



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

***«Η αξιολόγηση του προσωπικού ως εργαλείο για την
αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Οργανισμών του
Δημοσίου/ Τοπικής Αυτοδιοίκησης.***

Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων»

Φιλία Πετράκη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Καλαμάτα, Σεπτέμβριος/2022

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ

***«Η αξιολόγηση του προσωπικού ως εργαλείο για την
αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Οργανισμών του
Δημοσίου/ Τοπικής Αυτοδιοίκησης.***

Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων»

Φιλία Πετράκη

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Επιβλέπων: Θεόδωρος Ν. Τσέκος, Καθηγητής

Εγκρίθηκε από την τριμελή επιτροπή αξιολόγησης την 4/11/2022

**Θεόδωρος Τσέκος, Καθηγητής, επιβλέπων
Ευγενία Μπιτσάνη, Καθηγήτρια, μέλος
Αθανασία Τριανταφυλλοπούλου, Καθηγήτρια, μέλος**

Καλαμάτα, Σεπτέμβριος/2022



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ**
University of the PELOPONNESE

**School of Management(Kalamata)
Department of Business and Organization Administration
POSTGRADUATE PROGRAM MSc-MPA:PUBLIC ADMINISTRATION and
LOCAL GOVERNMENT**

**Personnel Assessment as a tool for the effectiveness of administration and
operation of Public/Local Government Organizations. The case of the
Regional Unit of Chania**

Filia Petraki

Kalamata September/2022

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία της φοιτήτριας Πετράκη Φιλίας που την εκπόνησε. Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτήν εκφράζουν την συγγραφέα και μόνο. Η έγκριση της παρούσας εργασίας από το Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου δεν συνεπάγεται και την υιοθέτηση των απόψεων της συγγραφέως.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Τσέκο Θεόδωρο, για τις πολύτιμες συμβουλές και την ουσιώδη καθοδήγησή του κατά την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών "Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση" για τις γνώσεις και την εμπειρία που μου μετέδωσαν καθώς και τους συμφοιτητές και τις συμφοιτήτριες μου για τις όμορφες στιγμές που μοιραστήκαμε σε μια δύσκολη περίοδο.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στους συναδέλφους μου στην Π.Ε. Χανίων, οι οποίοι συμμετείχαν πρόθυμα στην έρευνα και συνέβαλαν στην επιτυχή ολοκλήρωσή της και στην Προϊσταμένη της Διεύθυνσης Διοικητικού-Οικονομικού Π.Ε. Χανίων για τη βοήθειά της και τα στοιχεία που μου διέθεσε, καθώς και στους συναδέλφους/ισσες του Τμήματος Προσωπικού και Μισθοδοσίας Π.Ε. Χανίων για τη συμπαράστασή τους.

Τέλος, ευχαριστώ από καρδιάς την οικογένειά μου, το σύζυγο μου Γιώργο, τις κόρες μου Χριστίνα και Ελένη, για την αμέριστη στήριξή τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί κύριο μέλημα της διοίκησης ενός οργανισμού και στοχεύει στην αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των εργαζομένων του, η οποία θα συντελέσει στην πρόοδο του και στην επίτευξη των στόχων του. Παράλληλα, στο Δημόσιο Τομέα η σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποκτά μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα τα τελευταία χρόνια που συνεχώς μειώνονται, καθόσον επιδρά θετικά σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής δράσης. Η αξιοποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων αντανακλάται στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Στο πλαίσιο αυτό ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων της Δημόσιας Διοίκησης και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελεί βασικό εργαλείο για μια επιτυχημένη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων των Οργανισμών του ελληνικού δημοσίου τομέα και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης και κατά πόσον αυτή συμβάλλει ουσιαστικά στη διοίκηση και λειτουργία τους. Ως μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε ένας Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης η Περιφερειακή Ενότητα Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης. Για τη διερεύνηση του σκοπού της εργασίας και την εξέταση των απόψεων του προσωπικού της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων σχετικά με το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα στο δημόσιο πραγματοποιήθηκε ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Μέσα από τη μελέτη της εν λόγω περίπτωσης φιλοδοξούμε να παρουσιάσουμε τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ποιότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του και να αναδείξουμε σε ποιο βαθμό η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και του Οργανισμού και ποια η σχέση της με την εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τέλος, θα καταγραφούν προτάσεις για την αναβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης και τη βελτίωση της εφαρμογής του.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση ανθρώπινων πόρων, Αξιολόγηση της απόδοσης, αξιολόγηση προσωπικού δημοσίου τομέα, Συστήματα αξιολόγησης, Στοχοθεσία

ABSTRACT

The rational management of human resources is a main concern of the management of an organization and aims to increase the efficiency and effectiveness of its employees, which will contribute to its progress and the achievement of its goals. At the same time, in the Public Sector, the proper management of human resources becomes very important, especially in recent years, when they have been continuously decreasing, since it has a positive effect on all levels of administrative action. The utilization of the knowledge and skills of civil servants is reflected in the quality of services provided to citizens. In this context, an effective system for evaluating the performance of employees of the Public Administration and Local Government Organizations is a key tool for a successful management of their human resources.

The purpose of this thesis is to investigate the process of evaluating the performance of the employees of the Greek public sector Organizations and Local Government and whether this contributes substantially to their administration and operation. As a case study, a Local Government Organization, the Chania Regional Unit of the Region of Crete, was chosen. In order to investigate the purpose of the thesis and examine the opinions of the staff of the Chania Regional Unit regarding the evaluation system currently applied in the public sector, a quantitative survey was carried out using a questionnaire.

Through the study of this case, we aspire to present the employees' perceptions of the quality of the existing evaluation system and the problems that arise during its implementation, as well as to show to what extent the personnel evaluation process contributes to the improvement of efficiency and effectiveness of employees and the Organization and how it is related with the implementation of modern human resource management practices. Finally, proposals for upgrading the evaluation system and improving its implementation will be recorded.

Key words: Human resource management, performance evaluation, evaluation of public sector personnel, Evaluation systems, Targeting

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εξώφυλλο.....	i
Εσώφυλλο.....	ii
Εσώφυλλο στην αγγλική.....	iii
Δήλωση πνευματικής ιδιοκτησίας.....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Περίληψη.....	vi
Περίληψη στην αγγλική.....	vii
Πίνακας Περιεχομένων.....	viii -ix
Κατάλογος Πινάκων/Γραφημάτων.....	x
Πίνακας ακρωνυμίων-συντομογραφιών.....	xi
Εισαγωγή.....	1-3

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ..... 3

1.1 Η αξιολόγηση ως λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.....	3
1.2 Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης	4
1.3 Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση.....	5
1.4 Διαδικασία θέσπισης συστήματος αξιολόγησης.....	6
1.5 Φιλοσοφία και στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης	7
1.6 Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης.....	9
1.7 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	10
1.8 Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO).....	11
1.9 Πλεονεκτήματα για τον φορέα και τους εργαζομένους.....	12
1.10 Προβλήματα αξιολόγησης εργαζομένων.....	14

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ..... 16

2.1 Η μέτρηση της απόδοσης στους δημοσίους οργανισμούς.....	16
---	----

2.2 Ιστορική αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης του ελληνικού δημοσίου τομέα.....	21
2.3 Προσπάθειες μετάβασης σε σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.....	26
2.4 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	29
2.5 Κριτική του συστήματος αξιολόγησης	36
ΜΕΡΟΣ Β΄ : ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ-ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΝΙΩΝ.....	39
3.1 Αποστολή και Όραμα του φορέα.....	39
3.2 Στρατηγικοί στόχοι της Περιφέρειας Κρήτης, έτους 2022.....	41
3.3 Η οργανωτική δομή της Περιφέρειας Κρήτης-Περιφερειακής Ενότητας Χανίων.....	42
3.4 Το εργατικό δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων	44
3.5 Στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης στην Π.Ε. Χανίων.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η ΕΡΕΥΝΑ.....	46
4.1 Σκοπός της έρευνας	46
4.2 Μεθοδολογία και εργαλεία έρευνας	47
4.3 Ομάδα στόχος.....	49
4.4 Αποτελέσματα έρευνας.....	49
4.4.1 Δημογραφικά στοιχεία.....	50
4.4.2 Αντιλήψεις των εμπλεκόμενων για το σύστημα αξιολόγησης.....	52
4.4.3 Καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.....	59
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ-ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	73
ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΕΣ ΠΗΓΕΣ.....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	80

Κατάλογος Πινάκων/Γραφημάτων

Πίνακας 1: Διάγραμμα ροής. Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας.....	34
Πίνακας 2: Το προσωπικό της Π.Ε. Χανίων.....	44
Πίνακας 3: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης για το αξιολογικό έτος 2017.....	45
Πίνακας 4: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης από τους αξιολογητές για το αξιολογικό έτος 2017.....	45
Πίνακας 5: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης για το αξιολογικό έτος 2020.....	46
Πίνακας 6: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης από τους αξιολογητές για το αξιολογικό έτος 2020.....	46
Γράφημα 1: Αναλογία ανδρών-γυναικών.....	50
Γράφημα 2: Ηλικίες συμμετεχόντων.....	51
Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών.....	51
Γράφημα 4:Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα.....	52
Γράφημα 5: Θέση στην ιεραρχία.....	52
Γράφημα 6: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης.....	53
Γράφημα 7: Χρησιμότητα ηλεκτρονικής εφαρμογής.....	54
Γράφημα 8:Χαρακτηριστικά αξιολογικού συστήματος.....	55
Γράφημα 9: «Σφάλματα» αξιολογητών.....	56
Γράφημα 10: Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης.....	57
Γράφημα 11:Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με το όραμα και την αποστολή του φορέα.....	58
Γράφημα 12: Επιρροή συστήματος αξιολόγησης.....	59
Γράφημα 13: Σύνδεση αξιολόγησης με άλλα συστήματα.....	62
Γράφημα 14:Προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος.....	65

Πίνακας Ακρωνυμίων -Συντομογραφιών

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΕΕΑ	Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΕ	Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
ΔμΣ	Διοίκηση μέσω Στόχων
ΙΔΑΧ	Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου
ΝΠΔΔ	Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΟΤΑ	Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
Π.Ε. Χανίων	Περιφερειακή Ενότητα Χανίων
ΠΕ	Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση
ΤΕ	Τεχνολογική Εκπαίδευση
ΥΕ	Υποχρεωτική Εκπαίδευση
ΦΕΚ	Φύλλο Εφημερίδας της Κυβερνήσεως

Εισαγωγή

Κάθε Οργανισμός προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει βάλει για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, θα πρέπει να εκτελεστεί από τους εργαζομένους του ένα σύνολο εργασιών. Ο κάθε εργαζόμενος μέσα στο διάστημα που έχει ορισθεί θα εκτελέσει στο συγκεκριμένο χώρο της επιχείρησης με συγκεκριμένο τρόπο ένα έργο, τόσο ποιοτικό όσο και ποσοτικό. Η πραγματοποίηση αυτού του έργου ορίζεται ως απόδοση του εργαζομένου και αποτελεί αντικείμενο αξιολόγησης. Αξιολόγηση απόδοσης θα μπορούσε να ορισθεί η διαδικασία με την οποία γίνεται προσπάθεια να υπολογισθεί ή και να μετρηθεί κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος εκτέλεσε καλά το έργο του, βάσει κριτηρίων που έχουν θεσπιστεί εκ των προτέρων (Λ. Χυτήρης, 2001, σσ. 221-222).

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού αποτελεί μια πολύπλοκη, πολυσύνθετη διαδικασία και συναντά αρκετές δυσκολίες κατά την εφαρμογή της με αποτέλεσμα σε αρκετούς Οργανισμούς να εφαρμόζεται ανεπαρκώς. Ωστόσο, κατά γενική ομολογία η σημασία της αξιολόγησης για τον Οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική αφού συνδέεται μεταξύ άλλων με την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του, την ανάπτυξή του και την ενίσχυση της συμβολής του στο έργο που παράγεται. Η απόδοση των εργαζομένων αξιολογείται, έτσι ώστε να διαπιστωθεί το μέγεθος της συνεισφοράς τους στην επίτευξη των στόχων του Οργανισμού, τα σημεία στα οποία υστερεί ή υπερτερεί ο κάθε εργαζόμενος και στη συνέχεια να ληφθούν από τη Διοίκηση οι ανάλογες διορθωτικές ή επιβραβευτικές πρωτοβουλίες.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας αποτελεί η διερεύνηση και παρουσίαση της διαδικασίας αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων φορέων και των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, ως εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκησή τους, για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητάς τους. Για τη διερεύνηση του σκοπού της εργασίας παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης που είναι η Περιφερειακή Ενότητα Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης και χώρος εργασίας της ερευνήτριας.

Τα ερευνητικά ερωτήματα που καλείται να δώσει απαντήσεις η εν λόγω εργασία έχουν ως εξής:

1. Γιατί είναι απαραίτητη η αξιολόγηση του προσωπικού; Ποια είναι τα πλεονεκτήματα για τον φορέα και για τους εργαζομένους;
2. Ποια η ποιότητα του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα; Πώς συνδέεται με τη «Διοίκηση μέσω στόχων» και ποια η σημασία της αξιολόγησης για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων των δημοσίων φορέων;

3. Ποια είναι τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης των υπαλλήλων στους δημοσίους φορείς και ποιοί είναι οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητάς της;
4. Ποια είναι η στάση των προϊσταμένων και των υπαλλήλων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού;
5. Σε ποιο βαθμό η διαδικασία της αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Οργανισμού; Αξιοποιούνται ουσιαστικά οι δυνατότητες που προσφέρει η διαδικασία της αξιολόγησης;

Προς την κατεύθυνση αυτή στο πρώτο μέρος της εργασίας που αποτελεί το θεωρητικό της κομμάτι γίνεται μια σύντομη επισκόπηση στη σχετική βιβλιογραφία που σχετίζεται με την αξιολόγηση του προσωπικού. Ειδικότερα:

Στο *πρώτο κεφάλαιο* καταγράφεται το θεωρητικό πλαίσιο της αξιολόγησης της απόδοσης, ως παράγοντα ζωτικής σημασίας για μια αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται αναφορά στη σημασία, στις χρήσεις και στους στόχους της αξιολόγησης. Στη συνέχεια αναπτύσσεται η διαδικασία θέσπισης και ο σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης και οι μέθοδοι αξιολόγησης. Τέλος, αναφέρονται τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή της διαδικασίας αξιολόγησης.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* γίνεται αναφορά στο θεσμό της Αξιολόγησης στον δημόσιο τομέα και στην ιστορική εξέλιξη των συστημάτων αξιολόγησης που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης για τη διαχείριση των δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια παρουσιάζεται το ισχύον σύστημα αξιολόγησης, το οποίο βασίζεται στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης και το οποίο εγκαινίασε μια νέα φιλοσοφία ως προς το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων στοχεύοντας στην ενίσχυση της απόδοσης των εργαζομένων και στην επίτευξη των στόχων των φορέων του δημόσιου τομέα. Στο τέλος του κεφαλαίου γίνεται μια σύντομη κριτική του συστήματος.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης που είναι η Περιφερειακή Ενότητα Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης, Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Συγκεκριμένα, στο *τρίτο κεφάλαιο* παρουσιάζεται η αποστολή και το όραμα του φορέα, οι στρατηγικοί στόχοι και το εργατικό δυναμικό της Ενότητας καθώς και στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης στον Οργανισμό.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* γίνεται η παρουσίαση της έρευνας που πραγματοποιήθηκε με σκοπό να εξετάσει κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα στο δημόσιο αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των Οργανισμών

Τοπικής Αυτοδιοίκησης, για την ανάπτυξη των στελεχών της και την περαιτέρω εξέλιξή τους. Αρχικά παρατίθεται η μεθοδολογία και το ερευνητικό εργαλείο για τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων της έρευνας. Έπειτα, παρουσιάζονται τα στοιχεία που προέκυψαν από την έρευνα με τα σχετικά στατιστικά γραφήματα, τα οποία αναλύονται και σχολιάζονται.

Τέλος, παραθέτουμε τα γενικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τη μελέτη και την έρευνα που πραγματοποιήθηκε και γίνεται καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και της εφαρμογής του στην Περιφερειακή Ενότητα Χανίων αλλά και ευρύτερα στον δημόσιο τομέα.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε όσον αφορά το θεωρητικό μέρος της εργασίας ήταν η επισκόπηση ελληνικής και ξενόγλωσσης βιβλιογραφίας που σχετίζεται με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Χρησιμοποιήθηκαν επιστημονικά βιβλία, μελέτες, άρθρα, ιστοσελίδες, εκθέσεις και η σχετική ελληνική νομοθεσία. Για την επίτευξη των ερευνητικών σκοπών της εργασίας πραγματοποιήθηκε πρωτογενής ποσοτική έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων της Περιφέρειας Κρήτης.

ΜΕΡΟΣ Α: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

1.1 Η αξιολόγηση ως λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πιο πολύτιμο κεφάλαιο ενός Οργανισμού και είναι ο παράγοντας εκείνος που συμβάλλει στην πρόοδο του μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο, ανταγωνιστικό περιβάλλον που λειτουργεί. Τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα των εργαζομένων ενός Οργανισμού, η διάθεση και η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, η συμμετοχή τους στην πραγμάτωση κοινών στόχων με τη διοίκηση, έχουν άμεση επίπτωση στην παραγωγικότητα του Οργανισμού, επηρεάζουν την εικόνα του προς τους πελάτες του και εν τέλει καθορίζουν τη βιωσιμότητά του. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού εντός του ιδιαίτερου εργασιακού και κοινωνικού περιβάλλοντος ενός Οργανισμού αποτελεί έργο πολύπτυχο και δύσκολο που απαιτεί τέχνη και γνώση από τους υπευθύνους για την αξιοποίησή του (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σσ. 15-17). Γι' αυτό η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αναφέρεται στις πολιτικές, πρακτικές και τα συστήματα που επηρεάζουν τις στάσεις, συμπεριφορές και την απόδοση των εργαζομένων, αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία του Οργανισμού, ένα πεδίο που συγκεντρώνει μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες (R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, 2006, σσ. 6-7).

Βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, η οποία αναφέρεται στη διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου στον Οργανισμό σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση εργασίας που κατέχει. Η αξιολόγηση αποσκοπεί στο να οριστεί ο βαθμός που ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του ικανοποιητικά, βάσει των στόχων που του έχουν ανατεθεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για μια επιτυχημένη διαχείριση του εργατικού δυναμικού που διαθέτει ο κάθε φορέας. Η ικανότητα ενός Οργανισμού να εκτιμά την ποιότητα της απόδοσης των εργαζομένων του, να αντλεί τις κατάλληλες πληροφορίες τις οποίες αξιοποιεί στη συνέχεια προκειμένου να εξασφαλίσει ότι η εκτέλεση των εργασιών ακολουθεί τα σύγχρονα πρότυπα και παρουσιάζει βελτίωση με το πέρασμα του χρόνου, αποτελεί έναν παράγοντα που καθορίζει την μακρόχρονη πρόοδο του Οργανισμού (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σσ. 315-316).

1.2 Σημασία και χρήσεις της αξιολόγησης

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να ωφελήσει τον Οργανισμό και να συντελέσει στη βελτίωση της λειτουργίας του και συγχρόνως να ενθαρρύνει την ανάπτυξη των δυνατοτήτων των εργαζομένων του. Σκοπός της αξιολόγησης είναι η τεκμηρίωση των αποφάσεων της Διοικήσεως σε θέματα που σχετίζονται με προσλήψεις, προαγωγές, μισθοδοσία, μεταθέσεις, εκπαίδευση και κατάρτιση, λύση υπαλληλικής σχέσης κ.α.(Π. Φαναριώτης, 1997, σελ. 207).

Η σημασία της Αξιολόγησης λοιπόν είναι μεγάλη για την ατομική και συλλογική απόδοση και σε γενικές γραμμές οι βασικές χρήσεις της είναι:

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης του εργαζομένου και υποστήριξη της ανάπτυξης των εργαζομένων. Η απόδοση του εργαζομένου πρέπει να αξιολογείται βάσει στόχων που καθορίζονται από κοινού με τον προϊστάμενο του. Με βάση τις δεξιότητες, ικανότητες και αδυναμίες του υπαλλήλου που προκύπτουν από τη διαδικασία της αξιολόγησης λαμβάνονται τα ανάλογα μέτρα για τη βελτίωση της παραγωγικότητάς του και την εξέλιξη της καριέρας του.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε εργαζόμενο χωριστά. Η αξιολόγηση προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για την ανάπτυξη κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων προσαρμοσμένων στις ανάγκες των εργαζομένων.
- Σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου. Η αξιολόγηση αποτελεί βασικό εργαλείο για τους Οργανισμούς που θέλουν να συνδέσουν την απόδοση με τις αμοιβές των εργαζομένων τους με την προϋπόθεση ότι εφαρμόζεται δίκαιο σύστημα αξιολόγησης που στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια.

- Ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση εργαζομένων. Αξιοποίηση των δεδομένων της αξιολόγησης από τον προϊστάμενο, ο οποίος προτείνει στους εργαζόμενους τρόπους ενίσχυσης της απόδοσής τους ή τους ενθαρρύνει να συνεχίσουν τις επιδόσεις τους.
- Βελτίωση του συστήματος προσέλευσης και επιλογής ανά θέση εργασίας αφού τα δεδομένα της αξιολόγησης μπορεί να κατευθύνουν στο μέλλον το εν λόγω σύστημα σε πρακτικές που αποδεικνύονται αποτελεσματικότερες ανά θέση (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σσ. 316-320).

1.3 Παραδοσιακή και σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση

Η αξιολόγηση των εργαζομένων στο παραδοσιακό μοντέλο του Management είναι προσανατολισμένη στον έλεγχο και αποσκοπεί στη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων μέσω του ελέγχου, των «αμοιβών», των «ποινών» με βάση την απόδοση του παρελθόντος έτους. Με χρήση μεθόδων όπως είναι η βαθμολόγηση μιας σειράς κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων από τον προϊστάμενο «κριτή», το παραδοσιακό μοντέλο αμφισβητείται συνήθως από τους αξιολογούμενους, ενώ από τους αξιολογητές θεωρείται μια τυπική διαδικασία, την οποία μάλιστα αρκετές φορές υποτιμούν. Αντίθετα, η σύγχρονη αντίληψη για την αξιολόγηση έχει αναπτυξιακή προοπτική. Η αξιολόγηση εκλαμβάνεται ως εργαλείο και τρόπος βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου και όχι ως τιμωρία. Λαμβάνοντας υπόψη την παρελθούσα απόδοση των εργαζομένων στοχεύει στο μέλλον και εξετάζει τη δυνατότητα βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων μέσα από τη συνεχή εκπαίδευση, την καθοδήγηση, την παρακίνησή τους για επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων (Ε. Δραμαλιώτη, Γ. Μπαλαμπανίδης, 2015, σελ.28). Στηρίζεται στη στοχοθεσία, την ανάπτυξη των αξιολογούμενων μέσω του εντοπισμού ισχυρών και αδύναμων σημείων και τη συνεχόμενη επαναπληροφόρηση. Στο μοντέλο αυτό ο αξιολογούμενος έχει ουσιαστικό ενεργό ρόλο καθώς μετέχει στην όλη αξιολογική διαδικασία. (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ., Μπουραντάς, 2003, σελ. 320).

«Η σύγχρονη προσέγγιση της αξιολόγησης, ονομάζεται διαχείριση απόδοσης και συνίσταται στη διαρκή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της ατομικής και ομαδικής απόδοσης των εργαζομένων εναρμονίζοντας την απόδοσή τους με τους ευρύτερους στόχους της επιχείρησης» (G. Dessler, 2015, σελ. 278). Η Διαχείριση της Απόδοσης αποτελεί μια δυναμική και συνεχή διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων με τέτοιο τρόπο που να διασφαλίζεται ότι οι διαδικασίες του Οργανισμού είναι σε θέση να μεγιστοποιήσουν την απόδοση, την παραγωγικότητα των υπαλλήλων, των ομάδων, των

τμημάτων και εν τέλει του Οργανισμού στο σύνολό του. Κάθε άτομο στον Οργανισμό αποτελεί μέρος αυτής της διαδικασίας ενώ κάθε πεδίο του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης οφείλουν να αλληλοσυνδέονται με σκοπό την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Mondy R.W., 2011, σσ. 354-355).

1.4 Διαδικασία θέσπισης συστήματος αξιολόγησης

Στους μικρές και μεσαίου μεγέθους Οργανισμούς συνήθως δεν εφαρμόζεται κάποιο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης και οι εργαζόμενοι αξιολογούνται από τους προϊσταμένους τους εντελώς άτυπα. Οι προϊστάμενοι παρακολουθούν τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών από τους υφισταμένους τους, τα αποτελέσματα των ενεργειών τους, τα σχολιάζουν και κάνουν τις ανάλογες συστάσεις δίνοντας οδηγίες που έχουν κυρίως συμβουλευτικό χαρακτήρα (Χ.Κανελλόπουλος, 1979, σσ. 12-13).

Η αξιολόγηση του προσωπικού προκειμένου να αποκτήσει έναν ενιαίο, αντικειμενικό και αξιόπιστο χαρακτήρα θα πρέπει ο κάθε Οργανισμός να αναπτύξει ένα σύστημα αξιολόγησης και να εφαρμόσει μια τυπική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία. Απαιτείται η καθιέρωση κάποιων προτύπων (μοντέλων), τα οποία θα πρέπει να συνδέονται με τις ατομικές υπευθυνότητες, που είναι αυστηρά καθορισμένες ήδη από το οργανόγραμμα του φορέα (Κ.Δίκαιος, Α.Καρμπέρης, Ν. Πολύζος, 2017, σσ. 77-81).

Τα βασικά στάδια ενός τυπικού αξιολογικού συστήματος είναι(Λ. Χυτήρης, 2001, σσ.224-227):

- Ο καθορισμός *κριτηρίων απόδοσης*, δηλαδή αρχικά να καθορισθούν τα βασικά, απαραίτητα στοιχεία για την επιτυχή εκτέλεση/ολοκλήρωση της εργασίας. Τα στοιχεία αυτά θα προκύψουν από την ανάλυση της εργασίας και σχετίζονται (α) με τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του εργαζομένου (π.χ. πρωτοβουλία, δημιουργικότητα, προσαρμογή στις συνθήκες, κ.λ.π.), (β) με τη συμπεριφορά του εργαζομένου που θα πρέπει να εκδηλώνει προκειμένου να εκτελεσθεί η εργασία (π.χ. ευγένεια, πειθώ) και (γ) με τα αποτελέσματα, που πρέπει να επιτευχθούν από τον εργαζόμενο (π.χ. αριθμός πωλήσεων, αριθμός πελατών που εξυπηρέτησε κ.λ.π.),
- Ο καθορισμός *προτύπων απόδοσης*, δηλαδή των αναμενόμενων επιπέδων απόδοσης, που καθορίζονται εκ των προτέρων βάσει των οποίων θα κριθεί η απόδοση του εργαζομένου αν ήταν ικανοποιητική ή όχι. Τα πρότυπα αυτά σχετίζονται με την ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση, το χρόνο και την

ορθότητα εκτέλεσης του έργου του, τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας του με την σωστή διαχείριση των παραγωγικών πόρων.

- Η *αξιολόγηση της απόδοσης* του προσωπικού όπου ο αξιολογητής έρχεται να συγκρίνει την πραγματική απόδοση του εργαζομένου με τα πρότυπα απόδοσης κατά τη διάρκεια μιας συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και στη συνέχεια να προχωρήσει στη βαθμολογική κατάταξη της απόδοσής του (συνήθως γίνεται χρήση κάποιου συστήματος βαθμολόγησης).
- Η *παροχή ανατροφοδότησης* στον εργαζόμενο όπου ο αξιολογούμενος εργαζόμενος ενημερώνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του για την αξιολόγηση της εργασίας του προκειμένου να φροντίσει για τη βελτίωση των επιδόσεων του όπου χρειάζεται ή να συνεχίσει να εκτελεί εξίσου αποτελεσματικά την εργασία του και στο μέλλον. Στη συνέχεια αναλαμβάνονται από κοινού, είτε μονομερώς από τη Δ/νση Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες για τη διόρθωση των όποιων αδυναμιών παρατηρήθηκαν (G. Dessler, 2015, σελ. 279 και Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ., 2013, σσ.287-288).

Πιο συνοπτικά, η διαδικασία αξιολόγησης απαρτίζεται από τα ακόλουθα βήματα, κατά τον Decenzo και Robbins:

Βήμα πρώτο: Διαμόρφωση προτύπων απόδοσης έπειτα από συνεργασία αξιολογητών-αξιολογούμενων.

Βήμα δεύτερο: Καθορισμός από κοινού μετρήσιμων στόχων.

Βήμα τρίτο: Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης των εργαζομένων

Βήμα τέταρτο: Σύγκριση πραγματικής απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης που ορίστηκαν.

Βήμα πέμπτο: Συζήτηση αναφορικά με την αξιολόγηση μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου

Βήμα έκτο: Λήψη διορθωτικών μέτρων εάν κριθεί αναγκαίο.

1.5 Φιλοσοφία και στόχοι ενός συστήματος αξιολόγησης

Βασικός στόχος της αξιολόγησης προσωπικού είναι να βοηθήσει τη διοίκηση ενός Οργανισμού στη λήψη αποφάσεων που αφορούν το προσωπικό. Σε ένα αξιόπιστο και έγκυρο σύστημα αξιολόγησης τα κριτήρια της εργασιακής συμπεριφοράς θα πρέπει να σχετίζονται άμεσα με την εργασιακή θέση, ενώ παράλληλα θα πρέπει να είναι αποδεκτό από όλους τους εμπλεκόμενους στη διαδικασία (Stavrou, E.T., Charalambous, C., & Spiliotis, S., 2007, pp 453-467). Η ανάπτυξη ενός αξιολογικού συστήματος συνίσταται στη διαμόρφωση των στοιχείων

που το απαρτίζουν όπως είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας του, δηλαδή των κύριων αρχών επί των οποίων θα στηριχθεί και των βασικών στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει. Τα στοιχεία αυτά είναι θεμελιώδη σε ένα σύστημα αξιολόγησης καθώς γνωρίζουν σε όλους τους λόγους για τους οποίους είναι απαραίτητο να γίνεται η αξιολόγηση σε μια επιχείρηση ή έναν φορέα και ταυτόχρονα προσδιορίζουν το πλαίσιο εντός του οποίου θα αναπτυχθούν τα υπόλοιπα στοιχεία της αξιολόγησης όπως είναι ο προσδιορισμός των τομέων επίδοσης που θα αξιολογούνται, οι μέθοδοι μέτρησης των επιδόσεων αυτών, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο σχεδιασμός της διαδικασίας κ.λ.π. (N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σ. 321, 324-325).

Οι κυριότεροι στόχοι ενός αξιολογικού συστήματος, οι οποίοι είναι κοινοί σε όλα τα συστήματα αξιολόγησης είναι:

- Η συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων και η ενίσχυση της παρακίνησης για υψηλή απόδοση και συνεχή βελτίωση, ώστε αυτοί να καταστούν ικανοί, να επιθυμούν και τελικά να συμβάλλουν στην πραγμάτωση των στόχων του Οργανισμού.
- Η ενίσχυση του αισθήματος υπευθυνότητας.
- Η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ των εργαζομένων.
- Η ενίσχυση των στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Η υποστήριξη αποφάσεων και πολιτικών που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μεταθέσεις, τις προσλήψεις. Τα αποτελέσματα που έχουν συλλεχθεί κατά την αξιολογική διαδικασία μπορεί να αποτελέσουν τη βάση ορθολογικών αποφάσεων της διοίκησης.
- Η συμβολή στην αποτελεσματική άσκηση διοίκησης από τους προϊσταμένους (στοχοθεσία, καθοδήγηση, ανάπτυξη συνεργατών, έλεγχος).

Τα συστήματα αξιολόγησης πέρα από τους κοινούς βασικούς στόχους πάνω στους οποίους στηρίζονται, ανάλογα με την περίπτωση θα πρέπει να διαμορφώνονται και ειδικοί στόχοι της αξιολόγησης, οι οποίοι συνδέονται με το όραμα του Οργανισμού, το στρατηγικό σχεδιασμό του, το περιβάλλον του, τις βασικές αρχές της ηγεσίας του. Το σύστημα αξιολόγησης προκειμένου να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι σαφές, συγκεκριμένο και να ευθυγραμμίζεται με το όραμα, τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, το περιβάλλον, τις ιδιαιτερότητες και τη κουλτούρα του Οργανισμού. Οι στόχοι του αξιολογικού

συστήματος πρέπει να υποστηρίζουν τις βασικές αξίες του Οργανισμού(Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σ.332).

