

Αξιολόγηση Απόδοσης Ανθρώπινων Πόρων: Μια Εμπειρική Διερεύνηση Του Συστήματος στις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες του Ν. Σερρών

Παναγιωτόπουλος Γεώργιος
Τμήμα Ελέγχου Δ.Ο.Υ. Σιδηροκάστρου
rangior@ymail.com

Αλεξανδράκης Αλέξανδρος
Τμήματος Λογιστικής
Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σερρών

Περίληψη

Σε περίοδο στενότητας οικονομικών πόρων, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα είναι στόχοι, τους οποίους δεν πρέπει να παραμελεί η Δημόσια Διοίκηση. Ιδιαίτερα το ελληνικό Δημόσιο, είναι αποδέκτης αυστηρής κριτικής για κατασπατάληση πόρων, αναξιοκρατική διάθρωση, ατιμωρησία, έλλειψη υποκίνησης, ισοπεδωτική αντιμετώπιση των εργαζομένων. Η διαπίστωση της απόδοσης των υπαλλήλων διενεργείται με την τακτική αξιολόγησή τους και την αξιοποίηση των αποτελεσμάτων. Η σημασία της αποτελεσματικότητας ιδιαίτερα των υπάλληλων του εισπρακτικού φορολογικού μηχανισμού, είναι πρόδηλη για τη δυνατότητα του κράτους συνολικά να λειτουργεί. Η παρούσα εμπειρική έρευνα στις έξι Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.) του Υπουργείου Οικονομικών (ΥΠΟΙΚ) στο ν. Σερρών, έχει ως σκοπό να διαπιστώσει την άποψη των απασχολούμενων για την εφαρμοζόμενη αξιολόγηση, την αποδοχή της και τις ανεπάρκειές της, καθώς και τη γενικότερη άποψη τους για το θεσμό της αξιολόγησης και πως θα τον επιθυμούσαν.

Λέξεις Κλειδιά: Αξιολόγηση Προσωπικού, Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ.)

JEL classifications: M54, J24

Εισαγωγή

Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα της κοινωνικοοικονομικής ανάπτυξης κάθε χώρας. Ρυθμίζει και διαμορφώνει το θεσμικό πλαίσιο λειτουργίας της κοινωνικής και οικονομικής δραστηριότητας, ελέγχει την εφαρμογή του με τον κρατικό μηχανισμό, με σκοπό, σύμφωνα με τον Κέφη (2005), τη μεγιστοποίηση της συνάρτησης της κοινωνικής ευημερίας. Η σημασία της λειτουργίας αυτής, απαιτεί αυξημένη αποτελεσματικότητα. Όμως, οι κυβερνητικές οντότητες, δε θεωρούνται γενικώς υποδείγματα διοικητικής λειτουργίας (Lang, 2004). Συγκεκριμένα, για την ελληνική Δημόσια Διοίκηση, η Spanou (2008) διαπιστώνει ανεπάρκεια διεύθυνσης και ρύθμισης, καθώς και αναποτελεσματική λειτουργία των διοικητικών υπηρεσιών. Επόμενο είναι «η δημιουργία ενός σύγχρονου κράτους να αποτελεί κύριο ζητούμενο της ελληνικής κοινωνίας», σύμφωνα με τον επ. πρόεδρο του IOBE Παπαλεξόπουλο (IOBE, 2006). Οι Lavigna και Hays (2004, σ. 237) συνδέουν την αποτελεσματικότητα με το ανθρώπινο δυναμικό, αναφέροντας ότι «η δυνατότητα της διοίκησης να προσφέρει αποδοτικές και αποτελεσματικές υπηρεσίες εξαρτάται από τους δημοσίους υπαλλήλους». Είναι επόμενο λοιπόν, οι κυβερνήσεις κινούμενες προς την κατεύθυνση ανταμοιβής της άριστης απόδοσης των υπαλλήλων και εντοπισμού της

χαμηλής, να ενεργούν τακτικά στο χρόνο αξιολογήσεις (Vallance, 1999).

Σύμφωνα με τους Caruth και Handlogten (1997, σ. 228) η αξιολόγηση είναι μια «διαρκής συστηματική εκτίμηση του κατά πόσο επιτυχώς ο εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα και τις υπευθυνότητες του» και οι Boone και Kurtz (2005, σ. 303) ότι «είναι εκτίμηση της απόδοσης του εργαζόμενου, με σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με τα επιθυμητά». Επιπλέον, σύμφωνα με τους Boswell και Boudreau (2002) η αξιολόγηση περιέχει και τη σύγκριση των επιδόσεων του ίδιου ατόμου στο χρόνο. Συνοπτικά η αξιολόγηση σύμφωνα με τον Cole (2004): Διαπιστώνει το τρέχον επίπεδο απόδοσης, τα δυνατά και αδύνατα σημεία των αξιολογημένων, ενεργοποιεί προς αύξηση της απόδοσης και υποκινεί, εντοπίζει ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρέχει βάση για ανταμοιβές. Η αξιολόγηση, παρόλη τη χρησιμότητα της, προκαλεί επιφυλάξεις και αντιρρήσεις αναφορικά με τα θετικά της αποτελέσματα. Οι Spence και Keeping (2010) αναφέρουν ότι η διαδικασία θεωρείται μια οδυνηρή εμπειρία, για τους αξιολογούμενους, αλλά και τους αξιολογητές. Συνοπτικά, οι Mescon et al., (1999, σ. 305) αναφέρουν ότι «ο απόλυτος σκοπός της αξιολόγησης της απόδοσης είναι, όχι να κριθούν οι εργαζόμενοι, αλλά η βελτίωση της οντότητας».

Θεσμικό πλαίσιο

Η μέριμνα για τη διαδικασία αξιολόγησης των δημοσίων υπάλληλων, εκκινεί με την ίδρυση του κράτους και το Βασιλικό Διάταγμα ΦΕΚ 37/4-12-1833, δημοσιευμένο στη δίγλωσση (ελληνική και γερμανική) «Εφημερίς της Κυβερνήσεως του Βασιλείου της Ελλάδος», υπογεγραμμένο από την Αντιβασιλεία, θεσπίζοντας το πρώτο σύστημα αξιολόγησης. Ο πρώτος δημοσιούπαλληλικός κώδικας, Ν.1811/1951 «Περί Κώδικος καταστάσεως των Δημοσίων Διοικητικών Υπάλληλων» όριζε στους σκοπούς του και «...την εξασφάλιση της ορθής επιλογής του προσωπικού, της ομαλής σταδιοδρομίας και της μεγίστης δυνατής αποδόσεως της εργασίας...»(άρθρο 1). Προβλέπει ότι οι υπηρεσίες τηρούν φακέλους (άρθρο 92), όπου «περιλαμβάνονται πάντα τα στοιχεία τα αφορόντα εις την εν γένει κατάσταση, το ήθος, την νομιμοφροσύνην, την υπαλληλικήν ποιότητα και υπηρεσιακήν ικανότητα». Ακολούθησε το ν.δ.1037/71 «περί των τηρουμένων στοιχείων του προσωπικού των Δημοσίων Υπηρεσιών και ΝΠΔΔ», το οποίο όριζε (άρθρο 3) τη σύνταξη «Εκθεσης ουσιαστικών προσόντων», το οποίο και συμπεριελήφθηκε, στο ΠΔ 611/1977, με τίτλο «Υπαλληλικός Κώδιξ» (άρθρο 128). Νέο σύστημα αξιολόγησης θεσπίστηκε με το ΠΔ 581/1984, που εκδόθηκε με βάση την παρ. 6 του άρθρου 18 του Ν.1400/83, καταργώντας το άρθρο 128 του Υπαλληλικού Κώδικα και το προηγούμενο σύστημα. Αυτό ίσχυσε μέχρι το 1992, όταν με το άρθρο 54 του Ν.1943/1991 επανήλθε σε ισχύ το καταργηθέν άρθρο 128.

