

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ



**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ,
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.
Μελέτη περίπτωσης των υπαλλήλων της 4^{ης} Διοίκησης
Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης, των
αποκεντρωμένων δομών της και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων
αρμοδιότητάς της»*

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΡΟΥΣΑΚΗ Α.Μ.:174

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας – Πανεπιστήμιο
Δυτικής Μακεδονίας)

ΚΟΖΑΝΗ 2023

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ
ΗΓΕΣΙΑ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ**

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ:

*«Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.
Μελέτη περίπτωσης των υπαλλήλων της 4^{ης} Διοίκησης
Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης, των
αποκεντρωμένων δομών της και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων
αρμοδιότητάς της»*

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΡΟΥΣΑΚΗ Α.Μ.:174

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ

**Τριμελής Εξεταστική Επιτροπή : ΣΩΤΗΡΙΑ ΤΡΙΑΝΤΑΡΗ
ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΖΟΥ
ΚΩΝΣΤΑΝΤΙΝΟΣ ΠΑΝΥΤΣΙΔΗΣ**

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Διπλωματικής Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Διπλωματική Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

ΔΕΣΠΟΙΝΑ ΡΟΥΣΑΚΗ

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

Δέσποινα Ρουσάκη

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος): 11 Σεπτεμβρίου 2023

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Με την παρούσα διπλωματική εργασία ολοκληρώνονται οι σπουδές μου στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «**ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**» του Τμήματος Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας της Σχολής Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας. Θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου σ' όλους/όλες τους/τις καθηγητές /τριες του μεταπτυχιακού προγράμματος για τη συμβολή τους στα γνωστικά αντικείμενα που παρακολούθησα.*

Ευχαριστώ ιδιαίτερα την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Σωτήρια Τριαντάρη, για την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση της τόσο κατά το στάδιο εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας όσο και για την καθοριστική συμβολή της καθ' όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών. Επίσης ευχαριστώ τα Μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής, την καθηγήτρια κα Μαρίνα Βέζου και τον καθηγητή κ. Κωνσταντίνο Πανυτοΐδη, για την ανάγνωση της διπλωματικής εργασίας μου.

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

*«Στην αδελφούλα μου που έφυγε νωρίς
και στο πολύτιμο δώρο
που μου χάρισε
τη Γεωργία – Μυρσίνη μου,
που προσδίδει
αξία στη ζωή μου»*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα ερευνητική μελέτη επικεντρώνεται, σε μια σημαντικότερες διαδικασίες της δημόσιας διοίκησης, στην αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, η οποία υφίσταται ως θεσμός εδώ και αρκετές δεκαετίες. Αναγνωρίζοντας το στρατηγικό ρόλο του ανθρώπινου κεφαλαίου στην επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για την εφαρμογή ενός αξιολογικού, αξιόπιστου και αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων, το οποίο θα συμβάλλει στην βελτίωση της λειτουργικότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών /φορέων, στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης, στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και επικοινωνίας, στη θεμελίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων

Το θέμα της εκπόνησης της παρούσας εργασίας αναφέρεται στην διερεύνηση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η έρευνα θα διεξαχθεί σε υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας της 4^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της (Κέντρα Υγείας) και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της, μέσω της μεθόδου διανομής ερωτηματολογίου με την παράθεση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και παρατηρήσεων.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται εισαγωγή παρουσιάζοντας το υπό διαπραγμάτευση θέμα, γίνεται αναφορά στο σκοπό και τίθενται τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης.

Στο δεύτερο κεφάλαιο το θέμα προσεγγίζεται θεωρητικά με την παρουσίαση εννοιών, όπως ο ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης, οι στόχοι, η ανάγκη υλοποίησης της, οι αρχές που τη διέπουν, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα, παρατίθενται οι ιδιαιτερότητες και τα διαφορετικά μοντέλα αξιολόγησης της απόδοσης στη δημόσια διοίκηση.

Το τρίτο κεφάλαιο πραγματεύεται την αξιολόγηση υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Εξετάζονται οι αρχές, ο ρόλος και τα γνωρίσματα της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας και του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στις δημόσιες υπηρεσίες του ελλαδικού χώρου και γίνεται αναφορά στις σύγχρονες μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται παγκοσμίως στο χώρο της υγείας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σχεδιασμός της, ο πληθυσμός – στόχος, η δειγματοληψία και η τεχνική δειγματοληψίας, τα εργαλεία της έρευνας ως μέσο συλλογής δεδομένων επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της διενεργήσας πιλοτικής μελέτης.

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιους υπαλλήλους, που υπηρετούν στην Κεντρική

Υπηρεσία της 4^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης και σε δομές και φορείς της αρμοδιότητάς της (Κέντρα Υγείας, Νοσοκομεία) και παρατίθενται συμπερασματικές διερευνητικές παρατηρήσεις επί των απαντηθέντων ερωτημάτων, σχετικά με τη συμμετοχή τους και στον καθορισμό της στάσης τους απέναντι στην αξιολογική διαδικασία, τη συμμετοχή τους από κοινού με τους Προϊστάμενους στη στοχοθεσία, στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι παράγοντες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας επηρεάζουν τις αντιλήψεις και διαμορφώνουν την περαιτέρω στάση τους απέναντι στην αξιολόγηση.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο καταγράφεται η διεξαγωγή σημαντικών συμπερασμάτων επί της διαδικασίας της αξιολόγησης, έχοντας ως βάση αποτελέσματα της προηγούμενης, στο προηγούμενο κεφάλαιο, ανάλυσης και λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα στοιχεία που προέκυψαν από τη διενέργεια της έρευνας όσο και από τη σχετική βιβλιογραφία διαμορφώνονται τα τελικά συμπεράσματα στα αντίστοιχα ερωτήματα που έχουν τεθεί. Στη συνέχεια ακολουθούν προτάσεις αναφορικά με την επιτακτική βελτίωσης της διαδικασίας της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζόμενων, μέσω της συνεχούς παρακολούθησης της απόδοσής τους, της ανατροφοδότησης και της υλοποίησης στοχευμένων επιμορφωτικών προγραμμάτων.

Λέξεις κλειδιά:

Αξιολόγηση Απόδοσης, Δημόσια Διοίκηση, Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Μέθοδοι Αξιολόγησης, Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.

ABSTRACT

The present research study focuses on one of the most important processes of public administration, the evaluation of the performance of public sector employees, which has existed as an institution for several decades. Recognizing the strategic role of human capital in achieving the intended results, the need for the implementation of a merit-based, reliable and objective evaluation system for public sector employees, which will contribute to improving the functionality and efficiency of organizations/bodies, to the achievement of the management goals, in creating a climate of cooperation and communication, in establishing trust between assessors and assesses.

The subject of this thesis refers to the investigation of the evaluation of the performance of public sector employees. The investigation will be conducted on employees of the Central Service of the 4th District of Public Health of Macedonia and Thrace, of its decentralized structures (Health Centers) and nursing institutions under its jurisdiction, through the method of distributing a questionnaire with the citation of research results, drawing conclusions and observations.

In the first chapter, an introduction is made presenting the topic under discussion, the purpose is mentioned and the research questions of the study are asked.

In the second chapter, the subject is approached theoretically by presenting concepts, such as the definition of performance evaluation, the objectives, the need for its implementation, the principles that govern it, the advantages and disadvantages, the particularities and different models of performance evaluation are listed in public administration.

The third chapter deals with the evaluation of public sector employees in Greece. The principles, role and features of Total Quality Management and the Common Evaluation Framework in the public services of the Greek area are examined and reference is made to the modern evaluation methods applied worldwide in the health sector.

The fourth chapter presents the research methodology, its design, the target population, the sampling and the sampling technique, the research tools as a means of data collection, the questionnaire was chosen, the results of the conducted pilot study are presented.

In the fifth chapter, reference is made to the results of the research carried out on public servants, who serve in the Central Service of the 4th District of Public Health. of Macedonia and Thrace and in structures and bodies of its competence (Health Centers, Hospitals) and concluding exploratory observations are listed on the answered questions, regarding their participation and in determining their attitude towards the evaluation process, their participation together with the Supervisors in goal setting, in the investigation of the extent to which the factors of organizational justice and of job insecurity affect perceptions and shape their further attitude towards the evaluation.

Finally, in the sixth chapter, the drawing of important conclusions on the evaluation process is recorded, based on the results of the previous, in the previous chapter, analysis and taking into account both the data obtained from the research and the relevant literature, the final conclusions are formed to the corresponding questions that have been raised. Then follow suggestions regarding the imperative to improve the process of evaluating the performance of employees, through the continuous monitoring of their performance, feedback and the implementation of targeted training programs.

Keywords:

Performance Evaluation, Public Administration, Total Quality Management, Evaluation Methods, Common Evaluation Framework.

Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	8
Συνοπτομογραφίες & ακρωνύμια	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο	14
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	14
1.1.Εισαγωγή	14
1.2.Σκοπός της μελέτης	16
1.3.Ερευνητικά ερωτήματα	16
1.4.Δομή της μελέτης	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο	17
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	17
2.1.Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης.....	17
2.2.Στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης	19
2.3.Ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης	22
2.4.Οι αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης	23
2.5. Οι τύποι της αξιολόγησης της απόδοσης.....	23
2.6. Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης	24
2.7. Ιδιαιτερότητες Δημόσιας Διοίκησης ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης	26
2.8. Ουσία και Σκεπτικό της Μέτρησης Αποδόσεων στη Δημόσια Διοίκηση	27
2.9. Διαφορετικά μοντέλα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο	35
ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	35
3.1. Η αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα.....	35
3.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης: το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.....	36
3.3. Γνωρίσματα για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα	39
3.4. Η δημιουργία και η διάδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες	41
3.5. Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες	42
3.6. Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων στον κλάδο της υγείας παγκοσμίως	45

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο	47
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	47
4.1 Σχεδιασμός Έρευνας	47
4.2 Πληθυσμός - στόχος	48
4.3 Δειγματοληψία και τεχνική δειγματοληψίας.....	48
4.4. Εργαλεία της έρευνας.....	49
4.5 Πιλοτική μελέτη.....	49
4.5.1 Εγκυρότητα	50
4.5.2 Δοκιμή αξιοπιστίας.....	50
4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων – Δομή ερωτηματολογίου - Δείγμα.....	50
4.7 Ανάλυση και Παρουσίαση Δεδομένων	51
4.8 Ηθική εκτίμηση.....	52
4.8.1 Συναίνεση μετά από ενημέρωση	52
4.8.2. Εθελοντική συμμετοχή	52
4.8.3 Εμπιστευτικότητα	52
4.8.4 Απόρρητο – Ανωνυμία.....	52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο	53
ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ	53
5. Εισαγωγή	53
5.1 Παρουσιάσεις των ευρημάτων	53
5.1.2. Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων/θεισών.....	54
5.1.3 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης	58
5.1.4 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης.....	63
5.1.5 Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης.....	65
5.1.6. Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης	68
5.1.7. Συμμετοχή στην αξιολογική διαδικασία	72
5.1.8. Αμφισβήτηση – Ένσταση επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσης	75
5.1.9. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση.....	75
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο	77
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	77
6.1. Συνοπτική επισκόπηση των αποτελεσμάτων της ερευνητικής μελέτης.....	77
6.1.1 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης και απόδοση εργαζομένων.....	78
6.1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων.....	79
6.1.3 Στόχοι Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων.....	80

6.1.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων	81
6.1.5 Συμμετοχή και αμφισβήτηση στην αξιολογική διαδικασία	82
6.2. Συμπεράσματα	82
6.3. Προτάσεις	84
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	87
ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ	91
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	92

Συντομογραφίες & ακρωνύμια

Α.Ε.Π. Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν

Δ.Ο.Π. Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Ε.Ε. Ευρωπαϊκή Ένωση

Κ.Π.Α. Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο.Ο.Σ.Α. Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης

Π.Δ. Προεδρικό Διάταγμα

Υ.Πε. Υγειονομική Περιφέρεια

Φ.Ε.Κ. Φύλλο Εφημερίδας της Κυβέρνησης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1.Εισαγωγή

Σε ένα παγκόσμιο, σύγχρονο, οικονομικό περιβάλλον που μεταβάλλεται με ραγδαίους ρυθμούς, η γνώση και η ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού, αναδεικνύονται ως ο βασικότερος παραγωγικός συντελεστής μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, δεδομένου ότι οι ικανότητες, οι γνώσεις, η εκτέλεση, η διεκπεραίωση των ανατιθέμενων εργασιών και οι ευθύνες των εργαζομένων αξιολογούνται σύμφωνα με τα κριτήρια της απόδοσης για όσους απασχολούνται στη δημόσια διοίκηση. Η διαδικασία αξιολόγησης αξιολογεί τη συμμόρφωση του εργαζομένου με μια συγκεκριμένη θέση και την ανάγκη να βελτιώσει τυχόν γνώσεις, προσόντα ή δεξιότητες. Επομένως, πρέπει να αποφεύγεται η υποκειμενική εκτίμηση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία αξιολόγησης διαδραματίζει η επικοινωνία και η αλληλεπίδραση, για τον/ην διευθυντή/τρια να συζητήσει τη διαδικασία και το αποτέλεσμα της αξιολόγησης με τους/τις υφισταμένους/ες. Η διαδικασία αξιολόγησης οδηγεί σε πιθανή αξιολόγηση των επιτευγμάτων του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, των προβλημάτων που ανέκυψαν μέσα από την παροχή εργασίας και τους παράγοντες που την επηρεάζουν, οδηγώντας σε έναν πιθανό στόχο που θα τεθεί για βελτίωση των επιδόσεων, την ανάπτυξη των προσόντων, τις επαγγελματικές γνώσεις και τις αρμοδιότητες των εργαζομένων.

Οι μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα το τελευταίο χρονικό διάστημα, στα πλαίσια της αναμόρφωσης, της αναβάθμισης και εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης περιλαμβάνουν μια σειρά νομοθετικών παρεμβάσεων, όπως η ανακατανομή του ανθρώπινου δυναμικού (κύκλοι κινητικότητας), η αξιολόγηση προϊσταμένων και η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων η οποία συμβάλει στη βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξή τους.

Η αξιολόγηση του προσωπικού στο δημόσιο τομέα αποτελεί ένα χρόνιο, σημαντικό και ευαίσθητο θέμα που απασχολεί τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Αρχικά ψηφίστηκε ο Ν.4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-03-2014) με τον οποίο ανατράπηκαν μακροχρόνιες ρυθμίσεις και ακολούθησε η ψήφιση του 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»

(ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016), ως προς το σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων διοικητικών στελεχών, προκειμένου να αξιολογηθούν τα διοικητικά στελέχη του δημοσίου τομέα και να βελτιωθεί η ατομική τους απόδοση και η συνολική απόδοση των δημοσίων υπηρεσιών (Μακρυδημήτρης και συν., 2013: 309).

Με το Ν.4250/2014 θεσμοθετήθηκε η ποσόστωση στη βαθμολογική κλίμακα των υπαλλήλων αποσκοπώντας στην αντιμετώπιση της υπερβολικής επιείκειας που επιδείκνυαν οι αξιολογητές, παρουσιάζοντας ένα σημαντικό μεγάλο ποσοστό δημοσίων υπάλληλων να βαθμολογούνται με υψηλή βαθμολογία. Στις τροποποιήσεις που επέφερε ο παρόντας νόμος συγκαταλέγονται ακόμη η μείωση του αριθμού των αξιολογητών και η μεταβολή στη διαδικασία εξέτασης των ενστάσεων. Με την εισαγωγή του συστήματος της ποσόστωσης επανέρχεται η απαρχαιωμένη λογική του συστήματος αξιολόγησης του Π.Δ. 318/1992 και προκαλεί την αντίδραση των εργαζομένων και της ΑΔΕΔΥ με την κήρυξη απεργίας διαρκείας με την αιτιολογία ότι το παρόν αξιολογικό σύστημα θα επέφερε απολύσεις και διαθεσιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων. Προκείμενου να κατευνάσει τις αντιδράσεις που προκλήθηκαν το αρμόδιο Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης προχώρησε, μέσω εγκυκλίων σε μεταρρυθμίσεις και με την εισαγωγή των διατάξεων του άρθρου 50 του Ν.4281/2014 επισημαίνεται ότι η αξιολόγηση δεν επιφέρει καμία δυσμενή έννομη συνέπεια και δεν κινείται στα πλαίσια τιμωρητικής διάθεσης με απολύσεις ή διαθεσιμότητα των εργαζομένων αλλά αντίθετα προσβλέπει στην ανάπτυξη των προσόντων, στην ενίσχυση της δημιουργικότητας και στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Τέλος στην αιτιολογική έκθεση του Ν. 4369/2016 αναφέρεται ότι το εν λόγω σύστημα αξιολόγησης αποτελεί ένα *«ενιαίο, συνεκτικό, ορθολογικό και αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης προσωπικού του δημόσιου τομέα»*.

Τέλος με τις διατάξεις του άρθρου 9 του Ν.4533/2018 «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 75/τ.Α'/27-04-2018) προβλέφθηκε η κατάργηση της διεξαγωγή της διαδικασίας της αξιολόγησης σε έγχαρτη μορφή και η υλοποίησή μέσω ηλεκτρονικής πλατφόρμας.

Η σύγχρονη διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει να έχει αναπτυξιακό χαρακτήρα. Είναι σημαντικό να αποφεύγεται η αρνητική κριτική σε έναν υπάλληλο, αλλά να εστιάζει κανείς στις θετικές πτυχές, να επισημαίνει τα θετικά σημεία και να προτείνει τη βελτίωση αναπτύσσοντας τις ελλείψεις. Ο/Η διευθυντής/ντρια πρέπει να ανακαλύψει ποια είναι τα εμπόδια και τα προβλήματα που παρεμβαίνουν στην καλή ποιότητα εκτέλεσης των εργασιών προκειμένου να βοηθήσει έναν εργαζόμενο εντός των ορίων των ευκαιριών. Παράλληλα ο/η κάθε διευθυντής/ντρια πρέπει να παρατηρήσει και να είναι σε θέση να αξιολογήσει τα επιτεύγματα, γιατί είναι δυνατό να επιτύχει καλύτερη παραγωγικότητα με θετική στάση, αμοιβαία κατανόηση και σωστή χρήση. Επομένως, η επικοινωνία θα πρέπει να διαδραματίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τον/ην εργαζόμενο/η να νιώθει απαραίτητος και να αξιολογείται κατάλληλα.

Η ανοικτή επικοινωνία μεταξύ διευθυντή/ντριας και εργαζομένων και η συμμετοχή σε μια δομημένη συζήτηση, η οποία δεν εστιάζει μονάχα στη αξιολόγηση της παρελθούσας απόδοσης του αλλά και στην βελτίωση της μελλοντικής, παρέχει στους/στις εργαζόμενους/ες τη δυνατότητα έκφρασης της δικής τους σκοπιάς, δημιουργώντας αναμεσά τους ένα πλαίσιο επικοινωνίας το οποίο συμβάλλει στη βελτίωση της ποιότητας του αποτελέσματος της παραγωγικής διαδικασίας, ενισχύει τη δημιουργικότητα και να βελτιώνει την απόδοση.

1.2.Σκοπός της μελέτης

Στόχος της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της αξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και ειδικότερα των υπηρετούντων στην Κεντρική Υπηρεσία της 4^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης, στις αποκεντρωμένες δομές της (Κέντρα Υγείας) και στα νοσηλευτικά ιδρύματα αρμοδιότητάς της, η αναγκαιότητα και η σκοπιμότητα, η εγκυρότητα και η αποτελεσματικότητά της αλλά και η διερεύνηση της αντίδρασης σωματείων / συλλόγων και δημοσίων υπαλλήλων που επιλέγουν να απέχουν από τη σχετική διαδικασία εγείροντας θέματα αμφισβήτησης για τη χρησιμότητα και την εγκυρότητα της διαδικασίας, όπως αυτή διέπεται από τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις.

Η 4^η Υγειονομική Περιφέρεια Μακεδονίας και Θράκης έχει στην αρμοδιότητά της δημόσιες δομές υγείας (Νοσοκομεία, Κέντρα Υγείας) που εδρεύουν στη Μητροπολιτική Ενότητα Θεσσαλονίκης και στις Περιφερειακές Ενότητες Κιλκίς, Χαλκιδικής, Σερρών, Δράμας, Καβάλας Ξάνθης, Ροδόπης και Έβρου.

1.3.Ερευνητικά ερωτήματα

Η γνώση, καθώς και οι ικανότητες, έχουν μεγάλη σημασία σήμερα. Κάθε χρόνο (στην αρχή του έτους), οι στόχοι που διαμορφώνονται, όταν σύμφωνα με τη δομή του οργανισμού, καθορίζονται τα προβλεπόμενα καθήκοντα απόδοσης. Ο στόχος της αξιολόγησης των επιδόσεων διασφαλίζουν τη συνέπεια μεταξύ του οργανισμού, των στόχων του, τις αξίες και συμπεριφορές, διασφαλίζοντας την αξιολόγηση της δικαιοσύνης και της διαφάνειας και την οικοδόμηση ενός πλαισίου για τη σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και τις αμοιβές, την αύξηση των εργαζομένων και τη διασφάλιση της επικοινωνίας (Armstrong, 2010).

Τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι τα εξής:

- 1) Σε ποιο βαθμό το υπάρχων σύστημα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων βοηθά στη βελτίωση της απόδοσής τους;

- 2) Πώς εφαρμόζεται η αξιολόγηση των υπαλλήλων της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της;

1.4.Δομή της μελέτης

Στην παρούσα εργασία αρχικά θα γίνει αναφορά και αναδρομή στην εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, στον προγραμματισμό στην ανάλυση και στην περιγραφή θέσεων της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Θα ακολουθήσει ο εννοιολογικός ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, θα εξετασθούν η χρησιμότητά της, η αναγκαιότητά της, η σημασία της, το νομοθετικό πλαίσιο που τη διέπει, τα κριτήρια, ο σκοπός, οι στόχοι καθώς και οι μέθοδοι αξιολόγησης. Παράλληλα θα εξετασθεί η πραγματοποίηση αξιολόγησης των προϊσταμένων και διευθυντών από τους υφιστάμενους. Θα υπάρξει αποτύπωση των αντιλήψεων των υπαλλήλων σχετικά με τη διαδικασία της αξιολόγησης. Οι έννοιες της οργανωσιακής δικαιοσύνης και της εργασιακής ανασφάλειας θα συνδεθούν με την αξιολόγηση και θα εξετασθούν οι επιπτώσεις τους. Στη δομή της εργασίας θα συμπεριληφθεί και η στάση των υπαλλήλων και των σωματείων / συλλόγων των εργαζόμενων οι οποίοι απέχουν από τη διαδικασία αξιολόγησης.

Επίσης θα παρουσιαστεί περιεχόμενο έρευνας, το οποίο θα προκύψει μέσω της μεθόδου διανομής ερωτηματολογίου σε υπαλλήλους της Κεντρικής Υπηρεσίας της 4^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της (Κέντρα Υγείας) και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της, με την παράθεση των ερευνητικών αποτελεσμάτων, την εξαγωγή συμπερασμάτων και παρατηρήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1.Ορισμός της αξιολόγησης της απόδοσης.

Η αξιολόγηση μπορεί να οριστεί ως η μέτρηση του βαθμού στον οποίο οι επιδόσεις προσαρμόζονται με τις πολιτικές, τα σχέδια και το βαθμό της αποτελεσματικότητάς τους στην επίτευξη των γενικών στόχων του συστήματος, που κάτι τέτοιο πραγματοποιείται με πρότυπα και δείκτες αξιολόγησης σε μια συστηματική επιχειρησιακή διαδικασία για την ανταπόκριση και την τροποποίηση των υποθέσεων (Agharour, 2004).

Οι μελετητές έχουν προτείνει διάφορους ορισμούς για την αξιολόγηση της απόδοσης. Ακολούθως παρατίθενται ορισμένοι από αυτούς:

Η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στον «τρόπο συμμετοχής σε αποστολές, οργανωτικά καθήκοντα και τα αποτελέσματα από αυτές» (Yousefan, 2008).

Η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται σε «περίπλοκη διαδικασία μέτρησης, αποτίμησης και κρίσης σχετικά με την απόδοση μέσω των όρων όπως η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα, η σημασία και η ενδυνάμωση στο πλαίσιο αρχών και εννοιών για την επίτευξη οργανωτικών σκοπών και καθηκόντων». Περαιτέρω, η αξιολόγηση απόδοσης αναφέρεται στη «διαδικασία της ποσοτικοποίησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών». Η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται σε ένα αμφιλεγόμενο μέσο διοίκησης ως απάντηση σε κοινά προβλήματα σχεδιασμού και διαχείρισης συστημάτων (Karimi, 2006).

Η αξιολόγηση αναφέρεται στην «αξιολόγηση του τι έχει επιτευχθεί για λόγους ποιότητας, ποσότητας και μεθόδου κατά τη διάρκεια μιας ορισμένης χρονικής περιόδου σε σύγκριση με τις πληροφορίες σχετικά με τη γενική κατάσταση της εργασίας ή το πρότυπο της εργασίας». Η αξιολόγηση της απόδοσης αναφέρεται στην «επίσημη μέθοδο ανίχνευσης των χαρακτηριστικών των εργαζομένων με βάση θετικά ή αρνητικά σχόλια από τα αποτελέσματα της απόδοσης των ατόμων σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους».

Η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια συστηματική και περιοδική διαδικασία μέτρησης της εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου σε σχέση με τις καθιερωμένες απαιτήσεις της εργασίας. Είναι μια υποκειμενική αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του εργαζομένου, της σχετικής αξίας για τον οργανισμό και των μελλοντικών δυνατοτήτων ανάπτυξης. Οι αξιολογήσεις απόδοσης ονομάζονται επίσης αναθεωρήσεις απόδοσης, συζητήσεις ανάπτυξης ή αξιολογήσεις εργαζομένων.

Η διαχείριση απόδοσης αναφέρεται στη διαδικασία διαχείρισης και παρακολούθησης της απόδοσης ενός εργαζομένου εντός του οργανισμού. Ο στόχος είναι να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες κάθε μέλους της ομάδας και να τις χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά για την επίτευξη των πρωταρχικών στόχων του οργανισμού. Η διαχείριση απόδοσης επικεντρώνεται τόσο στον χρόνο και στους πόρους που απαιτούνται στο πλαίσιο της εργασίας που έχει γίνει, καθώς και στην αξιολόγηση των μετρήσεων και στη συμπερίληψη των επιτευγμάτων σε επίπεδο περιεχομένου (Tsitskari et al., 2006).

Τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού δημιουργούν συνήθως αξιολογήσεις απόδοσης ως εργαλείο για τους υπαλλήλους με απώτερο σκοπό να προχωρήσουν στην εργασιακή τους ανέλιξη. Δίνουν στους ανθρώπους ανατροφοδότηση σχετικά με το πόσο καλά τα πάνε στη δουλειά τους, διασφαλίζοντας ότι διαχειρίζονται και πετυχαίνουν τους στόχους που τους έχουν τεθεί και τους βοηθούν εάν υστερούν (Tsitskari et al., 2006).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν στον καθορισμό του τρόπου διανομής του περιορισμένου προϋπολογισμού ενός οργανισμού την παροχή κινήτρων, όπως αυξήσεις και μπόνους. Επιπλέον, παρέχουν στους οργανισμούς ένα εργαλείο για τον εντοπισμό των εργαζομένων που συνέβαλαν περισσότερο στην επέκτασή τους, διασφαλίζοντας τους τη συνεχιζόμενη βιωσιμότητα, την ικανοποιητική κερδοφορία και τη μακροχρόνια οικονομική τους αξία, ώστε να έχουν τη δυνατότητα να ανταμείβουν κατάλληλα αυτούς που επέφεραν τα μέγιστα. Οι αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν επίσης τους υπαλλήλους και τους διευθυντές τους στον εντοπισμό τομέων βελτίωσης και εξέλιξης σταδιοδρομίας, καθώς και στην ανάπτυξη στρατηγικής για την ανάπτυξη του εργαζομένου μέσω πρόσθετης εκπαίδευσης και μεγαλύτερης υπευθυνότητας (Staes & Thijs, 2005).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης εξυπηρετούν διττό σκοπό τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους:

Για οργανισμούς: οι αξιολογήσεις των εργαζομένων παρέχουν πληροφορίες για τη συνεισφορά ενός εργαζομένου, επιτρέποντας στη διοίκηση να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας, να αντιμετωπίσει ζητήματα συμπεριφοράς, να αναγνωρίσει τα ταλέντα των εργαζομένων, να υποστηρίξει τις δεξιότητες και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και να βελτιώσει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Staes & Thijs, 2005).

Για τους υπαλλήλους: οι αξιολογήσεις απόδοσης είναι ένας τρόπος να τους αναγνωρίσετε και να τους ευχαριστήσετε για τα επιτεύγματά τους, να βρείτε ευκαιρίες για προαγωγές ή μπόνους, να τους βοηθήσετε να λάβουν εκπαίδευση ή εκπαίδευση για να προχωρήσουν στη σταδιοδρομία τους, να βρείτε τομείς όπου μπορούν να βελτιωθούν, να τους ενθαρρύνουν και να τους εμπλέξουν στην εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους και ξεκινήστε συζητήσεις για μακροπρόθεσμους στόχους (Vainieri et al., 2019).

2.2.Στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης

Ως κρίσιμο μέρος ενός συστήματος διαχείρισης απόδοσης, η αξιολόγηση της απόδοσης προσανατολίζεται προς την απόκτηση πληροφοριών απόδοσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για διοικητικούς και αναπτυξιακούς σκοπούς. Οι οργανισμοί θα πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον σκοπό της αξιολόγησης της απόδοσης είναι που επηρεάζουν τις στάσεις τους προς αυτόν. Γενικά προβλέπεται ότι οι αξιολογήσεις που λαμβάνονται για διοικητικούς σκοπούς, όπως προαγωγές, μετατάξεις, μετακινήσεις, είναι πιθανό να είναι πιο επιεικής και λιγότερο ακριβείς από εκείνες που λαμβάνονται για έρευνα, ανατροφοδότηση ή σκοπούς ανάπτυξης εργαζομένων. Αυτό βασίζεται στην υπόθεση ότι μπορεί να υπάρχουν αξιολογήσεις μεροληψίας που λαμβάνονται για ορισμένους σκοπούς έναντι άλλων. Οι αξιολογητές/βαθμολογητές μπορεί να προκατέχουν σκόπιμα διοικητικές αξιολογήσεις για να αποφευχθεί η παροχή αρνητικής ανατροφοδότησης για την απόκτηση θετικών συνεπειών ή να παρακινηθούν όσοι υπάλληλοι έχουν χαμηλή απόδοση. Αντίθετα, οι αξιολογήσεις με σκοπό την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων είναι πιθανό να ενθαρρύνουν τους αξιολογητές να

καταγράψουν με ειλικρίνεια τις «αληθινές» αξιολογήσεις τους για την απόδοση της εργασίας των ποσοστών. Ωστόσο, είναι λιγότερο σαφές ποιες ενέργειες θα πρέπει να κάνουν οι επαγγελματίες για να αντιμετωπίσουν την επίδραση διαφορετικών προορισμών για την αξιολόγηση της απόδοσης στη διαχείριση της απόδοσης. Για παράδειγμα, η ενθάρρυνση των αξιολογητών να παρέχουν ανατροφοδότηση σε συχνά, τακτικά διαστήματα κατά τη διάρκεια της περιόδου αξιολόγησης μπορεί να μειώσουν την ενόχληση των αξιολογητών και των αξιολογητών. Μια άλλη πιθανή λύση θα ήταν να αυξηθεί το κίνητρο των αξιολογητών ώστε να είναι ακριβείς κρατώντας τους αξιολογητές υπεύθυνους για τις αξιολογήσεις που παρέχουν στις τιμές τους. Για παράδειγμα, ενδέχεται να δημιουργηθούν πολιτικές για την επιβράβευση των αξιολογητών για την παροχή ακριβών αξιολογήσεων στις τιμές. Επιπλέον, οι αντιδράσεις των υπαλλήλων θα πρέπει να παρακολουθούνται προσεκτικά. Εάν η εμπιστοσύνη είναι χαμηλή, πρέπει να ληφθεί μέριμνα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή του συστήματος διαχείρισης της απόδοσης με τέτοιο τρόπο ώστε ο αναπτυξιακός του σκοπός να είναι ξεκάθαρος και οι εργαζόμενοι να δουν ότι οι φόβοι τους είναι αβάσιμοι. Αυτό θα βοηθήσει επίσης τους αξιολογητές/βαθμολογητές να μειώσουν την ταλαιπωρία τους (Vignieri, 2018).

Οι αξιολογήσεις απόδοσης θα πρέπει να πραγματοποιούνται σε τακτική βάση, συνήθως ετησίως ή ανά τρίμηνο. Ωστόσο, η διαχείριση απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία που απαιτεί από τους διευθυντές και τους υπαλλήλους να επικοινωνούν μεταξύ τους και να παρέχουν ανατροφοδότηση καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι διευθυντές/ντρίες θα πρέπει να συνεργάζονται με τους υπαλλήλους για να θέσουν στόχους, να σημειώνουν την πρόοδο και να παρέχουν τακτικά σχόλια. Οι επίσημες αναθεωρήσεις ή αξιολογήσεις απόδοσης επιτρέπουν μια πιο ενδελεχή εξέταση της εργασιακής απόδοσης ενός υπαλλήλου, τον καθορισμό νέων στόχων και τον προσδιορισμό των περιοχών όπου μπορούν να βελτιωθούν. Κάνοντας τακτικές αξιολογήσεις στους υπαλλήλους, οι οργανισμοί μπορούν να βεβαιωθούν ότι απαντώνται οι ανάγκες τους, επιτυγχάνουν τους στόχους τους και λαμβάνουν την υποστήριξη και την καθοδήγηση που χρειάζονται για να τα πάνε καλά στη δουλειά τους (Rainey, 2003).