1.6 Σχεδιασμός ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης

Κατά την σχεδίαση ενός συστήματος αξιολόγησης προσωπικού είναι σκόπιμο να αποφεύγεται η πολυπλοκότητα και η δημιουργία υπερβολικής γραφικής εργασίας για τους αξιολογητές και τους αξιολογούμενους. Βασικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται απαραίτητα προκειμένου να προσδώσουν αποτελεσματικότητα σε ένα σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων είναι: η απλότητα, η αντικειμενικότητα, η αξιοπιστία, να είναι συγκεκριμένο και σαφές σε όλους και κατάλληλα διαμορφωμένο και προσαρμοσμένο στις ιδιαίτερες συνθήκες της κάθε μονάδας, ικανό να προσδιορίζει τις διαφορές των επιδόσεων διαχρονικά για κάθε εργαζόμενο ή μεταξύ των εργαζομένων στο ίδιο χρονικό διάστημα. Επίσης, η εξασφάλιση ένθερμης υποστήριξης των συμμετεχόντων, η προσαρμοστικότητα στις εκάστοτε επικρατούσες συνθήκες και η ευελιξία. Απαραίτητη προϋπόθεση για την ορθή εφαρμογή του είναι οι ικανότητες που διαθέτουν αυτοί που το χρησιμοποιούν. Επίσης, αυτό που απαιτείται για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αξιολόγησης είναι η σύνδεσή του με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως αμοιβές, προαγωγές, εκπαίδευση κ.λ.π.(Χ. Κανελλόπουλος, 1979, σσ. 14-18).

Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν εξαρχής γνώση της διαδικασίας και των κριτηρίων βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν. Θα πρέπει να γνωρίζουν εκ των προτέρων τα πρότυπα βάσει των οποίων θα αξιολογηθούν και οι επιδόσεις τους να κατευθύνονται προς συγκεκριμένους στόχους. Οι ειδικοί του μάνατζμεντ συστήνουν ότι οι στόχοι θα πρέπει να είναι SMART, δηλαδή «ευφυείς»: Specific (συγκεκριμένοι), Measurable (μετρήσιμοι), Attainable (εφικτοί), Relevant (συναφείς) και Timely (χρονικά προσδιορισμένοι). Αναλυτικότερα:

- Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, δηλαδή να δηλώνουν ξεκάθαρα τα επιθυμητά αποτελέσματα. Οι εργαζόμενοι καλούνται να επιτύχουν σαφείς στόχους.
- Οι στόχοι θα πρέπει να είναι μετρήσιμοι, να διατυπώνονται με ποσοτικούς όρους οι οποίοι εξασφαλίζουν την αντικειμενικότητα των αξιολογήσεων.
- Οι στόχοι θα πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά εφικτοί μέσα στα πλαίσια της λογικής και να αποτελούν πρόκληση για τους εργαζόμενους.
- Οι στόχοι θα πρέπει να έχουν συνάφεια και να εναρμονίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του Οργανισμού υποστηρίζοντας το όραμά του. Αυτό θα εξασφαλίσει ότι

από την αξιολόγηση της απόδοσης θα προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες οι οποίες θα υποδεικνύουν που και τι ακριβώς πρέπει να γίνει για να επιτευχθούν οι στόχοι.

- Οι στόχοι να συνδέονται με συγκεκριμένες προθεσμίες (Dessler, 2015, σελ. 280).

Η στοχοθεσία και η μέτρηση των αποτελεσμάτων συνήθως αποτελούν τα αδύνατα σημεία όλων των συστημάτων αξιολόγησης. Σε αρκετές περιπτώσεις υπάρχει δυσκολία να τεθούν μετρήσιμοι στόχοι και να καθοριστεί το ύψος τους ώστε αυτοί να αποτελούν πρόκληση για τον εργαζόμενο και συγχρόνως να είναι ρεαλιστικοί (Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σ.329).

Η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται άμεσα με την υφιστάμενη κουλτούρα και τη δυνατότητα για αλλαγή σε έναν Οργανισμό και αποκτά ιδιαίτερη σημασία σε εποχές μεταβατικές όπως είναι η σύγχρονη. Η αξιολόγηση ως μία πρακτική διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχει αποδειχθεί ότι αποδίδει θετικά αποτελέσματα στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι το προσωπικό των Οργανισμών αποδέχεται την αξία της διαδικασίας και δεσμεύεται για την επιδίωξή της. Επιπλέον, η πρακτική αυτή θα πρέπει να προσαρμόζεται στην κουλτούρα της κάθε χώρας. Έτσι, σε ατομιστικές κουλτούρες όπου δίδεται έμφαση στην ατομική επίδοση, τα κριτήρια αξιολόγησης προσαρμόζονται ανάλογα ενώ στις συλλογικές κουλτούρες όπου η έμφαση δίδεται στις υποχρεώσεις και στις ευθύνες έναντι των άλλων, στη συνεργασία, τα κριτήρια αξιολόγησης θα είναι διαφορετικά (Λ. Χυτήρης Λ. Άννινος, 2015, σσ.138-141).

1.7 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης που έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα κατατάσσονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται μέθοδοι που μετρούν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο εργαζόμενος προκειμένου να εκτελέσει ικανοποιητικά την εργασία του όπως είναι η πρωτοβουλία, η κρίση, η ικανότητα λήψης αποφάσεων, η συνεργατικότητα, η αφοσίωση στην επιχείρηση κ.ά. Βασικό μειονέκτημα είναι ότι μετρούν χαρακτηριστικά που δείχνουν ποιος είναι ο αξιολογούμενος αλλά δεν μετρούν την πραγματική του απόδοση. Τα προσωπικά χαρακτηριστικά που μετριοούνται συχνά δεν σχετίζονται με την απόδοση καθώς άλλοι παράγοντες π.χ. κοινωνικοί, φυσικοί δύναται να επηρεάζουν περισσότερο την απόδοση. Επίσης, επειδή υπάρχει δυσκολία στον αντικειμενικό ορισμό των χαρακτηριστικών αυτών και στην ακριβή τους μέτρηση, στις μεθόδους που υπάγονται σ' αυτήν την κατηγορία ενυπάρχει υποκειμενικότητα σε μεγάλο βαθμό από πλευράς αξιολογητών (Λ.Χυτήρης, 2001, σσ.233).

Η δεύτερη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει τις μεθόδους εκείνες που αξιολογούν τη συμπεριφορά των εργαζομένων στη θέση εργασίας τους. Αρχικά, ορίζονται οι συμπεριφορές που απαιτούνται για να εκτελεσθεί ικανοποιητικά η εργασία στη συγκεκριμένη θέση και στη συνέχεια μετριέται σε τι βαθμό ο εργαζόμενος εκδηλώνει αυτές τις συμπεριφορές. Οι μέθοδοι που υπάγονται στην κατηγορία αυτή είναι προφανώς αντικειμενικότερες από τις μεθόδους βάσει των χαρακτηριστικών και κρίνονται καταλληλότερες για θέσεις εργασίας όπου καθοριστικό ρόλο έχει η συμπεριφορά των εργαζομένων(π.χ. υπηρεσίες) και προσδιορίζουν τα σημεία που υστερεί ο υπάλληλος(R.,W., Mondy ,2011, σσ. 364-365).

Η τρίτη κατηγορία μεθόδων αξιολόγησης περιλαμβάνει μεθόδους που μετρούν την απόδοση βάσει των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Οι μέθοδοι αυτές είναι αντικειμενικότερες, βασίζονται σε ποσοτικά δεδομένα και είναι κατάλληλες στις περιπτώσεις όπου η απόδοση μπορεί εύκολα να μετρηθεί ποσοτικά, ενώ ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας έχει λιγότερη σημασία από το τι και πόσο επιτυγχάνεται. Βασικά μειονεκτήματα των μεθόδων που υπάγονται στην κατηγορία αυτή και θα μπορούσαμε να αναφέρουμε είναι ότι (α) δεν λαμβάνουν υπόψη τους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν την κατάσταση σε έναν Οργανισμό και την απόδοση των εργαζομένων του, τους οποίους παράγοντες δεν μπορούν να ελέγξουν οι εργαζόμενοι και (β) δεν εντοπίζουν τα αίτια της χαμηλής απόδοσης, τα οποία έχουν να κάνουν με τη συμπεριφορά και τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου έτσι ώστε στη συνέχεια να ενημερωθεί ο εργαζόμενος και να προσπαθήσει να τα βελτιώσει. Μία γνωστή μέθοδος που υπάγεται σ' αυτήν την κατηγορία είναι και η Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO)(Λ.Χυτήρης, 2001, σσ.247-248).

1.8 Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives-MBO)

Το Σύστημα Διοίκησης δια Στόχων προβλέπει ότι για κάθε τομέα υπευθυνότητας του εργαζομένου υπάρχουν συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τεθεί στην αρχή της αξιολογικής περιόδου βάσει των οποίων η απόδοση του θα μετρηθεί κατά τη διάρκεια και τη λήξη της περιόδου. Στο Σύστημα αυτό οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τους προϊσταμένους τους θέτουν στόχους και στη συνέχεια αξιολογούνται ανάλογα με το βαθμό επίτευξης των στόχων αυτών. Η διαμόρφωση της στοχοθεσίας με τη συμμετοχή του εργαζομένου συμβάλλει στη δραστηριοποίηση και στην ενεργή συμμετοχή του στην αξιολόγηση (Μ., Βαξεβανίδου, Π., Ρεκλείτης, 2012, σσ. 297-298 και Ν. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ.326).

Για την εφαρμογή της μεθόδου απαιτούνται τα ακόλουθα βήματα:

- Ο προϊστάμενος και ο υφιστάμενος σε κάθε διεύθυνση, τμήμα ή ομάδα εργασίας, βάσει των στόχων του Οργανισμού, καθορίζουν από κοινού τους στόχους που θα πρέπει να επιτύχει ο υπάλληλος σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, τους οποίους ο εργαζόμενος δεσμεύεται να πραγματοποιήσει. Επίσης, καθορίζουν πρότυπα απόδοσης σαφή, μετρήσιμα και επιτεύξιμα.
- Καθορίζονται έλεγχοι προόδου προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός επίτευξης των στόχων, οι οποίοι ανάλογα με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μπορεί να αναθεωρηθούν.
- Στο τέλος του χρονικού διαστήματος που έχει ορισθεί, προϊστάμενος και υφιστάμενος αξιολογούν την επίτευξη των στόχων και αποφασίζουν από κοινού για τους νέους στόχους.

Πλεονεκτήματα της μεθόδου: α) είναι αντικειμενική εν συγκρίσει με την αξιολόγηση ατομικών χαρακτηριστικών ή συμπεριφορών αφού τα ποσοτικά αποτελέσματα είναι πιο εύκολο να μετρηθούν, β) παρακινεί τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να αναπτύξουν πρωτοβουλίες καθορίζοντας οι ίδιοι πως θα επιτύχουν τους στόχους τους, γ) συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης αφού στον καθορισμό των στόχων μετέχει τόσο τα ανώτερα ιεραρχικά στελέχη όσο και ο απλός εργαζόμενος, δ) δυναμώνει τους δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων, βελτιώνοντας την επικοινωνία τους.

Μειονεκτήματα της μεθόδου: α) χρειάζεται αρκετός χρόνος και προσήλωση από τους ανώτερους στην ιεραρχία για την εφαρμογή της, β) χρειάζεται εκπαίδευση όλων των στελεχών, γ) η σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων είναι δύσκολη αφού ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικούς στόχους και διαφέρει το επίπεδο επίτευξής τους, δ) η πίεση που ασκούν προϊστάμενοι για επίτευξη υψηλότερων-δυσκολότερων στόχων, η οποία μπορεί να προκαλέσει την αντίδραση των εργαζομένων, ε) οι υφιστάμενοι δεν θέτουν δικούς τους στόχους αλλά υιοθετούν τους στόχους των Προϊσταμένων τους για να γίνουν αρεστοί σε αυτούς, στ) η μεγάλη έμφαση σε μετρήσιμους ποσοτικούς στόχους μπορεί να αποτελέσει αιτία για παραμέληση άλλων βασικών χαρακτηριστικών αλλά και της ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων, ζ) για να εφαρμοσθεί απαιτείται αρκετή γραφειοκρατική δουλειά(Χυτήρης, Λ., 2001, σσ.247-248 και Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ., 2013, σσ.307-309).

1.9 Πλεονεκτήματα για τον φορέα και τους εργαζομένους

Η αξιολόγηση αποτελεί δομικό στοιχείο κάθε οργανωσιακού συστήματος ελέγχου και διοίκησης, διότι παρέχει αρκετά ποσοτικά και ποιοτικά δεδομένα που σχετίζονται με την

εργασιακή συμπεριφορά, τα οποία δύναται να αξιοποιηθούν για την ανατροφοδότηση υπαλλήλων και προϊσταμένων και την ανάπτυξη του οργανισμού (Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ., (2005), σσ. 22-23). Κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι δυνατόν να προκύψουν χρήσιμες πληροφορίες που αφορούν τον Οργανισμό αλλά και τους ίδιους τους εργαζομένους. Συγκεκριμένα:

- Να διαπιστωθεί ποιοι εργαζόμενοι είναι αποδοτικοί και φέρνουν εις πέρας το έργο τους καλά και ποιοι όχι και τόσο ικανοποιητικά.
- Να καταγραφούν τα δυνατά και αδύνατα σημεία των εργαζομένων.
- Να εντοπιστούν προβλήματα τα οποία μπορεί να υπονομεύουν την απόδοση των εργαζομένων.
- Να γίνουν ενέργειες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων που υστερούν (π.χ. αναθεώρηση τρόπου εκτέλεσης των εργασιών, κατάρτιση χρονοπρογράμματος εργασιών ή αναθεώρηση του υπάρχοντος).
- Να βελτιωθεί το σύστημα ανταμοιβών (αυξήσεις, προαγωγές, πριμ απόδοσης).
- Να τοποθετηθούν οι υπάλληλοι στις κατάλληλες θέσεις βάσει των ικανοτήτων και των επιδόσεων τους (μεταθέσεις, μετακινήσεις, ανάθεση αρμοδιοτήτων, ανάθεση καθηκόντων ευθύνης) και να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο τρόπο τα προσόντα του κάθε εργαζομένου.
- Να αναθεωρηθεί το σύστημα πρόσληψης προσωπικού και να ξεπεραστούν οι όποιες αδυναμίες του (π.χ. κατάλληλα κριτήρια επιλογής που να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας).
- Να αποκτούν γνώση οι εργαζόμενοι κατά πόσο εκτελούν καλά την εργασία τους, να ενημερώνονται για τις προοπτικές εξέλιξής τους με βάση την απόδοσή τους, να ανασυνθέσουν την εξελικτική τους πορεία μέσα σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.
- Να εντοπίζονται οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων και να σχεδιάζονται εκπαιδευτικά προγράμματα εκπαίδευσης για τους υπαλλήλους που υστερούν πάνω στα αντικείμενα που υστερούν.
- Να διαπιστωθούν τα προβλήματα εκείνα που έχουν προσωπικό χαρακτήρα, που οφείλονται στις ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε εργαζομένου και επηρεάζουν την απόδοσή του.
- Να αποτελέσουν νομιμοποιητική βάση για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων (π.χ. απολύσεων, προαγωγών, τοποθετήσεων)

- Να διαπιστωθούν οι όποιες οργανωτικές και διοικητικές ελλείψεις-αδυναμίες

Οι πληροφορίες που προκύπτουν δίδουν τη δυνατότητα στον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο να καταρτίσουν από κοινού ένα σχέδιο για τη διόρθωση τυχόν αδυναμιών (Χυτήρης, Λ., 2001, σσ.221-222).

1.10 Προβλήματα αξιολόγησης εργαζομένων

Η αξιολόγηση μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες στο εργασιακό περιβάλλον ενός Οργανισμού εφόσον δεν είναι ικανοποιητικά δομημένη, συστηματική και γίνεται αποσπασματικά, αποσυνδεδεμένη από την κουλτούρα του οργανισμού, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων, τις απαιτήσεις της κοινωνίας. Έτσι, υπάρχει ο κίνδυνος να εκπέσει της αξίας της, να καταλήξει σε μια διαδικασία ρουτίνας, να αποκτήσει μια a priori αρνητική χροιά και να συνδεθεί στη συνείδηση των εργαζομένων με αναχρονιστικές και παρωχημένες τακτικές ελέγχου (Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ., 2005, σσ. 23-25).

Κατά την αξιολόγηση είναι δυνατόν διάφοροι εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες να επηρεάσουν τη διαδικασία και να παρουσιαστούν διάφορα προβλήματα, τα οποία υπονομεύουν την αξιοπιστία της, ορισμένα από τα οποία είναι τα ακόλουθα(N. Παπαλεξανδρή, Δ. Μπουραντάς, 2003, σελ.355-360):

- Λανθασμένη σχεδίαση συστήματος αξιολόγησης. Αρκετές φορές τα συστήματα αξιολόγησης είναι ανεπαρκή καθώς τα κριτήρια αξιολόγησης είναι φτωχά, ή δεν είναι ξεκάθαρα και αντικειμενικά, η τεχνική λανθασμένη, έχουν γίνει σφάλματα στον καθορισμό των παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπ' όψη, ως ενδεικτικοί της απόδοσης του εργαζομένου. Στην περίπτωση αυτή η αξιολόγηση καταλήγει να είναι μια τυπική διαδικασία, οι αξιολογητές δεν αξιολογούν πραγματικά και συμπληρώνουν τυφλά το έντυπο.
- Αντίδραση απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης από την πλευρά τόσο των αξιολογητών όσο και των αξιολογούμενων. Έτσι, για τους αξιολογητές η αξιολόγηση των υφισταμένων τους είναι συχνά ένα καθήκον που τους προκαλεί άγχος, νιώθουν άβολα, δυσφορούν και δεν αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο ή είναι αρνητικοί να παρέχουν αξιολογήσεις. Από την άλλη οι αξιολογούμενοι αντιδρούν διότι είναι αντίθετοι στο σύστημα, δεν το

εμπιστεύονται θεωρώντας ότι δεν είναι αντικειμενικό και δεν έχει συνεχή και ικανοποιητική ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους.

- **Λάθη αξιολογητών.** Η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης έγκειται σε μεγάλο βαθμό στην αντικειμενικότητα του αξιολογητή, στην προσωπικότητά του, στην ενάργεια των κριτηρίων του και τους χειρισμούς του. Σε αρκετές περιπτώσεις η κρίση των αξιολογητών επηρεάζεται από υποκειμενικούς παράγοντες και οι αξιολογήσεις τους για την απόδοση των εργαζομένων δεν είναι αντικειμενικές και αμερόληπτες. Τα κυριότερα λάθη που μπορεί να προκύψουν τόσο κατά τη συμπλήρωση του εντύπου από τον αξιολογητή όσο και κατά τη διενέργεια της συνέντευξης μεταξύ υφισταμένου και προϊσταμένου (όταν αυτή προβλέπεται από το σύστημα) είναι: α) λάθη επιείκειας όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υψηλές βαθμολογίες από τον αξιολογητή, ανεξάρτητα από την απόδοσή τους, β) λάθη αυστηρότητας όπου οι βαθμολογητές εκτιμούν αδικαιολόγητα αυστηρά την απόδοση των εργαζομένων, γ) τάση προς το κέντρο όπου εκτιμούν τους υπαλλήλους τους κοντά στο μέσο της κλίμακας αξιολόγησης, δ) λάθος γενίκευσης της κρίσης, όπου ο αξιολογητής γενικεύει ένα θετικό (ή ένα αρνητικό) χαρακτηριστικό της απόδοσης και αξιολογεί σύμφωνα με αυτό όλα τα πεδία της απόδοσης του εργαζομένου, στηριζόμενος στη γενική εντύπωση που έχει σχηματίσει γι' αυτόν, ε) μεγάλη βαρύτητα σε πρόσφατα γεγονότα. Μια καλή αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη την απόδοση του εργαζομένου συνολικά καθ' όλη τη διάρκεια της αξιολογικής περιόδου και να μην επιτρέπει σε μεμονωμένα περιστατικά που έλαβαν χώρα λίγο πριν τη σύνταξη της αξιολόγησης να επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την κρίση του αξιολογητή, στ) στερεότυπη αντίληψη, όπου παρατηρείται οι αξιολογητές να επηρεάζονται από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υφισταμένων τους όταν καλούνται να τους αξιολογήσουν και να τους κρίνουν βάσει των προσωπικών τους προκαταλήψεων. Αρκετές φορές οι αξιολογητές σχηματίζουν υποκειμενικές εικόνες αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ο ιδανικός υπάλληλος και ανάλογα να κάνουν τις εκτιμήσεις τους αδικώντας εκείνους που δεν εμπίπτουν στην εικόνα αυτή (Χ. Κανελλόπουλος, 1979, σσ. 31-38, R.W. Mondy, 2011, σελ.387-388).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ

2.1 Η μέτρηση της απόδοσης στους Δημοσίους Οργανισμούς

Στις σύγχρονες κοινωνικοπολιτικές συνθήκες είναι πλέον ευρέως αποδεκτό ότι ο δημόσιος τομέας προκειμένου να ανταποκριθεί στην πολυδιάστατη αποστολή του, κοινωνική, πολιτική, αναπτυξιακή και να λειτουργήσει αποτελεσματικά προασπίζοντας το δημόσιο συμφέρον χρειάζεται να αναπροσαρμόσει τον τρόπο που ενεργεί και να βελτιώσει τη διοικητική του λειτουργία. Η εφαρμογή των διοικητικών θεωριών του Νέου Δημόσιου Management, της Δημόσιας Διακυβέρνησης σηματοδοτούν τη μετάβαση από το γραφειοκρατικό μοντέλο δημόσιας διοίκησης σε ένα νέο μοντέλο εξωστρεφές, πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό (R.Boyle, 2006, σελ. 6-8).

Η ιδέα για την επανίδρυση του κράτους, που υποδηλώνει την απομάκρυνση της δημόσιας διοίκησης από το παραδοσιακό γραφειοκρατικό σύστημα και την καλλιέργεια ενός μοντέλου διοίκησης που ενσωματώνει στοιχεία επιχειρηματικής λογικής στην καθημερινή του δράση, κατά τα πρότυπα του ιδιωτικού τομέα, υιοθετείται με ενθουσιασμό από τις κυβερνήσεις σε διεθνές επίπεδο, οι οποίες άρχισαν να δρομολογούν μια σειρά από έργα στην προσπάθεια της διοικητικής μεταρρύθμισης. Τα προγράμματα εκσυγχρονισμού των εθνικών κυβερνήσεων των διαφόρων χωρών εστιάζουν στην αλλαγή της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης με στόχο την οικοδόμηση ενός συστήματος παραγωγικού και αποτελεσματικού (Τ. Σωτηράκου, Μ.Ζέππου, 2016 και Ι. Ρωσσίδη, 2014, σελ. 63). Η επιστημονική κοινότητα μελετά την εφαρμογή στο δημόσιο τομέα διαφόρων πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, ανάλογων που ισχύουν στις ιδιωτικές επιχειρήσεις, μεταξύ των οποίων είναι και η αξιολόγηση των δημοσίων οργανισμών με στόχο την αποτελεσματικότητα (Brown, K.G., Ryan, N. & Parker, R., 2000, pp206-221). Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών και οι δημόσιοι οργανισμοί των κρατών μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης έχουν υλοποιήσει μια σειρά από μεταρρυθμίσεις στο πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων για τη βελτίωση της απόδοσης μέσα στο πολύπλοκο περιβάλλον που διαμόρφωσε η παγκόσμια οικονομική και δημοσιονομική κρίση που οδήγησε στη συρρίκνωση των δημοσίων διοικήσεων των κρατών-μελών ¹.

Προκειμένου να επέλθει η επιθυμητή αυτή αλλαγή στο δημόσιο διοικητικό σύστημα κρίθηκε ότι θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμη η εφαρμογή ενός συστήματος Διοίκησης και μέτρησης της απόδοσης, το οποίο θα χαρτογραφεί την αποστολή και τους στόχους των οργανισμών του

¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017), *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, Μια εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*, μεταφρ. & επιμέλεια κειμένου Καρβούνης, Α., Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σσ. 118-120.

δημοσίου ενώ παράλληλα θα διατρέχει και θα ελέγχει όλα τα στάδια της διοικητικής διαδικασίας, ήτοι τον σχεδιασμό, υλοποίηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και θα συνεπικουρεί στην ορθή εκτέλεση των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης (Τ. Σωτηράκου, Μ. Ζέππου, 2016). Η διοίκηση της απόδοσης, συνίσταται στην ανάδειξη των βασικών κριτηρίων απόδοσης ενός οργανισμού, στη μέτρηση των κριτηρίων αυτών κατά το στάδιο της παραγωγικής λειτουργίας του οργανισμού και τελικά στη σύγκριση των πρότυπων κριτηρίων με τα αποτελέσματα που πραγματοποιήθηκαν. Η διοίκηση της απόδοσης αποτελεί την ολοκληρωμένη προσέγγιση της διοίκησης ενός οργανισμού για να επιτύχει τους στόχους του βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και την απόδοση των μονάδων του οργανισμού. Πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία εντοπισμού, μέτρησης και ανάπτυξης και συνεχούς ευθυγράμμισης με τους στόχους του οργανισμού, τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο (Anguinis Herman, 2013, σελ.3)

Η δημόσια διοίκηση καλείται να υπηρετήσει τους πολίτες ακολουθώντας κανόνες που εγγυώνται τη νομιμότητα και τη διαφάνεια στη δράση της και να είναι συγχρόνως αποτελεσματική με την αποδοτική διαχείριση των πόρων που διαθέτει. Με την εισαγωγή νέων συστημάτων και μεθόδων διοίκησης η πολιτική ηγεσία στοχεύει στην άριστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, προκειμένου να αποκτήσει ουσιαστικό περιεχόμενο η έννοια της αποτελεσματικής διοίκησης, η οποία αποτελεί εκ των βασικότερων αρχών του σύγχρονου μάνατζμεντ (Π. Φαναριώτης, 2000, σελ. 91-92).

Η προσπάθεια θεμελίωσης ενός συστήματος μέτρησης και διοίκησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα φανερώνει τη διάθεση για βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από τους δημοσίους φορείς στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων για την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου (R. Behn, 2003). Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκφραστές του δημοσίου συστήματος είναι αυτοί που έρχονται σε επαφή με τους πολίτες και αποτελούν το πρόσωπο της δημόσιας διοίκησης προς τα έξω. Σύμφωνα με του άρθρο 103, παρ.1 του Συντάγματος της Ελλάδος «Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του κράτους και υπηρετούν τον λαό, οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην πατρίδα». Οι πρακτικές διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του δημοσίου τομέα συνδέονται άμεσα με την απόδοση ενός δημοσίου οργανισμού καθώς και με την ποιότητα και ποσότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πολιτών-πελατών, αποκτώντας έτσι έναν κοινωνικό χαρακτήρα (Preffer, J. & Veiga, J.F., 1999, pp 37-38).

Η μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα είναι περισσότερο περίπλοκη από τον ιδιωτικό καθότι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες ή τα παρεχόμενα προϊόντα των δημοσίων οργανισμών. Ο δημόσιος τομέας διαφοροποιείται σε σχέση με τον ιδιωτικό τόσο ως προς τους σκοπούς όσο και ως προς το θεσμικό πλαίσιο μέσα στο οποίο

καλείται να δραστηριοποιηθεί. Η απουσία σαφούς και μετρήσιμου στόχου όπως είναι για παράδειγμα η επίτευξη του μέγιστου κέρδους στον ιδιωτικό τομέα, η πολυπλοκότητα και η ανομοιογένεια του δημοσίου τομέα όπου πολλοί φορείς και υπάλληλοι καλούνται να συνεργαστούν για την παροχή μιας υπηρεσίας, καθιστούν δύσκολη τη διοίκηση απόδοσης ενός δημοσίου οργανισμού και τη μέτρηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων του. Οι λειτουργίες που ασκούνται από τους οργανισμούς του δημοσίου τομέα και οι υπηρεσίες που προσφέρουν εκπληρώνουν μια κοινωνική αποστολή από την άποψη ότι παρέχουν αγαθά που καλύπτουν ευρύτερες κοινωνικές ανάγκες. Η αποστολή και το νομικό πλαίσιο εντός του οποίου καλούνται να λειτουργήσουν καθορίζει εν πολλοίς τη δράση τους, τους πόρους που έχουν στη διάθεσή τους, τις δυνατότητες και τις προοπτικές τους. Αντίθετα στις ιδιωτικές επιχειρήσεις η εξυπηρέτηση του ατομικού συμφέροντος έχει κυρίαρχη σημασία. Οι εργαζόμενοι των οργανισμών του δημοσίου καλούνται να δραστηριοποιηθούν ακολουθώντας καθορισμένα πρότυπα και διαδικασίες οι οποίες σε αρκετές περιπτώσεις περιορίζουν τη βούληση και δημιουργικότητά τους εμπλέκοντας τους σε χρονοβόρες ατελέσφορες διαδικασίες. Έτσι, το βασικό ερώτημα που τίθεται είναι κατά πόσον μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια (Π. Φαναριώτης, 1999, σσ. 33-36).

Η μέτρηση της απόδοσης στους Δημοσίους Οργανισμούς στην Ελλάδα

Στην περίπτωση της Ελλάδας η πολυεπίπεδη, βαθύτατη κρίση των τελευταίων ετών διαμόρφωσε ιδιαίτερα δύσκολες συνθήκες, αναδεικνύοντας χρόνιες δυσλειτουργίες και παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία θεωρήθηκε ότι αποτελεί τροχοπέδη για την κοινωνικο-οικονομική πρόοδο της χώρας. Η απουσία σύγχρονων διοικητικών και οργανωσιακών πρακτικών, η μη αξιοποίηση σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων διοίκησης, ο στατικός και αναποτελεσματικός οργανωτικός σχεδιασμός (δαιδαλώδεις διαδικασίες, υψηλός βαθμός τυποποίησης, ελλιπή περιγράμματα θέσεων εργασίας κ.α.), η αναχρονιστική νομοθεσία, η προβληματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι ορισμένες από τις παραμέτρους που συνθέτουν την εικόνα της δημόσιας διοίκησης όπως καταγράφηκαν στην έκθεση του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης «Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-2019»².

Η παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα αποτελεί ένα από τα βασικά ζητήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, το οποίο διογκώνεται υπέρμετρα κατά τη

² Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19, Δημόσιο 2020*, Αθήνα, Ιούλιος 2017, <http://www.minadmin.gov.gr/?cat=34>

«μνημονιακή περίοδο». Η χαμηλή παραγωγικότητα υπονομεύει τη λειτουργία των δημοσίων φορέων. Σχετικά με την αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί διάφορες έρευνες, οι οποίες έχουν αναδείξει το σοβαρό πρόβλημα της έλλειψης κινήτρων των εργαζομένων του δημοσίου, το οποίο έχει σαν επακόλουθο την αδυναμία παρακίνησης αυτών για καλύτερη απόδοση. Η ανάληψη πρωτοβουλιών από μέρους των υπαλλήλων σπανίζει με αποτέλεσμα να διαιωνίζεται η νοοτροπία της μονιμότητας. Στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων που κατά καιρούς εφαρμόζονταν δεν υπήρχε σύνδεση της αποδοτικότητας με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα περισσότερα συστήματα επικεντρώνονταν σε τυπικά κριτήρια που είχαν προκαθορισμένη βαρύτητα και αναφέρονταν στις προσωπικές ιδιότητες των υπαλλήλων και όχι στην απόδοσή τους. Βασικό χαρακτηριστικό όλων σχεδόν των συστημάτων ήταν ο εξισωτισμός στη βαθμολογία, με αποτέλεσμα να μην παρατηρούνται διαφοροποιήσεις στη βαθμολογία μεταξύ των εργαζομένων. Η μη εξατομίκευση των εκτιμήσεων είχε σαν συνέπεια την ανυπαρξία ολοκληρωμένου ατομικού πλάνου παρακίνησης και ανάπτυξης των υπαλλήλων και εν τέλει η επιμονή στην υπηρεσιακή εξέλιξη κατ' αρχαιότητα (Ασπρίδης, Γ., 2004, σελ. 393-419).