Κατ' εξουσιοδότηση αυτού του άρθρου εκδόθηκε το ΠΔ 318/1992, το οποίο περιγράφει λεπτομερώς τη διαδικασία αξιολόγησης. Οι αμέσως επόμενοι δυο Κώδικες καταστάσεως δημοσίων υπάλληλων και συγκεκριμένα ο Ν.2683/1999 και ο εν ισχύ σήμερα Ν.3528/2007, προβλέπουν ότι «ΠΔ ορίζει τη διαδικασία και τις λεπτομέρειες του συστήματος αξιολόγησης». Ο Ν.3230/2004 που αφορά την καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και μέτρηση της αποδοτικότητας, προβλέπει επίσης ότι με ΠΔ που εκδίδεται καθορίζονται τα κριτήρια, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης έναντι των προκαθορισμένων στόχων. Κανένα από τα παραπάνω ΠΔ δεν έχει εκδοθεί έως σήμερα, αφήνοντας μετέωρη κάθε προσπάθεια με αποτέλεσμα να είναι σε ισχύ το ΠΔ 318 του 1992. Το σύστημα αυτό καταλαμβάνει το σύνολο

των δημοσίων υπαλλήλων επομένως και αυτών του υπ. Οικονομικών του κλάδου των εφοριακών.

Μεθοδολογία Έρευνας

Πληθυσμός της έρευνας είναι οι 138 υπάλληλοι του κλάδου των εφοριακών (ΥΠΟΙΚ, 2011), που υπηρετούν στις Δ.Ο.Υ. του Ν. Σερρών στους οποίους μοιράστηκε ερωτηματολόγιο. Στο νομό εδρεύουν έξι υπηρεσίες, με διαφορές στο οργανόγραμμα, την επάνδρωση, την καθ' ύλη και κατά τόπο αρμοδιότητα.

Μοιράστηκαν ερωτηματολόγια με σκοπό να καλυφθεί όλος ο πληθυσμός, αφού «ιδανικό δείγμα είναι το ίδιο το πλήθος» (Δημητρόπουλος, 2001, σ. 61). Ο εντοπισμός όλων δεν κατέστη δυνατός, αφού ορισμένοι ήταν αδειούχοι, ασθενείς, επιμορφούμενοι κ.α., ενώ άλλοι δεν επιθυμούσαν τη συμμετοχή τους στη διαδικασία. Το κριτήριο της εύρεσης όρισε στην πράξη το δείγμα, που θα μπορούσε να χαρακτηριστεί δείγμα ευκολίας. Από την άλλη, αποκλείστηκε η πιθανότητα συμπλήρωσης δύο ερωτηματολογίων από το ίδιο άτομο. Τα συλλεχθέντα ερωτηματολόγια ανήλθαν σε 82, ποσοστό 59,5% του πληθυσμού.

Πίνακας 1: Αναλογία δείγματος-πληθυσμού βάση εκπαίδευσης

Επίπεδο Εκπαίδευσης	Πληθυσμός		Δείγμα	
	Συχνότητα	Ποσοστό	Συχνότητα	Ποσοστό
Πανεπιστημιακής (ΠΕ)	60	43,5	38	46,3
Τεχνολογικής (ΤΕ)	32	23,2	20	24,4
Δευτεροβάθμιας (ΔΕ)	46	33,3	24	29,3
	138	100,00	82	100,00

Μολονότι το δείγμα δεν προέκυψε με απλή τυχαία δειγματοληψία (μετείχαν μόνο παρόντα άτομα στην υπηρεσία), προέκυψε ιδιαίτερα ικανοποιητική αναλογία δείγματος και πληθυσμού, ως προς την παράμετρο της εκπαίδευσης, για την οποία υπάρχουν επίσημα στοιχεία, γεγονός που ενισχύει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος.

Η διαδικασία προέβλεπε συμπλήρωση δομημένου ερωτηματολογίου με κλειστού τύπου ερωτήσεις. Το ερωτηματολόγιο διευκολύνει τη συλλογή στοιχείων και μπορεί να απευθύνεται σε μεγάλο αριθμό ατόμων (Cohen et al., 2000). Επιπλέον επιτυγχάνεται α) βέλτιστη αξιοποίηση του χρόνου, β) ειρμός και συνέχεια στις ερωτήσεις, γ) εύκολη στατιστική επεξεργασία (Bechhofer και Paterson, 2000). Επιλέχθηκε κλειστός τύπος ερωτήσεων, επειδή «είναι πολύ πιθανότερο να απαντηθούν από τους ερωτώμενους από ότι οι ανοιχτού τύπου» (Baker, 1993, σ. 181), που είναι κουραστικές και χρονοβόρες. Επίσης αυτές «προσφέρονται καλύτερα για στατιστική ανάλυση» (Janeau, 2000, σ. 96). Η έρευνα διεξήχθη από 2 έως 10 Μαΐου 2011, σε περίοδο έντονης επιβάρυνσης των υπαλλήλων με συναλλακτικό φόρτο, λόγω υποβολής ετήσιων δηλώσεων φορολογίας εισοδήματος.

Στο πλαίσιο της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται μόνο διαγράμματα, διότι «υπολογισμοί μέσω αριθμητικών και διακυμάνσεων δεν έχουν νόημα» (Χάλκος 2005, σ. 407), για δεδομένα κατηγορικά και σε διατακτική κλίμακα. Στο πλαίσιο της επαγωγικής στατιστικής, διενεργήθηκε μη παραμετρικός έλεγχος υποθέσεων ανεξαρτησίας χ^2 , επειδή «ο έλεγχος αυτός μας επιτρέπει να δούμε τις σχέσεις μεταξύ δύο κατηγορικών (nominal) μεταβλητών» (Smith et al., 2009, σ. 420). Έτσι, διενεργήθηκαν «διασταυρώσεις» (crosstabs) και έλεγχος ανεξαρτησίας μεταξύ των μεταβλητών-χαρακτηριστικών του δείγματος, όπως α) επίπεδο εκπαίδευσης, β) προϋπηρεσία στο ιδιωτικό τομέα, γ) θέση προϊσταμένου-

υπαλλήλου, δ) θέση αξιολογητή-αξιολογούμενου, ε) διορισμός με γραπτό διαγωνισμό ή με άλλο τρόπο, με όλες τις απαντήσεις στα ερωτήματα που τέθηκαν. Στην παρούσα, μόνο όπου εκ του έλεγχου χ^2 απορρίφθηκε η H_0 (Null Hypothesis) και γίνεται αποδεκτή η εναλλακτική υπόθεση H_1 (Alternative Hypothesis), δηλαδή όπου δεν υφίσταται ανεξαρτησία μεταξύ απαντήσεων στις ερωτήσεις και των χαρακτηριστικών του δείγματος, αλλά εξάρτηση, παρουσιάζεται ο σχετικός πίνακας συνάφειας (contingency table) με σχετικό σχολιασμό, καθώς και οι βαθμοί ελευθερίας (df) και η στατιστική σημαντικότητα (Asymp. Sig.). Επιλέχθηκε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας $\alpha=0,05$, διότι σύμφωνα με τη MacRae (1999, σ. 11) «συνήθως τα αποτελέσματα επιστημονικών μελετών θεωρούνται στατιστικά σημαντικά αν η πιθανότητα να εμφανιστούν συμπτωματικά δεν ξεπερνά το 0,05 (1 στις 20)».

