

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Μελέτη του Συστήματος Αξιολόγησης
των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα - Στοχοθεσία

Γιαννακοπούλου Αναστασία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης

Αθήνα, Μάιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

Μελέτη του Συστήματος Αξιολόγησης
των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα – Στοχοθεσία

Γιαννακοπούλου Αναστασία

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Παρδάλης

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Αθήνα, Μάιος 2018

Περίληψη

Η Ελληνική δημόσια διοίκηση, σε κλίμα έντονης μεταρρύθμισης και αξιολόγησης του δημόσιου τομέα, οργανώνει την αξιολόγηση απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων αξιοποιώντας ένα εργαλείο διοίκησης, τη διοίκηση μέσω στόχων (Management by Objectives – MBO), το οποίο έχει επιτυχημένη πορεία στον ιδιωτικό τομέα.

Η αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με αναρίθμητα οφέλη για τον εργαζόμενο, το δημόσιο οργανισμό και τον πολίτη. Η αξιολόγηση της απόδοσης βάσει επίτευξης στόχων MBO μελετάται συγκρίνοντας τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου, προσαρμοσμένα σε υπαλλήλους που εργάζονται στο δημόσιο τομέα, που διαφέρει από τον ιδιωτικό, και μάλιστα κάτω από το πρίσμα της Ελληνικής πραγματικότητας, όπου εντοπίζονται παγκόσμιες μεταρρυθμιστικές τάσεις και εθνικές ιδιαιτερότητες.

Η διαδικασία στοχοθεσίας, η αντίληψη για τα χαρακτηριστικά των στόχων, η συμμετοχή, η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, η παρακίνηση, η επαγγελματική κατοχύρωση, η νοοτροπία, η εύρυθμη, αξιοκρατική και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, είναι τα κυριότερα επιμέρους στοιχεία που θα μελετηθούν.

Summary

The Hellenic public administration, in an environment of intense reform and evaluation of the public sector, organizes the evaluation of performance of its employees, turning a tool, called Management by Objectives – MBO, to its advantage. This tool has already been successfully applied in the private sector.

The evaluation of performance probably constitutes the most important function of the Human Resource Management, with numerous benefits for the employee, the public organization and the citizen. The evaluation of performance based on the achievement of goals, through MBO, is studied comparing the advantages and disadvantages of this method, modified for employees working in the public sector, which differs from the private sector, taking into consideration the Greek circumstances, characterized by worldwide reforms and national particularities.

The process of setting goals, the notion of the characteristics of these goals, the participation, the elevation of the human factor, the motivation, the consolidation of professionalism, the greek mentality, the harmonious, meritocratic and effective operation of the public administration, and the upgrade of quality of the public service, are the most important elements to be studied.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα καταρχήν να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες και την ευγνωμοσύνη μου στο επιβλέποντα καθηγητή μου, κ Παρδάλη Δημήτριο, για την πολύτιμη καθοδήγηση, την εποπτεία και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όσους συναδέλφους συνέβαλαν, με τις γνώσεις και την εμπειρία τους, στη μελέτη του αντικειμένου της διατριβής, και σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους που με προθυμία συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο για τη διεξαγωγή της έρευνας.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ, επίσης, στην οικογένεια μου, για την αμέριστη συμπαράσταση και στήριξη κατά την εκπόνηση της παρούσας διατριβής, αλλά και καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος.

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	iv
Summary.....	v
Ευχαριστίες.....	vi
Πίνακας περιεχομένων.....	vii
Κεφάλαιο 1. Εισαγωγή.....	1
1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος.....	1
1.2 Σκοπός της διατριβής.....	2
1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης του θέματος.....	2
1.4 Δομή της μεταπτυχιακής διατριβής.....	2
Κεφάλαιο 2. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού.....	4
2.1 Έννοιες που αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης.....	4
2.1 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης.....	6
2.3 Μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO).....	7
2.3.1 Πλεονεκτήματα της μεθόδου MBO.....	8
2.3.2 Μειονεκτήματα της μεθόδου MBO.....	9
2.4 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης.....	10
Περίληψη 2 ^{ου} Κεφαλαίου.....	12
Κεφάλαιο 3. Δημόσιος τομέας και αξιολόγηση της απόδοσης υπαλλήλων.....	13
3.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.....	13
3.2 Κοινά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων.....	16
Περίληψη 3 ^{ου} Κεφαλαίου.....	18
Κεφάλαιο 4. Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο.....	19
4.1 Τάσεις που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο και επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.....	19
4.1.1 Σύνδεση απόδοσης με προϋπολογισμό.....	20
4.1.2 Η Διοίκηση απόδοσης.....	20
4.1.3 Η Νέα Δημόσια Διοίκηση – New Public Management.....	21

4.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων σε παγκό- -σμιο επίπεδο.....	22
4.3 Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ευρω- -παϊκή Ένωση.....	24
Περίληψη 4 ^{ου} Κεφαλαίου.....	29
Κεφάλαιο 5. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα.....	31
5.1 Ιστορική αναδρομή.....	31
5.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ΚΠΑ.....	36
5.3 Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική Λογοδοσία & Συμμετοχή.....	37
5.3.1 Διαδικασία θέσης στόχων.....	38
5.3.2 Εκθέσεις Αξιολόγησης.....	39
5.3.3 Συμβουλευτική συνέντευξη.....	41
5.4 Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος- Παρατηρητήριο δημόσιας Διοίκησης.....	41
Περίληψη 5 ^{ου} Κεφαλαίου.....	42
Κεφάλαιο 6. Έρευνα.....	44
6.1 Σκοπός της έρευνας.....	44
6.2 Μεθοδολογία.....	44
6.3 Μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων.....	45
Κεφάλαιο 7. Αποτελέσματα της έρευνας.....	47
7.1 Α' Μέρος. Δημογραφικά στοιχεία.....	47
7.2 Στοχοθεσία – Διαδικασίες – Συνέπειες.....	48
Κεφάλαιο 8. Συμπεράσματα.....	63
Βιβλιογραφία.....	73
Παράρτημα.....	78

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί απαίτηση για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι η σημαντικότερη ίσως λειτουργία Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πρόκειται για μια διεργασία εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχή διαχείριση της απόδοσης, ένα επίσημο σύστημα αξιολόγησης ατομικής και ομαδικής απόδοσης στην εργασία, που χρησιμοποιείται σε συνεχή βάση. Αντικατοπτρίζει το στρατηγικό σχεδιασμό του οργανισμού, μελετά τα αποτελέσματα και επαναπροσδιορίζει τους στόχους ανατροφοδοτώντας την επιχείρηση ή τον οργανισμό με πληροφορίες που αφορούν την ορθή λήψη αποφάσεων, και βοηθά στην εναρμόνιση της στρατηγικής σε επιχειρησιακό επίπεδο με αυτής σε τακτικό και λειτουργικό επίπεδο. Σηματοδοτεί την οργάνωση του ανθρώπινου δυναμικού, τον προγραμματισμό της εκάστοτε σταδιοδρομίας, την ανάγκη εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού, καλλιέργειας δεξιοτήτων και δυνατοτήτων για την αύξηση της απόδοσης. Επίσης προσδιορίζει τις εργασιακές σχέσεις. Η αξιολόγηση μπορεί επίσης να αποτελέσει δείκτη για την προαγωγή, την μισθολογική αναβάθμιση του εργαζομένου ή, στη χειρότερη εκδοχή, την απόλυση του.

1.1 Προσδιορισμός του προβλήματος

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων εξαρτάται από πάρα πολλούς παράγοντες. Με την παρούσα εργασία επιδιώκεται να μελετηθεί το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα, το οποίο γίνεται με στοχοθεσία.

Η στοχοθεσία είναι μια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης των υπαλλήλων που βασίζεται στην επίτευξη αντικειμενικών στόχων, αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης Μέσω Στόχων (Management By Objectives-MBO). Είναι ένα εργαλείο μέτρησης απόδοσης που εφαρμόζεται με μεγάλη επιτυχία στον ιδιωτικό τομέα. Παρουσιάζει ενδιαφέρον να μελετηθεί η εφαρμογή της μεθόδου στο δημόσιο τομέα, ο οποίος παρουσιάζει ιδιαιτερότητες σε σχέση με τον ιδιωτικό, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζονται κοινά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων που τους διαφοροποιούν από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Επίσης η στοχοθεσία πρέπει να μελετηθεί κάτω από το πρίσμα

της Ελληνικής πραγματικότητας, διότι κάθε χώρα εφαρμόζει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων που ταιριάζει στη δομή, την οργάνωση και την κουλτούρα της.

1.2 Σκοπός της διατριβής

Το αντικείμενο της διατριβής είναι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, στην Ελλάδα, το οποίο πραγματοποιείται με στοχοθεσία. Θα γίνει προσπάθεια να μελετηθεί η διαδικασία που ακολουθείται, η αντίληψη των υπαλλήλων για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στόχων, η συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, η συνεισφορά της αξιολόγησης στην παρακίνηση του υπαλλήλου, η κατοχύρωση της επαγγελματικής υπόστασης των υπαλλήλων, η εύρυθμη αξιοκρατική και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, η ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, η λογοδοσία των δημοσίων οργανώσεων ο προγραμματισμός δράσης τους, βελτίωση κατανομής των πόρων, και η νοοτροπία του έλληνα δημοσίου υπαλλήλου.

1.3 Περιγραφή της μεθοδολογίας προσέγγισης του θέματος

Για την συγγραφή της μεταπτυχιακής διατριβής πραγματοποιήθηκε αναφορά της σχετικής βιβλιογραφία, αρθρογραφίας αλλά και νομολογίας προκειμένου να αναλυθούν έννοιες που αφορούν στην αξιολόγηση, αλλά και παράμετροι που επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης των ελλήνων δημοσίων υπαλλήλων βάσει στοχοθεσίας. Ταυτόχρονα πραγματοποιήθηκε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε δημοσίους υπαλλήλους διαφόρων υπηρεσιών, ώστε να μελετηθεί εμπειρικά η αίσθηση που αποκομίζουν οι δημόσιοι υπάλληλοι από την εν λόγω αξιολόγηση. Συμπεράσματα προέκυψαν από την σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο.

1.4 Δομή της μεταπτυχιακής διατριβής

Η διατριβή αποτελείται από οκτώ κεφάλαια

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή όπου παρουσιάζεται το θέμα της μεταπτυχιακής διατριβής, προσδιορίζεται το πρόβλημα που θα αναπτυχθεί στη

εργασία, γίνεται αναφορά στο σκοπό της μελέτης και στην περιγραφή της μεθοδολογικής προσέγγισης που ακολουθήθηκε και περιληπτική περιγραφή της δομής της εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια αναφορά σε έννοιες σχετικές με την αξιολόγηση της απόδοσης με εστίαση στη μέθοδο αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (MBO), στη διαδικασία που ακολουθεί η MBO και στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μεθόδου.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναφέρονται στοιχεία του δημοσίου τομέα και χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων που επηρεάζουν την απόδοσή τους, και τους διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να αποτυπωθεί η κατάσταση που ισχύει παγκοσμίως αναφορικά με την αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αναφέρονται τάσεις που ισχύουν, όπως λχ. η ανάγκη για μεταρρύθμιση, οι οποίες μεταφράζονται με διαφορετική έκφανση στις διάφορες χώρες και ειδικότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Η Ελλάδα στα πλαίσια της μεταρρύθμισης και της ευρωπαϊκής εποπτείας εφαρμόζει το υπό μελέτη σύστημα αξιολόγησης απόδοσης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται μια μικρή ιστορική ανασκόπηση της σχετικής με την αξιολόγηση απόδοσης νομοθεσίας, η οποία θεωρείται χρήσιμη διότι ο εν ισχύ νόμος αξιολόγησης απόδοσης με στοχοθεσία ανατρέπει σε αρκετά σημεία σε προγενέστερους ή και σύγχρονους του νόμους.

Στο έκτο κεφάλαιο περιγράφεται ο σκοπός της έρευνας, τα βασικά στοιχεία που εστιάζει, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε και η μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων.

Στο έβδομο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των αποτελεσμάτων και σύγκριση των ερωτημάτων τόσο μεταξύ τους, όσο και με δημογραφικά στοιχεία.

Στο όγδοο κεφάλαιο γίνεται ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από τη συγκριτική μελέτη των στοιχείων της έρευνας με το θεωρητικό πλαίσιο.

Κεφάλαιο 2

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

Η αξιολόγηση σε έναν οργανισμό αφορά σε τρία επίπεδα : το πρώτο σχετίζεται με την απόδοση της επιχείρησης, το δεύτερο με την αξιολόγηση των διαφόρων οργανωσιακών μονάδων (τμήματα και διευθύνσεις) και το τρίτο αφορά στην απόδοση του προσωπικού και του κάθε εργαζόμενου ξεχωριστά. Η σημαντικότερη ίσως λειτουργία του Τμήματος Ανθρώπινων Πόρων είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, που επιδιώκει τη επίτευξη στόχων και είναι το κλειδί για την ανταγωνιστικότητα και την αποδοτικότητα κάθε επιχείρησης και οργανισμού. Είναι η διαδικασία που σκοπό έχει να οριστεί ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος διεκπεραιώνει τη δουλειά του αποδοτικά, ενώ επηρεάζει αποφάσεις σχετικές με προαγωγή, αμοιβή, ανάγκη εκπαίδευσης, μετάθεση, υποβιβασμό, απόλυση κ.α. Η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται άτυπα σε καθημερινή βάση και απευθείας ανατροφοδότηση, πχ καθημερινή επιβράβευση του εργαζόμενου από τον προϊστάμενό του, και τυπικά σε ετήσια ή εξαμηνιαία βάση (Σαρμανιώτης, 2011: 324-325). Συχνά χρησιμοποιούνται οι όροι «Εκτίμηση Εργαζομένου», «Αξιολόγηση Απόδοσης», «Εκτίμηση Απόδοσης», «Ανασκόπηση Απόδοσης» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 316).

2.1 Έννοιες που αφορούν στην αξιολόγηση της απόδοσης.

Η διαχείριση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Σύμφωνα με τους Mondy R.W. & Martocchio J.J. (2017: 354) η διαχείριση της απόδοσης είναι διαδικασία προσανατολισμένη στην επίτευξη στόχων ώστε να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων, των ομάδων, των τμημάτων και τελικά όλου του οργανισμού.

Η αξιολόγηση της απόδοσης παραδοσιακά εστίαζε στον έλεγχο της πραγματοποιηθείσας απόδοσης και στόχευε στην βελτίωση της απόδοσης μέσω αλλαγών προσωπικού, αμοιβών ή τιμωριών. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνταν ήταν η βαθμολόγηση κάποιων κριτηρίων, η σύγκριση και η ιεράρχηση των αξιολογούμενων. Ο

αξιολογητής είχε ρόλο κριτή ενώ ο αξιολογούμενος είχε παθητικό, αντιδραστικό ρόλο με αποτέλεσμα η όλη διαδικασία της αξιολόγησης να προκαλεί αντιδράσεις και να υποτιμάται η αξία της.

Η σύγχρονη αντίληψη θέλει την αξιολόγηση να έχει αναπτυξιακό ρόλο με στόχο τη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης μέσω της παρακίνησης, της υπευθυνότητας και της βελτίωσης της μάθησης και τη χρήση μεθόδων όπως η καθοδήγηση, η στοχοθεσία (MBO), η ανάλυση δυνατοτήτων και αδυναμιών και η επαναπληροφόρηση. Ο προϊστάμενος συμβουλεύει, βοηθά, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τον αξιολογούμενο, ο οποίος συμμετέχει δυναμικά σε όλη την διαδικασία με αποτέλεσμα την ενδυνάμωση και την αποτελεσματικότητα. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 320)

Διάφορες απόψεις έχουν, κατά καιρούς, αναφερθεί από ερευνητές αναφορικά με την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων. Πρόκειται για

- ☞ μια διαδικασία ελέγχου του πόσο καλά, τα άτομα και οι ομάδες, εκτελούν την εργασία τους,
- ☞ παρέχει ανατροφοδότηση για την αποτελεσματικότητα του υπαλλήλου,
- ☞ εντοπίζει αδύνατα και δυνατά σημεία του υπαλλήλου
- ☞ παρέχει κίνητρα αναγνώρισης και υποστήριξης και ενδυναμώνει τις εργασιακές σχέσεις (Ζαβράνος, 2002: 168).
- ☞ αξιολογεί τα επιτεύγματα μιας εργασίας και ανατροφοδοτεί πληροφορίες με σκοπό την αποτίμηση και την ανάπτυξη (Schermerhorn, 2012: 377).
- ☞ εκτιμά την τρέχουσα ή την παρελθούσα εργασιακή απόδοση έναντι προτύπων που ορίζονται για τη συγκεκριμένη θέση με σκοπό τη διαμόρφωση σχεδίου, τη διόρθωση ελλείψεων και το σχεδιασμό καριέρας (Dessler, 2012: 276).
- ☞ εξακριβώνει τον κατάλληλο εργαζόμενο για τη θέση,
- ☞ εντοπίζει εκπαιδευτικές ανάγκες ,
- ☞ υποκινεί υψηλές επιδόσεις,
- ☞ ανακαλύπτει αφανές ανθρώπινο δυναμικό,
- ☞ ευθυγραμμίζει ατομικούς και γενικούς στρατηγικούς στόχους ,
- ☞ ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης, αξιοκρατίας και υπευθυνότητας μεταξύ των εργαζομένων (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004: 136-137).
- ☞ μετρά το βαθμό εκτέλεσης ενός έργου σύμφωνα με συμφωνημένα προκαθορισμένα κριτήρια,
- ☞ βελτιώνει την απόδοση βάσει χρονοδιαγράμματος,
- ☞ καθορίζει τις τοποθετήσεις των εργαζομένων βάσει ικανοτήτων και επιδόσεων,

- ☐ εντοπίζει αδυναμίες των συστημάτων προσέλκυσης και επιλογής προσωπικού,
- ☐ βοηθά στην ενημέρωση των εργαζομένων για την εξέλιξη και την χάραξη της σταδιοδρομίας,
- ☐ δικαιολογεί τη νομιμότητα, ορθότητα και αντικειμενικότητα αποφάσεων σχετικών με απολύσεις και προαγωγές, αμοιβές, μετακινήσεις. (Χυτήρης, 2001: 222).

Κατάλληλος για να αξιολογήσει τον εργαζόμενο είναι όποιος συνεργάζεται με αυτόν και διαθέτει τόσα στοιχεία και πληροφορίες ώστε να τον αξιολογήσει αντικειμενικά και δίκαια. Σύγχρονες προσεγγίσεις αποδίδουν την ευθύνη της αξιολόγησης του προσωπικού στο τμήμα ανθρώπινων πόρων, το οποίο συντονίζει και υλοποιεί την όλη διαδικασία, και στον άμεσο προϊστάμενο. Επίσης η αξιολόγηση απόδοσης μπορεί να πραγματοποιηθεί από τον υφιστάμενο, από ομόβαθμο συνάδερφο ή μέλος της ίδιας ομάδας εργασίας, από πελάτες, μέσω αυτοαξιολόγησης, ανατροφοδότησης 360°, και τέλος με χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και ηλεκτρονική παρακολούθηση (Mondy & Martocchio, 2018: 243-247).

2.2 Μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης κατηγοριοποιούνται με διάφορους τρόπους. Οι R. Wayne Mondy, Joseph j. Martocchio (2018: 248-249) χωρίζονται τις μεθόδους σε τέσσερις γενικές κατηγορίες βάσει χαρακτηριστικών (trait systems), σύγκρισης (comparison systems), βάσει συμπεριφορών της απόδοσης (behavioral systems) και τέλος βάσει αποτελεσμάτων (results-based systems), μέθοδοι που παρουσιάζονται ως αυτοτελείς, στην πραγματικότητα όμως ενδέχεται να χρησιμοποιηθούν συνδυαστικά.

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2003: 334-347) κατατάσσουν τις μεθόδους σε αντικειμενικές μεθόδους και υποκειμενικές, ενώ ο Λ. Χυτήρης (2001:237-247) σε μεθόδους βάσει χαρακτηριστικών, συμπεριφοράς, αποτελεσμάτων και δυνατοτήτων.

Οι **μέθοδοι βάσει αποτελεσμάτων** μετρούν την απόδοση του αξιολογούμενου, είναι πιο αντικειμενικές και λειτουργούν ως κίνητρο. Η στοχοθεσία που εφαρμόζεται στο ελληνικό δημόσιο ανήκει στη συγκεκριμένη μέθοδος και αποτελεί το αντικείμενο μελέτης της παρούσας διατριβής.

2.3 Μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO) .

Η μέθοδος αξιολόγησης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων, αναπόσπαστο κομμάτι της Διοίκησης μέσω αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO) εξασφαλίζει προσυμφωνημένους, μεταξύ εργαζόμενων και διοίκησης, στόχους, ο βαθμός επίτευξης των οποίων είναι κριτήριο αξιολόγησης. Η Ξηροτύρη-Κουφίδου(2010: 337) αναφέρει ότι η μέθοδος MBO επινοήθηκε από τον McGregor ως αντιστάθμισμα στις μεθόδους σύγκρισης και στις συμβατικές κατατάξεις. Σύμφωνα με τον Μ. Ζαβλάνο (2000: 157-158) το MBO προέρχεται από τον Peter Drucker ή τον Chester Barnard.

Ο Χαράλαμπος Κανελόπουλος (1990: 460-46) θεωρεί ότι όρος **MBO** προτάθηκε από τον καθηγητή Management Peter Drucker το 1954 ο οποίος τόνισε τη σημασία της συμμετοχικού καθορισμού των στόχων, του αυτοέλεγχου, της αυτοαξιολόγησης και της εναρμόνισης των ατομικών και των οργανικών στόχων. Πράγματι το 1970 η ανώτερη διοίκηση άρχισε να συμμετέχει στη διοίκηση μέσω στόχων ώστε να υπάρχει συντονισμός σε όλα τα επίπεδα. Ο όρος Management by objectives κατά καιρούς συναντάται με παρεμφερείς όρους όπως Διοίκηση δια Αποτελέσματος (Management by Results), Διοίκηση Στόχων (Goals Management), Σχεδιασμός και Επανεξέταση Εργασίας (Work Planning and Review), Στόχοι και Έλεγχοι (Goals and Controls).

Οι Deegan & Fritz (1976: 29) ορίζουν το MBO ως σύστημα προσωπικής υπευθυνότητας όπου τα αποτελέσματα δικαιολογούν την έγκριση, τροποποίηση, συνέχιση ή εγκατάλειψη των προγραμμάτων λειτουργίας, ενώ μετρά πόσο καλά χρησιμοποιήθηκαν πηγές και προγράμματα. Ο Halverson (1977) αναφέρει ότι με το MBO προσδιορίζεται συστηματικά ο βαθμός επιτυχίας μιας οργάνωσης, αποτυπώνονται στόχοι, αξιολογείται η εκπλήρωση τους, χρησιμοποιούνται πληροφορίες για τον εντοπισμό δυνατοτήτων και δραστηριοτήτων και πραγματοποιείται ενεργή συμμετοχή όλων.

Η Διοίκηση μέσω Στόχων υιοθετεί δοκιμασμένες πρακτικές αρχές του Management και βρίσκει καλή εφαρμογή σε όλα τα σημεία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με σκοπό την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Πρόκειται για έναν τρόπο διοίκησης που επιτυγχάνει βελτιωμένα αποτελέσματα για το στέλεχος και την επιχείρηση – οργανισμό, δεδομένου ότι καθορίζονται τόσο ευθύνες και εξουσίες για κάθε θέση εργασίας, όσο και στόχοι και πρότυπα απόδοσης για τον

υπολογισμό του βαθμού επίτευξης των στόχων. Με την επίτευξη των αντικειμενικών ατομικών στόχων, που αποτελούν μέρος των γενικών στρατηγικών στόχων, επιτυγχάνεται η γενική βελτίωση της επιχείρησης. Με τη Διοίκηση μέσω Στόχων η διοίκηση αλλάζει μορφή καθώς ο κάθε υπεύθυνος γνωρίζει τους στόχους, κατευθύνει τους υφιστάμενούς του και γίνεται αποδεκτός ηγέτης.

Ο Μ. Ζαβλάνος (2000: 161) παραθέτει τις ακόλουθες Αρχές Δράσης του MBO:

- ☐ Το MBO απαιτεί **συμμετοχή** προϊσταμένων και υφισταμένων και συνεργασία,
- ☐ στηρίζεται στην **ανατροφοδότηση** πληροφοριών των αποτελεσμάτων,
- ☐ προγραμματίζεται κατόπιν **διάγνωσης της φύσης της εργασίας** των συμμετεχόντων και των αναγκών τους,
- ☐ προϋποθέτει **επικοινωνιακές ικανότητες** του προϊσταμένου με τον υφιστάμενο, ώστε τα αποτελέσματα να είναι αποδεκτά.

2.3.1 Πλεονεκτήματα της μεθόδου MBO

Η μέθοδος αξιολόγησης βάσει επίτευξης στόχων MBO :

- ☐ θέτει αντικειμενικούς στόχους που πρέπει να αναφέρονται στον τομέα αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, να συντονίζονται με τους αντικειμενικούς στόχους των συναδέρφων και των προϊστάμενων, να συσχετίζονται, να στοχεύουν σε ένα μελλοντικό επίτευγμα, να είναι ρεαλιστικοί, προκλητικοί, μετρήσιμοι και σαφώς διατυπωμένοι, να αποτελούν κατευθυντήρια γραμμή και δέσμευση για τον υπάλληλο και δραστηριοποίηση σε κάθε κατεύθυνση (Κανελλόπουλος, 1990: 468).

Επίσης ενισχύει την

- ☐ αφοσίωση, καινοτομία, σαφήνεια και ενθάρρυνση του διαλόγου,
- ☐ την ανατροφοδότηση με σκοπό την πρόοδο και την εκπλήρωση του σκοπού,
- ☐ την κοινή γλώσσα επικοινωνίας,
- ☐ την αύξηση της απόδοσης,
- ☐ την παροχή κινήτρου και την μέγιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Ζαβλάνος, 2000:163-165).

Παρατηρείται :

- ☐ καλύτερος προγραμματισμός και συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων,

- ☞ δέσμευση όλων στους στόχων και εστίαση στα επωφελέστερα καθήκοντα,
- ☞ στοχοθεσία που απευθύνονται σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα
- ☞ συντονισμός κάθε επιπέδου και τους στόχους της επιχείρησης-οργανισμού.

Το σημαντικότερο στοιχείο της μεθόδου που τη κάνει πιο δημοφιλή

- ☞ είναι η εστίαση σε τελικούς στόχους και στον βέλτιστο τρόπο επίτευξης τους, διότι τα αποτελέσματα είναι ποσοτικοποιημένα και συνεπώς εύκολα μετρήσιμα, η δε αξιολόγησή τους αντικειμενική.
- ☞ ενισχύεται η ανάπτυξη εργασιακών καλύτερων σχέσεων και διαπροσωπικών σχέσεις λόγω της συμμετοχής στην επίλυση των προβλημάτων.
- ☞ επισημαίνονται οι άνθρωποι με δυνατότητες που δύναται να διαδεχθούν θέσεις ιεραρχίας,
- ☞ δίνονται ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, αύξηση γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειρίας,
- ☞ διαμορφώνονται πιο δίκαιες υλικές αμοιβές και προγράμματα προαγωγών (Robbins et al., 2012: 337, Κανελλόπουλος, 1990: 472-3).

2.3.1 Μειονεκτήματα της μεθόδου MBO

Η μέθοδος MBO είναι

- ☞ χρονοβόρα,
- ☞ απαιτεί εκπαίδευση όλων των εργαζομένων ως προς την εφαρμογή της,
- ☞ είναι δύσκολη η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους διότι υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι και διαφορετικά επίπεδα επίτευξης,
- ☞ οδηγεί σε σταδιακή αύξηση του βαθμού δυσκολίας των στόχων,
- ☞ απαιτείται γρήγορη προσαρμογή στους νέους στόχους,
- ☞ δεν αποδίδει όταν οι υφιστάμενοι αποφεύγουν να αναλάβουν πρωτοβουλία και να θέσουν στόχους,
- ☞ δεν ταιριάζει σε αυταρχικό στυλ διοίκησης.
- ☞ απαιτείται συστηματική και συνεχή εφαρμογή και συντονισμένη προσπάθεια και αποφέρει καρπούς μετά από 2-3 χρόνια που απαιτεί τη συμμετοχή όλων των βαθμίδων της διοικητικής ιεραρχία.
- ☞ Είναι γραφειοκρατική και δύσκαμπτη,

- ☹= επηρεάζεται πολύ από αστάθειες του περιβάλλοντος όπως απρόβλεπτες αλλαγές στην τεχνολογία και τις συνθήκες εργασίας (Κανελλόπουλος, 1990: 474),
- ☹= θεωρείται άδικη, όταν βραβεία απόδοσης, ανταμοιβές ή προαγωγές συνδέονται αποκλειστικά και μόνο με τις αξιολογήσεις MBO δίχως να λαμβάνονται υπόψη άλλα στοιχεία που σχετίζονται με την απόδοση (Χυτήρης, 2001: 247-249).

Ενδέχεται:

- ☹= να δυσκολεύει προϊστάμενους και υπάλληλους στην παραδοχή αδυναμιών ή δυνατοτήτων κατά το διάλογο,
- ☹= οι προϊστάμενοι να μην μπορούν να αξιολογήσουν έναν αντικειμενικό στόχο, να προσδιορίσουν εναλλακτικές λύσεις, να επικοινωνήσουν προφορικά ή να επιλέξουν τους στόχους που απαιτούν τη λιγότερη προσπάθεια (Ζαβλάνος, 2000: 165-166).

Τέλος η εξαιρετικά έντονη εξειδίκευση των στόχων που ευνοεί την αξιοπιστία αλλά ενδέχεται να μην επιτρέπει δίκαιη σύγκριση των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα η ανταμοιβή ή η μισθολογική προαγωγή κάποιου να υπονομεύει την διαδικασία καθορισμού στόχων και την αυτοαξιολόγηση (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010: 338-339)

2.4 Χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου συστήματος αξιολόγησης

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι επιτυχημένο πρέπει να είναι:

- ☹= έγκυρο ως προς το περιεχόμενο (content validity) ώστε να μετρά σημαντικές παραμέτρους της δουλειάς με τρόπο αντιπροσωπευτικό, και έγκυρο ως προς τη δομή (construct valid) ώστε να μετρά αυτό που αναφέρει και όχι κάτι άσχετο,
- ☹= απλό, αντικειμενικό, σαφές, ευπροσάρμοστο στις συγκεκριμένες συνθήκες, υποστηρικτικό, ευέλικτο και δίκαιο (Ζαβλάνος, 2002: 174).
- ☹= κοινά αποδεκτό, αξιόπιστο, αντικειμενικό, αμερόληπτο και αποδοτικό,

Πρέπει να εστιάζει

- ☹= στην υπευθυνότητα του εργαζόμενου ως προς του στόχους και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, εντοπίζοντας περιοχές βελτίωσης και ανάπτυξης,
- ☹= στην εξασφάλιση προκαθορισμένων, σαφών αποδεκτών και αντιληπτών στόχων και προτύπων,

- ☞ στην περιοδική-ανεπίσημη αξιολόγηση, την επαναπληροφόρηση, και την τυπική-στο τέλος κάθε περιόδου- αξιολόγηση που συνοδεύεται από συμπλήρωση εντύπου αξιολόγησης.

Επίσης εξαρτάται από:

- ☞ την εφαρμογή ομοιόμορφων προτύπων και βαθμολογιών για ομοειδείς εργασίες,
- ☞ από την ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 351-361).