Οι αδυναμίες και παθογένειες που παρουσιάζει το ελληνικό σύστημα δημόσιας διοίκησης, δυσχεραίνουν την εισαγωγή και εφαρμογή συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης, εμποδίζοντας ταυτόχρονα την αύξηση της παραγωγικότητας. Ο υψηλός συγκεντρωτισμός που παρατηρείται κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ο εκτεταμένος νομικισμός δεν αφήνουν τα περιθώρια που απαιτούνται για την ενεργοποίηση διοικητικών λειτουργιών και διαδικασιών που προσανατολίζονται στα αποτελέσματα, η μέτρηση των οποίων συνδέεται ευθέως με την παραγωγικότητα. Οι πελατειακές σχέσεις που έχουν αμαυρώσει και απαξιώσει την εικόνα του δημοσίου υπαλλήλου, η ανισομερής κατανομή του προσωπικού των δημοσίων δομών (πλεονάζων προσωπικό σε υπηρεσίες με λιγότερο φόρτο εργασίας, υποστελέχωση υπηρεσιών αιχμής, δυσκαμψία κατά την εφαρμογή πολιτικών κινητικότητας προσωπικού), η πολυδιάσπαση των αρμοδιοτήτων στις κατακερματισμένες δομές, η έλλειψη τυποποίησης των διαδικασιών και συντονισμού μειώνουν την παραγωγικότητα των οργανισμών του δημοσίου (Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π., Μπούας, Κ., 2016, σελ.5-6 και Μακρυδημήτρης Α., 1999, σελ. 279-280).

Οι δημοσιονομικοί περιορισμοί που επιβλήθηκαν στη χώρα από την Ευρωπαϊκή Ένωση διαμόρφωσαν ένα περιβάλλον οικονομικής στενότητας και ανάγκασαν στην αναζήτηση πολιτικών για την όσο το δυνατόν καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων του δημοσίου, ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί με επιτυχία στις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, τόσο σε ευρωπαϊκό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι πολιτικές μείωσης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης οδήγησαν στην αναζήτηση τρόπων για την καλύτερη

αξιοποίηση των διαθέσιμων υπαλλήλων. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, στο πλαίσιο της διοικητικής μεταρρύθμισης για τη βελτίωση της λειτουργίας του κρατικού μηχανισμού θα δρομολογήσει μια σειρά από σημαντικές δράσεις στοχεύοντας σε μια σύγχρονη, αποτελεσματική δημόσια διοίκηση δίδοντας βαρύτητα στην ενίσχυση της αποδοτικότητας του δημοσίου τομέα. Οι μεταρρυθμίσεις που σχετίζονται με τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού ιεραρχούνται ψηλά στην πολιτική ατζέντα (Ρωσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π., Μπούας, Κ., 2016, σελ. 1-2).

Η βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης απαιτεί την υιοθέτηση ενός αποτελεσματικού συστήματος διοίκησης της απόδοσης, ενός συγκεκριμένου πλαισίου αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων οργανισμών. Η ύπαρξη προτύπων και στόχων απόδοσης θα θέσει τους εργαζομένους στο προσκήνιο, οι οποίοι θα προσπαθούν να βελτιώσουν την ατομική τους επίδοση κι έτσι θα μετέχουν ενεργά στην επίτευξη των στόχων του φορέα. Η διαμόρφωση ενός νομοθετικού πλαισίου το οποίο θα στοχεύει στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου θεωρείται ότι θα συντελέσει στη διοικητική ανασυγκρότηση της χώρας, η οποία δύναται να επιφέρει σημαντική ώθηση στην οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη του ελληνικού κράτους (Γ. Ασπρίδης, Ι. Ρωσίδης, Ε. Φαλάρας, 2014, σελ. 4-5).

Τα οφέλη που προσφέρει η αξιολόγηση των εργαζομένων του δημοσίου διακρίνονται σε οφέλη για τον δημόσιο οργανισμό, για το ανθρώπινο δυναμικό, για τους αξιολογητές, για τους πολίτες, ως ακολούθως:

- Ο οργανισμός εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν και μπορεί να τα διορθώσει μέσω της εκπαίδευσης ενώ έχει εικόνα της κατάστασης του προσωπικού που διαθέτει και μπορεί να αξιοποιήσει τα προσόντα του κάθε εργαζόμενου.
- Για το ανθρώπινο δυναμικό της δημόσιας διοίκησης η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση και παρακίνησή του και στην ιεραρχική του εξέλιξη.
- Ο αξιολογητής μπορεί να εκτιμήσει το έργο του υπαλλήλου, να ανταλλάξει απόψεις σχετικά με την απόδοσή του αλλά και τη λειτουργία της οργανικής μονάδας στην οποία ανήκει ο αξιολογούμενος, να τον ενθαρρύνει και να τον βοηθήσει στη σταδιοδρομία του εάν το αξίζει.
- Για τους πολίτες εξασφαλίζει ποιοτικότερες υπηρεσίες καθώς παρέχει τη δυνατότητα εξέλιξης και βελτίωσης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων³.

³Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, *Εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Συντονιστής: ΜΑ. Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος, Συγγραφείς: Α. Κοντονή, Μ Ραμματά, Μ. Χρηστάκης, Ε. Λόκανα, Αξιολογητές/τριες: Φ. Κομσέλη, Ν. Κιτωνάκης, σελ. 79-80.

Η μέτρηση της αποδοτικότητας και η επιλογή του κατάλληλου τρόπου μέτρησης αυτής έχει μεγάλη σημασία στη διοίκηση της απόδοσης προκειμένου να διακριβωθεί «το που είμαστε σε σχέση με το που θέλουμε να πάμε, συνδέοντας τη διοίκηση της απόδοσης με τη βελτίωση της επίδοσης και την ανάπτυξη. Η διοίκηση της απόδοσης οφείλει να λάβει υπόψη τις παθογένειες και τις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία προτείνει την αξιολόγηση των προσώπων και όχι των οργανωτικών δομών, την ύπαρξη ενός θεσμικού λαβύρινθου σχετικά με το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης και τέλος το σεβασμό των πολλών και διαφορετικών υπηρεσιών και κατηγοριών δημοσίων υπαλλήλων» (Ασπρίδης, 2014).

2.2. Ιστορική αναδρομή στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα

Για αρκετά χρόνια η αξιολόγηση της απόδοσης, της συμπεριφοράς και των ικανοτήτων των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα δε διαδραμάτιζε κάποιο σημαντικό ρόλο αφού δεν αποτελούσε μέρος ενός συστήματος διαχείρισης της απόδοσης. Ήταν περισσότερο μια τυπική διαδικασία από την οποία ο φορέας δεν αποκομίζει κανένα όφελος. Η διαδικασία της αξιολόγησης κατέληγε ουσιαστικά σε μη αξιολόγηση λόγω της μονιμότητας, της αρχής της αρχαιότητας, της ανυπαρξίας κινήτρων απόδοσης. Η αξιολόγηση στηρίζονταν σε παραδοσιακές μεθόδους βαθμολόγησης μιας σειράς κριτηρίων που αναφέρονταν στις δεξιότητες, στις προσωπικές ιδιότητες των υπαλλήλων και όχι στην απόδοσή τους. Τα συστήματα αξιολόγησης δεν σχετίζονταν με τα υπόλοιπα συστήματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για την υπηρεσιακή εξέλιξη του υπαλλήλου π.χ. προαγωγές, αμοιβές, εκπαίδευση, διαδικασία επιλογής προϊσταμένων με αποτέλεσμα να αντιμετωπίζονται από τους αξιολογητές αλλά και από τους αξιολογούμενους με δυσπιστία ως μια επιπλέον γραφειοκρατική διαδικασία άνευ σημασίας. Παρά τις όποιες προσπάθειες για τη δημιουργία ενός λειτουργικού συστήματος αξιολόγησης η μη ορθή εφαρμογή του νομικού πλαισίου είχε ως αποτέλεσμα η όλη διαδικασία να καταλήγει η συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων να αξιολογούνται με άριστα παρόλο που όλοι εντόπιζαν τη χαμηλή ποιότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών (Τ. Σωτηράκου, Μ. Ζέππου, 2016).

Κατά την περίοδο της μεταπολίτευσης, από το 1975 που έγινε η αναθεώρηση του Συντάγματος έως και σήμερα, έχουν ψηφιστεί και εφαρμοσθεί αρκετά νομοθετήματα και προεδρικά διατάγματα σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Ο πρώτος μεταπολιτευτικός υπαλληλικός κώδικας για τους υπαλλήλους του δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. του **Π.Δ.611/1977** (ΦΕΚ 198/τ.Α'/15-7-1977) προέβλεπε στο άρθρο 128 τη σύνταξη «*Εκθέσεως ουσιαστικών προσόντων*» κατ' έτος, μέχρι το τέλος Ιανουαρίου και στο άρθρο 131 παρείχε εξουσιοδότηση προκειμένου να εκδοθούν Π.Δ. σχετικά με την αξιολόγηση.

Στη συνέχεια με το άρθρο 18, παρ.6 του **N.1400/1983** (ΦΕΚ 156/τ.Α'/24-10-1983) καθιερώνεται νέο σύστημα αξιολόγησης από τον Ιανουάριο 1984 και δίδεται εξουσιοδότηση για την έκδοση Π.Δ. προκειμένου να καθοριστούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων ουσιαστικών προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων- πλην των εκπαιδευτικών, ο τρόπος, η διαδικασία και τα όργανα που την πραγματοποιούν, ώστε η αξιολόγηση να αποδίδει τις πραγματικές ικανότητες των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους. Από την έκδοση του Π.Δ. καταργείται το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα. Το «νέο» σύστημα για την ορθή εκτίμηση όλων των τυπικών και ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων εισάγεται με το **Π.Δ.581/1984** (ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984), το οποίο καθόριζε τρία διαφορετικά έντυπα αξιολόγησης για τη σύνταξη των εκθέσεων ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης των υπαλλήλων. Τα ουσιαστικά προσόντα για τους υπαλλήλων των κατηγοριών πανεπιστημιακής, τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τα οποία βαθμολογούσε ο προϊστάμενος ήταν τα εξής: η επαγγελματική κατάρτιση, το υπηρεσιακό ενδιαφέρον, η ποιοτική και η ποσοτική απόδοση, η πρωτοβουλία, η διοικητική ικανότητα, η συνεργασία-συμμετοχικότητα και η συμπεριφορά προς τους πολίτες. Κάθε ουσιαστικό προσόν διαβαθμίζεται σε πέντε αξιολογικές κλίμακες από την «ασυνήθιστη» (εξαιρετική) έως την εντελώς ανεπαρκή επίδοση, οι οποίες προσδιορίζουν το επίπεδο που κατέχει ο υπάλληλος το αντίστοιχο προσόν. Εισάγεται για πρώτη φορά η διαδικασία της αυτοαξιολόγησης κατά την οποία ο αξιολογούμενος συμπληρώνει ειδικό έντυπο-ερωτηματολόγιο που αναφέρει την άποψή του για την απόδοσή του, τα προβλήματα που τυχόν αντιμετώπισε καθώς και προτάσεις βελτίωσης του ίδιου και της υπηρεσίας του.

Ο **N.1943/1991** (ΦΕΚ 50/τ.Α'/11-4-1991) «*Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις*» σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού, με το άρθρο 54 επαναφέρει σε ισχύ το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα (Π.Δ. 611/1977), το οποίο αντικαθίσταται και καθιερώνεται νέο σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των Ν.Π.Δ.Δ. το οποίο θα ισχύσει από 1-1-1992. Δίδονται οι βασικές αρχές και κατευθύνσεις του νέου συστήματος παρέχοντας τη νομοθετική εξουσιοδότηση για την έκδοση σχετικού Π.Δ. Ειδικότερα, στην παρ.1, αναφέρεται ότι η επαγγελματική ικανότητα και καταλληλότητα των υπαλλήλων σε σχέση με την εργασία τους και τα καθήκοντα τους, θα εκτιμάται βάσει προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με καθορισμένους στόχους και δείκτες, ώστε να εκτιμάται η απόδοση των υπαλλήλων εντός ορισμένου χρονικού διαστήματος με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών.

Το **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 Ν.Π.Δ.Δ» που εκδόθηκε κατόπιν της νομοθετικής εξουσιοδότησης της παρ. 1 του άρθρου 54 του ν.1943/1991, το οποίο περιελάμβανε 25 άρθρα συγκρότησε το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Καθιέρωσε την υποχρέωση σύνταξης έκθεσης αξιολόγησης των υπαλλήλων και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων. Στο άρθρο 1 αναφέρεται ότι η αξιολόγηση του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου γίνεται *«με τις εκθέσεις αξιολόγησης και αποβλέπει στην αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν»*. Με τις διατάξεις του καθορίζονται ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης και προβλέπονται ειδικά έντυπα αξιολόγησης για κάθε κατηγορία εκπαίδευσης ή θέση ευθύνης. Επίσης, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, η διαδικασία, τα όργανα αξιολόγησης, τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται τον Ιανουάριο κάθε έτους για τους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ενώ για τους υπαλλήλους της κατηγορίας ΥΕ συντάσσονται κάθε δύο έτη. Η συμπλήρωση του εντύπου αξιολόγησης από τον αξιολογούμενο είναι υποχρεωτική κατά το μέρος που τον αφορά. Ο αξιολογούμενος καταγράφει τα στοιχεία, τους τίτλους σπουδών του, τυχόν επιμόρφωσή του, κάνει μια συνοπτική περιγραφή του έργου που διετέλεσε, αναφέρει μελέτες, άρθρα, προτάσεις και σχετικές βραβεύσεις. Τέλος, αναφέρει τις δυσχέρειες, τα προβλήματα που αντιμετώπισε κατά τη διάρκεια εκτέλεσης του έργου του κατά το χρονικό διάστημα που αξιολογείται. Ακολουθούν τα κριτήρια αξιολόγησης, όπως προβλέπονται στο άρθρο 4 και η καταχώρηση της βαθμολογίας όπως ορίζεται στο άρθρο 8.

Σχετικά με τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία αφορούσαν κυρίως τα χαρακτηριστικά του υπαλλήλου, ήταν συνολικά 16 και κατατάσσονταν σε πέντε κατηγορίες: α) γνώση του αντικειμένου, β) διοικητικές ικανότητες (για προϊσταμένους), γ) ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, δ) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και ε) αποτελεσματικότητα (ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων, ποιότητα και ποσότητα εργασίας). Οι αξιολογικές κλίμακες αντικαθίστανται από αριθμητικές και η κλίμακα των βαθμών ορίζεται από το 1 έως το 10.

Κάθε αξιολογούμενος υπάλληλος αξιολογείται από δύο αξιολογητές. Ο Α΄ αξιολογητής είναι ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο Β΄ αξιολογητής είναι ο προϊστάμενος του Α΄ αξιολογητή. Ο Α΄ αξιολογητής βαθμολογεί κάθε επιμέρους κριτήριο ενώ ο Β΄ αξιολογητής βάζει βαθμό μόνο σε κάθε επιμέρους ομάδα κριτηρίων και όχι σε κάθε κριτήριο ξεχωριστά ενώ μπορεί να διατυπώνει συνολικά τις τυχόν παρατηρήσεις σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου σε ειδικό μέρος της έκθεσης. Σχετικά με τη βαθμολογία, εφόσον ο βαθμός ήταν 9 και 10 ή 4 και

κάτω απαιτούσε ειδική αιτιολόγηση από τον Α' αξιολογητή, βάσει πραγματικών στοιχείων. Οι εκθέσεις αυτές παραπέμπονταν στην Ειδική Επιτροπή αξιολόγησης για εξέταση προκειμένου να διαπιστωθεί αν η αιτιολογία θεμελιώνεται σε πραγματικά στοιχεία και συγκεκριμένα γεγονότα, τα οποία δικαιολογούσαν την άριστη βαθμολογία. Η αξιολόγηση θα έπρεπε να απορρέει από «γεγονότα αντικειμενικώς ακριβή», τα οποία είναι γνωστά και σε τρίτους, μπορεί να αποδειχθούν και όχι από υποκειμενικές εκτιμήσεις των ενεργειών ή παραλείψεων του αξιολογούμενου. Ο αξιολογητής ήταν υποχρεωμένος να κρίνει με αντικειμενικότητα με δεδομένο ότι οι εκθέσεις ήταν ανάμεσα στα βασικά κριτήρια για το σχηματισμό κρίσης κατά τη διαδικασία των προαγωγών (Θ. Τσέκος, 2014, σελ.178).

Μια σημαντική μεταρρύθμιση που εισήγαγε με το άρθρο 10 ήταν η καθιέρωση, για πρώτη φορά στην ελληνική διοικητική ιστορία, της συνέντευξης του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο του πριν από τη σύνταξη της έκθεσης. Η διενέργεια συνέντευξης είναι στην κρίση του Α' αξιολογητή, ο οποίος αν κρίνει ότι πρέπει να πραγματοποιηθεί συνέντευξη για την αποτελεσματικότερη αξιολόγηση του υπαλλήλου τότε τον καλεί για να συζητήσει μαζί του θέματα για τη λειτουργία και την απόδοση της οργανικής μονάδας, τρόπους για τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου και την καλύτερη αξιοποίηση των ικανοτήτων του. Η πραγματοποίηση συνέντευξη είναι υποχρεωτική όταν τη ζητήσει ο ίδιος ο αξιολογούμενος.

Στο άρθρο 11 προβλέπονταν ότι κάθε αξιολογούμενος προβαίνει σε αυτοαξιολόγηση των ουσιαστικών του προσόντων βαθμολογώντας τις ομάδες κριτηρίων. Η βαθμολογία αυτή δεν επηρεάζει τη βαθμολογία που δίδουν οι αξιολογητές του υπαλλήλου. Σκοπός της αυτοαξιολόγησης ήταν η ουσιαστική συμμετοχή του αξιολογούμενου στη διαδικασία και ταυτόχρονα να βοηθήσει τον αξιολογητή να καταλάβει την εικόνα που ο ίδιος ο αξιολογούμενος έχει για τις ικανότητες και την απόδοσή του. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει τον Α' αξιολογητή να κρίνει αν θα πρέπει να καλέσει τον αξιολογούμενο σε συνέντευξη.

Με το προεδρικό διάταγμα καθιερώθηκε η στοχοθεσία για πρώτη φορά σε νομοθετικό κείμενο και συνδέθηκε η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων με στόχους και δείκτες. Στο άρθρο 12 γίνεται πρόβλεψη για μια πρώτη μορφή διοίκησης βάσει στόχων, η οποία συνδέεται με την αξιολόγηση των προϊσταμένων. Σύμφωνα με αυτήν κάθε προϊστάμενος για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργανικής του μονάδας εισηγείται εγγράφως στόχους, οι οποίοι συνδέονται με τις αρμοδιότητες της μονάδας του, μέσα στα πλαίσια του γενικότερου σχεδιασμού του φορέα ή στα πλαίσια της αποστολής αυτού. Με αφετηρία τους στόχους της Γενικής Διεύθυνσης, οι στόχοι οριστικοποιούνται έπειτα από συζήτηση μεταξύ Γενικού Διευθυντή και Διευθυντή, αναγράφονται κατά σειρά προτεραιότητας σε έντυπο, με χρονοδιάγραμμα επίτευξής τους και συνυπογράφονται. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μεταξύ προϊσταμένου διεύθυνσης και προϊσταμένων τμημάτων καθώς και μεταξύ των τελευταίων και

των προϊσταμένων γραφείων. Μάλιστα, η βαθμολογία 9 ή 10 στο κριτήριο «Ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων» στους προϊσταμένους εξαρτιόταν από το βαθμό επίτευξης των στόχων (Κ. Σπανού, 2018, σελ.16).

Σχετικά με τους στόχους αυτοί ορίζονταν ποιοτικά και η αποτίμηση αυτών δεν ήταν εύκολη, διότι τα αξιολογικά κριτήρια του δημοσίου τομέα διέφεραν από τα αντίστοιχα του ιδιωτικού από τη στιγμή που στο δημόσιο δεν υπάρχει ένα σύστημα τιμών, όπως στον ιδιωτικό τομέα και ο δημόσιος τομέας δεν στοχεύει στην επίτευξη σημαντικού κέρδους αλλά στην επίτευξη σειράς ποιοτικών στόχων, οι οποίοι έχουν τεθεί από την Πολιτεία. Παρουσιάζεται λοιπόν μια δυσκολία στη μέτρηση των εκροών και των αποτελεσμάτων του δημοσίου τομέα. Επίσης, η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και των υπηρεσιών θα σήμαινε και σειρά σημαντικών εξελίξεων που θα ακολουθούσαν όπως για παράδειγμα πειθαρχικές κυρώσεις σε υπαλλήλους, μια επιλογή με πολιτικό κόστος που καμία κυβέρνηση δεν ήταν διατεθειμένη να υποστεί (Γ. Ασπρίδης, Ι. Ρωσσίδης, Ε. Φαλάρας, 2014, σελ. 7-8).

Στο άρθρο 24 προβλεπόταν ότι ταυτόχρονα με τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης κάθε προϊστάμενος διεύθυνσης ή αντίστοιχου επιπέδου οργανικής μονάδας θα έπρεπε να συντάσσει «ειδική κατάσταση αξιολόγησης» στην οποία θα καταχωρεί αξιολογικά τους υπαλλήλους της μονάδας του, κατά κλάδο και βαθμό, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 54, παρ.8 του Ν.1943/1991. Στην κατάσταση αυτή, η οποία συνιστούσε έκφραση της συγκριτικής μεθόδου, δεν επιτρέπονταν δύο ή περισσότεροι υπάλληλοι να βρίσκονται στην ίδια ακριβώς σειρά της κατάστασης. Όμοια κατάσταση συνέτασσε και ο γενικός διευθυντής για τους προϊσταμένους των διευθύνσεων που υπάγονταν σ' αυτόν. Έτσι, βάσει αυτού του στόχου το ΠΔ 318/1992 συμπληρώθηκε με την ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993 (ΦΕΚ 8/τ.Β'/19-01-1993) Υπουργική Απόφαση, η οποία όριζε ανώτατα ποσοστά ανά βαθμολογική ομάδα.

Τελικά, ο στόχος του ΠΔ 318/1992 να επιβάλλει τη διαφοροποίηση μέσω της συγκριτικής αξιολόγησης δεν ευδοκίμησε και η Υπουργική Απόφαση με τα ποσοστά ανακλήθηκε. Η «ειδική κατάσταση αξιολόγησης» ατόνησε κι έτσι παρέμεινε μόνο η ατομική αξιολόγηση των υπαλλήλων, η οποία ελλείψει σύγκρισης και καθορισμένων στόχων κατέληξε σε πληθωριστική βαθμολογία. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων βαθμολογείτο με άριστα 9-10. Ο εξισωτισμός της βαθμολογίας ήταν αποτέλεσμα και των πολλών τυπικών κριτηρίων με προκαθορισμένη βαρύτητα που περιείχε το διάταγμα, τα οποία χαρακτηρίζονταν από ασαφείς διατυπώσεις. Η ομοιομορφία των κριτηρίων και η πρακτική των αξιολογητών να επιμένουν στη μη διαφοροποίηση μεταξύ των υπαλλήλων είχε σαν αποτέλεσμα η αξιολογική διαδικασία να στερείται την αξιοπιστία της και την αξία της ως εργαλείο διοίκησης των ανθρώπινων πόρων του δημοσίου που θα μπορούσε να χρησιμεύσει σε άλλες διαδικασίες π.χ. στην κρίση προϊσταμένων, όπου είναι απαραίτητη η σύγκριση (Κ. Σπανού, 2018, σελ.216). Πάντως, είναι σημαντικό πως

παρά τις ατέλειες που είχε το διάταγμα και παρά το ότι ουδέποτε εφαρμόστηκε αποτελεσματικά στην ελληνική δημόσια διοίκηση, κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντικό αφού προσπάθησε να εισάγει βασικές έννοιες του δημόσιου μánατζμεντ και να εξοικειώσει με αυτές μια διοίκηση που είχε πλήρως αλωθεί από το κομματικό κράτος (Ι. Ρωσσίδης, Γ. Ασπρίδης, Π. Κατσιμάρδος, Κ.Μπούας, 2016, σελ.3).

Ο **N.2683/1999** (ΦΕΚ 19/τ.Α'/9-2-1999) κύρωσε τον κώδικα κατάστασης των δημοσίων υπαλλήλων και αντικατέστησε τον προηγούμενο Υ.Κ. Σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων, ο Ν.2683/1999 όριζε στο άρ.80 ότι «τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο θα διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητά του». Επίσης καθόριζε τα κριτήρια αξιολόγησης, το χρόνο, τη διαδικασία, τα όργανα της αξιολόγησης, τα δικαιώματα και τις εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων κατά τη διαδικασία αυτή κλπ. Τις ίδιες ακριβώς προβλέψεις περιλαμβάνει στο άρθρο 81 και ο νέος Κώδικας, **N.3528/2007**(26/τ.Α'/9-2-2007), όπως ισχύει. Σημειώνεται, ότι οι νομοθετικές εξουσιοδοτήσεις των δύο νόμων για την έκδοση Π.Δ. σχετικά με την αξιολόγηση των υπαλλήλων δεν ενεργοποιήθηκαν ουδέποτε, με αποτέλεσμα το Π.Δ.318/1992 να παραμείνει σε ισχύ.

2.3 Προσπάθειες μετάβασης σε σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα

Στη συνέχεια, η ανάδειξη της απόδοσης, στο πλαίσιο ενός συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων, ως κριτηρίου αξιολόγησης των υπηρεσιών και των υπαλλήλων, αποτέλεσε βασικό μέλημα της πολιτικής ηγεσίας της Δημόσιας Διοίκησης. Με το **N.3230/2004** (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» εισάγονται έννοιες και διαδικασίες στρατηγικής διοίκησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Επιχειρήθηκε η καθιέρωση ενός συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων καθώς και η διαμόρφωση ενός μηχανισμού μέτρησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της Διοίκησης μέσω δεικτών. Για την εφαρμογή των διατάξεων του νόμου αποτελεσματικότητα θεωρείται η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων και αποδοτικότητα η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τη δραστηριότητα της διοίκησης με δεδομένους πόρους⁴.

Ο Νόμος όρισε τη διαδικασία καθορισμού σαφών επιδιώξεων-εποδόσεων από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και ακολούθως την διάχυση αυτών των επιδιώξεων, υπό μορφή

⁴ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Δ. Κουζέλης, 2022, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων: Θεωρία και Τεχνικές Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*, σελ.15.

εξειδικευμένων δράσεων στα κατώτερα επίπεδα ιεραρχίας. Πιο συγκριμένα, οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Σκοπός η μέτρηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας της δημόσιας διοίκησης, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και η βελτίωση των υπηρεσιών της προς όφελος του πολίτη, της οικονομίας και της κοινωνίας. Η επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων των φορέων, απαιτεί παρακολούθηση της πορείας εκτέλεσής τους και λήψη τυχόν διορθωτικών μέτρων σε περίπτωση αποκλίσεων και επανακαθορισμός στόχων. Για το λόγο αυτό γίνεται χρήση γενικών και ειδικών δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του δημόσιου οργανισμού. Στο άρθρο 3 του νόμου εξουσιοδοτούσε για την έκδοση Π.Δ., το οποίο θα καθόριζε τα κριτήρια, το χρόνο, τη συχνότητα, τον τύπο, τη διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων βάσει καθορισμένων στόχων, το οποίο τελικά δεν εκδόθηκε.

Η Διοίκηση βάσει στόχων θα ενίσχυε την αποτελεσματικότητα και τη λειτουργία της διοίκησης και θα μπορούσε να αποτελέσει αντικειμενική βάση για αξιολόγηση υπηρεσιών και υπαλλήλων. Ωστόσο, παρά τα θετικά χαρακτηριστικά του εν λόγω νομοθετήματος και τις προσπάθειες του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης, μέσω εγκυκλίων και πιλοτικών εφαρμογών, η Διοίκηση μέσω Στόχων δεν κατάφερε να υιοθετηθεί επαρκώς από τους δημοσίου φορείς και να αναμορφώσει τον τρόπο λειτουργίας τους. Η εφαρμογή της κατέστη προβληματική και ελλιπής εξαιτίας κυρίως του μη υποχρεωτικού χαρακτήρα της εφαρμογής αυτής και της απουσίας κυρώσεων από τη μη εφαρμογή της αλλά και από την μη έκδοση του Προεδρικού Διατάγματος που θα καθόριζε τη διαδικασία. Μάλιστα, στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013 ενώ γίνεται αναφορά στις αδυναμίες της στοχοθεσίας και της αξιολόγησης της αποδοτικότητας και της ποιότητας των υπηρεσιών του δημοσίου και την εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης με στόχους και Μέτρησης της αποδοτικότητας, ωστόσο δεν αναφέρεται στο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού (Κ. Σπανού, 2018, σελ.216-217).

Τα προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου ανέδειξε και η έκθεση του ΟΟΣΑ⁵. Η έκθεση αφού επεσήμανε τις ατελείς προσπάθειες ανάπτυξης συστημάτων υποκίνησης του προσωπικού δημοσίου τομέα κάνει λόγο για την αποσύνδεση της αξιολόγησης από την απόδοση σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο αλλά και από άλλες όψεις της διοίκησης των ανθρώπινων πόρων (αμοιβή, σταδιοδρομία, κινητικότητα). Η έκθεση καταλήγει ότι δεν υφίστανται οι προϋποθέσεις για «διοίκηση της απόδοσης», η οποία προϋποθέτει την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης ως εργαλείου ανατροφοδότησης, εντοπισμού ελλείψεων

⁵ OECD (2011) Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing 2011, σελ. 66-68.

και βελτίωσης της παρακίνησης και διατυπώνει σύσταση για μεταρρύθμιση του συστήματος της αξιολόγησης(Κ. Σπανού, 2018, σελ.218).

Η αναμόρφωση του συστήματος αξιολόγησης θα ενταχθεί σταδιακά στην κυβερνητική ατζέντα των μεταρρυθμίσεων. Οι μεταρρυθμιστικές προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα αποτυπώθηκαν στους Ν.4250/2014 και Ν.4369/2016.

Με τη ψήφιση του **Ν.4250/2014** (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-3-2014) τροποποιήθηκε, ύστερα από 22 χρόνια, το ΠΔ 318/1992 σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και επιχειρήθηκε να εισαχθούν νέες μέθοδοι στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων και να αποκατασταθεί ο ρόλος του θεσμού. Στο Κεφάλαιο Γ' του νόμου υπάρχουν δεκατρία άρθρα με τα οποία επιχειρείται η τροποποίηση του Π.Δ.318/1992. Με βασικό στόχο να εξαλειφθεί η επιείκεια στη βαθμολόγηση και να καλλιεργηθεί μια κουλτούρα απόδοσης στο δημόσιο τομέα μέσω του ανταγωνισμού των οργανικών μονάδων και των υπαλλήλων εισάγεται ένα σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης, ποσοτώσεων με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης αξιολογούμενων υπαλλήλων και προϊσταμένων. Τα ποσοστά υπολογίζονται επί του συνόλου των αξιολογούμενων υπαλλήλων που υπηρετούν στην ίδια Γενική Διεύθυνση ή αντίστοιχη υπηρεσιακή μονάδα. Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων, με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων, με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Το νέο σύστημα καταργούσε τους δύο αξιολογητές και εισήγαγε τον ρόλο του εισηγητή αξιολόγησης που ήταν ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και του αξιολογητή που ήταν ο προϊστάμενος της αμέσως υπερκείμενης μονάδας, ο οποίος ενεργούσε την αξιολόγηση κατόπιν της γραπτής τεκμηριωμένης εισήγησης του άμεσου προϊσταμένου. Όπως γίνεται φανερό από τα ανωτέρω ο τρόπος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων αλλάζει ριζικά. Ο εν λόγω νόμος θεσμοθετεί τη συγκριτική αξιολόγηση των υπαλλήλων.