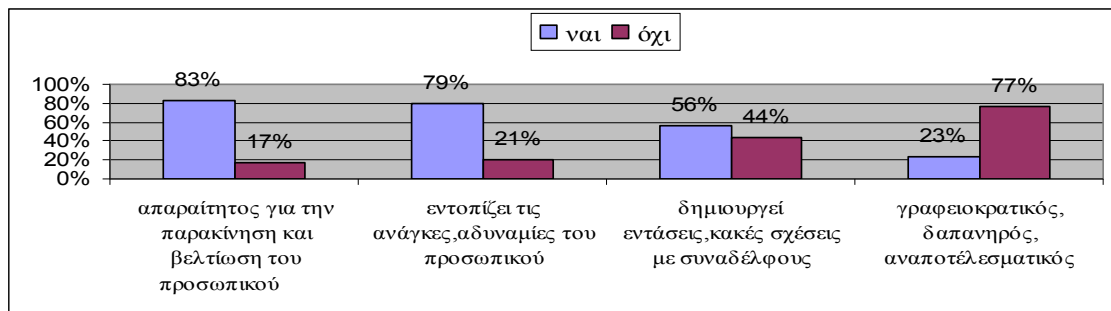
Ενδιαφέροντα στοιχεία του δείγματος που διαπιστώθηκαν:

- Τα άτομα άνω των 45 ετών αποτελούν το 56%, ενώ έως και 35 ετών είναι μόνο το 13%
 - Οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αποτελούν το 70% του συνόλου
 - Το 92% των νεότερων υπάλληλων (μέχρι και 45 ετών) είναι πτυχιούχοι
 - Πλέον του 75% του συνόλου προσελήφθηκαν με γραπτό διαγωνισμό
 - Οι μισοί περίπου (51%) έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα
- Συνοπτικά το δείγμα είναι αυξημένης ηλικίας και προσόντων, πράγμα που σχετίζεται με τη διαδικασία επιλογής και τις υψηλές απαιτήσεις τις υπηρεσίας.

Ανάλυση - Απαντήσεις επί των ερωτήσεων

1. Σε διχοτομική ερώτηση για την άποψη για το θεσμό της αξιολόγησης τα αποτελέσματα με βάση τον παρακάτω πίνακα είναι ελπιδοφόρα, χωρίς να παραγνωρίζεται ότι μπορεί να δημιουργεί και πικρίες, ενώ ένας στους πέντε δεν διαβλέπει οφέλη.

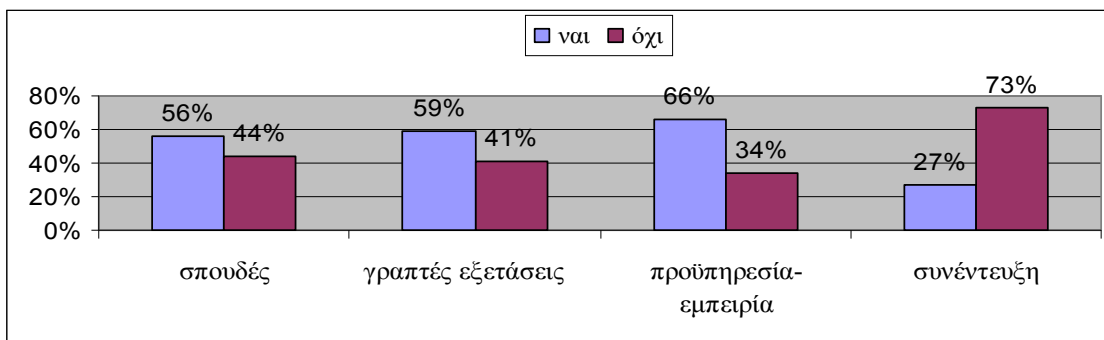
Πίνακας 2: Απαντήσεις ερώτησης: Θεωρείτε ότι ο θεσμός της αξιολόγησης είναι:



Γενικότερα διαπιστώθηκε θετική στάση και αποδοχή της λειτουργίας της αξιολόγησης, που δε σχετίζεται με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, αφού δεν απορρίφθηκε καμία από τις H_0 που ελέγχθηκαν (ανεξαρτησία απαντήσεων στην ερώτηση με τις μεταβλητές του δείγματος).

2. Η διχοτομική ερώτηση διερεύνησε ποια κριτήρια θεωρούνται καταλληλότερα για την αξιολόγηση και εξέλιξη των υπαλλήλων.

Πίνακας 3: Απαντήσεις ερώτησης: καταλληλότερα κριτήρια αξιολόγησης



Η ελαφρά επικράτηση της προϋπηρεσίας-εμπειρίας, πιθανόν έχει σχέση με το δύσκολο αντικείμενο της υπηρεσίας, που απαιτεί συνεχή ενασχόληση και καθημερινή μελέτη νέων διαταγών, καθώς και σχετική εμπειρία από αντιμετώπιση πολλών διαφορετικών περιπτώσεων, προκειμένου να θεωρείται ένας υπάλληλος, ολοκληρωμένος και επαρκής. Οι τίτλοι σπουδών, αν και αποτελούν αντικειμενικό και μετρήσιμο κριτήριο (λ.χ. με μοριοδότηση ανά τίτλο), δεν είναι το πλέον δημοφιλές, διότι ακριβώς η κατοχή τους δεν συνεπάγεται την επιτυχή εκτέλεση των καθηκόντων της θέσης εργασίας. Οι γραπτές εξετάσεις μπορούν να συνδυάζουν την αντικειμενικότητα και ταυτόχρονα την πιστοποίηση των γνώσεων ανά τακτά διαστήματα, αλλά σίγουρα δημιουργούν κόπωση και αίσθηση υποτίμησης για τα ανώτερα στελέχη, που συνήθως είναι σε σχετικά προχωρημένη ηλικία. Τέλος, η επιφυλακτικότητα για τη συνέντευξη προκύπτει, είτε από την έλλειψη εμπειρίας εφαρμογής της στη Διοίκηση, είτε από φόβο για την υποκειμενικότητα και την επίδραση εξωυπηρεσιακών παραγόντων. Τα ευρήματα είναι διαφοροποιημένα σε σχέση με αυτά παρόμοιας ερώτησης αποκλειστικής επιλογής, που τέθηκε στο πλαίσιο έρευνας της ΑΔΕΔΥ, σε δείγμα πολιτών (και όχι υπαλλήλων), όπου προκρίθηκε ως πιο αξιόπιστο κριτήριο οι «σπουδές» (Υπαλληλική, 2005). Από τον έλεγχο υποθέσεων ανεξαρτησίας προέκυψε:

Πίνακας 4: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0.001

	Εκπαίδευση			Total
	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	
επιθυμείτε αξιολόγηση με κριτήριο τις σπουδές; ναι	25,0%	65,0%	71,1%	56,1%
όχι	75,0%	35,0%	28,9%	43,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 5: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0.044

	Εκπαίδευση			Total
	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	
επιθυμείτε αξιολόγηση με κριτήριο τις γραπτές εξετάσεις; ναι	37,5%	65,0%	68,4%	58,5%
όχι	62,5%	35,0%	31,6%	41,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 6: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0,009

	Εκπαίδευση			Total	
	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ		
επιθυμείτε αξιολόγηση με κριτήριο την προϋπηρεσία-εμπειρία;	Ναι	87,5%	70,0%	50,0%	65,9%
	Όχι	12,5%	30,0%	50,0%	34,1%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε αυξημένη προτίμηση των πτυχιούχων υπαλλήλων ΠΕ και ΤΕ για το κριτήριο «σπουδές» και «γραπτές εξετάσεις», προφανώς επειδή έχουν αυξημένα τυπικά προσόντα και είναι πιο εξοικειωμένοι με τις εξετάσεις, ενώ οι ΔΕ προτιμούν το κριτήριο «προϋπηρεσία-εμπειρία», αφού έχουν συνήθως μεγαλύτερη ηλικία και χρόνια υπηρεσίας.