Η αξιολόγηση της απόδοσης συνεπάγεται αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου στην εργασία. Περιλαμβάνει την ποσοτική και ποιοτική μέτρηση της απόδοσης του παρελθόντος και του παρόντος ενός εργαζομένου, με αναφορά στον καθορισμένο ρόλο του και τις δυνατότητες που δίνει σε έναν οργανισμό. Αυτό που έχει σημασία είναι ο υπό κρίση ανθρώπινος παράγοντας. Τα κριτήρια για την αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να επινοηθούν προσεκτικά και να χρησιμοποιηθούν με σύνεση για να διασφαλίζει μια δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης αναγνωρίζεται ως σημαντική πτυχή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Pettijohn & Taylor, 2009).

Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί τον τριπλό σκοπό της παρακολούθησης, της αξιολόγησης και του ελέγχου. Είναι επιτακτική η άσκηση για την επίτευξη των πολλών

στόχων της διοίκησης προσωπικού. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι κάτι περισσότερο από απλή αξιολόγηση εργασίας. Είναι μια δραστηριότητα ανάπτυξης της διοίκησης και νοείται ως μια διαδικασία που διευκολύνει την ανάπτυξη ενός οργανωτικού κλίματος αμοιβαιότητας, διαφάνειας και συνεργασίας για την επίτευξη ατομικών αλλά και οργανωτικών στόχων. Ο πρωταρχικός σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης είναι να βοηθήσει τον καθένα να χειρίζεται καλύτερα την τρέχουσα δουλειά του. Είναι το κύριο μέσο μέσω των οποίων το ανθρώπινο ταλέντο στους οργανισμούς αξιοποιείται αποτελεσματικότερα. Οι πολυσχιδείς στόχοι της αξιολόγησης πρέπει να ταξινομηθούν σαφώς στα ακόλουθα (Neely et al., 2000):

(α) Στόχοι που σχετίζονται με την εργασία:

- (i) Παροχή ελέγχου επί της εργασίας.
- (ii) Βελτίωση της αποδοτικότητας της εργασίας.
- (iii) Ανάθεση εργασίας επιστημονικά, σύμφωνα με τις ειδικότητες και την έκφραση της προθυμίας του προσωπικού και την περαιτέρω επέκταση του οργανωτικού σχεδιασμού και τη διαφοροποίηση σύμφωνα με τον εσωτερικό σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού.
- (iv) Αξιολόγηση εργασίας για διαχείριση αποδοχών.

(β) Στόχοι επαγγελματικής εξέλιξης:

- (i) Προσδιορισμός ισχυρών και αδύναμων σημείων του προσωπικού και βοήθεια αποκατάστασης των μέτρων για τις αντιληπτές αδυναμίες μέσω της κατάρτισης με βάση τις ανάγκες.
- (ii) Ενθάρρυνση, παρακίνηση, έλεγχος, οργανωτική συμπεριφορά, εντοπισμός των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης και η επιβράβευση, η διόρθωση ή τιμωρία των εργαζομένων.
- (iii) Προσδιορισμός του δυναμικού σταδιοδρομίας ενός εργαζομένου σε σχέση με την περιοχή της εξειδίκευσης και επάρκειας και σχεδιασμός ανάλογα με τη μελλοντική πορεία.
- (iv) Σχεδιασμός δραστηριοτήτων ανάπτυξης απόδοσης για συνολική βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης.

(γ) Στόχοι επικοινωνίας:

- (i) Παροχή έγκαιρων σχολίων σχετικά με την απόδοση και διευκόλυνση της άτυπης επικοινωνίας.
- (ii) Σαφής καθορισμός των στόχων όσον αφορά το τι αναμένεται από ένα μέλος του προσωπικού, πιθανό εμπλουτισμό εργασίας για το μέλλον· αμοιβαίος καθορισμός στόχων για καλύτερη αλληλεπίδραση μέσω ιεραρχικών βαθμίδων.
- (iii) Παροχή συμβουλευτικής και επαγγελματικής ικανοποίησης, ανοιχτά και δωρεάν συζήτηση σχετικά με την απόδοση και
- (iv) Υποβοήθηση της αυτοαξιολόγησης των εργαζομένων ως προς το πού βρίσκονται στον οργανισμό, συγκρίνοντας την αναμενόμενη και την πραγματική απόδοση.

(δ) Διοικητικοί στόχοι:

- (i) Χρησιμεύει ως βάση για προαγωγές, ανταμοιβές και ποινές
- (ii) Χρησιμεύει ως βάση για τη διαχείριση κινήτρων. Η απόδοση δεν είναι μονοκατευθυντική αλλά αμφίδρομη διαδικασία αλληλεπίδρασης, με την οποία η οργανωτική ισορροπία διασφαλίζεται από την εξισορρόπηση της παρακίνησης της διοίκησης και τη συνεισφορά από την πλευρά των εργαζομένων.

Ο οργανισμός πρέπει να ενισχύσει τη θετική συμπεριφορά από την πλευρά των εργαζομένων μέσω ανταμοιβών, μέτρων πρόνοιας και των προγραμμάτων παροχών εργαζομένων για την εξασφάλιση βιώσιμης και πρόθυμης συνεργασίας για οργανωτικό σκοπό και αποκατάσταση της εσωτερικής ισορροπίας σε περίπτωση που υπάρχει απόκλιση.

- (iii) Χρησιμεύει ως βάση για την πολιτική μεταφοράς και τοποθέτησης σε σχέση με την καταλληλότητα κάθε εργαζομένου όπως ανακαλύπτεται μέσω της εκτίμησης της απόδοσης και
- (iv) Χρησιμεύει ως βάση για την απόλυση σε περίπτωση επικείμενης μείωσης του προσωπικού λόγω κόστους.

Οι οργανισμοί χρειάζονται αξιολογήσεις απόδοσης προκειμένου να μετρήσουν με ακρίβεια την απόδοση κάθε υπαλλήλου και να επιβεβαιώσουν ότι εργάζονται στο σωστό τομέα και κάνουν τη δουλειά για την οποία προσλήφθηκαν. Επιπλέον, οι καλές αξιολογήσεις απόδοσης αυξάνουν την αποδοτικότητα και συμβάλλουν στη μείωση του κόστους. Οι τακτικές αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν επίσης να διασφαλιστεί ότι η πίστωση δίνεται εκεί που πρέπει, κάτι που βοηθά στη διατήρηση του ηθικού σε υψηλά επίπεδα (Mutunge, 2013).

2.3.Ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης

Η ανάγκη για αξιολόγηση της απόδοσης προκύπτει από μη βέλτιστη απόδοση που έχει τεκμηριωθεί, ιδιαίτερα μεταξύ των κρατικών υπαλλήλων. Υπάρχει άμεση ανάγκη για ένα αξιόπιστο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είτε για να απαλλαγεί η δημόσια διοίκηση από τους υπαλλήλους που εκτελούν και σφάλουν είτε βελτιώνουν τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό, τόσο για την εργασία όσο και για τα χαρακτηριστικά (Kinyuira & Kenyatta, 2019).

Η παρακίνηση των εργαζομένων να εμπλέξουν την καρδιά και την ψυχή τους στην εργασία είναι απολύτως απαραίτητη για την εξασφάλιση ποιοτικής παραγωγής. Για να παρακινήσει τους υπαλλήλους να καταβάλουν την καλύτερη δυνατή προσπάθεια, το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης πρέπει να είναι αμερόληπτο και αντικειμενικό στο μέτρο του δυνατού. Αντίθετα, πρέπει να σχετίζονται με το πραγματικό περιεχόμενο της εργασίας και όλες τις ποσοτικές και ποιοτικές πτυχές και οι μετρήσεις τους θα πρέπει να περιλαμβάνονται και να εκπονούνται σε συνεννόηση με τους εργαζομένους πριν από την έναρξη του χρονοδιαγράμματος του έτους (Kinyuira & Kenyatta, 2019).

2.4. Οι αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι αρχές της αξιολόγησης της απόδοσης είναι οι παρακάτω (Kundu, 2015):

- Μεταφράζει τους εταιρικούς στόχους σε ατομικούς, ομαδικούς και τμηματικούς στόχους.
- Βοηθά στην αποσαφήνιση των εταιρικών στόχων.
- Είναι μια συνεχής και εξελικτική διαδικασία, στην οποία η απόδοση βελτιώνεται με την πάροδο του χρόνου.
- Βασίζεται στη συναίνεση και τη συνεργασία παρά στον έλεγχο ή τον εξαναγκασμό.
- Δημιουργεί μια κοινή κατανόηση του τι απαιτείται για τη βελτίωση της απόδοσης και πώς θα επιτευχθεί.
- Ενθαρρύνει την αυτοδιαχείριση της ατομικής απόδοσης.
- Απαιτεί ένα στυλ διαχείρισης που είναι ανοιχτό και ειλικρινές και ενθαρρύνει την αμφίδρομη επικοινωνία μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων.
- Απαιτεί συνεχή ανατροφοδότηση.
- Οι βρόχοι ανατροφοδότησης επιτρέπουν στις εμπειρίες και τις γνώσεις που αποκτώνται στην εργασία από τα άτομα να τροποποιούν τους εταιρικούς στόχους.
- Μετρά και αξιολογεί όλες τις επιδόσεις σε σχέση με τους από κοινού συμφωνημένους στόχους.
- Θα πρέπει να ισχύει για όλο το προσωπικό.
- Δεν ασχολείται πρωτίστως με τη σύνδεση της απόδοσης με την οικονομική ανταμοιβή.

2.5. Οι τύποι της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να χωριστούν σε τέσσερις (04) διακριτούς σημαντικούς τύπους:

Η αξιολόγηση 360° μοιρών: Ο/Η διευθυντής/ντριά συλλέγει πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του υπαλλήλου, συνήθως μέσω ερωτηματολογίου, από προϊστάμενους, συναδέλφους, μέλη της ομάδας και αυτοαξιολόγηση. Πολλοί διευθυντές/ντρίες προτιμούν τη διεξαγωγή αξιολογήσεων 360 μοιρών, οι οποίες περιλαμβάνουν αυτοαξιολόγηση, επόπτη και υφιστάμενες αξιολογήσεις. Γνωστή και ως ανασκόπηση απόδοσης 360 μοιρών, αυτή η αξιολόγηση εργαζομένων είναι ένα από τα πιο έγκυρα και αξιόπιστα μέτρα για την απόδοση των εργαζομένων. Επιπλέον, δεν μετράει μόνο την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό, αλλά και τις σχέσεις τους με άλλα άτομα.

Επιπλέον, οι αξιολογήσεις από συναδέλφους είναι ένα άλλο παράδειγμα αξιολογήσεων 360 μοιρών. Η αξιολόγηση από συναδέλφους μπορεί να οριστεί ως η διαδικασία κατά την οποία οι συνάδελφοι του ίδιου κλάδου αναλύουν τη δουλειά των

συνομηλίκων τους και τους παρέχουν εποικοδομητική κριτική. Οι αξιολογήσεις από συναδέλφους κρίνονται απαραίτητες για να διασφαλιστεί ότι η παραγόμενη εργασία είναι ακαδημαϊκής ποιότητας.

Το μεγάλο πλεονέκτημα της αξιολόγησης 360° επιτρέπει στον εργαζόμενο να γνωρίζει πώς επηρέασε την εργασία άλλων εργαζομένων, αντί αν πέτυχαν τη δική τους. Εστιάζει πιο άμεσα στις δεξιότητες και τις συνεισφορές που κάνει ένας εργαζόμενος. Ο στόχος της ανατροφοδότησης είναι να παρέχει στον εργαζόμενο μια ισορροπημένη άποψη για το πώς βλέπουν οι άλλοι τη συνεισφορά και την απόδοσή του στην εργασία του, σε τομείς όπως: η ηγεσία, η ομαδική εργασία, η διαπροσωπική επικοινωνία και αλληλεπίδραση, η διαχείριση, η συνεισφορά, οι εργασιακές συνθήκες και η ευθύνη.

Διαπραγματευτική αξιολόγηση: Αυτός ο τύπος αξιολόγησης χρησιμοποιεί έναν διαμεσολαβητή για να βοηθήσει στην αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου, με μεγαλύτερη έμφαση στα καλύτερα σημεία της απόδοσης του εργαζομένου.

Αξιολόγηση από ομοτίμους: Τα μέλη της ομάδας, η ομάδα εργασίας και οι συνάδελφοι είναι υπεύθυνοι για την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου.

Αυτοαξιολόγηση: Οι εργαζόμενοι βαθμολογούν τον εαυτό τους σε κατηγορίες όπως η εργασιακή συμπεριφορά, η στάση και η εργασιακή απόδοση. Σε αντίθεση με τη δημοφιλή άποψη ότι οι εργαζόμενοι υπερεκτιμούν τον εαυτό τους, οι περισσότερες σύγχρονες έρευνες αποδεικνύουν ότι οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πολύ καλά τι μπορούν και τι δεν μπορούν να κάνουν. Είναι πιο πιθανό να είναι σκληροί με τον εαυτό τους σε αυτές τις αξιολογήσεις για να μην εκληφθούν ως αλαζόνες κ.λπ. Επιπλέον, οι αυτοαξιολογήσεις δίνουν καλύτερες γνώσεις για το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία τους και τις καθημερινές τους εργασίες. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να αμφισβητήσουν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης με τους/τις διευθυντές/ντριες τους. Οι αυτοαξιολογήσεις παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στα κίνητρα καθώς παρέχουν στους εργαζόμενους μια αίσθηση σημασίας και εμπιστοσύνης (Perry & Vandenabeele, 2015).

Ορισμένοι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορους τύπους αξιολόγησης κατά την ίδια αξιολόγηση. Για παράδειγμα, ένας διευθυντής θα μπορούσε να συμβουλευτεί τους συναδέλφους του υπαλλήλου και να αναθέσει μια αυτοαξιολόγηση στον υπάλληλο (Perry & Vandenabeele, 2015).

2.6. Πλεονεκτήματα της αξιολόγησης της απόδοσης

Λέγεται ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι μια επένδυση για την εταιρεία που μπορεί να δικαιολογηθεί από τα ακόλουθα πλεονεκτήματα (Alford, 2002):

Πρώθηση: Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά τους προϊσταμένους να συζητήσουν τα προγράμματα πρόωθησης για αποτελεσματικούς υπαλλήλους. Από αυτή την άποψη,

οι αναποτελεσματικοί εργαζόμενοι μπορούν να απολυθούν ή να υποβιβαστούν σε περίπτωση.

Αποζημίωση: Η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά στη σύνταξη πακέτων αποδοχών για τους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση της αξίας είναι δυνατή μέσω της αξιολόγησης απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης προσπαθεί να δώσει αξία σε μια απόδοση. Τα πακέτα αποδοχών που περιλαμβάνουν μπόνους, υψηλούς μισθούς, επιπλέον παροχές, επιδόματα και προαπαιτούμενα εξαρτώνται από την αξιολόγηση της απόδοσης. Τα κριτήρια πρέπει να είναι η αξία και όχι η αρχαιότητα (Evans & Bae, 2018).

Ανάπτυξη Εργαζομένων: Η συστηματική διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης βοηθά τους επόπτες να διαμορφώσουν πολιτικές και προγράμματα κατάρτισης. Βοηθά στην ανάλυση των δυνατών και των αδυναμιών των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να σχεδιαστούν νέες θέσεις εργασίας για αποτελεσματικούς υπαλλήλους. Βοηθά επίσης στη διαμόρφωση μελλοντικών αναπτυξιακών προγραμμάτων. Η αξιολόγηση της απόδοσης μετρά την απόδοση των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Αυτό βοηθά στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς θα προσπαθήσουν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους και να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και εμπειρίας (Alford, 2002).

Εκπαίδευση: Οι εταιρείες μπορούν να χρησιμοποιήσουν δεδομένα που λαμβάνονται από αξιολογήσεις και αξιολογήσεις απόδοσης για να σχεδιάσουν προγράμματα κατάρτισης που ταιριάζουν καλά στις ανάγκες κάθε εργαζομένου. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και την αύξηση των πιθανοτήτων προαγωγής τους στην εταιρεία. Οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν επίσης να χρησιμοποιηθούν για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης μετρώντας την απόδοση των εργαζομένων και συγκρίνοντας τα αποτελέσματα πριν και μετά την εφαρμογή του προγράμματος (Evans & Bae, 2018).

Επικύρωση επιλογής: Η αξιολόγηση απόδοσης βοηθά τους προϊσταμένους να κατανοήσουν την εγκυρότητα και τη σημασία της διαδικασίας επιλογής. Οι προϊστάμενοι γνωρίζουν την εγκυρότητα και συνεπώς τα δυνατά και αδύνατα σημεία της διαδικασίας επιλογής. Μελλοντικές αλλαγές στις μεθόδους επιλογής μπορούν να γίνουν από αυτή την άποψη (Bianchi, 2010).

Επικοινωνία: Για έναν οργανισμό, η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είναι πολύ σημαντική. Μέσω της αξιολόγησης απόδοσης, η επικοινωνία μπορεί να αναζητηθεί με τους εξής τρόπους (Bouckaert & Peters, 2002):

- Μέσω της αξιολόγησης απόδοσης, οι εργοδότες μπορούν να κατανοήσουν και να αποδεχτούν τις δεξιότητες των υφισταμένων.
- Οι υφιστάμενοι μπορούν επίσης να κατανοήσουν και να δημιουργήσουν μια εμπιστοσύνη και εμπιστοσύνη στους ανωτέρους.

- Βοηθά επίσης στη διατήρηση εγκάρδιων και ευγενικών σχέσεων διαχείρισης της εργασίας.
- Αναπτύσσει το εργασιακό πνεύμα και τονώνει το ηθικό των εργαζομένων.

Όλοι οι παραπάνω παράγοντες εξασφαλίζουν αποτελεσματική επικοινωνία.

Παρακίνηση: Η αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμεύει ως εργαλείο παρακίνησης. Μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, μπορεί να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου εάν επιτευχθούν οι στόχοι. Αυτό παρακινεί πολύ καλά ένα άτομο ώστε να προσφέρει καλύτερη ποιότητας εργασίας και τον βοηθά να βελτιώσει την απόδοσή του στο μέλλον. Η αξιολόγηση της απόδοσης μετρά την απόδοση των εργαζομένων, επιτρέποντάς τους να προσδιορίσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους. Αυτό βοηθά στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς θα προσπαθήσουν να ξεπεράσουν τις αδυναμίες τους και να ενισχύσουν τα δυνατά τους σημεία. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της απόδοσής τους και την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και εμπειρίας (Bouckaert & Peters, 2002).

2.7. Ιδιαιτερότητες Δημόσιας Διοίκησης ως προς την αξιολόγηση της απόδοσης

Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα, η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι διαφορετική σε πολλές σημαντικές πτυχές. Η κύρια διαφορά έγκειται στη διχοτόμηση της αντίληψης του πελάτη. Για τη δημόσια διοίκηση, ένας πελάτης είναι ταυτόχρονα πολίτης και αποδέκτης ορισμένων δημόσιων υπηρεσιών (Alford, 2002). Κατά συνέπεια, οι ενέργειες που αναλαμβάνονται θα πρέπει να διαφοροποιούνται ανάλογα με το σε ποιον απευθύνονται. Οι ανάγκες του αποδέκτη της δημόσιας υπηρεσίας και εκείνες του πολίτη μπορεί να διαφέρουν. Πρώτιστη ανάγκη που αναμένει ο πολίτης είναι πάνω απ' όλα δημόσιες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, ενώ η δεύτερη βασίζεται κυρίως στη δυνατότητα συμμετοχής σε δημοκρατικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων καθώς και στην υλοποίηση της δημόσιας στρατηγικής και αποστολής από εκπροσώπους των αρχών. Πρέπει να σημειωθεί ότι είναι η θεμελιώδης πολυπλοκότητα της έννοιας του πελάτη που καθιστά τόσο δύσκολη την εφαρμογή σαφών μέτρων για την εξέταση των αποτελεσμάτων των προσπαθειών που αναλαμβάνουν οι φορείς της δημόσιας διοίκησης.

Ο Rainey (2003: 75) τόνισε τα διακριτικά χαρακτηριστικά των δημόσιων οργανισμών. Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι η έλλειψη τυπικής συμπεριφοράς των οργανισμών παρόμοια με την αγορά, που προκύπτει από το γεγονός ότι οι δραστηριότητές τους χρηματοδοτούνται από το δημόσιο, από το χαμηλό επίπεδο κινήτρων για μείωση του λειτουργικού κόστους και από την έλλειψη σαφών δεικτών για τη μέτρηση της απόδοσής τους. που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν οι διευθυντές στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων. Από την άλλη πλευρά, αυτοί οι οργανισμοί παρέχουν σημαντικές υπηρεσίες, η χρήση των οποίων είναι συχνά υποχρεωτική ή αναπόφευκτη για τους πολίτες. Περαιτέρω χαρακτηριστικά γνωρίσματα είναι επίσης η εξωτερική

πολιτική επιρροή που περιορίζει την αυτονομία λήψης αποφάσεων των διευθυντών/ντριών και την ύπαρξη διαφόρων συνδέσεων μέσα στο περιβάλλον που μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών. Αυτό που έχει επίσης σημασία από την άποψη της αποτελεσματικότητας που μπορούν να επιτύχουν είναι η υψηλή ένταση εναλλαγής διευθυντών/ντριών που προκύπτει από το σύστημα θητείας των θέσεων τους. Συχνά προκαλεί δυσκολίες στην εφαρμογή των σχεδίων και στην εισαγωγή αλλαγών, ενώ οι γραφειοκρατικές δομές περιορίζουν την καινοτομία και τη δημιουργικότητα των εργαζομένων.

Σημαντική πτυχή της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης είναι επίσης ο μη κερδοσκοπικός χαρακτήρας της, ο οποίος αποκλείει την αξιολόγηση των οργανισμών αυτού του είδους ως προς την κερδοφορία. Ωστόσο, η προστιθέμενη αξία που δημιουργούν μπορεί να είναι μεγαλύτερη από ό,τι στον ιδιωτικό τομέα γιατί δεν περιορίζεται από το κριτήριο του κέρδους και το δημόσιο συμφέρον είναι καθοριστικό (Perry & Vandenabeele 2015).

Τα παραπάνω επιχειρήματα υποδηλώνουν πόσο περίπλοκη είναι η αξιολόγηση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι μια τέτοια αξιολόγηση διενεργείται από διαφορετικά είδη εποπτικών φορέων και ως εκ τούτου πρέπει επίσης να ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις τους.

Υπάρχουν επίσης προτάσεις ότι οι δημόσιοι οργανισμοί που διαχειρίζονται δημόσια κεφάλαια είναι υποχρεωμένοι να επιδεικνύουν μεγαλύτερη προσοχή στην αποτελεσματικότητα των ενεργειών που αναλαμβάνουν από τους ιδιωτικούς οργανισμούς (Kalleberg et al. 2006).

Αυτό που έχει επίσης σημασία είναι ότι, λόγω της κοινής πρόσβασης στην πληροφόρηση και του αυξανόμενου επιπέδου εκπαίδευσης της κοινωνίας, μπορεί κανείς να παρατηρήσει αυξανόμενη ευαισθητοποίηση και γνώση των πολιτών που περιμένουν προηγμένες λύσεις και αποτελεσματικές υπηρεσίες από τη δημόσια διοίκηση, όπως κάνουν από τις επιχειρήσεις. Όλα τα παραπάνω επιχειρήματα καθιστούν εύλογη την αναζήτηση λύσεων που μπορούν να βελτιώσουν τον τρόπο λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, υπάρχει επίσης ανάγκη για συνεχή βελτίωση κάθε οργανισμού βασιζόμενος στην επαρκή μέτρηση της αποτελεσματικότητάς του στη λειτουργία (Kroll & Moynihan, 2015).

2.8. Ουσία και Σκεπτικό της Μέτρησης Αποδόσεων στη Δημόσια Διοίκηση

Η λογική πίσω από τη μέτρηση της απόδοσης πηγάζει από τη γενική θεωρία συστημάτων των Weiner (1948) και Smith και Bititci (2017). Οι Neely et al. (2000) ισχυρίστηκαν ότι **«ένα μέτρο απόδοσης είναι μια μέτρηση που χρησιμοποιείται για να ποσοτικοποιήσει την αποδοτικότητα ή/και την αποτελεσματικότητα της δράσης»**. Η

μέτρηση της απόδοσης πρέπει να διεξάγεται με οργανωμένο τρόπο. Κατά συνέπεια, μπορεί κανείς να μιλήσει και για διαχείριση αποδοτικότητας, για την οποία σκοπός είναι ο καθορισμός στόχων και η διασφάλιση ότι αυτοί οι στόχοι επιτυγχάνονται καθ' όλη τη διάρκεια του κύκλου σχεδιασμού και ελέγχου. Αυτό επιτυγχάνεται με τη λήψη κατάλληλων ενεργειών με τη χρήση συγκεκριμένων εργαλείων και μηχανισμών που θα πρέπει να χρησιμεύουν όχι μόνο στη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης αλλά κυρίως στη βελτίωση της απόδοσης (Vignieri, 2018). Σε αυτήν τη δημοσίευση, η απόδοση χρησιμοποιείται με την έννοια των αποτελεσμάτων και τα αποτελέσματα ως τέτοια μπορούν να αξιολογηθούν ως προς τα προϊόντα, τα αποτελέσματα, τις επιπτώσεις, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Τα προαναφερθέντα κριτήρια μπορούν να θεωρηθούν ως οι διαστάσεις της μέτρησης της απόδοσης όσον αφορά τη λειτουργία των φορέων της δημόσιας διοίκησης.

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παραγωγής αντιστοιχούν στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, τα αποτελέσματα σχετίζονται με την επιδίωξη τακτικών στόχων, ενώ οι επιπτώσεις είναι συνέπειες της εκπλήρωσης στρατηγικών στόχων. Αυτό που έχει σημασία στο δημόσιο τομέα βραχυπρόθεσμα είναι τα αποτελέσματα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων συνεπάγεται ορισμένα συγκεκριμένα οφέλη για την ομάδα - στόχο, ενώ ο αντίκτυπος μεταφράζεται σε μακροπρόθεσμη επίδραση στην κοινωνία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας μέχρι σήμερα (Van Helden & Reichardt 2013) δείχνουν ότι η μέτρηση των λειτουργιών της δημόσιας διοίκησης επικεντρώνεται στην απόκτηση συγκεκριμένων προϊόντων και πολύ λιγότερη προσοχή δίνεται στη μέτρηση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων και των επιπτώσεων.

Προκειμένου οι μετρήσεις να πραγματοποιηθούν σωστά, πρέπει πρώτα να οριστούν επακριβώς τα κριτήρια μέτρησης που προκύπτουν από τους στόχους που αναλαμβάνονται. **Ο Behn (2003) υποστήριξε ότι η μέτρηση της απόδοσης έχει οκτώ σκοπούς, δηλαδή, «(1) την αξιολόγηση, (2) τον έλεγχο, (3) τον προϋπολογισμό, (4) την παρακίνηση, (5) την προώθηση, (6) τη γιορτή, (7) τη μάθηση και (8) τη βελτίωση των εργαζομένων».**

Η πολυπλοκότητα της δημόσιας διοίκησης υπογραμμίζει ορισμένα σημαντικά προβλήματα στην επαρκή μέτρηση της απόδοσης, και κατά συνέπεια, αυτή η πτυχή αντιμετωπίζεται ως «η αχίλλειος πτέρνα του διοικητικού εκσυγχρονισμού» (Bouckaert & Peters 2002). Οι Thomas και Jajodia (2004) επεσήμαναν ότι ορισμένες κυρίαρχες τάσεις είναι η βραχυπρόθεσμη σκέψη και η αποστροφή του κινδύνου. Ένα άλλο προβληματικό ζήτημα είναι η χρησιμότητα και η πραγματική χρήση των αποτελεσμάτων των μετρήσεων. Πολλοί συγγραφείς (Van Helden et al, 2013) υποστήριξαν ότι τα αποτελέσματα των μετρήσεων που λαμβάνονται από τους φορείς της δημόσιας διοίκησης δεν χρησιμοποιούνται στο έπακρο για την αύξηση της

αποτελεσματικότητάς τους και τη βελτίωση των λειτουργιών τους, και έτσι εξυπηρετούν μόνο την εκπλήρωση των υποχρεώσεων αναφοράς.

Εν τω μεταξύ, η επαρκής χρήση των πληροφοριών σχετικά με τα αποτελέσματα των μετρήσεων αντιστοιχεί στην υποχρέωση να ληφθούν υπόψη τα λειτουργικά αποτελέσματα που έχουν πράγματι επιτευχθεί ενώπιον της κοινωνίας, τόσο ως προς τις δραστηριότητες που εκτελούνται άμεσα από τη δεδομένη οντότητα (εκροή) όσο και ως προς αυτές που προκαλούνται από την παραγωγή στην κοινωνία. μακροπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα). Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να επιτυγχάνονται ενεργώντας σύμφωνα με τη νομοθεσία και τις αρχές της οικονομικά υγιούς διαχείρισης των οικονομικών, δηλαδή σύμφωνα με τις αρχές της οικονομίας, της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας (Bouckaert & Peters 2002).

Συζητώντας τη δυνατότητα μέτρησης, οι Bouckaert και Halligan (2007) επεσήμαναν την ύπαρξη και τη συνάφεια τριών επιπέδων ανάλυσης (μακρο, μικρο και μεσο) ως κρίσιμα στοιχεία μέτρησης της απόδοσης. Το **μικροεπίπεδο** αντιπροσωπεύει το επίπεδο αποτελεσματικότητας του οργανισμού, το οποίο αναφέρεται και ως διοικητικό επίπεδο. Το **μακροεπίπεδο** είναι το παγκόσμιο επίπεδο που περιλαμβάνει τα συγκεντρωτικά κοινωνικά αποτελέσματα που προκύπτουν στη δεδομένη χώρα, ενώ το **μεσο επίπεδο** αφορά το δίκτυο των οργανισμών που εμπλέκονται στην εφαρμογή των πολιτικών του δημόσιου τομέα. Σε κάθε επίπεδο παράγονται συγκεκριμένα αποτελέσματα. Η παραγωγή παράγεται σε μικροεπίπεδο, το αποτέλεσμα προκύπτει σε μακροεπίπεδο και το μεσο επίπεδο επιτρέπει την αξιολόγηση του αντίκτυπου. Η επιλογή του επιπέδου καθορίζει το είδος των κριτηρίων μέτρησης που θα εφαρμοστούν (Bianchi, 2010).

Αυτό που τονίζεται συνήθως επί του παρόντος είναι το φαινόμενο του παραδόξου απόδοσης, δηλαδή η απειλή μιας αδύναμης συσχέτισης μεταξύ των δεικτών απόδοσης και της ίδιας της απόδοσης στον δημόσιο τομέα (Van Thiel & Leeuw, 2002). Κατά συνέπεια, δίνεται έμφαση στην ανάγκη χρήσης των δεδομένων που έχουν ληφθεί προηγουμένως για σκοπούς εκπαίδευσης και βελτίωσης καθώς και για την απομάκρυνση από τους μηχανισμούς λογοδοσίας.

2.9. Διαφορετικά μοντέλα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα

Το μοντέλο του 3Es (economy - efficiency - effectiveness: οικονομικότητα - αποδοτικότητα - αποτελεσματικότητα) ή αλλιώς λεγόμενο μοντέλο εισροών - εκροών - αποτελεσμάτων (input-output -output model), προορίζεται να βοηθήσει τους/τις διευθυντές/ντριες να αξιολογήσουν την απόδοση και στη συνέχεια να τη βελτιώσουν. Αυτό το μοντέλο λειτουργεί με τις ακόλουθες τρεις βασικές έννοιες. Το πρώτο είναι η **οικονομία**, η οποία «*συχνά εξομοιώνεται με το επίπεδο δαπανών για μια υπηρεσία, αλλά ορίζεται με μεγαλύτερη ακρίβεια ως το κόστος απόκτησης συγκεκριμένων*

εισορών υπηρεσιών δεδομένης ποιότητας» (Boyne, 2002: 17). Το κριτήριο της οικονομίας αξιολογεί το κόστος που προκύπτει για την απόκτηση συγκεκριμένων πόρων, εκφραζόμενο ως το ποσό των χρημάτων που δαπανώνται για υπηρεσίες. Αυτός ο δείκτης θα πρέπει να ελαχιστοποιηθεί, με την προϋπόθεση ότι οι υπηρεσίες πληρούν το κριτήριο ποιότητας. Το κριτήριο της οικονομίας είναι μάλλον αμφισβητήσιμο διότι, για παράδειγμα, η ελαχιστοποίηση της κατανάλωσης των πόρων που απαιτούνται για την ανάπτυξη ενός προϊόντος παραγωγής εξασφαλίζει τη σχέση κόστους - αποτελεσματικότητας, αλλά μπορεί επίσης να έχει ορισμένες δυσμενείς συνέπειες που αντικατοπτρίζονται στην ποιότητα των προϊόντων που παραδίδονται. Η **αποτελεσματικότητα** μπορεί να μειωθεί για τη σύγκριση αποτελεσμάτων και δαπανών. Αποτελεσματικότητα σημαίνει επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων με ελαχιστοποιημένη συμμετοχή πόρων, δηλαδή βέλτιστη σχέση μεταξύ των δαπανών που πραγματοποιούνται για την επιδίωξη συγκεκριμένων στόχων και των αποτελεσμάτων που έχουν πράγματι επιτευχθεί. Η αποτελεσματικότητα, από την άλλη πλευρά, αντιπροσωπεύει τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο έχουν επιτευχθεί οι προαναφερόμενοι στόχοι. Τα επιμέρους κριτήρια που υιοθετούνται στο μοντέλο μπορούν να συνδυαστούν με συνέπεια μεταξύ τους, ενώ η **αποδοτικότητα** μπορεί να εκληφθεί ως υβρίδιο οικονομίας και αποτελεσματικότητας. Δυστυχώς, αυτές οι τρεις κύριες παράμετροι δεν λαμβάνουν υπόψη κανένα ποιοτικό κριτήριο, γεγονός που αποτελεί πολύ σημαντικό πρόβλημα όταν επιδιώκεται ο στόχος μιας απολύτως ολοκληρωμένης μέτρησης των επιπτώσεων. Επιπλέον, πρέπει να σημειωθεί ότι η μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Επομένως, φαίνεται ότι η εύρεση μιας ισορροπίας μεταξύ οικονομίας, αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας είναι το κλειδί για τη σωστή διαχείριση της απόδοσης. Ως εκ τούτου, το συμπέρασμα είναι ότι το μοντέλο 3Es πρέπει να συμπληρωθεί, καθώς δεν αναφέρεται στις επιδράσεις βάσει των οποίων αξιολογείται η βάση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας, και όντως συμπληρώνεται από το μοντέλο εισροών-εκροών-εκροών (IOO- input-outpout-output) που αναφέρεται επίσης ως μοντέλο εισόδου - αποτελέσματος. Χρησιμοποιείται ευρέως στην εφαρμογή μεταρρυθμίσεων στον τομέα της δημόσιας διαχείρισης (Binnendijk, 2002). Η υπόθεση που υιοθετείται για αυτό το μοντέλο είναι ότι οι πόροι που διατίθενται για μεμονωμένες οντότητες μετατρέπονται σύμφωνα με τις διαδικασίες που εφαρμόζουν σε συγκεκριμένα προϊόντα (εκροή), που αποτελούν τον αρχικό κρίκο της προγραμματισμένης αλυσίδας αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα να ικανοποιούνται οι ανάγκες της κοινωνίας με την επίτευξη αποτελεσμάτων σε μεσοπρόθεσμη προοπτική (αποτέλεσμα) και μακροπρόθεσμη προοπτική (επίπτωση). Δεδομένου ότι αυτό το μοντέλο αντιγράφει σχέσεις αιτίου-αποτελέσματος (αναφέρεται ως αλυσίδα λογικών αποτελεσμάτων), επιτρέπει την αναγνώριση των λόγων για τους οποίους έχουν επιτευχθεί ορισμένα αποτελέσματα. Η **αλυσίδα αποτελεσμάτων μπορεί να «αναλυθεί με βάση τρία αλληλένδετα στοιχεία: αλυσίδα στόχων (κύριος στόχος, ειδικός στόχος, επιχειρησιακός στόχος), αλυσίδα υλοποίησης (δραστηριότητες, διαδικασίες, ενέργειες, υπο-καθήκοντα, καθήκοντα, λειτουργίες) και η αλυσίδα των επιπτώσεων (έξοδος, αποτέλεσμα, αντίκτυπος)»** (Kinyuira and Kenyatta, 2019).

