

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΚΑΙ Η ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΜΕ  
ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ  
ΑΓΟΡΑΣΤΟΥ ΑΣΠΑΣΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΚΟΡΟΝΤΖΗΣ ΤΡΥΦΩΝ  
ΛΑΡΙΣΑ  
ΑΚΑΔΗΜΑΪΚΟ ΕΤΟΣ: 2019 – 2020**

## ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας: «Η αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα και η σύνδεσή τους με την αμοιβή» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό. Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με τα δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία αποτυπώνεται η σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα ώστε να εκπληρωθούν οι γενικοί και ειδικοί στόχοι των διοικητικών υπηρεσιών. Παρουσιάζεται η αναγκαιότητα της αξιολόγησης στην απόδοση των υπαλλήλων στους οργανισμούς και τα πλεονεκτήματά της.

Οι λόγοι εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση της αναγκαιότητας εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα, αρχικά ως κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης και στη συνέχεια αν θα πρέπει αυτή να συνδέεται με την αμοιβή.

Μελετάται ειδικότερα η στάση των διοικητικών υπαλλήλων της εκπαίδευσης ως προς την εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης αν αυτή συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης και σε ποιο βαθμό και αν τελικά θα πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή.

Καταρχήν θα ήθελα να ευχαριστήσω μέσα απ' την καρδιά μου όλους αυτούς που στήριξαν την επιλογή μου να πάρω μέρος σε αυτό το μεταπτυχιακό πρόγραμμα με όλες τις αντικειμενικές δυσκολίες που υπήρχαν.

Όσον αφορά τους συντελεστές που βοήθησαν στη διάθεση και συλλογή στοιχείων θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Κοροντζή Τρύφωνα για την τιμή που μου έκανε, την καθοδήγηση και το χρόνο που αφιέρωσε προκειμένου να με βοηθήσει καθώς και το διευθυντή του ΠΜΣ κ. Σδρόλια Λάμπρο για την άψογη συνεργασία και υποστήριξή του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Τέλος, αφιερώνω την εργασία μου στην οικογένειά μου μέσα από την οποία αντλώ δύναμη, στο σύζυγό μου Γιάννη και στα παιδιά μου Γεωργία και Κων/νο που είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζουν σε κάθε μου προσπάθεια.

## ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ

Η εν λόγω διπλωματική εργασία μελετά και αναλύει την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων των περιφερειακών υπηρεσιών της εκπαίδευσης και την αναγκαιότητα εφαρμογής της ως κίνητρο απόδοσης καθώς και αν θα πρέπει αυτή να συνδέεται με την αμοιβή.

Σκοπός της εργασίας είναι ακριβώς η κατανόηση της αναγκαιότητας της ύπαρξης της αξιολόγησης ώστε να πετύχουμε την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της στους διοικητικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών της εκπαίδευσης ως κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης και της εξέλιξής τους γενικότερα.

Στην έρευνα που πραγματοποιείται δίνεται έμφαση στη στάση και τις απόψεις των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση, στον τρόπο διεξαγωγής της, στους παράγοντες που την επηρεάζουν, στα αποτελέσματα που φέρνει και τέλος στη σύνδεσή της με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης.

Ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το SPSS, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

## ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ

Evaluation , performance, payment, administration, employees.

## Περίληψη

Το θέμα που πραγματεύεται η εν λόγω διπλωματική εργασία είναι η αξιολόγηση των διοικητικών υπαλλήλων της εκπαίδευσης και η σύνδεσή της με την αμοιβή. Αποτυπώνονται επομένως η στάση και οι απόψεις των εργαζομένων για τη σημασία της αξιολόγησης της απόδοσης στο δημόσιο τομέα και ειδικότερα στις διοικητικές υπηρεσίες και αν αυτή θα πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή.

Οι λόγοι εκπόνησης αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι η κατανόηση της αναγκαιότητας εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα ως κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης.

Μελετάται ειδικότερα η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης στους διοικητικούς υπαλλήλους της εκπαίδευσης, αν αυτή συμβάλει στην αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης και σε ποιο βαθμό και αν τελικά θα πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία απαρτίζεται από πέντε κεφάλαια με το 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο να παρουσιάζει αρχικά μια εννοιολογική προσέγγιση στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και στη συνέχεια μια ιστορική αναδρομή (συναντάται από αρχαιολόγους χρόνων έως σήμερα). Κατόπιν αναφέρεται στην αξιολόγηση σήμερα και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται. Επίσης στους στόχους και τα πλεονεκτήματα όπως και στα λάθη και τα σφάλματα που παρουσιάζει η μέτρηση της απόδοσης και άρα η αξιολόγηση. Επιπλέον αφορά στον καθορισμό των παραμέτρων και τα οχτώ βήματα της αξιολόγησης όπως και τις μεθόδους αξιολόγησης των εργαζομένων (με βάση τους στόχους, αποδοτικότητα, σύγκριση, απόλυτα κριτήρια) Επίσης αναλύει τη συνέντευξη και τέλος τοποθετεί την αξιολόγηση στη Διοίκηση Ολικής Ποιότητας.

Το 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναφέρεται στη σύνδεση της αξιολόγησης με την αμοιβή. Αρχικά μελετά την αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού στο δημόσιο τομέα και στη συνέχεια την αξιολόγηση μέσα από τη διεθνή εμπειρία (βάση απόδοσης, σύνδεση με τον προϋπολογισμό). Επίσης ερευνά τη σύνδεση της αξιολόγησης με τις αμοιβές των δημοσίων διοικητικών υπαλλήλων. Ακόμη μελετά τα χαρακτηριστικά και την κατάσταση στον ελληνικό δημόσιο τομέα όπως και τα συστήματα αξιολόγησης που εφαρμόζει ( αξιολόγηση με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το μοντέλο αριστείας EFQM και της Διοίκησης μέσω στόχων)

Στη συνέχεια το 3ο κεφάλαιο πραγματεύεται τα κριτήρια αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα μέσα κυρίως μέσα από το νέο δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα και τη σύνδεση της απόδοσης ενός δημοσίου υπαλλήλου με την αμοιβή. Επίσης τις αλλαγές που έλαβαν χώρα μέσα στο χρόνο στη χώρα μας.

Το 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για να πραγματοποιηθεί αυτή η έρευνα. Αναφέρεται στα γενικά στοιχεία, στον καθορισμό

των εννοιών και ορίζει τη λειτουργικοποίηση και την αξιοπιστία. Ακόμη αναλύει την ποσοτική έρευνα, την εγκυρότητα και τους δείκτες με τα ερωτηματολόγια. Τέλος αναφέρεται στη διανομή των ερωτηματολογίων, την επιλογή και το μέγεθος του δείγματος και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Τέλος το 5<sup>ο</sup> και τελευταίο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα, (θετική στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση, σύνδεσή της με ιεραρχική ανέλιξη, επιπλέον αμοιβές ηθικές και χρηματικές αλλά διαφωνία σε σχέση με τις ποινές και απολύσεις), τους περιορισμούς της έρευνας (περιορισμένο δείγμα) καθώς και τις προτάσεις (ευρύτερο δείγμα και μη χρονικός περιορισμός ) για μια πιο ολοκληρωμένη μελλοντική έρευνα.

## Abstract

The subject of this thesis is the evaluation of education administrators and their relation to remuneration. It therefore reflects employees' attitudes and views on the importance of performance appraisal in the public sector and in particular in administrative services and whether it should be linked to remuneration. There is a need for evaluation of the performance of employee The reasons for doing this thesis are to understand the necessity of applying the public sector evaluation process, initially as an incentive to increase their performance.

In particular, the implementation of the performance appraisal process is being considered by education managers, if this contributes to their performance and to what extent they should ultimately be linked to remuneration's in each organization and its benefits

This thesis consists of five chapters, with chapter one presenting a conceptual approach to human resource management and then a historical overview (dating from ancient times to the present). It then goes on to evaluate today and the methods used. Also to the goals and benefits as well as to the mistakes and mistakes that the performance measurement presents and he It also deals with setting parameters and the eight steps of evaluation as well as employee evaluation methods (based on objectives, efficiency, benchmarking, absolute criteria, etc.) once Chapter 2 deals with the link between evaluation and remuneration. Initially historical by evaluating the performance of public sector staff and then through international experience (performance basis, budget link). It is also considering linking evaluation with remuneration of civil servants. It is also studying the characteristics and situation of the Greek public sector as well

as its evaluation systems (evaluation based on the Common Assessment Framework, EFQM Excellence Model and Targeted Management).

Chapter 3 then deals with the evaluation criteria in the Greek public sector, mainly through the new civil service code and the link between the performance of a civil servant and remuneration. Also the changes that took place over time in our country.

Chapter 4 analyzes the methodology used to conduct this research. It refers to the general elements, to the definition of concepts, and to the definition of functionality and reliability.

It also analyzes the quantitative research, validity and indicators with the questionnaires. Finally it refers to the distribution of the questionnaires, the selection and size of the sample and the analysis of the results.

Finally, the last and fifth chapters contain the conclusions drawn from the survey (positive attitude towards the evaluation, its association with hierarchical development, additional moral and monetary remuneration but disagreement over penalties and dismissals), the limitations of the survey (limited sample) as well as suggestions (broader sample and no time limit) for a more comprehensive future research.

## Περιεχόμενα

ΒΕΒΑΙΩΣΗ ΑΥΤΟΔΥΝΑΜΗΣ ΣΥΓΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	ii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ .....	iii
ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ .....	iv
ΛΕΞΕΙΣ-ΚΛΕΙΔΙΑ .....	iv
Περίληψη.....	v
Abstract.....	vi
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 <sup>ο</sup> . ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	1
1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ.....	1
1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ .....	2
1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ .....	3
1.3.1 Στόχοι και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων....	5
1.3.2 Λάθη και Σφάλματα .....	8
1.3.3 Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης - τα οχτώ βήματα για την αξιολόγηση της απόδοσης.....	9
1.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ .....	12
1.4.1 Αξιολόγηση βάσει σύγκρισης.....	12
1.4.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια.....	13
1.4.3 Αξιολόγηση ως προς τους στόχους .....	14
1.4.4 Αξιολόγηση με μέτρηση της αποδοτικότητας .....	14
1.4.5 Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης.....	14
1.4.6 Στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση .....	14
1.5 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	14
1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 <sup>ο</sup> . Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ- ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ .....	17
2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	17
2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ .....	17
2.3 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ .....	20
2.3.1 Διοίκηση βάσει απόδοσης .....	20
2.3.2 Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό.....	22
2.4. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.....	26
2.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ – ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ .....	28



2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ .....	31
2.6.1 Διοίκηση με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης .....	31
2.6.2 Διοίκηση με βάση το σύστημα αξιολόγησης EFQM.....	31
2.6.3 Διοίκηση μέσω στόχων.....	32
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ –	ΝΕΟΣ
ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ .....	34
3.1 Κριτήρια Αξιολόγησης .....	34
3.2 Ο Νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας .....	34
3.3 Σύνδεση απόδοσης - αμοιβής.....	35
3.4 Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο χρόνο .....	36
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	38
4.1 Γενικά στοιχεία .....	38
4.2 Καθορισμός των εννοιών .....	39
4.3 Έννοιες και Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία.....	40
4.4 Ποσοτική έρευνα .....	40
4.5 Εγκυρότητα.....	41
4.6 Δείκτες- ερωτηματολόγιο.....	42
4.7 Επιλογή και Μέγεθος Δείγματος.....	43
4.7.1 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων .....	45
4.8 Αποτελέσματα της έρευνας- Ανάλυση αποτελεσμάτων .....	45
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS)-ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ(LIMITATIONS) -	
ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH) .....	99
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	103
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1 .....	107
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	107



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1<sup>ο</sup>. ΕΙΣΑΓΩΓΗ-ΓΕΝΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

Ο ορισμός της αξιολόγησης των υπαλλήλων αφορά στη διαδικασία μιας υπηρεσίας για τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν. Σε ορισμένες υπηρεσίες-οργανισμούς δεν χρησιμοποιείται ο όρος «Αξιολόγηση εργαζομένου», αλλά κάποιοι άλλοι όροι όπως: «Εκτίμηση εργαζομένου» «Αξιολόγηση απόδοσης» «Εκτίμηση Απόδοσης» «Ανασκόπηση Απόδοσης» «Ετήσια Ανασκόπηση» (Παπαλεξανδρή-Μπουραντάς-2003:315).

Η αξιολόγηση της απόδοσης ιδιαίτερα στις δημόσιες υπηρεσίες αποτελεί επιτακτική ανάγκη για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των γενικών και ειδικών στόχων των δημοσίων υπηρεσιών. Ιδιαίτερα μετά την είσοδο της χώρας μας σε αυστηρή οικονομική κυρίως και όχι μόνο επιτήρηση από τους Ευρωπαϊκούς θεσμούς, δόθηκε μεγαλύτερη έμφαση στην παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και στην αποτελεσματικότητα του έργου τους.

Επομένως η εφαρμογή της διαδικασίας της αξιολόγησης ως κίνητρο απόδοσης θεωρείται απαραίτητη στους δημόσιους οργανισμούς. Ο σκοπός της εργασίας είναι η κατανόηση της αναγκαιότητας της ύπαρξης της αξιολόγησης με ζητούμενα την αποτελεσματική εφαρμογή της στους δημόσιους διοικητικούς υπαλλήλους των υπηρεσιών της εκπαίδευσης ως κίνητρο για την αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης και της εξέλιξής τους.

Δίνεται έμφαση αρχικά στην αναγκαιότητα και κατανόηση της εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα στον τρόπο διεξαγωγής της, στους παράγοντες και τα κίνητρα που την επηρεάζουν, στα αποτελέσματα που θα φέρει και τέλος στη σύνδεσή της με την αύξηση της εργασιακής απόδοσης .

Όσον αφορά τη μεθοδολογία καταρχήν γίνεται περιγραφή των μεταβλητών σε ένα θεωρητικό υπόβαθρο. Με βάση αυτό θα αποφασιστεί ποιοι είναι οι παράγοντες και οι έννοιες που έχουν σχέση μεταξύ τους και θα μετρηθούν. Στη συνέχεια θα γίνει έρευνα στις διοικητικές υπηρεσίες, με συμμετοχή των υπαλλήλων σε ερωτηματολόγια με προσωπικές γνώμες, στάσεις, απόψεις απαντώντας σε ερωτήσεις/προτάσεις σχετικές, με το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας. Αυτές χαρακτηρίζονται ως στοιχεία (items) και δέχονται τις απόψεις, αντιλήψεις των ερωτώμενων. Ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων θα χρησιμοποιηθεί το SPSS, λόγω της διευκόλυνσης, της αξιοπιστίας και της λειτουργικότητας που παρέχει στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

### 1.1 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ-ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Ως «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» θεωρούμε τη φιλοσοφία, τις πολιτικές και τις διαδικασίες καθώς και τις πρακτικές που συνδέονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στα πλαίσια ενός οργανισμού (French 1994). Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι τμήμα της λειτουργίας της διοίκησης αφού

μελετά, εποπτεύει και εφαρμόζει τις δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με την εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα στους οργανισμούς και στις επιχειρήσεις.

Σύμφωνα με το Management, ο όρος «ανθρώπινοι πόροι» περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά όπως είναι η ευφυΐα, οι δεξιότητες, η πείρα, η αφοσίωση, οι ικανότητες και η δυνατότητα για μάθηση που εμφανίζουν οι υπάλληλοι στο χώρο εργασίας τους. Η διοίκηση προσπαθεί να προβλέψει και να αναπτύξει με το συνδυασμό όλων αυτών των ικανοτήτων και την αλληλεπίδρασή τους στη δραστηριότητα ενός οργανισμού-επιχείρησης. Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης, 2004).

Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μέσα από τις πολιτικές ενδυνάμωσης και συνεργασίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων συμβάλει στην επίτευξη των στρατηγικών και επιχειρησιακών στόχων του οργανισμού- επιχείρησης.

## 1.2 ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συναντάται από αρχαιοτάτων χρόνων ως θεσμός, εφόσον ανέκαθεν υπήρχε η ανάγκη διοίκησης ανθρώπινων ομάδων με κοινούς στόχους και σκοπούς. «Οι ανάγκες συμβίωσης και επιβίωσης στις πρωτόγονες κοινωνίες επέβαλαν τη δημιουργία κανόνων οργάνωσης και διοίκησης, το ίδιο και οι αμυντικές ή επιθετικές πολεμικές δραστηριότητες των διάφορων νομαδικών, φυλετικών ομάδων ή των εθνοτήτων. Η ύπαρξη των πόλεων, των εθνών, των πολυεθνικών κρατών είχε ως απαραίτητη προϋπόθεση τη δημιουργία διοικητικών αρχών και κανόνων, η οποία εκπορευόταν συνήθως με αυταρχικό ή ακραία πατερναλιστικό τρόπο από την κορυφή» ΚΑΤΣΑΝΕΒΑΣ & ΤΣΙΑΠΑΡΙΚΟΥ (2013),σελ.20

Παρακολουθώντας κάποιος την ιστορική εξέλιξη της Διοίκησης των Ανθρωπίνων Πόρων, πρέπει λάβει υπόψη του τις εξής δύο παραμέτρους: ως πρώτη παράμετρο το γεγονός ότι η επιστήμη αυτή ακολουθεί τις ιστορικές και κοινωνικοπολιτικές εξελίξεις του 19ου και 20ου αιώνα και ως δεύτερη, ότι υπάρχει μια διαλεκτική και αμφίδρομη σχέση με την επιστήμη του Management.

Ιστορικά, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, πέρασε από τέσσερις «φάσεις» όπου σε κάθε μια από αυτές διαφοροποιούταν ανάλογα και ο ρόλος του αντίστοιχου Υπευθύνου. Οι φάσεις αυτές χωρίζονται στις παρακάτω περιόδους: α) την περίοδο Πρόνοιας (19ος –αρχές 20ου αιώνα), β) την περίοδο του Επιστημονικού Management (1920-1940), γ) την περίοδο των Βιομηχανικών Σχέσεων (μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο) και δ) την περίοδο του Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού (1980-σήμερα).

Επίσης θα πρέπει να μελετηθεί μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που είναι η αξιολόγηση του προσωπικού. Ο τρόπος διεξαγωγής της αξιολόγησης καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για αυτήν, δεν σχετίζονται με την αναγκαιότητα της επαγγελματικής απόδοσης πριν από τον

Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο. Κατά τον Spriegel (1962) «η παράμετρος που καθόριζε τον βαθμό αποδοτικότητας των υπαλλήλων ήταν η συνολική τους παρουσία στον εργασιακό τους χώρο».

Στη συνέχεια στη δεκαετία του 1950 σχεδιάστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης που στηρίχτηκε στη διοίκηση με στόχους. Με βάση αυτό το σύστημα οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, εξειδικευμένοι, στοχευόμενοι, μετρήσιμοι, σε συγκεκριμένα χρονικά πλαίσια και μέρος ενός συνολικού σχεδίου δράσης. Συνεπώς οι στόχοι πρέπει να κάνουν γνωστά τα όρια της αξιολόγησης, οριοθετώντας τα περιγράμματα θέσεων και αποσαφηνίζοντας τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της κάθε θέσης εργασίας.

Επιπλέον η αξιολόγηση βάσει στόχων, αναβάθμισε το ρόλο του αξιολογητή καθώς εξάλειψε τα στερεότυπα που υπήρχαν ως τώρα. Η σπουδαιότητα του αξιολογητή αποκαταστάθηκε εφόσον παρουσιάζεται ως εμπνευστής και καθοδηγητής. Αν και το συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης θεωρείται περισσότερο αξιόπιστο σε σχέση με αυτά που εφαρμόζαν έως σήμερα, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα. «Η πολυπλοκότητα στη χρήση του απαιτεί υψηλό βαθμό εργασιακής ανάλυσης για να ορισθούν ποιες διαστάσεις απόδοσης μετρούν τους ευκαίους σκοπούς» Murphy & Cleveland (1995) Κατά τον Patten (1977) «χρειάζονται υψηλά επίπεδα διαχειριστικής δέσμευσης και χρόνος για να επιτευχθεί η αλλαγή στον προσανατολισμό της σκέψης των εργαζομένων». Ενώ σύμφωνα με τους Latham & Wexley, (1977) «Η απαίτηση για ακριβή μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης οδήγησε τους Smith & Kendall να σταθμίσουν ένα ψυχομετρικό εργαλείο βασιζόμενο στις εργασιακές συμπεριφορές (BARS)». Τέλος οι Blanz & Ghiselli δημιούργησαν μια νέα κλίμακα, μελετώντας την εργασιακή συμπεριφορά μέσω παρατήρησης (MSS)».

Για να έχουμε ακριβείς μετρήσεις θα πρέπει να συνδυάσουμε το BARS με το MSS παρόλο που η εφαρμογή του BARS φαίνεται ως πιο αξιόπιστη καμία από μόνη της δεν μας καλύπτει. (Διπλωματική ΠΜΣ στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική Ειρήνη ΝΤΟΤΑ Σεπτέμβριος 2015)

### 1.3 Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

Η αξιολόγηση με τη μορφή που εμφανίζεται στις υποανάπτυκτες ή τις αναπτυσσόμενες κοινωνίες, δεν είναι συνυφασμένη με κάποιο σύστημα, δηλ. δεν γίνεται σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες και ενίοτε γίνεται πρόχειρα, προφορικά, μονολεκτικά και χωρίς εξωτερική επιβεβαίωση. Δηλαδή σπάνια σ' αυτές τις κοινωνίες γίνεται συστηματική και μελετημένη αξιολόγηση προσωπικού παρά μόνο σε ελάχιστες καινοτόμες επιχειρήσεις. Το ίδιο συμβαίνει και στη χώρα μας εφόσον ανήκει σ' αυτή την κατηγορία χωρών.

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο, (1983), σελ.8, στις αναπτυσσόμενες βιομηχανικά κοινωνίες θεωρείται αυτονόητο για πολλούς οργανισμούς και επιχειρήσεις το γεγονός ότι για να αναπτυχθεί μια μονάδα πρέπει να δώσει

έμφαση και προτεραιότητα, στην προσπάθεια βελτίωσης των ανθρώπων που την απαρτίζουν και ιδιαίτερα των στελεχών της που βρίσκονται στο τιμόνι της ηγεσίας. Σ' αυτό στοχεύει και η αξιολόγηση του προσωπικού.

Επικράτησε η αντίληψη της αποτελεσματικής διοικήσεως και η συνειδητοποίηση ότι το οικονομικό μοντέλο υποκίνησης των εργαζομένων για την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων, κρίνεται ως απαρχαιωμένο καθώς βασίζεται κυρίως στην άμεση ή έμμεση οικονομική αποζημίωση. «Αυτό προκύπτει όπως έχει αποδειχτεί τόσο από την πρακτική όσο και από την έρευνα» (F. Herrberg E. Mayo κ.α.)

Σήμερα θεωρείται σύμφωνα πάντα με τον ΦΑΝΑΡΙΩΤΗ, (2004), σελ. 325 ότι οι κοινωνικές και ψυχολογικές αμοιβές, που κατευθύνονται στην ικανοποίηση των κοινωνικών και ψυχολογικών αναγκών του ανθρώπου, μπορεί να είναι σπουδαιότερες από τα οικονομικά κίνητρα. (Διπλωματική ΠΜΣ στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική Ειρήνη ΝΤΟΤΑ Σεπτέμβριος 2015)

Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος ή της υπηρεσίας Ανθρωπίνων Πόρων είναι οι ακόλουθες:

- Τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας και η σύνταξη οργανογράμματος.
- Ο προγραμματισμός σε προσωπικό για την κάλυψη των αναγκών και η εξεύρεση ανθρωπίνων πόρων.
- Η παρακολούθηση και η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.
- Η παροχή κινήτρων και αμοιβών.
- Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων.
- Οι μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης (μεταθέσεις-μετατάξεις-αποσπάσεις κλπ)
- Η διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης που περιλαμβάνει κυρίως την κατάρτιση ατομικών συμβάσεων εργασίας.
- Ο χειρισμός παραπόνων και το σύστημα πειθαρχίας.
- Η υγιεινή και η ασφάλεια του χώρου εργασίας.
- Οι συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Μια από τις βασικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρωπίνων πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού. Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού έχει απασχολήσει κατά καιρούς τους ερευνητές οι οποίοι δίνουν πολλές και διαφορετικές διαστάσεις σε αυτήν. Σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλανό (1999), ως απόδοση θεωρείται το σύνολο των αποτελεσμάτων που παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια μιας

συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Οι Bernadin (1995), πιστεύουν ότι πρέπει να οριστεί ως το αποτέλεσμα της εργασίας, αφού περιέχει τη σύνδεση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Στην πράξη, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία σύμφωνα με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και επίσης πόσο καλός είναι σε σχέση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας (ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ, 1990).

Συνεπώς αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που στοχεύει στο να αποτιμήσει τη συμβολή του υπαλλήλου στην αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών του σε έναν οργανισμό. Έτσι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό για την τυπική οργάνωση ενός οργανισμού στην προσπάθειά του να οργανώσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού κλπ. (ΞΥΡΟΥΤΥΡΗ– ΚΟΥΦΙΔΟΥ, 2001). Ο Cambell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση θα πρέπει να διαχωριστεί από το αποτέλεσμα διότι μπορεί να αλλοιωθεί από παράγοντες του συστήματος.

Παραδοσιακά στη Διοικητική Επιστήμη η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων αποτελεί μια τεχνική ελέγχου. Οι Osborne και Gaebler (1992) επισημαίνουν ότι «αν δεν αξιολογήσεις το αποτέλεσμα της εργασίας, δεν μπορείς να διακρίνεις την επιτυχία από την αποτυχία». Επομένως, ο προϊστάμενος έχει το ρόλο του βαθμολογητή και ο υπάλληλος του βαθμολογούμενου και ως κύρια μέθοδος αξιολόγησης είναι η σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους. Στη σύγχρονη εποχή όμως, η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων γίνεται με αναπτυξιακό προσανατολισμό σύμφωνα με τον οποίο καταγράφονται οι επιδόσεις, οι ικανότητες και η συνεχής βελτίωσή του μέσω της μάθησης, της πληροφόρησης της υποκίνησης και της στοχοθεσίας. Τέλος στην αξιολόγηση της απόδοσης συμμετέχει και ο ίδιος ο αξιολογούμενος σε όλα τα στάδιά της (Παπαλεξανδρή- Μπουραντάς, 2003).

### 1.3.1 Στόχοι και πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων

Οι στόχοι της μέτρησης της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις είναι πολλοί με πιο σημαντικούς την παρακίνηση, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και τη διευκόλυνση του στρατηγικού προγραμματισμού (Jackson και Schuler, 2003).

Οι Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης (2004) υποστηρίζουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων έχει τους παρακάτω στόχους :

- Οδηγεί σε υποκίνηση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση ενός υψηλού επιπέδου απόδοσης. Εξακριβώνεται μέσω αυτής εάν ένας υπάλληλος

είναι ο κατάλληλος για μια συγκεκριμένη θέση εργασίας, αν έχει δηλαδή τις αντίστοιχες ικανότητες- δεξιότητες και αν αυτές αξιοποιούνται.

- Συντελεί στη βελτίωση και διατήρηση των σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων .
- Τονίζει την ανάγκη για την ανάπτυξη και την εξέλιξη των υπαλλήλων του οργανισμού.
- Καθορίζει τους ατομικούς στόχους και κατ' επέκταση συμβάλλει στην επίτευξη των γενικότερων στόχων του οργανισμού.
- Συνδράμει στην ανακάλυψη αφανούς δυναμικού μεταξύ των εργαζομένων
- Η αξιολόγηση επίσης βοηθά στη λήψη αποφάσεων για διάφορες υπηρεσιακές μεταβολές όπως προαγωγές, μισθολογικές μεταβολές κλπ.
- Συμβάλλει στην ανακάλυψη των προβλημάτων και των αιτιών που τα προκαλούν προβαίνοντας στην έγκυρη και έγκαιρη αντιμετώπισή τους.
- Καλλιεργεί το αίσθημα δικαιοσύνης και αξιοκρατίας ανάμεσα στους εργαζόμενους και
- τέλος ενισχύει την υπευθυνότητάς τους.

Επίσης, ο Phil Long (1968) σε έρευνά του εντόπισε ότι ο στόχος της αξιολόγησης είναι να οδηγήσει στη βελτίωση της απόδοσης, να εκτιμήσει τις ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης των δεξιοτήτων, να προγραμματίσει, να θέσει τους στόχους απόδοσης και να αξιολογήσει τις νέες επιδόσεις ή τα νέα επίπεδα στο μισθό.

Άρα η αξιολόγηση είναι απαραίτητη :

- Για την ανάπτυξη των ικανοτήτων των υπαλλήλων, την επιβράβευση της συμπεριφοράς τους και τη συμμόρφωσή τους στα δεδομένα του οργανισμού σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία. Επίσης για την παρακίνηση των υπαλλήλων, τη χάραξη της στρατηγικής του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων, (αριθμός προσλήψεων, αμοιβές, εκπαίδευση κλπ) και τέλος τη βελτίωση της οριζόντιας και κάθετης επικοινωνίας στην επιχείρηση.

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σ' έναν οργανισμό παρουσιάζει πλεονεκτήματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους ίδιους. Από την πλευρά του προϊσταμένου και του οργανισμού βασικό πλεονέκτημα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι ότι μπορούν να ανακαλύψουν τόσο τις δυνατότητες και δεξιότητές των υπαλλήλων όσο και τις αδυναμίες τους και σύμφωνα με τον Drucker (1954) να τις αξιολογήσουν-αποτιμήσουν ώστε να πετύχουν την «απογείωσή τους». Όταν ένας οργανισμός έχει ένα άρτιο σύστημα αξιολόγησης εναρμονισμένο με την στρατηγική, το όραμα και τους στόχους της



επιχείρησης, κατευθύνει και πληροφορεί τους εργαζόμενους για την τέλεση των καθηκόντων τους και τα αποτελέσματα της εργασίας τους, την αξιολόγησή τους από τους προϊστάμενους, τους συναδέλφους τους και τους υφισταμένους. (Jackson και Schuler, 2003).

Επίσης σύμφωνα με τους GRATTON 1999) οι σκοποί εξυπηρετούνται με την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ενός οργανισμού μόνο όταν αυτή είναι ευθυγραμμισμένη και εναρμονισμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική του και ταιριάζει με την κουλτούρα του. Η στοχοθεσία είναι πολύ σημαντική για την υποκίνηση των εργαζομένων. Οι στόχοι που θέτουν για τον οργανισμό και την εξέλιξή του μπορούν να εντείνουν και να αυξήσουν την προσπάθειά του κάθε υπαλλήλου, να επιτείνουν την προσοχή του, και να ενθαρρύνουν για νέους και πιο αποδοτικούς τρόπους εργασίας αυξάνοντας την επιμονή του Locke al.,(1981).

Επιπλέον τα δεδομένα-αποτελέσματα που προκύπτουν από την αξιολόγηση μπορούν να χρησιμοποιηθούν και στο στάδιο των προσλήψεων όχι μόνο στον προγραμματισμό αλλά και στις μεθόδους πρόσληψης που χρησιμοποιεί ο οργανισμός.

Συνεπώς, η εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε οποιοδήποτε οργανισμό συντελεί στη βελτίωση της εσωτερικής του οργάνωσης και αποτελεί ένα μηχανισμό βελτίωσης του προσωπικού και προετοιμασίας του για την ανάληψη αυξημένων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Ιδιαίτερα όταν κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης, υπάρχει η αυτοαξιολόγηση καθώς και η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου με τη συνέντευξη έχουμε μια ολοκληρωμένη ανταλλαγή απόψεων για τους στόχους του οργανισμού, τους τρόπους επιτυχίας του, τις δυνατότητες και τις ελλείψεις του. Επομένως η αξιολόγηση είναι μια καλή ευκαιρία να μάθει ο αξιολογούμενος πως τον βλέπει ο προϊστάμενος του και για ποιους λόγους και επιπλέον τι να περιμένει από αυτόν στο αμέσως επόμενο χρονικό διάστημα (ΓΕΩΡΓΑΚΟΠΟΥΛΟΥ, 2009).

Η αξιολόγηση της συμπεριφοράς του προσωπικού στηρίζεται σε ορισμένες βασικές διαδικασίες, που είναι οι εξής (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001):

- Η ανάλυση του αντικειμένου μιας συγκεκριμένης θέσης. Αυτή έχει σαν στόχο να καταστήσει γνωστά τα καθήκοντα, τις υποχρεώσεις και τη συμπεριφορά που πρέπει να έχουν οι υπάλληλοι για να πετύχουν τους στόχους της θέσης. Επίσης να γνωστοποιήσει τα οικονομικά δεδομένα και τέλος τις γνώσεις και τις ικανότητες που χρειάζονται ώστε να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι. Την ανάλυση τη χρησιμοποιούμε στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Ο καθορισμός των επιθυμητών αποτελεσμάτων διαχωρίζοντας έτσι την επιτυχία από την αποτυχία. Εξάλλου αν δεν ορίσει κάποιος την αποτυχία δε θα μπορέσει να τη διορθώσει και να την εξαλείψει σύμφωνα με τους Osborne και Gaebler (1992). Επίσης καθορίζονται τα επιθυμητά αποτελέσματα και οι τρόποι

συμπεριφοράς που οδηγούν στην αποτελεσματική εκτέλεση ενός συγκεκριμένου έργου καθώς και τα αποτελέσματα και οι συμπεριφορές που θεωρούνται μη αποδεκτές.

- Η ανάπτυξη τρόπων μέτρησης των αποτελεσμάτων σύμφωνα με συγκεκριμένη κλίμακα για να αποφευχθούν τυχόν λάθη ώστε να τονιστεί η αξιοπιστία της αξιολόγησης.

Συμπερασματικά η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί μια δομημένη λειτουργία που εφαρμόζεται βέβαια από ανθρώπους, πράγμα που προσδίδει συναισθηματική διάσταση στην όλη διαδικασία. Έτσι το ανθρώπινο στοιχείο της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει πάντα να λαμβάνεται υπόψη, ώστε να εξυπηρετούνται καλύτερα τόσο οι στόχοι του οργανισμού όσο οι ατομικές επιδιώξεις (Κ. Τερζίδης και Κ. Τζωρτζάκης, 2004:135).

Το πλαίσιο της αξιολόγησης πρέπει να είναι συγκεκριμένο και σαφές για όλους και ανάλογο των ιδιοτήτων του κάθε οργανισμού και αποδεκτό από τους αξιολογούμενους, με στοχοθεσία, αντικειμενικό και αξιόπιστο, αποτελεσματικό και τέλος αποδοτικό με το λιγότερο δυνατό κόστος.

**1.3.2 Λάθη και Σφάλματα** που συμβαίνουν κατά την διαδικασία της αξιολόγησης και ενδέχεται να τη θέσουν μερικώς αναξιόπιστη διακρίνονται σε δύο κατηγορίες (Ξηροτύρη– Κουφίδου, 2001):

Στην πρώτη κατηγορία συγκαταλέγονται τα ασταθή σφάλματα που αναφέρονται είτε στη διαφωνία μεταξύ δύο εκτιμητών για ένα συγκεκριμένο ζήτημα είτε στην ασυμφωνία δύο εκτιμήσεων για το ίδιο θέμα από τον ίδιο εκτιμητή σε διαφορετικό χρόνο.

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν τα σταθερά σφάλματα τα οποία τα συναντάμε όταν βρίσκουμε ομοιότητες στην αξιολόγηση και εντοπίζονται όταν ένας αξιολογητής συνηθίζει να βαθμολογεί όλα τα χαρακτηριστικά του ίδιου υπαλλήλου με τον ίδιο βαθμό, λαβαίνοντας υπόψη του ένα συγκεκριμένο στοιχείο. Επίσης στην περίπτωση που ο αξιολογητής αξιολογεί μια ομάδα εργαζομένων και δίνει σχεδόν την ίδια βαθμολογία κατατάσσοντας τους εργαζόμενους είτε σε πολύ υψηλά είτε σε πολύ χαμηλά επίπεδα (Μουζά – Λαζαρίδη, 2006).

Υπάρχει επίσης το φαινόμενο της οικειότητας κατά το οποίο οι αξιολογητές αξιολογούν ευνοϊκότερα τους εργαζόμενους που έχουν παρόμοια χαρακτηριστικά με τους ίδιους (ΠΑΠΑΝΗΣ ΠΟΝΤΟΣ,2007)

Επιπλέον όταν κάποιος αξιολογητής έχει ελλιπή ή λανθασμένη πληροφόρηση οδηγείται και αυτός με τη σειρά του σε λανθασμένη αξιολόγηση.

Σύμφωνα με τους GABRIS και MITCHELL (1989), ένα από τα πιο βασικά σφάλματα που παρατηρούνται κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης είναι όταν ο

υπάλληλος λαβαίνει τα ίδια αποτελέσματα κάθε χρόνο. Αυτό το φαινόμενο ονομάζεται Mathew Effect και συνίσταται στο γεγονός ότι, ανεξάρτητα από την προσπάθεια που καταβάλλει ο υπάλληλος οι αξιολογήσεις για την απόδοσή του θα διαδέχονται πανομοιότυπα η μία την άλλη και η καθεμιά έχει σαν βάση την προηγούμενη.

Οι Henman Geneman Greenberger and Anonyγου (1989), σε έρευνα που πραγματοποίησαν σε σαράντα οργανισμούς την ίδια χρονιά, διαπίστωσαν ότι οι υφιστάμενοι χωρίζονταν σε δύο ομάδες τους εντός κλίκας και τους εκτός κλίκας. Με άλλα λόγια, οι προϊστάμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς ευνοούσαν κάποιους υφισταμένους «εντός κλίκας» συνεχώς μέσα από συστήματα αξιολόγησης με αμοιβές και προαγωγές. Αντίθετα, οι υπάλληλοι που βρίσκονταν «εκτός κλίκας» δεν παρουσίαζαν καμιά σημαντική εξέλιξη στον οργανισμό-επιχείρηση.