Η εισαγωγή ωστόσο του νέου συγκριτικού συστήματος αξιολόγησης, το οποίο δεν αναφέρει τις ενδεχόμενες συνέπειες ή τα κίνητρα για τους υπαλλήλους από την αξιολόγηση, σε μια περίοδο μνημονίων και ανασφάλειας (είχαν προηγηθεί νομοθετήματα περί συγχωνεύσεων και καταργήσεων οργανισμών και θέσεων εργασίας, διαδικασίες διαθεσιμότητας-κινητικότητας, εφεδρείες, κ.α.), επηρέασε μεγάλη μερίδα υπαλλήλων και στη συνείδησή τους θεωρήθηκε ως άλλο ένα μέτρο για απολύσεις. Παρόλο που ο νόμος αποσυνέδεε την αξιολόγηση από τη διαθεσιμότητα και το μισθολόγιο και με σειρά ρυθμίσεων επιχειρήθηκε να εμπεδώσουν αξιολογητές και αξιολογούμενοι ότι η αξιολόγηση αποτελεί υποχρέωσή τους και η μη τήρηση της διαδικασίας αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα, ωστόσο οι αντιδράσεις ήταν έντονες από τους υπαλλήλους με απεργίες, στάσεις εργασίας και άλλες κινητοποιήσεις. Η προσπάθεια εφαρμογής

του συστήματος προκάλεσε και εσωτερικά προβλήματα στη διοίκηση καθώς το ρόλο του αξιολογητή καλούνταν να τον παίξουν προϊστάμενοι οι οποίοι είχαν ορισθεί με προσωρινές διαδικασίες με αποφάσεις των οργάνων διοίκησης και ως εκ τούτου δεν διέθεταν επαρκώς «κύρος και εξουσία να αντισταθμίσουν τη φθορά που συνεπάγεται η διαδικασία της αξιολόγησης». Η ΑΔΕΔΥ πρωτοστατώντας κήρυξε απεργία-αποχή διαρκείας από την αξιολόγηση προσφέροντας συνδικαλιστική κάλυψη σε υπαλλήλους και σε προϊσταμένους που έπρεπε να αποφασίσουν για τον επιμερισμό των ποσοστών(Κ. Σπανού, 2018, σελ.220).

Το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης με σειρά εγκυκλίων δίδει διαδοχικές παρατάσεις μεταθέτοντας σταδιακά την προθεσμία για τη σύνταξη των εκθέσεων αξιολόγησης έως το τέλος Οκτωβρίου 2014 ενώ προσπάθησε να ασκήσει πίεση για την εφαρμογή του συστήματος⁶. Με νομοθετική ρύθμιση προβλέφθηκε ότι ακόμη και αν παρέλθει άπρακτη η προθεσμία για την αυτό-αξιολόγηση, η οποία αποτελούσε την αφετηρία της αξιολογικής διαδικασίας, η διαδικασία συνεχίζεται κανονικά από τον εισηγητή και τον αξιολογητή. Παράλληλα το Υπουργείο για να κατευνάσει τις αντιδράσεις με άλλες εγκυκλίους προσπάθησε να καθησυχάσει τις ανησυχίες επαναλαμβάνοντας ότι δεν τίθεται θέμα απολύσεων ή μειώσεων μισθών. Επίσης, με το άρθρο 7, παρ. 5 του Ν.4275/2014(ΦΕΚ 149/τ.Α΄/15-7-2014) και άρθρο 250 του Ν.4281/2014(ΦΕΚ 160/τ.Α΄/8-8-2014) προβλέφθηκαν ρυθμίσεις προκειμένου να διασκεδαστούν οι φόβοι απολύσεων και μισθολογικών κυρώσεων των υπαλλήλων εκείνων που θα κατατάσσονταν στην κατώτερη βαθμολογική κλίμακα. Παρά τις προσπάθειες τελικά στάθηκε αδύνατο να εφαρμοστεί το σύστημα αυτό(Κ. Σπανού, 2018, σελ.222).

2.4 Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων

Με τις διατάξεις του Δεύτερου Κεφαλαίου (άρθρα 14 έως 24) του **Ν.4369/2016** (ΦΕΚ 33/τ.Α΄/27-2-2016) εισάγεται ένα νέο σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (Δημόσιο, ΟΤΑ α΄ και β΄ βαθμού, Ν.Π.Δ.Δ.) πλην των περιπτώσεων των εκπαιδευτικών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και των θρησκευτικών λειτουργών. Τα νέο θεσμικό πλαίσιο επαναφέρει στοιχεία του Π.Δ. 318/1992 (δηλ. πριν από την τροποποίησή του με το Ν. 4250/2014). Η αξιολόγηση των υπαλλήλων είναι αυτοτελής και όχι συγκριτική. Η αξιολόγηση πραγματοποιείται κάθε έτος και αξιολογητές των υπαλλήλων και των προϊσταμένων ορίζονται οι δύο ιεραρχικώς προϊστάμενοι του αξιολογούμενου κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης, οι οποίοι συντάσσουν τις εκθέσεις αξιολόγησης (άρθρο 15, παρ.1). Κάθε

⁶ Εγκύκλιοι του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/492/8501,8326/7.4.2014 και ΔΙΔΑΔ/Φ.32.8/497/10000/28.4.2014.

αξιολογητής υποχρεούται να συντάσσει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους αρμοδιότητας του, εφόσον ήταν προϊστάμενος αυτόν για χρονικό διάστημα έξι (6) μηνών κατά το προηγούμενο έτος. Η οικεία Διεύθυνση Προσωπικού ή Διοικητικού μεριμνά για τον ορισμό των αξιολογούμενων και των αξιολογητών και την ορθή τήρηση των διαδικασιών αξιολόγησης (άρθρο 16, παρ.3).

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 16 του νόμου κάθε έκθεση αξιολόγησης θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Τα τυπικά προσόντα του αξιολογούμενου και την επιμόρφωσή του κατά το έτος της αξιολόγησης.
- Συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα στην οποία υπηρετεί ο αξιολογούμενος και αντίστοιχη περιγραφή του έργου του αξιολογούμενου κατά το έτος αξιολόγησης.
- Τα στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης όπως αυτή ορίζεται στο άρθρο 19 του νόμου.
- Τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των προκαθορισμένων κριτηρίων.

Τα κριτήρια αξιολόγησης των υπαλλήλων όλων των κατηγοριών ομοιάζουν αρκετά με εκείνα του Π.Δ. 318/1992. Κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες, κάθε μία εκ των οποίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια: α) γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, β) υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) αποτελεσματικότητα. Για την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων προβλέπεται μια επιπλέον ομάδα κριτηρίων για την αξιολόγηση των διοικητικών τους ικανοτήτων.

Κάθε επιμέρους κριτήριο αξιολόγησης βαθμολογείται από τους αξιολογητές σύμφωνα με την κρίση τους. Η κλίμακα βαθμολογίας, η οποία ορίζεται από 0 έως 100 για τους αξιολογούμενους, περιλαμβάνει 7 βαθμολογικές κατηγορίες ως εξής: άριστος υπάλληλος (90 έως 100), πολύ επαρκής (75 έως 89), επαρκής (60 έως 74), μερικώς επαρκής (50 έως 59), μέτριος (40 έως 49), ανεπαρκής (25 έως 39) και ακατάλληλος (0 έως 24). Στις περιπτώσεις που ο αξιολογούμενος λάβει βαθμολογία 90 και άνω, σημαίνει ότι έχει επιδείξει εξαιρετική επίδοση κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του και έχει προσφέρει έργο υψηλού επιπέδου από το οποίο ωφελήθηκε η υπηρεσία. Γι' αυτό απαιτείται ειδική αιτιολογία και καταγραφή πραγματικών στοιχείων και δεδομένων που να στοιχειοθετούν τη βαθμολογία που δόθηκε. Την ειδική αιτιολογία εξετάζει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης του άρθρου 21, η οποία μπορεί να οριστικοποιήσει τη βαθμολογία ή να τη διορθώσει παραθέτοντας πλήρη αιτιολόγηση.

Παρεμφερής διαδικασία προβλέπεται και στις περιπτώσεις χαμηλής βαθμολογικής επίδοσης με βαθμολογία μικρότερη του 60 όπου απαιτείται ο προϊστάμενος να συμπληρώσει

την ειδική αιτιολογία αναφέροντας πραγματικά γεγονότα που καταδεικνύουν μειωμένη ανταπόκριση του υπαλλήλου στα υπηρεσιακά του καθήκοντα ή σε περίπτωση που πρόκειται για προϊστάμενο η ειδική αιτιολογία πρέπει να περιλαμβάνει πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία, από τα οποία να στοιχειοθετείται η ανεπαρκής διοίκηση της μονάδας και η κακοδιαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Ο αξιολογούμενος που έλαβε βαθμολογία μικρότερη ή ίση με 60 σε τουλάχιστον ένα κριτήριο έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Ο τελικός βαθμός της Έκθεσης αξιολόγησης είναι ο μέσος όρος των βαθμολογιών των δύο αξιολογητών. Αν η απόκλιση της βαθμολογίας μεταξύ των δύο αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις εκατοστιαίες μονάδες, τότε αρμόδια για την αξιολόγηση του υπαλλήλου καθίσταται η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης στην οποία παραπέμπονται υποχρεωτικά οι σχετικές εκθέσεις αξιολόγησης (άρθρο 16,παρ.4). Ο νόμος προβλέπει τη δυνατότητα ένστασης στην Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης αν ο μέσος όρος της βαθμολογίας του αξιολογούμενου είναι μικρότερος του 75. Ο αξιολογούμενος θα πρέπει με συγκεκριμένα στοιχεία να τεκμηριώσει τους ισχυρισμούς του, ενώ η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εξετάζει το παραδεκτό και το βάσιμο της ένστασης, ελέγχει την ειδική αιτιολογία και μπορεί να ζητήσει επιπλέον διευκρινήσεις προκειμένου οριστικοποιήσει ή να διορθώσει τη βαθμολογία παραθέτοντας πλήρη αιτιολογία (άρθρο 20).

Η αξιολογική διαδικασία προβλέπει υποχρεωτικά τη διενέργεια «συμβουλευτικής συνέντευξης» κατά την οποία ο άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενος ως Α' αξιολογητής καλεί τον υπάλληλο, πριν από την οριστικοποίηση της βαθμολογίας, να συζητήσει μαζί του τρόπους καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του προς όφελος του ιδίου αλλά και της οργανικής μονάδας στην οποία υπηρετεί καθώς και πιθανά μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του. Μάλιστα, σε περίπτωση που ο μέσος όρος της βαθμολογίας του αξιολογούμενου είναι μικρότερος των 60 μονάδων, τα μέτρα βελτίωσης αναγράφονται υποχρεωτικά στο έντυπο αξιολόγησης και αφορούν ενέργειες του αξιολογούμενου, του αξιολογητή και της υπηρεσίας για τη βελτίωση της απόδοσής του. Ο αξιολογούμενος έχει δικαίωμα να υποβάλει απόψεις-αντιρρήσεις μετά την πραγματοποίηση της συνέντευξης, οι οποίες αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της έκθεσης αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης, σε περίπτωση που προταθούν, λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του υπαλλήλου στην επόμενη αξιολογική περίοδο. Επίσης, ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει στην έκθεση τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία για τη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου. Τυχόν παράλειψή τους αποτελεί δυσμενές στοιχείο κατά την αξιολόγηση του προϊσταμένου-αξιολογητή (άρθρο 19).

Με το σύστημα αξιολόγησης του Ν.4369/2016 προβλέπεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφισταμένους. Ο προϊστάμενος εκάστου επιπέδου (Τμήματος,

Διεύθυνσης, Γενικής Διεύθυνσης) αξιολογείται από το σύνολο των άμεσα υφισταμένων τους, υπαλλήλους και προϊσταμένους των κατωτέρω επιπέδων, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3). Η εν λόγω αξιολόγηση γίνεται βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου, το οποίο καταρτίζεται από την οικεία Διεύθυνση Προσωπικού/Διοικητικού και περιλαμβάνει τα εξής κριτήρια: α) ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, β) ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά, γ) ικανότητα διαχείρισης κρίσεων, δ) ανάληψη ευθύνης, ε) δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών. Τα ερωτηματολόγια αυτά περιλαμβάνονται στον ατομικό φάκελο αξιολόγησης κάθε προϊσταμένου και συνεκτιμώνται κατά την αξιολόγησή του (άρθρο 18, παρ. 14-15).

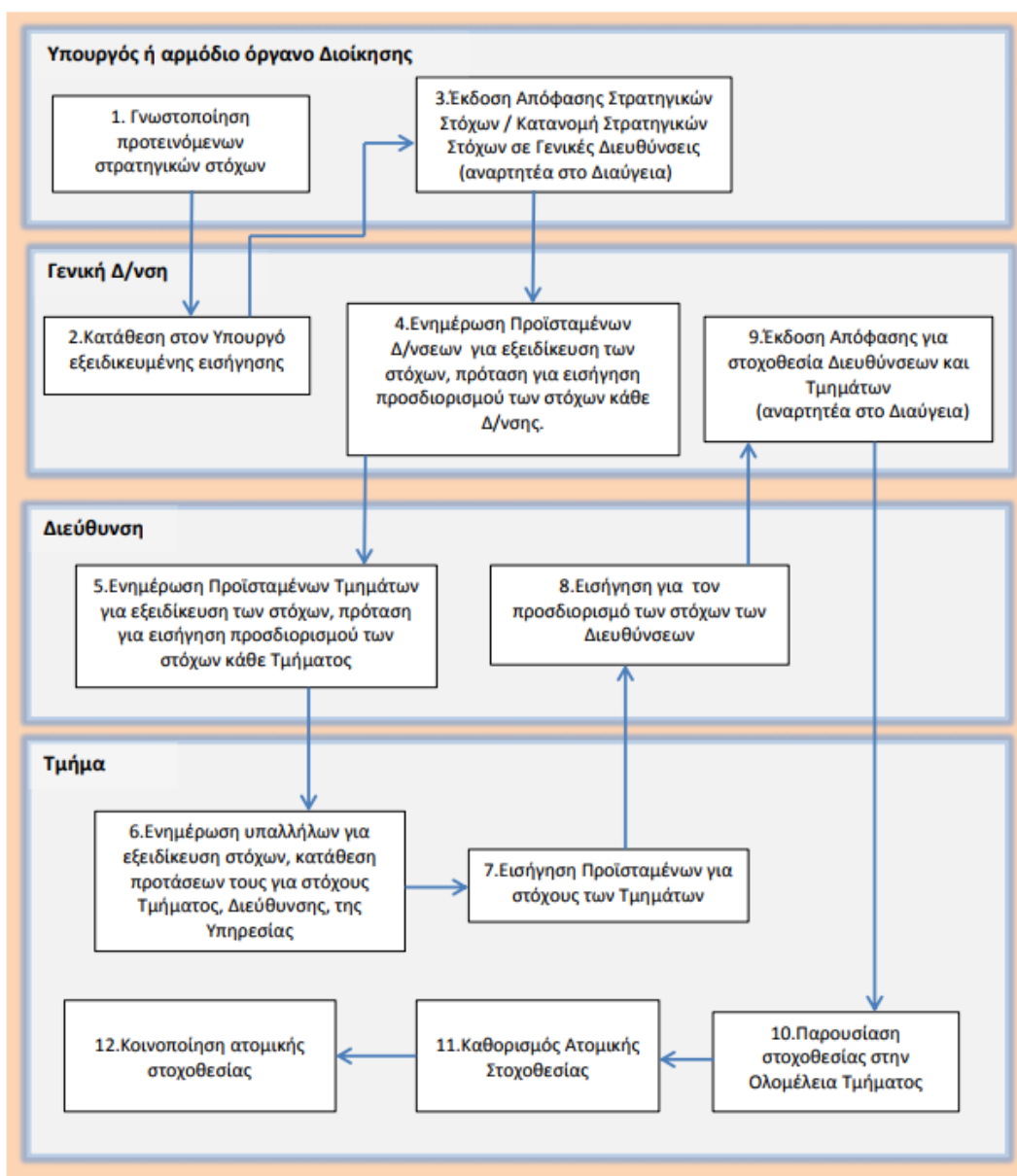
Στοχοθεσία (άρθρο 22)

Στο κριτήριο της αποτελεσματικότητας περιλαμβάνεται η ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση του αξιολογούμενου και ο βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και η συμμετοχή στη στοχοθεσία της οργανικής του μονάδας. Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο στην περίπτωση που έχουν τεθεί στόχοι κατά το αξιολογικό έτος που αφορά η αξιολόγηση. Όπως αναφέρεται στο άρθρο 14, παρ. 3 του νόμου «η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων, όπως και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης, αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας». Το κριτήριο που αφορά την επίτευξη των στόχων βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και απαιτείται ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία.

Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα, αποτελούν δύο από τους βασικούς άξονες λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης, η παρακολούθηση των οποίων και η διαρκής βελτίωση της συλλογικής δράσης είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή συστημάτων στις οργανώσεις του δημοσίου, όπως είναι το Σύστημα «Διοίκηση μέσω στόχων», σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016 (καθώς και του προγενέστερου Ν.3230/2004). Βασικοί πυλώνες για την εφαρμογή των διατάξεων των εν λόγω Νόμων είναι ο καθορισμός και η υλοποίηση της στοχοθεσίας για κάθε έτος στους δημοσίους φορείς, η ανάπτυξη συστήματος δεικτών μέτρησης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για την παρακολούθηση της στοχοθεσίας κατά την υλοποίησή της και η κατάρτιση Ετήσιων Εκθέσεων αξιολόγησης των δράσεων ανά φορέα. Στο άρθρο 22 περιγράφεται χρονοδιάγραμμα για την αποτελεσματικότερη εφαρμογή των διαδικασιών που αφορούν στην εφαρμογή του Συστήματος Διοίκηση μέσω Στόχων τους δημόσιους φορείς, το οποίο προβλέπει τα εξής:

- i. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους, το ανώτατο όργανο διοίκησης κάθε φορέα γνωστοποιεί και κατανέμει στις οικείες υπηρεσίες τους προτεινόμενους στρατηγικούς στόχους της υπηρεσίας για το επόμενο έτος.
- ii. Εντός του πλαισίου των στόχων αυτών, οι Γενικοί Διευθυντές ή εν ελλείψει αυτών οι Διευθυντές καταθέτουν στο όργανο διοίκησης εξειδικευμένη εισήγηση, η οποία αναφέρει τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείσες και εν εξελίξει δράσεις και το γενικότερο προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους.
- iii. Εντός της πρώτης εβδομάδας του Νοεμβρίου το ανώτατο όργανο διοίκησης σε συνεργασία με τους ως άνω Προϊσταμένους αποφασίζει επί των εισηγήσεων, γνωστοποιεί και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους σε κάθε Γενική Διεύθυνση για το επόμενο έτος.
- iv. Η ανωτέρω απόφαση στοχοθεσίας γνωστοποιείται ηλεκτρονικά σε όλους τους υπαλλήλους και παρουσιάζεται σε ολομέλεια των Διευθύνσεων ανά Γενική Διεύθυνση.
- v. Οι Γενικοί Διευθυντές εξειδικεύουν τους στόχους ανά οικεία Διεύθυνση και ενημερώνουν τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν την εισήγηση περαιτέρω στόχων. Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν από τους προϊσταμένους Τμήματος να εισηγηθούν τους στόχους κάθε Τμήματος. Έπειτα οι Τμηματάρχες ζητούν από τους υπαλλήλους να υποβάλουν απόψεις και προτάσεις σχετικά με τους στόχους του Τμήματος, της Διεύθυνσης. Βάσει των εισηγήσεων των προϊσταμένων Διεύθυνσης ο κάθε Γενικός Διευθυντής εκδίδει απόφαση με τους στόχους κάθε Διεύθυνσης και Τμήματος της αρμοδιότητάς του.
- vi. Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου, ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην ολομέλεια του Τμήματος τους στόχους που έχουν αποφασιστεί κατά τα ανωτέρω και προτείνει τους ατομικούς στόχους για κάθε υπάλληλο, λαμβάνοντας υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τις γνώσεις και δεξιότητες του. Οι ατομικοί στόχοι αναλύονται σε συγκεκριμένες ενέργειες, με χρονικά προσδιορισμένη υλοποίηση, όπου το επιτρέπει η φύση της υπηρεσίας. Η ατομική στοχοθεσία κοινοποιείται γραπτώς και οι αποφάσεις στοχοθεσίας δημοσιεύονται στη Διαύγεια. Στις αποφάσεις αυτές καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε αναγκαίο επί του θέματος.

Διάγραμμα ροής: Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας από το αρμόδιο όργανο διοίκησης



Πίνακας 1: Διάγραμμα ροής. Διαδικασίες για την απόφαση στοχοθεσίας,

Πηγή: Εγκύκλιος 12972/10-05-2016 (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9) Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

Με τις διατάξεις του άρθρου 23 συνιστώνται δύο νέα όργανα, η Ολομέλεια υπαλλήλων Διεύθυνσης και η ολομέλεια υπαλλήλων Τμήματος, σε κάθε οργανική μονάδα, με συμβουλευτική αρμοδιότητα. Τα όργανα αυτά αξιολογούν την πορεία υλοποίησης των στόχων, την αποτελεσματικότητα της υπηρεσιακής μονάδας και συζητούν διάφορα υπηρεσιακά θέματα

σε τακτές συνεδριάσεις, τουλάχιστον τρεις φορές το έτος για τις Διευθύνσεις και κάθε δύο μήνες για τα Τμήματα.

Η εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων» είναι μία συνεχής και αδιάλειπτη διαδικασία, με σκοπό την εύρυθμη λειτουργία των Οργανισμών του Δημοσίου, την ενίσχυση της αποτελεσματικότητάς τους και τη βέλτιστη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων τους. Στην κατεύθυνση μιας ολιστικής αποτύπωσης του εν λόγω Συστήματος στις Δημόσιες Οργανώσεις, η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα ανέπτυξε μία ηλεκτρονική εφαρμογή για την υποβολή των αποφάσεων ετήσιας στοχοθεσίας και την καταχώρηση των στόχων των δημοσίων φορέων. Η ηλεκτρονική εφαρμογή είναι διαθέσιμη στον διαδικτυακό τόπο www.stoxothesia.gov.gr και περιλαμβάνει δύο βασικές λειτουργίες:

α) Στην πρώτη δίδεται η δυνατότητα καταχώρισης των επιμέρους στοιχείων των δημοσιευμένων αποφάσεων στοχοθεσίας κάθε φορέα με τους στρατηγικούς στόχους τους επιχειρησιακούς στόχους, τις δράσεις, τις ενέργειες καθώς και τους σχετικούς δείκτες μέτρησης.

β) Η δεύτερη λειτουργία περιλαμβάνει τη βάση γνώσης μέσω της οποίας προωθείται η οριζόντια διάδοση της απαραίτητης πληροφορίας και ενημέρωσης, προκειμένου να επιτευχθεί η διάχυση τους Συστήματος στο σύνολο του δημοσίου τομέα⁷.

Ηλεκτρονική αξιολόγηση

Στο πλαίσιο της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών του Δημοσίου και των διαδικασιών με τις διατάξεις του άρθρου 9 του **N.4533/2018** (ΦΕΚ 75/τ.Α' /27-4-2018) τροποποιήθηκαν οι διατάξεις του άρθρου 16 του N.4369/2016 σχετικά με την αξιολόγηση προσωπικού και προβλέφθηκε η ηλεκτρονική διεξαγωγή της διαδικασίας της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού του δημοσίου τομέα μέσω ειδικής ηλεκτρονικής πλατφόρμας, που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου τέθηκε σε εφαρμογή το 2018. Οι προπαρασκευαστικές ενέργειες από τις Διευθύνσεις Προσωπικού των δημοσίων φορέων για την καταγραφή των απαιτούμενων στοιχείων που αφορούσαν την αξιολογική περίοδο του έτους 2017, ολοκληρώθηκε μέσα στον Μάιο του 2018. Έπειτα, αφού έγινε η συσχέτιση αξιολογούμενων και αξιολογητών, τέθηκε σε εφαρμογή η επόμενη φάση ενώ σειρά Υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων έδιδαν διευκρινήσεις και οδηγίες υπενθυμίζοντας τις προθεσμίες για την αξιολόγηση, οι οποίες αναπροσαρμόζονταν ανάλογα με τις ανάγκες.

Ο αξιολογούμενος εισέρχεται στην εφαρμογή πληκτρολογώντας τους κωδικούς TAXISnet για να συμπληρώσει και να υποβάλει τη φόρμα αξιολόγησής του. Στη συνέχεια της διαδικασίας ο

⁷ Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΣΣΚ/Φ.1/20469/27-10-2021(ΑΔΑ:67ΑΝ46ΜΤΛ6-ΕΧ9), Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: www.stoxothesia.gov.gr.

αξιολογούμενος υποβάλει (προαιρετικά) απόψεις-αντιρρήσεις επί της συμβουλευτικής συνέντευξης μετά την υποβολή των στοιχείων της συνέντευξης από τον αξιολογητή Α' στην ηλεκτρονική φόρμα. Οι αξιολογητές Α' εάν δεν υποβάλουν στοιχεία συνέντευξης δεν έχουν τη δυνατότητα να συμπληρώσουν τη βαθμολογία στην επόμενη φάση και η έκθεση επισημαίνεται ως μη υποβληθείσα. Επίσης, οι αξιολογούμενοι που θεμελιώνουν δικαίωμα ένστασης ενώπιον της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης μπορούν να την υποβάλλουν μέσω της ηλεκτρονικής εφαρμογής αξιολόγησης. Η κοινοποίηση της έκθεσης πραγματοποιείται ηλεκτρονικά με την προσπέλασή της από τον αξιολογούμενο όταν ολοκληρωθεί η διαδικασία. Το ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης συμβάλλει στην τυποποίηση της διαδικασίας και στην εξαγωγή στατιστικών στοιχείων που επιτρέπουν την παρακολούθηση της διαδικασίας από την αρμόδια Διεύθυνση του Υπουργείου.

Στόχος της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης είναι η εφαρμογή της ηλεκτρονικής αξιολόγησης, μαζί τα άλλα συστήματα που έχει αναπτύξει στο πλαίσιο του εκσυγχρονισμού και της αναβάθμισης της λειτουργίας της, όπως είναι το Ψηφιακό Οργανόγραμμα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, η ηλεκτρονική στοχοθεσία, να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για μια αποτελεσματική και δίκαιη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού των δημοσίων φορέων με τρόπο ενιαίο και αντικειμενικό⁸.

2.5 Κριτική του συστήματος αξιολόγησης

Το σύστημα αξιολόγησης του Ν. 4369/2016 αποτελεί μέρος μιας προσπάθειας εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Κύριος σκοπός του συστήματος που βασίζεται στις αρχές της Νέας Δημόσιας Διοίκησης είναι η βελτίωση της ατομικής επίδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την αποδοτική λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών. Στόχος της πολιτικής ηγεσίας ήταν η εφαρμογή της αξιολόγησης να συμβάλλει στη βελτίωση και παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων καθώς και στην ιεραρχική τους εξέλιξη βάσει θεσμοθετημένων, ανοιχτών διαδικασιών εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο ποιοτικότερες υπηρεσίες για τους πολίτες και τις επιχειρήσεις. Φιλοδοξία του συστήματος να μεταλλάξει καθοριστικά τη νοοτροπία της Δημόσιας Διοίκησης, με την καταπολέμηση του νεποτισμού, των πελατειακών σχέσεων. Ο χαρακτήρας του συστήματος δεν είναι τιμωρητικός και ο νόμος δεν αποτελεί πρόσχημα για απολύσεις υπαλλήλων⁹.

⁸Υπουργείο Εσωτερικών, Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου, <https://www.apografi.gov.gr/>

⁹ Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής

Το σύστημα αξιολόγησης ενσωματώνει εκ νέου τη Διοίκηση μέσω Στόχων, την οποία ορίζει πληρέστερα σε σχέση με παλαιότερα νομοθετήματα για τη βελτίωση της συλλογικής δράσης της διοίκησης. Προβλέπει την ενεργό συμμετοχή των ίδιων των υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων για την ορθολογικότερη λειτουργία των Υπηρεσιακών μονάδων και την ενίσχυση της αποδοτικότητάς τους. Οι Ολομέλειες Διεύθυνσης και Τμήματος αναγορεύονται πλέον σε συμβουλευτικά όργανα της Διοίκησης, τα οποία θα μεριμνούν, έπειτα από διαβούλευση, για την εισήγηση και επισφράγιση των στόχων ανά ιεραρχικό επίπεδο. Η επισφράγιση της στοχοθεσίας στο πλαίσιο της ολομέλειας Διευθύνσεων και Τμημάτων φανερώνει τη θέσπιση ενός συμμετοχικού, διαφανούς πλαισίου που στοχεύει να ενισχύσει την υλοποίηση του συστήματος αξιολόγησης¹⁰.

Το σύστημα αξιολόγησης προβλέπει την ενεργό συμμετοχή του ίδιου του αξιολογούμενου μέσω της αυτοαξιολόγησης και της διαδικασίας της «συμβουλευτικής συνέντευξης», η οποία καθίσταται υποχρεωτική. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συμπλήρωση της βαθμολογίας και την οριστική υποβολή της έκθεσης αξιολόγησης είναι να έχει προηγηθεί η υποβολή των στοιχείων της συνέντευξης από τον Α' αξιολογητή. Εάν ο Αξιολογητής Α' δεν υποβάλλει εμπρόθεσμα τα στοιχεία της συνέντευξης στην ηλεκτρονική πλατφόρμα στη συνέχεια δεν έχει τη δυνατότητα να συμπληρώσει τη βαθμολογία του αξιολογούμενου και η έκθεση αξιολόγησης επισημαίνεται ως μη υποβληθείσα από πλευράς του στην ηλεκτρονική εφαρμογή, μετά την ολοκλήρωση του σταδίου. Η διαδικασία της «συμβουλευτικής συνέντευξης» εστιάζει στον ρόλο του ατόμου εντός του πλαισίου της ομάδας και συνδέεται με το συμβουλευτικό ρόλο της ηγεσίας. Αφορά τη σχέση προϊσταμένου-υφισταμένου και στο πλαίσιο της προσδιορίζονται από κοινού τρόποι βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου και καλύτερης αξιοποίησης των ικανοτήτων του. Η συνέντευξη αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο ανατροφοδότησης και δύναται να παρέχει βασικά στοιχεία για τον αξιολογούμενο που θα καθορίσουν το πλάνο ανάπτυξής του. Η συνέντευξη αποσκοπεί με την υποβολή των κατάλληλων ερωτήσεων να διαλογιστεί και να εκφραστεί ο αξιολογούμενος για την προσωπική του εξέλιξη, τη βελτίωση της απόδοσής του και κατ' επέκταση της υπηρεσίας που υπηρετεί¹¹.

Σχετικά με τη σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με την παρακίνηση, το σύστημα προβλέπει για τον υπάλληλο που λαμβάνει στην αξιολόγηση βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του

προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», Αθήνα 2016, σσ.2, 4-5.

¹⁰ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, *Εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Συντονιστής: ΜΑ. Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος, Συγγραφείς: Α. Κοντονή, Μ Ραμματά, Μ. Χρηστάκης, Ε. Λόκανα, Αξιολογητές/τριες: Φ. Κομσέλη, Ν. Κιτωνάκης, σελ. 19-20.

¹¹ Στο ίδιο, σελ. 85-86.

βαθμού 90, για δύο συνεχόμενα έτη, να μειώνεται κατά ένα έτος ο απαιτούμενος χρόνος για προαγωγή που προβλέπεται βάσει των διατάξεων του άρθρου 83 του Υπαλληλικού Κώδικα. Προϋπόθεση για την εφαρμογή της διάταξης είναι να έχουν οριστικοποιηθεί και οι δύο εκθέσεις αξιολόγησης από την ΕΕΑ¹². Για το λόγο αυτό η Γενική Γραμματεία Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου Τομέα του Υπουργείου Εσωτερικών επισημαίνει την αναγκαιότητα άμεσης διευθέτησης των εκκρεμοτήτων των ΕΕΑ και την οριστικοποίηση των εκθέσεων αξιολόγησης ενώ ζητά στοιχεία προκειμένου να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες αναφορικά με την εξέλιξη και την ολοκλήρωση των διαδικασιών οριστικοποίησης των εκθέσεων αξιολόγησης των αξιολογικών περιόδων 2016-2018¹³.

Όσον αφορά το σύστημα βαθμολόγησης του Ν. 4369/2016 αυτό φαίνεται να μεριμνά όχι τόσο για την ακριβή αποτύπωση των διαφοροποιήσεων μεταξύ των υπαλλήλων όσο για την ένταξη μεγάλου αριθμού υπαλλήλων σε μια ευρύτερη κατηγορία αποδεκτής απόδοσης. Το σύστημα ωθεί τους αξιολογητές στις βαθμολογίες 75-89 έτσι ώστε να αποφεύγεται η υποχρέωση ειδικής αιτιολογίας που απαιτείται για βαθμολογίες 90 και άνω και 60 και κάτω καθώς και η πιθανότητα ενστάσεων που δίδεται για βαθμολογίες κάτω του 75. Επίσης, φαίνεται να φροντίζει για την αποφυγή του φαινομένου η πλειοψηφία των υπαλλήλων να λαμβάνει άριστη βαθμολογία (90-100) αφού απαιτείται ειδική αιτιολογία (Κ. Σπανού, 2018, σελ. 224).