Πίνακας 7: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,014

	Διοριστήκατε μέσω:		Total	
	Γραπτού διαγωνισμού	άλλος τρόπος		
επιθυμείτε αξιολόγηση με κριτήριο τις γραπτές εξετάσεις;	ναι	66,1%	35,0%	58,5%
	όχι	33,9%	65,0%	41,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

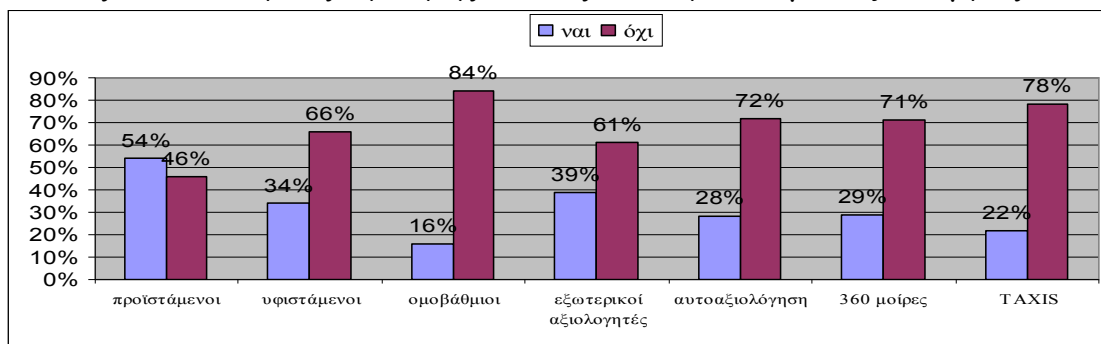
Πίνακας 8: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,006

	Θέση στην Υπηρεσία		Total	
	Προϊστάμενος	υπάλληλος		
επιθυμείτε αξιολόγηση με κριτήριο τις γραπτές εξετάσεις;	Ναι	36,0%	68,4%	58,5%
	Όχι	64,0%	31,6%	41,5%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε αυξημένη προτίμηση όσων διορίστηκαν με γραπτό διαγωνισμό για «γραπτές εξετάσεις», αποτέλεσμα αναμενόμενο λόγω εξοικείωσης με αυτές τις διαδικασίες. Οι υπάλληλοι επίσης προκρίνουν τις γραπτές εξετάσεις, ενώ οι προϊστάμενοι τις απορρίπτουν διότι προφανώς -και περνώντας ο χρόνος- δεν επιθυμούν συνεχώς να κρίνονται μέσω εξετάσεων.

3. Στην ερώτηση ποιους επιθυμούν για αξιολογητές προέκυψε αυξημένη εμπιστοσύνη στους προϊσταμένους, επειδή προφανώς γνωρίζουν το αντικείμενο εργασίας (συνδυάζεται με το προαναφερθέν κριτήριο της εμπειρίας που προκρίθηκε ως τρόπος αντικειμενικής αξιολόγησης), αλλά και διότι υπάρχει θετική εμπειρία, αφού συνήθως αξιολογούν ευνοϊκά τους υφισταμένους. Εντυπωσιάζει το εύρος απόρριψης των ομοβάθμιων ως αξιολογητών, που όμως δεν είναι ανεξήγητη, αφού συχνά οι σχέσεις είναι ανταγωνιστικές για την κατάληψη θέσεων σε συγκεκριμένα τμήματα που επιφέρουν κύρος και αναγνώριση. Εντυπωσιάζει επίσης η διάθεση εξωστρέφειας, ιδιαίτερα μάλιστα σε ένα ελεγκτικό μηχανισμό, αφού ως δεύτεροι στην κατάταξη επιλέγονται οι εξωτερικοί αξιολογητές. Τέλος διαπιστώθηκε επιφύλαξη (78% απόρριψη) για αξιολόγηση με βάση τα δεδομένα του μηχανογραφικού συστήματος TAXIS, αφού είναι κοινή εμπειρία ότι τα δεδομένα αυτά δεν αποδίδουν συχνά τις ιδιαιτερότητες της κάθε υπόθεσης και τις ικανότητες του κάθε υπαλλήλου.

Πίνακας 9: Απαντήσεις ερώτησης ποιους επιθυμείτε για αξιολογητές



Από τον έλεγχο υποθέσεων ανεξαρτησίας προέκυψε εξάρτηση ως κάτωθι:

Πίνακας 11: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1και Asymp. Sig. 0,037

	Προϋπηρεσία σε Ιδιωτ. τομέα		Total
	όχι	ναι	
επιθυμείτε εξωτερικούς να αξιολογητές;	27,5%	50,0%	39,0%
	72,5%	50,0%	61,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 12: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1και Asymp. Sig. 0,008

	Προϋπηρεσία σε Ιδιωτ. τομέα		Total
	όχι	ναι	
επιθυμείτε ως να αξιολογητές τους υφιστάμενους;	20,0%	47,6%	34,1%
	80,0%	52,4%	65,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε ότι οι έχοντες προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα έχουν μεγαλύτερη άνεση με διαφορετικές μορφές και επιδεικνύουν εξωστρέφεια. Έτσι, με σχεδόν διπλάσιο ποσοστό είναι θετικοί σε αξιολόγηση από υφισταμένους και εξωτερικούς αξιολογητές.

Πίνακας 10: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2και Asymp. Sig. 0,040

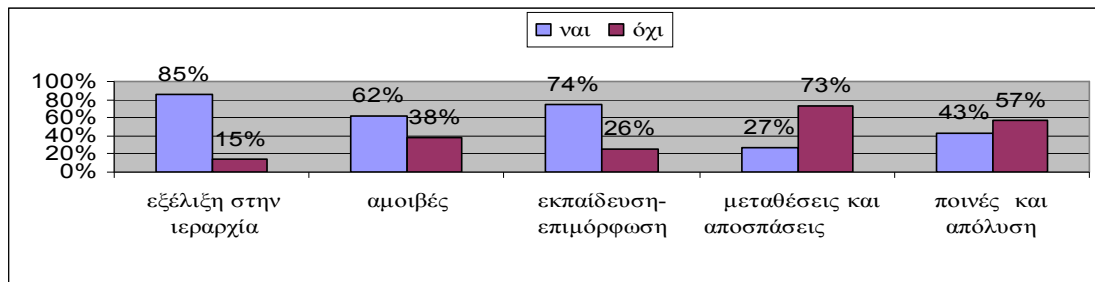
		εκπαίδευση			Total
		ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	
επιθυμείτε ως αξιολογητές τους προϊστάμενους	ναι	37,5%	45,0%	68,4%	53,7%
	όχι	62,5%	55,0%	31,6%	46,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε -η αναμενόμενη- αυξημένη προτίμηση των πτυχιούχων για αξιολόγηση από τους προϊστάμενους, αφού αυτοί καταλαμβάνουν τέτοιες θέσεις, και όχι οι μη πτυχιούχοι.

4. Στην ερώτηση για την επιθυμητή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης, εμφανής είναι η προτίμηση και θετική στάση στην αναπτυξιακή χρήση τους (επιμόρφωση, ανάπτυξη, κ.α.), παρά στην διοικητική και κυρίως για τον έλεγχο και την επιβολή κυρώσεων. Τα ευρήματα συμφωνούν με τα αποτελέσματα έρευνας των Boswel και Boudreau (2000) που διαπίστωσαν

συσχέτιση μεταξύ συστήματος αξιολόγησης που αποσκοπεί στην εύρεση των αναγκών για εκπαίδευση και θετικής γνώμης-εικόνας που διαμορφώνουν οι αξιολογούμενοι για το σύστημα αυτό. Διαπιστώθηκε ότι οι μισοί σχεδόν υπάλληλοι, θεωρούν ότι η παραμονή στην υπηρεσία πρέπει να συνδέεται με αποτελέσματα και απόδοση στην εργασία, η έλλειψη των οποίων πρέπει να επιφέρει και τις ανάλογες κυρώσεις όπως ποινές αλλά ακόμη και την απόλυση. Προφανώς στις Δ.Ο.Υ. ως υπηρεσίες με έντονη επιβάρυνση και σημαντικό όγκο εργασιών, να μην γίνεται εύκολα ανεκτή παρουσία μη εργατικών υπαλλήλων, που επιβαρύνουν του υπολοίπους με την ανεπάρκειά τους.

Πίνακας 13: Απαντήσεις ερώτησης για επιθυμητή χρήση των αποτελεσμάτων αξιολόγησης



Διαπιστώθηκαν εξαρτήσεις:

Πίνακας 14: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0,025

	Εκπαίδευση			Total
	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ	
επιθυμείτε επιρροή αξιολόγησης στις αμοιβές;	83,3%	45,0%	57,9%	62,2%
	16,7%	55,0%	42,1%	37,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε πολύ ισχυρή προτίμηση των υπαλλήλων ΔΕ για σύνδεση της αξιολόγησης με τις αμοιβές. Αυτό είναι αναμενόμενο, διότι το σημερινό σύστημα συνδέει τις αμοιβές μόνο με τις σπουδές, με συνέπεια κάποιοι αποδοτικοί υπάλληλοι ΔΕ να αμείβονται χαμηλότερα, έναντι λιγότερο αποδοτικών πτυχιούχων. Διαφαίνεται η επιθυμία των ΔΕ για αλλαγή της πολιτικής αμοιβών, από τη βάση των τυπικών προσόντων, σε πεδίο πιο ευνοϊκό για αυτούς.