Το φαινόμενο αυτό παρομοιάζεται με το φαινόμενο της γενίκευσης κατά το οποίο ένας αξιολογητής δίνει βαρύτητα σε ένα χαρακτηριστικό και αυτό επηρεάζει την κρίση του σε βάρος των άλλων χαρακτηριστικών, π.χ. μπορεί να επηρεαστεί ο αξιολογητής από έναν υπάλληλο που είναι ευγενικός απέναντι στους πολίτες ότι απαραίτητα είναι και αποτελεσματικός στις εργασίες που αναλαβαίνει ή ότι είναι τυπικός ως προς το ωράριο εργασίας του( προσέλευση-αποχώρηση). (ΠΑΠΑΝΗΣ ΠΟΝΤΟΣ 2007)

### **1.3.3 Ο καθορισμός των παραμέτρων της αξιολόγησης - τα οχτώ βήματα για την αξιολόγηση της απόδοσης.**

Οι παράμετροι της αξιολόγησης περιλαμβάνουν: α) τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν ώστε να πραγματοποιηθεί η αξιολόγηση, β) τις ευθύνες ως προς αυτές τις ενέργειες δηλαδή ποιος κάνει τι και γιατί γ) το χρονικό προσδιορισμό της κάθε ενέργειας (ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ-ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, 2003:330). Ορίζουμε λοιπόν ως αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων μια δομημένη και γραφειοκρατική αλληλεπίδραση μεταξύ του προϊστάμενου και του υφιστάμενου, που χαρακτηρίζεται από περιοδικότητα. (από το εγχειρίδιο «Managing Staff Performance- participant workbook» του Ινστιτούτου Wellesley)

Ένας βασικός παράγοντας στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι η ταυτότητα του αξιολογητή. Η αξιολόγηση συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση των υπαλλήλων, την επιλογή τους σε συγκεκριμένες θέσεις, την ανάπτυξη, την επιχειρησιακή κουλτούρα και αλλαγή (CASCIO, 1995). Η αξιολόγηση μπορεί να λάβει χώρα καταρχήν από τον προϊστάμενο-διευθυντή ενός οργανισμού, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους, τους πολίτες-πελάτες, τον ίδιο τον υπάλληλο ή από εξωτερικούς συμβούλους και συνεργάτες.

Ο προϊστάμενος που αξιολογεί έχει το δικαίωμα αλλά ασφαλώς και την υποχρέωση να ελέγχει και να παρατηρεί τους υπαλλήλους του τις ενέργειές τους, την απόδοσή τους και τη συμπεριφορά τους. Επίσης με την τυπική εξουσία

που διαθέτει μπορεί να διεξάγει αξιολογήσεις και να εισηγείται για την εξέλιξή τους, τις αμοιβές τους με τυχόν επιπρόσθετες παροχές.

Παρατηρώντας και μελετώντας τον κάθε υπάλληλο που θα αξιολογήσει πρέπει να τονίζει τις δυνατότητές του και να αποφασίζει για την εξέλιξή του μέσω συνεχούς εκπαίδευσης, κατάρτισης και επανατοποθέτησης.

Άλλη μια αξιόπιστη μέθοδος είναι η αξιολόγηση από ομοιόβαθμους η οποία δεν κοινοποιείται αφού στηρίζεται στις παρατηρήσεις των συναδέλφων που είναι πιο τακτικές και ουσιαστικές. Σύμφωνα με τις έρευνες των Dubinsky & Mattson (1979), JAWORSKI (1993), BABAKUS (1996), Cotton & Tuttle (1986), ο κείριος ρόλος της αξιολόγησης αφορά τη μείωση της αμφιβολίας από την πλευρά των εργαζομένων και της διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος μπορεί οποιαδήποτε στιγμή να γνωρίζει την ποιότητα της απόδοσής του σε σχέση με τους συναδέλφους του, να δει κατά πόσο οι φιλοδοξίες του συμβαδίζουν με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης και να χαράξει την πορεία του σε ένα μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον (ΠΑΠΑΝΗΣ, 2007).

Η αυτοαξιολόγηση απαιτεί από τον εργαζόμενο μεγάλη ωριμότητα καθώς υπάρχει πάντα ο κίνδυνος υπερεκτίμησης των ικανοτήτων του και απόκρυψη των λαθών του (ΠΑΠΑΝΑΓΙΩΤΟΠΟΥΛΟΥ, 2001).

Σε πολλές περιπτώσεις για την αξιολόγηση του προσωπικού, βοηθά η χρήση εξωτερικών συμβούλων και εξειδικευμένων στελεχών, που θα συλλέξουν όλα τα απαραίτητα στοιχεία και θα προχωρήσουν στα πορίσματα της αξιολόγησης. Τέλος, μια επιχείρηση δύναται να απευθυνθεί στους εξωτερικούς πελάτες και συνεργάτες ώστε να διερευνήσει ζητήματα σχετικά με την ποιότητα των υπηρεσιών της και να αξιοποιήσει την πληροφόρηση στη αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων της (ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ, 2008).

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι αξιόπιστα όταν αυτή διενεργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Θα πρέπει να πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα (π.χ. εξάμηνο) ή σε ορισμένες περιπτώσεις σε μεταβλητά (π.χ. ολοκλήρωση ενός έργου). Ο κάθε προϊστάμενος θα πρέπει να θεωρεί ότι η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι ένα μεμονωμένο γεγονός αλλά μια διαδικασία με συνέχεια. Η ενημέρωση των υπαλλήλων για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης θα πρέπει να γίνεται σε τακτική βάση και όχι αποσπασματικά μια φορά τον χρόνο. (ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ, 2008).

Δεν μπορεί να υπάρξει «σωστός τρόπος» για τη διεξαγωγή της αξιολόγησης της απόδοσης. Κάθε οργανισμός ακολουθεί δικές του διαδικασίες όσον αφορά το συγκεκριμένο θέμα και κάθε υπάλληλος αξιολογείται και με βάση τον ανθρώπινο παράγοντα.

Πέρα απ' αυτό όμως σε μια αποτελεσματική αξιολόγηση συναντώματι οκτώ βήματα: Σαν πρώτο βήμα θεωρείται η προετοιμασία των υπαλλήλων και των στελεχών που πρόκειται να αξιολογηθούν και να αξιολογήσουν αντίστοιχα. Από την πλευρά του υπαλλήλου θα πρέπει να τονίσουμε ότι η συμμετοχή του στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι "επιβεβλημένη" ώστε να ακουστεί και η δική του πλευρά. Ένας τρόπος για να το πετύχουμε αυτό είναι να συμπληρώσει ο ίδιος μια αξιολόγηση για τον εαυτό του (αυτοαξιολόγηση). Μάλιστα η ίδια η διεύθυνση του παρέχει μια λίστα διενέργειας ελέγχου η οποία έχει τους στόχους της, τη συμπεριφορά της και τον χρονικό προσδιορισμό επίτευξης. Έτσι στην αυτοαξιολόγηση μετρά την απόδοσή του σε σχέση με τους στόχους που έχει θέσει.

Στο δεύτερο βήμα διεξάγεται η σύσκεψη για την αξιολόγηση της απόδοσης. Επειδή πολλοί υπάλληλοι αγχώνονται με τις συσκέψεις πρέπει να δίνεται έμφαση από την αρχή στη συνεργασία και στο φιλικό κλίμα ώστε να νιώθουν μια σχετική άνεση. Ακόμη μελετάται η αυτοαξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου ώστε να κατανοείται η άποψή του να τον ακούμε προσεκτικά χωρίς παρεμβολές και διακοπές.

Στο τρίτο βήμα εντοπίζονται τα κενά στην απόδοση δηλαδή αν τα επιτεύγματα του υπαλλήλου συγκρίνονται με τους στόχους που είχαν τεθεί εξ αρχής. Αν και κατά πόσο άγγιξε η απόδοσή του το στόχο του και πάντα σε σχέση με άλλους στόχους. Αν η αξιολόγηση βρει κενό μεταξύ στόχου και απόδοσης θα πρέπει να συζητηθεί η βαθύτερη αιτία που το προκάλεσε.

Στη συνέχεια στο τέταρτο βήμα εντοπίζονται τα πρωταρχικά αίτια των κενών απόδοσης. Αυτό οδηγεί σε ένα κλίμα αντικειμενικότητας χωρίς συγκρούσεις εξαλείφοντας κάθε είδους αντιπαλότητα μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου ώστε να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που τυχόν θα προκύψουν.

Το πέμπτο βήμα αναφέρεται στο σχεδιασμό για το κλείσιμο των κενών απόδοσης. Εφόσον έχουν εντοπιστεί τα κενά απόδοσης και τα πρωταρχικά αίτιά τους πρέπει να βεβαιωθούμε ότι ο υπάλληλος αναγνωρίζει και ομολογεί τη σημασία τους με αποτέλεσμα να ξεκινά το διάλογο για την επίλυσή τους. Συνεπώς δίνουμε στον υπάλληλο τη δυνατότητα να συντάξει ένα σχέδιο δράσης που θα περιλαμβάνει συγκεκριμένους στόχους και βήματα δράσης, χρονοδιάγραμμα και προσδοκώμενα αποτελέσματα, πετώντας του το μπαλάκι για την εξεύρεση λύσεων.

Όσον αφορά στο έκτο βήμα επανεξετάζουμε τους στόχους απόδοσης. Μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα συνήθως ενός έτους από τις αξιολογήσεις απόδοσης, γίνεται επανέλεγχος στους στόχους της εργασίας των υπαλλήλων ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει κυρίως όταν ο οργανισμός πραγματοποιεί αλλαγές ή όταν κάποιος υπάλληλος κινείται ανοδικά. Πρέπει να

είμαστε ξεκάθαροι ως προς τους νέους στόχους που θέτουμε ώστε να δοθεί η ώθηση που χρειάζεται.

Περνώντας στο έβδομο βήμα επισημαίνουμε τη διατήρηση αρχείου. Είναι απαραίτητο να κρατάμε σημειώσεις κατά τη διάρκεια των συναντήσεών μας και να δημιουργήσουμε ένα αρχείο α) με την ημερομηνία τα βασικά σημεία, τις εκφράσεις και την αυτοαξιολόγηση που μας δόθηκε από τον υπάλληλο γ) με τα βασικά σημεία και τις φράσεις που αντίστοιχα χρησιμοποιήσαμε εμείς δ) τυχόν σημεία διαφωνίας και την περίληψη του αναπτυξιακού σχεδίου και ε) τα επόμενα βήματα όπως και τους στόχους που συμφωνήθηκαν.

Τέλος το όγδοο βήμα περιλαμβάνει την παρακολούθηση που θα πρέπει να λαμβάνει χώρα λιγότερο στους υπαλλήλους με ικανοποιητική απόδοση και περισσότερο σ' αυτούς με νέους και απαιτητικούς στόχους. (Ανθρώπινο Δυναμικό Αξιολόγηση και καθοδήγηση (Harvard business ESSENTIONTIONTHALS) Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί Α.Ε.Ε 2009 ΑΘΗΝΑ)

#### **1.4 ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ – ΣΤΑΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΑΠΕΝΑΝΤΙ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

Όπως ήδη γνωρίζουμε ως απόδοση των εργαζομένων ορίζεται το σύνολο των αποτελεσμάτων μιας συγκεκριμένης εργασίας σε μια δεδομένη χρονική περίοδο. Είναι επίσης πολύ σημαντική η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων ενός οργανισμού για την εξέλιξη και την ανάπτυξή του.

Για το σκοπό αυτό πρέπει να επιλέξουμε την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης των υπαλλήλων. Αν ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η επιλογή υπαλλήλων για εκπαίδευση, εξέλιξη και πληρωμή ανάλογα με την αξία τους προτείνονται οι παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης σε αντίθεση με τις μεθόδους που στηρίζονται στη συνεργασία οι οποίες προτιμούνται όταν ο στόχος είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων και η υποβοήθηση αυτών ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί. (MONDY., 1999).

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων χωρίζονται σε τέσσερις κατηγορίες ως εξής:

##### **1.4.1 Αξιολόγηση βάσει σύγκρισης**

Σε αυτή την κατηγορία γίνεται αξιολόγηση με βάση τη σύγκριση ενός εργαζόμενου με άλλους ώστε να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα της συμπεριφοράς του (Ξηροτύρη–Κουφίδου, 2001). Αυτού του είδους η αξιολόγηση δημιουργεί συχνά αντιπαλότητες και διαμάχες μεταξύ αξιολογητών και υπαλλήλων καθώς και διαφωνίες και δεν χρησιμοποιείται στην διαδικασία της υποκίνησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού σε μια υπηρεσία-επιχείρηση.

Οι βασικές μέθοδοι αυτής της κατηγορίας είναι: α) η μέθοδος της απλής κατάταξης που αφορά μικρές υπηρεσίες και βαθμολογεί τους υπαλλήλους ως

πρώτος, δεύτερος, τρίτος κλπ. (ΜΟΥΖΑ- Λαζαρίδη,2006).β) της εναλλακτικής κατάταξης η οποία προκύπτει από τη σύγκριση των υπαλλήλων μεταξύ τους. (ΤΕΡΖΙΔΗΣ- ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, 2001) γ) της κατανομής βαθμών σε πίνακα και σε κλίμακα των 100 δ) της σύγκρισης ζευγαριών κατά την οποία πραγματοποιείται η αξιολόγηση των εργαζομένων με βάση τη σύγκρισή τους κατά ζεύγη για τα χαρακτηριστικά που κρίνονται απαραίτητα. Θεωρείται πολύ αξιόπιστη για τον εντοπισμό των ατομικών διαφορών (Κανελλόπουλος,1979) και ε) της υποχρεωτικής διασποράς με την κατάταξη των υπαλλήλων σε κατηγορίες σύμφωνα με την απόδοση (καθόλου αποδοτικός, μέτρια αποδοτικός πολύ αποδοτικός κλπ) και στη συνέχεια γίνεται υπολογισμός των ποσοστών όλων αυτών των κατηγοριών (MONDI 1999). Αυτή η μέγεθος χρησιμοποιείται συνήθως όταν η υπηρεσία-επιχείρηση θέλει να συνδέσει την απόδοση με τις παροχές και να δώσει κάποιες επιπλέον στους πιο αποδοτικούς εργαζόμενους.

#### 1.4.2 Αξιολόγηση με βάση απόλυτα κριτήρια

Η αξιολόγηση με απόλυτα κριτήρια πραγματοποιείται όταν αξιολογείται κάποιος εργαζόμενος πάνω σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά και σε συγκεκριμένα καθήκοντα που περιλαμβάνει η εργασία του κυρίως μέσω ερωτηματολογίων. Είναι περισσότερο αντικειμενική σε σχέση με την προηγούμενη (αξιολόγηση βάσει σύγκρισης) με πιο γνωστές τις εξής μεθόδους:

- Τη μέθοδο της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης που εστιάζει κυρίως στην απόδοση σύμφωνα με τα πρότυπα και το περίγραμμα της θέσης παρά στη δέσμευση και προσήλωση του υπαλλήλου στην υπηρεσία.
- Τη μέθοδο του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου η οποία περιέχει κατάλογο με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε υπαλλήλου, που είναι προς αξιολόγηση με καθορισμένο συντελεστή βαρύτητας για τον καθένα.
- Τη μέθοδο της υποχρεωτικής επιλογής που είναι μια παραλλαγή της μεθόδου σταθμισμένου ελέγχου, μόνο που ο αξιολογητής δεν παίρνει τις απαντήσεις αλλά δίνει έμφαση στα χαρακτηριστικά και στη συμπεριφορά του εργαζόμενου.
- Τη μέθοδο της αξιολόγησης μέσω ελεύθερης έκθεσης όπου ο εκτιμητής παρουσιάζει έκθεση όσον αφορά τη συμπεριφορά, τα χαρακτηριστικά, τις ικανότητες και την απόδοση του υπαλλήλου που αξιολογεί.
- Τη μέθοδο των κρίσιμων χαρακτηριστικών η οποία παρουσιάζει τις επιτυχίες, τις αποτυχίες, τις θετικές και αρνητικές συμπεριφορές κατά τη διαδικασία της αξιολόγησης.
- Τέλος εντοπίζουμε τα Κέντρα αξιολόγησης που δείχνουν τη συμπεριφορά των υπαλλήλων ώστε οι εκτιμητές να αντιληφθούν τις ικανότητές τους (διοικητικές, επικοινωνιακές, κλπ.) Με την ανατροφοδότηση που παρέχει στους υπαλλήλους τονίζει την αποδοτικότητά τους.

### 1.4.3 Αξιολόγηση ως προς τους στόχους

Αυτή η συγκεκριμένη αξιολόγηση κατά τον PETER DRUCKER είναι ευρέως διαδεδομένη ως διοίκηση μέσω στόχων «Διοίκηση μέσω Στόχων» (1954). Σημαντικά σημεία της είναι η ευθυγράμμιση των στόχων και επιδιώξεων των υπαλλήλων με τους στόχους της επιχείρησης, καθώς και οι καλές - αποδοτικές σχέσεις αφενός με τα ηγετικά στελέχη και αφετέρου μεταξύ τους. ([www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org))

Σύμφωνα τώρα με τον DESSLER (2000), τα στάδια αυτής της μεθόδου είναι η στοχοθεσία σε επίπεδο επιχείρησης και σε επίπεδο τμήματος καθώς και η συζήτηση στόχων σε επίπεδο τμήματος, ο καθορισμός των αποτελεσμάτων, η εξέταση των αποτελεσμάτων και τέλος η επαναπληροφόρηση-ανατροφοδότηση. Με τη στοχοθεσία έχουμε από τη μια πλευρά εξατομίκευση των στόχων αλλά από την άλλη δυσκολία στη σύνδεσή της με την αμοιβή. (ΞΗΡΟΤΥΡΗ- ΚΟΥΦΙΔΟΥ, 2001).

### 1.4.4 Αξιολόγηση με μέτρηση της αποδοτικότητας

Τέλος σ' αυτή τη μέθοδο η αξιολόγηση του υπαλλήλου λαμβάνει χώρα από τα αποτελέσματα που φέρνει στην εταιρία-υπηρεσία πχ τυχόν προϊόντα που πουλάει, αιτήσεις- διοικητικές πράξεις που έχει διεκπεραιώσει, κλπ. Είναι περισσότερο αντικειμενική αυτή η μέθοδος εφόσον τα αποτελέσματα αξιολόγησης είναι μετρήσιμα αλλά συνήθως προκαλεί ανταγωνιστικότητα και αντιπαλότητα μεταξύ των υπαλλήλων.

### 1.4.5 Άλλες μέθοδοι αξιολόγησης

Υπάρχουν τέλος διάφορες μέθοδοι αξιολόγησης σύμφωνα με τα χαρακτηριστικά (αφηγηματική έκθεση, απλή και εναλλακτική κατάταξη, κατανομή βαθμών), τη συμπεριφορά (καταλόγου συμπεριφορών, αναμενόμενη- παρατηρούμενη) και τα αποτελέσματα (επίτευξη στόχων, μέτρηση παραγωγικότητας). (ΝΤΟΤΑ Ειρήνη, Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2015)

### 1.4.6 Στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι και ιδιαίτερα στο δημόσιο τομέα δεν αποδέχονται με ευκολία τη διαδικασία της αξιολόγησης διότι τη βλέπουν ως μια μορφή ελέγχου και τιμωρίας θεωρώντας ότι θα τους επιβληθούν κυρώσεις στη μελλοντική τους εργασιακή πορεία. Μάλιστα ορισμένοι κλάδοι όπως αυτός των εκπαιδευτικών πρόβαλαν τεράστιες αντιδράσεις με αποτέλεσμα να μην εφαρμοστεί έως σήμερα η αξιολόγηση σ' αυτούς.

## 1.5 Η ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Λαμβάνει χώρα συνήθως κάθε έτος από τον προϊστάμενο του αξιολογούμενου. Σε ορισμένες βέβαια περιπτώσεις που υπάρχει διαμάχη μεταξύ τους την αξιολόγηση αναλαμβάνει ο ανώτερός τους ώστε να την πραγματοποιήσει αντικειμενικά και με αμεροληψία.



Γενικά η όλη διαδικασία της συνέντευξης δεν είναι κάτι ευχάριστο και προτιμούν να την αποφεύγουν και οι δύο πλευρές. Οι μεν αξιολογητές δεν θέλουν να δημιουργούν αντιπαλότητες και εντάσεις με τους υπαλλήλους τους και προβάλλουν ως επιχείρημα για την αποφυγή της, την αναποτελεσματικότητα και την άσκοπη-άκαιρη χρήση της και οι δε αξιολογούμενοι δεν θέλουν να κρίνονται.

Συχνά οι ίδιοι οι φορείς απαξιώνουν τη συνέντευξη ενώ θα έπρεπε σύμφωνα τους BAILEY & PARKINSON, (1985) να θέτουν στόχους στους οποίους να δίνονται συμβουλές, να δίνεται έπαινος ή επίπληξη αντίστοιχα όπως κίνητρα και σχέδια μελλοντικών έργων. Από την πλευρά τώρα του αξιολογούμενου οι στόχοι της συνέντευξης πρέπει να είναι η ειλικρινής συζήτηση για την απόδοσή του σε σχέση με τη θέση, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει και οι πιθανές λύσεις τους, η ανάγκη του για επιμόρφωση και τέλος η παρουσίαση των απόψεων και ιδεών για τη βελτίωση της εργασίας του. (ΝΤΟΤΑ Ειρήνη, Πειραιάς, Σεπτέμβριος 2015)

Επιπλέον η συνέντευξη πρέπει να υφίσταται όταν υπάρχει καθολική αποδοχή του συστήματος αξιολόγησης από τους υπαλλήλους και βοηθά κυρίως στην ενημέρωσή τους όσον αφορά τα αποτελέσματα. Έτσι πληροφορείται ο ίδιος ότι σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης πρέπει να συνεχίσει με τον ίδιο ζήλο και την ίδια συμπεριφορά και αντίστοιχα σε περίπτωση αρνητικής κρίσης να εντοπίσει τα αίτια της αποτυχίας και να λάβει διορθωτικά μέτρα (ΠΑΠΑΣΤΕΦΑΝΑΚΗ, 2008).

Άρα η συνέντευξη είναι πολύ σημαντική για τη διαδικασία της αξιολόγησης εφόσον πρέπει να πληροφορεί τον υπάλληλο για την αποδοτικότητά του, το αντίκτυπο και την εικόνα που δίνει στους προϊσταμένους του και να θέτει τις βάσεις για την ανάπτυξη “καλών” σχέσεων μεταξύ τους.

Η συνέντευξη επίσης πρέπει να περιέχει την ανάλυση τυχόν προβλημάτων που αντιμετωπίζει ο υπάλληλος, τη συζήτηση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από την αξιολόγηση των στόχων και τέλος το αν αυτοί επετεύχθησαν. Ακόμη πρέπει να τονίζει τις δυνατότητες για τη βελτίωσή του σύμφωνα με τους στόχους που θέτει. Να καθορίζει το πλάνο για τον επόμενο χρόνο και τέλος μέσα από αυτή να μπορεί να διαμαρτυρηθεί με τη διαδικασία της ένστασης αν το κρίνει απαραίτητο. (GREENBERG, 1986).

Τέλος να λάβει υπόψη του τις προτάσεις του προϊσταμένου του, να τις ενστερνιστεί ώστε να πετύχει προσωπική και επιχειρησιακή άνοδο (NEMEROFF & WEXLEY, 1979:25).

## **1.6 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ**

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας συνδέεται στενά με την αξιολόγηση και επιπλέον όπως γνωρίζουμε αντιμετωπίζει το ανθρώπινο δυναμικό ως το πιο βασικό στοιχείο του ενεργητικού μιας υπηρεσίας-επιχείρησης, σύμφωνα με τον

EVERETT (1984). Σύμφωνα με το μοντέλο διοίκησης ολικής ποιότητας που έχει αναπτύξει η Αυστραλία η διοικητική διεργασία στοχεύει στη διατήρηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την εκπλήρωση των απαιτήσεων των πελατών στο παρόν και το μέλλον με την συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε αυτή. (Βάσει της διακήρυξης του Υπουργείου Οικονομικών της Αυστραλίας το 1992).

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να συνυπάρχει με την αξιολόγηση της απόδοσης βελτιώνοντας την οργανωτική απόδοση (CARSON 1991: 32). Η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται πιο εύκολα στις υπηρεσίες-επιχειρήσεις που εφαρμόζονται συστήματα διοίκησης ολικής ποιότητας κατά τον DEMING (1985). Υπάρχει επίσης συνάφεια ανάμεσα στις αρχές της Δ.Ο.Π. και στην ασφαλή εφαρμογή συστημάτων.

Το κύριο μέλημα της Δ.Ο.Π. είναι πρωτίστως η σωστή εξυπηρέτηση και ικανοποίηση των πελατών της υπηρεσίας-επιχείρησης (εσωτερικών και εξωτερικών). Οι τεχνικές αξιολόγησης των ανθρωπίνων πόρων σε μια επιχείρηση συντελούν στον στρατηγικό σχεδιασμό, δημιουργούν τις κατάλληλες υποδομές για τη Δ.Ο.Π. όσον αφορά τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και τέλος εντείνουν την δέσμευση των ηγετικών στελεχών της επιχείρησης προς την ποιότητα (MARCHIGHTON, 1993).

Στη Δ.Ο.Π. αναβαθμίζονται οι υπάλληλοι και περιορίζονται τα ηγετικά στελέχη σε σχέση με τη λήψη αποφάσεων. Εντοπίζεται κάθετη ροή και οριζόντια διάχυση στην πληροφόρηση εφόσον οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων επικοινωνούν μεταξύ τους και συνεργάζονται μεταξύ τους. (Θεοδώρου, 2008). Έτσι μπορεί να γίνει αξιολόγηση στο σύνολο κάθε διαδικασίας πριν γίνει στον καθένα υπάλληλο ξεχωριστά (DEMING, 1986).

Ο DEMING δε συμφωνεί στα ποσοτικά κριτήρια αξιολόγησης αλλά στην αξιολόγηση των καλύτερων συμπεριφορών συνολικά και την προαγωγή της ηθικής και της συνεργασίας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Η αξιολόγηση που γίνεται στους υπαλλήλους πρέπει να είναι με απόλυτα κριτήρια και με σύγκριση μεταξύ τους. Επίσης δεν πρέπει ο κάθε υπάλληλος να αξιολογηθεί μόνο με βάση την απόδοσή του και την αποτελεσματικότητά του αλλά και βάσει της συμμετοχής του στη βελτίωση της ποιότητας στην επιχείρηση-οργανισμό (GHORPADEI, 1995).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2°. Η ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ- ΣΥΝΔΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΑΜΟΙΒΗ-ΟΡΙΣΜΟΣ**

### **2.1 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Η αξιολόγηση των επιδόσεων του προσωπικού στο δημόσιο τομέα συμβάλει αρχικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα οποιουδήποτε οργανισμού καθώς και στην επίτευξη των στόχων που έχουν θέσει οι διοικητές- διαχειριστές. Επομένως η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση για τη σωστή λειτουργία ενός οργανισμού και χρησιμοποιείται ως κίνητρο από τους προϊσταμένους ώστε οι υπάλληλοι να αποδώσουν περισσότερο. Η αξιολόγηση βοηθά στη βελτίωση του υπαλλήλου και στη εξέλιξή του δίνοντάς του ευκαιρίες για αναγνώριση, θετική ενίσχυση και βελτίωση των επιδόσεών του.

Σύμφωνα με τους FEKETE & ROZENBERG, (2014) η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και η διάθεσή τους να παραμείνουν στον οργανισμό συνδέονται με την αξιολόγηση των επιδόσεών τους κυρίως από τους άμεσα επιβλέποντες. Ο όρος αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αφορά τις διαδικασίες και τις μεθόδους των διάφορων οργανισμών όσον αφορά την αξιολόγηση του επιπέδου απόδοσης των υπαλλήλων τους. Αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει τη μέτρηση της απόδοσης των υπαλλήλων και την ανατροφοδότησή τους σχετικά με το επίπεδο και την ποιότητα (DENISI&PRINCHARD, 2006).

Βασικός στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης σε υπηρεσίες-οργανισμούς είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (DENISI&PRINCHARD 2006, MURPHY & CLEVELAND, 1991). Ο στόχος αυτός θα μπορούσε να επιτευχθεί είτε όταν οι πληροφορίες που δίνονται από τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται για αποφάσεις που αφορούν ανταμοιβές ή τιμωρίες, όπως αύξηση μισθών, προώθηση ή απαλλαγή (CLEVELANDED 1989) είτε για την ανατροφοδότηση της απόδοσης ώστε να προσαρμόσουν τις στρατηγικές απόδοσής τους στις επιθυμητές επιδόσεις

Τέλος η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί συνήθως μια διαδικασία που ευαισθητοποιεί περισσότερο τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με μελέτες, από μόνο του το γεγονός ότι ο εργαζόμενος παρατηρείται, εξετάζεται ή βαθμολογείται οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης και της συνεργατικότητας (ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΙΤΛΟΣ : ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ “ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ”) ΡΟΥΓΚΑ Κωνσταντίνα, (2019).

### **2.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΕ ΒΑΣΗ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ**

Τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση για την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης και στο δημόσιο τομέα. Κατά την Shah (2017) τα ανεπτυγμένα κράτη δανείζονται και εφαρμόζουν πολλές έννοιες από τον ιδιωτικό τομέα σχετικά με την

αξιολόγηση της απόδοσης αναπτύσσοντας συστήματα που προσδιορίζουν τα μέτρα απόδοσης και επιβεβαιώνουν αυτά τα κριτήρια απόδοσης που χαρακτηρίζουν οι εργασιακές τους θέσεις. Στα αναπτυσσόμενα κράτη τώρα, τα κίνητρα για την αξιολόγηση με βάση την απόδοση είναι εξωτερικά (Νέα Δημοσιονομική πολιτική, λόγω της χρηματοοικονομικής κρίσης) (Διπλωματική ΠΜΣ "Αξιολόγηση Προσωπικού" Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Παπαδοπούλου Ειρήνη, Φεβρουάριος 2018)

Έτσι μια από τις πιο βασικές λειτουργίες των υπεύθυνων προσωπικού στο δημόσιο και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα πρέπει να αποτελεί η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων τους. Θα πρέπει σε τακτά χρονικά διαστήματα να υπογραμμίζουν το έργο και να ελέγχουν την απόδοση με αντικειμενικότητα (Poister, 2003).

Εκείνο που μας προβληματίζει είναι αν και σε ποιο βαθμό μπορεί να εκτιμηθεί - αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της εργασίας του δημοσίου υπάλληλου ή το αποτέλεσμα λειτουργίας μιας δημόσιας υπηρεσίας με αντικειμενικά και ποσοτικά κριτήρια.

Για να μετρήσουμε την απόδοση ενός υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα καθώς και την αποτελεσματικότητα που έχει «στο πόστο του» χρησιμοποιούμε κάποιους δείκτες. Μετράμε δηλαδή το κόστος σε σχέση με την απόδοση όπως και την ποιότητα παροχής υπηρεσιών των δημοσίων οργανισμών προς τους πολίτες ώστε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα για τις ικανότητές του. Για να πραγματοποιηθεί η παραπάνω μέτρηση θα πρέπει να διευκρινιστούν οι στόχοι του οργανισμού που είναι οι πρωταρχικοί (βασικοί-όραμα) και οι επιμέρους (μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι με χρονικούς περιορισμούς) (Broom, Harris, Jackson, and Marshall, 1998).

Οι στόχοι θα έπρεπε να είναι: Συγκεκριμένοι -Μετρήσιμοι-Εφικτοί-Ρεαλιστικοί-Χρονικά δεσμευτικοί "SMART"(specific-measurable-ambitious-realistic) δηλαδή. Επομένως για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι ενός οργανισμού-υπηρεσίας πρέπει να έχουν τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Επίσης μετρώνται είτε με μέσο όρο (μέσος αριθμός μαθητών ανά δάσκαλο) είτε με ποσοστό (αριθμός ικανοποιημένων και εξυπηρετούμενων πολιτών σε σχέση με σύνολο των πολιτών μιας περιοχής) είτε με απόλυτα νούμερα (βεβαιωμένα έσοδα για το μήνα Σεπτέμβριο). Εκείνο που πρέπει να τονίσουμε είναι ότι στο δημόσιο τομέα δεν μπορεί να γίνει μέτρηση ποσοτική της απόδοσης των υπαλλήλων ή του κέρδους με την έννοια που γίνεται σε μια βιομηχανική μονάδα λόγου χάρη στην οποία βλέπουμε μια ομοιογένεια σε αντίθεση με την πληθώρα των παροχών και των υπηρεσιών στη δημόσια διοίκηση. (Evans-Bellamy, 1985).

Αρχικά λοιπόν θα πρέπει να οριστεί το περίγραμμα της θέσης του κάθε δημοσίου υπαλλήλου (αντικείμενο-καθήκοντα-υποχρεώσεις θέσης) και στη συνέχεια να αξιολογηθεί. Άρα για την ολοκλήρωση κάποιας υπόθεσης δεν παίζει

ρόλο ο χρόνος που δαπανήθηκε αλλά η αποτελεσματικότητα της εργασίας από το διοικητικό υπάλληλο (παράπονα, επαναληπτικές εργασίες κλπ) (ANTHONY,1992).

Έτσι κι αλλιώς η δημόσια διοίκηση είναι ένας κλάδος με μεγάλη ένταση και πολυπλοκότητα πράγμα που δυσκολεύει τη μέτρηση της απόδοσης πολύ περισσότερο σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα (DIXIT, 2002). Αυτό συμβαίνει διότι η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων δε χαρακτηρίζεται από κάτι μετρήσιμο ή χειροπιαστό όπως την πώληση προϊόντων-τιμολόγια (υπηρεσίες καθαριότητας των δήμων). Επίσης δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρος προσδιορισμός των υπηρεσιών που παρέχονται όπως στην περίπτωση των εκπαιδευτικών (αριθμός εισακτέων στην τριτοβάθμια ή κοινωνικοποίηση και ολοκλήρωση της προσωπικότητας των μαθητών;).

Επιπλέον κάποια αποτελέσματα μπορεί να είναι απόρροια πολλών παραγόντων όπως στη περίπτωση της αντιμετώπισης ορισμένων ασθενειών (πχ ιός της γρίπης), όπου εμπλέκονται πολλοί και διαφορετικοί φορείς είτε στον τομέα της πρόληψης (ενημερώσεις-επισκέπτες υγείας, εμβολιασμοί-φαρμακοποιοί κτλ) είτε στον τομέα της καταστολής (ιατρικά κέντρα, νοσοκομεία κτλ) Άρα η αντιμετώπιση τέτοιων θεμάτων όπως αυτό της δημόσιας υγείας, απασχολεί όχι μόνο τους άμεσα εμπλεκόμενους φορείς που έχουν κυρίως κατασταλακτικό χαρακτήρα (κέντρα υγείας, νοσοκομεία κλπ) αλλά και άλλες υπηρεσίες όπως προμηθευτές, εκπαιδευτικούς κλπ.

Σε άλλες περιπτώσεις όπως σ' αυτήν της απαγόρευσης του καπνίσματος σε κλειστούς χώρους από τη μια έχουμε προστασία της δημόσιας υγείας και από την άλλη μείωση των εσόδων του κράτους και όσων εμπλέκονται όπως οι χώροι εστίασης. Για να συλλέξουμε στοιχεία και πληροφορίες από το δημόσιο τομέα μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε σύμφωνα με τον POISTER (2007:109) διάφορες έρευνες και χρηματοοικονομικές αναλύσεις, διοικητικά αρχεία, δοκιμές κλπ.

Είναι φανερό ότι εκτός από τη μελέτη και την ανάλυση των προσωπικών δεξιοτήτων-ικανοτήτων των δημοσίων υπαλλήλων πρέπει να βρούμε και να αποτυπώσουμε τα συγκρουσιακά στοιχεία που ενισχύουν ή εμποδίζουν την απόδοση των υπαλλήλων (ΠΑΠΑΝΗΣ & ΠΟΝΤΟΣ, 2007).

Εξάλλου, στις δημόσιες υπηρεσίες βρίσκουμε πληροφορίες για όλες τις υποθέσεις και τις διαδικασίες που ακολουθούνται. Αυτές θα πρέπει να τις συλλέξουμε και να τις αναλύσουμε διεξοδικά ώστε να τις χρησιμοποιήσουμε σαν βάση για να πετύχουμε τους στόχους που έχουμε θέσει. Σύμφωνα με τους EVANS-BELLAMY (1985) σε όλα τα επίπεδα στη δημόσια διοίκηση (κρατικό, περιφερειακό και αποκεντρωμένο), προάγονται νέοι τρόποι, νέοι θεσμοί και πολιτικές για την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους.

Εάν λοιπόν ο στόχος των διοικητών των δημόσιων οργανισμών είναι η αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να οργανώσουν ένα σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων με κατεύθυνση την ανάπτυξη. Αυτό φυσικά απαιτεί τη σωστή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (προϊσταμένων- υπαλλήλων ) την εξέλιξη και ανάπτυξή του και την ορθή αξιολόγηση της πραγματικής του απόδοσης (HESLIN- VANDEWALLE, 2008). Θα πρέπει επομένως οι διοικητές να παροτρύνουν τους προϊσταμένους δίνοντάς τους ισχυρά κίνητρα, να πραγματοποιούν τις αξιολογήσεις των υπαλλήλων μέσα από γραπτές αναφορές ή συζητήσεις ώστε να αντιληφθούν τις ικανότητές τους και να τους αναβαθμίζουν με συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση συμβάλλοντας στην εξέλιξή τους (HESLIN- VANDEWALLE, 2008).

Επίσης για να βοηθηθούν οι υπεύθυνοι στη δημιουργία συγκεκριμένων συστημάτων αξιολόγησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα διασπούν τις μακροσκελείς γραφειοκρατικές διαδικασίες σε μικρότερες διαδικασίες (Marsden, French and Kubo, 2001:2).

Κατά τον WISE (2000) η δημόσια διοίκηση πιστεύει ότι οι υπάλληλοι των δημόσιων οργανισμών έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως ότι παρακινούνται από κίνητρα που συνδέονται κυρίως με τη θέση τους παρά με τα προσωπικά τους χαρακτηριστικά και διαμορφώνουν τη στάση τους απέναντι στην εργασία και τις δομές της γραφειοκρατίας.