Στις καινοτομίες του συστήματος θα μπορούσαν να περιληφθούν η εισαγωγή της αξιολόγησης προϊσταμένων από τους υφισταμένους τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου και η δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και στατιστικής ανάλυσης των βαθμολογιών της αξιολόγησης από το Υπουργείο. Σχετικά με την άλλη καινοτομία η δημιουργία «Διεύθυνσης Παρακολούθησης και Στατιστικής Ανάλυσης των Βαθμολογιών Αξιολόγησης» στη Γενική Διεύθυνση Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης είχε ως στόχο την αποφυγή ακραίων βαθμολογιών και η έκδοση οδηγιών σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Έτσι, για πρώτη φορά το Υπουργείο θα έχει μια συνολική εικόνα των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης και είναι δυνατόν να παραχθούν στοιχεία που θα βοηθήσουν στη διόρθωση του συστήματος αξιολόγησης ώστε αυτό να αποτελέσει ένα αξιόπιστο εργαλείο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων του δημοσίου (Κ. Σπανού, 2018, σελ 224).

¹² Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.72/3151/οικ.12521/1-8-2022(ΑΔΑ:6Θ9Υ46ΜΤΛ6-ΦΨΑ), «Βαθμολογική προαγωγή υπαλλήλων κατά ένα (1) έτος κατόπιν αξιολόγησης με βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του 90 για δύο(2) συνεχείς αξιολογικές περιόδους».

¹³ Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/21/οικ.3273/3-3-2022(ΑΔΑ:9Χ2Θ46ΜΤΛ6-ΖΑΜ), «Ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020- Οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης έτους 2020 και παρελθόντων ετών».

Το σύστημα αξιολόγησης που εισήχθη με το Ν.4369/2016 κατά την πρώτη περίοδο εφαρμογής του συνάντησε αρκετές και έντονες αντιδράσεις. Ένα μεγάλο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων έχοντας και τη στήριξη των συνδικαλιστικών τους οργάνων αρνήθηκαν να συμμετάσχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης θεωρώντας ότι το νέο σύστημα έκρινε τους εργαζομένους ανεξαρτήτως του εργασιακού τους περιβάλλοντος και των ιδιαίτερων συνθηκών εργασίας. Το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης δεδομένης της ανάγκης να ξεκινήσει η διαδικασία και να ολοκληρωθεί, μέσω εγκυκλίων τονίζει ότι η αξιολόγηση της δημόσιας διοίκησης αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, την υποκίνηση των υπαλλήλων της και την κατοχύρωση της επαγγελματικής τους υπόστασης, διασφαλίζοντας τη διαρκή επικαιροποίηση των γνώσεων και δεξιοτήτων τους. Η αξιολόγηση συνιστά βασικό εργαλείο για την λογοδοσία των Οργανισμών του δημοσίου και τον προγραμματισμό της δράσης τους. Το σύστημα αξιολόγησης αποτελεί μέρος μιας σειράς δράσεων που στοχεύουν στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης. Με την επιστημονική τεκμηρίωση, τον οριζόντιο έλεγχο της διαδικασίας, καταργείται η δυνατότητα αυθαιρεσίας και δίδεται τέλος στις πρακτικές απαξίωσης της δημόσιας διοίκησης και των υπαλλήλων της. Οι αξιολογητές των υπαλλήλων που δεν εκπληρώνουν την υποχρέωση αξιολόγησης των υφισταμένων τους, δεν δύνανται να συμμετέχουν σε διαδικασίες επιλογής και τοποθέτησης προϊσταμένων¹⁴.

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΚΡΗΤΗΣ- ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑΚΗ ΕΝΟΤΗΤΑ ΧΑΝΙΩΝ

3.1 Αποστολή και όραμα του φορέα

Η Περιφέρεια Κρήτης είναι μία από τις 13 περιφέρειες της Ελλάδας, οι οποίες συγκροτούν το δεύτερο βαθμό τοπικής αυτοδιοίκησης, σύμφωνα με το Ν.3852/2010 «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης» (ΦΕΚ 87/Α/7-6-2010), που τέθηκε σε ισχύ την 1^η Ιανουαρίου 2011. Ο δεύτερος βαθμός αυτοδιοίκησης, όπως και ο πρώτος βαθμός, αποτελούν θεμελιώδη θεσμό του ελληνικού δημοσίου βίου, όπως αυτός κατοχυρώνεται από τις διατάξεις του άρθρου 102 του Συντάγματος και του Ευρωπαϊκού Χάρτη Τοπικής Αυτονομίας, ο οποίος κυρώθηκε με το Ν.1850/1989 (ΦΕΚ 144/τ.Α΄). Οι Περιφέρειες είναι αυτοδιοικούμενα κατά τόπο νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου που σχεδιάζουν,

¹⁴ Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/770/οικ.23065/12-7-2017(ΑΔΑ:7ΖΖΞ465ΧΘΨ-ΥΘΟ), «Ολοκλήρωση διαδικασίας αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016»

προγραμματίζουν και υλοποιούν πολιτικές σε περιφερειακό επίπεδο μέσα στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, με βάση τις αρχές της αειφόρου ανάπτυξης, στοχεύοντας στην επίτευξη κοινωνικής συνοχής, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τις εθνικές όσο και τις ευρωπαϊκές πολιτικές (άρθρο 3, Ν.3852/2010). Η Τοπική Αυτοδιοίκηση επειδή είναι εγγύτερα στον πολίτη, συμβάλει αποφασιστικά στη διαμόρφωση και εφαρμογή των δημοσίων πολιτικών. Τα περιφερειακά όργανα ασκούν τις αρμοδιότητές τους σύμφωνα με τις αρχές της διαφάνειας, της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας.

Η Περιφέρεια Κρήτης περιλαμβάνει τη νήσο Κρήτη και μικρότερα νησιά όπως τη Γαύδο, τη Γαυδοπούλα, τη Δία, τη Χρυσή, το Κουφονήσι και τις νήσους Διονυσάδες και διοικητικά διαιρείται σε τέσσερις (4) Περιφερειακές Ενότητες, Ηρακλείου Λασιθίου, Ρεθύμνου και Χανίων.

Η Περιφέρεια Κρήτης σε ένα περιβάλλον που συνεχώς μεταβάλλεται έχοντας να αντιμετωπίσει τις αυξημένες σύγχρονες προκλήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τις προβλέψεις του εθνικού σχεδιασμού, τις κατευθύνσεις της Ευρωπαϊκής Ένωσης, υιοθετεί βασικές αρχές που έχουν ως στόχο να καταστήσουν την Κρήτη έναν τόπο δυναμικό, βιώσιμο, δημιουργικό με κοινές αξίες, ταυτότητα και κοινωνική συνοχή.

Για την επίτευξη του οράματος του φορέα διαμορφώνονται τέσσερα αλληλοεξαρτώμενα Πεδία Πολιτικής:

- **Ποιοτική Ανάπτυξη**, μια ισχυρή, σταθερή, βιώσιμη ανάπτυξη που αυξάνει την παραγωγικότητα, ενισχύει την εξειδίκευση, την ανταγωνιστικότητα, την εξωστρέφεια, σέβεται το περιβάλλον, ενσωματώνει καινοτομίες και εφαρμογές ΤΠΕ και οδηγεί σε κοινωνικά επιθυμητά αποτελέσματα, όπως βελτιωμένο βιοτικό επίπεδο και υποχώρηση της φτώχειας.
- **Ενεργό Περιβαλλοντική Διαχείριση**, που εστιάζει στην πρόληψη και στον ολοκληρωμένο σχεδιασμό για την αντιμετώπιση της κλιματικής αλλαγής, με πρόληψη των περιβαλλοντικών επιπτώσεων, ορθολογική διαχείριση των φυσικών πόρων.
- **Δυναμική Κοινωνική Συνοχή**, με ενίσχυση της δημογραφικής/κοινωνικής δυναμικής, που αντιμετωπίζει αποτελεσματικά τις προκλήσεις της κοινωνικής περιθωριοποίησης και τις νέες κοινωνικές ανισότητες,
- **Αποτελεσματική Διακυβέρνηση**, με ενίσχυση των ικανοτήτων της δημόσιας διοίκησης και της ενεργού και αποδοτικής συμμετοχής των τοπικών κοινωνιών στην αναπτυξιακή διαδικασία και υιοθέτηση κοινωνικών καινοτομιών.

Οι προκλήσεις των επόμενων χρόνων:

- Ολοκλήρωση των μεγάλων αναπτυξιακών έργων που αναβαθμίζουν τη θέση της Κρήτης και βελτιώνουν την ποιότητα ζωής των πολιτών

- Ενίσχυση των οικονομικών δραστηριοτήτων και σύνδεση όλων των κρίκων της ανάπτυξης
- Ολοκληρωμένες επεμβάσεις για τη συντήρηση των βασικών υποδομών της Περιφέρειας, διασφαλίζοντας ταυτόχρονα και τη βέλτιστη αξιοποίησή τους.
- Ανάπτυξη καινούριων οικονομικών διαύλων ανάμεσα στους παραγωγικούς φορείς με τις διεθνείς αγορές
- Αξιοποίηση του πολιτιστικού κεφαλαίου της Κρήτης και των φυσικών της πόρων για την ανάδειξη της Κρήτης σε έναν τόπο με ταυτότητα και δυναμική κοινωνική συνοχή.
- Διαμόρφωση ενός σχεδίου βιώσιμης ανάπτυξης για το νησί με βασικό μέλημα τη διατήρηση και προστασία των υλικών και άυλων πόρων της περιοχής.
- Δημιουργία των κατάλληλων προϋποθέσεων για την προώθηση καινοτόμων δράσεων, τη δημιουργία νέων θέσεων απασχόλησης, την καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και την ανάσχεση του brain drain.
- Ενίσχυση της ποιοτικής ανάπτυξης του νησιού, θέτοντας στο επίκεντρο την κοινωνία, τη μείωση των κοινωνικών ανισοτήτων και αντιθέσεων.

Η συνθετική προσέγγιση των προκλήσεων οδηγεί στην διατύπωση του οράματος για μια Περιφέρεια βιώσιμη, δημιουργική με ταυτότητα και αυτοπεποίθηση¹⁵.

3.2 Στρατηγικοί στόχοι της Περιφέρειας Κρήτης, έτους 2022

Η στοχοθεσία της Περιφέρειας Κρήτης για το έτος 2022, καταρτίστηκε σύμφωνα με την αριθμ. πρωτ. 208/4-2-2022 (ΑΔΑ:6ΝΣ57ΛΚ-31Β) Απόφαση του Περιφερειάρχη Κρήτης στη βάση υποχρέωσης του φορέα, εφαρμογής του Συστήματος “Διοίκηση μέσω Στόχων”, κατά τις διατάξεις των Ν.4369/2016 και 3230/2004 για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της συλλογικής δράσης της διοίκησης, την ανάγκη ικανοποίησης και εφαρμογής από τις υπηρεσίες της Περιφέρειας των αρχών: εξυπηρέτησης δημοσίου συμφέροντος, της διαφάνειας, της ισότητας, της ποιότητας των υπηρεσιών, της αξιολόγησης, της συνεργατικότητας και της ανάληψης δράσεων και πρωτοβουλιών ενίσχυσης του ηγετικού ρόλου της Περιφέρειας. Οι στρατηγικοί στόχοι του φορέα για την πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας και την ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας ορίζονται ως εξής:

- Βελτίωση της Διοικητικής Ικανότητας μέσω της εφαρμογής των αρχών του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ και καινοτόμων πολιτικών (Διοίκηση με Στόχους, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, Δείκτης Αποδοτικότητας και Αποτελεσματικότητας).

¹⁵https://www.crete.gov.gr/wp-content/uploads/2021/01/paroyiasia-stratigikoy-schediasmoy-pk-2020-2023_compressed-1-1.pdf

- Διασφάλιση Κοινωνικής Μέριμνας, Δημόσιας Υγείας, Εκπαίδευσης, Δια Βίου Μάθησης, Απασχόλησης και Καλλιέργεια Πολιτισμού και Αθλητισμού.
- Εξασφάλιση της εξυπηρέτησης και συμμετοχής των πολιτών με την αξιοποίηση της σύγχρονης Τεχνολογίας Επικοινωνιών & Πληροφορικής.
- Ενεργοποίηση των διαδικασιών λογοδοσίας και κοινωνικού ελέγχου, εσωτερικού ελέγχου και θεσμοθέτηση Συμβούλου Ακεραιότητας, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών της Περιφέρειας.
- Προστασία και αναβάθμιση του Περιβάλλοντος και της Ποιότητας ζωής.
- Μελέτη και κατασκευή βασικών έργων δημόσιας υποδομής, τοπικής σημασίας, με την αξιοποίηση όλων των διαθέσιμων πόρων (ευρωπαϊκών, εθνικών και ίδιων πόρων).
- Ενδυνάμωση όλων των κλάδων της Περιφερειακής Οικονομίας (πρωτογενής τομές, τουρισμός, βιοτεχνία, μεταποίησης με τη σύνταξη και υλοποίηση ολοκληρωμένου Προγράμματος Ανάπτυξης).

Οι Γενικές Διευθύνσεις ή άλλες Υπηρεσιακές Μονάδες που θα υλοποιήσουν τους ανωτέρω Στρατηγικούς Στόχους καθώς και το χρονοδιάγραμμα επίτευξης των στόχων αναγράφονται στο έντυπο επιμερισμού στοχοθεσίας στα επίπεδα ιεραρχίας, το οποίο επισυνάπτεται στην εν λόγω απόφαση και αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της.

3.3 Η οργανωτική δομή της Περιφέρειας Κρήτης-Περιφερειακής Ενότητας Χανίων

Η οργανωτική δομή της Περιφέρειας Κρήτης, προκύπτει με βάση τον Οργανισμό Εσωτερικής Υπηρεσίας, που εγκρίθηκε το 2010 (Π.Δ. 149/2010 – ΦΕΚ 242/τ.Α΄/27.12.2010), όπως αυτός τροποποιήθηκε και ισχύει με την υπ΄ αριθμ.1218/16-02-2021 απόφαση της Συντονίστριας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης (ΦΕΚ 762/τ. Β΄/26-02-2021), ο οποίος προβλέπει τη διάρθρωση των υπηρεσιών της Περιφέρειας Κρήτης σε κεντρικό και περιφερειακό επίπεδο και το γενικό πλαίσιο δράσης τους. Το οργανόγραμμα της Περιφέρειας Κρήτης έχει καταχωρηθεί στην εφαρμογή του Ψηφιακού Οργανογράμματος της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης, η οποία έχει ενταχθεί στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου (<https://hr.apogragi.gov.gr>). Στην εφαρμογή αυτή ο φορέας έχει αποτυπώσει όλες τις οργανικές του μονάδες, τις θέσεις προσωπικού που έχουν κατανεμηθεί στις οργανικές μονάδες του και τα αντίστοιχα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Κάθε οργανική μονάδα συναρτάται με την ιεραρχικά ανώτερή της και κάθε υπάλληλος με τη μονάδα στην οποία υπηρετεί. Τα περιγράμματα θέσεων έχουν συνταχθεί και εγκριθεί όπως προβλέπεται στο άρθρο 54 του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας της Περιφέρειας Κρήτης και αποτυπώνουν τις υποχρεώσεις

και τα καθήκοντα των υπαλλήλων. Η κάθε θέση έχει αντιστοιχηθεί με τα τυπικά και άλλα προσόντα που απαιτούνται στην πράξη και το κάθε περίγραμμα έχει συνδεθεί με τον υπάλληλο που καλύπτει τη συγκεκριμένη θέση του φορέα. Προσδιορίζουν αρμοδιότητες καθήκοντα και στόχους των υπαλλήλων ανά θέση εργασίας και βοηθούν στην ενεργό συμμετοχή των υπαλλήλων για την ικανοποίηση των προσδοκιών της διοίκησης και καλύτερο συντονισμό για την επίτευξη των στρατηγικών σκοπών του φορέα.

Οι περιφερειακές υπηρεσίες οργανώνονται στο πλαίσιο της οικείας Περιφερειακής Ενότητας και υπάγονται οργανικά σε μονάδα της κεντρικής υπηρεσίας. Οι υπηρεσίες της έδρας της Περιφέρειας έχουν βασικά επιτελικό και συντονιστικό ρόλο και οι αρμοδιότητες που ασκούν είναι υπερτοπικού χαρακτήρα, ενώ οι υπηρεσίες των Περιφερειακών Ενοτήτων έχουν ρόλο εκτελεστικό και εφαρμοστικό και ασκούν αρμοδιότητες με τοπικό χαρακτήρα. Οι υπηρεσίες της έδρας και των Περιφερειακών Ενοτήτων οφείλουν να συνεργάζονται μεταξύ τους κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους (άρθρο 1 του Οργανισμού Εσωτερικής Υπηρεσίας).

Οι αρμοδιότητες που ασκούν οι υπηρεσίες της Περιφέρειας εντός του πλαισίου αντικειμένου τους καθορίζονται από την κείμενη νομοθεσία και ιδίως από το άρθρο 186 του Ν.3852/2010, όπως ισχύει και από άλλες επιμέρους νομοθετικές διατάξεις, προεδρικά διατάγματα που απονέμουν αρμοδιότητες στην Περιφέρεια καθώς και από κανονισμούς, αποφάσεις και οδηγίες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κατά την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι διαθέσιμοι πόροι για την κάλυψη αυτών και η ανάγκη για διασφάλιση της ορθής και αποτελεσματικής χρήσης τους καθώς και η ισόρροπη κατανομή τους. Επίσης, η ανάγκη οργάνωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών, κατά τρόπο που να διασφαλίζεται η επάρκεια, η ποιότητα, η διαφάνεια, η ισονομία, με βασικό στόχο την καλύτερη εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου. Οι αρμοδιότητες των Περιφερειών αφορούν τους τομείς: Προγραμματισμού Ανάπτυξης, Γεωργίας-Κτηνοτροφίας-Αλιείας, Φυσικών Πόρων-Ενέργειας-Βιομηχανίας, Απασχόλησης-Εμπορίου-Τουρισμού, Μεταφορών-Επικοινωνιών, Έργων-Χωροταξίας-Περιβάλλοντος, Υγείας, Παιδείας-Πολιτισμού-Αθλητισμού, Πολιτικής Προστασίας και Διοικητικής Μέριμνας.

Σύμφωνα με το οργανόγραμμα της Υπηρεσίας, η Περιφερειακή Ενότητα Χανίων συγκροτείται από:

- έξι (6) Διευθύνσεις: Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού, Διεύθυνση Ανάπτυξης, Διεύθυνση Τεχνικών Έργων, Διεύθυνση Αγροτικής Ανάπτυξης και Κτηνιατρικής, Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών και Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας
- έξι (6) Τμήματα (υπαγόμενα σε Διευθύνσεις της έδρας της Περιφέρειας): Τμήμα Πληροφορικής Π.Ε. Χανίων, Τμήμα Ελέγχου Δόμησης-Τοπικό Παρατηρητήριο Π.Ε.

Χανίων, Τμήμα Περιβάλλοντος και Υδροοικονομίας Π.Ε. Χανίων, Τμήμα Τουρισμού Π.Ε. Χανίων, Τμήμα Πολιτισμού και Αθλητισμού Π.Ε. Χανίων και Τμήμα Πολιτικής Προστασίας Π.Ε. Χανίων

- δέκα (10) Γραφεία: Γραφείο Αντιπεριφερειάρχη Π.Ε. Χανίων, Γραφείο Γεωγραφικού Συστήματος Πληροφοριών (GIS) Π.Ε. Χανίων (υπαγόμενο σε Δ/νση), Γραφείο Κτηνιατρικής Χανίων, Γραφείο Κτηνιατρικής Βουκολιών, Γραφείο Κτηνιατρικής Καντάνου, Γραφείο Κτηνιατρικής Κισάμου, Γραφείο Κτηνιατρικής Βρυσών, Γραφείο Αγροτικής Ανάπτυξης Καστελίου-Κισάμου, Γραφείο Παλλαϊκής Άμυνας και Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτων Αναγκών (ΠΑΜ-ΠΣΕΑ) Π.Ε. Χανίων και Γραφείο Νομικής Υπηρεσίας Π.Ε. Χανίων.

3.4 Το εργατικό δυναμικό της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων

Οι εργαζόμενοι στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης αποτελούν το ανθρώπινο κεφάλαιο τους, στο οποίο στηρίζεται η υλοποίηση των αρμοδιοτήτων τους και η επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Σύμφωνα με στοιχεία της Διεύθυνσης Διοικητικού-Οικονομικού της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων την 01/04/2022 στην Περιφερειακή Ενότητα υπηρετούσαν εκατόν ογδόντα επτά (187) υπάλληλοι: εκατόν εξήντα εννέα (169) μόνιμοι και δεκαοκτώ (18) υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου. Το σύνολο των υπηρετούντων υπαλλήλων ανά κατηγορία εκπαίδευσης έχει ως εξής:

Κατηγορία Εκπαίδευσης	Μόνιμοι	ΙΔΑΧ	Σύνολο	Ποσοστό
ΠΕ	89	8	97	51,87%
ΤΕ	42	3	45	24,06%
ΔΕ	35	7	42	22,45%
ΥΕ	3	0	3	1,60%

Πίνακας 2: Το προσωπικό της Π.Ε. Χανίων.

3.5 Στοιχεία σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος της αξιολόγησης στην Π.Ε. Χανίων

Σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων αναφέρουμε ενδεικτικά στοιχεία από δύο αξιολογικά έτη, όπως προκύπτουν από την ηλεκτρονική εφαρμογή της αξιολόγησης, όπως μας τα παρέθεσε η Διεύθυνση Διοικητικού-Οικονομικού Π.Ε. Χανίων και τα οποία αφορούν τη συμμετοχή αξιολογούμενων και

αξιολογητών στη διαδικασία. Για την αξιολογική περίοδο έτους 2017 κατά την οποία εφαρμόστηκε για πρώτη φορά η ηλεκτρονική αξιολόγηση τα στοιχεία έχουν ως εξής:

Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στον φορέα κατά την αξιολογική περίοδο του έτους 2017 και οι οποίοι εμπíπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Ν.4369/2016 και μπορούσαν να αξιολογηθούν με βάση τις ισχύουσες διατάξεις των άρθρων 14,15 και 16 ήταν 185 εκ των οποίων 33 Προϊστάμενοι Οργανικών Μονάδων και 152 υπάλληλοι. Υποβλήθηκαν 136 εκθέσεις από τους αξιολογούμενους, σε ηλεκτρονική μορφή, ενώ σε έντυπη μορφή ολοκληρώθηκαν 5 εκθέσεις. Δήλωση συμμετοχής στην προκηρυγμένη «Απεργία-Αποχή» της ΑΔΕΔΥ από κάθε διαδικασία που συνδέεται με την αξιολόγηση υπέβαλλαν 44 υπάλληλοι και ως εκ τούτου δεν συμπλήρωσαν φόρμα αξιολόγησης. Τα στοιχεία των εκθέσεων που τελικά υποβλήθηκαν από τους αξιολογούμενους ηλεκτρονικά έχουν ως εξής:

Υποβληθείσες εκθέσεις					
Πλήθος		Υπαλλήλου		Προϊσταμένου	
Αριθμός	ποσοστό	Αριθμός	ποσοστό	Αριθμός	ποσοστό
136	73,51	107	70,39	29	87,88

Πίνακας 3: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης για το αξιολογικό έτος 2017.

Σύμφωνα με την παρ. 2β του άρθρου 24Α του Ν.4369/2016, όπως ισχύει, σε περίπτωση που αξιολογούμενος δεν υποβάλει συμπληρωμένο στον Α' αξιολογητή το έντυπο αξιολόγησής του η διαδικασία δεν αναστέλλεται και το έντυπο αξιολόγησης συντάσσεται απευθείας από τον Α' αξιολογητή. Επίσης, σύμφωνα με την παρ. 3β του άρθρου 24Α του Ν.4369/2016, όπως ισχύει, σε περίπτωση που ο Α' αξιολογητής δεν υποβάλει συμπληρωμένες στον Β' αξιολογητή τις εκθέσεις αξιολόγησης των υφισταμένων του η διαδικασία δεν αναστέλλεται και οι εκθέσεις αξιολόγησης συντάσσονται μόνο από τον Β' αξιολογητή κατά το σκέλος που τον αφορά. Σχετικά με την υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης από τους αξιολογητές Α' και τους αξιολογητές Β' για τους υφισταμένους τους τα στοιχεία έχουν ως εξής:

Σύνολο	Υποβληθείσες από Α' αξιολογητή		Σύνολο	Υποβληθείσες από Β' αξιολογητή	
Πλήθος	Αριθμός	Ποσοστό	Πλήθος	Αριθμός	ποσοστό
150	127	84,67	168	141	83,93

Πίνακας 4: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης από τους αξιολογητές για το αξιολογικό έτος 2017.

Για την αξιολογική περίοδο έτους **2020**: Ο συνολικός αριθμός των υπαλλήλων που υπηρετούσαν στον φορέα κατά την αξιολογική περίοδο του έτους 2020 και οι οποίοι εμπίπτουν στο πεδίο εφαρμογής του Ν.4369 ήταν 179 εκ των οποίων 34 Προϊστάμενοι Οργανικών Μονάδων και 145 υπάλληλοι. Υποβλήθηκαν 145 εκθέσεις από τους αξιολογούμενους, 128 σε ηλεκτρονική μορφή και 17 σε χειρόγραφη (οι οποίες για πρώτη φορά καταχωρήθηκαν στην ηλεκτρονική εφαρμογή αξιολόγησης). Δεν υπέβαλλαν έκθεση 34 υπάλληλοι εκ των οποίων 19 υπάλληλοι υπέβαλλαν Δήλωση συμμετοχής στην προκηρυγμένη «Απεργία-Αποχή» της ΑΔΕΔΥ από κάθε διαδικασία που συνδέεται με την αξιολόγηση και ως εκ τούτου δεν συμπλήρωσαν τη φόρμα αξιολόγησης. Τα στοιχεία των εκθέσεων που υποβλήθηκαν από τους αξιολογούμενους έχουν ως εξής:

Υποβληθείσες εκθέσεις					
Πλήθος		Υπαλλήλου		Προϊσταμένου	
Αριθμός	ποσοστό	Αριθμός	ποσοστό	Αριθμός	ποσοστό
145	81,01	118	81,38	27	79,41

Πίνακας 5: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης για το αξιολογικό έτος 2020.

Σχετικά με την υποβολή εκθέσεων αξιολόγησης από τους αξιολογητές Α' και τους αξιολογητές Β' για τους υφισταμένους τους κατά το έτος 2020 τα στοιχεία έχουν ως εξής:

Σύνολο	Υποβληθείσες από Α' αξιολογητή		Σύνολο	Υποβληθείσες από Β' αξιολογητή	
Πλήθος	Αριθμός	Ποσοστό	Πλήθος	Αριθμός	ποσοστό
173	127	73,41	111	92	82,88

Πίνακας 6: Υποβληθείσες εκθέσεις αξιολόγησης από τους αξιολογητές για το αξιολογικό έτος 2020.

Σε παρόμοια επίπεδα κυμάνθηκαν οι συμμετοχές και κατά τα αξιολογικά έτη 2018 και 2019.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Η ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα έχει σκοπό να εξετάσει κατά πόσο το σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού αποτελεί εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση των δημοσίων

φορέων και ειδικότερα των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Σαν μελέτη περίπτωσης επιλέχθηκε η Περιφερειακή Ενότητα Χανίων. Πιο συγκεκριμένα η έρευνα σκοπεύει να εξετάσει σε ποιο βαθμό η διαδικασία αξιολόγησης συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του Οργανισμού, ποια η συμβολή της στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων του καθώς και ποια η σημασία της αξιολόγησης για την εκπλήρωση των γενικών και ειδικών στόχων του φορέα. Ειδικότερα, αποσκοπεί να διερευνήσει τις αντιλήψεις και την στάση των εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης και τη διαδικασία αξιολόγησης όπως αυτή εφαρμόζεται αλλά και τις απόψεις τους σχετικά με το κατά πόσον θεωρούν ότι η αξιολόγηση συμβάλλει στη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης. Επιπλέον, διερευνώνται τα προβλήματα που προκύπτουν κατά την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης και οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της διαδικασίας αξιολόγησης καθώς και οι παράγοντες εκείνοι που θα συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης.

4.2 Μεθοδολογία και εργαλεία έρευνας

Η πρωτογενής επιστημονική έρευνα, με βάση τις τιμές μέτρησης που χρησιμοποιεί κατά την κωδικοποίηση των δεδομένων, την ανάλυση και αξιολόγηση αυτών διακρίνεται σε δύο κατηγορίες: την ποσοτική έρευνα και την ποιοτική έρευνα. Στην ποσοτική έρευνα τα δεδομένα παρουσιάζονται ποσοτικά, με αριθμούς, οι οποίοι κωδικοποιούνται, αναλύονται και ερμηνεύονται με γραφικές παραστάσεις, στατιστικά σχήματα-διαγράμματα και στατιστικούς δείκτες. Στην ποιοτική έρευνα τα δεδομένα παρουσιάζονται ποιοτικά με χρήση λεκτικών σχημάτων ή συμβόλων, που κατατάσσονται σε κατηγορίες για να αναλυθούν και να ερμηνευθούν. Σε μια έρευνα μπορεί να γίνεται χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών δεδομένων ταυτόχρονα ή τα ίδια δεδομένα είναι πιθανόν να εκφράζονται με συνδυασμό ποσοτικής και ποιοτικής μορφής (Α. Τσιπλητάρης, Θ. Μπαμπάλης, 2006, σελ. 23-24).

Συγκρίνοντας τις δύο κατηγορίες έρευνας θα μπορούσαμε να εντοπίσουμε μια βασική διαφορά που παρουσιάζουν μεταξύ τους καθώς οι ποσοτικές μέθοδοι εστιάζουν το ενδιαφέρον τους στο γενικό και καθολικό των κοινωνικών φαινομένων ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι εστιάζουν κυρίως το ενδιαφέρον τους στην περιγραφή και ερμηνεία της μοναδικότητας της ανθρώπινης εμπειρίας, της βιωματικής πραγματικότητας των υποκειμένων, στην ιδιαιτερότητα των συμβάντων. Οι ποσοτικές μέθοδοι έχουν ως στόχο να εξηγήσουν τα φαινόμενα και να διατυπώσουν καθολικούς

νόμους ενώ οι ποιοτικές μέθοδοι στοχεύουν στην κατανόηση των φαινομένων και στη διατύπωση επιμέρους νόμων (Φ. Ίσαρη, Μ.Πουρκός, 2015, σελ.28-29).

Για την επίτευξη των ερευνητικών σκοπών της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο αποτελεί το πιο διαδεδομένο εργαλείο για τη συγκέντρωση δεδομένων, πληροφοριών σε μια ποσοτική έρευνα. Το συγκεκριμένο μεθοδολογικό εργαλείο επιλέχθηκε καθώς είναι εύκολο στη διανομή και συμπλήρωσή του από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, επιτρέπει την απευθείας συλλογή στοιχείων που σχετίζονται με τα υπό εξέταση ζητήματα τα οποία μπορεί να υποστούν αρχικά ποσοτική και στην συνέχεια ποιοτική ανάλυση.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε βάσει του θεωρητικού μέρους της εργασίας, έπειτα από βιβλιογραφική ανασκόπηση ενώ λήφθηκαν υπόψη και παλαιότερες έρευνες σχετικά με την αξιολόγηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα. Κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου δόθηκε ιδιαίτερη προσοχή στη διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου οι πληροφορίες που θα προκύψουν να είναι αξιοποιήσιμες. Οι ερωτήσεις που περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο είναι κλειστού τύπου δηλαδή οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν μεταξύ συγκεκριμένων απαντήσεων. Πλεονέκτημα των ερωτήσεων αυτών είναι πρώτα απ' όλα ότι είναι εύκολο να απαντηθούν διότι οι ερωτώμενοι έχουν τις απαντήσεις έτοιμες κι επιπλέον, οι ερωτώμενοι χρειάζονται να διαθέσουν λιγότερο χρόνο προκειμένου να απαντήσουν στις ερωτήσεις. Προφανώς οι ερωτήσεις κλειστού τύπου υπερτερούν στην ευκολία ανάλυσης των δεδομένων, ενώ οι ανοιχτού τύπου ερωτήσεις δυσκολεύουν τον ερευνητή κατά το στάδιο της επεξεργασίας των δεδομένων καθώς δίδουν στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να εκφραστεί ελεύθερα, να ξεδιπλώσει τη σκέψη του και είναι δύσκολο να κωδικοποιηθούν. Επίσης, υπήρξε μέριμνα έτσι ώστε το ερωτηματολόγιο να είναι σύντομο, περιεκτικό με όσο το δυνατόν σαφέστερες ερωτήσεις, κατανοητές, προκειμένου να αποφευχθεί η απροθυμία των ερωτώμενων να το απαντήσουν (Μ. Χαλικιάς, Α. Μανωλέσσου, Π. Λάλου, 2015, σσ. 56-58).

Το ερωτηματολόγιο ευθυγραμμίζεται με τους γενικούς και ειδικούς σκοπούς της ερευνητικής προσπάθειας και το περιεχόμενό του καθορίζεται απ' αυτούς. Σχετικά με τη δομή του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρία μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων που συμμετέχουν στην έρευνα ενώ το δεύτερο μέρος περιέχει ερωτήσεις για τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων σχετικά με το σύστημα

αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου. Τέλος το τρίτο μέρος αποτελείται από ερωτήσεις οι απαντήσεις των οποίων θα βοηθήσουν στην καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Για τη δημιουργία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε φόρμα από την ηλεκτρονική πλατφόρμα της google.

4.3 Ομάδα-στόχος

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε όλους τους μόνιμους και με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου υπαλλήλους που υπηρετούν στις οργανικές μονάδες της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων. Ο σχετικός υπερσύνδεσμος του google forms κοινοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Η ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα διασφαλίστηκε σε όλα τα στάδια της έρευνας για την προστασία των προσωπικών τους δεδομένων. Η έρευνα διεξήχθη τον Απρίλιο του 2022. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε 187 υπαλλήλους ενώ συμπληρώθηκαν 94 συνολικά ερωτηματολόγια. Για την επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων αξιοποιήθηκαν όλες οι δυνατότητες που παρέχει η εφαρμογή google forms και το Microsoft Office Excel ώστε να καταστεί δυνατή η εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων. Αρχικά το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε πέντε άτομα προκειμένου να διαπιστωθεί ο βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων ενώ παρατηρήθηκε η στάση και η συμπεριφορά των ερωτηθέντων και ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Η δοκιμαστική αυτή διαδικασία παρείχε χρήσιμα στοιχεία και έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις στο ερωτηματολόγιο για να καταλήξει στην οριστική του μορφή. Σε μια έρευνα όταν χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια που καταρτίζονται πρώτη φορά, επιβάλλεται να γίνει δοκιμαστική χρήση τους, ώστε να ελεγχθούν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά τους. Μετά τη δοκιμαστική εφαρμογή ο ερευνητής θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά όλες τις πληροφορίες ανατροφοδότησης που παίρνει, ώστε να προχωρήσει στις αναγκαίες αλλαγές και βελτιώσεις στα μέσα που χρησιμοποιεί (Ε. Δημητρόπουλος, 2002, σελ.86).

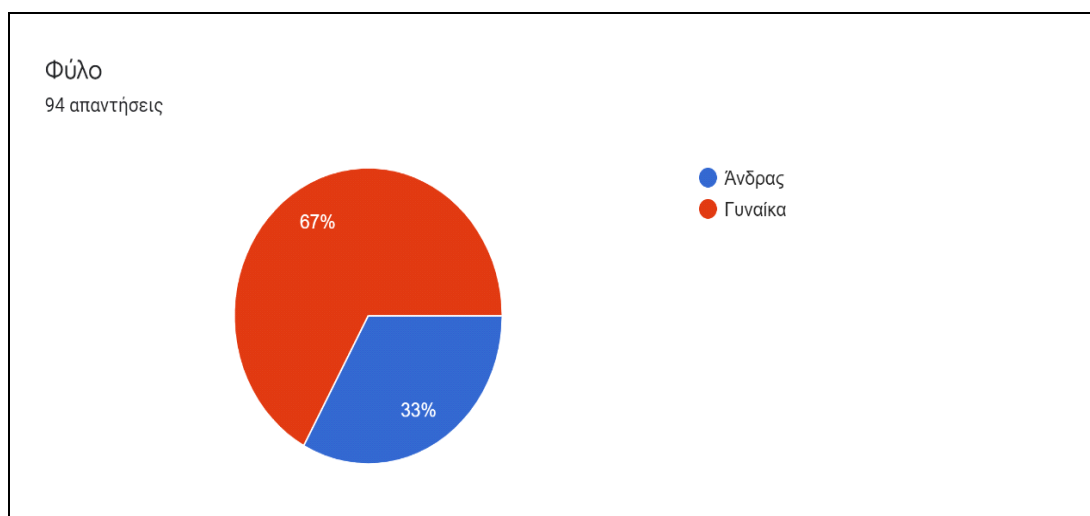
4.4 Αποτελέσματα έρευνας

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί ανά ενότητα και ανά ερώτηση όπως αυτές παρουσιάζονται στο ερωτηματολόγιο. Θα παρουσιάσουμε τα συνολικά αποτελέσματα για κάθε ερώτηση με γραφήματα και ποσοστά, αναλύοντας στη συνέχεια τα δεδομένα ποιοτικά.

4.4.1 Δημογραφικά στοιχεία

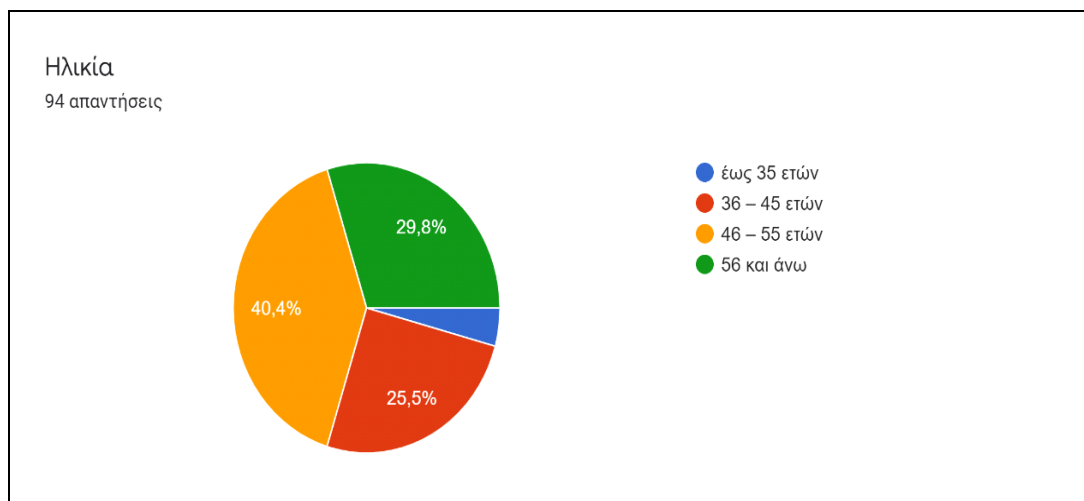
Η πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τα δημογραφικά στοιχεία των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, τα οποία αποσκοπούν στον προσδιορισμό της ταυτότητας των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα αναλύονται ως εξής:

Η πρώτη ερώτηση της έρευνας αφορά το φύλο των συμμετεχόντων. Από το γράφημα 1 προκύπτει ότι το 67% του δείγματος ήταν γυναίκες και το 33% ήταν άνδρες.



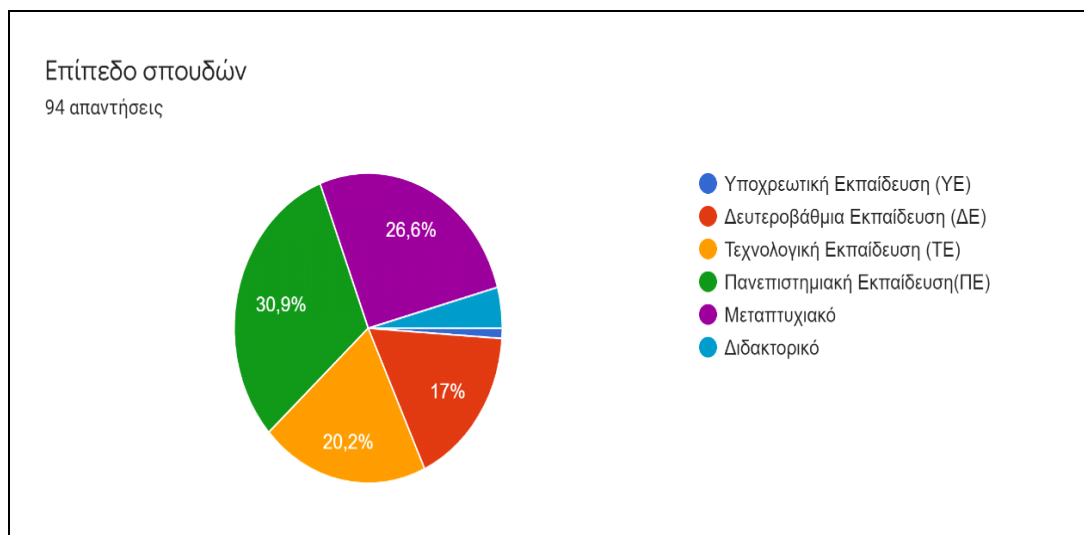
Γράφημα 1: Αναλογία ανδρών-γυναικών

Το γράφημα 2 αναφέρεται στη δεύτερη ερώτηση της κατηγορίας και σχετίζεται με την ηλικία των υπαλλήλων. Όπως προκύπτει η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανήκαν στην ηλικιακή ομάδα 46-55 ετών με ποσοστό 40,4% ενώ σημαντικό ήταν το ποσοστό των υπαλλήλων 56 και άνω που συμμετείχαν στην έρευνα (29,8%) και των υπαλλήλων που περιλαμβάνονται στην ηλικιακή ομάδα 36-45 (25,5%). Ιδιαίτερα χαμηλό ήταν το ποσοστό των υπαλλήλων στην ηλικιακή ομάδα έως 35 ετών, το οποίο δικαιολογείται από τα κυβερνητικά μέτρα σχετικά με τον περιορισμό των προσλήψεων προσωπικού στο δημόσιο τομέα και την Τοπική Αυτοδιοίκηση για μεγάλο χρονικό διάστημα, λόγω της δημοσιονομικής κρίσης που ταλάνιζε τη χώρα με αποτέλεσμα να επηρεαστεί σημαντικά η στελέχωση και της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων με νέους υπαλλήλους.



Γράφημα 2: Ηλικίες συμμετεχόντων

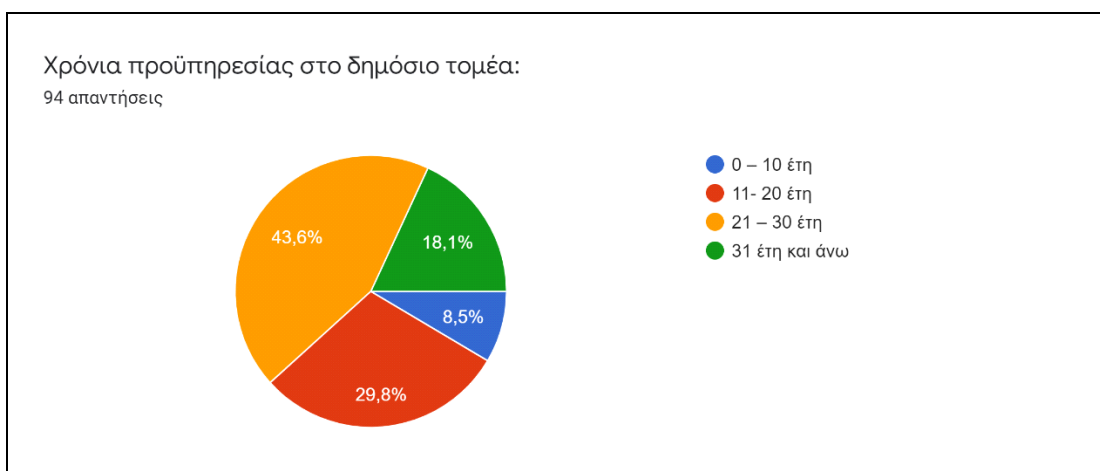
Η τρίτη ερώτηση σχετίζεται με το επίπεδο μόρφωσης των συμμετεχόντων. Από τα στοιχεία που απεικονίζονται στο επόμενο γράφημα 3 το 30,9% των υπαλλήλων είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, το 20,2% τεχνολογικής εκπαίδευσης και το 17 % δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ μικρό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων υποχρεωτικής εκπαίδευσης αφού στην Π.Ε. Χανίων υπηρετούν μόλις τρεις υπάλληλοι αυτής της εκπαιδευτικής κατηγορίας. Τέλος, το 26,6% των υπαλλήλων είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και 4,3% είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Σύμφωνα με τα ανωτέρω αποτελέσματα το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι αρκετά υψηλό.



Γράφημα 3: Επίπεδο σπουδών

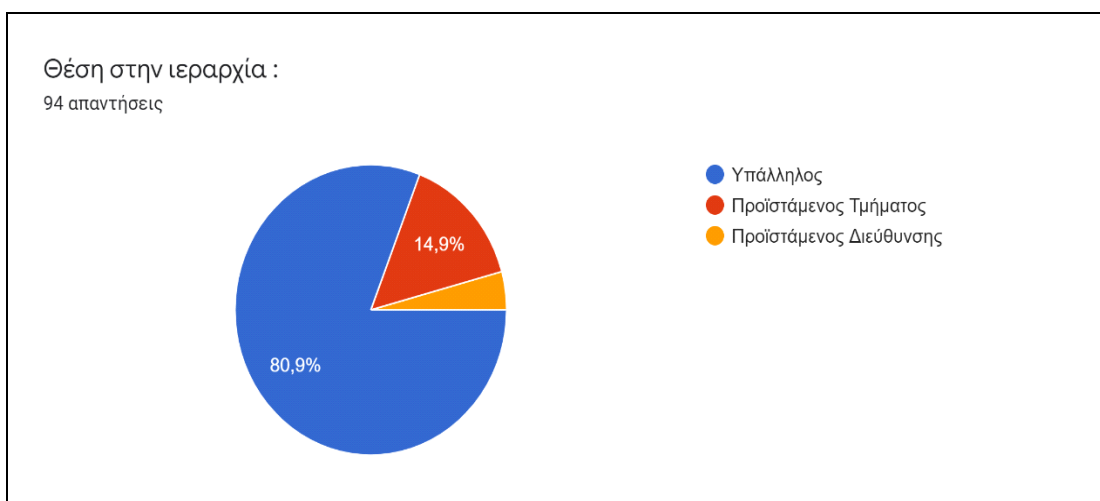
Η επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφέρεται στα χρόνια υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα των συμμετεχόντων. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν η πλειοψηφία των υπαλλήλων με ποσοστό 43,6 % υπηρετούν στο δημόσιο τομέα από 21 έως 30 έτη, το 29,8%

υπηρετούν στο δημόσιο 11 έως 20 έτη και το 18,1% απασχολούνται 31 και άνω έτη σε δημοσίους φορείς. Αρκετά μικρό είναι το ποσοστό των υπαλλήλων που έχουν προϋπηρεσία στο δημόσιο τομέα κάτω από 10 έτη. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι έμπειροι δημόσιοι υπάλληλοι.



Γράφημα 4:Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα

Τέλος, η πέμπτη ερώτηση αφορά τη θέση που κατέχουν ιεραρχικά στην Περιφερειακή Ενότητα οι συμμετέχοντες. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 80,9% είναι υπάλληλοι, το 14,9% είναι Προϊστάμενοι Τμήματος ενώ ποσοστό 4,3% ασκούν καθήκοντα Προϊσταμένου Διεύθυνσης.



Γράφημα 5: Θέση στην ιεραρχία

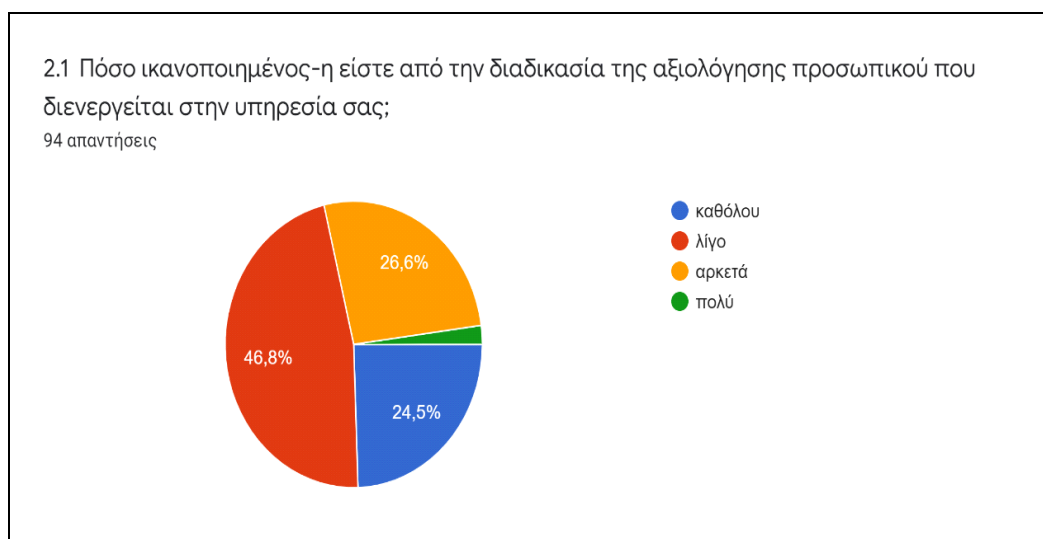
4.4.2 Αντιλήψεις των εμπλεκόμενων για το σύστημα αξιολόγησης

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις που διερευνούν τις απόψεις των συμμετεχόντων για το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο δημόσιο

τομέα. Η ανάλυση και ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί ανά ερώτηση με παράθεση των σχετικών γραφημάτων και των στατιστικών.

Η πρώτη ερώτηση της ενότητας εξετάζει κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι ερωτηθέντες από τη διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία. Τα αποτελέσματα της έρευνας που απεικονίζονται στο γράφημα 6 έδειξαν ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι από τη διαδικασία αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στην υπηρεσία αφού το 46,8% των υπαλλήλων δήλωσε ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι ενώ σημαντικό είναι το ποσοστό (24,5%) που δήλωσε ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι. Αρκετά ικανοποιημένο από το σύστημα δήλωσε το 26,6% ποσοστό των υπαλλήλων και μόνο το 2,1% των εργαζομένων είναι πολύ ικανοποιημένο.

Μια σημαντική παράμετρος της αξιολόγησης προσωπικού είναι η αποδοχή της από τα εμπλεκόμενα μέρη. Όταν οι αξιολογούμενοι ή οι αξιολογητές σε έναν φορέα δηλώνουν μη ικανοποιημένοι από τη διαδικασία της αξιολόγησης τότε αυξάνεται το κόστος εφαρμογής της και τα πιθανά αποτελέσματα που θα προκύψουν είναι αμφίβολα. Η αξιολογική διαδικασία για να είναι αποδοτική και χρήσιμη τόσο για τον φορέα όσο και για τους εργαζομένους του θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο αποδεκτή από τα μέλη που εμπλέκονται σ' αυτήν.



Γράφημα 6: Βαθμός ικανοποίησης από τη διαδικασία αξιολόγησης

Η επόμενη ερώτηση αφορά τη χρήση της ηλεκτρονικής εφαρμογής που εντάσσεται στο Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού του Ελληνικού Δημοσίου για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και κατά πόσον αυτή έχει συντελέσει στη βελτίωση της διαδικασίας. Όπως προκύπτει από το γράφημα 7 οι απόψεις των υπαλλήλων είναι σχεδόν μοιρασμένες. Το 42,6% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η ηλεκτρονική διεξαγωγή της αξιολόγησης, έχει συντελέσει αρκετά στη βελτίωση της διαδικασίας και το 8,5% ότι έχει συντελέσει πολύ. Από την άλλη το

37,2% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η χρήση της ηλεκτρονική εφαρμογή έχει συντελέσει λίγο στη βελτίωση, ενώ το 11,7% πιστεύει καθόλου. Ο ηλεκτρονικός τρόπος υποβολής δίδει τη δυνατότητα σε αξιολογούμενους και αξιολογητές να υποβάλλουν τη φόρμα κατά το μέρος που τους αφορά με σχετική ευκολία και ταχύτητα. Από την άλλη μια μερίδα υπαλλήλων αισθάνεται πίεση με τις προθεσμίες που ορίζονται για κάθε στάδιο της διαδικασίας και σε περίπτωση που για κάποιο λόγο δεν μπορέσουν το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα να συμπληρώσουν τη φόρμα τότε χάνουν το δικαίωμα συμμετοχής στη διαδικασία.

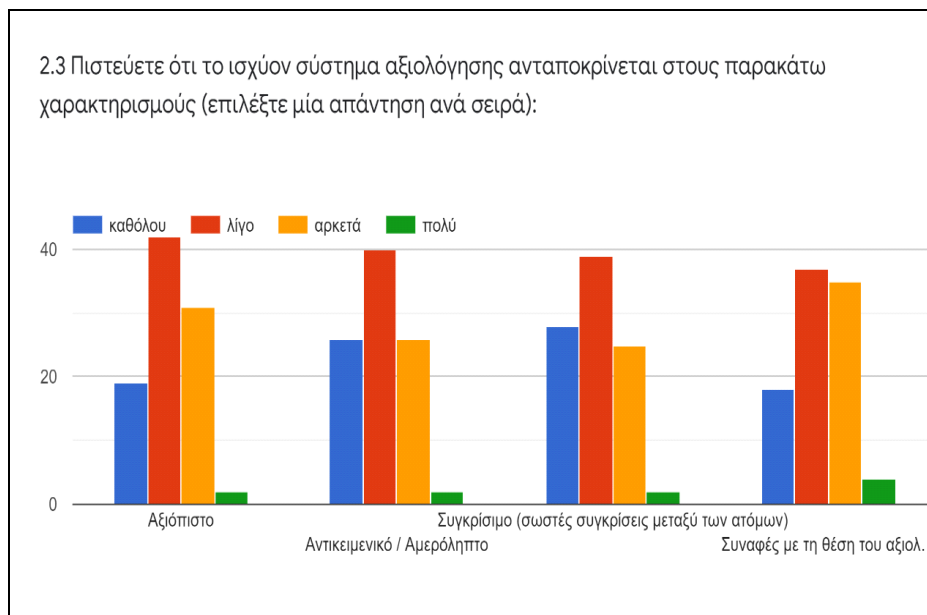


Γράφημα 7: Χρησιμότητα ηλεκτρονικής εφαρμογής

Η τρίτη ερώτηση της ενότητας είχε σκοπό να εξετάσει τις απόψεις των ερωτώμενων σχετικά με το ισχύον σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα και κατά πόσον αυτό συνάδει με τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει ένα σύστημα αξιολόγησης σύμφωνα με την σχετική βιβλιογραφία προκειμένου να είναι αποτελεσματικό. Όπως αναφέρθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι αποτελεσματικό θα πρέπει να είναι αξιόπιστο, όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικό και αμερόληπτο, ικανό να προσδιορίζει τις όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζει η απόδοση ενός υπαλλήλου διαχρονικά αλλά και τις διαφοροποιήσεις που παρουσιάζουν οι επιδόσεις μεταξύ των υπαλλήλων κατά το ίδιο χρονικό διάστημα. Επίσης, τα αξιολογικά κριτήρια που χρησιμοποιεί θα πρέπει να σχετίζονται με το αντικείμενο και τους στόχους της θέσης εργασίας του αξιολογούμενου και να αξιολογούν όλες τις πτυχές της απόδοσης. Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων όπως αποτυπώνονται στο γράφημα 8 ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων φαίνεται ότι είναι απογοητευμένο από το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα.

Ειδικότερα, σχετικά με την αξιοπιστία του συστήματος το 45% των υπαλλήλων θεωρεί ότι το ισχύον σύστημα είναι λίγο αξιόπιστο και το 20% ότι δεν είναι καθόλου αξιόπιστο. Το 33% των συμμετεχόντων το θεωρεί αρκετά αξιόπιστο ενώ μόλις 2 υπάλληλοι θεωρούν το σύστημα πολύ αξιόπιστο. Σχετικά με την αντικειμενικότητα και αμερόληψία του συστήματος το 42% των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι είναι λίγο αντικειμενικό και αμερόληπτο και το 28% ότι δεν είναι καθόλου. Αρκετά αντικειμενικό και αμερόληπτο θεωρείται από το 28% των υπαλλήλων και μόλις το 2% πιστεύει ότι είναι πολύ αντικειμενικό και αμερόληπτο. Ποσοστό 41% θεωρεί ότι το σύστημα διαθέτει λίγο το χαρακτηριστικό της συγκρισιμότητας και το 30% πιστεύει καθόλου. Από την άλλη το 27% θεωρεί ότι εξασφαλίζει αρκετά τη συγκρισιμότητα και το 2% ότι διαθέτει πολύ αυτό το χαρακτηριστικό. Σχετικά με τη συνάφεια των κριτηρίων αξιολόγησης του συστήματος με το αντικείμενο της θέσης του αξιολογούμενου το 40% απάντησε ότι έχει λίγο συνάφεια και το 19% καθόλου. Το 37% θεωρεί ότι σχετίζονται αρκετά τα κριτήρια που χρησιμοποιεί το σύστημα με τη θέση του εργαζομένου. Όπως αναφερθήκαμε κατά την παρουσίαση του ισχύοντος συστήματος τα κριτήρια αξιολόγησης που προβλέπει ο νόμος είναι κοινά για όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες, για όλους τους κλάδους και διαφοροποιούνται μόνο για τους προϊσταμένους οργανικών μονάδων.

Ωστόσο, παρά την απογοήτευση που εκφράζουν για την αξιολογική διαδικασία και το αξιολογικό σύστημα οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η πλειοψηφία των αξιολογούμενων υπαλλήλων και αξιολογητών του φορέα μετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης, όπως προκύπτει από τα στοιχεία που παραθέσαμε στην ενότητα 3.5 της παρούσας.

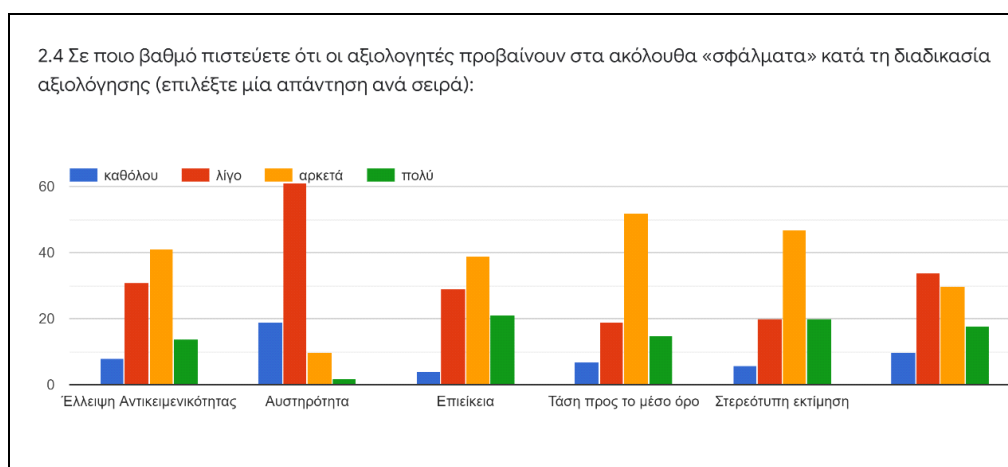


Γράφημα 8: Χαρακτηριστικά αξιολογικού συστήματος

Η τέταρτη ερώτηση αναφέρεται στους αξιολογητές. Οι αξιολογητές των υπαλλήλων, οι άμεσα ιεραρχικά προϊστάμενοι αυτών, θεωρητικά είναι οι καταλληλότεροι για να αξιολογήσουν

την απόδοση των υπαλλήλων διότι έρχονται σε άμεση επαφή μαζί τους και μπορούν να εκτιμήσουν την απόδοση και την ανταπόκρισή τους στα καθήκοντα της θέσης τους. Ωστόσο, επειδή οι αξιολογητές σχετίζονται με τους υπαλλήλους τους και συνδέονται συναισθηματικά μαζί τους είναι δυνατόν να υποπέσουν σε «σφάλματα» είτε συνειδητά, είτε ασυνείδητα, μεροληπτώντας υπέρ ή κατά των αξιολογούμενων και η αξιολόγηση να αποκτήσει υποκειμενικό χαρακτήρα. Προκειμένου ένας προϊστάμενος να κρίνει ενσυνείδητα την απόδοση των υφισταμένων του πέρα από τις γνώσεις που θα πρέπει να διαθέτει, χρειάζεται κάποιες πληροφορίες και δεδομένα τα οποία θα πρέπει να κωδικοποιήσει και να αποθηκεύσει στη μνήμη του και να τα επαναφέρει κατά τη διάρκεια της αξιολογικής διαδικασίας. Τα δεδομένα αυτά θα τα ερμηνεύσει με βάσει τις ιδέες του, τις αξίες του, την ιδιοσυγκρασία του αλλά και βάσει του βαθμού συναισθηματικής σύνδεσης που έχει με τον κάθε αξιολογούμενο(Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης Π.,2012, σ.σ. 314-317).

Στο γράφημα 9 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τα «σφάλματα» που προβαίνουν οι αξιολογητές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, τα οποία έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εφαρμογή του συστήματος. Αθροίζοντας τα ποσοστά των απαντήσεων «αρκετά» και «πολύ» τα «σφάλματα» στα οποία προβαίνουν με μεγαλύτερη συχνότητα οι αξιολογητές είναι: στερεότυπη εκτίμηση (73%), τάση προς το μέσο όρο όπου οι αξιολογητές χρησιμοποιούν βαθμολογίες κοντά στο μέσο όρο της βαθμολογικής κλίμακας (72%), επιείκειας (65%), έλλειψη αντικειμενικότητας (59%) και επίδραση από πρόσφατα γεγονότα (52%). Επίσης το 87% των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι αξιολογητές δεν κάνουν «καθόλου» ή κάνουν «λίγο» λάθη αυστηρότητας όπου βαθμολογούν τους υπαλλήλους τους με χαμηλές βαθμολογίες. Όταν τα ανωτέρω λάθη αποτελούν συχνό φαινόμενο τότε το σύστημα δεν μπορεί να επιτύχει το σκοπό της διαφοροποίησης μεταξύ των υπαλλήλων και τα στοιχεία που προκύπτουν από τη διαδικασία δεν είναι ορθά.