Όσον αφορά τα προαναφερθέντα, το προϊόν παράγεται καθώς εκπληρώνονται οι επιχειρησιακοί στόχοι, ενώ η επιδίωξη των στρατηγικών στόχων μεταφράζεται στα αποτελέσματα και τις επιπτώσεις που επιτυγχάνονται. Με άλλα λόγια, το μοντέλο περιέχει αναφορές σε όλες τις προοπτικές: μικρο, μεσο και μακρο. Οι δείκτες παραγωγής σχετίζονται με τη δραστηριότητα. Μετριοούνται σε φυσικές ή χρηματικές μονάδες. Οι δείκτες αποτελέσματος σχετίζονται με το άμεσο και άμεσο αποτέλεσμα που επιβάλλεται στους άμεσους δικαιούχους. Παρέχουν πληροφορίες για αλλαγές. Τέτοιοι δείκτες μπορεί να είναι είτε φυσικοί είτε οικονομικοί. Οι δείκτες επιπτώσεων αναφέρονται στις συνέπειες του προγράμματος που εκτείνονται πέρα από τα άμεσα αποτελέσματα. Οι ειδικές επιπτώσεις είναι εκείνες οι επιπτώσεις που εμφανίζονται μετά από ένα ορισμένο χρονικό διάστημα, οι οποίες ωστόσο συνδέονται άμεσα με τη δράση που αναλαμβάνεται και τους άμεσους δικαιούχους. Οι παγκόσμιες επιπτώσεις είναι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις που επηρεάζουν έναν ευρύτερο πληθυσμό (Binnendijk, 2002).

Οι Pollitt και Bouckaert (2011) προτείνουν ότι η σκέψη εισροών-εκροών μπορεί επίσης να εφαρμοστεί σε δημόσιους οργανισμούς και ότι η απόδοση μπορεί να σχετίζεται με τη δημόσια αξία. Η δημόσια αξία μπορεί να αντικατοπτρίζεται, για παράδειγμα, σε καλύτερες συνθήκες διαβίωσης για το κοινωνικό σύνολο, όπου οι δημόσιοι οργανισμοί δημιουργούν αξία όταν ικανοποιούν τις ανάγκες των πολιτών.

Ωστόσο, αυτό το μοντέλο είναι ουσιαστικά μη βιώσιμο, δίνοντας μεγαλύτερη έμφαση στα συμφέροντα των εξωτερικών ενδιαφερομένων παρά στα συμφέροντα των εσωτερικών. Ως εκ τούτου, δεν λαμβάνει υπόψη το επίπεδο ικανοποίησης των εσωτερικών πελατών καθώς και των εξωτερικών πελατών, οι δε τελευταίοι καθορίζονται από τους πρώτους. Επιπλέον, το μοντέλο IOO εστιάζει έντονα στην αξιολόγηση των αποτελεσμάτων που φέρονται στον πελάτη που θεωρείται ως αποδέκτης διοικητικών υπηρεσιών. Αυτό το μοντέλο περιθωριοποιεί και τον ρόλο του πολίτη. Υπό το πρίσμα των παραπάνω, το μοντέλο επικεντρώνεται στην αξιολόγηση της ποιότητας της υπηρεσίας.

Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες παραγωγής αντιστοιχούν στην επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, τα αποτελέσματα σχετίζονται με την επιδίωξη τακτικών στόχων, ενώ οι επιπτώσεις είναι συνέπειες της εκπλήρωσης στρατηγικών στόχων. **Αυτό που έχει σημασία στο δημόσιο τομέα βραχυπρόθεσμα είναι τα αποτελέσματα των παρεχόμενων δημόσιων υπηρεσιών, τα οποία θα πρέπει να αναλυθούν σε σχέση με το επίπεδο ικανοποίησης των πελατών. Η επίτευξη των αποτελεσμάτων συνεπάγεται ορισμένα συγκεκριμένα οφέλη για την ομάδα - στόχο, ενώ ο αντίκτυπος μεταφράζεται σε μακροπρόθεσμη επίδραση στην κοινωνία.**

Σύμφωνα με τον Boyne (2002: 18), η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας που περιλαμβάνεται στα μοντέλα 3Es και IOO δεν είναι επαρκής για την αξιολόγηση της παροχής δημόσιων υπηρεσιών. Κατά μία έννοια, αυτοί οι περιορισμοί ξεπερνιούνται

από το μοντέλο μέτρησης απόδοσης που προτείνεται στο Balanced Scorecard (BSC), ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων ή κάρτα ισορροπής στοχοθεσίας όπως αποδίδεται ο όρος στην ελληνική γλώσσα. Το ενδιαφέρον για το Balanced Scorecard στο δημόσιο τομέα προέκυψε αρχικά στο πλαίσιο της μεταρρύθμισης του δημόσιου τομέα του Hoque (Hoque, 2014). Είναι μια πολυδιάστατη έννοια προσανατολισμένη στα συμφέροντα όλων των ενδιαφερομένων, η οποία, όταν εφαρμόζεται στη δημόσια διοίκηση, καθιστά δυνατή τη διαμόρφωση και τη μέτρηση του βαθμού στον οποίο εκπληρώνονται οι στόχοι τόσο από πολιτική και διοικητική άποψη όσο και από την πλευρά των πολιτών προοπτική. Αφενός, η χρήση του μπορεί να χρησιμεύσει για την αύξηση της εσωτερικής αποτελεσματικότητας και, αφετέρου, μπορεί να παρέχει τη βάση για την εξωτερική αναφορά και τη λογιστική για την εκτέλεση των υπό εξέταση καθηκόντων ενώπιον των τοπικών κοινοτήτων και των πολιτικών. Το BSC είναι μια διοικητική μέθοδος που στοχεύει στην υλοποίηση της στρατηγικής μετατρέποντάς την σε ένα συνεπές σύνολο στόχων, μέτρων για την εκπλήρωσή τους, καθώς και των σχεδιαζόμενων δράσεων. Στο δημόσιο τομέα, σε αντίθεση με τον ιδιωτικό, αυτό διασφαλίζει ότι η διοίκηση προσανατολίζεται όχι τόσο προς την οικονομική διάσταση αλλά κυρίως προς αυτήν όπου λαμβάνει χώρα η ανάπτυξη. Η θεμελιώδης υπόθεση στην οποία βασίζεται αυτή η μέθοδος συνοψίζεται σε μια δήλωση ότι υπάρχουν σχέσεις αιτίου - αποτελέσματος μεταξύ μεμονωμένων τομέων. Στην αρχική έκδοση του μοντέλου, αναφέρονται τέσσερις τομείς: η προοπτική του πελάτη, η οικονομική προοπτική, η προοπτική εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και η προοπτική μάθησης και ανάπτυξης.

Στη δημόσια διοίκηση, η διάσταση του πελάτη συνδέεται με την τοπική κοινωνία που λαμβάνει τις δημόσιες υπηρεσίες και, από την άλλη πλευρά, παρέχει τα απαιτούμενα κεφάλαια, συμμετέχει στη δημιουργία θέσεων εργασίας καθώς και αξιολογεί τις ενέργειες που αναλαμβάνονται και αναμένει τις καλύτερες εφικτές συνθήκες διαβίωσης και εργασίας, εξυπηρέτηση και φυσικό περιβάλλον. Εκτός από τους κατοίκους, αυτή η διάσταση αφορά και άλλες οντότητες, μεταξύ των οποίων, λόγω της σημασίας της οικονομικής ανάπτυξης, ιδιαίτερα σημαντικοί θεωρούνται οι επιχειρηματίες και οι επενδυτές. Είναι η πολυάριθμη, η ενεργητικότητα και η φύση της δραστηριότητάς τους που καθορίζουν το ποσοστό ανεργίας, το εισόδημα του πληθυσμού, καθώς και τα έσοδα από τον τοπικό προϋπολογισμό και κατά συνέπεια και το βιοτικό επίπεδο της τοπικής κοινότητας. Σε βραχυπρόθεσμη προοπτική, δεν είναι εύκολο να μετρηθούν τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων που εκτελούνται σε αυτόν τον τομέα, καθώς τα αποτελέσματα, για παράδειγμα, αποφάσεων σχετικά με την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη ή την προστασία του περιβάλλοντος δεν είναι ορατά μέχρι να παρέλθει κάποιο χρονικό διάστημα. Γι' αυτό ακριβώς φαίνεται λογικό να χρησιμοποιούνται οι δείκτες που αντικατοπτρίζουν έμμεσα τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε αυτή τη διάσταση (Niven 2008: 6).

Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών συνδέεται άμεσα με την παροχή συγκεκριμένων δημόσιων υπηρεσιών. Αυτό που έχει ιδιαίτερη σημασία από αυτή την άποψη είναι η διασφάλιση της συνέπειας μεταξύ των παρεχόμενων υπηρεσιών και των χρησιμοποιούμενων πόρων, καθώς και η διαθεσιμότητα συγκεκριμένων υπηρεσιών, οι

οποίες καθορίζονται από τις ώρες γραφείου διαφόρων δημόσιων φορέων, την τοποθεσία ή τον τεχνολογικό εξοπλισμό. Εκτός από τα προαναφερθέντα, ένα άλλο σημαντικό κριτήριο σχετικό με την προοπτική αξιολόγησης της υλοποίησης των εσωτερικών διαδικασιών είναι και η διάρκεια της ίδιας της υλοποίησης. Αυτό που έχει επίσης αποκτήσει πρόσφατα μεγαλύτερη σημασία είναι η ευελιξία στην εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών που προκύπτει, μεταξύ άλλων λόγων, από τη διάδοση των δημοσίων διαβουλεύσεων. Τα αποτελέσματα των διαδικασιών εξαρτώνται από το χρόνο κατά τον οποίο οι καταναλωτές επηρεάζουν την απόδοση της συγκεκριμένης διαδικασίας καθώς και από τη στιγμή στην οποία αυτό λαμβάνει χώρα πραγματικά. Τέλος, από την άποψη της αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας της υλοποίησης της διαδικασίας, η ουσία του προβλήματος είναι η ορθολογική χρήση των πόρων, δηλαδή η παροχή υπηρεσιών με τρόπο που ελαχιστοποιεί την κατανάλωση πόρων. Ένας παράγοντας που εμποδίζει μια τέτοια αξιολόγηση μπορεί να είναι η άνευ ουσίας των διαδικασιών που εφαρμόζονται (Perry & Vandenabeele, 2015).

Όσον αφορά την οικονομική διάσταση, σύμφωνα με πολλούς συγγραφείς (Wisniewski & Ólafsson, 2004), ο ρόλος της στο δημόσιο τομέα διαφέρει από αυτόν στον ιδιωτικό τομέα. Δεν είναι το βασικό κριτήριο και η απόκτηση ενός συγκεκριμένου οικονομικού αποτελέσματος δεν είναι ο επιχειρησιακός στόχος από μόνος του, αλλά μάλλον προϋπόθεση για τη δραστηριότητα που εκτελείται (Moore, 2003). Παρά τη φύση της, αυτή η διάσταση δεν μπορεί να υποτιμηθεί διότι αναφέρεται στους συγκεκριμένους στόχους που έχουν προγραμματιστεί ή στον εγκριθέντα προϋπολογισμό και παρέχει τους λόγους για την τεκμηρίωση των δαπανών που πραγματοποιήθηκαν. Αυτή η διάσταση θα πρέπει να περιλαμβάνει στόχους που σχετίζονται με τρόπους άντλησης κεφαλαίων από διάφορες πηγές, π.χ. τραπεζικές πιστώσεις και δάνεια ή ευρωπαϊκά κεφάλαια. Η φορολογική πολιτική και ο χρηματοοικονομικός κίνδυνος είναι περαιτέρω σημαντικά στοιχεία. Τα μέτρα που μπορούν να εφαρμοστούν από αυτή την άποψη μπορούν να λαμβάνουν υπόψη το μερίδιο του ιδίου εισοδήματος στο συνολικό εισόδημα, το μερίδιο του λειτουργικού πλεονάσματος στο συνολικό εισόδημα, το μερίδιο των δαπανών που σχετίζονται με ακίνητα στο σύνολο των δαπανών, το μερίδιο των συνολικών υποχρεώσεων στο συνολικό εισόδημα, μερίδιο των μη επιστρεπτέων κεφαλαίων στο σύνολο των κεφαλαίων, το ποσοστό απόκλισης του προϋπολογισμού, καθώς και τοπικές επιβαρύνσεις και φόρους.

Η τέταρτη διάσταση, δηλαδή η ανάπτυξη και η εκπαίδευση, δημιουργεί ένα είδος υποδομής για την επιδίωξη των στόχων που ορίζονται στις άλλες διαστάσεις. Προκειμένου να επιτευχθεί υψηλή ικανοποίηση της τοπικής κοινότητας και κοινωνικής εμπιστοσύνης καθώς και αποτελεσματική, ευέλικτη και αποτελεσματική εφαρμογή των εσωτερικών διαδικασιών, απαιτούνται αλλαγές στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, της τεχνολογίας και των διαδικασιών που αναπτύσσονται, ενώ ο ίδιος ο δημόσιος φορέας πρέπει να μετατραπεί σε εκπαιδευτικό οργανισμό. Αυτό που έχει σημασία από αυτή την άποψη είναι η αξιολόγηση των δυνατοτήτων του προσωπικού καθώς και η μέτρηση της ικανοποίησής του από την εργασία, η πίστη και η αφοσίωση

στην εργασία. Τα μέτρα αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη διάσταση αφορούν τα προσόντα, τις ικανότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων καθώς και τις δυνατότητες των συστημάτων πληροφοριών και πληροφορικής που διαθέτουν. Έχοντας υπόψη αυτή την προοπτική, θα πρέπει να τονιστεί η πτυχή της επιχειρησιακής συνέχειας του οργανισμού, η οποία συνδέεται στενά με το σύστημα θητείας των υπευθύνων (Van Thiel & Leeuw, 2002).

Αναγνωρίζοντας την ανάγκη προσαρμογής του μοντέλου BSC σε διαφορετικές συνθήκες λειτουργίας, οι Kaplan και Norton (2001: 137) πρότειναν μια τροποποιημένη μορφή του μοντέλου BSC που προορίζεται για το δημόσιο τομέα. Περιλαμβάνει πέντε προοπτικές και αναφέρεται στο κόστος που προκύπτει, τη δημιουργία αξίας, την υποστήριξη εξουσίας, τις εσωτερικές διαδικασίες, καθώς και τη μάθηση και την ανάπτυξη. Τα τρία πρώτα είναι κυρίαρχης φύσης, καθώς πηγάζουν άμεσα από την αποστολή και το όραμα του οργανισμού. Η φύση των στόχων και των δεικτών που εμπíπτουν στην προοπτική της εσωτερικής διαδικασίας είναι, από την άλλη πλευρά, εκτελεστική για τις τρεις πρώτες προοπτικές, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζουν την προοπτική μάθησης και ανάπτυξης.

Το BSC επιτρέπει την αποσύνθεση της στρατηγικής στο επίπεδο των στρατηγικών στόχων, ακολουθούμενη από τη διαδοχή τους στο επίπεδο των επιχειρησιακών στόχων. Επιπλέον, η επαρκής αξιοποίησή του καθιστά δυνατή τη σύνδεση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων με την αποστολή και τη στρατηγική του συγκεκριμένου δημόσιου φορέα. Αυτό δημιουργεί ευκαιρίες μέτρησης και αξιολόγησης τόσο των βραχυπρόθεσμων όσο και των μακροπρόθεσμων επιδόσεων της δημόσιας διοίκησης. Επιπλέον, αυτό λαμβάνει επίσης υπόψη μια ευρύτερη ομάδα ενδιαφερομένων από ό,τι στο μοντέλο IOO, και δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη βελτίωση των υπηρεσιών και των διαδικασιών. Ανοίγει τη δυνατότητα εφαρμογής μη χρηματοοικονομικών δεικτών, κάτι που φαίνεται να είναι λογικό αφού οι στόχοι συχνά ορίζονται με μη χρηματοοικονομικούς όρους στη δημόσια διοίκηση. Όταν χρησιμοποιείται αυτό το μέτρο, τονίζεται ότι τα αποτελέσματα πρέπει να αξιολογούνται από πολλούς ενδιαφερόμενους φορείς, οι οποίοι μπορεί και έχουν συνήθως αντικρουόμενες προσδοκίες. Ωστόσο, κατά τη μελέτη της βιβλιογραφίας για το θέμα, μπορεί κανείς να συναντήσει δηλώσεις που υποδηλώνουν ότι απαιτεί κάποια προσαρμογή για να χρησιμοποιηθεί αποτελεσματικά στον δημόσιο τομέα καθώς και προσαρμογή στην οργανωτική κουλτούρα και τις αξίες του τομέα (Northcott & Taularapa 2012) .

Επιπλέον, η έρευνα του Drevetton (2013) δείχνει ότι η ανάπτυξη του BSC σε γαλλικούς οργανισμούς μπορεί να τους βοηθήσει να εφαρμόσουν τα αντίστοιχα οράματά τους και να εισαγάγουν βασικούς και λειτουργικούς δείκτες απόδοσης. Ο Gao (2015) ισχυρίστηκε ότι *«Από αυτή την άποψη, το BSC όχι μόνο λειτουργεί ως διαγνωστικός έλεγχος, αλλά παρέχει επίσης ένα διαδραστικό σύστημα που επιτρέπει σε διαφορετικούς ενδιαφερόμενους να ξεπεράσουν τις ασυμμετρίες πληροφοριών στη λήψη αποφάσεων»*.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

3.1. Η αποδοχή των αρχών της ΔΟΠ στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η αποδοχή των αρχών της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (ΔΟΠ), εστιάζοντας στην ικανοποίηση των πολιτών, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση των δημοσίων υπηρεσιών προς έναν σύγχρονο τρόπο διοίκησης. Η ΔΟΠ χαρακτηρίζεται από την εστίαση στον πολίτη – πελάτη, την καθολική συμμετοχή όλων των εργαζομένων στις διαδικασίες καθώς και την προσπάθεια για συνεχή βελτίωση. Αρκετές πρωτοβουλίες και εργαλεία βασίζονται στο Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Διαχείριση Ποιότητας (EFQM), ακριβώς πάνω σε αυτές τις αρχές.

Παρά τις περιστασιακές προσπάθειες σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δεν υπάρχει κοινή πολιτική της ΕΕ για θέματα δημόσιας διοίκησης υπάρχει, μόνο συνεργασία σε θέματα δημόσιου τομέα σε διακυβερνητικό επίπεδο. Ωστόσο, οι διοικητικοί μηχανισμοί της σε διάφορες χώρες έχουν σημαντικές διαφορές στον τρόπο λειτουργίας τους. Γι' αυτό το λόγο καταβάλλονται προσπάθειες για μια πορεία διοικητικής σύγκλισης των δημοσίων τομέων των κρατών μελών με την εφαρμογή ορισμένων πρωτοβουλιών των κοινοτήτων. Για το σκοπό αυτό έγιναν προσπάθειες με πολιτικές όπως το «Ενιαίο Ευρωπαϊκό Σύμφωνο» και τις Συνθήκες του Μάαστριχτ, του Άμστερνταμ και της Νίκαιας. Αλλά η αναποτελεσματική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης κατέστησε αδύνατο να εφαρμοστούν αυτές οι κοινοτικές πολιτικές. Για το λόγο αυτό θεσμικές παρεμβάσεις και δράσεις της αναπτύχθηκαν διοικητικές μεταρρυθμίσεις και εκσυγχρονισμός, τόσο συνολικά στην ΕΕ, καθώς και μεμονωμένα από εθνικές πρωτοβουλίες που στοχεύουν στην ενίσχυση της ικανότητας του δημόσιου τομέα.

Στο πλαίσιο αυτό, ο Νόμος 3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004), εισήγαγε την εφαρμογή των αρχών της ΔΟΠ στις υπηρεσίες του ελληνικού δημοσίου τομέα με την ίδρυση της Διοίκησης βάσει Στόχων (MBO - Management by Objectives), τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα μέσω του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και την πιστοποίηση της ποιότητας μέσω προτύπων ISO. Αυτή η νέα οργανωτική μορφή εισήγαγε μια ριζική αλλαγή, σε αντίθεση με τις προηγούμενες μορφές της δημόσιας διοίκησης: εισήγαγε την έννοια της αυτοδιοίκησης και της ποιότητας στη δημόσια διοίκηση της Ελλάδας και τη συμμετοχή όλων των μελών του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία. Τώρα η εστίαση είναι στην ποιότητα και όχι στο ίδιο το αποτέλεσμα. Ωστόσο, έχει προταθεί ότι η χρήση σχετικών εργαλείων που οδηγούν πάντα σε σημαντική οργανωτική βελτίωση ή τουλάχιστον όχι σε μια σε τέτοια βαθμό που θα αποτελούσε σημαντική οργανωτική

αλλαγή (Boyert and Boyett, 2000). Ως εκ τούτου, είναι απαραίτητο να τεκμηριωθεί η συμβολή κάθε εργαλείου στη βελτίωση της διοικητικής οργάνωσης.

3.2. Ο ρόλος της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στον εκσυγχρονισμό της δημόσιας διοίκησης: το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης

Ο όρος «ποιότητα» αφορά οτιδήποτε συμβάλλει στην ικανοποίηση των πολιτών. Η ποιότητα της υπηρεσίας, ειδικότερα, ορίζεται από την αντίληψη του πελάτη της καλύτερης δυνατής παρεχόμενης υπηρεσίας και αυτή η αντίληψη διαμορφώνεται και επηρεάζεται από τις προηγούμενες εμπειρίες τους από τη χρήση της συγκεκριμένης υπηρεσίας ή άλλης παρόμοιας, (Parasuraman et al., 1985).

Η μελέτη της ποιότητας των υπηρεσιών θεωρείται πιο δύσκολη από αυτή της ποιότητας των αγαθών (Lindgren & Jansson, 2013) και θα είναι χρήσιμο να αναφερθούν μερικά από τα χαρακτηριστικά τους από τα οποία τα διακρίνουν προϊόντα:

- δεν είναι απτές, με αποτέλεσμα να δυσκολεύεται η αναγνώρισή τους και η αξιολόγηση από τους πολίτες – πελάτες.
- μερικές φορές άτομα συμμετέχουν στην παροχή μιας υπηρεσίας.
- η κατανάλωση μιας υπηρεσίας γίνεται, σε μεγάλο βαθμό, ταυτόχρονα με την παροχή της.
- ο χρήστης δεν θεωρείται «κάτοχος» της παρεχόμενης υπηρεσίας.
- οι υπηρεσίες δεν ελέγχονται πριν δημιουργηθούν.

Είναι σημαντικό όλα αυτά τα χαρακτηριστικά να λαμβάνονται υπόψη όταν οι υπηρεσίες προγραμματίζονται και προτού παρασχεθούν στο κοινό (Tsitskari et al., 2006).

Ως ΔΟΠ χαρακτηρίζεται η διοικητική προσέγγιση ενός οργανισμού, η οποία επικεντρώνεται στην ποιότητα, με την καθολική συμμετοχή των συντελεστών του και δίνει έμφαση στην επίτευξη της ικανοποίησης των πελατών και στην αποκόμιση οφέλους τόσο για τους απασχολούμενους στον οργανισμό αλλά και για το κοινωνικό σύνολο. (Ljungstrom & Klefsjo, 2002). Σύμφωνα με τους Demirbag et al. (2006), η ΔΟΠ αποτελεί «μια ολιστική φιλοσοφία» διοίκησης που αποσκοπεί στη μεγιστοποίηση των λειτουργιών ενός οργανισμού προκειμένου να παρέχουν υπηρεσίες σύμφωνα με τις αδιάλειπτες ανάγκες του πελάτη καθοδηγούμενη από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη.

Η υιοθέτηση της ΔΟΠ είναι μια στρατηγική επιλογή για λογαριασμό της ανώτατης διοίκησης και αποτελεί μια ριζική αλλαγή στον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού, με τις αλλαγές στις καθημερινές λειτουργίες του να είναι ορατές σταδιακά και τα επιθυμητά αποτελέσματα να είναι προφανή μακροπρόθεσμα. Η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματική επίτευξή του βέλτιστου συνδυασμού όλων των παραγόντων, ανθρώπινων και απτών, που συμμετέχουν στη διαδικασία παραγωγής (Calvo-Mora et al., 2013).

Η ΔΟΠ, ως μια καινοτόμος μορφή οργάνωσης, χαρακτηρίζεται από τις ακόλουθες αρχές:

- υπογραμμίζει την ανάγκη για συνεχή προσπάθεια προς μακροπρόθεσμη βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης,
- δίνει έμφαση στην ποιότητα σε όλα τα στάδια της παραγωγής,
- στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών των πελατών αλλά και των ανθρώπων που εργάζονται για τον οργανισμό,
- αν και επιμέρους λειτουργικοί τομείς ενός οργανισμού συχνά θεωρούνται ως ανεξάρτητοι μεταξύ τους, η εισαγωγή της έννοιας του «εσωτερικού πελάτη - προμηθευτή», που σημαίνει, με λίγα λόγια, όλα τα άτομα που εμπλέκονται στη διαδικασία παραγωγής και που συνολικά είναι απαραίτητη η συστηματική συμμετοχή και συνεργασία για να επιτύχουν το τελικό αποτέλεσμα, αποδείχθηκε ότι, στην πραγματικότητα, συσχετίζονται με τη ζήτηση για συνεχή βελτίωση προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με το κόστος τους.

Η εφαρμογή της ΔΟΠ θεωρήθηκε καινοτόμος για αρκετούς λόγους: συνέβαλε στην αναθεώρηση της άποψης ότι η ποιότητα στη διοίκηση ισοδυναμεί με αυξημένο κόστος και επομένως είναι πιθανό να είναι μειονέκτημα για το πρακτορείο. Επιπλέον, για πρώτη φορά η σχέση μεταξύ εσωτερικών πελατών μελετήθηκε, τόσο μεταξύ τους αλλά και σε σχέση με τις συναλλαγές τους με εξωτερικούς πελάτες. **Επιπλέον, ένα ακόμη στοιχείο που έκανε την ΔΟΠ καινοτόμα ήταν η έμφαση που έδωσε στον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα στους ελέγχους σχεδιασμού, υλοποίησης και μετά την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών (Boys & Wilcock, 2014).**

Το **Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης** είναι ένα μοντέλο αυτοαξιολόγησης της απόδοσης των δημοσίων οργανισμών που προέκυψε από τη συνεργασία των υπουργείων και της δημόσιας διοίκησης στις χώρες της ΕΕ, σε μια προσπάθεια εισαγωγής των αρχών της Διοίκησης Ποιότητας σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007). Το εργαλείο βασίζεται στο Ευρωπαϊκό Μοντέλο του Οργανισμού Διοίκησης Ποιότητας (EFQM) καθώς και το πρότυπο του Γερμανικού Πανεπιστημίου Διοικητικών Σπουδών Spreyer («Βραβείο ποιότητας Spreyer») και έχει ως εκ τούτου, ως πλαίσιο αυτοαξιολόγησης, πολλές ομοιότητες με αυτά τα μοντέλα. Αυτή η εφαρμογή προσφέρει μια ολιστική ανάλυση της απόδοσης του οργανισμού προσεγγίζοντάς την από διαφορετικές οπτικές γωνίες ταυτόχρονα. Σύμφωνα με τη φιλοσοφία του, η βελτίωση έχει να κάνει με τη συνδυασμένη και αποτελεσματική λειτουργία ηγεσίας, στρατηγικής και σχεδιασμού, ανθρώπινους πόρους, συνεργασίες, πόρους και διοικητικές διαδικασίες.

Η χρήση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης παρέχει στους οργανισμούς ένα πλαίσιο αρχών και διαδικασίες που συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση, προσφέροντας μια οργανωτική αξιολόγηση με βάση τα γεγονότα και την ευκαιρία αναγνώρισης οποιασδήποτε πιθανής προόδου που έχει σημειωθεί μετά την εφαρμογή της. Επιπλέον, αυτό λειτουργεί ως μέσο πρόκλησης ενδιαφέροντος των εργαζομένων για τη

συμμετοχή τους στη διαδικασία καθώς και την προώθηση καλών διοικητικών πρακτικών (Υπουργείο Εσωτερικών Υποθέσεων, 2007).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης έχει τέσσερις κύριους στόχους (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007):

- Εισαγωγή των αρχών της ΔΟΠ στη Δημόσια Διοίκηση και την ηγεσία μέσω της αυτοαξιολόγησης σε έναν ολοκληρωμένο ποιοτικό κύκλο που αποτελείται από το σχεδιασμό, την εκτέλεση, τον έλεγχο και την ανατροφοδότηση.
- Να διευκολύνει την αυτοαξιολόγηση των δημόσιων οργανισμών προκειμένου να αντικατοπτρίζουν επαρκώς την τρέχουσα κατάστασή τους (όσον αφορά τις εισροές και τους πόρους σε σχέση με την τελική παραγωγή και υπηρεσίες) και βοηθούν στο σχεδιασμό βελτιωτικών ενεργειών.
- Να χρησιμεύσει ως «γέφυρα» μεταξύ των διαφορετικών μοντέλων διασφάλισης της ποιότητας και της ΔΟΠ που χρησιμοποιούνται στις δημόσιες υπηρεσίες των κρατών – μελών της Ε.Ε.
- Για τη διευκόλυνση της συγκριτικής αξιολόγησης και της συγκριτικής μάθησης («benchlearning») μεταξύ των οργανικών μονάδων, στους ίδιους ή διαφορετικούς τομείς.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης, το οποίο σήμερα έχει υιοθετηθεί από όλα τα ευρωπαϊκά κράτη μέλη, είναι σχεδιασμένο για χρήση τόσο σε εθνικό όσο και σε τοπικό επίπεδο. Επιπλέον, μπορεί να εφαρμόζεται είτε σε ολόκληρη κρατική υπηρεσία είτε σε μια οργανωτική μονάδα μόνο.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης χρησιμοποιεί εννέα κριτήρια, καθένα από τα οποία περιέχει έναν αριθμό υποκριτηρίων (28 συνολικά), που αντιστοιχούν στις βασικές πτυχές ενός οργανισμού και είναι χωρίζονται σε «προϋποθέσεις» και «αποτελέσματα» ως εξής (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007):

Συνθήκες:

- Ηγεσία.
- Στρατηγική και Σχεδιασμός.
- Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Συνεργασίες και Πόροι.
- Διαδικασίες.
- Αποτελέσματα.
- Αποτελέσματα προσαρμοσμένα στον πολίτη - πελάτη.
- Αποτελέσματα σχετικά με το Ανθρώπινο Δυναμικό.
- Αποτελέσματα στην κοινωνία.
- Βασικά αποτελέσματα απόδοσης.

Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης δεν αξιολογεί την ουσία των πολιτικών που εφαρμόζει ένας δημόσιος οργανισμός, αλλά η διοικητική του λειτουργία. Η εφαρμογή, ως ποιοτικό εργαλείο εξαρτάται από το πώς θα εφαρμοστεί

στην πράξη, με άλλα λόγια, η σωστή χρήση του και η πιθανή χρησιμότητά του εξαρτάται άμεσα από το πώς ο άνθρωπος είναι υπεύθυνος για την εφαρμογή του (Τσέκος, 2007).

Στην πράξη το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης καθιστά δυνατή την καταγραφή της κατάστασης ενός οργανισμού σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή και, επαναλαμβάνοντας τη διαδικασία μετά από κάποιο χρονικό διάστημα, συνήθως δύο χρόνια, για να διαπιστωθεί αν υπήρξε βελτίωση και αν ναι σε τι εκτείνονται και όπου ειδικότερα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2007).