Επίσης είναι ανταγωνιστικοί και η συμπεριφορά τους μεταβάλλεται ανάλογα με τη θέση που κατέχουν. Σύμφωνα μ' αυτά τα χαρακτηριστικά οι δημόσιοι υπάλληλοι χωρίζονται στις παρακάτω κατηγορίες ανάλογα με τα κίνητρα και την συμπεριφορά τους στην αντιπροσωπευτική γραφειοκρατία.

## 2.3 Η ΔΙΕΘΝΗΣ ΕΜΠΕΙΡΙΑ

### 2.3.1 Διοίκηση βάσει απόδοσης

Σε κάθε χώρα αντιλαμβανόμαστε ότι υπάρχουν διαφορετικοί τρόποι και πρακτικές που εκτιμούν και αξιολογούν την απόδοση, των δημοσίων υπαλλήλων. Αυτοί χωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες που είναι α) η διοίκηση με βάση την απόδοση και β) η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό.

Στην πρώτη κατηγορία διοίκηση με βάση την απόδοση) περιλαμβάνονται δραστηριότητες που εξασφαλίζουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού. Χρησιμοποιείται κυρίως σε οργανισμούς που βασίζονται στην αλληλεπίδραση όπως οι δημόσιες υπηρεσίες, οι δήμοι, οι εκπαιδευτικές δομές, κλπ. Η διοίκηση με βάση την απόδοση σύμφωνα με τους Αμερικανούς (αμερικανικό Γραφείο για την διαχείριση του Προσωπικού-U.S.

Office of Personnel Management) απαρτίζεται από ένα σύστημα όπου η κάθε εργασία προσχεδιάζεται και οργανώνεται με καθορισμένα τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Επίσης η απόδοση των εργαζομένων παρακολουθείται, αξιολογείται και η καλύτερη επιβραβεύεται. Η ικανότητα και η διάθεση των υπαλλήλων να εργαστούν αυξάνεται.

Κατά τον ορισμό των ARMSTRONG και BARON (1998) «η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί μία στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για την βελτίωση της λειτουργίας των οργανισμών που στηρίζεται στην απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται σε αυτούς και στην ανάπτυξη των ικανοτήτων των ομάδων και όλων των συμβαλλόμενων στο αποτέλεσμα».

Επιπλέον ο κύριος στόχος της είναι να ισοσταθμίσει τις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών και της κουλτούρας του δημοσίου με τις συνεχείς και πολλές φορές πρόχειρα μεταβαλλόμενες δημόσιες υπηρεσίες καθώς και με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους.

Ιδιαίτερα στη σημερινή εποχή και μετά την οικονομική κρίση, η διοίκηση με βάση την απόδοση αποτελεί πρόκληση με τις ελλείψεις που παρουσιάζονται τόσο σε προσωπικό (μείωση διορισμών) όσο και σε υλικοτεχνική υποδομή-εξοπλισμό (οικονομική δυσπραγία). Έχει ως στόχο να πετύχει την ανάγκη για διαφάνεια, απόδοση ευθυνών, συνέχεια και συνέπεια στη δημόσια διοίκηση και άρτια λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών (KATASONOVA, 2009).

Η Διοίκηση με βάση την απόδοση εφαρμόζεται και αποτελεί προτεραιότητα για πολλές κυβερνήσεις σε όλον τον κόσμο. Στις Η.Π.Α. ο Πρόεδρος την ενέταξε στη διοικητική κυβερνητική διάταξη, στον Καναδά, η κυβέρνηση έχει υιοθετήσει πρακτικές για όλες τις δημόσιες υπηρεσίες ώστε να αξιολογεί την βελτίωσή τους ενώ στην Αγγλία, η κεντρική εξουσία έχει επιβάλλει στην αυτοδιοίκηση τη χρήση δεικτών για τη μέτρηση και προπάντων τη βελτίωση της απόδοσής τους. Η αυτοδιοίκηση δηλαδή αναγκάστηκε εφαρμόσει προγράμματα μέτρησης της απόδοσης μέσω της καταγραφής και καταμέτρησης κάθε εργασίας, της συλλογής πληροφοριών και της χρήσης τους όχι πάντα με επιτυχία (BERNARD,M) [www.ap-institute.com](http://www.ap-institute.com).

Επίσης τονίζει ότι θα πρέπει να υπάρχουν περιορισμένοι δείκτες για την αποτύπωση της απόδοσης και της στρατηγικής ανάπτυξης. Σε έρευνα που έγινε στο Αγγλία το 70% από τους 340 δημόσιους υπαλλήλους που ρωτήθηκαν απάντησαν ότι απαντούν ψευδώς στις αξιολογήσεις. Το 1994 στην Αυστραλία, οι δαπάνες του Κράτους ανέρχονταν σε 116 δισεκατομμύρια δολάρια Αυστραλίας

και ο δημόσιος τομέας απασχολούσε 150.000 υπαλλήλους σε 18 κεντρικά υπουργεία και αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

Επιπλέον δημιούργησε το Πρόγραμμα για την Χρηματοοικονομική βελτίωση του δημόσιου τομέα από το να εξορθολογήσει τον κρατικού Προϋπολογισμό, της απλοποίησης των κανόνων των δημόσιων οικονομικών, τη βελτίωση του συστήματος λήψης αποφάσεων σε όλους τους οργανισμούς και τέλος του εξονυχιστικού ελέγχου και της διαφάνειας.

Ακόμη, καθιέρωσε συχνούς και αυστηρούς ελέγχους (από ειδική υπηρεσία ελέγχου) για τη συνέπεια της πορείας του προγράμματος και την απόκλιση από τους αρχικούς στόχους. (Εγχειρίδιο για την Διοίκηση της Κοινοπολιτείας του Υπουργείου των Οικονομικών της Αυστραλίας,σελ.40). Αυτό το Πρόγραμμα ήταν η συνέχεια των προγραμμάτων της δεκαετίας του 1980 για αύξηση της αποδοτικότητα-αποτελεσματικότητας των εργαζομένων και προσαρμογή στις πραγματικές ανάγκες των πολιτών (AMIES, 1994).

Βασίστηκε στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων όλων των υπηρεσιών και στην αποτύπωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Στις Μαλδίβες, εργάζονται στο δημόσιο τομέα περίπου 30.000 δημόσιοι υπάλληλοι και ψηφίστηκε το 1996 για πρώτη φορά ένα σύστημα αξιολόγησης όπου εφαρμόστηκε για τρία χρόνια αλλά ήταν υποχρεωτικό μέχρι το 2004. (Faizal,2005).

Το σύστημα αξιολόγησης εστιάζει στην καταγραφή των εργασιών, στη μεταφορά των αρμοδιοτήτων, στόχων και εργασιών για κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Σύμφωνα με το Γραφείο της δημόσιας διοίκησης του Queensland<sup>10</sup>, η διοίκηση με βάση την απόδοση είναι ένα ισχυρό εργαλείο της κάθε κυβέρνησης διότι μπορεί να ελέγξει την απόδοση των δημοσίων οργανισμών, την πορεία της εκπλήρωσης των επιλογών, τους άμεσους στόχους τους και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας, δημιουργώντας διαύλους επικοινωνίας με τους εξωτερικούς πελάτες.

### **2.3.2 Η σύνδεση της απόδοσης με τον Προϋπολογισμό**

Το βασικότερο μέλημα των κυβερνήσεων πλέον αποτελεί ο στρατηγικός σχεδιασμός των κρατικών λειτουργιών-δαπανών ώστε να προσφέρουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στους πολίτες με το μικρότερο δυνατό κόστος. Η μείωση των δημοσίων δαπανών και η λεπτομερής κατάρτιση προϋπολογισμού παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στην επιβίωση και την ανάπτυξη των σημερινών κρατών.



Στον δημόσιο τομέα, αποτελεί μια δύσκολη και περίπλοκη διαδικασία η κατάρτιση Προϋπολογισμού δηλαδή η πρόβλεψη για τα δημόσια έσοδα και τις δημόσιες δαπάνες και απαιτεί προετοιμασία, διαπραγματεύσεις, και ψήφιση από το κοινοβουλευτικό σώμα. (Office of the Public Service «Performance management and policy evaluation in the Netherlands: towards and integrated approach»)

Σύμφωνα με τον PETER VAN DER KNAAP MINISTRY ο βασικός στόχος του προϋπολογισμού είναι να δώσει πληροφορίες ως προς τους στόχους των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα που καταρχήν επιδιώκονται και σε αυτούς που επιτυγχάνονται και το κόστος όλων αυτών των μέτρων. Έτσι οι κυβερνήσεις με μια οικονομική φόρμα συνδέουν την απόδοση με τον Προϋπολογισμό δηλαδή τα οικονομικά έσοδα με μετρήσιμα αποτελέσματα. Αναφερόμαστε στους Προϋπολογισμούς που περιέχουν αιτιολογικές εκθέσεις και επιδιωκόμενους στόχους για όλες τις κυβερνητικές δαπάνες.

Κατά τους SEGAL SUMMER (2002:2), «η απόδοση που συνδέεται με τον Προϋπολογισμό αποτελεί συνδυασμό των τελικών αποτελεσμάτων, της στρατηγικής και των δραστηριοτήτων». Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή στο όλο θέμα βλέπουμε ότι η επιτροπή HOOVER στις Η.Π.Α. το 1949 προσπάθησε να αξιολογήσει την απόδοση στους δημόσιους οργανισμούς και να συνδέσει τα αποτελέσματα απόδοσης που προέκυψαν με τον οικονομικό προϋπολογισμό των υπηρεσιών.

Στη δεκαετία του 1950 και αργότερα του 1960 πολλές χώρες-μέλη του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (Ο.Ο.Σ.Α.), χρησιμοποίησαν δείκτες απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες τους με προσανατολισμό κυρίως στο αποτέλεσμα των εργασιών και όχι στο κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών. Τα συγκεκριμένα συστήματα αξιολόγησης απέτυχαν στο στόχο τους επειδή χρησιμοποιούσαν καταρχήν σταθερούς παράγοντες και όχι μεταβλητές συνισταμένες για την αποτύπωση της απόδοσης καθώς και γιατί δεν χρησιμοποιούνταν από την ηγεσία ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων.

Στη συνέχεια τις επόμενες δεκαετίες δεν έγιναν αξιόλογες προσπάθειες για την σύνδεση απόδοσης και προϋπολογισμών. Αυτή η προσέγγιση έλαβε χώρα κυρίως τις τελευταίες δεκαετίες λόγω της οικονομικής κρίσης και της ανάγκης περιορισμού του κράτους και των κρατικών δαπανών. Οι συνεχείς οικονομικές μεταβολές καθώς και οι αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για ποιότητα στους δημόσιους οργανισμούς, οδήγησαν τις κυβερνήσεις πολλών χωρών σε αναζήτηση νέων τρόπων και μεθόδων ως προς τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών.

Δημοσιοποιήθηκε έρευνα του ΟΟΣΑ το 2007 που πραγματοποιήθηκε σε οκτώ χώρες (Αυστραλία, Καναδά, Δανία, Κορέα, Ολλανδία, Σουηδία, Αγγλία και Η.Π.Α ) σχετικά με την άποψη αν οι πληροφορίες που αφορούν την απόδοση στο

δημόσιο τομέα επηρεάζουν την κατάρτιση του κρατικού προϋπολογισμού. Έτσι οι κυβερνήσεις επανασχέδιασαν την κρατική μηχανή με εφαρμογή των μεθόδων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και αξιολόγησης της απόδοσης.

Επίσης χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι προσαρμοσμένες στα αποτελέσματα και τη σύνδεση με την αμοιβή. Πολλές χώρες στη φάση των αξιολογήσεων σύνδεσαν την απόδοση των επιμέρους υπηρεσιών με την συνολική οικονομική πορεία της κυβέρνησης κάτι που αποδείχτηκε αναποτελεσματικό. Κάποια κράτη όπως ο Καναδάς διενήργησε τον έλεγχο και την αξιολόγηση των κρατικών οργανισμών με τη συνδρομή εξωτερικών συμβούλων και απέτυχε στο στόχο του αφού οι εξωτερικοί σύμβουλοι δεν αντιλήφθηκαν τους σκοπούς και τις γραφειοκρατικές διαδικασίες με αποτέλεσμα να μη δώσουν αξιόλογα αποτελέσματα ελέγχου. Ο Ο.Ο.Σ.Α. το έτος 1999, εφάρμοσε την πολιτική των «Καλύτερων Πρακτικών» από το OECD Observer, 10/2004 “ η οποία βασίζεται στην ανάγκη για εμπλοκή του Υπουργείου Οικονομικών της κάθε χώρας στη δημόσια διοίκηση με την αξιολόγηση να εξαρτάται από τη ζήτηση και όχι από τις παροχές και να υπάρχει συνεχής έλεγχος και παρακολούθηση.

Από τη δεκαετία του 1980 κράτη όπως η Αυστραλία και η Νέα Ζηλανδία, εφάρμοσαν τη διοίκηση με βάση την απόδοση και τη σύνδεσή της με τον οικονομικό προϋπολογισμό. Στη συνέχεια στη δεκαετία του 1990 η Δανία, η Σουηδία, η Φινλανδία, η Γαλλία, η Ολλανδία, η Αγγλία ο Καναδάς και οι Η.Π.Α, καθώς και η Γερμανία, η Αυστρία, και η Ελβετία τον 21ου αιώνα, υιοθέτησαν παρόμοιες μεταρρυθμίσεις και πρακτικές ακόμη και συμπληρωματικά.

Οι λόγοι τις οδήγησαν στη σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό της κάθε χώρας είναι κυρίως η χρηματοοικονομική κρίση που επέβαλε κατά κάποιο τρόπο τον οικονομικό εξορθολογισμό, ο περιορισμός των δημόσιων δαπανών, η αλλαγή του πολιτικού σκηνικού και η συνολική αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα. Επιπλέον επεδίωκαν τη βελτίωση στη λήψη αποφάσεων κατά τη διαδικασία της κατάρτισης του προϋπολογισμού, της διαφάνειας και της οικονομίας.

Με την πάροδο του χρόνου δίνεται λοιπόν όλο και μεγαλύτερη έμφαση στην αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και επίσης οι παραπάνω χώρες (κυρίως Ολλανδία, Αυστραλία, Νέα Ζηλανδία) δίνουν τεράστια σημασία στη σύνδεση της αξιολόγησης με τον προϋπολογισμό λαμβάνοντας υπόψη τα αποτελέσματα των δημόσιων υπηρεσιών. Σε ορισμένα κράτη όπως στη Γαλλία με νόμους παρουσιάζουν τις προτάσεις και τα αποτελέσματα που επιδιώκουν από την εφαρμογή τους. Άλλα κράτη πάλι εστιάζουν σε ένα μόνο στόχο ή σε δύο και άλλα σε γενικούς στόχους (Αυστραλία, Δανία, Ολλανδία, Νέα Ζηλανδία). Η εκπλήρωση γενικών και ειδικών σκοπών της αξιολόγησης βασίζεται σε ειδικές συμφωνίες μεταξύ κεντρικής εξουσίας και δημόσιου οργανισμού ή αποτελούν μέρος των στρατηγικών επιδιώξεων της κυβέρνησης.

Τέλος τα προαναφερόμενα κράτη εφαρμόζουν διαφορετικούς τρόπους για τη διοίκηση με βάση την απόδοση και τη σύνδεσή της με τον προϋπολογισμό είτε διαχέοντας τον έλεγχο από την κορυφή (πάνω) της πολιτικής ηγεσίας προς τα κάτω είτε αντίστροφα όπως π.χ η Φιλανδία από κάτω προς τα πάνω ώστε οι υπηρεσίες να αναπτύξουν δικά τους συστήματα αξιολόγησης με μικρότερη ανάμιξη της κεντρικής εξουσίας. Παρόλα αυτά λίγα είναι τα κράτη που χρησιμοποίησαν τις πληροφορίες για την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών αλλά και να συνδέσουν τα έξοδα με τους επιθυμητούς στόχους για μελλοντικές αποφάσεις. (από το OECD Observer, 10/2004 “ Public Sector MODEMISATION: governing for performance”).

Περίπου το 18% είναι το ποσοστό που συνδέει την απόδοση με τον κρατικό προϋπολογισμό (Ολλανδία, Νέα Ζηλανδία) ενώ στο 41% των κρατών συνήθως δε συνδέονται τα αποτελέσματα της απόδοσης με τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης (ΗΠΑ ,Καναδάς). Επιπλέον σε λίγες χώρες εφαρμόζεται κάποιος μηχανισμός επιβράβευσης ή τιμωρίας των δημοσίων υπαλλήλων. Στο 41% των χωρών δεν υπάρχει κανένας μηχανισμός, στο 11% έχουμε άμεση σύνδεση απόδοσης μισθού και στο 26% σε ορισμένες περιπτώσεις. Στο 67% των χωρών η κεντρική εξουσία θέτει στόχους και στο 56% παρακολουθείται η εξέλιξη της επίτευξης τους (έλεγχος) από το αρμόδιο υπουργείο με ετήσιες αναφορές και εκθέσεις.

Τέλος παρά το γεγονός ότι συναντάται μεγαλύτερη σταθερότητα στην λειτουργία των υπηρεσιών από την εφαρμογή της διοίκησης με τη σύνδεση της απόδοσης και του προϋπολογισμού και την προσαρμογή τους στα διαθέσιμα χρηματοοικονομικά δεδομένα (Diamond,2001) μόνο το 50% των κρατών χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για τη σωστή κατανομή των διαθέσιμων οικονομικών πόρων ανά έτος στα υπουργεία και τους δημόσιους οργανισμούς.

Παρόλα αυτά, ο αριθμός των προγραμμάτων της αξιολόγησης με βάση την απόδοση διαφέρει από χώρα σε χώρα. Εφαρμόζεται πλήρως στην Ολλανδία, Νέα Ζηλανδία, Νορβηγία και Η.Π.Α .και μερικώς (κατά το ¼) στον Καναδά, τη Γερμανία και το Βέλγιο. Ορισμένες χώρες έχουν εφαρμόσει κατά κάποιο τρόπο την αποκέντρωση παραχωρώντας ένα μεγάλο βαθμό ευθύνης και αυτονομίας στα υπουργεία και τις δημόσιες υπηρεσίες ώστε η αξιολόγηση να είναι περισσότερο αξιόπιστη ορίζοντας ως συντονιστές της διαδικασίας τους γενικούς διευθυντές των υπουργείων.

Αντίθετα όταν οι στόχοι και η αξιολόγηση εφαρμόζεται από πάνω προς τα κάτω, αυτό θεωρείται ότι δημιουργεί πρόσθετο άγχος και φόρτο στο ήδη επιβαρυσμένο σύστημα και περιορίζει τη διευθυντική ελευθερία. Επιπλέον πολλά κράτη έχουν σαν στόχο να ενισχύσουν τη λογοδοσία των υπουργείων, των δημοσίων υπηρεσιών και των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στη νομοθεσία και τους πολίτες τους. Σε έρευνα που έγινε ανάμεσα σε 30 χώρες του Ο.Ο.Σ.Α. μόνο

οι 24 από αυτές δημοσιεύουν τα αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών τους στο ευρύ κοινό χωρίς οι πολιτικοί να εκμεταλλεύονται αυτές τις πληροφορίες. Οι στόχοι στο 72% των χωρών ενσωματώνονται στον οικονομικό προϋπολογισμό τους, αλλά, μόνο στο 19% χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα που αφορούν την απόδοση οι πολιτικοί για να πάρουν αποφάσεις.

#### **2.4. ΣΥΝΔΕΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΜΕ ΤΙΣ ΑΜΟΙΒΕΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ**

Με τον όρο μισθοδοσία βάση απόδοσης εννοούμε όλα εκείνα τα συστήματα που συνδέουν την απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών με τις αμοιβές των υπαλλήλων τους διοικητικών και μη. Σχεδιάζονται πάντα πολιτικές που δεν εφαρμόζονται ομοιόμορφα σε όλο το φάσμα του δημόσιου τομέα και αφορούν συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων (O.E.C.D. “General Framework of PRP systems across OECD countries”). Αναφέρεται στην επιπλέον αμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων που δίνεται συνήθως σε ετήσια βάση και δεν αφορά το μισθό, τις αυτόματες μισθολογικές αυξήσεις από προαγωγές, αλλαγή κλιμακίου ή βαθμού (μισθολογική ωρίμανση), ούτε σχετίζονται με την απόδοση.

Επίσης δεν αφορά ορισμένα επιδόματα σχετικά με την κατοχή συγκεκριμένης θέσης ή κάποια σχετικά με τις συνθήκες εργασίας των υπαλλήλων (όπως για παράδειγμα το επίδομα ανθυγιεινής εργασίας που δίνεται στους εργάτες καθαριότητας ή στους νοσηλευτές. Η μισθοδοσία με βάση την απόδοση μπορεί να δίνεται είτε σε επίπεδο τμήματος είτε σε επίπεδο διεύθυνσης. Διαχωρίζεται σε δύο κατηγορίες σ' αυτή που οι δημόσιες υπηρεσίες μπορούν να μετρήσουν με ακρίβεια τα αποτελέσματα του υπαλλήλου, της ομάδας ή της υπηρεσίας που αξιολογείται και σε εκείνη όπου οι ατομικές επιδόσεις ή οι επιδόσεις των ομάδων συμβάλλουν στην συνολική απόδοση της υπηρεσίας.

Τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η μισθοδοσία με βάση την απόδοση για τον εργαζόμενο και για την δημόσια υπηρεσία είναι τα εξής: α) η αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων β) η δημιουργία ερεθισμάτων για περισσότερη αποτελεσματικότητα στην εργασία γ) η βελτίωση της προσπάθειας παρακίνησης του προσωπικού δ) η ενίσχυση της λογοδοσίας των διευθυντών και των υπαλλήλων ε) η βελτίωση της συμμετοχής των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων στ) η συμβολή στην αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και στην εξέλιξη των διαδικασιών της διοίκησης και ζ) η συμβολή στη βελτίωση του ελέγχου της απόδοσης του προσωπικού και των δαπανών

Σύμφωνα με τον Ο.Ο.Σ.Α. (OECD, Private Pay for Public Work. Performance-related pay for public sector managers, 1993) διακρίνονται δύο τύποι μέτρησης της αποδοτικότητας στις υπηρεσίες. Ο πρώτος τύπος είναι η εκτίμηση με βάση τους στόχους που έχουν επιτευχθεί και ο δεύτερος αναφέρεται στον καθορισμό των σημαντικών σημείων σε κάθε εργασία. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση εργαζομένων ιστορικά ξεκίνησε να εφαρμόζεται αρχικά στον ιδιωτικό τομέα.

Ο TAYLOR (1896) υπήρξε ο πρώτος μεγάλος υποστηρικτής αυτής της πρακτικής και ήταν αυτός που πίστευε ότι το χρήμα και οι οικονομικές απολαβές αποτελούν ισχυρό κίνητρο για την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας στην εργασία. Στη Γαλλία, παρουσιάζεται το 1949 για πρώτη φορά η έκδοση των Γενικών Κανόνων για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα όπου τόνιζε την καταβολή μπόνους σε περιπτώσεις εξαιρετικής απόδοσης.

Στην Ιαπωνία υπήρχε πρόβλεψη για ένα ειδικό επίδομα στη δεκαετία του 1950. Στον Καναδά όμως το 1964 θεσπίστηκε ένα σύστημα αύξησης των αμοιβών των δημοσίων υπαλλήλων μέσω επιχορηγημένων δηλαδή εφάπαξ πληρωμών χωρίς ενσωμάτωση στο μισθό και προσαυξήσεων αξιών δηλαδή μια ετήσια ποσοστιαία αύξηση του μισθού που συνδέεται με την απόδοση και συμπληρώνει το βασικό μισθό Δεν υπολογίστηκε μέχρι εκείνη τη στιγμή ποτέ στη σύνταξη και δεν παρέχονταν επίσης σε μακροχρόνια βάση.

Η πρώτη πραγματική σύνδεση της απόδοσης με το μισθό των δημοσίων υπαλλήλων ξεκίνησε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στις αναπτυσσόμενες χώρες. Στην Ευρώπη, η Δανία, η Σουηδία, η Ολλανδία, η Ισπανία, και το Η.Β., μετέβαλλαν το μισθολόγιο των κρατικών υπαλλήλων στις αρχές της δεκαετίας του 1980. Επίσης εμφανίστηκε πιλοτικά στη δεκαετία του 1980, σε επιλεγμένες δημόσιες υπηρεσίες στη Φινλανδία, στην Ιταλία και στη Γερμανία (ταχυδρομεία).

Μετά την προσπάθεια σύνδεσης των αμοιβών με την απόδοση των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών ακολούθησαν η Φινλανδία, η Ιρλανδία και η Ιταλία. Την επόμενη δεκαετία η Γερμανία, η Ουγγαρία και η Ελβετία υιοθέτησαν παρόμοιες πρακτικές αποκλειστικά για τα διευθυντικά στελέχη των υπουργείων και των μεγάλων δημοσίων οργανισμών (τα στοιχεία προκύπτουν από την έκδοση του Ο.Ο.Σ.Α. «Performance-related Pay Policies for Government Employees» , 2005 σελ. 26-31).

Ταυτόχρονα, σε πολλά κράτη, όπως η Αυστραλία, η Δανία, η Ουγγαρία και οι Η.Π.Α., τα οποία δεν προβλέπουν στον γενικό οικονομικό προϋπολογισμό τους τα επιπλέον ποσά που είναι απαραίτητα για τις επιχορηγήσεις στους μισθούς των δημοσίων υπαλλήλων τους που ξεχώρισαν για την επίδοσή τους ή για τα αποτελέσματα της εργασίας τους, κάθε δημοσίους οργανισμούς η υπηρεσία εντάσσει τις επιπλέον αμοιβές στις δαπάνες του.

Σε αντίθεση, ο Καναδάς, η Κορέα, η Φινλανδία, η Ισπανία, και η Ιρλανδία συντάσσουν ειδικούς προϋπολογισμούς για τη χορήγηση των χρημάτων που αφορούν την επιβράβευση της απόδοσης των υπαλλήλων τους στο δημόσιο τομέα. Συνολικά διαπιστώνουμε ότι στις χώρες του Ο.Ο.Σ.Α που εφαρμόζονται συστήματα σύνδεσης αμοιβής και απόδοσης στις δημόσιες υπηρεσίες η διοίκηση γίνεται πιο ελαστική και παρουσιάζεται μία αποκέντρωση όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων.

Τα κριτήρια εκτίμησης της απόδοσης αλλάζουν και μετρώνται κυρίως τα αποτελέσματα, οι δεξιότητες-ικανότητες (και οι ηγετικές) η συναδελφικότητα και η δυνατότητα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων. Η σύνδεση μισθού – απόδοσης λαμβάνει χώρα και σε κατώτερους ιεραρχικά υπαλλήλους εκτός από τα ηγετικά-διευθυντικά στελέχη όπως επίσης και σε τμήματα-ομάδες υπαλλήλων.

Η περαιτέρω ανταμοιβή των δημοσίων υπαλλήλων σε σχέση με την απόδοσή τους αποτελεί συνήθως ισχυρό κίνητρο και πρόκληση για αύξηση της απόδοσής τους και μετάβασης από τον ιδιωτικό τομέα στον δημόσιο. Αυτό παρατηρήθηκε κυρίως στη Δανία (57% ηγετικών στελεχών μετακινήθηκε στο δημόσιο), στην Ουαλία και Αγγλία (μετακίνηση δασκάλων). Η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει και αρκετά μειονεκτήματα όπως ότι η αμοιβή από μόνη της δεν αποτελεί μέσο παρακίνησης για την είσοδο στο δημόσιο αλλά συντρέχουν και άλλοι παράγοντες (μονιμότητα, σταθερότητα κλπ). Επίσης εντοπίζεται το φαινόμενο της αναστολής εκτέλεσης εργασιών για να παρουσιάσουν μειωμένη απόδοση (λανθασμένα δεδομένα) και να δείχνουν παραπλανητική αύξηση στην απόδοσή τους (Burgess and Ratto,2003). Τέλος πολλές διοικητικές διαδικασίες είναι πολύπλοκες πράγμα που μπορεί να δυσχεράνει τον ξεκάθαρο εντοπισμό των στόχων.

## 2.5 ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ –ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΤΟΥ ΘΕΣΜΟΥ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

Στην Ελλάδα ο θεσμός της αξιολόγησης των κρατικών υπαλλήλων για πρώτη φορά υιοθετήθηκε με το διάταγμα της 22ας Νοεμβρίου 1833 (ΦΕΚ 37/4-12-1833). Αυτή την εποχή καθιερώθηκε το «Βιβλίο ποιότητας των δημοσίων υπηρετών», όπου αναγράφονταν ο τρόπος με τον οποίο πραγματοποιούνταν η αξιολόγηση στα όργανα του Κράτους (Παπαχατζή, 1983).

Γενικότερα στην Ελλάδα χρονικά το 1864-1882 η εξέλιξη των υπαλλήλων του κράτους εξαρτάται από την προσήλωσή τους στο κόμμα της κυβέρνησης πράγμα που καταρρίπτει το νόμο “περί προσόντων των δημοσίων υπαλλήλων” και την απόφαση του πρωθυπουργού, Χαρίλαου Τρικούπη, να ορίσει περισσότερο αυστηρά κριτήρια για την πειθαρχική δίωξη και απόλυση καθώς και θεσπίσει το αμετάθετο των δημοσίων υπαλλήλων.

Στη συνέχεια ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας του 1951 περιλαμβάνει κανόνες και προσδίδει ερμηνείες που αφορούν κυρίως τον τρόπο πρόσληψης των δημοσίων υπαλλήλων και τις προϋποθέσεις διορισμού τους, την αποτύπωση των ενεργειών τους καθώς και την αμοιβή τους. (ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ Δ. ΙΩΑΝΝΗΣ)

Ο ν.1811/1951 λοιπόν «Περί κώδικα καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων» είναι το πρώτο νομοθέτημα που συναντάμε στη

μεταπολεμική περίοδο που ρυθμίζει οργανωμένα και συστηματικά το δημοσιοϋπαλληλικό σώμα (Πικραμένος, 2009) .

Εφάρμοσε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης που βασίστηκε σε δεκαοκτώ κριτήρια δεσμεύοντας τους αξιολογητές για την υλοποίησή του υποβάλλοντας πειθαρχικές κυρώσεις όπου κρίνονταν απαραίτητο για τους υπαλλήλους. Το σύστημα αυτό, όμως αποδείχτηκε ανεπαρκές και αναξιόπιστο με συνέπεια να εφαρμοστεί ένα νέο βάσει του Προεδρικού Διατάγματος 581/1984, που αναφέρεται στην ολοκληρωμένη, αμερόληπτη και σωστή εκτίμηση-εξέταση όλων των προσόντων (τυπικών και ουσιαστικών) των δημοσίων υπαλλήλων.

Αργότερα με τη διάταξη του άρθρου 54 του Ν. 1943/1991 επανήλθε το άρθρο 128 σε ισχύ του Π.Δ. 611/1977 (Υπαλληλικός Κώδικας) για το θέμα της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα ως εξής: «Καθιερώνεται από 1/1/1992 σύστημα αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Βασικές αρχές ήθος, γνώσεις, σπουδές, κλπ. και κατευθύνσεις του συστήματος αξιολόγησης είναι η αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα που ασκούν, βάσει σαφώς προσδιορισμένων κριτηρίων, σε συνάρτηση με τους καθορισμένους στόχους και δείκτες, που επιτρέπουν την εκτίμηση της απόδοσης των υπαλλήλων εντός ορισμένης χρονικής περιόδου, με σκοπό την αποδοτικότερη λειτουργία των υπηρεσιών».

Επιπλέον το Π.Δ. 318/1992 (ΦΕΚ161/τ.Α΄/25.9.1992) «Αξιολόγηση των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών –πλην των εκπαιδευτικών λειτουργιών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης– και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου» αφορά στην αξιολόγηση (διαδικασία, κριτήρια, όργανα αξιολόγησης, τύπος, δικαιώματα και εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων).

Ακόμη, καθορίζεται το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογούνται σε σχέση με τις κλίμακες και τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης (ανώτερο ή κατώτερο βαθμό) καθώς και οι αποκλίσεις που παρουσιάζουν από την ποσοστιαία κλιμάκωση της αξιολόγησής τους.

Την ίδια εποχή έχουμε τη συγκρότηση της Κεντρικής Επιτροπής Αξιολόγησης με πρόεδρο, τον πρόεδρο του Ελεγκτικού Συνεδρίου, και αναπληρωτή έναν από τους αντιπροέδρους του Ελεγκτικού Συνεδρίου και μέλη δύο καθηγητές διοικητικής επιστήμης ή διοίκησης επιχειρήσεων ΑΕΙ, ένα γενικό διευθυντή του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης και έναν εκπρόσωπο της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. και τέλος γραμματέας της Επιτροπής ορίζεται ένας υπάλληλος του Υπουργείου Προεδρίας της Κυβέρνησης.

Ταυτόχρονα όπου υφίσταται υπηρεσιακό συμβούλιο, (Υπουργείο, Δημόσιες Υπηρεσίες, Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου κλπ) η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης θα αποτελείται από τα μέλη του υπηρεσιακού συμβουλίου, το γενικό διευθυντή της Γενικής Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης, ή το διευθυντή Διοικητικού ή Προσωπικού και το διευθυντή της Διεύθυνσης Επιθεώρησης.

Τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου που δεν έχουν υπηρεσιακό συμβούλιο αυτόματα υπάγονται στην Επιτροπή Αξιολόγησης του Υπουργείου, από το οποίο εποπτεύονται. Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης εισηγείται στον εκάστοτε Υπουργό το ποσοστό των δημοσίων υπαλλήλων που πρέπει να αξιολογηθεί ως προς τις κλίμακες και τους βαθμούς του συστήματος αξιολόγησης και αυτός με τη σειρά του διατάσσει έρευνα για την αξιόπιστη και αντικειμενική αξιολόγηση των υπαλλήλων από τον αξιολογητή τους.

Την αξιολόγηση του δημοσίου υπαλλήλου τη διενεργούν έως δύο προϊστάμενοι, ανάλογα με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος ιεραρχικά στην υπηρεσία. Τη διενεργεί ο άμεσος προϊστάμενος του υπαλλήλου και ο ανώτερος προϊστάμενος (συνήθως διευθυντής) και σύμφωνα πάντα με τη διάταξη του άρθρου 14 του ΠΔ 318/92.

Όσον αφορά τους αποσπασμένους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα συντάσσονται εκθέσεις αξιολόγησης από τους προϊσταμένους των υπηρεσιών όπου είναι αποσπασμένοι. Στην αξιολόγηση για τους υπαλλήλους των κατηγοριών Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης, Τεχνολογικής Εκπαίδευσης και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, που δεν είναι προϊστάμενοι, δε βαθμολογείται το κριτήριο της διοικητικής ικανότητας. Επίσης οι εκθέσεις αξιολόγησής τους συντάσσονται κάθε χρόνο τον Ιανουάριο ενώ για τους υπαλλήλους της κατηγορίας Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), συντάσσονται κάθε δύο χρόνια. Ο αξιολογούμενος συμπληρώνει το έντυπο υποχρεωτικά τις πρώτες δεκαπέντε μέρες του Ιανουαρίου. Αν ο αξιολογητής (προϊστάμενος) λόγω μετάθεσης, απόσπασης, μετακίνησης, τοποθέτησης, μετάταξης ή διορισμού μεταβεί σε άλλη υπηρεσία, πριν από την 31 Ιανουαρίου είναι υποχρεωμένος να συντάξει εκθέσεις αξιολόγησης για όλους τους υπαλλήλους που υπηρέτησαν στην οργανική του μονάδα, κατά το έτος το οποίο αφορά η έκθεση, για πέντε τουλάχιστον μήνες.

Σύμφωνα με το άρθρο 17 του ΠΔ 318/1992 καθορίζεται ότι ο αξιολογητής-βαθμολογητής βαθμολογεί αντικειμενικά και αμερόληπτα εκθέτοντας με ευσυνειδησία και αίσθημα ευθύνης και δικαίου τη γνώμη του για τον υπάλληλο. Ακόμη, σύμφωνα με το ΠΔ 611/1977 του Δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα ο αξιολογητής ελέγχεται για την αντικειμενικότητα του και αν διαπιστωθεί ότι η αξιολόγησή του είναι αδικαιολογήτως αυστηρή ή επεικής διώκεται ποινικά.



Επομένως σύμφωνα με το άρθ.54 του Ν. 1943/1992 εάν διαπιστωθεί ότι ο αξιολογητής αμφανίζει τη συγκεκριμένη συμπεριφορά αυτό από μόνο του είναι εμπόδιο για την εξέλιξη του ή την προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό

## **2.6 ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

### **2.6.1 Διοίκηση με βάση το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης**

Σύμφωνα με τη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) προέρχεται από τη συνεργασία των υπουργών Δημόσιας Διοίκησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Διαμορφώθηκε από μια Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών μετά από συνεννόηση με τους Γενικούς Διευθυντές των Υπουργείων Δημόσιας Διοίκησης.

Για πρώτη φορά εμφανίστηκε πιλοτικά το 2000, στην Πρώτη Συνδιάσκεψη Ποιότητας για τη Δημόσια Διοίκηση που έλαβε χώρα στη Λισσαβώνα. Η σημερινή εκδοχή στηρίζεται στην εμπειρία από την εφαρμογή και τη χρησιμοποίηση της πρώτης έκδοσης του Κ.Π.Α. και βοηθά τις οργανώσεις του δημόσιου τομέα στην Ευρώπη να χρησιμοποιήσουν τις τεχνικές της διοίκησης της ποιότητας ώστε να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Είναι ένα απλό, εύχρηστο αλλά σημαντικό εργαλείο κατάλληλο για την αυτό-αξιολόγηση των οργανώσεων του δημοσίου τομέα.

