. Use of visible figures only for management, with little or no consideration of figures that are unknown or unknowable.
6. Excessive medical costs.
7. Excessive costs of liability.

πηγή: www.endsoftheearth.com/Deming14pts.html

Πίνακας 3: Performance management process



πηγή: www.processflowchart.net

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
Αριθ. Πρωτ.:

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
Χρονική περίοδος

(Συμπληρώνεται από τον υπάλληλο τον οποίο αφορά η έκθεση)

.....
(Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

(Συμπληρώνεται από τον υπάλληλο τον οποίο αφορά η έκθεση)

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, typical of notebook paper. The dots are small and evenly spaced along each line. There are approximately 20 lines visible across the page.

- 81 -

Βαθμολογία(1-10)
A' Αξιολογητή

11

11

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for writing. There are no margins, text, or other markings on the page.

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:

(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

A/A	Κριτήρια	Βαθμός
1	Ενδιαφέρον και Δημιουργικότητα	
2	Υπηρεσιακές Σχέσεις και Συμπεριφορά	
3	Αποτελεσματικότητα	
Σύνολο		

Ημερομηνία..... Υπογραφή Προέδρου:

Ονοματεπώνυμο Προέδρου.....

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (προτείνεται από τον Α' Αξιολογητή)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Ζ. ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

**ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ**

.....

..

.....

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

.....
.....
.....
.....

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολό- γηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ						9 Συμπληρω- ματική βαθμολογία για εξαιρετι- κές επιδόσεις (10)
				***3 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επιθε- ωρητής (1-10)	***Οριστική Βαθμολογία				
				5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επιθε- ωρητής (1-10)	8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α, Β Αξιολο-γητή & Επιθεωρητή (1-10)			
1	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
2	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
3	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
								Γενικός όρος		ΣΥΝΟΛΟ

I. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ (Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ (Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

A. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ
 (Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)
 (ημερομηνία) (υπογραφή)
B. ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ
 (Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός)
 (ημερομηνία) (υπογραφή)

*Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οπωσδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

**Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

***Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Δ '
Για προϊστάμενους και
υπαλλήλους των κατηγοριών
ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ

Αριθ. Πρωτ.:

ΕΚΘΕΣΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον επιθεωρητή)

.....
(Επώνυμο με κεφαλαία) (Όνομα) (Πατρώνυμο)
.....
(Κατηγορία & Κλάδος) (Βαθμός) (Τίτλος θέσης)

Β. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Α/Α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ*	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ 1 - 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
** 2	ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	
3	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
4	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
5	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	

Γ. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ - ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ:

α) Παρατηρήσεις:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

* Ο επιθεωρητής βαθμολογεί στα κριτήρια που έχει σχηματιστεί ασφαλή γνώμη από την επιθεώρηση την οποία διενήργησε.

** Για τους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που δεν είναι προϊστάμενοι δεν βαθμολογείται το κριτήριο διοικητικής ικανότητας.

Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του επιθεωρητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω βάσει πραγματικών στοιχείων:

A large rectangular area filled with a dense, repeating pattern of small, dark, irregular shapes, resembling a textured surface or a microscopic view of a material. The pattern is uniform across the entire area, with no discernible text or other features.

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....

(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

.....

■■■■■

■■■■■

ημερομηνία



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ ή Ν.Π.Δ.Δ.

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ

Ε Ν Τ Υ Π Ο Β'

(Υπαλλήλων των κατηγοριών

ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ)

Αριθ. Πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική περίοδος

Α. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

..... (Επώνυμο με κεφαλαία)	 (Όνομα)	 (Πατρώνυμο)
..... (Κατηγορία & Κλάδος)	 (Βαθμός)	 (Τίτλος θέσης)

Β. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ – ΜΕΤΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

.....
.....
.....
.....

Γ. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΠΟΥ ΕΠΙΤΕΛΕΣΘΗΚΕ:

(Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο. Περιγράφονται οι δραστηριότητες και τα αποτελέσματα που επέτυχε και εκείνες που του ανατέθηκαν πέρα από τα κύρια καθήκοντά του):

α) Συνοπτική περιγραφή του έργου:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

β) Μελέτες – άρθρα – προτάσεις – βραβεύσεις:

.....
.....
.....
.....
.....

ΑΠΟ ΤΟ ΕΘΝΙΚΟ ΤΥΠΟΓΡΑΦΕΙΟ

γ) Δυσχέρειες και προβλήματα:

(Ημερομηνία)

(Υπογραφή
Αξιολογούμενου)

Δ. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Ι. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ

1. Επαγγελματική επάρκεια (θεωρητική κατάρτιση, ειδικές γνώσεις και εμπειρία).
2. Ικανότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
3. Σφαιρική γνώση του αντικειμένου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή ν.π.δ.δ.).
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

II. ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ

4. Ενδιαφέρον και αφοσίωση στην εργασία.
5. Πρωτοβουλία – Καινοτομίες, εκπόνηση σχετικών με την υπηρεσία μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών.
6. Ανάληψη ευθυνών.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

Βαθμολογία
(1-10)
Α' Αξιολογητή

III. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

- * 7. Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού.
8. Επικοινωνία και συνεργασία με συναδέλφους και άλλες υπηρεσίες.
 - Ειδική και συγκεκριμένη αιτιολογία του Α' Αξιολογητή για βαθμολογία κάθε κριτηρίου με βαθμούς 9 ή 10 ή 4 και κάτω, βάσει πραγματικών στοιχείων:

* Αξιολογούνται οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό.