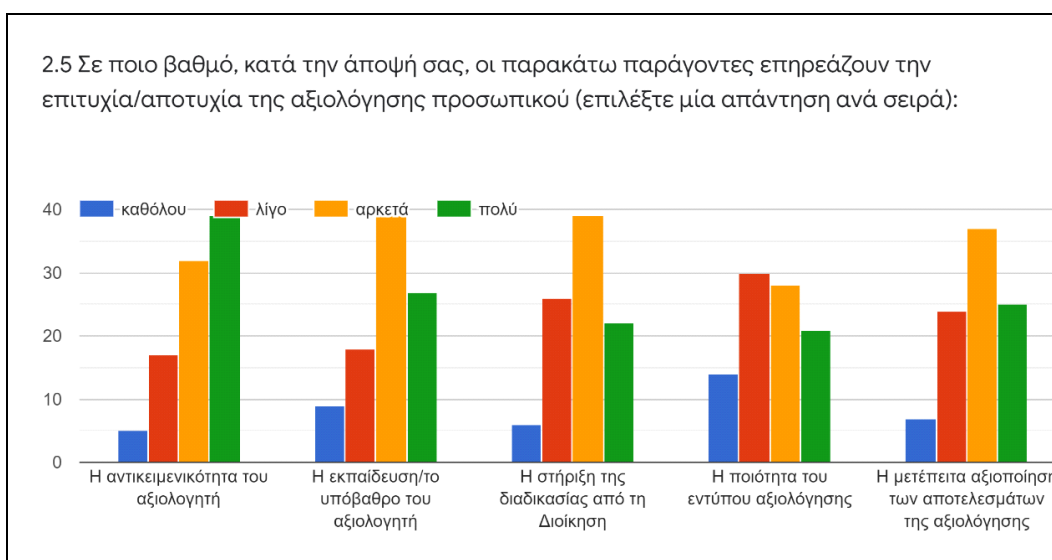


Γράφημα 9: «Σφάλματα» αξιολογητών

Στην επόμενη ερώτηση εξετάζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν την έκβαση της διαδικασίας της αξιολόγησης επιδρώντας είτε θετικά είτε αρνητικά και κρίνουν την επιτυχία ή την αποτυχία της. Οι παράγοντες που αποτέλεσαν ερωτήματα είναι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή και το υπόβαθρό του, η στήριξη της διαδικασίας από τη Διοίκηση, η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης αλλά και η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Η κατανομή των απόψεων αποτυπώνεται στο γράφημα 10 και αναλύεται ως εξής:

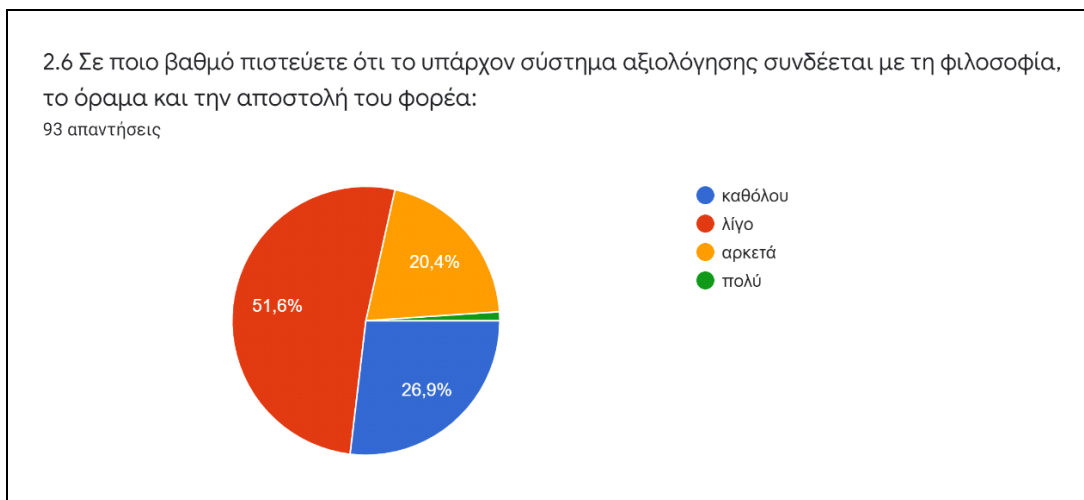
Σύμφωνα με τους συμμετέχοντες οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό τη διαδικασία είναι η αντικειμενικότητα του αξιολογητή με ποσοστό 77% και η εκπαίδευση- το υπόβαθρο του αξιολογητή, με ποσοστό 71%. Οι αξιολογητές θα πρέπει να γνωρίζουν καλά τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις, κάθε θέσης εργασίας καθώς και τα προσόντα, τις δεξιότητες που απαιτούνται για την κάλυψή της αλλά και τις επιδόσεις που έχουν οριστεί και θεωρούνται ικανοποιητικές για να μπορούν να αξιολογήσουν με αντικειμενικότητα τους υπαλλήλους. Η εκπαίδευση των αξιολογητών θα πρέπει να είναι μια συνεχής διαδικασία έτσι ώστε να διασφαλίζεται η σταθερότητα και η εγκυρότητα στον τρόπο διεξαγωγής της διαδικασίας αξιολόγησης (Mondy R.W., 2011, σελ. 393).

Ο επόμενος παράγοντας, ο οποίος θεωρείται σημαντικός από τους συμμετέχοντες με ποσοστό 67% είναι η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την αξιολογική διαδικασία προς όφελος των εργαζομένων αλλά και του φορέα. Ακολουθούν η στήριξη της διαδικασίας από τη Διοίκηση με ποσοστό 66% και η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης με ποσοστό 53% (τα ανωτέρω ποσοστά προκύπτουν αθροίζοντας τις απαντήσεις «αρκετά» και «πολύ»).



Γράφημα 10: Παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης

Η έκτη ερώτηση διερευνά το βαθμό σύνδεσης του ισχύοντος συστήματος αξιολόγησης με τη φιλοσοφία, το όραμα και την αποστολή του φορέα. Όπως φαίνεται στο ακόλουθο γράφημα 11 υπερτερεί η άποψη ότι η φιλοσοφία, το όραμα και η αποστολή του φορέα συνδέονται ελάχιστα με το σύστημα αξιολόγησης με ποσοστό 51,6% ή καθόλου με ποσοστό 26,9% . Ένα ποσοστό 20% πιστεύει ότι συνδέεται αρκετά ενώ μόνο ένα άτομο απάντησε ότι συνδέεται πολύ.



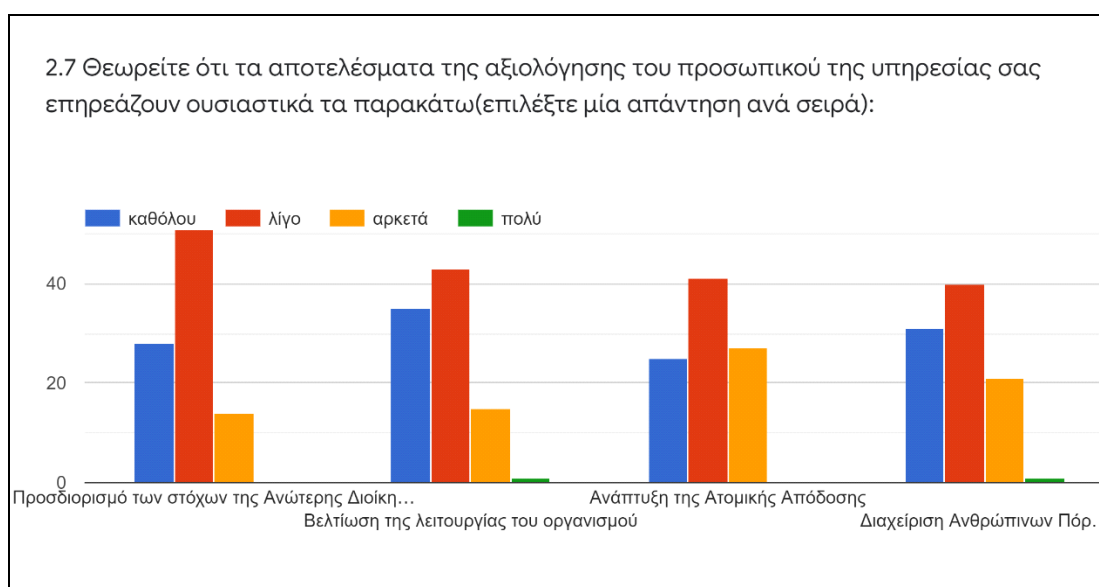
Γράφημα 11:Σύνδεση συστήματος αξιολόγησης με το όραμα και την αποστολή του φορέα

Η επόμενη ερώτηση εξετάζει τις απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την επιρροή και χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Όπως προκύπτει από τις απαντήσεις που απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων θεωρεί ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία αξιοποιούνται ελάχιστα έως καθόλου και δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τη δράση της Διοίκησης και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Αναλυτικότερα, αθροίζοντας τις απαντήσεις «λίγο» ή «καθόλου» η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, ποσοστό 85% θεωρεί ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης επηρεάζουν «λίγο» ή «καθόλου» τον Προσδιορισμό των στόχων της Ανώτερης Διοίκησης. Παρά το γεγονός ότι το σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται σήμερα στο δημόσιο τομέα συνδέεται άμεσα με τη στοχοθεσία με την οποία επιδιώκεται η πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της υπηρεσίας, η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της Διοίκησης για την καλύτερη ανταπόκρισή της στις ανάγκες της κοινωνίας, μόλις το 15% των υπαλλήλων θεωρεί ότι τα αποτελέσματα επηρεάζουν «αρκετά» τον καθορισμό των στόχων της υπηρεσίας.

Σχετικά με τη Βελτίωση της λειτουργίας του Οργανισμού το 83% των ερωτηθέντων κρίνει ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης αξιοποιούνται «λίγο» ή «καθόλου» προς αυτή τη κατεύθυνση. Όσον αφορά την ανάπτυξη της ατομικής απόδοσης των υπαλλήλων ποσοστό 71% θεωρεί ότι η αξιολογική διαδικασία και τα αποτελέσματα που προκύπτουν απ' αυτήν συντελούν

«λίγο» ή «καθόλου» στην ανάπτυξη της αποδοτικότητάς τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό των ατομικών τους στόχων, η συνεχής ανατροφοδότηση, τα μέτρα βελτίωσης που προτείνει ο προϊστάμενος στον υπάλληλο για τη βελτίωσή του αποτελούν βασικές πτυχές του ισχύοντος συστήματος που όπως προκύπτει δεν αξιοποιούνται ανάλογα.

Επίσης, η σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με τα υπόλοιπα συστήματα της ΔΑΠ φαίνεται ότι είναι προβληματική ή ανύπαρκτη. Αναφορικά με την επιρροή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στη Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων στο δείγμα υπερτερεί η άποψη με ποσοστό 76% ότι επηρεάζουν «λίγο» ή «καθόλου». Οι απαντήσεις των συμμετεχόντων στο ερώτημα αυτό φανερώνουν τις επιφυλάξεις τους αναφορικά με τα ουσιαστικά οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία. Η μη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σημαίνει ότι η Διοίκηση διαθέτει ένα εργαλείο το οποίο δεν το εφαρμόζει στην πράξη όπως θα έπρεπε για να επιτύχει μια ορθολογική διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού που διαθέτει, ενώ αναλώνεται αρκετός χρόνος από πλευράς Διοίκησης, αξιολογητών και αξιολογούμενων κατά τη διαδικασία αξιολόγησης.



Γράφημα 12: Επιρροή συστήματος αξιολόγησης

4.4.3 Καταγραφή προτάσεων για τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου διερευνά τις απόψεις των υπαλλήλων σχετικά με τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Στην πρώτη ερώτηση της ενότητας οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψη τους σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με άλλα συστήματα και εφαρμογές της Διοίκησης. Αναλυτικότερα, όπως

φαίνεται και στο επόμενο γράφημα, ποσοστό 91% των συμμετεχόντων συμφωνεί η αξιολόγηση να συνδέεται με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων στα οποία αποτυπώνονται οι υποχρεώσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες των υπαλλήλων εξατομικευμένα ενώ για κάθε θέση προσδιορίζονται τα τυπικά προσόντα, οι γνώσεις και δεξιότητες που απαιτούνται στην πράξη. Η κάθε θέση εργασίας συνδέεται με την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων από τον κάτοχό της. Ο καθορισμός των περιγραμμάτων εργασίας και η σύνδεση αυτών με την αξιολόγηση του υπαλλήλου αποτελεί καθοριστική παράμετρο για μια αντικειμενική αξιολόγηση.

Τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας αποτελούσαν ανέκαθεν ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα και όπως αποτυπώθηκε στην έκθεση του ΟΟΣΑ για την ελληνική δημόσια διοίκηση (2011), η δημόσια διοίκηση κλήθηκε να ακολουθήσει την πρακτική των περιγραμμάτων και να προσαρμόσει τη διαδικασία σχεδιασμού και εφαρμογής τους στις ιδιαιτερότητές της. Σύμφωνα με το Ν. 4440/2016, άρθρο 16, παρ.1 έχουν υποχρέωση να υποβάλουν Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας το σύνολο των κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών του Δημοσίου, οι Ανεξάρτητες Αρχές, οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης τα Ν.Π.Δ.Δ. και Ν.Π.Ι.Δ. εφόσον περιλαμβάνονται στο Μητρώο Φορέων της Γενική Κυβέρνηση όπως εκάστοτε οριοθετείται από την Ελληνική Στατιστική Αρχή.

Τα περιγράμματα θέσεων εντάσσονται στο οργανόγραμμα του κάθε φορέα και συνδυάζουν δύο, κυρίως, χαρακτηριστικά: α) το ρόλο της κάθε θέσης εργασίας στο συνολικό οργανωσιακό οικοδόμημα, τα καθήκοντα, τις ευθύνες που θα έχει ο υπάλληλος που θα καλύψει τη θέση αυτή και τα αναμενόμενα αποτελέσματα για την επίτευξη των στόχων του φορέα και β) τις απαιτούμενες γνώσεις, τα προσόντα, τις ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου που θα καλύψει τη συγκεκριμένη θέση προκειμένου να είναι αποδοτικός και αποτελεσματικός. Τα περιγράμματα που αποτελούν δυναμικά εργαλεία της διοίκησης επικαιροποιούνται ετησίως και προκύπτουν μέσα από μια ευρύτερη διαδικασία, η οποία συνιστά την ανάλυση της εργασίας και ορίζεται ως η διαδικασία συλλογής πληροφοριών αναφορικά με τα καθήκοντα και τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας με τρόπο απλό και περιεκτικό¹⁶.

¹⁶ Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, *Εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Συντονιστής: ΜΑ. Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος, Συγγραφείς: Α. Κοντονή, Μ Ραμματά, Μ. Χρηστάκης, Ε. Λόκανα, Αξιολογητές/τριες: Φ. Κομσέλη, Ν. Κιτωνάκης, σελ. 22-23.

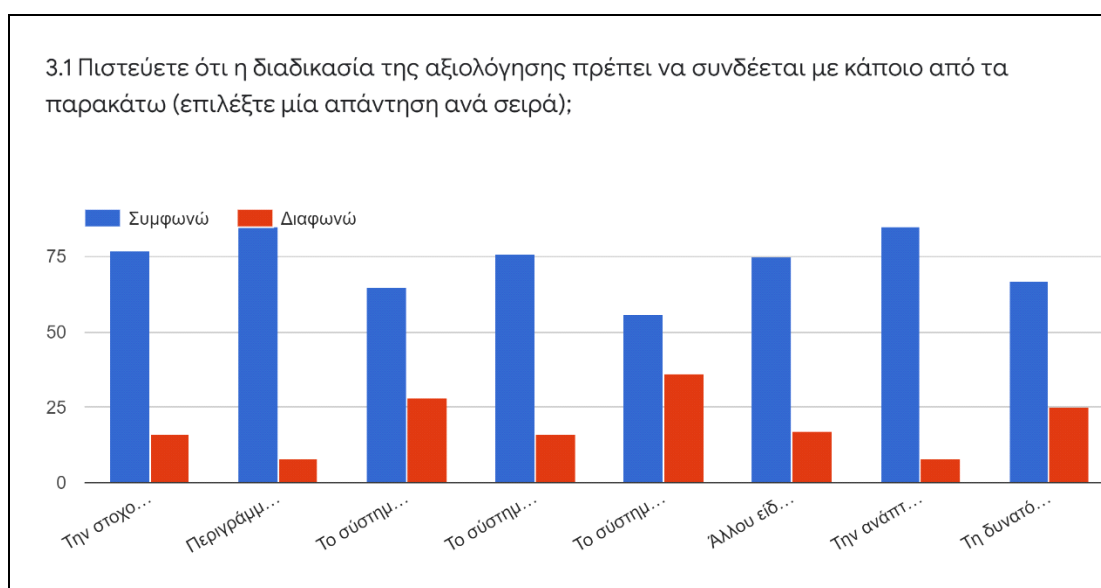
Στη Λευκή Βίβλο για τη Διακυβέρνηση (2012, σελ.61) τα περιγράμματα θέσεων εργασίας συνδέονται με την αξιολόγηση του υπαλλήλου. Η αξία των περιγραμμάτων έγκειται στο ότι ο υπάλληλος αξιολογείται όχι μόνο βάσει των τυπικών του προσόντων αλλά και για τη νοοτροπία, τις στάσεις, τις αξίες με τις οποίες εμπλουτίζει αυτή τη θέση και είναι δυνατόν να εκτιμηθεί η συμβολή του στην επίτευξη των στόχων του φορέα. Έτσι, επιτυγχάνεται η σύνδεση της ατομικής αξιολόγησης του υπαλλήλου με την αξιολόγηση του φορέα στον οποίο υπηρετεί.

Στη συνέχεια της έρευνας, το ίδιο ποσοστό των συμμετεχόντων (91%) συμφωνεί ότι η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η αναπτυξιακή προοπτική του εργαλείου της αξιολόγησης αποτελεί βασική πτυχή του συστήματος που συχνά υποβαθμίζεται. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να εκλαμβάνεται ως μέσο για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και όχι ως μέσο τιμωρίας. Η αξιολόγηση μπορεί να συνεισφέρει στο να εντοπιστούν οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων. Μέσω της αξιολογικής διαδικασίας μπορεί να έρθουν στην επιφάνεια δυσκολίες και εμπόδια στην εκτέλεση των καθηκόντων των υπαλλήλων και έτσι η Διοίκηση λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις πληροφορίες να οργανώσει πιο συγκεκριμένα και άρα πιο επιτυχημένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, τα οποία θα στοχεύουν στη βελτίωση των ικανοτήτων των υπαλλήλων (Mondy R.W., 2011,σελ.358).

Τη σύνδεση της αξιολογικής διαδικασίας με τη στοχοθεσία της υπηρεσίας επιθυμεί το 83% των υπαλλήλων. Η επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στον υπάλληλο αποτελεί ένα από το πλέον αντικειμενικό κριτήριο για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και συντελεί στον εξορθολογισμό της διοικητικής δράσης. Ωστόσο, η θέσπιση στόχων και η σύνδεση της αξιολόγησης με την επίτευξη αυτών δεν έχει εφαρμοσθεί στον φορέα , όπως δεν εφαρμοστεί γενικότερα στο δημόσιο τομέα ή εφαρμόζεται πλημμελώς στους φορείς παρόλο που υφίσταται το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο. Με την εφαρμογή του συστήματος της στοχοθεσίας επιτυγχάνεται ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και των μη μετρήσιμων κριτηρίων αξιολόγησης, ο υψηλότερος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων, η καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των υπαλλήλων αλλά και των οργανικών μονάδων, η μείωση των συγκρούσεων εντός της μονάδας. Έτσι, μετά τον καθορισμό των στόχων του φορέα από τον Περιφερειάρχη και στη συνέχεια από τους Γενικούς Διευθυντές θα πρέπει να γίνεται διάχυση αυτών στα κατώτερα ιεραρχικά επίπεδα.

Σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης σε θέσεις ευθύνης το 83% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι συμφωνεί. Η αξιολόγηση της απόδοσης να αποτελεί ένα από τα κριτήρια κατά την διαδικασία κρίσης των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, το οποίο θα οδηγήσει στην επιλογή ικανότερων στελεχών σε θέσεις ευθύνης. Επίσης, το 82% των υπαλλήλων συμφωνεί με την σύνδεση της αξιολόγησης με κάποια κίνητρα όπως π.χ. χρηματικές ανταμοιβές, χορήγηση άδειας, απονομής επαίνων κλπ. και με το σύστημα κινητικότητας των υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες (73%). Η επιβράβευση της εργασιακής προσπάθειας, η οποία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, θα πρέπει να κατέχει κεντρική θέση στα στρατηγικά σχέδια ενός οργανισμού.

Σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης με σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης το 70% των συμμετεχόντων συμφωνεί. Όσον αφορά τη σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα της μισθολογικής εξέλιξης συμφωνεί ένα μικρότερο ποσοστό (61%) των συμμετεχόντων. Στο σημείο αυτό θα μπορούσαμε να κάνουμε ένα συσχετισμό με τις ερωτήσεις 2.3 και 2.4 και τα αποτελέσματα που ανέδειξε η έρευνα προκειμένου να δικαιολογήσουμε την επιφυλακτικότητα αυτή. Η σύνδεση της αξιολόγησης με τα συστήματα βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης προϋποθέτει το σύστημα αξιολόγησης να εξασφαλίζει την αντικειμενικότητα, την αμεροληψία και οι αξιολογητές να μην προβαίνουν με μεγάλη συχνότητα στα σφάλματα που αναφέραμε. Το ζήτημα που τίθεται είναι κατά πόσον μπορούν τα στοιχεία της αξιολόγησης, έτσι όπως αυτή εφαρμόζεται, να αποτελέσουν αξιόπιστη βάση για σημαντική «ανταμοιβή» όπως είναι η μείωση του χρόνου προαγωγής (Κ. Σπανού, 2018, σελ. 224).



Γράφημα 13: Σύνδεση αξιολόγησης με άλλα συστήματα

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου οι υπάλληλοι κλήθηκαν να εκφράσουν την άποψή τους αναφορικά με το τι θεωρούν ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες αποτυπώνονται στο γράφημα 14 και έχουν εξής:

Το 68,8% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η εκπαίδευση των αξιολογητών θα συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης και στην ορθή εφαρμογή του. Ο ρόλος του αξιολογητή στη διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντικός και καθοριστικός. Για να ανταπεξέλθει στο δύσκολο έργο του η εκπαίδευση είναι απαραίτητη προκειμένου να μην κάνει τα «σφάλματα» που προαναφέραμε και η διαδικασία να χάνει την αξιοπιστία της. Ιδιαίτερα το «σφάλμα» της επιείκειας όπου οι αξιολογητές δίδουν υψηλές βαθμολογίες σε όλους τους υπαλλήλους, που κατά τους συμμετέχοντες προβαίνουν με μεγάλη συχνότητα οι αξιολογητές, όπως ανέδειξε η έρευνα, δημιουργεί δύο σημαντικά προβλήματα. Το πρώτο είναι ότι δεν μπορεί να υπάρξει διάκριση μεταξύ των υπαλλήλων που έχουν κριθεί από τον ίδιο αξιολογητή και δεύτερον οι υπάλληλοι που κρίθηκαν από τον επιεική αξιολογητή είναι σε πιο πλεονεκτική θέση από τους υπαλλήλους που κρίθηκαν από έναν αυστηρότερο αξιολογητή εάν χρειασθεί να συγκριθούν π.χ. για επιλογή σε θέση ευθύνης.

Το 62,4% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση στόχων που έχουν καθοριστεί λαμβάνοντας υπόψη το περίγραμμα της θέσης του υπαλλήλου και τα καθήκοντα της θέσης αυτής θα συντελέσει στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης. Ο υπάλληλος θα πρέπει να έχει πλήρη γνώση των ατομικών του στόχων που αντιστοιχούν στη θέση που έχει τοποθετηθεί και να αξιολογείται ανάλογα με την επίτευξή τους. Η ατομική στοχοθεσία να αναλύεται σε ενέργειες με χρονοδιάγραμμα, όπου η φύση της υπηρεσίας το επιτρέπει. Επίσης, για το 55,9% των συμμετεχόντων, η σύνδεση της αξιολόγησης με τη στοχοθεσία της οργανικής μονάδας τοποθέτησης του υπαλλήλου και ο ορισμός δεικτών απόδοσης-δεικτών αποτελεσματικότητας θα έχει θετική επίδραση στο σύστημα επιτυγχάνοντας την αντικειμενικότητα, τη διαρκή υποκίνηση του προσωπικού, ενθαρρύνοντας την ομαδική εργασία. Επίσης, ο καθορισμός προτύπων απόδοσης ή βασικών δεικτών απόδοσης θα οδηγήσει προς την ολοκλήρωση του επιχειρησιακού σχεδιασμού του οργανισμού και θα συμβάλλει στην επίτευξη των επιμέρους στόχων και σκοπών του σχεδίου. Θα βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τις προσδοκίες του φορέα και πως μπορούν αυτοί να συνεισφέρουν στην ευόδωσή τους (Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης Π., 2012, σελ.293).

Η πραγματοποίηση συζήτησης μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου, η συνέντευξη αξιολόγησης όπως αναφέρεται στη σχετική βιβλιογραφία, θεωρείται από το 61,3% των υπαλλήλων ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση. Είναι ένα από τα βασικά στάδια της διαδικασίας και υποχρεωτικό σύμφωνα με το ισχύον σύστημα, το οποίο όμως θα πρέπει να εφαρμόζεται σωστά ώστε ο αξιολογούμενος να λαμβάνει γνώση για την απόδοση του και να του προτείνονται τα ανάλογα μέτρα βελτίωσης. Όταν η συνέντευξη της αξιολόγησης δεν είναι σωστά δομημένη μπορεί να οδηγήσει στη δημιουργία άσχημου κλίματος και σε υπονόμευση του στόχου της διαδικασίας που είναι η παρακίνηση των υπαλλήλων (Mondy R.W., 2011, σσ. 396-397).

Το 50,5% έχει την άποψη ότι η ενημέρωση των αξιολογούμενων σχετικά με τη διαδικασία αξιολόγησης και τη χρησιμότητά της θα συμβάλλει στην αναβάθμιση του συστήματος. Συχνά παρατηρείται έλλειψη διάθεσης από την πλευρά των αξιολογούμενων να προβούν στη συμπλήρωση του εντύπου, να συμμετάσχουν στη διαδικασία και εκφράζουν δυσπιστία για το θεσμό και την αναγκαιότητά του. Η ενημέρωση θα βοηθήσει στην αναμόρφωση της κουλτούρας των αξιολογούμενων. Η αξιολόγηση σύμφωνα με το ισχύον σύστημα του Ν.4369/2016 διενεργείται σε ατομικό επίπεδο με τη συμπλήρωση της ηλεκτρονικής φόρμας όπως αναφέραμε στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας.

Σχετικά με τη διενέργεια ομαδικής αξιολόγησης σε επίπεδο τμήματος/οργανικής μονάδας και όχι μόνο ατομικής αξιολόγησης το 46,2% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι θα έχει θετική συμβολή στην αναβάθμιση του συστήματος. Η ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος θα πρέπει να αποτελεί βασική προτεραιότητα της Διεύθυνσης Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Το 41,9 % θεωρεί ότι χρειάζεται μεγαλύτερη στήριξη από τη Διοίκηση προκειμένου να βελτιωθεί το σύστημα. Για τη σωστή εφαρμογή όλων των σταδίων της διαδικασίας και την ομαλή διεξαγωγή της η Διοίκηση θα πρέπει να εργάζεται με συνέπεια και διάρκεια, να ενημερώνει, να εντοπίζει τα λάθη, τις παραλείψεις και να επεμβαίνει διορθωτικά όπου χρειάζεται. Επίσης, να αξιοποιεί τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολογική διαδικασία.

Αναφορικά με το έντυπο αξιολόγησης το 34,4% θεωρεί ότι ο εμπλουτισμός του θα συμβάλλει στη αναβάθμιση του συστήματος. Σχετικά με τη εμπλοκή των κεντρικών συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων στην αξιολογική διαδικασία μόνο το 36,6% των συμμετεχόντων θεωρεί ότι η συμμετοχή των οργανώσεων στο σχεδιασμό της διαδικασίας θα συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος. Το χαμηλό ποσοστό φανερώνει τη γενικότερη απογοήτευση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στα συνδικαλιστικά όργανα και τη δράση τους. Τέλος, για τη διενέργεια αξιολόγησης από

εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες μόνο το 32,3% φαίνεται ότι θεωρεί ότι θα συμβάλλει στην βελτίωση τους συστήματος.



Γράφημα 14: Προτάσεις για τη βελτίωση του συστήματος

Συμπεράσματα-Προτάσεις

Στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας ήταν η παρουσίαση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα ως εργαλείου για μια αποτελεσματική λειτουργία των Οργανισμών του δημοσίου και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων κάθε φορέα, για την καλύτερη αξιοποίηση και ανάπτυξη του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού και την ενίσχυση του ρόλου του στο συλλογικά παραγόμενο έργο.

Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που έγινε στο πρώτο μέρος της εργασίας διαπιστώσαμε ότι η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί ένα μέρος της συνολικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού και είναι ιδιαίτερα σημαντική τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους φορείς στους οποίους απασχολούνται. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων βασίζεται στον εντοπισμό των θετικών και των αρνητικών σημείων της απόδοσης και εμπεριέχει την κρίση και τη σύγκριση μεταξύ των εργαζομένων. Η αξιολόγηση προϋποθέτει πρότυπα απόδοσης τα οποία καθορίζονται από τους στόχους κάθε θέσης εργασίας και θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους ευρύτερους στόχους των Οργανισμών. Ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης εργαζομένων περιλαμβάνει την ανάλυση του έργου μιας συγκεκριμένης θέσης εργασίας, τον ορισμό της επιτυχούς εκτέλεσης του έργου αυτού και την ανάπτυξη ενός συστήματος μέτρησης των αποτελεσμάτων.

Η αξιολόγηση αποτελεί μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών βάσει των οποίων η διοίκηση ενός Οργανισμού λαμβάνει ή τροποποιεί αποφάσεις που σχετίζονται με την υπηρεσιακή κατάσταση του προσωπικού. Η αξιολόγηση αποτελεί ίσως το πιο σημαντικό εργαλείο υποκίνησης που διαθέτει ένας προϊστάμενος ενώ δύναται να παρέχει ορθές πληροφορίες και αντικειμενικά στοιχεία τα οποία θα έχουν διοικητική χρησιμότητα και θα αναδείξουν τις ανάγκες για περαιτέρω εκπαίδευση του προσωπικού. Η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται άμεσα με τη βελτίωση και τη μάθηση. Ο Οργανισμός εντοπίζει τα προβλήματα που υπάρχουν και μπορεί να οργανώσει τα κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα και να αξιοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό του με τον καλύτερο τρόπο. Οι εργαζόμενοι μέσα από τη διαδικασία της αξιολόγησης έχουν την ευκαιρία να προβάλλουν το έργο τους, ενώ τους παρέχει πληροφορίες σχετικά με την απόδοσή τους. Η αξιολόγηση δύναται να συμβάλλει στη βελτίωση και παρακίνηση των εργαζομένων, στην ιεραρχική τους εξέλιξη και να τους παρέχει κίνητρα για να αυξήσουν την απόδοσή τους.

Η διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού προκειμένου να εκπληρώσει τις δυναμικές της λειτουργίες θα πρέπει να εντάσσεται σε έναν ολοκληρωμένο στρατηγικό σχεδιασμό Δ.Α.Π. της οποίας τα προηγούμενα στάδια έχουν πραγματοποιηθεί. Να έχει γίνει ο καθορισμός της αποστολής και της στοχοθεσίας του φορέα, τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας, αξιοκρατική επιλογή προϊσταμένων σε θέσεις ευθύνης. Επιπλέον, για να επιτευχθούν οι στόχοι της αξιολόγησης θα πρέπει η διαδικασία να διεξάγεται ομαλά, βάσει ορθολογικών κριτηρίων, τα οποία θα πρέπει να πληρούν τις προϋποθέσεις της αντικειμενικότητας, της αξιοπιστίας και να συνδέονται με τους στόχους της υπηρεσίας αλλά και με τους στόχους της κάθε θέσης εργασίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα αποτελεί μια διαδικασία η οποία διενεργείται μέσα στα πλαίσια ενός θεσμικού πλαισίου και εφαρμόζεται μέσω της συμπλήρωσης ειδικών εντύπων, των εκθέσεων αξιολόγησης. Η πολιτική ηγεσία ανταποκρινόμενη στις προκλήσεις της εποχής τα τελευταία χρόνια έχει δρομολογήσει σειρά μεταρρυθμίσεων και προσαρμογών για μια αποτελεσματικότερη μέτρηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, για ένα αντικειμενικότερο και αποτελεσματικότερο σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων μέσα σε ένα περιβάλλον που διαχρονικά φοβάται ή διστάζει να εμπιστευθεί την αξιολόγηση. Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα εργάζονται υπό τις προϋποθέσεις και τους όρους ενός ρυθμιστικού πλαισίου το οποίο θέτει περιορισμούς αλλά και προνόμια. Καλούνται να υπηρετήσουν τους πολίτες ακολουθώντας κανόνες που εγγυώνται τη διαφάνεια και τη νομιμότητα στη δράση τους και θα πρέπει να είναι συγχρόνως αποτελεσματικοί και αποδοτικοί.

Η αξιολόγηση των υπαλλήλων των οργανικών μονάδων του δημοσίου τομέα εντάσσεται σταδιακά στο πλαίσιο μιας ευέλικτης διοικητικής κουλτούρας, η οποία είναι προσανατολισμένη στην απόδοση και στοχεύει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Η διοίκηση της απόδοσης είναι προσανατολισμένη στην εξασφάλιση της μεγιστοποίησης της απόδοσης των εργαζομένων και κατά συνέπεια των οργανισμών που υπηρετούν. Η νέα προσέγγιση απομακρύνεται από το γραφειοκρατικό πλαίσιο του παραδοσιακού προτύπου οργάνωσης και διοίκησης. Η μετάβαση αυτή προϋποθέτει την κατανόηση των δομικών και λειτουργικών προϋποθέσεων για την επιτυχία της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων και περιλαμβάνει τη σύνδεση της αξιολόγησης με τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού μέσω του συστήματος Διοίκησης μέσω στόχων καθώς και την ένταξή της σε μία συνεκτική στρατηγική Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων και την αντιμετώπιση του προβλήματος της επιείκειας και της μεροληψίας κατά τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

Τα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης κατέληγαν στη βαθμολογία των περισσότερων υπαλλήλων μιας οργανικής μονάδας με «άριστα» είτε να μην συνταχθούν εκθέσεις, χωρίς αυτό να επιφέρει κάποιου είδους συνέπειες. Ήταν εμφανή η απουσία ουσιαστικών προϋποθέσεων αντικειμενικότητας όπως είναι η σαφής περιγραφή των θέσεων εργασίας, η εφαρμογή της διοίκησης μέσω στόχων παρότι υφίσταντο το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο.

Το υφιστάμενο σύστημα θα μπορούσε να θεωρηθεί ένα βήμα προς τον εκσυγχρονισμό του συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα, για μια αποτελεσματική και αποδοτική δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η θέσπιση ενός νομοθετικού πλαισίου και η ύπαρξη ενός συστήματος αξιολόγησης δεν είναι αρκετή. Μπορεί τα μέσα να εκσυγχρονίζονται (ηλεκτρονική εφαρμογή αξιολόγησης, παρακολούθηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης) όμως τα χρόνια προβλήματα παραμένουν και εμφανίζονται. Το σύστημα αξιολόγησης του Ν.4369/2016, τα έξι χρόνια που εφαρμόζεται στο δημόσιο φαίνεται ότι τόσο οι φορείς όσο και οι υπάλληλοι να μην έχουν προσαρμοσθεί πλήρως με τις απαιτήσεις του συστήματος. Χρειάζεται να εξασφαλισθούν οι αναγκαίες προϋποθέσεις προκειμένου να εφαρμοσθεί αποτελεσματικά. Οι όποιες καινοτομίες που εισήγαγε το νέο σύστημα δε φαίνεται να έχουν εφαρμοσθεί πλήρως και ως εκ τούτου δεν έχουν αποδώσει τα αναμενόμενα. Επιπλέον, η εφαρμογή του συστήματος Διοίκηση με στόχους δεν έχει ξεπεράσει τα εμπόδια της γραφειοκρατίας.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας αρχικά προσπαθήσαμε να κατανοήσουμε ποια είναι η άποψη των εργαζομένων της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στον φορέα. Για τον στόχο αυτό πραγματοποιήθηκε εμπειρική έρευνα τα αποτελέσματα της οποίας χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την αξιολόγηση του προσωπικού. Τα ευρήματα έδειξαν ότι η πλειοψηφία του προσωπικού δεν είναι ικανοποιημένη από τη διαδικασία της αξιολόγησης που διενεργείται στην υπηρεσία. Σχετικά με το σύστημα που εφαρμόζεται θεωρούν ότι δεν είναι αξιόπιστο και αντικειμενικό. Πιστεύουν ότι το σύστημα δεν επιτυγχάνει την αποτύπωση των ποιοτικά και ποσοτικά διαφορετικών χαρακτηριστικών και ικανοτήτων των εργαζομένων και των αποδόσεων τους. Τα κριτήρια που εφαρμόζονται δεν αντανακλούν με ακρίβεια την πραγματικότητα των εργαζομένων αλλά και του Οργανισμού στον οποίο υπηρετούν αφού δεν προσδιορίζουν τις όποιες διαφοροποιήσεις παρουσιάζει διαχρονικά η απόδοση του κάθε υπαλλήλου μέσα στο χρόνο αλλά και τις όποιες διαφοροποιήσεις μεταξύ των υπαλλήλων. Επιπλέον θεωρούν ότι δεν υπάρχει συνάφεια των κριτηρίων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση με το αντικείμενο της θέσης του κάθε αξιολογούμενου.

Την αξιοπιστία και την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης φαίνεται ότι επηρεάζει και μια σειρά από "σφάλματα" στα οποία προβαίνουν οι αξιολογητές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, όπως θεωρούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Το υποκειμενικό στοιχείο που επικρατεί εξαιτίας των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ αξιολογούμενων και αξιολογητών καθώς και η έλλειψη εκπαίδευσης και κουλτούρας οδηγούν τους αξιολογητές να κρίνουν με επιείκεια τους υφισταμένους τους και να βαθμολογούν την πλειοψηφία των υπαλλήλων με βαθμολογίες κοντά στο μέσο όρο ή με άριστες βαθμολογίες προκειμένου να μη δημιουργούνται εντάσεις και άσχημο κλίμα.

Ο ρόλος του αξιολογητή στην αξιολογική διαδικασία είναι ιδιαίτερα σημαντικός και σύμφωνα με την άποψη των συμμετεχόντων η αντικειμενικότητα του αξιολογητή, όπως και η εκπαίδευση και το υπόβαθρό του αποτελούν τους παράγοντες εκείνους που επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης. Οι αξιολογητές καλούνται να διασφαλίσουν υψηλό επίπεδο ανταπόκρισης, με αίσθημα ευθύνης στα καθήκοντά τους. Η αρνητική διάθεση που δείχνουν ορισμένοι αξιολογητές απέναντι στο σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει αρνητικά τη διαδικασία. Έτσι, ορισμένες φορές οι αξιολογητές εκλαμβάνουν τη διαδικασία ανατροφοδότησης των υφισταμένους τους ως αγγαρεία, μία επιπλέον γραφειοκρατική εργασία που απαιτεί χρόνο με αποτέλεσμα να παραμελούν άλλες εργασίες τις οποίες ιεραρχούν πιο ψηλά. Σημαντικό παράγοντα επιτυχίας αποτελεί ο επαγγελματισμός του προϊσταμένου-αξιολογητή.

Επόμενος παράγοντας που κρίνεται καθοριστικός από τους συμμετέχοντες και επηρεάζει την ικανότητα του συστήματος της αξιολόγησης για την εκπλήρωση των στόχων του είναι η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης. Σχετικά με την επιρροή των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης η πλειοψηφία των υπαλλήλων θεωρεί ότι δεν επηρεάζουν ουσιαστικά τον προσδιορισμό των στόχων της Διοίκησης του Οργανισμού ενώ δεν αξιοποιούνται για τη βελτίωση της λειτουργίας του Οργανισμού, την ανάπτυξη των ατομικών επιδόσεων των υπαλλήλων καθώς και για την καλύτερη διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων. Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης είναι αποκομμένη από την ευρύτερη λειτουργία του Οργανισμού. Η αξιολόγηση δεν συνδέεται με τη φιλοσοφία, το όραμα και την αποστολή του φορέα. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης από τη στιγμή που δεν αποτυπώνουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων τότε τα στοιχεία που προσφέρει η διαδικασία δεν είναι αξιοποιήσιμα. Έτσι, η αξιολόγηση όπως εφαρμόζεται δεν επιτυγχάνει τον σκοπό της που είναι η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και του Οργανισμού.

Τέλος, οι προτάσεις που αναδείχθηκαν από την έρευνα σχετικά με τη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης, έχουν ως εξής:

- Η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να συνδέεται με τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας των οργανικών μονάδων που είναι τοποθετημένοι οι υπάλληλοι όπως αυτά έχουν καταχωρηθεί στο Ψηφιακό Οργανόγραμμα της Περιφέρειας Κρήτης. Η απόλυτη συσχέτιση του περιγράμματος και των προδιαγραφών της θέσης εργασίας με το προφίλ του εργαζομένου δηλαδή τα προσόντα, τις δεξιότητες, τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του είναι αναγκαία για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας του Οργανισμού στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης. Τα περιγράμματα διευκολύνουν τους προϊσταμένους κατά την αξιολόγηση του εργαζομένου και δίδουν τη δυνατότητα σύνδεσης της αξιολόγησης με το κατάλληλο σύστημα κινήτρων και υποκίνησης ενώ διευκολύνουν και την αυτό-αξιολόγηση του υπαλλήλου.
- Σύνδεση της αξιολόγησης με την στοχοθεσία της υπηρεσίας και το ποσοστό επίτευξης αυτής. Αξιολόγηση βάσει εκπλήρωσης προκαθορισμένων στόχων σύμφωνα με το περίγραμμα της θέσης εργασίας. Η εναρμόνιση των οργανωσιακών στόχων και σκοπών με τους αντίστοιχους ατομικούς είναι μια αρκετά δύσκολη εργασία και απαιτεί επίπονη προσπάθεια για την επίτευξή της. Έτσι, αφού προσδιοριστούν σαφείς επιδιώξεις από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα του φορέα να γίνεται στη συνέχεια διάχυση αυτών στα κατώτερα επίπεδα με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων και δέσμευση σε ετήσια βάση για την επίτευξη συγκεκριμένων ποιοτικών και ποσοτικών αποτελεσμάτων. Να προσδιορίζονται με σαφήνεια οι επιμέρους βραχυπρόθεσμοι και μακροπρόθεσμοι στόχοι για την κάθε θέση εργασίας, για την κάθε οργανική μονάδα, για κάθε αξιολογικό έτος και με βάση την εκπλήρωσή τους να αξιολογείται ο υπάλληλος με περισσότερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.
- Σύνδεση του συστήματος αξιολόγησης με την ανάπτυξη των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων. Η αξιολόγηση θα πρέπει να συνδέεται με την επιμόρφωση επειδή έχει σημαντική λειτουργία ανατροφοδότησης. Μία από τις σημαντικότερες παραμέτρους της αξιολόγησης είναι ότι μπορεί να παρέχει πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών για κάθε υπάλληλο χωριστά. Έτσι, θα καταρτιστούν κατάλληλα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα ταιριάζουν με τις ανάγκες

των υπαλλήλων και θα τους βοηθήσουν να διορθώσουν τις ανεπάρκειες τους σε γνώσεις και ικανότητες ενισχύοντας την απόδοσή τους. Η αξιολογική διαδικασία θα αποκτήσει αναπτυξιακός χαρακτήρα.

- Αξιοποίηση αποτελεσμάτων αξιολόγησης. Σύνδεση της αξιολόγησης με το σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης, και με άλλου είδους κίνητρα ανταμοιβής προς τους υπαλλήλους όπως χρηματικά bonus, επαίνους, άδειες κ.α.
- Εκπαίδευση αξιολογητών προκειμένου να ελαττώσουν τα λάθη τους και οι αξιολογήσεις τους να είναι αντικειμενικότερες. Επίσης, οι αξιολογητές-προϊστάμενοι θα πρέπει να μπορούν να μεταδώσουν το όραμα του οργανισμού προς τους υπαλλήλους ώστε να πεισθούν προκειμένου να συνεισφέρουν τα απαιτούμενα για τη διασφάλιση της εκπλήρωσης του οράματος του φορέα. Οι αξιολογούμενοι θα κατανοήσουν τους στόχους του οργανισμού και του ρόλου που έχουν οι ίδιοι στον οργανωσιακό οικοδόμημα.
- Η πραγματοποίηση συζήτησης μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή σχετικά με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και η εξεύρεση τρόπων βελτίωσης της απόδοσης. Μεγαλύτερη ενθάρρυνση προς τους αξιολογούμενους για προσωπική ανάπτυξη.
- Ανάπτυξη της κατάλληλης κουλτούρας αξιολογητών και αξιολογούμενων σχετικά με την αξιολόγηση ως λειτουργία. Η αποδοχή και η συναίνεση των εμπλεκόμενων μελών κρίνεται αναγκαία προκειμένου η διαδικασία να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Η καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, ασφάλειας μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία μερών, με την ειλικρινή επικοινωνία. Ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης και τα οφέλη που θα αποκομίσουν από την σωστή εφαρμογή της ώστε να μη διστάζουν να την εμπιστευτούν. Σταδιακά να αντιστραφεί το κλίμα αμφισβήτησης. Η κατανόηση της έννοιας της αξιολόγησης ως μέσου προσωπικής βελτίωσης καθώς και βελτίωσης της απόδοσης της οργανικής μονάδας και του παραγόμενου έργου. Η διοικητική κουλτούρα που διαθέτει ένα ενημερωμένο και σκεπτόμενο εργατικό δυναμικό θα συμβάλλει στη βελτίωση της διαδικασίας και στην επίτευξη της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας.
- Η συνεχής υποστήριξη των υπαλλήλων από πλευράς της διοίκησης. Περιοδικές συζητήσεις και επιδράσεις μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων

για την υιοθέτηση και εφαρμογή του συστήματος διοίκησης με στόχους και όχι μια αφ' υψηλού επιβολή του. Να υπάρχει σαφής αντίληψη ότι οι επιμέρους στόχοι των οργανικών μονάδων εντάσσονται σε ένα γενικότερο σχέδιο και αποβλέπουν στην επίτευξη ενός τελικού στόχου.

- Διενέργεια αξιολόγησης των δομών του Οργανισμού και του προσφερόμενου έργου και όχι μόνο ατομική αξιολόγηση. Αξιολόγηση της λειτουργίας όλων των βαθμίδων του οργανισμού κατά τη διαδικασία της οποίας κρίνεται απαραίτητη και η συμμετοχή των εργαζομένων, οι οποίοι καταθέτουν τις απόψεις τους για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία του φορέα. Ενέργειες που θα στοχεύουν να επιτύχει η μετάβαση σε ένα ολοκληρωμένο διοικητικό σύστημα. Βασικό ζητούμενο η αύξηση της παραγωγικότητας του Οργανισμού μέσω των βελτιωμένων επιδόσεων των εργαζομένων του. Υιοθέτηση μοντέλων τα οποία συνδέουν ουσιαστικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι μια συνεχής, δομημένη διαδικασία και να έχει ως στόχο την ανάπτυξη του έμψυχου δυναμικού του φορέα και την καλύτερη αξιοποίησή του. Οι διαδικασίες για τη θέσπιση περιγραμμάτων θέσεων εργασίας, της στοχοθεσίας, τα συστήματα βαθμολογικών προαγωγών, ιεραρχικής εξέλιξης σε θέσεις ευθύνης, μισθολογικής εξέλιξης, κινητικότητας των υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες, εκπαίδευσης θα έπρεπε να είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την αξιολόγηση προσωπικού και τα αποτελέσματά της. Η διασύνδεση αυτή εφόσον επιτευχθεί θα αναβαθμίσει την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού και θα βοηθήσει στην καλύτερη αξιοποίησή του. Η αναβάθμιση της διαδικασίας της αξιολόγησης θα ενισχύσει την αποδοτικότητα του Οργανισμού και του αυτοδιοικητικού του ρόλου ενώ θα συμβάλει στην αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών και στην περαιτέρω αποκέντρωση του ελληνικού συστήματος διοίκησης. Η αξιολόγηση των υπαλλήλων θα πρέπει να εναρμονίζεται με την ανάγκη των σύγχρονων οργανισμών για αλλαγή και ευελιξία μέσω της δια βίου εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό ξεφεύγει από την παραδοσιακή αντίληψη περί αξιολόγησης η οποία συνέδεε τον έλεγχο.

Κλείνοντας να αναφέρουμε ότι, η πρωτογενής έρευνα που πραγματοποιήθηκε και παρουσιάστηκε στην παρούσα εργασία δεν επιτρέπει τη γενίκευση των συμπερασμάτων σε όλο τον πληθυσμό των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα καθώς το ποσοστό των συμμετεχόντων κρίνεται ιδιαίτερα χαμηλό σε σχέση με τον αριθμό των υπαλλήλων που εμπίπτουν στις διατάξεις του Ν.4369/2016 και αξιολογούνται με το προβλεπόμενο από το Νόμο σύστημα. Ωστόσο, η έρευνα αυτή θα μπορούσε να αποτελέσει έναυσμα για πραγματοποίηση σχετικών ερευνών και

σε άλλους δημοσίους φορείς προκειμένου να καταγραφούν και άλλες απόψεις και να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης και την αποτελεσματικότητά του στους δημοσίους φορείς. Επίσης, να διερευνηθούν κι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη διαδικασία και πτυχές του συστήματος που δεν ερευνήθηκαν.

Βιβλιογραφία

- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης Π. (2012), *Management Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρία και Πράξη*, 2η εκδ. Αθήνα: Προπομπός
- Δημητρόπουλος, Ευστάθιος, Γ., 2001, *Εισαγωγή στη μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας: ένα συστημικό δυναμικό μοντέλο*, εκδ. Έλλην
- Δίκαιος Κ., Καρμπέρης Α., Πολύζος Ν.,(2017), *Διοίκηση Δημοσίων και Κοινωνικών Υπηρεσιών*, εκδ. Gutenberg.
- Dessler, Gary,(2015), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού - Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η εκδ. Αθήνα: Κριτική.
- Ίσαρη Φ., Πουρκός Μ., 2015, *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*, Αθήνα, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5826>
- Κανελλόπουλος Χαραλ., (1979), *Αξιολόγηση Προσωπικού, θεωρία και παρουσίαση περιπτώσεων από τη διεθνή πράξη*, Αθήνα, Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Αθηνών.
- Μακρυδημήτρης Α., (1999), *Διοίκηση και Κοινωνία, Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα*, Εκδόσεις Θεμέλιο, Αθήνα
- Μουζά-Λαζαρίδη, Α.Μ., (2013), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός
- Mondy R.W., (2011), *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ*, Εκδόσεις Τζιόλα, Αθήνα
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., (2006), *Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, Παπαζήση.
- Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα, εκδ. Γ. Μπένου.
- Παπάνης, Ε., Ρόντος, Κ., (2005), *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, θεωρία και εμπειρική έρευνα*, εκδ. Ι.ΣΙΔΕΡΗΣ.

- Ρωσσίδης Ι. (2014), *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, εκδ. Σταμούλης
- Σπανού, Κ., «Αξιολόγηση», στο: *Μεταρρυθμίσεις στη δημόσια διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση/περιγραφή/Αποτίμηση*, ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018.
- Τσέκος Θ., *Δημόσια Διοίκηση Θεωρία και Πρακτική*, 2014.
- Τσιπλητάρης Αθ., Μπαμπάλης Θ., 2006, *Δέκα Παραδείγματα Μεθοδολογίας Επιστημονικής Έρευνας, Από τη Θεωρία στην Πράξη*, Αθήνα, εκδ. ΑΤΡΑΠΟΣ.
- Φαναριώτης, Π., (1997), *Διοίκηση Προσωπικού, Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Φαναριώτης, Π., (1997), *Δημόσια Γραφειοκρατεία, ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ, ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ*, Αθήνα, Σταμούλης.
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α., Λάλου Π., (2015), *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTISTICS*, Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Διαθέσιμο στο: <https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>
- Χυτήρης, Λεωνίδας (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδ. INTERBOOKS'', Αθήνα.
- Χυτήρης, Λεωνίδας, Άννινος, Λουκάς, (2015), *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα*, www.kallipos.gr.

Άρθρα, μελέτες και λοιπά κείμενα

- Ασπρίδης, Γ., Ρωσσίδης, Ι. και Φαλάρας, Ε., (2014), *Κείμενο γνώμης του ΔΕΕ για την αξιολόγηση των δημοσίων και δημοτικών υπαλλήλων*, ΔΕΕ: Αθήνα
- Ασπρίδης, Γ., (2004), «Σκέψεις για το ιδανικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση –Τα βασικά χαρακτηριστικά ενός “ουτοπικού” συστήματος», ΕΠΙΔΙΕΠ τ.10
- Δραμαλιώτη, Ε. & Μπαλαμπανίδης, Γ., 2015. *Συστήματα Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων*, Αθήνα: Γενική Γραμματεία Συντονισμού.

- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, *Εκπαιδευτικό υλικό του Προγράμματος Ανάπτυξη διοικητικών ικανοτήτων: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Συντονιστής: ΜΑ. Κωνσταντίνος Καλογερόπουλος, Συγγραφείς: Α. Κοντονή, Μ Ραμματά, Μ. Χρηστάκης, Ε. Λόκανα, Αξιολογητές/τριες: Φ. Κομσέλη, Ν. Κιτωνάκης
- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Δ. Κουζέλης, 2022, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων: Θεωρία και Τεχνικές Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού*.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, (2017), *Η Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης, Μια εργαλειοθήκη για τους Επαγγελματίες της Δημόσιας Διοίκησης*, μεταφρ. & επιμέλεια κειμένου Καρβούνης, Α., Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
- Λευκή Βίβλο για τη Διακυβέρνηση (2012),
- Ρωσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π., Μπούας, Κ., *Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα*.
- Στογγάρη Α., Τσέκος Θ., (2015), Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης, *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση πολιτικής και ηθικής θεωρίας*, Θεματικό Αφιέρωμα: Αξιολόγηση, τεύχος 33, 40-55.
- Σωτηράκου, Τ., & Ζέππου, Μ. (2016). Άυλες μορφές διοίκησης: η δυναμική της σύγχρονης διοικητικής μεταρρύθμισης. [Online] Διαθέσιμο στο: http://www.pspa.uoa.gr/fileadmin/pspa.uoa.gr/uploads/Research/EDE/Conferences/SDE_2005/Papers/Zeprou_Mary_Sotirakou_Tatiana.pdf

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Anguinis, Herman, (2013). *Performance Management*. Third Edition. Pearson Education, Inc.
- Behn, R., (2003), «*Why Measure Performance? Different Purposes Require Different Measures*», *Public Administration Review*, September/October 2003, Vol. 63, No. 5.
- Boyle, R., (2006), *Measuring public sector productivity: Lessons from international experience*, Dublin: Institute of Public Administration

- Brown, K.G., Ryan, N. & Parker, R., (2000), New modes of service delivery in the public sector : Commercializing government services. The international Journal of Public Sector Management, Vol. 13(3).
- Decenzo & Robbins, S., (2002), Human Resource Management. επιμ. S.I.: John Wiley & Sons.
- OECD (2011) Greece: Review of the Central Administration. OECD Public Governance Reviews. Paris: OECD Publishing 2011.
- Pfeffer, J. & Veiga, J.F., (1999), Putting people first for organizational success. The Academy Management Executive, Vol. 13:2.
- Stavrou, E.T., Charalambous, C., & Spiliotis, S., (2007), Human resource management and performance: A neural network analysis. European Journal of Operational Research, Vol. 181.

Νόμοι και Προεδρικά Διατάγματα

- Π.Δ.611/1977 (ΦΕΚ 198/τ.Α'/15-7-1977), «Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενον, υπό τίτλον «Υπαλληλικός Κώδιξ», των ισχυουσών διατάξεων των αναφερομένων εις την κατάστασιν των υπαλλήλων του Δημοσίου και των ν.π.δ.δ.».
- Ν.1400/1983 (ΦΕΚ 156/τ.Α'/24-10-1983) «Τροποποίηση και συμπλήρωση υπαλληλικών διατάξεων».
- Π.Δ.581/1984 (ΦΕΚ 207/τ.Α'/20-12-1984), «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και ΝΠΔΔ, πλην των εκπαιδευτικών».
- Ν.1943/1991 (ΦΕΚ 50/τ.Α'/11-4-1991), «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις».
- Π.Δ.318/1992 (ΦΕΚ 161/τ.Α'/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης-και των Ν.Π.Δ.Δ.».

- Ν.2683/1999 (19/τ.Α'/9-2-1999), «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ».
- Ν.3230/2004 (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις».
- Ν.3528/2007(26/τ.Α'/9-2-2007)«Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.».
- Ν.3852/2010(ΦΕΚ 87/τ.Α'/ 7-6-2010), «Νέα Αρχιτεκτονική της Αυτοδιοίκησης και της Αποκεντρωμένης Διοίκησης-Πρόγραμμα Καλλικράτης».
- Π.Δ. 149/2010 (ΦΕΚ 242/τ.Α'/27.12.2010), «Οργανισμός της Περιφέρειας Κρήτης».
- Ν.4250/2014 (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-3-2014), «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα-Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992(Α'161) και λοιπές ρυθμίσεις».
- Ν.4275/2014 (ΦΕΚ 149/τ.Α'/15-7-2014), «Τροποποίηση διατάξεων του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ (ν.3528/2007-Επιλογή προϊσταμένων οργανικών μονάδων και άλλες διατάξεις».
- Ν.4281/2014(ΦΕΚ 160/τ.Α'/8-8-2014), «Μέτρα στήριξης και ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, οργανωτικά θέματα του Υπουργείου Οικονομικών και άλλες διατάξεις».
- Ν.4369/2016 (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-2-2016), «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις».
- Ν. 4533/2018 (ΦΕΚ 75/τ.Α'/27-04-2018) «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις».

Αποφάσεις και Εγκύκλιοι

- Απόφαση του Υπουργού Προεδρίας της Κυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/Φ.32/47/1353/14-1-1993 (ΦΕΚ 8/τ.Β'/19-01-1993), «Καθορισμός ανώτατου ποσοστού υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης».
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/φ.32.8/492/8501,8326/7-4-2014(ΑΔΑ:ΒΙΗ3Χ-7ΓΑ).
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ΔΙΔΑΔ/φ.32.8/497/10000/28-4-2014(ΑΔΑ:ΒΙ09Χ-Σ49).
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης 12972/10-05-2016 (ΑΔΑ:ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΞ9).
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Διοικητικής Ανασυγκρότησης με αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.14/770/οικ.23065/12-7-2017(ΑΔΑ:7ΖΖΞ465ΧΘΨ-ΥΘΟ),«Ολοκλήρωση διαδικασίας αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4369/2016»
- Η αριθμ. 1218/16-02-2021 (ΦΕΚ 762/τ. Β'/26-02-2021), απόφαση της Συντονίστριας της Αποκεντρωμένης Διοίκησης Κρήτης.
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΣΣΚ/Φ.1/20469/27-10-2021(ΑΔΑ:67ΑΝ46ΜΤΛ6-ΕΧ9), Εφαρμογή του Συστήματος «Διοίκηση μέσω στόχων» για το έτος 2022. Ηλεκτρονική Εφαρμογή: www.stoxothesia.gov.gr.
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΑΠΔΕΠ/Φ.5/21/οικ.3273/3-3-2022(ΑΔΑ:9Χ2Θ46ΜΤΛ6-ZAM), «Ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προσωπικού του δημοσίου τομέα για την αξιολογική περίοδο του έτους 2020- Οριστικοποίηση εκθέσεων αξιολόγησης έτους 2020 και παρελθόντων ετών».
- Εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών με αριθμ. πρωτ. ΔΙΔΑΔ/Φ.31.72/3151/οικ.12521/1-8-2022(ΑΔΑ:6Θ9Υ46ΜΤΛ6-ΦΨΑ), «Βαθμολογική προαγωγή υπαλλήλων κατά ένα (1) έτος κατόπιν αξιολόγησης με βαθμολογία ίση ή μεγαλύτερη του 90 για δύο(2) συνεχείς αξιολογικές περιόδους».

Διαδικτυακές πηγές

- Αιτιολογική Έκθεση στο σχέδιο νόμου «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων (διαφάνεια-αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης)», Αθήνα 2016, <https://www.hellenicparliament.gr/UserFiles/2f026f42-950c-4efc-b950-340c4fb76a24/e-mesd-eis.pdf>

- Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης, *Εθνική Στρατηγική για τη Διοικητική Μεταρρύθμιση 2017-19, Δημόσιο 2020*, Αθήνα, Ιούλιος 2017, <http://www.minadmin.gov.gr/?cat=34>

- <https://www.apografi.gov.gr/>

- <https://stoxothesia.gov.gr/>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Το ακόλουθο ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της διπλωματικής μου εργασίας με τίτλο: «Η αξιολόγηση του προσωπικού ως εργαλείο για την αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία των Οργανισμών του Δημοσίου/Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Η περίπτωση της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων», στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση» του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Απευθύνεται στους υπαλλήλους της Περιφερειακής Ενότητας Χανίων και σκοπός της έρευνας είναι να εξετάσει α) πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι στην Τοπική Αυτοδιοίκηση το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης και β) σε ποιο βαθμό η διαδικασία αυτή συντελεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και του Οργανισμού.

Οι απαντήσεις είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τις ανάγκες της έρευνας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση

Φιλία Πετράκη

1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.1 Φύλο

ο Άνδρας

ο Γυναίκα

1.2 Ηλικία

ο έως 35 ετών

ο 36 – 45 ετών

ο 46 – 55 ετών

ο 56 και άνω

1.3 Επίπεδο σπουδών

ο Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)

ο Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)

ο Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕ)

ο Πανεπιστημιακή εκπαίδευση (ΠΕ)

ο Μεταπτυχιακό

ο Διδακτορικό

1.4 Χρόνια προϋπηρεσίας στο δημόσιο τομέα:

ο 0 – 10 έτη

ο 11- 20 έτη

ο 21 – 30 έτη

ο 31 έτη και άνω

1.5 Θέση στην ιεραρχία :

ο Υπάλληλος

ο Προϊστάμενος Τμήματος

ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης

2. ΑΠΟΨΕΙΣ ΓΙΑ ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

2.1 Πόσο ικανοποιημένος-η είστε από την διαδικασία της αξιολόγησης προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας;

καθόλου		λίγο		αρκετά		πολύ	
---------	--	------	--	--------	--	------	--

2.2 Πιστεύετε ότι η χρήση της ηλεκτρονικής εφαρμογής έχει συντελέσει στη βελτίωση της διαδικασίας αξιολόγησης;

καθόλου		λίγο		αρκετά		πολύ	
---------	--	------	--	--------	--	------	--

2.3 Πιστεύετε ότι το ισχύον σύστημα αξιολόγησης ανταποκρίνεται στους παρακάτω χαρακτηρισμούς(επιλέξτε μία απάντηση ανά σειρά):

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ
Αξιόπιστο				
Αντικειμενικό / Αμερόληπτο				
Συγκρίσιμο (σωστές συγκρίσεις μεταξύ των ατόμων)				
Συναφές με τη θέση του αξιολογούμενου (τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγησή του σχετίζονται με το αντικείμενο της θέσης του)				

2.4 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αξιολογητές προβαίνουν στα ακόλουθα «σφάλματα» κατά τη διαδικασία αξιολόγησης(επιλέξτε μία απάντηση ανά σειρά):

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ
Έλλειψη Αντικειμενικότητας				
Αυστηρότητα				
Επιείκεια				
Τάση προς το μέσο όρο				

Στερεότυπη εκτίμηση				
Επηρεασμός από πρόσφατα γεγονότα				

2.5 Σε ποιο βαθμό, κατά την άποψή σας, οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία/αποτυχία της αξιολόγησης προσωπικού(επιλέξτε μία απάντηση ανά σειρά):

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή				
Η εκπαίδευση/το υπόβαθρο του αξιολογητή				
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διοίκηση				
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης				
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης				

2.6 Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης συνδέεται με τη φιλοσοφία, το όραμα και την αποστολή του φορέα:

καθόλου		λίγο		αρκετά		Πολύ	
---------	--	------	--	--------	--	------	--

2.7 Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του προσωπικού της υπηρεσίας σας επηρεάζουν ουσιαστικά τα παρακάτω (επιλέξτε μία απάντηση ανά σειρά):

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ
Προσδιορισμό των στόχων της Ανώτερης Διοίκησης				
Βελτίωση της λειτουργίας του οργανισμού				
Ανάπτυξη της Ατομικής Απόδοσης				
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (εκπαιδευτικές ανάγκες, μετακινήσεις, προαγωγές)				

3. ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΠΡΟΤΑΣΕΩΝ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

3.1 Πιστεύετε ότι η διαδικασία της αξιολόγησης πρέπει να συνδέεται με κάποιο από τα παρακάτω (επιλέξτε μία απάντηση ανά σειρά):

	Συμφωνώ	Διαφωνώ
Την στοχοθεσία της υπηρεσίας και το ποσοστό επίτευξής της		
Περιγράμματα θέσης εργασίας (προσδιορισμός ικανοτήτων, γνώσεων, εμπειριών που απαιτούνται για τη θέση)		
Το σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης (ταχύτερη ή βραδύτερη εξέλιξη)		
Το σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης σε θέσεις ευθύνης-διοίκησης		
Το σύστημα μισθολογικής εξέλιξης (αύξηση, μείωση μισθού)		
Άλλου είδους ανταμοιβής/ κινήτρων (π.χ. χρηματικά bonus, έπαινο, άδειες κλπ.)		
Την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των υπαλλήλων		
Τη δυνατότητα κινητικότητας των υπαλλήλων σε άλλες υπηρεσίες		

3.2 Σημειώστε τι θεωρείτε ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων(δυνατότητα πολλαπλών απαντήσεων):

ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
Εκπαίδευση αξιολογητών	
Ενημέρωση των αξιολογούμενων για τη διαδικασία της αξιολόγησης	
Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.	
Μεγαλύτερη στήριξη από τη Διεύθυνση/Διοίκηση της υπηρεσίας	
Εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης	
Σύνδεση αξιολόγησης με στοχοθεσία	
Σύνδεση αξιολόγησης με δείκτες απόδοσης -δείκτες αποτελεσματικότητας	
.. Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων(βάσει περιγράμματος θέσης- καθηκοντολογίου)	
Διενέργεια ομαδικής αξιολόγησης για κάθε τμήμα/οργανική μονάδα και όχι μόνο ατομική αξιολόγηση	
Διενέργεια αξιολόγησης από εξειδικευμένους εξωτερικούς συνεργάτες	
Συμμετοχή των κεντρικών συλλογικών υπαλληλικών οργανώσεων στο σχεδιασμό της διαδικασίας αξιολόγησης.	