Το Κ.Π.Α. έχει ως στόχο να εκφράσει τα χαρακτηριστικά του δημοσίου, να βελτιώσει τις επιδόσεις των διοικήσεων, να ενώσει τα μοντέλα διαχείρισης ποιότητας και να τις επιδόσεις τους. Μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επίπεδα και τμήματα του δημοσίου τομέα και βασίζεται σε πραγματικά στοιχεία, σε κριτήρια αποδεκτά στην Ευρώπη αποτελώντας μέσο ενσωμάτωσης των πρωτοβουλιών της ποιότητας.

Ολοκληρώνοντας, η αυτό-αξιολόγηση βάσει του Κ.Π.Α. σε σχέση της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας, αποτελεί ένα πολύ «ήπιο» μοντέλο, ώστε να έχουμε μια πρώτη εικόνα για το πως λειτουργεί ένας οργανισμός. Αν θέλει να προχωρήσει περισσότερο μπορεί να επιλέξει ένα από τα πλήρως εξελιγμένα μοντέλα.

### **2.6.2 Διοίκηση με βάση το σύστημα αξιολόγησης EFQM**

Το μοντέλο αριστείας EFQM παρέχει ένα ολιστικό εργαλείο για να αξιολογεί πόσο αποτελεσματικός θα μπορεί να είναι ο οργανισμός στην ανάπτυξη και την υλοποίηση μιας στρατηγικής εστιασμένης στους ενδιαφερόμενους. Οι τέσσερις τομείς αποτελεσμάτων επικεντρώνονται σε αυτό που είναι σημαντικό για τις 4 βασικές ομάδες ενδιαφερομένων.

Στην πιο απλή του μορφή το μοντέλο αυτό ερευνά τη σχέση αιτίας - αποτελέσματος. Εάν θέλουμε να επιτύχουμε ένα διαφορετικό αποτέλεσμα, πρέπει να αλλάξουμε κάτι που κάνουμε εντός του οργανισμού. Ορίζει δηλαδή ένα πλαίσιο μέσα από το οποίο θα κατανοήσουμε ποια νήματα πρέπει να κινήσουμε

για να πετύχουμε τα αποτελέσματα που θέλουμε και το ρόλο που παίζει κάθε μέρος του οργανισμού στην αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής είτε πρόκειται για μια πολυεθνική εταιρία είτε ένα σχολείο.

Βέβαια ότι θεωρείται εξαιρετικό και πρωτοποριακό σήμερα θα θεωρείται επιεικώς επαρκές αύριο, γι' αυτό πρέπει να υπάρχει συνεχής βελτίωση που ανατροφοδοτεί τη μάθηση από τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται και χρησιμοποιεί τη δημιουργικότητα και την καινοτομία για να αυξήσει την αξία όλων των ενδιαφερομένων.

Αυτό το σύστημα-μοντέλο μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιαδήποτε οργάνωση, ανεξαρτήτως μεγέθους, τομέα, ωριμότητας. Επιτρέπει στον οργανισμό να μοιράζεται αποτελεσματικά τις γνώσεις και την εμπειρία εντός και εκτός της οργάνωσης δίνοντας μια κοινή γλώσσα και εξασφαλίζοντας ότι όλες οι πρακτικές διαχείρισης που χρησιμοποιούνται από αυτόν αποτελούν ένα συνεκτικό σύστημα που βελτιώνεται συνεχώς και παρέχει την επιδιωκόμενη στρατηγική.

Επομένως υπάρχουν άριστες οργανώσεις που αν και λειτουργούν σε διαφορετικό κλίμα, με διαφορετικές εκλογικές ομάδες έχουν μια κοινή νοοτροπία που βασίζεται σε μια σειρά χαρακτηριστικών και τρόπων εργασίας που τους χωρίζουν από το πλήθος.

Οι οχτώ Θεμελιώδεις Έννοιες Αριστείας περιγράφουν τα θεμέλια για την επίτευξη βιώσιμης αριστείας σε κάθε οργάνωση είναι η αξία στους πελάτες, η ανάπτυξη της οργανωτικής ικανότητας, της δημιουργικότητας-καινοτομίας, του βιώσιμου μέλλοντος, της ευελιξίας, της εμπνευσμένης ηγεσίας, της επιτυχίας από το ταλέντο-χάρισμα των υπαλλήλων και τέλος της υποστήριξης εξαιρετικών αποτελεσμάτων. ΑΝΑΓΝΩΣΤΟΥ Δ. ΙΩΑΝΝΗΣ (ΑΘΗΝΑ 2017)

### 2.6.3 Διοίκηση μέσω στόχων

Η Διοίκηση μέσω στόχων περιλαμβάνεται τη φιλοσοφία όπου προσπαθεί να μειώσει τους εξωτερικούς ελέγχους σε έναν οργανισμό ενεργοποιώντας τις εσωτερικές διαδικασίες με τον καθορισμό και την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Εφαρμόστηκε στην ελληνική πραγματικότητα κυρίως μέσα από δύο νόμους το Ν. 3230/2004 και το Ν. 4250/2014.

Ο σκοπός σύμφωνα με το Ν. 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρησης της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» είναι η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών, και η προσαρμογή των υπαλλήλων στις σύγχρονες απαιτήσεις και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Ορίζεται επομένως η στοχοθεσία με επιδιώξεις προς τα ιεραρχικά κλιμάκια της κάθε υπηρεσίας, τα οποία δεσμεύονται για υλοποίηση από τους προϊσταμένους με προσέγγιση “από πάνω προς τα κάτω” (top - down), δηλαδή

πρώτα καθορίζονται οι στόχοι και μετά δίνονται στα υπόλοιπα κλιμάκια. Ενώ στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων, ακολουθείται η αντίθετη προσέγγιση, δηλαδή πρώτα επιτυγχάνονται οι επιμέρους υπαλληλικοί στόχοι και μετά οι στόχοι της υπηρεσίας.

Κατόπιν με βάση τη σχετική θεωρία της διοίκησης μέσω στόχων έχουμε τις εξής φάσεις. Καταρχήν τον καθορισμό και τη γνωστοποίηση των σκοπών-επιδιώξεων των οργανισμών, μετά τον προσδιορισμό των επιμέρους στόχων σύμφωνα με τις ανάγκες-υποχρεώσεις του κάθε τμήματος με απώτερο σκοπό την επίτευξη των γενικών στόχων και τέλος τη διεξαγωγή των ελέγχων επίτευξης των στόχων, από προϊσταμένους και υφισταμένους, για πιθανές αποκλίσεις.

Μέσω τώρα του Ν. 4250/2014 απλουστεύονται οι διοικητικές διαδικασίες, και οι τροποποιήσεις στο σύστημα αξιολόγησης διότι σύμφωνα με την αιτιολογική έκθεση του ΥΔΜΗΔ, το σύστημα αξιολόγησης που ίσχυε καθιστούσε την διαδικασία άνευ ουσίας. (ΥΔΜΗΔ, 2014).

Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του νέου συστήματος θα επηρεάζουν τις προαγωγές, τις μισθολογικές επιβραβεύσεις και εξελίξεις, τις εσωτερικές τους μετακινήσεις την επιλογή των διευθυντών, ακόμα και την οριστική-μόνιμη πρόσληψη ενός υπαλλήλου στο δημόσιο (μετά τη δόκιμη-διετή περίοδο προσαρμογής). (Μητσοτάκης 2014)

Με τον Ν. 4250/2014 εισήχθησαν τροποποιήσεις σε διατάξεις του ΠΔ 318/1992 με την αντικατάσταση του άρθρου 7 του Π.Δ. 318/1992 από το άρθρο 21 όπως η έννοια της ποσόστωσης του παρόντος νόμου ως εξής:

- i). Με τους βαθμούς 9 έως 10 βαθμολογείται ποσοστό έως και 25% των υπαλλήλων.
- ii) Με τους βαθμούς 7 έως 8 βαθμολογείται ποσοστό έως και 60% των υπαλλήλων.
- iii) Με τους βαθμούς 1 έως 6 βαθμολογείται ποσοστό 15% των υπαλλήλων.

Στόχος της παραπάνω ποσόστωσης είναι να δίνεται η πρέπουσα σημασία και η ανάλογη βαρύτητα στην αξιολόγηση. Επίσης η διάκριση των υπαλλήλων σύμφωνα με τις ικανότητες και τα προσόντα τους με αντικειμενικότητα και αμεροληψία σε συνάρτηση πάντα με το αντικείμενο της εργασίας τους και τα καθήκοντα τους.

Απώτερος στόχος όλων αυτών είναι η εξεύρεση των άριστων υπαλλήλων, και η επιβράβευσή τους, όπως και όσων έχουν χαμηλή απόδοση, ώστε να βελτιωθούν.

Το σύστημα αξιολόγησης που κατοχυρώνεται με τις τροποποιήσεις του Ν. 4250/2014 είχε ξεκάθαρο μεταβατικό προσανατολισμό, και στόχο να δώσει την

απαιτούμενη βαρύτητα που πρέπει να έχει ένα σύστημα αξιολόγησης. Κατά την εφαρμογή του όμως προκάλεσε πολλές αντιδράσεις που κατέστησε δυσχερή την υλοποίησή του ενώ παρουσίασε και ελλείψεις και κενά όσον αφορά τη σύνδεση απόδοσης και μισθού του υπαλλήλου.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο: ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ – ΝΕΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟΣ ΚΩΔΙΚΑΣ- ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΙΣΗ**

### **3.1 Κριτήρια Αξιολόγησης**

Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι διαφορετικά και ανάλογα της θέσης που κατέχει ο κάθε υπάλληλος σύμφωνα με την ιεραρχία. Έτσι έχουμε την αξιολόγηση των προϊσταμένων οργανικών μονάδων όπου τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα έξι και κατατάσσονται σε πέντε ομάδες που είναι η γνώση του αντικειμένου, οι διοικητικές ικανότητες, το ενδιαφέρον και η δημιουργικότητα, οι υπηρεσιακές σχέσεις και η συμπεριφορά και τέλος η αποτελεσματικότητα. Κάθε μια έχει φυσικά επιμέρους κριτήρια

Επίσης έχουμε την αξιολόγηση σύμφωνα με τον κλάδο των υπαλλήλων δηλαδή κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ. Εδώ τα κριτήρια αξιολόγησης Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι δέκα και κατατάσσονται σε τέσσερις ομάδες εφόσον απουσιάζουν οι διοικητικές ικανότητες. Τέλος στην κατηγορία ΥΕ οι ομάδες αξιολόγησης είναι τρεις με απουσία της γνώσης του αντικειμένου.

Στο παράρτημα παραθέτουμε τα αντίστοιχα έντυπα αξιολόγησης όλων των παραπάνω κατηγοριών.

### **3.2 Ο Νέος Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας**

Κατά τον Παπακωνσταντίνου, (2007) η καριέρα και η σταδιοδρομία κάθε υπαλλήλου του δημοσίου τομέα με βάση την αξία του και την ισότιμη αντιμετώπισή του όσον αφορά την εξέλιξή του υπηρεσιακά αποτελεί βασικό κανόνα για τη λειτουργία κάθε συστήματος διοικητικής οργάνωσης που σέβεται τη συνταγματική νομιμότητα και στοχεύει στη μμεγιστοποίηση της απόδοσής του.

Ο Ν.3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.» αναλύει τα κριτήρια όσον αφορά την εξέλιξη των δημοσίων υπαλλήλων.

Σύμφωνα με την Υπ. αριθ. ΔΙΔΑΔ/Φ.32.5/367/οικ.20372/11-08-2009 εγκύκλιο του Υπουργείου Εσωτερικών, δίνονται εγγυήσεις για την αντικειμενικότητα στην πρόσληψη των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο 103 παρ. 7 Συντ.), η υιοθέτηση αντικοινωνικών και αξιοκρατικών κριτηρίων ως προς την επιλογή των προϊσταμένων των τμημάτων των υπηρεσιών αποτελεί αναγκαιότητα

για την ολοκλήρωση μιας ουσιαστικής, μεταρρυθμίσης της δημόσιας διοίκησης που συμβαίνει πρώτη φορά (Παπακωνσταντίνου, 2007).

### 3.3 Σύνδεση απόδοσης - αμοιβής

Η αξιολόγηση συντελεί σε μεγάλο βαθμό στη δυνατότητα να υπάρξει σύνδεση της απόδοσης ενός υπαλλήλου στο δημόσιο τομέα με την αμοιβή. Σύμφωνα με αυτό θα πρέπει ο υπάλληλος που είναι περισσότερο αποδοτικός από κάποιον συνάδερφό του να αμείβεται καλύτερα.

Άρα κατά τους Marsden and Belfield, 2006 η σύνδεση της απόδοσης των υπαλλήλων με την αμοιβή τους, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αποτελεσματικού και αξιόπιστου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσής τους.

Επομένως, για να υπάρξει ουσιαστική συσχέτιση μεταξύ κινήτρων και απόδοσης στους υπαλλήλους του δημοσίου τομέα απαιτείται ο προσδιορισμός του επιθυμητού αποτελέσματος για την αξιολόγηση της απόδοσής τους (Festré, 2008).

Το σύστημα απαρτίζεται καταρχήν από την αποτίμηση κάθε διαφορετικής θέσης εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου. Στη συνέχεια διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη και τέλος αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική-εξωτερική δικαιοσύνη.

Οι οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από τρεις κατηγορίες: • Τις άμεσες ή σταθερές αμοιβές που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για την εργασία που προσφέρει για συγκεκριμένο χρόνο (μισθός). • Τις μεταβλητές αμοιβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοσή του. • Τις λοιπές παροχές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε λόγω μονοθεσίας π.χ. επίδομα αδείας, επίδομα γάμου, ασφάλιση, είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης όπως πρόσθετη ασφάλιση, σίτιση, μεταφορά, αυτοκίνητο ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Φυσικά για την Ελλάδα τα περισσότερα επιδόματα ίσχυαν μέχρι το 2011 όπου η χώρα μας μπήκε στο πρόγραμμα οικονομικής επιτήρησης.

Όπως είναι αναμενόμενο ένα ολοκληρωμένο και «δίκαιο» σύστημα αμοιβών μπορεί να οδηγήσει τους εργαζομένους σε αύξηση της εργασιακής τους απόδοσης. Το σύστημα αμοιβών με τα δομικά του στοιχεία (σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές) επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και κατά επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του (Πολυχρονίου, 2007).

Στη χώρα μας, στον ελληνικό δημόσιο τομέα, δεν παρατηρείται σύνδεση της αμοιβής των υπαλλήλων με την αποδοτικότητά τους. Υπήρχαν και σε ορισμένες περιπτώσεις υπάρχουν ακόμη κλαδικά επιδόματα τα οποία διανέμονται σε όλους τους υπαλλήλους του κάθε κλάδου χωρίς να συνδέονται με την αξιολόγηση. Γίνεται διάλογος για αλλαγή του τρόπου μισθοδοσίας των

υπαλλήλων του δημοσίου τομέα. Η δημιουργία και εφαρμογή ενός νέου μισθολογίου αποτελεί δέσμευση και στόχο της κάθε ελληνικής Κυβέρνησης όπου μέσα από την πραγματοποίηση της καταβολής μισθών μέσω της Ενιαίας Αρχής Πληρωμών (ΕΑΠ) να εξορθολογιστεί η κατάσταση και να υπάρχει μια περισσότερο δίκαιη και ελεγχόμενη μισθοδοσία στο δημόσιο τομέα.

Πριν την οικονομική κρίση η μισθολογική δαπάνη αποτελούσε το μεγαλύτερο μέρος, 32% περίπου, των πρωτογενών δαπανών του Κρατικού Προϋπολογισμού. Από το 2001 οι δαπάνες για μισθούς είχαν αυξηθεί κατά 80% περίπου και το σύνολο των μισθολογικών παροχών μόνο για την Κεντρική Κυβέρνηση (χωρίς τους φορείς του ευρύτερου δημόσιου τομέα και τους ΟΤΑ ) ήταν 10.077 εκατομμύρια ευρώ, ενώ το 2009 έφθασε τα 18.001. Η ίδια κατηγορία μισθολογικών δαπανών ως ποσοστό του ΑΕΠ το 2001 ήταν 6,9%, ενώ το 2009 έφθασε το 7,6% του ΑΕΠ και αποτέλεσε ένα βασικό λόγο εκτροχιασμού της ελληνικής οικονομίας.

Συμπεραίνουμε για εκείνη την εποχή ότι στη σχέση καταληκτικού προς εισαγωγικό μισθό δεν υπάρχει διαφοροποίηση όσο κινούμαστε από την Υποχρεωτική στην Πανεπιστημιακή εκπαίδευση αλλά υπάρχει διαφοροποίηση των μηνιαίων αποδοχών ανά Υπουργείο.

Επίσης παρατηρείται την ίδια εποχή μεγάλη απόκλιση στο ύψος των μισθών μεταξύ του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα. Για παράδειγμα το 2008, ο μέσος μισθός στο δημόσιο τομέα ήταν σχεδόν 40% υψηλότερος από τον μέσο μισθό στον ιδιωτικό τομέα.

Τέλος, πρέπει να τονίσουμε ότι στη χώρα μας εμφανίζεται η μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση στους ονομαστικούς μισθούς στο δημόσιο τομέα σε σχέση με τη υπόλοιπη Ευρώπη. Σύμφωνα με στοιχεία του ΟΟΣΑ την περίοδο 1999-2009 η αμοιβή ανά εργαζόμενο στο δημόσιο τομέα αυξήθηκε κατά 117%.

Έτσι προέκυψε η αναγκαιότητα (ιδιαίτερα μετά την είσοδο της Ελλάδας σε πρόγραμμα επιτήρησης το 2011) για ένα δικαιότερο σύστημα μισθοδοσίας των υπαλλήλων του δημοσίου, μέσα από ένα νέο σύστημα αμοιβών.

### 3.4 Οι αλλαγές που πραγματοποιούνται στο χρόνο

Η διαρκής ανάγκη προώθησης αλλαγών και μεταρρυθμίσεων στην ελληνική δημόσια διοίκηση αποτελεί μια νέα πραγματικότητα. Απαιτούνται αλλαγές τόσο στο οργανωτικό σχήμα, στις μεθόδους λειτουργίας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης όσο και στη νοοτροπία που διέπει τη δράση της. Επισημαίνεται συνεχώς ιδιαίτερα τα τελευταία δέκα με δεκαπέντε χρόνια η ανάγκη αυτών των αλλαγών. (Κοροντζής 2017).

Σύμφωνα με την Ήβη Μαυρομούστακου «Πρόσληψη και Υπηρεσιακή Εξέλιξη» Αθήνα Νομική Βιβλιοθήκη,2016) η αναζήτηση συστημάτων για την

εφαρμογή της αξιοκρατίας τόσο στις προσλήψεις των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα όσο και στη σταδιοδρομία τους αποτέλεσε μέρος μίας συνολικότερης συζήτησης για τη μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης.

Αντικείμενο αυτής της μελέτης αποτελεί η διερεύνηση των τρόπων, που θέσπισε κατά καιρούς ο νομοθέτης, των διαδικασιών και των κριτηρίων για την είσοδο υπαλλήλων στον δημόσιο τομέα, τη βαθμολογική τους προαγωγή και εξέλιξη και τέλος την επιλογή τους σε θέσεις προϊσταμένων τμημάτων-οργανικών μονάδων. Επίσης την υπηρεσιακή τους αξιολόγηση και εν κατακλείδι τη θέση τους σε καθεστώς διαθεσιμότητας, αργίας ή κινητικότητας σε άλλους φορείς του δημοσίου τομέα.

Ιδιαίτερα συζητείται αν και κατά πόσο τα κριτήρια που θεσπίστηκαν στο πλαίσιο διαφορετικών συστημάτων, για την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων ήταν σύμφωνα με τις αρχές της αξιοκρατίας, της διαφάνειας και της αμεροληψίας.

Το Υπουργείο Εσωτερικών λοιπόν είχε εξαγγείλει αλλαγές στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων οι οποίοι θα αξιολογούνται από την πρώτη μέρα εργασίας τους από ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης όπου θα συνδέεται η ιεραρχική τους εξέλιξη και το ύψος των αμοιβών τους. Αυτό θα επιτυγχάνεται μέσα από την υλοποίηση της στοχοθεσίας που θα ορίζεται κάθε φορά, την επιτυχή εκτέλεση του έργου (ποιότητα, χρόνος εκτέλεσης) και τις ικανότητες-δεξιότητες των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Όλα τα παραπάνω θα είναι πάντα συνυφασμένα με τη θέση που κατέχει ο αξιολογούμενος (προϊστάμενοι, στελέχη κλπ) και σύμφωνα πάντα με τη βαθμίδα εκπαίδευσής τους. Ακόμη σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Σπινέλλη και όσα εκείνος εφάρμοσε κατά τη θητεία του στη Διοίκηση της Γενικής Γραμματείας Πληροφοριακών συστημάτων του Υπουργείου Οικονομικών, για να υπερβεί τυχόν προβλήματα χρησιμοποιώντας ακόμη και αντισυμβατικές τεχνικές- μεθόδους ανταρτοπόλεμου η αξιολόγηση έθετε τους παρακάτω στόχους:

- Καλύτερη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού
- Εκμετάλλευση των δυνατοτήτων που μας προσφέρει η τεχνολογία
- Καθορισμό στόχων
- Παρακολούθηση των αποτελεσμάτων
- Βελτίωση των διαδικασιών του οργανισμού

Έτσι έχουμε καταρχήν την Αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα σύμφωνα με το Π.Δ. 318/1992. Οι κυριότερες μεταρρυθμίσεις που εισήγαγε ήταν :

α) Η καθιέρωση της αριθμητικής βαθμολογίας από το 1 έως το 10.

β) Με την Υ.Α. ΔΙΔΑΔ-Φ.32-47-1353-19/1/1993 (Φ.Ε.Κ. 8Β΄) καθιερώθηκε ο θεσμός της προκαθορισμένης κατανομής,

γ) για πρώτη φορά στην ελληνική ιστορία της διοίκησης καθιερώνεται η υποχρεωτική συνέντευξη του αξιολογούμενου από τον προϊστάμενο της διεύθυνσης, πριν από τη σύνταξη της έκθεσης και τέλος

δ) καθιερώθηκε η αυτό-αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων (άρθρο11), όπου ο υπάλληλος έχει τη δυνατότητα να εκφράσει γνώμη για τον εαυτό του.

Στη συνέχεια έχουμε την παρουσίαση του Ν. 4250/2014 που συνδέεται εν μέρει και αυτός με την αξιολόγηση της απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων.

Με το Ν. 4250/20142 του Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης ψηφίστηκαν διατάξεις που σχετίζονται με τη μείωση διοικητικών βαρών – απλούστευση διαδικασιών (Κεφ. Α΄), τις καταργήσεις και τις συγχωνεύσεις Ν.Π.Δ.Δ. και υπηρεσιών του δημόσιου τομέα (Κεφ. Β΄), την τροποποίηση διατάξεων στην αξιολόγηση προσωπικού και δημοσίων υπηρεσιών (Κεφ. Γ΄) και τέλος σε θέματα του Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Κεφ. Δ΄). Στο Κεφάλαιο Γ΄ υπάρχουν δεκατρία άρθρα στα όποια επιχειρείται τροποποίηση του Π.Δ. 318/1992 (Ασπρίδης Γ., (2014): Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 4.1 Γενικά στοιχεία

Το σύνολο των μεθόδων και των διαδικασιών που μπορούν να εφαρμοστούν από κάποιον ειδικό ώστε να λάβει χώρα μια ερευνητική διαδικασία θεωρείται ως μεθοδολογία της έρευνας Σε αυτήν την ερευνητική μέθοδο χρησιμοποιούνται συγκεκριμένες τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διερεύνηση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολό του (Ζαφειρόπουλος, 2005).

Κατά τον Αβραμιώτη τρία είδη πραγμάτων μετρώνται στις έρευνες που είναι τα εξής: α) αρχικά τα άμεσα παρατηρήσιμα , βασιζόμενα στην απλή και άμεση παρατήρηση, β) τα έμμεσα παρατηρήσιμα που στηρίζονται σε περισσότερο λεπτή έμμεση και σύνθετη παρατήρηση και τέλος γ) οι κατασκευές ή θεωρητικές δημιουργίες που μπορούν να παρατηρηθούν είτε άμεσα είτε έμμεσα.

Οι θεωρητικές κατασκευές απαρτίζονται από κάποιες έννοιες, όπου δημιουργούμε ή λαμβάνουμε υπόψη κατά τη διαδικασία ανάπτυξης μιας θεωρίας (Kaplan, 1964).



Ουσιαστικά πρόκειται για κατασκευές προερχόμενες από συμφωνία νοητικών εικόνων και αντιλήψεων που συγκεντρώνουν τα σύνολα των παρατηρήσεων και εμπειριών που συνδέονται μεταξύ τους. Αυτές οι παρατηρήσεις και οι εμπειρίες είναι πραγματικές, έστω και αν είναι υποκειμενικές, όμως αντίθετα οι αντιλήψεις και οι έννοιες που προκύπτουν από αυτές είναι μόνο νοητικές κατασκευές.

Παρόλα αυτά θεωρούμε μάλλον λανθασμένα ότι οι κατασκευασμένοι όροι δίνουν πραγματική διάσταση στα πράγματα και ονομάζονται πραγματικές οντότητες του κόσμου, τούτο αυτό δεν ισχύει μέχρι να αποδείξουμε το πραγματικό τους νόημα και την αυθεντική μέθοδο μέτρησής τους.

Σ' αυτή τη διατριβή αφού πραγματοποιήθηκε η βιβλιογραφική επισκόπηση της ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας, στη συνέχεια έλαβε χώρα η έρευνα σε δημόσιες υπηρεσίες της εκπαίδευσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων στον δημόσιο το ακολουθεί συγκεκριμένες διαδικασίες, όπως αυτές αναλύθηκαν παραπάνω, και τα αποτελέσματά της συνήθως δεν αξιοποιούνται επαρκώς από την διοίκηση.

Ο σκοπός που διενεργήθηκε αυτή η έρευνα είναι αρχικά η καταγραφή της αναγκαιότητας της ύπαρξης της αξιολόγησης ως έννοια-διαδικασία στις δημόσιες υπηρεσίες και ιδιαίτερα στις διοικητικές υπηρεσίες της εκπαίδευσης, τον εντοπισμό των παραγόντων που την επηρεάζουν και τη χρήση των αποτελεσμάτων στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Για την συλλογή των απόψεων των στελεχών των υπηρεσιών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του γραπτού ερωτηματολογίου

## 4.2 Καθορισμός των εννοιών

Εννοιολόγηση ονομάζεται η διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζουμε τι εννοούμε όταν χρησιμοποιούμε συγκεκριμένους όρους στην έρευνα. (BABBIE (2010).

Στη προκειμένη τώρα περίπτωση σ' αυτή την έρευνα, πχ «η στάση» απέναντι στην αξιολόγηση έδωσε συγκεκριμένο νόημα στα πρόσωπα που έλαβαν μέρος στην πρωτογενή έρευνα. Έτσι δόθηκε μια νέα αντίληψη στους σκοπούς της έρευνας, με αποτέλεσμα να προσδιορίζεται με ακρίβεια, περιλαμβάνοντας τους δείκτες, (items).

Οι τελευταίοι χρησιμοποιούνται για να μετρηθούν οι έννοιες και να αποκτήσουν «απτή» υπόσταση, αποσαφηνίζοντας ταυτόχρονα τις συμπεριφορές των ατόμων που εστιάζουμε και μελετούμε.

### 4.3 Έννοιες και Λειτουργικοποίηση- Αξιοπιστία

Αφού επιτύχουμε στη μεθοδολογία της έρευνας την εννοιολόγηση δηλαδή τον καθορισμό των εννοιών, την επεξεργασία τους και την εξειδίκευση αφηρημένων εννοιών, στη συνέχεια το επόμενο στάδιο δράσης είναι αυτές οι έννοιες να τεθούν ως μετρήσιμα μεγέθη από τον ερευνητή δηλαδή στην ουσία να γίνουν λειτουργικές και παρατηρήσιμες (εμπειρικά).

Όταν προχωράμε σε λειτουργικοποίηση μιας έννοιας, δίνεται ιδιαίτερο βάρος στο εύρος της διακύμανσης των εννοιών με συνδυασμό ιδιοτήτων και ένταξης στην υπό συζήτηση έννοια. Γίνεται κατανοητό, ότι για να μετρήσουμε όλο το εύρος της διακύμανσης, θα πρέπει η λειτουργικοποίηση των στάσεων που αφορούν την συγκεκριμένη έννοια να περιλαμβάνει με τη σειρά της όλο το εύρος των εννοιών, επιλέγοντας όμως τις κατάλληλες που εξυπηρετούν τους σκοπούς και τους στόχους της έρευνας.

Επομένως για τη λειτουργικοποίηση, των μεταβλητών, πρέπει να καθορίσουμε το βαθμό της ακρίβειας και της πιστότητας, ορίζοντας το πόσο λεπτές και ευδιάκριτες θα είναι οι διακρίσεις μεταξύ των πιθανών τιμών που θα συνθέτουν τη μεταβλητή. Έτσι αυξάνεται η αξιοπιστία και μειώνεται η υποκειμενικότητα του ερευνητή, που επεξεργάζεται τις συμπεριφορές μέσα από τις απαντήσεις παρατηρούμενου πληθυσμού.

Στην εν λόγω έρευνα, αντιμετωπίστηκε η υποκειμενικότητα με την μέθοδο «ελέγχου- επανελέγχου», με αναπροσαρμογή των ερευνητικών εργαλείων και με τη διεξαγωγή τριών πιλοτικών δοκιμών. Σ' αυτές οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στόχευαν:

- i) Στη λιτή λεκτική διατύπωση εννοιών με απλή και καθημερινή γλώσσα χωρίς σύνθετη επιστημονική ορολογία
- ii) Στη μείωση των ερωτήσεων που συνδέονται με τις λανθάνουσες μεταβλητές, θέτοντας ερωτήσεις εκτός ερωτηματολογίου που αφορούν στη μεταφορά και λήψη καταγεγραμμένης γνώσης
- iii) Στο σαφή διαχωρισμό των εννοιών της λήψης και μεταφοράς εμπειρικής γνώσης.

Επιπλέον η αξιοπιστία της έρευνας διασφαλίστηκε με τη μέθοδο της διχοτόμησης ώστε να εκφραστούν πλήρως οι υποέννοιες που χρησιμοποιήθηκαν, αλλά και να υπάρξει κατηγοριοποίησή τους. Τέλος, η αξιοπιστία διασφαλίστηκε με τη χρήση δοκιμασμένων μέτρων που λήφθηκαν από τη διεθνή βιβλιογραφία στο θεματικό αντικείμενο (ΑΒΔΗΜΙΩΤΗΣ, 2013).

### 4.4 Ποσοτική έρευνα

Για να διερευνήσουμε μια ποσοτική κοινωνική έρευνα ακολουθούμε δύο διακριτά στάδια. Το ένα είναι το στάδιο του σχεδιασμού και το άλλο είναι το στάδιο της υλοποίησης. Στη συνέχεια ακολουθεί η επεξεργασία και η ανάλυση

των δεδομένων που προκύπτουν από την έρευνα και τέλος γίνεται η σύνθεσή τους και η διατύπωση των σχετικών συμπερασμάτων-προτάσεων.

Στο πρώτο στάδιο σχηματίζονται-προσδιορίζονται τα ερωτήματα, οι παραδοχές και οι υποθέσεις εργασίας όπου η ισχύς των είναι υπό διερεύνηση. Το ερωτηματολόγιο είναι το κύριο ερευνητικό εργαλείο στις ποσοτικές έρευνες όπου μέσα από αυτό ο ερευνητής προσπαθεί να καταστήσει αντικειμενικές συγκεκριμένες έννοιες ώστε να τις μετρήσει. Το ερωτηματολόγιο είναι επομένως ένα έντυπο που περιέχει μία σειρά δομημένων ερωτήσεων, που παρουσιάζονται σε μια συγκεκριμένη σειρά και στις οποίες ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει γραπτά (Ζαφειρίου,2003).

Μετά την κατάρτιση του ερωτηματολογίου, γίνεται έρευνα σε πιλοτική φάση για να εντοπιστεί η λειτουργικότητα του ερωτηματολογίου και να οριστικοποιηθεί η δομή του. Κατόπιν έχουμε την επιλογή του δείγματος που μας ενδιαφέρει και στο οποίο θα γίνει έρευνα. Συνεχίζουμε με τη συλλογή των δεδομένων και την επεξεργασία τους με τα στάδια του ελέγχου, κωδικογραφησης και μηχανογραφικής επεξεργασίας.

Καταρχήν ο έλεγχος αποτελεί μια δυναμική διαδικασία που λαμβάνει χώρα σε όλα τα στάδια της έρευνας και αναφέρεται στην εγκυρότητα και την αξιοπιστία της έρευνας. Σημαντικό βήμα της έρευνας είναι η κωδικογράφηση, στο οποίο ο ερευνητής μετατρέπει αφηρημένες έννοιες σε μετρήσιμες. Είναι μια διαδικασία της μηχανογράφησης η οποία ξεκινά με την περιγραφική στατιστική επεξεργασία, που περιλαμβάνει αρχικά την κατάρτιση των πινάκων συχνοτήτων, πραγματοποιούνται οι παλινδρομήσεις που αναφέρονται στη συσχέτιση των δύο μεταβλητών και τέλος καθορίζονται τα διαγράμματα, όπου αποτυπώνονται γραφικά τα στοιχεία της έρευνας (Αβδημιώτης, 2013).

#### 4.5 Εγκυρότητα

Η εγκυρότητα καθημερινά αναφέρεται στο βαθμό που ένα εμπειρικό μέτρο αναφέρεται επαρκώς στο πραγματικό νόημα της έννοιας που έχουμε για εξέταση με κριτήρια που εξασφαλίζουν συμφωνία μεταξύ των μετρήσεων και της ορθής αντίληψης των εννοιών.

Ως πρώτο κριτήριο θεωρείται η φαινομενική εγκυρότητα, κατά την οποία εμπειρικά μέτρα συμβαδίζουν με τις ατομικές θεωρήσεις-νοητικές εικόνες που αναφέρονται σε μια συγκεκριμένη έννοια. Λόγου χάρη η συχνότητα που κάποιο άτομο προσέρχεται σε θρησκευτικές εκδηλώσεις είναι ένδειξη της θρησκευτικότητάς του που μοιάζει λογική, χωρίς περεταίρω εξηγήσεις. Επομένως παρουσιάζει φαινομενική εγκυρότητα.

Για να έχουμε όμως μια ολοκληρωμένη εικόνα της εγκυρότητας δίνουμε βάση στην εγκυρότητα των κριτηρίων ή προγνωστική εγκυρότητα που στηρίζεται κυρίως σε εξωτερικό κριτήριο (πχ αν είναι θρήσκος κάποιος και ως προς τις

αντιλήψεις του, αν δέχεται την ισότητα των δύο φύλων, αν στηρίζει ακροδεξιές πολιτικές παρατάξεις κλπ).

Ταυτόχρονα συμπληρώνοντας την εγκυρότητα των κριτηρίων έρχεται και η δομική εγκυρότητα - εννοιολογική κατασκευή που στηρίζεται σε λογικές σχέσεις των μεταβλητών μεταξύ τους, επιβεβαιώνοντας το γεγονός για το αν το κριτήριο που χρησιμοποιούμε μετράει πραγματικά την ιδιότητα που θέλουμε να μετρήσει.

Τέλος, η εγκυρότητα περιεχομένου, αφορά στο βαθμό που ένα μέτρο καλύπτει τις πιθανές εννοιολογικές σημασίες.

Ορισμένες φορές οι μετρήσεις μας είναι έγκυρες και λιγότερο αξιόπιστες ή το αντίθετο δηλαδή προκύπτει μια διάσταση ανάμεσα στα κριτήρια αξιοπιστίας και τα κριτήρια της εγκυρότητας. Έτσι πχ η θρησκευτικότητα είναι κάτι παραπάνω από συχνές επισκέψεις στην εκκλησία ή είναι επίσης κάτι παραπάνω η εργασιακή ικανοποίηση από το ύψος της αποζημίωσης το πρόβλημα δε εντείνεται, όσο η έννοια που προσπαθούμε να περιγράψουμε έχει μεγαλύτερο πλούτο.

Έτσι εξηγείται η εφαρμογή δύο διαφορετικών προσεγγίσεων στην κοινωνική έρευνα. Η ποσοτική προσέγγιση που στηρίζεται σε αυστηρές και τεχνικές δομές και η ποσοτική προσέγγιση, που στηρίζεται σε ιδεογραφικές μεθόδους. Η πρώτη είναι πιο αξιόπιστη ενώ η δεύτερη προσέγγιση πιο έγκυρη (Αβδημιώτης, 2013).

#### 4.6 Δείκτες- ερωτηματολόγιο

Οι δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν στη συγκεκριμένη έρευνα, βασίστηκαν σε τέσσερα βήματα:

- i) στα βασικά στοιχεία,
- ii) στις εμπειρικές σχέσεις μεταξύ τους,
- iii) στη βαθμολόγηση των δεικτών και
- iv) στην τελική επικύρωσή τους.

Στο πρώτο βήμα των βασικών στοιχείων που συνθέτουν το νόημα και αποσκοπούν στην καλύτερη δυνατή μέτρησή του, χρησιμοποιήθηκαν τα κριτήρια της φαινομενικής εγκυρότητας, της μονοδιοστατικότητας και της επαρκούς διακύμανσης σε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο μέσα από τη χρήση κλιμάκων ικανοποίησης Likert.

Στο δεύτερο βήμα των εμπειρικών σχέσεων δίνεται έμφαση στην αλληλεπίδραση και την αλληλουχία των ερωτήσεων αναλύοντας την έννοια κάνοντάς τη μετρήσιμη. Αυτή η σχέση αλληλουχίας εδράζεται είτε σε διμεταβλητή όπου εξετάζεται η σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών, είτε σε πολυμεταβλητή σχέση των στοιχείων μεταξύ τους, η οποία προέρχεται από το σύνολο των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν.