Η αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται επίσης από την επιλογή του κατάλληλου αξιολογητή που θα είναι ικανός να:

- ☞ κατανοεί τις έννοιες, τα κριτήρια αξιολόγησης και τις μεθόδους μέτρηση αυτών,
- ☞ να στοχοθετεί, να αναλύει τις αιτίες απόκλισης,
- ☞ να καθοδηγεί και να βελτιώνει τον αξιολογούμενο,
- ☞ να είναι πλήρως ενημερωμένος και εκπαιδευμένος. Ο αξιολογητής δεν πρέπει :
- ☞ να κρίνει χωρίς επιείκεια ή αυστηρότητα, να τείνει προς μια μέση βαθμολογία,
- ☞ να βαθμολογεί όλες τις διαστάσεις της απόδοσης βασισμένος σε μια γενική εντύπωση,
- ☞ να έχει προσωπικές προκαταλήψεις ή ανεπαρκή πληροφόρησης.

Σημαντικό στοιχείο για μια αποτελεσματική αξιολόγηση αφορά στην κουλτούρα και το κλίμα της αξιολόγησης :

- ☞ απαιτείται πεποίθηση-πίστη για την κοινή ωφέλεια,
- ☞ ενστερνισμός κοινών αξιών που σχετίζονται με αξιολόγηση (εστίαση στο πελάτη, επίτευξη στόχων, ανάπτυξη πρωτοβουλιών),
- ☞ νοοτροπία αντικειμενικής αξιολόγησης ανεξάρτητα από σχέσεις και συναισθήματα,
- ☞ κουλτούρα συνεχούς μάθησης, βελτίωσης ανάπτυξης και τέλος
- ☞ εμπιστοσύνη, επικοινωνία, συνεργασία και ανάπτυξη θετικού κλίματος μεταξύ αξιολογητή-αξιολογούμενου. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016: 424-427)

Τέλος η επιτυχία της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζεται από την οργανωμένη συνέντευξη μεταξύ αξιολογούμενου και αξιολογητή πριν τη βαθμολογία και την αυτοαξιολόγηση.

Περίληψη 2ου κεφαλαίου

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα βασικό εργαλείο της Διοίκησης Απόδοσης και αποτελεί ένα επίσημο σύστημα ανασκόπησης και εκτίμησης της απόδοσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην εκτέλεση μιας εργασίας. Βοηθά στον καθορισμό των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης, καθορίζει τις εκπαιδευτικές ανάγκες, συνδυάζεται με αποφάσεις για την αμοιβή, την εξέλιξη ή τον υποβιβασμό, βοηθά στην επανατροφοδότηση μέσω της συνέντευξης του εργαζομένου, βελτιώνει το σύστημα προσέλκυσης και επιλογής, διευκολύνει στον εντοπισμό προσόντων και στη βελτίωση των αδυναμιών μέσω της μάθησης, της υποκίνησης, της στοχοθεσίας και της πληροφόρησης και οδηγεί σε αποτελεσματικούς υπαλλήλους.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται διακρίνονται σε κατηγορίες βάσει χαρακτηριστικών, συμπεριφορών, συγκριτικών διαδικασιών, δυνατοτήτων και ικανοτήτων, ή βάσει αποτελεσμάτων. Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης με βάση την επίτευξη αντικειμενικών στόχων (Management By Objectives-MBO) είναι το αντικείμενο της παρούσας διατριβής, αποτελεί εργαλείο της Διοίκησης μέσω στόχων και αφορά στην αξιολόγηση των υπαλλήλων για το βαθμό επίτευξης στόχων που έχουν τεθεί από τη διοίκηση και έχουν συναποφασιστεί κατόπιν συνεργασίας με τον ίδιο τον αξιολογούμενο. Η μέθοδος ακολουθεί συγκεκριμένη διαδικασία κατά την εφαρμογή της, και παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα όπως δέσμευση, συντονισμό, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα, ανάπτυξη επικοινωνιακών σχέσεων και ανταμοιβή του υπαλλήλου. Από την άλλη είναι μέθοδος γραφειοκρατική, χρονοβόρα, δύσκαμπτη και απαιτεί συστηματική και συνεχή εφαρμογή, συμμετοχή και εξαιρετική προσπάθεια τόσο από αξιολογούμενους όσο και από αξιολογητές.

Ένα σύστημα αξιολόγησης για να είναι επιτυχημένο πρέπει να χαρακτηρίζεται από εγκυρότητα, αξιοπιστία, αντικειμενικότητα, αμεροληψία, συγκρισιμότητα και συνάφεια, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, κοινή αποδοχή, ευθυγράμμιση με τους στρατηγικούς στόχους, ενώ αποσκοπεί στην επίτευξη SMART στόχων. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφείς και κοινά αποδεκτοί από αξιολογητή και αξιολογούμενο. Η επιτυχία της αξιολόγησης εξαρτάται επίσης από την ικανότητα του αξιολογητή, και την κουλτούρα και το κλίμα που επικρατεί.

Κεφάλαιο 3

Δημόσιος τομέας και αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων φαίνεται πως λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο στο δημόσιο τομέα από ότι στον ιδιωτικό.

Στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση της απόδοσης συνδέεται με έννοιες όπως η κερδοφορία της επιχείρησης, γεγονός που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να ορίσουν συγκεκριμένους (Specific), μετρήσιμους (Measurable), εφικτούς (Attainable), ρεαλιστικούς (Realistic), ή χρονικά δεσμευτικούς (Time-bound), SMART στόχους (Broom, Harris, Jackson and Marshall, 1998), που θα μπορούν να αποτυπωθούν ως ποσοστό, με μέσο όρο ή σε απόλυτους αριθμούς. Αφορά στόχους που χαρακτηρίζονται από ομοιογένεια διότι απορρέουν από το όραμα της επιχείρησης (Poister, 2003: 63), ενώ τα αποτελέσματα εστιάζουν κυρίως στην επιστροφή του κεφαλαίου, στο μερίδιο της αγοράς κτλ (Drucker, 1977: 133)

Η κερδοφορία και η μείωση του κόστους των υπηρεσιών του δημοσίου τομέα έχουν διαφορετική έννοια συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Η μείωση του κόστους αποτελεί επιτακτική ανάγκη για το δημόσιο τομέα και λειτουργεί ως άξονας για την οργάνωση της αξιολόγησης απόδοσης. Ωστόσο η μέτρηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και των υπηρεσιών γίνεται κυρίως μέσω της απόδοσης σε προκαθορισμένους στόχους, βάσει δεικτών αποτελεσματικότητας ενώ ένα πλήθος στοιχείων, που δεν συναντώνται στον ιδιωτικό τομέα, επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων. Στο κεφάλαιο εξετάζονται στοιχεία που σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα.

3.1 Η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα

Η αξιολόγηση στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα που επηρεάζουν την αξιολόγηση είναι τα εξής:

- οι στόχοι είναι δύσκολο να προσδιοριστούν με μετρήσιμα μεγέθη,
- οι στόχοι δεν μεταφράζονται εύκολα σε πρακτικούς και μετρήσιμους δείκτες,

- ☞ οι δείκτες δεν προκύπτουν από αξιόπιστα και σαφώς προσδιορισμένα εμπειρικά δεδομένα,
- ☞ οι στόχοι έχουν απροσδιόριστο μέγεθος και συνάφεια που καθιστά δύσκολο τον εντοπισμό παράπλευρων επιδράσεων και ανεπιθύμητων συνεπειών,
- ☞ οι χρησιμοποιούμενες μέθοδοι είναι δυσεφάρμοστες και σχεδόν πειραματικές (Wollmann, 2003: 12-20)

Οι Robert Antony & Vijay Govindarajan (1988: 837) αναφέρουν ότι στο δημόσιο τομέα οι στόχοι δεν προσδιορίζονται με αντικειμενικά μετρήσιμα κριτήρια και δεν είναι εφικτό να προσδιοριστεί ακριβώς η ωφέλεια, γι αυτό η αξιολόγηση πρέπει να βασίζεται στην κρίση εξειδικευμένων ανθρώπων, ικανών να κρίνουν τα αποτελέσματα.

Επίσης, σύμφωνα με τον Avinash Dixit (2000: 1-39) ο δημόσιος τομέας διαθέτει δυο κατηγορίες υπηρεσιών: αυτών που προσφέρονται δημόσια αγαθά στους πολίτες (μεταφορά, εκπαίδευση, υγεία κτλ) και αυτών που αξιοποιούν πόρους και επιβάλλουν ενέργειες (δικαιοσύνη, φορολογία, νομοθεσία κτλ.) Αναφέρει χαρακτηριστικά ότι:

- ☞ μια υπηρεσία ευνοεί έναν πολίτη αλλά ενδέχεται να είναι δυσμενής για άλλον,
- ☞ η εργασία είναι πολύ γραφειοκρατική,
- ☞ δεν υπάρχει σαφής διαχωρισμός σκοπού και μέσου, ενώ συχνά οι στόχοι είναι ασαφείς και εστιάζουν σε οφθαλμοφανή δεδομένα (λχ μετριέται αν γίνεται διάκριση στην εξυπηρέτηση πολιτών αλλά δεν μετριέται το πόσο καλά εξυπηρετήθηκαν),
- ☞ το μονοπώλιο διαφόρων δημοσίων αγαθών, όπως ο ηλεκτρισμός, η άμυνα ή οι τηλεπικοινωνίες επηρεάζουν την απόδοση του εργαζομένου, ενώ από την άλλη μεριά ο ανταγωνισμός μπορεί να βλάψει την ασφάλεια, την ποιότητα ή την κοινωφέλεια,
- ☞ οι παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες μπορεί είναι κοινωφελούς, ιδεολογικού, ή ηθικού χαρακτήρα και ταυτόχρονα υπάρχει απαίτηση για μείωση κρατικών εσόδων,
- ☞ η συλλογή και επεξεργασία πληροφοριών που συνδέονται με τη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών είναι δύσκολη, με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται η δημιουργία συγκρίσιμων μεγεθών που θα οριοθετήσουν τους επιδιωκόμενους στόχους,

- ☞ υπάρχει ποικιλία στις παρεχόμενες υπηρεσίες δεδομένου ότι ο ίδιος οργανισμός μπορεί να παρέχει διαφορετικές υπηρεσίες, χρησιμοποιώντας διαφορετικά μέσα και διαφορετικούς πόρους, απευθυνόμενος σε διαφορετικούς πολίτες. Ταυτόχρονα μια υπηρεσία μπορεί να απαιτεί τη συνεργασία διαφορετικών υπηρεσιών και συνεπώς το αποτέλεσμα εξαρτάται από πολλούς παράγοντες (Dixit, 2000: 1-39),
- ☞ η απόδοση υπολογίζεται δύσκολα γιατί σχετίζεται με τη ποιότητα του επιτεύγματος και όχι την ποσότητα.

Οι Festrè A. & Garrouste P. αναφέρουν επίσης ότι

- ☞ το ίδιο αποτέλεσμα μπορεί να αποδοθεί από διαφορετικές υπηρεσίες με την εισαγωγή διαφορετικών δεδομένων,
- ☞ τα αποτελέσματα μπορεί να είναι συμπληρωματικά ή υποδεέστερα,
- ☞ θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα μπορεί να προκύπτουν από διαφορετικές υπηρεσίες που έχουν αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων,
- ☞ η κρατική παρέμβαση στην οικονομία συνδέεται με προβλήματα αστοχίας της αγοράς, ανακατανομής και μετοχικού κεφαλαίου. Συχνά τα οικονομικά ζητήματα λαμβάνουν ηθικές και κοινωνικές διαστάσεις και οι υπηρεσίες λειτουργούν με γνώμονα περισσότερο ποιοτικό παρά ποσοτικό (όπως λχ το οικονομικό όφελος),
- ☞ η εργασία των δημοσίων υπαλλήλων δεν πωλείται και άρα δεν τιμολογείται.

Στο ίδιο κείμενο γίνεται αναφορά στον Dixon (2002) σύμφωνα με τον οποίο ο δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από πολυπλοκότητα των διαστάσεων των στόχων, των ομάδων ενδιαφέροντος (stakeholders) και των αντικρουόμενων, μεταξύ τους, συμφερόντων αναφορικά με τους στόχους και τα χρησιμοποιούμενα μέσα, το είδος διοίκησης και τους εργαζόμενους πρώτης γραμμής. (Festrè & Garrouste, 2008: 2-3)

Οι Ferlie A. et al. (2008: 87-89) προσθέτουν ότι

- ☞ οι επιδιωκόμενοι στόχοι επηρεάζονται από τα εκλεγμένα ανώτερα στελέχη,
- ☞ η παραγωγή υπηρεσιών και αγαθών μετριέται με ποιοτικά και όχι μετρήσιμα μεγέθη και συνεπώς η ευθύνη, η δικαιοσύνη και η εντιμότητα των υπαλλήλων σχετικά με τα αγαθά και τις υπηρεσίες αυτές δεν μπορεί να υπολογιστεί με ευκολία
- ☞ υπάρχει δυσαρέσκεια για την μικρότερη, σε σχέση με τον ιδιωτικό τομέα, συσχέτιση της απόδοσης με αμοιβή και ευκαιρίες προαγωγής.

3.2 Κοινά χαρακτηριστικά των δημοσίων υπαλλήλων

Οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοσή τους, και λειτουργούν ως κίνητρο κατά τη εκτέλεση των καθηκόντων τους. Συγκεκριμένα εσωτερικοί παράγοντες όπως :

- ☞ το περιεχόμενο της εργασίας, η προσωπική ανάπτυξη, η αναγνώριση, η αυτονομία, το ενδιαφέρον για την εργασία, η πιθανότητα απόκτησης νέων γνώσεων,
- ☞ η εκτέλεση κοινωφελούς σκοπού,
- ☞ η ασφάλεια, η σταθερότητα και η διάρκεια της εργασίας,
- ☞ το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ,

παρακινούν τους δημοσίους υπαλλήλους. Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι

- ☞ εργάζονται λιγότερες ώρες συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους,
- ☞ αφιερώνουν περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους, επενδύοντας στην προσωπική τους ζωή γι' αυτό και εμφανίζουν λιγότερο εργασιακή σύγκρουση λόγω οικογενειακών θεμάτων,
- ☞ εμφανίζουν απροθυμία να καταβάλουν επιπλέον προσπάθεια για την υπηρεσία τους
- ☞ η άσκηση πολλαπλών και συχνά αντίθετων καθηκόντων μπορεί να λειτουργήσει ως αντικίνητρο,
- ☞ προτιμούν την ασφάλεια από τη δημιουργικότητα και την περιπέτεια. (Dixit, 2000: 1-39)

Οι Angès Festrè & Pierre Garrouste διακρίνουν δύο κατηγορίες δημοσίων υπαλλήλων που φέρουν κοινά χαρακτηριστικά:

- ☞ τους αλκτριμιστές, λιγότερο εργατικούς και χωρίς ιδιαίτερο ενδιαφέρον στα χρήματα (κατάλληλοι για την ικανοποιητική εξυπηρέτηση πελατών), και
- ☞ τους περισσότερο εγωιστές, καιροσκόπους, εξαρτημένους από άλλους και χωρίς ηθικούς φραγμούς (κατάλληλοι λχ σε θέματα φοροδιαφυγής).

Όπως αναφέρουν οι Marsden, French and Kubo (2000, 2001) στο ίδιο κείμενο, αυτά τα διπλά ηθικά προβλήματα δυσκολεύουν τη μέτρηση της απόδοσης. Επίσης

- ☞ μεγαλύτερη ανάγκη για προσωπική ανάπτυξη και υπευθυνότητα διακρίνεται στα υψηλόβαθμα στελέχη του δημοσίου τομέα, συγκριτικά με τα κατώτερα στελέχη,

που δεν επιδεικνύουν ιδιαίτερη εργασιακή εμπλοκή (Festrè & Garrouste, 2008: 8-9, 13)

- ☞ οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν περισσότερη επαγγελματική δέσμευση από οργανωσιακή αφοσίωση

Σύμφωνα με τους Ferlie E. et al (2008: 87-89) οι δημόσιοι υπάλληλοι

- ☞ δεν παρακινούνται πολύ από οικονομικά κίνητρα,
- ☞ έχουν μεγαλύτερη προστασία από εργατικούς νόμους όσον αφορά την πειθαρχία και την εκπλήρωση,
- ☞ είναι επιφυλακτικοί στην ανάληψη ρίσκου λόγω της έντονης πολιτικής επίβλεψης ,
- ☞ επιδεικνύουν παρόμοια, με τους ιδιωτικούς υπάλληλους, επίπεδα δεκτικότητας σε καινοτομίες, μεταρρυθμίσεις και αλλαγές και παρόμοια επίπεδα επιτυχίας στην ανάπτυξη και σε πρωτοβουλίες αλλαγής πλάνου ,
- ☞ αλλά επιδεικνύουν λιγότερο ενθουσιασμό και αισιοδοξία σε αλλαγές και μεταρρυθμίσεις των υπηρεσιών,
- ☞ δείχνουν λιγότερο ενθουσιασμό και υποστήριξη σε αλλαγές και καινοτομίες που ξεκινούν ή επιβάλλονται με νόμο από εξωτερικό φορέα, όπως ένας γενικός μεταρρυθμιστικός φορέας, συγκριτικά με τις αλλαγές που ξεκινούν από την ίδια την υπηρεσία,
- ☞ σε αντίθεση με την υπάρχουσα αντίληψη παρακινούνται και προσπαθούν όσο και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι,
- ☞ αντίστοιχες θέσεις του δημοσίου τομέα αμείβονται λιγότερο,
- ☞ πιστεύουν ότι το «σύστημα» προστατεύει τη χαμηλή απόδοση περισσότερο από όσο πρέπει, και ότι η επιβράβευση, λχ αμοιβή, δεν βασίζεται στην απόδοση όσο θα έπρεπε.

Περίληψη 3^{ου} κεφαλαίου

Ο αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είναι περισσότερο πολύπλοκη συγκριτικά με τον ιδιωτικό τομέα. Στον ιδιωτικό τομέα η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων σχετίζεται με την κερδοφορία της επιχείρησης. Στο δημόσιο τομέα η κερδοφορία και η μείωση του κόστους έχουν διαφορετική έννοια, καθώς η οικονομική παράμετρος σχετίζεται περισσότερο με μείωση των εξόδων και αύξηση των εσόδων. Κατά συνέπεια η αξιολόγηση της απόδοσης παραπέμπει περισσότερο στην εξασφάλιση ποιοτικών υπηρεσιών για τον πολίτη.

Η αξιολόγηση της απόδοσης βασίζεται στην επίτευξη στόχων οι οποίοι όμως είναι δύσκολο να προσδιοριστούν, συχνά σχετίζονται με αντικρουόμενα συμφέροντα πολιτών, ενδέχεται να σχετίζονται με μονοπωλιακά ή δημόσια αγαθά, ή αγαθά κοινωφελούς χαρακτήρα. Η πολυνομία, η ασάφεια ή η ατέλεια των νόμων επηρεάζει την απόδοση του δημοσίου υπαλλήλου. Οι διαδικασίες στο δημόσιο τομέα είναι γραφειοκρατικές και δεν εφαρμόζονται με τον ίδιο τρόπο από όλες τις υπηρεσίες. Υπάρχει πληθώρα παρεχόμενων υπηρεσιών, που απευθύνονται σε διαφορετικό κάθε φορά αποδέκτη, με χρήση διαφορετικών πόρων. Συχνά υπάρχει αλληλοεπικάλυψη δραστηριοτήτων και κρατική παρέμβαση που αλλάζει ανάλογα με τις κυβερνήσεις. Τέλος ηθικά και κοινωνικά ζητήματα οδηγούν σε ποιοτική παρά ποσοτική λειτουργία των υπηρεσιών με άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του υπαλλήλου αφού συχνά η διοίκηση απαιτεί ποσοτικά αποτελέσματα, ενώ ταυτόχρονα τα ποιοτικά αποτελέσματα δεν μπορούν με μετρηθούν εύκολα με αντικειμενικά μετρήσιμα μεγέθη.

Επί πρόσθετα οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την απόδοσή τους και πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση της απόδοσης. Τέτοια είναι η επιθυμία για προσωπική ανάπτυξη, για επαγγελματική παρά οργανωσιακή δέσμευση, για αναγνώριση, αυτονομία, απόκτηση νέων γνώσεων, ασφάλεια και σταθερότητα, υποστηρικτικό περιβάλλον. Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιδεικνύουν αλτρουιστική συμπεριφορά, και παρακινούνται από παράγοντες που σπάνια είναι οικονομικής φύσης, παρότι έχουν εντοπιστεί διάφορα φαινόμενα διαφθοράς.

Κεφάλαιο 4

Αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρουσιάζουν διαφορές ως προς τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων γίνεται με διαφορετικά κριτήρια σε κάθε κράτος και εξαρτάται από τη διαφορετική νομοθεσία, τις διαδικασίες, την κρατική οργάνωση και διάφορα άλλα στοιχεία που διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Παρουσιάζει λοιπόν ιδιαίτερο ενδιαφέρον να γίνει αναφορά στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Ερωτήματα όπως: ποιοι θεωρούνται δημόσιοι υπάλληλοι κάθε κράτους, τι ευθύνες και τι αρμοδιότητες έχουν, ποια είναι η ιεραρχική δομή και πως λαμβάνονται οι αποφάσεις, ποια είναι τα ανώτερα στελέχη και πως κατοχυρώνεται η επαγγελματική υπόσταση των υπαλλήλων, πόσο συμμετέχουν οι υπάλληλοι στη διαμόρφωση στόχων και πως αυτό επηρεάζει την απόδοσή τους, από τι παρακινούνται και πόσο λογοδοτούν, πόση επιρροή έχουν οι κυβερνήσεις και τα κόμματα στην άσκηση της δημόσιας διοίκησης, τι κουλτούρα έχει κάθε χώρα, ποιο είναι το μέγεθος της διαφθοράς, πόσο επηρεάζει η οικονομική κρίση, πόσο εντατικοί είναι οι έλεγχοι κτλ, είναι ερωτήματα που αξίζει να μελετηθούν συνδυαστικά διότι επηρεάζουν τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων.

4.1 Τάσεις που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο και επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων ξεκίνησε από την επιτροπή Hoover και σύνδεσε τα αποτελέσματα της απόδοσης με τον προϋπολογισμό των υπηρεσιών. Αργότερα, τις δεκαετίες 1950-1960, εφαρμόστηκε σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιούσε δείκτες απόδοσης συνδεδεμένους με το αποτέλεσμα των εργασιών, που δεν αποτέλεσε μέσο παρακίνησης, ούτε συσχέτισε την αξιολόγηση με το κόστος λειτουργίας των υπηρεσιών. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στα πλαίσια της μεταρρύθμισης των κυβερνήσεων, οδήγησε άλλες χώρες σε μείωση

μεγέθους και ιδιωτικοποιήσεις, άλλες σε εισαγωγή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, άλλες σε εκμοντερνισμό με την αλλαγή των μεθόδων και των αξιών του δημοσίου τομέα και άλλες σε πιο εντατική χρήση παλαιών τεχνικών. (Van Dooren, 2015: 5)

Ο Drucker (1977: 132) αναφέρει ότι η γραφειοκρατία και η κακοδιαχείριση εισήγαγε στο δημόσιο το Management Development, το MBO και άλλες έννοιες και εργαλεία διοίκησης. Αρκετές κυβερνήσεις σύνδεσαν την απόδοση των οργανισμών με την οικονομική πορεία της κυβέρνησης, άλλες έχουν θεσμοθετήσει μηχανισμούς επιβράβευσης ή τιμωρίας σε περίπτωση επιτυχίας ή αποτυχίας των τιθέμενων στόχων. Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων που εφαρμόζεται διεθνώς γίνεται μέσω της διοίκησης βάσει απόδοσης, βάσει επίτευξης αντικειμενικών στόχων, με παράλληλη σύνδεση απόδοσης με αμοιβή, εξέλιξη ή προϋπολογισμό.

4.1.1 Σύνδεση απόδοσης με προϋπολογισμό

Η σύνδεση της απόδοσης με τον προϋπολογισμό (Performance Budget, PB) βασίζεται στην ανάγκη των χωρών να περιορίσουν τις δημόσιες δαπάνες και να προβλέψουν τα έσοδα ώστε να επιτευχθεί μέγιστη αποτελεσματικότητα με το ελάχιστο δυνατόν κόστος και να αντιμετωπιστεί η χρηματοοικονομική κρίση και η αλλαγή στην πολιτική ηγεσία. Το PB ξεκίνησε από την Αγγλία, Νέα Ζηλανδία, Αυστραλία, Καναδά, τις ΗΠΑ, θεωρεί ότι οι στόχοι συνδέουν την απόδοση με το αποτέλεσμα, ενώ βάση για τις πολιτικές αποφάσεις αποτελεί η ανατροφοδότηση της πληροφορίας.

4.1.2 Η Διοίκηση Απόδοσης

Η Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management, PM) αποτελεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα διοίκησης απόδοσης που στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Πρόκειται για μια ευρεία έννοια που διαφέρει από την παραδοσιακή αξιολόγηση γιατί συνδέεται με καθορισμένες περιγραφές θέσης εργασίας, ορισμό οργανωσιακών στόχων ατομικού προγράμματος ανάπτυξης και συστημάτων αμοιβών. Βασικό πλεονέκτημα της Διοίκησης Απόδοσης είναι ότι δίνεται έμφαση στην προγραμματισμένη και επίσημη ανάπτυξη του εργαζομένου και ενισχύεται η σημασία της περιγραφής εργασίας. Η βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου σχετίζεται με την ανάπτυξή του ή τη σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 369-371)

Η ανάπτυξη του εργαζόμενου συνδέεται με την εκπαίδευση και εξέλιξή του. Η σύνδεση της απόδοσης με το μισθό (Performance Related Pay, PRP) επιτρέπει σε συγκεκριμένες ομάδες υπαλλήλων να λαμβάνουν επιπλέον ποσοστό της αμοιβής σε ετήσια βάση. Λόγω των κοινωνικοοικονομικών συνθηκών η αμοιβή λειτουργεί περισσότερο ως κίνητρο (σε σχέση με την προαγωγή), αυξάνει την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων και βοηθά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Η σύνδεση απόδοσης-αμοιβής αντανακλά την επίδραση του ιδιωτικού τομέα στην αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η νέα τάση στη μισθοδοσία θέλει ο μισθός του δημοσίου υπαλλήλου να ξεκινά από μια βάση, να αυξάνει ανάλογα με τη θέση ευθύνης και τέλος να αυξάνει με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης. Έτσι λοιπόν τα 2/3 των μελών του OECD συσχέτισαν το μισθό με την απόδοση, άλλες εστιάζοντας στην ατομική βελτίωση, άλλες στην παρακίνηση και άλλες στην ηγεσία και ευθύνη των ανώτερων στελεχών. (OECD, performance-related pay for government employees, Executive summary)

Αξίζει να αναφερθεί ότι κάθε χώρα έχει διαφορετικά κριτήρια για την εκτίμηση της απόδοσης (λχ ικανότητες, δεξιότητες, διαπροσωπικές σχέσεις, ηγετικές ικανότητες, συναδελφικότητα κτλ). Χώρες όπως η Φιλανδία, η Κορέα, η Ιρλανδία κ.α. έχουν ειδικούς προϋπολογισμούς για τα χρήματα που δίνονται ως επιβράβευση της απόδοσης, ενώ άλλες χώρες, όπως η Γερμανία, η Ελβετία, επιτρέπουν επιβράβευση μόνο διευθυντικών στελεχών (OECD, Performance-related pay for government employees, 2005: 26-31,82-100). Επίσης οι επιδιωκόμενοι στόχοι PRP επικεντρώνονται στην ανάπτυξη δεξιοτήτων του προσωπικού (βόρειες Ευρωπαϊκές χώρες), στην παρακίνηση (δυτικές χώρες), ενώ σε χώρες όπως η Γαλλία και η Ιταλία στην ηγεσία και την ευθύνη των ανώτερων στελεχών. Εν γένει το PRP βρίσκει καλύτερη εφαρμογή σε συστήματα οργανωμένα βάσει θέσεων ευθύνης ή που διοικούνται βάσει προϋπολογισμού, ενώ αντίθετα συστήματα οργανωμένα βάσει καριέρας παρακινούνται κυρίως με προαγωγές.

4.1.3 To New Public Management (NPM)

Τα τελευταία τριάντα χρόνια διακρίνονται τρία στάδια στα πλαίσια της μεταρρύθμισης και της αξιολόγησης του δημόσιου τομέα: το πρώτο στάδιο εντοπίζεται κατά τη δεκαετία του 1960-1970, περίοδο αναδιοργάνωσης και αποκέντρωσης, όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε ως μέσο λήψης πολιτικών αποφάσεων, το δεύτερο στάδιο στα μέσα της δεκαετίας του 1970, όπου η οικονομική κρίση του 1973 υποχρέωσε τη

λήψη πολιτικών αποφάσεων με περιορισμένο budget και βάσει αποδοτικότερου κόστους, και το τρίτο στάδιο, στα τέλη της δεκαετίας 1980 έως το 1990, όπου η οικονομική κρίση είναι εντονότερη και πιο πιεστική.

Το τρίτο κύμα μεταρρυθμίσεων οδηγεί στην ανάπτυξη της νέας μορφής διοίκησης του δημοσίου, το New Public Management (NPM) που είναι βασισμένο σε αρχές και εργαλεία διοίκησης του ιδιωτικού τομέα, αλλά διαθέτει εσωτερικά συστήματα και διαδικασίες αυτοαξιολόγησης και αναφοράς. Σε αυτό το στάδιο γίνεται προσπάθεια μείωσης του μεγέθους του δημοσίου και outsourcing, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται διαδικασίες αξιολόγησης, ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης, και αυξάνεται η κυβερνητική ευθύνη. Το NPM αναπτύσσει διαφορετική στρατηγική και μεγέθη ανάλογα τον εθνικό ή τοπικό χαρακτήρα, ή τις προγενέστερες μορφές οργάνωσης (Wollmann, 2003: 13-20).

Το New Public Management εξελίχθηκε περαιτέρω σε μια πιο σύγχρονη μορφή διοίκησης (Post NPM) ώστε να δύναται να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πολιτών και της κοινωνίας με μία «πελατοκεντρική προσέγγιση», και σύμφωνα με τη λογική του «καταναλωτή-πολίτη», εστιάζοντας στο συντονισμό ενεργειών, στην αποτελεσματικότητα και στα αποτελέσματα. Το NPM αναγνωρίζει ότι η αποτελεσματικότητα του δημοσίου επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα της εθνικής οικονομίας στην παγκόσμια αγορά. Επίσης επιδιώκει την επιχειρηματική διαχείριση του κόστους ώστε να επιτευχθεί η οικονομικότερη αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη παροχή δημόσιων υπηρεσιών. Υιοθετούνται οι αξίες του ιδιωτικού τομέα, κυρίως όσον αφορά τις εφαρμοζόμενες διαδικασίες. Συνδυάζεται με ιδιωτικοποιήσεις δημοσίων οργανισμών και ανάθεση παροχής υπηρεσιών με σύμβαση, και αποκέντρωση. (Chandler, 2003: 463)

4.2 Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων σε παγκόσμιο επίπεδο.

Κάθε χώρα εφαρμόζει διαφορετικές πρακτικές για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η ανάπτυξη των συστημάτων αξιολόγησης σε διάφορες χώρες συνδέεται την κουλτούρα περί έλλειψης ευθύνης, με τη ηθική, τη διαφθορά, την έλλειψη αξιολογητικής ή ελεγκτικής ικανότητας, την έλλειψη

αποδοτικών μεθόδων αξιολόγησης, την ελλιπή επανατροφοδότηση χρήσιμων, για τη λήψη αποφάσεων, πληροφοριών που προκύπτουν από την αξιολόγηση της απόδοσης.