Παρόλα αυτά για την επιτυχή εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης, η ηγεσία πρέπει να είναι πραγματικά πεπεισμένη για τη χρησιμότητα και την αναγκαιότητά του προκειμένου, όχι μόνο, να δεσμευθεί για την πραγματική εφαρμογή του στην πράξη αλλά επίσης να πείσει, σε αντάλλαγμα, τους χαμηλόβαθμους δημόσιους υπαλλήλους, στους οποίους ανατίθεται το καθήκον να το εφαρμόσει πιο άμεσα, να αφοσιωθούν εξίσου στην εργασία (Ραμματά, 2011).

3.3. Γνωρίσματα για την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Η οικονομική κρίση έφερε, για άλλη μια φορά, στο επίκεντρο την ανεπάρκεια των δημοσίων διοικητικών μηχανισμών στην οργάνωση, την εφαρμογή των διαδικασιών και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο μεγάλος αριθμός υπουργείων, η υπερ-συγκέντρωση εξουσίας, το υπεράριθμο προσωπικό, η γραφειοκρατία, η χαμηλή παραγωγικότητα και η έλλειψη των μηχανισμών μέτρησης και ελέγχου αποτελούν κάποιους από τους λόγους που ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται προβληματικός (Ραμματά, 2011).

Τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η ελληνική δημόσια διοίκηση επηρεάζουν όχι μόνο την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών αλλά και των προοπτικών ανάπτυξής της. Το οικονομικό κόστος που προκλήθηκε από γραφειοκρατικά εμπόδια και καθυστερήσεις επιβαρύνουν επιπλέον το δημόσιο τομέα της χώρας και, κατά συνέπεια, των πολιτών της και αποτελεί αντικίνητρο για επενδυτικά σχέδια και επενδύσεις. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), η γραφειοκρατία του ελληνικού δημόσιου τομέα προκαλεί απώλεια 2 μονάδων ΑΕΠ ετησίως, ενώ ταυτόχρονα κατατάσσεται η Ελλάδα στην τελευταία θέση μεταξύ των χωρών της ΕΕ όσον αφορά το διοικητικό κόστος (ΟΟΣΑ, 2014).

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα επέβαλλε τη συνολική αναδιάρθρωση του δημόσιου τομέα, ώστε να αποβεί λειτουργικός και αποτελεσματικός. Σήμερα, περισσότερο από ποτέ, υπάρχει ανάγκη για τη θεμελιώδη αναδιάρθρωση του δημοσίου τομέα με την εφαρμογή σχετικών διαχειριστικών εργαλείων, όπως το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης και τη Διοίκηση Βάσει Στόχων, που μπορεί να συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου. Ανεξάρτητα από τις προσπάθειες εκσυγχρονισμού της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα παραμένει γεγονός ότι οι πολίτες παραμένουν

δύσπιστοι στον πραγματικό εκσυγχρονισμό του και φαίνεται αμφίβολο στη χρήση των διαφόρων εργαλείων που προσφέρονται για τις συναλλαγές τους με τις δημόσιες υπηρεσίες. Αυτό δείχνει ότι οι προσπάθειες για τη δημόσια διοίκηση με γνώμονα την ποιότητα δεν επαρκεί από μόνη της - το γενικό κοινό πρέπει να πειστεί για τη χρησιμότητα και τη λειτουργικότητα των αλλαγών που εφαρμόζονται και το πιθανό όφελος τους προκειμένου να αισθάνονται αυτοπεποίθηση και να αποδεχθούν άνετα αυτά τα νέα εργαλεία. Επομένως, για να γίνουν αυτές οι αλλαγές επιτυχείς απαιτείται η αλλαγή, όχι μόνο στις διοικητικές μεταρρυθμίσεις αλλά «κουλτούρας», δηλαδή αλλαγή στον τρόπο με τον οποίο οι πολίτες - πελάτες, αλλά και οι δημόσιοι υπάλληλοι, αντιλαμβάνονται τους δημόσιους φορείς και τον ρόλο τους (Ραμματά, 2011).

Έχουν περάσει λίγο περισσότερο από δέκα (10) χρόνια από τότε που εφαρμόστηκαν οι διαδικασίες της ΔΟΠ στην ελληνική δημόσια διοίκηση για πρώτη φορά και όροι όπως «ποιότητα» και «αυτο- αξιολόγηση» εισήχθησαν στη δημόσια διακυβέρνηση. Από τότε η λειτουργικότητα της ΔΟΠ με τα εργαλεία της και η πραγματική της συμβολή στην ανασυγκρότηση των απαρχαιωμένων διοικητικών δομών του ελληνικού κράτους έγινε ένα ενδιαφέρον ερώτημα καθώς και ένα δύσκολο έργο.

Πολλές ευρωπαϊκές χώρες χρησιμοποιούν ήδη τη ΔΟΠ στο δημόσιο τομέα χρόνια, έχοντας, καθένας ξεχωριστά, εφαρμόσει μια σειρά εθνικών σχεδίων προκειμένου να προσαρμόσουν τις πολιτικές τους στις τελευταίες εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο που υπαγόρευσε η δημόσια διοίκηση (Staes & Thijs, 2005). Την ίδια στιγμή, διεθνείς οργανισμοί όπως ο ΟΟΣΑ, τα Ηνωμένα Έθνη, η Παγκόσμια Τράπεζα και άλλοι, με τις σχετικές μελέτες και έρευνες τους, πρότειναν κατάλληλες διοικητικές μεταρρυθμίσεις για καλύτερη δημόσια διακυβέρνηση.

Στο πλαίσιο αυτό, η Ελλάδα υιοθέτησε επίσης μια σειρά εθνικών επιχειρησιακών δράσεων στον τομέα της διοίκησης. Σε μια προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας των υπηρεσιών παρείχε στους πολίτες του το ελληνικό κράτος, κατά τη δεκαετία του '80 και τις αρχές του '90, θεσπίστηκαν οι νόμοι 1599/1986 και 1943/1991 όπου για πρώτη φορά έγινε εκτενής αναφορά στην ανάγκη απλοποίησης και επιτάχυνσης των σχετικών διαδικασιών με την άμεση επαφή πολιτών με δημόσιες υπηρεσίες (Ραμματά, 2011).

Επιπλέον, το 1983 ιδρύθηκε η «Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης», με αποστολή την ανάπτυξη ικανού προσωπικού υψηλής ειδίκευσης αριστείας στην άσκηση διοικητικής διοίκησης. Οι φοιτητές αυτού του ιδρύματος, μετά την αποφοίτησή τους, εισέρχονται άμεσα στις υπηρεσίες του δημόσιου τομέα και παίρνουν τη θέση τους ως στελέχη σε καίριες θέσεις (ΕΚΔΔΑ, 2012). Επιπλέον, η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος σε έκθεση με τίτλο «Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση» πρότεινε την εισαγωγή των διοικητικών πρακτικών στο δημόσιο τομέα, οι οποίες είχαν ήδη εφαρμοστεί στη διοίκηση του ιδιωτικού τομέα, όπως η Διοίκηση βάσει Στόχων, η εξειδίκευση εργασίας, ο προγραμματισμός και η παρακολούθηση (ΕΤΕ, 1998).

Αργότερα, στα μέσα της δεκαετίας του 2000, η εφαρμογή συγκεκριμένων στοχευμένων προγραμμάτων άρχισε με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των δημόσιων υπηρεσιών που μέχρι εκείνο το σημείο, υπαγορεύονταν μόνο από την ανάγκη ενοποίησης των σχετικών χρηματοδοτικών πόρων της ΕΕ. Ταυτόχρονα, άρχισαν σταδιακά να εφαρμόζονται σύγχρονα μέσα εξυπηρέτησης του πολίτη όπως η χρήση υπηρεσιών μέσω Διαδικτύου, η λειτουργία τηλεφωνικών κέντρων που παρέχουν πληροφορίες που αφορούν συγκεκριμένες υπηρεσίες, τη λειτουργία «One - stop shops», τη χρήση τεχνολογίας τηλεδιάσκεψης και πολλά άλλα (Ραμματά, 2011).

Μερικοί από τους σκοπούς αυτών των προγραμμάτων ήταν μεταξύ άλλων:

- η απλοποίηση των διοικητικών διαδικασιών με μείωση της γραφειοκρατίας,
- η προώθηση της διαφάνειας,
- μια προσέγγιση προς τους πολίτες προκειμένου να αυξηθεί η αξιοπιστία των φορέων και των διαδικασιών του δημόσιου τομέα,
- ολιστική προσέγγιση όλων των δημόσιων φορέων με τη μείωση του βαθμού αυτονομίας των επιμέρους δημόσιων φορέων,
- η βέλτιστη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας, ιδιαίτερα στον τομέα των επικοινωνιών, τόσο υπέρ της καλύτερης λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών καθώς και η βελτίωση της συναλλαγής μεταξύ των πολιτών και της κατάστασης.
- ευκολότερη εισαγωγή της Διοίκησης βάσει Στόχων και χρήση των σχετικών δεικτών μέτρησης της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.
- Η ευθυγράμμιση των δημόσιων οργανισμών με μέτριες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις.

Μέσω του Ν.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004) και το ΠΔ 259/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Ατόμων με Αναπηρίες (Α.ΜΕ.Α.) στην Κεντρική Υπηρεσία (Κ.Υ.) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.)» (ΦΕΚ 317/τ.Α'/29-12-2005) εισήχθη επίσημα η εφαρμογή της διοίκησης στο δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, μέσω της Διοίκησης βάσει Στόχων αυτοί οι νόμοι καθιέρωσαν τη διοίκηση θέτοντας στόχους και τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα, ενώ με το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης τη βάση για αυτοαξιολόγηση και βελτίωση της λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών (Ελληνική Δημοκρατία, 2004). Επιπλέον, και σύμφωνα με τις διατάξεις του προαναφερόμενου νόμου, στο Υπουργείο Εσωτερικών ιδρύθηκαν μια «Γενική Διεύθυνση Διοικητικού Εκσυγχρονισμού» καθώς και μια «Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας», σήμερα ονομάζεται «Τμήμα Οργάνωσης Δομών & Αξιολόγησης» (ΔΣΟΑ).

3.4. Η δημιουργία και η διάδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες

Ο αρμόδιος φορέας για την προώθηση και υποστήριξη των θεμάτων ποιότητας στο δημόσιο τομέα ήταν το Υπουργείο Εσωτερικών και συγκεκριμένα η Γενική Γραμματεία

Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, ο κύριος στόχος της οποίας ήταν η διάδοση του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης και η παροχή βοήθειας στις δημόσιες υπηρεσίες που αποφασίζουν να το εφαρμόσουν. Έχει μεταφράσει το μοντέλο και τη χρήση του εγχειριδίου στην ελληνική γλώσσα, παρέχοντας σχετικά εργαλεία βοήθειας (όπως ερωτηματολόγια, μοντέλο αναφοράς αξιολόγησης, ανάλυση βαθμολογίας κ.λπ.) και επίσης οργάνωσε σεμινάρια για το μοντέλο. Επιπλέον, ήταν, μεταξύ άλλων, υπεύθυνη για τη συλλογή, παρακολούθηση, επεξεργασία και παρουσίαση διαφόρων πληροφοριών και δεδομένων που αναφέρονται στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και σχετίζονται με την εφαρμογή εργαλείων ΔΟΠ (Karyotakis & Moustakis, 2014).

Οι φορείς που ήταν υπεύθυνοι για την πραγματική εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου ήταν οι «Μονάδες Ποιότητας» που ιδρύθηκαν (κατ' εφαρμογή του Ν. 3230/2004) στα Υπουργεία, τις Περιφέρειες και σε ορισμένους Νομούς και Δήμους. Ουδέποτε αυτές οι μονάδες δεν δημιουργήθηκαν, δόθηκε η ευθύνη εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στους υπεύθυνους διοίκησης κάθε οργανισμού. Αν και η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης προϋπήρχε του Ν.3230/2004, έπαιξε ουσιαστικό ρόλο μετά την ψήφιση του νόμου αυτού, καθιστώντας την μια υποκινητήρια δύναμη για την εισαγωγή συστημάτων και εργαλείων ποιότητας στη δημόσια διοίκηση. Ωστόσο, η ενσωμάτωση του οργανισμού σε μια από τις Γενικές Διευθύνσεις του Υπουργείου (Γενική Διεύθυνση Εκσυγχρονισμός Διαχείρισης) δείχνει το περιορισμό να ανταποκρίνεται στην αποστολή του.

Σήμερα πολλές Διευθύνσεις και Τμήματα Ποιότητας του δημοσίου τομέα αντιμετωπίζουν σοβαρή υποστελέχωση και ελλείψεις πόρων (οικονομικών και άλλων). Είναι χαρακτηριστικό, για παράδειγμα, αυτή των δεκατριών (13) περιφερειών:

- τρεις (3) δεν έχουν δημιουργήσει ακόμη τμήμα ποιότητας,
- οκτώ (8) Τμήματα Ποιότητας στελεχώνονται από έναν μόνο υπάλληλο,
- ένας (1) έχει μόνο δύο (2) υπαλλήλους και
- μόνο σε μία (Περιφέρεια Κεντρικής Μακεδονίας) υπάρχουν τέσσερις (4) υπάλληλοι.

Επιπλέον, στη συντριπτική πλειοψηφία των υπαλλήλων των Τμημάτων Ποιότητας έχει ανατεθεί και σε άλλες υπηρεσίες. Σήμερα, η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης έχει αντικατασταθεί από τη Διεύθυνση της δομής της Οργάνωσης και Αξιολόγησης του Ευρετηρίου Διοίκησης Οργανωτικών Μεταρρυθμίσεων του Υπουργείου Διοικητικών Μεταρρυθμίσεων και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.

3.5. Η εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στις ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες

Ένα σημαντικό σημείο είναι η απουσία ενός γενικού πλαισίου ποιότητας. Η δομή και η συνολική λειτουργία του ελληνικού δημοσίου τομέα δεν χαρακτηρίζονται από

ποιοτικές διαδικασίες και φαίνεται ότι δεν υπάρχει γενικός διοικητικός σχεδιασμός με στόχο τη βελτίωση με βάση τις διαδικασίες ποιότητας. Η έλλειψη πολιτικής συνολικής ποιότητας ήταν κρίσιμο μειονέκτημα σχετικά με τη σωστή εισαγωγή και εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Επίσης, τόνισε την απουσία «επιχειρηματικού σχεδίου» παρόμοιου με αυτά που αναπτύχθηκαν στους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα με συγκεκριμένο προγραμματισμό, στόχους και χρονοδιάγραμμα. Επιπλέον, υπήρχε απουσία διευκρίνισης, από την ηγεσία, της αποστολής και του οράματος για κάθε δημόσιο φορέα.

Σε άμεση σχέση με τα παραπάνω ήταν η διαπίστωση ότι δεν υπάρχει επαρκής προετοιμασία για την εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης: αξιωματούχοι και υπάλληλοι δεν είναι. Η ελλιπής εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης προκάλεσε καχυποψία στους εργαζομένους και οι περισσότεροι από αυτούς αντιμετώπισαν το εργαλείο με απροθυμία. Ο φόβος της αξιολόγησης, των μειώσεων μισθών ή και των αποχωρήσεων, ειδικά κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης είχε ως αποτέλεσμα μια μάλλον αρνητική αντίδραση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εφαρμογή. Ήταν απαραίτητο να πειστούν οι εργαζόμενοι για τη χρησιμότητά του, την πρακτικότητά του και τα πιθανά οφέλη του. Επιπλέον, όχι μόνο οι εργαζόμενοι σε κατώτερα επίπεδα αλλά και Διευθυντές/ντριες και τα ανώτερα στελέχη της Διοικητικής ιεραρχίας φαίνεται να μην είναι εξίσου πεπεισμένοι για την εφαρμογή. Επιπλέον, ο Νόμος 3240/2004 δεν εφαρμόστηκε σωστά και αυτό περιλαμβάνει ένα από τα εργαλεία του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Εξετάζονται τα αποτελέσματα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα να περιοριστεί, όπως αναφέρουν και οι σχετικές μελέτες της Καριτίδου (2011), Vakaloroulou et al. (2013). Στην ουσία το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης δεν εφαρμόζεται όπως περιγράφεται στη διάταξη του Νόμου και το σχετικό εγχειρίδιο υλοποίησης που εκδόθηκε αργότερα. Η εφαρμογή συνήθως υλοποιείται μέχρι ένα σημείο, αλλά σχεδόν ποτέ δεν συνήφθη σωστά. Πολλοί είναι οι λόγοι που εξηγούν το προαναφερθέν αποτέλεσμα:

Το πιο σημαντικό μειονέκτημα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ήταν η αδυναμία να κάνει τις πραγματικές μετρήσεις, ιδίως σε οικονομικούς όρους. Η απουσία επίσημων τεκμηριωμένων στοιχείων, η έλλειψη συστημάτων μέτρησης και οι αγώνες των εργαζομένων για τη σωστή εφαρμογή του εργαλείου οδήγησαν τους περισσότερους φορείς να μην είναι σε θέση να παρουσιάσουν πραγματικά αποτελέσματα βελτίωσης. Επίσης, αρκετές φορές υπάρχει δυσκολία των μελών αυτοαξιολόγησης για να ταιριάζουν με τα κριτήρια αξιολόγησης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης για την πραγματική λειτουργία του οργανισμού για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων. Κατά την εφαρμογή της διαδικασίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι κολλάνε στην τήρηση των διατάξεων του Νόμου και όχι στην προσπάθεια επίτευξης πραγματικών αποτελεσμάτων (Vakaloroulou et al., 2013).

Ένα ακόμη κρίσιμο σημείο που έκανε το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης να μην αποδώσει τα αναμενόμενα στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν το γεγονός ότι οι

προτάσεις βελτίωσης, στις περισσότερες περιπτώσεις, δεν εφαρμόστηκαν. Στην ουσία, αυτό σημαίνει ότι η διαδικασία δεν ολοκληρώθηκε όπως προβλέπεται και ως εκ τούτου είναι δύσκολο να ολοκληρωθεί αναμένοντας οποιαδήποτε βελτίωση χωρίς να προτείνονται τα μέτρα βελτίωσης σύμφωνα με ποιες αδυναμίες έχει αποκαλύψει η εφαρμογή. Ακόμη και σε περιπτώσεις όπου αυτό συνέβη ήταν είτε μη ρεαλιστικά είτε γενικής φύσεως και αντιμετώπισαν διαπιστωμένες ελλείψεις σε μικρό ποσοστό. Τα ίδια λάθη σημειώθηκαν επίσης όταν τέθηκαν οι δείκτες κριτηρίων αποτελεσμάτων, ενώ μερικές φορές δεν είχαν οριστεί καθόλου (Karyotakis & Moustakis, 2014).

Μετά την πρώτη εισαγωγή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης η Γενική Γραμματεία Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης πρότεινε συγκεκριμένα μέτρα προκειμένου να βελτιωθεί η εφαρμογή του εργαλείου και η λειτουργία του. Επίσης, υπήρξε δυσκολία αντιστοίχισης των κριτηρίων αξιολόγησης των οργανισμών με την πραγματική τους λειτουργία προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα υπάρχοντα συγκεκριμένα προβλήματα. Ένα άλλο σημαντικό μειονέκτημα της εφαρμογής του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα ήταν η έλλειψη χρόνου. Πολλοί εργαζόμενοι παραπονέθηκαν ότι ο χρόνος που επιλέχθηκε για τις διαδικασίες του πλαισίου που έπρεπε να πραγματοποιηθούν δεν ήταν βολικές όπως συνήθως συνέπεσε με τις «ώρες αιχμής» των γραφείων. Επιπλέον, οι διαδικασίες που υλοποιήθηκαν αποτελούσαν πρόσθετο φόρτο εργασίας για όλους τους εμπλεκόμενους και αυτό δυσφήμιζε περαιτέρω τη διαδικασία στα μάτια τους (Ιοαννου, 2006).

Ένας ακόμη παράγοντας που στάθηκε εμπόδιο στην ιδανική εφαρμογή του εργαλείου ήταν η έλλειψη διοικητικής ανεξαρτησίας των τμημάτων ποιότητας και κάθε άλλου εμπλεκόμενου φορέα. Ο συγκεντρωτισμός του ελληνικού δημοσίου τομέα δεν αφήνει περιθώρια για πρωτοβουλίες προς τους φορείς της και επίσης τους αφήνει απροστάτευτους έναντι της πολιτικής επιρροής (Ιοαννου, 2006). Ορισμένο βαθμό διοικητικής ανεξαρτησίας θα επέτρεπε στα δημόσια γραφεία να αποδίδουν καλύτερα στο έργο τους για την εφαρμογή των διαδικασιών ποιότητας.

Όσον αφορά τους εργαζόμενους, θεωρεί την έλλειψη σύνδεσης μεταξύ της παραγωγικότητας και των ανταμοιβών των εργαζομένων, την έλλειψη κινήτρων και την απουσία ανταμοιβών γενικά ως ένα ακόμη μειονέκτημα που εμποδίζει την ιδανική εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης. Ένα από τα σημαντικά στοιχεία στα οποία η επιτυχία της εφαρμογής εξαρτάται από τη συμμετοχή όλων των εμπλεκόμενων στη διαδικασία, ανεξάρτητα από τη θέση τους στην ιεραρχία. Παρομοίως, ένα άλλο μειονέκτημα θεωρείται η έλλειψη ενημέρωσης των εργαζομένων της αποστολής και το όραμα της οργάνωσής τους. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι δεν έχουν πρόσβαση στη «μεγαλύτερη εικόνα» και αυτό επηρέασε τη συμμετοχή και την απροθυμία τους να συμβάλουν στις διαδικασίες του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης (Vakaloroulou et al., 2013).

Ένα άλλο στοιχείο που έγινε εμφανές, ειδικά κατά την επικοινωνία με χαμηλότερους δημόσιους υπαλλήλους, ήταν ότι πολλοί από αυτούς δεν είχαν πειστεί για τη

σκοπιμότητα και τη λειτουργικότητα της εφαρμογής, μειώνοντας έτσι την αξία της ως εργαλείο βελτίωσης. Αυτό, μπορεί να εξηγηθεί από την ανεπαρκή εκπαίδευση και τη δυσκολία για την πλήρη κατανόηση της διαδικασίας αλλά και από η νοοτροπία που κυριαρχεί στις περισσότερες ελληνικές δημόσιες υπηρεσίες σήμερα με την οποία οι εργαζόμενοι επικεντρώνονται αποκλειστικά στα καθήκοντά τους και δεν ενδιαφέρονται για αλλαγές ή να προσθέσουν φόρτο εργασίας στις υπάρχουσες αρμοδιότητές τους. Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι αυτά τα χαρακτηριστικά συμπεριφοράς ισχύουν και για τους/τις Διευθυντές/ντριες αλλά και για τους/τις Προϊσταμένους/ες των Τμημάτων. Αυτό συνέβαλε στην έλλειψη δέσμευσης και υποστήριξης προς την αίτηση και τις σχετικές ενέργειές τους σε σχέση με τους υφισταμένους τους (Vakaloroulou et al., 2013).

Αυτό μπορεί επίσης να εξηγήσει, την έλλειψη εμπιστοσύνης των χαμηλόβαθμων στην τάξη εργαζομένων προς τους ηγέτες τους. Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της θετικής επίδραση της χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση αυτά μπορούν να συνοψιστούν ως εξής:

Μία από τις πιο σημαντικές θετικές επιπτώσεις της χρήσης του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης ήταν η ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, η εδραίωση της κουλτούρας συνεργασίας και η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών της ομάδας αυτοαξιολόγησης και άλλων εργαζομένων και τμημάτων. Οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων είναι πάντα ευπρόσδεκτες σε κάθε οργανισμό. Ο ενθουσιασμός, η συμμετοχή σε μια διαδικασία βελτίωσης έκανε τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλύτερα τους εαυτούς τους, ατομικά και ως μέρος μιας ομάδας με κοινό ενδιαφέρον (Ραμματά, 2011).

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης αποδείχθηκε πιστό στην κύρια λειτουργία του, την αυτοαξιολόγηση. Οπουδήποτε εφαρμόστηκε μπόρεσε να αναδείξει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία του οργανισμού υπό αξιολόγηση. Ήταν, λοιπόν, στα χέρια της ηγεσίας να προχωρήσει στις ενέργειες βελτίωσης και να εφαρμόσει ξανά το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης ή όχι. Αν και, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, είναι δύσκολο να μετρηθούν τα πραγματικά αποτελέσματα. Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης χρησιμοποιεί ορισμένους δημόσιους φορείς, ειδικά τους Δήμους που ισχυρίζονται ότι έχουν δει βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών που προμηθεύουν.

3.6. Σύγχρονες μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων στον κλάδο της υγείας παγκοσμίως

Κέντρο αξιολόγησης:

Ένα κέντρο αξιολόγησης συνήθως περιλαμβάνει τη χρήση μεθόδων όπως κοινωνικές/ανεπίσημες εκδηλώσεις, τεστ και ασκήσεις, εργασίες που δίνονται σε μια ομάδα εργαζομένων για να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους και να αναλάβουν υψηλότερες ευθύνες στο μέλλον. Γενικά, στους εργαζόμενους δίνεται μια αποστολή παρόμοια με την εργασία που θα έπρεπε να εκτελέσουν εάν προαχθούν. Οι αξιολογητές των εκπαιδευομένων παρατηρούν και αξιολογούν τους υπαλλήλους

καθώς εκτελούν τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί και αξιολογούνται σε σχέση με τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Οι κύριες ικανότητες που κρίνονται στα κέντρα αξιολόγησης είναι οι διαπροσωπικές δεξιότητες, οι πνευματικές ικανότητες, οι ικανότητες προγραμματισμού και οργάνωσης, κινήτρων, επαγγελματικού προσανατολισμού κ.λπ.. Τα κέντρα αξιολόγησης είναι επίσης ένας αποτελεσματικός τρόπος προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης και ανάπτυξης των στοχευόμενων εργαζομένων (Elarabi & Johari, 2014).

Συμπεριφορικά αγκυρωμένες κλίμακες αξιολόγησης:

Οι συμπεριφορικά αγκυρωμένες κλίμακες αξιολόγησης ή κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (BARS) είναι μια σχετικά νέα τεχνική που συνδυάζει τη γραφική κλίμακα αξιολόγησης και τη μέθοδο κρίσιμων περιστατικών. Αποτελείται από προκαθορισμένους κρίσιμους τομείς της απόδοσης της εργασίας ή σύνολα δηλώσεων συμπεριφοράς, περιγράφοντας σημαντικές ιδιότητες εργασιακής απόδοσης ως καλές ή κακές (π.χ. ιδιότητες όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις, η προσαρμοστικότητα και η αξιοπιστία, οι γνώσεις εργασίας κ.λπ.). Αυτές οι δηλώσεις αναπτύσσονται από κρίσιμα περιστατικά. Σε αυτήν τη μέθοδο, η πραγματική εργασιακή συμπεριφορά του εργαζομένου κρίνεται σε σχέση με την επιθυμητή συμπεριφορά καταγράφοντας και συγκρίνοντας τη συμπεριφορά με μπάρες. Η ανάπτυξη και η εξάσκηση των BARS απαιτεί ειδικές γνώσεις (Elarabi & Johari, 2014).

Μέθοδος λογιστικής ανθρώπινων πόρων:

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι πολύτιμο κεφάλαιο για κάθε οργανισμό. Η μέθοδος λογιστικής ανθρώπινων πόρων προσπαθεί να βρει τη σχετική αξία αυτών των περιουσιακών στοιχείων σε χρηματικούς όρους. Στη μέθοδο αυτή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται με όρους του κόστους και της συνεισφοράς των εργαζομένων. Το κόστος των εργαζομένων περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που πραγματοποιήθηκαν σε αυτούς όπως και τις δικές τους δαπάνες αποζημίωσης, πρόσληψης και επιλογής, έξοδα εισαγωγής και εκπαίδευσης κ.λπ. ενώ η συνεισφορά τους περιλαμβάνει τη συνολική προστιθέμενη αξία (σε νομισματικούς όρους). Η διαφορά μεταξύ του κόστους και της συνεισφοράς θα είναι η απόδοση των υπαλλήλων. Ιδανικά, η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το κόστος που τους επιβαρύνουν (Vainieri et al., 2019).

Αξιολόγηση 360° μοιρών:

Η ανατροφοδότηση 360° μοιρών, γνωστή και ως «ανατροφοδότηση πολλαπλών αξιολογητών», είναι η πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση όπου η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων προέρχεται από όλες τις πηγές που έρχονται σε επαφή με τον εργαζόμενο στην εργασία του. Οι ερωτηθέντες 360 μοιρών για έναν υπάλληλο μπορεί να είναι οι συνομήλικοί του/της, διευθυντές (δηλαδή ανώτεροι), υφισταμένοι, μέλη της ομάδας, πελάτες, προμηθευτές/πωλητές - όποιος έρχεται σε επαφή με τον εργαζόμενο και μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες ή σχόλια σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου «στην εργασία» (Vainieri et al., 2019).

Η αξιολόγηση 360° μοιρών περιλαμβάνει τέσσερα αναπόσπαστα στοιχεία (Kundu, 2015):

- 1) Αυτοαξιολόγηση
- 2) Αξιολόγηση προϊσταμένου
- 3) Αξιολόγηση υφισταμένου
- 4) Αξιολόγηση από συναδέλφους.

Η αυτοαξιολόγηση δίνει την ευκαιρία στον εργαζόμενο να εξετάσει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του/της, τα επιτεύγματά του και να κρίνει τη δική του απόδοση. Η αξιολόγηση του ανωτέρου αποτελεί το παραδοσιακό μέρος της αξιολόγησης 360 μοιρών όπου οι ευθύνες των εργαζομένων και η πραγματική απόδοση βαθμολογούνται από τον ανώτερο. Η αξιολόγηση των υφισταμένων δίνει την ευκαιρία να κρίνονται οι υπάλληλοι σε παραμέτρους όπως η επικοινωνία και οι κινητοποιητικές ικανότητες, η ικανότητα του ανωτέρου να αναθέτει την εργασία, οι ηγετικές ιδιότητες κ.λπ. Γνωστό και ως εσωτερικοί πελάτες, η σωστή ανατροφοδότηση που δίνεται από τους συναδέλφους μπορεί να βοηθήσει στην εύρεση των ικανοτήτων των εργαζομένων να εργάζονται σε ομάδα, συνεργασία και ευαισθησία προς τους άλλους (Kundu, 2015).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

4.1 Σχεδιασμός Έρευνας

Κύριος σκοπός της διεξαχθείσας ερευνητικής μελέτης αποτέλεσε η καταγραφή των απόψεων, των αντιλήψεων και των στάσεων των δημοσίων υπάλληλων που εμπíπτουν στο πεδίο εφαρμογής της διαδικασίας της αξιολόγησης απόδοσης καθώς ο εκσυγχρονισμός και οι συνεχείς μεταρρυθμίσεις που συντελούνται στη δημόσια διοίκηση της χώρας μας επιβάλλουν όχι μόνο τη διοίκηση της απόδοσης αλλά και τη μέτρηση της απόδοσης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Ο Orrodho (2009) ορίζει τον σχεδιασμό της έρευνας ως τη γενική διάταξη που χρησιμοποιείται για να απαντήσει στις ερωτήσεις της έρευνας. Το ερευνητικό πρόβλημα διεξήχθη χρησιμοποιώντας έναν περιγραφικό ερευνητικό σχεδιασμό. Η ερευνητική μελέτη προσπάθησε να περιγράψει μια κατάσταση μέσω της μελέτης των μεταβλητών σχέσεων. Η μελέτη περιγράφει και προσδιορίζει το αντικείμενο με τη δημιουργία προφίλ ζητημάτων υπό μελέτη (Cooper & Schindle, 2008). Σύμφωνα με τους Borg and Gall (2009), ο σχεδιασμός της έρευνας που είναι περιγραφικός είναι κατάλληλος για μελέτες που έχουν συγκεκριμένα ζητήματα όπου έχουν οριστεί προβλήματα.

Ο ερευνητής υιοθέτησε αυτήν τη μέθοδο για να αποκτήσει την πιο σχετική, πρόσφατη και σε βάθος πληροφόρηση για το θέμα της μελέτης. Αυτό βοήθησε επίσης τον ερευνητή να αναλύσει κριτικά το επίμαχο πρόβλημα με σκοπό την εξαγωγή πιο συγκεκριμένων και λεπτομερών πληροφοριών δηλαδή χρήσιμα για την ερευνητική μελέτη.

4.2 Πληθυσμός - στόχος

Οι Borg και Grall (2009) περιέγραψαν τον πληθυσμό - στόχο ως κοινό σύνολο μονάδων μελέτης που ο ερευνητής επιθυμεί να γενικεύσει τα αποτελέσματα. Επίσης σύμφωνα με τους Cooper και Schindler (2008) οι πληθυσμοί στόχοι είναι μονάδες που έχουν παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά που η μελέτη χρησιμοποιεί για τη γενίκευση των ευρημάτων.

Ο πληθυσμός στόχος της ερευνητικής αυτής μελέτης αποτέλεσε ήταν το προσωπικό της Κεντρικής Υπηρεσίας της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της.