Στο τρίτο βήμα της κατασκευής των δεικτών πραγματοποιήθηκε η βαθμολόγησή τους δηλαδή για τη βαθμολόγηση των δεικτών-ερωτήσεων που αναπτύχθηκαν στο ερωτηματολόγιο βασικό κριτήριο βαθμολόγησης και αποδοχής ήταν το σύνολο των αναφορών που είχαν οι ερευνητές που ανέπτυξαν προηγούμενα ερευνητικά μοντέλα. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχαν συναφή μοντέλα, οι δείκτες επελέγησαν με κριτήριο την πληρέστερη ερμηνεία των εννοιών, ενώ παράλληλα στην ποιοτική έρευνα οι δείκτες επελέγησαν χρησιμοποιώντας τη μέθοδο Delphi.

Τέλος στο τέταρτο βήμα της τελικής επικύρωσης των δεικτών, αυτή προήλθε μέσα από το δοκιμαστικό έλεγχο (πιλοτικό πρόγραμμα) τόσο του δομημένου, όσο και το ημι-δομημένου ερωτηματολογίου.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο διαμορφώθηκε από την υπογράφουσα με την πολύτιμη συμβολή του επιβλέποντα καθηγητή. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου επισυνάπτεται στο Παράρτημα της εργασίας. Για την ασφαλέστερη εξαγωγή συμπερασμάτων, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις «κλειστού τύπου» στις οποίες ο κάθε ερωτώμενος είχε μία συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων. Με τον τρόπο αυτό, κατέστη πιο εύκολη η συλλογή των δεδομένων και η επεξεργασία των απαντήσεων.

#### 4.7 Επιλογή και Μέγεθος Δείγματος

Συνήθως συναντάμε δύο μεθόδους έρευνας την ποιοτική και την ποσοτική (Μαντζούκας, 2007).

Ο ερευνητής στην ποσοτική έρευνα συλλέγει αντικειμενικά τα δεδομένα και μετά τα μετατρέπει σε αριθμητικά ή στατιστικά στοιχεία και με συγκεκριμένες στατιστικές διαδικασίες εξηγεί και αναλύει τα φαινόμενα που είχε μελετήσει. (Δαρβίρη, 2009).

Στη συγκεκριμένα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε φυσική μορφή, το οποίο συμπληρώθηκε οικειοθελώς και ανώνυμα.

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε αφορούσε τους διοικητικούς υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών του υπουργείου παιδείας.

Παραθέτοντας την οργανωτική διάρθρωση των διοικητικών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας, θα τονίζαμε τα εξής: Καταρχήν το ΥΠΠΕΘ έχει την ευθύνη λειτουργίας του εκπαιδευτικού συστήματος της χώρας και εποπτεύει τις θρησκείες της χώρας με υπουργό τη Νίκη Κεραμέως.

Με τον όρο διοικητικές υπηρεσίες εκπαίδευσης στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας θεωρούνται οι διαρθρωμένες υπηρεσίες του

Υπουργείου δηλαδή οι δεκατρείς (13) Περιφερειακές Διευθύνσεις Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης που έχουν έδρα στην πρωτεύουσα της κάθε περιφέρειας όπως περιγράφεται στο ν. 3852/2010 (Α' 87), οι πενήντα οκτώ (58) διευθύνσεις της πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης, και οι πενήντα (58) αντίστοιχες της δευτεροβάθμιας, τα δεκαέξι (16) Περιφερειακά Επιμορφωτικά Κέντρα (ΠΕΚ), τα πενήντα τρία (53) Κέντρα Περιβαλλοντικής Εκπαίδευσης και τα εξήντα δύο (62) Κέντρα Διαφοροδιάγνωσης, Διάγνωσης και Υποστήριξης Ειδικών Εκπαιδευτικών Αναγκών (ΚΕΔ ΔΥ).

Οι διοικητικοί υπάλληλοι των παραπάνω υπηρεσιών παρέχουν τις υπηρεσίες τους και ρυθμίζουν θέματα των εκπαιδευτικών της Πρωτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δημοσίων και ιδιωτικών σχολείων. (ΠΔ υπ' αρ.18 Αρ.φύλλου 31/23,02,2018)

Η διαδικασία των ερωτηματολογίων περιλάμβανε τα ακόλουθα βήματα που είναι η σύνταξη του ερωτηματολογίου, η παράδοσή τους στους αντίστοιχους υπαλλήλους, η παροχή χρόνου μελέτης των ερωτηματολογίων, η παροχή διευκρινήσεων για τη λύση πιθανών αποριών και τέλος η παραλαβή τους.

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από τριάντα πέντε ερωτήσεις κλειστού τύπου και απευθύνθηκε σε διοικητικούς υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών του Υπουργείου Παιδείας στο νομό της Λάρισας.

Πιο συγκεκριμένα συμπληρώθηκε από τους διοικητικούς υπαλλήλους της διεύθυνσης πρωτοβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας, της δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας και τέλος από τους διοικητικούς υπαλλήλους της Περιφερειακής διεύθυνσης πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Θεσσαλίας. Η έρευνα έλαβε χώρα το Νοέμβριο μήνα στη Λάρισα.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε προσωπικά από την ίδια την ερευνήτρια στους υπαλλήλους των αντίστοιχων υπηρεσιών. Η ανταπόκριση ήταν άμεση έως συγκινητική από όλους τους εργαζόμενους και συμπληρώθηκε εύκολα και ευχάριστα. Μοιράστηκαν 102 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν συμπληρωμένα 100 δείγμα στατιστικά ασφαλές και αξιόπιστο με το δείκτη αξιοπιστίας (cronbach's Alpha) να ξεπερνά το 0,8.

Το ερωτηματολόγιο με τη μορφή που διανεμήθηκε επισυνάπτεται στο Παράρτημα.

Έτσι συγκεντρώθηκαν-συλλέχθηκαν στοιχεία που αφορούσαν στη στάση των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης και της σύνδεσής της

με την αμοιβή, στις περιφερειακές υπηρεσίες του Υπουργείου Παιδείας στο νομό Λάρισας. Μέσω των στοιχείων αυτών, θα δημιουργήσουμε νέα δεδομένα, μέσα από τις αντιδράσεις του προσωπικού.

Στη συνέχεια και μετά τη συλλογή των ερωτηματολογίων το επόμενο βήμα ήταν η επεξεργασία των στοιχείων. Για την ανάλυση αυτή αξιοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα ανάλυσης δεδομένων SPSS (Statistical Package for Social Sciences) έκδοση. 2017, ένα από τα πιο ολοκληρωμένα και εύχρηστα στατιστικά πακέτα για την ανάλυση και πραγματοποίηση ποσοτικών ερευνών. Η εισαγωγή των δεδομένων και των μεταβλητών έγινε χειροκίνητα.

#### 4.7.1 Μέθοδος ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω ως μέθοδο ανάλυσης και παρουσίασης δεδομένων επιλέχθηκε ένα άρτιο στατιστικό πρόγραμμα το SPSS έκδοσης 2017 αφού αποδεδειγμένα παρέχει διευκόλυνση, αξιοπιστία και λειτουργικότητα στην εξαγωγή των αποτελεσμάτων.

Μέσα από αυτό το πρόγραμμα έχουμε κωδικοποίηση των αποτελεσμάτων και εξαγωγή των σχετικών πινάκων.

Επιπλέον έχουμε εξαγωγή γραφήματος για κάθε ερώτημα όπου παρουσιάζεται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση.

Τέλος εξάγουμε το γράφημα ως προς τα ποσοστά σχετικής συμφωνίας σε συνάρτηση με τις δύο βασικές μεταβλητές της έρευνας.

#### 4.8 Αποτελέσματα της έρευνας- Ανάλυση αποτελεσμάτων

Σε αυτή την έρευνα χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο που αποτελούνταν από τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις κατανεμημένες σε 3 μέρη. Πιο συγκεκριμένα οι πρώτες 15 ερωτήσεις αφορούσαν στη στάση και τις απόψεις των υπαλλήλων απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης και στη σωστή εφαρμογή της διαδικασίας στην υπηρεσία τους. Οι επόμενες 15 στις απόψεις των υπαλλήλων για τη σύνδεσή της αξιολόγησης με την αμοιβή και γενικότερα με τα προνόμια που πρέπει να δίνονται ως κίνητρα απόδοσης και τέλος οι επόμενες 5 τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, δηλαδή το φύλο, την ηλικία, την εκπαίδευση, τα έτη εργασίας και την οικογενειακή κατάσταση.

Οι ερωτήσεις, που δίνονται είναι «κλειστού» τύπου με συγκεκριμένο περιεχόμενο, όπου οι ερωτώμενοι καλούνταν να εκφράσουν το βαθμό που συμφωνούν ή διαφωνούν. Συγκεκριμένα για τις ερωτήσεις αυτές χρησιμοποιήθηκε η διαβαθμισμένη κλίμακα τύπου Likert (1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε διαφωνώ-ούτε συμφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5= Συμφωνώ απόλυτα).

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο απευθύνθηκε σε διοικητικούς υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών της εκπαίδευσης περιλαμβάνει τρία μέρη. Το πρώτο μέρος αναφέρεται στη στάση τους ως προς την αξιολόγηση,

τους παράγοντες επηρεασμού και τον τρόπο διεξαγωγής της και αποτελείται από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις. Το δεύτερο μέρος αναφέρεται στη σύνδεσή της με την αμοιβή και την εξέλιξη και αποτελείται επίσης από δεκαπέντε (15) ερωτήσεις. Το τρίτο μέρος της έρευνας τέλος περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και άλλες συναφείς πληροφορίες ώστε να συμβάλουν επικουρικά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Αξίζει να σημειωθεί ότι ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's ήταν στα επιτρεπτά όρια ώστε η έρευνα να θεωρηθεί αξιόπιστη.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται η ανάλυση κάθε ερώτησης που περιλαμβάνεται στο ερωτηματολόγιο και συγκεκριμένα για κάθε μέρος του ερωτηματολογίου.

**Μέρος Α: Στάση απέναντι στην Αξιολόγηση-Γενικές έννοιες απόψεις-  
Παράγοντες επηρεασμού-Τρόπος διεξαγωγής**

**A.1**

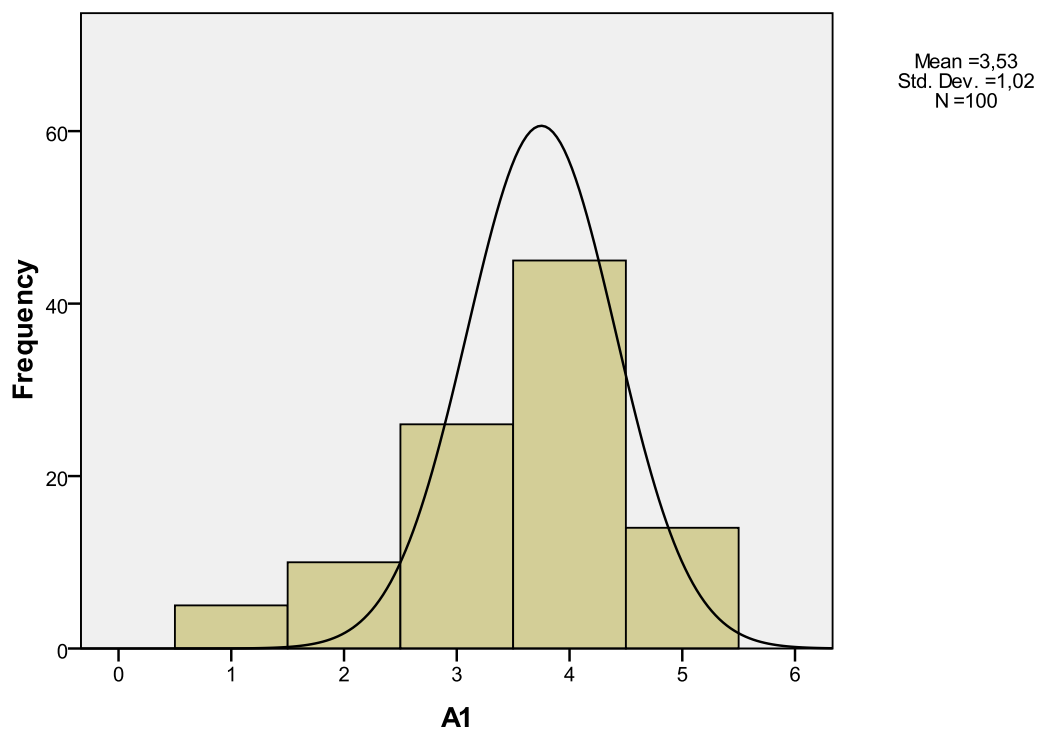
Έχετε γνώση για τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται στην υπηρεσία σας;

		A1			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	10	10,0	10,0	15,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	26	26,0	26,0	41,0
	Συμφωνώ	45	45,0	45,0	86,0



Συμφωνώ Απόλυτα	14	14,0	14,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram



Σύμφωνα με την ανάλυση που προέκυψε από τη στατιστική έρευνα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων που φτάνει το 59% απάντησε ότι γνωρίζει για τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται στην υπηρεσία τους, όπως παρουσιάζεται στον παραπάνω πίνακα και το αντίστοιχο γράφημα. Αντίθετα ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης του 15% δηλώνει άγνοια για την αξιολόγηση και ένα ποσοστό 26% ουδετερότητα. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνουμε και από το γράφημα που αφορά τη δεδομένη ερώτηση η μέση τιμή είναι 3,53 και η τυπική απόκλιση είναι 1,02.

**A.2**

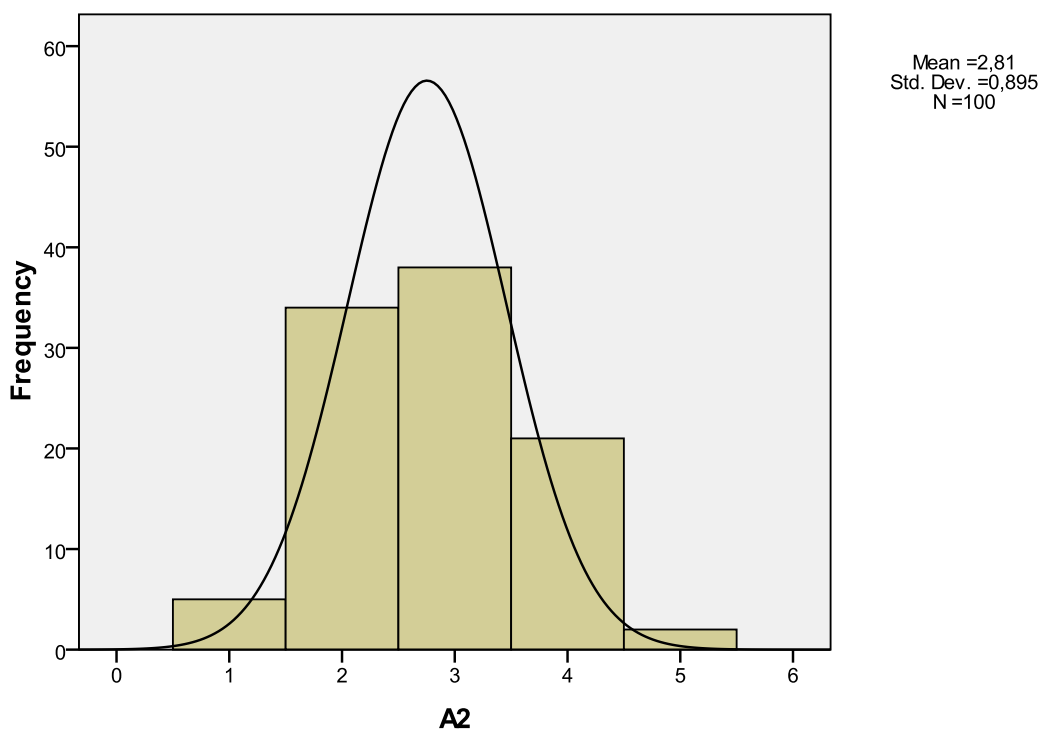
Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στην

υπηρεσία;

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	34	34,0	34,0	39,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	38	38,0	38,0	77,0
	Συμφωνώ	21	21,0	21,0	98,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	

Histogram



Όπως διαπιστώνουμε σε αυτήν την ερώτηση ένα μικρό σχετικά ποσοστό των εργαζομένων 23% είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση στην υπηρεσία τους, όπως παρουσιάζεται στον προηγούμενο πίνακα και το ίδιο απεικονίζεται με γλαφυρό τρόπο στο αντίστοιχα γράφημα. Σε

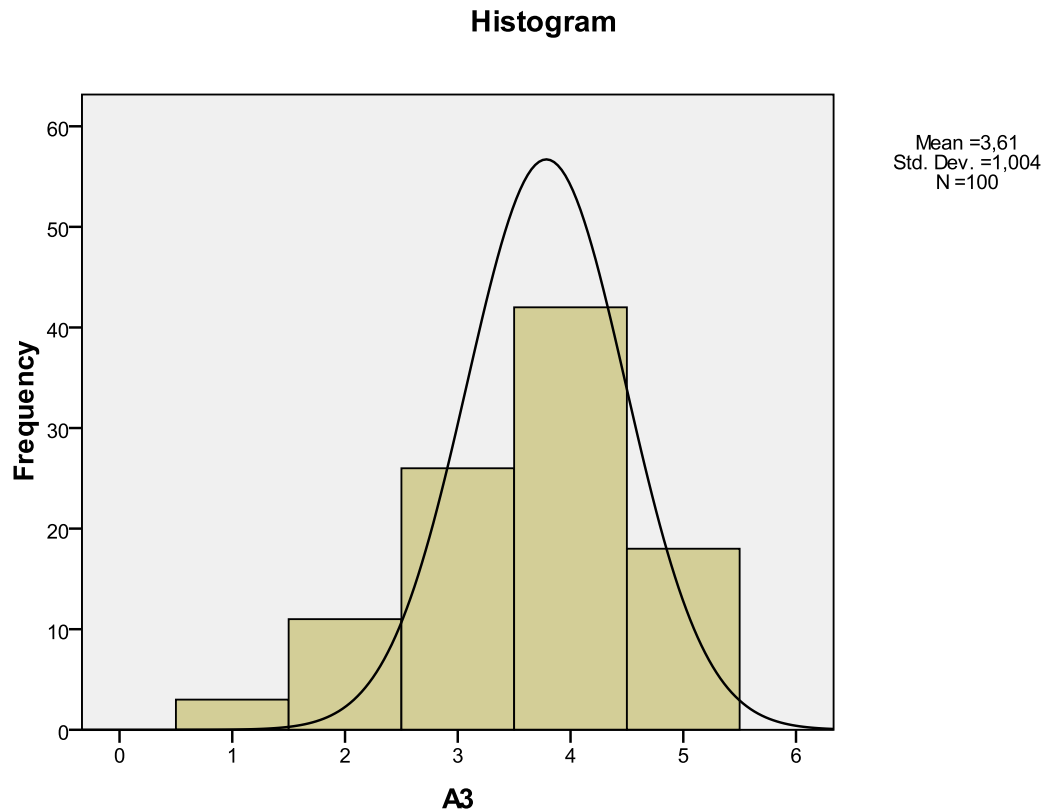
αντίθεση ένα μεγάλο ποσοστό 39% δεν είναι ικανοποιημένο ενώ το μεγάλο ποσοστό 38% έχει ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας φανερώνει πως οι ερωτηθέντες έχουν αρνητική στάση ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 2,81 και η τυπική απόκλιση μόλις 0,895 το αποδεικνύει.

**A.3**

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων;

**A3**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
Διαφωνώ	11	11,0	11,0	14,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	26	26,0	26,0	40,0
Συμφωνώ	42	42,0	42,0	82,0
Συμφωνώ Απόλυτα	18	18,0	18,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



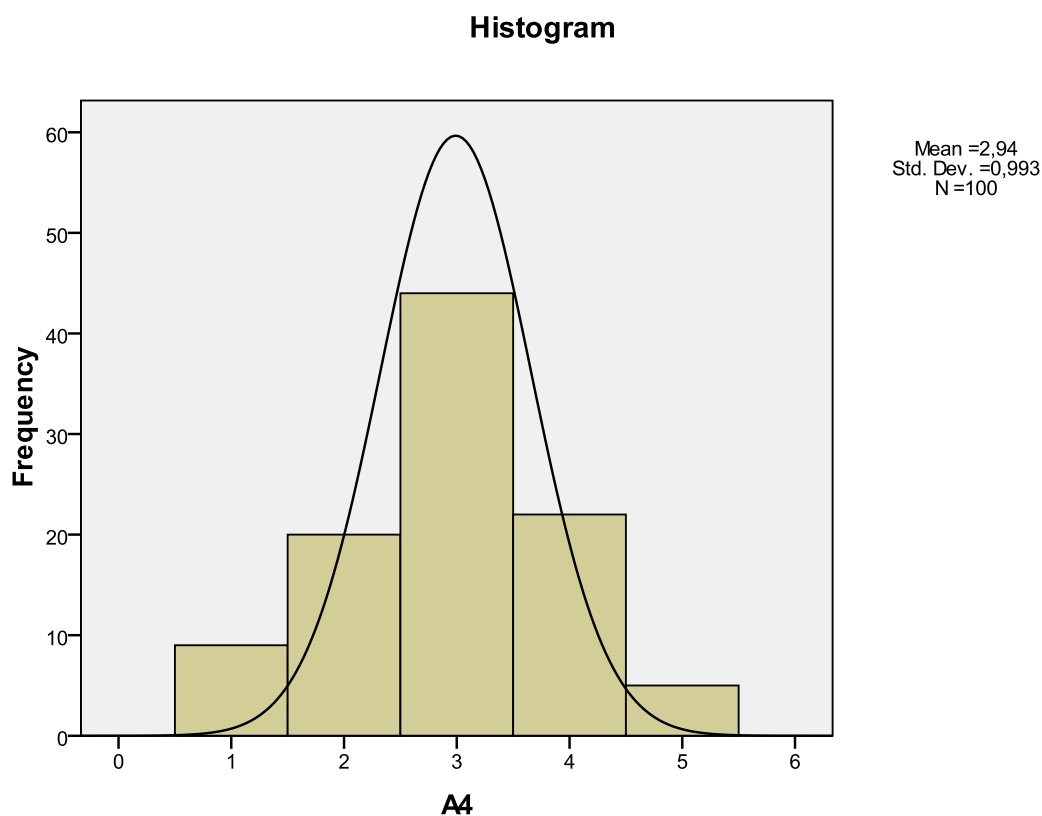
Από την παραπάνω ανάλυση καταλήγουμε ότι ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων της τάξης του 60% θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της υπηρεσίας τους στη διαχείριση των υπαλλήλων. Αντίθετα μόλις το 14% των ερωτηθέντων διαφωνεί ενώ το 26% έχει ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας φανερώνει πως οι ερωτηθέντες που έχουν αρνητική στάση ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 3,61 ενώ η τυπική απόκλιση 1,004.

**A.4**

Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη υπηρεσία;

**A4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	9	9,0	9,0	9,0
Διαφωνώ	20	20,0	20,0	29,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	44	44,0	44,0	73,0
Συμφωνώ	22	22,0	22,0	95,0
Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Όπως συμπεραίνουμε σε αυτή την ερώτηση από το σύνολο των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο ένα σχετικά μικρό ποσοστό μόλις 27% συμφωνεί ότι υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη υπηρεσία και επίσης το 29% απαντά αρνητικά ενώ το 44% δείχνει ουδετερότητα. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 2,94 και η τυπική απόκλιση είναι 0,993.

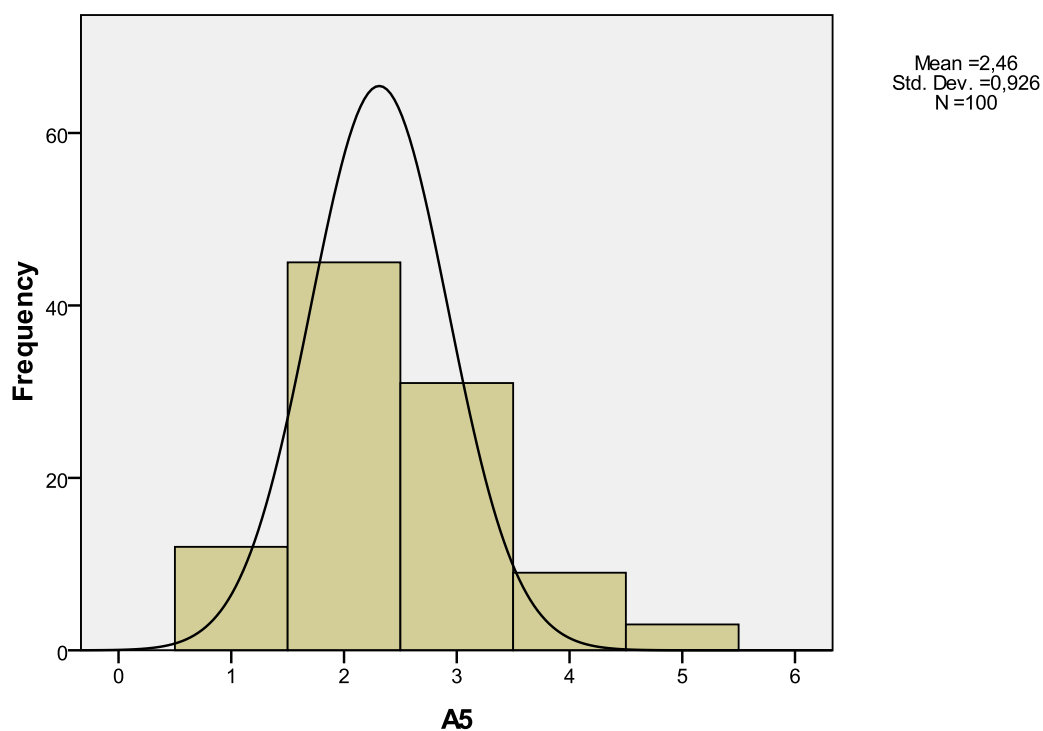
**A.5**

Θεωρείτε επαρκή τη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται στην υπηρεσία;

A5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	12	12,0	12,0	12,0
	Διαφωνώ	45	45,0	45,0	57,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	31	31,0	31,0	88,0
	Συμφωνώ	9	9,0	9,0	97,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



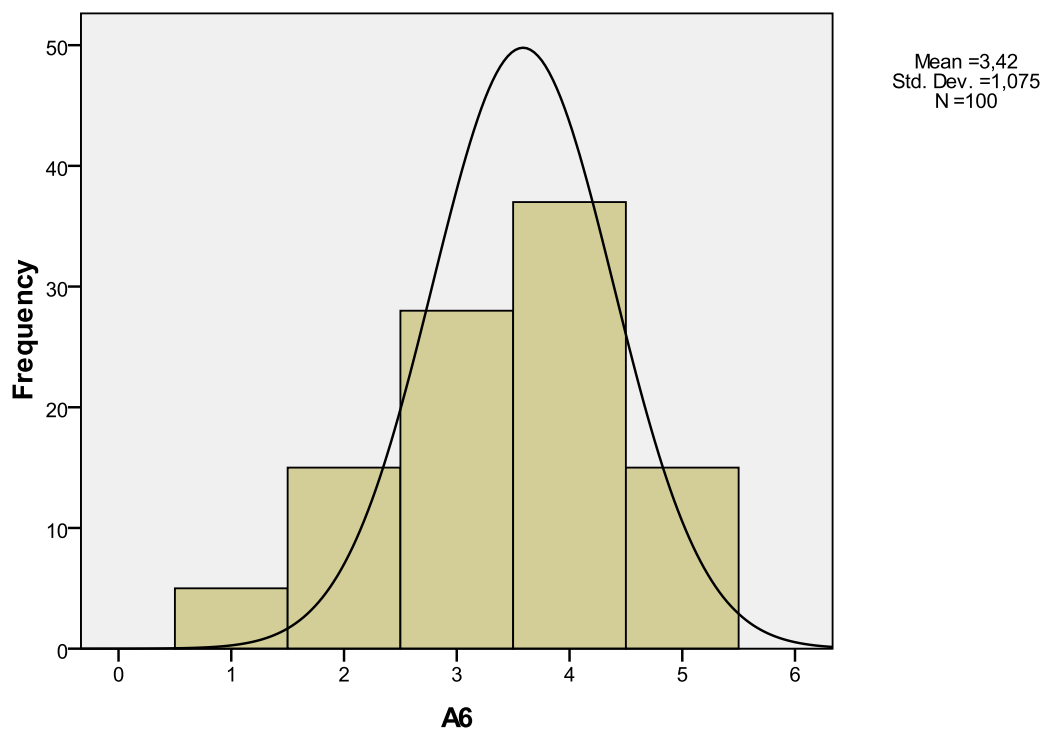
Το 12% των ερωτηθέντων δηλώνει ότι δε θεωρεί επαρκή τη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται στην υπηρεσία τους σε αντίθεση με το 57% που είναι ευχαριστημένο από την όλη διαδικασία. Το 31% δεν απαντά ούτε αρνητικά ούτε θετικά. Η μέση τιμή είναι 2,46 ασθενώς θετική και η τυπική απόκλιση 0,926.

**A.6**

Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου;

**A6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	15	15,0	15,0	20,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	28	28,0	28,0	48,0
	Συμφωνώ	37	37,0	37,0	85,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	15	15,0	15,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**



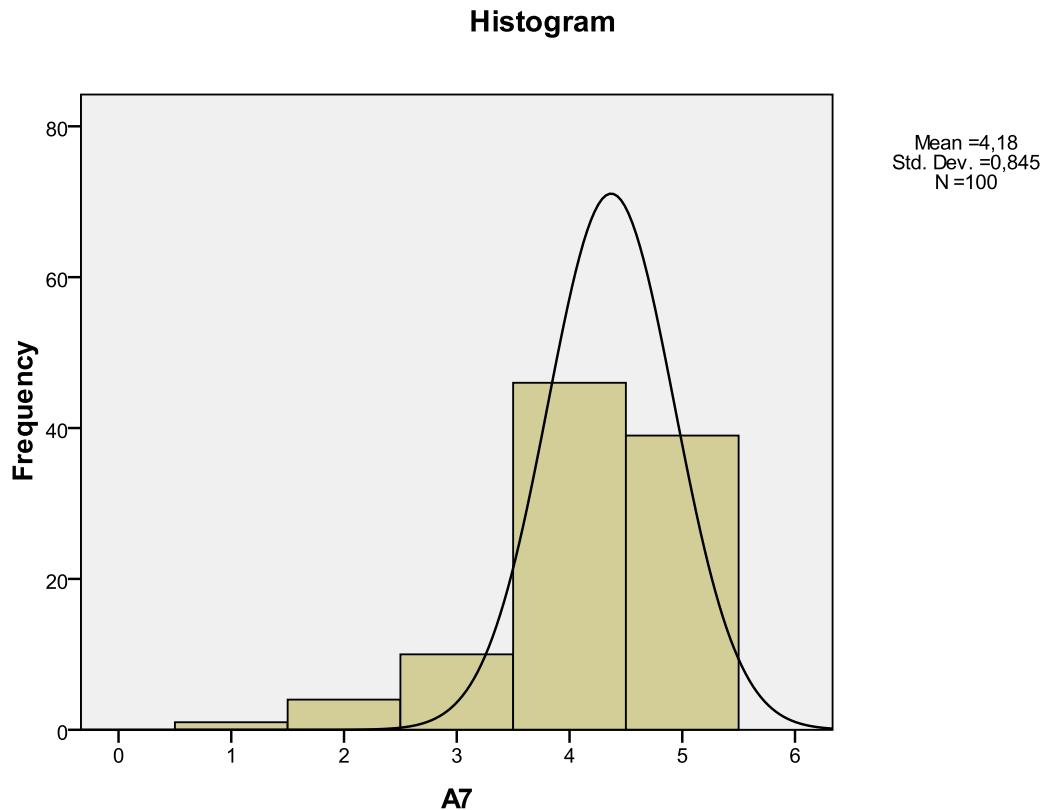
Με βάση τον παραπάνω πίνακα και το αντίστοιχο γράφημα που προκύπτει από τη στατιστική έρευνα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων που φτάνει το 52% πιστεύει ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την απόδοση των υπαλλήλων, ενώ μόλις το 20% διαφωνεί και το 28% δηλώνει ουδετερότητα. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνουμε η μέση τιμή είναι 3,42 και η τυπική απόκλιση είναι μόλις 1,075.

**A.7**

Κατά την άποψή σας πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;

**A7**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	4	4,0	4,0	5,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	10	10,0	10,0	15,0
Συμφωνώ	46	46,0	46,0	61,0
Συμφωνώ Απόλυτα	39	39,0	39,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Στην παραπάνω ερώτηση παρατηρείται σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων και στη συντριπτική πλειοψηφία τους που φτάνει το 85% πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση σε αντίθεση με ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 5% που διαφωνεί μ' αυτό και ένα ποσοστό 10% παραμένει ουδέτερο. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνουμε και από το γράφημα που αφορά τη δεδομένη ερώτηση η μέση τιμή είναι 4,18 και η τυπική απόκλιση είναι μόλις 0,845.

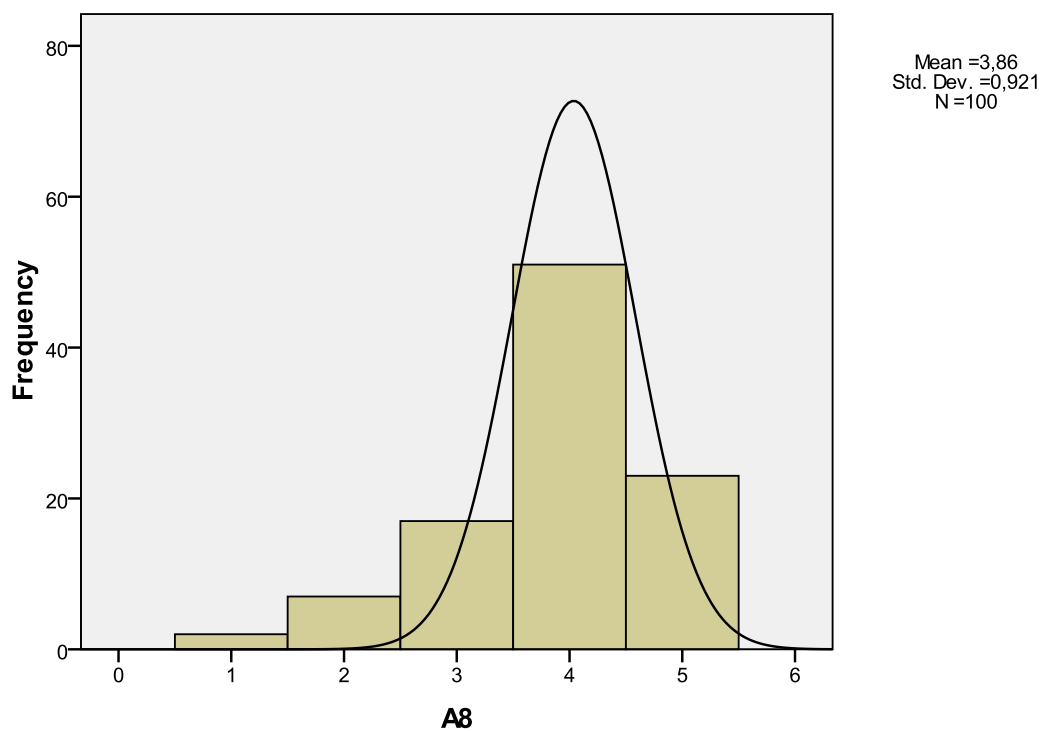
**A.8**

Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει στήριξη της διαδικασίας της αξιολόγησης από τη διεύθυνση της υπηρεσίας;

A8

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	9,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	17	17,0	17,0	26,0
	Συμφωνώ	51	51,0	51,0	77,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	23	23,0	23,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



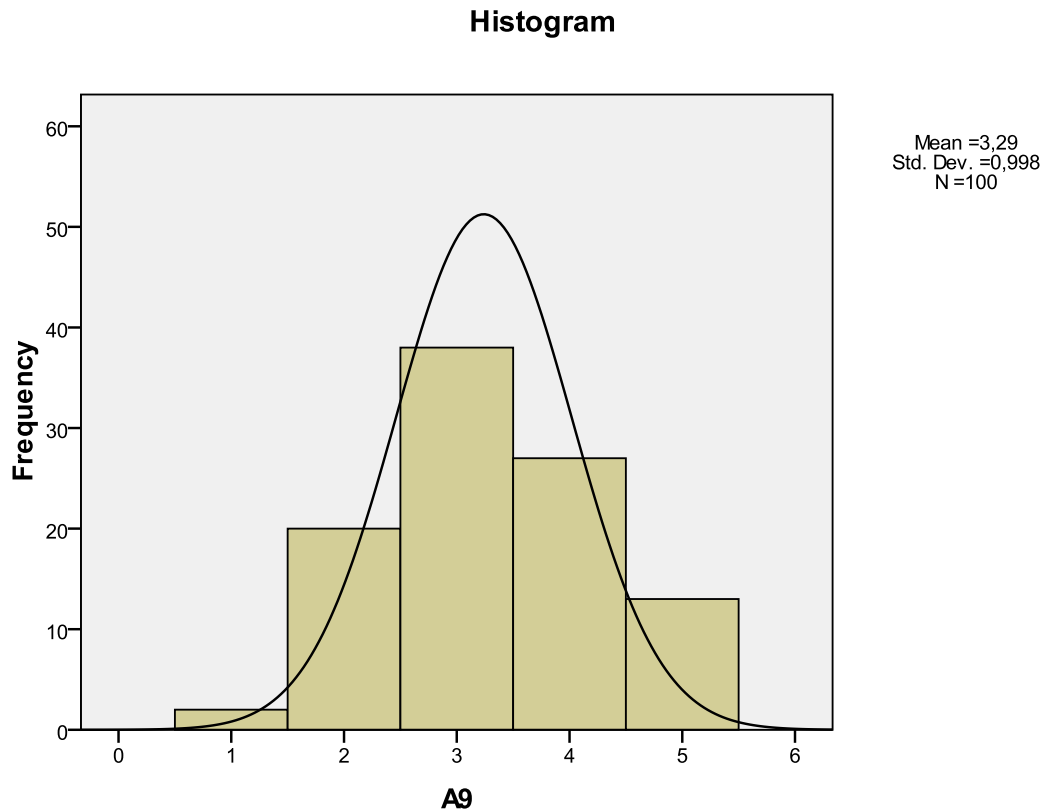
Στην παραπάνω ερώτηση παρατηρείται σύμφωνα με τις απόψεις των ερωτηθέντων και στη συντριπτική πλειοψηφία τους που φτάνει το 85% πρέπει να

πραγματοποιείται συνεχής εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση σε αντίθεση με ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξης του 5% που διαφωνεί μ' αυτό και ένα ποσοστό 10% που παραμένει ουδέτερο. Συγκεκριμένα, όπως διαπιστώνουμε και από το γράφημα που αφορά τη δεδομένη ερώτηση η μέση τιμή είναι 4,18 και η τυπική απόκλιση είναι μόλις 0,845.