Οι **ΗΠΑ** εφαρμόζουν τη Διοίκηση μέσω Απόδοσης με υποχρεωτική λογοδοσία. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι μόνιμοι, ενώ τα ανώτερα στελέχη είναι προσωρινοί υπάλληλοι, διορισμένοι με κομματικά κριτήρια και αποχωρούν όταν αποχωρεί και ο πρόεδρος από το αξίωμά του. (Chandler, 2003: 468) Αυτό πρακτικά σημαίνει αναδυόμενες διαφωνίες μεταξύ υπαλλήλων καριέρας και πολιτικών προϊστάμενων. Έρευνα για το Performance Budget των ΗΠΑ που αφορούσε στην μελέτη της απόδοσης με δείκτες (λχ αποτελεσματικότητα, «πελατο»κεντρική αντίληψη, παραγωγικότητα ποιότητα), απέδειξε ότι διαφορούμενοι στόχοι, χωρίς κατεύθυνση, προτεραιότητα ή αξιολόγηση επηρεάζουν αρνητικά την απόδοση, ενώ πρόβλημα δημιουργεί και η εφαρμογή θεωρητικών μοντέλων χωρίς προηγούμενη δοκιμή υποθετικών σεναρίων (Young Han Chun, 2005: 529-557). Μελέτες που αφορούν τον αμερικάνικο στρατό αναγνωρίζουν την αξία της διοίκησης μέσω στόχων MBO στην παρακίνηση ανώτερων και κατώτερων στελεχών του στρατού, στην βελτίωση της μεταξύ τους επικοινωνίας και στη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, ενώ η δυσκολία στην εφαρμογή οφείλεται στο χρόνο που απαιτείται για την πραγματοποίηση των στόχων καθώς και σε εσωτερικά στρατιωτικά θέματα που σχετίζονται με πειθαρχικά ζητήματα (Ingram, 1982: 15-21).

Η **Ιαπωνία** διαθέτει τρεις κατηγορίες υπαλλήλων, τους ανώτερους με προσόντα για καριέρα, τους αξιωματικούς και τους ανειδίκευτους υπαλλήλους. Όλοι έχουν την υποχρέωση να απέχουν από πολιτικά κόμματα, ή συνδικαλιστικές δραστηριότητες. Η στόχοι προτείνονται από τα κατώτερα στελέχη, εγκρίνονται από όλα τα μέλη της ομάδας και λαμβάνονται υπόψη από τους ανώτερους ο οποίοι δίνουν και την τελική έγκριση, με αποτέλεσμα τη συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων, τη συμφωνία των τμημάτων και τον περιορισμό των ανώτερων γραφειοκρατών. Ταυτόχρονα η εμπλοκή του δημοσίου σε ιδιωτικές οικονομικές δραστηριότητες επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων και συνδέεται με φαινόμενα διαφθοράς, και παρέμβαση σωμάτων επιθεώρησης και ελέγχου.(Chandler,2003: 418-455)

Άλλη χώρα που εφαρμόζει το έλεγχο για την αξιολόγηση με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω είναι η **Φιλανδία**, όπου κάθε υπηρεσία, επιπροσθέτως, μπορεί και να επιλέξει δική της μέθοδο αξιολόγησης.

Οι **Μαλβίδες** εφάρμοσαν για πρώτη φορά σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης το 1996, το οποίο επιβράβευε τους υπαλλήλους με ετήσια αύξηση του μισθού λόγω της ποιότητας της εργασίας, της γνώσης του αντικειμένου εργασίας και της απόδοσής τους, ενώ όριζε εργασίες, συγκεκριμένους στόχους και εκπαιδευτικές ανάγκες. (Asim, 2001: 289-296).

Η **Αυστραλία** από τη δεκαετία του 1980 έκανε προσπάθειες να αυξήσει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Έρευνα του πανεπιστημίου New South Wales για το διάστημα 1992-1996 έκρινε ότι η αξιολόγηση υφιστάμενων από προϊσταμένους δεν ήταν αντικειμενική, και συνεπώς η σύνδεση μισθού με την αξιολόγηση δεν ευνοούσε τους κατώτερους σε ιεραρχία. Επίσης η αξιολόγηση αφορούσε ομαδική εργασία και ήταν ανεπιτυχής στη μέτρηση ατομικής επίδοσης (O'Donnell, M. & O'Brien, J).

4.3 Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στην **Ευρώπη**, η σχέση των κρατών-μελών με τους θεσμούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης είναι περίπλοκη. Για το λόγο αυτό έχει διαμορφωθεί ένα κοινό πλαίσιο δράσης, γνωστό ως European Administrative Space που θέτει γενικά πρότυπα διακυβέρνησης και δημόσιας διοίκησης για τα μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Κάθε κράτος μέλος είναι ελεύθερο να επιλέξει τον τρόπο διοίκησης του δημοσίου τομέα που επιθυμεί, αρκεί να τα αποτελέσματα να μην έρχονται σε αντίθεση με τους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς σκοπούς της Ευρωπαϊκής ένωσης. Έμμεσα λοιπόν επιβάλλονται οι στόχοι της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Torga, 2011: 154).

Τα κράτη της κεντρικής και ανατολικής Ευρώπης στο στάδιο της διοικητικής τους ανασυγκρότησης όφειλαν να εναρμονίσουν δημόσια διοίκηση και ευρωπαϊκή διακυβέρνηση με αρχές για τη νομοθεσία, τη διαφάνεια, την ειλικρίνεια, την ευθύνη, και την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης των χωρών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι των κρατών μελών έχουν ως γενικούς στόχους

- την εγκαθίδρυση μηχανισμών ελέγχου και ευθύνης ώστε να αποφευχθεί η κατάχρηση του δημοσίου και η κακοδιαχείριση των δημοσίων πόρων,

- να εγκαταστήσουν τη νομιμότητα στα μάτια των πολιτών και των φορολογούμενων ώστε να γίνει η δημόσια διοίκηση αξιόπιστη,

☐ να αποκτήσει η δημόσια διοίκηση μια επαγγελματική συνέχεια, όπου θα εφαρμόζεται ένα συγκεκριμένο προβλέψιμο και αναμενόμενο μοτίβο διοίκησης βασισμένο σε νόμιμες αρχές διοίκησης,

☐ να προσελκύσει τους καλύτερους υποψήφιους δημοσίους υπαλλήλους στους οποίους θα προσδώσει λογικές προοπτικές καριέρας και προσωπικής ολοκλήρωσης.

Οι γενικές αρχές διοίκησης επιβάλλονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση, θέτουν πρότυπα δράσης και συμπεριφοράς των δημοσίων υπαλλήλων των κρατών μελών, και ενσωματώνονται στη νομοθεσία των κρατών ως πρότυπο για τη μέτρηση της αξιοπιστίας της δημόσιας διοίκησης, το βαθμό ευθύνης των δημοσίων υπηρεσιών και των υπαλλήλων, την ορθότητα των διοικητικών διαδικασιών και της έφεσης επί των διαδικασιών αυτών. Αρκετές χώρες, όπως η Αυστρία, Βουλγαρία, Δανία, Γερμανία, Ουγγαρία, Ολλανδία, Πολωνία, Πορτογαλία, Ισπανία έχουν τυποποιήσει τις αρχές αυτές και τις εφαρμόζουν συστηματικά. Άλλες χώρες όπως η Γαλλία, η **Ελλάδα**, η Ιρλανδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, το Βέλγιο, περιέλαβαν τις αρχές σε διάφορα σημεία της νομοθεσίας τους με αποτέλεσμα να προκύπτουν διαφωνίες για τον τρόπο διοίκησης του δημόσιου τομέα.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης το γεγονός ότι κάθε χώρα έχει διαφορετική αντίληψη για το ποιος πρέπει να θεωρείται δημόσιος υπάλληλος διότι χώρες όπως Γαλλία, Ολλανδία, Ισπανία, Ιρλανδία, Σουηδία, θεωρούν ως δημοσίους υπαλλήλους όσους εργάζονται στον εκτελεστικό κρατικό μηχανισμό, ενώ για χώρες όπως η Αυστρία, το Ηνωμένο Βασίλειο, η Γερμανία, η Δανία και η Ιταλία, δημόσιοι υπάλληλοι είναι όσοι ανήκουν στον πυρήνα της κρατικής μηχανής, είναι επαγγελματίες στη δημόσια διοίκηση και όσοι έχουν κρατική εξουσία (λχ. τελωνεία, αστυνομία ή σε θέματα εθνικό ενδιαφέροντος, νομοθεσίας, επιβολής του νόμου)

Η εθνική συνεργασία των χωρών της ΕΕ επίσης επιβάλλει την ύπαρξη ικανών στελεχών με μεγαλύτερες προοπτικές και δυνατότητα συνεργασίας, διότι η δημόσια διοίκηση πλέον γίνεται περισσότερο περίπλοκη. Η Ολλανδία προωθεί ένα πρόγραμμα επαγγελματικής ανάπτυξης και βελτίωσης στελεχών. Ανατολικές χώρες, όπως η Ουγγαρία ή η Πολωνία, καθιερώνονται πολιτικές για την ανάπτυξη ανώτατων δημοσίων στελεχών. Στην κεντροανατολική Ευρώπη ο επαγγελματικός χαρακτήρας των στελεχών δημοσίου ήταν ανύπαρκτος, υπήρχε εξειδίκευση βάσει θέσης εργασίας και ελάχιστη κινητικότητα. Επίσης το πολιτικό σύστημα είχε τον πρώτο ρόλο στο

συντονισμό της δημόσιας διοίκησης επιτρέποντας οι μόνιμες διοικητικές θέσεις να επιλέγονταν βάσει πολιτικών κριτηρίων, ενώ διοικητές εκτός πολιτικού συστήματος ήταν όσοι είχαν εξειδίκευση ή εμπειρία για τη θέση, και παρείχαν τεχνική συνεισφορά, χωρίς όμως να συμμετέχουν ενεργά στη διοίκηση. Η εκπαίδευση των στελεχών των κεντροανατολικών χωρών, και ο ορισμός των καθηκόντων, των ευθυνών και των δικαιωμάτων των εργαζομένων θα βελτιώσει την ποιότητα του προσωπικού και των προτύπων διοίκησης, ώστε να δημιουργηθούν στελέχη που θα ανταποκρίνονται στα καθήκοντά τους με έναν επαγγελματικό, αμερόληπτο, διαφανή και ελεγχόμενο τρόπο.

Σε χώρες όπως η Πορτογαλία, Γαλλία, η Ισπανία υπάρχει Υπουργείο Δημόσιας Διοίκησης ενώ σε άλλες χώρες όπως η Αυστρία, το Βέλγιο, η Ολλανδία, η Γερμανία τη δημόσια διοίκηση οργανώνει το Υπουργείο Οικονομικών ή Εσωτερικών Υποθέσεων. Τέλος χώρες όπως η Ιταλία, η Σουηδία ή η Νορβηγία την οργάνωση αναλαμβάνει άλλος φορέας. (Sigma papers No 27, OECD, 1999) Συγκεκριμένα στη Σουηδία που ο δημόσιος τομέας ήταν πολύ αποκεντρωμένος χρειάστηκε η παρέμβαση εξωτερικού φορέα για την αξιολόγηση της απόδοσης, ενώ τρίτος φορέας καθοδήγησε την εισαγωγή MBO στη διοίκηση της Νορβηγία (Dooren et al., 2015: 8)

Μια συγκριτική ανάλυση για τη δημόσια διοίκηση της A.J.Chandler αναφέρει, μεταξύ άλλων, ότι

η **Βρετανία** διαθέτει υπαλλήλους-καριέρας χωρίς πολιτικές φιλοδοξίες που υπηρετούν με την ίδια προσήλωση όλες τις κυβερνήσεις. Οι μεταρρυθμίσεις του 1990 έφεραν στο προσκήνιο τη Μονάδα Αποδοτικότητας που, εκτός άλλων, επιβράβευε την αποτελεσματικότητα, όπως λχ σύνδεε την αμοιβή με την παραγωγικότητα ή τη αναποτελεσματικότητα με την υποβίβαση σε βραχυπρόθεσμες συμβάσεις.

Η **Γαλλία** διαθέτει δυναμικά, καινοτόμα και με υψηλή εκπαίδευση ανώτερα στελέχη, τα οποία εκπαιδεύονται στην Εθνική Σχολή Διοίκησης, μετακινούνται ή εξελίσσονται ως πολιτικοί. Το 2006 η Γαλλία εισήγαγε τη διοίκησης απόδοσης βάσει προϋπολογισμού.

Η **Γερμανία** διαθέτει ανώτερα στελέχη χωρίς σαφή διαχωρισμό πολιτικών και διοικητικών δραστηριοτήτων, τα οποία αν εναντιωθούν σε απόψεις του υπουργού τους γνωρίζουν ότι μπορεί να αντικατασταθούν χωρίς επιπτώσεις σε κύρος και εισόδημα.

Η **Ιρλανδία** προσλαμβάνει και προάγει άτομα με αυστηρά αξιοκρατικά κριτήρια, βάσει δεξιοτήτων και γνώσεων συναφών με θέσεις της δημόσιας διοίκησης, ενώ οι υπάλληλοι είναι στην πλειοψηφία τους υπάλληλοι καριέρας. Υπηρετούν ανεπηρέαστοι από πολιτικές παρατάξεις, ενώ οι απόψεις τους έχουν σημαντική επιρροή στις τελικές αποφάσεις των υπουργείων. Νόμος που ψηφίστηκε το 1997 δίνει έμφαση στην αποτελεσματικότητα, την αποδοτικότητα, την αξιολόγηση, τη διαχείριση των επιδόσεων, τον έλεγχο και τη λογοδοσία. Οι διαδικασίες αποτελούν μέρος του New Public Management. Η κουλτούρα μυστικότητας της Ιρλανδίας αλλάζει προς μια ανοικτή, διαφανή και αδιάφθορη διοίκηση.

Η **Ιταλία** παρέχει μονιμότητα στους δημοσίους υπαλλήλους αλλά χαμηλούς μισθούς με έντονα τα στοιχεία της διαφθοράς, της αποφυγής αβεβαιότητας και με ελάχιστη διάθεση να βελτίωση (Chandler, 2003).

Η **Ολλανδία** από το 1980 έκανε προσπάθειες να βελτιώσει την απόδοση των κεφαλαίων και το 1999 διαμορφώθηκε προϋπολογισμός βάσει διοίκησης απόδοσης. Γίνεται συστηματική σύγκριση μεταξύ επιδιωκόμενων στόχων και αποτελεσμάτων, σύγκριση μεταξύ οργανισμών, μελέτη των δεικτών και της συνολικής απόδοσης και η επανατροφοδότηση πληροφοριών επηρεάζει τη λήψη όλων των αποφάσεων της κεντρικής διοίκησης της χώρας. Επίσης γίνεται τριετής προϋπολογισμός δαπανών με προβλέψεις και προβολές των δαπανών και των εξόδων. Έτσι τίθενται στόχοι και καταρτίζονται μακροπρόθεσμα σχέδια. (Van der Knaap, 2000: 346). Ωστόσο φαίνεται πως η διοίκηση εστίαζε περισσότερο στην απόδοση από ότι στο αποτέλεσμα, ο βαθμός πληροφόρησης για τους αντικειμενικούς στόχους και τους ειδικούς σκοπούς ήταν μικρός, και μερικοί δείκτες απόδοσης ήταν άσχετοι ή άχρηστοι. Η αξιολόγηση είναι ευρεία και δεν υπάρχει σαφής σύνδεση μεταξύ στόχων, μετρήσεων και αποτελεσμάτων και συχνά δεν υπάρχουν παράμετροι που να υπολογίζουν συνδυαστικά τους παράγοντες πόροι-αποτέλεσμα κάνοντας την αξιολόγηση άδικη (Van Nispen & Posseth, 2006: 37-58).

Ανάλογες πρακτικές αξιολόγησης των υπαλλήλων έναντι προκαθορισμένων στόχων έχουμε σε Ευρωπαϊκές χώρες όπως η **Ουγγαρία** όπου εισήχθηκε ένα ηλεκτρονικό σύστημα αξιολόγησης για την αντιμετώπιση της γραφειοκρατίας που πιστοποιεί με ταχύτητα και ακρίβεια την επίτευξη στόχων και είναι εύχρηστο και εγγυημένο ως προς τη διαφάνεια. Στη **Δανία** η δημόσια διοίκηση συνάπτει συμβόλαια στοχοθεσίας που

αφορούν μερικούς ετήσιους στόχους, ανακοινώνονται άμεσα στο διοικητικό προσωπικό μέσω του διαδικτύου, και συνοδεύονται από επιμέρους στόχους που θέτει η διοικητική ιεραρχία σε επίπεδο Δ/νσης, Τμήματος και σε ατομικό επίπεδο (<http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles>).

Περίληψη 4^{ου} κεφαλαίου

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί το κλειδί της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα. Κάθε χώρα ακολουθεί διαφορετική πρακτική προς την μεταρρύθμιση, όπως μείωση μεγέθους και ιδιωτικοποιήσεις, εισαγωγή πρακτικών του ιδιωτικού τομέα, εκμοντερνισμό ή εντατική χρήση παλαιών τεχνικών. Σε άλλες περιπτώσεις η αξιολόγηση της απόδοσης, συνδέεται με την προσωπική ανάπτυξη του υπαλλήλου, σε άλλες με την αμοιβή, ενώ άλλοτε με τον προϋπολογισμό του κράτους.

Τα τελευταία τριάντα χρόνια η μεταρρύθμιση στη δημόσια διοίκηση εμφανίζεται χωρίς γεωγραφικές διακρίσεις, και χαρακτηρίζεται από τρεις φάσεις: το πρώτο κύμα αφορά τη δεκαετία του '60 όπου η αξιολόγηση χρησιμοποιήθηκε ως μέσο λήψης πολιτικών αποφάσεων, το δεύτερο κύμα τη δεκαετία του '70 όπου η οικονομική κρίση οδηγεί σε λήψη αποφάσεων με περιορισμένο budget, και το τρίτο κύμα τις δεκαετίες '80-'90 όπου εισάγεται το New Public Management με μεθόδους και διαδικασίες αξιολόγησης, ελέγχου και μέτρησης της απόδοσης δανεισμένες από τον ιδιωτικό τομέα. Η εξέλιξη του NPM στη σύγχρονή του μορφή εισάγει μια «πελατοκεντρική προσέγγιση» που βάζει στο κέντρο του ενδιαφέροντος τον πολίτη.

Πέραν της γενικής μεταρρυθμιστικής τάσης ωστόσο κάθε χώρα φαίνεται πως διαχειρίζεται το θέμα της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με διαφορετικό τρόπο, ανάλογα την πολιτική, τη δομή και την οργάνωση του κράτους, την κουλτούρα της χώρας, τη σύνθεση, εκπαίδευση και επαγγελματική υπόσταση των υπαλλήλων της, την κρατική παρέμβαση στη δημόσια διοίκηση και τα φαινόμενα διαφθοράς, τους επιδιωκόμενους στόχους, τον έλεγχο και τη λογοδοσία των υπαλλήλων κτλ. Ο μισθός διαμορφώνεται σε άλλες χώρες βάσει ατομικής βελτίωσης, σε άλλες χώρες βάσει παρακίνησης, ενώ σε άλλες βάσει ηγεσίας και ευθύνης των ανώτερων στελεχών. Άλλες χώρες πάλι είναι οργανωμένες βάσει θέσεων ευθύνης, άλλες βάσει προϋπολογισμού και άλλες βάσει θέσεων καριέρας. Σε άλλες η κρατική παρέμβαση είναι μεγάλη σε άλλες όχι. Σε άλλες η διοίκηση, αξιολόγηση και η συμμετοχή στη διαμόρφωση στόχων ξεκινά από τη κορυφή της ιεραρχίας, σε άλλες είναι περισσότερο συμμετοχική. Άλλες χώρες πάλι διενεργούν την αξιολόγηση με εξωτερικό εξειδικευμένο αξιολογητή.

Είναι λοιπόν εμφανές ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων είναι μια σύνθετη υπόθεση και δεν μπορεί να εφαρμοστεί με ενιαίο τρόπο από όλα τα κράτη, διότι έχει άμεση εξάρτηση από την υφιστάμενη κατάσταση των χωρών και επηρεάζεται από ένα πλήθος στοιχείων που διαφέρουν από χώρα σε χώρα. Ωστόσο στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρά το γεγονός ότι κάθε κράτος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες, έχει διαμορφωθεί ένα κοινό πλαίσιο, γνωστό ως European Administrative Space, που επιτρέπει σε κάθε χώρα να εφαρμόζει το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που επιθυμεί, αρκεί τα αποτελέσματα να μην αντιτίθενται με τους κοινωνικούς, οικονομικούς και πολιτικούς σκοπούς της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε αυτό το πλαίσιο καλείται η Ελλάδα να διαμορφώσει ένα σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Το 2016 θεσμοθετήθηκε η Στοχοθεσία.

Κεφάλαιο 5

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα

Στο προηγούμενο κεφάλαιο έγινε αναφορά σε στοιχεία που ισχύουν σε παγκόσμιο επίπεδο και επηρεάζουν την απόδοση των δημοσίων υπαλλήλων. Στη συνέχεια θα γίνει αναφορά για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων στον Ελληνικό δημόσιο τομέα όπως αυτή νομοθετήθηκε και ισχύει. Παρουσιάζει ενδιαφέρον η ιστορική αναδρομή στη σχετική νομοθεσία, διότι, κατά την διάρκεια των ετών, το νομικό πλαίσιο που αφορούσε την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων διαμορφώνονταν από αποσπάσματα διάφορων νόμων ή αναφορές σε παλαιότερους νόμους. Σήμερα η αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων γίνεται με στοχοθεσία και μεγάλο ρόλο στη διαμόρφωση του σχετικού αυτού νόμου έπαιξε το γενικό κλίμα μεταρρυθμίσεων της δημόσια διοίκησης στην Ελλάδα, που καθορίζεται τα τελευταία χρόνια από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή. Συγκεκριμένα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή επέβαλε μέσω των «Ευρωπαϊκών Θεσμών», τρία προγράμματα οικονομικής προσαρμογής, το πρώτο το 2010, το δεύτερο το 2012 και το τρίτο το 2015, στοχεύοντας στην αντιμετώπιση των οικονομικών ανισορροπιών στην Ελλάδα ώστε να μη μεταδοθεί η οικονομική κρίση στην υπόλοιπη ζώνη του ευρώ. Τα προγράμματα απέβλεπαν στην αύξηση της παραγωγικότητας με μείωση των δαπανών και ταυτόχρονη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. (17^η Ειδική έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού συνεδρίου παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση, 2017)

Ας δούμε πως φθάσαμε ως εδώ:

5.1 Ιστορική αναδρομή

Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων καθιερώθηκε με το διάταγμα ΦΕΚ 37/4-12-1833 (Ναύπλιο, 22 Νοεμβρίου 1833) με το οποίο εισήχθη το «Βιβλίο Ποιότητας των Δημοσίων Υπηρετών», όπου καταγράφονται τα προσωπικά, εκπαιδευτικά και υπηρεσιακά στοιχεία των κατώτερων υπαλλήλων και αξιολογούνται η επιμέλεια, η γνώση και ευφυΐα, η ηθική διαγωγή, η έκβαση των εργασιακών υποθέσεων, με κλίμακα

απόδοσης : κακή , μέτρια, καλή, εξαιρετική. Οι διευθυντές- προϊστάμενοι ενημερώνουν τα βιβλία με ότι στοιχείο θεωρούν χρήσιμο, ενώ η εκάστοτε προϊσταμένη Γραμματεία μπορεί να εκφράσει εμπειριστατωμένες αντιρρήσεις στις κρίσεις των διευθυντών. Τα βιβλία ποιότητας διατηρούνται στην υπηρεσία και ακολουθούν τον υπάλληλο στις μεταθέσεις του.

Το **1951**, με τον Ν.1811/1951 θεσπίστηκε ο πρώτος δημοσιούπαλληλικός κώδικας που καθιέρωνε σύστημα αξιολόγησης βάσει κριτηρίων, όπως λχ. ήθος, γνώσεις, και δέσμευε τους διευθυντές με πειθαρχικές κυρώσεις σε περίπτωση εσφαλμένης συμπλήρωσης αυτών.

Το **1977** με το ΠΔ.611/1977 (αρθ.128) τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων καταχωρούνται στην «έκθεση ουσιαστικών προσόντων» , μέχρι τέλος του Ιανουαρίου του εκάστοτε έτους, και τα στοιχεία αυτά χρησιμοποιούνται για την προαγωγή ή μη του υπαλλήλου. Σε περίπτωση που διαπιστωθεί υπερβολικά επιεικής ή αυστηρή αξιολόγηση κινείται πειθαρχική διαδικασία σε βάρος του αξιολογητή.

Το **1984** με το ΠΔ 581/1984 καταχωρούνται, εκτός των στοιχείων των υπαλλήλων, τα καθήκοντα θέσης, επιπλέον καθήκοντα, εργασίες ή δραστηριότητες (συναφείς με τη θέση), ενώ κρίνονται στοιχεία όπως η κατάρτιση, το ενδιαφέρον, η πρωτοβουλία, η ποιοτική και ποσοτική απόδοση, η διοικητική ικανότητα, η συνεργασία και συμμετοχή και η συμπεριφορά προς τους πολίτες, και μάλιστα σε κλίματα (ασυνήθιστα μεγάλο /μεγάλο/ ικανοποιητικό/διορθώσεις) και με βασικό κριτήριο την αμεροληψία, την ουδετερότητα και την νομιμότητα.

Το **1991** με τον Ν.1943/1991 (αρθ.54) *«καθιερώνεται, από 1/1/1992, η αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, και των Ν.Π.Δ.Δ. με βασικές αρχές και κατευθύνσεις τη αντικειμενική και αμερόληπτη στάθμιση της επαγγελματικής ικανότητας και καταλληλότητας των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο 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». Ο υπάλληλος αξιολογείται από τον ανώτερο του ιεραρχικά προϊστάμενο και τον αμέσως ανώτερο αυτού.

Το 1992 στο ΠΔ 318/1992 αναφέρεται ότι η αξιολόγηση των υπαλλήλων γίνεται με τις εκθέσεις αξιολόγησης, ενώ αναλύονται

- ☐ ο τύπος και το περιεχόμενο των εκθέσεων αξιολόγησης,
- ☐ η κατάταξη 16 κριτηρίων σε πέντε διακεκριμένες κατηγορίες (γνώση του αντικειμένου/διοικητικές ικανότητες/ενδιαφέρον και δημιουργικότητα / υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά / αποτελεσματικότητα),
- ☐ η διάκριση σε αξιολόγηση Προϊσταμένων, ΠΕ-ΤΕ-ΔΕ, ΥΕ, Επιθεωρητή,
- ☐ η δεκαβάθμια κλίμακα αξιολόγησης (από 9-10 άριστοι έως 1-2 ανεπαρκείς),
- ☐ η πρόβλεψη για εξαιρετικές επιδόσεις,
- ☐ η συνέντευξη που επαφίεται στη κρίση του αξιολογητή,
- ☐ η αυτοαξιολόγηση που διενεργεί ο ίδιος ο αξιολογούμενος,
- ☐ οι στόχοι, που θέτει κάθε προϊστάμενος για την αύξηση της αποτελεσματικότητας της οργανικής μονάδας, κατόπιν συζήτησης με το γενικό διευθυντή και τον οικείο προϊστάμενο διεύθυνσης. Οι στόχοι τίθενται κατά προτεραιότητα, με χρονοδιάγραμμα, με βαθμό επίτευξης και αιτιολογία για την αποτυχία.

Επίσης ορίζεται διαδικασία ενστάσεων και η καταρτίζεται ειδική κατάσταση αξιολόγησης στην οποία προτάσσεται ο καλύτερος, κατά την κρίση του αξιολογητή, υπάλληλος. Συγκροτείται Κεντρική Επιτροπή Αξιολόγησης, που καθορίζει το ποσοστό των υπαλλήλων που μπορούν να αξιολογηθούν με τον ανώτερο ή κατώτερο βαθμό (σε σχέση με τους βαθμούς ή τις κλίμακες του συστήματος αξιολόγησης) και Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, η οποία επιστρέφει τις ελλειπείς και αδικαιολόγητες αξιολογήσεις.

Το 2004 με τον Ν.3230/2004 καθιερώνεται το σύστημα «**Διοίκησης μέσω Στόχων**» με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Καθιερώνεται μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης με σκοπό τη εξυπηρέτηση του πολίτη, την επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του, την ενίσχυση της διαφάνειας, την πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα την άσκηση της

διοίκησης προς όφελος του πολίτη Ο νόμος αφορά υπηρεσίες του δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ και ΟΤΑ α' και β' βαθμού.

Κάθε επίπεδο θέτει ετήσιους στόχους που συνδέονται με επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών ή ποιοτικών αποτελεσμάτων, μετρώντας «γενικούς δείκτες (χρόνος ανταπόκρισης, ποσοστό ικανοποίησης παραπόνων, εφαρμογή νέων τεχνολογιών, κόστος διαχείρισης, ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών) και ειδικούς δείκτες (ανάλογα με το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών)». Ενδεικτικά παραδείγματα ειδικών δεικτών παραθέτονται στο Παράρτημα (II).

Σε επίπεδο Διεύθυνσης ή τμήματος των Υπουργείων συστήνονται μονάδες ποιότητας και αποτελεσματικότητας, που εκτιμούν τα αποτελέσματα που κάνουν προτάσεις για τη βελτίωση της λειτουργίας των φορέων, ενώ λειτουργούν υπό το συντονισμό της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης. Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας αποτελείται από το Τμήμα Ερευνών και Μετρήσεων Αποδοτικότητας και το Τμήμα Τεκμηρίωσης και Καλύτερων Πρακτικών.

«Οι στόχοι, σε περίπτωση που προκύψουν νέα δεδομένα, αναπροσαρμόζονται και αναθεωρούνται με το ίδιο τρόπο με αυτόν του αρχικού καθορισμού τους». Οι υπάλληλοι αξιολογούνται για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων, την εκτέλεση του έργου τους (ποιότητα, χρόνος, διαχείριση πόρων) και τις ικανότητες και δεξιότητες τους στις διάφορες δραστηριότητες. Η επίτευξη των στόχων έχει 80% βαρύτητα στην αξιολόγηση των προϊσταμένων γενικής διεύθυνσης, 40% στην αξιολόγηση των προϊσταμένων διεύθυνσης ή τμήματος και 20% στην αξιολόγηση των ΠΕ-ΤΕ-ΔΕ υπαλλήλων. Οι ΥΕ υπάλληλοι αξιολογούνται μόνο βάσει ικανοτήτων και δεξιοτήτων (ΛΙΛΑΛ/Φ.32.5/367/Οικ.20372/11.8.2009 εγκύκλιος. *«Οι φορείς που διακρίνονται για την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των υπηρεσιών βραβεύονται».*

Το **2007** ο Ν. 3528/2007 εισάγει κριτήρια για την εξέλιξη των υπαλλήλων (επαγγελματικά - τεχνικά προσόντα, εργασιακή-διοικητική εμπειρία, ικανότητες δεξιότητες) που διαφέρουν ανάλογα με τη θέση ευθύνης και τις κατηγορίες των υπαλλήλων (ΠΕ/ΤΕ/ΔΕ ή ΥΕ)

Το **2013** εκδόθηκε ο **Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων εργασίας** οι οποίες αποτελούν εργαλείο διοικητικού σχεδιασμού των θέσεων, και επιδρούν θετικά στη στοχοθεσία, αφού βοηθούν στον ανασχεδιασμό και στη στελέχωση των υπηρεσιών

της δημόσιας διοίκησης, στην κινητικότητα και την αύξηση της αποδοτικότητάς. Βοηθούν επίσης στην αναγνώριση του ρόλου του υπαλλήλου στην απόδοση και ποιότητα του συνολικού παραγόμενου έργου των υπηρεσιών, αφού εστιάζουν στο παραγόμενο αποτέλεσμα, και όχι στην περιγραφή αρμοδιοτήτων (προσοντολόγιο, κανονισμοί, εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας). Έτσι κάθε υπάλληλος γνωρίζει τα προσόντα που πρέπει να έχει και τις απαιτήσεις που απορρέουν από τη θέση που κατέχει.

Το **2014** ο Ν. 4250/2014 (Κεφ Γ') όρισε ως μέθοδο αξιολόγησης την υποχρεωτική διασπορά των υπαλλήλων της ίδια διεύθυνσης, με το 25% των υπαλλήλων να λαμβάνει βαθμολογία 9-10, το 60% 7-8 και το 15% βαθμολογία 1-6. Υπάλληλος που λαμβάνει βαθμολογία 1-6 καλείται σε συνέντευξη για να ενημερωθεί για τα μέτρα βελτίωσης της απόδοσής του. Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης κάθε φορέα ορίζεται από Υπηρεσιακό Συμβούλιο για την εξέταση ενστάσεων και τον χαρακτηρισμό εξαιρετικών επιδόσεων (ΑΔΑ: ΒΙΗ3Χ-Γ7Α). Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς δεν εφαρμόστηκε στην πράξη. Τη ίδια χρονιά με τον Ν. 4281/2014 συνιστάται ως μέτρο βελτίωσης της αποδοτικότητας η επιμόρφωση, η εκούσια μετακίνηση, η ανάπτυξη δεξιοτήτων και η βελτίωση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών. Σε περίπτωση που ο αξιολογούμενος δεν υποβάλλει συμπληρωμένη την αυτοαξιολόγηση εντός της προθεσμίας, οι υπηρεσίες προσωπικού συμπληρώνουν στα στοιχεία του αξιολογούμενου και παραδίδουν το έντυπο στον αξιολογητή.

Το **2015** με το Ν. **4354/2015** εισάγονται μισθολογικές ρυθμίσεις των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα, ενώ εκδόθηκε εγχειρίδιο για την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων στο **Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου**.

Το **2016** με τον Ν. **4369/2016** *συνιστάται το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (Μητρώο) για την κάλυψη θέσεων αυξημένης ευθύνης, το οποίο τηρείται ηλεκτρονικά από το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού και αναρτάται στη επίσημη ιστοσελίδα του. Σε αυτό εγγράφονται τακτικοί, μόνιμοι υπάλληλοι ή αορίστου χρόνου κατηγορίας, τουλάχιστον, ΠΕ ή ΤΕ, Α' βαθμού, που έχουν λάβει τελική βαθμολογία, στην αξιολόγηση σε δύο συνεχών περιόδων, μεγαλύτερη του 75, και πληρούν συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Επίσης, με τον ίδιο νόμο ορίζεται η βαθμολογική διάρθρωση των θέσεων των υπαλλήλων και η κατάταξη*

βαθμούς Α', Β', Γ' Δ', Ε'. Η προαγωγή από βαθμό σε βαθμό επηρεάζεται, εκτός άλλων, από τις εκθέσεις αξιολόγησης. Τέλος με αφορμή το νόμο ενεργοποιούνται τα περιγράμματα θέσεων εργασίας που είναι σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ώστε να γίνει ορθολογική κατανομή των ανθρώπινων πόρων, καλύτερη αξιοποίηση των στελεχών και παροχή αναβαθμισμένων υπηρεσιών εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Αξίζει να αναφερθεί ότι το 1983 ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης & Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) ως εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό τη δημιουργία στελεχών επιτελικού και αναπτυξιακού χαρακτήρα, την αναβάθμιση του ανθρώπινου δυναμικού και τον εκσυγχρονισμό του δημοσίου τομέα. Η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης & Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) είναι η σχολή παραγωγής ανώτερων στελεχών του ΕΚΔΔΑ της οποίας οι απόφοιτοι έχουν ταχύτερη εξέλιξη και μεγαλύτερη μοριοδότηση κατά την ένταξη στο «Μητρώο».

Στο Β' μέρος του Ν. 4369/2016 εισάγεται το σύστημα αξιολόγησης με στοχοθεσία που θα αναλυθεί παρακάτω.

Το 2016 με τον Ν.4440/2016 εισάγεται ένα Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας που επιτρέπει τη μετάταξη των υπαλλήλων σε κενή θέση άλλων υπηρεσιών στην ίδια ή ανώτερη κατηγορία, εφόσον ο υπάλληλος διαθέτει τα τυπικά προσόντα. Έτσι εξασφαλίζεται η ανακατανομή και η μετακίνηση κατάλληλων υπαλλήλων στις θέσεις και ενισχύεται η αποδοτικότητα υπαλλήλων και υπηρεσιών. Με τον ίδιο νόμο εισάγεται η έννοια του «**Ψηφιακού Οργανογράμματος της Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης**» στο οποίο περιλαμβάνονται όλες οι οργανικές μονάδες των φορέων, οι υπάλληλοι που υπηρετούν σε κάθε οργανική μονάδα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας καθώς και η συσχέτιση του υπαλλήλου με την οργανική μονάδα στην οποία ανήκει, και της οργανικής μονάδας με την ιεραρχικά ανώτερή της.

5.2 Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ΚΠΑ

Στο σημείο αυτό είναι χρήσιμο να αναφερθεί το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, ένα εργαλείο Διοίκησης Ολικής Ποιότητας που εισάγει την κουλτούρα της ποιότητας και της αριστείας στο δημόσιο, βάσει του Προτύπου Αριστείας του Ευρωπαϊκού Ιδρύματος για την Διοίκηση Ποιότητας (EFQM European Foundation Quality Management). Στην

Ελλάδα βρήκε εφαρμογή με τον Ν. 3230/2004, ενώ εγκύκλιοι που ακολούθησαν έκαναν υποχρεωτική την εφαρμογή του ΚΠΑ. Ακολουθεί τέσσερα στάδια:

- ☞ Προγραμματισμός
- ☞ Εκτέλεση
- ☞ Έλεγχος και
- ☞ Ανάδραση



και εισάγει πρότυπα ποιότητας του ιδιωτικού τομέα. Εισάγει 8 καινοτόμες αρχές :

- ☞ προσανατολισμός στα αποτελέσματα,
- ☞ έμφαση στον Πολίτη/Πελάτη,
- ☞ ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό,
- ☞ διαχείριση μέσω διαδικασιών και δεδομένων,
- ☞ ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου δυναμικού,
- ☞ συνεχής καινοτομία και βελτίωση,
- ☞ ανάπτυξη συνεργασιών και Κοινωνική ευθύνη,

που στοχεύουν στη βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολιτών, και στην αυτοαξιολόγηση των επιδόσεων ενός οργανισμού. Το ΚΠΑ αφορά στη διοικητική λειτουργία των οργανισμών, αλλά μελετά την αποτελεσματικότητά των δημοσίων υπαλλήλων οποιουδήποτε ιεραρχικού επιπέδου ευθύνης, την ικανότητα, δηλαδή, προσέγγισης προκαθορισμένων στόχων σχετικά με την αποστολή του φορέα, και τα οφέλη που αποκομίζουν οι πολίτες από τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Το ΚΠΑ δεν μελετά την αποδοτικότητα του υπαλλήλου, δηλαδή την ικανότητα του να μεγιστοποιεί ένα αποτέλεσμα με δεδομένους πόρους, ή να ελαχιστοποιεί τη χρήση πόρων για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. (Καρκατσούλης, 2004: 71-73, 87-88 & www.dimadmin.gov.gr, 2013)

5.3 «Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία & συμμετοχή»

Στο Β΄ μέρος του Ν. 4369/2016 περιγράφεται το σύστημα αξιολόγησης με τίτλο «Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή»

«Η Στοχοθεσία αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και συλλογικής δράσης της διοίκησης, στην πληρέστερη εκπλήρωση της αποστολής της Υπηρεσίας, και στην ανταπόκριση της στις ανάγκες της κοινωνίας. Η αξιολόγηση και η συμμετοχή των δημοσίων υπαλλήλων στη διαδικασία θέσης στόχων και γενικότερα στη λειτουργία της διοίκησης αποσκοπούν στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης κάθε υπαλλήλου και συνολικά της απόδοσης έργου της δημόσιας υπηρεσίας». Η αξιολόγηση αφορά τακτικούς πολιτικούς υπαλλήλους και υπαλλήλους σε σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου του Δημοσίου, των ΟΤΑ α' και β' βαθμού, των Ν.Π.Δ.Δ και τα προσωπικό των Ανεξάρτητων Αρχών, της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς και της Επιτροπής Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων.

5.3.1 Διαδικασία θέσης στόχων

«Εντός της πρώτης εβδομάδας του Οκτωβρίου κάθε έτους ο Υπουργός γνωστοποιεί και κατανέμει στις υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους. Στο πλαίσιο αυτών των στόχων, οι γενικοί Διευθυντές καταθέτουν εισήγηση σχετικά με τους διαθέσιμους πόρους, τις υλοποιηθείς και εν εξελίξει δράσεις, και τον προγραμματισμό του τομέα ευθύνης τους, για τον καλύτερο προσδιορισμό των στρατηγικών στόχων του επόμενου έτους. Οι Γενικοί Διευθυντές κατανέμουν ανά εξειδίκευση τους στόχους και ζητούν από τον εκάστοτε Προϊστάμενο Διεύθυνσης εισηγήσεις για τους στόχους αρμοδιότητάς τους. Οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης ζητούν εισηγήσεις από τους προϊσταμένους κάθε Τμήματος οι οποίοι υποβάλλουν απόψεις και προτάσεις σχετικές με τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και συνολικά της Υπηρεσίας. Έτσι διαμορφώνονται οι στόχοι κάθε Διεύθυνσης. Εντός της δεύτερης εβδομάδας του Δεκεμβρίου ο προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην ολομέλεια των υπαλλήλων του τους στόχους του Τμήματος και προτείνει στο πλαίσιο της στοχοθεσίας, τους ατομικούς στόχους κάθε υπαλλήλου, βάσει δεξιοτήτων, γνώσεων, εμπειριών, καθηκόντων. Ταυτόχρονα πραγματοποιείται συζήτηση σχετικά με την ευθύτερη στοχοθεσία και τους τρόπους βελτίωσης της λειτουργίας της υπηρεσίας. Μετά από συνέντευξη και λαμβάνοντας υπόψη τη γνώμη του υπαλλήλου, ο προϊστάμενος Τμήματος καταγράφει την ατομική στοχοθεσία και την ειδικότερη συμβολή στους στόχους του Τμήματος. Οι αποφάσεις (ενέργειες, χρονοδιάγραμμα, βαθμός προτεραιότητας, δείκτες μέτρησης) κοινοποιούνται στο προσωπικό και δημοσιεύονται στη Διαύγεια. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται κάθε τετράμηνο (επίπεδο διευθύνσεων) ή

δίμηνο (επίπεδο Τμήματος) με σκοπό τον έλεγχο της προόδου, τη εισήγηση προτάσεων ή την αναθεώρηση των στόχων». (Παράρτημα ΙΙΙ) (ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΕ9)

5.3.2 Εκθέσεις Αξιολόγησης

Στο τέλος κάθε έτους πραγματοποιούνται έγγραφες Εκθέσεις Αξιολόγησης για το παραγόμενο έργο, οι οποίες συνοδεύουν τον ατομικό φάκελο του εργαζόμενου και είναι επαρκώς αιτιολογημένες βάσει της στοχοθεσίας της κάθε δομής.

Στις εκθέσεις αξιολόγησης οι υπάλληλοι αξιολογούνται από δύο οργανικούς προϊστάμενοι κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης, και ταυτόχρονα αξιολογούν τον άμεσα προϊστάμενο τους. Οι Προϊστάμενοι Διεύθυνσης και οι Προϊστάμενοι Τμήματος αξιολογούνται τόσο από τους ιεραρχικά ανώτερους βάσει της οργανικής διάρθρωσης αλλά και από τους ιεραρχικά κατώτερους. Τέλος οι Γενικοί Διευθυντές αξιολογούνται από τον εκάστοτε Υπουργό ή Υφυπουργό ή Αναπληρωτή ή Γενικό Γραμματέα και από τους προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνση και Τμήματος.

Οι εκθέσεις αξιολόγησης περιλαμβάνουν

- ☞ τα στοιχεία του φορέα και το ακριβές διάστημα της περιόδου αξιολόγησης,
- ☞ τα στοιχεία του αξιολογούμενου και τις δραστηριότητες επιμόρφωσης κατά το έτος αξιολόγησης
- ☞ συνοπτική περιγραφή του έργου που επιτελέστηκε από την οργανική μονάδα το εν λόγω έτος,
- ☞ συνοπτική περιγραφή που επιτελέστηκε από τον αξιολογούμενο,
- ☞ στοιχεία της συμβουλευτικής συνέντευξης,
- ☞ τη βαθμολογία του αξιολογούμενου βάσει των εξής κριτηρίων :
 - ☞ γνώση του αντικειμένου, ενδιαφέρον και δημιουργικότητα,
 - ☞ υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά,
 - ☞ διοικητικές ικανότητες (για προϊσταμένους),
 - ☞ αποτελεσματικότητα (Ν.4369/2016).

Κάθε κατηγορία κριτηρίων αναλύεται σε επιμέρους κριτήρια που απεικονίζονται αναλυτικά στο Παράρτημα (ΙV).

Για πρώτη φορά εισάγεται η αξιολόγηση των προϊσταμένων από το σύνολο των υφισταμένων τους (εφόσον είναι περισσότεροι από 3), η οποία είναι ανώνυμη. Η έκθεση αξιολόγησης των προϊσταμένων από υφισταμένους περιλαμβάνει τα στοιχεία

των προϊστάμενων και ειδικά κριτήρια όπως αναγράφονται στο Παράρτημα (V). Επίσης η έκθεση αξιολόγησης συνοδεύει τον ατομικό φάκελο κάθε προϊστάμενου και συνεκτιμάται κατά τις αξιολογήσεις του.

Η αποτελεσματικότητα των προϊσταμένων κρίνεται αποκλειστικά και μόνο από το βαθμό επίτευξης των στόχων της ατομικής τους στοχοθεσίας, ενώ των υπαλλήλων κρίνεται και από το βαθμό επίτευξης των ατομικών στόχων και τη συμμετοχής στη στοχοθεσία του τμήματος (όπως προκύπτει από την ολομέλεια του τμήματος). Η αυτοαξιολόγηση του υπαλλήλου βοηθά τον προϊστάμενο να εντοπίσει προβλήματα και επιτεύγματα του τμήματος και επηρεάζει τη βαθμολογία στο κριτήριο αυτό.

Οι υπάλληλοι αξιολογούνται σε κλίμακα 1-100.

- ☞ Με βαθμολογία 90-100 αξιολογούνται οι άριστοι υπάλληλοι και απαιτείται ειδική αιτιολόγηση από τους αξιολογητές και την Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης. Για τον υπάλληλο που λαμβάνει βαθμολογία μεγαλύτερη ή ίση του 90 σε δύο συνεχείς ετήσιες αξιολογήσεις μειώνεται ο χρόνος προαγωγής στους βαθμούς κατά ένα έτος, ενώ (N. 4354/2015) υπάλληλος που βαθμολογείται με άριστα σε 3 συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις δύναται να προαχθεί κατά ένα μισθολογικό κλιμάκιο.
- ☞ με 75-89 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της υπηρεσίας τους, και χρειάζονται ελάχιστη υποβοήθηση,
- ☞ με 60-74 βαθμολογούνται οι επαρκείς υπάλληλοι που επιδιώκουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της υπηρεσίας αλλά δεν ανταποκρίνονται,
- ☞ με 50-59 βαθμολογούνται οι μερικώς επαρκείς, κάτω του μετρίου που χρειάζονται υποβοήθηση στο έργο τους,
- ☞ με 40-49 οι μέτριοι,
- ☞ με 25-39 οι ανεπαρκείς και τέλος
- ☞ με 0-24 οι ακατάλληλοι για τη συγκεκριμένη υπηρεσία υπάλληλοι.

Βαθμολογία κάτω του 60 πρέπει να αιτιολογείται και ενδέχεται να συνδυαστεί με επιβολή πειθαρχικών ποινών ή δυσμενών παρατηρήσεων. Ο υπάλληλος που θα κριθεί ως ανεπαρκής από τη διαδικασία αξιολόγησης παρακινείται με διαρκή επιμόρφωση ή άλλες δράσεις, ενώ, σε εξαιρετικές περιπτώσεις, δύναται μετά από τρεις διαδοχικές ετήσιες δυσμενείς αξιολογήσεις να ανασταλεί η μισθολογική εξέλιξη του υπάλληλος, για διάστημα έως 1 έτος.

5.3.3 Συμβουλευτική συνέντευξη

Πριν την ολοκλήρωση της διαδικασίας έγγραφης αξιολόγησης, ο άμεσα προϊστάμενος καλεί σε συμβουλευτική συνέντευξη τον υπάλληλο, γίνεται συζήτηση για τους τρόπους βελτίωσης της απόδοσης και καλύτερης αξιοποίησης και ανάπτυξης των ικανοτήτων του αξιολογούμενου, προς όφελός του ιδίου και της απόδοσης της υπηρεσίας του. Επί των αξιολογήσεων δύναται να υπάρχουν ενστάσεις, ενώ σε περίπτωση απόκλισης της βαθμολογίας των δύο αξιολογητών παρεμβαίνει η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης.

Η αξιολόγηση επηρεάζει την επιλογή προϊσταμένων αφού αποτελεί παράγοντα μοριοδότησης σε ποσοστό 20%.

5.4 Λογοδοσία και κοινωνικός έλεγχος -Παρατηρητήριο δημόσιας διοίκησης

Με τον ίδιο νόμο καθιερώνεται η διαδικασία ακρόασης κοινωνικών φορέων και πολιτών. Η διοίκηση καταγράφει και απαντά αμέσως προβλήματα εύρυθμης λειτουργίας ή κακοδιοίκησης που εντοπίζουν οι πολίτες, ώστε να ασκείται κοινωνικός έλεγχος στη Δημόσια Διοίκηση και να βελτιώνεται η λειτουργία και η ποιότητα των υπηρεσιών. Επιστημονικό προσωπικό συγκροτεί το Παρατηρητήριο της Δημόσιας Διοίκησης και αξιοποιεί τα δεδομένα του κοινωνικού ελέγχου για την αξιολόγηση της δράσης της διοίκησης.

Περίληψη 5^{ου} κεφαλαίου

Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα καθιερώθηκε το 1833. Ακολούθησε μία σειρά τροποποιήσεων ή καινούριων νόμων. Το 2004 εισάγεται η διοίκηση μέσω στόχων MBO, ενώ το 2016 θεσμοθετείται η αξιολόγηση της απόδοσης μέσω στοχοθεσίας με νόμο που φέρει τίτλο «Αξιολόγηση, Στοχοθεσία, Κοινωνική λογοδοσία και συμμετοχή». Ο Υπουργός γνωστοποιεί και κατανέμει τους στρατηγικούς στόχους και στη συνέχεια οι στόχοι διοχετεύονται αρμοδίως από τους Γενικούς Διευθυντές στους Προϊστάμενους Διεύθυνσης και Τμημάτων με την απαίτηση να γίνουν εισηγήσεις. Έτσι υποβάλλονται απόψεις και προτάσεις για τη στοχοθεσία του Τμήματος, της Διεύθυνσης και γενικά της Υπηρεσίας. Ο Προϊστάμενος Τμήματος παρουσιάζει στην ολομέλεια του τμήματος τους στόχους του τμήματος, και τους ατομικούς στόχους, ενώ κατόπιν προσωπικής συνέντευξης επέρχεται συμφωνία και καταγραφή του στοχοθεσία του υπαλλήλου και του τμήματος, οι δε αποφάσεις κοινοποιούνται και δημοσιεύονται στη Διαύγεια. Γίνεται έλεγχος προόδου (κάθε τετράμηνο για τις διευθύνσεις και κάθε τρίμηνο για τα τμήματα) και αναθεώρηση των στόχων όπου απαιτείται. Σε κάθε επίπεδο γίνεται συζήτηση ώστε οι στόχοι να κατανοούνται από όλους και να ενεργοποιείται όλο το ανθρώπινο δυναμικό. Οι στόχοι συνδέονται με την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών ή ποιοτικών αποτελεσμάτων και αξιολογούνται βάσει γενικών ή ειδικών κριτηρίων. Στο τέλος του έτους πραγματοποιούνται έγγραφες εκθέσεις αξιολόγησης, με αυτοαξιολόγηση, αξιολόγηση από προϊστάμενο αλλά και από υφιστάμενο. Ο αξιολογητής κρίνει τη γνώση, το ενδιαφέρον, τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις, τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα σε σχέση με το παραγόμενο έργο, ενώ ο προϊστάμενος κρίνεται και για τις διοικητικές του ικανότητες.

Η νόμος παρουσιάζει καινοτομίες όπως η συμμετοχική διαδικασία στη διαμόρφωση στόχων, ο συστηματικός - καθορισμένος έλεγχος της προόδου του υπαλλήλου, η ολομέλεια και η συνέντευξη που ορίζονται πλέον ως διαδικασίες, η λογοδοσία των υπαλλήλων οι οποίοι είναι υπόλογοι των δεσμεύσεων όσων δημοσιεύονται στη Διαύγεια, η αξιολόγηση προϊσταμένων από υφιστάμενους. Επίσης εισάγεται η έννοια της λογοδοσίας και του κοινωνικού ελέγχου όπου η απόδοση των υπαλλήλων και των

υπηρεσιών ελέγχεται και καταγγέλλεται από τους κοινωνικούς φορείς και τους ίδιους τους πολίτες.

Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη στοχοθεσία και την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων και είχαν εισαχθεί με προγενέστερους νόμους είναι: ΕΣΔΔΑ (για την εκπαίδευση ανώτατων στελεχών της δημόσιας διοίκησης) το «Μητρώο ανθρώπινου δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου» (για την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων), η Ενιαία Αρχή Πληρωμών (για τις μισθολογικές ρυθμίσεις των υπαλλήλων), τα Περιγράμματα Θέσεων Εργασίας, το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης (για την κάλυψη θέσεων αυξημένης ευθύνης), το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητα (ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση), τα Ψηφιακά Οργανογράμματα (για τη διάρθρωση και στελέχωση των φορέων ώστε να διευκολύνεται η ροή της πληροφορίας και να εξασφαλίζεται η συμμετοχή των κατάλληλων ανθρώπων κατά τον προσδιορισμό των στόχων).

Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με στοχοθεσία γίνεται στα πλαίσια της διοικητικής μεταρρύθμισης της Ελλάδας κατά τα πρότυπα διακυβέρνησης της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ταυτόχρονα επιχειρείται να εισαχθεί στις δημόσιες υπηρεσίες η κουλτούρα της αριστείας και της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας με προσανατολισμό στα αποτελέσματα, έμφαση στον πολίτη, ηγεσία και σταθερότητα ως προς τον σκοπό, διαχείριση μέσω διαδικασιών, ανάπτυξη και συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα, βελτίωση, καινοτομία και κοινωνική ευθύνη. Η αύξηση της αποδοτικότητας των δημοσίων υπαλλήλων και ο προσανατολισμός σε συγκεκριμένους στόχους και επιδιωκόμενα αποτελέσματα θα βελτιώσει την αποτελεσματικότητα των οργανισμών και τις σχέσεις κράτους – πολίτη.

Κεφάλαιο 6

Έρευνα

Η έρευνα εστιάζει στη μελέτη του Συστήματος Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα αναφορικά με τη Στοχοθεσία που θεσμοθετήθηκε το 2016. Η Στοχοθεσία εντάσσεται στο γενικότερο πλαίσιο της Διοίκησης μέσω Στόχων η οποία εφαρμόζεται επίσημα στην Ελλάδα από το 2004.

6.1 Σκοπός της έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι να μελετηθεί η διαδικασία της αξιολόγησης με στοχοθεσία και να εντοπιστούν τα στοιχεία που συνεισφέρουν στην ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών και στην υποκίνηση των υπαλλήλων.

Βασικά σημεία εστίασης της έρευνας είναι:

- ☞ η διαδικασία που ακολουθείται για τη στοχοθεσία,
- ☞ η αντίληψη των υπαλλήλων για τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στόχων (SMART),
- ☞ η συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία και η ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα,
- ☞ η συνεισφορά της αξιολόγησης με στοχοθεσία στην παρακίνηση των υπαλλήλων,
- ☞ η κατοχύρωση της επαγγελματικής υπόστασης των υπαλλήλων,
- ☞ η βελτίωση κατανομής των πόρων,
- ☞ η νοοτροπία του υπαλλήλου .

6.2 Μεθοδολογία

Μετά τη μελέτη ελληνικής και ξένη βιβλιογραφίας, άρθρων και σχετικής νομοθεσίας και κατόπιν προφορικής συζήτησης με δημοσίους υπαλλήλους για το θέμα της στοχοθεσία στην Ελλάδα δημιουργήθηκε γραπτό ερωτηματολόγιο με σειρά δομημένων ερωτήσεων. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου παρατίθεται στο Παράρτημα (I). Το ερωτηματολόγιο περιείχε ερωτήσεις «κλειστού τύπου», όπου απαιτούνταν μια επιλογή από συγκεκριμένη σειρά πιθανών απαντήσεων, ερωτήσεις διχοτομικές, όπου απαιτούνταν

μια απάντηση «ναι ή όχι», ερωτήσεις βαθμονόμησης, όπου απαιτούνταν μία επιλογή από κλίμακα συγκεκριμένης μορφής (Καθόλου / Λίγο / Αρκετά / Απόλυτα), και μία ερώτηση πολλαπλών απαντήσεων από λίστα προεπιλογών. Οι ερωτήσεις κλειστού τύπου ευνόησαν την καλύτερη και ευκολότερη επεξεργασία των δεδομένων της έρευνας. Ωστόσο στο ερωτηματολόγιο περιέχονταν και δύο ερωτήσεις «ανοικτού τύπου» όπου δίνονταν η δυνατότητα να αποτυπωθούν προσωπικά στοιχεία ή αντιλήψεις/σκέψεις.

Το ερωτηματολόγιο ξεκινά με ένα εισαγωγικό σημείωμα όπου αναφέρονται τα στοιχεία του υπογράφοντος την έρευνα, το θέμα της διατριβής, η σχολή, ενώ επισημαίνεται η ανωνυμότητα του ερωτηματολογίου και γίνεται κλείσιμο με ευχαριστίες. Στο Α' μέρος του ερωτηματολογίου περιέχονται 6 ερωτήσεις με δημογραφικά στοιχεία και στο Β' μέρος περιέχονται 2 ερωτήματα εισαγωγικά για τη στοχοθεσία, 6 ερωτήματα «αναφορικά με τους στόχους που έχουν τεθεί», 6 ερωτήματα για τη «στοχοθεσία σε σχέση με την παραγόμενη εργασία», 7 ερωτήματα για τη «στοχοθεσία και ιεραρχία», 5 ερωτήματα για τις «συνέπειες της αξιολόγησης με στοχοθεσία για τον υπάλληλο», και 4 γενικές ερωτήσεις. Κάθε θεματική ενότητα (ή εφόσον απαιτούνταν ξεχωριστά σε συγκεκριμένα ερωτήματα) συνοδεύονταν από μια σαφή οδηγία για τον τρόπο συμπλήρωσης των ερωτημάτων. Πριν τη διανομή του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε μια πιλοτική έρευνα και ζητήθηκε η γνώμη ορισμένων συναδέλφων ώστε να εντοπιστούν προβληματικά σημεία.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε σε εφαρμογή της Google Forms και διανεμήθηκε ηλεκτρονικά μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και σελίδων κοινωνικής δικτύωσης. Επίσης διανεμήθηκε σε έντυπη μορφή.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε αποκλειστικά και μόνο σε Έλληνες δημοσίους υπαλλήλους που αξιολογούνται με την συγκεκριμένη μέθοδο αξιολόγησης, χωρίς να γίνει διάκριση στα καθήκοντα, στη θέση ή στο φορέα απασχόλησης, ώστε να υπάρχει να υπάρχει μια ευρεία εικόνα για την αξιολόγηση με στοχοθεσία.

6.3 Μέθοδος ανάλυσης των αποτελεσμάτων

Από τα 170 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απαντήθηκαν 157. Δεν διαπιστώθηκαν ελλείψεις. Η τελευταία που ερώτηση η οποία ήταν εσκεμμένα μη υποχρεωτική, και

επαφίονταν στη διακριτική ευχέρεια του ερωτώμενου, απαντήθηκε από 95 υπαλλήλους. Όλα τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν σε έντυπη μορφή συλλέχθηκαν και καταχωρήθηκαν από την υπογράφουσα στην εφαρμογή της Google Forms, ώστε να υπάρχει ενιαία επεξεργασία των δεδομένων.

Η ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων έγινε τόσο με τη χρήση της εφαρμογής Google Forms, η οποία παρείχε ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα ανά ερώτηση, όσο και με επεξεργασία του, επισυναπτόμενου στην εφαρμογή, excel αρχείου ώστε να γίνει συνδυαστική μελέτη απαντήσεων βάσει ορισμένων κριτηρίων.

Κεφάλαιο 7

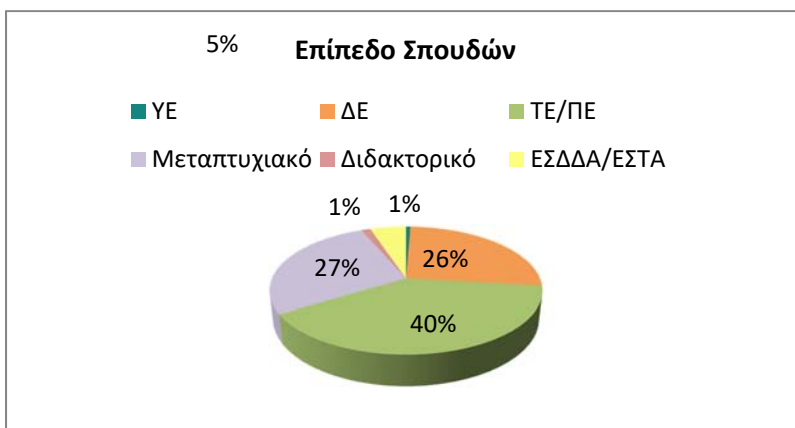
Αποτελέσματα της έρευνας

7.1 Α' Μέρος. Δημογραφικά στοιχεία

Η έρευνα απευθύνεται σε Μόνιμους Δημοσίους Υπαλλήλους και από τους 157 που απάντησαν,

1. το 42% είναι άνδρες και 58% είναι γυναίκες,
2. οι ηλικίες ποικίλουν και το 9,6% είναι μέχρι 35 ετών, το 61,8% από 35 έως 45, το 22,3% είναι από 45 έως 55, ενώ το 6,4 % είναι άνω των 55,
3. 59,2 % είναι έγγαμοι/ες και 40,8% άγαμοι/ες.

4. Το 0,6% είναι κατηγορίας ΥΕ, το 26,1% ΔΕ, το 39,5% ΤΕ ή ΠΕ, το 27,4% κατέχει (MS) μεταπτυχιακό τίτλο, το 1,4% κατέχει διδακτορικό τίτλο (PhD), ενώ ποσοστό 5,1% είναι απόφοιτοι σχολής ΕΣΔΔΑ/ΕΣΤΑ.



5. 11,4 % είναι Προϊστάμενοι Τμήματος, ενώ 88,5% είναι υπάλληλοι.

Η συνδυαστική μελέτη της θέσης που κατέχουν οι υπάλληλοι συγκριτικά με το επίπεδο σπουδών έδειξε ότι, από το σύνολο των ερωτηθέντων, ποσοστό 2,5% είναι ΔΕ και κατέχουν θέση ευθύνης, και 23,5% είναι υπάλληλοι ΔΕ χωρίς θέση ευθύνης. Επίσης 8,9% των υπαλλήλων φέρουν τουλάχιστον ΤΕ/ΠΕ τίτλο σπουδών και κατέχουν θέση ευθύνης, ενώ ποσοστό 64,3% είναι πτυχιούχοι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης.

6. τέλος Φορείς Απασχόλησης στους οποίους εργάζονταν οι υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών, το Υπουργείο Μεταναστευτικής Πολιτικής, το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής, το Υπουργείο Εθνικής Άμυνας, το Υπουργείο Οικονομικών, η Αποκεντρωμένη Διοίκηση, ΟΤΑ Α' & Β' βαθμού, το Υπουργείο Δικαιοσύνης, το Υπουργείο Παιδείας, το Υπουργείο Προστασίας του πολίτη, το Υπουργείο Οικονομίας & Ανάπτυξης, η Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων, το

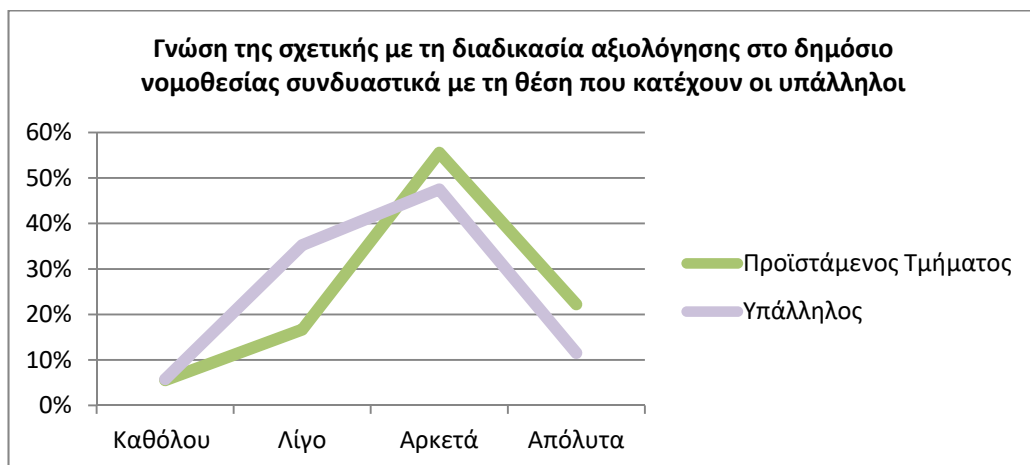
ΕΦΚΑ, το Υπουργείο Μεταφορών & Υποδομών, το Υπουργείο Υγείας, το Υπουργείο Διοικητικής Ανασυγκρότησης.

7.2 Β' Μέρος: Στοχοθεσία - Διαδικασίες - Συνέπειες

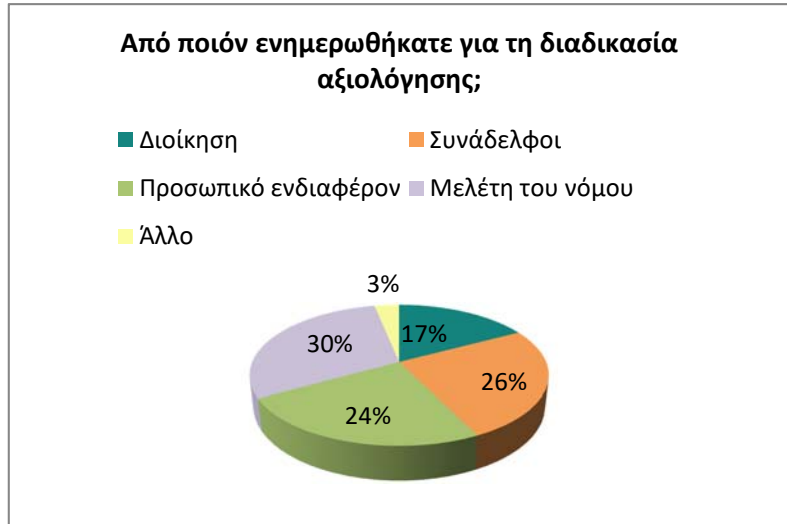
7. Το πρώτο εισαγωγικό ερώτημα του Β' μέρους αφορά στη σχετική με τη διαδικασία αξιολόγησης στο δημόσιο, νομοθεσία, για την οποία το 5,7% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δε γνωρίζει «Καθόλου», το 33,1% «Λίγο», το 48,4% «Αρκετά», ενώ το 12,7 γνωρίζει «Απόλυτα» τη σχετική νομοθεσία.



Η συγκριτική μελέτη των υπαλλήλων όσον αφορά την γνώση της σχετικής νομοθεσίας ανάλογα με τη θέση ευθύνης, φανερώνει ότι οι υπάλληλοι σε θέση ευθύνης, συγκρινόμενοι μεταξύ τους, φανερώνουν μια κατανομή γύρω από την επιλογή «Αρκετά», ενώ οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης εμφανίζουν μια ευρύτερη κατανομή γύρω από τις επιλογές «Λίγο» και «Αρκετά». Οι προϊστάμενοι δηλαδή εμφανίζουν μια σχετικά καλύτερη γνώση της νομοθεσίας.

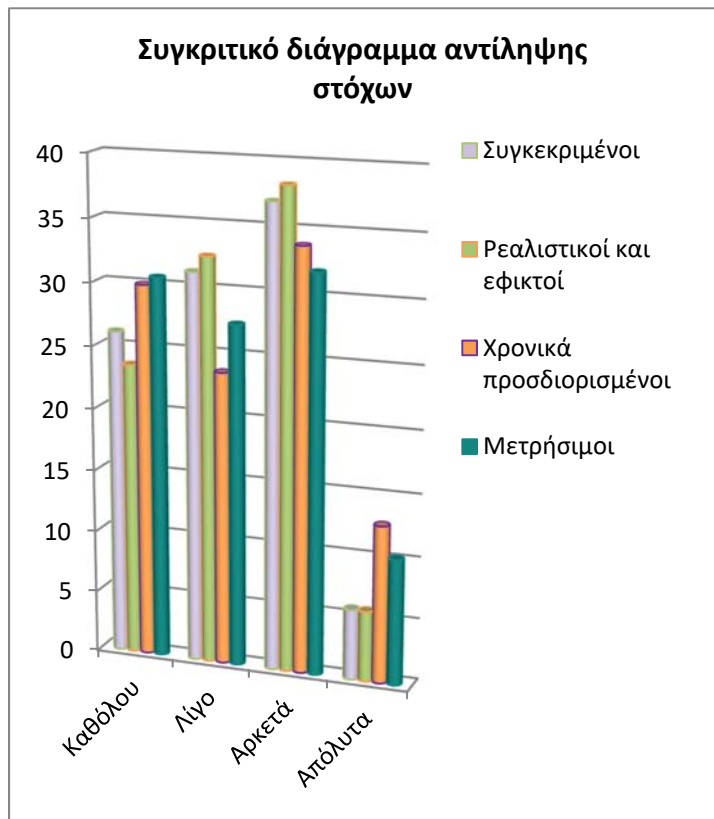


8. Στο δεύτερο εισαγωγικό ερώτημα του Β' μέρους, ποσοστό 17,2% απάντησε ότι ενημερώθηκε για τη διαδικασία αξιολόγησης από τη Διοίκηση, 25,5% από Συνάδελφους, 24,2% από προσωπικό ενδιαφέρον, 29,9% με μελέτη του νόμου, ενώ 3,2% με άλλο τρόπο.



Τα δύο παραπάνω ερωτήματα στο εισαγωγικό αυτό τμήμα του Β' μέρους στοχεύουν στο να διαμορφωθεί μία εικόνα για το πόσο καλά γνωρίζουν οι υπάλληλοι τη σχετική νομοθεσία. Επίσης αν η εικόνα που έχουν αποκομίσει είναι προσωπική, και αν όχι, από ποιόν έχει διαμορφωθεί, και σε τι ποσοστό αντανακλά το ισχύον νομικό πλαίσιο. Συνολικά λοιπόν 61,1% των δημοσίων υπαλλήλων γνωρίζει τη νομοθεσία από «Αρκετά» καλά (48,4%) έως «απόλυτα» (12,7%), ενώ το 24,2% μελέτησε το νόμο από καθαρά προσωπικό ενδιαφέρον και όχι στα πλαίσια των εργασιακών του καθηκόντων (λχ ως υπάλληλος σε τμήμα προσωπικού).

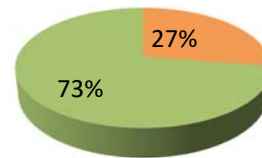
Αναφορικά με τους στόχους που έχουν τεθεί οι εργαζόμενοι απάντησαν πως ότι οι στόχοι ήταν :26,1%«Καθόλου», 31,2% «Λίγο», 36,9% «Αρκετά» και 5,7% «Απόλυτα» συγκεκριμένοι, 23,6% «Καθόλου», 32,5% «Λίγο», 38,2%«Αρκετά» και 5,7% «Απόλυτα» ρεαλιστικοί και εφικτοί, 29,9% «Καθόλου», 23,6% «Λίγο», 33,8% «Αρκετά» και 12,7% «Απόλυτα» χρονικά προσδιορισμένοι, και τέλος 30,6% «Καθόλου», 27,4% «Λίγο», 31,8% «Αρκετά», 10,2% «Απόλυτα» μετρήσιμοι. Στις απαντήσεις



παρατηρείται μεγάλη διασπορά των απαντήσεων κυρίως στην περιοχή από «καθόλου» έως «Αρκετά» ενώ ελάχιστα ευνοείται η επιλογή «Αρκετά» έναντι των υπολοίπων απαντήσεων. Οι απόλυτα SMART στόχοι κυμαίνονται μόλις στο 8,5%. (ερώτημα 9-12)

13. Στο επόμενο ερώτημα ποσοστό 27,4% απάντησε πως «ναι» ενημερώθηκε για τους στόχους από την αρχή της αξιολογητικής περιόδου και 72,6% «όχι».

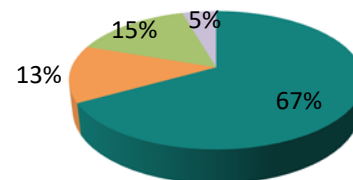
- Ενημερώθηκαν για τους στόχους από την αρχή της αξιολογητικής περιόδου
- ΔΕΝ ενημερώθηκαν για τους στόχους από την αρχή της αξιολογητικής περιόδου



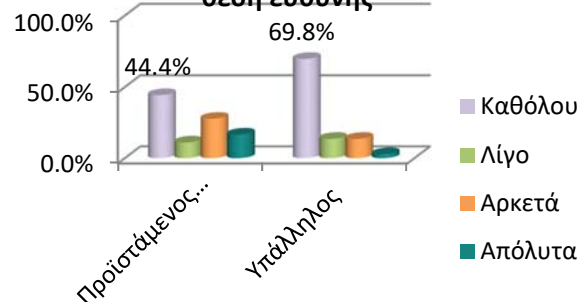
14. Για τη συμμετοχή στον προσδιορισμό στόχων 66,9% των ερωτηθέντων απάντησε πως συμμετείχε «Καθόλου», 13,4% «Λίγο», 15,3% «Αρκετά» και 4,5% «Απόλυτα». Η συγκριτική μελέτη της συμμετοχής στον προσδιορισμό των στόχων φανερώνει ότι ένα ποσοστό 44,4% από τους υπαλλήλους με θέση ευθύνης δεν συμμετείχε καθόλου στον προσδιορισμό των στόχων, ενώ μεταξύ των υπαλλήλων χωρίς θέση ευθύνης το ποσοστό όσων δε συμμετείχαν καθόλου 69,8%.

Συμμετείχατε στον προσδιορισμό των στόχων;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα



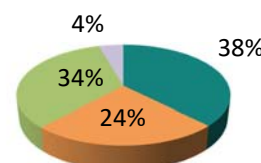
Ποσοστό συμμετοχής στον προσδιορισμό των στόχων ως προς τη θέση ευθύνης



15. Στην ερώτηση για τη σύνδεση μεταξύ των ατομικών στόχων με τους στόχους που θέτει η διοίκηση 37,6% απάντησε πως υπήρχε «Καθόλου», 24,2% υπήρχε «Λίγο», 33,8% «Αρκετά» και 4,5% «Απόλυτα».

Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσής σας με τους στόχους που θέτει η διοίκηση;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα



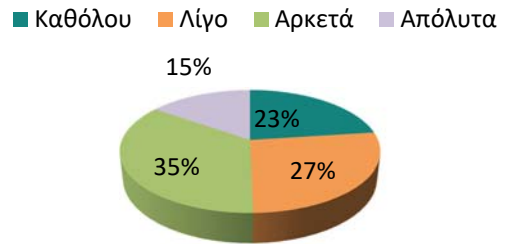
Για τη στοχοθεσία σε σχέση με την παραγόμενη εργασία

και στην ερώτηση αν θεωρούν ότι η αξιολόγηση με στοχοθεσία αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης 22,9% απάντησε «Καθόλου», 36,8% «Λίγο», 35% «Αρκετά» και 15,3% «Απόλυτα».

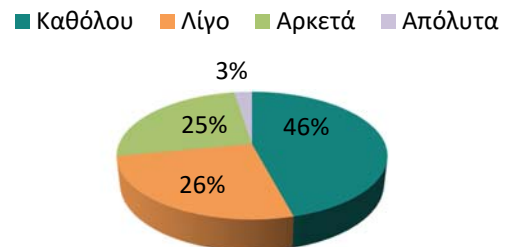
17. Στην ερώτηση αν βελτιώθηκε ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας λόγω της στοχοθεσίας 45,9% απάντησε «Καθόλου», 26,1% «Λίγο», 25,5% «Αρκετά» και 2,5% «Απόλυτα» δηλαδή το 72% των εργαζομένων δεν πιστεύει πως βελτιώθηκε η τυποποιήθηκε της εργασία του λόγω στοχοθεσίας,

18. ενώ στην ερώτηση αν η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων μπορεί να βλάψει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών 8,3% απάντησε «Καθόλου», 23,6% «Λίγο», 47,1% «Αρκετά» και 21% «Απόλυτα». Παρατηρείται μεγάλη κατανομή των απαντήσεων γύρω από την επιλογή «Αρκετά» επιβλαβής η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η σύγκριση του ερωτήματος αυτού με τη θέση ευθύνης του υπαλλήλου εμφανίζει τα ίδια αποτελέσματα δηλαδή μια μεγαλύτερη κατανομή γύρω από την επιλογή «Αρκετά». Οι Προϊστάμενοι,

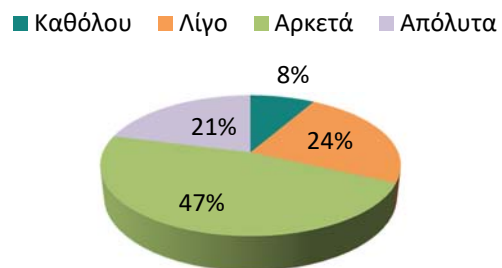
Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση με στοχοθεσία αποτελεί κίνητρο για την απόδοσή σας;



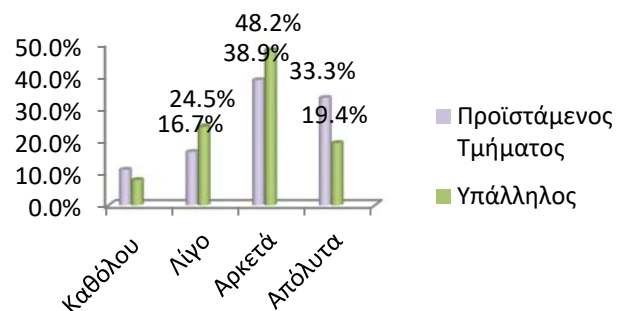
Βελτιώθηκε ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας σας λόγω της στοχοθεσίας;



Θεωρείτε ότι η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων μπορεί να βλάψει την ποιότητα των υπηρεσιών;



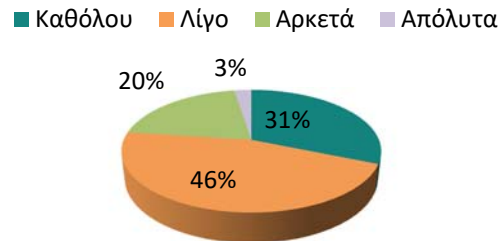
Θεωρείτε ότι η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων μπορεί να βλάψει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών



ωστόσο, συγκριτικά με τους κατώτερους υπαλλήλους, φαίνεται να θεωρούν πιο επιβλαβή την απαίτηση για multitask υπαλλήλους.

19. Η ανταπόκριση στα αιτήματα των πολιτών λόγω στοχοθεσία θεωρούν πως βελτιώθηκε σε ποσοστό 31,2% «Καθόλου», 45,9% «Λίγο», 20,4% «Αρκετά», 2,5% «Απόλυτα»

Βελτιώθηκε το ποσοστό ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών λόγω στοχοθεσίας



20. Σύμφωνα με τις απαντήσεις οι νέες τεχνολογίες βοηθούν στην επίτευξη των στόχων σε ποσοστό 24,2% «Καθόλου», 43,3% «Λίγο», 27,4% «Αρκετά» και 5,1% «Απόλυτα»,

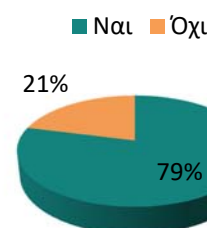
21. ενώ η στοχοθεσία θεωρούν ότι εστιάζει περισσότερο στην ποσότητα από ότι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών με ποσοστό 7% στην επιλογή «Καθόλου», 22,9% «Λίγο», 52,9% «Αρκετά» και 17,2% «Απόλυτα».

Θεωρείτε ότι η στοχοθεσία εστιάζει περισσότερο στην ποσότητα από ότι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών;



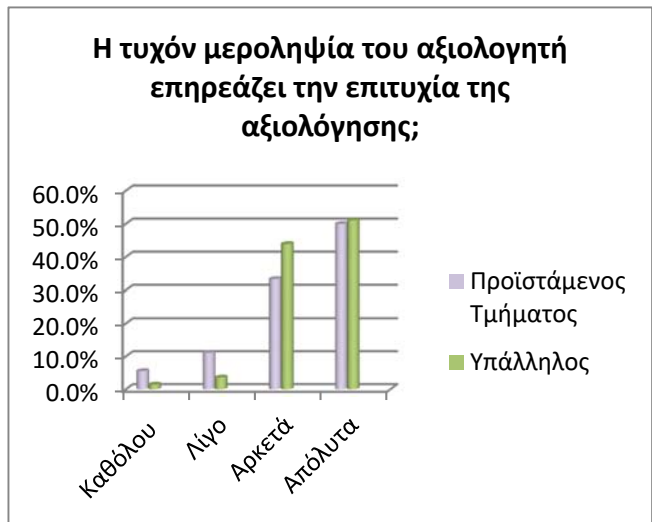
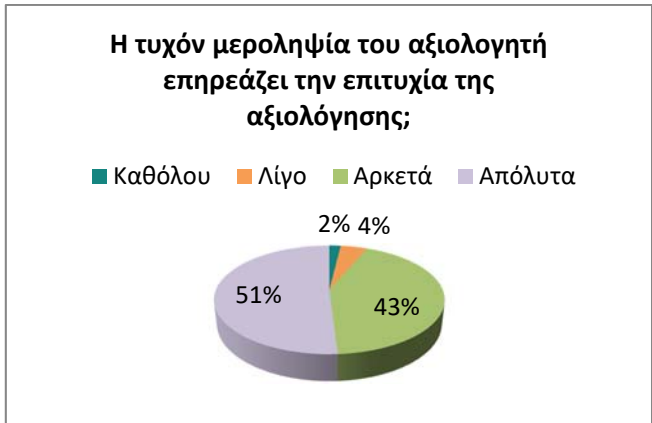
22. Στις ερωτήσεις για τη **Στοχοθεσία και ιεραρχία** 79% θεωρεί πως «ναι» η αξιολόγηση πρέπει να αξιολογεί κατά προτεραιότητα τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, ενώ 21% απάντησε πως «όχι».

Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση με στοχοθεσία πρέπει να αξιολογεί κατά προτεραιότητα τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης

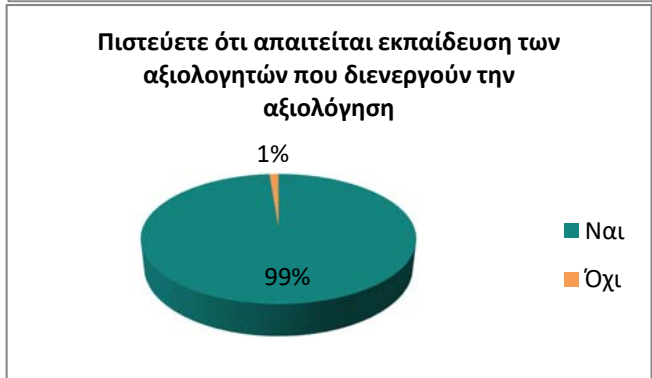


23. Στο ερώτημα «αν η μεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης» ποσοστό 1,9% απάντησε «Καθόλου», 4,5% «Λίγο», 42,7% «Αρκετά» και 51% «Απόλυτα», δηλαδή ποσοστό 93,7% πιστεύει, «Αρκετά» ως «Απόλυτα» (με τάση προς την επιλογή «Απόλυτα»), πως για να είναι επιτυχής η αξιολόγηση πρέπει να είναι αμερόληπτη.

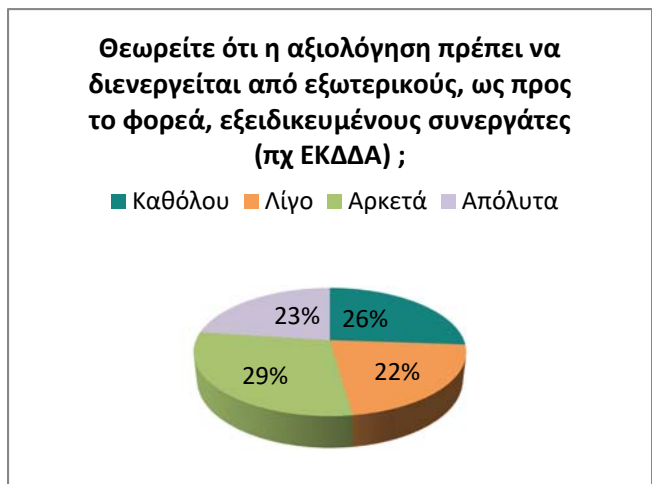
Όπως φαίνεται στο συγκριτικό διάγραμμα, τα αποτελέσματα είναι τα ίδια, ανεξάρτητα από τη θέση που κατέχουν οι υπάλληλοι.



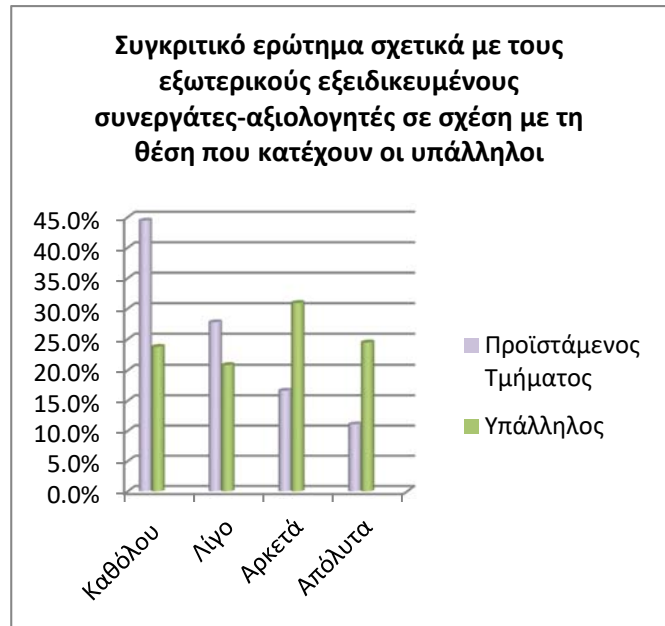
24. Αδιαμφισβήτητο είναι το αποτέλεσμα στο ερώτημα για την εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση, όπου ποσοστό 98,7% απάντησε «Ναι» απαιτείται, ενώ μόλις 1,3% απάντησε «Όχι».



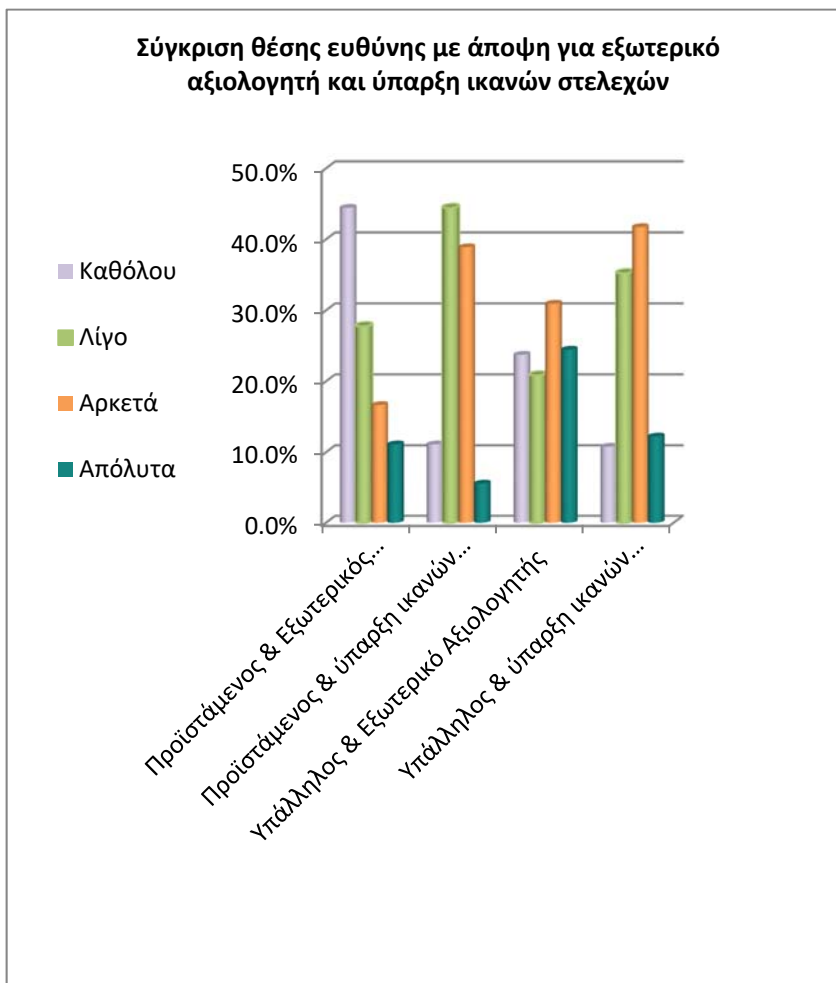
25. Στο επόμενο ερώτημα ποσοστό 26,1% απάντησε πως «Καθόλου» δε θεωρεί ότι πρέπει να παρεμβαίνει τρίτος εξωτερικός εξειδικευμένος αξιολογητής, 21,7% απάντησε «Λίγο», 29,3% «Αρκετά» και 22,9% «Απόλυτα». Στο ερώτημα έχουμε απόλυτα ισορροπημένη διασπορά απαντήσεων.



Σύγκριση του ερωτήματος αυτού με τη θέση που κατέχουν οι υπάλληλοι φανερώνει πως οι προϊστάμενοι τείνουν προς την επιλογή «Καθόλου» όσον αφορά τη διενέργεια της αξιολόγησης από εξωτερικούς συνεργάτες, ενώ αντίθετα οι υπάλληλοι εμφανίζουν ισορροπημένη διασπορά απαντήσεων, με ελαφριά τάση προς την επιλογή «Αρκετά».



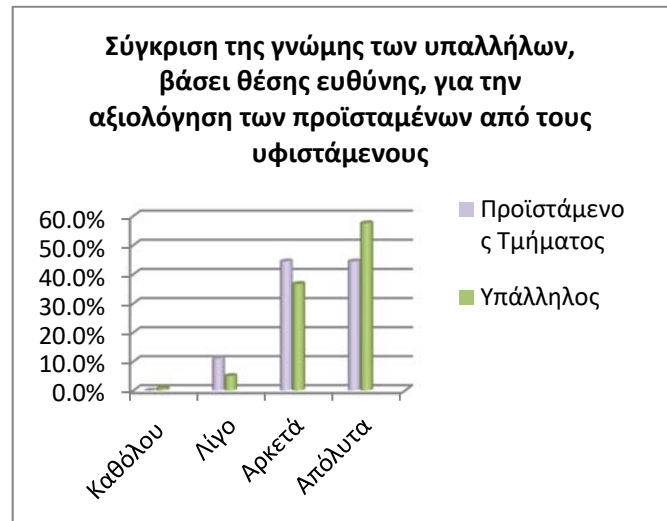
26. Στο ερώτημα αν θεωρούν ότι υπάρχουν ικανά στελέχη να κρίνουν τους αξιολογητές 10,8% απάντησε «Καθόλου», 36,3% «Λίγο», 41,4% «Αρκετά» και 11,5% «Απόλυτα» που φανερώνει μία κεντρική κατανομή των απαντήσεων με μικρή τάση στο «αρκετά».



Σε συγκριτικό διάγραμμα παρουσιάζεται η αντίληψη που έχουν οι υπάλληλοι (ανάλογα με τη θέση ευθύνης) για τους εξωτερικούς εξειδικευμένους αξιολογητές και την ύπαρξη ικανών, στην κρίση αξιολογητών, στελεχών. Οι απαντήσεις για την ύπαρξη ικανών στελεχών κατανέμονται κυρίως γύρω από τις τιμές «Λίγο & Αρκετά» είτε πρόκειται για προϊσταμένους είτε για υπαλλήλους. Αντίθετα

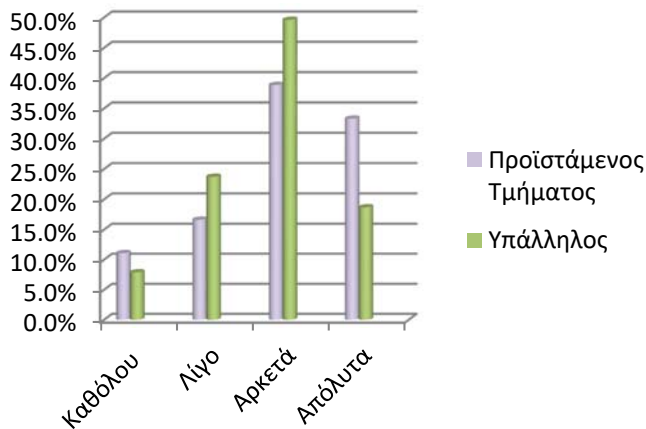
οι προϊστάμενοι διαφωνούν για τη χρήση εξωτερικών αξιολογητών, ενώ οι υπάλληλοι είναι ουδέτεροι.

27. Στο ερώτημα αν οι υπάλληλοι θεωρούν χρήσιμη την αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους τους 0,6% απάντησε «Καθόλου», 5,7% «Λίγο», 37,6% «Αρκετά» και 56,1% «Απόλυτα». Οι απαντήσεις δίνουν ένα εντυπωσιακό ποσοστό 93,7% που θεωρεί χρήσιμη την αξιολόγηση των προϊσταμένων από υφιστάμενους. Η σύγκριση του ερωτήματος αυτού με τη θέση ευθύνης, εκτός από τη συγκέντρωση της πλειοψηφίας των απαντήσεων γύρω από τις τιμές «Αρκετά και Απόλυτα», φανερώνει μια επιπλέον τάση των απαντήσεων των προϊσταμένων γύρω από την επιλογή «Αρκετά» και μεγαλύτερη τάση των υπαλλήλων χωρίς θέση ευθύνης γύρω από τη θέση «Απόλυτα».



28. Στο ερώτημα αν θεωρείται χρήσιμη η συνέντευξη κατά την αξιολόγηση 8,3% απάντησε «Καθόλου», 22,9% «Λίγο», 48,8% «Αρκετά» και 20,4% «Απόλυτα», δηλαδή εμφανίζεται με μεγαλύτερη κατανομή των απαντήσεων γύρω από την επιλογή «Αρκετά»

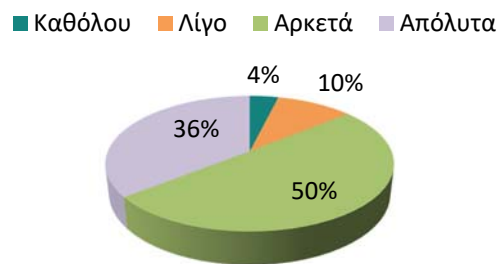
Συγκριτικό ερώτημα θέσης ευθύνης και αντίληψης για την χρησιμότητα της συνέντευξης



Στο συγκριτικό ερώτημα για την αντίληψη της χρησιμότητας της συνέντευξης ανάλογα με τη θέση ευθύνης εξακολουθεί να παρατηρείται μια συγκέντρωση των απαντήσεων γύρω από την επιλογή αρκετά. Οι προϊστάμενοι ωστόσο κατανέμονται κυρίως στις επιλογές «αρκετά» και «απόλυτα», ενώ οι υπάλληλοι εκτιμούν «αρκετά» αλλά όχι «απόλυτα» χρήσιμη την συνέντευξη.

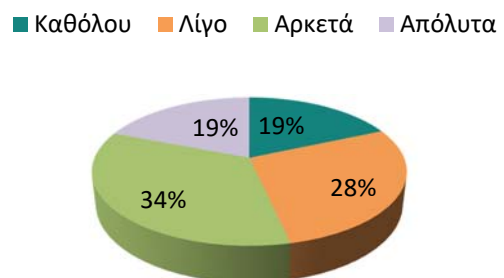
29. Στο ερώτημα για τα σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού 3,8% απάντησε «Καθόλου», 10% «Λίγο», 50,3% «Αρκετά» και 35,7% «Απόλυτα» δηλαδή 86% των υπαλλήλων βλέπουν θετικά την επιμόρφωση ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

Θεωρείτε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού ;



30. Στο ερώτημα αν θεωρούν την αξιολόγηση ως κίνητρο την μισθολογική προαγωγή των υπαλλήλων 18,5% απάντησε «Καθόλου», 28% «Λίγο», 34,4% «Αρκετά» και 19,1% «Απόλυτα».

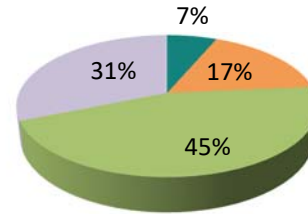
Θεωρείτε την αξιολόγηση ως κίνητρο για τη μισθολογική προαγωγή των υπαλλήλων ;



31. Στο ερώτημα «Θεωρείτε ότι μια καλή αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την εξέλιξη του υπαλλήλου» 6,4% απάντησε «Καθόλου», 17,2% «Λίγο», 45,2% «Αρκετά» και 31,2% «Απόλυτα».

Θεωρείτε ότι μια καλή αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την εξέλιξη του υπαλλήλου;

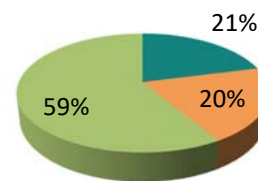
■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Αρκετά ■ Απόλυτα



32. Στο ερώτημα αν θεωρούν πως η αξιολόγηση υποκρύπτει κυρώσεις για τον υπάλληλο (μείωση μισθού, υποχρεωτική μετακίνηση, απόλυση) 21% απάντησε «Ναι», 20% «Όχι» και 58,6% «Ίσως».

Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση υποκρύπτει κυρώσεις για τον υπάλληλο (μείωση μισθού, υποχρεωτική μετακίνηση, απόλυση);

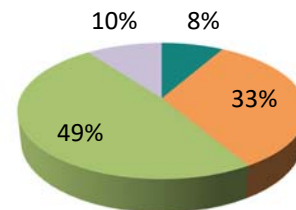
■ Ναι ■ Όχι ■ Ίσως



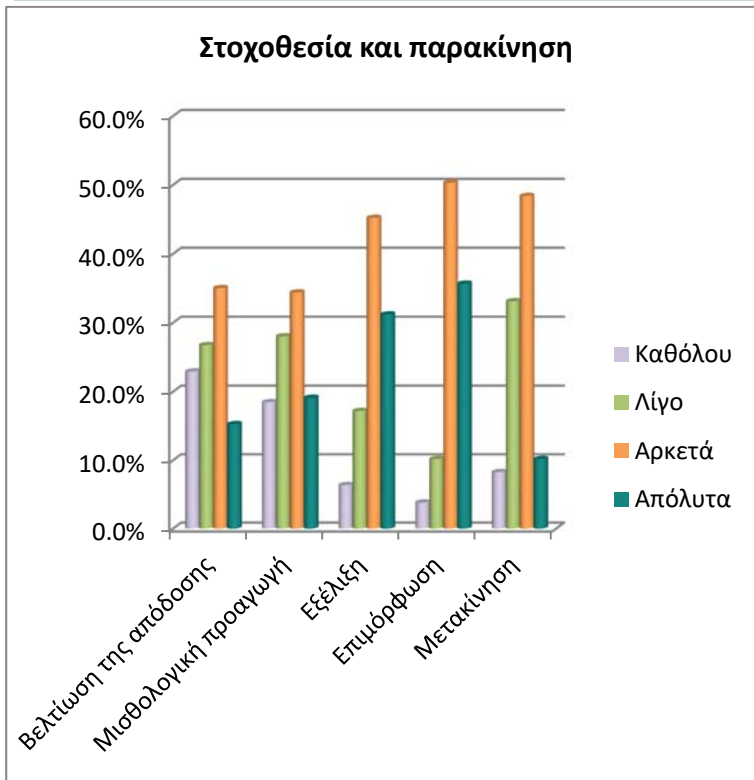
33. Στο ερώτημα «Θεωρείτε λογική τη μετακίνηση υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων της διοίκησης» 6,4% απάντησε «Καθόλου», 17,2% «Λίγο», 45,2% «Αρκετά» και 31,2% «Απόλυτα».

Θεωρείτε λογική τη μετακίνηση υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων της διοίκησης ;

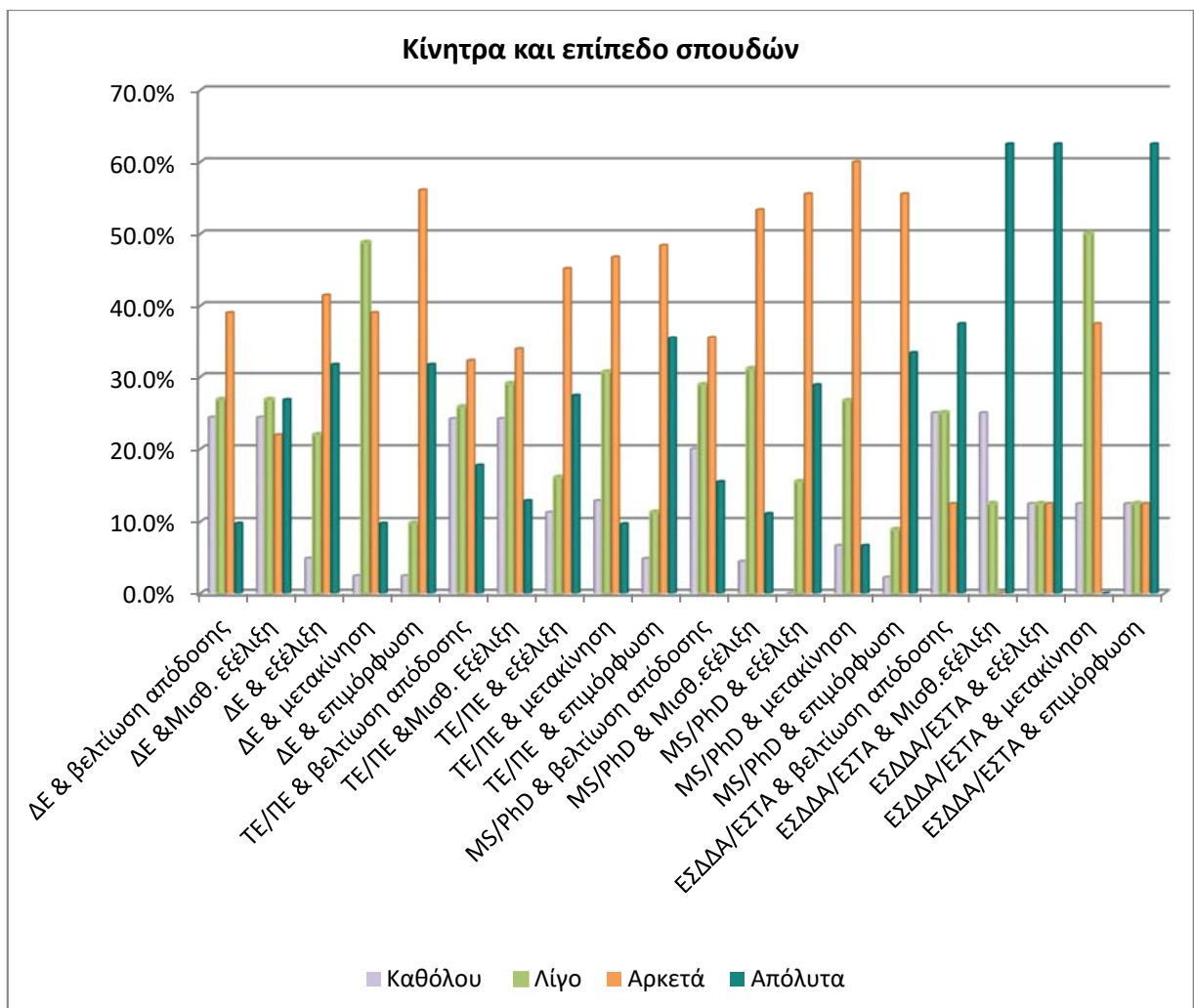
■ Καθόλου ■ Λίγο ■ Αρκετά ■ Απόλυτα



Η συγκριτική μελέτη της στοχοθεσίας ως μέσο παρακίνησης των υπαλλήλων εμφανίζει τους παράγοντες «εξέλιξη» και «επιμόρφωση» στις επιλογές «αρκετά και απόλυτα», την «μετακίνηση» με κεντρική διασπορά «λίγο ως αρκετά», ενώ για τη βελτίωση της απόδοσης και τη μισθολογική προαγωγή παρατηρείται μια ευρύτερη διασπορά σε όλες τις επιλογές με μεγαλύτερη κατανομή στις τιμές «καθόλου» ως «Αρκετά». Όλο τα κίνητρα έχουν μέγιστη τιμή στο αρκετά αλλά εξέλιξη, επιμόρφωση και μετακίνηση έχουν μεγαλύτερη απόλυτη τιμή στην επιλογή αυτή.

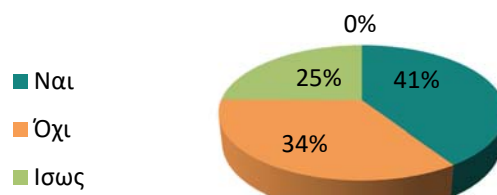


Τα κίνητρα της στοχοθεσίας θα είχε ενδιαφέρον να μελετηθούν κάτω από το πρίσμα των σπουδών. Παρατηρούμε ότι όσο προχωρά το επίπεδο σπουδών τόσο τα κίνητρα γίνονται επηρεάζουν από «αρκετά» ως «απόλυτα»



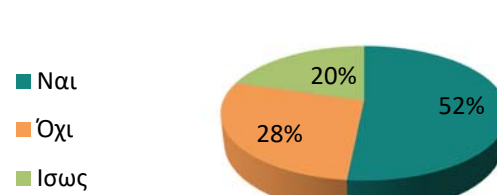
34. Στο ερώτημα αν διαθέτουν οι υπηρεσίες των υπαλλήλων σύγχρονα οργανογράμματα 40,8% απάντησε «Ναι», 34,4% «Όχι», 24,8% «Δεν γνωρίζω».

Η Υπηρεσία σας διαθέτει σύγχρονα οργανογράμματα;



35. Στο ερώτημα αν διαθέτουν οι υπηρεσίες των υπαλλήλων περιγράμματα θέσεων εργασίας 51,6% απάντησε «Ναι», 28,0% «Όχι», 20,4% «Δεν γνωρίζω».

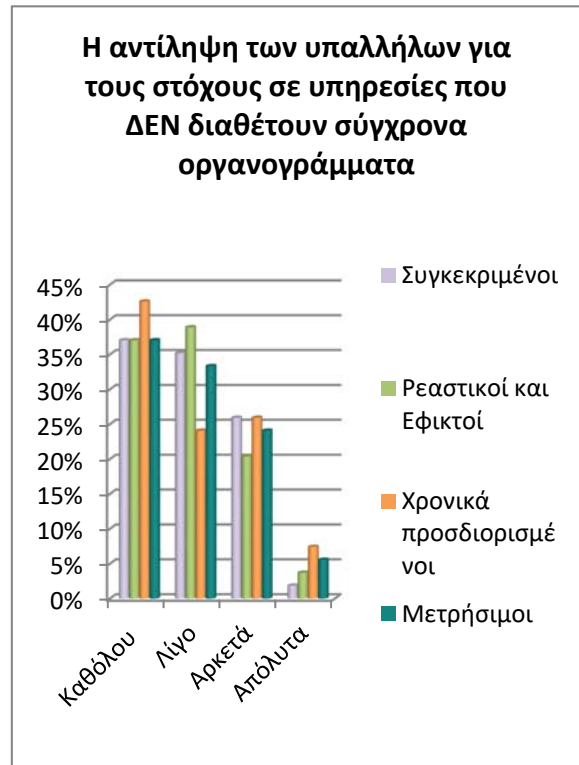
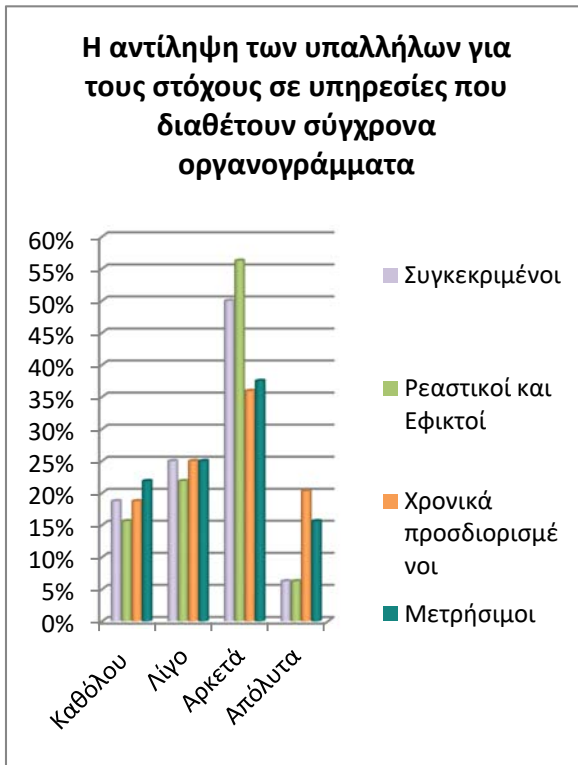
Στην Υπηρεσία σας υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας;



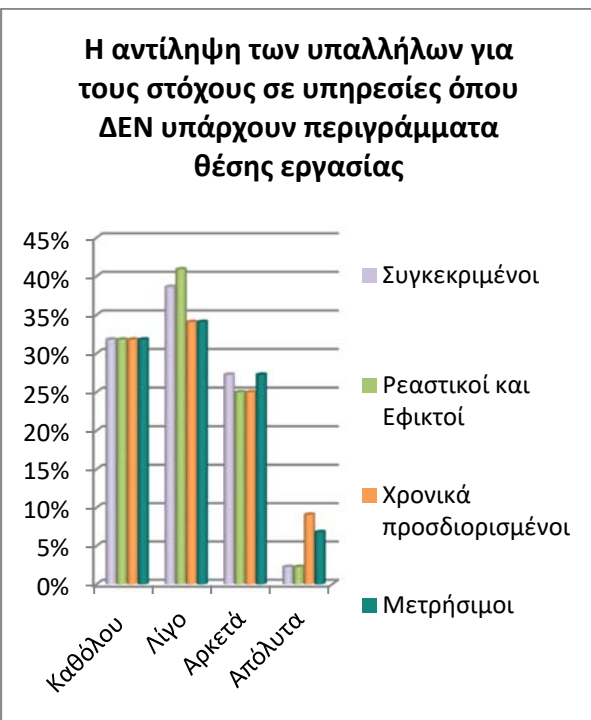
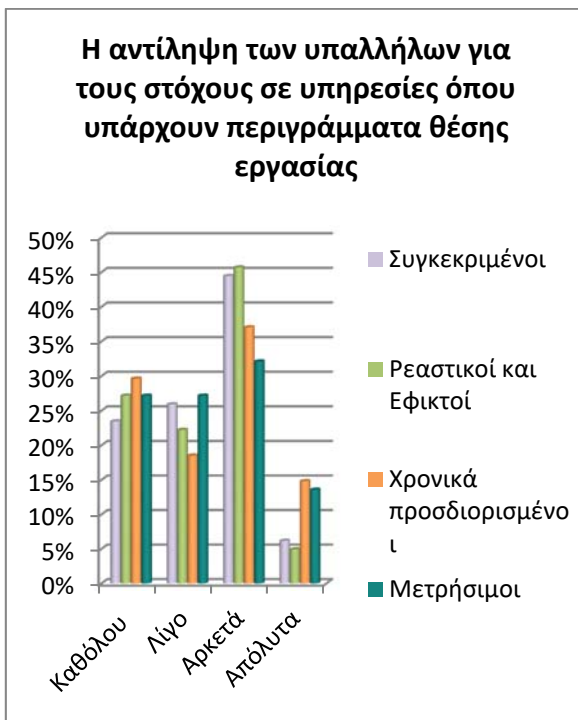
Συνδυασμός ερωτημάτων που αφορά τα οργανογράμματα και τα περιγράμματα θέσεων εργασίας δίνει τα ακόλουθα στοιχεία:

Όπως παρουσιάστηκε ήδη στα ερωτήματα 9 έως 12, οι «απόλυτα» (SMART) στόχοι κυμαίνονται στο πολύ μικρό ποσοστό του 8,5%. Η διασπορά των αποτελεσμάτων κυρίως μεταξύ των επιλογών «καθόλου έως αρκετά» είναι λογική αν αναλογιστούμε πως η έρευνα δεν αφορούσε μία μόνο υπηρεσία αλλά πολλούς φορείς, πολλοί από τους οποίους δεν έχουν την αναγκαία - για την σωστή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης με στοχοθεσία - οργάνωση με οργανογράμματα και περιγράμματα θέσεων εργασίας.

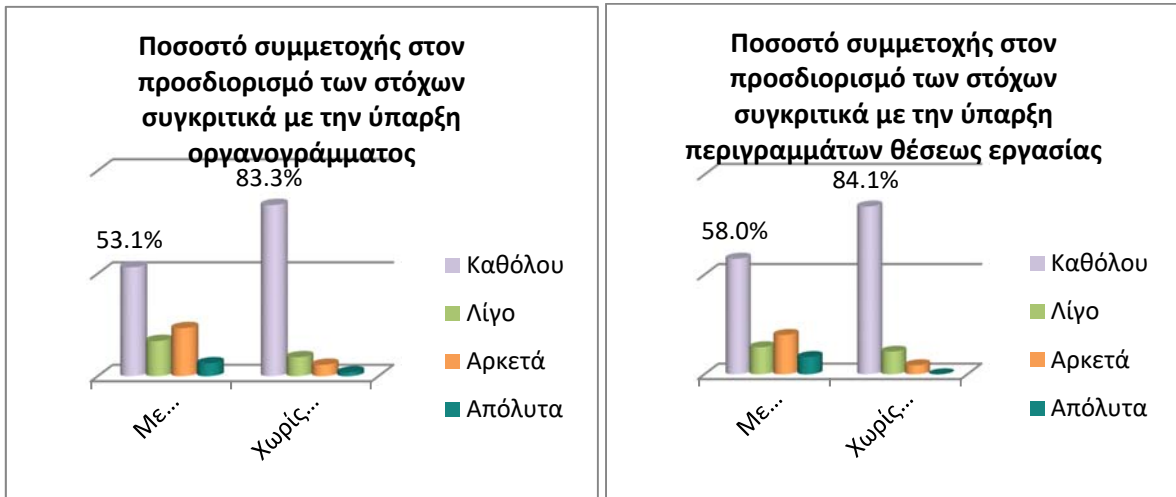
Σε συγκριτικά διαγράμματα που ακολουθούν, μεταξύ των υπηρεσιών που διαθέτουν σύγχρονα οργανογράμματα, παρατηρείται μια τάση των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται «Αρκετά» συγκεκριμένους, ρεαλιστικούς και εφικτούς, χρονικά προσδιορισμένους και μετρήσιμους τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ μεταξύ των υπηρεσιών που ΔΕΝ διαθέτουν οργανογράμματα η αντίληψη των υπαλλήλων για τους στόχους δείχνει μια τάση προς το «Καθόλου» έως «Λίγο».



Κατά παρόμοιο τρόπο, σε συγκριτικό διάγραμμα, μεταξύ των υπηρεσιών όπου υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας παρατηρείται μια τάση των υπαλλήλων να αντιλαμβάνονται «Αρκετά» SMART τους στόχους που έχουν τεθεί, ενώ μεταξύ των υπηρεσιών όπου ΔΕΝ υπάρχουν περιγράμματα, η αντίληψη των υπαλλήλων για τους στόχους κατανέμεται κυρίως από «καθόλου» ως «αρκετά» μια μέγιστη τιμή στο «Λίγο».



Η συγκριτική μελέτη της ύπαρξης οργανογραμμάτων και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας αναφορικά με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στον προσδιορισμό των στόχων φανερώνει επίσης πως, μεταξύ των υπηρεσιών που διαθέτουν οργανόγραμμα, ποσοστό 53,1% των υπαλλήλων Δεν συμμετέχει καθόλου στον προσδιορισμό των στόχων, ενώ μεταξύ των υπηρεσιών ΧΩΡΙΣ οργανόγραμμα, το ποσοστό των υπαλλήλων που Δεν συμμετέχει καθόλου φτάνει το 83,3%.



Αντίστοιχη παρατήρηση υπάρχει στη σύγκριση της συμμετοχής των υπαλλήλων στον προσδιορισμό των στόχων, αναφορικά με την ύπαρξη ή μη περιγραμμάτων θέσης εργασίας. Μεταξύ των ΜΕ περιγράμματα θέσεων εργασίας οι υπάλληλοι Δεν συμμετέχουν καθόλου στον προσδιορισμό στόχων σε ποσοστό 58%, ενώ σε υπηρεσίες ΧΩΡΙΣ περιγράμματα το ποσοστό είναι 84,1%. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στη στοχοθεσία λοιπόν είναι καλύτερη όταν υπάρχουν οργανογράμματα και περιγράμματα θέσεων εργασίας, αλλά η τάση σε κάθε περίπτωση κινείται γύρω από την επιλογή «Καθόλου» και συνεπώς δεν είναι η επιθυμητή.

36, Στο ερώτημα που αφορούσε την άποψη των ερωτηθέντων για το τι εμποδίζει την επίτευξη των στόχων στην υπηρεσία τους, ερώτημα στο οποίο είχαν δικαίωμα επιλογής για περισσότερες από μία απαντήσεις, το 50,3% απάντησε ότι το πρόβλημα έγκειται σε έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών, το 44% σε έλλειψη υποδομών για την υλοποίηση των στόχων, το 31,8% σε ασαφές νομοθετικό πλαίσιο, το 33% σε έλλειψη νέων τεχνολογιών, το 66,9% σε έλλειψη πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικά μέσα) και το 42,7% σε ασάφεια στόχων.

37, Στο τελευταίο ερώτημα, που ήταν ανοικτού τύπου, ζητήθηκε η γνώμη των υπαλλήλων για το σημαντικότερο, για αυτούς, όφελος της αξιολόγησης με στοχοθεσία. Υπήρξε μεγάλη ποικιλία απαντήσεων. Με μια προσπάθεια ομαδοποίησης των απαντήσεων τα οφέλη που περιγράφηκαν αφορούν :

- ☞ τον ίδιο τον εργαζόμενο (επιμόρφωση 2,5%, βελτίωση εργασίας 8,9%, αποτελεσματικότητα-αποδοτικότητα υπαλλήλου 7,6%, εξέλιξη 2,5%, κίνητρο 1,9%, συμμετοχή 0,6%, υγιής ανταγωνισμός 1,3%, αξιοκρατία 1,3%, αντικειμενικότητα 1,9%, αμεροληψία 1,3%, αναγνώριση-δικαίωση 1,3%, συμμόρφωση 0,6%, πιθανότητα αύξησης μισθού 0,6%),
- ☞ τη διαδικασία-υπηρεσία (στοχευμένη προσπάθεια 3,8%, διαφάνεια 0,6%, επανατροφοδότηση 1,3%, μετρήσιμα αποτελέσματα 1,9%, σωστή οργάνωση και αξιοποίηση προσωπικού 3,2%, διόρθωση προβλημάτων 1,9%, εντοπισμός και αποτύπωση παραγωγικού έργου 3,2%, δίκαιη κατανομή μισθού 0,6%, κοινή γλώσσα και κουλτούρα 0,6%)
- ☞ τα αποτελέσματα προς τον πολίτη (βελτίωση παρεχόμενων υπηρεσιών 2,5%, βελτίωση δομών 1,9%),
- ☞ ενώ 1,9% απάντησε ότι η στοχοθεσία είναι δύσκολο να επιτευχθεί ή δεν θεωρεί ότι υπάρχει κάποιο όφελος.

Κεφάλαιο 8^ο

Συμπεράσματα

Σκοπός της έρευνας είναι η μελέτη του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με στοχοθεσία. Τα ερωτήματα που επιδιώκεται να απαντηθούν αφορούν στην αντίληψη των υπαλλήλων για στόχους που τίθενται, στη συμμετοχή των υπαλλήλων στον προσδιορισμό των στόχων, στη λογοδοσία, στην ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα, στην παρακίνηση, στην κατοχύρωση της επαγγελματικής υπόστασης του υπαλλήλου, στην ποιοτική αναβάθμιση των δημοσίων υπηρεσιών, στην βελτίωση κατανομής των ανθρώπινων πόρων, και γενικά στην εύρυθμη, αξιοκρατική και αποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Η αναφορά της σχετική **νομοθεσίας** κρίνεται σκόπιμη διότι, μια πρώτη γενική παρατήρηση αποδεικνύει ότι, οι διάφορες αρχές που σχετίζονται και επηρεάζουν την αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων με στοχοθεσία, περιλαμβάνονται σε διαφορετικούς νόμους, προγενέστερους ή και σύγχρονους, με συνέπεια να γίνεται σύνθετο το νομικό πλαίσιο εφαρμογής. Επίσης η σωστή εφαρμογή της στοχοθεσίας είναι εφικτή όταν έχουν εξασφαλιστεί διάφοροι συναφείς παράμετροι. Η έρευνα απέδειξε ότι αρκετές υπηρεσίες δεν διαθέτουν περιγράμματα θέσεων εργασίας ή ψηφιακά σύγχρονα οργανογράμματα, ενώ η στελέχωση του μητρώου στελεχών (που θα εξασφαλίσει ικανούς προϊσταμένους) και η κινητικότητα των υπαλλήλων βρίσκεται ακόμα σε εξέλιξη ή έχουν έλλειψη προσωπικού, τεχνικών μέσων ακόμα και αναλώσιμων. Τέτοια στοιχεία ορίζουν το περιβάλλον στο οποίο θα εφαρμοστεί η στοχοθεσία, και επηρεάζουν την απόδοση των υπαλλήλων και την επιτυχία της αξιολόγησης.

Οι **στόχοι** που επιδιώκονται διαμορφώνονται για την ικανοποίηση των αναγκών του πολίτη. Οι στόχοι που τίθενται πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και εφικτοί, χρονικά προσδιορισμένοι, και μετρήσιμοι (SMART). Ένα από τα ζητήματα που μελετώνται είναι η αντίληψη των υπαλλήλων για τους στόχους που έχουν τεθεί: η έρευνα απέδειξε ότι το 73% των υπαλλήλων δεν ενημερώθηκε για τους στόχους του από την αρχή της αξιολογητικής περιόδου. Οι στόχοι ήταν για τους περισσότερους υπαλλήλους «αρκετά» SMART, για πολλούς «καθόλου» SMART ενώ μόνο 8,5% ήταν

απόλυτα SMART. Μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι οι ατομικοί στόχοι δεν συνδέονται καθόλου με τους στόχους της διοίκησης, ενώ επίσης μεγάλο ποσοστό δήλωσε ότι συνδέονται αρκετά. Οι διαφορές αυτές στην αντίληψη των στόχων ενδέχεται να σχετίζονται με την ύπαρξη, ή μη, οργανογραμμάτων και περιγραμμάτων θέσεων εργασίας. Πράγματι η έρευνα έδειξε πως καλύτερα αποτελέσματα όσον αφορά τους στόχους, είχαν υπηρεσίες που έχουν **οργανογράμματα** και **περιγράμματα θέσεων εργασίας**, διότι τα οργανογράμματα εξασφαλίζουν καλύτερη ροή πληροφορίας μέσω της οργανωμένης ιεραρχικής δομής, ενώ τα περιγράμματα προσφέρουν καλύτερη κατανόηση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων με εστίαση στο παραγόμενο αποτέλεσμα.

Πρόβλημα για την επιτυχία της αξιολόγησης των υπαλλήλων με στοχοθεσία αποτελεί το γεγονός ότι στο δημόσιο είναι δύσκολο να τεθούν SMART στόχοι, διότι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα κρίνεται με ποιοτικά και όχι ποσοτικά δεδομένα (που θα διευκόλυνε την MBO προσέγγιση), ενώ ταυτόχρονα η απόδοση των δημοσίων υπαλλήλους στους στόχους αυτούς περιγράφεται με ασαφείς όρους (άριστος, επαρκής, ανεπαρκής)

Σημαντικός παράγοντας για την ορθή αντίληψη των στόχων και την επιτυχία της αξιολόγησης απόδοσης με στοχοθεσία σχετίζεται με τις Αρχές Δράσης του MBO για συμμετοχή, ανατροφοδότηση πληροφοριών, διάγνωση της φύσης της εργασίας και επικοινωνία των συμμετεχόντων.

Η **ανατροφοδότηση** πληροφοριών χρήσιμων για την αναδιαμόρφωση των στόχων (όπου απαιτείται), αποτελεί βασικό πλεονέκτημα της στοχοθεσίας, και επιτυγχάνεται με τη **συμμετοχή** όλων των εργαζομένων. Έτσι **αναδεικνύεται ο ανθρώπινος παράγοντας**. Η συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων αποτελεί χαρακτηριστική ανάγκη των δημοσίων υπαλλήλων. Παρά το γεγονός **η συμμετοχή στη διαμόρφωση στόχων ορίζεται ως διαδικασία**, στην πράξη οι στόχοι διαμορφώνονται από την ηγεσία και απλά διαχέονται στους κατώτερους υπαλλήλους, σύμφωνα με τα πρότυπα της ιεραρχικής πυραμίδας και εν είδη κανόνα και ελέγχου της συμπεριφοράς. Ο στόχοι δεν επικοινωνούνται, ούτε μεταφράζονται με ένα ενιαίο τρόπο. Συνεπώς δεν καλύπτεται η ανάγκη των υπαλλήλων για ελευθερία και συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η έρευνα απέδειξε ότι ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δε συμμετέχει στη διαδικασία στοχοθεσίας. Σημαντική παρατήρηση αποτελεί επίσης το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό υπαλλήλων σε θέση ευθύνης δεν συμμετείχε στον

προσδιορισμό των στόχων!!!. Υπηρεσίες που διαθέτουν **οργανογράμματα** και **περιγράμματα** θέσεων εργασίας φαίνεται πως εξασφαλίζουν καλύτερη, συγκριτικά, συμμετοχή των υπαλλήλων στον προσδιορισμό στόχων.

Ο νόμος της στοχοθεσίας ευνοεί τη συμμετοχή των υπαλλήλων στην διαμόρφωση στόχων και την επικοινωνία, όπως αποδεικνύεται και με τη **σύγκλιση ολομέλειας** των υπαλλήλων του τμήματος, που **έχει ορίσει πρώτη φορά ως διαδικασία**, με σκοπό τη συζήτηση των στόχων και τον ορισμό ατομικών στόχων. Ωστόσο η ολομέλεια δε φαίνεται να εφαρμόζεται στην πράξη.

Η ενεργή συμμετοχή στη διαμόρφωση των στόχων επιβάλλεται τόσο κατά τη διάρκεια του έτους, όσο και κατά τη συνέντευξη. Με τη **συνέντευξη, που για πρώτη φορά εισάγεται, μέσω της στοχοθεσίας, ως υποχρεωτική διαδικασία**, ανταλλάσσονται απόψεις για τους στόχους, εντοπίζονται δυνατά και αδύνατα σημεία, ανατροφοδοτούνται πληροφορίες που αφορούν την επίτευξη στόχων και επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι. Η συνέντευξη επίσης εξασφαλίζει τη **λογοδοσία** του υπαλλήλου για τις ενέργειες του, τη βελτίωση της απόδοσης και την ανάληψη ευθυνών. Σύμφωνα με την έρευνα όλοι οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν «αρκετά ως απόλυτα» χρήσιμη την συνέντευξη κατά την αξιολόγηση, ενώ υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης αναγνωρίζουν «αρκετά», αλλά όχι «απόλυτα», χρήσιμη τη συνέντευξη, είτε γιατί δεν αναγνωρίζουν ακόμα τα οφέλη της, είτε γιατί δυσπιστούν για την αμεροληψία του αξιολογητή τους.

Η έρευνα απέδειξε ότι η μεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει «Αρκετά ως Απόλυτα» την επιτυχία της αξιολόγησης, αντίληψη στην οποία συμφωνούν προϊστάμενοι και υφιστάμενοι.

Η **αποτελεσματικότητα** του συστήματος αξιολόγησης εξαρτάται, εκτός από την αμεροληψία, και από τις ικανότητες των αξιολογητών στην κατανόηση εννοιών, στην ικανότητα στοχοθεσίας, την ανάλυση των αιτιών απόκλισης από την αναμενόμενη απόδοση, και την ικανότητα καθοδήγησης. Σύμφωνα με την έρευνα το 98.7% θεωρεί ότι απαιτείται εκπαίδευση όσων διενεργούν την αξιολόγηση, και το 79% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η στοχοθεσία πρέπει να αξιολογεί, κατά προτεραιότητα, τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Πράγματι τα ανώτερα στελέχη έχουν μεγαλύτερη ευθύνη για τα αποτελέσματα και πρέπει να αξιολογούνται κατά προτεραιότητα, αλλά

αυτό στην πράξη δεν ισχύει (λχ μια καθυστέρηση διεκπεραίωσης εγγράφου χρεώνεται στο υπάλληλο ακόμα και αν η καθυστέρηση οφείλεται στην υπογραφή του διευθυντή, ο οποίος δεν ελέγχεται επαρκώς).

Η αξιολόγηση με στοχοθεσία επηρεάζει την **κατοχύρωση της επαγγελματικής υπόστασης** του υπαλλήλου, αφού αποφάσεις όπως η επιλογή προϊστάμενου, η προαγωγή του υπαλλήλου, η εκπαίδευση, η εισαγωγή στο Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, η αξιοποίηση των αποφοίτων της σχολής ΕΣΔΔΑ, σχετίζονται με την αξιολόγηση της απόδοσης με στοχοθεσία. Η επιλογή των ανώτερων στελεχών γίνεται, βάσει νόμου, από το Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών. Ωστόσο στο δημόσιο υπάρχουν προϊστάμενοι τμημάτων που κατέχουν θέση ευθύνης χωρίς να έχουν κριθεί βάσει αντικειμενικών κριτηρίων, προϊστάμενοι που είναι ταυτόχρονα και αξιολογητές της απόδοσης των υπαλλήλων του τμήματός τους.

Η αξιολόγηση από εξειδικευμένους εξωτερικούς αξιολογητές δεν βρίσκει καθόλου σύμφωνους τους προϊστάμενους, ενώ οι υπάλληλοι χωρίς θέση ευθύνης είναι απόλυτα διχασμένοι (απόλυτη διασπορά σε όλες τις επιλογές). Οι υπάλληλοι ενδεχομένως αμφιβάλλουν για την επάρκεια των αξιολογητών στο να εκτιμήσουν δίκαια και αμερόληπτα, από την άλλη, όμως, θεωρούν ότι οι εξωτερικοί εξειδικευμένοι αξιολογητές είναι ξένοι προς την υπηρεσία και δεν γνωρίζουν καθόλου την εργασία ή το χαρακτήρα του υπαλλήλου.



Οι δημόσιοι υπάλληλοι γενικά χαρακτηρίζονται από απροθυμία στη παρέμβαση ατόμων εκτός «υπηρεσίας», ωστόσο η σωστή εφαρμογή του MBO μερικές φορές επιβάλλει την παρέμβαση εξωτερικών αξιολογητών, διότι τα ποιοτικά κριτήρια των στόχων που θέτει ο δημόσιος τομέας, ενδέχεται να χρειάζονται κρίση από ειδικούς, εξειδικευμένους, στην αξιολόγηση επιτευγμάτων, ανθρώπους.

Η Ευρωπαϊκή ένωση θεωρεί ότι οι υπάλληλοι πρέπει να συνειδητοποιήσουν την ανάγκη ύπαρξης εξωτερικών αξιολογητών. Η έρευνα ωστόσο απέδειξε ότι οι υπάλληλοι θεωρούν πως υπάρχουν ικανά στελέχη για να κρίνουν τους αξιολογητές.

Η στοχοθεσία συμβάλλει επίσης στην **ανάδειξη του ανθρώπινου παράγοντα** μέσω της επιβράβευσης των ικανών και άξιων υπαλλήλων. Η συνεχόμενα άριστη απόδοση επιβραβεύεται με βαθμολογική ή και μισθολογική προαγωγή, ενώ η κακή απόδοση συνδυάζεται με εκπαίδευση και αναβάθμιση του υπαλλήλου. Επίσης η συνεχόμενα εξαιρετικά κακή απόδοση δύναται να οδηγήσει σε αναστολή της μισθολογικής εξέλιξης. Η σύνδεσή της στοχοθεσίας με τα υπόλοιπα συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, και τις αποφάσεις σχετικά με αμοιβές, προαγωγές, μεταθέσεις, εκπαίδευση, αναγνώριση, επηρεάζει την **αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης**. Η έρευνα έδειξε ότι η «εξέλιξη» και η «επιμόρφωση» λειτουργεί **ως κίνητρο** «αρκετά ως απόλυτα», η «μετακίνηση» «λίγο ως αρκετά», ενώ η «βελτίωση της απόδοσης» και η «μισθολογική προαγωγή» λειτουργεί λιγότερο ως παρακίνηση. Ωστόσο όσο ανεβαίνει το μορφωτικό επίπεδο και ειδικά στους αποφοίτους σχολής ΕΣΔΔΑ, τόσο οι παράμετροι παρακίνησης τείνουν στις «απόλυτες» τιμές.

Τα αποτελέσματα συμφωνούν με έρευνα των David Marsden, Stephen French, and Katsuyuki Kubo (2001: 17-18) που μελετούσε τη σύνδεση PRP απόδοσης με την αμοιβή και απέδειξε ότι η αμοιβή αποτελεί μικρότερο κίνητρο για τους δημοσίους υπαλλήλους σε σύγκριση τον καθορισμό των στόχων και την εκτίμηση. Η επιπλέον αμοιβή δεν σημαίνει αναγνώριση και ανταμοιβή. Το PRP βοηθά στη στοχοθεσία, αποσαφηνίζει τους στόχους, ενισχύει το διάλογο και την ομαδική εργασία, βελτιώνει τις ικανότητες. Ωστόσο στοιχεία όπως η μέτρηση της απόδοσης, που απαιτεί υψηλό επίπεδο διοικητικής κριτικής ικανότητας, η περίπλοκη διαδικασία αξιολόγησης, που απαιτεί ικανούς ποσοτικούς δείκτες και εύκολα προσδιορισμένους στόχους, οι στόχοι απόδοσης που αλλάζουν ανάλογα με τις κυβερνήσεις, η αναγνώριση, η μονιμότητα ή η σταθερότητα, που συχνά αποτελούν ισχυρότερο κίνητρο σε σχέση με την αμοιβή, καθιστούν το PRP ίσως και επικίνδυνο. (OECD, performance-related pay for government employees, Executive summary).

Η στοχοθεσία **αναδεικνύει τον ανθρώπινο παράγοντα και μέσω της ίσης μεταχείρισης των υπαλλήλων**. Η αξιολόγηση απόδοσης με στοχοθεσία, εκτός από την αξιολόγηση από προϊστάμενο και την αυτοαξιολόγηση, **εισάγει, για πρώτη φορά, ως**

διαδικασία, την αξιολόγηση του προϊσταμένου και από τον υφιστάμενο, πρακτική που θεωρήθηκε «αρκετά ως απόλυτα» χρήσιμη από το 90% των ερωτηθέντων, ανεξαρτήτου θέσης. Η button-up αξιολόγηση είναι επίσης απαραίτητη για την βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και τη διασφάλιση της ροής πληροφοριών προς κάθε κατεύθυνση, πρακτική χρήσιμη για την ανατροφοδότηση πληροφορίας σχετικά με τους στόχους και τις ανάγκες των πολιτών. Ωστόσο η αξιολόγηση από τον υφιστάμενο είναι ανώνυμη, γεγονός που φέρει θετικές και αρνητικές συνέπειες. Η καινοτόμα αυτή διαδικασία είναι περισσότερο ευχάριστη στους υπαλλήλους από ότι στους προϊσταμένους και συνδυάζεται με αλλαγή στην κουλτούρα.

Επί πρόσθετα η αξιολόγηση με στοχοθεσία τείνει να γίνει μια αξιολόγηση 360° αν ληφθεί υπόψη η «λογοδοσία» που οφείλουν υπηρεσίες και υπάλληλοι έναντι των προβλημάτων, εύρυθμης λειτουργίας και κακοδιοίκησης, που καταγγέλλονται κατά τον «κοινωνικό έλεγχο». Η «λογοδοσία και ο κοινωνικός έλεγχος» **εισάγεται ως διαδικασία για πρώτη φορά**, ωστόσο δεν είναι λίγες οι φορές όπου η δημόσια διοίκηση «λογοδοτεί» για μια άστοχη ενέργειά της, χρεώνοντάς την στην απόδοση του τελευταίου υπαλλήλου που ήρθε σε επαφή με τον πολίτη, ακόμα και η αστοχία δεν εξαρτάται από αυτόν (πχ ασάφεια νόμου, έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και τεχνικών μέσων, έλλειψη ψηφιακών αρχείων και συνεργασίας υπηρεσιών, κτλ, καθυστερούν την έκδοση συντάξεων, αλλά για την καθυστέρηση υπεύθυνος «θεωρείται» ο υπάλληλος που τις εκδίδει).

Βασική επιδίωξη της στοχοθεσίας είναι η **ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών**, όπου συνδυαστικά με τη λογοδοσία, την κινητικότητα των υπαλλήλων, τα ψηφιακά οργανογράμματα, τα περιγράμματα θέσεων εργασίας, τη στελέχωση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, τη συμμετοχή όλων στον προσδιορισμό των στόχων, την ανατροφοδότηση της πληροφόρησης, τη βελτίωση της απόδοσης, κτλ. αποσκοπούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών για την κάλυψη των αναγκών του πολίτη.

Η στοχοθεσία βελτιώνει την **κατανομή των ανθρώπινων πόρων** με την κινητικότητα, τα περιγράμματα, τα οργανογράμματα, την απογραφή των δημοσίων υπαλλήλων και τη στελέχωση του Μητρώου. Η κινητικότητα εφαρμόζεται πλέον με μεγάλη επιτυχία, ενώ, σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας, το 76,4% των υπαλλήλων θεωρούν «απόλυτα ως αρκετά» λογική τη μετακίνηση υπαλλήλων για την υλοποίηση στόχων της διοίκησης.

Η **ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών** επηρεάζεται από την άσκηση πολλαπλών καθηκόντων. Η εργασία στον υποστελεχωμένο και ευμετάβλητο δημόσιο τομέα έχει εξασκήσει τους δημοσίους υπαλλήλους στη άσκηση πολλαπλών καθηκόντων και στη ταυτόχρονη διαχείριση πολλών καταστάσεων. Αυτό όμως λειτουργεί εις βάρος της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, αλλά και της απόδοσης των υπαλλήλων, οι οποίοι καταλήγουν να αξιολογούνται και για την άσκηση καθηκόντων που δεν προβλέπονται από τα περιγράμματα θέσεων εργασίας. Η έρευνα απέδειξε πως οι υπάλληλοι θεωρούν ότι η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων μπορεί να βλάψει «αρκετά» την ποιότητα των υπηρεσιών, ενώ το 76% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η στοχοθεσία εστιάζει περισσότερο στην ποσότητα από ότι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επί πρόσθετα ο νόμος είναι σχεδιασμένος βάσει θέσης ευθύνης και δεν περιλαμβάνει στοιχεία της εργασίας ειδικών κατηγοριών εργαζομένων.

Σύμφωνα με την υπ αριθμ.17/2017 ειδική έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού Συνεδρίου οι μεταρρυθμίσεις της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα επιβάλλονται ταυτόχρονα με τρία προγράμματα οικονομικής προσαρμογής από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, που στοχεύουν στην αύξηση της αποδοτικότητας με μείωση των δαπανών και ταυτόχρονα στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η **μείωση δαπανών** επιτεύχθηκε σε μεγάλο ποσοστό, κυρίως, μέσω απολύσεων, συνταξιοδοτήσεων, μείωσης προσλήψεων, ενιαίας αρχής πληρωμών, απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων, κτλ. Η έρευνα αποδεικνύει ότι το γενικό κλίμα αλλαγών, μεταρρυθμίσεων και μείωσης των δαπανών έχει κάνει τους δημοσίους υπαλλήλους καχύποπτους, μιας και μόλις 20% των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν θεωρεί την αξιολόγηση ύποπτη για κυρώσεις (μείωση μισθού, υποχρεωτική μετακίνηση, απόλυση), ενώ 21% απάντησε πως «ναι» υποκρύπτονται κυρώσεις για τον υπάλληλο, και 59% απάντησε πως «ίσως» υποκρύπτονται!!!. Αυτή η δυσπιστία στην αξιολόγηση με στοχοθεσία και η πίστη για αρνητικές συνέπειες (παρόλο που δεν δικαιολογείται από τον νόμο), κλονίζει την επιτυχία της αξιολόγησης.

Όσον αφορά την **αποδοτικότητα του συστήματος αξιολόγησης με στοχοθεσία**, την επιθυμητή σχέση, δηλαδή, του κόστους διαχείρισης (ανθρωπόωρες, υλικά, αρχεία κτλ) με τα οφέλη, αξίζει να αναφερθεί ότι η μείωση των δαπανών που επιδιώκεται λόγω της οικονομικής προσαρμογής, οδήγησε σε περικοπή πόρων, παροχών, μισθού, προσωπικού, σε κατάργηση ή συγχώνευση υπηρεσιών, ενώ ταυτόχρονα υπάρχει η τάση ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων εις βάρος της ποιότητας. Η οικονομική αυτή

προσαρμογή κλονίζει την αποδοτικότητα της αξιολόγησης, διότι τα οφέλη βασίζονται κυρίως σε οικονομικά δεδομένα και στο διαθέσιμο budget, και όχι στις ανάγκες και την εξυπηρέτηση του πολίτη (λχ μείωση του χρόνου παραμονής σε δημόσιο νοσοκομείο με αντίκτυπο στην υγεία του ασθενή). Πράγματι, σύμφωνα με την υπ' αριθμ.17/2017 ειδική έκθεση, όσον αφορά την αύξηση της αποδοτικότητας, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και την αποκομματικοποίηση του δημόσιου τομέα, ελάχιστη πρόοδος παρατηρήθηκε, διότι ο σχεδιασμός ήταν υπερβολικά φιλόδοξος και δεν λαμβάνονταν υπόψη η ικανότητα υλοποίησης.

Η υπ αριθμ.17/2017 ειδική έκθεση αναφέρει ότι το χρονικό περιθώριο για την καθιέρωση του συστήματος αξιολόγησης των υπαλλήλων στη Ελλάδα ήταν 11 μήνες, όταν σε άλλες χώρες της ΕΕ ο αντίστοιχος διαθέσιμος χρόνος ήταν 1,5 - 3 χρόνια. Είναι λοιπόν απόλυτα λογικό το νέο σύστημα αξιολόγησης να μην έχει ακόμα αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, και θα ήταν άτοπο και άδικο να σχολιάσουμε αποτελέσματα της έρευνας που φανέρωσαν ελάχιστη τυποποίηση της εργασίας, «καθόλου ως λίγο» ποσοστό ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, «λίγη» αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών. Η στοχοθεσία αντιμετωπίζει αρκετά προβλήματα κατά την εφαρμογή της: είναι αρκετά χρονοβόρα, αφορά διαφορετικά επίπεδα επίτευξης στόχων, διαφορετικούς πολίτες, υπηρεσίες χωρίς οργανογράμματα ή περιγράμματα θέσεων εργασίας. Επί πρόσθετα, τρωτά σημεία του ελληνικού δημόσιου τομέα όπως η έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των υπηρεσιών, η έλλειψη υποδομών για την υλοποίηση των στόχων, η ασάφεια νομοθετικού πλαισίου, η έλλειψη πόρων, η ασάφεια στόχων, επηρεάζουν την επιτυχία και την αποτελεσματικότητα της στοχοθεσίας.

Απαραίτητη είναι η αλλαγή **κουλτούρας** που θα εστιάζει στον πολίτη και τις ανάγκες του, στη πίστη για το όφελος της αξιολόγησης με στοχοθεσία, στη συνεχή μάθηση, βελτίωση, ανάπτυξη, ανοικτή-ειλικρινή επικοινωνία και συνεργασία, συμμετοχή, αντικειμενικότητα και δικαιοσύνη. Η έρευνα για το όφελος του υπαλλήλου από την στοχοθεσία φανερώνει τάση για εξέλιξη, επιμόρφωση, βελτίωση, αποδοτικότητα, επιθυμία για σωστή οργάνωση του προσωπικού, της υπηρεσία και των διαδικασιών και αποτελεσματικότητα.

Η Νέα Δημόσια Διοίκηση (NPM) στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης του δημόσιου τομέα χρησιμοποιεί το MBO, εργαλείο διοίκησης που βρήκε επιτυχή

εφαρμογή στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο ο ιδιωτικός τομέα ευνοεί την επιτυχία του MBO γιατί χαρακτηρίζεται από οικειοθελή ανταλλαγή προϊόντων και υπηρεσιών με σκοπό το κέρδος. Στον δημόσιο τομέα οι φορείς προσφέρουν υπηρεσίες για την ασφάλεια και την ευημερία της κοινωνίας, επιβάλλοντας φόρους αλλά χωρίς να υπάρχει ένας μηχανισμός οικειοθελούς ανταλλαγής (Holliman & Bouchard, 2015: 1-5). Το MBO, επί πρόσθετα, είναι μια διαδικασία μακροχρόνια, όμως στον δημόσιο τομέα είναι δύσκολο να τεθούν μακροπρόθεσμοι στόχοι διότι συχνά το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα-στόχος αλλάζει ανάλογα με τις κυβερνήσεις. Πολλές φορές μάλιστα οι στόχοι που κατευθύνονται από την κορυφή της διοίκησης, ήτοι τους υπουργούς, έχουν ποσοτικό και όχι ποιοτικό χαρακτήρα, ακόμα και αν αφορούν την εκτέλεση κοινωφελούς σκοπού, στοιχείο για το οποίο οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ιδιαίτερη ευαισθησία. Παράλληλα το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα-στόχος απευθύνεται σε όλους του πολίτες και είναι δύσκολο να κριθεί η ωφέλεια (λχ ένας φορολογικός νόμος κάποιους ωφελεί, άλλους όχι ...). Όλα αυτά έχουν σοβαρό αντίκτυπο στην απόδοση των υπαλλήλων.

Παρόλα αυτά, το σύστημα αξιολόγησης με στοχοθεσία επιδιώκει την **ποιοτική αναβάθμιση του δημοσίου** και εφαρμόζει σχεδόν όλες τις αρχές του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε ότι η στοχοθεσία προσανατολίζει τον εργαζόμενο στα αποτελέσματα (εστίαση στο στόχο), δίνει έμφαση στον πολίτη (στόχοι, ανάληψη ευθυνών και λογοδοσία), κατοχυρώνει την επαγγελματική υπόσταση του εργαζομένου (σύνδεση της αξιολόγησης με την προαγωγή, στελέχωση μέσω του Μητρώου Στελεχών, εκπαίδευση), επιτρέπει την ηγεσία και τη σταθερότητα ως προς την επίτευξη του σκοπού. Η αξιολόγηση με στοχοθεσία ορίζει συγκεκριμένες διαδικασίες, διαχείριση δεδομένων και περιγράμματα που οδηγούν στην ποιοτική αναβάθμιση των υπηρεσιών προς τον πολίτη. Η παρακίνηση που συνδυάζεται με την αξιολόγηση MBO σχετίζεται με μισθολογική και βαθμολογική αναβάθμιση, εκπαίδευση, συμμετοχή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος επιτυγχάνεται συνεχής καινοτομία και βελτίωση μέσω της ανατροφοδότησης των πληροφοριών.

Συνοψίζοντας, καταλήγουμε ότι παρόλο που δεν έχουν διαμορφωθεί ακόμα οι συνθήκες και το κατάλληλο περιβάλλον που θα επιτρέψουν στον υπάλληλο να εργαστεί αποδοτικά και αποτελεσματικά, η αξιολόγηση της απόδοσης του βάσει στοχοθεσίας εφαρμόζεται, και είναι ήδη μια πραγματικότητα. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο νόμος που αφορά την αξιολόγηση της απόδοσης με

στοχοθεσία είναι πολύ πρόσφατος, (θεσπίστηκε μόλις το Φεβρουάριου του 2016, με πρόσθετη νομοθετική ρύθμιση τον Ιούνιο του 2016) πρέπει να παραδεχτούμε ότι έχουν γίνει τεράστια βήματα εξέλιξης για τη διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Για του λόγου το αληθές αναφέρεται ότι : το 2011 δεν είχε γίνει αξιολόγηση 1500 φορέων, τα μέτρα για την επιλογή διευθυντών και την αξιολόγηση των υπαλλήλων επιβλήθηκαν το 2013 με το δεύτερο πρόγραμμα, η επιλογή μεσαίων και ανώτερων διοικητικών στελεχών με μη κομματικά κριτήρια εισήχθη στο τρίτο πρόγραμμα, η θεσμοθέτηση του Εθνικού Μητρώου Επιτελικών Στελεχών του Δημοσίου τομέα, η Αξιολόγηση με Στοχοθεσία και η Λογοδοσία έγιναν το 2016. Επίσης όσον αφορά το μισθολογικό μέρος μόλις το 2015 με το τρίτο πρόγραμμα θεσπίστηκε το Ενιαίο Μισθολόγιο ώστε να αντικατοπτρίζονται καλύτερα οι δεξιότητες και οι αρμοδιότητες που συνεπάγονται οι διάφορες θέσεις εργασίας (Ειδική έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού συνεδρίου παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση, 2017)

Απαιτείται χρόνος για να φανούν τα αποτελέσματα. Απαιτείται κρατική οργάνωση, υποστήριξη, αφοσίωση στο στόχο, ενσωμάτωση των διαδικασιών στην καθημερινότητα, εξασφάλιση πόρων για την ανταπόκριση στις ανάγκες, συνεργασία και συμμετοχή όλων. Επίσης απαιτείται πρακτική εξάσκηση για την διατύπωση αντικειμενικών στόχων, τον εντοπισμό προβληματικών σημείων που οδήγησαν στην αποτυχία, αναδιατύπωση σαφέστερων νέων στόχων, και καθημερινός προγραμματισμός και έλεγχος της προόδου. Τέλος απαιτείται κατάλληλη εκπαίδευση των αξιολογητών και εμπιστοσύνη και αφοσίωση στη σκοπιμότητα της εφαρμογής. (Ζαβλάνος, 2000: 169-171). Ο Duckett(1977: 134) υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν είναι λιγότερο ικανοί, έντιμοι, επαρκείς ή εργατικοί από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Το δημόσιο δεν χρειάζεται άλλους εργαζόμενους, χρειάζεται οι ήδη υπάρχοντες δημόσιοι υπάλληλοι να εστιάσουν συστηματικά στην απόδοση και στα σωστά αποτελέσματα, να τεθούν προτεραιότητες, δείκτες απόδοσης, χρονικά όρια, να γίνει ανατροφοδότηση πληροφοριών και να εξαλειφθούν τα λάθη.

Η αξιολόγηση της απόδοσης με στοχοθεσία οδηγεί σε αποδοτικότερη αξιοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων και σε αποτελεσματικότερες υπηρεσίες, που θα καλύπτουν τις ανάγκες των πολιτών και την εξοικονόμηση πόρων. Οφείλουμε υπομονή και επιμονή.

Βιβλιογραφία

Ελληνική και Ξένη Βιβλιογραφία

1. Ζαβλάνος, Μ.Μ. (2000) *Οργάνωση & Διοίκηση-Διαδικασίες στη Λειτουργία της Οργάνωσης*. Αθήνα: Σταμούλης ΑΕ
2. Ζαβλάνος, Μ. Μ. (2002) *Οργανωτική Συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης ΑΕ
3. Κανελλόπουλος, Χ. (1990) *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*. Αθήνα: Εκδ. International Publishing.
4. Καρκατσούλης, Π. (2004) *Το Κράτος σε μετάβαση. Από τη «διοικητική μεταρρύθμιση» και το «νέο δημόσιο μανάτζμεντ» στη «διακυβέρνηση»*. Αθήνα: Εκδ. Ι. Σιδέρης.
5. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2003) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδ. Γ. Μπένου.
6. Παπαλεξανδρή, Ν., Μπουραντάς, Δ. (2016) *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδ. Γ. Μπένου.
7. Ξηροτύρι-Κουφίδου, Σ (2010) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων-Κτίζοντας το Θεμέλιο για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσ/νίκη: Εκδ Ανικούλα.
8. Σαρμανιώτης, Χ.(2011) *Μανατζμεντ – Μια ολοκληρωμένη σύγχρονη προσέγγιση*. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Δίσιγμα.
9. Τερζίδης, Κ., Τζωρτζάκης Κ. (2004) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοίκηση Προσωπικού]*. Γέρακας: Εκδ Rosili.
10. Χυτήρης Σ. Λ. (2001) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδ. Interbooks.
11. Anthony, N.R., Govindarajan, V. (1998) *Management Control Systems*. 9th ed. Boston: Irwin McGraw-Hill.
12. Chandler, J.A. (2003) *Δημόσια Διοίκηση – Συγκριτική Ανάλυση*. Αθήνα: Εκδ. Παπαζήση.
13. Dessler, G. (2012) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού – Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.
14. Drucker, P. (1977) *People and Performance*. Gr. Britain: Athenaeum Press Ltd, Gateshead, Tyne & Wear
15. Deegan, A. & Fritz, R. (1976) *MBO goes to College*. Colorado: University of Colorado
16. Ferlie, E., Lynn, J.R.L., Pollitt, C. (2005) *Public Managemen*. N York: Oxford University Press

17. Halverson, D. (1977) *Management by Objectives*. Document. ERIC Reproduction Service
18. Mondy, R. W. (2017) *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. 11^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Τζιόλα.
19. Mondy, R. W., Martocchio, J. J. (2018) *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού*. 14^η έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδ. Τζιόλα.
20. Poister. H. T. (2003) *Measuring Performance in Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco: Εκδ. Jossey-Bass.
21. Robbins P. S., Decenzo A. D., Doultter M. (2012) *Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και εφαρμογές*. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.
22. Schermerhorn R. J. (2012) *Εισαγωγή στο Management*. Κύπρος: Εκδ. Broken Hill Publishers Ltd.
23. Van Dooren, W., Bouckaert, G. and Halligan, J. (2015) *Performance management in the public sector*. N.York: Εκδ Routledge.
24. Wollman, H. (2003) *Evaluation in Public-Sector Reform. Towards a "third wave of evaluation*. Northampton: Εκδ. Cheltenham.

Διαδικτυακές Πηγές

25. Asim, M. (2001) Performance appraisal in the Maldives public service. *Public Administration and Develment*. 21 (4), σελ. 289-296. Available at: <https://doi.org/10.1002/pad.189> [τελευταία πρόσβαση : 9/5/2018]
26. Dixit, A. (2000) *Incentives and Organizations in the Public Sector, An interpretive review*. Princeton University. Available at: <http://www.bristol.ac.uk/media-library/sites/cmpo/migrated/documents/dixit.pdf> [τελ. πρόσβαση: 10/5/2018]
27. 17^η Ειδική Έκθεση του Ευρωπαϊκού Ελεγκτικού συνεδρίου (2017). *Η παρέμβαση της Επιτροπής στην ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση*. Available at: https://www.eca.europa.eu/Lists/ECADocuments/SR17_17/SR_GREECE_EL.pdf [τελευταία Πρόσβαση 9/5/2018]
28. Festrè, A., Garousse, P. (2008) *Motivation, incentives and performance in the public sector*. Available at: https://www.webssa.net/files/Article_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev_2.pdf [τελευταία πρόσβαση: 10/5/2018]

29. Holliman, A.E., Bouchard, M. (2015), The use of MBO in Municipalities: Still Alive?. *Review of Public Administration and Management*. 3 (1), σελ 1-5. Avail. at: DOI: 10.4172/2315-7844.1000150 [τελευταία πρόσβαση 10/5/2018]
30. Ingram, D.C., (1982) *Management by Objectives, an army perspective Pend US Army War College Pennsylvania*. Available at <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a116706.pdf> [τελευταία πρόσβαση: 9/5/2018]
31. Marsden, D., French, S., & Kubo, K., (2001) *Does performance-pay demotivate, and does it matter*. London: Center of economic performance. Available at: http://eprints.lse.ac.uk/3637/1/does_performance_pay_demotivate_and_does_it_matter.pdf [τελευταία πρόσβαση: 10/5/2018]
32. O'Donnell, M., O'Brien J., *Performance-Based Pay In The Australian Public Service, Employee Perspectives*. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.452.3596&rep=rep1&type=pdf> [τελευταία πρόσβαση: 9/5/2018]
33. OECD (1999) *European Principles for Public Administration, Sigma papers No 27*, Avail. at: <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan006804.pdf> [τελευταία πρόσβαση: 10/5/2018]
34. [www.oecd.org/governance/performance-related pay for government employees](http://www.oecd.org/governance/performance-related-pay-for-government-employees), Executive summary
35. [www.oecd.org/governance/performance-related pay for government employees](http://www.oecd.org/governance/performance-related-pay-for-government-employees) (2005)
36. Torma, A (2011) *European Integration Studies*, University of Miskolc. *The European Administrative Space*. 9 (1), σελ.141-161. Available at : http://193.6.1.94:9080/JaDoX_Portlets/documents/document_12343_section_4415.pdf [τελευταία πρόσβαση: 10/5/2018]
37. Young Han Chun. (2005) Goal Ambiguity and Organizational Performance in U.S. Federal Agencies. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 15 (4), σελ 529-557. Available at <https://doi.org/10.1093/jopart/mui030> [πρόσβ.: 9/5/2018]
38. Van der Knaap, P (2000) Performance Management and Policy Evaluation in the Netherlands Towards an Integrated Approach. *Sage Journals*. 6 (3), σελ 335-350. Available at: <https://doi.org/10.1177/13563890022209325> [τελ.πρόσβ.:10/5/2018]
39. Van Nispen, F.K.M., Posseth, J.J.A. (2006) Performance Budgeting in the Netherlands: Beyond Arithmetic. *OECD Journal on Budgeting*. 6 (4), σελ 37-58. Available at: <https://www.oecd.org/netherlands/43469338.pdf> [τελ. πρόσβαση:10/5/2018]

40. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης-Βελτιώνοντας τις δημόσιες οργανώσεις μέσω της αυτοαξιολόγησης (2013). Available at: <http://www.minadmin.gov.gr/?p=15593> [τελευταία πρόσβαση: 9/5/2018]
41. <http://www.hellenicparliament.gr/UserFiles>
42. <http://www.minadmin.gov.gr>

Νόμοι

43. ΦΕΚ 37/4-12-1833, «Περί εισαγωγή βιβλίων της ποιότητας των δημοσίων υπηρετών»
44. ΦΕΚ 141/16-5-1951, Ν.1811/1951:«Περίκώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπαλλήλων»
45. ΦΕΚ 198/15-7-1977, ΠΔ.611/1977: Περί κωδικοποίησης εις ενιαίον κείμενο, υπό τίτλον«Υπαλληλικός Κώδιξ»των ισχυουσών διατάξεων των αναφερόμενων εις την κατάσταση των υπαλλήλων του δημοσίου και των ν.π.δ.δ.
46. ΦΕΚ 207/20-12-1984, ΠΔ 581/1984:«Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και Ν.Π.Δ.Δ. πλην των εκπαιδευτικών»
47. ΦΕΚ 50/11-4-1992, Ν.1943/1991: «Εκσυγχρονισμός της οργάνωσης και λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, αναβάθμιση του προσωπικού της και άλλες συναφείς διατάξεις»
48. ΦΕΚ 161/τ.Α'/25-9-1992, ΠΔ/318/1992: «Αξιολόγηση ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών-πλην των εκπαιδευτικών λειτουργών πρωτοβάθμιας ή δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης- και των ν.π.δ.δ.»
49. ΦΕΚ 44/11-2-2004, Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις»
50. ΦΕΚ 26/9-2-2007, Ν. 3528/2007 «Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ»
51. ΛΙΑΛΑ/Φ.32.5/367/Οικ.20372/11.8.2009 εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημοσίας Διοίκησης και Αποκέντρωσης
52. Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων Εργασίας. Available at www.minadmin.gov.gr
53. ΦΕΚ 74/26-3-2014, Ν.4250/2014: « Διοικητικές Απλουστεύσεις-Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα- Τροποποίηση Διατάξεων του ΠΔ 318/1992 (Α'161) και λοιπές διατάξεις.

54. Οδηγός για το σχεδιασμό περιγραμμάτων θέσεων Εργασίας, Available at: www.minadmin.gov.gr
55. Ν. 4354/2015(176 /Α'):«Μισθολογικές ρυθμίσεις των υπαλλήλων του Δημοσίου, των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (Ο.Τ.Α.) πρώτου και δεύτερου βαθμού, των Νομικών Προσώπων Δημοσίου (Ν.Π.Δ.Δ.) και Ιδιωτικού Δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), καθώς και των Δ.Ε.Κ.Ο. του κεφ. Α΄ του Ν. 3429/2005 (Α΄ 314) και άλλες μισθολογικές διατάξεις».
56. ΑΔΑ: ΒΙΗ3Χ-Γ7Α «Τροποποίηση διατάξεων του ΠΔ.318/1922 περί αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων του προσωπικού των δημοσίων υπηρεσιών και των ν.π.δ.δ.
57. ΦΕΚ 33/27-11-2016, Ν. 4369/2016 «Εθνικό Μητρώο Επιτελικών Στελεχών Δημόσιας Διοίκησης, βαθμολογική διάρθρωση θέσεων, συστήματα αξιολόγησης, προαγωγών και επιλογής προϊσταμένων(διαφάνεια –αξιοκρατία και αποτελεσματικότητα της Δημόσιας Διοίκησης) και άλλες διατάξεις.
58. ΦΕΚ 4434/30-12-2016 Απόφαση για τον «Καθορισμό της μορφής και του περιεχομένου των Εντύπων Εκθέσεων Αξιολόγησης σύμφωνα με τις διατάξεις του ν.4369/2016.
59. ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΕ9
60. Ν. 4440/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας στη Δημόσια Διοίκηση και την Τοπική Αυτοδιοίκηση, υποχρεώσεις των προσώπων που διορίζονται στις θέσεις των άρθρων 6 και 8 του ν. 4369/2016, ασυμβίβαστα και πρόληψη των περιπτώσεων σύγκρουσης συμφερόντων και λοιπές διατάξεις» (Α΄ 224)

Παράρτημα

I Ερωτηματολόγιο έρευνας

«Μελέτη του Συστήματος Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα – Στοιχοθεσία»

Το ερωτηματολόγιο διανέμεται στα πλαίσια της διπλωματικής μεταπτυχιακής διατριβής για το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της εργασίας είναι η Μελέτη του Συστήματος Αξιολόγησης των Δημοσίων Υπαλλήλων στην Ελλάδα όπως εφαρμόζεται μέσω Στοιχοθεσίας. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για στατιστικούς σκοπούς της εν λόγω διατριβής. Παρακαλώ να αφιερώσετε λίγα λεπτά για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου που ακολουθεί.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και την συμβολή σας στη μελέτη.
Με εκτίμηση,
Γιαννακοπούλου Αναστασία

* Απαιτείται

Μέρος Α' Δημογραφικά Στοιχεία

Η έρευνα απευθύνεται σε Μονίμους Δημοσίους Υπαλλήλους και Υπαλλήλους με σχέση εργασία Ι.Δ.Α.Χ

1. **Φύλο ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Άνδρας
 Γυναίκα

2. **Ηλικία**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- μέχρι 35
 35-45
 45-55
 55 και άνω

3. **Οικογενειακή κατάσταση**

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Έγγαμος/η
 Άγαμος/η

4. **Επίπεδο σπουδών ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ΥΕ
 ΔΕ
 ΤΕ / ΠΕ
 Μεταπτυχιακό
 Διδακτορικό
 ΕΣΔΔΑ / ΕΣΤΑ

5. **Θέση που κατέχετε ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Προϊστάμενος Διεύθυνσης
- Προϊστάμενος Τμήματος
- Υπάλληλος

6. **Φορέας Απασχόλησης ***

Μέρος Β΄ Στοιχοθεσία-Διαδικασίες-Συνέπειες

(Επιλέξτε μία απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

7. **Γνωρίζετε τη νομοθεσία που αφορά στη διαδικασία αξιολόγησης στο Δημόσιο ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

8. **Από ποιόν ενημερωθήκατε για τη διαδικασία αξιολόγησης ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Διοίκηση
- Συναδέλφους
- Προσωπικό ενδιαφέρον
- Μελέτη του Νόμου
- Άλλο

Αναφορικά με τους στόχους που έχουν τεθεί πιστεύετε ότι :

(Επιλέξτε μία απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

9. **Οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι συγκεκριμένοι ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

10. **Οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι ρεαλιστικοί και εφικτοί ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

11. **Οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι χρονικά προσδιορισμένοι ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

12. **Οι στόχοι που σας έχουν τεθεί είναι μετρήσιμοι ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

13. **Ενημερωθήκατε για τους στόχους από την αρχή της αξιολογητικής περιόδου ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
- Όχι

14. **Συμμετείχατε στον προσδιορισμό των στόχων ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

15. **Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης σας με τους στόχους που θέτει η Διοίκηση ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

Η Στοχοθεσία σε σχέση με την παραγόμενη εργασία

(Επιλέξτε μία απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

16. **Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση με στοχοθεσία αποτελεί κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής σας ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Απόλυτα

17. **Βελτιώθηκε ο βαθμός τυποποίησης της εργασίας σας λόγω της στοχοθεσίας; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

18. **Θεωρείτε ότι η άσκηση πολλαπλών καθηκόντων μπορεί να βλάψει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

19. **Βελτιώθηκε το ποσοστό ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών λόγω στοχοθεσίας; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

20. **Εφαρμόζονται νέες τεχνολογίες που να υποβοηθούν την επίτευξη των στόχων; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

21. **Θεωρείτε ότι η στοχοθεσία εστιάζει περισσότερο στην ποσότητα από ότι στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

Στοχοθεσία και ιεραρχία

(Επιλέξτε μία απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

22. **Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση με στοχοθεσία πρέπει να αξιολογεί κατά προτεραιότητα τα ανώτερα στελέχη της Διοίκησης; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

23. **Η τυχόν μεροληψία του αξιολογητή επηρεάζει την επιτυχία της αξιολόγησης ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

24. **Θεωρείται ότι απαιτείται εκπαίδευση των αξιολογητών όσων διενεργούν την αξιολόγηση ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι

25. **Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση πρέπει να διενεργείται από εξωτερικούς, ως προς το φορέα, εξειδικευμένους συνεργάτες (πχ ΕΚΔΔΑ) ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

26. **Θεωρείτε ότι υπάρχουν ικανά στελέχη να κρίνουν τους αξιολογητές ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

27. **Θεωρείτε ότι είναι χρήσιμη η αξιολόγηση των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

28. **Θεωρείτε ότι η συνέντευξη κατά την αξιολόγηση είναι χρήσιμη ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

Συνέπειες της αξιολόγησης με στοχοθεσία για τον υπάλληλο

(Επιλέξτε μία απάντηση που σας εκφράζει περισσότερο)

29. **Θεωρείτε ότι πρέπει να συνδέεται η αξιολόγηση με αποφάσεις για επιμόρφωση του προσωπικού ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

30. **Θεωρείτε την αξιολόγηση ως κίνητρο για τη μισθολογική προαγωγή των υπαλλήλων ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

31. **Θεωρείτε ότι μια καλή αξιολόγηση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για την εξέλιξη του υπαλλήλου ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

32. **Θεωρείτε ότι η αξιολόγηση υποκρύπτει κυρώσεις για τον υπάλληλο (μείωση μισθού, υποχρεωτική μετακίνηση, απόλυση) ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Ίσως

33. **Θεωρείτε λογική τη μετακίνηση υπαλλήλων για την υλοποίηση των στόχων της διοίκησης ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Καθόλου
 Λίγο
 Αρκετά
 Απόλυτα

Γενικές ερωτήσεις

34. **Η Υπηρεσία σας διαθέτει σύγχρονα οργανογράμματα ; ***

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν γνωρίζω

35. Στην Υπηρεσία σας υπάρχουν περιγράμματα θέσεων εργασίας ; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι
 Όχι
 Δεν γνωρίζω

36. Τι εμποδίζει την επίτευξη των στόχων στην Υπηρεσία σας ; (Μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μία απαντήσεις) *

Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.

- Έλλειψη συνεργασίας μεταξύ των δομών
 Έλλειψη υποδομών για την υλοποίηση των στόχων
 Ασαφές Νομοθετικό Πλαίσιο
 Έλλειψη νέων τεχνολογιών
 Έλλειψη Πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, τεχνικά μέσα)
 Ασάφεια στόχων

37. Ποιο είναι το σημαντικότερο, για εσάς, όφελος της αξιολόγησης με στοχοθεσία ;
(σημειώστε επιγραμματικά έως δυο απαντήσεις)

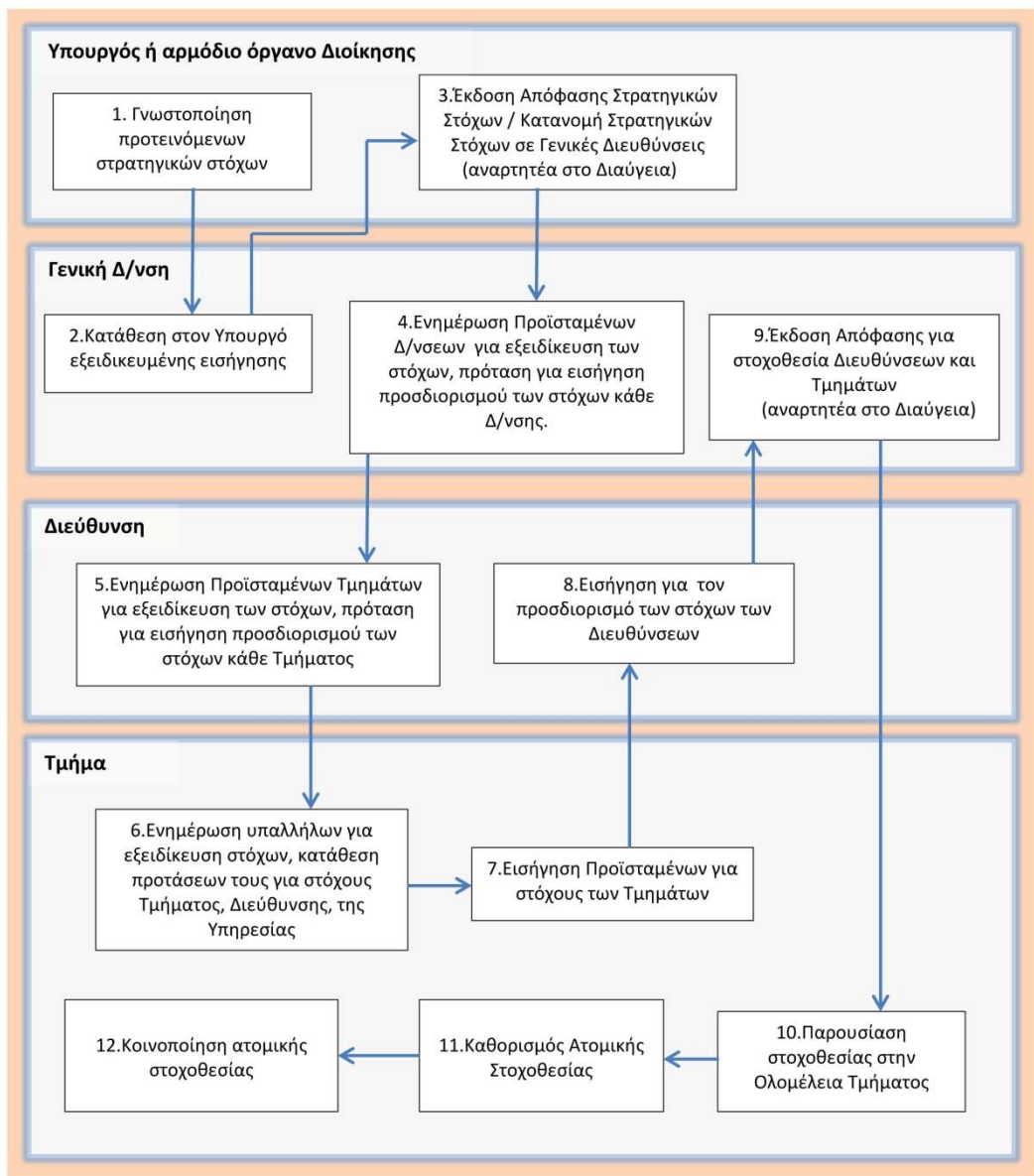
II Κατάλογος Αποφάσεων Ειδικών Δεικτών(<http://www.minadmin.gov.gr>)

1. Καθορισμός Στοχοθεσίας (όπου προκύπτουν και οι συναφείς δείκτες, ωστόσο, χωρίς ΚΥΑ) του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης & Τροφίμων (ΦΕΚ 2105/Β/21- 09-2011)
2. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Υπουργείο Εθνικής Άμυνας (ΥΠΕΘΑ) (ΦΕΚ 312/Β/23-3-2010)
3. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στη Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης του Υπουργείου Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (ΦΕΚ 1836/Β/3-9-2009)
4. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Οικονομίας και Οικονομικών (Τομέας Οικονομίας) (ΦΕΚ 1259/Β/25- 6-2009)
5. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Εθνικό Τυπογραφείο (ΦΕΚ 904/Β/14-5-2009)
6. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Υπηρεσιών του Υπουργείου Αγροτικής Ανάπτυξης και Τροφίμων και εποπτευόμενων Ν.Π.Δ.Δ. αυτού (ΦΕΚ 894/Β/13-5-2009)
7. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στην κεντρική Υπηρεσία του Υπουργείου Μεταφορών και Επικοινωνιών (ΦΕΚ 830/Β/5-5-2009)
8. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο Υπουργείο Μακεδονίας – Θράκης (ΦΕΚ 579/Β/13-3-2009)
9. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας στο ΕΚΔΔΑ (ΦΕΚ 403/Β/5-3-2009 & 1061/Β/5-4-2012)
10. Καθορισμός Γενικών και Ειδικών δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των τομέων πολιτικής του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης (ΦΕΚ 261/Β/13-2-2009)
11. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των Περιφερειών και καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας σε Νομαρχιακές Αυτοδιοικήσεις (ΦΕΚ 54/Β/20-1-2009)
12. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας (ΦΕΚ 2682/Β/31-12-2008)
13. Καθιέρωση δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας, κατά Γενική Διεύθυνση, στο Υπουργείο Πολιτισμού (ΦΕΚ 2510/Β/10-12- 2008)
14. Καθορισμός δεικτών μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.) (ΦΕΚ 2473/Β/5-12-2008)

III Διαδικασία για την απόφαση στοχοθεσίας

ΑΔΑ: ΩΥΔΛ465ΦΘΕ-ΙΕ9

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



IV Έντυπα εκθέσεων αξιολόγησης

Τεύχος Β' 4434/30.12.2016

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

44847



ΕΝΤΥΠΟ Α' (Προϊσταμένων οργανικών μονάδων)

Αριθ. πρωτ.:

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
ΤΜΗΜΑ.....

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος..... (ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
--	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
α) Επαγγελματική επάρκεια:			
Αξιολογείται η γνώση του αντικειμένου της δημόσιας διοίκησης, η ικανότητα οργάνωσης του ατομικού και συλλογικού φόρτου εργασίας, η ευθυκρίσια			
β) Αντίληψη και ικανότητα λύσης προβλημάτων:			
Αξιολογείται η ορθή σύλληψη των προβλημάτων, η ικανότητα αντίληψης σύνθετων καταστάσεων και η θέση προτεραιοτήτων, η πρόβλεψη και έγκαιρη αντιμετώπιση συνεπειών και η ορθή διαχείριση κρίσεων			
γ) Πρωτοβουλία – Καινοτομίες:			
Αξιολογείται η ανάπτυξη δημιουργικών και πρακτικών λύσεων, η δυνατότητα για συνεχή βελτίωση της απόδοσης και δημιουργικότητας και η εισαγωγή και αποδοχή καινοτόμων μεθόδων			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
δ) Συμπεριφορά προς πολίτες. Εξυπηρέτηση του κοινού ² .	Αξιολογείται η ικανότητα ακριβούς και σαφούς επικοινωνίας, προφορικής και γραπτής, η ικανότητα διαπραγμάτευσης αλλά και αντίληψης των προβλημάτων επικοινωνίας, η επίδειξη σεβασμού στη διαφορετικότητα		
ε) Επικοινωνία και συνεργασία με τους προϊσταμένους.			
στ) Επικοινωνία και συνεργασία με τους υφισταμένους.			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
ζ) Ικανότητα να προγραμματίζει, οργανώνει, συντονίζει και ελέγχει τις εργασίες της μονάδας του:			
Αξιολογείται η ηγετική ικανότητα, ιδίως ως προς την προετοιμασία μελλοντικών στελεχών και την κατανομή έργου στο προσωπικό ευθύνης τους			
η) Ικανότητα να καθοδηγεί, ενημερώνει, παρακινεί τους υπαλλήλους, να αναπτύσσει τις επαγγελματικές και προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες τους, να παρέχει κίνητρα συνεχούς επιμόρφωσης, να δίνει παραδείγματα εξωστρεφούς παρουσίας σε συνέδρια, ημερίδες και διεθνείς διοργανώσεις			
θ) Ικανότητα αντικειμενικής και αμερόληπτης αξιολόγησης			
ι) Ικανότητα λήψης αποτελεσματικών αποφάσεων, ιδίως σε συνθήκες κρίσης			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ια) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής του στοχοθεσίας ³			
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ	
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:		ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:		ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:		ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:		ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν **απόλυτο** βαθμό

² Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται οι προϊστάμενοι, των οποίων οι οργανικές μονάδες έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

³ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντα παράθεση ειδικής αιτιολογίας

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

Α' Αξιολογητής:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Β' Αξιολογητής:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:

ΙΔΙΟΤΗΤΑ:

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

.....

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)		ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΑΝΤΙΛΗΨΗ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ			
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ			
Γ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ			
Δ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ			
ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΑΝΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ ⁱⁱ			ΤΕΛΙΚΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (ΕΕΑ):
ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: (ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑΣ Α' & Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ) ⁱⁱⁱ			

ΠΑΡΑΘΕΣΗ ΠΛΗΡΟΥΣ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ^{iv}:

Υπογραφές: (Ο Πρόεδρος & τα Μέλη της ΕΕΑ)

(Ο γραμματέας της ΕΕΑ)

Ημερομηνία:

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.



ΕΝΤΥΠΟ Β'
 (Υπαλλήλων κατηγορίας/εκπαιδευτικής
 βαθμίδας ΠΕ,ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....
 ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/Ν.Π.Δ.Δ.....
 ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....
 ΤΜΗΜΑ.....

Αριθ. πρωτ.:

Ε Κ Θ Ε Σ Η Α Ξ Ι Ο Λ Ο Γ Η Σ Η Σ

Χρονική Περίοδος.....(ακριβές χρονικό διάστημα)

1. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/ Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για Ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	

2. ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ - ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ (Συμπληρώνεται από τον αξιολογούμενο)

α) ΤΙΤΛΟΙ ΣΠΟΥΔΩΝ:

.....

β) ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ κατά το έτος αξιολόγησης:

.....

3. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από την οργανική μονάδα:

.....

4. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ που επιτελέσθηκε από τον αξιολογούμενο:

.....

Όνοματεπώνυμο & Υπογραφή Αξιολογούμενου:		Ημερομηνία:
---	--	-------------

5. ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ¹ (συμπληρώνονται από τους αξιολογητές)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Α' Αξιολογητή (0-100)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Β' Αξιολογητή (0-100)
Α. ΓΝΩΣΗ ΤΟΥ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟΥ, ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ		
α) Διοικητική ικανότητα, επαγγελματική επάρκεια, δυνατότητα εφαρμογής των γνώσεων και της εμπειρίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου		
β) Ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα (Υπουργείου, αυτοτελούς δημόσιας υπηρεσίας ή Ν.Π.Δ.Δ.)		
γ) Επίδειξη ενδιαφέροντος, ανάπτυξη δεξιοτήτων και αφοσίωση κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων		
δ) Πρωτοβουλία, καινοτομίες, ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
ε) Εκπόνηση σχετικών μελετών, άρθρων ή προτάσεων και βράβευση τέτοιων εργασιών ²		
στ) Ανάληψη ευθυνών και ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων συναφών προς τη φύση της υπηρεσίας. Ιεράρχηση προτεραιοτήτων, συντονισμός και προγραμματισμός του έργου		
Β. ΥΠΗΡΕΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ		
ζ) Επικοινωνία και άριστη συνεργασία με συνημερούς στην ίδια ή άλλη υπηρεσιακή μονάδα υπαλλήλους		
η) Συμπεριφορά προς τους πολίτες, καθώς και άμεση εξυπηρέτηση των αναγκών τους ³		
Γ. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ		
θ) Ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση (ιδίως: διαχείριση κρίσεων, αναβάθμιση εργασιακού περιβάλλοντος, προστιθέμενη αξία διοικητικού έργου)		
ι) Βαθμός επίτευξης των στόχων της ατομικής στοχοθεσίας και συμμετοχής στη στοχοθεσία του Τμήματος ⁴		
ΣΤΟΙΧΕΙΑ Α' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ		ΣΤΟΙΧΕΙΑ Β' ΑΞΙΟΛΟΓΗΤΗ
ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ:	
ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	ΙΔΙΟΤΗΤΑ:	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	
ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ:	

ΕΙΔΙΚΗ ΑΙΤΙΟΛΟΓΙΑ¹

¹ Βαθμολογείται κάθε επιμέρους κριτήριο από κάθε αξιολογητή με έναν ακέραιο βαθμό

² Το κριτήριο αυτό βαθμολογείται μόνο εφόσον υπάρχουν βραβεύσεις ή τα σχετικά άρθρα, μελέτες ή προτάσεις αξιολογήθηκαν από τη δημόσια διοίκηση, άλλως δεν λαμβάνεται υπόψη κατά την εξαγωγή του μέσου όρου.

³ Στο κριτήριο αυτό αξιολογούνται μόνο οι υπάλληλοι που λόγω των αρμοδιοτήτων τους έρχονται σε επικοινωνία με το κοινό

⁴ Κατά τη βαθμολόγηση του κριτηρίου αυτού απαιτείται πάντοτε ειδική και τεκμηριωμένη αιτιολογία. Απαιτείται προ της βαθμολογίας η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και την ατομική αυτοαξιολόγηση κάθε υπαλλήλου.

Α' Αξιολογητής:

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

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

Β' Αξιολογητής:

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

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΙΔΙΟΤΗΤΑ: ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ: ΥΠΟΓΡΑΦΗ:

44856

ΕΦΗΜΕΡΙΔΑ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

Τεύχος Β' 4434/30.12.2016

6. ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗ - ΜΕΤΡΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ ΤΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ⁵
 (Η συμβουλευτική συνέντευξη διενεργείται από τον Α' Αξιολογητή πριν από την ολοκλήρωση της αξιολόγησης. Τα μέτρα βελτίωσης συμπληρώνονται υποχρεωτικά αν ο μέσος όρος βαθμολογίας της έκθεσης είναι μικρότερος του 60 και προτείνονται από τον Α' Αξιολογητή)

Βασικά στοιχεία που διατυπώθηκαν κατά τη συνέντευξη - προτεινόμενα μέτρα βελτίωσης του αξιολογούμενου (συμπληρώνεται από τον Α' αξιολογητή)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ΗΜ/ΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ:		
ΥΠΟΓΡΑΦΕΣ:	Αξιολογούμενος:	Α' Αξιολογητής:
ΖΗΤΗΘΗΚΕ ΠΡΟΘΕΣΜΙΑ ΓΙΑ ΥΠΟΒΟΛΗ ΑΠΟΨΕΩΝ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΩΝ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι:	Όχι:
ΚΑΤΑΤΕΘΗΚΑΝ ΑΠΟΨΕΙΣ-ΑΝΤΙΡΡΗΣΕΙΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟ:	Ναι:	Όχι:
	Ημερομηνία κατάθεσης:	

7. ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ			
ΣΤΗΛΗ 1 (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)		ΣΤΗΛΗ 2 (συμπληρώνεται από την ΕΕΑ)	
ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
	Α' Αξιολογητή	Β' Αξιολογητή	ΕΙΔΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

⁵ Αν προτείνονται μέτρα βελτίωσης, αυτά λαμβάνονται υποχρεωτικά υπόψη από τον αξιολογητή κατά την επόμενη περίοδο αξιολόγησης του υπαλλήλου. Ο αξιολογητής οφείλει να σημειώσει τα μέτρα που έλαβε ο ίδιος και η υπηρεσία προκειμένου να βοηθήσουν τον υπάλληλο να βελτιώσει την απόδοσή του. Αν παραλειφθεί η υποχρέωση αυτή, η παράλειψη αυτή λαμβάνεται υποχρεωτικά υπόψη ως δυσμενές στοιχείο από τον προϊστάμενο του αξιολογητή κατά την αξιολόγηση του τελευταίου.

8. ΓΝΩΣΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΚΘΕΣΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα πλήρη γνώση της έκθεσης αξιολόγησης	
Ο Αξιολογούμενος (ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ) έλαβα αντίγραφο της έκθεσης αξιολόγησης	
ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ:	ΥΠΟΓΡΑΦΗ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ:

ⁱ Για βαθμολογία κάθε επιμέρους κριτηρίου με βαθμό 90 και πάνω ή μικρότερη του 60 απαιτείται από κάθε αξιολογητή η παράθεση ειδικής αιτιολογίας, η οποία θα βασίζεται σε πραγματικά περιστατικά και αντικειμενικά στοιχεία. **Το κριτήριο ια' βαθμολογείται ανάλογα με το βαθμό ανταπόκρισης του προϊσταμένου στην ατομική στοχοθεσία του, βάσει ειδικής πάντοτε αιτιολογίας**

ⁱⁱ Αν η απόκλιση μεταξύ των δύο (2) αξιολογητών υπερβαίνει τις είκοσι τέσσερις (24) εκατοστιαίες μονάδες, αρμόδια για τη βαθμολόγηση είναι η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης, στην οποία παραπέμπεται υποχρεωτικά η σχετική έκθεση αξιολόγησης.

ⁱⁱⁱ Ο αξιολογούμενος υπάλληλος έχει δικαίωμα να ασκήσει ένσταση ενώπιον της ΕΕΑ, αν ο Μέσος Όρος βαθμολογίας της Έκθεσης είναι μικρότερος του εβδομήντα πέντε (75) ή εφόσον λάβει σε επιμέρους κριτήριο βαθμολογία μικρότερη του 60.

^{iv} Η Ειδική Επιτροπή Αξιολόγησης δύναται είτε να οριστικοποιήσει είτε να διορθώσει τη βαθμολογία της έκθεσης αξιολόγησης με παράθεση πλήρους αιτιολογίας.

V Έντυπο αξιολόγησης Προϊσταμένου από Υφιστάμενο



ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ/ΦΟΡΕΑΣ.....

ΓΕΝΙΚΗ/ΕΙΔΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ/ Ν.Π.Δ.Δ.....

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ.....

ΤΜΗΜΑ.....

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ

Χρονική Περίοδος: (ακριβές χρονικό διάστημα)

ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΟΥΜΕΝΟΥ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ (συμπληρώνεται από την Υπηρεσία)

Όνοματεπώνυμο/Πατρώνυμο:	
Κατηγορία/Κλάδος/Βαθμός: (για μόνιμο υπάλληλο)	
Εκπαιδευτική βαθμίδα/Ειδικότητα/Βαθμός: (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο)	
Θέση ευθύνης:	

ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ (συμπληρώνεται από τον υφιστάμενο)

ΚΡΙΤΗΡΙΑ :	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ (0-100)* :
α) Ικανότητα διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού	
β) Ικανότητα αποτελεσματικής καθοδήγησης των υφισταμένων, υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά	
γ) Ικανότητα διαχείρισης κρίσεων	
δ) Ανάλυση ευθύνης	
ε) Δεκτικότητα στην εισαγωγή νέων μεθόδων και νέων τεχνολογιών	

- * 90-100 : Άριστος
75-89 : Πολύ επαρκής
60-74 : Επαρκής
50-59 : Μερικώς επαρκής
40-49 : Μέτριος
25-39 : Ανεπαρκής
0-24 : Ακατάλληλος

Σημείωση:

- Ο Προϊστάμενος Τμήματος αξιολογείται από τους υφισταμένους, εφόσον αυτοί είναι τουλάχιστον τρεις (3).
- Ο Προϊστάμενος Διεύθυνσης αξιολογείται από τους προϊσταμένους Τμημάτων, και εφόσον αυτοί δεν είναι τουλάχιστον τρεις (3), από το σύνολο των υπαλλήλων της Διεύθυνσης.
- Ο Προϊστάμενος Γενικής Διεύθυνσης αξιολογείται από τους Προϊσταμένους επιπέδου Διεύθυνσης και Τμήματος της Γενικής Διεύθυνσης.