9. Ποιότητα και ποσότητα εργασίας.

2

-
- This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Ε. ΕΞΑΙΡΕΤΙΚΕΣ ΕΠΙΔΟΣΕΙΣ (Συμπληρώνονται από τον Α' αξιολογητή βάσει πραγματικών στοιχείων)

α. Αξιολογητής:

α. Αξιολογητής:

β. Κρίση ειδικής επιτροπής αξιολόγησης:
(Αν οι εξαιρετικές επιδόσεις γίνουν δεκτές από την ειδική επιτροπή τα κριτήρια που κατά την εκτίμηση της επιτροπής
συνδέονται με τις εξαιρετικές επιδόσεις βαθμολογούνται με το βαθμό 10 άλλως δεν βαθμολογούνται καθόλου).

A/A	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	Βαθμός 10
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ	
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ	
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ	
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ	
ΣΥΝΟΛΟ		

Hypertonia :

Υπογραφή Προέδρου:

Όνομ/μο Προέδρου :

ΣΤ. ΜΕΤΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ

(Προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue or grey ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There is no handwriting or other markings on the paper.

Ζ. * ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ

Η. ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ:

Θ. ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

				ΣΥΜΠΛΗΡΩΝΕΤΑΙ ΜΟΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ						
				*** Οριστική Βαθμολογία						9 Συμπληρωματική Βαθμολογία για εξαιρετικές επιδόσεις (10)
α/α	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	1 Αυτο- αξιολόγηση (1-10)	2 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	3 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	4 Επίθεω- ρητής (1-10)	5 Α' Αξιο- λογητής (1-10)	6 Β' Αξιο- λογητής (1-10)	7 Επίθεω- ρητής (1-10)	8 Μέσος όρος Βαθμολογίας Α', Β' Αξιολογητή & Επίθεωρητη (1-10)	
1	ΓΝΩΣΗ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ									
2	ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ									
3	ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ									
4	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ									
									Γενικός μέσος όρος	ΣΥΝΟΛΟ

Ι. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΡΙΣΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

ΙΑ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΥΧΟΝ ΕΝΣΤΑΣΗΣ
(Συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____
(Ονοματεπώνυμο) (Τίτλος Θέσης & Βαθμός) (ημερομηνία) (υπογραφή)

Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗΣ _____

* Πραγματοποιείται πριν από την αξιολόγηση, κατά την κρίση του αξιολογητή, οποιαδήποτε όμως εφόσον ζητηθεί από τον αξιολογούμενο.

** Τίθεται ο μέσος όρος της βαθμολογίας των επί μέρους κριτηρίων με προσέγγιση εκατοστού.

*** Τίθεται η βαθμολογία αφού ληφθούν υπόψη τα αποτελέσματα της κρίσης της Ειδικής Επιτροπής αξιολόγησης για την ειδική αιτιολογία και του Υπηρεσιακού Συμβουλίου για τυχόν ενστάσεις.

Πίνακας 7



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ:

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις Δημόσιες Υπηρεσίες.

Ημερομηνία

Σκοπός έρευνας:

Η καταγραφή των διαδικασιών αξιολόγησης στις Δημόσιες Υπηρεσίες, ο εντοπισμός των παραγόντων που την επηρεάζουν και η χρήση των αποτελεσμάτων στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων.

Υπογραμμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς λόγους και όχι για προσωπικούς. Επίσης, τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα σε όσους συμμετέχουν.

ΣΥΝΤΑΞΗ: Μαυρομιχάλη Κωνσταντίνα

ΜΕΡΟΣ Α. Δημογραφικά Στοιχεία

1.Φύλο: Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2.Ηλικία: μέχρι 35 ☐ 35-45 ☐ 45-55 ☐ 55 και άνω ☐

3.Οικογενειακή Κατάσταση:

Έγγαμος/η ☐ Άγαμος/η ☐

Αριθμός παιδιών ☐

4.Επίπεδο Σπουδών :

Υ.Ε ☐ Δ.Ε ☐ Τ.Ε ☐ Π.Ε ☐ Μεταπτυχιακό ☐ Διδακτορικό ☐

5.Χρόνια Προϋπηρεσίας:

Στον ιδιωτικό τομέα ☐ Έτη

Στο δημόσιο τομέα ☐ Έτη

6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην Ιεραρχία:

Γενικός Δ/ντής ☐ Διευθυντής ☐ Προϊστάμενος Τμήματος ☐

Υπάλληλος ☐ Σημειώστε το βαθμό σας (Α,Β,Γ κλπ):.....

7. Σχέση εργασίας:

Μόνιμος ☐ Αορίστου Χρόνου ☐ Ορισμένου Χρόνου ☐

Άλλο ☐ προσδιορίστε:.....

Μέρος Β: Έρευνα για την Αξιολόγηση

8.Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής.

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα

	<u>Βαθμός</u> Καθόλου- Απόλυτα			
	1	2	3	4
Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;				
Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία;				
Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που υπά στην υπηρεσία;				
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της Υπηρεσίας στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων;				
Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;				
Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά τη Διεύθυνση / Ανώτερη Διοίκηση				

9. Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία / αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης; (Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα

	<u>Βαθμός</u> Καθόλου- Απόλυτα			
	1	2	3	4
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή				
Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή.				
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση				
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης				
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης				

10. Το υπουργείο εσωτερικών έχει εξαγγείλει αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση: (Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής.)

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου- Απόλυτα			
	1	2	3	4
Πρέπει να περιλαμβάνει συνέντευξη του υπαλλήλου				
Πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θετική ευθύνη				
Πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. ΕΚΔΔΑ)				
Πρέπει να διενεργείται από δύο τουλάχιστον αξιολογητές				

11.Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με: (Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το τέσσερα ως εξής)

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα

	<u>Βαθμός</u> Καθόλου- Απόλυτα			
	1	2	3	4
Τη χρηματική αμοιβή (μισθό)				
Extra bonus (χρηματικά / υλικά, και άυλα / ηθικά)				
Ποινές – Απόλυση				
Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων				
Ανέλιξη στην ιεραρχία				
Το σύστημα προσλήψεων				
Αναφέρατε άλλο.....				

12. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ το κουτάκι (ΝΑΙ-ΟΧΙ) που εκφράζει καλύτερα τον τρόπο που εσείς θεωρείτε ότι θα συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	Ναι	Όχι
Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.		
Εκπαίδευση αξιολογητών.		
Εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης.		
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με χρηματική αμοιβή – επιχορήγηση (bonus).		
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τον μισθό.		
Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.		
Συμμετοχή των κεντρικών συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων στο σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης.		
Ομαδική αξιολόγηση για κάθε τμήμα.		
Εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων που θα βοηθούσαν την όλη διαδικασία και την εξαγωγή αποτελεσμάτων.		
Καλύτερη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στην κρίση των υπαλλήλων για ανέλιξη στην ιεραρχία.		
Άλλο τι;		
.....		

13. Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;

Ναι

Όχι

14. Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να γίνεται:

Σε ατομικό επίπεδο

Σε επίπεδο τμήματος

15. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με ✓ το κουτάκι (ΝΑΙ-ΟΧΙ) που σας εκφράζει καλύτερα ως προς το νέο σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Προτάσεις	Επιλογή	
	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Η σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές μου θα βελτιώσει τις οικονομικές μου απολαβές από την υπηρεσία μου.		
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με την βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.		
Η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.		
Η σύνδεση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων.		

Το νέο σύστημα αξιολόγησης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου.		
Το νέο σύστημα θα επηρεάσει θετικά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.		
Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η υπηρεσία μου.		
Η αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων όπως σχετικός νόμος προβλέπει.		
Η παρουσία ενός επόπτη, ο οποίος δεν βαθμολογεί, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση.		
Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου δημόσιου υπαλλήλου.		
Να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια προϋπηρεσίας ενός υπαλλήλου πριν την ανάληψη προϊστάμενης θέσης ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν σχετικά νεαρά σε ηλικία άτομα.		
Να καθιερωθούν υποχρεωτικές γραπτές ετήσιες εξετάσεις για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να εξελιχθούν στην ιεραρχία.		

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

Πίνακας 7

Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	andras	41	43,6	43,6	43,6
	ginaika	53	56,4	56,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ηλικία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	μέχρι 35	19	20,2	20,2	20,2
	35-45	26	27,7	27,7	47,9
	45-55	29	30,9	30,9	78,7
	55 kai ano	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	eggamos	71	75,5	75,5	75,5
	agamos	23	24,5	24,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

παιδιά

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	miden	30	31,9	31,9	31,9
	ena	12	12,8	12,8	44,7
	duo	37	39,4	39,4	84,0
	tria kai pano	15	16,0	16,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Σπουδές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υ.Ε	7	7,4	7,4	7,4
	Δ.Ε.	27	28,7	28,7	36,2
	Τ.Ε.	14	14,9	14,9	51,1
	Π.Ε.	39	41,5	41,5	92,6
	master	7	7,4	7,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Προϋπηρεσία στον ιδιωτικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	56	59,6	59,6	59,6
	nai	38	40,4	40,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Έτη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	miden	51	54,3	54,3	54,3
	0-10	37	39,4	39,4	93,6
	11-20	6	6,4	6,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Έτη προϋπηρεσίας στο δημόσιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-10	27	28,7	28,7	28,7
	11-20	25	26,6	26,6	55,3
	21-35	42	44,7	44,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Προϋπηρεσία στο δημόσιο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	nai	93	98,9	98,9	98,9
	2	1	1,1	1,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Θέση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	diey8yntis	3	3,2	3,2	3,2
	proistamenos tmimatos	18	19,1	19,1	22,3
	ypallilos	73	77,7	77,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Βαθμός

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A	38	40,4	42,7	42,7
	B	30	31,9	33,7	76,4
	G	18	19,1	20,2	96,6
	den exei	3	3,2	3,4	100,0
	Total	89	94,7	100,0	
Missing	System	5	5,3		
	Total	94	100,0		

Σχέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	MONIMOS	80	85,1	85,1	85,1
	IDAX	6	6,4	6,4	91,5
	IDOX	5	5,3	5,3	96,8
	ALLO	3	3,2	3,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Γνωρίζετε με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της
απόδοσής σας που διενεργείτε στην υπηρεσία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	8	8,5	8,5	8,5
	LIGO	32	34,0	34,0	42,6
	POLU	23	24,5	24,5	67,0
	APOLUTA	31	33,0	33,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Είστε ικανοποιημένος από την διαδικασία της
αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείτε στην υπηρεσία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	30	31,9	31,9	31,9
	LIGO	42	44,7	44,7	76,6
	POLU	17	18,1	18,1	94,7
	APOLUTA	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Θεωρείτε επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης τα
υπαλλήλων που υπάρχει στην υπηρεσία;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	41	43,6	43,6	43,6
	LIGO	31	33,0	33,0	76,6
	POLU	17	18,1	18,1	94,7
	APOLUTA	5	5,3	5,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της
Υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	19	20,2	20,2	20,2
	LIGO	20	21,3	21,3	41,5
	POLU	26	27,7	27,7	69,1
	APOLUTA	29	30,9	30,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Γίνεται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	42	44,7	44,7	44,7
	LIGO	31	33,0	33,0	77,7
	POLU	17	18,1	18,1	95,7
	APOLUTA	4	4,3	4,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που
θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση /

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	39	41,5	41,5	41,5
	LIGO	26	27,7	27,7	69,1
	POLU	20	21,3	21,3	90,4
	APOLUTA	9	9,6	9,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	7	7,4	7,4	7,4
	LIGO	9	9,6	9,6	17,0
	POLU	28	29,8	29,8	46,8
	APOLUTA	50	53,2	53,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	6	6,4	6,4	6,4
	LIGO	11	11,7	11,7	18,1
	POLU	48	51,1	51,1	69,1
	APOLUTA	29	30,9	30,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	5	5,3	5,3	5,3
	LIGO	14	14,9	14,9	20,2
	POLU	42	44,7	44,7	64,9
	APOLUTA	33	35,1	35,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	11	11,7	11,7	11,7
	LIGO	21	22,3	22,3	34,0
	POLU	42	44,7	44,7	78,7
	APOLUTA	20	21,3	21,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	8	8,5	8,5	8,5
	LIGO	21	22,3	22,3	30,9
	POLU	29	30,9	30,9	61,7
	APOLUTA	36	38,3	38,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πρέπει να περιλαμβάνει συνέντευξη του υπαλλήλου

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	12	12,8	12,8	12,8
	LIGO	28	29,8	29,8	42,6
	POLU	23	24,5	24,5	67,0
	APOLUTA	31	33,0	33,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θέση ευθύ

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	8	8,5	8,5	8,5
	LIGO	16	17,0	17,0	25,5
	POLU	27	28,7	28,7	54,3
	APOLUTA	43	45,7	45,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς συνεργάτες (π.χ. ΕΚΔΔΑ)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	13	13,8	13,8	13,8
	LIGO	14	14,9	14,9	28,7
	POLU	31	33,0	33,0	61,7
	APOLUTA	36	38,3	38,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πρέπει να διενεργείτε από δύο τουλάχιστον αξιολογητές

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	6	6,4	6,5	6,5
	LIGO	8	8,5	8,7	15,2
	POLU	26	27,7	28,3	43,5
	APOLUTA	52	55,3	56,5	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
	Total	94	100,0		

Τη χρηματική αμοιβή (μισθό)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	24	25,5	25,5	25,5
	LIGO	26	27,7	27,7	53,2
	POLU	19	20,2	20,2	73,4
	APOLUTA	25	26,6	26,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Extra bonus (χρηματικά / υλικά, και άυλα / ηθικά)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	14	14,9	14,9	14,9
	LIGO	16	17,0	17,0	31,9
	POLU	26	27,7	27,7	59,6
	APOLUTA	38	40,4	40,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ποινές – Απόλυση

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	9	9,6	9,6	9,6
	LIGO	38	40,4	40,4	50,0
	POLU	26	27,7	27,7	77,7
	APOLUTA	21	22,3	22,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	2	2,1	2,1	2,1
	LIGO	4	4,3	4,3	6,4
	POLU	38	40,4	40,4	46,8
	APOLUTA	50	53,2	53,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ανέλιξη στην ιεραρχία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	3	3,2	3,2	3,2
	LIGO	9	9,6	9,6	12,8
	POLU	45	47,9	47,9	60,6
	APOLUTA	37	39,4	39,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Το σύστημα προσλήψεων

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	KA8OLOU	11	11,7	11,7	11,7
	LIGO	27	28,7	28,7	40,4
	POLU	32	34,0	34,0	74,5
	APOLUTA	24	25,5	25,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	16	17,0	17,0	17,0
	nai	78	83,0	83,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Εκπαίδευση αξιολογητών.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	7	7,4	7,5	7,5
	nai	86	91,5	92,5	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	94	100,0		

Εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	13	13,8	13,8	13,8
	nai	81	86,2	86,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με χρηματική αμοιβή –
επιχορήγηση (bonus).

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	25	26,6	26,6	26,6
	nai	69	73,4	73,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τον μισθό.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	41	43,6	44,6	44,6
	nai	51	54,3	55,4	100,0
	Total	92	97,9	100,0	
Missing	System	2	2,1		
	Total	94	100,0		

Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	21	22,3	22,3	22,3
	nai	73	77,7	77,7	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Συμμετοχή των κεντρικών συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων
στο σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	49	52,1	52,1	52,1
	nai	45	47,9	47,9	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Ομαδική αξιολόγηση για κάθε τμήμα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	36	38,3	38,7	38,7
	nai	57	60,6	61,3	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	94	100,0		

Εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων που θα βοηθούσαν την
όλη διαδικασία και την εξαγωγή αποτελεσμάτων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	11	11,7	11,7	11,7
	nai	83	88,3	88,3	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Καλύτερη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στην
κρίση των υπαλλήλων για ανέλιξη στην ιεραρχία.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	8	8,5	8,5	8,5
	nai	86	91,5	91,5	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Έχετε μέχρι σήμερα αμφισβητήσει, π.χ. με ένσταση, τα
αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσής σας;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	78	83,0	83,0	83,0
	nai	15	16,0	16,0	98,9
	3	1	1,1	1,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων πρέπει να
γίνεται

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ATOMIKO EPIPEDO	58	61,7	61,7	61,7
	EPIPEDO TMIMATOS	11	11,7	11,7	73,4
	KAI STA DYO	25	26,6	26,6	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές μου θα βελτιώσει τις οικονομικές μου απολαβές από την υπηρεσία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	34	36,2	36,6	36,6
	nai	59	62,8	63,4	100,0
	Total	93	98,9	100,0	
Missing	System	1	1,1		
	Total	94	100,0		

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με την βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	10	10,6	10,6	10,6
	nai	84	89,4	89,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	32	34,0	34,0	34,0
	nai	62	66,0	66,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η σύνδεση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	46	48,9	48,9	48,9
	nai	48	51,1	51,1	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Το νέο σύστημα αξιολόγησης θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	31	33,0	33,0	33,0
	nai	63	67,0	67,0	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Το νέο σύστημα θα επηρεάσει θετικά τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	13	13,8	13,8	13,8
	nai	81	86,2	86,2	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η υπηρεσία μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	oxi	16	17,0	17,0	17,0
	nai	78	83,0	83,0	100,0

Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η υπηρεσία μου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
oxi	16	17,0	17,0	17,0
nai	78	83,0	83,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Η αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων όπως σχετικός νόμος προβλέπει.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi	16	17,0	17,0	17,0
nai	78	83,0	83,0	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Η παρουσία ενός επόπτη, ο οποίος δεν βαθμολογεί, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi	27	28,7	28,7	28,7
nai	67	71,3	71,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου δημόσιου υπαλλήλου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi	27	28,7	28,7	28,7
nai	67	71,3	71,3	100,0

Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου δημόσιου υπαλλήλου.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
oxi	27	28,7	28,7	28,7
nai	67	71,3	71,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια προϋπηρεσίας ενός υπαλλήλου πριν την ανάληψη προϊστάμενης θέσης ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν σχετικά νεαρά σε ηλικία άτομα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi	52	55,3	55,3	55,3
nai	42	44,7	44,7	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Να καθιερωθούν υποχρεωτικές γραπτές ετήσιες εξετάσεις για όλους τους υπαλλήλους που πρόκειται να εξελιχθούν στην ιεραρχία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid oxi	27	28,7	28,7	28,7
nai	67	71,3	71,3	100,0
Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 8

Θέση: θεωρείτε ότι η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης. * Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει συνέντευξη; crosstabs

Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πρέπει να περιλαμβάνει συνέντευξη	θεωρείτε ότι η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης	Total
---	--	-------

				oxi	nai	
KA8OLOU	thesi	proistamenos tmimatos	Count	0	1	1
			% within thesi	,0%	100,0%	100,0%
	ypallilos		Count	7	4	11
			% within thesi	63,6%	36,4%	100,0%
	Total		Count	7	5	12
			% within thesi	58,3%	41,7%	100,0%
LIGO	thesi	diey8yntis	Count	1	0	1
			% within thesi	100,0%	,0%	100,0%
		proistamenos tmimatos	Count	3	2	5
			% within thesi	60,0%	40,0%	100,0%
	ypallilos		Count	12	10	22
			% within thesi	54,5%	45,5%	100,0%
	Total		Count	16	12	28
			% within thesi	57,1%	42,9%	100,0%
POLU	thesi	diey8yntis	Count	0	1	1
			% within thesi	,0%	100,0%	100,0%
		proistamenos tmimatos	Count	1	5	6
			% within thesi	16,7%	83,3%	100,0%
	ypallilos		Count	3	13	16
			% within thesi	18,8%	81,3%	100,0%
	Total		Count	4	19	23
			% within thesi	17,4%	82,6%	100,0%
APOLUTA	thesi	diey8yntis	Count	0	1	1
			% within thesi	,0%	100,0%	100,0%
		proistamenos tmimatos	Count	3	3	6
			% within thesi	50,0%	50,0%	100,0%
	ypallilos		Count	2	22	24
			% within thesi	8,3%	91,7%	100,0%
	Total		Count	5	26	31
			% within thesi	16,1%	83,9%	100,0%
Total	thesi	diey8yntis	Count	1	2	3
			% within thesi	33,3%	66,7%	100,0%
		proistamenos tmimatos	Count	7	11	18
			% within thesi	38,9%	61,1%	100,0%
	ypallilos		Count	24	49	73
			% within thesi	32,9%	67,1%	100,0%
	Total		Count	32	62	94
			% within thesi	34,0%	66,0%	100,0%

Πίνακας 9

			Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να διενεργείται από εξωτ. συνεργάτες π.χ. ΕΚΔΔΑ;;				Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	LIGO	POLU	ΑΠΟΛΥΤΑ	
thesi	δ/ντής	Count	2	0	1	0	3
		% within thesi	66,7%	,0%	33,3%	,0%	100,0%
	τμηματάρχης	Count	4	3	6	5	18
		% within thesi	22,2%	16,7%	33,3%	27,8%	100,0%
	υπάλληλος	Count	7	11	24	31	73
		% within thesi	9,6%	15,1%	32,9%	42,5%	100,0%
Total		Count	13	14	31	36	94
		% within thesi	13,8%	14,9%	33,0%	38,3%	100,0%

Πίνακας 10

fylo * Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με ποινές -απόλυση; Crosstabulation

			THEOREITE OTI PREPEI NA YPARXEI SUNDESI TIS AKSIOLOGISI ME POINES-APOLUSI;				Total
			ΚΑΘΟΛΟΥ	LIGO	POLU	ΑΠΟΛΥΤΑ	
fylo	andras	Count	7	17	9	8	41
		% within fylo	17,1%	41,5%	22,0%	19,5%	100,0%
	ginaika	Count	2	21	17	13	53
		% within fylo	3,8%	39,6%	32,1%	24,5%	100,0%
Total		Count	9	38	26	21	94
		% within fylo	9,6%	40,4%	27,7%	22,3%	100,0%

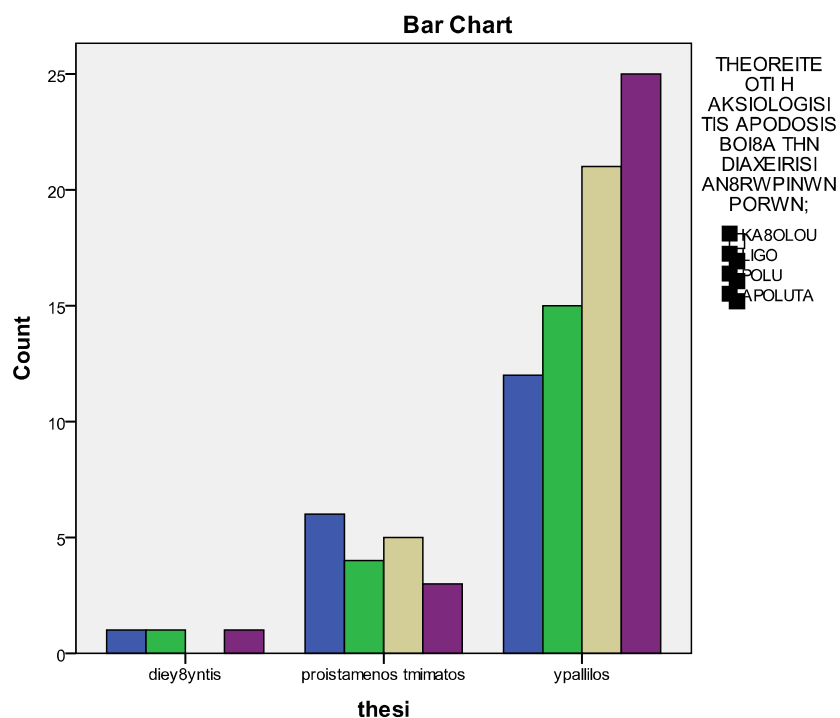
Πίνακας 11

fylo * Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα προσλήψεων;

Crosstabulation

			THEOREITE OTI PREPEI NA YPARXEI SYNDESI TIS AKSIOLOGISI ME TO SUSTIMA PROSLIPSEWN;				Total
			KA8OLOU	LIGO	POLU	APOLUTA	
fylo	andras	Count	6	16	10	9	41
		% within fylo	14,6%	39,0%	24,4%	22,0%	100,0%
	ginaika	Count	5	11	22	15	53
		% within fylo	9,4%	20,8%	41,5%	28,3%	100,0%
Total	Count	11	27	32	24	94	
	% within fylo	11,7%	28,7%	34,0%	25,5%	100,0%	

Πίνακας 12:

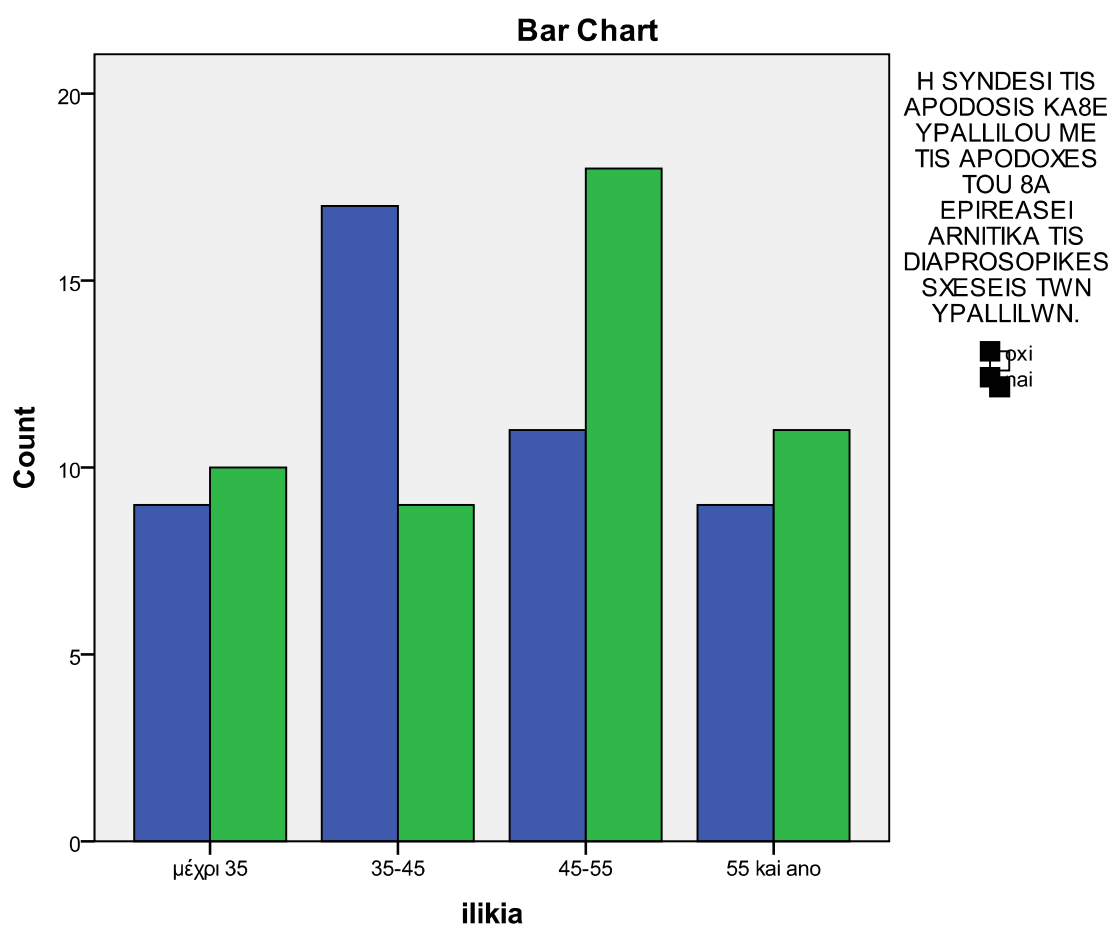


Πίνακας 13:

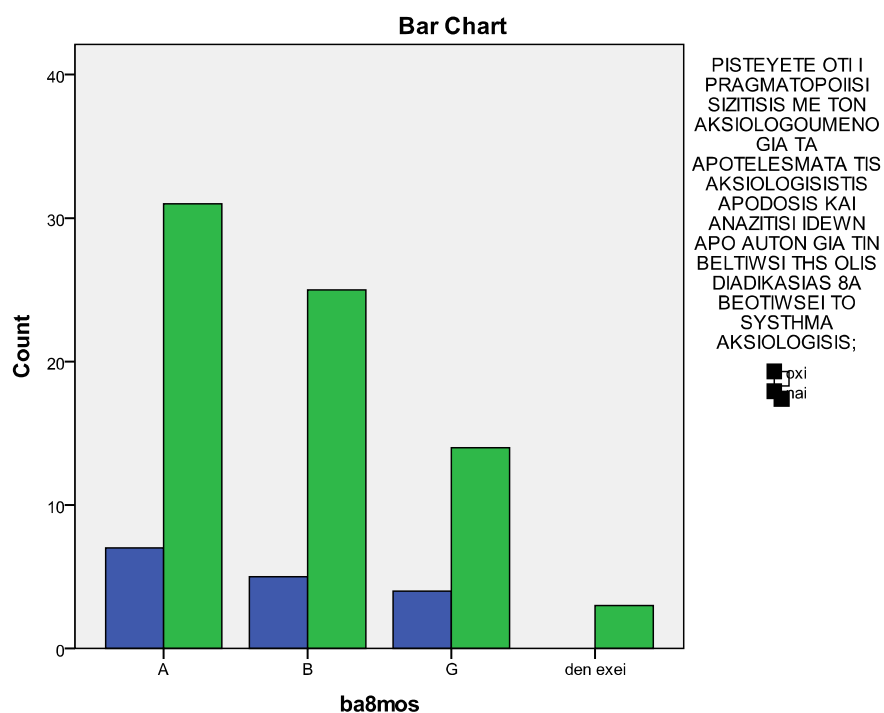
Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την ιεραρχική εξέλιξη του υπαλλήλου;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΚΑΘΟΛΟΥ	3	3,2	3,2	3,2
	LIGO	9	9,6	9,6	12,8
	POLU	45	47,9	47,9	60,6
	ΑΠΟΛΥΤΑ	37	39,4	39,4	100,0
	Total	94	100,0	100,0	