**A.9**

Με την αξιολόγηση της απόδοσης κλονίζονται οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων;

		<b>A9</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	20	20,0	20,0	22,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	38	38,0	38,0	60,0
	Συμφωνώ	27	27,0	27,0	87,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



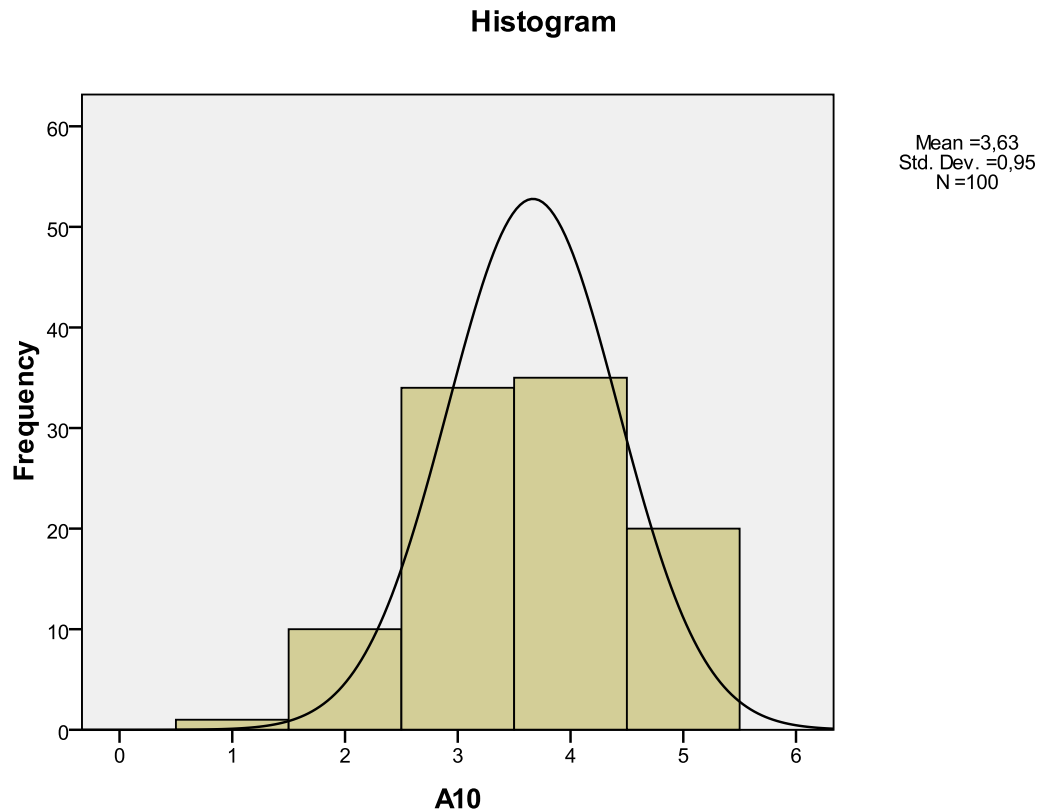
Σε αυτό το ερώτημα το 40% των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων κλονίζονται με την εφαρμογή της εν λόγω διαδικασίας ενώ το 22% ότι δεν τις επηρεάζει. Επιπλέον ένα μεγάλο ποσοστό της τάξης του 38% δεν παίρνει θέση στο παραπάνω ζήτημα. Όπως αντιλαμβανόμαστε από το γράφημα η μέση τιμή είναι 3,29 και η τυπική απόκλιση 0,998.

**A.10**

Νομίζετε ότι η σύνδεση απόδοσης-αμοιβής θα επιδράσει αρνητικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων;

**A10**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	10	10,0	10,0	11,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	34	34,0	34,0	45,0
Συμφωνώ	35	35,0	35,0	80,0
Συμφωνώ Απόλυτα	20	20,0	20,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



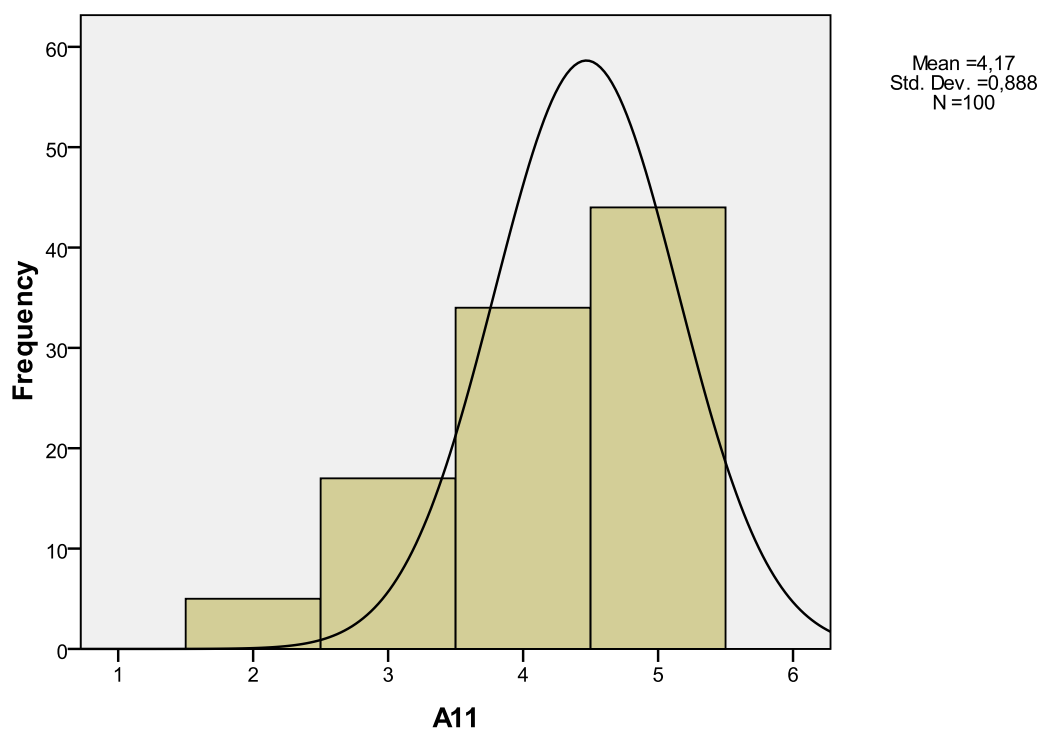
Σύμφωνα με την έρευνα οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή τους, θα επιδράσει αρνητικά στις σχέσεις των υπαλλήλων μεταξύ τους σε ποσοστό 55% ενώ μόνο το 11% θεωρεί ότι δεν τις επηρεάζει αρνητικά. Επιπλέον το 34% έχει ουδέτερη θέση στο ζήτημα. Παρατηρώντας το παραπάνω ιστόγραμμα βλέπουμε ότι η μέση τιμή είναι 3,63 και η τυπική απόκλιση 0,95.

Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;

A11

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	17	17,0	17,0	22,0
Συμφωνώ	34	34,0	34,0	56,0
Συμφωνώ Απόλυτα	44	44,0	44,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram





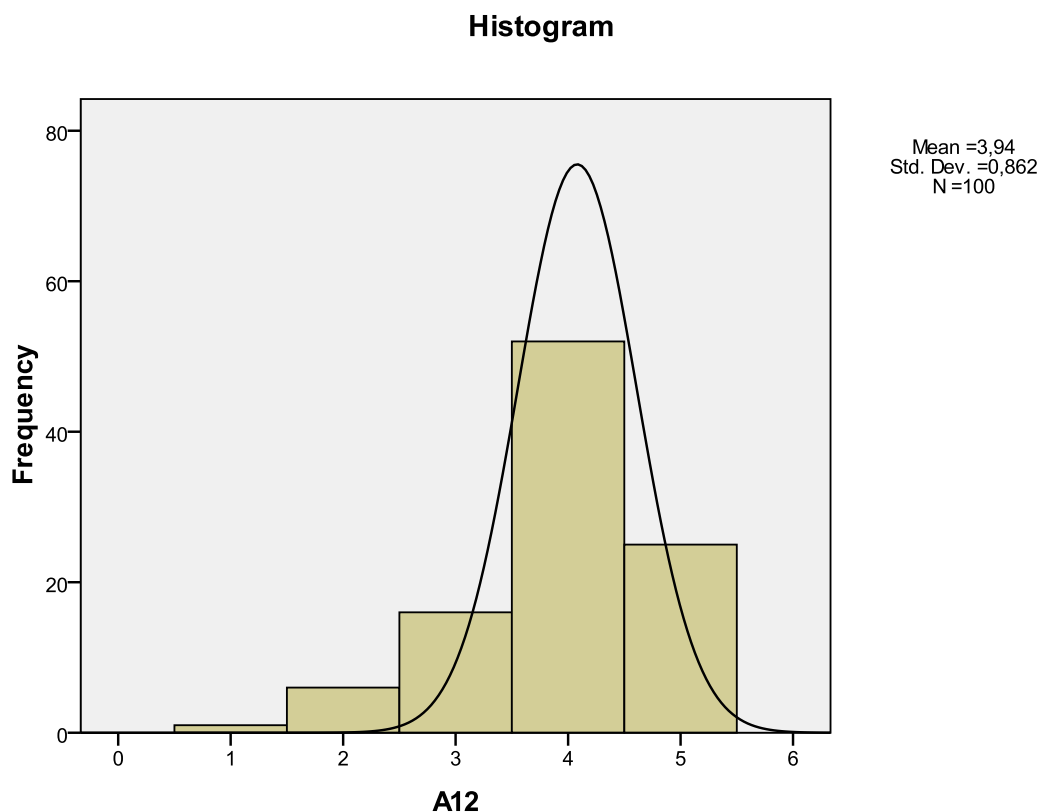
Ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων της τάξης του 78% βλέπει με θετικά το γεγονός ότι η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει και καθορίζει ουσιαστικά την επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης με μόλις το 5% να βλέπει αρνητικά ενώ το 17% είναι ουδέτερο. Η μέση τιμή ξεπερνά το 4 και είναι στο 4,17 δημιουργώντας θετικό πρόσημο και η τυπική απόκλιση στο 0888.

**A.12**

Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μηχανισμό βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού;

**A12**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	6	6,0	6,0	7,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	16	16,0	16,0	23,0
Συμφωνώ	52	52,0	52,0	75,0
Συμφωνώ Απόλυτα	25	25,0	25,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Κατά τα αποτελέσματα της αναφερόμενης έρευνας οι υπάλληλοι θεωρούν ότι αυτοαξιολόγηση βελτιώνει την απόδοσή τους σε ποσοστό 77% ενώ μόλις το 7% διαφωνεί. Ακόμη το 16% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Παρατηρώντας το παραπάνω ιστόγραμμα βλέπουμε ότι η μέση τιμή αγγίζει σχεδόν το 4 και είναι 3,94 έχει δηλαδή θετικό πρόσημο και η τυπική απόκλιση είναι 0,862.

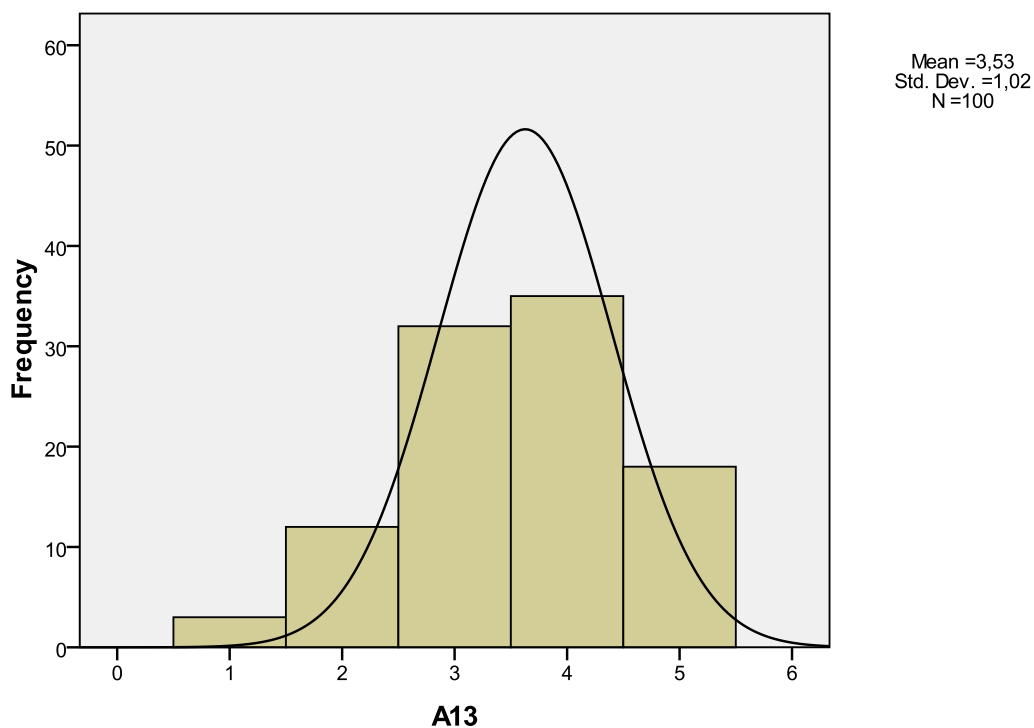
**A.13**

Πιστεύετε ότι παίζει σημαντικό ρόλο η ποιότητα του εντύπου της αξιολόγησης;

**A13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	12	12,0	12,0	15,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	32	32,0	32,0	47,0
	Συμφωνώ	35	35,0	35,0	82,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	18	18,0	18,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



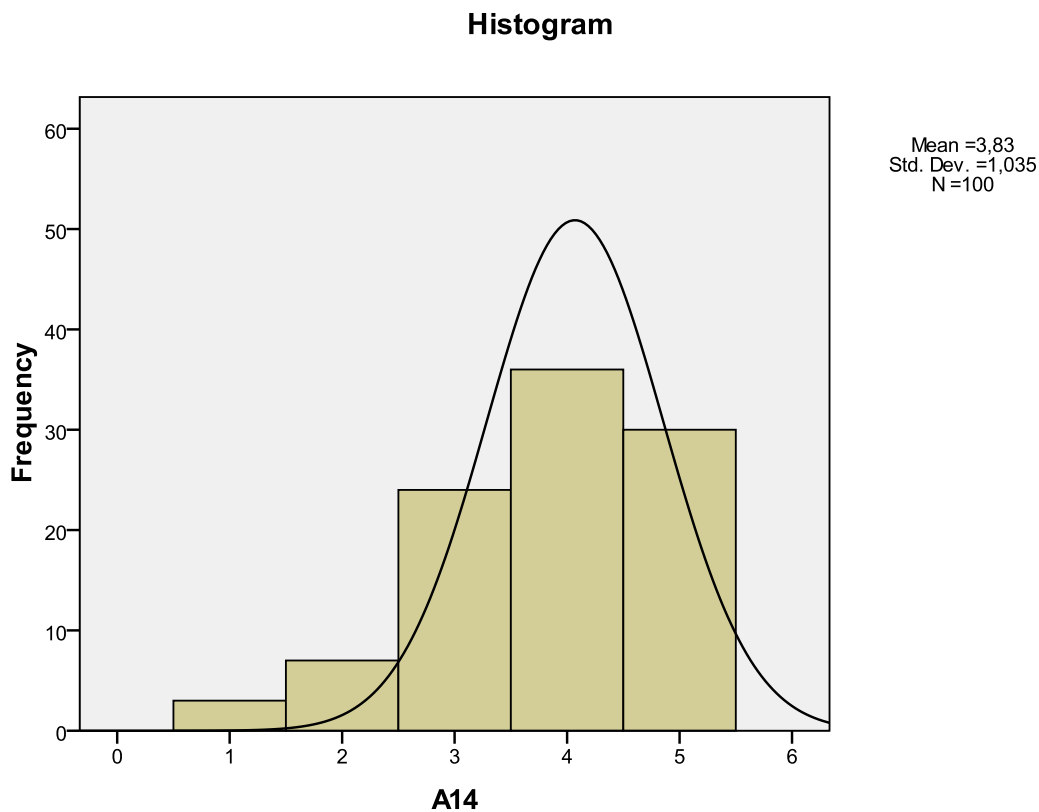
Όπως διαπιστώνεται από την έρευνα που διεξήγαμε η πλειοψηφία των ερωτώμενων και σε ποσοστό 53% πιστεύει ότι παίζει σημαντικό ρόλο η ποιότητα του εντύπου της αξιολόγησης ενώ διαφωνεί μόνο το 15%. Τέλος το 32% εμφανίζει ουδετερότητα στο

ζήτημα. Σύμφωνα τώρα με το γράφημα η μέση τιμή είναι 3,53 και η τυπική απόκλιση 1,02 εμφανίζοντας διασπορά αφού οι απαντήσεις ποικίλουν.

<b>A.14</b>	Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνει τη συνέντευξη του υπαλλήλου;
-------------	--

A14

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
Διαφωνώ	7	7,0	7,0	10,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	24	24,0	24,0	34,0
Συμφωνώ	36	36,0	36,0	70,0
Συμφωνώ Απόλυτα	30	30,0	30,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Στο κομμάτι του τρόπου διεξαγωγής της διαδικασίας της αξιολόγησης η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων δηλαδή το 66% πιστεύει ότι πρέπει να περιλαμβάνεται η συνέντευξη σε αντίθεση με το 10% που διαφωνεί ενώ το 24% παραμένει ουδέτερο. Η μέση τιμή σε αυτή την περίπτωση φτάνει στο 3,83 και η τυπική απόκλιση στο 1,035.

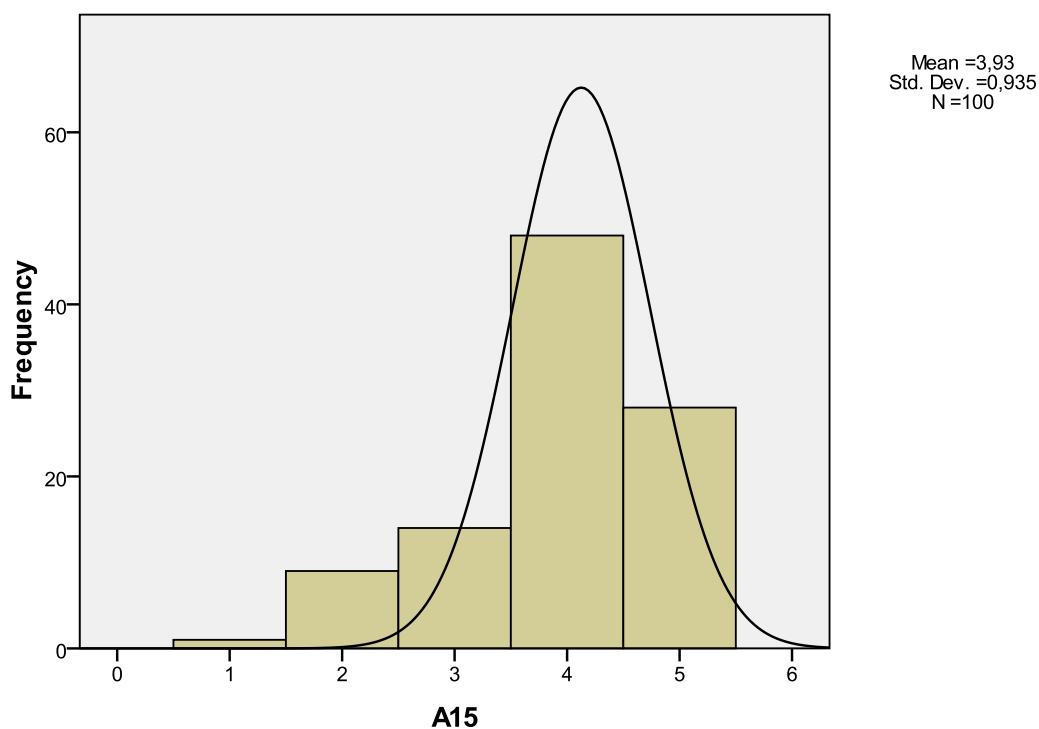
**A.15**

Ο τρόπος διεξαγωγής και η φόρμα αξιολόγησης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θέ ευθύνης.

A15

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	9	9,0	9,0	10,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	14	14,0	14,0	24,0
Συμφωνώ	48	48,0	48,0	72,0
Συμφωνώ Απόλυτα	28	28,0	28,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram



Όπως συμπεραίνουμε σε αυτή την ερώτηση το σύνολο των συμμετεχόντων στο ερωτηματολόγιο με ποσοστό 76% συμφωνεί ότι η φόρμα αξιολόγησης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θέση ευθύνης ενώ το 10% διαφωνεί και το 14% δείχνει ουδετερότητα. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 3,93 και η τυπική απόκλιση είναι 0,935.

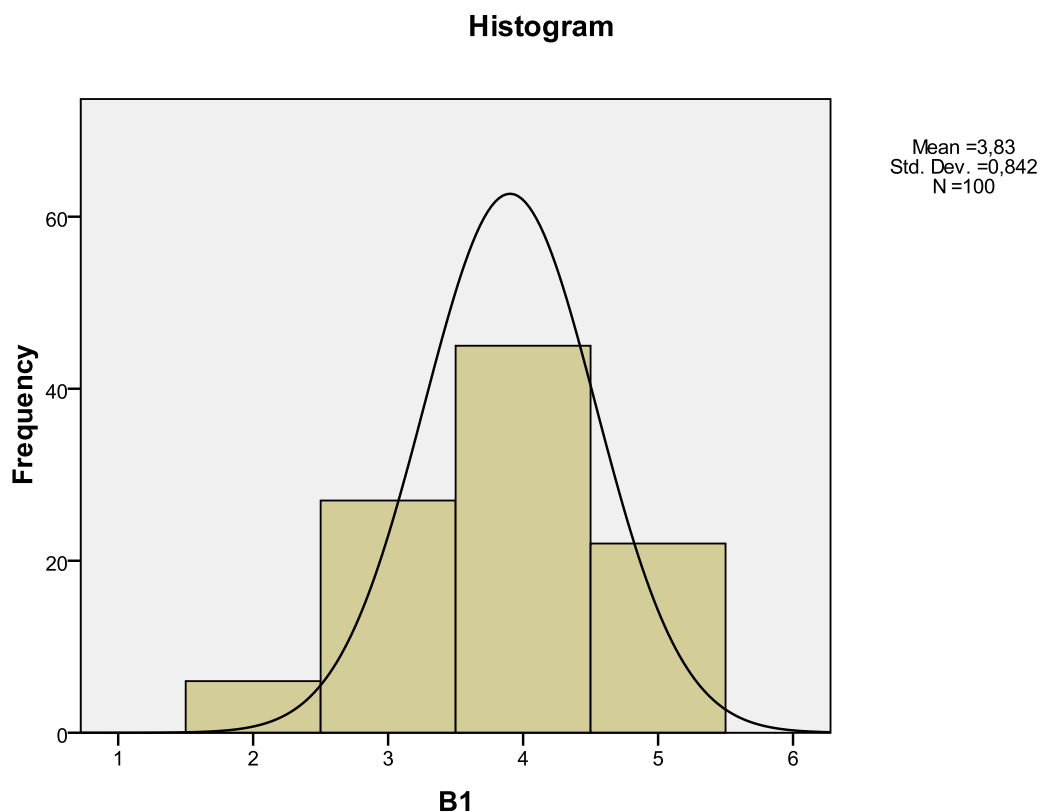
## Μέρος Β: Αξιολόγηση της απόδοσης-σύνδεση με Εξέλιξη – Αμοιβή

### B.1

Κατά τη γνώμη σας η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων βοηθά στη διαδικασία της αξιολόγησης και την εξαγωγή αποτελεσμάτων;

### B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	6,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	27,0	27,0	33,0
	Συμφωνώ	45	45,0	45,0	78,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	22	22,0	22,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Όπως αντιλαμβανόμαστε σε αυτή την ερώτηση οι ερωτώμενοι με ποσοστό 67% συμφωνούν ότι η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων βοηθά στη διαδικασία της αξιολόγησης και την εξαγωγή αποτελεσμάτων ενώ το 6% διαφωνεί και το 27% κρατά ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 3,83 και η τυπική απόκλιση είναι 0,842.

**B.2**

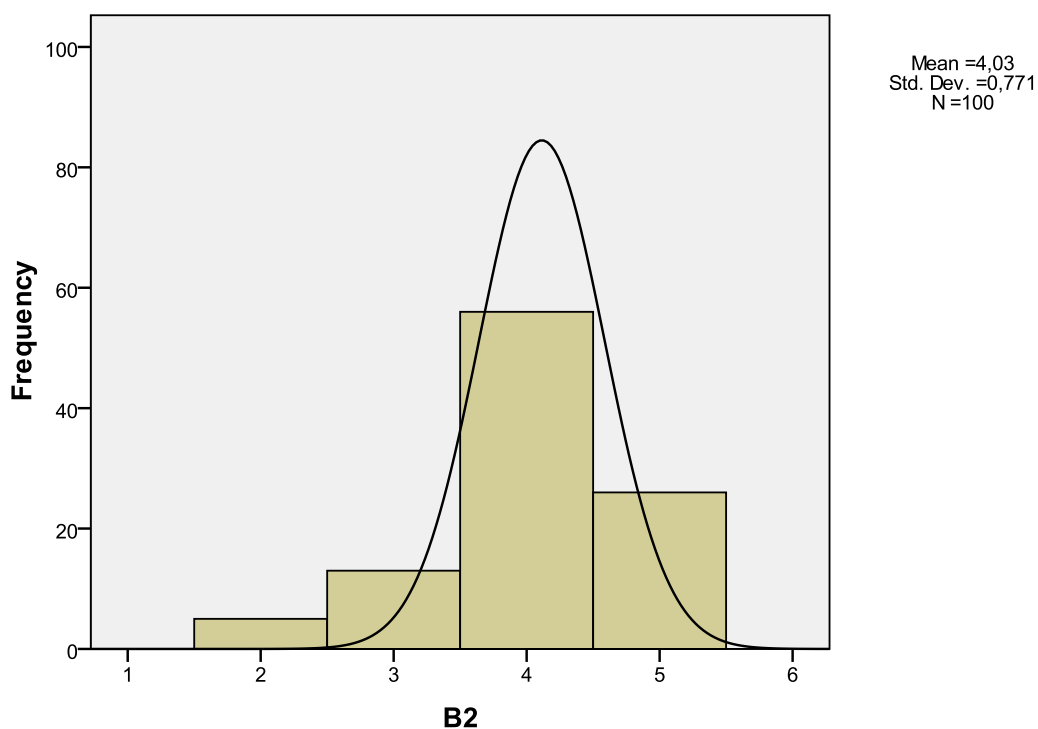
Θεωρείτε απαραίτητη για τη βελτίωση της διαδικασίας τη συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;

**B2**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	5	5,0	5,0	5,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	13	13,0	13,0	18,0
	Συμφωνώ	56	56,0	56,0	74,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



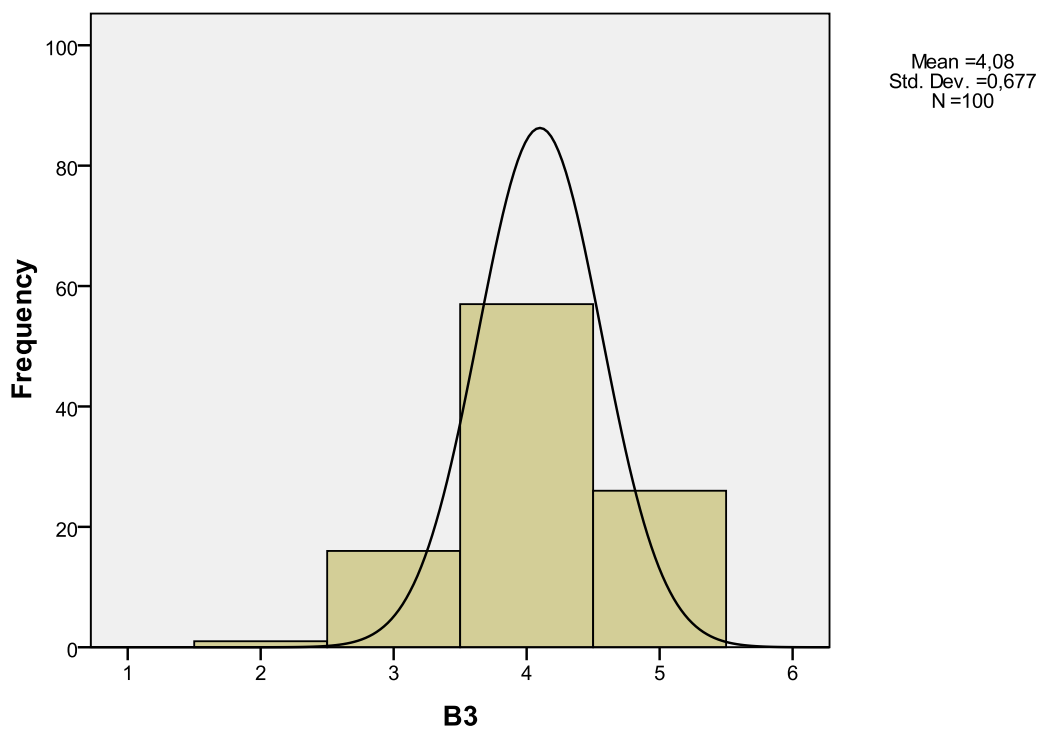
Όπως διαπιστώνουμε επίσης σε αυτή την ερώτηση στη συντριπτική τους πλειοψηφία οι αξιολογούμενοι και με ποσοστό 82% συμφωνούν ότι είναι απαραίτητη η συζήτηση μαζί τους για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης ενώ μόλις το 5% διαφωνεί και το 13% κρατά ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 4,03 έχοντας θετική τάση και η τυπική απόκλιση είναι 0,771.

**B.3**

Είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας η ολοκληρωμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;

**B3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	1	1,0	1,0	1,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	16	16,0	16,0	17,0
	Συμφωνώ	57	57,0	57,0	74,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	26	26,0	26,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

Σύμφωνα με την συγκεκριμένη έρευνα και σε αυτή την ερώτηση οι ερωτώμενοι στη

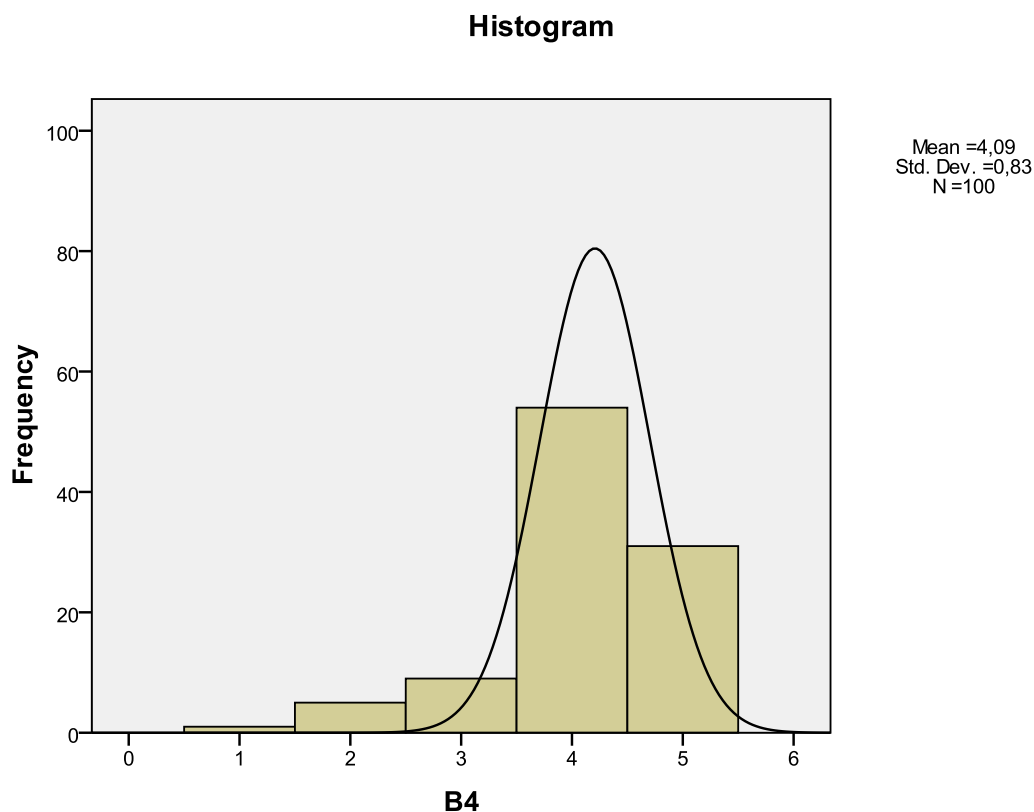
συντριπτική τους πλειοψηφία και με ποσοστό 83% συμφωνούν ότι είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας η ολοκληρωμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης ενώ μόνο το 1% διαφωνεί και το 16% κρατά ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 4,08 και η τυπική απόκλιση είναι 0,677.

**B.4**

Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάγκη προγραμματισμού επιμορφωτικών προγραμμάτων;

**B4**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	1	1,0	1,0	1,0
Διαφωνώ	5	5,0	5,0	6,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	9	9,0	9,0	15,0
Συμφωνώ	54	54,0	54,0	69,0
Συμφωνώ Απόλυτα	31	31,0	31,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Κατά τη συγκεκριμένη έρευνα πάντα οι ερωτώμενοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία και σε ποσοστό 85% συμφωνούν ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάγκη προγραμματισμού επιμορφωτικών προγραμμάτων με το 6% να διαφωνεί και το 9% να κρατά ουδέτερη στάση. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 4,09 με θετική στάση δηλαδή και η τυπική απόκλιση είναι 0,83.

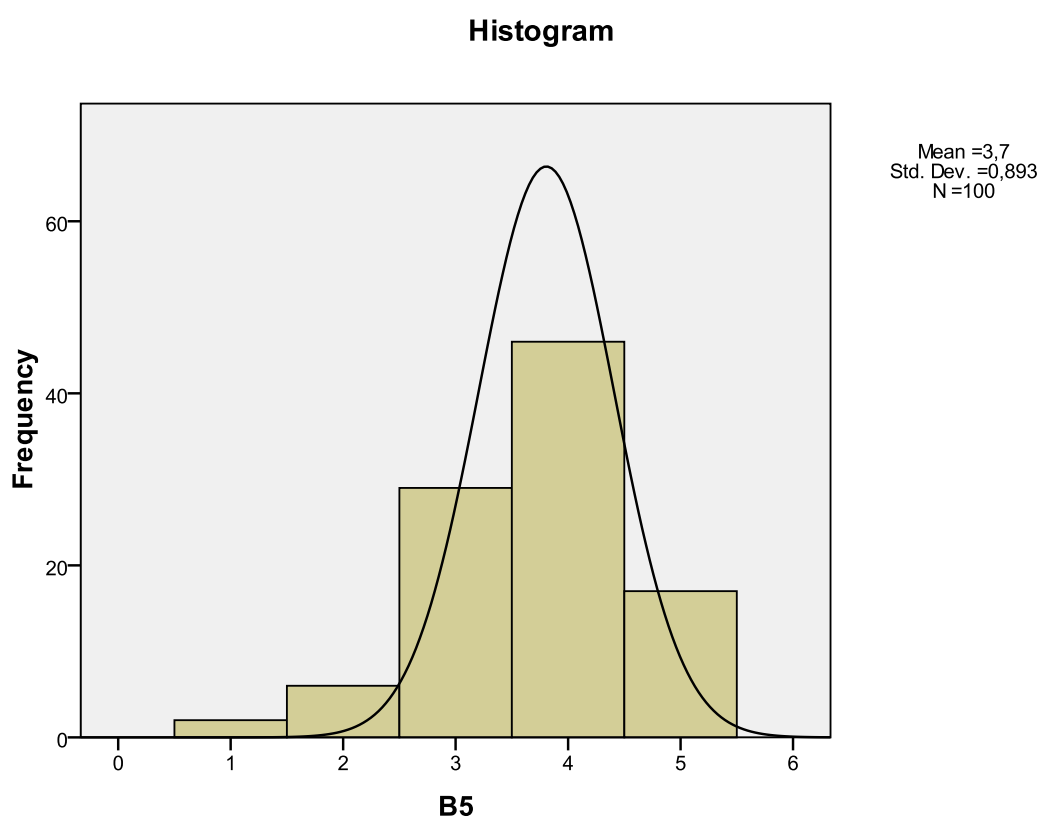
### B.5

Κατά την άποψή σας θα πρέπει να πραγματοποιείται ομαδική αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο τμήματος

### B5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	2	2,0	2,0	2,0
	Διαφωνώ	6	6,0	6,0	8,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	29	29,0	29,0	37,0
	Συμφωνώ	46	46,0	46,0	83,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	17	17,0	17,0	100,0
Total		100	100,0	100,0	



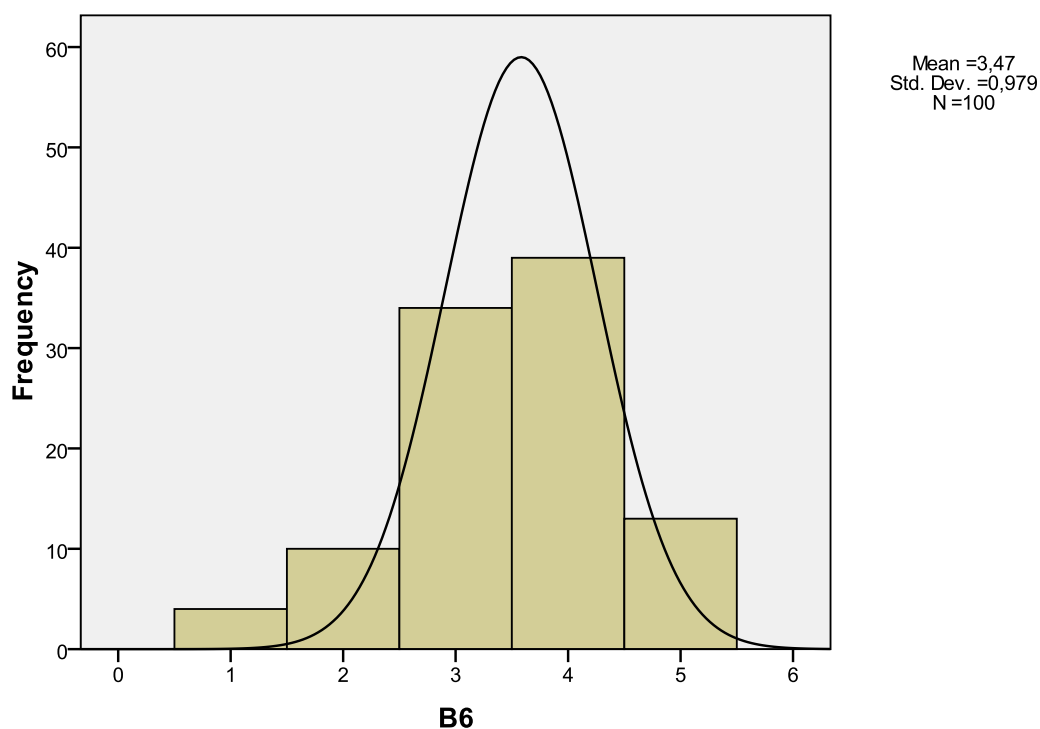
Σε αυτή την ερώτηση εντοπίζουμε θετικό πρόσημο σε ποσοστό 63% συμφωνώντας ότι πρέπει να πραγματοποιείται ομαδική αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο τμήματος με το 8% να διαφωνεί και το 29% να δείχνει ουδετερότητα. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς την παραπάνω ερώτηση είναι 3,7 και η τυπική απόκλιση είναι 0,893.