Πίνακας 15: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,020

	Διοριστήκατε με γραπτό διαγωνισμό		Total
	διαγωνισμός	άλλος τρόπος	
επιθυμείτε επιρροή αξιολόγησης στις ποινές-απόλυση;	35,5%	65,0%	42,7%
	64,5%	35,0%	57,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε άρνηση των υπαλλήλων που προσλήφθηκαν με γραπτό διαγωνισμό, να συνδεθεί η αξιολόγηση με πιθανές ποινές ή απόλυση. Καταρχάς, φαίνεται μη αναμενόμενο αποτέλεσμα. Πιθανή ερμηνεία είναι ότι, η πίστη πως έχουν αξιολογηθεί μέσα από την πλέον δύσκολη διαδικασία πρόσληψης, τους ωθεί να μην επιθυμούν συνεχή κρίση για την παραμονή τους στην υπηρεσία. Τέλος διαπιστώθηκε ισχυρή θέληση των

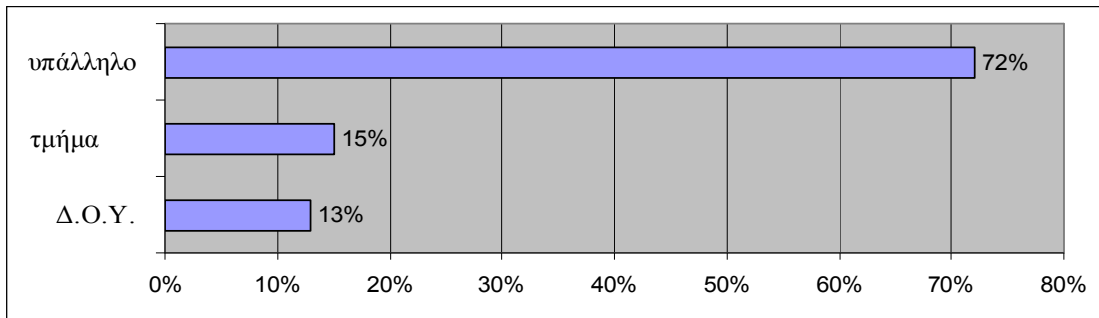
αξιολογητών, τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να επηρεάζουν τις αμοιβές. Στην ουσία, εκφράζουν την αδυναμία της πολιτικής αμοιβών, που δεν ανταμείβει την αποδοτικότητα. Οι αξιολογητές θα ήθελαν η αξιολόγηση να παράγει ουσιώδη αποτελέσματα και παρακίνηση. Προφανώς αισθάνονται ότι η ισχύουσα διαδικασία είναι εντελώς τυπική, αφού δεν συνδέεται με τις αμοιβές. Η σύνδεση θα ενίσχυε τη θέση τους και τη δυνατότητα άσκησης διοίκησης. Από την άλλη, οι περισσότεροι των αξιολογουμένων δεν επιθυμούν τη σύνδεση αυτή που τους καθιστά πιο ευάλωτους έναντι των προϊστάμενων.

Πίνακας 16: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1και Asymp. Sig. 0,028

	Έχετε ασκήσει καθήκοντα αξιολογητή		Total
	ναι	όχι	
επιθυμείτε επιρροή να αξιολόγησες στις αμοιβές;	80,0%	54,4%	62,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

5. Στην διερεύνηση της επιθυμίας για το επίπεδο εφαρμογής αξιολόγησης προέκυψε:

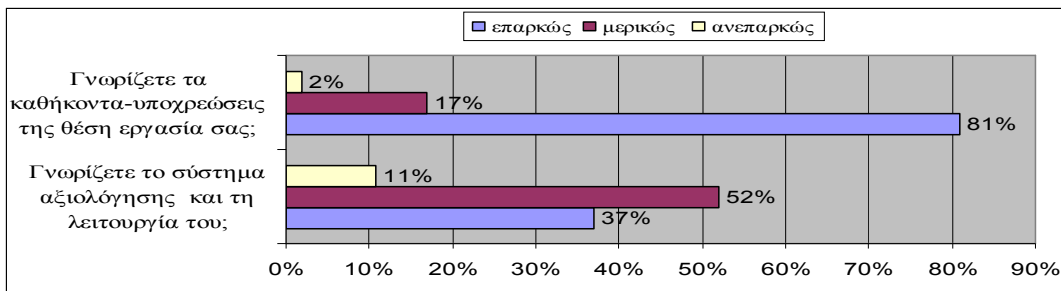
Πίνακας 17: Απαντήσεις ερώτησης για επιθυμία αξιολόγησης ανά:



Διαπιστώθηκε ισχυρή θέληση για ατομική αξιολόγηση, ίσως γιατί σε αυτή εδράζει και το παρόν σύστημα και υπάρχει σχετική εξοικείωση. Η ομαδική αξιολόγηση είναι στη ουσία άγνωστη έννοια, διότι συχνά δεν υπάρχει πνεύμα ομαδικής εργασίας, ούτε και θεσμοί που να δημιουργούν ομάδες εργασίας. Παρόλο που η στοχοθεσία στις Δ.Ο.Υ. αφορά συνολικά την υπηρεσία και τα μηνιαία έσοδα, οι υπάλληλοι πιθανόν κατανοούν την εργασία τους ατομικά και όχι ως οργανικά μέλη ενιαίου συνόλου, που αποδίδει μόνο με ομαδική προσπάθεια.

6. Στις ερωτήσεις για τη γνώση των καθηκόντων και του συστήματος αξιολόγησης:

Πίνακας 18: Απαντήσεις ερωτήσεων γνώσης των καθηκόντων και συστήματος αξιολόγησης



Διαπιστώθηκε επαρκής γνώση των πολύπλοκων και συνεχώς μεταβαλλόμενων αντικείμενων, που δικαιολογούν για ορισμένους, μη έμπειρους υπάλληλους, και τη μερική γνώση. Η μικρότερη γνώση του συστήματος αξιολόγησης θεωρείται αναμενόμενη, διότι, είτε δεν έχει διενεργηθεί σχετική επιμόρφωση, είτε η διαδικασία πλέον έχει πάρει τυπική μορφή, ώστε να μην προκαλεί το ενδιαφέρον των υπαλλήλων να ασχοληθούν με το πλαίσιο λειτουργίας της. Προέκυψε εξάρτηση:

Πίνακας 19: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0,001

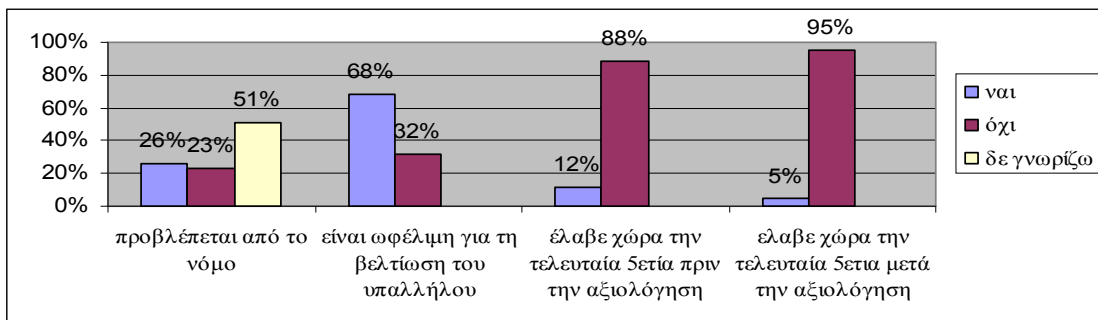
		Έχετε ασκήσει ποτέ καθήκοντα αξιολογητή		Total
		ναι	όχι	
Γνωρίζετε το σύστημα αξιολόγησης;	Επαρκώς	64,0%	24,6%	36,6%
	Μερικώς	36,0%	59,6%	52,4%
	ανεπαρκώς		15,8%	11,0%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Διαπιστώθηκε ότι οι αξιολογητές θεωρούν ότι γνωρίζουν επαρκέστερα το σύστημα σε σχέση με τους αξιολογούμενους, γεγονός αναμενόμενο, αφού οι αξιολογητές φέρουν την κύρια ευθύνη εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης.

7. Στην ερώτηση περί της καταλληλότητας του έντυπου της έκθεσης αξιολόγησης, του κατεξοχήν εργαλείου του συστήματος, υπερισχύει ελαφρά η άποψη περί της μη καταλληλότητας του (56%), ίσως λόγω της παλαιότητας του έντυπου, του μεγέθους και του χρόνου που απαιτεί η συμπλήρωσή του. Ένα έντυπο που συμπληρώνει είκοσι έτη και απαιτεί συγγραφή κειμένου (έκθεση αξιολόγησης), πιθανόν να μην ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες.

8. Στην ερώτηση για τη διαδικασία της συνέντευξης προέκυψαν:

Πίνακας 18: Απαντήσεις ερώτησης για τη συνέντευξη στο πλαίσιο της αξιολόγησης



Μολονότι τα 2/3 των υπαλλήλων υποστηρίζει ότι η συνέντευξη είναι ωφέλιμη, στην πράξη δε διενεργείται πριν ή μετά την αξιολόγηση. Το υπόλοιπο 1/3 τη θεωρεί περιττή, πιθανόν διότι οι παράγοντες της, είναι άτομα που συνεργάζονται καθημερινά. Επιβεβαιώθηκε η ελλιπής γνώση του νομικού πλαισίου, αφού η συνέντευξη προβλέπεται από το νόμο, πράγμα που γνώριζε μόνο το 26%. Η έλλειψη ενημέρωσης δεν είναι άσχετη με την τυπική διάσταση της αξιολόγησης, αφού όπως θα παρουσιαστεί παρακάτω, οι περισσότεροι των υπαλλήλων αξιολογούνται με άριστα και ελλείπουν οι λόγοι συνέντευξης, άρα και ενδιαφέροντος για γνώση αυτής της παραμέτρου του συστήματος. Από τον έλεγχο

ανεξαρτησίας (πίνακας 19) εντυπωσιάζει ότι ποσοστό του 44% των αξιολογητών απάντησε ότι η συνέντευξη είναι μη προβλεπόμενη εκ του νομού, σε αντίθεση με τις διατάξεις του. Η άγνοια αυτή, μερικώς ανεκτή για τους υπάλληλους, είναι μη αποδεκτή για τους αξιολογητές.

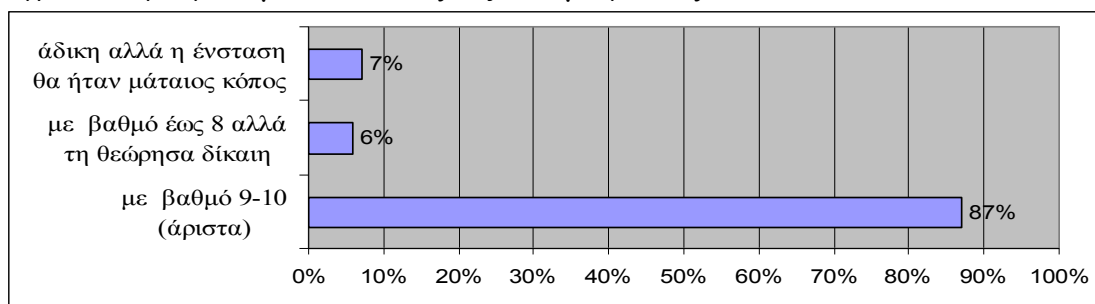
Πίνακας 19: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 2 και Asymp. Sig. 0,012

		Έχετε ασκήσει καθήκοντα αξιολογητή		Total
		ναι	όχι	
η συνέντευξη προβλέπεται εκ του νόμου;	ναι	20,0%	28,1%	25,6%
	όχι	44,0%	14,0%	23,2%
	Δε γνωρίζω	36,0%	57,9%	51,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

9. Σε ερώτηση αν υποβλήθηκαν ενστάσεις την τελευταία 5ετία και για τη γνώση του θεσμικού πλαισίου τους, διαπιστώθηκε ότι δεν υποβλήθηκε καμία (100%), με φυσικό επακόλουθο την αδιαφορία για το καθεστώς τους (διαπιστώθηκε μη γνώση του από το 89% του δείγματος).

10. Ερευνώντας τους λόγους της μη υποβολής ενστάσεων και τη ληφθείσα βαθμολογία κατά τη διαδικασία αξιολόγησης:

Πίνακας 20: Απαντήσεις ερώτησης για το λόγω μη υποβολής ένστασης και τη ληφθείσα βαθμολογία από τους αξιολογούμενους

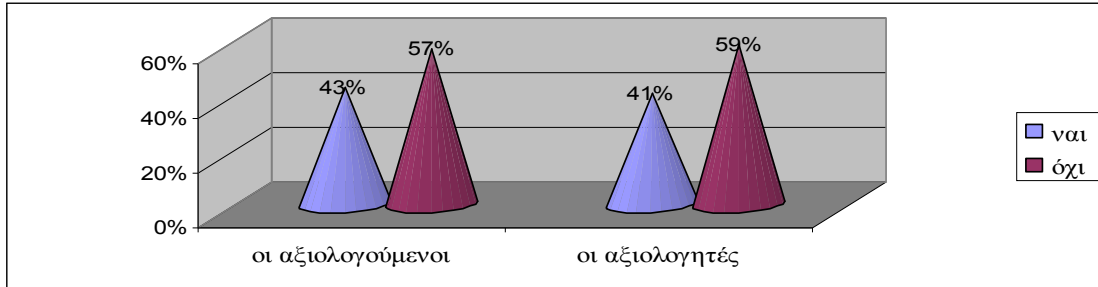


Οι απαντήσεις φωτίζουν και εξηγούν την πραγματικότητα της αξιολόγησης στο δημόσιο τομέα. Η κυρίαρχη διαπίστωση είναι ότι εννέα στους δέκα υπαλλήλους είναι άριστοι. Όμως, τα γνωστά προβλήματα στη λειτουργία του Δημοσίου, κάνουν δύσκολα αποδεκτό ένα τέτοιο ποσοστό άριστων υπαλλήλων. Η βαθμολογία αυτού του ύψους, εξηγεί γιατί δεν υποβάλλονται ενστάσεις, καθώς και γιατί δεν είναι γνωστό το νομικό πλαίσιο λειτουργίας του συστήματος. Επίσης, καταργεί σημαντικές λειτουργίες της αξιολόγησης, όπως του κινήτρου και της παρακίνησης, ή του διαχωρισμού ικανών και μη ικανών υπάλληλων, όπως θα διαφανεί παρακάτω. Οι λίγοι υπάλληλοι που θεωρούν ότι αξιολογήθηκαν αδίκως, έχουν την πίστη ότι η χρήση των θεσμικών μέσων (ένσταση) για να ανατρέψουν την αξιολόγηση δεν «αξίζει τον κόπο». Πιθανόν, πιστεύουν ότι το αρμόδιο υπηρεσιακό συμβούλιο θα ταυτιστεί με την άποψη του προϊσταμένου-αξιολογητή, γεγονός που μάλλον δείχνει επιφυλακτικότητα για τη λειτουργία και την αντικειμενικότητα των οργάνων αυτών.

11. Στην ερώτηση αν οι υπάλληλοι βαθμολογούνται κατά την αυτοαξιολόγηση με άριστα, επειδή πιστεύουν ότι και οι υπόλοιποι κάνουν το ίδιο, καθώς και αντίστοιχα, αν οι αξιολογητές ενισχύουν βαθμολογικά τους υπάλληλους τους γιατί πιστεύουν ότι το ίδιο κάνουν οι άλλοι αξιολογητές για τους υπάλληλους που εποπτεύουν, προέκυψε ότι περίπου το 40% ενεργεί έτσι. Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο, επιφέρει

ισοπέδωση προς τα πάνω και διαβρωτική επιρροή στα αποτελέσματα της αξιολόγησης, κυρίως όταν το σφάλμα αυτό ενεργείται από τους αξιολογητές, αφού η αυτοαξιολόγηση των αξιολογούμενων δεν επηρεάζει τα αποτελέσματα της διαδικασίας, παρά μόνο παρουσιάζει την εικόνα που έχει ο αξιολογούμενος για την απόδοση του.

Πίνακας 21: Απαντήσεις ερώτησης επίδρασης στην αυτοαξιολόγηση από συναδέλφους



Ο έλεγχος ανεξαρτησίας διαπίστωσε ότι υπάλληλοι δεν επηρεάζονται από την αυτοαξιολόγηση των άλλων υπαλλήλων στο βαθμό που αυτό συμβαίνει στους προϊστάμενους, από τη πίστη τους ότι οι άλλοι ομοβάθμιοι τους υπερεκτιμούνται.

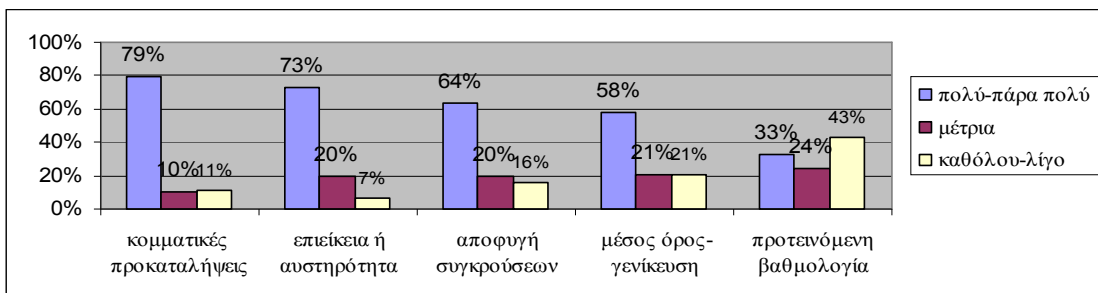
Πίνακας 22: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,010

		Θέση στην Υπηρεσία		Total
		προϊστάμενος	υπάλληλος	
Ως αξιολογούμενοι υπερεκτιμάτε τον εαυτό σας επειδή πιθανά το κάνουν οι άλλοι αξιολογούμενοι	ναι	64,0%	33,3%	42,7%
	όχι	36,0%	66,7%	57,3%
Total		100,0%	100,0%	100,0%

Με δεδομένο ότι το 90% των εργαζομένων χαρακτηρίζονται άριστοι διαπιστώνεται ότι οι προϊστάμενοι έχουν αυξημένη αίσθηση των υπηρεσιακών τους ελλείψεων διότι γνωρίζουν ότι υπερεκτιμούνται, σε αντίθεση με τους υπαλλήλους, που θεωρούν ότι η άριστη βαθμολογία αποτυπώνει επακριβώς την αξία τους. Η υπερεκτίμηση αυτή προφανώς οφείλεται στον μεταξύ των προϊσταμένων αυξημένο ανταγωνισμό, που οδηγεί στην επιδίωξη της καλύτερης δυνατής αξιολόγησης για τον εαυτό τους, ώστε να χρησιμοποιηθεί υπηρεσιακά στο μέλλον.

12. Στην ερώτηση που διερευνούσε τους παράγοντες που οδηγούν σε σφάλματα αξιολόγησης:

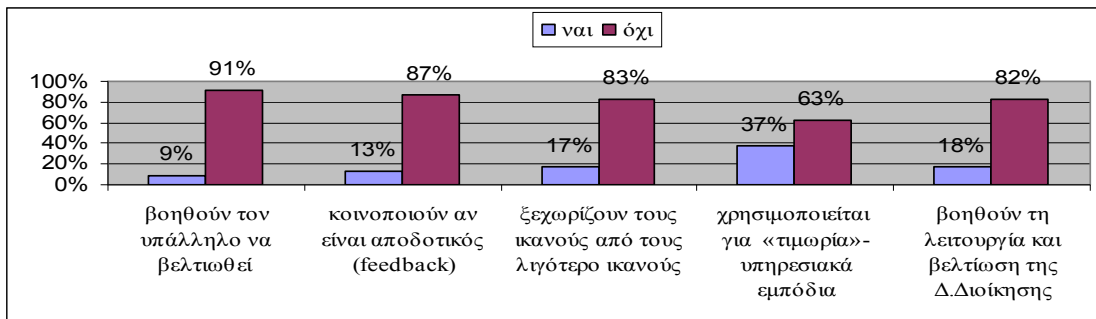
Πίνακας 23: Παράγοντες οδηγούν σε σφάλματα αξιολόγησης



Διαπιστώθηκε ότι οι κομματικές ταυτίσεις ή διαφορές, θεωρούνται ο κατ' εξοχήν παράγοντας που επηρεάζει και οδηγεί σε λανθασμένη αξιολόγηση. Είναι αναμενόμενο, αφού είναι γενική διαπίστωση ότι ο κομματισμός είναι διαδεδομένος στη Διοίκηση, υπονομεύοντας συνολικά τη χρηστή λειτουργία της και επομένως και τη διαδικασία αξιολόγησης. Οι υπόλοιποι παράγοντες, ανάγονται στις προσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στην υπηρεσία, αποδεικνύοντας ότι οι αξιολογητές κυρίως ενδιαφέρονται για υπηρεσιακή γαληνή, και γι' αυτό, είτε είναι επιεικείς, είτε βαθμολογούν με τάση προς το μέσο όρο ή με τη σκέψη των παραπόνων και εντάσεων που μπορούν να προκληθούν. Στην πράξη, πιθανόν να μην μπορούν να διαχειριστούν καταστάσεις συγκρούσεων, αφού δεν διαθέτουν ισχυρά εργαλεία διοίκησης (λ.χ. επιρροή στις αμοιβές ή στην υπηρεσιακή κατάσταση), ή ακόμα και αν διαθέτουν νομικά τέτοιες δυνατότητες, δεν υπάρχει διάθεση να τις ασκήσουν και φυσικά δεν έχει αναπτυχθεί τέτοια παράδοση και κουλτούρα στη Διοίκηση συνολικά. Αυτήν την κατεύθυνση ενισχύει και η αίσθηση ότι η αξιολόγηση είναι επουσιώδης τυπική διαδικασία, με συνέπεια οι αξιολογητές πρωτίστως να ενδιαφέρονται να μην καταστούν δυσάρεστοι, παρά για την αλήθεια των αξιολογήσεών τους. Τέλος η προτεινόμενη βαθμολογία από τους αξιολογούμενους, φαίνεται να ωθεί σε μικρότερο βαθμό από τους άλλους παράγοντες σε σφάλμα αξιολόγησης.

13. Στην ερώτηση που διερευνούσε τα οφέλη από τα αποτελέσματα της παρούσας αξιολόγησης πρόέκυψε το συμπέρασμα ότι το ισχύον σύστημα δεν θεωρείται ιδιαίτερα ωφέλιμο. Τα αποτελέσματα του δεν δικαιώνουν την εφαρμογή του, αφού δεν βελτιώνουν, δεν παρακινούν και δεν διαχωρίζουν τους αξιολογούμενους, ούτε κοινοποιούν την απόδοση και τέλος δεν βοηθούν τη Διοίκηση στην άσκηση πολιτικής.

Πίνακας 24: Απαντήσεις ερώτησης αν τα αποτελέσματα της παρούσας διαδικασίας:



Αντίθετα, το 37% πιστεύει ότι μπορεί να γίνεται χρήση τους για να εγερθούν υπηρεσιακά εμπόδια. Η πίστη ότι μια τυπική, αναποτελεσματική διαδικασία, χρησιμοποιείται μόνο για «κακό» όποτε το επιθυμεί η Διοίκηση, είναι δυνατό να δημιουργεί αρνητική εικόνα για το σύστημα και την αξιολόγηση.

14. Το 48% του δείγματος απάντησε ότι βλέπει αρνητικά και φοβάται την παρούσα διαδικασία. Το αποτέλεσμα είναι απρόσμενο, αφού όλοι σχεδόν βαθμολογούνται ως άριστοι και τα αποτελέσματα δεν τυγχάνουν ιδιαίτερης χρήσης. Πιθανόν το έλλειμμα αντικειμενικότητας, τα αυξημένα σφάλματα, αλλά και ο εγγενής φόβος που πάντα προκαλεί η αξιολόγηση στους αξιολογούμενους, οδήγησαν σε τέτοιο αποτέλεσμα. Διαπιστώθηκε εξάρτηση από την οποία προέκυψε (πίνακες 25,26) ότι οι προϊστάμενοι και οι έχοντες προϋπηρεσία στο ιδιωτικό τομέα δεν είναι αρνητικοί και δε φοβούνται τη διαδικασία, όσο οι υπάλληλοι και οι μη έχοντες προϋπηρεσία. Τα ευρήματα είναι αναμενόμενα, αφού η αξιολόγηση

ως λειτουργία είναι πιο διαδεδομένη, ουσιαστική και αποτελεσματική εκτός Δημοσίου, με αποτέλεσμα τη σχετική εξοικείωση σε αυτούς που προέρχονται από εκεί, ενώ οι προϊστάμενοι, πιθανόν να θεωρούν ότι αφού έχουν καταλάβει ανώτερη θέση, είναι αυτοδικαίως επιτυχημένοι και πιθανά να διακατέχονται από αίσθηση υπεροχής αφού αυτοί εκτελούν το ρόλο του αξιολογητή.

Πίνακας 25: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,019

	Θέση στην Υπηρεσία		Total
	προϊστάμενος	υπάλληλος	
Η διαδικασία σας προκαλεί φόβο, τη βλέπετε αρνητικά	28,0%	56,1%	47,6%
ναί όχι	72,0%	43,9%	52,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Πίνακας 26: Απόρριψη ανεξαρτησίας με df 1 και Asymp. Sig. 0,028

	Προϋπηρεσία στον Ιδιωτικό τομέα		Total
	όχι	ναί	
Η διαδικασία σας προκαλεί φόβο, τη βλέπετε αρνητικά	60,0%	35,7%	47,6%
ναί όχι	40,0%	64,3%	52,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

15. Στην τελευταία ερώτηση περί της αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης, διαπιστώθηκε ότι νέο σύστημα θα επιθυμούσε το 79%, ικανοποίηση για παρόν σύστημα δήλωσε το 4%, ενώ το υπόλοιπο 17% θεωρεί περιττή την διαδικασία της αξιολόγησης.

Συμπεράσματα

Διαπιστώθηκε αποδοχή του θεσμού της αξιολόγησης και εντοπίστηκαν επιθυμητές στους αξιολογούμενους παράμετροι του συστήματος καταμέτρησης της. Από την άλλη καταγράφηκε χαμηλή πίστη και αποδοχή για το εφαρμοζόμενο σύστημα, αίσθηση αναποτελεσματικότητας και έλλειψης ουσίας, καθώς και αποτυχία εκπλήρωσης του σκοπού της αξιολόγησης, όπως πληροφόρηση, κίνητρο, κ.α.. Προέκυψε μερική γνώση του θεσμικού πλαισίου, σφάλματα που ανάγονται κυρίως στον κομματισμό και στην ανάγκη των αξιολογητών να μην γίνουν δυσάρεστοι και γενικότερη ανάγκη για επιμόρφωση. Το έντυπο αξιολόγησης οφείλει να εκσυγχρονιστεί, και η διαδικασία της συνέντευξης να ενισχυθεί. Η παρούσα, σε αντίθεση με τη διαδεδομένη κοινωνική αντίληψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συνολικά είναι αρνητικοί στην αξιολόγηση, διαπίστωσε στον κλάδο των εφοριακών ισχυρή αποδοχή του θεσμού, καθώς και ανάγκη για ουσιαστική διαδικασία, την οποία πρέπει να θεσπίσουν οι αρμόδιοι. Σε μία υπηρεσία που δεν έλκει την κοινωνική συμπάθεια, η υψηλή -δεύτερη σε προτίμηση- αποδοχή για εξωτερικούς αξιολογητές, εκφράζει πλέον τη δυναμική των ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο και τον τρόπο που αυτοί πρέπει να διοικηθούν, στο πλαίσιο των επερχόμενων αλλαγών (ΔΙΔΑΔ, 2010). Τέλος η επέκταση της έρευνας σε όλη την ελληνική επικράτεια άλλα και σε άλλους κλάδους των Δ.Υ. θα βοηθούσε στη σύγκριση και εξαγωγή νέων συμπερασμάτων που θα ωφελούσαν την διοικητική λειτουργία.

Βιβλιογραφία

- Δημητρόπουλος Ευστ., (2001), *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία της Επιστημονικής Έρευνας*, ΕΛΛΗΝ, Αθήνα
- ΔΙΔΑΔ/Φ.48/45/οικ.26944/27-11-2010, «Αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης», Υπ. Εσωτερικών Αποκέντρωσης & Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης
- I.O.B.E., (2006), «Για ένα Αποτελεσματικό Κράτος», εκδήλωση 05-07-2006, Αθήνα, διαθέσιμο: http://www.iobe.gr/index.asp?a_id=88&news_id=352 (Μάιος 30 2011)
- Κέφης Β., (2005), *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Κριτική, Αθήνα
- Υπαλληλική, (2005), «Μεγάλη έρευνα της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. για θέματα που απασχολούν το Δημόσιο Τομέα», (Υπαλληλική, Σεπτέμβριος-Οκτώβριος 2005)
- ΥΠΟΙΚ, (2011), «Κοινοποίηση Πινάκων με τις Κενές Οργανικές Θέσεις των Υπηρεσιών», α.π. Δ2Α1004526ΕΕ2011/12-01-2011
- Χάλκος Γ., (2005), *Στατιστική: Θεωρία, Εφαρμογές & Χρήση Στατιστικών Προγραμμάτων σε Η/Υ*, 2^η έκδοση, Τυπωθήτω, Αθήνα
- Baker Th., (1993), *Doing Social Research*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York
- Bechhofer F., Paterson L., (2000), *Principles of Research Design in the Social Sciences*, Routledge, London
- Boone L., Kurtz D., (2005), *Contemporary Business*, South-Western Thomson, Mason
- Boswell W., Boudreau J., (2002), "Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 16 No.3, p.391-412
- Cohen L., Manion L., Morrison K., (2000), *Research Methods in Education* 5th ed., RoutledgeFalmer, London
- Cole G., (2004), *Management Theory and Practice*, 6th ed., Thomson, London
- Caruth D., Handlogten G., (1997), *Staffing the contemporary organization : a guide to planning, recruiting, and selecting for HR professionals*, 2nd ed., Quorum Books, London
- Javeau C., (2000), *Η Έρευνα με Ερωτηματολόγιο: Το Εγχειρίδιο του Καλού Έρευνητή*, Τυπωθήτω, Αθήνα
- Lang S., (2004), "Balanced Scorecard and Government Entities", *The Certified Public Accountants Journal*, Vol. LXXIV No.6, p. 66-70
- Lavigna R., Hays S., (2004), "Recruitment and Selection of Public Workers: An International Compendium of Modern Trends and Practices", *Public Personnel Management*, Vol. 33 No.3, p. 237-253
- MacRae S., (1999), *Επαγωγή από Στατιστικά Δεδομένα*, 3^η έκδ., Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Mescon M., Bovee C., Thill J., (1999), *Business Today*, Prentice Hall, New Jersey
- Smith L., Gratz Z., Bousquet S., (2009), *The Art and Practice of Statistics*, Cengage Learning, Wadsworth
- Spanou C., (2008), "State Reform in Greece: Responding to old and new Challenges" *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 21 No.2, p. 150-173
- Vallance S., (1999), "Performance Appraisal in Singapore, Thailand and the Philippines: A Cultural Perspective", *Australian Journal of Public Administration*, Vol. 58 No.3, p. 78-95