Πίνακας 14:



Πίνακας 15:



Πίνακας 16:

Correlations							
		Φύλο	Σπουδές	Θέση	Το νέο σύστημα θα επηρεάσει θετικά την απόδοσή μου.	Τα κριτήρια να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του υπαλ.	Η σύνδεση απόδοσης-μισθού θα βελτιώσει τις οικονομικές απολαβές μου
fylo	Pearson	1	,004	,023	,067	-,179	,180
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)		,966	,829	,518	,084	,084
	N	94	94	94	94	94	93
spoydes	Pearson	,004	1	,038	-,021	,113	,015
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,966		,713	,842	,278	,888
	N	94	94	94	94	94	93

thesi	Pearson	,023	,038	1	-,041	,332**	,142
	Correlation						
	Sig. (2-tailed)	,829	,713		,694	,001	,173
	N	94	94	94	94	94	93
TO NEO SYSTHMA	Pearson	,067	-,021	-,041	1	,055	,575**
8A EPIREASEI	Correlation						
8ETIKA TIN	Sig. (2-tailed)	,518	,842	,694		,600	,000
APODOSI MOU.	N	94	94	94	94	94	93
TA KRITIRIA	Pearson	-,179	,113	,332**	,055	1	,154
AKSIOLOGISI NA	Correlation						
EINAI DIAFORETIKA	Sig. (2-tailed)	,084	,278	,001	,600		,141
ANALOGA ME TO	N	94	94	94	94	94	93
EPIPEDO SPOUDWN							
TOU							
AKSIOLOGOUMENO							
U YPALLILOY.							
H SYNDESI TIS	Pearson	,180	,015	,142	,575**	,154	1
APODOSIS ME TIS	Correlation						
APODOXES MOU 8A	Sig. (2-tailed)	,084	,888	,173	,000	,141	
BELTIWSEI TIS	N	93	93	93	93	93	93
OIKONOMIKES							
APOLABES APO TIN							
YPIRESIA MOY.							

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

Πίνακας 17

Correlations						
					Αξιολόγηση με Extra bonus βάση την (χρηματικά / εκπλήρωση υλικά, και προκαθορισμένων άυλα / ηθικά) στόχων.	
		fylo	spoydes	thesi		
fylo	Pearson	1	,004	,023	,146	-,072
	Correlation					
	Sig. (1-tailed)		,483	,414	,080	,246
	N	94	94	94	94	94

spoydes	Pearson	,004	1	,038	,196*	,189*
	Correlation					
	Sig. (1-tailed)	,483		,356	,029	,034
	N	94	94	94	94	94
thesi	Pearson	,023	,038	1	-,069	,126
	Correlation					
	Sig. (1-tailed)	,414	,356		,254	,112
	N	94	94	94	94	94
PISTEYETE OTI I SYNDESI AKSIOLOGISIS TIS APODOSIS ME TIN EKPLIRWSI PROKA8ORISMENW N STOXWN 8A BELTIWSEI TO SUSTHMA AKSIOLOGISIS ;	Pearson	,146	,196*	-,069	1	,016
	Correlation					
	Sig. (1-tailed)	,080	,029	,254		,441
	N	94	94	94	94	94
THEOREITE OTI PREPEI NA YPARXEI SYNDESI TIS AKSIOLOGISIS ME EXTRA BONUS;	Pearson	-,072	,189*	,126	,016	1
	Correlation					
	Sig. (1-tailed)	,246	,034	,112	,441	
	N	94	94	94	94	94

*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

Πίνακας 18:

Correlations						
					Η παρουσία ενός επόπτη, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση.	Πρέπει διενεργείτε δύο τουλάχισ αξιολογητές
		fylo	spoydes	thesi		
fylo	Pearson	1	,004	,023	,153	,138
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)		,966	,829	,141	,191
	N	94	94	94	94	92

spondes	Pearson	,004	1	,038	-,074	,217*
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,966		,713	,480	,038
	N	94	94	94	94	92
thesi	Pearson	,023	,038	1	,238*	,225*
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,829	,713		,021	,031
	N	94	94	94	94	92
H PAROYSIA ENOS EPOPTI , O OPOIOS DEN BAUMOLOGEI, EINAI APARAITITI KATA TIN AKSIOLOGISI.	Pearson	,153	-,074	,238*	1	,118
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,141	,480	,021		,263
	N	94	94	94	94	92
THEOREITE OTI H AKSIOLOGISI PRPEI NA DIENERGEITE APO 2 AKSIOLOGITES;	Pearson	,138	,217*	,225*	,118	1
	Correlation					
	Sig. (2-tailed)	,191	,038	,031	,263	
	N	92	92	92	92	92

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