**B.6**

Η αξιολόγηση της απόδοσης και η σύνδεσή της με την αμοιβή δίνει περιθώρια βελτίωσης στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

**B6**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	10	10,0	10,0	14,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	34	34,0	34,0	48,0
Συμφωνώ	39	39,0	39,0	87,0
Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

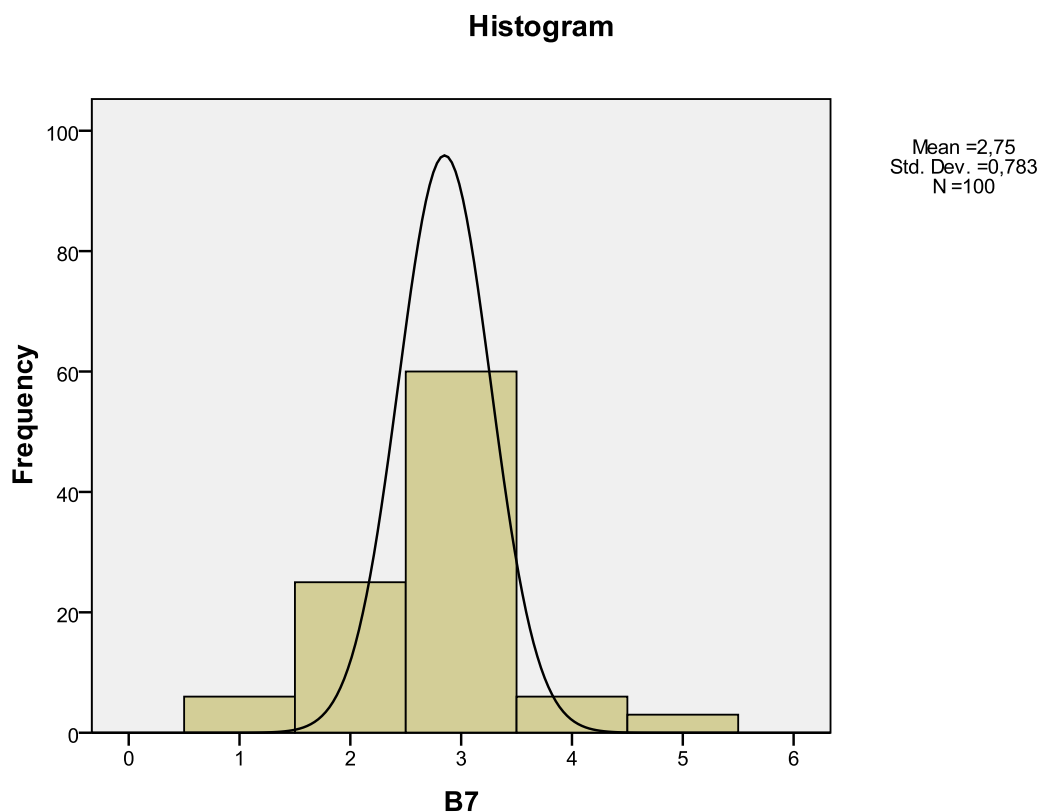
Διαπιστώνεται ότι στο παραπάνω ερώτημα σε ποσοστό 52% το δείγμα συμφωνεί ότι δηλαδή η αξιολόγηση της απόδοσης και η σύνδεσή της με την αμοιβή δίνει περιθώρια βελτίωσης στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ το 14% διαφωνεί και το 34% δείχνει ουδετερότητα. Η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς το εν λόγω ερώτημα είναι 3,47 και η τυπική απόκλιση είναι 0,979.

**B.7**

Με τη σύνδεση απόδοσης – αμοιβής διαπιστώνετε ότι η διοίκηση έγινε πιο ελαστική;

**B7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	6,0	6,0	6,0
	Διαφωνώ	25	25,0	25,0	31,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	60	60,0	60,0	91,0
	Συμφωνώ	6	6,0	6,0	97,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



Όπως βλέπουμε στον παραπάνω πίνακα μόλις το ποσοστό 9% από το δείγμα συμφωνεί ότι με τη σύνδεση απόδοσης – αμοιβής η διοίκηση γίνεται πιο ελαστική με το 31% να διαφωνεί ενώ η συντριπτική πλειοψηφία με ποσοστό 60% δείχνει ουδετερότητα. Σύμφωνα με το γράφημα τώρα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς το εν λόγω ερώτημα είναι 2,75 και η τυπική απόκλιση είναι 0,979.

### B.8

Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου;

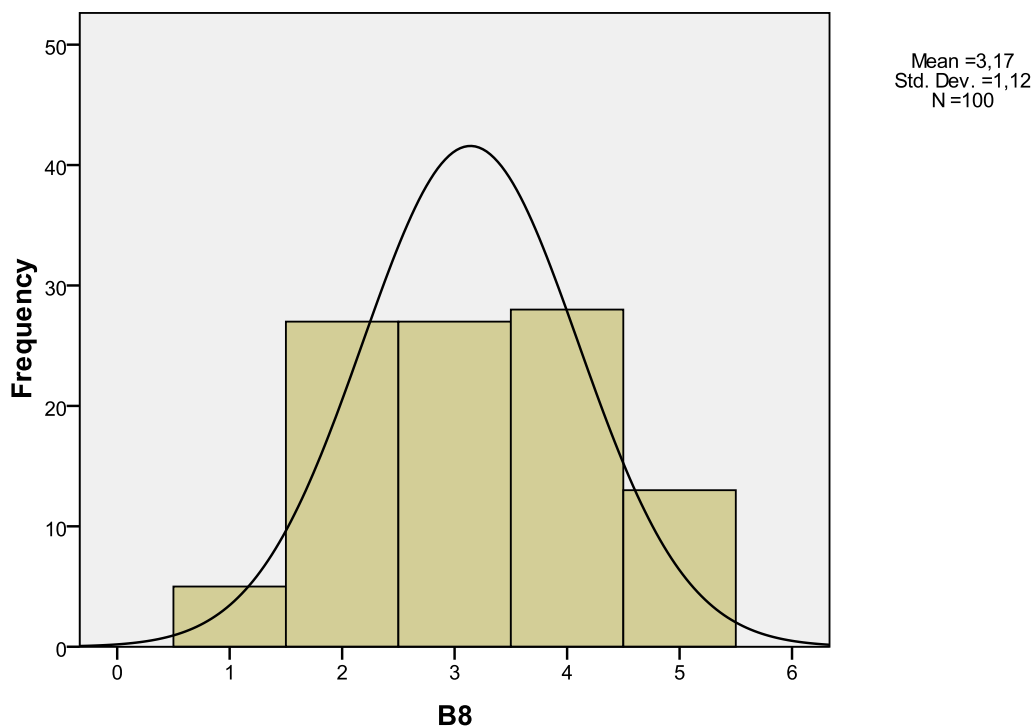
### B8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	27	27,0	27,0	32,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	27,0	27,0	59,0
	Συμφωνώ	28	28,0	28,0	87,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



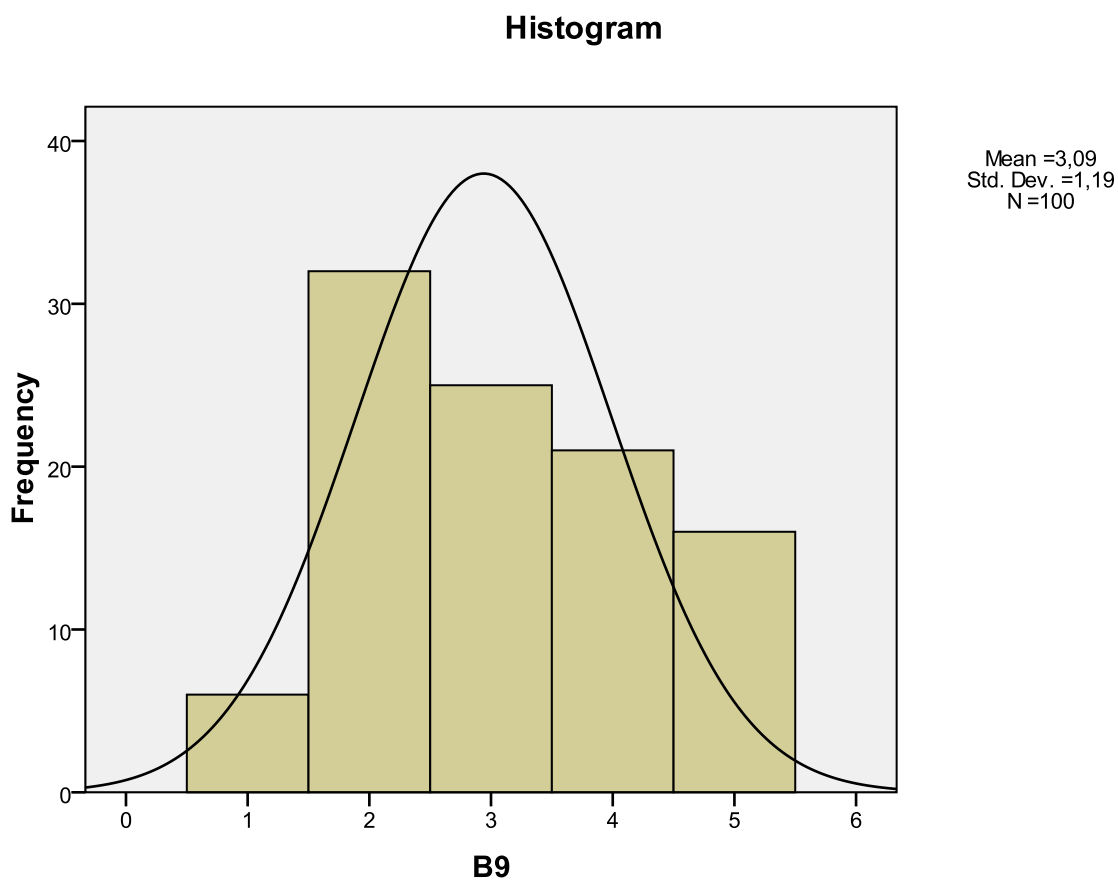
Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα συμπεραίνουμε ότι το ποσοστό 42% από το δείγμα πιστεύει ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου, το 32% διαφωνεί και το 27% είναι ουδέτερο. Σύμφωνα με το ιστογράμμο τώρα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας ως προς το εν λόγω ερώτημα είναι 3,17 και η τυπική απόκλιση είναι 1,12 εμφανίζοντας μεγάλη διασπορά ως προς τις απαντήσεις.

**B.9**

Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη μισθολογική (ΜΚ) εξέλιξη του υπαλλήλου;

**B9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	6	6,0	6,0	6,0
	Διαφωνώ	32	32,0	32,0	38,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	25	25,0	25,0	63,0
	Συμφωνώ	21	21,0	21,0	84,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	16	16,0	16,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



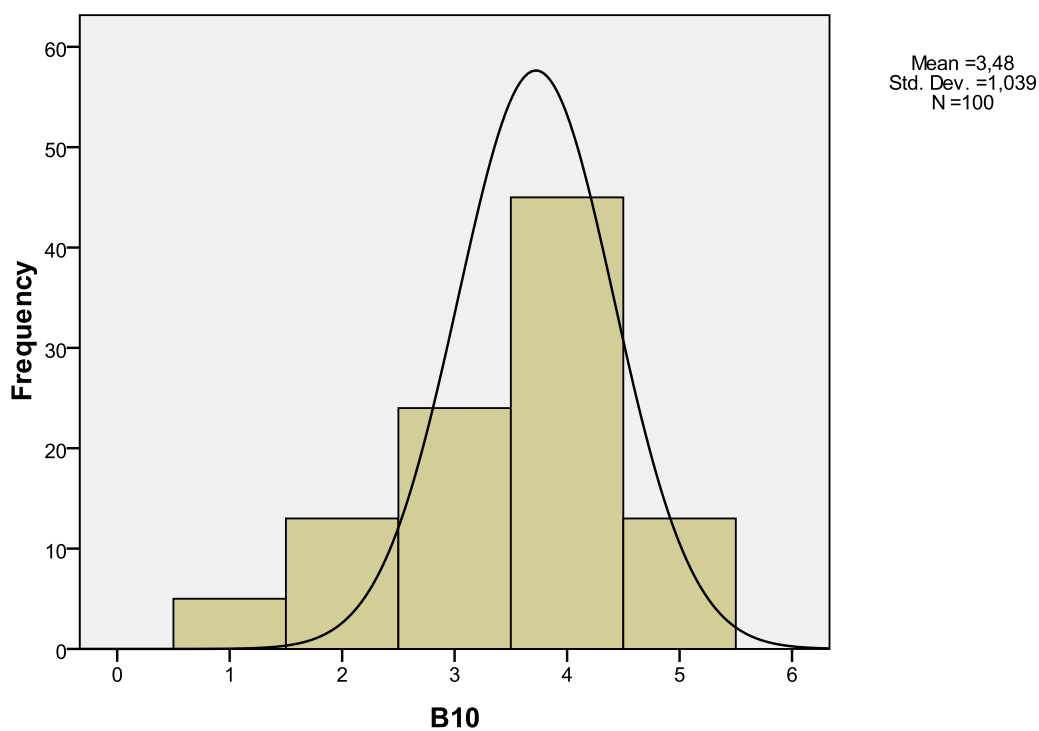
Όσον αφορά τον παραπάνω πίνακα βλέπουμε ότι σε ποσοστό 35% το δείγμα θεωρεί ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη μισθολογική (ΜΚ) εξέλιξη του υπαλλήλου το 38% εκφράζει διαφωνία και τέλος το 25% ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί. Σύμφωνα με το ιστογράμμα τώρα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με το εν λόγω ερώτημα είναι 3,09 και η τυπική απόκλιση είναι 1,19 εμφανίζοντας και πάλι μεγάλη διασπορά στις απαντήσεις.

#### **B.10**

Η σύνδεση της αμοιβής θα επηρεάσει θετικά ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους.

**B10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
	Διαφωνώ	13	13,0	13,0	18,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	24	24,0	24,0	42,0
	Συμφωνώ	45	45,0	45,0	87,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	13	13,0	13,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων ένα ποσοστό της τάξης του 58% θεωρεί ότι η

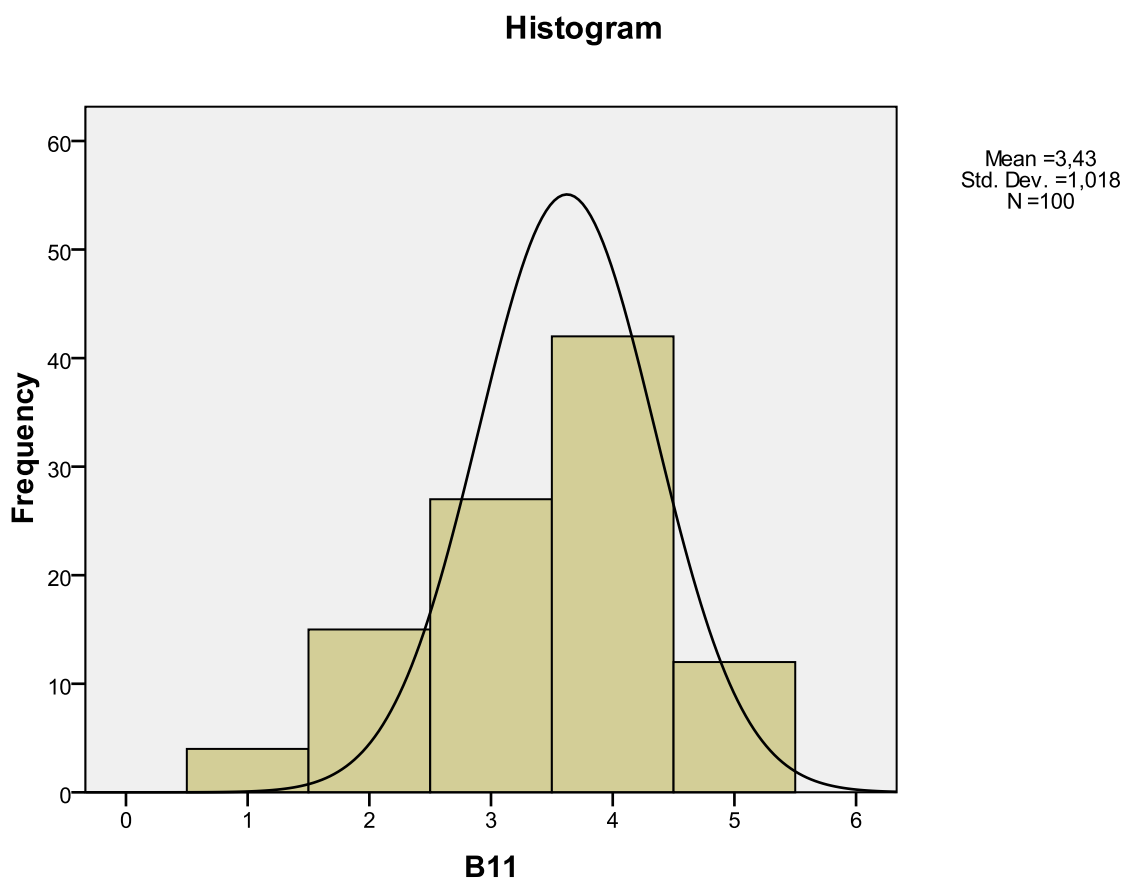
σύνδεση της αμοιβής θα επηρεάσει θετικά ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων αυξάνοντας την αποδοτικότητά του, ένα ποσοστό της τάξης του 18% θα επηρεάσει αρνητικά ενώ το 24% θεωρεί ότι δεν θα επηρεαστεί. Στο γράφημα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την άποψη είναι 3,48 και η τυπική απόκλιση είναι 1,039 εμφανίζοντας ευρεία διασπορά.

**B.11**

Κατά τη γνώμη σας η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να συνδέεται με την ιεραρχική ανέλιξη του υπαλλήλου;

**B11**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	4	4,0	4,0	4,0
Διαφωνώ	15	15,0	15,0	19,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	27,0	27,0	46,0
Συμφωνώ	42	42,0	42,0	88,0
Συμφωνώ Απόλυτα	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Σε συνάρτηση με τις απαντήσεις των ερωτώμενων ένα ποσοστό της τάξης του 54% εκφράζει τη γνώμη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να συνδέεται με την ιεραρχική ανέλιξη του υπαλλήλου ενώ το 19% διαφωνεί και το 27% δεν έχει άποψη για το συγκεκριμένο θέμα. Στο γράφημα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την άποψη είναι 3,43 και η τυπική απόκλιση είναι 1,039 τονίζοντας μια ευρεία διασπορά.

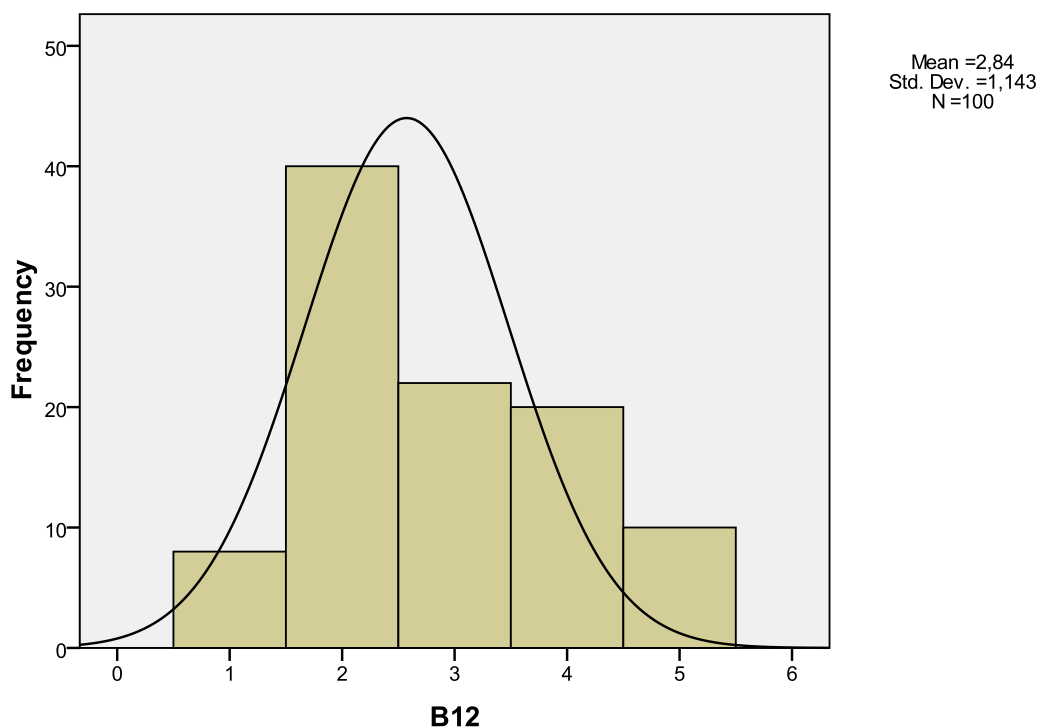
#### B.12

Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το μισθό;

#### B12

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	8	8,0	8,0	8,0
	Διαφωνώ	40	40,0	40,0	48,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	22	22,0	22,0	70,0
	Συμφωνώ	20	20,0	20,0	90,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	10	10,0	10,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Histogram



Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτώμενων ένα σχετικά μικρό ποσοστό της τάξης του 30% εκφράζει τη γνώμη ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με το μισθό του υπαλλήλου ενώ το 48% διαφωνεί και το 22% δεν εκφέρει κάποια γνώμη. Στο γράφημα η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την άποψη είναι 2,84 και η τυπική

απόκλιση είναι 1,143 τονίζοντας μια ευρεία διασπορά.

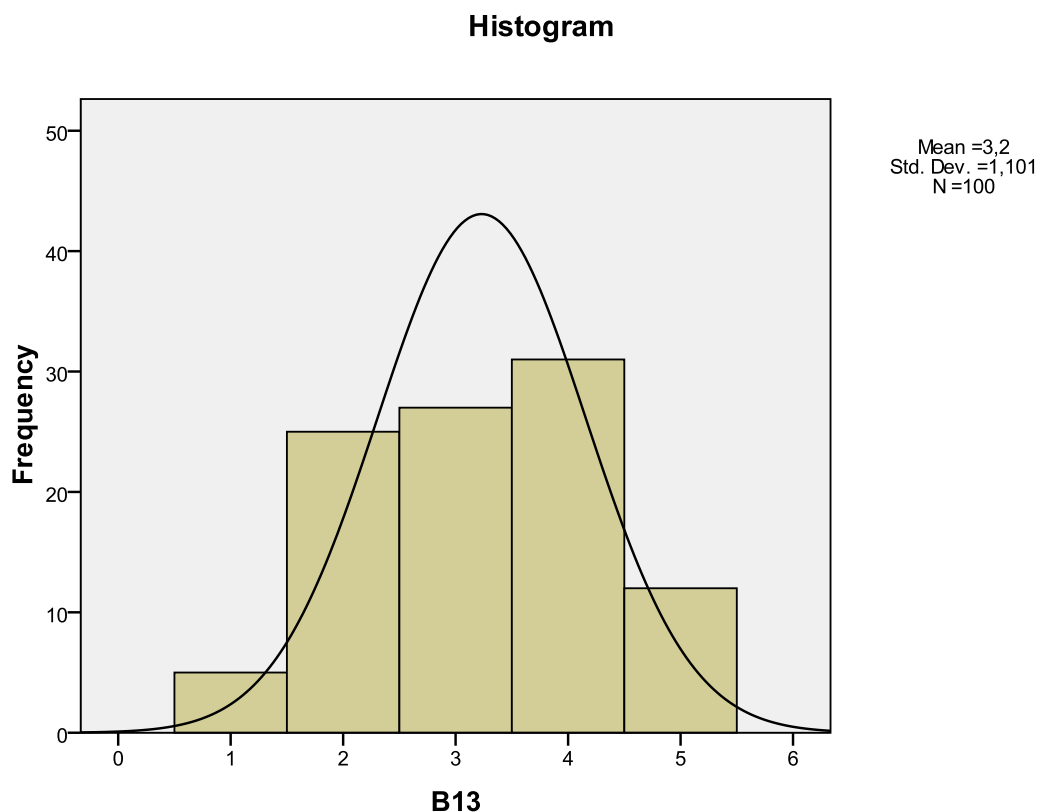
**B.13**

Κρίνετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με επιπλέον αμοιβή (bonus) χρηματική-υλική.

**B13**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	5,0
Διαφωνώ	25	25,0	25,0	30,0
Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	27	27,0	27,0	57,0
Συμφωνώ	31	31,0	31,0	88,0
Συμφωνώ Απόλυτα	12	12,0	12,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	





Το 43% κρίνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με επιπλέον αμοιβή (bonus) χρηματική-υλική ενώ αντίθετα το 30% διαφωνεί και το 27% δεν εκφέρει καμιά γνώμη για το συγκεκριμένο θέμα. Στο γράφημα που προηγείται η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την άποψη είναι 3,2 και η τυπική απόκλιση είναι 1,101 εμφανίζοντας μεγάλη διασπορά.

**B.14**

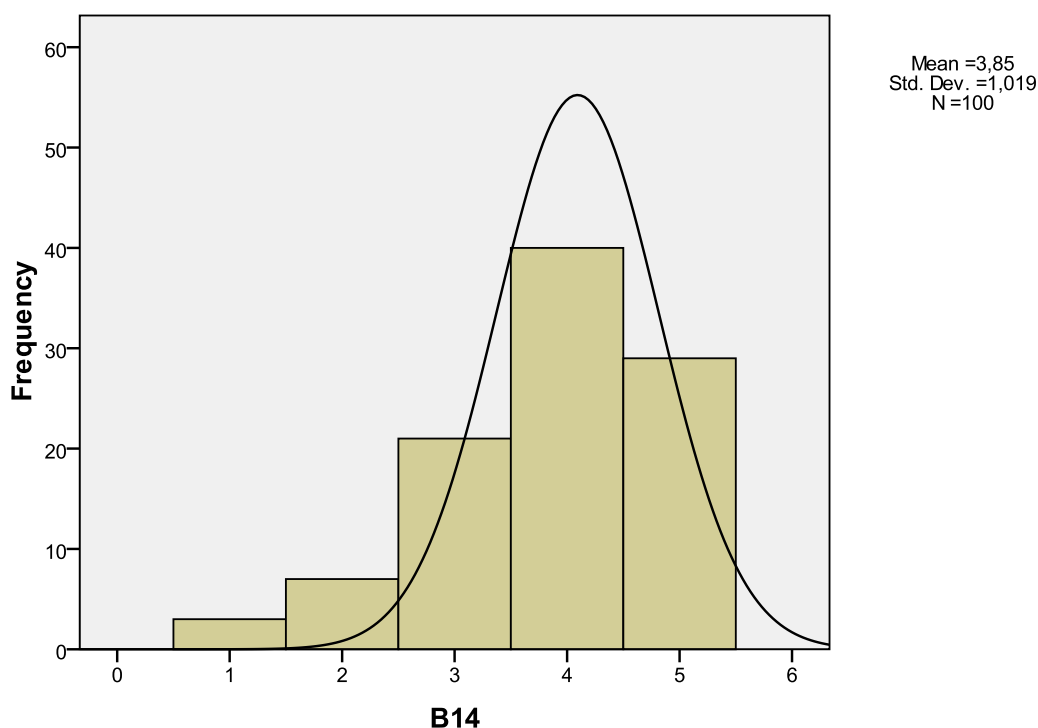
Θεωρείται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με ηθική ανταμοιβή – επιβράβευση;

**B14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	3	3,0	3,0	3,0
	Διαφωνώ	7	7,0	7,0	10,0

Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	21	21,0	21,0	31,0
Συμφωνώ	40	40,0	40,0	71,0
Συμφωνώ Απόλυτα	29	29,0	29,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Histogram



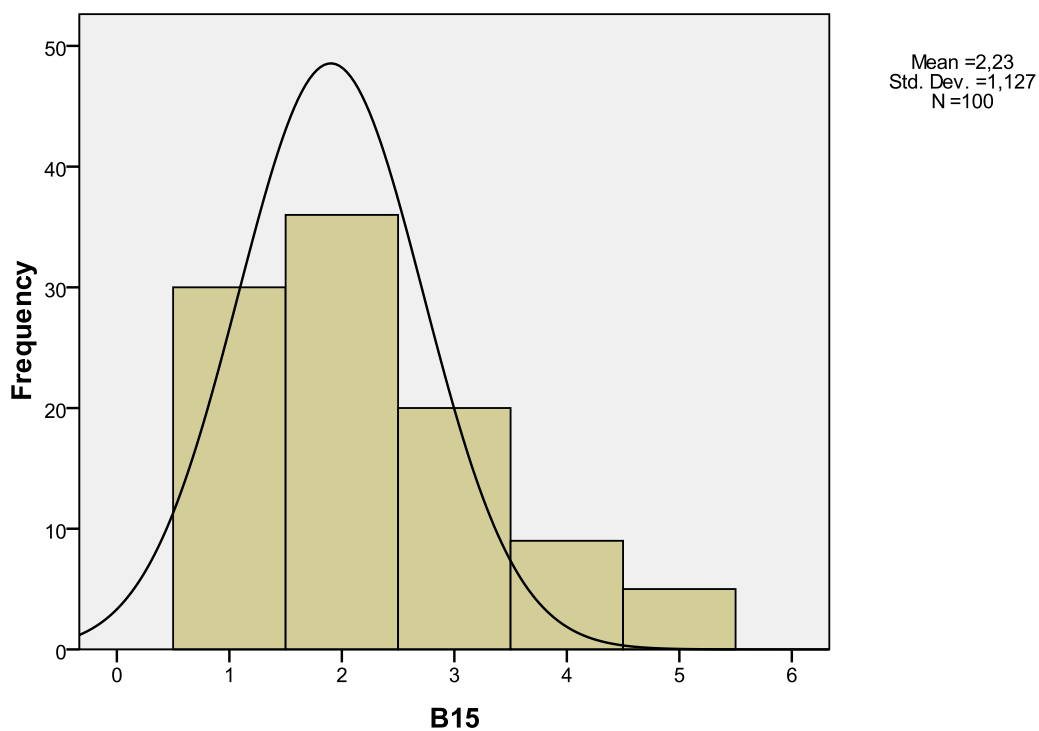
Στη συντριπτική πλειοψηφία του το 69% κρίνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με επιπλέον ηθική ανταμοιβή και επιβραβεύσεις ενώ μόλις το 10% διαφωνεί και το 21% δεν εκφέρει καμιά γνώμη για το συγκεκριμένο θέμα. Στο γράφημα που προηγείται η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την άποψη είναι 3,85 και η τυπική απόκλιση είναι 1,019 εμφανίζοντας μεγάλη διασπορά.

**B.15**

Κατά την άποψή σας η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδέεται με ποινές-απόλυση;

**B15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ Απόλυτα	30	30,0	30,0	30,0
	Διαφωνώ	36	36,0	36,0	66,0
	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	20	20,0	20,0	86,0
	Συμφωνώ	9	9,0	9,0	95,0
	Συμφωνώ Απόλυτα	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και στην ερώτηση αν η αξιολόγηση της απόδοσης θα

πρέπει να συνδέεται με ποινές-απόλυση συμφωνεί μόνο το 14% ενώ το 66% διαφωνεί κάθετα και το 20% δεν έχει άποψη για το συγκεκριμένο θέμα. Στο γράφημα που προηγείται η μέση τιμή κατανομής συχνότητας αναφορικά με αυτή την ερώτηση είναι 2,23 με αρνητική στάση και η τυπική απόκλιση είναι 1,127 με μεγάλη διασπορά.

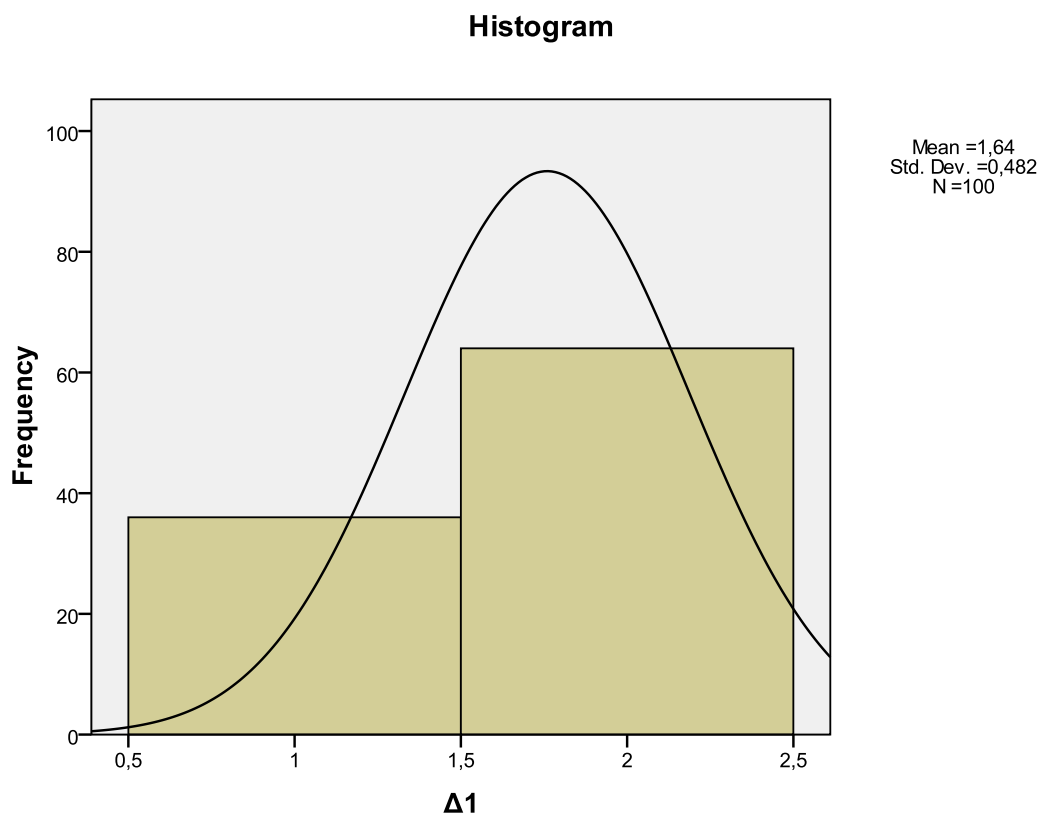
### Μέρος Γ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες

Ο στόχος αυτής της ενότητας είναι η συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που όπου θα μπορούσαν να βοηθήσουν την ερευνήτρια στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

#### Γ.1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανδρας	36	36,0	36,0	36,0
Γυναίκα	64	64,0	64,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



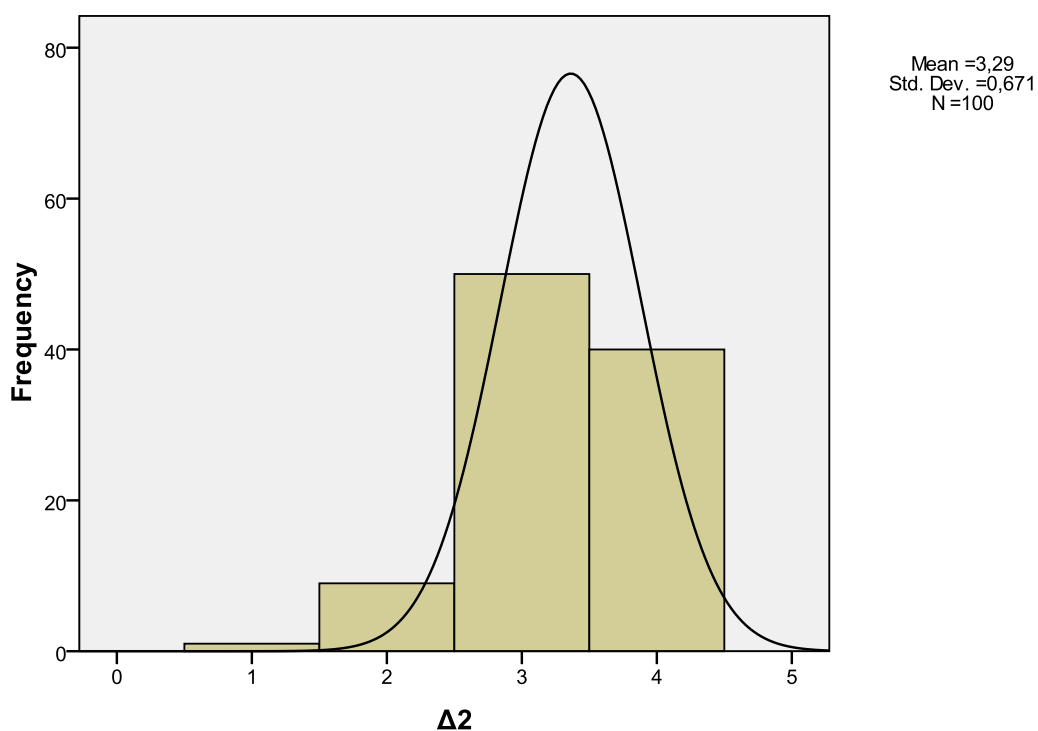
Κατά τη συγκεκριμένη έρευνα προκύπτει πως το 36% ήταν άντρες από το σύνολο των ερωτηθέντων ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό το 64% ήταν γυναίκες.