Πίνακας 1- Πληθυσμός – στόχος

Κατηγορία	Πληθυσμός- στόχος	Ποσοστό
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	20	8%
Προϊστάμενος/η Υποδιεύθυνσης	25	10%
Προϊστάμενος/η Τμήματος	35	14%
Υπάλληλος (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)	160	64%
Σύνολο	250	100%

4.3 Δειγματοληψία και τεχνική δειγματοληψίας

Χρησιμοποιήθηκε δειγματοληψία με στρωματοποιημένη αναλογία για να ληφθεί μια κατάλληλη μονάδα αντιπροσωπευτικής ανάλυσης. Αυτό οφείλεται στην ετερογένεια του πληθυσμού και των ερωτηθέντων που είχαν όλοι ίσες ευκαιρίες συμμετοχής. Οι Cooper and Schindler (2008) υποστηρίζουν ότι ένα στρωματοποιημένο αναλογικό δείγμα θα αυξήσει την αποτελεσματικότητα και θα υποβάλει αρκετά δεδομένα για ανάλυση. Αυτή η μέθοδος είναι οικονομικά αποδοτική, η γρήγορη συλλογή δεδομένων και η πρόσβαση στη μονάδα ανάλυσης και βασικών στοιχείων της έρευνας. Η δειγματοληψία που είναι τυχαία στρωματοποιημένη υιοθετήθηκε για την επιλογή των ερωτηθέντων.

Οι Borg και Grall (2009) παρατήρησαν ότι το δείγμα που λήφθηκε τυχαία είναι αμερόληπτο και όλα οι πληθυσμοί έχουν ίσες πιθανότητες να επιλεγούν.

Πίνακας 2- Μέγεθος του δείγματος

Κατηγορία	Πληθυσμός-στόχος	Μέγεθος δείγματος	Ποσοστό
Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης	20	8	8%
Προϊστάμενος/η Υποδιεύθυνσης	25	10	10%
Προϊστάμενος/η Τμήματος	35	14	14%
Υπάλληλος (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ, ΥΕ)	160	64	64%
Σύνολο	250	100%	100%

4.4. Εργαλεία της έρευνας

Στην παρούσα ερευνητική μελέτη, επιλέχθηκε ως μέσο συλλογής των υπό έρευνα ερωτημάτων το ερωτηματολόγιο, δεδομένου ότι θεωρείται αξιόπιστο και ευέλικτο, εφόσον μέσα από την ανωνυμία των συμμετεχόντων/χουσών στην έρευνα διασφαλίζεται η ειλικρίνεια στα προς απάντηση ερωτήματα και καθότι σε σύντομο χρονικό διάστημα επιτυγχάνεται η συλλογή μεγάλου αριθμού πληροφοριών αλλά και προσδίδει σημαντικό βαθμό ευκολίας στην ανάλυση και επεξεργασία των καταγεγραμμένων απαντήσεων (Cohen & Manion, 1997).

Τα ερωτηματολόγια υιοθετήθηκαν επειδή υπερτερούν των συνεντεύξεων λόγω κοινωνικού χαρακτήρα. Σύμφωνα με τον Orrodho (2009) τα ερωτηματολόγια μετρούν την πιθανότητα ευθείας, αμβλείας και ομοιόμορφης απάντησης. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε ερωτηματολόγια τα οποία είναι πιο αποτελεσματικό και οικονομικό εργαλείο για την περιγραφική έρευνα για το μέγεθος του δείγματος που επιλέγεται. Η επικοινωνία λειτουργεί έντονα σε καταστάσεις πρόσωπο με πρόσωπο από τις οποίες εμποδίζουν ένα άτομο να εκφράζει αυτό που νιώθει.

4.5 Πιλοτική μελέτη

Η πιλοτική μελέτη ορίζεται ως μια μικρής κλίμακας προκαταρκτική μελέτη που πραγματοποιείται με σκοπό την αξιολόγηση των ερευνητικών εργαλείων μελέτης (Orrodho, 2009). Σκοπός της πιλοτικής μελέτης είναι η καθιέρωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των ερωτηματολογίων της μελέτης και ο σκοπός της προκαταρκτικής δοκιμής της έρευνας είναι να επαληθευτεί εάν το ερωτηματολόγιο είναι σαφές στους ερωτηθέντες, εάν το έντυπο ανατροφοδότησης θα αντιμετώπιζε αποτελεσματικά τα δεδομένα που απαιτούνται για τη μελέτη, θα αξιολογούσε και θα εντόπιζε τυχόν προβλήματα που θα συναντούσαν οι ερωτηθέντες κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν είχαν προβλεφθεί κατά την κατασκευή του ερωτηματολογίου. Ο ερευνητής χορήγησε το ερωτηματολόγιο σε 10 ερωτηθέντες από τον πληθυσμό - στόχο τυχαία, όπως προτείνεται από τους Cooper και Schindler (2008), αυτή η πιλοτική μελέτη θα πρέπει να είναι το 10% του πληθυσμού -στόχου. Οι πιλοτικές δοκιμές διεξήχθησαν

χρησιμοποιώντας το ερωτηματολόγιο σε δέκα (10) υπαλλήλους. Η πιλοτική ομάδα πραγματοποιήθηκε με τυχαία δειγματοληψία.

4.5.1 Εγκυρότητα

Ο ερευνητής χρησιμοποίησε τόσο το περιεχόμενο όσο και την ορατότητα προσώπου για να επιβεβαιώσει την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου. Οι Cooper και Schindler (2008) περιγράφουν την εγκυρότητα ως την ορθότητα, την ικανότητα των ερμηνειών να βασίζονται σε ευρήματα μελέτης. Η έρευνα διεξήγαγε την πιλοτική μελέτη για να επικυρώσει το ερωτηματολόγιο της μελέτης. Ο επιβλέπων της ερευνητικής μελέτης επίσης εξέτασε το ερωτηματολόγιο για να αξιολογήσει την εγκυρότητα.

4.5.2 Δοκιμή αξιοπιστίας

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε μέσω πιλοτικής μελέτης στην οποία τα ερωτηματολόγια ελέγχονται εκ των προτέρων σε μια ομάδα δειγμάτων παρόμοια με το πραγματικό δείγμα. Σύμφωνα με τους Cooper και Schindler (2008) ένα ερωτηματολόγιο έχει την ίδια προσδοκία - ότι κάνει αξιόπιστα αυτό που έχει σχεδιαστεί για να κάνει κάθε φορά που χρησιμοποιείται. Εάν το ερωτηματολόγιο είναι συνεπές διαχρονικά και αποδίδει παρόμοια αποτελέσματα κάθε φορά που χρησιμοποιείται, είναι αξιόπιστο. Η διαδικασία για την εξαγωγή εκτίμησης της αξιοπιστίας θα πρέπει να λαμβάνεται από τη χορήγηση ενός μόνο τεστ. Σύμφωνα με τον Orodho (2009) ένα τεστ αξιοπιστίας της έρευνας είναι ένα μέσο που παράγει με συνέπεια τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι Cooper και Schindler (2008) επισημαίνουν ότι η αξιοπιστία του οργάνου αναφέρεται στο επίπεδο εσωτερικής συνέπειας ή τη σταθερότητα των συσκευών μέτρησης. Αυτό είναι σημαντικό για την ανακάλυψη τυχόν ελλείψεων στο ερωτηματολόγιο και τη διόρθωσή τους πριν από την έκδοση του πραγματικού ερωτηματολογίου.

4.6 Διαδικασία συλλογής δεδομένων - Δομή ερωτηματολογίου - Δείγμα

Ο ερευνητής χρησιμοποίησε ερωτηματολόγια για τη συλλογή δεδομένων, ιδίως πρωτογενών δεδομένων, όπως περιγράφονται από τους Saunders et al. (2009). Ένα ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο έρευνας που περιέχει ερωτήσεις για τις μεταβλητές της μελέτης. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο το οποίο είναι πιο αποτελεσματικό και οικονομικό εργαλείο για την περιγραφική έρευνα για το μέγεθος του δείγματος που επιλέγεται. Με αυτόν τον τρόπο ήταν ευκολότερο να προσδιοριστεί το επίπεδο στο οποίο ο ερωτώμενος συμφωνούσε ή διαφωνούσε (Saunders et al., 2009).

Η δημιουργία του ερωτηματολογίου είχε ως υπόβαθρο το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, την γνώση για την υφιστάμενη διαδικασία που διενεργείται σήμερα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα καθώς και

κάποιες άλλες διερευνητικές προσεγγίσεις. Αναφορικά με τη δομή και τα χαρακτηριστικά των ερωτήσεων που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο, επιλέχθηκε η δημιουργία ερωτημάτων τα οποία να διευκολύνουν τους/τις ερωτούμενους/ες στις επικείμενες απαντήσεις ως ακολούθως: α) μέσω κλειστών ερωτήσεων με προκαθορισμένες επιλογές απαντήσεων, παρέχοντας τους τη δυνατότητα να επιλέξουν αυτές οι οποίες τους αντιπροσωπεύουν στο μέγιστο δυνατό βαθμό, β) μέσω ερωτήσεων διχοτόμησης, όπου επιλέγεται μια απόκριση μεταξύ προεπιλεγμένων επιλογών του τύπου «ναι» και «όχι» αποσκοπώντας στην αποτύπωση καταφατικών ή αρνητικών απαντήσεων, γ) μέσω ερωτήσεων διαβάθμισης, χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, με επιλογές που υποδηλώνουν ένα διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την ερώτηση του τύπου «καθόλου», «λίγο», «αρκετά», «πολύ» «πάρα πολύ» και δ) μέσω ερωτήσεων πολλαπλών επιλογών απαντήσεων, με μοναδική δυνατότητα επιλογής, μεταξύ διαφορετικών επιλογών οι οποίες κυμαίνονται από το «διαφωνώ απόλυτα» έως το «συμφωνώ απόλυτα».

Το δείγμα της ερευνητικής μελέτης αποτέλεσαν υπάλληλοι, μόνιμοι και με σχέση εργασίας Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου, της Κεντρικής Υπηρεσίας της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της (Κέντρα υγείας) και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της, αξιολογούνται βάσει του υφιστάμενου Ν.4369/2016.

4.7 Ανάλυση και Παρουσίαση Δεδομένων

Για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν περιγραφικές στατιστικές όπως ο μέσος όρος και η κατανομή συχνότητας. Για την εξαγωγή συμπερασμάτων χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές συμπερασμάτων. Τα δεδομένα του ερωτηματολογίου αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας κατανομές συχνότητας και ποσοστά για τον προσδιορισμό των απαντήσεων των ερωτηθέντων/θείσων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν με τη χρήση περιγραφικών στατιστικών. Συγκεκριμένα, από τον ερευνητή χρησιμοποιήθηκαν οι μέσοι όροι και τα ποσοστά.

Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων είναι απλοί πίνακες και παρουσιάσεις της αναφοράς με χρήση υπολογιστικών φύλλων. Τα δεδομένα παρουσιάζονται με τη χρήση πινάκων, διαγραμμάτων και γραφημάτων. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μεθόδους. Τα δεδομένα πρώτα κωδικοποιήθηκαν και οργανώθηκαν σε έννοιες από τις οποίες έγινε γενίκευση ολόκληρου του πληθυσμού (Saunders et al., 2009).

Στη συνέχεια, τα δεδομένα καταγράφηκαν σε πίνακα και οι συχνότερες υπολογίστηκαν για κάθε μεταβλητή υπό μελέτη και ερμηνείες που έγιναν από τα ευρήματα του πεδίου. Στη συνέχεια υπολογίστηκαν τα ποσοστά και έγινε ερμηνεία.

4.8 Ηθική εκτίμηση

Ο ερευνητής πιστοποίησε ότι η ερευνητική μελέτη ακολουθεί, την έρευνα των αξιών των αρχών, της ηθικής και της δεοντολογίας.

4.8.1 Συναίνεση μετά από ενημέρωση

Στους/στις συμμετέχοντες/χούσες δεν απαιτήθηκε να έγγραφη συγκατάθεση προκειμένου να συμμετάσχουν στην ερευνητική μελέτη. Ο ερευνητής εξασφάλισε τη συναίνεση μέσω της τήρηση των γενικά παρεδεδεγμένων αρχών της ακεραιότητας της έρευνας πριν από τη χορήγηση των ερωτηματολογίων.

4.8.2. Εθελοντική συμμετοχή

Ζητήθηκε από τους/τις συμμετέχοντες/χούσες να συναινέσουν να συμμετάσχουν στην έρευνα, για την οποία είναι ελεύθεροι να συμμετέχουν ή όχι. Ο ερευνητής εξήγησε στους/στις ερωτηθέντες/θείσες ότι οι πληροφορίες που δίνουν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για τη μελέτη. Επίσης εξήγησε ότι τα σημαντικά δεδομένα γι' αυτή τη μελέτη θα επιτευχθούν εάν συνεισφέρουν με την κατάθεση των απόψεων τους σχετικά με το ερευνητικό θέμα.

4.8.3 Εμπιστευτικότητα

Ο ερευνητής διαβεβαίωσε τους/τις συμμετέχοντες/χούσες ότι τα δεδομένα που συλλέγονται από την διεξαγωγή της ερευνητικής μελέτης θα αντιμετωπίζονται εμπιστευτικά και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν μετά την ολοκλήρωση διεξαγωγής της ερευνητικής μελέτης προορίζονται αποκλειστικά για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας η οποία θα κατατεθεί στο Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

4.8.4 Απόρρητο – Ανωνυμία

Οι συμμετέχοντες/χούσες δεν προσδιορίστηκαν ονομαστικά. Το απόρρητο αντιμετωπίζεται κατά προτεραιότητα. Προσδίδοντας στους συμμετέχοντες/χούσες υπαλλήλους τον δέοντα σεβασμό, τους διασφάλισε την τήρηση του προσωπικού απορρήτου, παρείχε εγγυήσεις τη μη αποκάλυψη της ταυτότητας τους προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα επίπεδο άνεσης και να διαφυλαχθεί η ανωνυμία τους, δεδομένου ότι αποτελούν συντελεστές οι οποίοι αυξάνουν την ακρίβεια των απαντήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΖΗΤΗΣΗ

5. Εισαγωγή

Η ενότητα της ερευνητικής μελέτης παρέχει τα ευρήματα όπως περιγράφονται στα ερωτηματολόγια για την επίτευξη των στόχων της, με απώτερο σκοπό τη διερεύνηση των επιπτώσεων της αξιολόγησης της απόδοσης στην απόδοση των εργαζομένων στην Κεντρική Υπηρεσία της 4^{ης} Υ.Πε. Μακεδονίας και Θράκης, στις αποκεντρωμένες δομές της (Κέντρα Υγείας) και στα νοσηλευτικά ιδρύματα αρμοδιότητάς της. Το κεφάλαιο χωρίζεται σε δημογραφικές πληροφορίες των ερωτημένων υπαλλήλων, απαντήσεις στις μεταβλητές της μελέτης και περιορισμούς της μελέτης.

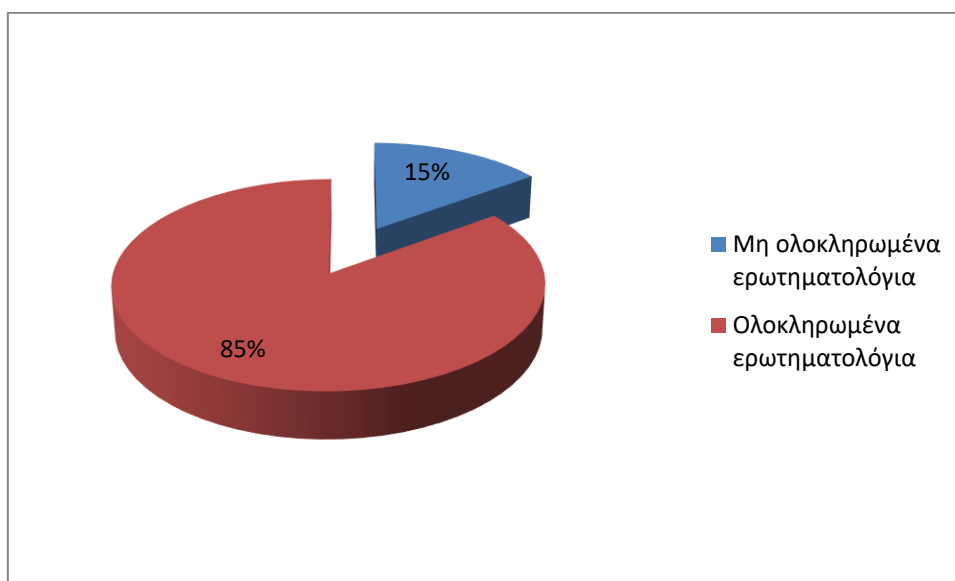
5.1 Παρουσιάσεις των ευρημάτων

5.1.1 Ποσοστό απόκρισης

Πίνακας 3 - Ποσοστό απαντήσεων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Μη ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια	15	15
Ολοκληρωμένα ερωτηματολόγια	85	85
Σύνολο	100	100%

Διάγραμμα 1 - Ποσοστό απαντήσεων



Ο ερευνητής διένειμε συνολικά εκατό (100) ερωτηματολόγια και το 85% των ερωτηματολογίων συμπληρώθηκαν πλήρως ενώ το 15% δεν συμπληρώθηκε πλήρως. Αυτό έδωσε ένα ποσοστό ανταπόκρισης 85% που χρησιμοποιήθηκε για την ανάλυση της μεταβλητής της μελέτης. Ο Orোধo (2009) εξηγεί ότι 50% της απόκρισης είναι ικανοποιητική και το 60% είναι καλή, ενώ οποιαδήποτε απόκριση πάνω από 70% είναι τέλεια για την έρευνα. Ο προσδιορισμός του ποσοστού απόκρισης ήταν σημαντικός επειδή επέτρεψε σαφώς στον ερευνητή να γνωρίζει τον ακριβή αριθμό των ερωτηματολογίων που θα ίσχυαν για ανάλυση καθώς φαίνεται στον πίνακα 3 και στο διάγραμμα 1.

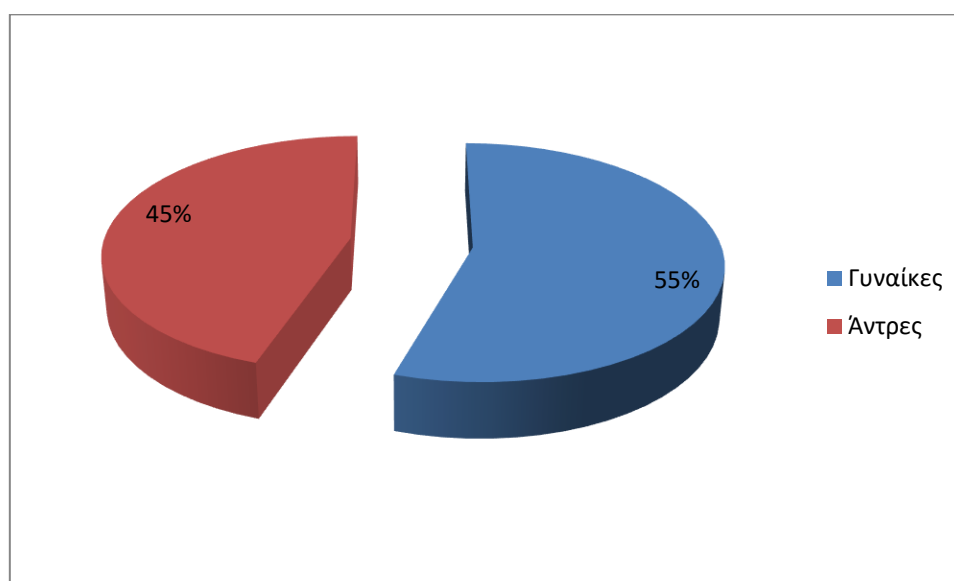
5.1.2. Δημογραφικά στοιχεία ερωτηθέντων/θεισών

Τα δεδομένα των δημογραφικών στοιχείων αποτελούν ένα θεμελιώδες και αναπόσπαστο εργαλείο για τη διεξαγωγή ερευνητικών μελετών δεδομένου ότι από τα διαλαμβανόμενα δεδομένα προκύπτουν σημαντικά συμπεράσματα με τα οποία ο ερευνητής είναι σε θέση να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες συγκρίσεις και μετρήσεις. Στην πραγματοποιηθείσα ερευνητική μελέτη το ερωτηματολόγιο περιέχει υποχρεωτικές δημογραφικές ερωτήσεις και συγκεκριμένα για το φύλο, το ηλικιακό εύρος, το μορφωτικό επίπεδο, τη θέση στην ιεραρχία στις οι ερωτηθέντες/θείσες κλήθηκαν να απαντήσουν.

Πίνακας 4 - Φύλο ερωτηθέντων υπαλλήλων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Γυναίκες	47	55%
Άντρες	38	45%
Σύνολο	84	100%

Διάγραμμα 2 - Φύλο ερωτηθέντων υπαλλήλων



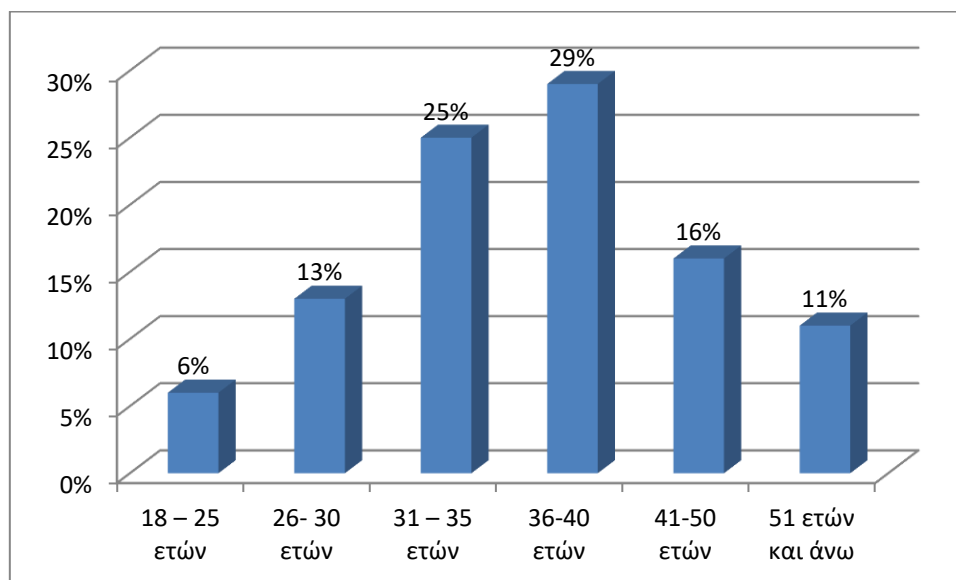
Τα χαρακτηριστικά του φύλου των ερωτηθέντων, όπως αποτυπώνονται στο Διάγραμμα 2 και στον Πίνακα 4 κυριαρχούνται από γυναίκες σε ποσοστό 55%, ενώ το ποσοστό των ανδρών ανέρχεται σε 45%. Οι παραπάνω απαντήσεις υποδηλώνουν ότι στα ζητήματα της μελέτης ανταποκρίθηκαν από όλα τα φύλα και δεν υπάρχει καμία ενιαία γνώμη που μπορεί να αποδοθεί σε ένα συγκεκριμένο φύλο. Γεγονός που καταδεικνύει ότι όλα τα φύλα είχαν εκπροσώπηση στη μελέτη αλλά οι γυναίκες ήταν περισσότερο από το 50% στη μελέτη.

Πίνακας 5 – Κατηγοριοποίηση εργαζομένων ανά ηλικία

Πίνακας 5- Κατηγορίες ηλικιών εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
18 – 25 ετών	5	6%
26- 30 ετών	11	13%
31 – 35 ετών	21	25%
36-40 ετών	25	29%
41-50 ετών	14	16%
51 ετών και άνω	9	11%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 3 - Κατηγοριοποίηση εργαζομένων ανά ηλικία



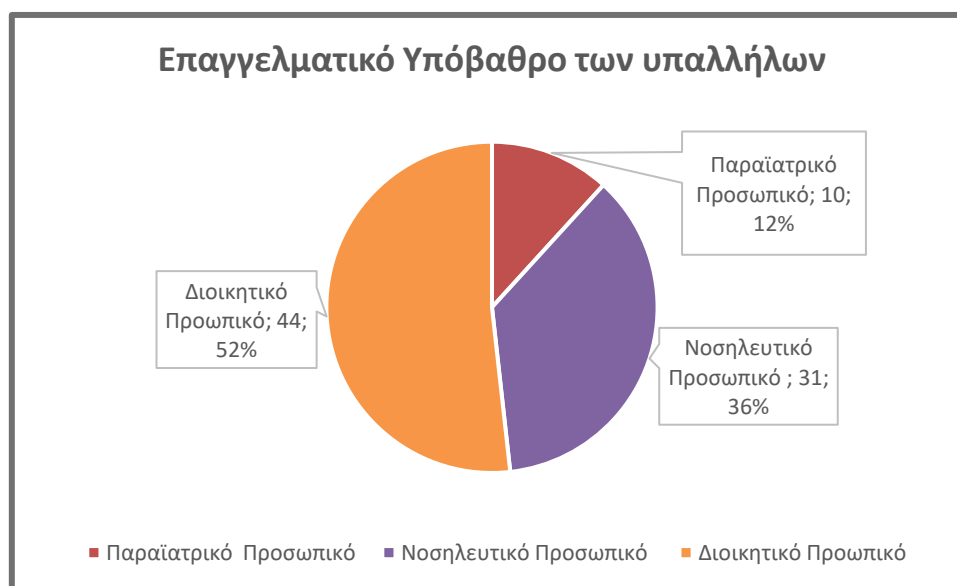
Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4 και στο Διάγραμμα 3, ζητήθηκε από τους/τις ερωτηθέντες/θείσες να υποδείξουν την ηλικία τους που υποδεικνύονται στην παρεχόμενη κλίμακα, οι απαντήσεις ήταν ως εξής: η πλειονότητά τους αναφέρεται στην ηλικιακή κατηγορία από 36 έως 40 ετών ποσοστό 29%, ακολουθεί η ηλικιακή κατηγορία

από 31 ετών έως 35 ετών στο 25%, στη συνέχεια η ηλικιακή κατηγορία 41 ετών έως 50 ετών στο 16%, στην ηλικιακή κατηγορία 26 ετών έως 30 ετών στο 13%, ενώ από 51 ετών και άνω το ποσοστό ανέρχεται στο 11%, τέλος στην ηλικιακή κατηγορία από 18 ετών έως και 25 ήταν στο 6%. Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων/θείσων είναι στο απόγειο της καριέρας τους και είναι ενεργές ηλικιακές ομάδες.

Πίνακας 6- Επαγγελματικό υπόβαθρο ερωτηθέντων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Παραϊατρικό Προσωπικό	10	12%
Νοσηλευτικό Προσωπικό	31	36%
Διοικητικό προσωπικό	44	52%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 4 - Επαγγελματικό Υπόβαθρο των υπαλλήλων

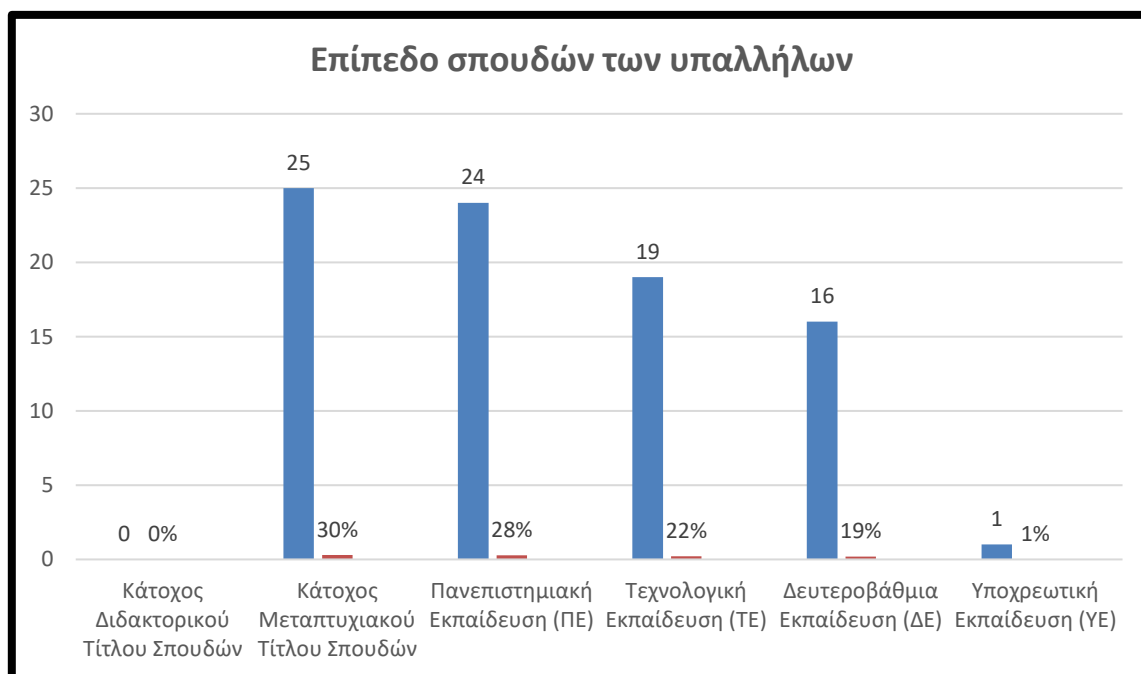


Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 6 και φαίνεται στο Διάγραμμα 4, οι ερωτηθέντες/θείσες έπρεπε να δηλώσουν το δικό τους επαγγελματικό υπόβαθρο και οι απαντήσεις ήταν ως εξής: το 52% ανέφερε ότι απασχολείται σε διοικητικές υπηρεσίες, το 36% ανέφερε ότι ανήκει στο νοσηλευτικό προσωπικό, ενώ το 12% υπηρετεί σε θέσεις παραϊατρικού προσωπικού (φυσικοθεραπευτές, ραδιολόγοι, βοηθοί ιατρικών εργαστηρίων κλπ).

Πίνακας 7- Επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών	0	0%
Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών	25	30%
Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΠΕ)	24	28%
Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕ)	19	22%
Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση (ΔΕ)	16	19%
Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)	1	1%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 5 – Επίπεδο σπουδών των υπαλλήλων



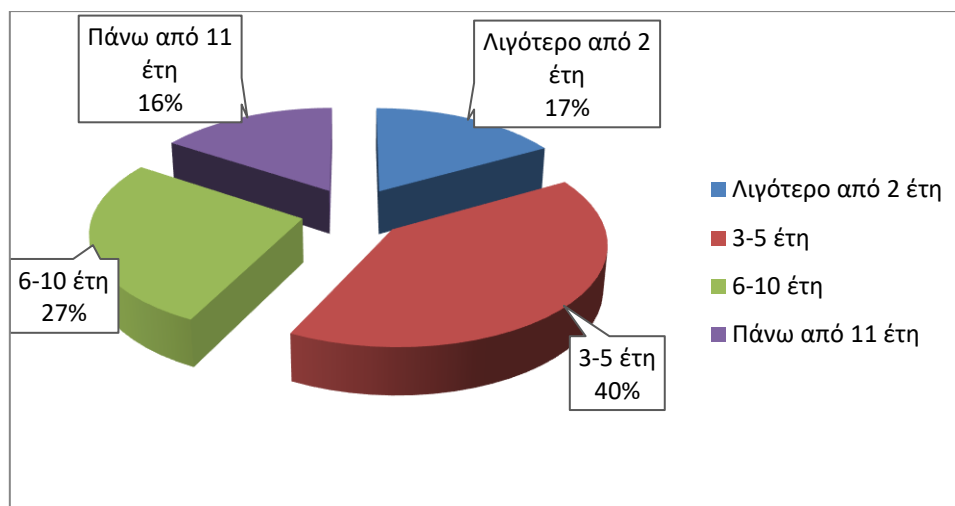
Ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να αναφέρουν το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης που έχουν επιτύχει, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 5 και στον Πίνακα 7 η πλειοψηφία είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών ποσοστό που ανέρχεται στο 30%, οι ερωτηθέντες/θείσες πτυχιούχοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) ανέρχονται στο 28%, οι πτυχιούχοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) σε 22%, της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) σε 19% και το ποσοστό της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) ανέρχεται σε 1%. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων/θεισών είναι υψηλό και επομένως επαρκές για να απαντήσει και να ερμηνεύσει ερευνητικά ερωτήματα και επίσης αποτελεί μια σαφής ένδειξη ότι η Κεντρική Υπηρεσία της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας

Μακεδονίας και Θράκης, των αποκεντρωμένων δομών της και των νοσηλευτικών ιδρυμάτων αρμοδιότητάς της είναι εξοπλισμένο με εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό.

Πίνακας 8 - Χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας (σε έτη)

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Λιγότερο από 2 έτη	12	15%
3-5 έτη	31	36%
6-10 έτη	27	24%
Πάνω από 11 έτη	15	14%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 6 - Χρόνος πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας (σε έτη)



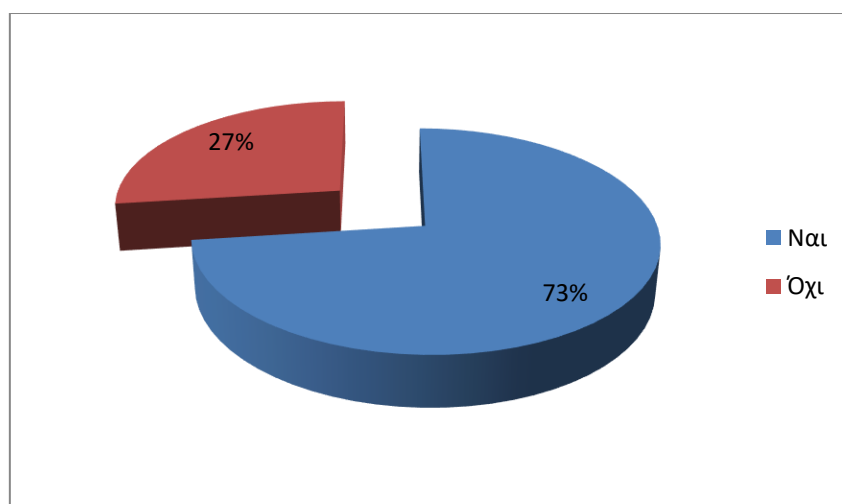
Η ταξινόμηση του χρόνου πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας κατηγοριοποιήθηκε σε τέσσερις ομάδες: «Λιγότερο από 2 έτη», «3-5 έτη», «6-10 έτη» και «11+ έτη». Διαπιστώνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην ερευνητική μελέτη, διαθέτει πραγματική δημόσια υπηρεσία από 3 έως 5 έτη ποσοστό 40%, ποσοστό της τάξης του 27% από 6 έως 10 έτη, στο 17% η πραγματική δημοσία υπηρεσία ανέρχεται σε λιγότερο από δύο έτη και εργασιακή εμπειρία από 11 έτη και άνω, διαθέτει ένα ποσοστό της τάξης του 16%.

5.1.3 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης

Πίνακας 9 – Ερώτημα για το αν η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει τον/ην εργαζόμενο/η

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	62	73%
Όχι	23	27%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 7- Ερώτημα για το αν η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει τον/ην εργαζόμενο/η

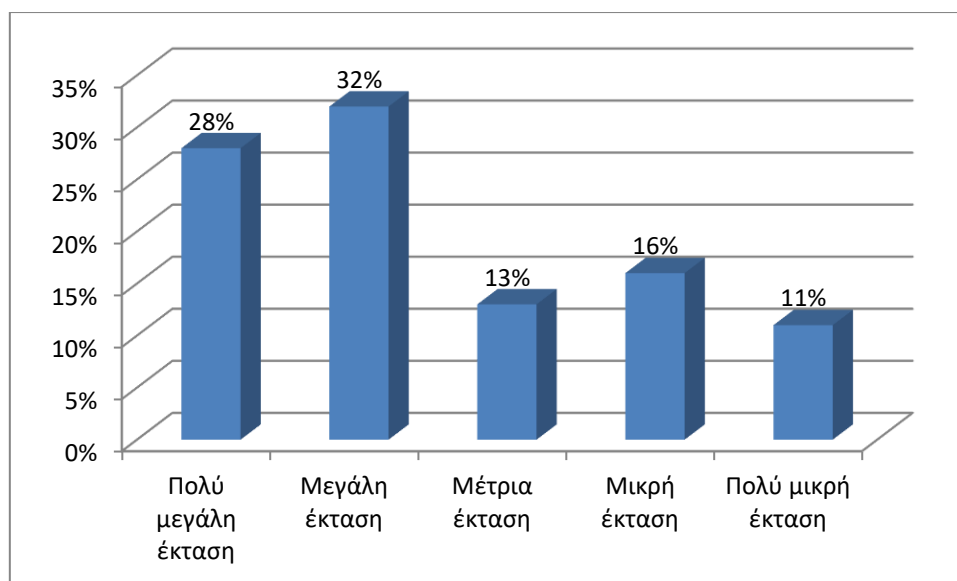


Όπως φαίνεται στον Πίνακα 9 και στο Διάγραμμα 7, οι ερωτηθέντες/θείσες έπρεπε να υποδείξουν εάν η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοσή τους στον οργανισμό. Η πλειοψηφία τους (73%) δηλώνει «Ναι» ενώ το 27% δήλωσε «Όχι», δεν το κάνει. Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων/θεισών συμφώνησε ότι η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού. Σύμφωνα με την αξιολόγηση της απόδοσης του ερωτώμενου, τα σχόλια είναι εξαιρετικά σημαντικά επειδή η διαδικασία προσφέρει στους οργανισμούς μια πολύτιμη ευκαιρία να μετρήσουν τον τρόπο με τον οποίο οι σχέσεις του προσωπικού διαμορφώνονται με προηγούμενα καθιερωμένα πρότυπα και προσδοκίες.

Πίνακας 10 - Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ μεγάλη έκταση	24	28%
Μεγάλη έκταση	27	32%
Μέτρια έκταση	11	13%
Μικρή έκταση	14	16%
Πολύ μικρή έκταση	9	11%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 8 - Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζει η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης



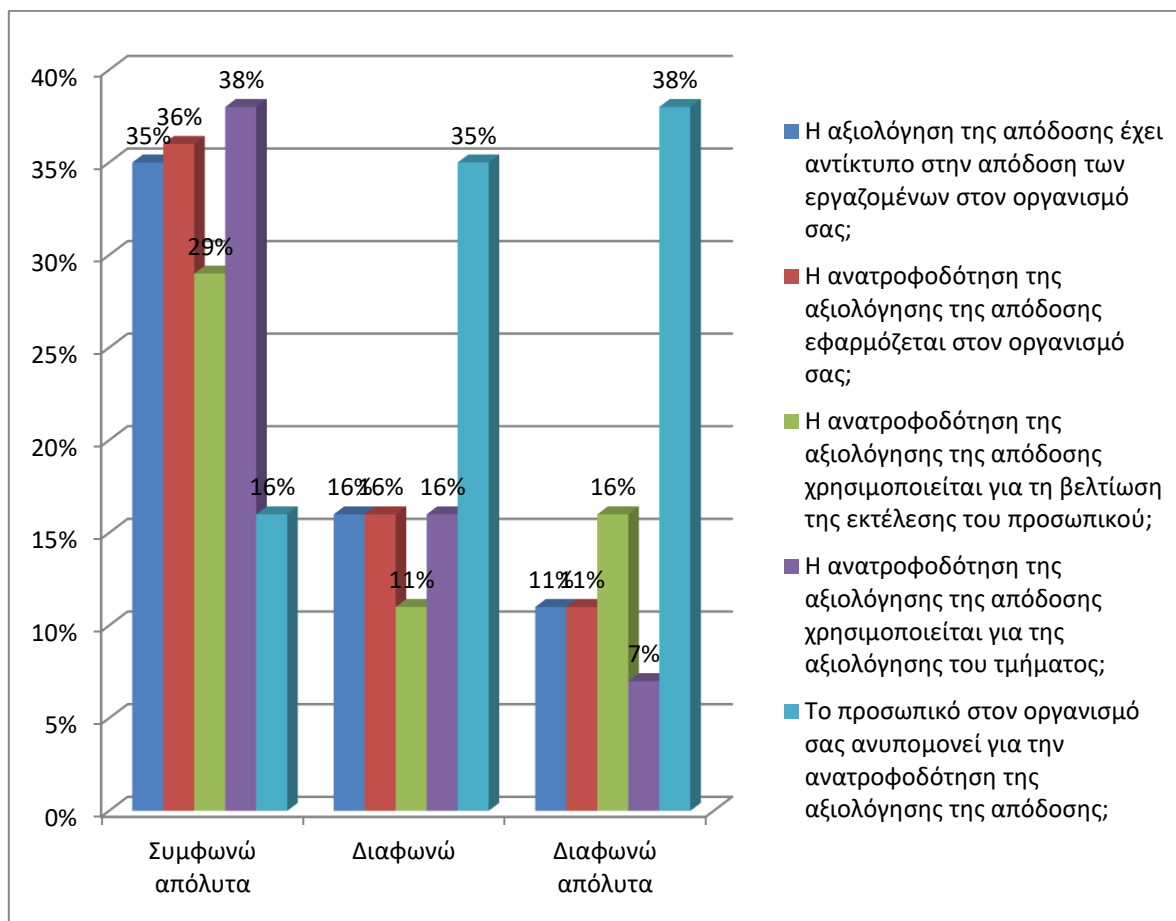
Όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 10 και φαίνεται στο Διάγραμμα 8, το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε σε ότι τους επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης των εργαζομένων, το 32% δήλωσε εξαιρετική έκταση, 13% δήλωσε μέτρια έκταση, 16% δήλωσε μικρή έκταση και 11% δήλωσε πολύ μικρή έκταση.

Πίνακας 11- Η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τη δήλωση που σχετίζεται με τα σχόλια της αξιολόγησης της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης

	Συμφωνώ απόλυτα		Συμφωνώ		Διαφωνώ		Διαφωνώ απόλυτα		Δεν είμαι σίγουρος/η	
	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%
Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;	30	35%	32	38%	11	16%	9	11%	0	0%
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζεται στον οργανισμό σας;	31	36%	25	29%	14	16%	9	11%	6	7%
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση	25	29%	31	36%	9	11%	14	16%	6	7%

της εκτέλεσης του προσωπικού;											
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για της αξιολόγησης του τμήματος;	32	38%	30	35%	11	16%	6	7%	3	5%	
Το προσωπικό στον οργανισμό σας ανυπομονεί για την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης;	11	16%	6	7%	30	35%	32	38%	3	5%	

Διάγραμμα 9 - Η γνώμη των ερωτηθέντων σχετικά με τη δήλωση που σχετίζεται με τα σχόλια της αξιολόγησης της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης



Όπως φαίνεται στον Πίνακα 11 και στο Διάγραμμα 9 σε ένα μέτρο κλίμακας Likert, οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση σχετικά με την αξιολόγηση της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη δήλωση που ρωτήθηκε ήταν εάν οι αξιολογήσεις απόδοσης έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό και το 35% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 38% συμφώνησε και το 16% διαφώνησε ενώ το

11% διαφώνησε έντονα. Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζεται στον οργανισμό και το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 11% διαφώνησε έντονα και το 7% δεν ήταν σίγουρο. Το τρίτο ερώτημα που ζητήθηκε ήταν εάν χρησιμοποιείται η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, το 29% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 36% συμφώνησε, το 11% διαφώνησε ενώ το 16% διαφώνησε έντονα και το 7% δεν ήταν σίγουρο. Το τέταρτο ερώτημα ήταν εάν η ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της αξιολόγησης επόμενης ενότητας 38% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 35% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 5% δεν ήταν σίγουρο και η πέμπτη και η τελική δήλωση ήταν εάν το προσωπικό στον οργανισμό των ερωτηθέντων προσβλέπει σε ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης 16% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 7% συμφώνησε, το 35% διαφώνησε, το 38% διαφώνησε έντονα και το 5% δεν ήταν σίγουρο. Τα ευρήματα της έρευνας συμβαδίζουν με άλλες μελέτες που έχουν τεκμηριώσει την ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων.

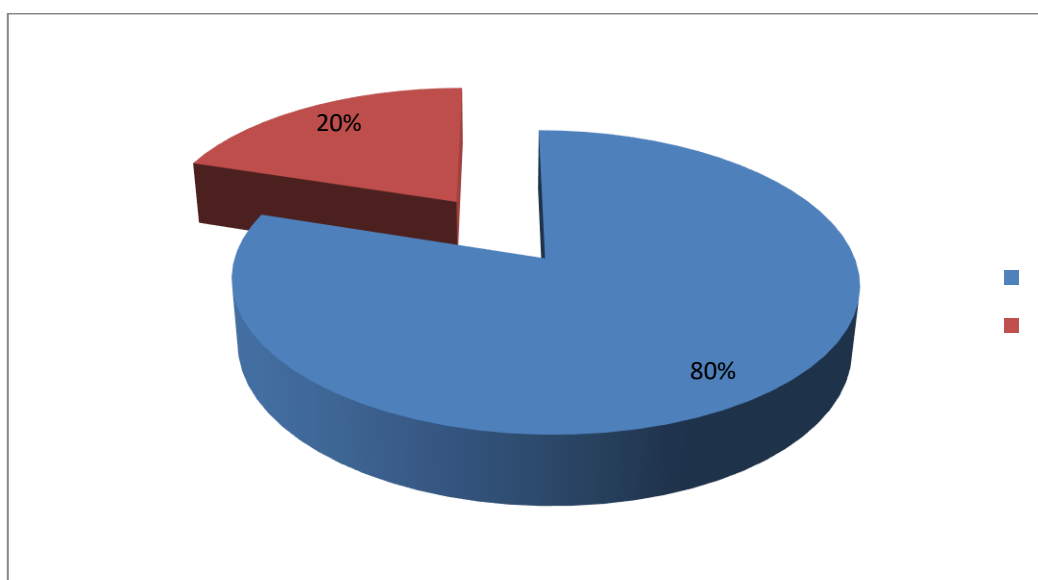
Ο Kunaas (2011) διαπίστωσε ότι η αντιληπτή χρησιμότητα της αξιολόγησης απόδοσης συσχετίζεται άμεσα με τη συναισθηματική δέσμευση και τις σχέσεις μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και εργασίας. Η απόδοση ήταν σημαντική μόνο για τους υπαλλήλους που ανέφεραν υψηλότερα επίπεδα αντιλαμβανόμενης τακτικής ανατροφοδότησης. Ταυτόχρονα η σχέση μεταξύ των αντιδράσεων αξιολόγησης της απόδοσης και η απόδοση της εργασίας μετριάστηκε από τακτικά σχόλια που υποδηλώνουν ότι η επίσημη αξιολόγηση της απόδοσης δεν μπορεί να αντισταθμίσει τα χαμηλά επίπεδα τακτικής ανατροφοδότησης. Οι Robinson and Fink (2009) διαπίστωσαν ότι υπάρχουν ορισμένα ελαττώματα στη διαδικασία αξιολόγησης. Ωστόσο, τα τυπικά προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης συχνά απέδωσαν απογοητευτικά και μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Σύμφωνα με τους Robinson και Fink (2009) η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να εγκαταλειφθεί ως τελευταία ελπίδα καθώς σκιαγραφούν παγίδες και προβλήματα ως στοιχεία και ταυτόχρονα εξετάστε τις δυνατότητες των προγραμμάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Τα ζητήματα μάλλον θα έπρεπε να είναι για να γίνουν καλύτερα. Η ειρωνεία είναι ότι ο χρόνος γίνεται ένας εχθρός όταν η ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης δεν αντιμετωπίζεται ανοιχτά. Ένας λόγος για αποτυχία είναι ότι οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν εκτενώς από τη μεγάλη ποικιλία των διαθέσιμων τεχνικών αξιολόγησης της επίδοσης χωρίς πραγματικά να σκέφτεται κανείς ποια συγκεκριμένη τεχνική ταιριάζει καλύτερα στο συγκεκριμένο στόχο αξιολόγησης.

5.1.4 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης

Πίνακας 12 – Ερώτηση για το εάν η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	68	80%
Όχι	17	20%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 10 - Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων

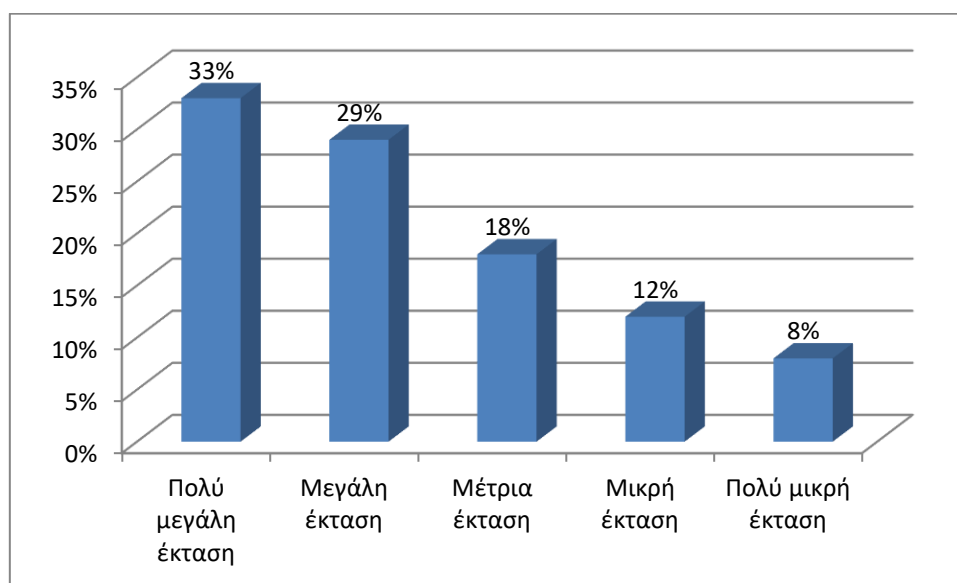


Όπως φαίνεται στον πίνακα 11 και στο Διάγραμμα 9, οι ερωτηθέντες/θείσες κλήθηκαν να υποδείξουν εάν η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Η πλειοψηφία τους, το 80% δήλωσε «Ναι» ενώ το 20% είπε «Όχι». Αυτό αποδεικνύει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων/θεισών συμφώνησαν ότι η διαδικασία αξιολόγησης έχει σημαντική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού. Σύμφωνα με τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης του ερωτώμενου είναι κρίσιμης σημασίας και ο σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης είναι η αναγνώριση της εκπαίδευσης των εργαζομένων.

Πίνακας 13 - Η έκταση που επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ μεγάλη έκταση	28	33%
Μεγάλη έκταση	25	29%
Μέτρια έκταση	15	18%
Μικρή έκταση	10	12%
Πολύ μικρή έκταση	7	8%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 11 - Η έκταση που επηρεάζει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων



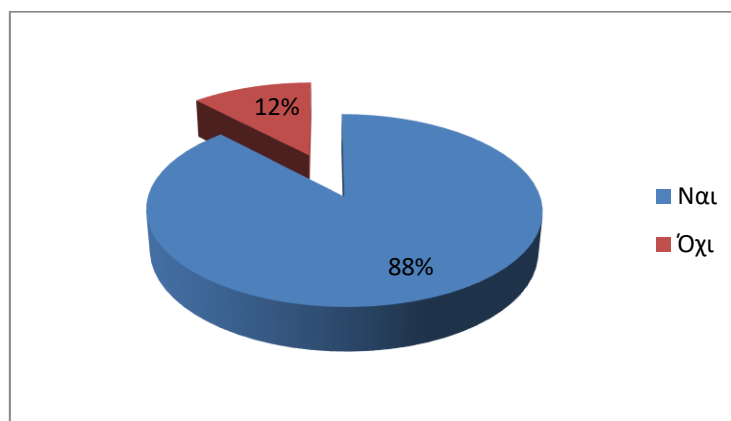
Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 14 και φαίνεται στο Διάγραμμα 11, οι ερωτηθέντες/θείσες έπρεπε να υποδείξουν σε ποιο βαθμό η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Το 33% των ερωτηθέντων/θεισών δήλωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 29% δήλωσε σε μεγάλη έκταση, 18% σε μέτρια έκταση και 12% σε μικρή έκταση και 8% σε πολύ μικρή έκταση.

5.1.5 Στόχοι αξιολόγησης απόδοσης

Πίνακας 15 - Αν οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	75	88%
Όχι	10	12%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 13- Αν οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

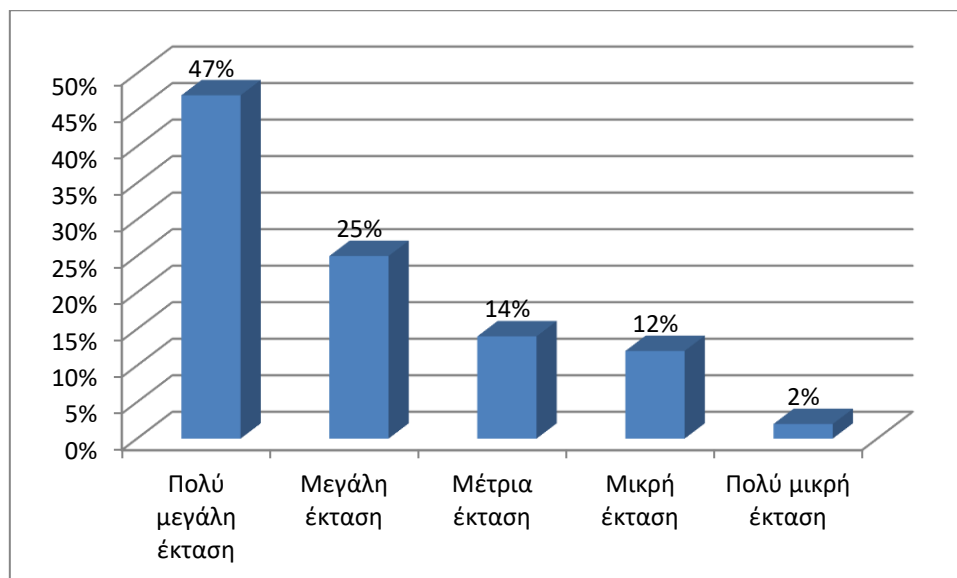


Όπως φαίνεται στον Πίνακα 15 και στο Διάγραμμα 13, οι ερωτηθέντες έπρεπε να υποδείξουν εάν οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοσή τους στον οργανισμό. Η πλειοψηφία τους στο 88% δήλωσε «Ναι» ενώ το 12% δήλωσε «Όχι». Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία συμφώνησε ότι οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού. Σύμφωνα με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης του ερωτώμενου είναι κρίσιμης σημασίας ότι η αποτελεσματική αξιολόγηση της απόδοσης οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η παραγωγικότητα του εργαζομένου, η ποιοτική εργασία και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των εργαζομένων.

Πίνακας 16 - Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ μεγάλη έκταση	40	47%
Μεγάλη έκταση	21	25%
Μέτρια έκταση	12	14%
Μικρή έκταση	10	12%
Πολύ μικρή έκταση	2	2%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 14 - Ο βαθμός στον οποίο οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης

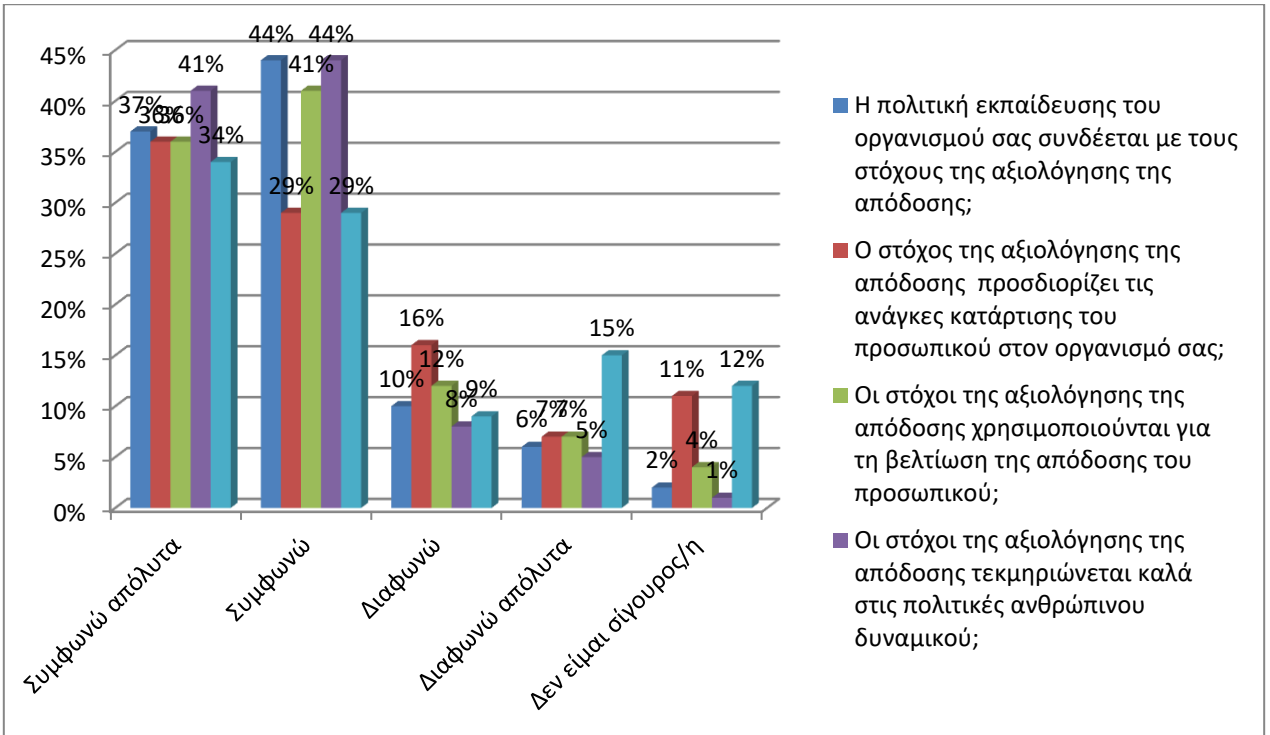


Πίνακας 17-Γνώμη των ερωτηθέντων για δηλώσεις που σχετίζονται με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης

	Συμφωνώ απόλυτα		Συμφωνώ		Διαφωνώ		Διαφωνώ απόλυτα		Δεν είμαι σίγουρος/η	
	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%
Η πολιτική εκπαίδευσης του οργανισμού σας συνδέεται με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης;	32	37%	38	44%	9	10%	5	6%	2	2%
Ο στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού στον οργανισμό σας;	31	36%	25	29%	14	16%	6	7%	9	11%
Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού;	31	36%	35	41%	10	12%	6	7%	3	4%
Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης τεκμηριώνεται καλά στις πολιτικές ανθρωπίνου δυναμικού;	35	41%	38	44%	7	8%	4	5%	1	1%

Ο οργανισμός σας επιτυγχάνει στόχους αξιολόγησης της απόδοσης μετά τη διαδικασία;	29	34%	25	29%	8	9%	13	15%	10	12%
---	----	-----	----	-----	---	----	----	-----	----	-----

Διάγραμμα 15 - Γνώμη των ερωτηθέντων για δηλώσεις που σχετίζονται με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης



Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 17 και στο Διάγραμμα 15 σε ένα μέτρο κλίμακας, οι ερωτηθέντες/θείσες ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση σχετικά με τους στόχους αξιολόγησης απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη δήλωση που ρωτήθηκε ήταν εάν η πολιτική εκπαίδευσης του οργανισμού συνδέεται με το στόχο της αξιολόγησης της απόδοσης. Το 37% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 44% συμφώνησε και το 10% διαφώνησε, ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 2% δεν ήταν σίγουρο. Η δεύτερη ερώτηση που τέθηκε ήταν εάν ο στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης εντοπίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού στον οργανισμό και το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 11% δεν ήταν σίγουρο. Η τρίτη ερώτηση αφορούσε το εάν χρησιμοποιούνται οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 41% συμφώνησε, το 12% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 4% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη ερώτηση ήταν εάν οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης

τεκμηριώνονται καλά στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού το 41% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 44% συμφώνησε, το 8% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 1% δεν ήταν σίγουροι και τελικά οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν εάν ο οργανισμός επιτυγχάνει τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης μετά τη διαδικασία το 34% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 29% συμφώνησε, το 9% διαφώνησε ενώ το 15% διαφώνησε έντονα και το 12% δεν ήταν σίγουρο.

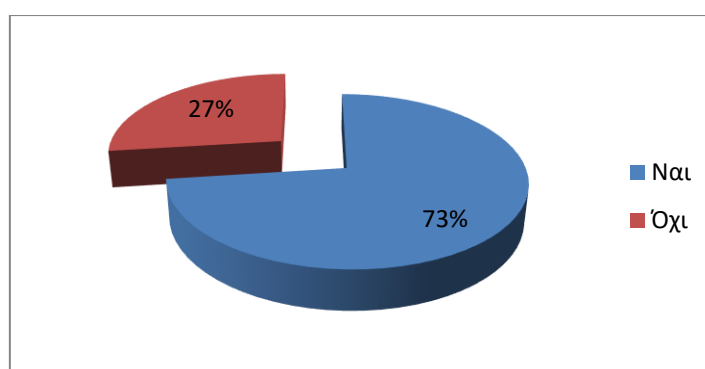
Οι Pettijohn και Taylor (2009) διαπίστωσαν ότι εάν η αξιολόγηση της απόδοσης διεξάγεται σωστά το αποτέλεσμα έχει θετικό αντίκτυπο. Οι Omusebe et al. (2013) ανακάλυψαν ότι υπήρξε θετική και σημαντική επίδραση μεταξύ της αποτελεσματικότητας και της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων στην αξιολόγηση της απόδοσης στην εταιρεία ζάχαρης Mumias.

5.1.6. Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης

Πίνακας 18- Αν οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	62	73%
Όχι	23	27%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 16 - Αν οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων



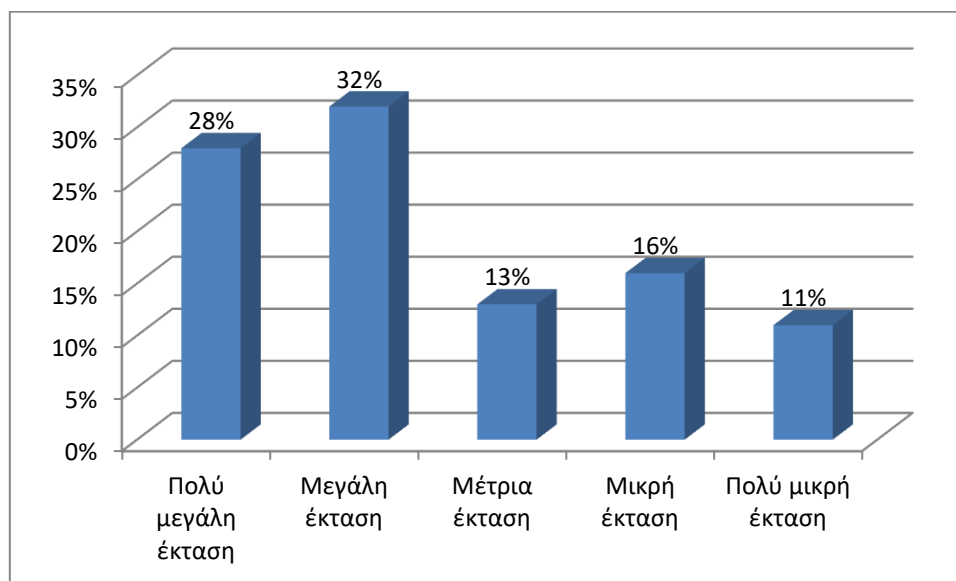
Όπως φαίνεται στον πίνακα 18 και στο διάγραμμα 16, οι ερωτηθέντες έπρεπε να υποδείξουν εάν οι μέθοδοι της αξιολόγησης των εργαζομένων επηρεάζουν την απόδοση στον οργανισμό. Η πλειοψηφία τους στο 73% δήλωσε «Ναι» ενώ το 27% δήλωσε «Όχι» δεν το κάνει. Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων που συμμετέχουν στην έρευνα συμφώνησε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν σημαντική επίδραση στην απόδοση του προσωπικού. Η μελέτη έδειξε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης

της απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης είναι απλές και έχουν συνέπεια χρόνου και όλα τα μέλη του προσωπικού υπόκεινται στα ίδια πρότυπα όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Όπως προαναφέραμε οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα αξιολογούνται σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.4269/2016, ο οποίος επέφερε ένα πλαίσιο σημαντικών μεταρρυθμίσεων στο σύστημα αξιολόγησης.

Πίνακας 19 - Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης την απόδοση των εργαζομένων

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Πολύ μεγάλη έκταση	24	28%
Μεγάλη έκταση	27	32%
Μέτρια έκταση	11	13%
Μικρή έκταση	14	16%
Πολύ μικρή έκταση	9	11%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 17 - Ο βαθμός στον οποίο επηρεάζουν οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης την απόδοση των εργαζομένων

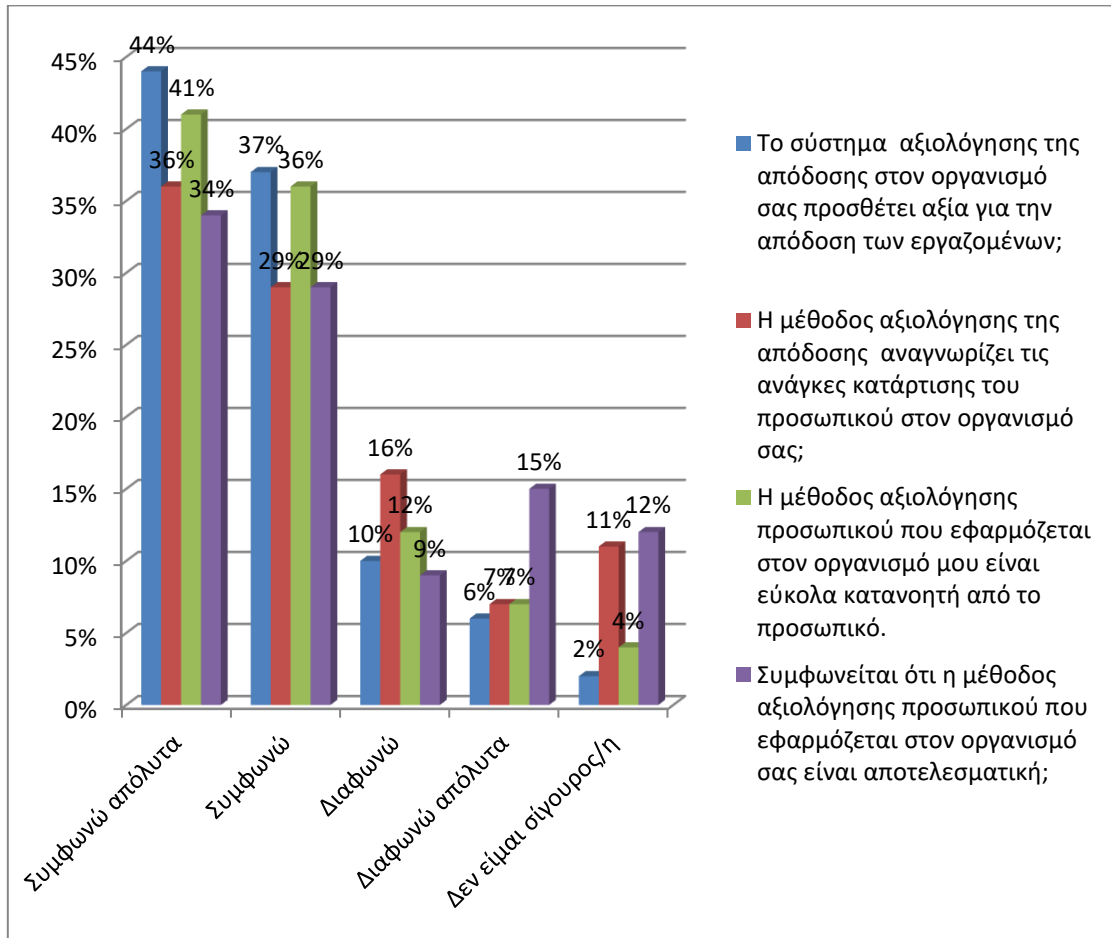


Όπως απεικονίζεται στον Πίνακα 19 και διαφαίνεται στο Διάγραμμα 17, οι εργαζόμενοι έπρεπε να υποδείξουν σε ποιο βαθμό οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοσή τους. Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε σε πολύ μεγάλη έκταση, το 32% δήλωσε σε μεγάλη έκταση, το 13% ανέφερε σε μέτρια έκταση, το 16% ανέφερε σε μικρή έκταση και το 11% ανέφερε πολύ μικρή έκταση.

Πίνακας 20 - Γνώμη των ερωτηθέντων/θείσων για δήλωση που σχετίζεται με τις μεθόδους της αξιολόγησης της απόδοσης

	Συμφωνώ απόλυτα		Συμφωνώ		Διαφωνώ		Διαφωνώ απόλυτα		Δεν είμαι σίγουρος/η	
	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%	Συχνότητα	%
Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό σας προσθέτει αξία για την απόδοση των εργαζομένων;	38	44%	35	37%	9	10%	5	6%	2	2%
Η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης αναγνωρίζει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού στον οργανισμό σας;	31	36%	25	29%	14	16%	6	7%	9	11%
Η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στον οργανισμό μου είναι εύκολα κατανοητή από το προσωπικό.	35	41%	31	36%	10	12%	6	7%	3	4%
Συμφωνείται ότι η μέθοδος αξιολόγησης προσωπικού που εφαρμόζεται στον οργανισμό σας είναι αποτελεσματική;	29	34%	25	29%	8	9%	13	15%	10	12%

Διάγραμμα 18 - Γνώμη των ερωτηθέντων/θείσων για δήλωση που σχετίζεται με τις μεθόδους της αξιολόγησης της απόδοσης



Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 20 και το Διάγραμμα 18 σε ένα μέτρο κλίμακας, οι ερωτηθέντες/θείσες ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση σχετικά με τους στόχους αξιολόγησης απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη δήλωση που ρωτήθηκε ήταν αν υπάρχουν συστήματα αξιολόγησης απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Ο οργανισμός προσθέτει αξία στην απόδοση των εργαζομένων Το 44% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 37% συμφώνησε και το 10% διαφώνησε, ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 2% δεν ήταν σίγουρο. Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης προσδιορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού στον οργανισμό τους, το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 11% δεν ήταν σίγουρο. Το τρίτο ερώτημα που ζητήθηκε ήταν εάν η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιείται στον οργανισμό μου είναι εύκολα κατανοητό από το προσωπικό το 41% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 36% συμφώνησε, το 12% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 4% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη και τελευταία ερώτηση που ρωτήθηκε ήταν εάν οι ερωτηθέντες συμφωνούσαν εάν το σύστημα αξιολόγησης απόδοσης που υιοθετείται στον οργανισμό τους είναι αποτελεσματικό και το 34% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 29% συμφώνησε, το 9% διαφώνησε ενώ το 15% διαφώνησε έντονα και το

12% δεν ήταν σίγουρο ότι συμφωνούσε με άλλες μελέτες. Οι Evans and Bae (2018) ανακάλυψαν την επίδραση της δυναμικής του συστήματος και των δομών του συστήματος στο αποτέλεσμα των εργαζομένων και πρότειναν ότι η μείωση του αριθμού των υφισταμένων ενός βαθμολογητή έχει σημαντική επίδραση στην ακρίβεια του της μεθόδου της αξιολόγησης της απόδοσης, ωστόσο, η μελέτη προωθεί ένα πλαίσιο επίδρασης της δυναμικής του συστήματος αξιολόγησης και των δομών του συστήματος και του βαθμού στον οποίο ενισχύει η ακρίβεια του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του οργανισμού.

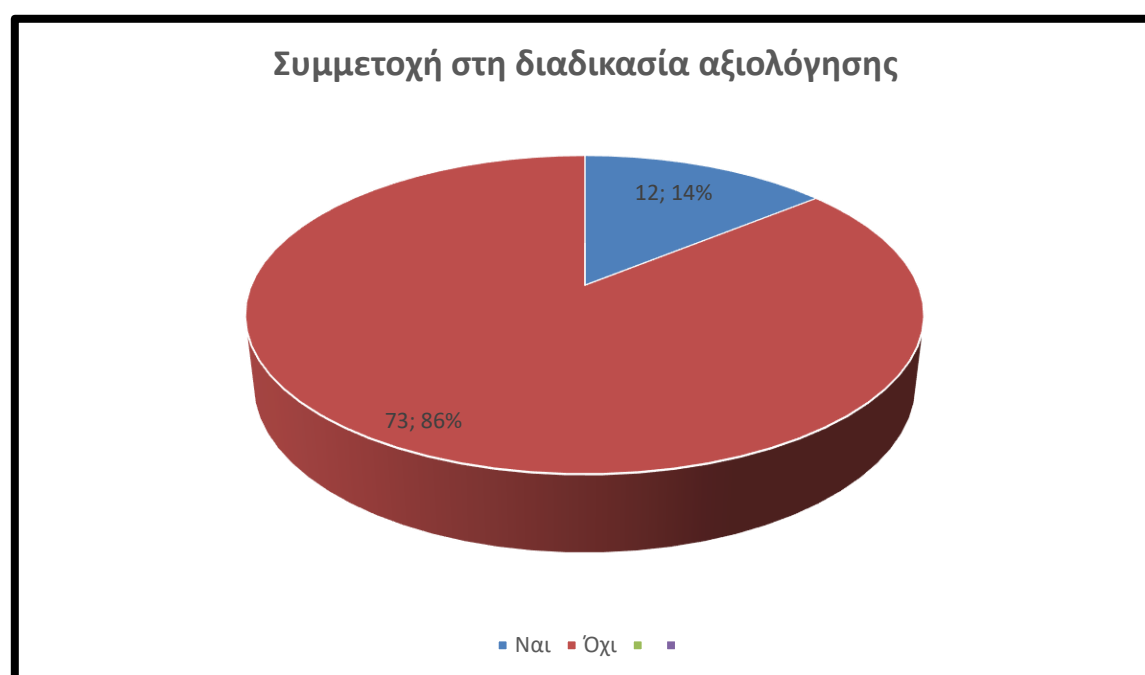
Ο Mutunge (2013) διαπίστωσε ότι το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης δεν φαίνεται να περιλαμβάνει όλο το προσωπικό κατά τη διαδικασία ανάπτυξης. Είχε επίσης μια σειρά από κενά που ενθαρρύνουν την υποκειμενική αξιολόγηση του προσωπικού, ορισμένα από τα κενά περιλαμβάνουν την έλλειψη σαφήνειας των παραμέτρων που χρησιμοποιούνται, την έλλειψη γνώσης της αξιολόγησης, τις προσωπικές διαφορές μεταξύ της αξιολόγησης και τον εκτιμητή μεταξύ των άλλων.

5.1.7. Συμμετοχή στην αξιολογική διαδικασία

Πίνακας 21 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	76	89%
Όχι	9	11%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 21 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας;

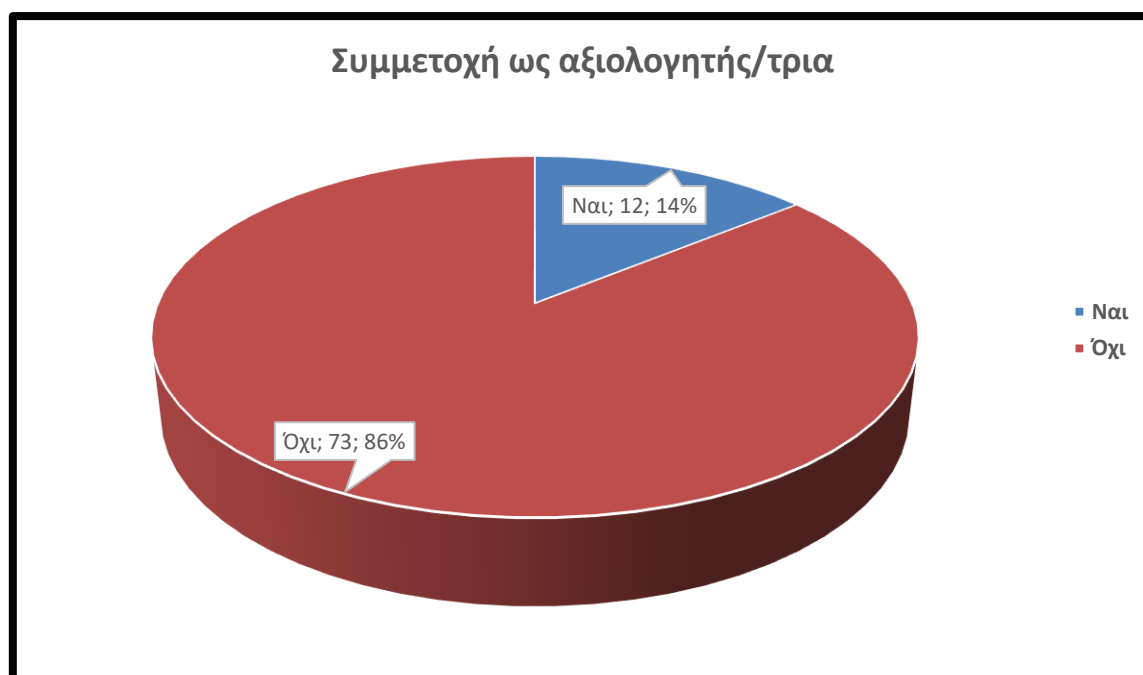


Όσον αφορά τη συμμετοχή στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία, ποσοστό της τάξης του 89% απάντησε θετικά ενώ μόνο ένα ποσοστό του 11% απάντησε αρνητικά στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Πίνακας 22 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογητής/τρια;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	12	14%
Όχι	73	86%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 21 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογητής/τρια;

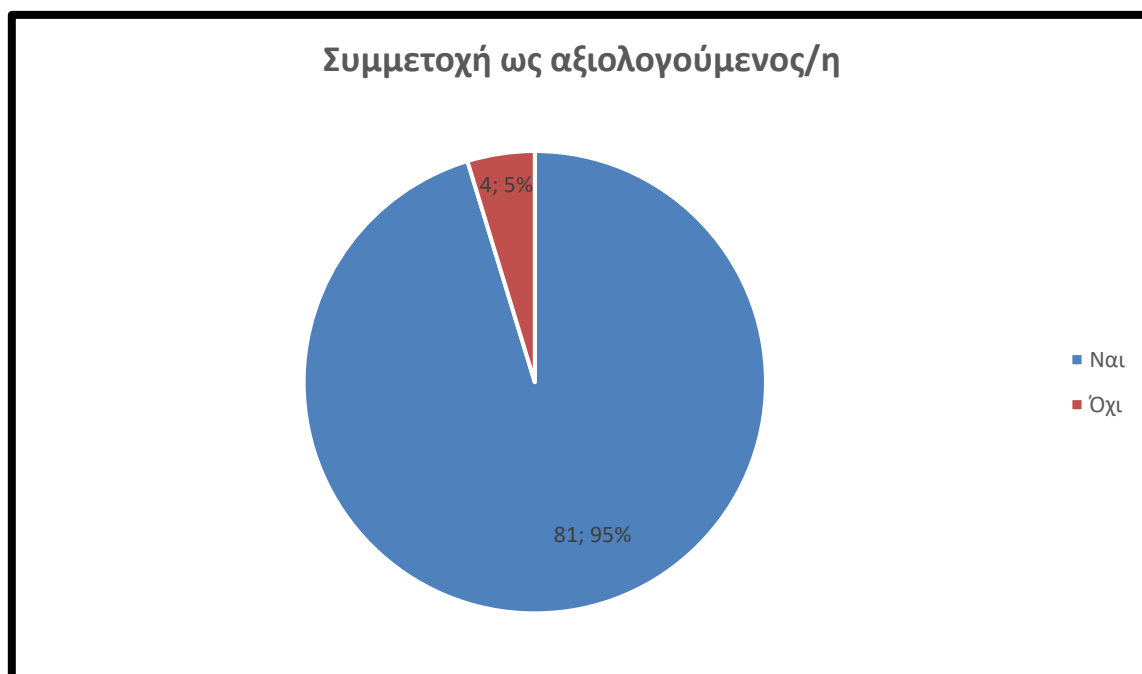


Σκοπός της ανωτέρω ερώτησης αποτελεί η διερεύνηση αν και πόσοι/σες από τους υπαλλήλους συμμετέχουν στη διαδικασία της αξιολόγησης του προσωπικού με την ιδιότητα του/της αξιολογητή/τριας. Το αποτέλεσμα που διαμορφώνεται αφορά ποσοστό της τάξης του 14%. Το υπολειπόμενο ποσοστό αφορά ποσοστό της τάξης του 86% το οποίο δεν έχει συμμετάσχει στη διαδικασία με την ιδιότητα αυτή.

Πίνακας 23 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογούμενος/η;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	81	14%
Όχι	4	86%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 22 – Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογούμενος/η;



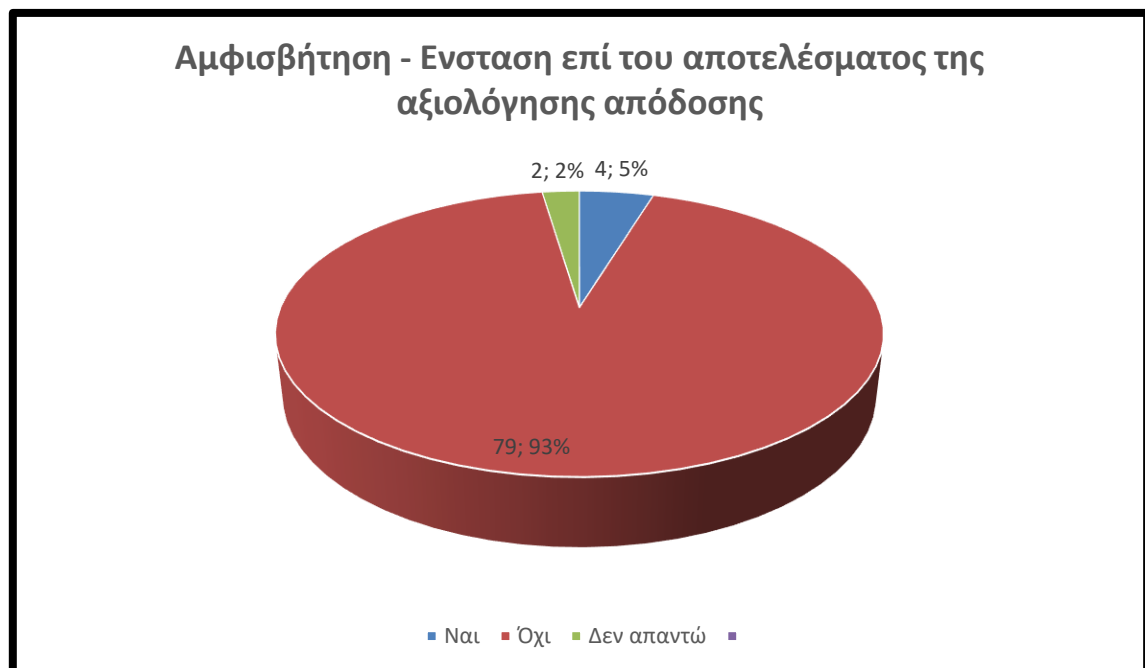
Οι αξιολογούμενοι/ες στις αξιολογικές διαδικασίες, σύμφωνα με τις ληφθείσες απαντήσεις, παρουσιάζουν υψηλό ποσοστό της τάξης του 95%. Επιπλέον, σημειώνεται ότι με την εισαγωγή του Ν.4369/2016 παρέχεται το δικαίωμα στους υπαλλήλους να αξιολογούν τους/τις Προϊσταμένους/νες τους βάσει ανώνυμου ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, ο/η Προϊστάμενος/η Τμήματος αξιολογείται από το σύνολο των υφισταμένων του, εφόσον είναι τουλάχιστον τρεις (3). Ο/Η Προϊστάμενος/η Διεύθυνσης αξιολογείται από τους/τις Προϊσταμένους/νες Τμήματος και ο/η Προϊστάμενος/η Γενικής Διεύθυνσης από τους/τις Προϊσταμένους/νες Διεύθυνσης και Τμήματος που υπάγονται στη Γενική Διεύθυνση.

5.1.8. Αμφισβήτηση – Ένταση επί των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσης

Πίνακας 24 – Έχετε προβεί μέχρι σήμερα σε επίσημες διαδικασίες αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσής σας;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Ναι	4	5%
Όχι	79	93%
Δεν απαντώ	2	2%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 23 – Έχετε προβεί μέχρι σήμερα σε επίσημες διαδικασίες αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσής σας;



Στο υποβληθέν ερώτημα μόλις το 5% δήλωσε ότι έχει προβεί σε ενέργειες αμφισβήτησης – έντασης, ενώ το 93% τοποθετήθηκε αρνητικά, ποσοστό της τάξης του 2% επέλεξε να μην απαντήσει.

5.19. Ηλεκτρονική Αξιολόγηση

Πίνακας 25 – Θεωρείτε ότι η παρεχόμενη δυνατότητα αξιολόγησης και ηλεκτρονικά μέσω της ειδικής πλατφόρμας βοηθάει/βελτιώνει τη διαδικασία αξιολόγησής σας;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	6	7%
Λίγο	23	27%
Αρκετά	28	33%
Πολύ	18	21%
Πάρα πολύ	10	12%
Σύνολο	85	100%

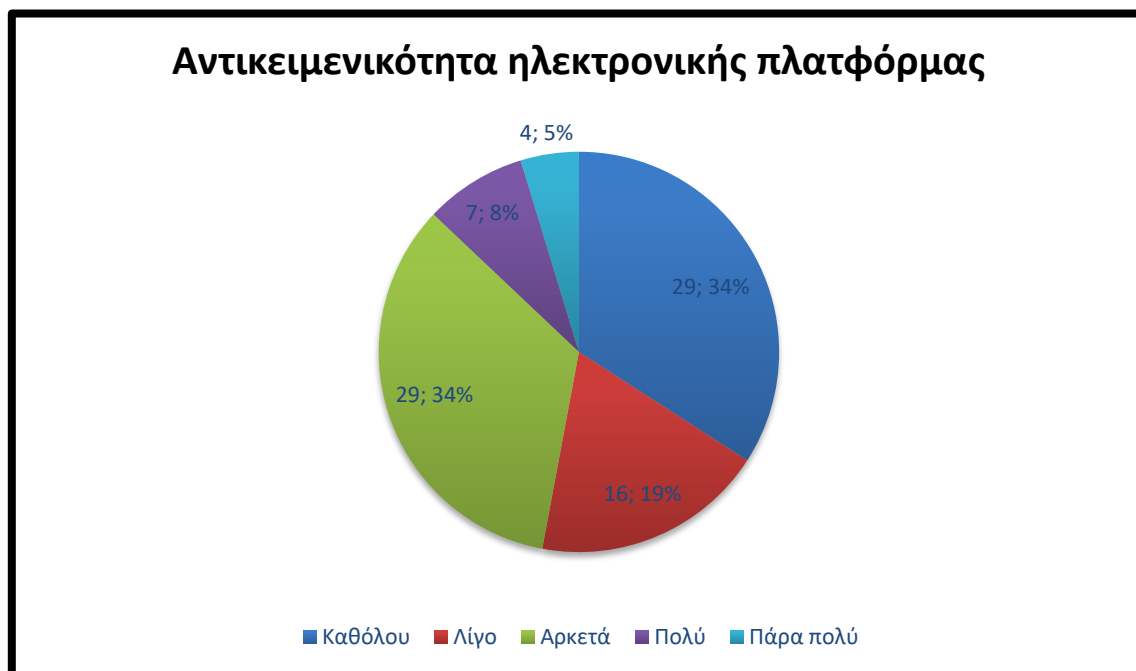
Διάγραμμα 24 – Θεωρείτε ότι η παρεχόμενη δυνατότητα αξιολόγησης και ηλεκτρονικά μέσω της ειδικής πλατφόρμας βοηθάει/βελτιώνει τη διαδικασία αξιολόγησής σας



Πίνακας 26 – Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση, μέσω της ειδικής πλατφόρμας, είναι πιο αντικειμενική;

Κατηγορία	Συχνότητα	Ποσοστό
Καθόλου	29	34%
Λίγο	16	19%
Αρκετά	29	34%
Πολύ	7	8%
Πάρα πολύ	4	5%
Σύνολο	85	100%

Διάγραμμα 25 – Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση, μέσω της ειδικής πλατφόρμας, είναι πιο αντικειμενική



Όπως προκύπτει από τους Πίνακες 25 και 26 και από τα Διαγράμματα 24 και 25 οι ερωτώμενοι/ες θεωρούν ότι η δυνατότητα αξιολόγησης μέσω της ηλεκτρονικής πλατφόρμα βοηθάει/βελτιώνει τη διαδικασία και αξιολογηση και την αξιολογούν θετικά παρόλα αυτά όμως δεν την χαρακτηρίζουν πιο αντικειμενική.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ - ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1. Συνοπτική επισκόπηση των αποτελεσμάτων της ερευνητικής μελέτης

Ο ερευνητής μοίρασε συνολικά εκατό (100) ερωτηματολόγια και το 85% αυτών συμπληρώθηκαν πλήρως. Αυτό έδωσε ένα ποσοστό απόκρισης 85% που είχε συνηθίσει να αναλύει τη μεταβλητή της μελέτης. Τα χαρακτηριστικά του φύλου των ερωτηθέντων/θεισών κυριαρχούνταν από γυναίκες σε ποσοστό της τάξης του 55% ενώ το ποσοστό των ανδρών που συμμετείχαν στην ερευνητική μελέτη ανέρχεται σε 45%. όπως προκύπτει παρουσιάστηκε σχεδόν ίση εκπροσώπηση και από τα φύλα στη μελέτη αλλά οι γυναίκες υπερτερούν. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να αναφέρουν την ηλικία

τους που υποδεικνύεται στην παρεχόμενη κλίμακα, η πλειονότητα ανέφερε την ηλικία τους από 36 έως 40 ετών στο 29%, ακολουθούμενο από 31 ετών έως 35 ετών στο 25%, 41 ετών έως 50 ετών ήταν 16% ενώ 51 ετών και άνω ήταν 11% και 18 ετών έως 25 ετών ήταν 6%. Ζητήθηκε επίσης οι ερωτηθέντες να δηλώσουν το επαγγελματικό τους υπόβαθρο, 52% ανέφερε ότι απασχολείται σε διοικητικές υπηρεσίες, το 36% ανέφερε ότι ανήκει στο νοσηλευτικό προσωπικό, ενώ το 12% υπηρετεί σε θέσεις παραϊατρικού προσωπικού (φυσικοθεραπευτές, ραδιολόγοι, βοηθοί ιατρικών εργαστηρίων κλπ).

Επίσης με την εισαγωγή του ερωτήματος που τους καλεί να δηλώσουν το υψηλότερο επίπεδο εκπαίδευσης καταδεικνύεται ότι η πλειοψηφία είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών ποσοστό που ανέρχεται στο 30%, οι πτυχιούχοι Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) ανέρχονται στο 28%, της Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) στο 22%, της Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) στο 19%, το ποσοστό της Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ) ανέρχεται στο 1% και τέλος οι ερωτηθέντες/θείσες κλήθηκαν να υποδείξουν το χρόνο πραγματικής δημόσιας υπηρεσίας σε έτη, η πλειοψηφία των υπαλλήλων εργάζεται από 3 έως 5 έτη, ακολουθούμενο από ερωτηθέντες/θείσες που εργάζονται από 6 έως 10 έτη και στο 32% ενώ αυτοί που είχαν εργαστεί για 11 χρόνια και άνω ήταν 18% και 14% είχαν στον οργανισμό λιγότερο από 2 χρόνια.

6.1.1 Ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης και απόδοση εργαζομένων

Οι ερωτηθέντες έπρεπε να υποδείξουν εάν η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την απόδοσή τους κατά την εκτέλεση των υπηρεσιακών καθηκόντων και ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 73% δήλωσε «Ναι» ενώ το 27% απάντησε αρνητικά, επιλέγοντας το «Όχι». Επιπλέον συμφώνησαν ότι η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης ασκεί σημαντική επιρροή στην απόδοση του προσωπικού και τα σχόλια της αξιολόγησης της απόδοσης είναι κρίσιμης σημασίας, διότι η διαδικασία προσφέρει στους οργανισμούς μια πολύτιμη ευκαιρία να μετρήσουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε προσωπικό έχει σχέσεις με τα πρότυπα και τις προσδοκίες. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να υποδείξουν σε ποιο βαθμό η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε σε πολύ μεγάλη έκταση, το 32% δήλωσε μεγάλη έκταση, το 13% έδειξε μέτρια έκταση, το 16% ανέδειξε μικρή έκταση και το 11% ανέδειξε πολύ μικρή έκταση.

Σε ένα μέτρο κλίμακας, οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση για την αξιολόγηση της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε εάν οι αξιολογήσεις απόδοσης έχουν αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Το 35% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 38% συμφώνησε και το 16% διαφώνησε ενώ το 11% διαφώνησε κάθετα. Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν εφαρμόστηκε η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό του ερωτηθέντος και το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 11% διαφώνησε έντονα και το 7% δεν ήταν

σίγουρο. Η τρίτη ερώτηση που ζητήθηκε ήταν εάν η ανατροφοδότηση αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Το 29% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 36% συμφώνησε, το 11% διαφώνησε ενώ το 16% διαφώνησε έντονα και το 7% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη ερώτηση που τέθηκε ήταν εάν η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της αξιολόγησης της επόμενης ενότητας και το 38% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 35% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 5% δεν ήταν σίγουρο και η πέμπτη και τελευταία ερώτηση ήταν εάν το προσωπικό στον οργανισμό των ερωτηθέντων φαίνεται να προωθεί την ανατροφοδότηση για την αξιολόγηση απόδοσης και το 16% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 7% συμφώνησε, το 35% διαφώνησε ενώ το 38% διαφώνησε έντονα και το 5% δεν ήταν σίγουρο.

Τα ευρήματα της έρευνας συμφωνούν με άλλες μελέτες που έχουν τεκμηριώσει ότι **η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων**. Ο Kunaas (2011) διαπίστωσε ότι αντιλαμβανόταν ότι η εξυπηρετικότητα της αξιολόγησης απόδοσης σχετιζόταν άμεσα με τη συναισθηματική δέσμευση και οι σχέσεις μεταξύ της αξιολόγησης της απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης ήταν σημαντικές μόνο όταν οι εργαζόμενοι αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα αντιληπτής τακτικής ανατροφοδότησης. Ταυτόχρονα η σχέση μεταξύ των αντιδράσεων αξιολόγησης της απόδοσης και της εργασιακής απόδοσης μετριάστηκε με τακτικά σχόλια που υποδηλώνουν ότι η επίσημη αξιολόγηση απόδοσης δεν μπορεί να αντισταθμίσει τα χαμηλά επίπεδα τακτικής ανατροφοδότησης. Ωστόσο, τα επίσημα προγράμματα αξιολόγησης της απόδοσης συχνά δίνουν απογοητευτικά και μη ικανοποιητικά αποτελέσματα. Η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να εγκαταλειφθεί ως η τελευταία ελπίδα καθώς περιγράφουν παγίδες και προβλήματα ως αποδεικτικά στοιχεία και ταυτόχρονα να εξετάσουν τις δυνατότητες των προγραμμάτων της αξιολόγησης της απόδοσης. Η ειρωνεία είναι ότι ο χρόνος γίνεται εχθρός όταν η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης δεν αντιμετωπίζεται ανοιχτά. Ένας λόγος αποτυχίας είναι ότι οι επιχειρήσεις συχνά επιλέγουν εκτενώς από τη μεγάλη ποσότητα διαθέσιμων τεχνικών αξιολόγησης απόδοσης χωρίς να σκέφτονται πραγματικά ποια συγκεκριμένη τεχνική ταιριάζει καλύτερα σε μια συγκεκριμένη αξιολόγηση (Roberts, 2003).

6.1.2 Διαδικασία Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων

Περαιτέρω οι ερωτηθέντες/θείσες έπρεπε να υποδείξουν εάν η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων, το 80% δηλώνει ότι συμφωνεί ενώ το 20% διαφωνεί. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων/θείσων συμφώνησε ότι η διαδικασία αξιολόγησης έχει σημαντική επιρροή στην απόδοση των προσωπικού και η διαδικασία είναι κρίσιμης σημασίας ο σκοπός της αξιολόγησης απόδοσης. Η διαδικασία είναι η αναγνώριση της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Οι ερωτηθέντες έπρεπε να υποδείξουν το βαθμό που η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής

Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Το 33% δήλωσε σε πολύ μεγάλη έκταση, το 29% ανέφερε σε μεγάλη έκταση, το 18% ανέφερε μέτρια έκταση ενώ το 12% ανέδειξε μικρή έκταση και το 8% πολύ λίγη έκταση.

Σε ένα μέτρο κλίμακας, οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση στη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε αν τα μέλη του προσωπικού προσβλέπουν στην αξιολόγηση της απόδοσης στον οργανισμό του ερωτώμενου, το 29% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 36% συμφώνησε και το 11% διαφώνησε ενώ το 16% διαφώνησε και το 7% δεν ήταν σίγουρο. Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν το προσωπικό ήταν σε θέση να εκφράσει τη γνώμη των παραπόνων μετά από αξιολόγηση απόδοσης στον οργανισμό των ερωτηθέντων 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 11% δεν ήταν σίγουροι. Το τρίτο ερώτημα που ζητήθηκε ήταν εάν η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιείται για βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού 29% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 36% συμφώνησε, το 11% διαφώνησε, ενώ το 16% διαφώνησε έντονα και το 7% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη ερώτηση αφορούσε ότι η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης είναι μια αμφίδρομη διαδικασία στον οργανισμό που εργάζονται οι ερωτηθέντες με το 16% των ερωτηθέντων να συμφωνούν έντονα, το 7% συμφώνησε, το 35% διαφώνησε ενώ το 38% διαφώνησε έντονα και το 5% δεν ήταν σίγουρο.

Άλλες μελέτες συμφωνούν με τα ευρήματα, όπως οι Longenecker et al. (2014) διαπίστωσαν ότι οι οργανισμοί χρησιμοποιούν μια μεγάλη ποικιλία κριτηρίων απόδοσης αξιολογούν τους υπαλλήλους τους. Τα δεδομένα που ελήφθησαν για να σχηματίσουν την πραγματική επίσημη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης των οργανισμών ήταν μάλλον περιορισμένη και οι ερευνητές παρείχαν κρίσιμες γνώσεις σχετικά με την τρέχουσα πρακτική που περιορίζει την πιθανή γενίκευση. Μια άλλη μελέτη από τους Zhang et al. (2012), ανακάλυψε ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της διαδικασίας αξιολόγησης της απόδοσης και της οργανωτικής συμπεριφοράς του πολίτη που διαμεσολαβείται από τη συναισθηματική δέσμευση και την αντιληπτή βαθμολογία της σύνδεσης της ανταμοιβής ενίσχυσε την άμεση σχέση μεταξύ της οργανωτικής υπηκοότητας και τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς αποδυνάμωσε τη σχέση μεταξύ της συναισθηματικής διαδικασίας της δέσμευσης και της αξιολόγησης.

6.1.3 Στόχοι Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων

Επιπλέον οι ερωτηθέντες/θείσες έπρεπε να υποδείξουν εάν οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό. Το 88% συμφώνησε, ενώ το 12% είχε αντίθετη άποψη. Ακόμα συμφώνησαν ότι οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης έχουν σημαντική επιρροή στους στόχους της απόδοσης του προσωπικού. **Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης οδηγούν σε σημαντικά αποτελέσματα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η ποιοτική εργασία και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των**

εργαζομένων. Οι ερωτηθέντες/θείσες απαιτείται να υποδεικνύουν σε ποιο βαθμό οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Το 47% των ερωτηθέντων δήλωσε σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 25% έδειξε μεγάλη έκταση, το 14% έδειξε μέτρια έκταση ενώ το 12% ανέδειξε μικρή έκταση και το 2% έδειξε πολύ μικρή έκταση.

Σε ένα μέτρο κλίμακας, ρωτήθηκαν επίσης για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση στους στόχους αξιολόγησης απόδοσης στο φορέα που υπηρετούν και εμπίπτει στην αρμοδιότητα της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης. Η πρώτη δήλωση ήταν εάν η πολιτική κατάρτισης του οργανισμού συνδέεται με το στόχο αξιολόγησης απόδοσης, το 37% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 44% συμφώνησε και το 10% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 2% δεν ήταν σίγουρο. Το δεύτερο ερώτημα που τέθηκε ήταν εάν προσδιορίζονται οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης για τις ανάγκες της εκπαίδευσης προσωπικού. Το 36% των ερωτηθέντων/θεισών συμφώνησε απόλυτα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 11% δεν ήταν σίγουρο. Το τρίτο ερώτημα αφορούσε εάν οι στόχοι αξιολόγησης απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού, το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 41% συμφώνησε, το 12% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 4% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη ερώτηση που τέθηκε ήταν εάν οι στόχοι αξιολόγησης απόδοσης είναι τεκμηριώνονται στις Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού και το 41% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 44% συμφώνησε, το 8% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 1% δεν ήταν σίγουρο και τελικά οι ερωτηθέντες ρωτήθηκαν εάν ο οργανισμός επιτυγχάνει στόχους αξιολόγησης απόδοσης μετά τη διαδικασία το 34% των ερωτηθέντων συμφώνησαν έντονα, το 29% συμφώνησε, το 9% διαφώνησε ενώ το 15% διαφώνησε έντονα και το 12% δεν ήταν σίγουρο.

6.1.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης Απόδοσης και Απόδοση Εργαζομένων

Παράλληλα έπρεπε να υποδείξουν εάν οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζουν την απόδοσή τους, το 73% συμφώνησε ενώ το 27% διαφώνησε. Αυτό δείχνει ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων/θεισών συμφώνησε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν σημαντική επιρροή στην απόδοση του προσωπικού και διαπίστωσαν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιήθηκαν έχουν συνέπεια στον χρόνο και το σύνολο του προσωπικού της 4^{ης} Διοίκησης Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και Θράκης υπόκειται στα ίδια πρότυπα όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης (N.4269/2016).

Στη συνέχεια κλήθηκαν να υποδείξουν σε ποιο βαθμό επηρεάζει η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης την απόδοση των εργαζομένων. Το 28% των ερωτηθέντων δήλωσε σε πολύ μεγάλη έκταση, το 32% ανέφερε σε μεγάλη έκταση, το 13% σε μέτρια έκταση, ενώ το 16% σε μικρή έκταση και το 11% σε πολύ μικρή έκταση. Σε ένα μέτρο κλίμακας, ρωτήθηκαν για τη γνώμη τους σχετικά με κάποια δήλωση στους στόχους αξιολόγησης απόδοσης στην 4^η Διοίκηση Υγειονομικής Περιφέρειας Μακεδονίας και

Θράκης. Η πρώτη ερώτηση αφορούσε εάν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης τους προσθέτει αξία στην απόδοση των εργαζομένων, το 44% των ερωτηθέντων /θεισών συμφώνησε έντονα, το 37% συμφώνησε και το 10% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 2% δεν ήταν σίγουρο. Η δεύτερη ερώτηση που τέθηκε ήταν εάν η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης προσδιορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης του προσωπικού και το 36% των ερωτηθέντων συμφώνησε έντονα, το 29% συμφώνησε, το 16% διαφώνησε ενώ το 7% διαφώνησε έντονα και το 11% δεν ήταν σίγουρο. Η τρίτη ερώτηση που ζητήθηκε ήταν εάν η μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης που χρησιμοποιήθηκε στον οργανισμό γίνεται εύκολα κατανοητή από το προσωπικό το 41% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 36% συμφώνησε, το 12% διαφώνησε ενώ το 6% διαφώνησε έντονα και το 4% δεν ήταν σίγουρο. Η τέταρτη και τελευταία ερώτηση που τέθηκε ήταν εάν το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης που υιοθετήθηκε και ισχύει είναι αποτελεσματικό, το 34% των ερωτηθέντων συμφώνησε απόλυτα, το 29% συμφώνησε, το 9% διαφώνησε ενώ το 15% διαφώνησε έντονα και το 12% δεν ήταν σίγουρο ότι συμφωνούσε με άλλες μελέτες.

6.1.5 Συμμετοχή και αμφισβήτηση στην αξιολογική διαδικασία

Τέλος από τις απαντήσεις που λήφθηκαν σχετικά με τη συμμετοχή των υπαλλήλων στη διενέργεια της αξιολόγησής η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά (89%) ενώ μόνο ποσοστό του 11% έδωσε αρνητική απάντηση. **Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δεν συμμετέχει στην απεργία/ αποχή που έχουν κηρύξει οι συνδικαλιστικές οργανώσεις.** Διαπιστώθηκε επίσης, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζόμενων λαμβάνει μέρος στην διενέργεια διαδικασία αξιολόγησης ως αξιολογούμενος/η και όχι ως αξιολογητής/τρια.

Αν οι κείμενες διατάξεις που διέπουν την ισχύουσα διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης παρέχουν στους υπαλλήλους τη δυνατότητα αμφισβήτησης και προσφυγή σε ένσταση επί του αποτελέσματος της αξιολόγησης, αξιοσημείωτο είναι ότι μόνο το 5% δήλωσε ότι έχει προβεί σε ενέργειες αμφισβήτησης – έντασης.

6.2. Συμπεράσματα

Η διεξαχθείσα ερευνητική μελέτη έχει αποδείξει ότι η ανατροφοδότηση για την αξιολόγηση της απόδοσης είναι εξαιρετικά σημαντική επειδή η διαδικασία προσφέρει στους οργανισμούς μια πολύτιμη ευκαιρία να μετρήσουν τον τρόπο με τον οποίο συνδέονται οι σχέσεις του προσωπικού με προηγούμενα καθιερωμένα πρότυπα και προσδοκίες. Τα ευρήματα δείχνουν ότι η αξιολόγηση της απόδοσης και η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης είναι κρίσιμης σημασίας γιατί η διαδικασία προσφέρει στους οργανισμούς μια πολύτιμη ευκαιρία να μετρήσουν τον τρόπο με τον οποίο κάθε προσωπικό έχει πρότυπα και προσδοκίες στις σχέσεις. Αλλά έως ότου η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης γίνει πραγματικότητα, κάποιο προσωπικό θα έχει πάντα χαμηλή απόδοση, επομένως οι οργανισμοί πρέπει να είναι

σε θέση να αντιμετωπίσουν τα ζητήματα για να αποφευχθεί η αποξένωση των εργαζομένων που είναι πρόθυμοι να τραβήξουν το βάρος τους. Η μελέτη διαπίστωσε επίσης ότι οι στόχοι της αξιολόγησης απόδοσης είναι κρίσιμοι σημαντικοί παράγοντες και ο σκοπός της αποτελεσματικής αξιολόγησης της απόδοσης οδηγεί σε σημαντικά αποτελέσματα όπως η ικανοποίηση από την εργασία, η παραγωγικότητα των εργαζομένων, η ποιοτική εργασία και η εμπιστοσύνη και η δέσμευση των εργαζομένων και τέλος διαπιστώθηκε ότι η υφιστάμενη διαδικασία που διενεργείται σήμερα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα και συνεπώς εφαρμόζεται τόσο στην Κεντρική Υπηρεσία όσο και στους φορείς αρμοδιότητάς της είναι απλή, κατανοητή, έχει συνέπεια χρόνου και όλα τα μέλη του προσωπικού υπόκεινται στα ίδια πρότυπα όσον αφορά το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης.

Προκειμένου οι ηγέτες να επιτύχουν τους εξατομικευμένους οργανωτικούς στόχους τα επίπεδα αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να αξιολογηθούν. Εάν η αξιολόγηση της απόδοσης δεν πραγματοποιηθεί τέλεια, μπορεί να προκαλέσει διακυμάνσεις μεταξύ του προσωπικού και μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι άδικη και αναποτελεσματική. Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει επίσης αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό και αυτό έχει γίνει θέμα ανησυχίας σε πολλούς οργανισμούς που δεν έχουν θέσει σε εφαρμογή τα κατάλληλα εργαλεία για τη μέτρηση της απόδοσης του προσωπικού και προκειμένου να καθοριστεί εάν η στρατηγική τους επιτυγχάνεται, οι οργανισμοί θα πρέπει να θέσουν σε εφαρμογή τα συστήματα της καλής απόδοσης.

Στην διερεύνηση που πραγματοποιήθηκε αναφορικά με το εάν η αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων από τις συλλεγόμενες απαντήσεις προέκυψε ότι μεγαλύτερο ποσοστό επηρεάζεται. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πρέπει να διαθέτει χαρακτηριστικά όπως η αντικειμενικότητα, η εγκυρότητα, η αμεροληψία, η αξιοπιστία.

Στην έρευνα καταγράφηκε μεγάλο ποσοστό συμμετοχής στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης. **Το αποτέλεσμα αυτό καταδεικνύει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων δεν συμμετέχει στην απεργία/αποχή που έχουν κηρύξει οι συνδικαλιστικές οργανώσεις** Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι το υψηλότερο ποσοστό των υπαλλήλων συμμετέχει στη διαδικασία αξιολόγησης ως αξιολογούμενος/η και όχι ως αξιολογητής /τρια. Το χαμηλό ποσοστό που χαρακτηρίζει τη συμμετοχή με την ιδιότητα του/της αξιολογητή/τριας εξηγείται από το γεγονός ότι οι θέσεις ευθύνης στο δημόσιο τομέα είναι περιορισμένες.

Αν και όπως προκύπτει από τα στοιχεία της ερευνητικής μελέτης, η αξιολογική διαδικασία απαιτεί σημαντικές βελτιώσεις και μεταρρυθμίσεις, διαπιστώνεται ότι η συντριπτική πλειοψηφία των συμμετεχόντων /χουσών υπαλλήλων στην έρευνα δεν έχει προβεί σε αμφισβήτηση - ένσταση κατά του αποτελέσματος της αξιολόγησης απόδοσης γεγονός που αποδεικνύει ότι οι υπάλληλοι εκφράζουν μια γενική

δυσaréσκεια ως προς την λειτουργικότητα αποτελεσματικότητα των συστημάτων αξιολόγησης.

6.3. Προτάσεις

Μέσα σ' ένα ευμετάβλητο διεθνές περιβάλλον και την ελληνική κρίση, η οποία επιδείνωσε τις συστημικές αδυναμίες και τις χρόνιες παθολογίες της Δημόσιας Διοίκησης, βασικός συντελεστής επιτυχίας της προσαρμογής των προγραμμάτων των νέων δεδομένων, αποτελούν οι δημόσιοι οργανισμοί και οι υπάλληλοι που απασχολούνται σ' αυτούς. Καθίσταται, συνεπώς, επιβεβλημένη η υιοθέτηση και η εφαρμογή ενός νέου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων, το οποίο αποτελεί και έναν από τους κύριους σκοπούς της διοικητικής μεταρρύθμισης.

Όπως προέκυψε από την ερευνητική μελέτη η αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων σ' ένα μεγάλο ποσοστό, αρχικά συνίσταται η αναθεώρηση του υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης και δημιουργία, κατόπιν πραγματικής διαβούλευσης με όλους τους εμπλεκόμενους φορείς, ενός συγκεκριμένου, αξιόπιστου, αντικειμενικού, αμερόληπτου, δίκαιου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης.

Οι Διευθύνσεις και τα Τμήματα θα πρέπει να εξηγήσουν με σαφήνεια τον σκοπό και την ανάγκη για την αξιολόγηση και θα πρέπει να εκπαιδεύσουν το προσωπικό σχετικά με τον τρόπο παροχής και λήψης ανατροφοδότησης, αφού όπως καταδεικνύεται από τα αποτελέσματα της έρευνας η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης αποτελεί παράγοντα μείζονος σημασίας. Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να διασφαλίζει ότι τα σχόλια είναι εμπιστευτικά, αυτό θα διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοι/ες θα συμμετέχουν σε μία διαδικασία ειλικρινής και ανοιχτή.

Οι Διευθυντές/ντριες, οι Προϊστάμενοι/ες και οι υπάλληλοι επιθυμούν, σύμφωνα με τις δεδομένες απαντήσεις και πρέπει να συμμετέχουν στη διαδικασία σχεδιασμού της αξιολόγησης της απόδοσης. Η πολιτική θα πρέπει να είναι εύκολα προσβάσιμη σε όλα τα μέλη του προσωπικού. Ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού θα υποχρεώνεται να διασφαλίζει ότι η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης στον οργανισμό είναι πιο διαφανής και ορθολογική και σε ορισμένα περιστατικά θα πρέπει να υπάρχει αυτοαξιολόγηση και όπου προκύπτουν ανάγκες να συμβουλευτείται το προσωπικό κατά σειρά να κατανοήσουν τι αναμένεται από αυτούς. Επίσης θα πρέπει να διασφαλίζει ότι υπάρχει σαφήνεια στους όρους της εργασιακής ευθύνης σε κάθε εργαζόμενο, ώστε να γνωρίζει τι αναμένεται από αυτούς. Οι στόχοι της αξιολόγησης θα πρέπει είναι σε θέση να προσδιορίσουν τις ανάγκες κατάρτισης και θα πρέπει να δομηθούν με τέτοιο τρόπο που θα προσδιορίσει τις σχετικές και απαραίτητες εκπαιδεύσεις οι οποίες όταν ορίζονται θα διασφαλίζουν καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Η χρήση πολλαπλών μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης στις αξιολογήσεις του προσωπικού, αποτελεί αίτημα των εργαζομένων. Η επιλεγμένη μέθοδος θα πρέπει να υποβάλλεται σε διάφορες αναθεωρήσεις και θα πρέπει να αξιολογείται ως προς τις επιπτώσεις σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων. Η Διοίκηση δεν πρέπει να χρησιμοποιεί μόνο έναν τύπο μεθόδου αξιολόγησης απόδοσης επειδή κάθε μέθοδος έχει τα δικά της πλεονεκτήματα και αδυναμίες, προτείνεται η χρήση συνδυασμών μεθόδων για την επίτευξη των στόχων της διαδικασίας καθώς και για την επίτευξη μιας πιο ολοκληρωμένης και αμερόληπτης αξιολόγησης.

Οι Διευθυντές/ντριες, οι Προϊστάμενοι/ες, οι οποίοι/ες διαλαμβάνουν το ρόλο του ηγέτη στην όλη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης, θα πρέπει δημιουργούν όραμα, να προσδιορίζουν τους επιδιωκόμενους στόχους, αναπτύσσουν στρατηγικές προσέγγισης που θα οδηγήσουν στην πραγματοποίηση των επιδιωκόμενων στόχων, να εμπνέουν, να υποκινούν και παρακινούν τους υπαλλήλους ώστε να συνεισφέρουν στην επιτυχία του οργανισμού που προσφέρουν εργασία. (Τριαντάρη, 2020)

Προκειμένου να ανταποκριθούν στα προαναφερόμενα πρέπει να διαθέτουν τις δεξιότητες, οι οποίες να προδιαγράφουν τους ρόλους που καλούνται να επιτελέσουν, όπως φρόνηση, μεσότητα, ηθική, αρετή, θάρρος, εγκράτεια, πειθαρχία, πειθώ, συναισθηματική νοημοσύνη, ενσυναίσθηση, αυτοεπίγνωση – αυτοδιαχείριση. (Τριαντάρη, 2020)

Η συναισθηματική νοημοσύνη, επίσης εφοδιάζει τον εργαζόμενο με αυτογνωσία, επίγνωση, ενσυναίσθηση παρέχοντας τη δυνατότητα δημιουργίας ενός πρόσφορου εργασιακού περιβάλλοντος το οποίο μεγιστοποιεί την εργασιακή απόδοση και οδηγεί τον οργανισμό στην επιτυχή διεκπεραίωση των στόχων του. (Τριαντάρη, 2020)

Η διαδικασία του νέου συστήματος αξιολόγησης να γίνει αφού οριστούν προϊστάμενοι - αξιολογητές/τριες με διαφάνεια, αξιοκρατία και όχι με ανάθεση και να διατηρηθεί η εφαρμογή της αμφίδρομης αξιολόγησης (δηλαδή και η αξιολόγηση προϊσταμένου από τον υφιστάμενο με ανώνυμα ερωτηματολόγια).

Περαιτέρω βελτίωση, απαιτείται και στα χαρακτηριστικά που αποτυπώνονται στα έντυπα αξιολόγησης του εφαρμοζόμενου συστήματος, να διαγραφούν και να προσθέτουν νέα πεδία.

Αναφορά θα πρέπει να γίνει και στην εφαρμογή της υφιστάμενης νομοθεσίας αναφορικά με την εφαρμογή της Διοίκησης βάσει Στόχων, θέτοντας στόχους για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των υπηρεσιών του δημόσιου τομέα. Στοχοθεσία όχι μόνο του οργανισμού αλλά και ατομική στοχοθεσία, με σκοπό μέσα μετρήσιμους και αντικειμενικούς δείκτες να αξιολογείται με αντικειμενικά κριτήρια η αποδοτικότητα τόσο των υπαλλήλων όσο και των Τμημάτων Διευθύνσεων.

Τα αποτελέσματα της απόδοσης να χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης και να θεσμοθετηθούν οφέλη ανταποδοτικού χαρακτήρα που να αφορούν το εργασιακό τους μέλλον τους και την εργασιακή τους ικανοποίηση, όπως η χορήγηση χρηματικών αμοιβών (μισθός), προσθέτων αμοιβών (χρηματικές, ηθικές), ανέλιξη στην ιεραρχία, προγραμματισμός εκπαιδευτικών / επιμορφωτικών προγραμμάτων και η επίτευξη του καθορισμού των ετήσιων στόχων. Η αξιολόγηση επ' ουδενί δεν πρέπει να έχει τιμωρητικό χαρακτήρα και να λειτουργεί ανασταλτικά.

Η χάραξη μιας δημόσιας πολιτικής και στην περίπτωση που εξετάζουμε η δημιουργία ενός συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό και διαβούλευση προκειμένου να εξασφαλισθεί μια γενικότερη αποδοχή αλλά και συναίνεση των εμπλεκόμενων μερών με απώτερο σκοπό να καταστεί έγκυρο, εφαρμοστέο και αποτελεσματικό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική Βιβλιογραφία

- Dessler, G. (2015), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις, Αθήνα: Κριτική.
- Δραμαλιώτη Ε. & Μπαλαμπανίδης Γ. (2015), Συστήματα αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων: Συγκριτική παρουσίαση και αποτίμηση του θεσμικού πλαισίου για την αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων από το Π.Δ. 318/1992 μέχρι το νέο (υπό διαβούλευση) σχέδιο νόμου του Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης.
- ΕΚΔΔΑ (Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης). (2012). Εκπαιδευτική εκπαίδευση στο ΙΝΕΠ.
- Καριπίδου, Χ. (2011). Η εμπειρία από την εφαρμογή του Κοινού Πλαισίου Αξιολόγησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: προβλήματα, δυσκολίες, οφέλη, προτάσεις για βελτίωση. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από: <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/14356/1/KaripidouChrysanthiMsc2011.pdf>
- Μακρουδημήτρης Α. & Πραβίτα Μ.Η., (2012), Δημόσια Διοίκηση, Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης, Ε΄ Έκδοση, Αθήνα -Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις: Σάκκουλα.
- Μακρουδημήτρης, Ε. Πρεβεδούρου, Χ. Δετσαρίδης & Πραβίτα, Μ. (2013). 5ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων «Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο εποχή, Κομοτηνή: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Μαυρομουστάκου, Η. (2016) Αξιολόγηση δημοσίων υπαλλήλων, Αθήνα, Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Ραμματά, Μ. (2011), Νεοελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και διοίκηση. Αθήνα: Κριτική.
- Τριαντάρη Α. Σ., (2020), Ηγεσία – Θεωρίες Ηγεσίας, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τριαντάρη Σ. (2020), Ηθική και Κοινωνική Φιλοσοφία της Επικοινωνίας, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις : Κ. & Μ. Σταμούλη.
- Τσέκος, Τ. (2007), Ποιότητα Δημοσίων Υπηρεσιών και Δημόσιο Μάρκετινγκ, Αθήνα: Αντ. Ν. Σάκκουλα.
- Υπουργείο Εσωτερικών (2007), Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης.
- Χυτήρης, Λ. & Άννινος, Λ. (2015), Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και υπηρεσίες, Αθήνα, : Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Aghapour S.M. (2004), Comparative Study of the Country's Assessment Establishments' Goals and Tasks. Supreme Council of the Cultural Revolution, cultural and scientific monitoring and evaluation, Ανακτήθηκε από: <http://www.arzyabi.ir>

Alford, J. (2002), Defining the Client in the Public Sector: A Social—Exchange Perspective. *Public Administration Review* 62: 337–46.

Armstrong, M. (2010). *A Handbook of Performance Management*, 4th edition. New Delhi: Kogan Page Limited

Behn, R. D. (2003). Why measure performance? Different purposes require different measures. *Public Administration Review*, 63, pp. 586–606

Bianchi, C. (2010). Improving performance and fostering accountability in the public sector through system dynamics modelling: From an 'external' to an 'internal' perspective. *Systems Research Behavioral Science* 27, pp. 361–8

Binnendijk, A. (2002). Results Based Management in the Development Co-Operation Agencies. A Review of Experience, Report OECD. Ανακτήθηκε από: <https://www.oecd.org/dac/evaluation/dcdndep/31950852.pdf>

Borg, W., & Gall, M.D. (2009). *Research in Education, An introduction* (5th Edition). London: Longman.

Boyne, G. A. (2002). Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales. *Public Money & Management* 22, pp.17–24

Bouckaert, G. & Peters, G. (2002). Performance measurement and management: The Achilles' heel in administrative modernization. *Public Performance & Management Review* 25, pp. 359–62.

Bouckaert, G. & Halligan, J. (2007). *Managing Performance: International Comparisons*. New York: Routledge

Boys, K. A., & Wilcock, A. E. (2014). Improving integration of human resources into quality management system standards. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(7), pp. 738–750

Calvo-Mora, A., Picón, A., Ruiz, C., Cauzo, L., Sabella, A., Kashou, R., & Omran, O. (2013). The relationships between soft-hard TQM factors and key business results. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(1), pp. 115–143

Cooper, D. & Schindler, P. S. (2008). *Business Reserach Methods* 8th edition. New Delhi: Tata McGrawhill

Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), pp. 829–847

Elarabi, H.M. & Johari, F. (2014). The impact of human resources management on healthcare quality. *Asian Journal of Management Sciences & Education*, 3(1), pp. 13-22

- Evans, L., & Bae, K. (2018). Simulation based analysis of forced distribution performance appraisal system. *Journal of defence Analytics and Logistics*. Ανακτήθηκε από: <https://doi.org/10.1108/JDAL-10-2017-0022>
- Gao, J. (2015). Performance Measurement and Management in the Public Sector: Some Lessons from Research Evidence. *Public Administration and Development* 35, pp. 86–96
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review* 46, pp.33–59.
- Kalleberg, A., Marsden, A., Reynolds, J. & Knoke, D.(2006). Beyond profit? Sectoral differences in high-performance work practices. *Work and Occupations* 33: 271–302
- Kaplan, R. S., and Norton, D.P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons* 15: 87–104.
- Karimi, T. (2006) New models for evaluation of organizational performance. *Tadbir magazine*, 17(171), pp. 22 -36
- Karyotakis K. M. & Moustakis, V.S. (2016) Organizational factors, organizational culture, job satisfaction and entrepreneurial orientation in public administration. *The European Journal of Applied Economics* 13(1):47-59
- Kinyuira, D. and Kenyatta, J. (2019). Using results chain framework as a tool for the improvement of performance evaluation in firms. *Journal of Strategy & Performance Management*, 7: 28–36
- Kroll, A. and Moynihan, D.P. (2015). Does training matter? Evidence from performance management reforms. *Public Administration Review* 75, pp. 411–20
- Kundu, P.K. (2015). Performance Evaluation of Hospital Employees through Ongoing Appraisal Systems. *International Journal of Thesis Projects and Dissertations*. 3(2), pp. 19-27
- Lindgren, I. & Jansson, G. (2013). Electronic services in the public sector: A conceptual framework. *Government Information Quarterly*, 30(2), pp. 163–172
- Ljungström, M. & Klefsjö, B. (2002). Implementation obstacles for a workdevelopment- oriented TQM strategy. *Total Quality Management*, 13(5), pp. 621–634
- Longenecker, C. O., Frink, L. S., & Caldwell, S. (2014). Current US trends in formal performance appraisal practicals and opportunity. *Industrial and Commercial Training*, 46 (6), 321 – 326
- Mutunge, S. M. (2013). *An Investigation of staff perception on the effectiveness of performance appraisal system at Teachers service commission in Nairobi Kenya*.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M. , Bourne, M. & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations & Production Management* 20, pp. 1119–45
- Niven, P. (2003). *Balanced Scorecard Step-by-Step for Government and Non-Profit Agencies*. New York: John Wiley and Sons

- Northcott, D. & Taulapapa, T.(2012). Using the balanced scorecard to manage performance in public sector organizations: Issues and challenges. *International Journal of Public Sector Management* 25, pp. 166–91
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). (2014). Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece. *Measurement and Reduction of Administrative Burdens in Greece*, pp. 73–87
- Omusebe, J. M., Gabriel, K., & Douglas, M. (2013). Effects of performance appraisal on employee productivity a case study of Mumias Sugar Company. *International Journal of Innovative research and development*. 2(6), pp.35-42
- Orodho, H. O. (2009). *Elements of Educational and Social Reserach Methods*. Nairobi: Masola Publishers.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), pp. 41-50
- Perry, J. L. & Vandenabeele, W. (2015). *Public Service Motivation Research: Achievements, Challenges, and Future Directions*. *Public Administration Review* 75
- Pettijohn, L., & Taylor, A. (2009). An Empirical investigation of the relationship between retail sales force performance appraisals, performance and turnover. *Journal of Marketing theory and practice* 7(1), pp. 39 - 54
- Pollitt, Ch. & Bouckaert, G. (2011). *Public Management Reform: A Comparative Analysis*. Oxford: Oxford University Press
- Rainey, H. G. (2003). *Understanding and Managing Public Organizations*. San Francisco: John Wiley & Sons
- Roberts, G.E. (2003). Employee Performance Appraisal System Participation: A Technique that Works. *Public Personnel Management*, Spring. 32(1), pp. 89-98
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* 5th ed. Harlow: Pearson Education Limited
- Smith, M. & Bititci, U.S. (2017). Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance. *International Journal of Operations and Production Management*, 37, pp. 1207–28
- Staes, P., & Thijs, N. (2005). Quality management on the European Agenda. EIPASCOPE, 1, 33 – 41. Ανακτήθηκε από: http://www.eipa.eu/cms/repository/eipascope/scop05_1_6.pdf
- Thomas, G. A. & Jajodia, S. (2004). Commercial- Off-The-Shelf Enterprise Resource Planning Software Implementations in the Public Sector: Practical Approaches for Improving Project Success. *The Journal of Government Financial Management* 53, pp. 12–1
- Tsitskari, E., Tsiotras, D. & Tsiotras, G. (2006). Measuring service quality in sport services. *Total Quality Management & Business Excellence*, 17(5), pp. 623–631
- Vainieri, M., Ferre, F., Giacomelli, G. & Nuti, S. (2019). Explaining performance in health care: How and when top management competencies make the difference. *Health care management review*. 44(4), pp.306
- Vakalopoulou, M. A., Tsiotras, G., & Gotzamani, K. (2013). Implementing CAF in public administration: Best practices in Europe - obstacles and challenges. *Benchmarking*, 20(6), pp. 744–764

Van Helden, Jan, G. & Reichardt, C. (2013). A meta-review of public sector performance management research. *TÉKHNE—Review of Applied Management Studies* 11, pp. 10–20

Van Thiel, S. & Leeuw, F.L. (2002). The performance paradox in the public sector. *Public Performance and Management Review* 25, pp.267–81

Vignieri, V. (2018). Performance Management in the Public Sector. In *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. Edited by Ali Farazmand. Berlin/Heidelberg: *Springer International Publishing*, pp. 1–8.

Weiner, N. (1948). *Cybernetics: Or Control and Communication in the Animal and the Machine*. New York: Wiley

Wisniewski, M. & Ólafsson, S. (2004). Developing balanced scorecards in local authorities: A comparison of experience. *International Journal of Productivity and Performance Management* 53, pp. 602–10

Yousefian, N. (2008). *Literature Review on Organizational Performance Evaluation's Report (Hospitals)*. Department of Development and Resource Management, Development of management and administrative reform: Tehran

Zhang, M., Zheng, W., & Li, H. (2012). Performance Appraisal Process and Organizational Citizenship behaviour. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (7), pp. 732 – 752

NΟΜΟΘΕΣΙΑ

N.3230/2004 «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 44/τ.Α'/11-02-2004)

N.4250/2014 «Διοικητικές Απλουστεύσεις - Καταργήσεις, Συγχωνεύσεις Νομικών Προσώπων και Υπηρεσιών του Δημοσίου Τομέα - Τροποποίηση Διατάξεων του π.δ. 318/1992 (Α' 161) και λοιπές ρυθμίσεις» (ΦΕΚ 74/τ.Α'/26-03-2014)

N.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» (ΦΕΚ 33/τ.Α'/27-02-2016)

N.4533/2018 «Διαρθρωτικά μέτρα για την πρόσβαση στο λιγνίτη και το περαιτέρω άνοιγμα της χονδρεμπορικής αγοράς ηλεκτρισμού και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 75/τ.Α'/27-04-2018)

ΠΔ259/2005 «Σύσταση Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας και Τμήματος Διευκόλυνσης Ατόμων με Αναπηρίες (Α.ΜΕ.Α.) στην Κεντρική Υπηρεσία (Κ.Υ.) του Υπουργείου Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων (ΥΠ.Ε.Π.Θ.)» (ΦΕΚ 317/τ.Α'/29-12-2005)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α- ΒΑΣΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Υποδείξτε το φύλο σας Γυναίκα Άνδρας

2. Υποδείξτε την ηλικιακή κατηγορία που περιγράφει την ηλικία σας;

18 ετών έως 25 ετών 26 ετών έως 30 ετών 31 ετών έως 40 ετών 41 ετών έως

50 χρόνια Πάνω από 50 χρόνια

3. Ποιο είναι το επαγγελματικό σας υπόβαθρο (Σημειώστε μόνο ένα);

Παραϊατρικό Προσωπικό Νοσηλευτικό Προσωπικό Διοικητικό προσωπικό

5. Αναφέρετε το επίπεδο σπουδών σας (Σημειώστε μόνο ένα);

Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου Σπουδών

Πανεπιστημιακή Εκπαίδευση (ΠΕ) Τεχνολογική Εκπαίδευση (ΤΕ) Δευτεροβάθμια

Εκπαίδευση (ΔΕ) Υποχρεωτική Εκπαίδευση (ΥΕ)

6. Πόσο καιρό εργάζεστε σε αυτόν τον οργανισμό;

Λιγότερο από 2 έτη () 3 έως 5 έτη () 6 έως 10 έτη () άνω των 11 ετών ()

ΜΕΡΟΣ Β - ΜΕΤΑΒΛΗΤΕΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ ΤΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

7. Συμφωνείτε ότι η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Ναι () Όχι ()

Εξηγήστε συνοπτικά την απάντησή σας.....

.....

8. Σε ποιο βαθμό η ανατροφοδότηση από την αξιολόγηση της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Πολύ μεγάλη έκταση () Μεγάλη έκταση () Μέτρια έκταση () Μικρή έκταση () Πολύ μικρή έκταση ()

9. Δηλώστε τη γνώμη σας για την ακόλουθη δήλωση σχετικά με την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης:

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν είμαι σίγουρος/η
Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;					
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζεται στον οργανισμό σας;					
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της εκτέλεσης του προσωπικού;					
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για της αξιολόγησης του τμήματος;					
Το προσωπικό στον οργανισμό σας ανυπομονεί για την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης;					

ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

10. Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Ναι () Όχι ()

Εξηγήστε συνοπτικά την απάντησή σας.....

.....

11. Σε ποιο βαθμό η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Πολύ μεγάλη έκταση () Μεγάλη έκταση () Μέτρια έκταση () Μικρή έκταση () Πολύ μικρή έκταση ()

12. Δηλώστε τη γνώμη σας για την ακόλουθη δήλωση σχετικά με την επεξεργασία και τη διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσης.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν είμαι σίγουρος/η
Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει					

αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζεται στον οργανισμό σας;
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της εκτέλεσης του προσωπικού;
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για της αξιολόγησης του τμήματος;
Το προσωπικό στον οργανισμό σας ανυπομονεί για την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης;

ΣΤΟΧΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

13. Επηρεάζει ένας στόχος αξιολόγησης απόδοσης την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Ναι () Όχι ()

Εξηγήστε συνοπτικά την απάντησή σας.....

.....

14. Σε ποιο βαθμό ένας στόχος αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Πολύ μεγάλη έκταση () Μεγάλη έκταση () Μέτρια έκταση () Μικρή έκταση () Πολύ μικρή έκταση ()

15. Δηλώστε τη γνώμη σας για την ακόλουθη δήλωση σχετικά με τον στόχο της αξιολόγησης απόδοσης.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν είμαι σίγουρος/η
Η αξιολόγηση της απόδοσης έχει αντίκτυπο στην απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;					
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης εφαρμόζεται στον οργανισμό σας;					
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της					

απόδοσης χρησιμοποιείται για τη βελτίωση της εκτέλεσης του προσωπικού;
Η ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιείται για της αξιολόγησης του τμήματος;
Το προσωπικό στον οργανισμό σας ανυπομονεί για την ανατροφοδότηση της αξιολόγησης της απόδοσης;

ΜΕΘΟΔΟΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

16. Η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Ναι () Όχι ()

Εξηγήστε συνοπτικά την απάντησή σας.....

.....

17. Σε ποιο βαθμό η μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων στον οργανισμό σας;

Πολύ μεγάλη έκταση () Μεγάλη έκταση () Μέτρια έκταση () Μικρή έκταση () Πολύ μικρή έκταση ()

Δηλώστε τη γνώμη σας σχετικά με την ακόλουθη δήλωση σχετικά με τη μέθοδο αξιολόγησης απόδοσης.

	Συμφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ απόλυτα	Δεν είμαι σίγουρος/η
Η πολιτική εκπαίδευσης του οργανισμού σας συνδέεται με τους στόχους της αξιολόγησης της απόδοσης;					
Ο στόχος της αξιολόγησης της απόδοσης προσδιορίζει τις ανάγκες κατάρτισης του προσωπικού στον οργανισμό σας;					
Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης χρησιμοποιούνται για τη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού;					
Οι στόχοι της αξιολόγησης της					

<p>απόδοσης τεκμηριώνεται καλά στις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού;</p>
<p>Ο οργανισμός σας επιτυγχάνει στόχους αξιολόγησης της απόδοσης μετά τη διαδικασία;</p>

ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

18. Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας;

Ναι () Όχι ()

19. Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογητής/τρια;

Ναι () Όχι ()

20. Συμμετάσχετε στη διαδικασία για την αξιολόγηση προσωπικού που διενεργείται στην υπηρεσία σας ως αξιολογούμενος;

Ναι () Όχι ()

ΑΜΦΙΣΒΗΤΗΣΗ – ΕΝΣΤΑΣΗ ΕΠΙ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

21. Έχετε προβεί μέχρι σήμερα σε επίσημες διαδικασίες αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων αξιολόγησης της απόδοσής σας;

Ναι () Όχι () Δεν απαντώ ()

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ

22. Θεωρείτε ότι η παρεχόμενη δυνατότητα αξιολόγησης και ηλεκτρονικά μέσω της ειδικής πλατφόρμας βοηθάει/βελτιώνει τη διαδικασία αξιολόγησής σας;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

23. Θεωρείτε ότι η ηλεκτρονική αξιολόγηση, μέσω της ειδικής πλατφόρμας, είναι πιο αντικειμενική;

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