## Γ.2. Ηλικία:

Μέχρι 30 ετών
31 – 40
41 – 50
51 – 60
61 ετών και πάνω

**Δ2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 30 ετών	1	1,0	1,0	1,0
	31-40	9	9,0	9,0	10,0
	41-50	50	50,0	50,0	60,0
	51-60	40	40,0	40,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

**Histogram**

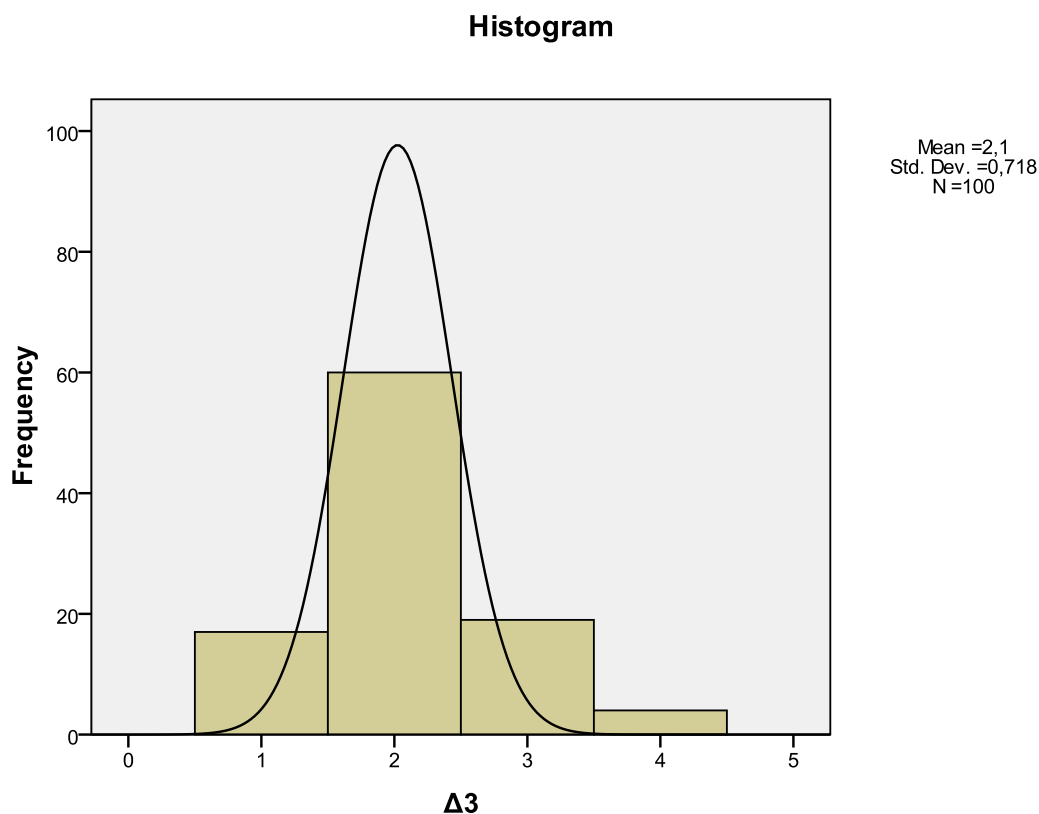
Σύμφωνα με την εξαγωγή των αποτελεσμάτων ανακύπτει ότι μόλις το 1% των ερωτηθέντων είναι κάτω 30 ετών. Το 9% κυμαίνεται ηλικιακά στην κατηγορία 31-40 ετών, το 50% στην αντίστοιχη των 41-50 ετών και τέλος από 51-60 ετών είναι το 40% του δείγματος.

### Γ.3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο;

Απόφοιτος Λυκείου
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

## Δ3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	17	17,0	17,0	17,0
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	60	60,0	60,0	77,0
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	19	19,0	19,0	96,0
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



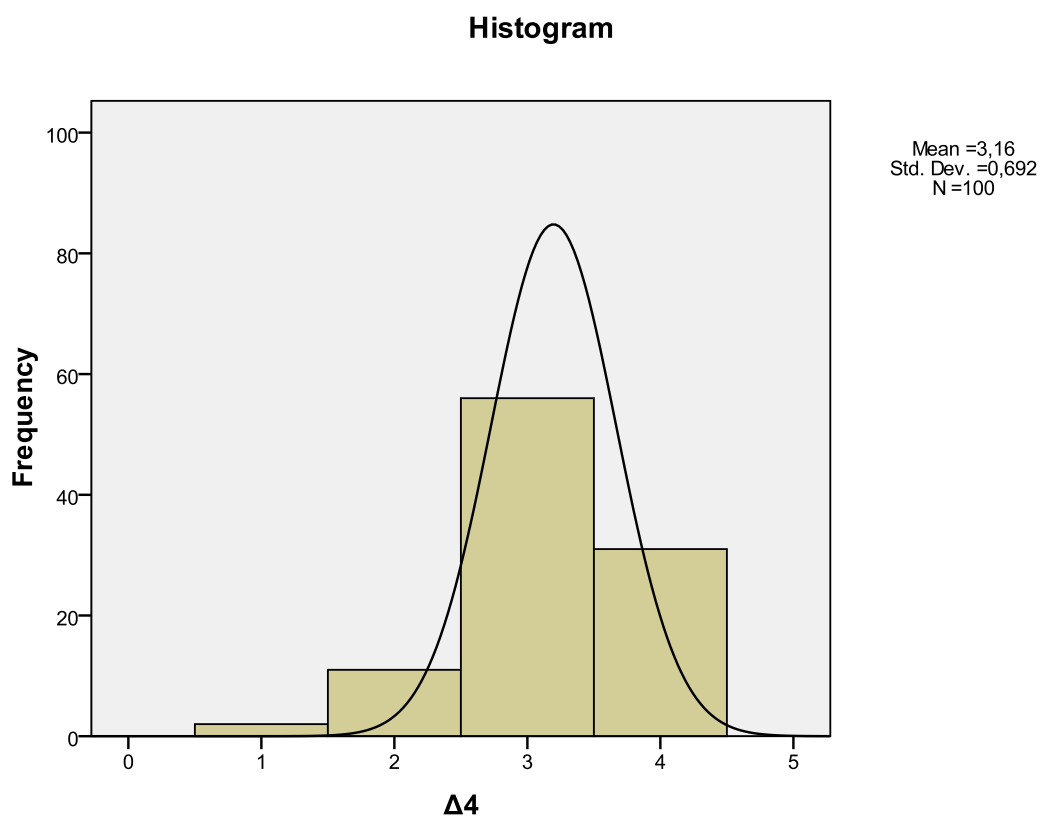
Βάση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο 17% των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι Λυκείου, 60% που αποτελεί και το μεγαλύτερο ποσοστό είναι πτυχιούχοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΤΕΙ-ΑΕΙ), το 19% από οποίους είναι επιπλέον κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και επιπλέον 4% από αυτούς κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος.

#### Γ.4. Εργασιακή εμπειρία;

Λιγότερο από 2 χρόνια
Από 2 μέχρι 10 χρόνια
Από 10 μέχρι 20 χρόνια
Περισσότερο από 20 χρόνια



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 2 χρόνια	2	2,0	2,0	2,0
	Από 2 μέχρι 10 χρόνια	11	11,0	11,0	13,0
	Από 10 μέχρι 20 χρόνια	56	56,0	56,0	69,0
	Περισσότερο από 20 χρόνια	31	31,0	31,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	



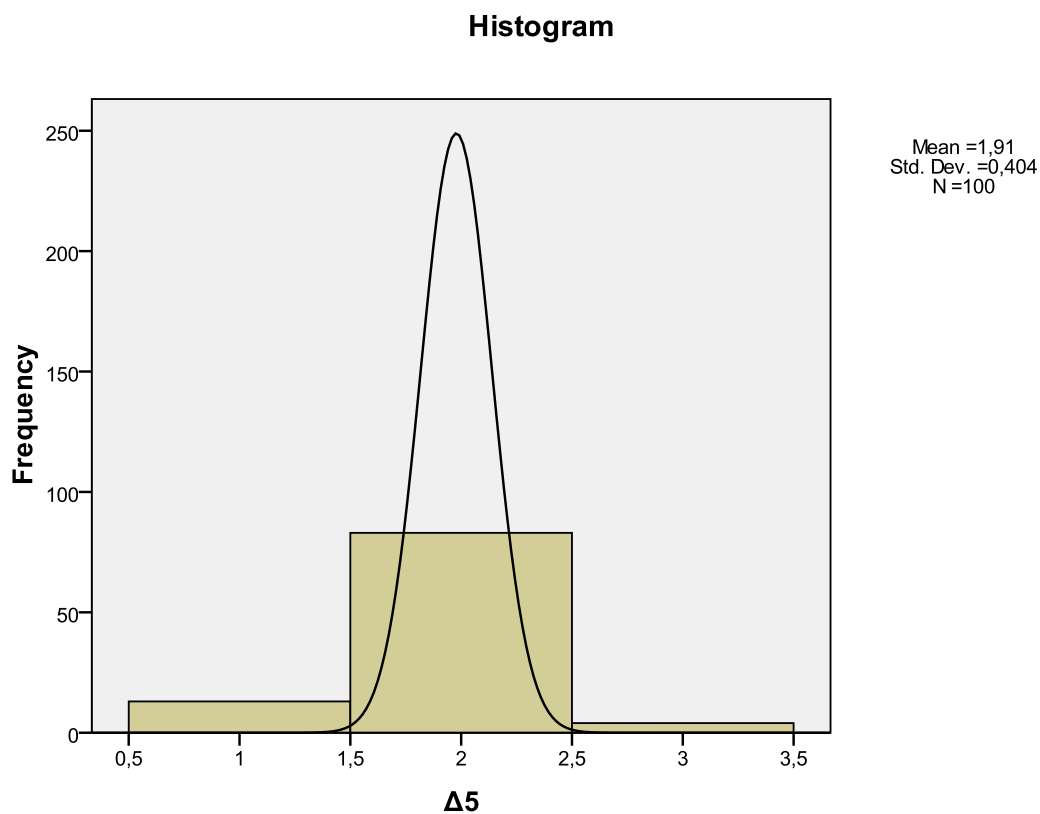
Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα στο ερώτημα για τη συνολική προϋπηρεσία των υπαλλήλων προκύπτει ότι λιγότερο από 2 έτη υπηρεσίας έχει μόλις το 2% από 2 έως 10

έτη το 11% των ερωτηθέντων από δέκα μέχρι 20 έτη υπηρεσίας το 56% και τέλος περισσότερο από είκοσι έτη το 31%. Τώρα όσον αφορά τη μέση συχνότητα είναι 3,16 και η τυπική απόκλιση 0,692.

### Γ.5. Οικογενειακή κατάσταση:

Ανύπαντρος/η	<b>1</b>
Παντρεμένος/η	<b>2</b>
Διαζευγμένος /η	<b>3</b>

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ανύπαντρος/η	13	13,0	13,0	13,0
Παντρεμένος/η	83	83,0	83,0	96,0
Διαζευγμένος/η	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	



Όπως παρατηρείται ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 13% από τους ερωτηθέντες είναι άγαμοι, το 83% είναι έγγαμοι ενώ οι διαζευγμένοι είναι μόλις 4%.



Σύμφωνα με το παραπάνω γράφημα και ως προς τα ποσοστά σχετικής συμφωνίας σε συνάρτηση με τις βασικές μεταβλητές, όσον αφορά την πρώτη μεταβλητή, η Στάση και οι απόψεις των ερωτηθέντων είναι θετικές απέναντι στην αξιολόγηση σε ποσοστό 82,13%.

Επίσης όσον αφορά τη δεύτερη μεταβλητή δηλαδή για τη σύνδεσή της με την αμοιβή επικρατεί θετική στάση από τους ερωτώμενους σε ποσοστό 77,87%.

## Scale: Total

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	100	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	100	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	N of Items
,860	30

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ (CONCLUSIONS)- ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ(LIMITATIONS) - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ (FUTURE RESEARCH)**

Ο βασικός στόχος της έρευνας που προηγήθηκε αφορά στη διερεύνηση αρχικά της στάσης και των απόψεων των διοικητικών υπαλλήλων της εκπαίδευσης απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης και κατά δεύτερο στη σύνδεσή της με την αμοιβή και την εξέλιξή τους και θεωρούμε ότι επετεύχθη.

Αναλυτικότερα αναφορικά με το πρώτο σκέλος της έρευνας και τα ερωτήματα αν έχουν γνώση της διαδικασίας της αξιολόγησης και αν είναι ικανοποιημένοι από τον τρόπο διενέργειάς της στην υπηρεσία τους, βλέπουμε ότι η πλειονότητα των υπαλλήλων γνωρίζει τη συγκεκριμένη διαδικασία ενώ αντίθετα μόνο ένα μικρό σχετικά ποσοστό των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι με τον τρόπο με τον οποίο διενεργείται η αξιολόγηση στην υπηρεσία τους.

Στη συνέχεια των ερωτημάτων και όσον αφορά την αξιολόγηση σε σχέση με τη διαχείριση των εργαζομένων, ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων θεωρεί ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της υπηρεσίας τους στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τώρα για τη σύνδεσή της με τους στόχους που θέτει η υπηρεσία κάθε φορά δεν έχουμε τα ανάλογα αποτελέσματα διατηρώντας μια στάση ουδετερότητας στο ζήτημα αυτό. Για την επάρκεια της μεθόδου αξιολόγησης που εφαρμόζεται στην υπηρεσία τους, διαπιστώνεται

σύμφωνα με τη στατιστική έρευνα ότι ένα μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων έχει θετική στάση και είναι ευχαριστημένο από την όλη διαδικασία.

Επιπλέον βάσει της έρευνας ένα υψηλό ποσοστό πιστεύει ότι η αξιολόγηση βελτιώνει την απόδοση των υπαλλήλων στις διοικητικές υπηρεσίες και ακόμη η συντριπτική πλειοψηφία θεωρεί ότι πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής και αδιάλειπτη εκπαίδευση και κατάρτιση των αξιολογητών καθώς και στήριξη από τη διεύθυνση της εκάστοτε υπηρεσίας.

Όσον αφορά τις σχέσεις μεταξύ των προϊσταμένων και υφισταμένων ένα σεβαστό ποσοστό θεωρεί ότι κλονίζονται με την εφαρμογή της αξιολόγησης και ότι επηρεάζονται αρνητικά ακόμη περισσότερο όταν προκύψει σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. Ευελπιστούν βέβαια σε αντικειμενικότητα και αμεροληψία του αξιολογητή.

Κατά τα αποτελέσματα της αναφερόμενης έρευνας οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται σωστά με την αυτοαξιολόγηση, την ποιότητα του εντύπου της αξιολόγησης, την ύπαρξη της συνέντευξης του αξιολογούμενου και τέλος τη διαφοροποίηση για τους υπαλλήλους με θέση ευθύνης.

Το δεύτερο σκέλος της στατιστικής έρευνας στοχεύει στην εξαγωγή συμπερασμάτων για τις απόψεις των διοικητικών υπαλλήλων της εκπαίδευσης ως προς τη σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με την αμοιβή και την υπηρεσιακή τους εξέλιξη γενικότερα. Ειδικότερα προτείνεται η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων που βοηθά στην εξαγωγή και επεξεργασία των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης, ως επί το πλείστον βαθμολογικών, και στη δημιουργία βάσεων δεδομένων, η συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης καθώς και η ολοκληρωμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της.

Επιπρόσθετα θεωρούν ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάγκη προγραμματισμού επιμορφωτικών προγραμμάτων και σε μικρότερο βαθμό βέβαια να πραγματοποιείται ομαδική αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο τμήματος.

Επίσης θεωρούν οι ερωτώμενοι σε ικανοποιητικό βαθμό ότι η αξιολόγηση της απόδοσης και η σύνδεσή της με την αμοιβή δίνει περιθώρια βελτίωσης στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ δεν εκφράζουν άποψη για τη μεταβολή της διοίκησης όσον αφορά την ελαστικότητα.

Πιστεύουν ακόμη ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου σε αντίθεση με τη μισθολογική όπου οι απόψεις δίστανται και τείνουν οριακά αρνητικά. Επιπλέον θεωρούν ότι η σύνδεση της αμοιβής θα επηρεάσει θετικά ένα μεγάλο μέρος των υπαλλήλων αυξάνοντας την αποδοτικότητά του και ακόμη πιστεύουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να συνδέεται με την ιεραρχική ανέλιξη του υπαλλήλου.

Στη συνέχεια και όσον αφορά τη σύνδεση της απόδοσης με το μισθό ένα ικανοποιητικό ποσοστό διαφωνεί κάθετα ενώ κρίνει ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με επιπλέον αμοιβή (bonus) χρηματική και υλική όπως και ηθική ανταμοιβή και επιβραβεύσεις. Τέλος και πάλι διαφωνεί κάθετα στο γεγονός ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδέεται με ποινές ή ακόμη και απόλυση.

Όσον αφορά το τρίτο μέρος της έρευνας ο στόχος της ενότητας αυτής είναι η συλλογή κατάλληλων γενικών δημογραφικών στοιχείων που όπου θα μπορούσαν να μας βοηθήσουν στην ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Συγκεκριμένα οι υπάλληλοι στους οποίους διεξήχθη η έρευνα είναι στην πλειοψηφία τους μέσης ηλικίας, με υψηλό εκπαιδευτικό υπόβαθρο και ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία. Φαίνεται να γνωρίζουν τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης και του τρόπου που διεξάγεται θεωρώντας μάλιστα απαραίτητη την ύπαρξη αυτοαξιολόγησης και συνέντευξης των αξιολογούμενων. Σαφώς και θέλουν να εφαρμόζεται η αξιολόγηση αντικειμενικά και αμερόληπτα με δικλίδες ασφαλείας.

Θεωρούν την εφαρμογή της ως κίνητρο βελτίωσης της απόδοσής τους στην υπηρεσία κυρίως όμως μέσω της σύνδεσής της με τη βαθμολογική και ιεραρχική τους εξέλιξη. Τη λαμβάνουν δηλαδή ως κίνητρο απόδοσης μόνο για την εργασιακή τους ανέλιξη. Συμφωνούν επίσης στη σύνδεσή της με επιπλέον ηθική και χρηματική αμοιβή ενώ αντίθετα δε θέλουν τη σύνδεσή της με το μισθό και επ' ουδενί με τυχόν ποινές ή στη χειρότερη περίπτωση με απόλυση. Είναι σαφές και αναμενόμενο ότι θέλουν να μένουν στην ομπρέλα της μονιμότητας και σιγουριάς που τους προσφέρει η θέση τους στην υπηρεσία χωρίς άγχη και εκπλήξεις. Ωστόσο θέλουν την αξιολόγηση ως κίνητρο απόδοσης και εργασιακής βελτίωσης και αυτό εντοπίζεται κυρίως στις μικρότερες ηλικίες.

Ως προς τα ποσοστά σχετικής συμφωνίας και σε συνάρτηση με τις βασικές μεταβλητές, εμφανίζεται μια σχετική ισορροπία. Ως προς το πρώτο σκέλος της έρευνας δηλαδή το 82,13% του συνόλου του δείγματος έχει θετική στάση απέναντι στην αξιολόγηση της απόδοσης. Επίσης σε ότι αφορά τη δεύτερη μεταβλητή τη σύνδεσή της με την αμοιβή επικρατεί θετική στάση από τους ερωτώμενους σε ποσοστό 77,87%.

Στην εν λόγω έρευνα, όπως και σε όλες τις έρευνες εντοπίζονται ορισμένοι μεθοδολογικοί περιορισμοί. Αυτοί αφορούν αρχικά το ίδιο το δείγμα που επιλέγεται. Στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι αριθμητικά επαρκές (100) αλλά όχι αντιπροσωπευτικό ως προς το σύνολο των διοικητικών υπαλλήλων των οργανισμών του Υπουργείου Παιδείας. Είναι δηλαδή αρκετά περιορισμένο αφού αποτελείται μόνο από τους διοικητικούς υπαλλήλους των περιφερειακών υπηρεσιών του νομού Λάρισας (την περιφερειακή διεύθυνση πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης Θεσσαλίας και τις διευθύνσεις πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης του νομού Λάρισας). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μη μπορούν να γενικευτούν με ασφάλεια τα αποτελέσματα της έρευνας αφού δεν απευθύνονται στους διοικητικούς υπαλλήλους όλων των νομών της χώρας ή και ακόμη όλων των οργανισμών.

Σημαντικό ρόλο παίζει η κατανόηση των ερωτήσεων κάτι που επετεύχθη σύμφωνα με το σύνολο των απαντήσεων. Φαίνεται ότι δεν υπήρξαν ασάφειες και οι ερωτήσεις ήταν ξεκάθαρες και απλές.

Επίσης περιορισμό αποτέλεσε και η αντικειμενικότητα των απαντήσεων. Όπως είδαμε η συγκεκριμένη έρευνα βασίστηκε σε δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου και ταυτόχρονα εξασφαλίστηκε η ανωνυμία των ερωτηθέντων ώστε οι απαντήσεις τους να είναι αβίαστες και συνειδητές.

Εν κατακλείδι η χρονική περίοδος υπήρξε δεσμευτική αφού η συγκεκριμένη έρευνα έπρεπε να πραγματοποιηθεί σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο και να πληροί τις ανάγκες του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού προγράμματος.

Οι περιορισμοί που επισημάναμε παραπάνω προέκυψαν κατά τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας και μας οδηγούν στο να προτείνουμε την υλοποίηση και εφαρμογή μιας έρευνας περισσότερο ολοκληρωμένης, που θα μελετά το θέμα της αξιολόγησης με μεγαλύτερη εμβάθυνση της βιβλιογραφικής επισκόπησης, σε μεγαλύτερο δείγμα υπαλλήλων και με τη χρήση επιπρόσθετου ερευνητικού εργαλείου όπως είναι η συνέντευξη. Επίσης θα μπορούσε να



χρησιμοποιηθεί ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις ανοικτού τύπου ώστε να καταγραφούν και οι προσωπικές απόψεις των εργαζομένων σε καίρια ζητήματα που αφορούν την αξιολόγηση.

Επιπλέον θα μπορούσαν να μελετηθούν και να ερευνηθούν και άλλοι παράγοντες που έχουν σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης και να προταθούν άλλοι καλύτεροι και πιο αντικειμενικοί τρόποι διεξαγωγής της για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων στους δημόσιους οργανισμούς.

Τελειώνοντας θα μπορούσε η έρευνα να διευρυνθεί και σε υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα επιχειρώντας μια σύγκριση μεταξύ τους.

## **BIBLIOΓΡΑΦΙΑ**

### **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Αβδημιώτης, Σ. (2013). Μεταφορά εμπειρικής γνώσης με τη χρήση προσαρμοσμένων κανόνων σε επιχειρήσεις φιλοξενίας. Μη εκδιδόμενη διδακτορική διατριβή, Τεχνολογικό Πανεπιστήμιο Κύπρου, Λεμεσός.

Αναγνώστου Ι. (2017) Πτυχιακή εργασία «αξιολόγηση προσωπικού στο δημόσιο τομέα», Αθήνα.

Ανθρώπινο Δυναμικό Αξιολόγηση και καθοδήγηση (Harvard business essentionthals) Εκδόσεις Μοντέρνοι καιροί Α.Ε.Ε 2009 ΑΘΗΝΑ)

Ασπρίδης Γ. (2014): Κείμενο Γνώμης του Δ.Ε.Ε. για την Αξιολόγηση των Δημόσιων & Δημοτικών υπαλλήλων. Αθήνα: Όμιλος Διοικητικών Επιστημόνων.

Εγχειρίδιο για την Διοίκηση της Κοινοπολιτείας του Υπουργείου των Οικονομικών της Αυστραλίας,(σελ.40).

Ζαβλανός, Μ. (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Έλλην.

Ζαβλανός, Μ. (1999). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Έλλην.

Ζαφειρόπουλος, Κ.(2005), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία. Αθήνα: Εκδόσεις: Σταμούλης.

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

Κατσαβού, Αι. (2017) Διπλωματική εργασία ΠΜΣ Διοίκηση Εκπ/κών Μονάδων «Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού σε δημόσιους οργανισμούς» Θεσ/νίκη

Κοροντζής Τ. (2017), «Περιπτώσιολογία διοικητικών μεταρρυθμίσεων στην Ελλάδα» Εκδόσεις Bookstars Γιωγγαράς

Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο. Αθήνα: Σάκκουλα

Μαυρομιχάλη, Κ. (2011) ΕΚΚΔΑ Τμήμα Οικονομικής διαχείρισης «Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεσή της με την αμοιβή» Αθήνα

Μαυρομούστακου, Η. (2016) «Πρόσληψη και Υπηρεσιακή Εξέλιξη» Αθήνα Νομική Βιβλιοθήκη.

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

Μπογά – Καρτέρη, Κ. (2003). Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. University Studio Presss: Θεσσαλονίκη.

Μπουραντάς, Δ. (2002). Management. Αθήνα: Μπένου.

Νικολάου, Ι. (2006). Διοικώντας το Ανθρώπινο Κεφάλαιο. Ελληνικές Μελέτες Περίπτωσης. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Ντότα Ε.(2015) Διπλωματική ΠΜΣ στην Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική.

Ξηροτύρη- Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Η προσέλκυση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον» Αθήνα: Εκδόσεις Ανίκουλα.

Παπαδοπούλου, Ε. (2018) Διπλωματική ΠΜΣ "Αξιολόγηση Προσωπικού" Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα: Μπένος.

Παπάνης Ευστράτιος (2007), <http://eparanis.blogspot.com>,

Παπαστεφανάκη, Σοφία (2008). Σημειώσεις μαθήματος: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.

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

Πικραμένος Μ. (2009) «Το νομικό καθεστώς των ανώτερων δημοσίων υπαλλήλων» [www. epkodi.gr](http://www.epkodi.gr)

Προβόπουλος, Γ. (1988). Δημοσιονομική πολιτική, Επενδύσεις και Παραγωγικότητα. Αθήνα: ΙΟΒΕ.

Ρούγκα, Κ. (2019). Διπλωματική εργασία «Εκπαίδευση και αξιολόγηση Μελέτη περίπτωσης ΕΦΚΑ Ηπείρου»

Σπινέλλης, Δ. (2014). Συγκριτική Μελέτη στο άρθρο «Τεχνικές ανταρτοπόλεμου στη δημόσια διοίκηση» Αθήνα εκδόσεις Παπαζήση

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

Φαναριώτης, Π., (1997). Διοίκηση Προσωπικού, εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα του ανθρώπινου δυναμικού. Αθήνα.

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

Φαναριώτης, Π. (2004). Εργασιακές Σχέσεις, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

## ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

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

Babbie, E., 2010. *The practice of social research*. Belmont, CA; : Wadsworth. (301.072\_BAB).

DeNisi, A.S., Pritchard, R.D., (2006). Performance appraisal, performance management and improving individual performance: a motivational framework. *Management and Organization Review*. 2 (2), 253–277.

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

Dixit, A. (2002). «Incentives and Organizations in the Public Sector: An Interpretative Review», *The Journal of Human Resources*

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

Faizal M., (2005) “Instutionalization of performance appraisal system: the Maldivian public service”, Πανεπιστήμιο του Μπέργκεν, Νορβηγία

Gabris, G.T. & Mitchell, K., (1989), The impact of merit raise scores on employee attitudes; the matthew effect of performance appraisal, *Public Personnel Management*, Vol17, No 4 (Special Issue)

Heneman, R.L., Greenberger, D.B. & Anonyou C., (1989), "Attributions and exchanges: the effects of interpersonal factors on the diagnosis of employee performance", *Academy of Management Review*, Vol 32, No 2

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

Katasonova N. (2009), Handouts in State University

Kaplan, A. (1964). *The conduct of inquiry*. Chandler: San Francisco

Latham, G. and Wexley, K. (1977). Behavioral Observation Scales for Performance Appraisal Purposes, *Personnel Psychology*, 30, 255-268.

Locke, E.A., Latham, G.P., (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: a 35 year odyssey. *America Psychologist* 57 (9), 705–717.

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

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

Murphy, K. and Cleveland, J. (1995). *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based Perspectives*, Sage Publications, USA

OECD Observer, 10/2004 " Public Sector Modernisation: governing for performance" 14 [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

O.E.C.D. "General Framework of PRP systems across OECD countries"

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

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

Spiegel, W.R. (1962). *Company Practices in Appraisal of Managerial Performance*, *Personnel*, 39, 77.

Patten, S. (1977). Milgram's Shocking Experiments, *Philosophy*, 52, 425-440.

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

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

<http://deming.eng.clemson.edu/pub/den/>

<http://www.stats.uwo.ca/computing/deming/OutOfCrisis.htm>

<http://www.endsoftheearth.com/Deming14Pts.htm#Seven>

<http://www.ap-institute.com>

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

---

Θέμα ερευνητικής εργασίας: «Η Αξιολόγηση της απόδοσης των  
Διοικητικών Υπαλλήλων στο Δημόσιο τομέα  
και η σύνδεσή της με την αμοιβή»

---

Κατά την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας που πραγματοποιείται στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας με το παρακάτω ερωτηματολόγιο ερευνώνται αν η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων των περιφερειακών υπηρεσιών της εκπαίδευσης συμβάλει και σε ποιο βαθμό στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και κατά πόσο αυτή πρέπει να συνδέεται με την αμοιβή.

Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και δεν θα σας ζητηθεί να γράψετε προσωπικά σας δεδομένα.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις και η προσωπική σας γνώμη είναι σεβαστή.

Οι πληροφορίες που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν για την έρευνα της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής εργασίας και την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί διακρίνεται σε τρεις ενότητες.

Στη πρώτη ενότητα οι ερωτήσεις / δηλώσεις αναφέρονται στην αξιολόγηση ως γενική έννοια στους παράγοντες που την επηρεάζουν και στον τρόπο διεξαγωγής της ενώ στη δεύτερη ενότητα γίνεται αναφορά στην αξιολόγηση σε σχέση με τα αποτελέσματα και την αμοιβή. Τέλος η τρίτη ενότητα συλλέγει δημογραφικά στοιχεία.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου απαιτούνται μόνο 10 λεπτά.

Παρακαλούμε να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις/δηλώσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας και τον χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Ασπασία Αγοραστού

**Μέρος Α: Στάση απέναντι στην Αξιολόγηση-Γενικές έννοιες-απόψεις-  
Παράγοντες επηρεασμού-Τρόπος διεξαγωγής**

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις και σε ποιο βαθμό σύμφωνα με την κλίμακα που σας δίνεται κυκλώνοντας την αντίστοιχη απάντηση.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

<b>A.1</b>	Έχετε γνώση για τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης που διενεργείται στην υπηρεσία σας;	1	2	3	4	5
<b>A.2</b>	Είστε ικανοποιημένος/η από τον τρόπο που διενεργείται η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στην υπηρεσία;	1	2	3	4	5
<b>A.3</b>	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της	1	2	3	4	5

	υπηρεσίας στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων;					
<b>A.4</b>	Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που τίθενται κάθε φορά από τη υπηρεσία;	1	2	3	4	5
<b>A.5</b>	Θεωρείτε επαρκή τη μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων που εφαρμόζεται στην υπηρεσία;	1	2	3	4	5
<b>A.6</b>	Πιστεύετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλει στη βελτίωση της απόδοσης του υπαλλήλου;	1	2	3	4	5
<b>A.7</b>	Κατά την άποψή σας πρέπει να πραγματοποιείται συνεχής εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση;	1	2	3	4	5
<b>A.8</b>	Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρχει στήριξη της διαδικασίας της αξιολόγησης από τη διεύθυνση της υπηρεσίας;	1	2	3	4	5
<b>A.9</b>	Με την αξιολόγηση της απόδοσης κλονίζονται οι σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων;	1	2	3	4	5
<b>A.10</b>	Νομίζετε ότι η σύνδεση απόδοσης-αμοιβής θα επιδράσει αρνητικά στις διαπροσωπικές σχέσεις των υπαλλήλων;	1	2	3	4	5
<b>A.11</b>	Η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;	1	2	3	4	5
<b>A.12</b>	Η αυτοαξιολόγηση αποτελεί μηχανισμό βελτίωσης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού;	1	2	3	4	5
<b>A.13</b>	Πιστεύετε ότι παίζει σημαντικό ρόλο η ποιότητα του εντύπου της αξιολόγησης;	1	2	3	4	5
<b>A.14</b>	Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να περιλαμβάνει τη συνέντευξη του υπαλλήλου;	1	2	3	4	5
<b>A.15</b>	Ο τρόπος διεξαγωγής και η φόρμα αξιολόγησης πρέπει να έχει διαφορετική μορφή για τους υπαλλήλους με θέση ευθύνης.	1	2	3	4	5

### Μέρος Β: Αξιολόγηση της απόδοσης-σύνδεση με Εξέλιξη – Αμοιβή

Στην ενότητα αυτή θα θέλαμε να γνωρίζουμε αν συμφωνείτε / διαφωνείτε με τις ακόλουθες δηλώσεις και σε ποιο βαθμό σύμφωνα με την κλίμακα που σας δίνεται κυκλώνοντας την αντίστοιχη απάντηση.

Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
1	2	3	4	5

(Παρακαλούμε να βάλετε σε κύκλο έναν αριθμό για κάθε επιλογή)

<b>B.1</b>	Κατά τη γνώμη σας η χρήση μηχανογραφικών συστημάτων βοηθά στη διαδικασία της αξιολόγησης και την εξαγωγή αποτελεσμάτων;	1	2	3	4	5
------------	---	---	---	---	---	---

<b>B.2</b>	Θεωρείτε απαραίτητη για τη βελτίωση της διαδικασίας τη συζήτηση με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης;	1	2	3	4	5
<b>B.3</b>	Είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας η ολοκληρωμένη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης;	1	2	3	4	5
<b>B.4</b>	Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης με την ανάγκη προγραμματισμού επιμορφωτικών προγραμμάτων;	1	2	3	4	5
<b>B.5</b>	Κατά την άποψή σας θα πρέπει να πραγματοποιείται ομαδική αξιολόγηση της απόδοσης σε επίπεδο τμήματος;	1	2	3	4	5
<b>B.6</b>	Η αξιολόγηση της απόδοσης και η σύνδεσή της με την αμοιβή δίνει περιθώρια βελτίωσης στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.	1	2	3	4	5
<b>B.7</b>	Με τη σύνδεση απόδοσης – αμοιβής διαπιστώνετε ότι η διοίκηση έγινε πιο ελαστική;	1	2	3	4	5
<b>B.8</b>	Πιστεύετε ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη βαθμολογική εξέλιξη του υπαλλήλου;	1	2	3	4	5
<b>B.9</b>	Θεωρείτε ότι τα αποτελέσματα από την αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με τη μισθολογική (ΜΚ) εξέλιξη του υπαλλήλου;	1	2	3	4	5
<b>B.10</b>	Η σύνδεση της αμοιβής θα επηρεάσει θετικά ένα μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους.	1	2	3	4	5
<b>B.11</b>	Κατά τη γνώμη σας η αξιολόγηση της απόδοσης οφείλει να συνδέεται με την ιεραρχική ανέλιξη του υπαλλήλου;	1	2	3	4	5
<b>B.12</b>	Πιστεύετε ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με το μισθό;	1	2	3	4	5
<b>B.13</b>	Κρίνετε ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με επιπλέον αμοιβή (bonus) χρηματική-υλική.	1	2	3	4	5
<b>B.14</b>	Θεωρείται ότι η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να συνδέεται με ηθική ανταμοιβή – επιβράβευση;	1	2	3	4	5
<b>B.15</b>	Κατά την άποψή σας η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να συνδέεται με ποινές-απόλυση;	1	2	3	4	5

### Μέρος Γ: Δημογραφικά Στοιχεία και Άλλες Συναφείς Πληροφορίες



Η ενότητα αυτή αφορά τα δημογραφικά στοιχεία που θα βοηθήσουν τους ερευνητές στην ανάλυση των αποτελεσμάτων. Παρακαλούμε να απαντήσετε στις ακόλουθες ερωτήσεις με ακρίβεια κυκλώνοντας **μια μόνο** απάντηση για κάθε μια από τις παρακάτω ερωτήσεις / δηλώσεις:

**Γ.1. Φύλο:**

Ανδρας	<b>1</b>
Γυναίκα	<b>2</b>

**Γ.2. Ηλικία: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Μέχρι 30 ετών	<b>1</b>
31 – 40	<b>2</b>
41 – 50	<b>3</b>
51 – 60	<b>4</b>
61 ετών και πάνω	<b>5</b>

**Γ.3. Εκπαιδευτικό υπόβαθρο; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Απόφοιτος Λυκείου	<b>1</b>
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	<b>2</b>
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<b>3</b>
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	<b>4</b>

**Γ.4. Εργασιακή εμπειρία; (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Λιγότερο από 2 χρόνια	<b>1</b>
Από 2 μέχρι 10 χρόνια	<b>2</b>
Από 10 μέχρι 20 χρόνια	<b>3</b>
Περισσότερο από 20 χρόνια	<b>4</b>

**Γ.5. Οικογενειακή κατάσταση: (Βάλτε σε κύκλο έναν αριθμό)**

Ανύπαντρος/η	<b>1</b>
Παντρεμένος/η	<b>2</b>
Διαζευγμένος /η	<b>3</b>

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΛΥΤΙΜΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΣΑΣ**